



## **Asiakaskokemuksen tutkiminen keskisuuressa markkinointialan yrityksessä**

Charlotte Hoffman

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liiketoiminnan uudistamisen ja johtamisen koulutusohjelma

Strateginen ajattelu ja johtaminen

Master-opinnäytetyö

2023

## Tiivistelmä

<b>Tekijä</b> Charlotte Hoffman
<b>Tutkinto</b> Tradenomi (YAMK)
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Asiakaskokemuksen tutkiminen keskisuudessa markkinointialan yrityksessä
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 50 + 2
<p>Tämä opinnäytetyö käsittelee markkinointitoimisto hasan &amp; partnersin Brand Service -yksikön tuotannon tiimin, K-Studion, asiakaskokemuksen nykytilan selvittämistä sekä siihen vaikuttavia elementtejä. Asiakaskokemuksen tämänhetkinen tilanne sekä asiakkaiden toiveet kehitystyöhön ovat tarpeen selvittää alkuvuoden 2022 aikana siksi, että tuotannon tiimissä voitaisiin asettaa asiakas toiminnan keskiöön, ja kehittää toimintaa tulosten avulla vielä asiakaslähtöisempään suuntaan. Työn tavoitteena on ymmärtää asiakkaiden arkea syvemmällä tasolla.</p> <p>Työssä selvitetään myös toimeksiantajayrityksen sisällä asiakaskokemusta, ja siihen vaikuttavaa asiakastyötä ja toimintaa. Tutkimus kohdistuu sekä asiakasrajapintaan että sisäisen tuotannon tiimin toimintaan, mutta ei ota kantaa siihen, mitä keinoja tuotannon tiimissä lähdetään edistämään. Asiakkaalle tärkeimmät yhteistyön onnistumisen elementit on yhdessä kartoitettu, kirjastettu ja lyöty lukkoon. Saatujen tulosten ja palautteen perusteella pystytään ymmärtämään asiakaslähtöisempää arkea tukevia työtapoja sekä prosesseja ja viemään niitä osaksi arkea.</p> <p>Kevään 2022 aikana työhön muodostettiin teoriaosuus ja tietoperusta, joka koostuu asiakaskokemuksen tutkimisesta ja kehittämisestä. Kevään aikana asiakkaiden kanssa pidettiin kehitystyöpajoja, johon osallistui sekä K-Studion jäseniä että asiakkaita. Lisäksi asiakkailta kerättiin myös anonyymimpaa palautetta asiakaskyselyllä, joka sisälsi lisäksi NPS-mittarin. Sisäistä tietoa asiakaskokemuksesta kerättiin Brand Servicen ja K-Studion sisäisillä asiantuntijahaastatteluilla. Syksyllä 2022 analysoitiin tulokset sekä tehtiin johtopäätökset ja kehitysehdotukset. Työ toteutettiin toimintatutkimuksena.</p> <p>Tuloksissa havaittiin asiakaskokemuksen olevan hyvällä tolalla. Asiakkailta ja K-Studiolta kerättiin realistisia tapoja kehittää toimintaa, kuten uusien kanavien tai formaattien hallintaa. Johtopäätöksissä käsitellään kolmea pääkohdetta, joita ovat asiakaspolun teko asiakkaan kanssa, asiakasarvokartan hahmottelu sekä projektinhallinnan jatkuva kehittäminen.</p>
<b>Asiasanat</b> Asiakaskokemus, tutkiminen, kehittäminen, asiakastyö.

## Sisällys

1. Johdanto .....	1
1.1 Tavoitteet kehittämistyölle .....	2
1.2 Tutkimuskysymykset ja työn rajaus .....	2
2. Asiakaskokemuksen tutkiminen.....	4
2.1 Asiakkaan aikakausi.....	4
2.2 Asiakaskokemuksen määritelmä .....	6
2.3 Asiakaskokemuksen muodostuminen.....	7
2.4 Asiakaskokemuksen ominaispiirteitä .....	8
2.5 Asiakaskokemuksen mittaaminen .....	9
3. Asiakaskokemuksen kehittäminen.....	12
3.1 Kehittämisen portaat .....	13
3.2 Kehittäminen ja muutostyö .....	15
3.3 Asiakkaan palvelupolku.....	18
3.4 Asiakaspolku .....	19
3.4.1 Asiakasarvokartta (Value Proposition Canvas) .....	19
3.4.2 Asiakaspolku (Customer Journey Map) .....	21
4. Toimintatutkimuksen esittely ja toteutus .....	22
4.1 Toimeksiantajayrityksen esittely: hasan & partners.....	22
4.2 Tuotantoprosessi Brand Services –yksikön K-Studio –tiimissä .....	25
4.3 Toimintatutkimuksen ja viitekehyksen kuvaus .....	26
4.4 Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus .....	26
4.5 Toimintatutkimuksen etenemissuunnitelma .....	28
4.6 Aineiston hankintamenetelmät .....	30
4.6.1 Menetelmäkuvaukset.....	31
4.6.2 Asiakastyöpajat.....	34
4.6.3 Haastattelut.....	37
4.6.4 Kysely .....	37
5. Pohdinta .....	38
5.1 Tutkimuksen tulokset.....	38
5.1.1 Työpajat.....	39
5.1.2 Kysely .....	40
5.1.3 Haastattelut.....	44
5.2 Johtopäätökset.....	46
5.3 Kehittämisehdotukset .....	49
Lähteet.....	51

Liite 1 .....	53
Teemahaastattelun kysymykset, toukokuu 2022. ....	53
Liite 2 .....	54
K-Studio asiakaskysely 2022.....	54

## 1. Johdanto

Yrityksiä arvioidaan nykyisin kokonaisuutena. Kun kuulee ensimmäistä kertaa firman nimen tai saa käteensä uuden tuotteen tai mahdollisuuden kuluttaa uutta palvelua, kiinnostuu sitä tarjoavasta yrityksestä helposti, jos kokee asiakkaana kokemuksensa miellyttäväksi. Ketju toimii myös päinvastoin – harmillinen vika tuotteessa tai epämiellyttävä kokemus palvelussa saa asiakkaan karttamaan yritystä mahdollisesti pitkään. Onnistunut kokemus yrityksen asiakkaana parantaa yksilön elämää, joka tarkoittaa yritykselle positiivista kassavirtaa ja luo uskollisia kanta-asiakkaita. Mutta mitä asiakaskokemus oikein on, ja miksi siitä osataan kertoa käytännön tasolla niin vähän? Ja miksi asiakaskokemuksesta ylipäättään kannattaa kiinnostua jokaisella toimialalla?

Kehittämistyö sukeltaa keski-suuren markkinointialan toimijan verhojen taakse tuotantopuolelle. Työssä tarkastellaan palvelua vastaanottavien asiakkaiden kokemaa asiakaskokemusta, sekä tuotannon tiimin kokemuksia asiakaskokemuksen tuottajina. Miten näitä osapuolia voitaisiin tuoda lähemmäs toisiaan, ja minkälaisista lähtökohdista tutkimukseen lähdetään liikkeelle? Asiakkaiden sekä nykyisen tuotannon tiimin kanssa on päästy avaamaan asiakaskokemukseen liittyvien aiheiden arkku, ja muun muassa asiakkaiden kanssa toteutettujen työpajojen, kyselyiden sekä haastatteluiden avulla selvitetään asiakaskokemuksen nykytasoa sekä pohditaan asioita, joiden avulla asiakaskokemusta voidaan käytännön tasolla parantaa. Työn toteutuksen aikana ymmärretään, mitä asioita asiakkaat palvelussa arvostavat.

Työssä selvitetään myös tutkittavan tuotannon tiimin sisäistä näkemystä tuotettavasta asiakaskokemuksesta, eli tämänhetkisestä toiminnasta sekä pohditaan tulevaa – miten nämä henkilöt kokevat oman vaikutuksensa asiakaskokemuksen tuottajina? Tätä selvittämällä ymmärretään, kuinka tärkeä rooli jokaisella henkilöllä on asiakaskokemuksen tuottamisprosessissa, ja miten pienillä asioilla voi tehdä ison vaikutuksen.

Asiakaskokemusta ei ole aiemmin selvitetty toimeksiantajan tuotannon tiimin osalta, joten kehittämistyön osalta tärkeässä roolissa on ymmärtää palvelun ja tuotetun kokemuksen nykytila. Asiakkaiden avulla osana kehittämistyötä on päästy selvittämään, mitkä asiat arjessa ovat asiakkaalle tärkeitä toiminnassa, ja mitä elementtejä pystytään parantamaan joko oman tiimin toiminnassa tai asiakkaiden kanssa yhteistyössä. Työ ottaa myös kantaa siihen, millä tavoin toimeksiantajan puolella tapahtuvaa työtä tulisi kehittää, jotta tuotannon tiimissä pystyttäisiin tarjoamaan asiakkaille erinomaista palvelua ja kehittymään asiakaskokemuksen tuottajina, eli asiakkaiden arkea helpottavana toimijoina. Kehittämistyössä sekä arjessa jatkuva toiminnan ja laadun kehittämishalu on läsnä jokaisena päivänä. Työn toimeksiantajana toimii mainostoimisto hasan & partners, ja tarkemmin yrityksen sisällä toimiva Brand Services -yksikkö ja yksikön sisällä toimiva tuotannon tiimi, K-Studio.

## 1.1 Tavoitteet kehittämistyölle

Kehittämistyön tavoitteiksi asetetaan asiakaskokemuksen lähtötason ymmärtäminen asiakasrajapinnassa ja tuotannon tiimin toiminnan osalta. Lisäksi kehitystyön tavoitteena on ymmärtää asiakaskokemuksen syntyä sekä siihen vaikuttavia tekijöitä.

Kehittämistyön lopputuloksena toimeksiantaja pystyy hahmottamaan, mitä asioita asiakas arvostaa vastaanottamassaan palvelussa ja mitä asioita palvelussa voidaan vähentää tai kenties poistaa kokonaan. Lisäksi tutkitaan, miten hektisen arjen osana toimeksiantaja ja asiakas pystyvät yhdessä kehittämään asiakkaiden kokemaa palvelua vieläkin paremmaksi. Kehitysideat ja toimenpiteet puretaan Pohdinta-luvussa käytännönläheisiksi toimenpiteiksi, joita asiakkaiden kanssa voidaan seurata loppuvuodesta 2022 alkaen. Asiakkaiden kokeman palvelun lisäksi työssä tutkitaan toimeksiantajan puolelta yleisesti asiakaskokemusta.

Kehitystyön aihe eli asiakaskokemuksen tutkiminen, siihen vaikuttavat asiat sekä asiakastoiminnan kehittäminen ovat erittäin ajankohtaisia tutkimuskohteita sekä yleisesti toimeksiantajalle että tiimille, jonka toimintaa tutkitaan osana asiakaskokemuksen muodostumista. Brand Services -yhtiön K-Studio tiimi on perustettu vuoden 2020 loppupuolella, ja nyt toiminnan yleisten alkuhaasteiden jälkeen on mahdollisuus kartoittaa tämänhetkinen asiakaskokemus pitkäaikaisten asiakkaiden kanssa, ja kehittää yhteistä arkea vieläkin toimivammaksi. Juuri nyt on aika tutkia, mikä toimii ja missä olisi vielä kehitettävää.

## 1.2 Tutkimuskysymykset ja työn raja

Kehitystyössä etsitään vastausta seuraavaan pääkysymykseen: Miten asiakaskokemusta voidaan tutkia ja kehittää asiakkaiden kanssa yhteistyössä hektisen arjen keskellä? Pääasiallisen tutkimuskysymyksen lisäksi työssä selvitetään kahden alakysymyksen avulla asiakaskokemuksen nykyisyyttä ja tulevaisuutta, eli mistä elementeistä nykyinen asiakaskokemus muodostuu ja millä tavoin asiakaskokemusta voidaan kehittää jatkossa yhdessä asiakkaiden kanssa. Tutkimuskysymykset ja niiden tavoitteet on esitelty tarkemmin taulukossa 1. Tärkeimmät käsitteet tässä työssä ovat asiakaskokemus, kehittäminen, toiminnan tutkiminen sekä asiakastyön kehittäminen.

Taulukko 1. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymys	Tavoite
Miten asiakaskokemusta voidaan tutkia ja kehittää asiakkaiden kanssa yhteistyössä?	Tutkitaan asiakaskokemusta aiheena sekä teorian että arjen toiminnan tasolla yhdessä asiakkaiden kanssa: mikä on asiakkaiden kokeman palvelun nykyinen taso, mitä asioita asiakaskokemuksessa tulee kehittää, mihin kehitystoimenpiteet kohdistuvat ja miten niitä lähdetään kehittämään käytännön tasolla tiimin toiminnassa? Tutkimus kohdistuu sekä sisäiseen toimintaan että asiakasrajapintaan.
Mistä lähtökohdista K-Studioon asiakaskokemusta lähdetään tutkimaan?	Selvittää tutkimuksen lähtökohdat. Mihin asioihin asiakkaat kiinnittävät huomiota tiimin toiminnassa tällä hetkellä, ja mitä asiakkaiden toivovat, että tiimin toiminnassa lähdetään kehittämään. Selvityksen avulla asiakastyötä voidaan johtaa oikein arjessa, kun asiakkaalle tärkeimmät yhteistyön onnistumisen elementit tällä hetkellä on kartoitettu. Tämän lisäksi selvitetään toimeksiantajayrityksen sisällä asiakaskokemusta ja siihen vaikuttavaa asiakastyötä ja toimintaa.
Millä työtavoilla ja -kaluilla asiakaskokemusta kehitetään jatkossa?	Ymmärtää asiakkaiden arkea paremmin, ja sen tuloksena seuloa työtavat ja arjen työvälineet, joiden avulla asiakkaille tuotettavaa asiakaskokemusta voidaan parantaa lähitulevaisuuden (6kk -1 vuosi) aikana.

Tutkimuskysymysten avulla kohdeorganisaatio saa tietoonsa, miten asiakas kokee arjen toiminnan yhteistyön osalta, mitä asiakkaat toivoisivat mahdollisesti lisää kokemukseensa ja miten se tehdään jatkuvana prosessina sulavasti osana arkea. Alatutkimuskysymyksen ”Millä työtavoilla ja -kaluilla asiakaskokemusta kehitetään jatkossa?” on sisäiseen aiheen kartoittamiseen viittaava kysymys, jolla tutkitaan sisäistä ymmärrystä asiakastyöstä ja sen kehittämiseen vaikuttavista asioista.

Työ on rajattu asiakaskokemuksen ymmärtämiseen nykyhetkessä tuotantotiimin päivittäisessä arjen työssä yhdessä asiakkaiden kanssa. Työssä otetaan kantaa tämänhetkisiin asioihin, joiden avulla asiakaskokemukseen voidaan vaikuttaa noin kuuden kuukauden tai maksimissaan vuoden päähän. Suunnittelu-aika asiakaskokemuksen osalta on realistinen, sillä alan ja asiakastyön osalta tilanteet, toimiala ja tiimi saattavat kokea muutoksia. Opinnäytetyössä esitellään keinoja siihen, miten asiakaskokemuksen kehittäminen voitaisiin ottaa paremmin huomioon liiketoiminnallisen toiminnan suhteen, mutta työ ei tutki sitä, mitä ehdotuksia yrityksessä mahdollisesti otettiin käyttöön.

## 2. Asiakaskokemuksen tutkiminen

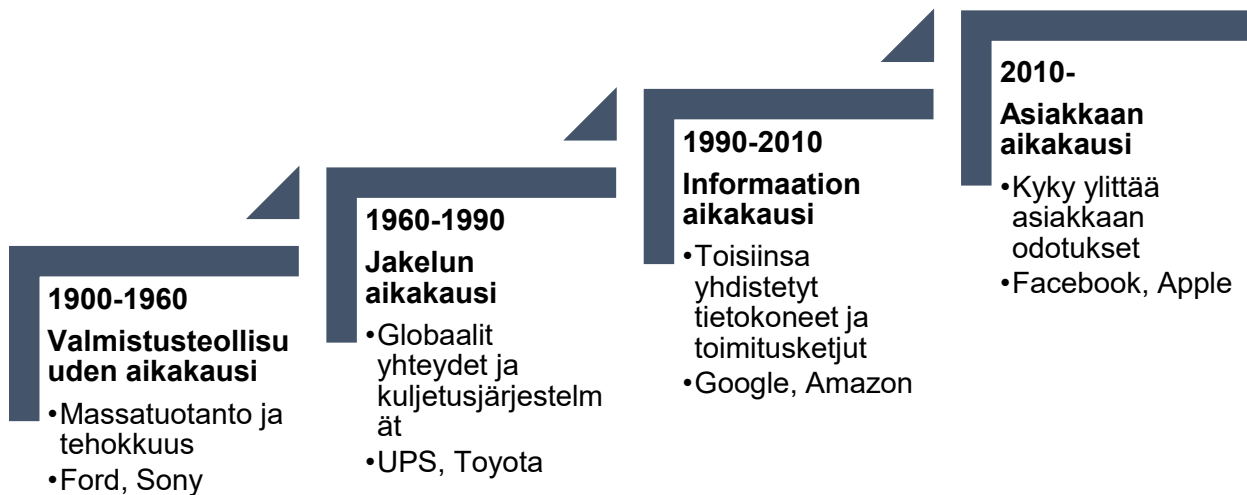
Asiakaskeskeiseen toiminnan rakentamiseen tarvitaan aikaa, pitkäjänteisyyttä sekä sitoutumista – kokonaisuuden rakentaminen on prosessi. Asiakaskeskeisyyden implementointi jää usein kesken, vaikka aiheesta puhuttaisiin paljon yrityksen sisällä. Asiakaskeskeisessä toiminnassa asiakas nostetaan aidosti yrityksessä keskiöön, jolloin asiakkaan näkökulma pidetään tietoisesti mukana päivittäisissä päätöksissä, ei vain satunnaisissa projekteissa. Eräät yritykset ovat ottaneet käyttöönsä ”ylimääräisen tuolin strategian”, jonka avulla asiakas tuodaan sisäiseen suunnitteluun mukaan tyhjän, ylimääräisen tuolin avulla. Käytetyn menetelmän avulla asiakkaan mielipide muistetaan pitää mielessä päätöksenteossa. Menetelmän avulla näkymätön asiakas ohjaa huomiota ulkoisiin prosesseihin sisäisten sijaan. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 98–99.)

Termi asiakaskokemus (customer experience) yleistyi liiketoiminnan kielessä 2000-luvun alkupuolella. Asiakaskokemus-aiheen pioneereina pidetään B. Joseph Pine II:sta sekä James H. Gilmorea, jotka julkaisivat teoksen *Experience Economy*. Kyseisen teoksen julkaisun jälkeen asiakaskokemusta on tarkasteltu enemmän Yhdysvalloissa kuin Euroopassa. (Löytänä & Korteso 2011, 11–12.) Arjen kielessä ilmaistuna asiakaskokemuksella tarkoitetaan asiakkaan palvelukokemusta (Gerdt & Korkiakoski 2016, 101). Palvelulähtöiseen ajatteluun siirryttäessä yritykset kiinnittävät huomiota tuotteiden sijaan enemmänkin asiakkaan ja yrityksen väliseen vuorovaikutukseen sekä niihin kuuluiin prosesseihin, hyötyarvoon sekä toimintamalleihin. Kun yritys siirtyy palvelulähtöisen ajattelun äärelle, palvelu toimii kaiken toiminnan kivijalkana, ja hyödykkeet toiminnan apuvälineinä. Palvelulähtöisessä toimintamallissa asiakkaalla on ratkaiseva rooli arvon määrittelyssä ja myös sen tuottamisessa – arvo muodostuu aina asiakkaan ja yrityksen välillä. Palvelulähtöisen toiminnan lisäksi asiakaskeskeinen ajattelu yleisesti korostuu. Asiakaskeskeisessä ajattelumallissa yrityksen tulisi todella ymmärtää, millä tavoin asiakasarvo muodostuu ja miten yritys voi itse palvella asiakastaan mahdollisimman sujuvasti. Yritykset ovat aiemmin keskittyneet keinoihin, joiden avulla yritys luo haluttavia palveluita. Aidosti asiakaskeskeisen ajattelun mukaan yritysten tulisi keskittyä kokonaisvaltaisesti siihen, millaisia tavoitteita asiakkailla on ja miten ne saavutetaan palveluiden avulla. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 18–19.)

### 2.1 Asiakkaan aikakausi

Koiviston, Säynäjäkankaan ja Forsbergin (2019, 20–21) mukaan elämme nykyisin asiakkaan aikakaudella. Kuvassa 1 kuvataan asiakkaan aikakaudelle siirtymistä 1900-luvulta tähän päivään saakka. Yritysten kilpailukeinot ovat muuttuneet sekä vaihdelleet vuosien aikana. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 20–22.)





Kuva 1. Forrester Researchin kuvaus asiakkaan aikakaudelle siirtymisestä (Bernoff 2011, 5)

Valmistusteollisuuden aikakaudella 1900-luvulta 1960-luvulle menestyvät yritykset valmistivat fyysisiä hyödykkeitä nopeasti ja kustannustehokkaasti. Jos omisti tehtaan, markkinat kuuluivat hänelle. Esimerkkinä valmistusteollisuuden menestyjistä on Ford, joka tarjosi kuluttajille massatuotantoautoja sopivaan hintaan. Suomessa tehokasta massatuotantoa harjoittivat Valmet ja Sisu. 1960–1990-luvut kuuluivat jakelun aikakauteen, eli pikkuhiljaa tikittävä globalisaatio, sääntelyiden purut ja yleensä vapaampi kaupankäynti mahdollistivat yritystoiminnan siirtämisen Aasiaan massatuotannon osalta. Menestyjiksi yltivät yritykset, jotka osasivat järjestää tehokkaimman yhdistelmän jakelusta ja logistiikasta. Esimerkkejä jakelun aikakauden menestyjistä olivat Toyota, SOK, Kesko sekä Hartwall. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 14–16.)

Informaation aikakausi alkoi 1990-luvulla päättyen 2000-luvun alkuun. Tietoverkot ja informaatioteknologia mahdollistivat yrityksille ennennäkemätöntä tehokkuutta toimintaansa. Internet mullisti verkkokaupankäynnin eri toimialoilla – ja mullistus jatkuu edelleen. Menestyjinä informaation aikakaudella olivat erilaiset ohjelmistoyritykset sekä palveluita tarjoavat yritykset. Myös teollisuuden ala sai lisäpotkua toimintaan automatisoitujen prosessien avulla. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 14–16.) Informaation aikakausi nosti aineettomien palveluiden menestyksen aina tähän päivään saakka. Suurin osa yrityksistä myy nykypäivänä edelleen tietoa tai osaamista eri muodossa, kuten konsulttipalveluita tai sovelluskehittämistä.

