



**SAVONIA**

■ OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

# PARHAAN ASIAKASKOKE- MUKSEN KEHITTÄMINEN KULUNHALLINTAJÄRJES- TELMIEN ASIAKUUUKSISSA

TEKIJÄ: Kirsi Wetterstrand

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma	
Työn tekijä Kirsi Wetterstrand	
Työn nimi Parhaan asiakaskokemuksen kehittäminen kulunhallintajärjestelmien asiakkuuksissa	
Päiväys	11.4.2016
Sivumäärä/Liitteet	71/2
Ohjaajat Minna Tarvainen, Minna Siimekselä	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Toimeksiantaja on kuullut puhuttavan paljon asiakaskokemuksesta ja sen tärkeydestä. Se asetti visioksi vuodelle 2016 tarjota markkinoiden parhaan asiakaskokemuksen elektromekaanisen kulunhallintajärjestelmän asiakkuuksissa.</p> <p>Asiakaskokemus on sitä millaisia tunteita ja mielikuvia syntyy, kun asiakas ja yritys kohtaavat eri toimintojen kautta. Jokainen asiakaskokemus on yksilöllinen ja asiakaskokemus tarkoittaa jokaisen ihmisen kohdalla eri asioita. Asiakaskokemus koostuu mielikuva-, osto-, ja käyttökokemuksista.</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten toimeksiantaja kehittää parhaan asiakaskokemuksen elektromekaanisten kulunhallintajärjestelmien asiakkuuksissa. Tutkimuksessa etsittiin vastauksia kvalitatiivisella tutkimusotteella haastattelemalla asiakkaita sekä toimeksiantajan henkilökuntaa. Lisäksi tutkimusaineistona käytettiin toimeksiantajan strategian ja toimintatapojen kuvauksia, joita analysointiin teorialähtöisellä sisällönanalysillä.</p> <p>Tutkimustulokset olivat melko positiiviset, mutta tarjottu asiakaskokemus ei ollut parasta mahdollista asiakkaiden tai henkilöstön mielestä. Tutkimustulosten perusteella toimeksiantaja on pystynyt tarjoamaan asiakkailleen positiivisen ja lähestyttävän mielikuvan ja ensivaikutelman itsestään. Toimeksiantajan henkilöstöllä oli hyvä käsitys asiakaskokemuksesta. Heidän mielestään hyvä asiakaskokemus on asiakkaan palvelemista hyvin, ammattitaitoisesti ja kohteliaasti; asiakas tuntee olevansa tärkeä, hän saa haluamansa ja asiakkaalle jää hyvä mieli. Toimeksiantaja on sisällyttänyt asiakaslähtöisyyden strategiaansa ja se viestii asiakaslähtöisesti, mutta se ei ole saanut asiakaslähtöisyyttä ajattelutavaksi sen kaikilla tasoilla, koska kaikki työntekijät eivät ymmärrä omaa rooliaan yhteisesti sovitussa asiakaslähtöisessä toimintamallissa. Yhteneväinen toiminta ja tasainen laatu jäävät siltä saavuttamatta.</p> <p>Toimeksiantaja on jo lähtenyt asiakkaan matkaan, se on tehnyt paljon asioita oikein ja hyvin. Toisaalta toimeksiantaja on vasta matkansa alkumetreillä ja sillä on paljon kehitettävää. Asiakaskokemuksen merkityksen sisäistämiseen sekä asiakaslähtöisen ajattelun juurruttamiseen tarvitaan monien vuosien ponnisteluja. Vastuu ja edellytykset onnistumiseen on yrityksen johdolla. Asiakasta ei voi muuttaa, joten yrityksen on itse muutettava omaa toimintaansa asiakaskäyttämisen edellyttämällä tavalla.</p> <p>Toimeksiantajan tarjoaman asiakaskokemuksen tulee olla tarkkaan harkittu pohjautuen sen omiin vahvuuksiin ja valintoihin. Hyvä asiakaskokemus tekee asiakkaan ilahduneeksi ja positiivisesti yllättyneeksi ja saa suosittelemaan yritystä tai sen tuotteita tai palveluita muille.</p>	
Avainsanat Asiakaskokemus, asiakaslähtöisyys, asiakastyytyväisyys, asiakaskokemuksen kehittäminen	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Management and Entrepreneurship			
Author Kirsi Wetterstrand			
Title of Thesis The development of the best customer experience in access control systems and their customer relationships			
Date	11.4.2016	Pages/Appendices	71/2
Supervisors Minna Tarvainen, Milla Siimekselä			
Client Organisation /Partners			
<p><b>Abstract</b></p> <p>The client organisation has heard a lot of public discussion about customer experience and its importance. It set a vision for the year 2016 aiming to provide the best customer experience of the market in the access control systems in the customer relationships.</p> <p>Customer experience encompasses what kind of feelings and images are created when the customer and the company interact in different activities. Every customer experience is unique and the customer experience perceived means different conceptualization for every human being. Furthermore, customer experience consists of image, purchasing and operational experience.</p> <p>The aim of the thesis was to find out how the client organisation will develop the best customer experience in the electromechanical access control systems in the customer relationships. The study attempts to seek answers utilizing a qualitative research approach by interviewing clients as well as the principal staff. In addition, the client's strategy and policies descriptions, which are examined through theory- based content analysis, were used as research material.</p> <p>The research results were quite positive but customers and staff thought that the offered customer experience wasn't the best possible one. According to the research results the client organisation has been able to provide customers both a positive and approachable image and a correspondent first impression of themselves. The staff of the client organisation had a good understanding of the customer experience created. In their opinion, a good customer experience's goal is to serve the customer well, professionally and courteously; the customer feels important, the customer gets what he/she wants and stays in a good mood. The client organisation has included the customer-oriented idea into their strategy and it communicates in a customer-oriented way. The organisation doesn't have the customer focus in its way of thinking at all levels because all of the employees do not understand their own role in a mutually agreed customer-oriented approach. A consistent balance of operation and quality fails to be achieved in the client organization.</p> <p>The client organization has already embarked on the customer journey; it has accomplished a lot of with a good standard. On the other hand the client organisation has made only the first steps in its journey and there is room for improvement as well. The importance of internalizing and implementing customer experience and customer-oriented thinking requires many years of effort. The company management bears the preconditions and responsibility for the success. The customer cannot be changed so the company must change their own activities as required by the customer behavior.</p> <p>The customer experience offered by the client organisation must be carefully considered based on its own strengths and choices. A good customer experience makes customers delighted and surprised positively and thus may lead to recommending the company or its products or services to others.</p>			
<p><b>Keywords</b></p> <p>Customer experience, customer orientation, customer satisfaction, the development of the customer experience development</p>			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	6
2	ASIAKASLÄHTÖINEN AJATTELU .....	8
2.1	Asiakkaan aikakausi .....	8
2.2	Asiakasajattelu .....	9
2.3	Asiakaslähtöinen strategia .....	11
3	ASIAKASKOKEMUKSEN ULOTTUVUUDET .....	14
3.1	Asiakaskokemuksen määritelmä .....	14
3.2	Asiakaskokemuksen osat .....	16
3.3	Mielikuvakokemukset .....	18
3.3.1	Asiakkaan odotukset ja aiemmat kokemukset .....	20
3.3.2	Yrityksen imago ja yrityskuva .....	21
3.4	Ostokokemukset .....	22
3.4.1	Asiakaspalvelu .....	24
3.4.2	Myynti .....	27
3.4.3	Toimintaprosessit .....	27
3.5	Käyttökokemukset .....	29
3.5.1	Tuotteen ja palvelun laatu ja arvo .....	29
3.6	Tulevaisuuden näkymät ja haasteet .....	32
3.7	Yhteenveto teoriasta .....	35
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	38
4.1	Toimeksiantajan esittely .....	38
4.2	Tavoite ja tutkimusongelma .....	39
4.3	Kohderyhmä ja tutkimusaineisto .....	40
4.4	Tutkimusmenetelmät .....	41
4.5	Tutkimuksen analysointi .....	42
4.6	Laadullisen tutkimuksen luotettavuus .....	43
5	PARHAAN ASIAKASKOKEMUKSEN KEHITTÄMINEN KULUNHALLINTAJÄRJESTELMIEN ASIAKKUUKSISSA .....	46
5.1	Asiakkaiden mielikuvakokemukset .....	46
5.2	Asiakkaiden ostokokemukset .....	47
5.3	Asiakkaiden käyttökokemukset .....	48

5.4	Toimeksiantajan henkilöstön näkemys asiakaskokemuksesta .....	49
5.5	Toimeksiantajan strategia ja toimintatavat .....	52
5.6	Toimeksiantajan strategian, toimintatapojen ja asiakaskokemuksen kohtaaminen .....	55
5.7	Pohdinta.....	57
5.8	Tulokset .....	58
5.9	Tutkimukset luotettavuus .....	61
5.10	Kehittämisehdotukset .....	62
LÄHTEET	.....	67
LIITE 1: ASIAKASHAASTATTELUKYSYMYKSET	.....	70
LIITE 2: HENKILÖSTÖHAASTATTELUKYSYMYKSET	.....	71

Opinnäytetyöni aihe on "Parhaan asiakaskokemuksen kehittäminen kulunhallintajärjestelmien asiakkuuksissa". Aihe sai alkunsa siitä, että toimeksiantajani visio vuodelle 2016 on tarjota markkinoiden paras asiakaskokemus elektromeekaanisen kulunhallintajärjestelmän asiakkuuksissa. Visio sai alkunsa markkinapalautteesta, jonka mukaan asiakaskokemus toimeksiantajallani ei ole sillä tasolla, jota kilpailijat tarjoavat ja asiakkaat edellyttävät. Toimeksiantajani on laatinut vision toteuttamiseen strategian, jolla se pyrkii pääsemään visiota kohti. Strategia on purettu vuosittain osastokohtaisiksi toimitasuunnitelmiksi ja ne on viestitty kaikille työntekijöille. Vision toteutumista se selvittää muun muassa tekemällä asiakastyytyväisyyskyselyitä ja käymällä sisäistä keskustelua asiantuntijoiden kanssa.

Opinnäytetyössäni tavoitteenani oli löytää keinoja, miten toimeksiantajani pystyy kehittämään parhaan asiakaskokemuksen kulunhallintajärjestelmien asiakkuuksissa. Eli toisin sanoen kuinka saavuttaa asetettu visio. Teoreettisena viitekehyksenä on asiakaskokemus, jonka jaan mielikuva-, osto- ja käyttökokemuksiin. Teoriapohjan avulla selvitän, mitä on hyvä asiakaskokemus, mitä asioita siihen liittyy, miten yrityksen työntekijä voi vaikuttaa siihen omalla työllään ja miten yritys voi kehittää asiakaskokemusta. Käytin tutkimuksessa lähteinä muun muassa tuoretta aiheeseen liittyvää kirjallisuutta, blogeja, internetsivuja ja luentoja. Käytin myös kansainvälisiä lähteitä. Tutkimusaineistoa käsittelin teorialähtöisellä sisällön analyysillä.

Toteutin tutkimukseni kvalitatiivisella tutkimusotteella ja aineistona käytin haastatteluja sekä valmiita aineistoja. Halusin selvittää haastattelujen avulla asiakasnäkökulman toimeksiantajani tarjoamasta asiakaskokemuksesta sekä toimeksiantajan oman henkilökunnan näkemyksen asiakaskokemuksesta. Valmiina aineistoina käytin toimeksiantajani strategian kuvauksia sekä toimintatapoja.

