



# Ylivertaisen asiakaskokemuksen kehittäminen palvelumuotoilun avulla

Pauliina Luomala

2023 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

# Ylivertaisen asiakaskokemuksen kehittäminen palvelumuotoilun avulla

Pauliina Luomala  
Estenomi (YAMK)  
Opinnäytetyö  
Lokakuu, 2023

Pauliina Luomala

**Ylivertaisen asiakaskokemuksen kehittäminen palvelumuotoilun avulla**

Vuosi

2023

Sivumäärä

62

Tämä opinnäytetyö keskittyy Yhteistyöorganisaation tarpeeseen kehittää asiakaskokemusta uuden strategian mukaisesti ja saavuttaa siten kilpailuetua. Tavoitteena on selvittää, miten voidaan luoda asiakkaille ylivertainen asiakaskokemus ja kuinka se saadaan osaksi jokaisen työntekijän päivittäistä työtä. Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda yhteinen ymmärrys nykytilanteesta asiakassuhteiden osalta, kehittämiskohteista ja keinoista parantaa asiakaskokemusta.

Opinnäytetyön tietoperusta koostuu asiakaskokemuksesta; tunteiden vaikutuksesta asiakaskokemukseen, asiakaskokemuksesta osana strategiaa ja asiakaskokemuksen mittaamisesta. Tietoperustassa sivutaan myös henkilöstökokemusta osana asiakaskokemusta sekä asiakaskokemuksen ja asiakkuuksien johtamista. Muutosjohtamista käsitellään myös osana asiakaskokemuskonseptin jalkauttamista. Tietoperustassa käytettiin lähdekirjallisuuden lisäksi vertaisarvioituja tieteellisiä artikkeleita.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui palvelumuotoilu, koska menetelmä on on ihmislähtöistä muotoiluajattelua, joka keskittyy muun muassa kehittämään asiakas- ja työntekijäkokemuksia. Tavoitteena oli ottaa huomioon asiakkaan tarpeet kaikissa palvelupolun vaiheissa ja saavuttaa yhtenäinen asiakaskokemus. Palvelumuotoilussa hyödynnettiin asiakasymmärryksen lisäämiseksi aikaisempia tutkimuksia, havainnointia ja yhteiskehittämistä.

Kehittämistyön tuotoksena laadittiin sisäinen asiakaskokemuksen toimintaohjeistus helpottamaan muutoshankkeen läpiviemistä koko organisaatiolle. Lisäksi laadittiin prosessikaavio automaatioista, jotka tehostavat prosesseja ja säästävät aikaa ja resursseja.

Johtopäätöksinä voidaan todeta, että asiakkaan tyytyväisyys tulee asettaa aina etusijalle, ja positiivisen asiakaskokemuksen luominen edellyttää myös positiivista työntekijäkokemusta sekä koko organisaation osallistumista kehitystyöhön. Yrityksen menestyksen kannalta on tärkeää tarjota korkealaatuisia tuotteita tai palveluita, jotka vastaavat asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin. Laadukas asiakaspalvelu edistää asiakkaiden tyytyväisyyttä ja luottamusta, mikä vaikuttaa positiivisesti sekä yritykseen että asiakaskokemukseen. Yksilöllinen kohtelu, huomaavaisuus ja rehellinen viestintä vahvistavat asiakassuhteita ja luovat lisäarvoa asiakkaille. Kuuntelemalla asiakkaita ja kehittämällä jatkuvasti toimintaansa yritys voi parantaa asiakaskokemusta.

Jatkokehitysideoina nousi esiin useita kehittämisideoita, kuten sisäisen toimintaohjeistuksen jatkuva kehitys ja automaatioiden integrointi CRM-järjestelmään. Lisäksi on tärkeää kehittää systemaattiset mittarit asiakas- ja henkilöstökokemuksen arviointiin sekä panostaa tunnejohtamiseen ja tunnetaitojen kehittämiseen läpi koko organisaation.

Asiasanat: asiakaskokemus, henkilöstökokemus, asiakkuuksien johtaminen, muutosjohtaminen, palvelumuotoilu

Pauliina Luomala

**Developing Exceptional Customer Experience through Service Design**

Year

2023

Pages

62

---

This thesis focuses on the need of the organization (referred to as "the Collaboration Organization") to enhance customer experience in accordance with its new strategy and gain a competitive advantage. The objective is to determine how to create a superior customer experience and integrate it into the daily work of every employee. The purpose of this thesis is to establish a shared understanding of the current situation regarding customer relationships, areas for improvement, and means of enhancing the customer experience.

The theoretical framework of this thesis encompasses the concept of customer experience, including the impact of emotions on customer experience, the integration of customer experience within a strategic framework, and the measurement of customer experience. It also explores the role of employee experience as part of the customer experience and the management of customer experience and relationships. Additionally, the thesis addresses change management as an integral part of implementing the customer experience concept. In addition to scholarly literature, peer-reviewed scientific articles were utilized in the theoretical framework.

The chosen research methodology for this thesis was service design, as it is a human-centered design approach that focuses on developing customer and employee experiences. The goal was to consider customer needs at every stage of the service journey and achieve a unified customer experience. Service design was employed to enhance customer understanding through previous research, observation, and co-creation.

As a result of the development work, an internal customer experience guideline was created to facilitate the implementation of the change project throughout the entire organization. Additionally, a process diagram was developed to illustrate automations that streamline processes and save time and resources.

In conclusion, it can be stated that customer satisfaction should always be prioritized, and creating a positive customer experience requires a positive employee experience and the active participation of the entire organization in the development process. For the success of a company, it is important to offer high-quality products or services that meet the needs and expectations of customers. Quality customer service enhances customer satisfaction and trust, which has a positive impact on both the company and the customer experience. Individualized treatment, attentiveness, and honest communication strengthen customer relationships and create added value for customers. By listening to customers and continuously improving its operations, a company can enhance the customer experience.

As further development ideas, several improvement suggestions emerged, such as the continuous refinement of internal operating guidelines and the integration of automations into the CRM (*Customer Relationship Management*) system. Additionally, it would be crucial to develop systematic metrics for evaluating both customer and employee experiences and to invest in emotional leadership and the enhancement of emotional intelligence throughout the entire organization.

Keywords: customer experience, employee experience, customer relationship management, change management, service design

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Asiakas- ja henkilöstökokemus .....	8
2.1	Asiakaskokemus .....	8
2.1.1	Tunteiden merkitys asiakaskokemuksessa .....	10
2.1.2	Asiakaskokemus osana strategiaa .....	12
2.1.3	Asiakaskokemuksen mittaaminen .....	13
2.2	Henkilöstökokemus .....	15
2.2.1	Henkilöstökokemuksen mittaaminen .....	16
2.2.2	Henkilöstökokemuksen kehittäminen.....	17
3	Johtaminen.....	18
3.1	Asiakkuuksien ja asiakaskokemuksen johtaminen .....	18
3.2	Muutosjohtaminen .....	20
3.2.1	Henkilöstö muutosprosessissa.....	22
3.2.2	Muutosviestintä .....	23
4	Kehittämisasetelma .....	24
4.1	Yhteistyöorganisaatio.....	24
4.2	Yhteistyöorganisaation strategia.....	24
4.3	Kehittämistyön tausta .....	25
5	Kehittämistyön menetelmälliset ratkaisut.....	25
5.1	Palvelumuotoilu .....	25
5.1.1	Palvelumuotoiluprosessi .....	26
5.1.2	Asiakasymmärrys.....	28
5.1.3	Asiakaspolku.....	30
5.1.4	Yhteiskehittäminen.....	32
5.1.5	Ideointi ja konseptointi.....	34
5.2	Kehittämistyö palvelumuotoilun avulla .....	35
6	Opinnäytetyön tulokset.....	36
6.1	Kyselytutkimukset.....	37
6.2	Havainnointitulokset .....	39
6.3	Service Blueprint .....	40
6.4	Työpajojen tulokset .....	41
6.4.1	Coco Toolkit .....	41
6.4.2	Työpaja koko henkilöstölle.....	45
6.5	Ideariihen tulokset .....	46
7	Kehittämistyön tuotos .....	47
8	Johtopäätökset ja pohdinta.....	49

Lähteet.....	54
Kuviot .....	58
Taulukot .....	59
Liitteet .....	60

## 1 Johdanto

Kilpailu kiristyy jatkuvasti, ja pelkästään hyvillä tuotteilla ei enää pärjätä. Ainoa tapa todella erottua joukosta on tarjota asiakkaille ylivertaisia asiakaskokemuksia, jotka auttavat luomaan pitkäaikaisia asiakassuhteita. Asiakaskokemuksen kehittäminen on pitkäjänteistä ja jatkuvaa työtä, johon kaikkien organisaation työntekijöiden tulee osallistua.

Asiakaskokemuksen johtaminen edellyttää asiakkaan ymmärtämistä ja hänen arvojensa tuntemista sekä kykyä asettua asiakkaan asemaan. Vaikka työskennellään B2B-liiketoiminnassa, on tärkeää muistaa, että kaikki liiketoiminta on lopulta ihmisten välistä vuorovaikutusta. Siksi kokemukseen vaikuttavat vahvasti myös tunnekokemukset (Holma, Laasio, Ruusuvuori, Seppä & Tanner 2021, 32-37).

Nykyään monet yritykset ovat sisäistäneet asiakaskokemuksen tärkeyden ja sisällyttäneet sen osaksi yrityksen strategiaa. Asiakaskokemuksen luominen vaatii kuitenkin organisaatiolta systemaattista ja suunnitelmallista muutosjohtamista strategian toteuttamiseksi. Yksi erittäin tärkeä osa asiakaskokemuksen kehittämistä on henkilöstökokemus. Korhosen (2019, 121) mukaan henkilöstökokemuksella tarkoitetaan työntekijän näkemystä työnantajasta ja siihen vaikuttaa tunteet, mielikuvat ja vuorovaikutus työnantajan kanssa.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii työnantajani, jota tässä työssä kutsutaan Yhteistyöorganisaatioksi. Kohdeyrityksen nimi ei ole julkinen opinnäytetyössä, vaan sitä korvataan termillä "Yhteistyöorganisaatio". Luvuissa 4.1 ja 4.2 tutustutaan tarkemmin Yhteistyöorganisaatioon ja sen strategiaan. Opinnäytetyön aihe perustuu Yhteistyöorganisaation tarpeeseen kehittää asiakaskokemusta uuden strategian mukaisesti ja saavuttaa sitä kautta kilpailuetua.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää palvelumuotoilun avulla, miten luoda asiakkaille ylivertainen asiakaskokemus ja miten saada asiakaskokemus osaksi jokaisen työntekijän päivittäistä työtä. Tavoitteena oli saavuttaa yhteinen ymmärrys nykytilanteesta asiakassuhteiden osalta, kehittämiskohteista sekä keinoista asiakaskokemuksen parantamiseksi. Kehitystyön tuloksena syntyi Yhteistyöorganisaation sisäinen asiakaskokemuksen toimintaohjeistus sekä prosessikaavio toteutettavista automaatioista, jotka auttoivat suunnittelemaan automaation prosessin tehostamiseksi ja ajan ja resurssien säästämiseksi.

Tietoperustassa käsitellään asiakaskokemusta, henkilöstökokemusta sekä asiakkuuksien johtamista. Tietoperustassa tarkastellaan myös muutosjohtamista osana asiakaskokemuskonseptin jalkauttamista.

## 2 Asiakas- ja henkilöstökokemus

### 2.1 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus syntyy jokaisessa asiakkaan ja organisaation välisessä kohtaamisessa, ja se on asiakkaalle subjektiivinen ja kokonaisvaltainen kokemus. Vaikka käsitteenä asiakaskokemus ei ole uusi, sen tärkeyttä ei ole aina tiedostettu. Itse tuote voi olla kuinka hyvä tahansa, mutta jos esimerkiksi myyjä ei ole luotettava, se vaikuttaa asiakkaan kokemukseen negatiivisesti. Asiakslähtöisyyteen on alettu kiinnittää organisaatioissa enemmän huomiota 2000-luvulla, mutta käytäntöön vieminen on ollut usein haastavaa. Oikein toteutettu asiakaskokemus ohjaa yritystä tarkastelemaan asiakaspolkua kriittisesti, ja se on osa yrityksen strategista johtamista. Organisaatiot luovat erilaisia asiakaskokemuksia, ja asiakkaana kohtaamme myös erilaisia asiakaspolkua. Saarijärven ja Puustisen (2018, 13-18) mukaan *kokemus on tapa käsitteellistää koettua elämää*.

Artikkelissaan *Customer experience: fundamental premises and implications for research* Becker ja Jaakkola (2020) toteavat, että sen sijaan, että pyrittäisiin vain luomaan "positiivisia" tai "mieleenpainuvia" asiakaskokemuksia, yritysten tulisi määrittellä tarkemmin tavoiteltu asiakaskokemus hienovaraisemmin. Riippuen arvolupauksestaan, yritykset voivat määrittää, mitä asiakasvasteita ja reaktioita he toivovat herättävänsä. Yritysten tulisi kehittää ainutlaatuisia asiakaskokemuksen mittareita erilaisten asiakasvasteiden tavoittamiseksi. Aistittu laatusoitus tai asiakastytyväisyys mittareina asiakaskokemuksen mittaamiseen rajoittaa ymmärrystä tarjotun kokemuksen todellisesta luonteesta.

Asiakkaan tyytyväisyys tulee asettaa etusijalle kaikessa yrityksen toiminnassa, ja pelkkä tarpeiden täyttäminen ei enää riitä. On aina pyrittävä ylittämään asiakkaan odotukset. On myös tärkeää muistaa, että positiivinen asiakaskokemus edellyttää positiivista työntekijäkokeamista. Nykypäivänä asiakkaat odottavat, että heidän aikaisempaa asiointiaan yrityksen kanssa arvostetaan, ja tämä korostaa asiakkuudenhallinnan CRM (*Customer Relationship Management*) merkitystä. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 21-22). Asiakkuudenhallinta järjestelmiä käsitellään tarkemmin luvussa kolme.

Asiakaskokemuksen merkitys tulisi näkyä yrityksessä päivittäisissä toiminnoissa, eikä se saa jäädä vain tyhjäksi puheeksi yrityksen strategiassa. Johdon on tärkeää määrittää, millainen konkreettinen asiakaskokemus antaa kilpailuetua ja miten sen toteutusta tulee johtaa (Saarijärvi & Puustinen 2018, 24-25). On myös tärkeää muistaa, että asiakaskokemus muodostuu aina useista eri osatekijöistä (kuvio 1). Yksittäisiin osiin keskittyminen ei riitä, vaan mieleenpainuvan asiakaskokemuksen saavuttamiseksi kaikki osatekijät on huomioitava. Asiakaskokemukseen vaikuttavat asiakkaan kokemus brändistä, kulutuskokemus, joka syntyy tuotteen omistamisen ja kulutuksen myötä, tuotteen ostamisen helppous ja palvelukokemus vuorovaikutteisissa palvelutilanteissa, kuten kampaamoissa. Hinta voi myös vaikuttaa merkittävästi



asiakaskokemukseen erityisesti verkkokaupoissa, joissa hintavertailu on helppoa. Tuotteen käytön aikana muodostuu käyttökokemus, joka vaikuttaa siihen, miten asiakas arvottaa tuotteen. Toimituskokemus, erityisesti B2B-liiketoiminnassa ja verkkokaupoissa, voi myös vaikuttaa asiakaskokemukseen merkittävästi. Tänä päivänä enimmäksä määrin asiakaskokemukseen vaikuttaa myös verkkokauppakokemus (Saarijärvi & Puustinen 2018, 41-42).



Kuvio 1: Asiakaskokemuksen osakokemukset

Asiakaskokemuksen kehittäminen vaatii ymmärrystä siitä, että asiakaskokemuksia on monenlaisia. Jotta voidaan kehittää tietynlainen asiakaskokemus, on tärkeää huomioida aiemmat kokemukset, joten asiakkuudenhallintajärjestelmät ovat erittäin tärkeitä yhteydenpidolle asiakkaiden kanssa. On myös tärkeää ymmärtää, että asiakaskokemus koostuu useista eri kosketuspisteistä, joista jokainen vaikuttaa asiakkaan kokemukseen palvelusta tai tuotteesta. Kun kehitetään asiakaspolut kosketuspisteineen, on tärkeää tunnistaa, mitkä kosketuspisteet ovat hallittavissa organisaatiossa ja miten uusia voidaan luoda. Lisäksi on syytä huomioida, että kaikki kosketuspisteet eivät ole asiakkaille yhtä merkityksellisiä, joten asiakaskokemuksen johtamisessa on tärkeää miettiä, mitkä ovat kaikista merkityksellisimmät kosketuspisteet asiakkaille ja kehittää niitä.

Asiakaskokemus on monimuotoista ja voidaan jakaa kognitiiviseen, emotionaaliseen, sosiaaliseen ja sensoriseen ulottuvuuteen (kuviokuva 2). Yrityksen strategiasta riippuen painotamme eri ulottuvuuksia. Pohtimalla asiakaskokemusta jokaisen neljän ulottuvuuden kautta voimme selvittää asiakkaan tavoitteet tuotteiden ostamisessa, ratkaistavan ongelman ja millaisia

tunteita haluamme herättää asiakkaassa eri vaiheissa. Voiko henkilökuntamme varmistaa, että jokainen kohtaaminen asiakkaan kanssa on merkityksellinen? Mihin seikkoihin tulee kiinnittää huomiota, jotta asiakaskokemuksesta tulee moniaistillinen kokemus? On myös huomiotava, että BTB-asiakaskokemus eroaa hieman BTC-asiakaskokemuksesta, ja se voi olla hieman vaikeampi hahmottaa. BTB-asiakaskokemuksissa korostuvat asiakassuhdetason toimenpiteet, kuten kokonaisvaltainen sitoutuminen, asiakastarpeiden tyydyttäminen, asiakasprosessien helppous, oikea-aikainen reagointi, proaktiivisuus ja halu kehittyä kumppanuussuhteiden rakentamisessa (Saarijärvi & Puustinen 2018, 45-55). On hyvä kuitenkin muistaa, että kampanjoilla asiakkaat käyttäytyvät hyvin kuluttajamaisesti, eikä ns. ammattiohjaajia ole juuri lainkaan.

Kognitiivinen ulottuvuus	Emotionaalinen ulottuvuus	Sosiaalinen ulottuvuus	Sensorinen ulottuvuus
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saavuttaa tuotteelle / palvelulle asetetut tavoitteet</li> <li>• Määrittää miten odotuksiin vastataan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vuorovaikutuksen seurauksena syntyvät positiiviset tai negatiiviset emootiot</li> <li>• Muistetaan paremmin kun yrityksen tarjoama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakaskokemukseen vaikuttaa yrityksen henkilökunta ja muut asiakkaat</li> <li>• Vaikuttaa siihen miten asiakas kokee yrityksen tuotteet ja palvelut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ympäristön ja aistikokemuksen tunteet</li> <li>• Aistikokemuksia luo myös itse tuotteet ja pakkaukset</li> </ul>

Taulukko 1: Asiakaskokemuksen ulottuvuudet

### 2.1.1 Tunteiden merkitys asiakaskokemuksessa

Tunteiden perimmäinen tarkoitus on pitää meidät hengissä. Kun ympäristössä on joku uhka, keho ja mieli reagoivat (Tuominen 2018, 21). Nummenmaa (2019, 19-20) toteaa kirjassaan *Tunnekartasto -Kuinka tunteet tekevät meistä ihmisiä*, että tunteiden ominaisuudet ovat yleismaailmallisia, mutta niiden vaikutus on sidoksissa oppimiseen ja kokemukseen. Tutkimukset osoittavat, että ihminen ei useinkaan tee päätöksiä yksinomaan järjen avulla, sillä tunteet ovat merkittävässä roolissa ihmisen käyttäytymisen ohjailussa.

Jotta ihminen voisi ylipäätään tehdä päätöksiä, hän tarvitsee niihin liittyviä tunteita. Jokainen asiakaskokemus herättääkin ihmisessä jonkinlaisen tunnereaktion, jota ei voida täysin estää. Sen sijaan voidaan asettaa tavoitteita jokaiselle asiakaskohtaukselle, jotta tunnereaktiot suuntautuisivat toivotulla tavalla. Tärkeää on miettiä, mitä tunteita asiakaskokemuksella halutaan herättää. Tunnejohtamisessa on myös tärkeää ymmärtää tunteiden, asenteiden, mielialojen ja emootioiden väliset erot.

1. **Tunne:** Herää ihmiselle, kun tapahtuu jotain hänelle merkityksellistä. Valmistele ihmistä käsittelemään tapahtumia ja kehottaa toimimaan.

2. **Emootio:** Tunnekokemus esim. suru, ilo, pettymys etc.
3. **Mieliala:** Pidempi kestoinen kun tunne, ei liity yhteen tiettyyn tapahtumaan.
4. **Asenne:** Perustuu ihmisen omiin tavoitteisiin ja kuvaan itsestään ja ympäristöstään. Pitkäkestoinen käsitys tiettyä asiaa kohtaan, syntyy myös aiemmista kokemuksista.