Digitalisaatio alkoi vuoden 1990-luvun puolivälissä verkkoselainten kehittymisestä, koska tietoon päästiin helpommin käsiksi. Yksi harppaus koettiin jälleen 2000-luvulla, kun Apple muokkasi markkinoita tuomalla älypuhelimien jokaisen saataville. Seuraavien vuosien aikana nähdään, miten tekniikka ja robotiikka muuttavat jälleen pelikenttää. Vaikka teknologia ja sen luomat mahdollisuudet muuttavat maailmaa vauhdilla, eivät asiakaskokemukseen vaikuttavat perusasiat ole muuttuneet mihinkään. (Gerdt & Eskelinen 2018, 13–15.)

Vuoden 2000 alkupuolella asiakas astui mukaan suuremmalla vaihteella kuvaan – asiakkaan aikakausi alkoi. Asiakkaalle luotavasta kokemuksesta on tullut kilpailuetu. Menestyjinä asiakkaan aikakaudella ovat ne yritykset, jotka onnistuvat kokonaisuutena viidellä eri osa-alueella: strategian luomisessa, johtamiskulttuurissa, asiakaskohtaamisissa, toiminnan mittaamisessa sekä yrityskulttuurissa. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 14–16.)

Elämmekö edelleen 2020-luvulla asiakkaan aikakaudella? Vai onko maailma jo siirtynyt globaalisti esimerkiksi alustatalouden aikakaudelle tai sosiaalisen median aikakaudelle? Alustatalous koskettaa meitä jokaista esimerkiksi ruoan kotiovelle kускаamisen tai kotiin kannettavien vaatteiden muodossa – jopa arjen ruokaostokset voi tehdä muutamalla klikkauksella. Harrastukset, työt, itsensä kehittäminen ja asiakkaiden sekä sukulaisten tapaaminen tapahtuu omalta kotisohvalta – ja lisäksi sekä palveluntarjoaja että palvelun kuluttava osapuoli käyttävät alustataloutta sekä työpäivän aikana että vapaa-ajalla. Onko tämä mahdollinen uusi aikakausi huomioitu riittävän hyvin jo nykyisessä asiakastyössä? Pystyisimmekö toimimaan asiakkaan muiden palveluntarjoajien kanssa alustatalouden periaatteiden mukaan jakamalla työtaakamme keskenämme ilman kilpailuasetelmaa ja mahdollista tulonmenettämisen pelkoa?

## 2.2 Asiakaskokemuksen määritelmä

Löytänen ja Kortesoja mukaan (2011, 11) ”asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa”. Asiakaskokemuksen rakentamisessa yksi olennaisimmista asioista on palvelu. (Löytänen & Kortesoja 2011, 11.) Tuulaniemen (2011, 59) mukaan palvelun määritelmä voidaan tiivistää neljään asiaan: 1) palvelulla ratkaistaan asiakkaan ongelma, 2) palvelu on prosessi, 3) palvelu koetaan ilman omistamista ja viimeisenä 4) palvelussa koettu ihmisten välinen vuorovaikutus on merkittävää. Grönroos puolestaan toteaa (2009, luku 3), että palveluilla on kolme peruspiirrettä, joista ensimmäinen piirre on se, että palvelut ovat prosesseja ja koostuvat yhdestä tai useammasta toiminnasta. Toiseksi palveluille ominaista on, että se tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Kolmanneksi asiakas osallistuu palvelun tuotantoprosessiin ainakin osittain palvelun kanssatuottajana. (Grönroos 2009.)

Palvelu ja palvelusta keskusteleminen herättää ihmisissä erilaisia tunteita, ja hyvä palvelu jää muistiin edullisen hinnan sijaan. Palvelu jää muistiin nimenomaan tunnekokemuksen kautta. Palvelutilanteessa asiakkaan lähettämiä signaaleja tulee ymmärtää ja niihin tulee osata reagoida; tämä asiakkaan ymmärtäminen toimii lähtökohtana hyvälle palvelulle. Signaalit voivat olla niin sanattomia kuin sanallisiakin, ja siksi vastapuolelta tarvitaan tilanteessa tunneälyä. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 101.) Asiakaskokemus on kokemus, johon vaikuttavat tunteet sekä alitajuisesti syntyneet tulkinnat. Tämän takia asiakkaan muodostamaan asiakaskokemukseen ei ole täysin mahdollista vaikuttaa, mutta yritykset pystyvät vaikuttamaan siihen, minkälaisia kokemuksia ne yrittävät luoda. (Löytänä & Kortesus 2011, 11.)

Asiakaslähtöinen yrityksen toiminnan kehittäminen edellyttää aina innovatiivisuutta, eikä sen rakentamista pysty aloittamaan ylhäältä käsin ja jatkamalla suoraan alaspäin. Parhaat ja asiakasta parhaiten palvelevat innovaatiot vaativat syntyäkseen tiimit tai yksilöt, jotka työskentelevät jatkuvassa vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa saaden jatkuvaa tietoa asiakkailta. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 100–101.)

### **2.3 Asiakaskokemuksen muodostuminen**

Löytänen ja Kortesus (2011, 13) mukaan asiakaskokemuksen johtamisella maksimoidaan yrityksen asiakkaille tuotettu arvo luomalla asiakkaan kanssa yhteisiä kokemuksia, jotka tuntuvat asiakkaan mielestä merkityksellisiltä. Merkityksellisen kokemuksen myötä asiakkaalle luodaan palvelun avulla lisäarvoa ja samalla yrityksen tuotot lisääntyvät. Asiakaskokemuksen hyödyiksi on listattu asiakastytytyväisyyden kasvu, suosittelijoiden määrän nousu, asiakkaiden sitouttaminen vahvemmin yritykseen, asiakkuuksien elinkaaren piteneminen sekä asiakkailta vastaanotettavien kehitysideoiden määrän kasvattaminen. (Löytänä & Kortesus 2011, 13.) Löytänä ja Kortesus (2011, 45) tiivistävät asiakaskokemuksen seuraavaan määritelmään: asiakaskokemus tiivistyy niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summaksi, jonka asiakas on tietyn organisaation toiminnasta muodostanut. Löytänen ja Kortesus mukaan tätä varten asiakkaalle on luotava elämyksiä. Elämyksillä tässä yhteydessä tarkoitetaan vahvaa positiivista kokemusta, jonka yhteydessä koetaan vahva tunnereaktio, eli iloa, onnea, oivaltamista tai ilahtumista. (Löytänä ja Kortesus 2011, 45.)

Asiakaskokemus liiketoiminnan strategiaa tukevana asiana on noussut entistä tärkeämpään asemaan. Liiketoiminnassa keskustelu on siirtynyt pelkästä asiakaskokemuksen ymmärtämisestä kohti sitä, kuinka yrityksen omaa toimintaa pystyy muuttamaan asiakaskeskeisempään suuntaan. Panostamalla asiakaskokemukseen yritys voi parantaa omaa asemaansa verrattuna kilpailijoihinsa. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 14–16.) Löytänen ja Korkiakosken (2014, 8) mukaan

asiakaskokemuksen tuottaminen on lyömätön mahdollisuus, ja siihen tarttuminen lähestulkoon pe-  
lottaa. Elämme aikakaudella, jossa yritysmaaliman muutokset näyttäytyvät suurempina kuin kos-  
kaan aiemmin. Digitalisaatio, markkinoinnissa ja mediassa tapahtuvat muutokset sekä kuluttajistu-  
minen ovat tulleet lähemmäs jokaisen yrityksen arkea. Yhtäkkiä perinteisenä nähdyt kilpailukeinot,  
kuten tehokkuus ja hinta menettävät merkitystään. Asiakkaan aikakaudella menestyvät yritykset  
pystyvät ylittämään asiakkaiden odotukset. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 8–9.)

## **2.4 Asiakaskokemuksen ominaispiirteitä**

Asiakaskokemuksen tuottajiksi mielletään usein ne tiimit yrityksessä, jotka ovat perinteisen organi-  
saatiomallin mukaisesti lähimpänä asiakasrajapintaa, kuten myynti, asiakaspalvelu tai markkinointi.  
Totuus on, että asiakaskokemukseen vaikuttavat yrityksen kaikki tiimit ja toiminnot. (Löytänä &  
Kortesuo 2011, 24.)

Saarijärven ja Puustisen (2020, 54) mukaan viimeaikaisessa asiakaskokemusta käsitelleessä tutki-  
muskirjallisuudessa tietyt ominaispiirteet ovat korostuneet. Nämä korostuneet piirteet ovat asiakas-  
kokemuksen ajallinen luonne, kosketuspisteiden merkitys sekä moniulotteisuus.

Ajallinen luonne -ominaisuus viittaa siihen, että asiakaskokemus rakennetaan ajan kanssa, kun  
asiakkaan ja yrityksen yhteistyö lisääntyy ja etenee. Ajallinen luonne on osa sekä yksittäistä asia-  
kaskokemusta että asiakaskokemusten sarjaa, joka muodostuu pidemmän asiakassuhteen myötä  
asiakaskokemuksen ketjuna. Asiakaskokemus huomioidaan siis kokonaisvaltaisena toimintana  
asiakaspolun varrella, ei pelkästään silloin, kun palvelua ostetaan tai kulutetaan. Asiakaskokemus  
huomioidaan ostamista edeltävässä vaiheessa, itse ostamisen aikana ja sen jälkeen. Asiakaskoke-  
muksen kosketuspisteiden merkitys yhtenä asiana asiakaskokemuksen ominaispiirteiden osalta  
tarkoittaa niitä hetkiä, kun asiakas kokee yksilöllisiä vuorovaikutustilanteita tietyn yrityksen ja it-  
sensä välillä. Moniulotteisuus asiakaskokemuksen kolmantena ominaispiirteenä korostaa sitä, että  
asiakaskokemuksella on sekä kognitiivinen, sosiaalinen, emotionaalinen että sensorinen ulottu-  
vuus. Saarijärvi ja Puustinen tiivistävät asiakaskokemuksen määritelmän olevan ”asiakaspolun eri  
kosketuspisteissä rakentuvaksi, subjektiivisesti määrittyväksi kognitiiviseksi, emotionaaliseksi, sosi-  
aaliseksi ja sensoriseksi kokemukseksi”. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 54–55.)

## 2.5 Asiakaskokemuksen mittaaminen

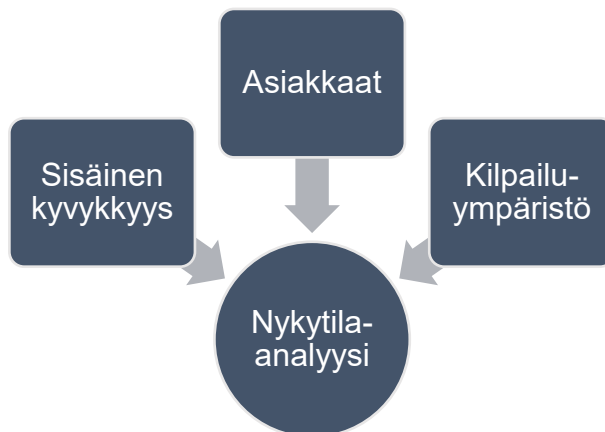
Gerdtin ja Korkiakosken (2018, 42) mukaan asiakaskokemusta ei voida mitata esimerkiksi myynnin tai tuotteiden mittareilla suoraan, koska asiakaskokemus koostuu tunteista. Asiakaskokemukseen liittyviä mittareita on mahdollista yhdistää liiketoiminnan mittareihin, ja sen avulla asiakaskokemuksen kehittäminen saa heti toiminnan alusta liiketaloudelliset tavoitteet. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 42.)

Löytänä ja Korkiakoski (2014, 52–53) kuvailevat, että asiakaskokemuksen merkityksen ja sen suosion myötä myös oikeiden mittareiden löytäminen on tullut ajankohtaiseksi. Asiakaskokemukseen panostaminen ei kannata, ellei se tuota liiketaloudellisia tuloksia. Täydellisen 360 asteen näköalan asiakaskokemuksen kehittämistyöhön vaatii tukielementeikseen liiketaloudellisten mittareiden lisäksi aisaparikseen asiakasmittareita ja henkilöstömittareita. Asiakasmittareiden avulla tuetaan vuorovaikutuksen kehittymistä tulokselliseen suuntaan ja henkilöstömittareilla taas johdetaan sekä työn että kulttuurin muutosta kohti asiakaskeskeisempää toimintaa. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 52–53.)

Asiakaskokemuksen mittauksen osa-alueet ovat: teknologia ja prosessit, digitaalinen kehitysaste, saatu palaute asiakaskokemuksesta sekä kulttuuri. Kulttuuri ja prosessien toimivuus mittaavat pitkällä aikavälillä hyvää asiakaskokemusta. Asiakkaiden tärkeyden tiedostava yrityskulttuuri on digiaikana tärkein lähtökohta erinomaiselle asiakaskokemukselle. Erilaiset teknologiat, jotka tukevat asiakaskokemuksen tuottamista, auttavat käytännön tasolla kulttuurin arvolupauksen lunastamisessa, sillä ne auttavat henkilöstön ja asiakkaan välistä kommunikointia hyödyntämällä ajankohtaisia työkaluja, kanavia sekä tapoja. Yrityksen digitaalisen osaamisen mittaamisen avulla tunnistetaan epäkohtia, lisätään tunnettuutta ja löydettävyyttä. Asiakaskokemus mittaamisen kohteena on yrityksille nykyisin kaikista tutuin. Asiakaskokemuksen mittaamisen yleisin väline on erilaiset kyselyt. Kyselyiden haaste on niiden epätarkkuus. Organisaatiolle arvokkaampaa olisi tietää ne asiat, joista asiakkaat eivät kerro. (Gerdt & Eskelinen 2018, 82–84.)

Kun yritys on siirtymässä strategisen päätöksenteon sijaan kokonaisvaltaiseen asiakaslähtöiseen suunnitteluun, on aloitettava nykytilan analysoinnista. Kuvassa 2 alla on esitelty osa-alueet, joista asiakaskokemuksen nykyanalyysin voi suorittaa. Yrityksessä tulisi tarkastella asiakaskuntaa, sisäistä kyvykkyyttä yrityksen sisällä sekä vallitsevaa kilpailuympäristöä. Nykytila-analyysin avulla varmistetaan monipuolinen katsaus lähtötilanteeseen. Nykytilan ymmärrys linkittyy myös vahvasti strategisen potentiaalin tunnistukseen ja yleiseen strategian suunnitteluun. Lähtötilanteen kartoitus tulee tehdä sekä oman organisaation, asiakkaiden kuin kilpailijoiden osalta. Yrityksen muuttaminen asiakaskeskeiseksi vie vuosia, sillä se on strateginen tahtotila, jonka lähtökohtana nykytila-analyysi toimii. Arvioidakseen sisäistä kyvykkyyttään, yrityksen tulisi analysoida seuraavia aiheita:

asiakaskokemuksen strategista lähtökohtaa, johdon osaamista, asiakasymmärrystä, asiakaskokemuksen suunnittelua, mittaamista ja käytettäviä mittareita sekä yrityksen kulttuuria ja henkilöstöä. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 32–34.)



Kuva 2. Asiakaskokemuksen nykytilan analyysi (Gerdt & Korkiakoski 2016, 33)

Gerdt ja Eskelinen (2018, 43–45) taas esittävät, että kun yritys lähtee etenemään asiakaskokemuksen kehittämisen tiellä, tarkastelun alle tulee ottaa kaksi aihetta: yrityksen oma lähtötilanne ja asiakaskokemuksen kehittämisen aikajänne. Näistä kahdesta kokonaisuudesta muodostuu strategia asiakaskokemuksen kehittämiseksi digiaikana. Asiakaskokemuksen kehittämiseksi oman yrityksen lähtötilanteeseen liittyy merkittävästi kyvykkyys kehityshankkeiden läpivientiin sekä muutoksen johtaminen. Myös aikajänne kehittämistyölle vaikuttaa kehittämisstrategiaan asiakaskokemuksen osalta. Jos yritys haluaa kehittää pienin askelin olemassa olevaa, on riskinä se, että tarjottava palvelu ei muutaman vuoden päästä enää ole asiakkaille ajankohtainen. Muutosvauhti tosin on sidoksissa täysin toimialaan ja siksi ainutkertainen. Suurimmalle osalle organisaatioista toimiva lähtökohta on jo tiedossa olevien asiakastarpeiden kriittinen tarkastelu ja analysointi sekä kehittämistyön pohjustaminen näiden tietojen avulla. Kuitenkaan pelkkä nykytilan analysointi ei tule riittämään, sillä asiakastarpeet muuttuvat nopeasti. (Gerdt & Eskelinen 2018, 43–45.)

Saarijärvi ja Puustinen (2020, 232–233) huomauttavat, että asiakaskokemusta on hankalaa mitata. Parasta mittaria tai mittareiden yhdistelmää ei ole vielä määritetty; varsinkaan sellaista mittaria, jonka voisi yhdistää systemaattiseen asiakaskokemuksen mittaamiseen. Tärkeä lähtökohta asiakaskokemuksen mittaamiselle olisi erottaa asiakaskokemus, vaikutukset asiakaskäyttäytymiseen ja seuraukset yrityksen liiketoimintaan. Asiakaskokemus vastaa seuraavanlaisiin kysymyksiin: Millainen asiakaskokemus oli? Miten onnistuimme tärkeimmissä kosketuspisteissä? Vaikutukset

asiakaskäyttäytymiseen hahmoteltaisiin seuraavien kysymysten avulla: Kuinka tyytyväinen asiakas oli? Palaako hän asiakkaaksi uudelleen? Mitä asioita hän kertoo yrityksestä muille? Seuraukset yrityksen liiketoimintaan hahmoteltaisiin tämän kysymyksen avulla: Miten asiakaskäyttäytyminen vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen ja kasvuun? (Saarijärvi & Puustinen 2020, 232–233.) Asiakaskokemuksen mittaamisen kolme eri vaihetta (eli millainen asiakaskokemus oli, miten se vaikuttaa asiakaskäyttäytymiseen ja seuraukset yrityksen kannattavuuteen ja kasvuun) ovat merkittäviä myös B2B-liiketoiminnassa. Yritysten keskinäisessä liiketoiminnassa asiakaskokemuksen mittaus saattaa muuttua mutkikkaaksi kokonaisuudeksi. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 235.)

### 3. Asiakaskokemuksen kehittäminen

Miltä yrityksen toimialan markkinatilanne näyttää kahden vuoden päästä? Tähän kysymykseen on mahdoton antaa vastausta, koska markkina muuttuu jatkuvasti. Siksi yrityksen menestymisen määrittelee ensisijaisesti asiakas, vaikka organisaatiot saattavat strategiatyössään keskittyä hyvinkin usein vallitsevan markkina- ja kilpailutilanteen analysointiin. Vankka ja luottamukseen pohjautuva asiakassuhde kestää, eikä vahvaa asiakassuhdetta horjuteta kilpailijoiden toimesta. Menestyvä yritysstrategia rakentuu asiakkaan ja tämän tarpeiden ympärille. Tärkeää on lisäksi ymmärtää, mistä asiakas on valmis maksamaan. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 13.) Organisaatioiden tulisi siksi tarkastella omaa toimialaansa ja pohtia yleistä kilpailutilannetta pikemminkin oman asiakaskeskeisyytensä kannalta (Gerdt & Korkiakoski 2016, 16).

Yrityksiä ei perusteta siksi, että yksilöt voisivat menestyä. Organisaatioiden tehtävä on onnistua asiakkaiden palvelussa mahdollisimman hyvin. Jokaisen työntekijän tulisi ymmärtää oman roolinsa tärkeys asiakaspalveluketjun ja yrityksen tuloksellisuuden osallisena. Työyhteisössä ollaan vastuussa tuotetusta sisäisestä palvelusta. Palveluliiketoimintaketjun lopussa seisoo aina palvelusta maksava asiakas. Asiakas toimii yrityksen kanssa aina asiakaskokemuksen näkökulman kautta. Asiakaskokemus muodostuu asiakkaan subjektiivisena odotusarvona palvelukohtaamiselle. Asiakkaan tyytyväisyysastetta säätelee se, kuinka tärkeä palvelun nopeus tai saatavuus on hänelle. Asiakaskokemuksen mukana syntyy asiakkaalle positiivista tai negatiivista tunne-energiaa. Jos asiakkaan odotukset on ylitetty, asiakas arvostaa sen korkeammalle kuin sen, että hänen odotuksensa oli vain lunastettu. Asiakaskokemus saattaa henkilöityä helposti, mutta tosiasia on, että sen muodostumiseen vaikuttaa koko organisaatio. Organisaation sisällä osaaminen ja vuorovaikutus muuttuvat arvoketjuiksi, joiden lopullinen vastaanottaja on asiakas. (Fischer & Vainio 2013, 165.)

Löytänän ja Kortesuon (2011, 50–51) mukaan asiakaskokemus on mahdollista jakaa kolmeen eri tasoon sen mukaisesti, miten niitä on johdettu. Nämä tasot ovat: satunnainen kokemus, ennalta odotettava kokemus ja johdettu kokemus. Asiakaskokemus, mistä se siis käytännössä muodostuu? Löytänä ja Kortesus (2011, 43) ovat muodostaneet yhdessä neljä näkökulmaa asiakaskokemuksen muodostumiselle. Ensinnäkin asiakaskokemus tukee asiakkaan minäkuvaa. Ostamalla ulkoistettuja palveluita, ostava osapuoli näyttää toiminnan avulla osaavansa hankkia asiantuntijapalveluita, joissa näkyy laatu ja jotka on kilpailutettu asiaankuuluvalla tavalla. Jos ostettu palvelu osoittautuu huonoksi, horjuu myös asiakkaan ammatti-identiteetti. Siksi asiakaskokemuksen johtaminen voidaan nähdä myös asiakkaan kasvojen säilyttämisenä sekä minuuden suojelemisena. Toiseksi asiakaskokemus yllättää ja luo asiakkaalle elämyksiä. Jokainen yritys määrittelee itse sopivimman tavan tuottaa asiakkailleen elämyksiä, joiden avulla asiakkaan voi yllättää positiivisessa mielessä. Kuitenkaan mikään liian arkinen tai tavallinen ei luo asiakkaalle elämyksentunnetta.