Teoriasta hankitun ja tutkimuksesta saadun tiedon pohjalta vertasin, miten lähellä tai kaukana toimeksiantajallani toiminta on teoriaa vasten ja miten se voi korjata ja kehittää havaittuja puutteita tai parantaa toimintaa entisestään. Tarkoitukseni oli löytää uusia näkökulmia ja kehitysideoita asiakaskokemuksen kehittämiseen ja sitä kautta vaikuttaa liiketoiminnan kasvuun. Päättökysymyksiäni selvittämiseen käytin tarkentavia alakysymyksiä, jotka esittelen luvussa 4.2. sekä opinnäytetyössäni käytetyt haastattelukysymykset luvussa 5.

Työstin opinnäytetyötäni "matkana", koska monessa lähteessä mainittiin esimerkeissä matka. Siitä sain idean pakata opinnäytetyöni teorian matkalaukkuuni.

Matkalaukku sisältää Vainion (2015) näkemysten mukaan hyvän asiakaskokemuksen ainesosat, joilla pärjää tulevan matkan:

1. Tarve. Asiakas etsii yrityksen palvelua tai tuotetta. Yrityksen tulee varmistaa läsnäolo ja tavoitettavuus juuri oikeissa paikoissa.
2. Lupaus. Anna asiakkaalle lupaus ratkaisusta ja tarpeen täyttämisestä. Lupausta ei saa pettää vaikka vastaan tulisi kuinka paha mutka tahansa.

3. Odotukset. Mitkä ovat asiakkaat odotukset ja toivomukset. Mitä yrityksen viestintä kertoo?
4. Ensikohtaaminen. Täyttyvätkö odotukset ja lupaukset? Yrityksellä ei ole varaa tuottaa pettymystä asiakkaalle.
5. Seuraavat kohtaamiset. Kun lupaukset ja odotukset täyttyvät, asiakaskohtaamiset jatkuvat ja asiakassuhde syvenee.
6. Suhteen ylläpito. Hyvä asiakassuhteen hoitaminen sitouttaa asiakkaan. Tyytyväinen ja uskollinen asiakas jakaa hyvän kokemuksen muillekin.
7. Yllätykset ja kiitokset. Asiakasta ei voi pitää itsestäänselvytenä vaan asiakassuhdetta tulee rikastaa erilaisilla yllätyksillä ja kiitoksilla.
8. Kuuntelun jalo taito. Asiakasta tulee kuunnella ja olla aidosti kiinnostunut asiakkaan ideoista ja mielipiteistä. Aito kuuntelu voi poikia uusia asiakastarpeita ja liiketoimintaideoita.

Johdannossa nostatan matkakuumetta ja kerron tulevasta asiakaskokemusmatkastani. Luvussa 2 "Asiakaslähtöinen ajattelu" kerron asiakaslähtöisen ajattelun historiasta ja johdattelen asiakaskokemuksen jäljille antamalla käsityksen aiheen ajankohtaisuudesta ja tärkeydestä. Luvussa 3 "Asiakaskokemuksen ulottuvuudet" avaan matkalaukkuni sisällön ja kerron mistä osatekijöistä asiakaskokemusmatkani koostuu. Luvussa 4 "Tutkimuksen toteuttaminen" esittelen matkani nähtävyydet ja kohkohdat tarkasti. Luvussa 5 "Parhaan asiakaskokemuksen kehittäminen toimeksiantajani kulunhallintajärjestelmän asiakkuuksissa" jaan matkamuistoni ja tuliaisit: pohdin matkani onnistumista ja annan palautteeni.

On aika kiinnittää turvavyöt ja nauttia matkasta, toivottavasti viihdytte. Tervetuloa vai pitäisikö enemminkin sanoa tervemenoa!

## 2 ASIAKASLÄHTÖINEN AJATTELU

Matkakuume on kova; selailen innokkaasti nettisivuja, blogeja, matkaoppaita sekä kyselen tuttaviltani suositteluja mahdollisista matkakohteista. Tavoitteenani on löytää erinomainen matkakohde, parhaalla mahdollisella hinnalla, sijainnilla sekä palveluilla.

Keskisen ja Lipiäisen (2013) mukaan asiakas istuu kuljettajan paikalla ja yritys apukuskin paikalla oppaana auttamassa asiakasta tekemään matkasta kaikin puolin hyvän ja onnistuneen. Asiakkaan aikakaudella yrityksen ja tässä tapauksessa myös matkan tavoitteena on ylittää asiakkaan odotukset. (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 24).

Yleensä ennen matkakohteeseen saapumista tutustutaan matkakohteen historiaan, jotta ymmärtää paremmin kohdetta ja sen kulttuuria. Yritykselläkin on oma värikäs historiansa asiakaspalvelun alkeista strategiseen asiakaskokemukseen. Asiakkaan aikakautta edelsi raaka-aineisiin keskittyvä kaupallinen toiminta, jossa kilpailtiin hinnalla. Sen jälkeen teollistumisen aikakaudella alettiin jalostaa tuotteita. Tuotteiden erilaisuus tuotti yrityksille kilpailuetua, mutta teknologian yleistyessä tuotteiden kopiaiminen aiheutti sen, että tuotteilla oli vaikea enää hakea kilpailuetua. (Löytänä ja Korteso 2011, 16.)

2000-luvun alussa alettiin kiinnittää huomiota asiakassuuntautuneisuuteen. Lehtisen (2004, 187) mukaan katse siirtyi yrityksen sisältä ulos, valtaan päin. Vallalla Lehtinen tarkoitti asiakkaita. Asiakas siirrettiin ulkoa yrityksen sisälle keskiöön, jonka ympärille yritys muodosti toimintansa.

### 2.1 Asiakkaan aikakausi

Nyt etsitään kilpailuetua, joka tuottaa myös arvoa asiakkaalle. Asiakkaan aikakaudella yritys saavuttaa kilpailuetua luomalla asiakkaille ainutlaatuisia asiakaskokemuksia, joita kilpailijoiden on vaikea matkia. (Löytänä ja Korteso 2011, 16 - 19.) Samoilla linjoilla on myös Toivonen (2016), joka tuo lisäksi esille myös ostokäyttäytymisen muuttumisen; asiakkaat ostavat toisten suosittelujen perusteella. Hyvät asiakaskokemukset toimivat yrityksille hyvänä markkinointina ja huonot vastaavasti työntävät asiakkaita pois yritysten luota.

Asiakkaan aikakaudella luodaan asiakkaalle mahdollisimman arvokas kokemus tässä-ja-nyt periaatteella. Syy nopeuden merkityksen kasvamiseen on ajan vähyys. Yritysten pitää ottaa huomioon arvokas asiakaskokemus hyvin moninaisesti strategiassa, johtamisessa, kohtaamisissa, mittaamisessa ja yrityskulttuurissa. (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 16 - 17). Asiakkaiden käyttäytyminen on muuttunut hyvin moniulotteiseksi ja vaikeaksi ennustaa. Aikakaudelle on myös ominaista elämyksellisyys. Asiakkaat ovat valmiit maksamaan tuotteen lisäksi mielikuvien ja kokemusten tuomasta lisäarvosta. (QUESTBACK 2015.) Esimerkkinä toimii vaikkapa Jopo-polkupyörien suosio; käyttäjät ovat valmiita maksamaan brändimielikuvan tarjoamasta laadusta ja statuksesta.



Lipiäisen (2015) mukaan asiakkaat ovat yritysten suurimpia vallankäyttäjiä. Hänen mukaansa yritysten pitää osata johtaa asiakkailla hallussaan olevaa digitaalista ja sosiaalista pääomaa, koska digitaalisuuden myötä yritysten ja asiakkaiden kohtaamiset kasvavat valtavasti ja ne tavoittavat valtavia määriä ihmisiä hetkessä. Yritykset joutuvat taistelemaan asiakasrajapinnoissa esillä olosta ja näkyemisestä vuorokauden ympäri. Kohtaaminen on jo tapahtunut ennen varsinaista myyntitilannetta. Perinteisten medioiden, tapaamisten, puhelinpalveluiden määrä pienenee, kun digitaalisista kanavista tulee merkittävin asiakaskohtaamisen kanava. Sosiaalisen median merkityksen kasvun myötä asiakaspalveluun tulee uudenlaista asiakasvuoropuhelua, jolloin se tulee huomioida asiakaskokemuksen kehittämisessä sekä asiakasymmärryksen lisäämisessä. (Löytänä ja Korkiakoski, 2014, 100 -101.)

Keräsen (2014) ja Selinien (2013) mukaan asiakkaan aikakaudelle tyypillisesti asiakas voi itse valita, mitä ja mistä ostaa tuotteensa ja palvelunsa kansainvälisiä markkinoita myöten: asiakkailta on täysin vapaat kädet valita yhteistyökumppaninsa. Yritys ei enää pärjää perinteisellä mainonnalla maineen ja brändin kasvattamisella, sillä asiakkaan kokemuksen kautta syntyvä maine merkitsee enemmän. Asiakkaiden kokemusten ja näkemysten vaihtamiset ovat nykypäivää. Esimerkiksi Internetissä hotellivarauksissa hotellitietojen yhteyteen on sisällytetty asiakkaiden omia kokemuksia ja arvosteluja, joiden perusteella asiakas saa totuudenmukaisemman kuvan hotellista kuin hotellin oman kuvauksen perusteella.

## 2.2 Asiakasajattelu

Enää ei ajatella, miten paljon yritys itse hyötyy asiakkaan rahoista vaan, miten asiakas hyötyy yrityksen tarjoamasta ratkaisusta tai tuotteesta. Kaikki lähtee ajattelutavan muutoksesta. Asiakaskeskeiselle ajattelulle on ominaista, että asiakkaille haetaan ratkaisuja sen sijaan, että haetaan tuotteelle asiakkaita. Yrityksellä tulee olla tieto asiakkaiden tarpeista sekä mikä ratkaisu missäkin tilanteessa on asiakkaalle paras ja helpottaa heidän elämäänsä. Asiakashyödyistä on hyvä tehdä selvitys listoineen, jolloin ne myös tulevat paremmin kaikkien yrityksessä työskentelevien tietoisuuteen ja niitä osataan paremmin tuoda asiakkaille esille ja voidaan herättää asiakkaan kiinnostus. Asiakaslähtöiseen kehitystyöhön ja yrityksen omien toimintaprosessien kehittämiseen päästään miettimällä asiakkaan kannattavuutta yritykselle. Prosessit suunnitellaan niin, että asiakastyöskentely on sujuvaa ja se on ajateltu asiakaslähtöisesti. Tarkoituksena on saada aikaan toimiva prosessi, jossa asiakkaista saadaan vakioasiakkaita eli pitkäaikaisia kumppaneita. Asiakassuhteita seurataan aktiivisesti, hoidetaan ja kehitetään, jolloin asiakassuhteen ikää saadaan pidennettyä. (Selinit 2013, 19 – 21; Uski 2014.) Yrityksen toiminnan perustuminen asiakkaan ymmärtämiseen luo edellytykset pitkäkestoiselle ja kannattavalle liiketoiminnalle. Asiakaslähtöisellä ajattelulla saadaan positiivinen vaikutus paitsi asiakastyytyväisyyteen myös liiketoiminnan kasvuun. (Keskinen ja Lipiäinen 2013, 37; Uski 2014.)