Tunteita voidaan jaotella myös ensisijaisiin tunteisiin (pelko, suru, ilo ja viha) sekä toissijaisiin tunteisiin, jotka aiheutuvat ensisijaisesta tunteesta esim. häpeä (Killström 2020, 13-20).

Asiakkaan tunteiden syvälinen ymmärtäminen ja oikeanlaisten tunteiden herättäminen auttavat rakentamaan mieleenpainuvia asiakaskokemuksia, sillä jopa kaksi kolmasosaa asiakaskokemuksesta liittyy tunnetasoon, kuten tutkimukset ovat osoittaneet. On myös tärkeää tutkia tunteiden taustalla olevia merkityksiä ja ymmärtää hyvin toimialan erityispiirteet. On kuitenkin muistettava, että asiakasryhmien välillä voi olla eroja tunnekokemuksissa (Holma ym. 2021, 180-185).

Kun johdetaan asiakaskokemusta tunteiden avulla, voidaan ennakoida asiakkaan käyttäytymistä ja siten päätellä, kuinka lojaali asiakas yritykselle on. Systemaattinen panostus tunteiden johtamiseen on erinomainen keino erottautua ja luoda entistä kestävämpiä asiakassuhteita, sekä saavuttaa strategiset tunnetavoitteet. On tärkeää muistaa, että ihmiset tekevät päätökset ja päätöksiin liittyy aina tunteita. Tutkimusten mukaan emotionaalinen yhteys yritykseen on merkittävä tekijä asiakasuskollisuuden luomisessa (Killström 2020, 56-64).

Kun lähdetään kehittämään asiakaskokemusta, tavoitteena on suunnitella huippuhetkiä asiakaskohtaamisiin ja varmistaa, että jokainen kohtaaminen päättyy positiivisesti. Tässä kannattaa hyödyntää olemassa olevaa asiakaspolkua ja pohtia, missä vaiheessa polkua huippuhetket tapahtuvat ja mikä tekee niistä huippuja. On myös tärkeää huomioida negatiiviset tunteet, joita asiakas voi kohdata polun varrella, ja miettiä etukäteen, miten niihin reagoidaan. Negatiivisesta kokemuksesta voidaan tehdä huippukokemus, kun tilanne käsitellään oikein (Killström 2020, 83-84).

Jotta tunteet saadaan pysyväksi osaksi asiakaskokemusta, organisaatiossa voidaan kehittää tunnetaitoja. Tämä kuitenkin edellyttää, että yrityksen johto ymmärtää tunnetaitojen kehittämisen tärkeyden. Yksi hyödyllinen kehittämisen väline asiakaspolun varrella on tunnepolkuharjoitus, jossa jokainen miettii omia kokemuksiaan asiakaspolulla ja tuo ne sitten tunnepolulle. Tämän jälkeen tarkastellaan tilannetta yrityksen asiakkaiden näkökulmasta, jotta ymmärretään tunteita, joita asiakaskokemuksessa herää ja miten niihin voidaan vaikuttaa (Killström 2020, 103). Henkilöstö on erittäin tärkeässä roolissa tunnekokemuksen luomisessa, sillä tunnekokemus syntyy vuorovaikutuksessa. Jokaisen organisaation jäsenen tulisi tiedostaa, kuinka merkittävä osa tunne on asiakaskokemuksessa ja miten voimme aina luoda mieleenpainuvan tunnekokemuksen asiakkaillemme (Holma ym. 2021, 191-193).

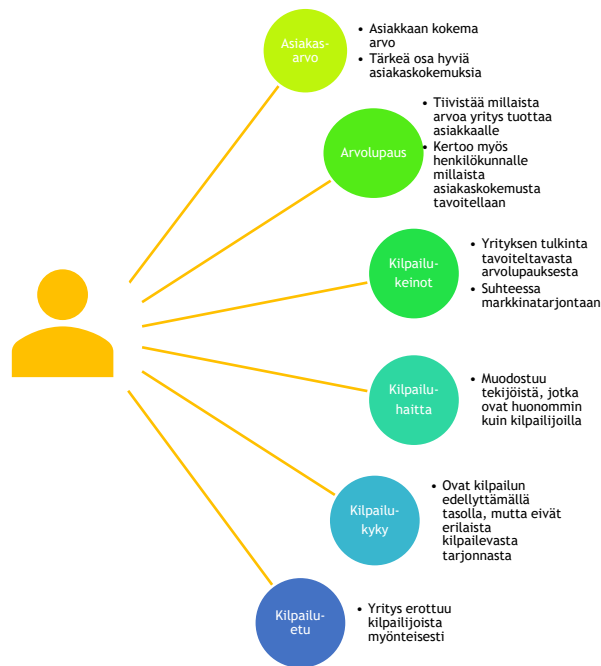
### 2.1.2 Asiakaskokemus osana strategiaa

Holman yms. (2021, 48-51) mukaan strategia on joukko valintoja, siitä mitä tavoitellaan, mihin ollaan matkalla sekä miksi ja miten tavoitteeseen päästään ja se lähtee aina asiakkaan tunnistamisesta. Kirjassaan *Ylivoimainen asiakaskokemus* Gerdt yms. määrittelee toimivan strategian koostuvan asiakkaiden ja heidän tarpeiden tunnistamisen lisäksi siitä, että ymmärtää mistä asiakkaat ovat valmiita maksamaan (Gerdt & Korhonen 2016, 13).

Yrityksen toimitusjohtaja ja hallitus ovat ensisijaisesti vastuussa asiakaskokemuksesta, mutta sen operatiivisesta toteutuksesta vastaa koko organisaatio. Saarijärvi ja Puustinen (2019, 19-20) kuvaavat strategista asiakaskokemuksen viitekehystä, joka koostuu kahdesta tasosta: *strategisesta suunnittelusta* ja *operatiivisesta toteutuksesta* sekä neljästä näkökulmasta: omistajaohjeuksellisesta näkökulmasta, strategisten valintojen näkökulmasta, operatiivisesta näkökulmasta ja asiakasnäkökulmasta. Taloudellisten tavoitteiden myötä omistajaohjeuksellinen näkökulma määrittelee asiakaskokemuksen tavoitteet, kun taas strategisten valintojen näkökulma määrittää keinot, joilla tavoitteeseen päästään. Operatiivisella näkökulmalla määritellään käytännön tavat, joilla haluttu asiakaskokemus toteutetaan. Asiakasnäkökulma määrittää lopulta seuraukset, eli onko asiakaskokemus onnistunut vai ei.

Strategisessa suunnittelussa on oleellista selvittää yrityksen asema suhteessa kilpailijoihin, asiakkaiden tarpeet, omat vahvuudet ja markkinoiden mahdollisuudet. Kaikkien organisaation jäsenten tulisi ymmärtää, miksi erinomaisen asiakaskokemuksen tarjoaminen on tärkeää, sillä se toimii perustana operatiiviselle toiminnalle. Kuitenkin ennen asiakaskokemuksen tavoitteen määrittämistä tulisi määritellä ne asiakasryhmät, joita tavoitellaan, sillä ihmiset ovat yksilöllisiä ja kokevat asiat eri tavoin.

Jotta voidaan strategisesti suunnitella asiakaskokemusta, tulee kaikilla olla yhteinen käsitys siitä, mitä asiakaskokemus tarkoittaa ja mitkä ovat sen keskeiset käsitteet. Saarijärven ja Puustisen mukaan strategiseen suunnitteluun asiakaskokemuskäsitteen lisäksi liittyy myös *asiakasarvo*, *arvolupaus*, *kilpailukeinot*, *kilpailuhaitta*, *kilpailukyky* sekä *kilpailuetu* (kuviokuva 3). Nämä huomioimalla saadaan hahmotettua, millaista asiakaskokemusta tavoitellaan. (Saarijärvi & Puustinen 2018, 77-97).



Kuvio 2: Strategisen suunnittelun käsitteet

Kun yritys muodostaa strategiaansa, on tärkeää korostaa kuuntelun merkitystä. Jos yritys ei ota huomioon eikä kuuntele sidosryhmiään, strategia saattaa näyttää hyvältä paperilla, mutta epäonnistuu käytännön toteutuksen haasteissa. Asiakkaiden kuuntelu on todella tärkeä osa menestyvää strategiaprosessia, sillä asiakkaat tietävät parhaiten, mitä he yritykseltä haluavat. On kuitenkin muistettava, että pelkkä kuuntelu ei välttämättä riitä, vaan tärkeää on ymmärtää asiakkaan kokemus. Tämän ymmärtämiseen voidaan ottaa avuksi palvelumuotoilu (Ritakallio & Vuori 2018, 130-141).

### 2.1.3 Asiakaskokemuksen mittaaminen

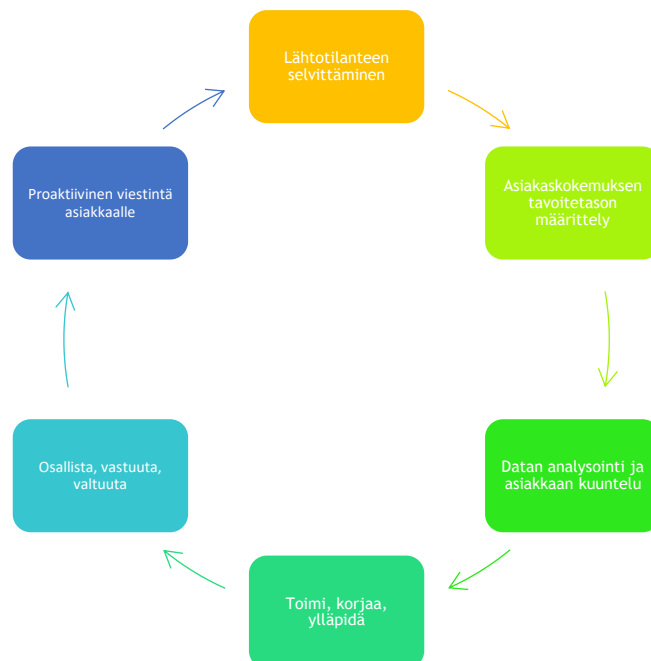
Ilman asiakaskokemuksen mittaamista emme voi tietää, kuinka hyvin olemme onnistuneet sen luomisessa. Vaikka kaikkia kosketuspisteitä ei voidakaan mitata, on tärkeää keskittyä kasvun ja kannattavuuden kannalta tärkeimpiin mittareihin. Asiakaskokemuksen mittaaminen on haasteellista, koska tavoitellut asiakaskokemukset ovat erilaisia eri yrityksissä, eikä siten ole yleispätevää mittaristoa. Lähtökohtaisesti tulisi määritellä, mitä halutaan mitata ja miksi, sekä luoda prosessi systemaattiselle mittaamiselle. Mittarien tulisi olla luotettavia, ja on tärkeää harkita tarkkaan, milloin mitataan ja mihin asiakaspolun kosketuspisteeseen mittarit kytketään (Saarijärvi & Puustinen 2018, 138-142).

Korkiakosken (2019, 76-80) mukaan mittaamisen tulisi olla helppoa, mutta samalla myös täydellisyyteen tavoittelevaa. Mittaamisen tulisi myös olla muuttuvaa ja sen suunnittelussa olisi hyvä ratkaista seuraavat asiat:

- Keneltä kysytään palautetta asiakaskokemuksesta?
- Milloin sitä kysytään?
- Mitkä ovat ne kanavat missä palautetta kysytään?
- Mitä mittauksessa kysytään?

Jos mittaus tapahtuu suoraan kosketuspisteissä asiakaskohtaamisen jälkeen, on sitä helpoin hahmottaa. Tärkeää asiakaskokemuksen mittaamisessa on ymmärtää asiakkaan tavoitteet, roolit sekä ostopolut.

Organisaation tulee ensin rakentaa peruskaava toiminnalle (ks. kuvio 4), jotta se voi määrittellä asiakaskokemuksen tavoitteet. Kaavan ensimmäinen vaihe on lähtötilanteen selvittäminen: millaista tietoa asiakkaasta löytyy jo nyt ja mitä tietoa vielä tarvitaan? Seuraavaksi organisaation tulee määrittellä, mitä ylivoimainen asiakaskokemus tarkoittaa juuri heidän organisaatiossaan. Tämä edellyttää kriittisten kohtaamispisteiden ja niiden mittareiden määrittämistä. Kun organisaatio tietää, missä mennään, sen on helpompi korjata käytännön tekemistä ja kehittää niitä osa-alueita, joilla on vielä kehitettävää. Henkilöstö tulee ottaa mukaan tähän prosessiin ja valtuuttaa heidät reagoimaan nopeasti ongelmatilanteissa. Lisäksi organisaation tulisi viestiä proaktiivisesti asiakkaille ja kysyä suoraan, miten asiakaskokemusta voitaisiin parantaa (Holma ym. 2021, 246-248).



Kuvio 3: Mittaamisen peruskaava (mukaillen Holma ym. 2021)

## 2.2 Henkilöstökokemus

Henkilöstön osallistuminen asiakaskokemuksen toimenpiteiden kehittämiseen on erittäin tärkeää, eikä pelkkä asiakaskokemuksen seuranta riitä. Asiakas- ja henkilöstökokemuksen yhteistarkastelu voi syventää asiakkaiden ja henkilöstön välisen vuorovaikutuksen ymmärtämistä ja parantaa käsitystä niistä asioista, jotka aiheuttavat toistuvia ongelmia. (Törrönen 2021).

Asiakaskokemuksen kehittämisen yhteydessä henkilöstökokemus on siis yksi erittäin tärkeä tekijä. Kaikkien yrityksessä työskentelevien tulisi tietää mahdollisimman paljon yrityksen asiakkaista, riippumatta siitä, työskentelevätkö he asiakasrajapinnassa vai eivät. Henkilöstön sitoutuminen yritykseen vaikuttaa siihen, minkälaisena yritys näyttäytyy asiakkaille. Henkilöstökokemus muodostuu tunteiden, mielikuvien sekä vuorovaikutuksen perusteella ja luo selvän yhteyden asiakaskokemukseen (Korkiakoski 2019, 117-123). Opinnäytetyössään Inkeroinen (2021, 49-50) tarkastelee tyytyväisen henkilöstön merkitystä tuloksellisuudelle ja sen vaikutusta asiakaskokemuksiin. Hänen mukaansa sitoutunut henkilöstö tuottaa lisäarvoa myös asiakkaille, unohtamatta personoitua ja yksilöllistä asiakaspalvelua. Henkilökohtainen palvelu ja asiakkaiden odotusten ylittäminen ovat siis tärkeässä roolissa.

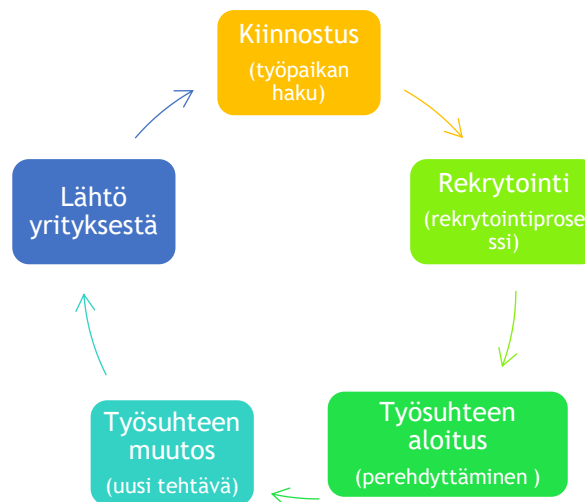
Kun työntekijät viihtyvät työssään ja heillä on selkeä käsitys vastuualueistaan ja roolistaan asiakaspolulla, se välittyy asiakkaalle hyvänä asiakaskokemuksena. Asiakasrajapinnassa parhaat kokemukset saavutetaan, kun asiakkaiden tarpeisiin voidaan reagoida saman tien, jolloin asiakas kokee olevansa tärkeä ja häntä kuunnellaan. Jotta tämä saavutetaan, yrityksellä on oltava selkeä ohjeistus asiakasrajapinnassa työskenteleville sekä rajat, joiden puitteissa toimitaan. Työntekijöiden on myös tärkeää ymmärtää, millaista asiakaskokemusta tavoitellaan ja saada lupa toimia sen mukaan (Holma ym. 2021, 85-88).

Tutkimuksessaan Zhao ym. huomauttavat, että erityisesti asiakaspalvelussa työskentelevien työntekijöiden tulisi välttää negatiivisten tunteiden herättämistä ja sen sijaan pyrkiä lisäämään positiivisia tunteita asiakkaiden keskuudessa. Työntekijöiden positiiviset tunteet voivat siis tarttua asiakkaisiin ja saada heidät kokemaan myös positiivisia tunteita. Esimiesten tehtävänä on varmistaa miellyttävä ja kannustava työympäristö, jotta työntekijät ovat alttiimpia osoittamaan positiivisia tunteita palvellessaan asiakkaita (Zhao & Yan & Keh 2016).

Nykyään yhä useammin työntekijät valitsevat työpaikkansa arvojen perusteella. Asiakaskeskeisessä yrityksessä arvot heijastuvat asiakkaaseen, mutta on tärkeää, että arvot näkyvät myös yrityksen toiminnassa. Mutta mikä on hyvän asiakas- ja henkilöstökokemuksen keskiössä? Se on tietenkin hyvin toimiva tiimi. Kun tiimi toimii hyvin, se tekee yhteistyötä, suunnittelee ja ideoi yhdessä, luottaa toisiinsa ja viihtyy yhdessä. Usein haasteet asiakaskokemuksissa johdetaan tiimityön toimimattomuudesta (Holma ym. 2021, 99-101).

### 2.2.1 Henkilöstökokemuksen mittaaminen

Asiakaskokemuksen mittaamisen lisäksi on tärkeää mitata myös henkilöstökokemusta. Henkilöstökokemuksen mittaamisessa tulisi kerätä tietoa henkilöstöstä, jonka perusteella voidaan tehdä toimenpiteitä ja päätöksiä henkilöstön kehittämiseksi. Koska toimintaympäristöt jatkuvasti muuttuvat, henkilöstökokemuksen mittaaminen tulisi toteuttaa useita kertoja vuodessa ja ottaa huomioon sekä yhteiset, että yksittäisten työntekijöiden merkittävät hetket. Yrityksen kannattaisi näin ollen luoda mittausmalli henkilöstökokemukselle, joka sisältää seuraavat keskeiset avainhetket kuvion mukaisesti:



Kuvio 4: Työntekijän elinkaaren avainhetket (mukaillen Korkiakoski 2019, 137).

Henkilöstökokemusta tulisi mitata avainhetkien jälkeen säännöllisesti, esimerkiksi sähköpostikyselyiden avulla. Lisäksi on tärkeää havainnoida arkisia hetkiä ja normaaleja työpäiviä. Työarjen arvioinnissa voidaan hyödyntää luovia menetelmiä, mutta olennaisinta on, että yrityksen johto ymmärtää työntekijöiden ilmapiirin ja tunnelman. Jatkuvan mittaamisen avulla, vuosittaisten mittauksien lisäksi, saadaan parempi kokonaiskuva henkilöstön hyvinvoinnista. Palautetta tulee kerätä sekä nimettömästi, että erityisesti osastojen ja työtehtävien kehittämisen kannalta myös tunnistettavasti (Korkiakoski 2019, 135-139).

Nupponen (2017) tuo esiin blogikirjoituksessaan, että henkilöstökokemuksen mittaaminen ja seuranta mahdollistavat oikeanlaisten työntekijöiden rekrytoinnin ajoissa, mikä taas antaa riittävästi aikaa asianmukaiselle perehdytykselle. Hänen mukaansa työntekijöiden sitoutuminen näkyy konkreettisina toimenpiteinä, joilla panostetaan henkilöstökokemukseen.



### 2.2.2 Henkilöstökokemuksen kehittäminen

Kun henkilöstökokemusta on mitattu, tulisi tulosten perusteella analysoida kehittämiskohteita ja samalla tarkastella henkilöstö- ja asiakaskokemustietojen välistä suhdetta. On tärkeää ymmärtää asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen välinen suhde. Vaikka asiakkaat ovat keskiössä, henkilöstöanalyysin avulla voidaan selvittää, miksi jotkut onnistuvat asiakaskohtaisissa paremmin kuin toiset. Kehittämisen kannalta on tärkeää pohtia, miten toiminnan muutoksilla voidaan tuottaa asiakkaille erinomaisia kokemuksia ja parantaa henkilöstökokemusta entisestään. On olennaista tunnistaa työntekijöiden kehitysmahdollisuudet ja poistaa kaikki sisäiset esteet asiakkaiden ja työntekijöiden väliltä. Rakentamalla toimiva asiakaskokemusstrategia, jossa työntekijöillä on valtuudet toimia itsenäisesti määriteltyjen rajojen puitteissa, voidaan saavuttaa tilanne, jossa jokainen työntekijä pystyy luomaan erinomaisia asiakaskokemuksia. Kilpailuedun saavuttaminen asiakaskokemuksen avulla edellyttää kokonaisvaltaista yrityksen muutosta, joka voidaan toteuttaa muutosohjelman avulla (Korkiakoski 2019, 140-152).