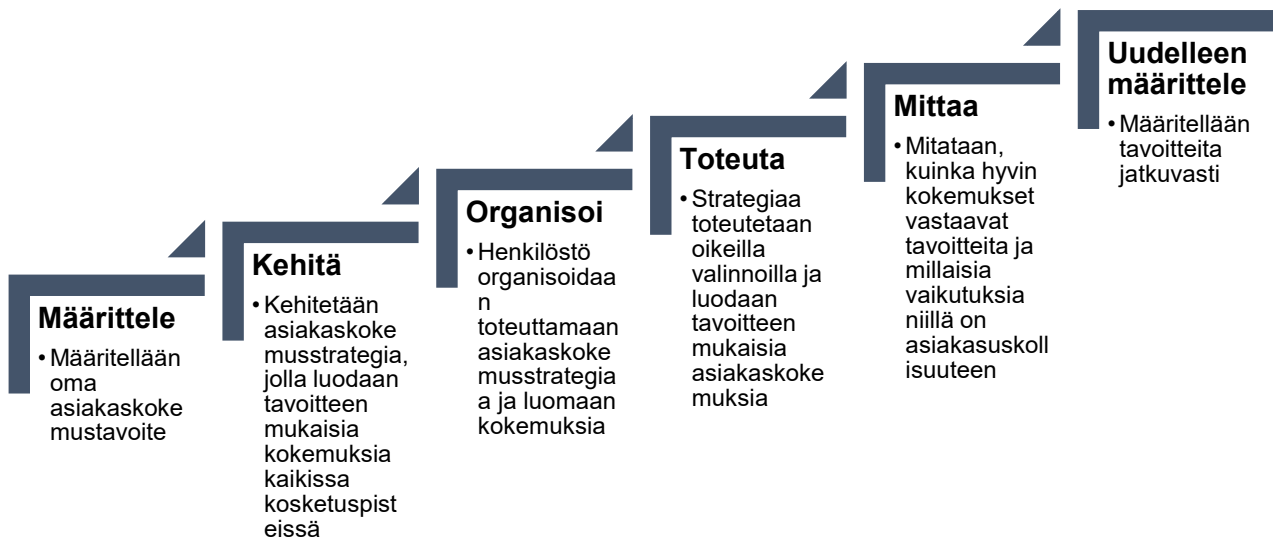
Kolmanneksi erinomainen asiakaskokemus jää mieleen. Jos yrityksen tavoitteena on jäädä asiakkaiden mieleen positiivisen asiakaskokemuksen vuoksi, on sen johdettava ja kehitettävä asiakaskokemusta tietoisesti. Siksi yrityksen on löydettävä ja analysoitava ne asiakkaan kosketuspisteet, joissa on mahdollisuus onnistua asiakkaan silmissä erinomaisesti. Viimeiseksi yrityksen on saatava asiakas haluamaan lisää. Tämä vuoksi asiakkaalle on tuotettava mielihyvää palvelun avulla – jos asiakas kokee saamansa palvelun ilahduttavaksi, palaa hän uudelleen saman palveluntarjoajan tarjoaman kokemuksen ääreen. (Löytänä & Kortesus 2011, 43–49.)

Kun asiakaskokemuksen muodostuminen on hahmotettu, on aika muodostaa suunnitelma, joka koostuu toimenpiteistä. Miten näitä toimenpiteitä lähdetään hahmottelemaan niin, että ne tukisivat asiakaskokemusta parhaiten? Löytänen ja Kortesus (2011, 99–100) mukaan asiakaskokemuksen johtamisnäkökulmasta tärkein arvoa luova asia on asiakkaan mukaan ottaminen tuotekehitykseen.

Perinteisesti kehittämisenäkökulmassa asiakkaan tarpeet tulisi ottaa huomioon mahdollisimman kattavasti, kun palveluita tai tuotteita kehitetään. Asiakkaan kanssa tulisi jatkuvasti käydä keskustelua ja kysyä heidän mielipidettään siitä, mihin suuntaan tuotteita tulisi kehittää. (Löytänä & Kortesus 2011, 100.) Samaa taktiikkaa voi käyttää palveluiden suhteen – paras ja välitön palaute onnistumisesta tai kehitettävistä asioista tulee suoraan asiakkaalta, ja siksi myös koetusta palvelusta tulee käydä dialogia asiakkaan kanssa. Löytänä & Kortesus toteavat (2011, 100) myös, että asiakkailta tulee kartoittaa, mitä asioita he kaipaavat tällä hetkellä. Haaste piilee siinä, etteivät asiakkaat osaa kuvailla tarpeitaan huomisen maailmassa – he kuvailevat siksi kehitysideoitaan perustuen nykyisyyteen. Näistä aineksista voidaan kuitenkin koota kokonaisuus, missä lopputuloksena tuotetaan asiakkaan tarpeisiin vastaavia palveluita nyt ja myös huomenna. (Löytänä & Kortesus 2011, 100.)

### **3.1 Kehittämisen portaat**

Asiakaskokemuksen kehittämistä varten voidaan käyttää hyötynä asiakaskokemuksen johtamisen portaita, jotka esitellään kuvassa 3. Asiakaskokemuksen kehittämistyö alkaa tavoitteiden asettamisesta. Tavoiteltavaa asiakaskokemusta on luomassa koko yritys, joten halutun asiakaskokemuksen tulee löytyä yrityksen strategiasta. Asiakaskokemustavoite kertoo, millaisia kokemuksia yrityksessä halutaan luoda omille asiakkaille. Sisäisen toiminnan ohjaamisen lisäksi yritys voi käyttää asiakaskokemuksen määrittelyä myös brändiviestinä asiakkailleen. Asiakaskokemustavoitteen tulisi vastata kysymyksiin, kuten ”Mitä arvoa haluamme tuottaa asiakkaille?” tai ”Mikä on konkreettinen hyötymme asiakkaille?” (Löytänä & Kortesus 2011, 166–168.)



Kuva 3. Asiakaskokemuksen portaat; mukailtu Arussyn kuvasta (Löytänä & Kortesus 2011, 167)

Kehitä-portaan kohdalla aloitetaan toimenpiteet ja kehitetään toimintatavat, jotta asetettuihin tavoitteisiin päästäisiin. Asiakaskokemus muodostuu jokaisesta kohtaamisesta yrityksen kanssa, joten tavoite tulee konkretisoida erikseen jokaiseen kosketuspisteeseen asiakkaan ja yrityksen välillä. Jokainen kosketuspiste on käytävä läpi, ja tuloksena yritys pystyy kehittämään kattavan asiakaskokemusstrategian. (Löytänä & Kortesus 2011, 169–170.)

Organisoï-portaassa huomioidaan se, että asiakaskokemuksen tuottavat aina ihmiset. Siksi yrityksen tärkein voimavara on henkilöstö. Henkilöstö tulee organisoida niin, että tuloksena on asetettujen tavoitteiden mukaiset asiakaskokemukset. Tärkeitä teemoja organisoimisen kannalta ovat rekrytointi, henkilöstön kouluttaminen, tekemisen mittaaminen, kompensatio sekä johdon osallistuminen toimintaan. Yrityksessä tulisi kiinnittää huomiota oikeanlaisen osaamisen sijaan oikeanlaisen asenteen palkkaamiseen. Osaamista pystytään lisäämään kouluttamisella, mutta asennetta ei pysty helposti muuttamaan. (Löytänä & Kortesus 2011, 170–171.)

Toteuta-vaiheessa pohditaan toimintatapojen muuttamista, prosessien kehittämistä sekä niiden paikalleen laittamista. Asiakaskokemuksen johtaminen pohjautuu käytännön toimenpiteisiin, niiden toteuttamiseen ja valintojen tekemiseen. Valinnat toteutetaan kahdella tasolla. Päivittäisiä valintoja tehdään jokaisen työntekijän toimesta. Strategiset valinnat suorittaa yrityksen johto. Päivittäiset valinnat vaikuttavat siihen, millaisia asiakaskokemuksia yrityksessä luodaan. Strategiset valinnat määritellään yrityksen strategiatyössä, ja nämä valinnat ovat yhteydessä tapoihin, joilla asiakaskokemuksia luodaan päivittäisten valintojen lisäksi. (Löytänä & Kortesus 2011, 175–176.)

Mittaamisen avulla havaitaan, miten hyvin asiakkaiden kokemukset vastaavat yrityksen asetettuja tavoitteita. Kokemukset ovat suoraan yhteydessä asiakkaiden uskollisuuteen, ja tämä kertoo konkreettisista ja saavutetuista tuloksista. Uudelleen määrittely auttaa ymmärtämään, että asiakaskokemuksen johtaminen on jatkuvaa työtä, joka vaatii jatkuvaa uuden innovointia. Uudelleenmäärittely ja uuden innovointi ovat tarpeen siksi, että uusia kilpailijoita tulee jatkuvasti markkinoille, ja markkinoille tuotavat uudet tuotteet ja tavat muuttavat hetkessä markkina-asemia. Lisäksi asiakkaiden ostokäyttäytyminen on jatkuvassa muutoksessa, sillä he oppivat vaatimaan enemmän. Myös jakelukanavissa tapahtuvat muutokset pakottavat kehittämään ja uudelleenmäärittelemään yrityksen toimintaa, kuten myös uudet teknologiat. Yrityksen tuleekin kysyä itseltään: ”Mitä arvoa tuotamme asiakkaille” tai ”Millaisia kokemuksia haluamme luoda”. Näiden kysymysten jatkuvan esittämisen myötä yrityksen saattaa olla ajankohtaista määritellä asiakaskokemuksen tavoite uudelleen. Kun yrityksellä on tarpeeksi systemaattisesti kerättyä tietoa onnistumisista, odotukset ylittäneistä ja alitaneista asioista sekä ylipäättään asiakkaiden odotuksista, on sen mahdollista reagoida markkinoilla tapahtuviin muutostarpeisiin tarpeeksi nopeasti ja ennakoivasti. (Löytänä & Korteso 2011, 177–179.)

### **3.2 Kehittäminen ja muutostyö**

Gerdt ja Eskelinen (2018, 41) toteavat, että asiakas ja hänen tarpeensa toimivat aina lähtökohtana asiakaskokemuksen kehittämiseen – siksi asiakaskokemustyö olisi hyvä saada iskostettua kaikkiin toimintoihin koko organisaatioon. Asiakaskokemuksen kehittämistyö ei ole pelkkä kertaluontoinen projekti vaan jatkuvaa tekemistä, joka rakentuu erilaisista asiakaspolun vaiheista ja osa-alueita kehittävästä hankkeista. Tällainen jatkumo mahdollistaa joko yksittäisen toiminnon tai koko organisaation kattavan toimintatapojen muutosmahdollisuuden. (Gerdt & Eskelinen 2018, 41–42). Jotta asiakaskokemuksen johtamista voisi harjoittaa asiakasrajapinnassa, on koko organisaation seisottava asiakaslähtöisen ajattelun takana. Löytänen ja Korteson (2011, 183) mukaan tarvittavia muutoksia yrityksen eri toiminnoissa on esitelty alla olevassa taulukossa 2.

Taulukko 2. Tarvittava muutostyö eri osastoilla kohti parempaa asiakastyötä (Löytänä & Kortesus 2011, 183 mukailtu Hellmanin ja Värilän kuvasta)

Tiimi tai toiminto	Perinteinen tuote- ja palvelukeskeinen näkökulma	Asiakaskeskeinen näkökulma
<b>Johto</b>	Johtaminen tapahtuu ylhäältä käsin, ja tuotteet ja palvelut varmistavat menestyksen	Jos asiakkaille luodaan merkityksellisiä kokemuksia tulemme menestymään – johto on tärkeässä asemassa kokemusten luomisessa
<b>Myyntiosasto</b>	Myyntiprosessi on tehokas, tärkeää on määrä ja aktiivisuus	Asiakassuhteita halutaan kehittää ja asiakkaalle luodaan toiminnan avulla lisäarvoa
<b>Asiakaspalvelu</b>	Asiakaspalvelussa korostuvat toiminnan tehokkuus, tasainen laatu	Lähtökohtaisesti asiakkaiden odotukset halutaan ylittää
<b>Markkinointi</b>	Massakampanjointi ja tuotemarkkinointi	Personointi, huomioidaan se mikä on olennaista asiakkaalle, annetut lupaukset pidetään
<b>IT</b>	Asiakastietoja hallitaan tehokkaasti	Asiakastietoa pystytään hyödyntämään asiakaskokemuksen ja -arvon luomisessa
<b>Talousosasto</b>	Laskut lähetetään asiakkaille, niistä vastaanotetaan maksut ja lähetetään raportit	Asiakkuudet toimivat pääomana
<b>Tuotanto ja kehitys</b>	Massatuotteen toimittamista massa-asiakkaille	Tuotteet ja palvelut räätälöidään, asiakas osallistetaan tuotantoon, palvelumuotoilun keinoja hyödynnetään
<b>Lakiosasto</b>	Vältämme asiakasriskejä	Sopimuksista tehdään selkeitä, reiluja ja ymmärrettäviä
<b>HR-osasto</b>	Ajattelumalli: "Asiakas maksaa palkan"	Kokonaisvaltainen asiakaskeskeisyys näkyy henkilökunnan ymmärryksessä ja asenteessa

Yllä olevassa taulukossa 2 esitellään vastakkain sekä perinteistä että asiakaskeskeisempää näkökulmaa. Toimeksiantajan tuotantotiimissä myynti-, asiakaspalvelu-, markkinointi-, tuotanto ja

kehitystiimi nivoutuvat pitkälti samaan tiimiin asiakaskokemuksen osalta. Tämä tekemisen malli, joka kumpuaa monipuolisena yhdestä tiimistä, tukee ainakin toistaiseksi nykyistä toimintaa, sillä ketterällä tekemisellä asiakkaiden erilaisiin ja uusiin tarpeisiin pystytään vastaamaan muokkamalla tiimin toimintaa, opiskella uusia tekemisen taitoja tai tuottaa uutta sisältöä.

Vertailuna Gerdt ja Eskelinen (2018, 15) ovat koonneet asiakaskokemuksen kehittämisen elementit yhteen, joita esitellään alla olevassa taulukossa 3 (Gerdt & Eskelinen 2018, 15). Kun asiakaskokemusta lähdetään kehittämään, tarkastellaan siinä edelleen ensisijaisesti kokonaisuutta. Kokonaisuuden muodostavat yrityksen kulttuuri, sisäiset kyvykkyudet, prosessit, brändit ja mittaaminen. Kun näitä osa-alueita lähdetään kehittämään, on teknologia vahvasti läsnä avustamassa, mutta ei päätähtenä. Yrityksen sisäiset prosessit ovat entistä merkittävämmässä roolissa – niiltä odotetaan entistä parempaa tehokkuutta, virheettömyyttä kuin integroituvuuttakin. Sisäisiä kyvykkyyskäytäntöjä yrityksessä pidetään yllä nykyisessä muutosvauhdissa siten, että koulutetaan jatkuvasti henkilöstöä ja tehdään oikeanlaisia rekrytointia ja johdetaan yksilöitä ammattitaitoisesti. Osaamisen ohella myös halu muuttumiseen korostuu. Asiakaskokemukseen liittyvien prosessien kehittämistyössä tulee ottaa huomioon lisäksi erilaiset kommunikaatiokanavat sekä niiden yhteensovittaminen, asiakkaalle näkyvän palvelun jatkuva saatavuus, nopeat vastausajat, erilaisten taustatietojen hyödyntäminen sekä jatko- ja jälkipalveluiden osalta asiaankuuluva proaktiivisuus. (Gerdt & Eskelinen 2018, 13–15.)

Taulukko 3. Elementit asiakaskokemuksen kehittämiseen (Gerdt & Eskelinen 2018, 15)

Kulttuuri	Sisäiset kyvykkyudet	Prosessit	Brändi	Mittaaminen
Asenne	Koulutus	Teknologian hyödyntäminen	Arvolupaus	Tavoitteellisuus
Jatkuva oppiminen	Rekrytointi	Läpinäkyvyys	Luottamus	Jatkuvuus
Valtaistaminen	Johtaminen	Suoraviivaistaminen	Ainutlaatuisuus	Suosittelukokemus eli NPS

Kulttuuri	Sisäiset kyvykkyydet	Prosessit	Brändi	Mittaaminen
Päätöksenteko	Resurssit	Verkoston johtaminen	Tunnistettavuus	
			Merkityksellisyys	
Teknologia				

Asiakaskokemuksen kehitystyön muutosta vauhdittavat digitalisaation lisäksi uudenkarheat teknologiat sekä asiakkailta tulevat odotukset. Aikaisemmin yritykset käyttivät runsain määrin aikaa kehitystyölle, ja työskentely projekteissa oli nykyistä selkeämmin rajattuja ja suoraviivaisempia. Asiakaskokemusta strategisena hankkeena ei ole aina tunnistettu, ja siksi sen kehittämistyölle on annettu pienempi painoarvo johdon toimesta. Asiakaskokemuksen kehittämistyölle on varattu aiemmin pienempi osa yrityksen kehitysbudjetissa. Nykypäivänä asiakaskokemus tunnistetaan jo tärkeänä osana jokaisen yrityksen strategiaa, ja liiketoiminnan osalta sille on asetettu terveenpuoleiset tuotto-odotukset. Digitalisaation myötä asiakaskokemuksen osalta voidaan asettaa uudet tavoitteet. Asiakkaat ovat erittäin tietoisia nykypäivän mahdollisuuksista ja osaavat odottaa ja vaatia niitä. Asiakkaat tuntevat tällä hetkellä saatavilla olevan teknologian, joskus jopa organisaatioita paremmin. (Gerdt & Eskelinen 2018, 42–43.)

### 3.3 Asiakkaan palvelupolku

Tiivistetysti: palveluprosessi on keino kehittää yhteistä toimintaa palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä lisäarvon tuottamiseksi (Field 2012, 43). Palvelu kulutetaan prosessina, joka voidaan kuvata aika-akselin avulla. Palvelupolun aika-akselin avulla kuvataan asiakkaan kulkema matka ja kokemukset. Palvelupolku jakautuu erillisiin palvelutuokioihin, jotka voivat muodostua useista palvelun kontaktipisteistä. Eri osiin jaettuna palvelukokonaisuuden vaiheita on helpompi analysoida. (Tuulaniemi 2011, 78.) Kohtauspisteiden avulla hahmotetaan hetkiä, joissa asiakas ja palveluntarjoaja kohtaavat, ja jotka muodostavat asiakaskokemuksen muodostumisen (Löytänä & Korteso 2011, 115).

Yrityksen näkökulmasta katsottuna jokainen kosketuspiste on mahdollisuus asiakaskokemuksen rakentamiselle – tai sen romuttamiselle. Joitain asiakkaan kosketuspisteitä on helpompi hallita kuin toisia. Esimerkiksi yrityksen on mahdollista vaikuttaa omien kotisivujensa tai markkinointiviestintään, mutta se ei pysty vaikuttamaan asiakkaiden julkaisemiin arvioihin sosiaalisen median eri kanavissa. Verkkokauppaa pitävän yrityksen on mahdotonta vaikuttaa siihen, miten toimituksesta vastaava yhteistyökumppani hoitaa kosketuspisteen asiakkaan kanssa. Pitää vaikuttaa siis siihen, mihin voi vaikuttaa. Asiakaskokemuksen ja sen kehittämisen näkökulmasta yrityksen on tunnistettava, miten se pystyy hallitsemaan kosketuspisteitä ja kuinka se voi luoda uusia. Kaikki kosketuspisteet eivät ole yhtä arvokkaita – asiakaskokemuksen johtamisen kannalta on ymmärrettävä, mitkä kosketuspisteet ovat merkittäviä yrityksen merkittävimmille asiakkaille. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 75–76.)

### 3.4 Asiakaspolku

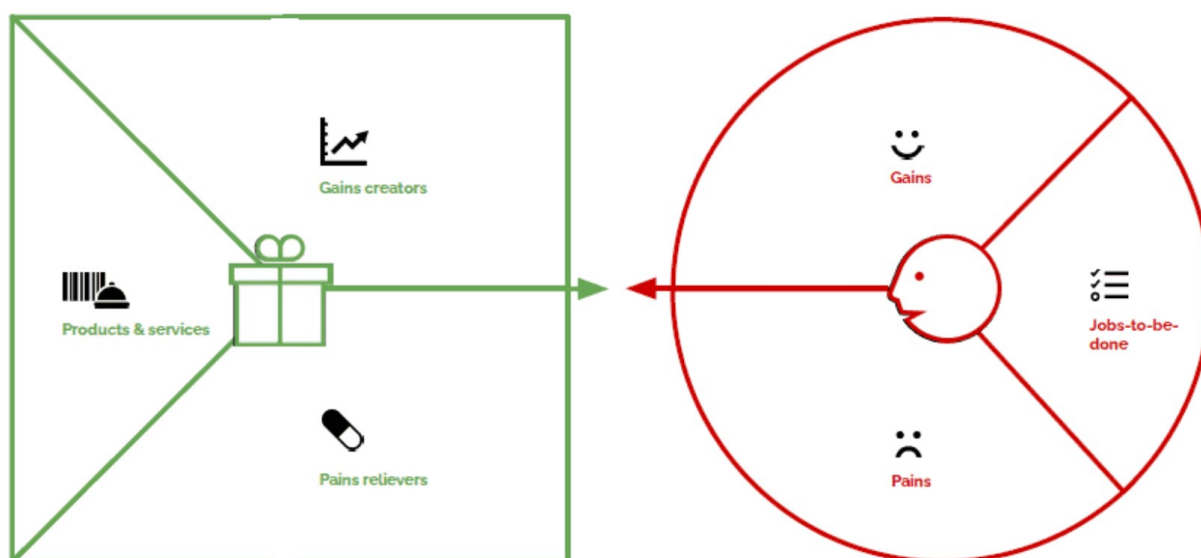
Asiakaspolun kartoittaminen kuvaa palvelun kosketuspisteitä asiakkaan perspektiivistä. Tämän vuoksi asiakaspolun kuvaaminen on yksi keskeisistä asiakaskokemuksen kehittämisen lähtökohtaa hahmottavista työkaluista. Asiakaspolun avulla selvitetään, miten johdonmukaisia ja yhdenmukaisia ja mahdollisuuksien mukaan muokattavia kosketuspisteet ovat yrityksen tavoittelemaan asiakaskokemukseen nähden. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 205.) Yrityksen kannattaa myös huomioida niitä pisteitä, joita ei vielä ole, mutta joiden tulisi olla tukemassa asiakkaan palvelupolkua (Löytänä & Korteso 2011, 117).

Lähtökohtana ylivertaiselle asiakaskokemukselle toimii asiakkaan ostoprosessin ymmärtäminen. Tärkeää on tietää, missä ostopolun vaiheissa asiakas haluaa olla yhteydessä yrityksen kanssa. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 50.) Kun palveluita rakennetaan, asiakkaan ostopolku ja sen tuloksena syntyvä ostokokemus tarkistetaan. Asiakaspolku tarkastelee prosessia, jonka asiakas käy läpi tiedon etsimisestä omaan ostopäätökseensä, ostetun palvelun käyttöön ja tukipalveluiden kautta mahdolliseen uudestaan hankkimiseen. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 131–133.)