Asioiden tarkastelu asiakkaan näkökulmasta avartaa yrityksen näkemyksiä, luo sille uudenlaisia mahdollisuuksia ja sillä saadaan luotua lisäarvoa asiakkaalle. Laanti (2016) päivittää perinteistä palveluajattelua asiakkaan aikakaudelle seuraavasti:

### **Palvelukeskeinen ajattelu:**

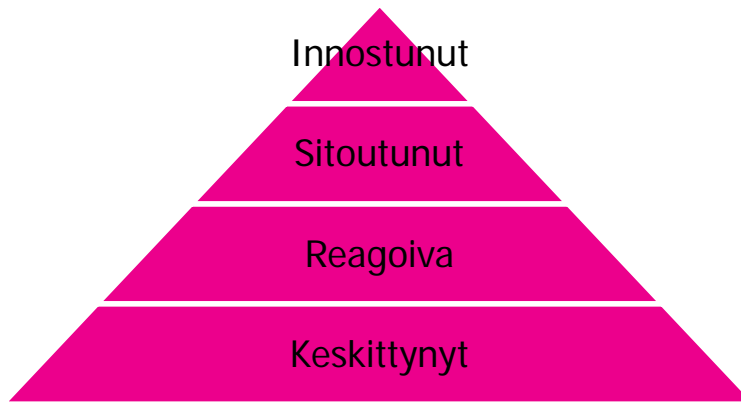
1. Palveluprosessi on tehokas ja tasalaatuinen
2. Myydään tuotteita
3. Asiakasta pidetään määränpäänä
4. Työntekijät toimivat toimintaohjeiden ja sääntöjen mukaisesti
5. Työntekijät noudattavat samaa kaavaa toiminnassaan
6. Palvelua hallitaan ja ohjeistetaan
7. Toimitaan parhaiden käytäntöjen mukaisesti

### **Asiakaskeskeinen ajattelu:**

1. Pyritään ylittämään asiakkaan odotusten ta-pauskohtaisesti
2. Tarjotaan asiakkaalle tuotteiden sijaan ratkaisuja, jotka tuottavat arvoa ja kokemuksia
3. Pidetään asiakasta matkakumppani
4. Työntekijät toimivat asiakkaan tarpeiden mukaan
5. Käytetään hyväksi työntekijöiden erilaisuutta ja lahjakkuuksia
6. Työntekijöille annetaan valtuuksia ja heihin luotetaan
7. Kehitetään toimintaa ja otetaan huomioon tulevaisuuden näkymät.

Yritykset voivat olla hyvin erilaisissa vaiheissa asiakaslähtöisen ajattelun suhteen. Asiakaskeskeisyys voidaan jakaa neljään tasoon (kuvio 1):

1. Alimmalla tasolla on asiakkaisiin keskittynyt taso, jossa yritys tunnistaa asiakkaidensa tarpeet ja pitää huolta asiakkaistaan ylläpitääkseen nykyistä liiketoimintaa sekä hakeakseen lisämyyntiä.
2. Toisella tasolla yrityksessä reagoidaan asiakkaisiin. Yritys huolehtii asiakaspalautteista ja kehittää toimintaansa palautteiden pohjalta. Yritys pyrkii hyvään asiakastyytyväisyyteen ja negatiivisten palautteiden määrän minimoimiseen.
3. Kolmannella tasolla yritys on sitoutunut asiakkaisiin. Yritykset keskittyvät pitkien asiakassuh-teiden hoitamiseen ja panostavat asiakassuhteeseen myös tunnetasolla. Yritykset pyrkivät saamaan asiakkaista suosittelijoita tuottamalla asiakkaille odotuksia ylittäviä kokemuksia.
4. Ylimmällä tasolla yritykset ovat innostuneita asiakkaista. Yritykset ovat aidosti kiinnostuneita asiakkaistaan ja he ottavat selvää mitä asiakkaat tavoittelevat liiketoiminnassaan ja henkilökohtaisessa elämässään. Yritys pyrkii innovoimalla tuottamaan asiakkaille arvoa ennen asiakkaiden todellista tarvetta. Yritykset luovat tarpeet ennen kysyntää. (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 25.)



KUVIO 1. Asiakaskeskeisyyden tasot

Asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä yrityksissä ovat: ihmiset, asiakasstrategia, toimintamallit, mittarit, kanavat, odotukset, brändi, prosessit, kulttuuri ja johtaminen. Yritys päättää strategiassaan mille asiakaskeskeisyyden tasolle kussakin osa-alueessa asiakaslähtöisyydessä tavoitellaan. (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 166.)

### 2.3 Asiakaslähtöinen strategia

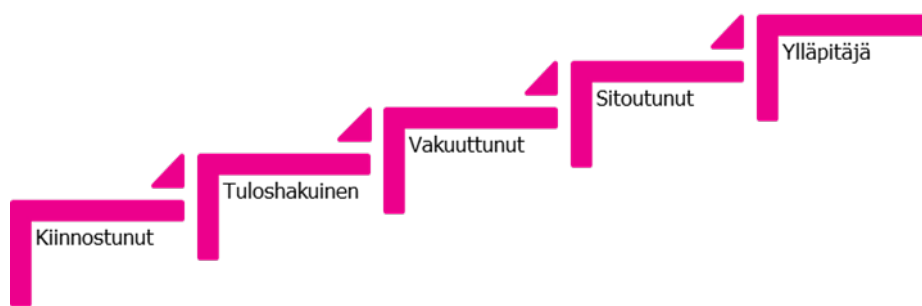
Strategia on yrityksen johdon tietoinen valinta millä seikoilla se yrittää selviytyä kilpailussa. Strategia näyttää suunnan toimintaympäristössä. Yritys päättää, minne se tähtää, millä keinoilla ja miten toimintaa tutkitaan ja kehitetään. Viitala ja Jylhä (2002, 204.) Strategiaa käsitteenä saatetaan pitää vaikeatajuisena (Vuorinen 2013; vertaa Hiltunen 2012). Aiheesta saatavaa materiaalia on niin paljon, että strategian merkityksen hahmottaminen vaikeutuu. Toisaalta saatetaan ajatella, että vaikka itse strategia sanana tuntuu vaikealta, ei sen perusidea sitä todellakaan ole. Selinien (2013) mukaan tärkeintä on, miten yritys itse strategian määrittelee ja miten sitä toiminnassaan toteuttaa ja välittää henkilöstölleen. Yrityksellä on siis selkeät tavoitteet ja keinot miten ne saavutetaan.

Vuorinen (2013, 275) kuvailee osuvasti strategiatyötä autolla ajamiseen. Sekä autolla ajaminen että strategian työn tulee olla jatkuvaa ympäristön havainnointia ja tilannetta korjataan tarvittaessa vain pienillä ohjausliikkeillä. Vakionopeudensäätimellä ajaminen on vaivatonta eli strategiatyö on kunnossa. Yllättäviä tilanteita varten kuski osaa reagoida oikealla tavalla autokoulussa saaduilla opeilla sekä kokemuksen perusteella. Samalla periaatteella strategiatyössä yllättäviin tilanteisiin pitää osata varautua ja mitä paremmin niihin on varautunut eli on tietoinen ympäristöstä, sitä vähemmän tulee eteen yllättäviä tilanteita. Arviointi auttaa tekemään parempia ratkaisuja kuten valmistautuminen auttaa tehokkaaseen toimenpanoon.

Yrityksen strategialla on suuri merkitys asiakaskokemuksen tuottamisessa. Asiakasnäkökulmalla yritys voi varmistaa omaa menestymistään, koska se ei enää pärjää pelkällä tuotenäkökulmalla. (Selinit 2013, 9). Esimerkiksi perinteiset valmispakettimatkat eivät enää riitä sellaisille ihmisille, jotka matkustavat paljon. Heille pitää tarjota myös elämyksiä ja seikkailuja.

Yrityksen päätös asiakaslähtöisen ajattelun sisällyttämisestä strategiaan tietyllä tasolla ei yksistään riitä vaan tarvitaan johdon aito sitoutuminen strategian läpiviemiseen. Johdon sitoutumisessa on havaittavissa seuraavat tasot (kuvio 2):

1. Kiinnostunut = Johto näkee asiakaskokemuksen kiinnostavana mahdollisuutena.
2. Tuloshakuinen = Johdon mielestä asiakaskokemus on tärkeä ja se on valmis ottamaan sen mukaan budjetointiin odottaen siltä myös tuloksia.
3. Vakuuttunut = Johto on vakuuttunut, että panostukset asiakaskokemuksen kehittämiseen ja systemaattinen johtaminen tuottavat tulosta. Yritys on valmis lisäämään resursseja asiakaslähtöisen toiminnan kehittämiseen.
4. Sitoutunut = Johto sisällyttää asiakaskokemuksen yrityksen strategiaan.
5. Ylläpitäjä = Johto näyttää omalla esimerkillään asiakaskeskeisen strategian ydinsanomaa, jolloin se myös näkyy ja kuuluu yrityskulttuurissa. (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 27 - 28.)



KUVIO 2. Johdon sitoutumisen portaat

Matkantarjoajan liiketoiminnan edellytys on matkojen myynnin menekki. Matkantarjoaja pyytää asiakaitaan antamaan matkan jälkeen palautetta, koska se haluaa tietää miten matka oli sujunut ja miten he voivat kehittää palvelujaan paremmiksi. Se haluaa varmistaa tyytyväiset asiakkaat, jotka ostavat heiltä palveluita jatkossakin ja pitävät liiketoiminnan kannattavana. Asiakaskokemuksen taustalla on tavoite yhtäläillä tuottaa yritykselle taloudellista menestystä ja jotta tämä asiakaskokemuksen strateginen hyöty voidaan osoittaa, tarvitaan mittaamista. Mittaamisen avulla johto voi tehdä kehittämiseen liittyviä päätöksiä. Asiakaskokemuksen mittaamiseen on jouduttu kehittämään kokonaan uudenlaisia mittareita perinteisten mallien tilalle. Painoarvo on nyt yksittäisten kohtaamisten mittaamisessa heti kohtaamisten jälkeen, joita tehdään useasti vuodessa vanhan ajattelun kerran vuodessa sijaan. Onnistumisiin ja epäonnistumisiin pitää päästä heti puuttumaan ja toimintaa tulee kehittää tarvittaessa. Näin asiakas muistaa parhaiten kokemuksensa ja on herkimmillään antamaan palautetta. Kävin asioimassa eräässä tavaratalossa ja pian sen jälkeen sain sähköpostilla lyhyen palautekyselyn. Siinä kiitettiin asioinnista ja pyydettiin kertomaan asioinnin sujuvuudesta, suositteluhaluudesta tai epäonnistuneesta kohtaamisesta. Arvoasteikko oli 0-10. Palautteen anto oli tehty helpoksi, koska palautteen sai annettua yhdellä hiiren klikkauksella arvoasteikon numeron kohdalta. Postin lopussa oli tieto, että vastaamalla asiakas auttaa kehittämään tavaratalon palvelua paremmaksi.

Asiakaskokemuksen mittaamisessa on havaittavissa kolme eri tasoa:

1. Asiakassuhdetasolla mittaamista tehdään asiakkaan elinkaaren aikana. Yritysten välisiä asiakkuussuhteita mitataan tällä mittauksella, koska ne haluavat ymmärtää asiakkuuden vaikutusta kokonaisvaltaisesti.
2. Ostopolun eri vaiheissa tarkoittaa asiakkaan ja yrityksen kohtaamispaikoissa tapahtuvien kokemusten mittaamista. Kehityskohteet ja onnistumiset tulevat helposti esille näissä mittauksissa.
3. Avainkohtaamisissa yritys voi keskittyä sellaisiin kosketuspisteisiin, jotka ovat asiakkaiden odotusten ylittämisen kannalta tärkeitä tai vastaavasti ovat jollakin tapaa ongelmallisia. (Keränen 2014.)