Grahamin (2018) mukaan yritysten tulisi panostaa *sisäiseen viestintään* ja pitää työntekijät tärkeänä kohderyhmänä. Hyvien ja huonojen uutisten jakaminen tulisi tapahtua ensin työntekijöille. Viestinnässä on tärkeää välittää yrityksen tarkoitusta ja arvoja sekä kuunnella työntekijöiden ääntä. Johtoryhmän tulisi olla vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa ja kiittää heitä sekä henkilökohtaisesti että sähköpostitse. Läpinäkyvyys on avainasemassa sitoutumisen kannalta. Onnistumisia työssä, syntymäpäiviä, ylennyksiä ja muita henkilökohtaisia saavutuksia tulisi *juhlistaa* työpaikalla. Palkitseminen ja tunnustaminen auttavat luomaan yhteenkuuluvuutta ja sitoutumista yritykseen. Luottamus ja oppiminen ovat tärkeitä tekijöitä työsuorituksen parantamisessa. Organisaatioiden tulisi sitoutua oppimiseen ja keskustella *urakehityksestä* työntekijöiden kanssa. Tarjoamalla työntekijöille aikaa oman oppimisen ja intohimoisten projektien parissa investoidaan heidän kehittymiseensä. Organisaatioiden tulisi yksinkertaistaa järjestelmiään ja *poistaa turhia esteitä* työntekijöiden tieltä. Työntekijät tarvitsevat tukea ja haluavat, että heidän työtaakkaansa kevennetään. Esimerkiksi perehdytysprosessi ja kulukorvausten käsittely voidaan tehdä yksinkertaisemmiksi ja käyttäjäystävällisemmiksi. Järjestelmien virtaviivaistaminen parantaa työntekijöiden kokemusta. *Monimuotoinen työvoima* parantaa organisaation suorituskykyä ja kilpailukykyä. Se lisää työntekijöiden sitoutumista, luovuutta ja tyytyväisyyttä sekä pitää osaajat yrityksessä. Monimuotoisuus edistää myös yrityksen taloudellista menestystä. Työntekijöitä tulee arvostaa ja tarjota heille kokemus, joka sisältää jatkuvaa viestintää, oppimista, kasvumahdollisuuksia, juhlia ja monimuotoisen työympäristön.



Kuvio 5: Henkilöstökokemuksen kehittämisen teemat (mukaillen Graham 2018)

Työntekijöiden kokemukset ovat äärimmäisen tärkeä lähtökohta oppimiselle ja osaamisen kehittämiseksi. Kun harkitaan toimintamalleja osaamisen kehittämiseen, on olennaista miettiä, miten voidaan tukea oppimista kokemuksista. Esimerkiksi kehityskeskustelujen ja palautteen keräämisen avulla voidaan oppia kokemuksista. On myös tärkeää määritellä, mitä halutaan saavuttaa, kun lähdetään kehittämään osaamista. (Viitala 2013, 190-191).

Morgan (2017, 264) huomauttaa teoksessaan *The Employee Experience Advantage*, että jos todella haluaa olla organisaatio, joka keskittyy henkilöstökokemukseen, henkilöstön on oltava kaiken keskipisteenä. Pelkkä väite siitä, että välitetään työntekijöistä, ei riitä, vaan on tehtävä konkreettisia toimia työntekijäkokemuksen parantamiseksi. Yritykset, jotka panostavat henkilöstökokemukseen, todella tuntevat työntekijänsä, eivät vain analyysin näkökulmasta, vaan myös yksittäisen esimiehen ja työntekijän näkökulmasta. Työntekijät nähdään kokonaisuina ihmisinä, joilla on intohimoja, pelkoja, kiinnostuksen kohteita ja tavoitteita.

### 3 Johtaminen

#### 3.1 Asiakkuuksien ja asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakkuuksien johtaminen perustuu asiakasymmärrykseen, joka mahdollistuu asiakastiedon ja -analyysien avulla (Bergström & Leppänen 2015, 420-421). Asiakkuuksien johtaminen tarkoittaa siis asiakassuhteiden kehittämistä asiakkaiden profiloinnin perusteella. Asiakkuuksien kehittämisen kannalta tärkeää on korostaa asiakkuudenhallintajärjestelmien merkitystä ja

niiden tuottamaa lisäarvoa asiakasyymmärryksessä. Asiakkaiden luokittelu riippuu yrityksen asettamista tavoitteista (Saarijärvi & Puustinen 2018, 81-83).

CRM-lyhenne tulee englanninkielisistä sanoista *Customer Relationship Management*. Suomeksi sitä voidaan kutsua esimerkiksi asiakashallinnaksi, asiakassuhteen johtamiseksi tai asiakkuuksien johtamiseksi. CRM on moniulotteinen käsite, jolla tarkoitetaan organisaation toimintatapoja ja tietojärjestelmiä, joiden avulla hallitaan asiakkuuksia. Se voi myös olla *prosessi*, jolla hallitaan kaikkia asiakaskohtaamisia tai *lähestymistapa* uusien asiakkaiden hankintaan ja heidän pitämiseensä. Lisäksi se voi olla *liiketoiminnan tietojärjestelmä*, joka auttaa markkinoinnin, myynnin ja asiakaspalvelun suunnittelussa ja aikatauluttamisessa. Se voi myös olla *liiketoimintastrategia*, joka huomioi asiakastyytyväisyyden lisäksi myös kannattavuuden ja tuotot (Oksanen 2010, 21-22).

Lehtisen (2004, 175-193) mukaan asiakkuuksien johtamisessa keskeinen merkitys on asiakkuusvision rakentamisella, joka määrittelee, miten yritys ja sen asiakkaat näkevät yhteisen tulevaisuuden. Tämän avulla voidaan luoda asiakkuusstrategioita. Tärkeää on myös pyrkiä rakentamaan asiakasyhteisöjä ja luomaan yhteenkuuluvuuden tunnetta. Porkan (2014) mukaan asiakkuusstrategia sisältää asiakkaiden analyttisen segmentoinnin, jossa pyritään tunnistamaan potentiaalisimmat asiakkaat ja luomaan jokaiselle asiakassegmentille omat hoitomallinsa. Siihen kuuluu myös eri kanavien valinta ja muut kehittämistavoitteet.

Asiakaskokemuksen johtaminen on suhteellisen uusi käsite, ja usein sekoitetaan asiakaspalvelun kehittämiseen, vaikka se onkin ajattelutapa, joka huomioi koko organisaation toimintatavan. Asiakaskokemukseen vaikuttavat monet tekijät, kuten järjestelmien toimivuus, laskutusprosessit, tuotekehityksen kyky vastata asiakkaiden tarpeisiin ja markkinointiosaston kyky välittää yrityksen lupaukset asiakkaille (Löytänä & Korteso 2011, 14-15). Asiakaskokemuksen johtamisessa on tärkeää ottaa huomioon toimintaympäristön muutokset sekä kilpailutilanteen muutokset. Lisäksi on rohjettava muuttaa johtamismallia, mukaan lukien yksittäisten johtajien toimintatapojen muuttaminen. Asiakaskokemuksen onnistunut johtaminen edellyttää läpinäkyvyyttä, ja usein suurin muutos tapahtuu sisäisessä toiminnassa. Onnistuneen asiakaskokemuksen johtamisen tukemiseksi tarvitaan vahvaa tukea johdolta ja johtamismallia, joka vahvistaa muutoksen toteutumista. Korkiakoski kuvaa asiakas- ja henkilöstökokemuksen johtamismallia alla olevan taulukon avulla:

	Rooli	Kokoonpano	Kokoukset
Johtoryhmä	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antaa valtuutuksen hankkeelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Johtoryhmä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteenveto johtoryhmän kokouksiin esitettäviksi</li> </ul>
Ohjausryhmä	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asettaa tavoitteet, resurssit ja budjetin</li> <li>• Hyväksyy kehityssuunnitelman sekä johtamis- ja mittausmallin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Johtoryhmän edustajat, toimitusjohtaja ja projektiryhmä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esimerkiksi joka toinen kuukausi (huomioiden lähtökohdat ja aikataulun)</li> </ul>
Projektiryhmä	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suunnittelee ja aikatauluttaa kehitysohjelman</li> <li>• Viestintä ja koulutus sidosryhmille</li> <li>• Johtamismallin suunnittelu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektiryhmä, joka edustaa keskeisiä funktioita (liiketoiminta, viestintä, jne.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esimerkiksi joka toinen viikko (huomioiden lähtökohdat ja aikataulun)</li> </ul>
Operatiivinen ryhmä	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vastaa kehityssuunnitelman toteuttamisen seurannasta omassa yksikössä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edustajat niistä yrityksen osista, joissa kehityssuunnitelmaa jalkautetaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jatkuva tuki ja seuranta, mutta kokoukset esim. joka toinen kuukausi</li> </ul>

Taulukko 2: Asiakas- ja henkilöstökokemuksen johtamismalli (mukailten Korkiakoski 2019, 183)

Asiakaskokemuksen kehittämiseksi tarvitaan tietoa, joka perustuu palautteisiin. Tarvittaessa henkilöstölle on annettava myös valtuudet muuttaa tilannetta (Korkiakoski 2019, 174-186). Asiakaskokemuksen jalkauttaminen työyhteisöön vaatii johdolta systemaattista ja jatkuvaa panostusta. Yrityksen tavoittelemasta asiakaskokemuksesta on hyvä sanoittaa konkreettisia toimintatapoja. On myös tärkeää määritellä, mitä asiakaskokemus tarkoittaa kunkin työntekijän päivittäisessä työssä ja ottaa se huomioon yrityksen mittareissa. Toimitusjohtaja kantaa vastuun asiakaskokemuksesta, mutta kaikki yrityksen työntekijät osallistuvat sen luomiseen. Asiakaskokemuksen johtaminen on myös muutosjohtamista, mikä käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa (Holma ym. 2021, 153-161).

### 3.2 Muutosjohtaminen

Muutosjohtamisella tarkoitetaan Viitalan ja muiden asiantuntijoiden mukaan *systemaattista toimintaa, jonka avulla pyritään toteuttamaan tavoiteltu muutos* organisaatiossa. Muutos voi koskea koko liiketoimintaa tai vain osaa organisaatiosta, ja se voi olla joko ajallisesti rajattu tai jatkuva prosessi. Muutos voi lähteä organisaatiosta itsestään tai se voi olla ulkopuolelta tuleva. Usein muutokset liittyvät jonkin asian kehittämiseen tai uudistamiseen, mutta ne voivat koskea myös jonkin asian lopettamista tai supistamista (Viitala & Jylhä 2019, 280).

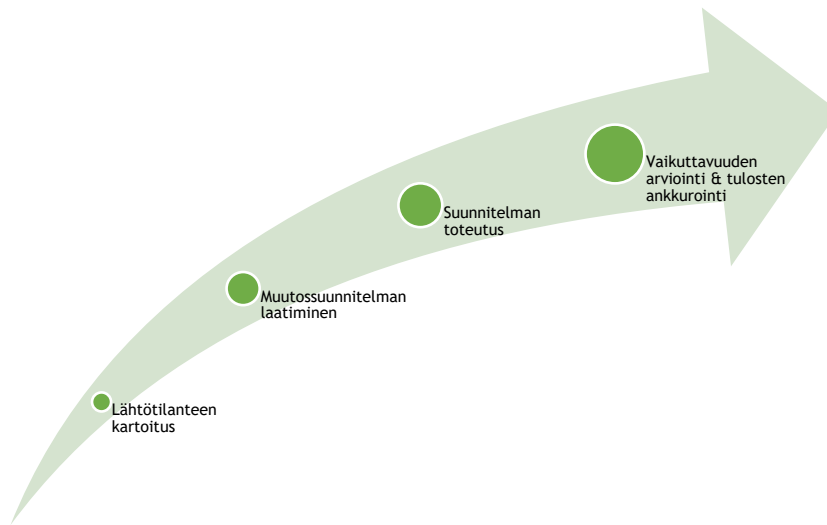
Syväjärvi ja hänen kollegansa toteavat artikkelissaan, että psykologisen johtamisen rooli on merkittävä muutostilanteissa ja ihmisen muutosdynamiikassa. Psykologinen johtaminen keskittyy ihmisten psykologisten tarpeiden ja motivaation huomioimiseen organisaation johtamisessa. Muutostilanteessa psykologinen johtaminen on erityisen tärkeää, ja on tärkeää varmistaa, että työntekijöillä on tarvittavat tiedot ja mahdollisuudet osallistua sekä ymmärtää ja analysoida tilannetta.

Syväjärven ym. tutkimushavaintojen mukaan psykologisen johtamisen tärkeä tehtävä muutostilanteessa on epävarmuuden vähentäminen. On siis tärkeää huolehtia siitä, että työntekijöillä on selkeä käsitys siitä, mitä muutoksessa tapahtuu ja mitä se tarkoittaa heidän työlleen. Tämä lisää työntekijöiden luottamusta organisaatioon ja auttaa heitä sitoutumaan muutokseen (Syväjärvi & Perttula, & Stenvall & Majoinen & Vakkala 2007).

Väitöskirjassaan Lindell (2017) taas toteaa, että muutosten onnistuminen on yrityksille elintärkeää ja siksi muutokset tulisi saada toteutettua entistä paremmin. Lindell kuvaa muutosten epäonnistumisen johtuvan usein siitä, että niin sanottuja pirullisia ongelmia ei osata ratkaista. Termi "pirullinen ongelma" tulee yhdysvaltalaisen suunnittelijan ja tutkijan Horst Rittelilta, joka kehitti sen suunnitteluongelmien yhteydessä 1960-luvulla. Se kuvaa erityisen vaikeaa ja monimutkaista ongelmaa, joka on vaikea tai jopa mahdoton ratkaista. On tärkeää muistaa, että muutosjohtajuus ei ole sidottu asemaan, vaan se on jatkuvaa toimintaa kaikilla yrityksessä.

Kun ryhdytään toteuttamaan muutoksia, on tärkeää pohtia tarkasti muutoshankkeen tavoitteita ja sitä, miten muutos saadaan aikaan. Useiden kansainvälisten tutkimusten mukaan yli puolet strategisista muutoshankkeista epäonnistuu, joten on erityisen tärkeää oppia johtamaan muutoshankkeita oikein. Henkilöstön osallistuminen muutosprosessiin on tärkeää, sillä se sitouttaa henkilöstöä ja vähentää muutoksen vastustusta. Muutoksen toteuttamisessa on otettava huomioon myös asiakkaiden rooli.

Salminen esittelee kirjassaan neljä eri vaihetta, jotka ovat keskeisiä onnistuneessa muutoshankkeessa (kuvio 4). Ensimmäinen vaihe on lähtötilanteen kartoitus, jossa arvioidaan yrityksen nykytilaa, muutosvalmiutta sekä käytettävissä olevia resursseja. Toisessa vaiheessa, muutosmatkan suunnittelussa, määritellään hankkeen tavoitteet ja toteutus, luodaan muutosvisio ja laaditaan yksityiskohtainen suunnitelma muutoksen toteuttamiseksi. Tämän jälkeen siirrytään suunnitelman toteutusvaiheeseen, joka käsittää itse muutosmatkan, eli hankkeen teknisen toteutuksen ja ihmisten käymän psykologisen kasvuprosessin. Viimeinen vaihe on muutoksen onnistumisen arviointi ja saavutetun muutoksen juurruttaminen. Suunnitelman laadinnan yhteydessä on jo tärkeää miettiä, kuinka tavoitteiden toteutumista seurataan systemaattisesti ja miten saavutetut muutokset saadaan juurtumaan niin, ettei palata vanhoihin toimintatapoihin vahingossa (Salminen 2022, 22-27).



Kuvio 6: Muutosmatkan vaiheet (mukailten Salminen 2022, 25)

### 3.2.1 Henkilöstö muutosprosessissa

On tärkeää huomioida henkilöstön muutoskyky muutosprosessissa. Ennen muutoksen aloittamista on hyvä pohtia, miten hyvin henkilöstö pystyy sopeutumaan uusiin toimintatapoihin ja ajattelumalleihin. Tämä auttaa arvioimaan muutoksen nopeutta ja laajuutta. Henkilöstön muutoskykyyn vaikuttavat kokemukset aikaisemmista muutosprosesseista, henkilöstön osaaminen ja ikärakenne. Psykologisen turvallisuuden luominen on myös tärkeää, sillä se edistää luottamuksellista yrityskulttuuria, jossa työntekijöitä arvostetaan ja heidän on turvallista tehdä virheitä (Salminen 2022, 48).

Tutkimusten mukaan henkilöstö kokee muutokset usein prosessinomaisesti, johon liittyy kolme vaihetta: lamaannusvaihe, toiveiden heräämisvaihe ja sopeutumisvaihe. Lamaannusvaiheessa henkilöstö reagoi muutokseen usein voimakkaalla kieltämisellä ja tuntee lamaantumista. Tällöin henkilöstö käyttäytyy kuin muutosta ei olisi tapahtumassa ja voi vastaanottaa viestit vain rajoitetusti, mikä hankaloittaa muutosviestintää. Toiveiden heräämisvaiheessa tunnelmat vaihtelevat ja henkilöstö alkaa toivoa muutoksen onnistumista. Sopeutumisvaiheessa henkilöstö alkaa sopeutua muutokseen ja näkee siinä mahdollisuuksia.

Muutosvastarinta on hyvin yleistä organisaatiomuutoksissa, joissa esimerkiksi työntekijän työtehtävät tai asema muuttuvat tai prosessit ovat hyvin erilaisia kuin aiemmin. Ihmiset suhtautuvat muutokseen hyvin eri tavoin; toiset suhtautuvat niihin positiivisesti, kun taas toiset kokevat ne negatiivisina ja pelottavina. On tärkeää muistaa, että eri henkilöt ovat muutosprosessin eri vaiheissa eri aikaan. Johto on saattanut ehtiä käsitellä muutosta jo pidempään ja olla siten henkilöstöä edellä muutosprosessissa, jossa henkilöstölle vasta esitetään muutosta (Stenvall & Virtanen 2007, 50-52; Viitala & Jylhä 2019, 281).

On siksi erittäin tärkeää, että muutoksen johto osallistaa työntekijät aktiivisesti ja merkityksellisesti muutoksen suunnitteluvaiheessa, mikä sisältää yhteisen päätöksenteon ehdotetusta muutosaloitteesta. Työntekijöiden voimaantuminen ja osallistuminen ovat ratkaisevan tärkeitä varmistamaan heidän sitoutumisensa muutosvisioon. Tehokas viestintä vaikuttaa myös merkittävästi työntekijöiden käyttäytymiseen muutosaloitteiden saumattoman toteutuksen tehostamiseksi. Työntekijöiden kokemusten kerääminen ja tarkastelu prosessista itsestään sekä muutosaloitteen tehokkuudesta jälkeenpäin ovat keskeisiä tekijöitä muutosaloitteen tavoiteltujen tulosten arvioinnissa (Masaba & Flotman 2022).

### 3.2.2 Muutosviestintä

Muutosviestinnän yksityiskohtaisella suunnittelulla on tärkeä rooli muutosmatkan onnistumisessa. Viestinnän suunnittelussa on keskeistä huolehtia siitä, että viesti tavoittaa kaikki sidosryhmät koordinoitusti. Viestintäsuunnitelmaa laadittaessa on ensin tärkeää pohtia, miten muutoshanke vaikuttaa eri sidosryhmiin ja miten heille viestitään muutosmatkan eri vaiheissa. Suunnitelman tulisi selkeästi kertoa, mitä ollaan tekemässä ja miksi, sekä määritellä vastuunjako ja aikataulut (Salminen 2022, 95-97). Strategiaviestinnässä on erityisen tärkeää huolehtia sanavalinnoista ja käyttää yhtenäisiä termejä. Toistuvien termien käyttö auttaa viestin selkeyttä ja ymmärrettävyyttä, kun taas liian monien ilmaisujen käyttäminen voi heikentää viestin vaikuttavuutta (Korhonen & Bergman 2019, 52).

Muutoksen toteuttamisessa perinteinen intranet tai henkilöstölehti ovat vain osa viestintää, ja kaikki mahdolliset viestinnän keinot tulisi ottaa käyttöön visiosta tiedottamiseksi. Viesti menee paremmin perille, kun jokainen projekti ja toimenpide nähdään osana kokonaisuutta. Viestinnän tulisi tapahtua kahdensuuntaisesti, ja kaikki sidosryhmät tulisi ottaa mukaan.

Sisäisen viestinnän tukemiseksi voidaan nykyään käyttää erilaisia moderneja digitaalisia työympäristöjä. Monissa yrityksissä onkin otettu käyttöön erilaisia ryhmätyötiloja, jotka mahdollistavat interaktiivisen viestinnän. Esimerkiksi muutoshankkeen foorumissa voidaan parantaa läpinäkyvyyttä, kun kaikki kysymykset ja pohdinnat ovat samassa paikassa yksittäisten sähköpostien sijaan. Kirjallisen viestinnän lisäksi erittäin tärkeää on johdon jalkautuminen työpisteille. Keskustelut työntekijöiden kanssa voivat tuoda esiin arvokkaita näkökulmia, jotka voidaan sisällyttää kehityshankkeisiin (Korhonen & Bergman 2019, 110-115). Entä jos muutosviesti ei tavoita kohderyhmää? Tehokas tapa vahvistaa muutosviestintää on hyödyntää tarinankerrontaa. Hyvä tarina välittää paitsi faktatiedot myös tunteet, ja auttaa kuulijaa muistamaan paremmin. Lisäksi hyvä tarina sisältää elementtejä, joihin kuulija voi samaistua (Salmi 2022, 102).