#### 3.4.1 Asiakasarvokartta (Value Proposition Canvas)

Asiakasarvokartta eli *Value Proposition Canvas* on työkalu, jonka avulla varmistetaan, että yrityksen tuote tai palvelu pohjautuu asiakkaiden arvoihin ja tarpeisiin. Kartan avulla asetutaan asiakkaan asemaan ja ymmärretään heidän arkeaan paremmin. Asiakasarvokartan avulla voidaan ymmärtää asiakkaan tarpeita ja odotuksia palvelua tai tuotetta kohtaan paremmin. Lisäksi kartan

pystytään selvittämään myös, mitä asiakkaat eivät halua, jotta voidaan välttää tuomasta markkinoille palvelu tai tuote, jota kukaan ei halua. Asiakasarvokarttamalli on esitelty kuvassa 4. Työkalun ovat kehittäneet Alexander Osterwalder, Yves Pigneur ja Alan Smith. Asiakasarvokartta auttaa hahmottamaan uuden tuotteen tai palvelun soveltumista markkinoille. Kartta on jaettu kahteen osioon, arvoehdotukseen sekä asiakkaan profiiliin. Nämä kaksi aihealuetta ovat liiketoimintamallin ytimessä, sillä ne vastaavat kysymyksiin ”mitä” ja ”kenelle”. Toisin sanoen, näillä aiheilla selvitetään, miten yritys luo arvoa asiakkailleen. (Pereira 16.1.2021)



Kuva 4. Asiakasarvokarttapohja eli Value Proposition Canvas (Pereira 16.1.2021)

Asiakkaan profiili on jaettu kolmeen aiheeseen: tavoitteet, hyödyt ja murheet. Tavoitteet-aiheen avulla selvitetään, mitä asiakkaat yrittävät tehdä, minkälaisia ongelmia asiakkaat yrittävät ratkaista ja mitä asiakkaan tarpeita palvelun tai tuotteen avulla tulisi tyydyttää. Hyöty-aiheen avulla selvitetään asiakkaiden toiminnalliset, emotionaaliset, sosiaaliset kuin taloudelliset odotukset ja toiveet. Tiivistettynä hyötyosion avulla selvitetään kaikki ne asiat, jotka ilahduttavat asiakasta tai helpottavat heidän elämäänsä. Murheet-osion avulla taas selvitetään kaikki ne asiat, mitkä ärsyttävät asiakasta. Näitä ovat negatiiviset tunteet ja kokemukset, haasteet, riskit, taloudelliset kustannukset ja virheet. (Pereira 16.1.2021)

Arvoehdotus-osio, joka on kuvassa 4 vasemmalla puolella neliön muodossa, on jaoteltu kolmeen aiheeseen: tuotteet ja palvelut, hyödyn tuottajat sekä murheen poistajat. Tuotteet ja palvelut -osiin listataan kaikki palvelut ja tuotteet, jotka aiotaan toteuttaa. Osion avulla tulisi pystyä hahmottamaan, pystyykö näillä vastaamaan asiakkaiden tavoitteisiin, joita he haluavat saavuttaa eri



aihealueissa. Lisäksi tulisi pohtia seuraavia kysymyksiä: onko tuote tai palvelu digitaalinen vai virtuaalinen, onko tuote tai palvelu tärkeä vai triviaali ja kuinka usein asiakas tulisi sitä käyttämään? Hyödyn tuottajat -osion avulla kartoitetaan miten tuote tai palvelu luo asiakkaalle lisäarvoa, mitä hyötyä se tuottaa asiakkaalle ja miten asiakkaan odotukset täytetään sen avulla. Tiivistettynä selvitetään, miten asiakkaasta tehdään onnellisempi tuotteen tai palvelun avulla. Murheen poistajat -osiossa kuvaillaan, miten tuote tai palvelu helpottaisi asiakkaan ongelmaa. Onko tuotteen tai palvelun tavoite esimerkiksi vähentää kustannuksia, negatiivisia tunteita, riskejä tai virheiden mahdollisuutta? Osiossa keskitytään asioihin, miten asiakkaan oloa helpotettaisiin. (Pereira 16.1.2021.)

### 3.4.2 Asiakaspolku (Customer Journey Map)

Asiakaspolku (Customer Journey Map tai User Journey Mapping) on asiakkaan visualisoitu kuvaus asiakkaan matkasta erilaisten vuorovaikutushetkien näkökulmasta katsottuna. Asiakaspolku avaa palvelun hetket, jotka toimivat asiakkaalle (magic moments), sekä hetket, jotka kaipaavat kehitystä (pain points). Asiakaspolun avulla asetutaan asiakkaan saappaisiin ja hahmotetaan asiakaskokemus oikean käyttäjän silmin. (Design Council 2022, 11.)

Asiakaspolku on diagrammi, joka hahmottaa asiakkaan kaikki hetket, joiden aikana hän on yhteydessä yritykseen. Kuvassa 5 esitellään asiakaspolun aikajana siitä asti, kun asiakas ensi kertaa on kosketuksissa yritykseen (engage) esimerkiksi mainoksen kautta. Kiinnostuksen heräämisen jälkeen asiakas ostaisi palvelun tai tuotteen (buy), käyttäisi sitä (use) ja käyttökokemuksensa jälkeen asiakas jakaisi joko virtuaalisesti tai kasvotusten kokemuksensa toisten kanssa (share). Asiakaspolku loppuisi siihen, että asiakas tekisi päätöksen siitä, jatkaako hän tuotteen tai palvelun käyttöä, korvaako hän sen jollain toisella vai siirtyisikö hän kilpailijan tuotteisiin tai palveluihin, jolloin asiakaspolku alkaisi jälleen alusta toisen yrityksen kanssa. (Richardson 15.11.2020.)



Kuva 5. Asiakaspolun aikajana (Richardson 15.11.2020)

## 4. Toimintatutkimuksen esittely ja toteutus

Opinnäytetyössä tutkittiin hasan & partnersin Brand Services-yksikköön kuuluvan K-Studio-tiimin asiakkaille tuottamaa asiakaskokemusta sekä pohdittiin sisäisen tiimin toiminnan kehittämistä niiden asioiden osalta, jotka vaikuttivat asiakkaisiin. Aiheen tutkiminen ja kehitettävien asioiden pohtiminen oli ajankohtaista keväällä 2022 siksi, ettei asiakaskokemusta ole aiemmin tutkittu tuotannon tiimin tekemisen osalta. Tutkimus myös koettiin merkittäväksi asiakastyytyvyyden ja asiakaspidon varmistamisen kannalta. Asiakkaiden kanssa tehtävään yhteistyöhön haluttiin ottaa jatkuvan kehittymisen ajattelua mukaan, jolloin myös tämänhetkinen asiakastyö ja -kokemus tuli selvittää ennen katseen kääntämistä tulevaan.

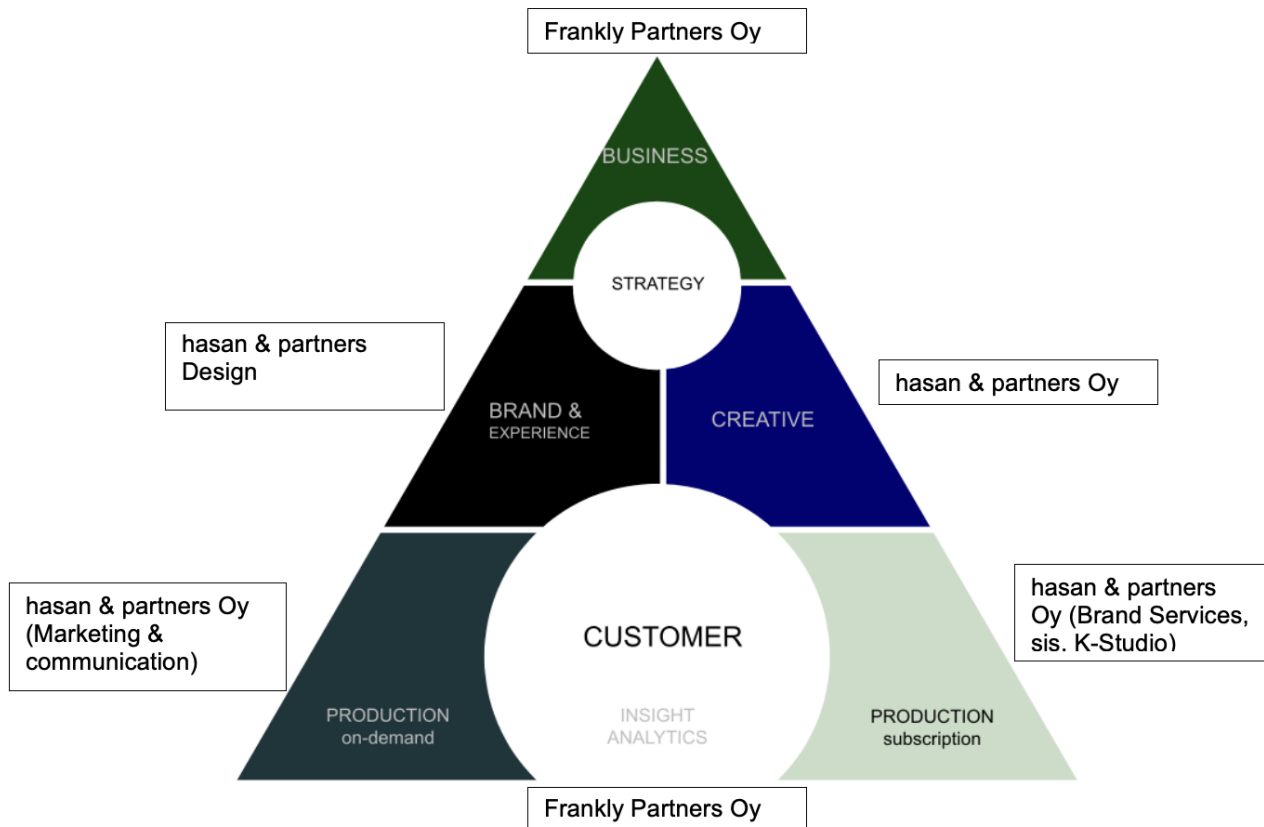
Pääasiallisena tutkimusongelmana oli selvittää se, miten asiakaskokemusta voidaan tutkia ja kehittää asiakkaan kanssa yhteistyössä. Tukevina alatutkimuskysymyksinä olivat seuraavat kysymykset: mistä lähtökohdista K-Studio asiakaskokemusta lähdetään tutkimaan sekä millä työtavoilla ja -kaluilla asiakaskokemusta kehitetään jatkossa? Toimintatutkimuksena toteutettu opinnäytetyö oli ensisijaisesti tiedonkeruumenetelmä Brand Services -yksikön K-Studio-tiimille ja sen esihenkilöille. Tutkimuksen avulla palvelua, laatua ja toimivuutta pystyttiin havainnoimaan, ja toimintaa arvioida, kehittää ja muokata sopivaan suuntaan asiakkaiden kanssa yhteistyössä.

### 4.1 Toimeksiantajayrityksen esittely: hasan & partners

Ami Hasanin elämäntyö, hasan & partners, perustettiin vuonna 1991 ”visiolle, jonka mukaan suomalainen yritys elämä ansaitsee eurooppalaista huipputasoa olevan markkinoinnin kumppanin”. hasan & partners tuli ensin tunnetuksi muun muassa Ikean ja Gigantin Suomen markkinoiden lanseerajana sekä H&M:n kansainvälisen brändistrategian suunnittelijana. hasan & partners myytiin vuonna 1995 amerikkalaiselle Interpublic Groupille, mutta 2010-luvulla yrityksen omistus palautettiin Suomeen. Palkittu Ami Hasan, joka toimi Hasan-ryhmän hallituksen puheenjohtajana sekä hasan & partnersin ensimmäisenä toimitusjohtajana, menehtyi 25.5.2021. (Everi 5.6.2021.) hasan & partnersin toimitusjohtaja vaihtui huhtikuussa 2022, kun uutena toimitusjohtajana aloitti Riku Vassinen, joka on aiemmin luonut itselleen vaikuttavaa kansainvälistä uraa markkinoinnin alalla. Vassinen on kuvaillut itseään kasvun johtajaksi, ja on lähtenyt ohjaamaan hasan & partnersia kasvun suuntaan luovuuden, designin ja strategian avulla. (Rajamäki 24.1.2022.)

Nykyisin hasan & co. konserni on jaettu erillisiin liiketoimintoihin (kuva 6). Näitä toimintoja ovat Frankly Partners Oy, hasan & partners Design, hasan & partners Oy ja Perfect Fools. hasan & partners Oy on helsinkiläinen tunnettu mainostoimisto, joka on perustettu vuonna 1991. Yrityksen toimisto sijaitsee Helsingin Vallilassa. Pääasiallisena liiketoimintana yritys tarjoaa

markkinointiviestinnän monipuolisia palveluita. hasan & partners työllisti vuonna 2020 yhteensä 80 henkilöä ja liikevaihto vuonna 2020 oli 11,8 miljoonaa euroa. (Finder 2022a.)



Kuva 6. hasan & co tarjoama ja bisnesyksiköt

hasan & partners Oy auttaa tarinankerronnalla ja markkinointiviestinnällä asiakkaiden brändejä erottautumaan edukseen. Se tarjoaa asiakkailleen kohderyhmien analysointia, luovan strategian suunnittelua, kampanjoiden ideointia ja toteuttamista sekä kehittämään asiakkaiden nykyistä markkinointiviestintää ja brändiin liittyviä muutostoimenpiteitä. (hasan & partners 2022.) Asiakaskeskeisen brändisuunnittelun avulla hasan & partners auttaa asiakkaitaan suunnittelemaan ajankohtaisia asiakasstrategioita. Strategioiden hiomisen lisäksi hasan & partners auttaa asiakkaitaan määrittelemään ja löytämään keinot työntekijäkokemuksen uudistamiseen tai hahmottelemaan tarvittavat askeleet yrityskulttuurin muutokseen. Lisäksi hasan & partners tarjoaa asiakkailleen tuotannon sekä brändin mukaisen kommunikaatiosuunnittelun. (hasan & partners 2022.) Tuotantosunnittelun avulla hasan & partners taas auttaa asiakkaitaan maineen rakennuksessa sekä sen

hallitsemisessa. Perfect Fools on Hasan & Co. konsernin Ruotsissa toimiva luova toimisto, joka on perustettu vuonna 2002.

hasan & partners Design on täyden palvelun brändisuunnitteluun ja käyttäjäkokemukseen erikoistunut tiimi, joka auttaa asiakkaitaan brändin ja identiteetin kehittämisessä sekä konsulttityössä. Suunnittelutyötä tehdään esimerkiksi asiakkaiden graafisiin ja identiteettiä tukeviin elementteihin, sekä verkkosivutoteutuksiin. Lisäksi digitaaliset kokemukset, tuote- ja pakkaussuunnittelu sekä sisustussuunnittelu hoituvat Design-yksikön avulla. (hasan & partners Design 2022.)

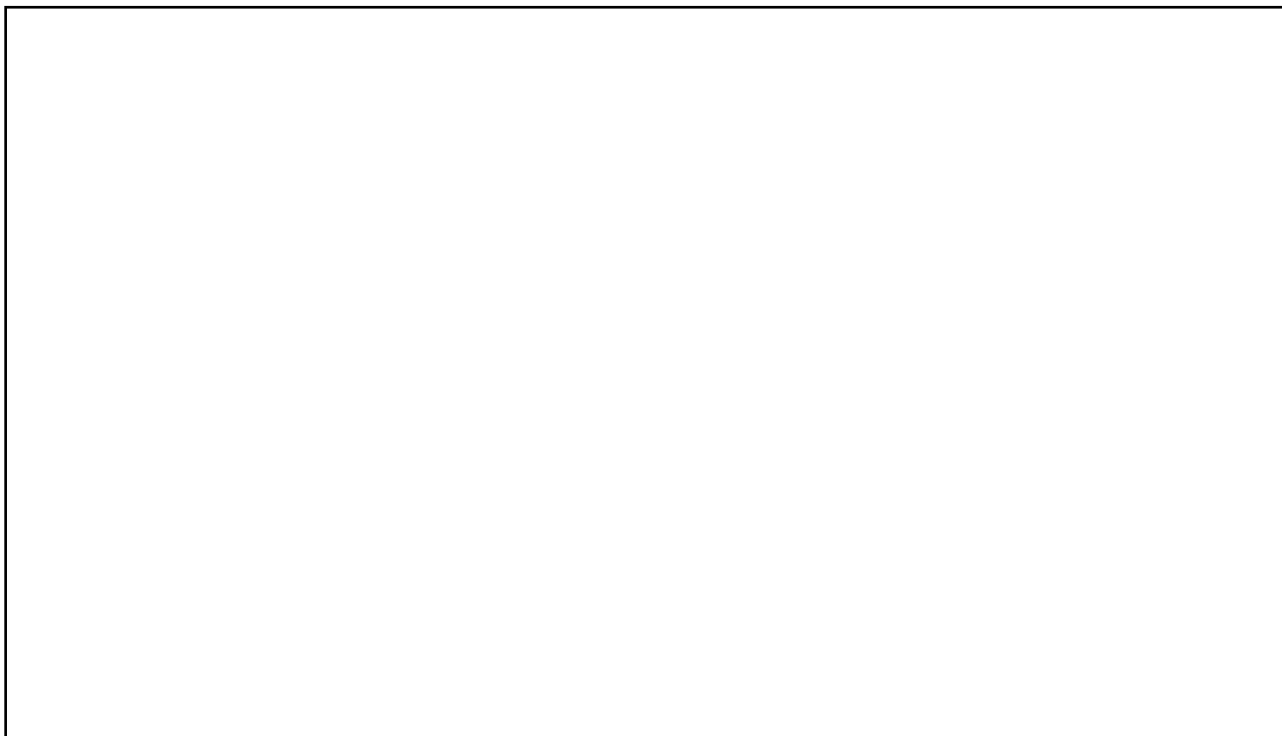
hasan & co. on jaettu useaan tiimiin yrityksen sisällä, mutta näihin tiimeihin tai osaamisiin ei syvennytä tässä opinnäytetyössä. Sen sijaan tarkastelussa on Brand Services -yksikön tuotantotiimi eli K-Studio, joka toimii hasan & partners Oy:n liiketoimintayksikön alla. Brand Services-yksikkö on jaettu kahteen tiimiin, eli K-Studioon sekä Classic Studioon. K-Studioon toiminta painottuu tuotannon puolen materiaalien valmistamiseen ja on tämän toimintatutkimuksen kohde. K-Studio-tiimiin kuului keväällä 2022 noin viisitoista henkilöä. Tiimin sisällä on monenlaista markkinoinnin osaamista, ja titteleitä ovat esimerkiksi Production Copywriter, Motion Designer, Production Designer, Production Art Director ja Service Manager.

Frankly Partners Oy, joka on perustettu vuonna 2009, toimii oman y-tunnuksen alla. Yhtiön toimitusjohtajana on Roope Ruotsalainen. Joulukuussa 2020 päättyneellä tilikaudella Franklyn työntekijäluku oli 16, ja liikevaihto vuonna 2020 oli 1,38 miljoonaa euroa. (Finder 2022b.) Frankly hyödyntää liiketoiminnassaan niin ihmisten, käyttäytymisen kuin kulttuurin ymmärrystä – yritys muokkaa toiminnallaan asiakkaiden liiketoimintaa sekä brändiä asiakaskeskeisemmäksi. Frankly mainitsee, että se muun muassa auttaa asiakkaitaan vauhdittamaan pääoman tuottamista, myynnin kasvua sekä syventää asiakasuskollisuutta. Franklyn projektien teemoja ovat esimerkiksi insight research ja analytics, eli erilaisten tutkimuksien ja analyysien tekeminen asiakastarpeiden perusteella. (Frankly 2022.)

## 4.2 Tuotantoprosessi Brand Services –yksikön K-Studio –tiimissä

hasan & partnersin Brand Services –yksikön sisällä toimiva K-Studio-tiimi tuottaa asiakkaille markkinoinnin materiaaleja moniin medioihin ja kanaviin. Näistä materiaaleista käytetään nimitystä *asset*. Asetteja suunnitellaan ja tuotetaan useisiin markkinoinnin kanaviin, kuten printtisisällöiksi lehtiin tai mainoksiin, digitaalisiin kanaviin, kuten sähköpostimainontaan, mainosbannereihin tai sosiaalisen median kanaviin. Myös animaatiot, kuten GIF-materiaalit tai liikkuvat mainokset erilaisiin pintoihin ulkomainonnassa, toteutetaan K-Studiossa. K-Studio-tiimi tuottaa asiakkaan brändi-ilmeen ja ohjeistuksen mukaista sisältöä asiakkaan tarpeisiin joko pitkän tähtäimen kampanjoihin ja projekteihin tai nopealla aikataululla tarvittavia materiaaleja.

hasan & partnersin K-Studio-tiimi on markkinoinnin eri materiaalien tuottamiseen sekä kampanjoiden ja konseptien jalkauttamiseen harjaantunut tiimi yrityksen sisällä, johon kuuluu noin 15 työntekijää. Brändien mukaiset ja laadukkaat toteutukset toimivat tekemisen kulmakivenä. Tiimi on suunniteltu nykyisten asiakkaiden tuotannon sekä materiaaliarpeiden perusteella niin, että jokainen asiakkaan tarvitsema markkinoinnin materiaali on mahdollista tuottaa tiimin sisällä. K-Studio on hasan & partnersin sisällä toimiva tuotannon tekemiseen keskittynyt tiimi, jossa yhdistyy monenlaista osaamista yhden tiimin sisällä, jotta asiakkaan materiaalien tuottamisprosessi olisi mahdollisimman helppo suunnitella ja materiaalien toimitus ketterää ja tehokasta. Alla oleva kuva 7 havainnollistaa tuotantoprosessin K-Studio –tiimissä.



Kuva 7. K-Studion tuotannon prosessikuvaus (kuva poistettu toimeksiantajan pyynnöstä)

K-Studio tuottaa kuukaudessa useita satoja materiaaleja asiakkaille eri kanaviin ja pintoihin. Vuoden 2020 aikana trendi asiakkaiden osalta on teettää varsinkin liikkuvia elementtejä sisältäviä materiaaleja. Myös sosiaalisen median kanavat ovat nousussa, jotta asiakkaat tavoittavat eri-ikäiset kohderyhmänsä oikeissa kanavissa. K-Studiolle on tärkeää jatkossa huomata ajankohtaiset markkinointikanavat, uudet materiaalityönteet ja viimeisimpien taitojen opettelu uusien materiaalien ja markkinointikanavien suhteen, jotta tiimi pystyy tuottamaan myös uusien vaatimusten mukaisia materiaaleja nopeallakin aikataululla.