Mittaamiset tulee suunnitella huolella ja miettiä mihin saatua tietoa käytetään, koska katteettomat lupaukset luovat turhia odotuksia. Mittaamisen avulla tavoitellaan lisäarvon tuottamista asiakkaalle, mutta myös itse mittauksen aikana voi yrittää tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. Tällaisia ovat esimerkiksi tuotevinkkien tai tuotteen seurantatietojen antaminen. (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 133 - 142.)

Korkiakosken ja Löytänen (2014) mukaan asiakaslähtöisessä strategiassa on kyse kokonaisuudesta, jossa asiakkaalle pyritään luomaan arvokas kokemus strategian, johtamisen, kohtaamisen, mittaamisen sekä yrityskulttuurin avulla.

### 3 ASIAKASKOKEMUKSEN ULOTTUVUUDET

Asiakaskokemus on terminä kasvattanut suosiotaan viime vuosina. Termiä ei pysty yksiselitteisesti määrittelemään, vaikka asiakaskokemuksen sisäistäminen luo yritykselle kilpailuvaltin verrattuna muihin oman alan toimijoihin. Joskus asiakaskokemusta on verrattu vuorovaikutukseen ja toisaalta myös puhtaasti asiakaspalveluun. Asiakaskokemus tulee nähdä kokonaisvaltaisesti ja jopa sen yli. Asiakaskokemus kattaa koko asiakkuuspolun, ei pelkästään yksittäisiä välähdyksiä. (Richardon 2010.)

Toivonen (2016) pitää asiakaskokemusta ja sen kehittämistä trendinä ja tärkeänä asiana. Hänen mukaansa se on noussut yritysten strategiseksi arvoksi ja toimintaa ohjaavaksi tekijäksi. Asiakaskokemuksen avulla haetaan kilpailuetua ja erottumista kilpailijoista. Sen tiimoilta on alettu palkkaamaan konsultteja, järjestämään aiheeseen liittyviä tapahtumia sekä luomaan aiheeseen liittyviä internet-sivustoja.

Asiakaskokemus on ykkösaihe myös kansainvälisesti: se on nostettu strategian kehityskohteeksi Euroopassa. (Rimpiläinen 2015; Hall 2015.)

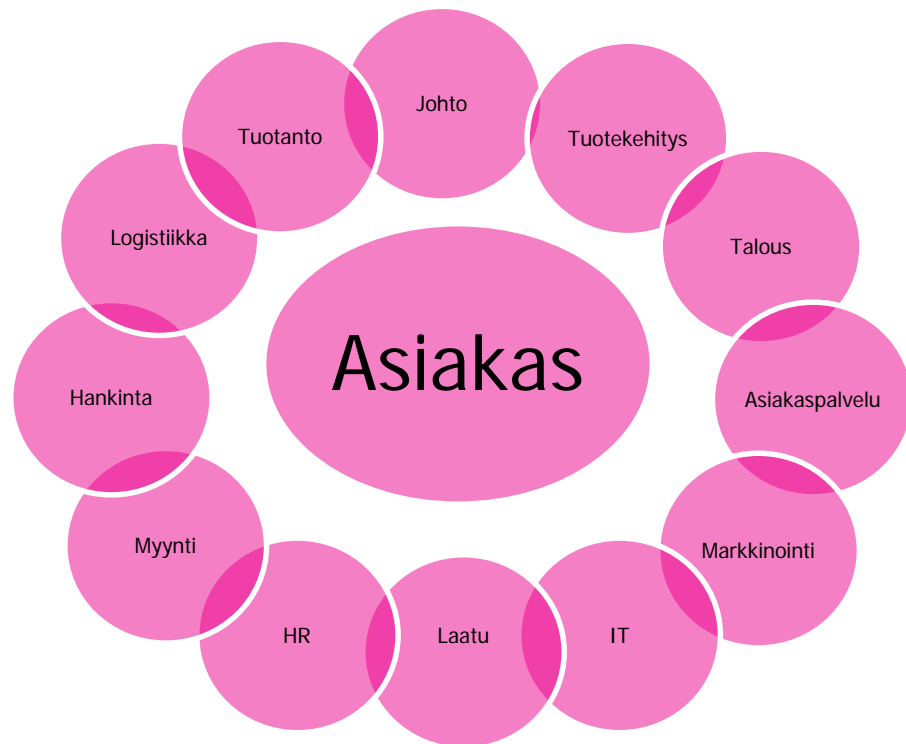
#### 3.1 Asiakaskokemuksen määritelmä

Flyktin (2013) mukaan asiakaskokemus kuvaa, millaisia tunteita ja mielikuvia syntyy, kun asiakas ja yritys kohtaavat. Asiakaskokemus-termi korvaa ennen käytetyt asiakaspalvelu- tai asiakastytyvyyssyysstermit. Vanhaa sanontaa "asiakas on aina oikeassa" voidaan Keräsen (2014) mukaan päivittää, muotoon "asiakkaan kokemus on aina oikea". Vaivio (2015) vertaa asiakaskokemusta pitkään avioliittoon, jossa kuljetaan yhdessä loppuelämään saakka. Asiakkuuden matkassa pyritään samaan eikä vastoinkäymisten anneta häiritä vaan onnistutaan toimivalla ja hyvällä kokonaisuudella. Korkiakosken ja Löytänän (2014) mukaan asiakaskokemus muodostuu teoista. Pelkkä asioiden tiedostaminen ja tietäminen eivät riitä vaan tarvitaan rohkeita tekoja asiakkaiden ehdoilla. Löytänä ja Kortesus (2011) muistuttavat, että asiakaskokemus syntyy aina asiakkaan tulkitsemana.

Asiakaskokemus on kuin matka, jossa on paljon kosketuspisteitä yrityksen ja asiakkaan välillä. Kosketuspisteissä syntyvän vuorovaikutuksen myötä asiakaskokemus joko vahvistuu syvälliseksi asiakassuhteeksi tai se johtaa asiakassuhteen loppumiseen. (Beyond Philosophy 2016; Zwilling 2014.)

Asiakaskokemus on monessa paikassa läsnä, vaikkei sitä aina tiedostakaan. Se kattaa asiakkaan suhtautumisen yrityksen markkinointiin ja ostopäätöksiin sekä tuotteen tai palvelun käytön. Kysymys on siis kaikista niistä kosketuspisteistä, joissa yritys ja asiakas kohtaavat. Yksikin epäonnistunut kohtaaminen näissä kosketuspisteissä voi aiheuttaa huonon asiakaskokemuksen. Yrityksen tulee ymmärtää, että asiakkaan asiakaskokemus muodostuu heikoimman kosketuspisteen mukaan. (Toivonen 2016.)

Usein ajatellaan asiakaskokemuksesta niitä toimintoja, jotka ovat asiakkaisiin suorassa yhteydessä, kuten asiakaspalvelu, myynti ja markkinointi. Asiakaskokemus on kuitenkin enemmän, se on kaikkien yrityksen toimintojen summa. Tavallisesti yrityksen toiminnot ovat lokeroituna erilleen. Tavoitteita kuitenkin on asettaa asiakas keskiöön (kuvio 3), jolloin yritysten kaikki toiminnot ovat linkitettyä asiakaslähtöisesti. (Löytänä ja Kortesus 2011, 24–26.)



KUVIO 3. Asiakas toiminnan keskiössä

Matkalla on mahdollisuus tutustua paljon erilaisiin nähtävyyksiin ja tapahtumiin, mutta niihin kaikkiin ei ole tarkoituksenmukaista käydä tutustumassa jo pelkän ajan vähyyden takia. Minulla ei ole tarkoitus käydä systemaattisesti läpi kaikkia asiakkaan ja yrityksen välisiä kosketuspisteitä. Johdolla on vastuullinen rooli asiakaskokemuksen muodostumisessa, joten kerron siitä hieman tarkemmin. Kaikki lähtee johdon asiakaskokemuksen johtamisen mahdollisuuksien ymmärtämisestä tai niiden puutteesta. Kilpailustrategiaksi sitä ei kannata valita, jos johto ei sitoudu asiakaskokemuksen johtamiseen. Johdon päätehtävä on määritellä käytettävä strategia ja saattaa se henkilöstön tietoon. Strategian tulee sisältää asiakkaalle tuottaman arvon maksimointi ja sen huomioiminen kaikilla tasoilla jälleennyjiä unohtamatta. Johdon tulee astua askelia alaspäin lähemmäksi asiakasta, jotta asiakkaiden tarpeiden ymmärrys ja yrityksen mahdollisuudet vastata tarpeisiin tulevat huomioiduksi ja täytetyiksi. Johdon ennakkoluuloton heittäytyminen ruohonjuuritason työhön ja tätä kautta alaistensa esikuviksi innoittaa koko organisaation tulokselliseen työhön asiakaskokemuksen toteuttamisessa. (Löytänä ja Kortesus 2011, 74 – 77.)

Laantin (2016) kokemusten mukaan johtamisen vastuulla on paljon huomioitavaa asiakaskokemuksen osalta. Sen tulee määrittää mistä asiakaskokemus muodostuu omassa yrityksessä. Siihen apuna se voi käyttää esimerkiksi asiakaspolkukuvausta. Sen tulee tunnistaa kriittiset asiat asiakaskokemuk-

nessa, määrittää huippuasiakaskokemus ja asettaa tavoitteet. Esimerkiksi mitä tunnekokemusta yritys tavoittelee. Yritysjohdon tulee viestiä, osallistaa, valmentaa, luoda yhteisiä toimintatapoja sekä sitouttaa kaikki työntekijät asiakaskokemuksen luomiseen. Sen tulee pohtia millä välineillä se kuuntelee asiakasta, millä resursseilla ja miten saatua palautetta ja tietoa tutkitaan ja kehitetään asiakkaiden hyväksi. Asiakkaiden osallistaminen yrityksen kehitystoimintaan on tärkeää sekä yksittäisten asiakaskokemusten mittaaminen. Yritys johdon tulee innostaa henkilöstöään ajattelemaan innovaatioiden lähtökohdaksi asiakasta.

### 3.2 Asiakaskokemuksen osat

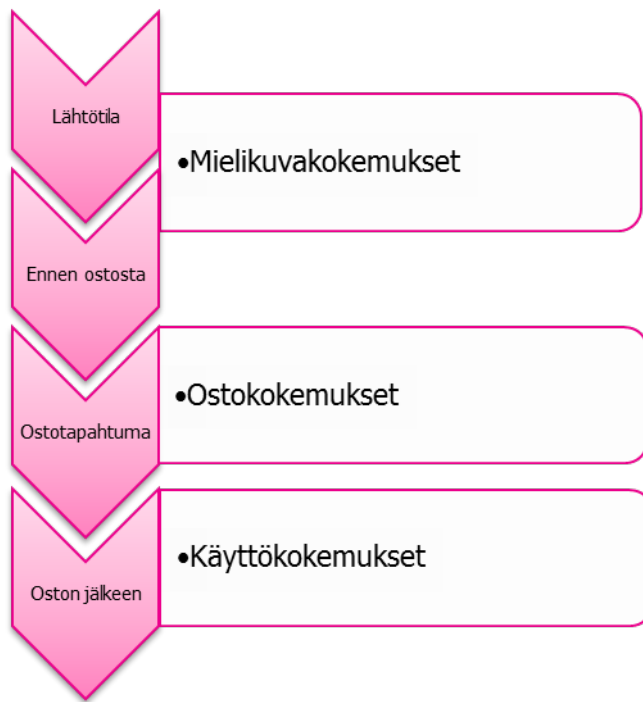
Matkan valintaan vaikuttavat mielikuvakokemukset eli minkälaiset ennakko-odotukset ja mielipiteet on vaihtoehtoisista matkakohteista ja miten ne sopivat omaan arvomaailmaan ja sen hetkiseen elämäntilanteeseen. Matkan onnistumiseen sen sijaan vaikuttavat osto- ja käyttökokemukset eli ostamisen helppous sekä matkan sujuminen ja odotuksiin vastaaminen.