## 4 Kehittämisasetelma

### 4.1 Yhteistyöorganisaatio

Yhteistyöorganisaatio on vuonna 1997 perustettu suomalainen hiuskosmetiikka-alan tukku-liike, joka valmistaa hiuskosmetiikkatuotteita sekä maahantuo hiuskosmetiikkatuotteiden lisäksi tarvikkeita sekä kampaamokalusteita. Organisaatio toimii kotimaan liiketoiminnan lisäksi 15 eri maassa. Kattavan tuotevalikoiman lisäksi organisaatio tarjoaa kampaajille koulutuspalveluita sekä palveluita kampaamoyrittäjien liiketoiminnan tukemiseen.

Yhteistyöorganisaatiolle vastuullisuus on merkittävä asia, ja sen vastuullisuusohjelma perustuu YK:n jäsenvaltioiden yhteiseen kestävä kehityksen ohjelmaan, joka sisältää 17 tavoitetta yhteiskunnan kestävyysasteiden ratkaisemiseksi. Yhteistyöorganisaatio on valinnut liiketoiminnan kannalta olennaiset kolme teemaa näistä tavoitteista: ”terveyttä ja hyvinvointia”, ”vastuullista kuluttamista” sekä ”ilmastotekoja”.

Yrityksen pyrkimyksenä on tarjota henkilökunnalleen alansa paras työkokemus ja saavuttaa hyvinvoivimmat asiakkaat. Tämä tavoite on tarkoitus saavuttaa tukemalla asiakkaiden taloudellista hyvinvointia nopeilla toimituksilla, joustavilla maksuehdoilla, myyntiä edistävillä kampanjoilla ja koulutuksilla. Lisäksi yritys huomioi ympäristönäkökohdat tuotteen koko elinkaaren ajan mahdollistaen asiakkaille vastuullisen valinnan (Yhteistyöorganisaation vastuullisuusraportti 2022).

Yhteistyöorganisaatiossa asiakaskokemus on iso osa yrityksen strategiaa ja sen kehittämiseksi on käynnistetty useita eri hankkeita, mm. asiakkuudenhallinta järjestelmän käyttöönotto läpi koko yrityksen. Olen työskennellyt yhteistyöorganisaation palveluksessa kohta kaksi vuotta ja vastaan organisaatiossa tarvikkeista ja kalusteista sekä tuotedatasta.

### 4.2 Yhteistyöorganisaation strategia

Strategiatyö käynnistettiin yrityksessä vuonna 2022. Työn lähtökohtana oli visio siitä, että yritys pystyisi tekemään kampaamoalasta mahdollisimman houkuttelevan niin nykyisille yrittäjille ja työntekijöille kuin myös uusille alalle vasta tuleville. Yrityksen tavoitteena on olla kampaamoalan suunnannäyttävä, luoda kauneusalan innostavin työpaikka ja auttaa kampaamoalan yrittäjiä menestymään, saavuttaen samalla alan hyvinvoivimmat asiakkaat.

Vuonna 2022 yritys keskittyi uuden strategian luomiseen, yhteisten prosessien kehittämiseen, arvojen kirkastamiseen ja asiakasymmärryksen lisäämiseen. Yritys suunnitteli myös, kuinka voitaisiin parantaa asiakaslähtöisyyttä ja kehittää asiakaskokemusta entisestään.



Uusi strategia toteutetaan tänä vuonna yrityksessä kehittämällä asiakaskokemuskonseptia, joka auttaa asetetun vision saavuttamisessa. Lisäksi päivittäin annetut lupaukset parhaasta kumppanuudesta täytetään ja elinvoimaisempaa kampaamoalaa luodaan. Uusia tuotteita ja palveluita lanseerataan tavoitteena parantaa asiakaskokemusta ja kannattavuutta (Yhteistyöorganisaation vastuullisuusraportti 2022).

#### 4.3 Kehittämistyön tausta

Yhteistyöorganisaatio suunnittelee käynnistävänsä hankkeen, jonka tavoitteena on auttaa yrittäjiä parturi-kampaamon perustamisessa ja kehittää heidän liiketoimintaa sekä ammattitaitoa. Konseptin lanseeraus kotimaassa on suunniteltu tapahtuvaksi vuonna 2024 ja vientimaissa vuonna 2025. Hankkeen tarkoituksena on selvittää, millainen tuote- ja palvelukonsepti vastaa yhteistyöorganisaation asiakkaiden tarpeisiin ja miten he voivat palvella asiakkaitaan luomalla erottuvia asiakas- ja tunnekokemuksia. Tavoitteena on luoda yhteistyöorganisaatiolla sisäinen toimintaohjeisto palvelumuotoilua hyödyntäen ja auttaa saavuttamaan ylivertainen asiakaskokemus.

### 5 Kehittämistyön menetelmälliset ratkaisut

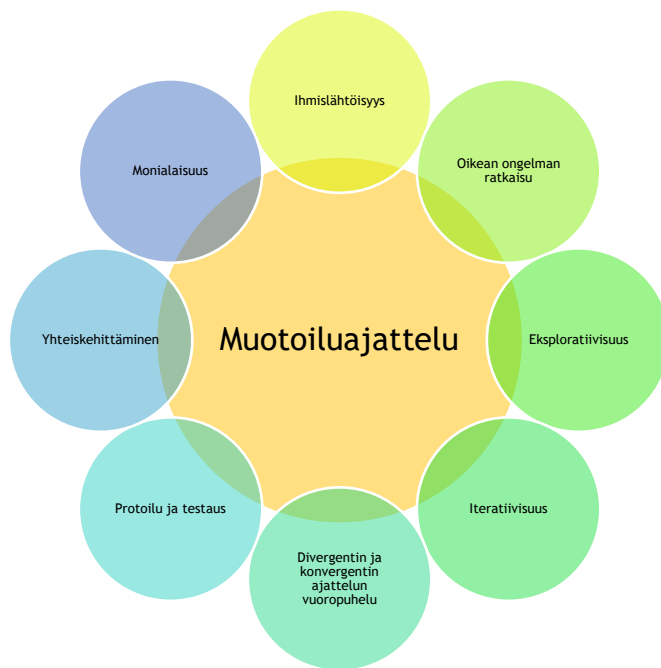
Kun tavoitteena on asiakaskokemuskonseptin kehittäminen, palvelumuotoilu on erittäin sopiva menetelmä tähän tarkoitukseen. Palvelumuotoilussa keskitytään aina asiakkaan tarpeisiin ja otetaan asiakas mukaan kehittämisprosessiin. Menetelmässä keskitytään syvälliseen asiakastarpeiden ymmärtämiseen ja todellisten ongelmien ratkaisemiseen (Koivisto ym. 2019, 49-50). Jotta asiakasyymmärrystä voidaan kasvattaa mahdollisimman paljon, on tärkeää hyödyntää myös yrityksen aiemmin tekemiä asiakastyytyväisyysmittauksia, markkinatutkimuksia sekä haastatella yrityksen henkilökuntaa (Tuulaniemi 2013, 145).

#### 5.1 Palvelumuotoilu

Termi palvelumuotoilu (service design) on esiintynyt kirjallisuudessa jo lähes neljäkymmentä vuotta, mutta vasta 2000-luvun puolivälissä siitä tuli oma osaamisalansa. Nykyään palvelumuotoilua hyödynnetään toiminnan kehittämisessä sekä julkisella että yksityisellä sektorilla, erityisesti suuremmissa organisaatioissa. Koiviston ym. mukaan palvelumuotoilu perustuu muotoiluajatteluun, ja se on erikoistunut palvelujen, asiakas- ja työntekijäkokemusten sekä palveluliiketoiminnan kehittämiseen ihmislähtöisesti.

Palvelumuotoilun tavoitteena on kehittää palveluita niin, että huomioidaan asiakkaan tarpeet jokaisessa palvelupolun kontaktipisteessä ja saavutetaan yhdenmukainen asiakaskokemus. Palvelumuotoilussa hyödynnetään muotoiluajattelun periaatteita, ja sitä voidaan käyttää minkä tahansa ongelman ratkaisemiseen. Muotoiluajattelun peruseriaatteet (kuviot 5) ovat

ihmislähtöisyys, oikean ongelman ratkaisu arvailujen sijaan, eksploratiivisuus eli tutkiva ja ko-keileva kehittämisote, iteratiivisuus eli työvaiheiden toistaminen halutun ratkaisun saavuttamiseksi, divergentin ja konvergentin ajattelun vuoropuhelu analyysin ja arvioinnin sekä mielikuvituksen ja intuitiivisen ajattelun yhdistämiseksi, protoilu ja testaus jolla testausta ja prototyyppien avulla selvitetään nopeasti ja kustannustehokkaasti kehitettävän kohteen toimivuus, yhteiskehittäminen jolla asiakas osallistetaan palvelumuotoiluprosessiin ja monialaisuus, joka mahdollistaa luovien ratkaisujen löytämisen kehityshaasteisiin (Koivisto ym. 2019, 32-41).



Kuvio 7: Muotoiluajattelun keskeiset periaatteet (mukaillen Koivisto ym. 2019, 36)

Palvelumuotoilussa yhdistetään asiakkaiden odotukset ja tarpeet palveluntuottajan liiketoiminnallisiin tavoitteisiin. Visualisointi ja hahmomallit auttavat tuomaan aineettomat osat näkyväksi. Tavoitteena on luoda asiakkaalle mahdollisimman hyvä palvelukokemus, joka saavutetaan tehostamalla palveluprosessia (Tuulaniemi 2013, 25-26).

### 5.1.1 Palvelumuotoiluprosessi

Palvelumuotoiluprosessissa käytetään erilaisia toteutusmalleja, ja vaikka pääperiaatteet ovat yleensä samat, kehitystyö on aina uuden luomista, joten se ei ole aina täysin samanlaista.

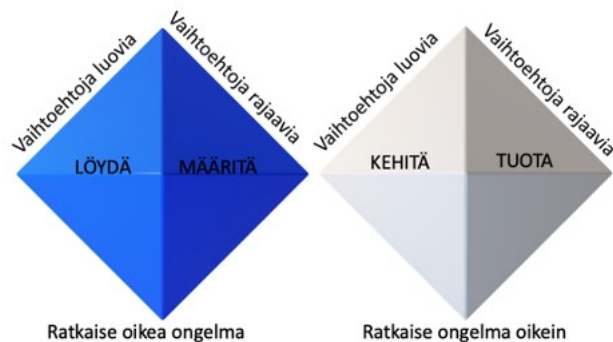
Tuulaniemi esittää yleisen palvelumuotoiluprosessin, joka koostuu seuraavista osista:



Kuvio 8: Palvelumuotoiluprosessi (mukaillen Tuulaniemi 2013)

Suunnitteluprosessin määrittelyvaiheessa pohditaan tavoitteita ja ratkaistavia ongelmia. Tutkimusvaiheessa yhteinen ymmärrys kehittämiskohteesta luodaan tutkimusten, haastattelujen ja keskustelujen avulla, ja yrityksen strategiset tavoitteet tarkennetaan. Tämän jälkeen siirytään suunnitteluvaiheeseen, jossa ideoita testataan ja ratkaisuja kehitetään. Mittarit määritellään samalla. Seuraavaksi palvelutuotantovaiheessa konsepti testataan asiakkaiden kanssa ja mahdollisia kehittämistoimenpiteitä suoritetaan, kunnes palvelu on valmis tuotettavaksi. Lopuksi arvioidaan prosessin onnistuminen ja muokataan kokemusten perusteella (Tuulaniemi 2013, 128-129).

Palvelumuotoiluprosessissa käytetään erilaisia menetelmiä, ja prosessi yhdistää sekä analyyttistä että luovaa ajattelua. Tavoitteena on ymmärtää asiakasta ja hänen tarpeitaan, luoda arvolutupauksia ja parantaa palvelun laatua. Usein käytetään vuonna 2005 kehitettyä Design Councilin Tuplatimantti-prosessimallia (kuvio 7), joka sisältää kaksi timanttia: Ongelman tunnistaminen -timantin ja Ratkaisun kehittäminen -timantin. Prosessissa on neljä eri vaihetta. Löydä-vaiheessa hankitaan tietoa asiakkaiden käyttäytymisestä ja tarpeista yleensä laadullisia menetelmiä käyttäen, kuten kyselyitä, haastatteluja ja havainnointia, tai eksploratiivisia menetelmiä hyödyntäen, kuten ihmisten tuotosten ja luomusten tulkitsemista. Määritä-vaiheessa analysoidaan kerätty tieto ja määritellään ongelma, jota lähdetään ratkaisemaan. Kehitä-vaiheessa etsitään ratkaisuja aiemmin määriteltyyn ongelmaan, ja Tuota-vaiheessa rajataan syntyneet ideat niihin, jotka vastaavat tavoitteita (Koivisto ym. 2019, 42-45).



Kuvio 9: Design Councilin Tuplatimanttiprozessimalli (mukaillen Koivisto ym. 2019)

Palvelumuotoiluprosessissa hyödynnetään usein visualisointia yhtenä kommunikaation välineenä. Sanonta "kuva kertoo enemmän kuin tuhat sanaa" pätee myös tässä tapauksessa. Visualisointi ja prototyypit nopeuttavat kehitysprosessia, parantavat yhteisymmärrystä ja auttavat määrittelemään tavoitteita (Tuulaniemi 2013, 115-116).

### 5.1.2 Asiakasymmärrys

Yrityksen on toimittava asiakaslähtöisesti kaikilla osa-alueilla, jos se haluaa saavuttaa erinomaisia asiakaskokemuksia. Pelkkä palvelumuotoilun hyödyntäminen ei yksistään riitä. Tuotteiden ja palveluiden tulisi tähdätä siihen, että asiakkaille löydetään parhaat ratkaisut. Asiakaslähtöisen kulttuurin kehittämisessä on tärkeää muistaa, että jokainen päätös, joka tehdään, tulee perustua asiakkaalle tuotettavaan hyötyyn (Koivisto ym. 2019, 166-170).

Asiakasymmärryksen kehittämiseksi on suositeltavaa kerätä tietoa useista eri lähteistä (kuvio 8) ja tehdä päätökset sekä subjektiivisen että objektiivisen tiedon perusteella. On tärkeää oppia ymmärtämään monipuolista dataa, jotta voimme tunnistaa paremmin asiakkaiden haasteet ja löytää keinoja, joilla voimme palvella asiakkaitamme entistä paremmin (Holma ym. 2021, 114-124).



Taulukko 3: Esimerkki asiakasymmärryksen tiedonkeruusta (mukaillen Holma ym. 2021, 114)

Asiakkaan toimintaympäristön ja arvojen ymmärtäminen on äärimmäisen tärkeää. Siksi on suositeltavaa säännöllisesti käydä asiakkaiden luona ja kuunnella heitä. On kuitenkin tärkeää muistaa, että usein havainnoimalla ja tutkimalla löytyy enemmän tietoa arvoista ja todellisista toiminnan motiiveista kuin pelkästään kysymällä (Tuulaniemi 2013, 71-73). On hyvä myös muistaa, että asiakkaiden kuuntelu voi olla aktiivista, mikä tarkoittaa haastatteluja tai kyselyitä olemassa oleville asiakkaille. Tai se voi myös olla passiivista, joka tarkoittaa mahdollisuutta antaa palautetta eri kanavissa. (Bergström & Leppänen 2015, 421).

Kun halutaan tutkia suurta määrää hajallaan olevien ihmisten mielipiteitä tai käsitellä hyvin henkilökohtaisia asioita, yleisesti käytetty määrällinen tutkimusmenetelmä on kyselytutkimus, joka voidaan toteuttaa esimerkiksi verkkokyselynä. Tällöin kaikilta vastaajilta kysytään samat kysymykset samassa järjestyksessä. (Vilkkä 2021, 68). Asiakasymmärryksen lisäämiseksi tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin kohdeyrityksen aiemmin tehtyä asiakaskyselyä sekä otantatutkimusta, joiden tuloksia tarkastellaan tarkemmin luvussa 6.1.

Tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin havainnointia todellisissa asiakaspalvelutilanteissa kyselyiden lisäksi. Havainnointitutkimuksen tavoitteena oli ratkaista se ongelma, että ihmiset saattavat sanoa yhtä mutta tehdä toista. Havainnointi toteutettiin piilohavainnointina, joka on osallistuvan havainnoinnin erikoismuoto, jota käytetään kokeellisessa psykologiassa. Piilohavainnointi voidaan jakaa kahteen tyyppiin. Ensimmäisessä tyyppissä tutkija osallistuu kohteen elämään täysin ulkopuolisena eikä vaikuta tapahtumien kulkuun, kun taas toisessa tyyppissä tutkija osallistuu toimintaan toissijaisesti eli ei soluttaudu ryhmään, koska kuuluu siihen muutenkin. (Vilkkä 2006, 53-54.) Tässä opinnäytetyössä käytettiin piilohavainnoinnin toista

tyyppiä, jossa tutkija osallistui myyntikonsultin ja asiakkaan välisiin tapaamisiin ensisijaisesti tuotepäällikön roolissa yrityksen edustajana ja toissijaisesti tutkijana.

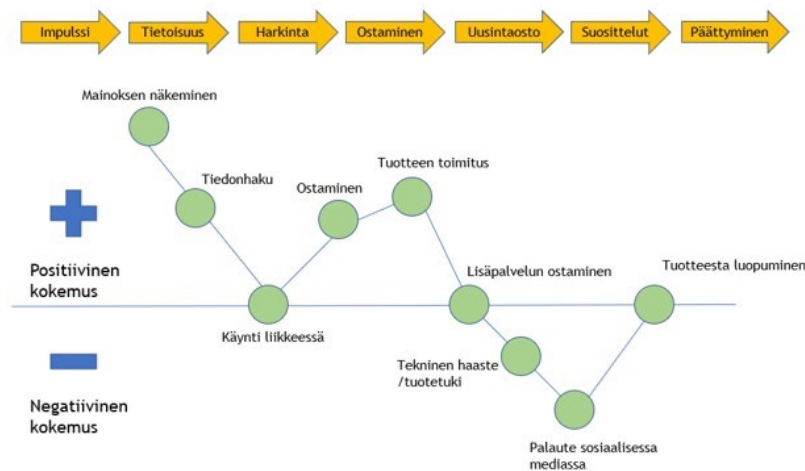
Aikaisempien kyselyiden perusteella voitiin olettaa, että myyntikonsulttien käynnit ovat suuressa roolissa asiakassuhteen luomisessa ja vaikuttavat suuresti asiakaskokemukseen. Havainnoinnissa keskityttiin seuraaviin kysymyksiin:

1. Myyntikonsultin ja asiakkaan välinen vuorovaikutus.
2. Asiakkaan henkisen hyvinvoinnin tukeminen.
3. Tuotetiedon tarjoaminen asiakkaalle.

Havainnoinnin tuloksia käsitellään enemmän luvussa 6.2.

### 5.1.3 Asiakaspolku

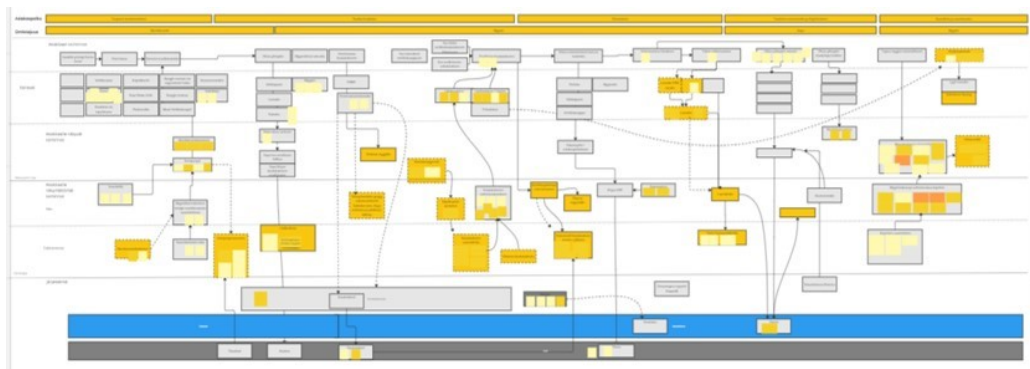
Asiakaspolun kartoittaminen on hyvä keino arvioida asiakkaan kokemuksia eri kontaktipisteissä. On tärkeää muistaa, että asiakaspolkuja voi olla useampia, ja niitä on eriteltävä ja mietittävä, mitkä kontaktipisteet ovat asiakkaille kaikista tärkeimpiä. Holman ym. mukaan asiakaspolku koostuu seuraavista vaiheista: impulssi, tarpeen havaitseminen, harkinta, ostaminen, asiakkuus, uskollisuus ja asiakkuuden loppu (ks. kuvio 9). Ensiksi asiakas saa impulssia, esimerkiksi havaitessaan mainoksen, ja kun hän saa tarpeeksi impulsseja, hän tulee tietoiseksi yrityksestä ja havaitsee tarpeen. Tämän jälkeen asiakaspolulla seuraa harkintavaihe, jossa asiakas vertailee eri tuotteita tai palveluita, jonka jälkeen tapahtuu itse ostaminen. Ostamisvaiheeseen kannattaa kiinnittää huomiota, jotta se on asiakkaalle mahdollisimman helppoa ja jotta asiakkaalle jää tunne, että hän on tehnyt oikean valinnan. Tämän jälkeen asiakas saattaa tehdä uusia ostoja esimerkiksi jonkin täydentävän tuotteen avulla. Näin on muodostunut asiakassuhde, jota yrityksen kannattaa vaalia, koska uskollinen asiakas kertoo siitä myös muille ja suosittelee yritystä. Asiakaspolun viimeinen vaihe on asiakkuuden päättyminen, joka on tärkeää suunnitella kunnolla, sillä jos tässä vaiheessa pystytään tuottamaan hyvä asiakaskokemus, asiakas saattaa palata myöhemmin takaisin asiakkaaksi yritykselle. Kun yritys lähtee rakentamaan asiakaspolkua, on tärkeää ottaa asiakkaat mukaan. Asiakaspolun ymmärrys auttaa yritystä hahmottamaan, millainen polku on nyt ja mitä asiakkaat odottavat (Holma ym. 2021, 138-143).