### **4.3 Toimintatutkimuksen ja viitekehyksen kuvaus**

Toimintatutkimuksessa tutkimuksen tekijä on itse aktiivisesti mukana kehittämisprosessissa. Toimintatutkimuksen keinoin voidaan seurata esimerkiksi uusia työtapoja tai uuden järjestelmän käyttöönottoa ja kehitystä. (Heikkilä 2008, 15.) Opinnäytetyössä tutkitaan K-Studioon tiimin toimintaa, tämänhetkistä asiakaskokemusta ja sen kehittämistä, joten luonnolliseksi tutkimusmenetelmäksi valikoitui toimintatutkimus. Toimintatutkimukselle ominaista on osallistava tutkimus, jonka avulla ratkaistaan olemassa olevia käytännön haasteita sekä pyritään muuttamaan toimintaa. Näiden ominaisuuksien vuoksi menetelmää käytetään usein kehittämistyön lähestymistapana. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 58–59.) Toimintatutkimukselle ominaista on tutkimus, joka tulee ratkaisemaan ongelman. Tutkimusprosessiin kuuluvat seuraavat osat: ongelman tunnistaminen, teorioiden selvittäminen, tutkimuskysymysten hahmotus, tiedonkeruu aiheen tiimoilta, tietojen järjestäminen, analysointi ja lopulta tulkinta sekä näiden jälkeen suunnitelman laatiminen. Suunnitelman teon jälkeen se toteutetaan, jonka jälkeen tulokset arvioidaan. (Fin.weblogographic.com 2022.)

Viitekehyksenä toimintatutkimukselle toimii K-Studio –tiimin toiminnan nykytilan hahmottaminen asiakasrajapinnassa sekä yhteisten suuntaviivojen hahmottaminen tulevaisuuden toiminnan osalta. Työssä ei syvennytä tiimin sisäisen toiminnan tutkimiseen tai sen kehitystyön syvälliseen seuraamiseen, sillä kehittäminen on yksilöllistä ja vahvasti kiinni asiakkaiden toiminnassa ja tulevaisuuden tarpeissa.

### **4.4 Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus**

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen avulla ymmärretään paremmin tutkittavaa kohdetta kuten yritystä tai asiakasta. Tutkimuksen avulla päästään selvittämään asiakkaiden käyttäytymisen sekä päätösten syitä. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla pyritään analysoimaan tarkemmin pieni määrä tutkittavia kohteita, jotka valitaan harkinnanvaraisesti ilman tarvetta tehdä tilastollisia yleistysjä.

Laadullisessa tutkimuksessa hyödynnetään psykologian ja muiden käyttäytymistieteiden aiempia oppeja. Tutkimuksen avulla selvitetään kohderyhmän arvoja, asenteita, tarpeita tai odotuksia. Kvalitatiivinen tutkimusote sopii toiminnan kehittämiseen, vaihtoehtojen kartoittamiseen ja esimerkiksi sosiaalisten ongelmien lähempään tutkintaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineisto kerätään usein tekstimuotoisena ja vähemmän strukturoidussa muodossa kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. (Heikkilä 2008, 16–17.)

Määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusta kutsutaan myös tilastolliseksi tutkimukseksi. Tutkimuksen avulla tarkastellaan kysymyksiä, jotka liittyvät lukumääriin ja prosenttiosuuksiin, ja siksi se edellyttää lähtökohtaisesti tarpeeksi suurta ja edustavaa otosta. Asioita kuvataan yleensä numeeristen tietojen avulla, ja tulokset esitetään taulukoin ja kuvioin. Kvantitatiivinen tutkimus auttaa hahmottamaan tämänhetkisen tilanteen, mutta tutkimuksen avulla ei pystytä hahmottamaan asioiden syitä. (Heikkilä 2008, 16.) Määrällisen ja laadullisen tutkimuksen oleelliset erot on esitelty alla olevassa taulukossa 4.

Taulukko 4. Erot määrällisessä ja laadullisessa tutkimuksessa (Heikkilä 2008, 17)

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus	Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antaa vastauksen kysymyksiin: Mikä, missä, paljonko, kuinka usein?</li> <li>• Yleensä numeerisesti suuri, edustava otos</li> <li>• Käsiteltävä ilmiö kuvataan numeerisen tietoon pohjautuen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antaa vastauksen kysymyksiin: Miksi, miten, millainen?</li> <li>• Tiivis, harkiten koottu näyte</li> <li>• Ilmiö käsitellään ns. pehmeän tiedon pohjalta</li> </ul>

Opinnäytetyö ja toimintatutkimus toteutettiin sekä laadullista että määrällistä tekniikkaa soveltaen ensisijaisesti siksi, että haluttiin selvittää pitkäaikaisten asiakkaiden sekä tuotannon tiimin asiakaskokemuksen nykytila. Pitkäaikaisten asiakkaiden palaute sekä kehitysideat toimivat kulmakivenä pohdittaessa toiminnan yleisellä tasolla kokonaisuuksien kehittämistä ja palvelun parantamista. Vaikka kyselytutkimus on kvantitatiivinen menetelmä, painottuu siinä asiakkaiden mielipiteet ja koetun palvelun laatu vastausten määrää enemmän.

#### 4.5 Toimintatutkimuksen etenemissuunnitelma

Etenemissuunnitelma on esitelty kuvassa 8 alla. Työn eteneminen on jaettu neljään eri vaiheeseen, jotka toteutettiin vuoden 2022 aikana. Ensimmäisessä vaiheessa ”Tutkiminen ja kartoittaminen” tutustuttiin teoriaan erilaisten kirjallisten ja sähköisten lähteiden avulla. Tärkeimmät teemat ovat asiakaskokemuksen tutkiminen ja sen kehittäminen sekä menetelmät, joiden avulla K-Studio-tiimi pääsee kehittämään asiakaskokemusta entistä paremmaksi lähitulevaisuudessa. Helmikuun ja maaliskuun aikana opinnäytetyön aloitusta varten tärkeää oli ymmärtää tutkittavan aiheen erilaiset teemat, riippuvuussuhteet, asiakaskokemuksen tärkeys liiketoiminnassa sekä asiakaskokemuksen avulla luotavat kehittämismahdollisuudet. Ensimmäisen vaiheen aikana asiakkaille suunniteltiin ja toteutettiin asiakkaille alkukartoitusta varten työpajat, jotka järjestettiin pandemiatilanteen vuoksi virtuaalisella yhteydellä. Työpajojen avulla ymmärrettiin paremmin tutkimusta varten alkutilanne K-Studio-tiimin ja asiakkaan välillä, asiakkaan odotukset sekä yhteistyötä että sen kehittämistä varten. Työpajoissa sovittiin jokaisen asiakkaan kanssa lopuksi yhteisesti tärkeimmät asiat ja aiheet, joita lähdettiin kehittämään yhdessä eteenpäin ja joiden edistymistä seurataan jatkuvasti sekä tiimin sisällä että asiakkaan kanssa käytävissä keskusteluissa.

TUTKIMINEN JA KARTOITTAMINEN (helmikuu-maaliskuu)	YMMÄRTÄMINEN JA RAJAAMINEN (huhtikuu-toukokuu)	TULOKSET (kesäkuu)	IDEOINTI (syksy 2022)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakaskokemuksen nykytilan kartoittaminen ja analysointi</li> <li>• Aihekirjallisuuden tutkiminen</li> <li>• Tutkimuskysymysten muodostaminen</li> <li>• Asiakastyöpajojen suunnittelu ja toteutus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiantuntijahaastattelut</li> <li>• Asiakaskyselyn toteutus</li> <li>• Opinnäytetyön rajaaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakaskokemuksen onnistumisen elementtien tunnistaminen</li> <li>• Haasteiden ymmärtäminen</li> <li>• Asiakaskyselyn tulokset</li> <li>• Haastatteluiden purku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakaskokemukseen vaikuttavien asioiden yhteenvedo, kehitystarpeiden ideointi ja ratkaisujen esittäminen</li> </ul>

Kuva 8. Opinnäytetyön tutkimuksen etenemissuunnitelma

Toisessa vaiheessa ”Ymmärtäminen ja rajaaminen” haastateltiin asiakasrajapinnassa tai muulla tavoin asiakkaiden kanssa toimivia henkilöitä hasan & partnersin sisällä. Pääpainona haastatteluiden osalta oli ymmärtää Brand Services-yksikön K-Studio-tiimin yhteistyössä olevat henkilöt ja tekemiseen vaikuttavat yksiköt. Teemahaastatteluita toteutettiin yhteensä kuusi kappaletta, ja haastateltavat henkilöt toimivat hasan & partnersilla eri tehtävissä. Haastatteluiden avulla ymmärrettiin paremmin, miten asiakaskokemus ja siihen vaikuttava toiminta koetaan toimeksiantajan



työntekijöiden toimesta, mistä elementeistä asiakaskokemus henkilöiden mielestä muodostui ja mitä kehitettävää asiakastyössä vielä olisi. Haastattelut toteutettiin toukokuun alun aikana, sillä huhtikuulle sovittuja haastatteluajoja jouduttiin siirtämään sairastapausten ja kiireellisen työtilanteen vuoksi.

Huhtikuussa K-Studioon asiakkaille lähetettiin asiakaskyselyt, joiden avulla asiakkailta kerättiin anonyymia ja vertailtavaa tietoa varten. Asiakaskyselyitä lähetetään vuoden 2022 aikana vielä uudelleen sopivin väliajoin, ja tulevana vuosina asiakastyytyväisyyden tilaa on tarkoitus seurata kolmen neljän kuukauden seurantasykleissä. Kyselyn avulla K-Studio –tiimi sai tietoa niistä asioista, joissa asiakas oli kokenut saavansa erinomaista palvelua, mitä asioita asiakas on erityisesti arvostanut palvelussa ja yhteistyössä tai missä asioissa asiakas haluaisi, että K-Studio parantaisi toimintaansa. Kyselyssä oli yhteensä viisi kysymystä, jotka ovat esitelty liitteessä 2. Kyselyssä yhtenä kysymyksenä tiedustellaan asiakkaalta Net Promoter Score –kysymys, eli suositteleva kysymys. Kyselyn tuloksien avulla tiimin sisällä hahmotetaan toimintaa, jossa on mahdollisuus onnistua tai epäonnistua asiakkaan palvelun osalta.

Toisessa vaiheessa myös rajattiin opinnäytetyötä. Esimerkiksi asiakaspolun hahmottelua ei ehditty tiimin kanssa teettämään, vaan K-Studio-tiimi keskittyy loppuvuodesta 2022 asiakaspolun hahmotteluun yhdessä kiireajan jälkeen. Tämän vuoksi palvelupolun hahmottelu ja rakennus jäi tästä tutkimuksesta pois.

Kolmannessa vaiheessa ”Tulokset” opittiin asiakkaiden mielipiteistä, sisäisten haastatteluiden vastauksista sekä asiakaskyselyn tuloksista, millaiseksi asiakaskokemus koettiin vuoden 2022 osalta. Asiakkaiden osalta perusarjen varmistaminen tuotannon tekemisen osalta, laatu, nopea reagointi ja resurssien varmistaminen nousivat suurimmiksi aiheiksi, jotka rauhoittavat asiakkaan mieltä ja tuovat varmuutta asiakkaan liiketoimintaan sekä auttavat asiakasta menestymään omassa päivittäisessä toiminnassaan. Haasteitakin löytyi esimerkiksi asioiden ennakoinnissa, virheellisesti ymmärretyissä ohjeissa tai kommunikaatiossa sekä uusien alustojen tai formaattien haltuunotossa. Mikään tietoon tulleista haasteista ei ollut sellainen, mihin asiakkaan ja tiimin kesken ei olisi pystytty tuottamaan ratkaisuehdotusta ja aikataulua sen seuraamiselle. Onnistumisia koettiin muun muassa siinä, että tuotannon tiimiläiset ja asiakkaat pääsivät keskustelemaan toistensa kanssa ilman välikäsiä, ja siten molemmille osapuolille oli keskusteluiden perusteella jäänyt tunne, että yhteistyö olisi helpompaa jatkossa, koska ”tuotannon ja asiakkaan välinen kuilu” oli kaventunut. Asiakaskyselyn tulosten ja sisäisten asiantuntijahaastatteluiden perusteella K-Studioon oli saavutettu hyvä alku asiakaskokemukselle, mutta tekemistä riitti vielä. Asiakastyön parantamista edellyttäviä elementti-ideoita saatiin tulosten perusteella niin asiakkailta kuin tiimin sisältäkin, ja niiden perusteella oli mahdollista sopia askelmerkit, miten ja millä aikataululla asiakaskokemukseen

vaikuttavaa työtä, kommunikointia ja osaamista voitaisiin parantaa tai mitä uusia taitoja tulisi oppia. Neljännessä ja viimeisessä vaiheessa ”Ideointi” ymmärrettiin asiakaskokemukseen vaikuttavat osa-alueet, joiden perusteella pystyttiin tekemään yhteenveto. Yhteenvedon tulokset esitellään laajemmin kappaleessa ”Pohdinta”. Asiakaskokemuksen kehitystarpeet olivat tulosten ja keskustelujen perusteella hyvin realistisia – niihin sisältyi esimerkiksi tulevaisuuden kanavien haltuunottoa ja ideoinnin rohkeampaa esilletuomista. Sekä K-Studio että asiakkaat toivoivat enemmän kanssakäymisiä, jotka järjestettäisiin mieluiten kasvotusten joko asiakkaan tiloissa tai hasanin toimistolla. Ideoinnin osalta asiakkaiden toiveita henkilökohtaisempaan palveluun on mahdollista toteuttaa, ja samalla pitää arjen toimivuus, eli materiaalien toimitusvarmuus, toiminnan luotettavuus, korkea laatu, kokonaisuuksien hallinta sekä erinomainen kommunikaatio kunnossa entiseen malliin.

#### 4.6 Aineiston hankintamenetelmät

Tutkimusmenetelmät on yleensä jaettu määrällisiin eli kvantitatiivisiin ja laadullisiin eli kvalitatiivisiin menetelmiin. Usein käytetty menetelmä määrällisen menetelmän osalta on lomakekysely, jolla voidaan saada tietoa suurelta joukolta samassa muodossa. Määrälliset menetelmät mittaavat hyvin teorian paikkansapitävyyttä, eli teoriasta tehdään esimerkiksi väittämiä ja oletuksia, joita kyselyn avulla testataan. Kyselyn jälkeen tulosten perusteella tutkitaan, pitivätkö oletukset paikkaansa. Laadullisia menetelmiä taas ovat esimerkiksi teemahaastattelu sekä havainnointi. Laadullisia menetelmiä on käytetty tieteellisessä tutkimuksessa niiden aiheiden tutkimiseen, joita ei ole aiemmin tunnettu hyvin, mutta joita haluttiin ymmärtää enemmän. Laadullisia menetelmiä käytettäessä tutkittavia on yleensä vähemmän kuin määrällisessä tutkimuksessa, mutta analysoitavaa tietoa on kerätty runsaasti. Laadullisia menetelmiä käytettäessä hankitaan kohteesta runsain määrin tietoa, jotta ilmiötä ymmärrettäisiin paremmin kokonaisvaltaisesti. Laadullisten ja määrällisten menetelmien ero on kuitenkin hämärtyvässä, sillä nämä menetelmät toimivat enemmänkin välinearvojen rooleissa, joiden avulla tähdätään siihen, että kehittämistyö onnistuu luomaan uusia käytäntöjä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 104–105.)

Aineiston hankintamenetelminä käytettiin yhdistelmänä laadullista, määrällistä sekä palvelumuotoilua lainaavaa tutkimusta. Palvelumuotoilun osa-alueita hyödynnettiin aineiston hankinnassa, koska kehittämistavoitetta on tarkoitus tehdä asiakkaan kanssa yhdessä kehittäen ja jatkuvasti palautetta keräten ja sen avulla muokata toimintaa. Palveluliiketoiminnassa asiakas on asetettu keskiöön, ja siksi asiakkaalta saatava jatkuva palaute on tiimin toiminnan kehittämisen osalta tärkeää.

Opinnäytetyön aineistoa kerättiin asiakkaiden kanssa pidettävien työpajojen avulla, teemahaastatteluilla sekä asiakaskyselyllä. Opinnäytetyön aineiston keruumenetelmät, tavoitteet sekä toteutus

on koottu alla olevaan taulukkoon 5. Asiakastyöpajoihin osallistuivat asiakkaiden puolelta yhteyshenkilöinä toimivat henkilöt sekä hasanin Brand Services-yksikön K-Studio-tiimin jäseniä sekä esihenkilöt. K-Studio puolelta työpajoissa osallistujina oli kerrallaan noin 4–8 työntekijää, jotta asiakkaat pääsivät tutustumaan tuotannon työntekijöihin, joiden kanssa ovat viikoittain yhteyksissä materiaalien osalta.

Asiakaskokemuksen syntymistä, siihen vaikuttavia tekijöitä ja kehityskohteita pohdittiin henkilöhaastatteluiden avulla, jotka tehtiin hasan & partnersin asiakasrajapinnassa ja asiakasvastuussa oleville ja toimiville työntekijöille. Lisäksi anonymimpaa palautetta kerättiin asiakkaiden puolelta asiakaskyselyllä, johon yhdistettiin myös Net Promoter Score -kysymys, jolla saatiin vertailukelpoista tietoa asiakkaiden kokemuksesta palvelusta.

Aineistoa hankittiin myös tutkimalla olemassa olevia sisäisessä käytössä olevia asiakasmateriaaleja, kuten asiakastyöhön vaikuttavia dokumentteja ja ohjeita. Dokumenttien läpikäynti ja kehittäminen on jatkuvaa tekemistä, ja niiden tutkiminen ja tulosten esittely ei ole oleellista työn kannalta, sillä kyse on sisäistä työtä ohjaavista dokumenteista. Sen sijaan asiakkaiden kanssa päästiin luomaan ja kehittämään kuukausipohjaista raportoitavaa toimintaa ja siihen liittyviä dokumentteja. Jatkuvaa kehitystyötä tehdään myös K-Studio-tiimin sisällä järjestämällä muutaman kuukauden välein tiimin sisäisiä kehityspalavereita, mutta niiden sisältö ja toimenpiteet on jätetty tämän toimintatutkimuksen ulkopuolelle.

#### **4.6.1 Menetelmäkuvaukset**

Kehittämistyötä varten valittiin useampi tapa tarkastella asiakaskokemusta. Asiakaskokemuksen tutkimista varten kerättiin tietoa pääasiassa K-Studio-tiimin sisäisillä asiantuntijahaastatteluilla, asiakkaiden kanssa järjestetyillä työpajoilla, joihin osallistuivat niin asiakkaat kuin K-Studio tiimiläiset. Anonymimpaa palautetta kerättiin asiakaskyselyn avulla. Näiden lisäksi tiimin sisäistä kehitystyötä aloitettiin tiimin sisäisillä kehitystuokioilla sekä analysoimalla olemassa olevia dokumentteja ja työohjeita. Aineiston keräysmenetelmät, niiden tavoitteet ja toteutukset on kerätty alle taulukkoon 5.

Taulukko 5. Opinnäytetyön aineiston menetelmät, tavoitteet ja toteutus

Menetelmä	Tavoite	Toteutus (milloin, kenen kanssa, kpl)
<b>Työpaja asiakkaan kanssa</b>	Selvittää tiimin osaamisen nykytila ja asiakkaan tarpeet lähitulevaisuudelle.	Q1 Työpajat järjestettiin: 2.2.2022, 8.2.2022, 17.2.2022 ja 17.3.2022. Työpajojen määrä: 4 kpl.
<b>Haastattelu – sisäiset asiakasrajapinnassa ja K-Studion kanssa työskentelevät henkilöt</b>	Selvittää keskustelun avulla asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä ja tulevaisuuden tarpeita asiakastyön ja -kokemuksen suhteen.	Haastattelut toteutettu toukokuussa 2022. Haastattelujen määrä: 6 kpl. Aineisto käsitelty syksyllä 2022.
<b>Kyselytutkimus</b>	Selvittää yleisellä tasolla arjessa koetun palvelun laatua. Vastaukset vastaanotetaan anonymisti vastaan, jolloin asiakkaat vastaavat rehellisesti.	Kyselyn aineisto saatu toukokuussa 2022. Lähetetyt kyselyt 4 kpl. Vastausten määrä: 3 kpl.
<b>Net Promoter Score (NPS)</b>	Aloittaa vertailukelpoisen tiedon kerääminen asiakkailta ja kehittää palautteen avulla toimintaa.	Toteutetaan osana kyselytutkimusta huhtikuussa 2022. Lähetetyt kyselyt 4 kpl. Vastausten määrä: 3 kpl.
<b>Dokumenttien analysointi</b>	Nykyisten asiakastyöhön liittyvien asiakasdokumenttien analysointi ja niiden kehittäminen.	Maaliskuussa 2022 itsenäisenä työnä, mutta työ jatkuvaa kehittämistä.
<b>Tiimin sisäinen kehittämis-työ</b>	Kehittää asiakaskokemusta ja jakaa tiimin sisällä tietoa ja dataa asiakkaista, jotta asiakkaisiin vaikuttava työ paranisi iteratiivisesti.	Tiimin sisäiset kehittämispajat sopivin väliajoin. Osallistujina koko sisäinen tiimi.

Nykyisin työpaja-termillä (*workshop*) tarkoitetaan järjestelyitä, joiden avulla ryhmä ihmisiä oppii, hankkii uutta tietoa, suorittavat ongelmanratkaisua tai innovoivat tiettyä määriteltyä aihetta. Tutkimusta suunnitellessa työpajan tarkoitus on laajentaa ymmärrystä tietyistä aiheista. Tutkiva osapuoli toimii työpajan fasilitoijana, joka priorisoi osallistujien tarpeita. (Ørngreen & Levinsen 2017, 71–73.)