Asiakaskokemus koostuu saatavilla olevan teorian ja oman kokemuksen perusteella seuraavista osatekijöistä: mielikuva-, osto-, ja käyttökokemuksista.

Lisäksi nämä voidaan kategorisoida vielä neljään osaan (kuvio 4):

1. Lähtötilaan, joka sisältää asiakkaan ennakko-odotukset ja asenteet yritystä kohtaan. Odotuksiin ja asenteisiin vaikuttavat aiemmat kokemukset tai yleiset mielipiteet brändistä tai yrityksestä.
2. Ennen ostosta: asiakas on saattanut kuulla tai nähdä yrityksen mainoksia tai muuta markkinoituvuustiedotusta, jonka perusteella asiakas on kiinnostunut ja tutustunut yritykseen tai sen tuotteisiin tai palveluihin.
3. Ostotapahtumaan päästään, kun asiakas on tehnyt ostopäätöksensä. Asiakas asioi tässä vaiheessa suoraan yrityksen kanssa ostamisen ja maksamisen muodossa.
4. Ostons jälkeen asiakas voi olla vielä yhteydessä yritykseen esimerkiksi tuotepalautuksen yhteydessä tai tehdessä uusintaostoksen yritykseltä. (Filenius 2015, 25.)





KUVIO 4. Asiakaskokemuksen muodostuminen

Löytänä ja Kortesus (2011) lähestyvät asiakaskokemusta hieman erilaisella näkökulmalla. Heidän mielestään asiakaskokemus muodostuu neljästä näkökulmasta, joita ovat:

1. Asiakkaan minäkuvan tukeminen: asiakkaan minuutta, identiteettiä ja omakuvaa vahvistetaan hyvällä asiakaskokemuksella.
2. Asiakkaan yllättäminen ja elämysten luominen: asiakkaalle tuotetaan voimakkaita ja positiivisia elämyksiä, jotka liittyvät samalla yllättymiseen positiivisella tavalla.
3. Jää asiakkaalle mieleen: yritys tietoisesti tuottaa asiakkaalle positiivisen asiakaskokemuksen, joka jää asiakkaan mieleen.
4. Saa asiakkaan haluamaan lisää: tutkimusten mukaan voidaan todeta, että positiivinen kokemus jää herkemmin ihmisen mieleen, kuin tavallinen tai keskinkertainen kokemus. Yrityksen tulee tuottaa asiakkaalle mielihyvää tai ilahduttava kokemus, jotta asiakas ostaa yritykseltä jatkossakin. Hyvän tuottaminen toimii magneetin tavoin.

Tiedon nopea liikkuminen ja reaaliaika luovat tänä päivänä haasteita. Asiakkaiden kokemukset yritysten palvelusta leviävät nopeasti niin hyvässä kuin pahassa. Löytänen ja Kortesus (2011) mukaan vanha sanonta hyvä kokemus kerrotaan yhdelle ja huono kymmenelle, tulee korottaa toiseen potenssiin. Asiakaskokemus pitää ottaa haltuun ja sitä on johdettava aivan kuten yrityksen muutakin toimintaa. Proaktiivisuus, nopea reagointi ja johtaminen nousevat keskeiseen rooliin. Oikeanlaisella viestinnällä voidaan tukea asiakaskokemuksen johtamista. Joka tilanteeseen pitää saada oikeat tiedot, henkilöt ja hyvä tavoitettavuus. Menestyäkseen yritykset tarvitsevat halun kehittyä ja oppia sekä valmiuden toiminnan muuttamiseen muuttuvissa tilanteissa. (Flykt 2013; Keskinen ja Lipiäinen 2013.)

Jokainen yritys tuottaa asiakaskokemusta tietoisesti tai tiedostamattaan. On jokaisen yrityksen oma asia, halutaanko tämä kokemus muistaa positiivisessa tai negatiivisessa mielessä. Yritys ei voi hallita tai ohjata asiakaskokemusta kokonaisvaltaisesti, sillä asiakaskokemukseen liittyy persoonallisia tekijöitä kuten asiakkaiden tunteita. Yrityksen tulee keskittyä suunnittelussaan niihin osiin asiakaskokemuksesta, joihin yritys voi itse vaikuttaa. Hyvän asiakaskokemuksen toteuttaminen ei vaadi suuryrityksen resursseja eikä tietotaitoa – on vain tiedostettava ja hallittava konkreettisia ja mitattavissa olevia elementtejä ja keskityttävä niiden kehittämiseen. Valitettavasti vain harva yritys onnistuu luomaan erinomaisen asiakaskokemuksen, vaikka teoriassa sen pitäisi olla yksinkertaista. Paremman asiakaskokemuksen varmistaminen vaatii yrityksen eri osastojen ja vastuualueiden saumatonta yhteistyötä ja tavoitteellisuutta. (Richardson 2010.)

Sosiaalinen media pursuaa hyviä esimerkkejä sosiaalisen median voimasta. Facebookissa erään yrityksen asiakaspalvelun chat-keskustelu herätti laajaa kiinnostusta. Aluksi asiakaspalvelija toimi ystävällisesti ja kysyi, miten hän voisi olla avuksi asiakkaalleen. Asiakas vastasi etsivänsä perheelleen autojunaa jouluksi Saariselälle. Tähän asiakaspalvelija vastasi epäammattimaisesti, että katselkaa vaan, toivottavasti löytyy. Asiakaspalvelija ei osoittanut minkäänlaista halukkuutta auttaa asiakastaan. Tällaiseen toimintaan yrityksillä ei ole varaa tavoitellessaan hyvää asiakaskokemusta.

Pienestäkin asiakaspalautteesta voi saada aikaan hyvän asiakaskokemuksen. Yövyin työmatkallani eräässä hotellissa ja palattuani takaisin sain sähköpostiini palautelinkin. Vastasin palautteeseen antamalla palautetta hotellille, koska hotellin portaita ei pystynyt käyttämään normaalisti. Hämmästyin positiivisesti, kun hotellin johtaja vastasi palautteeseeni. Hän kiitti antamastani palautteesta ja pahoitteli koko henkilökuntansa puolesta palautteessani mainitsemiani puutteita. Johtaja antoi perusteelliset selitykset, mikseivät portaat olleet käytössä ja antoi minulle ohjeet, kuinka voisin jatkossa niitä käyttää, jos tulisin heille uudestaan. Lopuksi johtaja vielä kertoi, miten tärkeää antamani palaute heille oli heidän toiminnan kehittämisen kannalta ja toivoi, että hotelli pystyisi täyttämään tai ylittämään odotukseni seuraavalla kerralla. Tuon sähköpostin jälkeen asiakaskokemukseni hotellista parani ja se jopa ylitti odotukseni, koska vastaus oli laadittu kaikkien hyvien oppien mukaisesti enkä edes odottanut saavani vastausta antamaani palautteeseen.

### 3.3 Mielikuvakokemukset

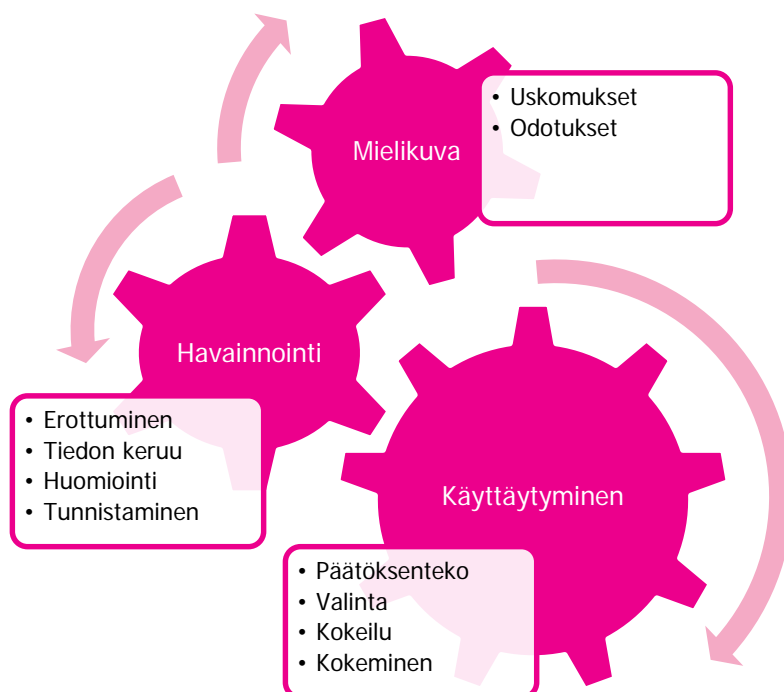
Mielikuvakokemukset koostuvat asiakkaan odotuksista ja aiemmista kokemuksista sekä yrityksen imagosta ja yrityskuvasta. Millainen mielipide minulla on matkan tarjoajasta ja matkakohteesta? Minkälaiset odotukset minulla on tulevasta matkasta? Osaako brändi toimia tienviittana ja houkuttaa minut ostamaan matkan toimeksiantajaltani? Olenko mainonnan uhri vai teenkö tietoisesti valinnan?

Asiakaskokemus syntyy jo ennen asiakkaan ensimmäistä ostosta. Se alkaa asiakkaan ja yrityksen ensikosketuksesta kuten yrityksen liikemerkin näkemisestä, tuotteen katselusta hyllyssä tai mainoksessa, tuttavun kertomuksesta tai yrityksen internet-sivuilla käynnistä. Nämä eri kohtaamiset voivat olla joko suoria tai epäsuoria. Asiakaskokemuksen näkökulmasta näissä on kysymys mielikuvista. Yritys antaa asiakkaalleen ensivaikutelman itsestään, sen tuotteista tai palveluista. Asiakkaalle muo-

dostuneeseen mielikuvaan vaikuttavat muun muassa asiakkaan yleinen mielipide yrityksestä, tuttavien suosittelut tai itse muodostettu mielikuva. (Laihi 2016; Liiketoimintaa.net 2014.)

Ihminen näkee maailman mielikuvina ja käsittelee mielikuvia tiedon ja tunteiden avulla. Mielikuvat eivät ole oikeita kuvia vaan ne ovat henkilökohtaisia kokemuksia ja kokemuksista johdettuja näkemyksiä asioista ja tapahtumista. (Lindroos, Nyman ja Lindroos 2005, 21 – 24; Valvio 2010, 58.)

Mielikuvien muodostumisessa voidaan puhua prosessista (kuvio 5), joka jatkuvasti muuttuu ulkoisten ärsykkeiden ja omien kokemusten myötä. Ihminen vastaanottaa koko ajan uutta aineistoa ja sen myötä myös mielikuvat muokkautuvat. Mielikuvien tärkeimpänä arvona voidaan pitää käyttöarvoa, koska ihminen voi aina halutessaan muuttaa omia mielipiteitään, näkemyksiään ja käyttäytymistään. Aiemmat uskomukset ja asiakkaan odotukset käynnistävät prosessin, jossa mielikuvat ohjaavat havainnointia sekä tiedon keruuta. Ihminen huomioi sellaiset asiat, jotka häntä kiinnostavat tai erottuvat edukseen. Myös tunnistettavuus nostaa esille yritysten tuotteita tai palveluita, jolloin ne erottuvat joukosta ja tulevat huomioiduksi. Luotu mielikuva määrittelee tuotteen tulkintaa. Tarjolla on paljon erilaisia tuotteita ja palveluita, jolloin ihminen joutuu hankalaan tilanteeseen sopivan tuotteen tai palvelun valitsemisessa. Tässä tapauksessa asiakas käyttää hyväkseen ennalta itselleen luomaa mielikuvaa valitsemalla vain harkinnan arvoiset vaihtoehdot. Tässä vaiheessa harkinnan ulkopuolisilla toimijoilla on erittäin hankalaa päästä samoille markkinoille. Mielikuvilla on siis suora vaikutus ostopäätökseen. (Lindroos ym. 2005, 23 – 26.)