Kuvio 10: Esimerkki asiakaspolusta ja asiakkaan kokemusten kartoittamisesta (mukaillen Holma ym. 2021, 139)

### Service Blueprint

Asiakkaan ostoprosessin ymmärtämiseksi on hyödyllistä kuvata ja visualisoida asiakkaan polku. On tärkeää määrittää, missä kanavissa ja vaiheissa asiakas on vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. On myös tärkeää huomioida, että joskus yrityksen myyntiprosessi eroaa asiakkaan ostoprosessista. Tästä syystä on tärkeää verrata prosesseja keskenään (Gerdt & Korhikoski 2016, 50, 133-134). Kohdeyrityksessä järjestettiin työpaja maaliskuussa 2023, jossa kartoitettiin asiakaspolku ja siihen liittyvät prosessit ja teknologiat Service Blueprint -menetelmän avulla. Service Blueprint on prosessianalyysimenetelmä, jolla kuvataan palvelupolun (customer journey) lisäksi palvelun eri osien keskinäistä liittymistä. Blueprinting paljastaa, että palveluprosessi eroaa palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä; kummallakin osapuolella on esimerkiksi toimintoja, jotka eivät ole näkyvissä toiselle osapuolelle. Service blueprint visualisoi palvelun kuvaamalla samanaikaisesti näkyviä elementtejä, asiakkaiden ja työntekijöiden rooleja, asiakaspalvelun leikkauspisteitä ja palvelutarjonnan prosessia (Innokylä 2023).



Kuvio 11: Kohdeyrityksen Service Blueprint

#### 5.1.4 Yhteiskehittäminen

Palvelumuotoilu perustuu pääasiassa yhteiskehittämiseen. Kuten aiemmin mainittiin, palvelun käyttäjä eli asiakas tarpeineen ja motiiveineen on keskiössä, mutta myös muut palveluun osallistuvat ihmiset on hyvä ottaa mukaan jo varhaisessa vaiheessa. Yhteiskehittämisen tavoitteena on ottaa huomioon kaikki näkökulmat tiedon keräämis- ja analysointivaiheessa ja valita niistä sopivimmat tekijät, joita lähdetään kehittämään. Yhteiskehittämistä voidaan toteuttaa virtuaalisesti työpajoissa tai ryhmätyötiloissa (Tuulaniemi 2013, 116-118).

Yhteiskehittäminen asiakkaiden kanssa mahdollistaa ongelmien ratkaisun yhdessä. Kun ongelma on rajattu, työpajassa voidaan keskittyä uuden toimintatavan rakentamiseen yhdessä asiakkaiden kanssa (Holma ym. 2021, 134).

#### Coco Tool Kit -yhteiskehittämisen muotoilupeli

Kun yhteinen ymmärrys oli saavutettu, lähdettiin organisaatiossa asiakaskokemuksen kehittämistä suunnittelemaan yhteiskehittämisen avulla. Yhteiskehittäminen tarkoittaa ihmisten välistä tavoitteellista yhteistyötä, jota voidaan edistää ja tukea monin eri tavoin. Sitä voidaan harjoittaa missä tahansa fyysisessä tai virtuaalisessa yhteisössä. Yhteiskehittäminen edellyttää tasavertaista osallistumista, ja sen tavoitteena on yhdistää eri osapuolten erilaiset osaamiset ja näkökulmat (Aaltonen & Hytti & Lepistö & Mäkitalo-Keinonen 2016). Apuna käytettiin Laurean kehittämää CoCo Tool Kit -yhteiskehittämisen muotoilupeliä. Visuaalinen peli auttaa hahmottamaan kehitettävää palvelua sekä eteen tulevia haasteita ja mahdollisuuksia (Laurea, 2023).

Työpajaan osallistui yhteensä 7 henkilöä yrityksen sisältä jokaisesta kontaktipisteestä. Osallistujat jaettiin kahteen eri ryhmään, jossa tarkastelussa oli eri kontaktipisteet.



Kuvio 12: Coco Tool kit peli käytännössä



Ennen pelin aloitusta keskusteltiin erilaisista asiakaskokemuksista, jotta osallistujat saivat selkeän käsityksen siitä, mitä asiakaskokemuksella tarkoitetaan ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat. Työpajan kohteena olivat etukäteen määritellyt kontaktipisteet, jotka olivat verkko-kauppa-asiointi, koulutuksiin osallistuminen, myymäläasiointi, tuotteiden vastaanottaminen, laskun vastaanottaminen, asiakaskäynti, asiakaspalvelu puhelimitse tai sähköpostitse, tuotteen käyttö sekä markkinointiviestintä.

Ensin määriteltiin, ketkä yrityksen henkilökunnasta vaikuttavat juuri kyseisen kontaktipisteen asiakaskokemukseen pelissä. Sen jälkeen selvitettiin, mitkä sidosryhmät ovat mukana asiakaskokemuksessa. Tämän jälkeen pohdittiin, missä asiakaskokemus tapahtuu ja mitä toimintaa kyseisessä kontaktipisteessä on. Valkotaululle merkattiin myös, millaista kommunikointi on ja onko yhteys mahdollisesti huono. Osallistujat merkitsivät sitten asiat, jotka tällä hetkellä toimivat, ja missä on vielä kehitettävää. Viimeisenä osallistujat pohtivat, mitä toimenpiteitä toteuttamalla saadaan ylitettyä asiakkaan odotukset ja luotua ylivertainen asiakaskokemus.

Oheiselle taululle on valmiiksi kirjattu eri kontaktipisteitä asiakkaisiin. Toimi seuraavasti:

1. Ottakaa ensimmäiseksi **vihreät** kortit ja merkatkaa keitä henkilöitä firman henkilökunnasta vaikuttaa kyseisen pisteen asiakaskokemukseen.
2. Seuraavaksi merkatkaa **turkooseilla** korteilla mitä muista sidosryhmiä osallistuu asiakaskokemukseen.
3. Tämän jälkeen ottakaa **mustat** kortit ja miettikää missä asiakaskokemus tapahtuu.
4. Seuraavaksi asetelkaa **beiget** kortit, missä kuvaillette mitä toimintaa kontaktipisteessä tapahtuu.
5. Ja viimeisenä miettikää mitä tekemällä saadaan ylitettyä asiakkaan odotukset ja merkatkaa ne **pinkeillä** korteilla.
6. Tämän jälkeen merkatkaa mustalla tussilla nuolet  $\longrightarrow$  minkä suuntainen on kommunikaatio vai onko se molempiin suuntiin. Jos yhteys on huono, piirretään se katkoviivalla.
7. Ympyröikää seuraavaksi ne asiat mitkä ei tällä hetkellä toimi **punaisella** tussilla ja ne mitkä toimivat hyvin **vihreällä** tussilla.

### Kuvio 13: Työpajan pelin ohjeet

Kun kaikki edellä mainitut vaiheet pelissä oli suoritettu, tulokset käytiin vielä yhdessä läpi työpajan osallistujien kesken. Tässä vaiheessa kummankin ryhmän edustajat esittelivät valkotaulullaan saavuttamansa tulokset toisilleen.

### Työpaja koko henkilökunnalle

Luku 3.2 käsitteli muutosjohtajuutta, ja siinä todettiin, että henkilöstön osallistuminen muutosprosessiin on tärkeää, koska se sitouttaa henkilöstöä ja vähentää vastustusta muutokselle. Tämän vuoksi järjestettiin myös työpaja koko henkilökunnalle, jossa jokainen osasto sai pohdita, miten asiakaskokemus vaikuttaa heidän omaan työhönsä ja millaisia tunteita halutaan herättää asiakkaissa. Työpajassa pohdittiin myös, miten juuri käyttöön otettava CRM -järjestelmä voisi hyödyntää ylivertaisen asiakaskokemuksen luomisessa. Koko organisaation

henkilöstö jaettiin osastokohtaisiin ryhmiin, jossa heidän tuli miettiä, näitä kolmea kysymystä juuri oman työnsä näkökulmasta:

1. **Tunteet.** Millaisia tunteita haluamme herättää jokaisessa asiakaskohtaamisessa?
2. **Toimintatavat.** Mitkä ovat konkreettiset toimintatavat ylivertaisen asiakaskokemuksen luomiseen?
3. **CRM.** Miten voimme hyödyntää CRM ylivertaisen asiakaskokemuksen luomisessa?



Kuvio 14: Työpajan kysymykset

Työpajan päätteeksi käytiin läpi esiin nousseet asiat yhdessä ja keskusteltiin niistä koko organisaation kesken. Tuloksista lisää luvussa 6.4.2.

#### 5.1.5 Ideointi ja konseptointi

Idea- ja kehitystyössä on tärkeää alussa tuottaa mahdollisimman paljon ideoita, jotka sitten yhdistellään ja hylätään toteuttamiskelpoisuuden mukaan. Ideointiprosessin onnistumisen kannalta on kuitenkin tärkeää luoda positiiviset olosuhteet, jotta kaikki ideointiin osallistuvat voivat antaa vapaasti ideoiden lentää pelkäämättä, että heidän ajatuksiaan nauretaan. On tärkeää hyväksyä myös mahdottomilta tuntuvat ideat ja yhdistelemällä ideoita voidaan synnyttää entistäkin parempia. Ryhmäideointi rikastuttaa kehitystyötä ja auttaa jatkokehittämään ideoita (Tuulaniemi 2013, 182-189).

Konseptointi on tärkeä osa yrityksen päätöksentekoa, sillä sen avulla kuvataan käyttäjien tarpeita ja voidaan laatia erilaisia skenaarioita. Konseptin esittämisessä visualisointia voidaan käyttää tehokkaasti konseptin kuvaamiseen (Miettinen 2011, 107-108). Konseptointi tukee strategista suunnittelua. Sen avulla voidaan tutkia tulevaisuuden mahdollisuuksia ja luoda

ratkaisuhahmotelmia. Konseptointi on myös tärkeä työkalu päätöksenteon tukemisessa. Konseptointiprojektiin kannattaa kutsua eri sidosryhmät mukaan oppimaan mahdollisimman paljon ratkaistavasta ongelmasta (Miettinen 2021, 245-250).

### InTo -työkalu

Yksi palvelumuotoiluprosessin osista on yhteiskehittäminen, jolla asiakas osallistetaan palvelumuotoiluprosessiin. Tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin ideoinnissa Savonia ammattikorkeakoulun yhteistyössä Aalto-yliopiston kanssa kehittämää InTo -työkalua, jolla etsitään ideoita päätöksenteon tueksi ja jolla voi analysoida ideoita yrityksen antamien kriteerien perusteella. Työkalu käyttää ydinlukulaskentaa, joka perustuu Robust Portfolio Modeling (RPM) menetelmään. (Savonia 2023)

Ideointi rajattiin seuraavien kategorioiden alle:

- **Koulutusten kehittäminen.** Miten voisimme kehittää koulutuksiamme niin, että palvelisimme sinua parhaiten?
- **Uudet tuotteet / pakkaukset.** Onko joku tuote mikä selkeästi puuttuu tai millaista tuotetta olet aina kaivannut, mutta sitä ei löydy mistään? Mitä voisimme tehdä jotta käyttökokemuksesi olisi mahdollisimman hyvä?
- **Markkinointi.** Millaista sisältöä toivoisit meiltä saavan, jotta se tukisi liiketoimintaasi?
- **Asiakaspalvelu.** Mitä tekemällä voisimme palvella sinua paremmin?
- **Tuotteiden toimitus.** Mitä voisimme tehdä, jotta toimitus olisi sinulle entistä sujuvampaa?
- **Muut asiat.** Tänne voit lisätä vapaasti kaikkia ideoita, jotka parantaisivat asiakaskokemusta kanssamme.

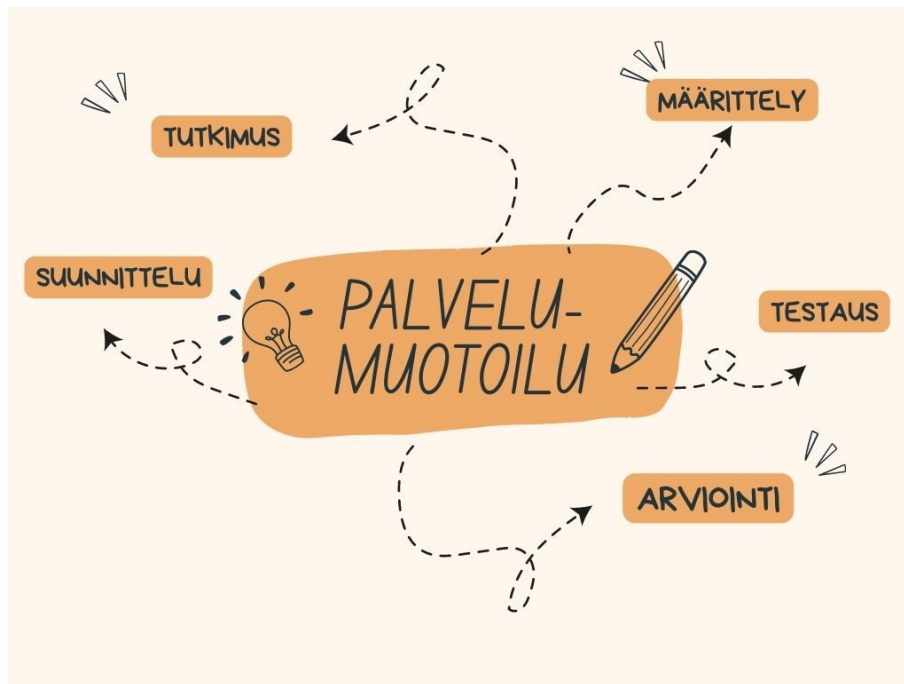
Ideoinnin jälkeen tulokset analysoitiin johtoryhmässä. Ideoinnin tuloksista lisää luvussa 6.5.

### 5.2 Kehittämistyö palvelumuotoilun avulla

Kehittämistyö aloitettiin palvelumuotoiluprosessin mukaisesti (kuvio 21) **määrittely- ja tutkimusvaiheella**, jossa määriteltiin kehitettävät kohteet ja tutkittava ongelma. Asiakasymmärryksen lisäämiseksi tutustuttiin aiempiin tutkimuksiin, havainnoitiin asiakkaan ja edustajan välistä vuorovaikutusta ja käytettiin erilaisia työpajoja avuksi. Service Blueprintin avulla hahmoteltiin asiakaspolkua ja siihen liittyviä prosesseja ja teknologioita.

Tämän jälkeen siirryttiin **suunnitteluvaiheeseen**, jossa asiakkaat otettiin mukaan ideointiin ideariihen avulla. Ideat arvioitiin ja toteutuskelpoiset ideat lähtivät etenemään kehitysprosessissa. Tämä opinnäytetyö keskittyi näihin prosessivaiheisiin, ja itse konsepti tullaan

testaamaan asiakkaiden parissa syksyllä 2023. Testaus- ja arviointivaiheet palvelumuotoilu-prosessissa on rajattu pois tästä opinnäytetyöstä.



Kuvio 15: Palvelumuotoilun vaiheet

## 6 Opinnäytetyön tulokset

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön kehittämistyön tulokset. Kehittämishanke aloitettiin hyödyntämällä olemassa olevia asiakaskyselytutkimuksia, joiden tulokset esitellään ensimmäisessä luvussa (luku 6.1). Seuraavassa luvussa (luku 6.2) esitellään havainnoinnin tulokset, ja sen jälkeen (luku 6.3) esitellään työpajojen tulokset.

Ennen tutkimuksen aloitusta määriteltiin tutkimuskysymykset sekä tutkimusstrategia. Tutkimusstrategia on laaja käsite, jolla tarkoitetaan niitä menetelmävalintoja, jota tutkimuksessa tullaan käyttämään (esim. määrällinen tutkimus, etnografinen tutkimus, jne.) (Jyväskylän Yliopisto 2014).

Ennen tutkimusta määriteltiin seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Miten luoda asiakkaille ylivertainen asiakaskokemus?
2. Miten saamme asiakaskokemuksen osaksi jokaisen työntekijän jokapäiväistä työtä?

## 6.1 Kyselytutkimukset

Tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin joulukuussa vuonna 2022 Senso Research Oy:n kohdeyrityksen toimesta toteuttamaa asiakaskyselyä, koskien kampaamoalan hyvinvointia. Kyselykutsu julkaistiin sosiaalisessa mediassa ja lähetettiin kohdeyrityksen asiakasrekisterille. Kyselyyn vastasi 357 kampaamoalan ammattilaista, joista kaksi kolmesta omisti kampaamon ja 60 % heistä työskenteli yksin. Vuokratuolilaisia tai sopimusyrittäjiä oli joka neljäs vastaaja, kun taas työntekijöitä tai opiskelijoita oli vain 5 %. Asiakaskyselyn perusteella henkiseen hyvinvointiin vaikuttaa suuresti koulutusten ja kouluttajien antama ammatillinen tuki, joka on hyvä huomioida asiakaskokemuksen näkökulmasta. Myös myyntiedustajien käynneillä koettiin olevan erittäin tärkeä merkitys henkiselle hyvinvoinnille, joka on hyvä huomioida.



Kuvio 16: Hyvinvointikysely. Henkinen hyvinvointi, elämänlaatu

Perehdyin myös vuonna 2021 tehtyyn kampaamoalan yrityskuvan otantatutkimukseen, johon osallistui 800 kampaamoalan ammattilaista. Tutkimusnäytteen voidaan katsoa edustavan kaikkia maamme kampaamoja/parturi-kampaamoja. Yrityskuvatutkimuksen tarkoituksena on selvittää kampaamoalan yrittäjien/päätäjien keskuudessa käsityksiä alan tukkuliikkeistä (Otantatutkimus 2021).

LIIKE ON...	-10 %	-11 %	-12 %	-13 %	-14 %	-15 %	-16 %	-17 %	-18 %	-19 %	-21 %
kampaamo	8	10	7	8	7	8	7	8	5	6	5
parturi-kampaamo	92	90	93	90	90	92	93	92	95	94	95
ei tietoa	-	-	-	2	3	0	0	0	-	-	-

HENKILÖKUNNAN LUKUMAARA	-10 %	-11 %	-12 %	-13 %	-14 %	-15 %	-16 %	-17 %	-18 %	-19 %	-21 %
1 henk.	54	59	48	43	49	53	55	57	53	52	54
2 henk.	25	21	24	24	23	24	24	23	21	21	23
3 henk.	8	8	11	12	11	10	9	8	10	11	9
4 henk.	5	4	5	6	5	6	3	3	5	5	4
5-8 henk.	4	5	5	7	7	6	6	5	5	6	7
9- henk.	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2
Ei tietoa	2	1	4	2	2	1	1	2	2	2	2

VASTAAJAN IKÄ	-10 %	-11 %	-12 %	-13 %	-14 %	-15 %	-16 %	-17 %	-18 %	-19 %	-21 %
Alle 30-vuotias	11	9	15	12	12	8	6	4	7	4	5
30-39-vuotias	17	16	22	21	22	18	15	13	19	14	17
40-49-vuotias	36	35	29	32	28	30	28	28	26	23	26
Yli 50-vuotias	35	40	32	32	35	43	50	52	47	55	37
Ei tietoa	1	1	3	4	4	1	2	2	1	3	15

Kuvio 17: Aineiston rakenne. Kampaamoalan yrityskuvatutkimus. Kevät 2021. OT4321.

Otantatutkimuksessa asiakaskokemuksen kannalta merkittävämmät havainnot olivat se, että kampaamoalan yrittäjät pitävät edelleen suuressa arvossa edustajien käynnejä, heiltä saatua tietoa tuotteista sekä hyvää asiakassuhdetta.



Kuvio 18: Paras tapa tiedottaa tuotteista. Kampaamoalan yrityskuvatutkimus. Kevät 2021. OT4321.