Haastattelu on yksi suosituimmista menetelmistä tiedonkeräämiseen niin tutkimus- kuin kehittämissyössä. Haastatteluiden yleiseen suosioon saattaa olla yhtenä syynä se, ettei muita menetelmiä tunneta tarpeeksi hyvin. Haastattelu on oiva väline tiedonkeräämiseen silloin, kun tarkoituksena on korostaa yksilöä tutkimustilanteessa. Haastattelulla saadaan kerättyä myös syvällistä tietoa tutkimuskohteesta nopeallakin aikataululla. Haastattelua suositellaan yhdistettäväksi muiden tutkimusmenetelmien kanssa, jotta menetelmät tukisivat toisiaan. Haastatteluiden perimmäisenä tarkoituksena voi toimia asioiden selvennys tai aiheeseen syventyminen. Myös hankaliin aiheisiin voidaan tarttua haastattelumenetelmän avulla. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 106.) Haastattelu on vuorovaikutusta, joka rakentuu osallistujien väliselle luottamukselle. Haastattelijan vastuulla on ilmoittaa haastateltavalle haastattelun ja kehittämistyön tarkoitus sekä luottamuksellisuus. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 108.)

Haastattelumenetelmiä on monenlaisia. Haastattelun käyttämistä aineistonkeruumenetelmänä edellyttää hahmottelua siitä, minkälainen haastattelu aiotaan toteuttaa ja ennen kaikkea sitä, millaista tietoa kehittämistyön tueksi tullaan tarvitsemaan. Haastattelun osalta suurimmat erot ovat strukturointiasteessa, eli miten joustavasti kysymykset on muotoiltu ja miten paljon haastattelutilanteessa voidaan joustaa haastattelijan toimesta. Yleensä standardoitu lomakehaastattelu on omana luokkanaan ja sen lisäksi muut haastattelut kuten teemahaastattelu, syvähaastattelu ja ryhmähaastattelu on eroteltu toiseksi luokakseen. Vaikka tyypillinen haastattelun kesto on noin tunnista kahteen tuntiin, voi haastattelu kestää kymmenistä minuuteista useisiin tunteihin. Haastattelun kesto määrää myös haastattelijan roolia: lyhyemmässä haastattelussa passiivinen kysymysten esittäjärooli on tarpeen ja useita tunteja kestävä haastattelu vaatii enemmänkin aktiivista keskusteluun osallistumista. Haastattelut kannattaa aina äänittää, sillä se vapauttaa haastattelijan myös havainnoimaan haastateltavaa. Jälkikäteen äänitys toimii haastattelijan muistina ja tulkinnan apuna, ja ylipäättään keskusteluun on helpompi palata näin haastattelutilanteeseen yhä uudelleen. Haastatteluun on aina saatava haastateltavan lupa. Haastattelut tulee myös aina kirjoittaa auki eli litteroida. Jos haastattelun avulla kerätään pelkästään aineistoa ja joiden tärkein anti on vastausten sisältö, voi litterointi tapahtua yleisemmällä tasolla. Jos taas tutkimuksen kannalta käytetyillä sanoilla olisi suurempi painoarvo, tulisi haastattelut kirjoittaa auki sanatarkasti. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 106–107.)

Haastatteluiden analysointi aloitetaan lukemalla litteroitu haastattelu. Saatu tieto pyritään myös luokittelemaan ja aineistosta etsitään yhtäläisyyksiä käytetyn teoriaosuuden kanssa. Litteroitu aineisto on yleensä purettu teema-alueisiin, jonka avulla hahmotellaan aineistoissa esiintyviä ilmiöitä, jotka yhdistävät haastateltavia. Haastatteluaineistosta tarkastellaan yhteyksiä. Niiden tarkasteluun voidaan käyttää erilaisia tapoja, kuten esimerkiksi tyypittelyllä. Tyypittelyssä ryhmitellään asiat joidenkin tiettyjen yhteisten piirteiden avulla kahteen tai useampaan tyyppiin kehittämistehtävän kannalta

tärkeiden tosiasioiden perusteella. Ääriyhtymittely taas on vastakohtien etsimistä haastattelumateriaalista, ja niitä voi olla kaksi tai useampia. Ääriyhtymien luokittelu tapahtuu myös kehittämistehtävän kannalta tärkeisiin ilmiöihin. Teemoittelua voidaan tehdä myös analysoimalla haastatteluaineistossa nousevia poikkeamia. Haastatteluiden osalta on hyvä muistaa, ettei määrä korvaa laatua. Haastatteluiden saturaatiopiste ja haastatteluiden määrä on tarpeeksi kattava silloin, kun uudet haastattelut eivät tuota kehittämistehtävän kannalta uutta oleellista tietoa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 110–111.)

Kyselylomaketta käytetään tiedonkeräämiseen, ja sen käytöllä voi olla monia tarkoituksia. Tärkeimpänä kyselylomakkeen tarkoituksena on muuttaa haluttu tarve tiedosta määrämuotoisiksi kysymyksiksi, joihin vastaaja haluaa vastata. Jos lomakkeessa käytetään valmiita vastausvaihtoehtoja, saadaan vastaukset käsiteltyä nopeammin ja tulokset pysyvät yhdenmukaisina. Lomakekyselyn avulla vastaajan työ helpottuu. Lomakkeen laatimiselle on olemassa yleisiä ohjeita, kuten esimerkiksi määrittellään kysymysten rakenne (avoimet- tai monivalintakysymykset), määrittellään sanamuodot, joiden tulisi olla lyhyitä, yksikäsitteisiä ja ne eivät saa olla johdattelevia. Lisäksi tulisi ottaa huomioon esimerkiksi kysymysten järjestys, ja sijoittaa helpommat kysymykset alkuun ja vaikeat ja arkaluontoisemmat kysymykset lomakkeen loppupuolelle. (Holopainen & Pulkkinen 2008, 42–43.)

Net Promoter Score eli NPS-mittari on yleistynyt yhdeksi tärkeimmistä onnistumisen mittareista niin kuluttajien kuin yritysten välillä tapahtuvassa liiketoiminnassa. Frederick F. Reichheldin kehittämän NPS-mittauksen hyötyihin lukeutuvat helppo toteutus mittausta toteuttavalle yritykselle ja helppo vastausmahdollisuus asiakkaille. NPS:llä mitataan asteikon 0–10 avulla asiakkaan suositteluvalmiutta yrityksestä – tai sen tarjoamaa tuotetta tai palvelua. Arvo saadaan, kun mittaukseen arvosanan 9–10 antaneista asiakkaiden suhteellisesta osuudesta miinustetaan asiakkaat, jotka ovat antaneet arvosanan 0–6. NPS:ssä käytetään raja-arvoja, jotka jakavat asiakkaat vastausten perusteella joko suosittelijoihin (arvosana 9–10), neutraaleihin (arvosana 7–8) tai kritikoihin (arvosana 0–6). (Saarijärvi & Puustinen 2020, 247–248.)

#### **4.6.2 Asiakastyöpajat**

K-Studion ja asiakkaiden yhteistyön kartoittamisessa ja sen kehittämisessä asiakkailla oli suuri rooli, jotta nykyisestä toiminnasta ja tulevaisuuden tekemisen ja toiveiden osalta saataisiin asiakkailta ajankohtaista palautetta sekä rehellisiä ja rakentavia mielipiteitä. Yhteistä kehittämistyötä työpajojen muodossa on sovittu pidettävän sopivina ajankohtina, kuitenkin useamman kerran vuoden aikana. Työpajojen aikana tulee asiakkaan ja K-Studion välillä sopia toimenpiteitä ja

kehityskohteita, joita voidaan viikkojen ja kuukausien aikana seurata. Näin työpajojen avulla sovitusta toimenpiteistä tulee tavoitteellista toimintaa, joka parantaa asiakaskokemusta.

Ensimmäiset kehitystuokit asiakkaiden kanssa ehdittiin purkaa tätä opinnäytetyötä varten. Seuraavat kehitystyöpajat toteutetaan asiakkaiden kanssa loppuvuodesta 2022, ja aiheena tulee olemaan laadun määritelmän pohtiminen asiakkaan kanssa sekä asiakaskohtaisen palvelupolun tekeminen, jotta selviäisi, missä K-Studion tekemisen osalta sijaitsevat asiakaskohtaiset onnistumisen ja epäonnistumisen hetket.

Aluksi työpajoista keskusteltiin jokaisen asiakkaan kanssa viikkopalaverin lomassa. Työpajojen kesto sekä alustavat keskusteltavat aiheet kerrottiin jokaiselle asiakkaalle etukäteen. Asiakkaat olivat mielissään kuullessaan, että jatkossa järjestettäisiin yhteistä keskusteluaikaa, jonka aikana molemmat osapuolet pääsisivät tutustumaan toisiinsa paremmin sekä pohtimaan parempia tapoja toimia yhdessä ja luomaan entistä sujuvampia toimintamalleja.

Pandemian vuoksi ensimmäiset kehityshetket jokaisen asiakkaan kanssa pidettiin virtuaalisesti Google Meet -työkalun avulla. Jokaiselle asiakkaalle ilmoitettiin lähetetyssä kalenterikutsussa palaverin agenda, kesto sekä osallistujat palveluntarjoajan puolelta. Työpajojen ajankohdat asiakkaiden kanssa sovittiin aikajaksolle 2.2.-17.3.2022.

Ensimmäinen asiakaskehitystapaaminen 2.2.2022 oli kahden tunnin mittainen, mutta session jälkeen sekä asiakkaasta sekä tiimiläisistä huomasi, että suunniteltu kahden tunnin aika oli liian pitkä virtuaalisesti järjestettävään tapahtumaan. Loput kolme työpajaa lyhennettiin 1,5 tunnin mittaisiksi. Työpajoihin osallistui K-Studiosta kerrallaan vähintään neljä henkilöä ja enintään kahdeksan henkilöä ja asiakkaiden puolelta yksi henkilö.

Jokaisen asiakkaan kanssa pidetty asiakastyöpaja oli sisällöltään hyvin samanlainen, jotta tiedoksi saataisiin jokaisen asiakkaan osalta samaa pohjatietoa. Asiakkaiden työpajojen agendat tiivistettynä listaksi:

- 1. Aluksi esittäytyminen
- 2. Asiakkaan mahdollisuus kertoa itsestään, roolistaan ja arjestaan esim. datan avulla
- 3. Asiakasymmärrys- ja -kokemus: Nykyisen toiminnan ja yhteisen kehittämisen askeleet
- 4. Asiakasdataa - Tekemisen seuranta datan ja lukujen valossa
- 5. Tauko
- 6. Yhteinen tehtävä - Tästä poimittiin yhteisiä kehityskohteita seuraaville kuukausille
- 7. Yhteenveto - Yhteinen suunta ja sovitut askeleet tuleville kuukausille.

Asiakkaille esitettiin ennen työpajaa tiedustelu, halusivatko he esitellä omaa työskentelyään tai muita ajankohtaisia aiheita osana työpajaa, jotta työpajan järjestämisessä pystyttäisiin varaamaan

asiakkaalle tätä varten tarpeeksi aikaa. Asiakaskokemuksellisesti tämä asiakkaiden puolelta tullut tieto vahvisti yhteistä tekemistä, sillä asiakkaiden omakohtainen kokemus ja syvempi esittely omaan arkeensa vahvisti yhteenkuuluvuuden tunnetta ja herätti kysymyksiä ja keskustelua.

Asiakkaiden kanssa muodostettiin yhteisenä tehtävänä Googlen Jamboard-työkalulla vastaukset seuraaviin kysymyksiin: 1) Mistä pidetään kiinni, 2) Mitä kehitetään, 3) Mitä vähennetään tai poistetaan ja 4) Mitä tulisi oppia? Näitä kysymyksiä käytiin läpi aina yksi kerrallaan, ja jokainen sai muuttaman minuutin ajan ensin pohtia omaa vastaustaan ja lisätä ajatuksensa kommenttina kaikkien näkemälle sivulle oikean kysymyksen alle. Tämä työtapo sopi hyvin virtuaaliseen alustaan, ja sitä korostettiin, ettei oikeita tai vääriä mielipiteitä ollut. Yllättävää oli, että vastaukset olivat rehellisiä, monipuolisia ja perusteltuja – ja mikä parasta, jokainen kehitysehdotus oli realistinen, eli jokaiselle niistä oli mahdollisuus löytää ratkaisu seuraavien viikkojen tai kuukausien aikana. Asiakkaalle pystyttiin tuottamaan lisäarvoa sillä, että K-Studio oli halukas kehittämään toimintaansa niin, että tekeminen olisi asiakkaalle hyödyllisempää ja muutokset konkreettisia.

Kiinni pidettävistä aiheista nostettiin asiakkaiden ja tiimin puolesta seuraavia asioita: työn korkea laatu, brändituntemus, nopeus, monipuolinen osaaminen sekä hyvät yhteistyösuhteet ja kommunikointi. Nämä listatut aiheet olivat sellaisia, jotka ovat tuotannon tekemisen kulmakiviä ja arvokkaita lähtökohtia asiakaskokemuksen kehittämistyölle jatkossa. Kehityskohteiksi mainittiin osaamisen jatkuva kehitys, eli haltuunottoa ”tulevaisuuden” kanavista, eli uusien alustojen ja formaattien haltuunottoa, jotta tiimissä olisi kyvykkyyksiä vastata asiakkaiden tarpeisiin saman tien, kun tarve herää. Tämä vaatii tiimiltä oma-aloitteisuutta ja ammatillista nälkää pysyä uusimmissa ja tulevaisuudessa trendeissä kiinni koskien markkinoinnin uusia kanavia. K-Studio puolelta kehittämiskohteeksi mainittiin muun muassa se, että asiakasprojekteista tulisi ymmärtää laajemmalla tasolla tausta ja käyttötarkoitus, että ideointi ja materiaalien suunnittelu ja toteutus kohtaisivat asiakkaan tarpeet heti alusta alkaen. Vähennettäviä tai kokonaan poistettavia asioita listattiin maltillisesti, ja se hieman viestii siitä, että asioita tehdään jo hyvin pitkälle oikealla tavalla, ja asiakkaat ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä yhteistoimintaan. Aiheita, joihin kumpikaan osapuoli ei pysty aina vaikuttamaan, olivat muun muassa aikatauluhaasteet ja useat hyväksyjätahot, jotka mahdollisesti antavat eri palautetta materiaaleista. Useat hyväksyjät saattavat joissain tilanteissa antaa ristiriitaista palautetta materiaaleista, joka hämmentää tuotannon tekijää, sillä ei ole selkeää, mitkä kommentit tulisi korjaustoimenpiteissä ottaa huomioon. Opittavista aiheista noston arvoisia olivat: rakentavan ja suoran palautteen antaminen tarvittaessa, datan hyödyntäminen ja sen mahdollistava ennakointi tekemiseen, tutustuminen tekijöihin sekä uusien kanavien ja formaattien haltuunotto.



### 4.6.3 Haastattelut

Haastatteluita toteutettiin toukokuun aikana yhteensä kuusi kappaletta. Kaikki haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna, eli haastateltaville oltiin ennen haastattelutilannetta suunniteltu haastattelukysymykset, jotka kysyttiin jokaiselta haastateltavalta. Haastattelukysymykset löytyvät liitteestä 1. Haastattelukysymysten järjestystä oli mahdollista muokata haastattelun etenemisen aikana.

Haastattelun aluksi haastattelijä esitteli aluksi lyhyesti asiakaskokemuksen käsitteenä, jotta jokainen haastateltava ymmärtäisi haastattelun aluksi käsitteen samalla tavalla. Kun käsite oli esitelty, haastattelu alkoi. Haastattelujen aikana keskusteltiin asiakaskokemuksen muodostumisesta ja kehittämisestä haastateltavan omien näkemysten ja kokemusten osalta. Haastattelut kestivät 45–60 minuuttia, riippuen haastateltavan henkilön roolista sekä yleisestä kokemuksesta asiakkaiden ja asiakaskokemuksen parissa työskentelystä.

### 4.6.4 Kysely

Asiakaskyselyssä käytettiin mittaristona Likert-asteikkoa. Likert-asteikko on mielipideväittämissä käytettävä 4–5-portainen järjestysasteikon tasoinen asteikko, jossa vastausvaihtoehtojen ääripäinä toimivat väittämät *täysin samaa mieltä* (tai *samaa mieltä*) ja *täysin eri mieltä* (tai *eri mieltä*). Asteikolla voi olla myös enemmän arvoja. Vastaaaja valitsee annetusta asteikosta itselleen vaihtoehdon, joka kuvaa parhaiten hänen omaa käsitystään annetusta väittämästä. (Heikkilä 2008, 53.)

Kysely toteutettiin kaikille asiakkaille ensimmäistä kertaa liitteen 2 mukaisena toukokuussa 2022. Kyselytutkimus on mahdollista lähettää jatkossa suuremmallekin vastaanottajamäärälle, mikäli toimeksiantaja haluaa tutkia suurempaa vastaajamäärää asiakaskokemuksen suhteen tai esimerkiksi laajentaa kyselyä myös sisäisille sidosryhmille, kuten marcoms-tiimille. Net Promoter Score eli NPS-mittausta käytettiin osana kyselytutkimusta (liite 2).

Lähetetyn kyselyn lisäksi vuoden 2022 aikana asiakkaille lähetetään kysely muutaman kerran vuoden aikana sopivana hetkenä. Ensimmäisen kyselyn tulokset jaettiin tässä opinnäytetyössä, ja kyselyn kysymykset on lisätty liitteeseen 2. Kysely toteutettiin mahdollisimman lyhyenä kyselynä, joka sisälsi viisi kysymystä, joista yksi kysymys oli avoin ja yksi kysymys keräsi Net Promoter Score-tiedon suositteluhalukkuudesta.

## 5. Pohdinta

Työn tavoitteiksi asetettiin ymmärtää asiakaskokemuksen nykytilaa sekä etsiä keinoja kohentaa ja myös mitata kokonaisuutta tulevaisuudessa niin, että siitä olisi mahdollisimman paljon hyötyä itse K-Studiolle, esihenkilöille, asiakastyössä toimiville ja mikä tärkeintä, sen hyöty näkyisi myös asiakkaalle asti. Työn tavoitteet, jotka alun perin olivat hyvin käytäntöön perustuvat sekä realistiset, saavutettiin. Asiakkaiden ja K-Studio-tiimin välillä pidetyt kehitystyöpajat olivat luonnollinen ja tärkeä vaihe asiakastyötä korostavaan kehitystyöhön, ja niiden avulla asiakkaiden ja tiimin välistä yhteistyötä saatiin läheisemmäksi, joka näkyi arjessa jo seuraavina päivinä työpajojen järjestämisestä.

Asiakkaille mahdollistettiin myös kyselytutkimuksen avulla antaa anonyymimpaa palautetta K-Studion toiminnasta. Kyselyyn saatuja tuloksia pystytään vertailemaan aiempiin tuloksiin jatkossa, kunhan alkuperäiset kysymykset pysyvät samoina. Näiden lisäksi K-Studio sekä muutamalla Brand Servicen asiantuntijahaastatteluilla pystyttiin keräämään henkilökohtaisempaa palautetta ja mielipiteitä toimivista asioista sekä sisäisistä kehityskohteista, joita pystytään hyödyntämään sekä tiimin omassa kehitystyössä, esihenkilötyössä että myös asiakkaiden suuntaan saakka käytännön toimenpiteinä.

Valitut menetelmät eli työpajat, haastattelut, kysely sekä tiimin sisäiset kehityshetket valikoituivat menetelmiksi sen vuoksi, että ne oli helppo ideoida ja toteuttaa yhdessä tuotannon tiimin kanssa osana luontevaa asiakastyötä, jota tapahtui päivittäin. Lisäksi opinnäytetyön tekijä oli itse aloittanut uudessa roolissa K-Studio asiakasrajapinnassa vuoden 2021 loppupuolella, ja kaikki asiakastyötä kehittävät toimenpiteet auttoivat hahmottamaan asiakastyötä ja siihen vaikuttavia asioita kokonaisuutena. Erityisesti asiakkaiden kanssa toteutetut työpajat olivat erinomainen keino itsekin ymmärtää asiakkaiden rooleja, työhistoriaa sekä ylipäättään päästä tutustumaan sekä asiakkaisiin että K-Studio tiimiin syvemmällä tasolla. Lisäksi työpajoissa oli tilaisuus kartoittaa asiakkaiden aiemmat kokemukset K-Studio kanssa toimimisesta, sillä työpajojen fasilitoijana opinnäytetyön tekijä oli itse uusiin tulokas sekä K-Studio että asiakkaan puolelta.

### 5.1 Tutkimuksen tulokset

Toimintatutkimuksen ja tapaustutkimuksen suurimpana erona on se, että toimintatutkimuksessa aloitetaan tutkimus, jonka päämääränä on ratkaista ongelma. Tapaustutkimuksessa tuotetaan pitkän aikavälin analyysi määritellystä aiheesta. (Fin.weblogographic.com 2022.)

Tämä työ toteutettiin toimintatutkimuksena, ja yritettiin etsiä ratkaisuja sille, kuinka asiakaskokemusta päästäisiin tutkimisen jälkeen kehittämään. Tehtyjen toimenpiteiden aloittamisen jälkeen

nähtiin selkeä luottamuksen ja tietynlaisen rentouden lisääntyminen arjen tekemisessä K-Studio-tiimin ja asiakkaan välillä. Useampi kohtaaminen, vaikkakin virtuaalisia kanavia pitkin, auttoi luomaan kanssa käymisestä helpompaa, sillä toisesta osapuolesta tuli pikkuhiljaa tutumpi. Kontaktin ottaminen esimerkiksi puhelimen välityksellä lisääntyi, sillä asiakkaiden kanssa oli syntynyt luonnollisempi suhde, joka mahdollisti henkilökohtaisempien kanavien käyttämisen. Myös hankalista tilanteista, kuten virheellisestä kommunikoinnista, selvittiin asiakkaiden ja K-Studio-tiimin kesken keskustelemalla aiheesta suoraan, sillä ”yhdessä tekeminen ja kehittyminen” oli molempien osapuolten tahtotila.

Asiakaskokemuksen kehittäminen lähtee tavoitteiden asettamisesta, mitä käsiteltiin tarkemmin kohdassa 3.1. K-Studion toiminnan osalta asiakaskokemuksen suuntaviivoja on asetettu yhdessä asiakaskohtaisella tasolla, joka lisää henkilökohtaista otetta jokaisen asiakkuuden ja pääasiallisen kontaktin osalta. Päivittäisessä työssä oppina on tullut se, että jokainen asiakkaaseen liittyvä aihe tulee hoitaa heti, kun se ilmenee, ja mieluiten olla asiakkaaseen yhteydessä ennen kuin asiakas itse huomaa asian tapahtuneen; varsinkin, jos kyseessä on mahdollinen virhetilanne.