KUVIO 5. Mielikuvien muodostumisen prosessi

### 3.3.1 Asiakkaan odotukset ja aiemmat kokemukset

Aivoja tutkimalla on saatu selville, että ihminen ottaa vastaan uutta tietoa aistikanavien kautta 20 % ja 80 % aikaisemmista kokemuksista tai mielikuvista. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että ihminen tekee paljon johtopäätöksiä omien kokemustensa kautta. Mielikuvien taustalla ovat asiakkaan omat kokemukset, näkemykset, arvot, asenteet, uskomukset ja mieltymykset. Nämä seikat kannattaakin ottaa huomioon, kun yritys pyrkii kohdistamaan markkinointiviestejään asiakkailleen ja kun yritys punnitsee asiakaskokemuksen tärkeyttä mielikuvien luomisessa. (Selinit 2013, 156.) Positiivisella asiakaskokemuksella asiakas saadaan palaamaan yrityksen asiakkaaksi uudelleen. (Laihi 2016).

Jos ihmisellä itsellään ei ole tietoa asiasta, ihminen luottaa asiantuntijoihin tai hän kääntyy läheistensä puoleen. Asiakaspalvelutilanteiden tulee olla tämän luottamuksen ja odotusten arvoinen. Ihmiset haluavat vaihtaa mielipiteitä myös omista kokemuksistaan sekä etsiä tuotetietoutta, jolloin he käyttävät sosiaalista kanavaa. Tuttavat ja sosiaaliset kanavat siis muokkaavat tiedonhakijan näkemystä selvitettävästä asiasta. Ihmisen käyttäytymisestä on hyvä tässä yhteydessä nostaa seuraavaa huomio: jos asiakaskokemus on hyvä tai hieman jopa odotuksia parempi, asiakas kertoo siitä kahdeksalle lähipiiriin kuuluvalla. Vastaavasti jos asiakaskokemus on huono, asiakas voi kertoa siitä jopa 22 ventovieraalle henkilölle. Tutkimusten mukaan näistä ventovieraista vielä yksi levittää tietoa eteenpäin, jolloin se pahimmassa tapauksessa voi saada aikaan lumivyöryefektin. (Valvio 2010, 61 - 62.)

Asiakkaan kokemisen omakohtaisuus luo omat haasteensa yrityksen tarjoamaan palveluun. Asiakaskokemus on aina yksilöllinen sekä henkilökohtainen ja asiakas tulkitsee aina yrityksen tuotteita tai palveluita omasta näkökulmastaan. Tähän asiakkaan omaan näkökulmaan vaikuttavat muun muassa:

1. Asiakkaan oma osaaminen: miten asiakas osaa käyttää tuotetta tai palvelua.
2. Hintatietoisuus: se vaikuttaa suurelta osin ostopäätökseen. Onko asiakas valmis maksamaan yrityksen pyytämän hinnan ja tuntuuko se asiakkaasta sopivalta.
3. Asenne: Onnistunut asiakaskokemus edellyttää positiivista ja innostunutta asennetta yritystä kohtaan. (Filenius 2015, 25.)

Asiakas luo mielikuvia yrityksen tekemisistä tai tekemättä jättämisistä. Yrityksen täytyy tuntea asiakkaansa, että se voi tehdä tietoisien valinnan, minkälaisena se haluaa asiakkaidensa yrityksen näkevän. Täytyy muistaa, että yrityksen tavoitemielikuvat voivat olla erilaisia kohderyhmien mukaan; eri kohderyhmille voidaan painottaa eri asioita. Mielikuvat tässä yhteydessä voidaan määritellä, että mitkä asiat asiakkaan silmissä näyttävät, eikä niinkään miten asiat ovat. Ihmiset toimivat lopulta tunteidensa mukaan, jos esimerkiksi jokin näyttää hyvältä, mutta siihen liittyy asiakkaalle huonoja kokemuksia tai tunteita, jää asiakkaalle kokonaisuutena kielteinen tuntemus. Sitähän yritys ei varmasti halua vaan se haluaa näyttää asiakkaan silmissä hyvältä. Yrityksen tuleekin tarkasti määritellä haluttu tavoitemielikuva yrityksestä ja jalkauttaa se koko yrityksen tietoisuuteen, jolloin yritys pystyy toimimaan ja näyttäytymään asiakkailleen sen mukaisesti. Pelkkä perusasioiden huomioiminen ei riitä

vaan yrityksen tulee erottua kilpailijoista positiivisesti ja tarjota jotain erilaista ja myönteistä huomiota herättävää, jota kilpailijat eivät voi kopioida. (Selinit 2013, 155 – 162.)

### 3.3.2 Yrityksen imago ja yrityskuva

Mielikuvakokemuksiin liittyy vahvasti brändit. Lindroos ym. mukaan (2005) brändi on mielikuva tuotteesta tai palvelusta. Se on alun perin ajateltu kertomaan tuotteen omistajan omistusoikeutta erottamaan tuote muusta tarjonnasta. Nykyisin sen idea on tehdä tuotteet asiakkaille kiinnostavaksi ja kehittää niiden avulla pitkäaikaisia asiakassuhteita. Vahvan brändin ansiosta yritys tekee tuotteestaan houkuttelevan yhteistyökumppaneille, mikä auttaa yritystä verkostoitumisessa sekä jälleenmyyjien valitsemisessa. Brändi ilmaisee, mitä merkitystä tuotteella tai palvelulla on asiakkaalle ja miten hänen mielikuvansa tuotteesta tai palvelusta vastaa kokemusten perusteella syntynyttä odotusta. Selinien (2013) mukaan brändi on yrityskuva suurempi kokonaisuus, jota rakennetaan tietoisesti. Heidän mukaansa brändi on vain suuryritysten etuoikeus, koska se koetaan suureksi ja merkittäväksi asiaksi. Esimerkkejä suomalaisista brändeistä ovat Fazer ja Fiskars.

Brändillä yritys viestii omaa arvomaailmaansa, asiakaslupausta sekä laatua. Niihin liittyy tiettyjä piirteitä, tuntemuksia, arvostuksia, assosiaatioita, kuulopuheita, tilanteita jne. Brändien avulla yritys hakee asiakkaiden huomion ja kiinnostuksen tuotteisiinsa tai palveluunsa. (Keskinen ja Lipiäinen 2013, 76 – 78; Laihi 2016.)

Brändiajattelulla on tärkeä rooli asiakaskokemuksen johtamisessa, koska brändillä yritys viestii haluttuja lupauksia asiakkaille. Mielikuvat liittyvät myös brändiin ja niillä on tärkeä rooli asiakaskokemuksen syntymisessä. Johtamisen lähtökohtana tulee olla brändin lupauksen lunastaminen. Pelkkä brändi ei tuota kilpailuetua vaan siihen liitetään kokemusten tuottaminen ja tarjoaminen, jotka rikastuttavat samalla myös brändiä. Se miten yritys pystyy lunastamaan brändin lupauksia asiakaskokemuksessa, saadaan selville, kun tuote on ostettu tai palvelu on suoritettu. (Löytänä ja Korteso 2011, 33 – 34; Laihi 2016.)

Asiakaskokemus ja brändi koostuvat osittain samoista asioista; kohtaamisista, mielikuvista ja tunteista. Voidaan puhua merkittävästä yhteydestä niiden välillä. Visio ja brändi ohjaavat tarjottavan asiakaskokemuksen suunnittelua. Esimerkiksi brändin ollessa ihmisläheinen, yrityksen tulee ottaa huomioon henkilökohtainen ja inhimillinen vuorovaikutus eri kosketuspisteissä. Jokaisen yrityksen tarjoama asiakaskokemus on tarkkaan harkittu yrityksen omista vahvuuksistaan ja valinnoistaan. Yrityksen tulee huolehtia, että annetut brändilupaukset tulevat lunastetuiksi asiakkaan ja yrityksen kohtaamisissa. Yrityksen menestys ei kulminoidu enää pelkästään brändiin vaan myös asiakaskokemukseen. (Korkiakoski 2014.)

Yrityksen olemassa olon merkitys tulee välittyä asiakkaille asti. Ennen asiakaskokemuksen tai edes brändin tarjoamista asiakkaille, yrityksen tulee miettiä sen omaa sisäistä palvelukulttuuriaan. Jokaisen yrityksen sisällä työskentelevän tulee olla tietoinen yrityksensä palvelukulttuurista ja sen toteutumisesta käytännössä. Palvelukulttuuri sisältää muun muassa tuntemukset, joilla töitä tehdään, va-

litsevan työilmapiirin, sisäiset palvelusuhteet, palvelustrategian ja työntekijöillä on selkeä käsitys toimintojen tärkeydestä. Kun yritys käyttää sisäistettyä palvelustrategiaa, se saa aikaan yhtenäisen palvelun. Palvelukulttuuri on käytännössä sitä, että yrityksessä kaikki noudattavat avoimesti sovittuja kommunikointitapoja. Keski johdon tehtävä on kertoa alaisilleen yrityksen prioriteetit käytännön kannalta. Kun jokainen tietää oman vastuunsa sisäisen palvelun onnistumiseksi, saadaan heidät myös sitoutumaan palvelustrategiaan. Toimivan palvelustrategian sivutuotteena tarjotaan asiakkaalle samalla positiivinen palvelukokemus. Jos yrityksen palvelun laatu on asiakkaan odotusten mukainen tai jopa odotukset ylittävää, saadaan asiakas tyytyväiseksi: yrityksen palvelustrategia on onnistunut. (Wan 2015.)

Yrityskulttuurilla on myös vaikutusta asiakaskokemuksen muodostumiseen. Yrityskulttuuri muodostuu yrityksessä noudatettavista arvoista ja toimintatavoista, jotka ovat joko määriteltyjä tai ajan kuluessa muotoutuneita käytäntöjä. Yrityskulttuurista selviää millainen yritys on, miten se toimii ja mikä sen toiminnassa on tärkeää. Yrityskulttuuri määrittelee muun muassa käyttäytymisen asiakastilanteissa, puhelimeen vastaamiset, asiakastietojen käsittelemiset ja asiakkaiden hoitamisesta käytännössä. Yrityksen on tärkeää toimia yhtenäisesti näissä toimintamalleissa eri prosesseissa sisäisten arvojen mukaisesti ja määrätietoisella viestinnällä, jolloin asiakkaille muodostuu myös yhtenäinen mielikuva yrityksestä. Jos yrityksen sisällä poiketaan sovitusta toimintamalleista, se näkyy asiakkaille rikkoutuneina mielikuvina. (Selinit 2013, 159 - 160.)