Tärkeä havainto oli myös se, että noin joka kymmenes mainitsi ostamisen lopettamisen / vähentymisen syyksi huonon asiakaspalvelun. Huomionarvoista on myös se, että ostamisen aloittamista tai lisäämistä perusteli 30 % hyvällä asiakaspalvelulla.



Kuvio 19: Ostamisen lopettamisen/vähentämisen ja aloittamisen/lisäämisen syyt. Kampaamoalan yrityskuvatutkimus. Kevät 2021. OT4321.

Kokonaisuudessaan yhteistyöorganisaatio pärjäs erittäin hyvin otantatutkimuksen tuloksissa ja sai kiitosta hyvästä asiakaspalvelusta sekä eniten mainintoja tuen antamisessa työssä kehittymiseen ja jaksamiseen. Myös toimitusten nopeus ja luotettavuus, tilaamisen helppous, hyvä hinta-laatusuhde, sekä tuotteiden helppokäyttöisyys ovat maininnan arvoisia.

## 6.2 Havainnointitulokset

Yhtenä osana tutkimusta oli piilohavainnointi. Havainnointi vahvasti olettamusta siitä että, asiakkaan ja myyntikonsultin välinen suhde on poikkeuksetta erittäin henkilökohtainen ja ainutlaatuinen. Asiakkaat ottavat myyntikonsultit vastaan hyvin tuttavallisesti, tuntevat toisensa nimeltä ja vuorovaikutus myyntikonsultin ja asiakkaan välillä tuntuu olevan hyvin läheistä. Vaikuttaa siltä, että myyntikonsultit tuntevat asiakkaansa erittäin hyvin, ja asiakkuussuhde perustuu molemminpuoliseen luottamukseen. Asiakkaiden kanssa asiointi ei rajoitu pelkästään myyntityöhön, vaan heidän kanssaan käydään läpi myös hyvin henkilökohtaisia elämäntilanteita, kuten lomamatkoja tai sairastumisia. Asiakkaat selvästi arvostavat yksilöllistä kohtelua ja huomiota. Hyvä asiakaspalvelu on avainasemassa asiakkaiden tyytyväisyyden ja hyvinvoinnin kannalta.

Tuotetiedon jakaminen vaihteli merkittävästi asiakkaiden välillä. Asiakkailla oli erilaisia tuoteportfoliota, jotka vaihtelivat tekniikkatuotteista aina pelkästään jälleenmyytäviin tuotteisiin asti. Asiakkaiden kokemus alalta vaihteli, joten heidän pohjatietonsa tuotteista saattoi olla hyvin eri tasolla. Suurin osa kampaamoista oli selvästi palvelukeskeisiä, mutta joukossa oli myös yksi myyntihenkkinen kampaamo, jossa oli erillinen myymälä jälleenmyytäville tuotteille.

On äärimmäisen tärkeää, että myyntikonsultti mukautuu erilaisiin lähestymistapoihin asiakas-kohtaisissa. Jotkut asiakkaat tarvitsevat enemmän teknistä tietoa, jolloin myyntikonsultti

voi hyödyntää yrityksen tarjoamaa kouluttajien "hotline"-palvelua. Toiset asiakkaat saattavat olla enemmän kiinnostuneita tuotteiden kannattavuudesta ja liiketoiminnan näkökulmasta. Henkilökohtaisella lähestymistavalla myyntikonsultti voi tarjota räätälöityjä ratkaisuja ja palveluita, mikä luo lisäarvoa asiakkaille ja edistää heidän hyvinvointiaan.

On huomioitava, että myyntikonsultin ja asiakkaan välinen aika tapaamisella on lyhyt, yleensä noin 15-30 minuuttia. Siksi on äärimmäisen tärkeää priorisoida, miten aika käytetään, jotta asiakaskokemus säilyy mahdollisimman hyvänä. On myös tärkeää, että etukäteen tutustutaan CRM-järjestelmään, jotta tiedetään, mitä asiakkaan kanssa on viimeksi keskusteltu ja onko muut organisaation jäsenet olleet yhteydessä asiakkaaseen. Näin myyntikonsultti pystyy käymään keskustelua asiakkaan kanssa oikeista asioista, ja asiakkaalle jää tunne siitä, että hänen tarpeistaan ja toiveistaan ollaan kiinnostuneita. Tämä vahvistaa hänen asemaansa yrityksen arvokkaana kumppanina.

### 6.3 Service Blueprint

Hyödyntämällä aikaisemmin tehtyä Service Blueprint prosessianalyyssimenetelmää saatiin parempi kuva nykytilanteesta ja mahdollisista kehityskohteista asiakaspolun eri vaiheissa sekä tunnistettujen kehityskohteiden priorisoinnissa. Tärkeimmiksi tekijöiksi henkilökohtaisen asiakaskokemuksen luomisessa valikoitui:

- Räätälöity palvelu asiakkaan tarpeeseen
- Edellisten kohtaamisten huomioiminen
- Kuunteleminen
- Odotusten ylittäminen
- Etunimen käyttö
- Tiedot annetaan vain kerran järjestelmässä tai keskustelussa, "muista minut"
- Ihmisen tekemä extra minua varten
- Palautteen kysyminen, jälkihoito ja kiitos asian hoitamisesta
- Mahdollisuus henkilökohtaiseen kohtaamiseen
- Reklamaation korvaaminen, ja reklamaatioon tms. epäonnistumiseen palaaminen
- Katsekontakti ja elekieli

Tärkeiksi kehityskohteiksi nousi myös reklamaatioiden hoito, asiakastiedon hyödyntäminen, koulutusten hoivamallit, suunnitelmallinen markkinointiviestintä ja asiakastiedon kirjaaminen edustaja käynneillä.



## 6.4 Työpajojen tulokset

### 6.4.1 Coco Toolkit

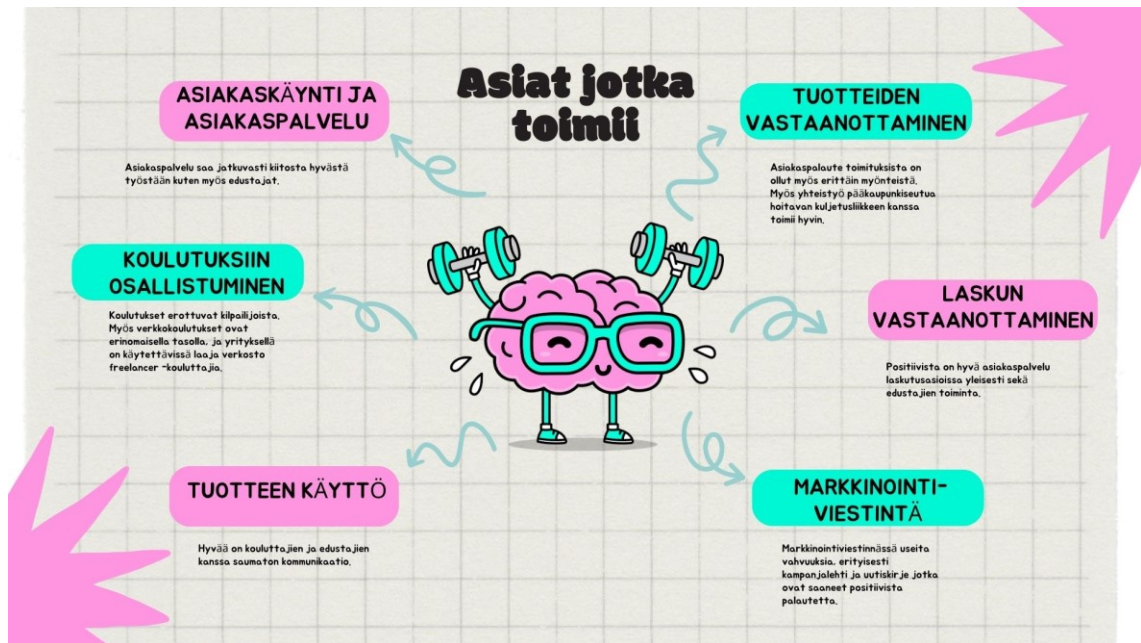
Coco Toolkit työpajan avulla saatiin arvokkaita tuloksia siitä, mitkä asiat organisaatiossa toimivat tällä hetkellä hyvin, missä on kehittämisen varaa ja mitkä seikat vaikuttavat ylivertaisen asiakaskokemuksen saavuttamiseen.

#### **Esimerkkejä toimivista seikoista**

Voidaan todeta, että työpajan tuloksissa havaittiin useita erityisen onnistuneita tekijöitä. Esimerkiksi toimitukset olivat erityisen tehokkaita, ja asiakaspalaute toimituksista oli erittäin myönteistä. Myös asiakaspalvelu sai jatkuvasti positiivista palautetta, ja yrityksen järjestämät koulutukset erottuivat kilpailijoista. Nämä koulutukset tarjosivat osallistujille mahdollisuuden oppia ja kehittää taitojaan, ja niitä hyödynnettiin myös markkinoinnissa. Verkkokoulutukset olivat erinomaisella tasolla, ja yrityksellä oli laaja freelancer-kouluttajien verkosto, joka toimi erittäin hyvin. Kaikki nämä seikat voitiin pitää erityisinä vahvuuksina, joita yritys pystyi tarjoamaan.

Asiakaskäyntien aikana huomattiin myös, että yhteistyö pääkaupunkiseudun kuljetusliikkeen ja kouluttajien kanssa toimi erinomaisesti asiakkaiden luona järjestettävien liikekoulutusten osalta. Tämä oli saanut paljon positiivista palautetta, samoin kuin yrityksen edustajien toiminta. Laskun vastaanotossa korostettiin erityisesti hyvää asiakaspalvelua laskutusasioissa yleisesti sekä edustajien toimintaa. Kun asiakas otti yhteyttä laskutusasioissa, oli tärkeää pyrkiä kommunikoimaan hänen kanssaan tehokkaasti ja ratkaisemaan ongelmat nopeasti ja ystävällisesti.

Tuotteen käytössä havaittiin erityisen hyvää kommunikaatiota kouluttajien ja edustajien välillä. Markkinointiviestinnässä esiin nousi useita vahvuuksia, erityisesti kampanjalehti ja uutiskirje, jotka saivat positiivista palautetta. Toimivat seikat kerättiin visuaaliseen muotoon (kuvio 17).



Kuvio 20: Asiat, jotka koettiin toimiviksi.

### Kehityskohteet

Monista paikoista löytyi myös kehitettävää, esimerkiksi verkkokaupassa on vielä paljon parantamisen varaa. Tämä on jatkuva kehitystyön kohde, johon tulee keskittyä aktiivisesti. Lisäksi yhteistyökumppaneiden kanssa on kehitettävää erityisesti kommunikaatiossa. Vaikka he ovat jo parantaneet sitä, on kehittämisen vastuu loppujen lopuksi kohdeyrityksellä. Myös unboxing-tuotteen avaamiseen liittyvässä asiassa on kehitettävää, ja sen kehittäminen olisi merkittävä parannus. Lisäksi on tarpeen kehittää verkkokaupan ja edustajan välisiä järjestelmiä sekä koulutus- ja verkkokauppatoimintaa. Työpajassa ilmeni myös, että markkinoinnissa ja koulutuksessa näyttäisi olevan jonkin verran kommunikaation katkoksia. Yrityksen tulisi myös lisätä henkilökohtaista markkinointiviestintää sekä ennen, että jälkeen koulutuksen, jotta asiakkailla välittyisi tieto mahdollisimman selkeästi ja kattavasti.

Todettiin, että asiakaskokemus voi kärsiä myymälässä monesta syystä. Yksi mahdollinen ongelma on, jos asiakas saapuu myymälään ja se on kiinni. Tämä voi johtaa pettymykseen ja huonoon kokemukseen. Tätä voitaisiin ehkäistä lähettämällä tekstiviestin niille, jotka asioivat myymälässä, ja tiedottaa poikkeuksellisista aukioloajoista. Toisena huomioon otettavana asiana on, että myymälän ovi on aina kiinni, ja asiakkaan täytyy soittaa ovikelloa, jotta myyjä saapuu paikalle. Tämä voi heikentää asiakaskokemusta, koska ensivaikutelma on tärkeä ja katsekontakti asiakkaan ja myyjän välillä on tärkeä osa sitä. Olisi hyvä, jos asiakaskokemus voitaisiin aloittaa jo saapumisesta myymälään. Parannettavaa löytyi myös yhteistyössä päämiesten kanssa, sillä uusien tuotteiden toimitusajoissa ja reklamaatiotilanteissa prosessi voi

olla haasteellinen ja kaipaa jouhevoittamista. Lisäksi tehtaiden kanssa tapahtuvaa kommunikointia tulisi parantaa ja saada heidät sitoutumaan paremmin yrityksen tuotteisiin.

Saadun palautteen perusteella on huomattu, että Postin ja Schenkerin kanssa on esiintynyt palautetta siitä, että he eivät aina ilmoita asiakkaalle paketin saapumisesta etukäteen. Lisäksi on havaittu, että Schenkerin kanssa ei ole käytettävissä palvelua, jossa voisi sopia etukäteen paketin toimituksesta ja tämä on aiheuttanut huonoa palautetta. Tämä on johtanut huonoon asiakaskokemukseen. Pahimmassa tapauksessa Schenkerin kanssa on tapahtunut se, että he ovat kuitanneet paketin toimitetuksi, vaikka sitä ei ole toimitettu ja paketti on jäänyt Schenkerin terminaaliin. Lisäksi tavaraa on jätetty kadun varrelle, joka on selvästi heikentänyt asiakaskokemusta. Tällainen toiminta heikentää asiakastytyväisyyttä ja vaikuttaa kielteisesti yritysmielikuvaan. Toisaalta Salesforcen käytössä on vielä kehittämistä, sillä kyseinen projekti on vielä kesken.

Kehityskohteet kerättiin ryhmätyön apuvälineenä usein käytettyyn kalanruotokaavioon (kuvio 18), joka on laatujohtamisen ja prosessinkehittämisen työkalu. Kalanruotokaaviota kutsutaan usein myös Ishikawa-diagrammiksi japanilaisen keksijänsä, professori Kaoru Ishikawan, mukaan. Kalanruotokaavio esittää ryhmitellyt asiat visuaalisesti, ja jokainen ryhmä esitetään omalla ruodollaan. Kalanruotokaaviota voidaan käyttää joko asioiden luokitteluun tai ongelmanratkaisuun. (<https://fi.wikipedia.org/wiki/Kalanruotokaavio>)



Kuvio 21: Kehityskohteet kalanruotokaavion avulla

## Ylivertainen asiakaskokemus

Työpajaan osallistujat pitivät mielenkiintoisena miettiä, miten voitaisiin ylittää asiakkaiden odotukset. Henkilökohtaisuus ja personointi ovat nyt tärkeitä asioita. Verkkokaupassa voitaisiin hyödyntää tekoälyä entistä paremmin, jotta siitä tulisi kuin oikea konsultti. Verkkokauppa toimisi parhaiten jos se osaisi tarjota asiakkaille ostohistoriaan perustuen oikeanlaisia tuotteita ja näyttää relevantteja asioita. Chatin lisääminen verkkokauppaan voisi myös parantaa asiointikokemusta ja on jo melkein edellytys milleniaalisukupolvelle.

Havainnot osoittivat, että koulutuksissa voitaisiin parantaa asiakaskokemusta kysymällä asiakailta heidän odotuksensa ennen koulutusta. Vaikka kyselyjä jo tehdäänkin, olisi hyvä tehdä se automaattisesti aina ennen koulutusta, jotta voitaisiin varautua täyttämään ja mahdollisesti ylittämään asiakkaiden odotukset. Kouluttajan läsnäolo todettiin merkittäväksi tekijäksi asiakaskokemuksessa. Nykyisellään kouluttajat saavat huikaa palautetta, joka liittyy usein siihen, että kouluttaja on taitava olemaan läsnä asiakkaalle ja esittämään oikeita kysymyksiä. Siksi tulisi varmistaa, että asiakas tulee aina kuulluksi koulutuksissa. Tämä tulisi olla osa koulutuskonseptia ja kouluttaa myös yrityksen kaikki kouluttajat tähän taitoon.

Asiakaskokemuksen parantamiseksi tulisi kiinnittää huomiota tuotteen vastaanottamiseen ja sen toimitusnopeuteen, jotta asiakkaiden odotukset ylitettäisiin. Henkilökohtaisen viestinnän merkitys korostuu tässäkin asiassa: esimerkiksi asiakkaalle voitaisiin lähettää tekstiviesti siitä, että tuote on matkalla ja arvioitu toimitusaika. Lisäksi voitaisiin harkita yllättävän sisällön lisäämistä toimitukseen, kuten markkinointiviestiä, pieniä lahjoja (kuten suklaata) tai alekoodeja verkkokauppaan. Tämä auttaisi luomaan positiivisia yllätyksiä, joita asiakkaat eivät osaa odottaa.

Miten voidaan ylittää asiakkaan odotukset? Henkilökohtaisuus on avainasemassa, sillä se on tärkeä osa nykypäivän asiakaskokemusta. Aidosti hyödylliset ja henkilökohtaiset markkinointiviestit voivat erottaa yrityksen kilpailijoista ja parantaa asiakaskokemusta merkittävästi. Markkinointiviestien tulisi olla hyödyllisiä sisällöltään, jotta asiakkaat kokevat ne tärkeiksi ja mielenkiintoisiksi. Esimerkiksi vinkit, reseptit tai inspiraatio voivat olla hyödyllisiä ja viihdyttäviä asiakkaille. Näin voidaan luoda positiivinen ja mieleenpainuva asiakaskokemus.

Laskutusasioissa on todella tärkeää osoittaa myötätuntoa ja empatiaa. Esimerkiksi, jos asiakas ei kykene maksamaan laskuaan ajallaan, tulee vastata asiakkaalle ymmärtäväisesti ja olla helpposti lähestyttävää, jotta asiakas uskaltaa ottaa yhteyttä matalalla kynnyksellä ja tuntee olonsa mukavaksi. Tämä on yksi tapa, jolla voidaan erottua muista toimijoista. Lisäksi joustavat maksuehdot ovat yksi yrityksen valttikorteista.

Kehitettävien tuotteiden tulisi olla parempia kuin pelkästään paperilla kerrottuna. Tavoitteena ei ole ainoastaan lunastaa odotuksia, vaan ylittää ne ja luoda unohtumaton kokemus.

Tämä voi liittyä tuotteen sisältöön tai sen pakkaukseen. Esimerkiksi kätevä korkki voi saada aikaan wau-fiiliksen. Tärkeintä on, että käyttökokemus ylittää odotukset ja tuote toimii saumattomasti kokonaisuudessaan.

Asiakkaan tapaaminen vaatii henkilökohtaista palvelua, konsultointia sekä lahjoja ja muita yllätyksiä, jotka ilahduttavat asiakasta positiivisesti. Tärkeää on luvata vähemmän ja toteuttaa enemmän. Kun asiakas ottaa yhteyttä puhelimitse, kaikki kuittaa hymyyn. Äänensävy ja ilme välittyvät asiakkaalle äärimmäisen tärkeinä tekijöinä siitä, millaisena yritys ja sen asiakaspalvelu näyttävät. Ideat ylivertaisesta asiakaskokemuksesta kerättiin oheiseen tauluun (kuvio 19).



Kuvio 22: Yhteenveto työpajasta. Ylivertainen asiakaskokemus

#### 6.4.2 Työpaja koko henkilöstölle

Työpajan tarkoitus oli mennä hieman pintaa syvemmälle ja pureutua enemmän siihen miten asiakaskokemus vaikuttaa jokaisen organisaation jäsenen jokapäiväiseen työhön. Työpajassa esille nousseista asioista koostettiin seuraava taulukko (taulukko 4), jotta pystyttiin määrittelemään eroavaisuudet ja yhteneväisyydet osastojen välillä asiakaskokemuksen kannalta. Yhteistä kaikille osastoille oli, että luottamus nousi keskeisenä tunteena, jota halutaan herättää asiakkaissa. Arvostus oli myös useamman osaston esiin nostama tunne. Toimintatapojen osalta korostui selvästi lupauksista kiinni pitäminen ja asiakkaiden kuunteleminen. Henkilökohtaisuus nousi myös merkittävänä tekijänä esille. CRM-järjestelmän koettiin tuovan kaikille

osastoille entistä parempaa tietoa asiakkaista sekä parantavan viestintää sekä sisäisesti, että ulkoisesti. Työpajan tuloksia hyödynnettiin osastokohtaisen toimintaohjeistuksen laatimisessa.