Nopea reagointi ja selkeä kommunikointi auttavat pitkälle asiakastyössä, joka vaikuttaa asiakkaan kokemukseen tiimin kanssa työskentelystä. Jokaisessa asiakastilanteessa tulee olla myös läsnä, sillä asiakkaiden arki on hektistä, ja yhteiset hetket tulee sekä suunnitella etukäteen ja keskustelua johtaa asiakkaan puolesta – tämä luo asiakkaalle tunteen, että K-Studiolla on kokonaisuus hallinnassa, toimenpiteitä on mietitty ja ratkaisut ovat valmiina. Kaikkiin tilanteisiin ei pysty ennakolta valmistautumaan, sillä molempien osapuolten välillä toimivat ihmiset. Siksi asiantunteva, mutta rento kanssakäyminen tulevat tarpeeseen. Asiakkailta tuleva palaute, niin sanallinen kuin kirjallinenkin, ovat myös lisääntyneet, mikä auttaa K-Studio-tiimiä omien sisäisten prosessien kehittämisessä asiakasystävällisempään suuntaan. Kriittisyyttä ei saa unohtaa, sillä jokaista asiakkaan toivetta ei tarvitse täyttää, mutta perustelut tulee esittää käytännön tekemisen ja faktojen kautta.

Yksi suurimmista puuttuvista asioista on asiakkaan palvelupolun hahmottelu, missä selviää onnistumisen ja epäonnistumisen hetket. Näitä on tarpeen selvittää yhdessä K-Studion että asiakkaiden kanssa loppuvuodesta 2022, jotta asiakaskokemuksen kehittämistyö voidaan kunnolla aloittaa niin, että se on sidottuna tiimin strategiseen toimintaan ja sille on asetettu mittarit.

### 5.1.1 Työpajat

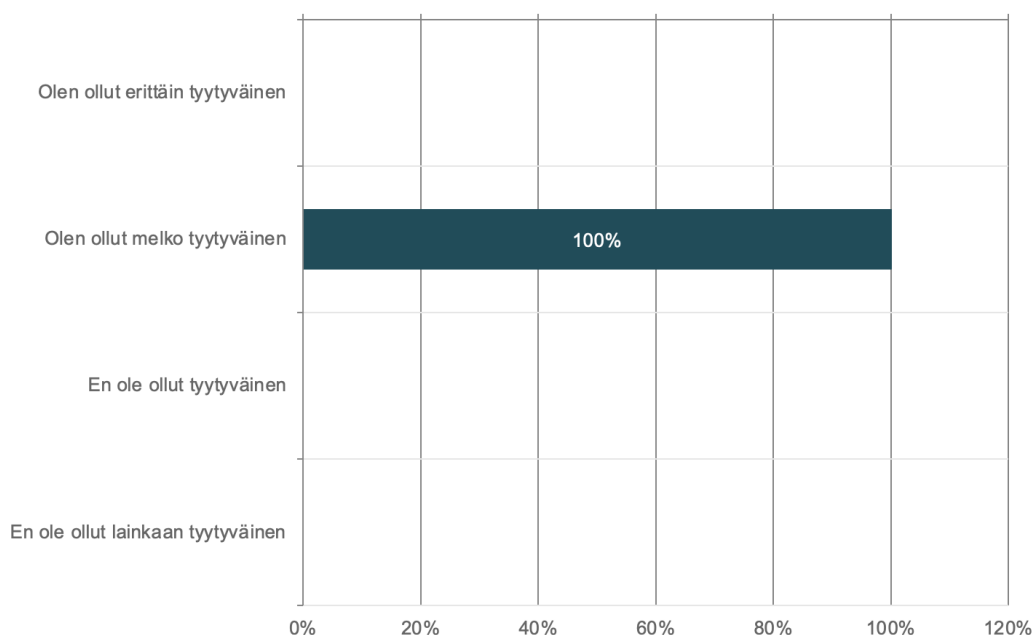
Työpajat antoivat sekä K-Studiolle että asiakkaille mahdollisuuden antaa palautetta, esittää näkemyksiä, kysyä kysymyksiä sekä hahmottaa tulevaa ilman, että kysyjällä olisi tunne siitä, ettei jompikumpi osapuoli haluaisi tai ehtisi vastata esitettyihin kysymyksiin. Keskustelulle ja tiedusteluille oli

annettu tilaa, ja asiakkailla oli mahdollisuus ”viedä” aikaa annetuista minuuteista, sillä tarkoitus oli ensisijaisesti ymmärtää enemmän asiakkaasta, hänen arjestaan ja asioista, jotka hänen tekemis-  
tään helpottaisi. Työpajojen järjestäminen jokaisen asiakkaiden kanssa onnistui kiireisestä ja hektis-  
estä arjesta huolimatta, ja palautteen perusteella avoimille (vaikka hieman ennakkoon mietityille ja  
fasilitoiduille) keskusteluille voidaan järjestää tulevaisuudessakin aikaa, koska sekä asiakkaat että  
K-Studio haluavat kehittää tekemisestä mahdollisimman sujuvaa ja läpinäkyvää.

### **5.1.2 Kysely**

Asiakastyöpajojen lisäksi asiakkaiden tämänhetkistä asiakaskokemusta tutkittiin Webropol-kyse-  
lyllä, joka lähetettiin asiakkaille 26.4.2022. Kysely oli auki 5.5.2022 asti. Kyselyn tarkoituksena oli  
kartoittaa asiakkaiden senhetkinen tyytyväisyys K-Studion kanssa tehtävään yhteistyöhön. Kyselyn  
avulla kartoitettiin asiakkaiden tyytyväisyys nykyiseen palveluun sekä asiat, joihin asiakas oli ollut  
erityisen tyytyväinen, kuten koettu työn laatu, yhteistyö, kommunikaatio, palvelun nopeus tai va-  
paasti kerrottava asia. Kuvassa 9 alla pystytään näkemään lähtökohta vuoden ensimmäiselle asia-  
kaskyselylle, ja asiakkaiden mielipide yleiseen tyytyväisyyteen yhteistyöstä K-Studion kanssa.  
Kaikki vastaajat ovat olleet sitä mieltä, että he ovat melko tyytyväisiä yhteistyöhön, eli tästä  
voimme päätellä, että perustyytyväisyys on olemassa, mutta asiakassuhteen eteen on tarve tehdä  
vielä enemmän työtä, jotta asiakkaat olisivat vielä tyytyväisempiä K-Studion kanssa tehtävään yh-  
teistyöhön arjen kumppanina.

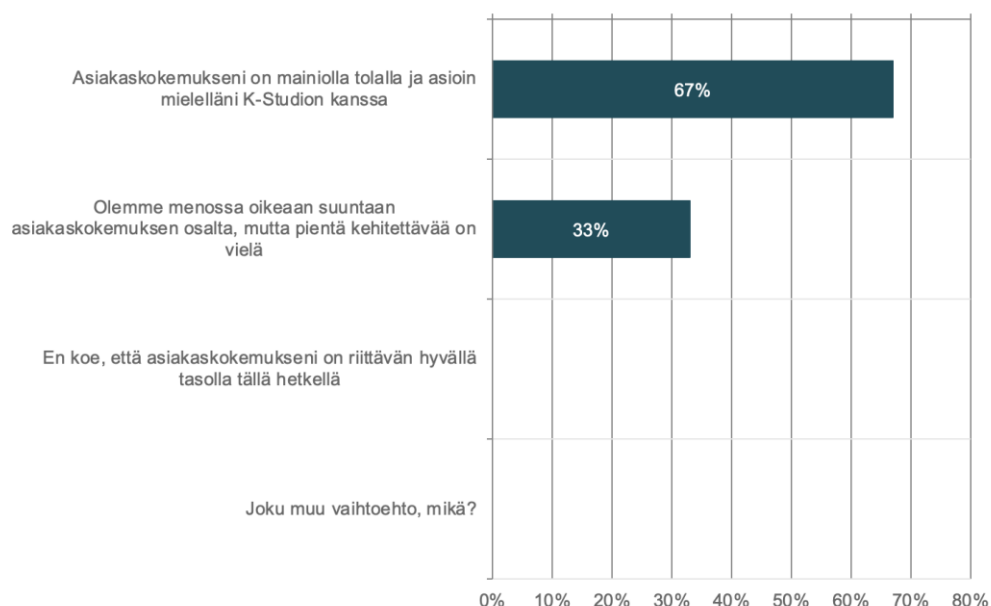
**Kuinka tyytyväinen olet ollut K-Studio -tiimin kanssa tehtyyn yhteistyöhön vuoden 2022 aikana?**



Kuva 9. Kysymys ja vastaukset koskien yhteistyötä 2022

Alla olevassa kuvassa 10 voidaan tarkastella asiakkaiden vastaukset koskien koettua asiakaskokemusta, ja sen lähtökohtaa vuodelle 2022. Suurin osa asiakkaista (67 %) on valinnut vaihtoehdon ”Asiakaskokemukseni on mainiolla tolalla ja asioin mielelläni K-Studioon kanssa”, mistä K-Studio-tiimi voi olla todella ylpeä. Kuitenkin osa asiakkaista (33 %) on sitä mieltä, että pientä kehitettävää asiakaskokemuksen osalta vielä löytyy. Asiakaskokemukseen vaikuttaa moni asia, joten pikkuhiljaa asiakkaisiin tutustumalla ja huomioimalla heidän yksilöllisiä tarpeitaan asiakaskokemusta voidaan

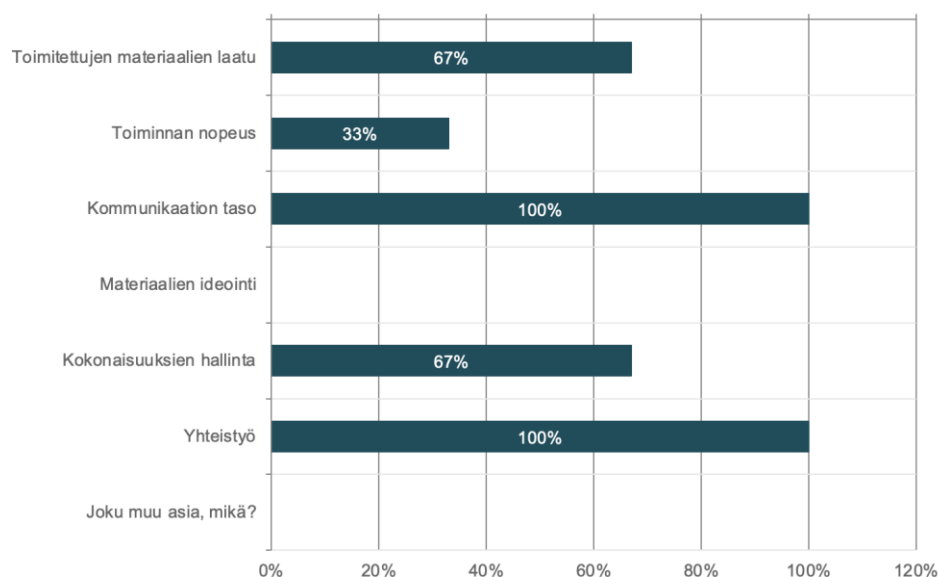
### Miten arvioisit asiakaskokemuksesi K-Studioon kanssa tällä hetkellä?



Kuva 10. Kysymys ja vastaukset asiakaskokemuksen tasoa alkuvuodesta 2022

Asiakkaiden vastausten perusteella K-Studio oli onnistunut tuottamaan hyvän asiakaskokemuksen useammassakin kategoriassa alkuvuoden 2022 aikana, selviää alla olevasta kuvasta 11 alla. Parhaat arvostelut tiimi sai yhteistyöstä (100 %) sekä kommunikaation tasosta (100 %). Toiseksi parhaat arvostelut asiakkaat olivat antaneet sekä materiaalien laadusta (67 %) että kokonaisuuksien hallinnasta (67 %). Laatu-kategoria tulisi seuraavassa kyselyssä nostaa täysiin prosentteihin, sillä se on myös K-Studiolle mittari toimitettavista materiaaleista. Toiminnan nopeus sai 33 % prosenttia, ja palaute tällaisenaan riitti keskusteluun tiimin sisällä, jotta jatkossa K-Studio toimittaisi asiakkaille materiaalit aikaisemmin toimeksiannosta kommentointia varten. Yksinkertainen palaute, jonka avulla asiakaskokemusta voidaan parantaa jatkossa. Materiaalien proaktiivista ideointia yksikään asiakas ei ensimmäisessä kyselyssä vielä äänestänyt aiheeksi, jolla olisi tuotettu hyvä asiakaskokemus. Aiheesta tuli viikkopalaverissa ja asiakkaiden kanssa pidettyjen työpajojen aikana samaa palautetta, eli rohkeampi ideoiden esiintuonti on otettu K-Studiolla avosylin vastaan, ja asiointuntevaa materiaalien ideointia ja niiden esittelyä asiakkaille tullaan jatkossa edistämään K-Studioon osalta sopivissa tilanteissa.

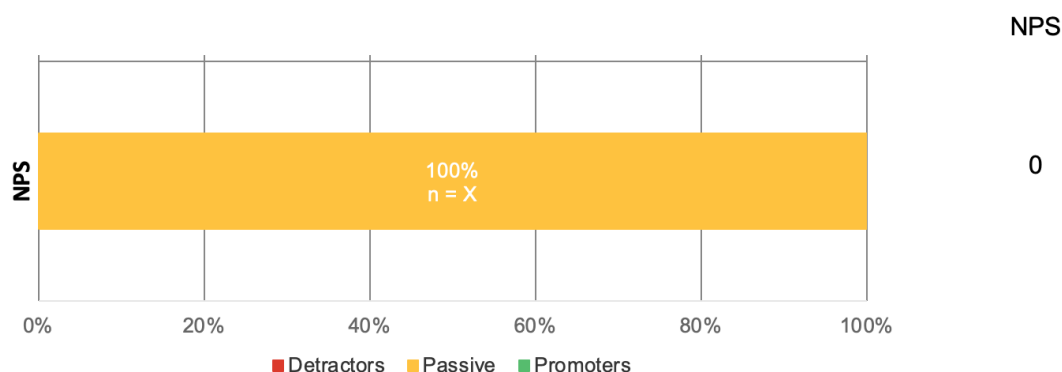
Missä asioissa K-Studio on onnistunut tuottamaan sinulle hyvän asiakaskokemuksen viimeisien kuukausien aikana? (Voit valita useamman vaihtoehdon.)



Kuva 11. Asiakkaiden valinnat koskien asiakastyytyväisyyden kohteita

Kuvassa 12 alla NPS-mittarin tulokseksi saatiin 0 – asteikko toimii -100 ja 100 välillä. Kysely lähetettiin neljälle asiakkaalle ja vastauksia tuli yhteensä kolme kappaletta. Kaikki asiakkaat olivat valinneet passiivisen (tai neutraalin) arvosanan, eli arvioineet suosittelemisluukkuutensa arvosanalla 7 tai 8. Näin ollen tästä NPS-tuloksesta voidaan tulkita, että asiakkaat ovat arjessaan suhteellisen tyytyväisiä, mutta asiakaskokemuksen ja suosittelemisluukkuuden osalta tiimissä on vielä tehtävää, jotta asiakkaat ”uskaltaisivat” antaa vielä paremman arvosanan, joka johtaisi parempaan NPS-tulokseen.

Kuinka todennäköisesti suosittelet yhteistyötä K-Studioon kanssa kaverillesi tai kollegallesi?



Kuva 12. NPS-mittarin tulos ensimmäisen kyselyn osalta

Yhteenvedon kyselyn tuloksista voisi sanoa, että lähtötilanne on melko neutraali. Tämä mahdollistaa asiakkaiden ja K-Studioon kanssa syvemmän keskustelun siitä, miten asiakkaat toivoisivat, että heidän tarpeitaan huomioidaan arjessa vielä paremmin, ja millä tavoin K-Studio voisi puolestaan auttaa asiakkaitaan vielä pidemmälle henkilökohtaisessa palvelussa. Pohdinnan aiheena on myös kyselyn lähetysajankohta: jos asiakkaille lähetetään kyselyn pahimpana kiireaikana, voivat asiakkaat käyttää kyselyyn vastaamiseen vähemmän aikaa kuin sellaisena hetkenä, kun työmäärä saattaisi olla vähäisempi. Kyselyiden ajoitus tulee siis pohtia kriittisesti jatkossa, jotta välttyttäisiin jatkossa neutraaleilta tuloksilta. K-Studio ja asiakkaat ovat viikkotasolla tekemisissä, joten oikeat lähetysajankohdat voidaan seuloa yhdessä asiakkaiden kanssa.

### 5.1.3 Haastattelut

K-Studioon ja Brand Service -tiimiläisten haastatteluiden avulla haluttiin ymmärtää enemmän tekijöiden kokemuksia ja näkemyksiä asioista, jotka muodostivat asiakaskokemuksen tekijöiden ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa. Osa haastateltavista oli työskennellyt koko uransa ajan markkinoinnin alalla, osa oli vaihtanut alalle myöhemmin ja osa oli aloittelemassa uraansa markkinoinnin tehtävien parissa. Haastattelukysymykset on listattu liitteeseen 1. Haastatteluiden avulla kerättiin tuotannon tekijöiltä henkilökohtaista näkemystä erinomaisesta asiakaskokemuksesta, sen kehittamisestä, keinoista miten kokemusta mitataan sekä tiedossa olevista työkaluista tai -malleja, joiden avulla asiakkaiden palvelukokemusta voitaisiin parantaa esimerkiksi tehostamalla tiimin sisäistä toimintaa. Haastatteluissa keskusteltiin oman työn vaikutuksesta asiakaskokemukseen sekä päivittäisessä tekemisessä että pitkällä tähtäimellä.



Koettiin tiimissä, että asiakaskokemuksen tuottamisessa markkinoinnin alalla olisi jotain erityispiirteitä? Kysymys saattoi olla hieman hankala niille henkilöille, jotka olivat olleet aina markkinoinnin alalla töissä tai he olivat olleet vasta vähän aikaa töissä opiskelujen jälkeen. Erityisinä piirteinä nähtiin esimerkiksi se, että asiakkaille luotiin materiaaleja, joiden avulla asiakkaiden omiin asiakkaisiin yritettiin vaikuttaa – jotkut asiakkaat profiloivat ja määrittelevät omat asiakkaansa vahvasti, ja nämä ennakkotiedot tulee ottaa materiaalien tuottamisessa hyvin vahvasti huomioon esimerkiksi materiaalissa olevan tekstin, kuvien ja yleisilmeen osalta. Lisäksi ”kameleonttimaisesta” asennoitumisesta on hyötyä, sillä asiakkaat ovat eri toimialoilta, ja projektit etenevät nopeasti, joten tekijänä tulee omaksua asiakkaan brändi-ilmeen mukaiset ohjeistukset ja materiaalit lyhyessä aikataulussa. Keskustelun aikana nousi esiin myös se, että markkinoinnin alan tuotannon puolen työskentelyssä tekijät eivät välttämättä koskaan päästä asiakkaan kanssa keskusteluyhteyteen, vaan kommunikoinnin hoitaa esimerkiksi projektipäällikkö tai muu vahvasti asiakastyöhön palkattu henkilö tai tiimi. K-Studion osalta koettiin, että kehitystä oli tapahtunut puolen vuoden aikana runsaasti, sillä materiaalien tekijät olivat päässeet suoraan kommunikaatioyhteyteen asiakkaiden kanssa, mikä helpotti päivittäistä työn hallintaa ja suunnittelua, koska asiakkaiden kanssa oli mahdollista päästä henkilökohtaiseen yhteyteen sovittuja kanavia pitkin. Tämä nähtiin suurena edistysaskeleena, vaikka asiakasrajapinnassa toimi edelleen omat vastuuhenkilönsä niin suunnittelun kuin tuotannon tekemisen osalta.

Haastatteluiden avulla ilmeni, että omassa työssä asiakaskokemukseen pystyttiin vaikuttamaan ensisijaisesti sekä henkilökohtaisemman palvelun että laadukkaan ja asiakkaan brändi-ilmeen huomioonottavan työnjäljen kautta. Keskustelu materiaaleista ja yleisen sanallisen ja kirjallisen palautteen avulla koettiin, että tekijöiden oli mahdollista kehittyä itse ja kehittää samalla asiakaskokemusta, sillä parhaimmassa tapauksessa asiakkaita pystyi herättelemään omien ideoiden avulla, kun tarkoituksen selitti asiakkaalle. Asiakkaan kohtaaminen haluttiin personoida asiakkaan luonteen perusteella; jokaisesta kohtaamisesta halutaan tehdä asiakkaalle mahdollisimman asiantunteva ja ”lämmen”, ja mitä kauemmin asiakas oli tunnettu, sen helpommin henkilökohtaisemman kanssakäymisen erilaisia kommunikaatioita pitkin pystyi luomaan. Jokaista asiakasta haluttiin palvella hyvin, jotta arjen helpottaminen oman asiantuntijuuden avulla olisi yksi suurimmista asiakastyössä näkyvistä asioista. Laadun merkitys korostui jokaisen haastateltavan osalta, sillä se on yksi suurimmista asioista, mitä asiakas olettaa saavansa ja se oli jäänyt hyvin tekijöille mieleen, sillä omaa työtä arvostettiin myös onnistuneen ja asiakkaalle mieleisen lopputuloksen kautta. K-Studion osalta laadun merkitys asiakkaalle tarkoitti sitä, että asiakkaalle tuotettavat aiheet, ideat ja lopputulokset huokuisivat loppuun mietittyä ja kokonaisuuteen sopivaa viimeistelyjälkeä sekä asiakkaan suunniteltua brändi-ilmettä.

Haastatteluissa myös selvisi, että asiakaskokemukseen kiinnitetään nykyisin tarpeeksi huomiota K-Studiossa, sillä tuotanto oli päässyt lähemmäs asiakasta, mikä on johtanut osaltaan siihen, että asiakkaalta tulee enemmän palautetta yleisesti toimintaan sekä materiaaleihin. Osa haastateltavista mainitsi, että työntekeminen on tuon kehityksen mukana muuttunut myös mielekkäämmäksi, koska päivittäinen oma työ ei ole ”niin näkymätöntä”. Osa mainitsi, että asiakaskokemus on niin sa-nottu uusi musta; siitä puhutaan paljon, mutta se ei näy käytännön tasolla missään. Asiakaskokemuksesta puolet haastateltavista halusi tietää enemmän yleisellä tasolla asiakaskokemukseen vaikuttavista tekijöistä ja mahdollisuuksista, ja puolet oli sitä mieltä, ettei nykyisessä roolissa lisätietoa välttämättä tarvinnut haalia – kunhan perusasiat olivat kunnossa, eli asiakkaan tunteminen, kohte-liaa kanssakäynti ja nopea reagointi.