Tänä päivänä asiakkaiden kiinnostus yrityksen arvoihin ja toimintatapoihin on herännyt. He arvostavat tyytyväisyyttä, jota he voivat kokea ostopäätöksensä jälkeen tuotteesta, palvelusta tai yrityksestä. Yritykset eivät voi välttyä tänä päivänä läpinäkyvyydeltä, koska lähes kaikki: asiakaskokemukset ja brändi mukaan lukien, ovat saatavilla verkossa. Brändin voimaan ei enää niinkään uskota, vaan asiakkaat luottavat toistensa mielipiteisiin. Tämä tarkoittaa yrityksille sitä, että heidän täytyy lunastaa odotukset ja lupaukset eli olla juuri niin hyviä kuin he antavat ymmärtää. (Keskinen ja Lipiäinen 2013, 128.)

Brändi muodostuu lopulta tekojen seurauksena vaikka siihen vaikuttavat paljon mitä asiakkaat siitä puhuvat. Asiakkaat jakavat heidän omat palvelukokemuksensa, jotka ovat seurausta yrityksen palvelukulttuurista. Yhteen vetona voidaan todeta, että menestyäkseen yrityksen tulee hallita brändin lisäksi asiakaskokemus sekä palvelukulttuurin johtaminen. (Wan 2015.)

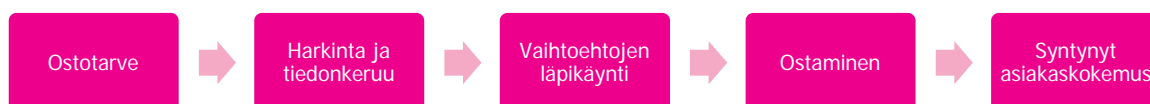
### 3.4 Ostokokemukset

Ostokokemus koostuu asiakaspalvelusta ja palvelun laadusta sekä myynnin että toimintaprosessin laadusta. Onnistuneen mielikuvan johdosta olen tehnyt päätöksen matkan ostamisesta. Miten vaivattonta ja sujuvaa asiointi matkanjärjestäjän kanssa on? Miten matkan varaaminen ja maksaminen onnistuvat?

Ostoprosessi lähtee asiakkaan tarpeesta saada tuote tai palvelu (kuvio 6). Asiakas ei välttämättä tee heti ostoa vaan hän suunnittelee hankintaa ja samalla hankkii aiheesta tietoa ja keskustelelee siitä tut-

taviensa kanssa. Kun asiakas on tutustunut aiheeseen tarpeeksi, hän käy läpi kiinnostavimmat vaihtoehtot. Asiakas tekee vaihtoehtojen ja lopullisen valinnan enimmäkseen mielikuvien perusteella ja uusien tutkimiensä tietolähteiden avulla. Brändit ovat tässä vaiheessa vahvoilla, koska ne luovat asiakkaalle tietyn mielikuvan, johon asiakas voi luottaa. Mielikuva tuotteesta vaikuttaa jo etukäteen tuotteen tai palvelun kiinnostavuuteen ja ostokäyttäytymiseen. Voidaankin sanoa, että brändin avulla yritys esimyy tuotteensa tai palvelunsa. (Lindroos ym. 2005, 26 – 27.)

Ostoprosessissa on havaittavissa seuraavat vaiheet:



KUVIO 6. Ostoprosessi

Ennen varsinaista ostamista yritys herättää asiakkaan luottamuksen, haluttavuuden ja uskottavuuden. Nämä asiat muodostuvat yrityksen kokonaisuudesta, johon kuuluvat muun muassa asiakaspalvelu, työntekijät, yhteydenpidon nopeus ja sujuvuus ja sovittujen toimitusaikojen pitävyys. Kokonaisuuteen liittyy myös perusasioita esimerkiksi yrityksen sijainti, sisustus ja työtilojen siisteys ja järjestys. (Selinit 2013, 160 - 161.)

Asiakaskohtaamisista puhutaan silloin, kun asiakas ja yritys kohtaavat. Kohtaamisissa mitataan yrityksen ja asiakkaan kohtaamisen sujuminen. Asiakaskohtaaminen koostuu monesta eri tekijästä ja kun ne osuvat kohdilleen syntyy hyvä kohtaaminen. Kohtaamiset eivät rajoitu pelkästään kasvotusten tapahtuvaan kohtaamiseen vaan se sisältää myös digitaaliset kanavat. Kohtaamisten varsinaisia tapahtumapaikkoja kutsutaan kosketuspisteiksi ja asiakaskokemus muodostuu kaikkien kosketuspisteiden yhteisvaikutuksesta. Asiakaskohtaamisessa ratkaiseviksi tekijöiksi muodostuvat asenteet ja uskomukset, ennakkokäsitykset, sanavalinnat, ajankäyttö sekä läsnäolo. Nämä kaikki vaikuttavat syntyvään luottamukseen, jonka seurauksena asiakassuhde voi mahdollistua. (Selinit 2013, 191.)

Kaikki kosketuspisteet eivät ole välttämättä yrityksen hallittavissa. Yritys ei pysty enää vaikuttamaan kaikkiin asiakkaiden käymiin vuoropuheluihin yrityksestä tai sen brändistä, koska yritystä koskevaa vuoropuhelua käydään yrityksen ulottumattomissa: internetin, sähköisen kaupan ja sosiaalisen median välityksellä. Perinteiset mainontakeinot eivät enää ole riittäviä ja tehokkaita. Jos yritykset haittelevat kilpailuetua kosketuspisteiden avulla, niiden tulee lisätä omaa asiakasymmärrystä ja asiakaskokemuksen kehittämistä uusissa vielä toistaiseksi vähemmän käytössä olevissa kosketuspisteissä, koska niiden odotetaan kasvavan tulevaisuudessa. Chatit, muut sosiaaliset ympäristöt ja itsepalveluun perustuvat verkkopalvelut voidaan mainita uusimpina ja kasvavina kosketuspisteinä. (Löytänä ja Korkeasuo 2011, 87; Löytänä ja Korkiakoski 2014, 97 - 101.)

Selinit (2013) ja Filenius (2015) muistuttavat, että yrityksen asiakkaita ja työntekijöitä tulee aina ajatella ihmisinä. Asiakkaiden kanssa työskentely ja toimiminen ovat ihmisten käsittelyä ja vuorovaikutusta. Jotta yritys voi kehittää tuotteitaan ja palvelujaan paremmiksi ja toimiviksi sekä vaikuttaa asiakkaiden ostopäätöksiin, sen täytyy tunnistaa asiakkaiden käyttäytymistä ja syitä tietyille valinnoille. Panostamalla ihmismielen tuntemukseen ja ymmärrykseen sekä niiden hyödyntämisellä, voidaan vaikuttaa asiakastyöskentelyyn. Epäonnistuneiden asiakashankkeiden takaa löytyy ymmärryksen puute asiakkaasta. Ratkaisu ymmärryksen lisäämiseen löytyy peilistä.

Henkilökohtaiset kohtaamiset asiakkaan ja yrityksen välillä vaikuttavat suurelta osin hyvän asiakaskokemuksen muodostumiseen. (Gerdt 2015). Hyvää asiakaskokemusta ei voi saavuttaa, jos yrityksen kaikki tasot eivät ole tietoisia mitä yrityksen asiakaskunta on vailla. Yrityksen pitää panostaa asiakkaan tuntemiseen ja otettava huomioon kohtaamiset asiakkaan ehdoilla. Koska nykyisin asiakkaat hakevat itsenäisesti tietoa ennen ostopäätöstään verkosta, pitää tarvittavan tiedon myös löytyä sieltä. Yrityksen pitää varmistaa, että kaikissa asiakasrajapinnoissa on otettu huomioon ostopäätökseen vaikuttavat seikat. Työntekijöiden ja jakelijoiden tietotaito pitää varmistaa ja heillä pitää olla viimeisin tieto käytettävissä. Yrityksen koko toimintaprosessin on oltava aukoton, jotta jokin epäonnistunut asiakaskohtaaminen ei vie pohjaa joltakin toiselta hyvältä asiakaskokemukselta samasta prosessista. (Keränen 2014.)

Miten muotoilu ja asiakaskokemus liittyvät yhteen? Muotoilusta asiakaskokemuksen yhteydessä on alettu puhua asiakaskokemuksen digitalisoitumisen myötä. Digitalisoituminen on aiheuttanut asiakaskokemuksen muuttumisen moniulotteiseksi ja ihmiset kokevat sen monimutkaisena. Useissa tapauksissa asiakaskokemuksen tarkoitus eli ilahtuneiden tuntemusten herättäminen ei asiakkaiden kohdalla toteudu vaan asiakaskokemukset ovat jopa ärsyttäviä ja hämmentäviä. Ihminen ei enää pysty käsittelemään kaikkea tietoa ja siinä muotoilu auttaa. Muotoilua käytetään monimutkaisten asioiden yksinkertaistamiseksi sekä hyvän ja tasalaatuisen asiakaskokemuksen saavuttamiseksi. Sen avulla on helpompi ja nopeampi omaksua ja hyväksyä uusia asioita. Monimutkaiset digitaaliset kohtaamiset muuttuvat miellyttävimmiksi. Muotoilun avulla asiakas voidaan sitouttaa digitaaliseen asiakaskokemukseen tunteita myöten. Yrityksen prosessien sijaan on otettava mukaan asiakkaan arki ja siinä koetut tunteet. Kun asiakas saa arkeensa apua yritykseltä ja kokee tunnetasolla tarpeeksi voimakkaasti kokemastaan hyvästä kohtaamisesta, on suosittelu todennäköistä. Suosittelu on yrityksille tärkeää uusien asiakkaiden hankkimisessa ja se nopeuttaa asiakkaan ostoprosessia. Päin vastaisessa tilanteessa asiakas hankaloittaa yrityksen asemaa haukkumalla yritystä. (Danielsen ja Raulas, 2015.)

#### 3.4.1 Asiakaspalvelu

Koska asiakas näkee ja kokee yrityksen kokonaisuutena, on yrityksen palvelukonseptin vastattava strategiaa, brändiä ja mielikuvaa, jonka asiakas yrityksestä muodostaa. (Reinboth 2008, 63).

Asiakaspalvelun tulee perustua palveluvision, jonka taustalla on yritysjohtajan määrittelemät asiakaspalvelun periaatteet. Näihin periaatteisiin tehdään henkilöstön kanssa yhdessä täsmennetyt toimintamallit, joita noudatetaan. Ilman asetettuja tavoitteita ei voi odottaa haluttuja tuloksia; täytyy



tietää mitä yritys tavoittelee. Tarjonta saadaan vastaamaan asiakkaiden odotuksia, toiveita ja tarpeita, jotka tuottavat asiakkaille lisäarvoa. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että yritys on asiakkaisiin säännöllisesti yhteydessä ja kerää heiltä palautetta, jonka pohjalta kehitystyötä voidaan tehdä. Kerätyillä asiakastiedoilla on mahdollisuus toimia ennakoivasti tietyllä tasolla ja tarjota jopa sellaista mitä asiakas ei ollut itse edes vielä tajunnut tarvitsevansa. (Selinit 2013, 197.)