OSASTO	TUNTEET	TOIMINTATAVAT	CRM
Edustajat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Luottamus</li> <li>Positiivisuus</li> <li>Helppous</li> <li>Täsmällisyys</li> <li>Asiantuntemus / arvostus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pidetään mitä luvataan:</li> <li>Sovitaan tapaaminen -&gt; ollaan ajoissa</li> <li>Kuunnellaan tarpeet -&gt; konsultoidaan</li> <li>Räätälöidään asiakkaan tarpeet -&gt; ratkaisu</li> <li>Sovitaan jatkokäynti ja koulutus tarpeen mukaan</li> <li>Win-win -&gt; asiakas on tyytyväinen myyjä on tyytyväinen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personoitu asiakaskokemus</li> <li>Viestintä</li> <li>Konsultoituva tapaaminen</li> <li>Asiakastieto samassa paikassa / kaikkien nähtävillä</li> <li>Faktatiedon hyödyntäminen</li> </ul>
Asiakaspalvelu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tyytyväisyys</li> <li>Ilahnut</li> <li>Luottamus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kuuntele -&gt; asiakas tulee kuulluksi</li> <li>Hyvä palvelu alusta loppuun</li> <li>Johdonmukaisuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asiakastuntemus kasvaa -&gt; yksilöity palvelu</li> <li>Sisäinen viestintä ja kommunikaatio</li> </ul>
Markkinointi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Positiivisuus</li> <li>Inspiroitunut</li> <li>Innostunut</li> <li>Arvostus</li> <li>Luottamus</li> <li>Samaistuttavuus</li> <li>Ilo</li> <li>Viihdyttävyyys</li> <li>Leikkisyys</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kohderyhmäkohtaiset viestit</li> <li>Monikanavaisuus</li> <li>Asiakasta puhutteleva sisältö</li> <li>Lisääarvoa tuova sisältö</li> <li>Tone of voice</li> <li>Visuaalisuus</li> <li>Samaistuttavat mallit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Datan hyödyntäminen</li> <li>Tietoa asiakkaiden tarpeista ja kiinnostuksen kohteista</li> <li>Kohdentaminen</li> <li>Hiljainen tieto kuulluksi</li> <li>Sisäinen viestintä</li> </ul>
Tuote- ja koulutus	<ul style="list-style-type: none"> <li>Varmuus</li> <li>Asiantuntijuus</li> <li>Kiinnostus / halu</li> <li>Innostus</li> <li>Luottamus</li> <li>Henkilökohtaisuus / arvostus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nimellä puhuttelu / henkilökohtaisuus</li> <li>Kuuntelu</li> <li>Aito kiinnostus / läsnäolo</li> <li>Yhteistyö (tuotteiden kehitys / koulutusten suunnittelu)</li> <li>Lupausten täyttäminen / ylittäminen</li> <li>Sujuvuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tuototeiveet asiakkailta</li> <li>Reklamaatio prosessi -&gt; kohdennettu tiedottaminen</li> <li>Informaation paljous -&gt; tiedon yhdistäminen</li> <li>Valmistautuminen koulutuksiin -&gt; koulutuksen sisällön määrittäminen</li> </ul>
Vienti	<ul style="list-style-type: none"> <li>Luottamus</li> <li>Kumppanuus</li> <li>henkilökohtaisuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pidetään lupaukset</li> <li>Tunnistetaan tarpeet</li> <li>Toimiva tiimi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tarpeellista taustatietoa koko tiimille</li> <li>Ajankohtaista asiakaspalvelua</li> </ul>

Taulukko 4: Työpajan yhteenveto

## 6.5 Ideariihen tulokset

Kutsu osallistua mukaan ideointiin (liite 1) julkaistiin yrityksen asiakkaille suunnatussa Facebook ryhmässä, jossa on yli 6000 jäsentä. Lisäksi kysely lähetettiin uutiskirjeellä yrityksen asiakkaille (yhteensä 8592 vastaanottajaa). Kyselyyn vastasi yhteensä 52 henkilöä, ja heidän ehdotuksistaan saatiin yhteensä 193 ideaa. Ideointi toteutettiin Google Forms -kyselylomakkeella (liite 2), ja sen jälkeen ideoiden joukosta poistettiin päällekkäiset ja jo kehitteillä olevat ideat sekä palautteiksi luokitellut ideat, keskittyen vain toiminnan kehittämiseen. Tämän karsinnan jälkeen jäljelle jäi 68 ideaa, jotka tuotiin Into-järjestelmään arvioitaviksi. Tarkoituksena oli tuottaa mahdollisimman paljon asiakkailta saatuja ideoita, jotka sitten arvioitiin seuraavien kriteereiden mukaisesti:

- Toteutettavissa.** Arvioidaan asteikolla 1-7 kuinka hyvin idea on toteutettavissa.
- Vaikutus asiakaskokemukseen.** Arvioidaan asteikolla 1-7 kuinka suuri vaikutus idealla on asiakaskokemukseen.
- Tuottavuus, liikevaihdon kasvu.** Arvioidaan asteikolla 1-7 kuinka todennäköisesti idea kasvattaa yrityksen liikevaihtoa.

Arvioinnissa mukana oli yrityksen johtoryhmä, johon kuuluu toimitusjohtaja, myyntijohtaja, vientijohtaja, valikoimajohtaja, logistiikkajohtaja, markkinointi- ja viestintäjohtaja sekä hallinto- ja palvelupäällikkö. Johtoryhmän jäsenet arvioivat ideat yllä olevan arvioinnin mukaisesti jonka perusteella nousivat seuraavat ideat (kuvio 22).

<b>Koulutusten kehittäminen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liikehoidolliset koulutukset</li> <li>• Vaalennuskoulutukset</li> <li>• Markkinointi- ja hinnoittelukoulutus</li> <li>• Vaihuvuutta koulutus tarjontaan</li> <li>• Lyhyet E-koulutukset</li> <li>• Lähestyttävät kouluttajat</li> <li>• Step by Step- leikkaus/värjäys koulutuksia</li> <li>• Liikekohtaiset koulutukset</li> <li>• E-koulutus perusasioista</li> </ul>	<b>Uudet tuotteet / pakkaukset</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kausituotteet</li> <li>• [REDACTED] pakkau uudistus</li> </ul>
<b>Markkinointi</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Näyttäviä sisustuselementtejä</li> <li>• Tuote tarinat</li> <li>• Ostamista innostavaa</li> <li>• Valmiita somekuvia</li> </ul>	<b>Asiakaspalvelu</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Henkilökohtainen palvelu</li> <li>• Koulutusedut</li> <li>• Henkilökohtainen muistaminen asiakaskäynnillä</li> <li>• Tiedotus myymälän poikkeus aukioloajoista</li> <li>• Avoin informaatio</li> </ul>
<b>Tuotteiden toimitus</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yllätykset toimitusten mukana</li> </ul>	<b>Muut asiat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konsultoiva verkkokauppa</li> <li>• Toimivampi verkkokauppa</li> </ul>

Kuvio 23: Kehitettävät ideat

Kehitettävät ideat käytiin yhdessä johtoryhmän kanssa läpi ja siirrettiin tarkempaan tarkasteluun osastojen vetäjille, jotta voitiin valita parhaat ja toteuttamiskelpoisimmat ideat yrityksen toiminnan parantamiseksi.

## 7 Kehittämistyön tuotos

Kehittämistyön tuotoksena organisaatiolle laadittiin sisäinen toimintaohjeisto, jonka tavoitteena on tuottaa asiakkaille ylivertainen asiakaskokemus. Toimintaohjeistolla on useita hyötyjä organisaatiolle. Se tarjoaa organisaatiolle yhtenäisen toimintatavan ja selkeät ohjeet siitä, miten toimia asiakaskokemuksen parantamiseksi. Se auttaa varmistamaan, että kaikki organisaation jäsenet toimivat saman linjan mukaisesti ja tekevät päätökset asiakkaan tarpeiden ja odotusten pohjalta. Toimintaohjeisto auttaa organisaatiota toimimaan tehokkaammin ja sujuvammin. Selkeät toimenpide-ohjeet ja prosessit auttavat välttämään turhia virheitä ja tehostavat työnkulkuja. Tämä puolestaan johtaa parempaan asiakaspalveluun. Toimintaohjeisto auttaa myös luomaan yhtenäisen ja johdonmukaisen asiakaskokemuksen organisaation eri osastojen välille. Kun kaikki osastot noudattavat samanlaista lähestymistapaa ja toimenpiteitä, asiakkaat saavat johdonmukaisen ja ylivertaisen kokemuksen organisaation jokaisessa kohtaamisessa. Toimintaohjeisto auttaa organisaatiota ymmärtämään paremmin asiakkaiden tarpeita ja odotuksia. Se tarjoaa työkaluja ja suosituksia siitä, miten herättää haluttuja tunteita asiakkaissa ja miten vastata heidän tarpeisiinsa eri vaiheissa asiakaspolkua. Tämä auttaa luomaan vahvempia asiakassuhteita ja parantamaan asiakastytyväisyyttä. Toimintaohjeisto sisältää mittarit, joiden avulla voidaan seurata ja mitata toiminnan onnistumista. Mittarit auttavat organisaatiota arvioimaan, kuinka hyvin he onnistuvat tavoitteidensa saavuttamisessa ja asiakaskokemuksen parantamisessa. Lisäksi toimintaohjeisto tarjoaa perustan jatkuvan

kehityksen tuelle, sillä se voidaan päivittää ja muokata tarpeen mukaan uusien oppimisten ja palautteen perusteella. Näiden etujen avulla toimintaohjeisto voi tuoda merkittävää arvoa organisaatiolle, parantaa asiakaskokemusta ja auttaa saavuttamaan liiketoiminnallisia tavoitteita.

Toimintaohjeistoa lähdettiin rakentamaan teoreettisen viitekehyksen sekä työpajojen, aiempien kyselytutkimuksien ja havainnoinnin pohjalta saaduista kehittämisideoista. Lisäksi siihen sisällytettiin asiakkailta saatuja hyödyllisiä ideoita, jotka saatiin ideariihen seurauksena. Toimintaohjeistus sisältää osastoittain asetetut tavoitteet, halutut asiakkaissa herätettävät tunteet sekä konkreettiset toimenpiteet eri vaiheissa asiakaspolulla, jotta asiakaskokemus olisi ylivertainen. Lisäksi jokaiselle osastolle määriteltiin mittarit, joiden avulla onnistumisia voidaan mitata.



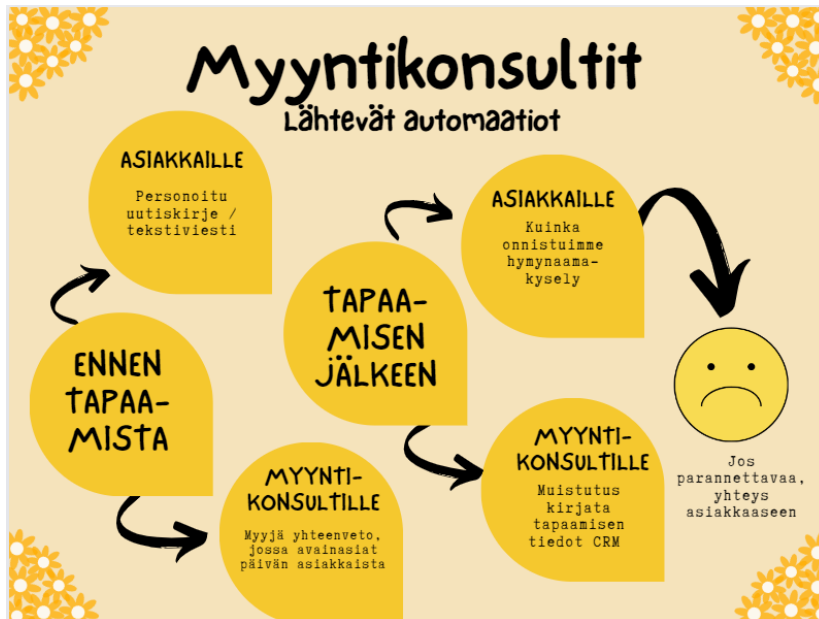
Kuvio 24: Esimerkkisivu toimintaohjeistuksesta

Toimintaohjeisto laadittiin Canva-suunnitteluohjelmalla, mikä mahdollisti houkuttelevan ja visuaalisesti vaikuttavan ohjeiston luomisen vaivattomasti. Toimintaohjeisto muotoiltiin pdf-muotoon, jotta se olisi helppolukuinen ja ladattavissa. Toimintaohjeistus pyrittiin pitämään mahdollisimman tiiviinä ja helppolukuisena, jotta kaikki tarvittava tieto on poimittavissa yhdeltä sivulta.

Jotta toimintaohjeisto ei jäisi ainoastaan muistin varaiseksi ohjeeksi tietokoneen syövereihin, päätettiin ohjeisto linkittää juuri käyttöönotetun asiakkuudenhallinta (CRM) -järjestelmän kanssa. Toimintaohjeistuksen lisäksi tehtiin myöskin hyödyntäen canva -ohjelmaa prosessikaavio automaatioista. Prosessikaavion hyödyntäminen automaatioiden suunnittelussa auttoi varmistamaan, että automaatio otetaan käyttöön oikeissa kohdissa prosessia ja että se vastaa



organisaation tarpeita. Lisäksi se auttoi suunnittelemaan tehokkaan ja luotettavan automaation, joka tehostaa prosessia ja säästää aikaa ja resursseja.



Kuvio 25: Esimerkki automaatio prosessista

Organisaatiossa aletaan syksystä 2023 alkaen hyödyntämään kehittämistyön tuotosta asiakaskokemuksen kehittämiseen ja jalkauttamiseen. Kehittämistyöntuotos tulee olemaan tärkeä työkalu organisaation pyrkiessä parantamaan asiakaskokemusta ja tarjoamaan entistä parempia palveluita asiakkailleen.

## 8 Johtopäätökset ja pohdinta

Kehittämistyön aihe tuli kohdeyrityksen toiveesta kehittää strategian mukaisesti asiakaskokemuskonseptia. Opinnäytetyön tekijä halusi selvittää tutkimuksellaan mitkä asiat vaikuttavat ylivertaisen asiakaskokemuksen saavuttamiseen ja miten muutosprosessi saadaan vietyä onnistuneesti läpi koko organisaation.

Tietoperustan mukaan asiakaskokemus on erittäin tärkeä ja kokonaisvaltainen osa asiakkaan ja organisaation välisiä kohtaamisia. Hyvin toteutettu asiakaskokemus ohjaa organisaatiota arvioimaan asiakaspolkua kriittisesti ja on osa strategista johtamista. Asiakkaan tunnistaminen on strategian lähtökohta. Yrityksen toimitusjohtaja ja hallitus ovat vastuussa asiakaskokemuksesta, mutta sen toteutuksesta vastaa koko organisaatio. Kuuntelun merkitystä korostetaan strategiaprosessissa, ja asiakkaiden kuuntelu on tärkeää asiakaskokemuksen ymmärtämiseksi.

Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä lähdettiin hahmottamaan sitä, mitkä vaikuttavat asiakaskokemukseen ja miten luoda asiakkaille ylivertainen asiakaskokemus. Asiakaskyselyn perusteella koulutusten ja kouluttajien tarjoama ammatillinen tuki vaikuttaa merkittävästi henkiseen hyvinvointiin. Myös myyntiedustajien käynnit koettiin erittäin tärkeinä henkisen hyvinvoinnin kannalta. Kampaamoalan yrittäjät arvostavat suuresti myyntiedustajien vierailuja, koska ne tarjoavat tärkeää tietoa tuotteista sekä rakentavat hyviä asiakassuhteita. Joka kymmenes vastaaja mainitsi huonon asiakaspalvelun syynä ostopäätöksen lopettamiselle tai vähentämiselle. Toisaalta noin 30 prosenttia vastaajista perusteli ostamisen aloittamista tai lisäämistä hyvällä asiakaspalvelulla. Tietoperustan mukaan hyvä asiakaspalvelu on avainasemassa asiakkaiden tyytyväisyyden ja hyvinvoinnin kannalta. Ystävällinen ja ammattitaitoinen asiakaspalvelu auttaa ratkaisemaan mahdolliset ongelmat tai kysymykset nopeasti ja tehokkaasti. Asiakkaiden kohtelu huomaavaisesti ja arvostavasti luo positiivisia asiakaskokemuksia ja vahvistaa yrityksen mainetta. Ritakallion & Vuoren (2018) mukaan asiakkaiden kuuntelu on erittäin tärkeä osa koko strategiaprosessia.

Myös toimitusten nopeus, luotettavuus, tilaamisen helppous, hyvä hinta-laatusuhde ja tuotteiden helppokäyttöisyys nousivat esiin otantatutkimuksessa. Yrityksen tulee siis tarjota asiakkailleen korkealaatuisia tuotteita tai palveluita, jotka vastaavat heidän tarpeitaan ja odotuksiaan. Laatuun panostaminen luo luottamusta ja tyytyväisyyttä asiakkaiden keskuudessa, mikä edistää sekä yrityksen että asiakkaiden hyvinvointia.

Voidaan todeta, että asiakaskokemuksia on hyvin erilaisia ja asiakkaat kulkevat erilaisia ostopolkuja ostoprosessinsa aikana. Asiakkaan polun ymmärtämiseksi hyödynnettiin Service Blueprint -prosessianalyysimenetelmää, jossa kuvattiin ja visualisoitiin asiakkaan polku. Selvitettiin, missä kanavilla ja vaiheissa asiakas vuorovaikuttaa yrityksen kanssa. CoCo Toolkit -pelin avulla taas määriteltiin, ketkä yrityksen henkilökunnasta vaikuttavat kyseisen kontaktipisteen asiakaskokemukseen, ja tunnistettiin mukana olevat sidosryhmät asiakaskokemuksessa. Tietoperustan mukaan asiakkaat arvostavat yksilöllistä kohtelua ja huomiota. Yrityksen tulisi pyrkiä tuntemaan asiakkaidensa tarpeet, mieltymykset ja toiveet paremmin. Henkilökohtaisen lähestymistavan avulla yritys voi tarjota räätälöityjä ratkaisuja ja palveluja, mikä luo lisäarvoa asiakkaille ja edistää heidän hyvinvointiaan.

Tämän jälkeen pohdittiin, missä asiakaskokemus tapahtuu ja mitä toimintaa kyseisessä kontaktipisteessä toteutetaan. Arvioitiin myös kommunikaation laatua, onko se hyvää vai huonoa. Tarkasteltiin, mitkä asiat toimivat tällä hetkellä ja missä on vielä kehitettävää. Mietittiin, mitä toimenpiteitä voitaisiin toteuttaa asiakkaan odotusten ylittämiseksi ja ylivertaisen asiakaskokemuksen luomiseksi.

Tietoperustan mukaan asiakaskokemuksessa tunteet ovat keskeisessä roolissa, ja niiden ymmärtäminen auttaa luomaan mieleenpainuvia asiakaskokemuksia. Tunteiden merkitysten

tutkiminen ja toimialan erityispiirteiden huomioon ottaminen ovat tärkeitä asiakaskokemuksen kehittämisessä. Emotionaalinen yhteys asiakkaisiin pyritään luomaan ja huippuhetkien suunnittelu ja negatiivisten tunteiden käsittely sisältyvät asiakaskokemuksen kehittämiseen. Tunnetaitojen kehittäminen organisaatiossa ja henkilöstön rooli tunnekokemuksen luomisessa ovat tärkeitä tekijöitä. Killströmin (2020) mukaan on tärkeää miettiä minkälaisia tunteita organisaatiossa halutaan asiakaskohtaamisella herättää. Työpajassa otettiin tämä yhdeksi tarkastelun kohteeksi. Kaikilla osastoilla yhteinen tavoite oli, että luottamus herätetään. Arvostus oli toinen tärkeä tunne. Lisäksi positiivisuus ja innostus haluttiin välittää. Toimintatapojen osalta korostui lupauksista kiinni pitäminen ja asiakkaiden kuunteleminen. Henkilökohtaisuus nousi myös merkittäväksi tekijäksi. Luottamus on keskeistä yrityksen ja asiakkaiden välisessä suhteessa. Yrityksen tulee olla avoin ja rehellinen viestinnässään, kertoa selkeästi tuotteiden tai palveluiden ominaisuuksista, hinnoittelusta ja mahdollisista rajoituksista. Tämä auttaa luomaan pitkäaikaisia ja kestäviä asiakassuhteita sekä vahvistaa molempien osapuolten hyvinvointia. Asiakaskokemusta varmasti tulee parantamaan CRM-järjestelmän käyttöönotto. Kaikki tiedostavat enemmän asiakkaista ja viestintä parantuu sisäisesti ja ulkoisesti.

Toisen tutkimuskysymyksen avulla pyrittiin ratkaisemaan, miten asiakaskokemus voidaan integroida jokaisen työntekijän päivittäiseen työhön. Tietoperustan perusteella korostetaan henkilöstön osallistumisen merkitystä asiakaskokemuksen kehittämisessä. Asiakas- ja henkilöstökokemuksen yhteistarkastelu auttaa ymmärtämään asiakkaiden ja henkilöstön välisiä vuorovaikutuksia sekä parantamaan mahdollisia ongelmakohtia. Henkilöstön kokemus vaikuttaa suoraan asiakaskokemukseen, ja sitoutunut henkilöstö pystyy tuottamaan lisäarvoa asiakkaille. Tavoiteltaessa hyvää asiakaskokemusta on tärkeää luoda selkeät ohjeistukset ja rajat sekä herättää positiivisia tunteita asiakkaiden keskuudessa.