Paremmen asiakaskokemuksen kehittämisaskeleita on K-Studion osalta tehty jo paljon vuoden 2022 aikana: asiakkaiden kanssa on päästy keskustelemaan vahvuuksista ja kehitysaskeleista työ-pajoissa, asiakkaille tehdään anonyymimpaa kyselytutkimusta ja sisäistä tiimityötä parannetaan esimerkiksi retropalavereilla satunnaisesti sekä kokoontumalla tekijöiden kesken ennen suurem-pien kokonaisuuksien aloittamista. Nämä nähtiin positiivisena kehityssuuntana, jotka näkyvät myös asiakkaalle ja vaikuttavat asiakaskokemukseen, koska sisäinen toiminta on muuttunut selkeäm-mäksi, varmemmaksi ja asiantuntevammaksi – ja mikä parasta, myös tuotannon tekijät ovat isossa roolissa näissä ja voivat tuoda mielipiteitään matalalla kynnyksellä esiin.

Kehityskohteita toki löytyy myös, kuten yleisen ammatillisen itsevarmuuden lisääminen asiakas-työssä sekä materiaalien tarkistaminen suoraan kollegan kanssa ilman, että kaikki asiakkaalle toi-mitettavat materiaalit hyväksyttäisiin yhden henkilön toimesta. Myös asiakaskokemuksen kehittä-misen osalta löydettiin muutama vahva mielipide, sillä projektinjohtaminen suuremmissa kokonai-suuksissa näkyy vielä suurena kehityskohteenä niin sisäisesti kuin hieman asiakkaidenkin puolelta. Asiakaskokemuksen osalta varsinaisia työkaluja tai -malleja ei osattu nimetä, mutta läpinäkyvyy-den lisääminen tuotannosta asiakkaalle esimerkiksi yhteisen työkalun avulla toivottiin tulevan tule-vaisuudessa. Lisäksi keskusteluiden aikana pohdittiin sitä, miten päivittäistä tekemistä saataisiin enemmän projektimaiseen malliin, jossa olisi selkeä alku, loppu ja palautteenanto joko kasvatusten tai anonyymisti.

## 5.2 Johtopäätökset

Työn ja tutkimuskysymysten perusteella tehtäviä johtopäätöksiä voisi tiivistää laadukkaaseen ar-keen ja toimintavarmuuteen niin asiakkaiden kuin K-Studion osalta. Johtopäätökset on kerätty myös taulukkomuotoon alla olevaan taulukkoon 6.

Taulukko 6. Tutkimuskysymykset ja opinnäytetyön johtopäätökset

Tutkimuskysymys	Tavoite	Johtopäätökset
Miten asiakaskokemusta voidaan tutkia ja kehittää asiakkaan kanssa yhteistyössä?	Tutkitaan asiakaskokemusta aiheena sekä teorian että arjen toiminnan tasolla yhdessä asiakkaan kanssa: mikä on asiakkaan kokeman palvelun nykyinen taso, mitä asioita asiakaskokemuksessa tulee kehittää, mihin kehitystoimenpiteet kohdistuvat ja miten niitä lähdetään kehittämään käytännön tasolla tiimin toiminnassa? Tutkimus kohdistuu sekä sisäiseen toimintaan että asiakasrajapintaan.	Verrattuna vuoteen 2021 asiakaskokemus on parantunut huomattavasti vuoden 2022 aikana. Asiakaskokemusta tulee huomioida ja tutkia jokaisessa keskustelussa ja yhteydenotossa asiakkaiden ja K-Studion välillä, jotta tuloksena olisi systemaattista tiedonkeruuta. Yhteistä aikaa asiakkaan ja tiimin kanssa tulee järjestää. Asiakkaiden kanssa luodut yhteistyöt tukevat suhteet ovat hyvällä mallilla, ja asiakkaat ovat myös itse valmiita kehittämään toimintaa yhdessä esimerkiksi uusien asiakastyöpajojen muodossa.
Mistä lähtökohdista K-Studion asiakaskokemusta lähdetään tutkimaan?	Selvittää tutkimuksen lähtökohdat. Mihin asioihin asiakkaat kiinnittävät huomiota tiimin toiminnassa tällä hetkellä, ja mitä asiakkaan toivovat, että tiimin toiminnassa lähdetään kehittämään. Selvityksen avulla asiakastyötä voidaan johtaa oikein arjessa, kun asiakkaalle tärkeimmät yhteistyön onnistumisen elementit tällä hetkellä on kartoitettu.	Asiakassuhdetyöhön ei ole aiemmin ollut omaa roolia, ja jo sen lisääminen roolina K-Studion moniosaajien joukkoon on vahvistanut asiakaskokemusta, sillä henkilö vastaa asiakastyöstä K-Studion ja asiakkaiden välillä. K-Studio on saanut onnistumisen elementit tietoonsa asiakkailta (ennakointi, laatu, brändiosaaminen, asiantunteva ote, selkeät prosessit). Tärkeintä asiakkaille on toimiva arki. Realistisia kehityskohteita ovat uusien digitaalisten kanavien haltuunotto, rohkeampi ideointi sekä aikaisempien onnistumisien hyödyntäminen. Asiakkaat toivoivat jatkossa säännöllisiä tapauksia ja kiireaikoina enemmän keskustelua tekijöiden kesken, ja tämä toive on toteutettu saman tien.
Millä työtavoilla ja -kaluilla asiakaskokemusta kehitetään jatkossa?	Ymmärtää asiakkaan arkea paremmin, ja sen tuloksena seuloa työtavat ja arjen työvälineet, joiden avulla asiakkaille tuotettavaa	Suurimmaksi ja tärkeimmäksi tekijäksi sekä asiakkaille että K-Studiolle nousi läpinäkyvät prosessit, jotka viestivät molemmille osapuolille tekemisen

Tutkimuskysymys	Tavoite	Johtopäätökset
	asiakaskokemusta voidaan parantaa lähitulevaisuuden (6kk -1 vuosi) aikana.	määrät, aikataulut ja prioriteetit. Erillisen työkalun tarve ei ole tärkeä tällä hetkellä, mikä korostaa kommunikation tärkeyttä asiakassuhteissa sekä K-Studio oman sisäisen toiminnan tarkistamista ja kehittämistä päivittäisessä työssä. Kun sisäiset toimintamallit ja -tavat on hiottu loppuun saakka, näkyy se asiakkaalle päin vielä erinomaisempana toimintavarmuutena.

Asiakaskokemuksen tilanne vuonna 2022 on huomattavasti parempi jo alkuvuoden puolella, kuin vuonna 2021. Tämä johtuu osittain pandemiatilanteen helpottumisesta. K-Studio-tiimi on päässyt pitkän etätyörupeaman jälkeen tapaamaan toisiaan jälleen toimistotiloihin, mikä auttaa tiimiä toimimaan paremmin yhdessä, joka taas näkyy parempana toimintavarmuutena asiakkaille saakka. Lisäksi asiakasrajapintaan oli palkattu erillinen henkilö, jonka vastuualueena on asiakastyön hallinta ja kehitys K-Studioissa. Tämä auttoi rauhoittamaan tuotannon tekijöille työrauhan, ja asiakkaat kokivat tulevansa huomioiduksi paremmin arjessa, sillä heillä on tiedossa aina varma yhteyshenkilö aiheen kuin aiheen suhteen, säännölliset palaveriajat ja sovitut kehitysalueet, joita seurataan.

Asiakaskokemuksen tutkiminen aloitettiin tietyllä tavalla alusta, sillä asiakaskokemukseen ei aiemmin K-Studioissa panostettu näin järjestelmällisesti. Tämä loi mahdollisuuden lähteä viemään asiakastyötä oikeaan suuntaan ilman aikaisempaa painolastia jostain tietystä kehittämismallista. Asiakkaiden kanssa lähdettiin perusasioista liikkeelle, ja pian tutustumisvaiheen jälkeen päästiin yhdessä keskustelemaan niistä asioista, mistä asiakkaat halusivat antaa palautetta ja millä konkreettisilla tavoilla he toivoivat tuotannon tiimin parantavan toimintaansa. Kaikki asiakkaat olivat mielellään mukana, ja antoivat rehellisesti palautetta esimerkkien avulla.

Asiakkaiden kanssa koettiin aluksi tiettyä aiheeseen kuuluvaa alkukankeutta henkilövaihdosten vuoksi, sillä uuden yrityksen ja asiakkaiden tapoihin kiinni pääseminen vie aikansa. Vuoden 2022 alussa heidän asiakaskokemuksensa saattoi jopa laskea sen vuoksi, että keskusteluja johdettiin henkilön toimesta, joka oli tuorein tulokas huomioiden sekä tuotannon tiimin, että asiakkaan puolen toimijat. Nopeasti asiakkaiden kanssa saavutettiin piste, jossa luottamus oli keskusteluiden ja projektinhallinnan osalta saavutettu ilman, että tuotannon toimitusvarmuus kärsi. Olennainen osa onnistuneen alun suhteen asiakaskehitystyössä toimi jo aiemmin lunastettu luottamus K-Studio-tiimin

tekemisen osalta, missä laatu, brändiosaaminen ja ennakointi tekemisessä olivat painavassa osassa arjen toimivuutta. Asiakkaiden palautteiden ja projektityön prosessien kehittämisen avulla päästiin myös kehittämään K-Studio-tiimin sisäisiä toimintatapoja säännöllisemmiksi ja tuomaan myös enemmän ennustettavuutta esimerkiksi työmääriin kuukausitasolla. Tämä läpinäkyvä toiminta vietiin myös asiakkaille kirjallisena tietona, mikä helpottaa myös asiakkaita ennakoimaan tekemistä ja ymmärtämään menneitä kuukausia, koska olennainen data tekemisestä on saatavilla.

Asiakaskokemuksen osalta perusteiden voidaan sanoa olevan nyt hallinnassa: arki on ennustettavaa, K-Studio-tiimin ohjausta on parannettu ja asiakkaiden kanssa tapahtuva yhteistyö on viikkotasolla läpinäkyvää ja keskustelu rehellistä. Luottamus on ansaittu tekemällä. Koska arki on kunnossa, mahdollistaa se paremmin myös markkinoinnin alalle kuuluvat yllättävät ja kiireelliset toimeksiannot. Runsas keskustelu ja tekemisen ennakointi mahdollistavat hallitun resurssoinnin ja parantavat siten asiakkaiden kokemusta.

### 5.3 Kehittämisehdotukset

Kehittämisehdotuksia on herännyt työn aikana kolme kappaletta, joista ensimmäisenä olisi asiakkaan palvelupolun hahmottaminen ja lopputuloksen läpikäynti sekä sisäisen tiimin että asiakkaan kanssa läpi. Palvelupolun tekeminen aloittaisi myös ”oikean” kehitystyön asiakaskokemuksen kehittämisen osalta, sillä siitä tulisi tavoitteellista toimintaa, jota voitaisiin seurata. Polun ”aukiopiirtäminen” auttaa myös uusia työntekijöitä niin asiakkaan kuin K-Studio puolella hahmottamaan kokonaisuutta, vaikka asiakkaan kanssa ei olisi jatkuvasti tekemisissä. Samalla tekemisen osalta tulisi kriittisesti tarkasteltua, olisiko prosessissa vaihteita, jotka hankaloittavat tai estävät entistä ketterämpää työtekemistä, joka mahdollistaisi nopeampaa toimintaa. Palvelupolkua olisi myös mahdollista päivittää sitä mukaa, kun uusia tehtäviä, kanavia tai alustoja tulee käyttöön.

Toiseksi kokonaisuutta hahmottamaan tulisi teettää yhteistyönä asiakasarvokartta, jokaisen asiakkaan osalta – myös uusille asiakkaille tuo kuva olisi arvokasta täydentää, sillä se toimisi myös asiakkaiden tuntemisen työkaluna. Kartan avulla selviäisi nopeasti, mistä asioista K-Studio ydin on tehty ja mitä tiimin toiminta tarjoaa tietylle asiakkaalle, ja mitä tiettyjä asioita asiakaskohtaisesti tulisi välttää (jos sellaisia asioita tai aiheita on). Tämä parantaa asiakaskokemusta, kun myös uusien työntekijöiden osalta kaikki asiakkaat olisivat alusta asti niin sanotusti hyppysissä. Tuotannon tiimissä tarvitaan myös muistutusta arjen kiireen keskelle siitä, minkä vuoksi tuotannon tiimin työ on erittäin arvokasta asiakkaalle, ja yhdellä silmäyksellä karttaan muistutus olisi tehty.

Kolmanneksi asiakkaiden kanssa tulisi jatkaa ja kehittää eteenpäin yhteistä projektinhallintaa kaikine lisäelementteineen. Asiakkaiden kanssa tulisi tietyin aikavälein järjestää yhteistä aikaa,

mieluiten kasvotusten, jotta tuotannon tiimi ja asiakkaat pääsisivät keskustelemaan myös muista aiheista, kuin pelkästään työasioista. Siksi selkeät aloituspalaverit projekteihin, toteutusten jälkeen järjestettävät palautekeskustelut ja toimintaa pidemmällä tähtäimellä ohjaavat kehityshetket (työpajat) olisi tärkeää aikatauluttaa ajoissa kalentereihin, jotta ajat löytyisivät valmiina kalentereista, eikä niitä tarvitsisi erikseen etsiä jo valmiiksi täynnä olevista kalentereista. Myös yhteiset spontaanit tapaamiset, kuten asiakkaiden ja K-Studio väliset lounashetket syventäisivät asiakassuhdetta. Nykyään henkilökohtainen palvelu, mukavat yhteistyökumppanit ja yhteiset tavoitteet mahdollistavat pitkät asiakassuhteet maailmassa, jossa yhteistyökumppaneita on mahdollista vaihtaa nopeallakin aikataululla.

Koen oman roolini olevan vahvasti kytköksissä onnistuneeseen asiakaskokemukseen, sillä olen se elementti, joka toimii tiimin ja asiakkaiden välissä, ja joka viestii kehitystarpeista molemmille osapuolille. Fasilitoijan rooli on tarpeen niissä hetkissä, kun luova puoli ja asiakkaiden tarpeet kohtaavat. Opinnäytetyön tekeminen on tuntunut hyvin luontevalta lisältä koskien omaa arkeani, sillä oma rooli asiakasvastaavana sekä tuotannon tiimin jäsenenä on jatkuvaa oppimista ja havainnointia asiakkaiden ja tiimin välillä. Kommunikaatio, nopea reagointi, kokonaisuuksien suunnittelu ja valmistuminen keskusteluihin korostuvat sitä mukaa, mitä hektisempi viikko on kyseessä. Asiakastyö on lähtenyt vauhdikkaasti vauhtiin, ja esimerkiksi työpajojen suunnittelu muutaman kuukauden jälkeen uudessa roolissa antoi luottamuksen sekä oman tiimin, että asiakkaan tekemiseen, sillä avoimelle ja kehittäväälle keskustelulle on aina ollut tilaa. Koen, että olen oppinut molempien osapuolten avustuksella nopealla aikataululla asiakkaista ne olennaisimmat asiat, joilla asiakassuhteesta voidaan saada syvempi ja jonka avulla pääsemme hyvin perille niistä asiakaskohtaisista elementeistä, millä parannamme omaa asemaamme turvaamassa jokaisen asiakkaan tuotannon tarpeita – myös tulevaisuudessa.

## Lähteet

Bernoff J. 6.6.2011. Competitive Strategy In The Age Of The Customer. Luettavissa: [http://boxonline.s3.amazonaws.com/SM/Forrester\\_Age\\_of\\_Customer\\_Report.pdf](http://boxonline.s3.amazonaws.com/SM/Forrester_Age_of_Customer_Report.pdf). Luettu: 16.4.2022.

Design Council 2022. Design methods for developing services. Luettavissa: [https://www.design-council.org.uk/sites/default/files/asset/document/DesignCouncil\\_Design%20methods%20for%20developing%20services.pdf](https://www.design-council.org.uk/sites/default/files/asset/document/DesignCouncil_Design%20methods%20for%20developing%20services.pdf). Luettu: 1.5.2022.

Everi, T. 5.6.2021. Ami Hasan 1956–2021. Luettavissa: <https://www.hs.fi/muistot/art-2000008019734.html>. Luettu: 25.4.2022.

Field, J. M. 2012. Designing Service Processes to Unlock Value. Business Expert Press LLC. New York.

Finder 2022a. hasan & partners Oy. Luettavissa: <https://www.finder.fi/Mainostoimisto/hasan+%26+partners+Oy/Helsinki/taloustiedot/135945?ref=redirect>. Luettu: 23.4.2022.

Finder 2022b. Frankly Partners Oy. Luettavissa: <https://www.finder.fi/Mainostoimisto/Frankly+Partners+Oy/Helsinki/yhteystiedot/2094233>. Luettu: 24.4.2022.

Fin.weblogographic.com. 2022. Ero toimintatutkimuksen ja tapaustutkimuksen välillä. Luettavissa: <https://fin.weblogographic.com/difference-between-action-research#menu-2>. Luettu: 21.11.2022.

Fischer, M. & Vainio, S. 2015. Potkua palvelubisnekseen – Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Talentum Media Oy. Helsinki.

Frankly 2022. Työmme. Luettavissa: <https://franklypartners.fi/fi/frankly-our-work>. Luettu: 25.4.2022.

Gerdt, B. & Eskelinen, S. 2018. Digiajan asiakaskokemus – oppia kansainvälisiltä huipuilta. Alma Talent. Helsinki.

Gerdt, B. & Korkiakoski, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus - työkalupakki. Talentum Media Oy. Helsinki.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Talentum. Helsinki. E-kirja. Luettu: 27.3.2022.

hasan & partners 2022. Partnering for prosperous brands. Luettavissa: <https://hasanpartners.fi/about-us>. Luettu: 23.4.2022.

hasan & partners Design 2022. h&p Design. Luettavissa: <https://hasanpartnersdesign.fi/work>. Luettu: 25.4.2022.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Holopainen, M., Pulkkinen, P. 2008. Tilastolliset menetelmät. WSOY Oppimateriaalit Oy. Helsinki.

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

Löytänä, J. & Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi – Rohkeus + Rakkaus = Raha. Talentum Media Oy. Helsinki.

Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus – palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. 2. painos. Talentum Media Oy. Helsinki.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Pereira, D. 16.1.2021. What is the Value Proposition Canvas? Luettavissa: <https://businessmodelanalyst.com/value-proposition-canvas/>. Luettu: 30.4.2022.

Rajamäki, T. 24.1.2022. Riku Vassinen on nimetty Hasan & Partnersin toimitusjohtajaksi. Luettavissa: <https://www.markkinointiuutiset.fi/artikkelit/riku-vassinen-on-nimetty-hasan-partnersin-toimitusjohtajaksi>. Luettu: 24.4.2022.

Richardson, A. 15.11.2020. Using Customer Journey Maps to Improve Customer Experience. Luettavissa: <https://hbr.org/2010/11/using-customer-journey-maps-to>. Luettu: 1.5.2022.

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

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Talentum Media Oy. Helsinki.

Ørngreen, R., Levinsen, K. 2017. Workshops as a Research Methodology. Luettavissa: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1140102.pdf>. Luettu: 20.11.2022.



## Liite 1

### Teemahaastattelun kysymykset, toukokuu 2022.

Haastateltavalle määritellään ennen haastattelun alkua termi ”asiakaskokemus”, jotta lähtökohta keskustelulle ja ymmärrys termille olisi haastattelun aluksi kaikille identtinen.

Asiakaskokemus yleisesti ja siihen vaikuttaminen oman työn kautta:

1. Millä tavoin vaikutat omassa työssäsi asiakaskokemukseen?
2. Mistä asioista erinomainen asiakaskokemus muodostuu omasta mielestäsi?
3. Miten erinomainen asiakaskokemus luodaan markkinoinnin toimialalla?
4. Kiinnitetäänkö asiakaskokemukseen yleisesti tarpeeksi huomiota tällä hetkellä? Miksi / Miksi ei?
5. Haluaisitko tietää enemmän asiakaskokemuksesta, sen tutkimisesta ja vaikutuksesta asiakkaisiin ja yritystoimintaan?

Asiakaskokemuksen mittaaminen ja kehittäminen:

6. Miten asiakaskokemusta mitataan tällä hetkellä? Jos ei mitata, miten toivoisit, että asiakaskokemusta mitattaisiin?
7. Mitkä asiat ovat mielestäsi asiakaskokemuksen mahdollisia kehityskohteita tällä hetkellä? Miten lähtisit näitä mainitsemiasi asioita kehittämään?
8. Keksitkö työkaluja tai -malleja, joiden avulla asiakkaan asiakas- ja palvelukokemusta voitaisiin parantaa?
9. Jos voisit muuttaa/lisätä yhden asian vielä paremman asiakaskokemuksen puolesta, mikä se olisi?
10. Jos voisit poistaa (tai vähentää) yhden asian vielä paremman asiakaskokemuksen puolesta, mikä se olisi?

Asiakkaan huomiointi:

11. Miten asiakkaan tämänhetkinen palvelupolku mielestäsi muodostuu?
  12. Koetko, että asiakkaan näkökulma otetaan tehtävissä päätöksissä riittämällä tasolla huomioon? Miksi / Miksi ei?
13. Haaste: Keksi uusi asiakaskokemukseen perustuva pika-slogan!

## Liite 2

### K-Studio asiakaskysely 2022

#### 1. Kuinka tyytyväinen olet ollut K-Studio-tiimin kanssa tehtyyn yhteistyöhön vuoden 2022 aikana?

Olen ollut erittäin tyytyväinen

Olen ollut melko tyytyväinen

En ole ollut tyytyväinen

En ole ollut lainkaan tyytyväinen

#### 2. Miten arvioisit asiakaskokemuksesi K-Studioon kanssa tällä hetkellä?

Asiakaskokemukseni on mainiolla tolalla ja asioin mielelläni K-Studioon kanssa

Olemme menossa oikeaan suuntaan asiakaskokemuksen osalta, mutta pientä kehitettävää on vielä

En koe, että asiakaskokemukseni on riittävän hyvällä tasolla tällä hetkellä

Joku muu vaihtoehto, mikä?

#### 3. Missä asioissa K-Studio on onnistunut tuottamaan sinulle hyvän asiakaskokemuksen viimeisien kuukausien aikana? (Voit valita useamman vaihtoehdon.)

Toimitettujen materiaalien laatu

Toiminnan nopeus

Kommunikaation taso

Materiaalien ideointi

Kokonaisuuksien hallinta

Yhteistyö

Joku muu asia, mikä?

#### 4. Miten toivoisit, että yhteistyötämme kehitettäisiin vielä asiakasystävällisempään suuntaan?

#### 5. Kuinka todennäköisesti suosittelisit yhteistyötä K-Studioon kanssa kaverillesi tai kollegallesi?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

---

En suosittelisi

Suosittelisin erittäin todennäköisesti