Jotta asiakaskokemuksen jalkauttamisessa onnistutaan on tärkeää muistaa muutosjohtamisen rooli kehitystyössä. Muutosjohtaminen on systemaattista toimintaa, jonka avulla pyritään toteuttamaan haluttu muutos organisaatiossa. Syväjärven (2007) yms. mukaan psykologisella johtamisella on merkittävä rooli muutostilanteissa, sillä se keskittyy ihmisten tarpeiden ja motivaation huomioimiseen. Tärkeää on vähentää epävarmuutta ja varmistaa työntekijöiden osallistuminen sekä ymmärrys muutoksen suhteen. Henkilöstön aktiivinen osallistuminen ja muutoksen juurruttaminen ovat avainasemassa onnistuneen muutoshankkeen läpiviemisessä.

Tietoperustan mukaan asiakaskokemuksen mittaaminen on myös erittäin tärkeää sen onnistumisen arvioimiseksi, vaikka kaikkia kosketuspisteitä ei voidakaan mitata. Tärkeintä on keskittyä kasvun ja kannattavuuden kannalta merkittävimpiin mittareihin. Mittaamisessa tulisi määritellä mitä ja miksi mitataan, ja luoda prosessi mittausten systemaattiseen toteuttamiseen. Mittareiden tulisi olla luotettavia ja niiden kytkeminen oikeisiin kosketuspisteisiin on tärkeää. Mittaamisen tulisi olla joustavaa ja ottaa huomioon asiakkaan tavoitteet, roolit ja ostopolut. Organisaation tulisi rakentaa peruskaava toiminnalleen ja määritellä ylivoimainen

asiakaskokemus omassa kontekstissaan. Kriittiset kohtaamispisteet ja niihin liittyvät mittarit tulisi määritellä. Tämä on erittäin tärkeä asia, joka olisi hyvä ottaa tarkasteluun yhteistyöorganisaatiossa mahdollisimman pian yhtenä kehitysprojektin osa-alueena.

Kehittämistyön tuotoksena laadittiin sisäinen toimintaohjeisto ylivertaisen asiakaskokemuksen tuottamiseen sekä prosessikaavio automaatioiden suunnittelusta. Kehittämistyön tulokset, jotka saatiin aikaan kyselytutkimuksien, havainnoinnin, työpajojen sekä ideariihen avulla, on nyt valmiina käytettäväksi organisaatiossa. Nämä tulokset sisältävät arvokasta tietoa ja suosituksia, joiden avulla voidaan parantaa asiakaskokemusta eri tasoilla, kuten tuotteiden ja palveluiden suunnittelussa, markkinoinnissa, asiakaspalvelussa ja prosessien virtaviivaistamisessa. Organisaatio voi hyödyntää kehittämistyön tuloksia monin tavoin. Ensinnäkin, ne voivat auttaa organisaatiota ymmärtämään paremmin asiakkaidensa tarpeita, odotuksia ja toiveita. Tämä tieto voi ohjata organisaation päätöksiä ja strategioita, jotta ne vastaavat paremmin asiakkaiden tarpeita. Toiseksi, kehittämistyön tuloksia voidaan hyödyntää konkreettisesti eri toimintojen kehittämisessä ja uusien innovaatioiden luomisessa. Esimerkiksi palautteen perusteella voidaan kehittää uusia tuotteita ja palveluita, jotka vastaavat paremmin asiakkaiden tarpeisiin. Kolmanneksi, tuloksia voidaan käyttää organisaation koulutus- ja kehittämisohjelmissa, jotta henkilöstöllä on tarvittavat taidot ja tiedot tarjota erinomaista asiakaspalvelua.

Asiakaskokemuksen kehittäminen ja jalkauttaminen organisaatiossa vaativat usein johdon sitoutumista ja resursseja. Kehittämistyön tulosten hyödyntäminen edellyttää myös toimivaa tiedon jakamista organisaation eri osastojen välillä. Tavoitteena on saavuttaa yhteinen ymmärrys asiakaskokemuksen tärkeydestä ja sen parantamiseen tähtäävistä toimenpiteistä. Tulevaisuudessa organisaatio voi hyödyntää kehittämistyön tuotosta täysimääräisesti asiakaskokemuksen kehittämisessä. Tämä voi johtaa parantuneeseen asiakastyytyväisyyteen, asiakaskollisuuden kasvuun ja lopulta myös parempaan liiketoiminnan tulokseen.

Opinnäytetyön tekijä on vakuuttunut siitä, että opinnäytetyönsä perustuu laaja-alaiseen ja perusteelliseen teoreettiseen viitekehykseen. Tutkimuksessa on hyödynnetty erilaisia ajankohtaisia kansainvälisiä vertaisarvioituja tieteellisiä artikkeleita, kotimaisia ja ulkomaisia tutkimuksia sekä kirjallisuutta. Lähteiden luotettavuutta on arvioitu noudattaen yleisiä lähdekriittikin periaatteita. Lähdeoteksiin on viitattu asianmukaisesti, ja alkuperäiset ajatusten esittäjät on tuotu tietoperustassa selkeästi esiin.

Opinnäytetyö toteutettiin palvelumuotoilua hyödyntäen. Palvelumuotoilu perustuu muotoiluajatteluun ja keskittyy palvelujen, asiakas- ja työntekijäkokemusten sekä palveluliiketoiminnan kehittämiseen ihmislähtöisesti. Tavoitteena on kehittää palveluita siten, että asiakkaan tarpeet otetaan huomioon kaikissa palvelupolun vaiheissa ja saavutetaan yhtenäinen asiakaskokemus. Koiviston (2019 yms) mukaan palvelumuotoilussa käytetään muotoiluajattelun periaatteita, kuten ihmislähtöisyyttä, tutkivaa ja kokeilevaa kehittämisotetta, iteraatiota,

analyysin ja arvioinnin vuoropuhelua sekä yhteiskehittämistä. Tavoitteena on luoda asiakkaalle hyvä palvelukokemus ja tehostaa palveluprosessia. Palvelumuotoilun hyödyntäminen asiakaskokemuksen kehittämisessä osoittautui erittäin toimivaksi menetelmäksi juurikin sen ihmislähtöisyyden vuoksi.

Kehittämistyön tutkimusongelma esitettiin kahden tutkimuskysymyksen avulla, joihin etsittiin vastauksia erilaisia tutkimusmenetelmiä hyödyntäen. Opinnäytetyön tekijä voi todeta, että kaikkiin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset käytettyjen tutkimusmenetelmien avulla. Tutkimuksista saatiin monipuolista tietoa siitä mikä on asiakkaille tärkeää asiakaskokemuksen kannalta ja kuinka toimintaa tulisi kehittää entistä asiakaslähtöisemmäksi. Asiakaskokemuksen kehittäminen voi tapahtua monilla eri tavoilla ja strategioilla, ja se voi vaihdella eri organisaatioiden välillä riippuen niiden toimialasta, tavoitteista, resursseista ja asiakassegmenteistä. Kuitenkin yleiset periaatteet voivat olla hyvinkin samankaltaisia, kunhan ymmärtää, että jokainen organisaatio on ainutlaatuinen, ja siksi asiakaskokemuksen kehittämisessä on otettava huomioon organisaation erityispiirteet. Koska peruseriaatteet ovat yleisesti sovellettavissa eri organisaatioissa, voidaan tämän opinnäytetyön havaintoja soveltaa alasta riippumatta. Tärkeintä on kuitenkin, että organisaatio on sitoutunut tarjoamaan laadukasta asiakaskokemusta ja jatkuvasti pyrkii sen parantamiseen.

Opinnäytetyön prosessiin sisältyy olennaisesti opinnäytetyön luotettavuuden ja eettisyyden kriittinen tarkastelu. Opinnäytetyön tekijä voi varmistaa, että opinnäytetyö on laadittu noudattaen Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeita, joissa korostetaan rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta. Tutkimus on suoritettu avoimesti ja objektiivisesti, ja tutkimuksen tiedottamisessa on otettu huomioon vastuullisuusnäkökulma. Tutkimus on toteutettu kunnioittaen ihmisiin kohdistuvan tutkimuksen eettisiä periaatteita.

Tutkimukseen osallistuminen on perustunut vapaaehtoisuuteen molemmissa tutkimusmenetelmissä, ja henkilöiden anonymiteetti on säilytetty koko tutkimusprosessin ajan. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät ja tulosten analysointiprosessit on kuvattu huolellisesti ja selkeästi, mikä edistää tutkimuksen luotettavuutta ja mahdollistaa sen toistettavuuden.

Opinnäytetyötä tehdessä esiin nousi runsaasti jatkokehittämisideoita. Ensimmäkin opinnäytetyön tuloksena syntyvä sisäinen toimintaohjeistus on odotettavissa kehittyvän edelleen sen käyttöönoton myötä koko organisaatiossa. Toiseksi automaatioiden integroiminen CRM-järjestelmään vaatii merkittäviä resursseja ja taloudellisia panostuksia, mutta se tulisi varmasti hyödyttämään asiakaskokemuksen parantamisessa.

On myös ensiarvoisen tärkeää kehittää systemaattiset mittarit sekä asiakas- että henkilöstökokemuksen arviointiin ja niiden tulosten analysointiin. Lisäksi tunnejohtamisen ja tunnetaitojen kehittäminen organisaation laajuisesti olisi merkittävä askel kohti kokonaisvaltaista kehitystä.

## Lähteet

### Painetut

Bergström, S & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Gerdt, B & Korkiakoski, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Työkalupakki. Helsinki: Talentum Media Oy.

Holma, L & Laasio, K & Ruusuvuori, M & Seppä, S & Tanner, R. 2021. Menestys syntyy asiakaskokemuksesta. B2B -johtajan opas. Helsinki: Alma Talent Oy.

Killström, M. 2020. Vetoa tunteisiin. Luo parempia asiakaskokemuksia ja pysyvämpiä asiakassuhteita. Helsinki: Alma Talent Oy.

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

Korhonen, H & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Käsikirja uudistumismatkalle. Helsinki: Alma Talent Oy.

Korkeakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Uusi aika. Uudenlainen johtaminen. Helsinki: Alma Talent Oy.

Lehtinen, J. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

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

Miettinen, S. 2021. Muotoilun avaimet. Älykkääseen teollisuuteen ja liiketoiminnan ketterään kehittämiseen. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu. Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.

Nummenmaa, L. 2019. Tunnekartasto. Kuinka tunteet tekevät meistä ihmisiä. Helsinki: kustannusosakeyhtiö Tammi.

Oksanen, T. 2010. CRM ja muutoksen tuska. Asiakkuudet haltuun. Helsinki: Talentum Media Oy.

Ritakallio, T. & O.Vuori, T. 2018. Elävä Strategia. Kyky nähdä. Taito tarttua tilaisuuteen. Helsinki: Alma Talent Oy.

Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2018. Strategiana asiakaskokemus. Miksi, mitä, miten. Jyväskylä: Docento Oy.

Salminen, J. 2022. Muutoksen johtaminen. Matkaopas organisaation muutosmatkalle. Helsinki: Grano Oy.

Stenvall, J & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Tuominen, C. 2018. Johda tunteita. Menesty työelämässä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Media Oy.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, R & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vilka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vilka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä: ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

## Sähköiset

Aaltonen, S & Hytti, U & Lepistö, T & ja Mäkitalo-Keinonen, T. 2016. Yhteiskehittäminen: kaikki siitä puhuu, mutta mitä se on ja miten siinä onnistua? Viitattu 23.5.2023.

<https://www.utu.fi/fi/ajankohtaista/uutinen/yhteiskehittaminen-kaikki-siita-puhuu-mutta-mita-se-on-ja-miten-siina>

Becker, L & Jaakkola, E. 2020. Customer experience: fundamental premises and implications for research. Journal of the Academy of Marketing Science (2020) 48:630-648. Viitattu: 23.5.2023. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00718-x>

Graham, C. 2018. Five things you can do right now to improve employee experience. Viitattu: 5.6.2023. <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2018/05/10/five-things-you-can-do-right-now-to-improve-employee-experience/?sh=2f3c7cbc61a3>

Inkeroinen, K. 2021. Henkilöstökokemuksen kehittäminen ja vaikutus asiakaskokemukseen. YAMK-opinnäytetyö. LAB-ammattikorkeakoulu. Liiketalouden ala. Lahti. Viitattu 27.4.2023. <http://www.urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2021060213411>

Innokylä 2023. Työkalu. Service Blueprint. Viitattu 6.6.2023. <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/service-blueprint#:~:text=Service%20blueprint%20eli%20palveluj%C3%A4rjestelm%C3%A4n%20visuaalisen,projektisuunnitteluun%20sek%C3%A4%20tietoj%C3%A4rjestelm%C3%A4%2D%20ja%20ohjelmistosuunnitteluun.>

Jyväskylän yliopisto 2022. Tutkimusstrategiat. Viitattu 23.5.2023. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/metetelmapolkuja/metetelmapolku/tutkimusstrategiat>

Laurea Ammattikorkeakoulu. 2023. CoCo Tool Kit. Viitattu: 27.4.2023. <https://www.laurea.fi/cocotoolkit/>

Lindell, J. 2017. Muutosjohtajuuden pirullinen puoli. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Sosiaali- ja terveyshallintotiede. Vaasa. Viitattu 28.4.2023. [https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-745-3.pdf](https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-745-3.pdf)

Mabasa, T.D. & Flotman, A-P. 2022. Employees' experiences of change management in the implementation of a performance management system. SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde, 48(0), a1980. Viitattu 23.5.2023. <https://sajip.co.za/index.php/sajip/article/view/1980>

Morgan, J. 2017. The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate. John Wiley & Sons, Incorporated. Viitattu 5.6.2023. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/laurea/detail.action?docID=4817840>

Nupponen, J. 2017. Miksi henkilöstökokemuksen tulisi kiinnostaa toimitusjohtajaa? Viitattu 23.5.2023. <https://www.questback.com/fi/blogi/miksi-henkilostokokemuksen-tulisi-kiinnostaa-toimitusjohtajaa/>

Porkka, J. 2014. Asiakkuuksien ja myynnin johtaminen: asiakas- ja myyntistrategian luonti ja kytkeminen CRM:ään. Viitattu 22.6.2023. <https://bookboon.com/premium/reader/asiakkuuksien-ja-myyntin-johtaminen>

Syväjärvi, A & Perttula, J & Stenvall, J & Majoinen, K & Vakkala, H. 2007. Psykologisen johtamisen haaste kompleksisessa muutostilanteessa ja ihmisen muutosdynamiikassa. Viitattu 28.4.2023. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/101379/58936>



Törrönen, P. 2021. Hyvällä henkilöstökokemuksella hyvään asiakaskokemukseen. Viitattu 27.4.2023. <https://www.feelback.com/hyvalla-henkilostokokemuksella-hyvaanasiakaskokemukseen/>

Zhao, Y & Yan, L & Keh, H. 2016. The effects of employee behaviors on customer participation in the service encounter. The mediating role of customer emotions. Emerald Publishing. Viitattu 23.5.2023. <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/0309-0566>

#### Julkaisemattomat

Asiantuntijan opas: InTo-käsikirja. Osallistavan päätöksenteon tuki. Savonian koulutus-, tutkimus-, kehitys- ja innovaatiopalvelut (TKI).

Kampaamoalan hyvinvointikysely. 2022. Helsinki: Senso Research Oy

Kampaamoalan Yrityskuvatutkimus. 2021. OT4321. Helsinki: ISS-Otantatutkimus Oy

Vastuullisuusraportti 2022. Yhteistyöorganisaatio.

## Kuviot

Kuvio 1: Asiakaskokemuksen osakokemukset .....	9
Kuvio 2: Strategisen suunnittelun käsitteet.....	13
Kuvio 3: Mittaamisen peruskaava (mukaillen Holma ym. 2021) .....	14
Kuvio 4: Työntekijän elinkaaren avainhetket (mukaillen Korkiakoski 2019, 137). .....	16
Kuvio 5: Henkilöstökokemuksen kehittämisen teemat (mukaillen Graham 2018) .....	18
Kuvio 6: Muutosmatkan vaiheet (mukaillen Salminen 2022, 25) .....	22
Kuvio 7: Muotoiluajattelun keskeiset periaatteet (mukaillen Koivisto ym. 2019, 36) .....	26
Kuvio 8: Palvelumuotoiluprosessi (mukaillen Tuulaniemi 2013) .....	27
Kuvio 9: Design Councilin Tuplatimanttiprosessimalli (mukaillen Koivisto ym. 2019).....	28
Kuvio 10: Esimerkki asiakaspolusta ja asiakkaan kokemusten kartoittamisesta (mukaillen Holma ym. 2021, 139).....	31
Kuvio 15: Kohdeyrityksen Service Blueprint .....	31
Kuvio 16: Coco Tool kit peli käytännössä .....	32
Kuvio 17: Työpajan pelin ohjeet .....	33
Kuvio 21: Työpajan kysymykset.....	34
Kuvio 23: Palvelumuotoilun vaiheet .....	36
Kuvio 11: Hyvinvointikysely. Henkinen hyvinvointi, elämänlaatu.....	37
Kuvio 12: Aineiston rakenne. Kampaamoalan yrityskuvatutkimus. Kevät 2021. OT4321. ....	38
Kuvio 13: Paras tapa tiedottaa tuotteista. Kampaamoalan yrityskuvatutkimus. Kevät 2021. OT4321. ....	38
Kuvio 14: Ostamisen lopettamisen/vähentämisen ja aloittamisen/lisäämisen syyt. Kampaamoalan yrityskuvatutkimus. Kevät 2021. OT4321. ....	39
Kuvio 18: Asiat, jotka koettiin toimiviksi.....	42
Kuvio 19: Kehityskohteet kalanruotokaavion avulla .....	43
Kuvio 20: Yhteenveto työpajasta. Ylivertainen asiakaskokemus.....	45
Kuvio 22: Kehitettävät ideat .....	47
Kuvio 24: Esimerkkisivu toimintaohjeistuksesta.....	48
Kuvio 25: Esimerkki automaatio prosessista .....	49

## Taulukot

Taulukko 1: Asiakaskokemuksen ulottuvuudet .....	10
Taulukko 2: Asiakas- ja henkilöstökokemuksen johtamismalli (mukailen Korkiakoski 2019, 183).....	20
Taulukko 3: Esimerkki asiakasymmärryksen tiedonkeruusta (mukailen Holma ym. 2021, 114)29	
Taulukko 4: Työpajan yhteenveto.....	46

## Liitteet

Liite 1: Saate ideointiin.....	61
Liite 2: Google forms ideointi kysymykset .....	62

## Liite 1: Saate ideointiin

Haluamme tarjota asiakkaillemme vain parasta, joten mielipiteesi on meille sydämen asia!  
♥ Sinulla on nyt mahdollisuus osallistua ideoimaan palveluitamme entistä asiakaslähtoisemmäksi.

Opiskelen Laureassa kosmetiikka-asiantuntijuuden kehittämistä ja johtamista (YAMK). Ideointi on osa opinnäytetyötäni, jossa kehitetään asiakaskokemusta. Ideointiin osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja tietosuojan mukaisesti. Vastausaikaa on 16.6.2023 asti.

Kaikkien osallistujien kesken arvotaan 100 € lahjakortti [REDACTED] verkkokauppaan [REDACTED]

Ideointiin pääset osallistumaan oheisesta linkistä:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfYqT7hhAcRmSv1ejiv1bY40ImVpZSO-dfMp4U58ckRLuTpRQ/viewform>

Tuhannet kiitokset ideoistasi ja aurinkoista kesää!

Ystävällisin terveisin,

Pauliina Luomala

## Liite 2: Google forms ideointi kysymykset

### Asiakaskokemuksen ideointi

---

Haluamme tarjota asiakkaillemme vain parasta, joten mielipiteesi on meille sydämen asia! ♥

Sinulla on nyt mahdollisuus osallistua ideoimaan palveluitamme entistä asiakaslähtöisemmäksi.

Opiskelen Laureassa kosmetiikka-asiantuntijuuden kehittämistä ja johtamista (YAMK). Ideointi on osa opinnäytetyötäni, jossa kehitetään asiakaskokemusta. Ideointiin osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja tietosuojan mukaisesti.

Voit jättää jokaiseen kohtaan idean / ideoita tai vain haluamiasi kohtiin. Muista, että kaikki ideat ovat tervetulleita, myös ne kaikista hulluimmatkin! ♥

**Koulutusten kehittäminen.** Miten voisimme kehittää koulutuksiamme niin, että palvelisimme sinua parhaiten?

Long answer text

:::

**Uudet tuotteet / pakkaukset.** Onko joku tuote mikä selkeästi puuttuu tai millaista tuotetta olet aina kaivannut, mutta sitä ei löydy mistään? Mitä voisimme tehdä, jotta käyttökokemuksesi olisi mahdollisimman hyvä?

Long answer text

:::

**Markkinointi.** Millaista sisältöä toivoisit meiltä saavan, jotta se tukisi liiketoimintaasi?

Long answer text

:::

**Asiakaspalvelu.** Mitä tekemällä voisimme palvella sinua paremmin?

Long answer text

:::

**Tuotteiden toimitus.** Mitä voisimme tehdä, jotta toimitus olisi sinulle entistä sujuvampaa?

Long answer text

:::

**Muut asiat.** Tänne voit lisätä vapaasti kaikkia ideoita, jotka parantaisivat asiakaskokemusta kanssamme.

Long answer text