Kestävään yhteistyöhön asiakkaan ja yrityksen välille tarvitaan molemmin puolinen luottamus. Fyysisten asiakaskohtaamisten keskeisimmät asiat, joilla luodaan luottamus hyvälle vuorovaikutukselle ovat:

1. Omat asenteet ja uskomukset: Se mitä ihminen uskoo toisista ihmisistä omassa tiedostamattomassa mielessään, näkyy hänen käyttäytymisessään ja sanomisissaan. Jos asiakaspalvelijalla on huonoja miellelyhtymiä asiakkaistaan, kannattaa ne tiedostaa ja päästä niistä eroon, koska ne voivat heijastua suoraan asiakkaisiin. Oma asennettakin voi yrittää muuttaa rakentavammaksi; asiakasta ei voi tuntea aina hyvin eikä asiakkaan käyttäytymisen taustaa voi tietää. Tästä syystä omaa asennetta kannattaa avartaa ja hakea uusia näkökulmia. Esimerkiksi, jos asiakas on keljomainen, muutetaan se muotoon: asiakas on erilainen. Itse asiassa kaikki ihmiset ovat erilaisia.
2. Omat ennakkokäsitykset: Ihminen arvioi ja luokittelee toisia ihmisiä tuntematta heitä oikeasti. Usein nämä ennakkokäsitykset osoittautuvat vääriksi. Suhtautumiset toisiin on jokaisen omia valintoja ja näitä valintoja voi jokainen tehdä myös viisaasti järkeillen.
3. Sanavalinnat: Kysytään oikeita ja laadukkaita kysymyksiä ja kuunnellaan aidosti asiakasta. Kohteliaisuudella on suuri merkitys luottamuksen ja hyvän yleisvaikutelman luomisessa. Täytyy muistaa myös sanaton viestintä, ettei se poikkea puhutusta. Tähän liittyy muun muassa asiallinen pukeutuminen ja hyvät käytöstavat.
4. Oma ajankäyttö: Asiakaskohtaaminen on ennalta suunniteltu, jolloin aikaa ei tuhlaannu asioiden selvittämiseen ja etsimiseen. Hoidetaan asiakaskohtaamiset tehokkaasti ja laadukkaasti ja huomioidaan asiakkaan tarvitsema aika.
5. Läsnäolo tilanteessa: Keskitytään asiakkaan kuuntelemiseen ja ollaan tilanteessa läsnä ilman ajatusten harhailemista. Tilanteissa ollaan oma itsensä, jolloin uskottavuus ja luottamus kasvavat. Luontevan ihmisen kanssa on helppoa ja turvallisen tuntuista asioida. (Selinit 2013, 191 - 197.)

Asiakaspalvelu on vuorovaikutusta. Hyvään asiakaspalveluun tarvitaan palveluhenkisiä henkilöitä, jotka omaavat hyvän asiakaspalvelijan ominaisuuksia, joita ovat muun muassa asiakaslähtöisyys, selkeä ja sujuva viestintä, palveluhenkisyys, vastuullisuus, nöyryys, motivoituneisuus, avoimuus, rehellisyys ja ammattitaitoisuus. (Selinit 2013, 199 - 200.)

Hyvällä ja toimivalla asiakaspalvelulla voidaan erottua edukseen markkinoilla kilpailijoista. Asiakaspalvelun laadun kehittäminen pitää viedä asiakaspalveluosastoilta johtotasolle asti ja siihen pitää panostaa jokaisella yrityksen osastolla. Asiakkaan kokemaan asiakaspalveluun vaikuttaa myös tuote

ja koko yrityksen toimintatapa kokonaisuutena. Asiakaspalvelun parantaminen lähtee toimintatapojen kehittämisestä. (Reinboth 2008, 5.)

Reinbothin (2008) mukaan asiakaslähtöiseen asiakaspalveluun päästään, kun irrottaudutaan liukuhihnapalvelusta seuraavin keinoin:

- Otetaan asiakas toiminnan keskiöön
- Madalletaan ja selkiytetään yrityksen organisaatorakennetta
- Turhat raportoinnit karsitaan pois
- Virtaviivaistetaan palveluketjuja ja tehdään niistä yksi yhtenäinen palvelukeskus
- Kehitetään avointa ja tehokasta tiedonkulkua
- Nimetään asiakkaille oma yhteyshenkilö, jolloin palvelu kohdistuu ja tehostuu paremmin
- Kehitetään työntekijöiden asiakaspalvelutaitoja sekä -välineitä
- Tuotetaan asiakkaalle lisäarvoa koko organisaation näkökulmasta

Yliopiston Apteekki on hyvä esimerkki asiakaslähtöisen palvelun aidosta huomioimisesta ja kehittämisestä. Yliopiston Apteekissa on kehitetty palvelulähtöiskoulutus, jonka tavoitteena on kehittää palvelua entistä asiakaslähtöisemmäksi sekä olla Suomen paras asiakaspalvelija. Yliopiston Apteekki kehittää jatkuvasti toimintaansa kouluttamalla henkilökuntaansa sekä kuuntelemalla asiakkaittensa toiveita. Se antaa palautteen jättämiseen erilaisia vaihtoehtoja, joista löytyy jokaiselle luontevin tapa antaa palautetta. Se ottaa huomioon asiakkaiden palautteet ja niiden pohjalta se on tehnyt muun muassa myymälä uudistuksia. Yliopiston apteekki haluaa keskittyä asiakkaan kokonaisvaltaiseen kohtaamiseen: tuotteen lisäksi se tarjoaa asiakkailleen myös neuvoja tuotteen käyttöön. Se keskittyy asiakkaidensa palvelemiseen, se kuuntelee asiakasta ja on oikeasti läsnä. Se kohtaa asiakkaan yksilöllisesti, koska kaikille asiakkaille palvelu ei tarkoita erinomaista palvelua vaan joillekin se voi olla kohtalaista. (Uuslehto 2015, 46–47.)

Asiakas arvostaa nopeaa, ammattimaista ja sujuvaa palvelua, jossa asiat saadaan hoidetuksi kerralla kuntoon ilman monia välikäsiä. Kohtaamisissa on arvokasta tuottaa asiakkaalle uusia ideoita ja ajatuksia tuotteiden tai palveluiden käytöstä sekä yrityksen toiminnasta. Asiakaspalvelijoiden aika pitää kohdentaa todellisten palvelutilanteiden hoitamiseen ja rutiiniomaisten tapausten käsittelyyn tulee löytää asiakasystävällisiä ratkaisuja. (Hyttinen 2014; Löytänä ja Korkeasuo 2011.)

Asiakaskohtaamisissa tulee olla hyvä ilmapiiri, joka mahdollistaa asiakkaan helppouden tehdä ostopäätöksiä. Kun mietitään hyvää ja toimivaa kokonaisuutta asiakkaalle, se tarkoittaa säännöllistä yhteydenpitoa, helppoa asioimista sekä selkeää palvelukokonaisuutta. (Selinit 2013, 202.)

Tutkimusten mukaan ihminen muodostaa yleistyksiä jo kahden kokemuksen jälkeen. Esimerkiksi jos palvelutilanteessa asiakas on jostakin syystä saanut huonoa palvelua ja se toistuu seuraavalla kerralla, on asiakkaan ajatus yrityksen asiakaspalvelusta huono, eikä asiakas anna yritykselle enää mahdollisuutta kääntää hänen päätään. Yritys voi kuitenkin tarjota asiakkaalle erinomaisen asiakaspalvelukokemuksen vaikka asiat eivät olisikaan menneet ihan suunnitellusti, mutta se vaatii asioihin

puuttumista välittömästi. Ongelman ilmetessä yrityksen pitää reagoida nopeasti, täsmällisesti, rauhallisesti sekä kohteliaasti. Missään nimessä tällaisissa tapauksissa ei saa puuttua oikea palveluasenne vaan asiakaspalvelijan omalla ammattitaidolla ja asenteella on tärkeä vaikutus lopputulokseen. (Selinit 2013, 200 - 203.)

### 3.4.2 Myynti

Asiakaspalvelulla ja myynnillä molemmilla on asiakaskokemuksen kannalta katsottuna samanlaiset tehtävät; tarjota tarpeita vastaavia ratkaisuja sekä merkityksellisiä elämyksiä. Perinteisen asiakaspalvelun tehtävien eli ongelmien ja odottamattomien tilanteiden ratkominen eivät enää tänä päivänä riitä vaan tarvitaan osaamista sekä halua tarjota odotuksia ylittävää asiakaspalvelua. (Löytänä ja Korkeasuo 2011, 87 - 89.)

Hyvän asiakaskokemuksen takaa löytyy laadukkaiden tuotteiden lisäksi taitava myyntihenkilö, joka lisää myyntiä omalla panostuksellaan ja pelastaa huonon asiakaskokemuksen ammattitaitoisella työskentelyllä. Rekrytointivaiheessa voidaan valita sellaiset myyntihenkilöt, joille on luonteenomaista ajatella asiakaslähtöisesti sekä ovat sitoutuneita ajatusmalliin, jolloin asiakaslähtöisen ajattelutavan juurruttamiseen tarvittavan ajan voi säästää ja käyttää suoraan myyntityöhön.

Myynti vaikuttaa myös ostokokemukseen. Myynti tuntee omien asiakkaidensa mieltymykset, tarpeet ja ongelmat. Se osaa tarjota asiakkailleen sellaisen tuotteen tai ratkaisun, joka täyttää heidän tarpeet ja joka erottuu kilpailijoista. Tuotteista tai palveluista listataan kaikki ominaisuudet ja löydetään sieltä ne helmet, joita kilpailijoilla ei ole ja tuodaan niitä vahvasti esille. Myyntikanavien valitsemiseen kiinnitetään huomiota ja varmistetaan niiden tehokkuus asiakkaiden kannalta. Asiakkaiden odotuksia ja toiveita kuunnellaan, kysellään ja havainnoidaan aktiivisesti ja säännöllisesti. Myynti tarjoaa rohkeasti ja ennakkoluulottomasti asiakkailleen uusia ideoita, joista asiakkaalla itsellään ei ole vielä tietoaakaan. Se osaa perustella oman yrityksen paremmuuden kilpailijoihin verrattuna. (Reinboth 2008, 14.)

### 3.4.3 Toimintaprosessit

Yrityksen kokonaisuuden on oltava kunnossa, että palvelun laatu on hyvää. Esimerkiksi jos myynti myy jotain mitä tuotanto ei pysty tekemään, on lopputulos sanomattakin selvä. Yritysten sisäisten prosessien on toimittava saumattomasti yhteen, jolloin muun muassa lupaukset pitävät, tieto kulkee, aikataulut pitävät ja tuotteet ovat virheettömiä. Mitä paremmin yrityksen prosessit toimivat, sitä parempaa kokemusta myös asiakas saa. Jos yritys haluaa tavoitella hyvää asiakaskokemusta, sen tulee varmistaa, että asiakaslähtöinen ajattelu on viety käytännön tasolle, sitä tulkitaan oikealla tavalla ja sitä käytetään sovitussa käytännön malleissa. Näin laatu saadaan tasalaatuiseksi ja halutulle tasolle. (Selinit 2013, 95 - 97.)

Digiajan seurauksena kasvotusten tapahtuvat kohtaamiset vähenevät ja yrityksen eri prosessien toimivuus muodostaa isomman osan kohtaamisista ja vaikuttaa osaltaan asiakaskokemukseen. Ket-

terytydellä ja oikea-aikaisuudella on suuri merkitys asiakkaalle. (Gerdt 2015.) Yritysten eri toimintaprosessien tulee tukea asiakassuhteiden hoitamista. Prosesseista tunnistetaan asiakkaalle lisäarvoa tuottavat kohdat sekä menestyksen kannalta oleelliset prosessit. Näitä prosesseja tarkastellaan asiakaslähtöisesti ja selvitetään oleelliset asiat toimivuuden ja sujuvuuden kannalta. Asiakkaan odotukset ja annetut lupaukset pitää toteutua myös prosesseissa. Prosessien tarkastamisen ja kehittämisen taustalla on ajatus paremmasta asiakkaiden palvelemisesta ilman kannattavuuden heikkenemistä ja asioiden monimutkaistumisesta. (Selinit 2013, 106 – 111.)

Hyvän laadun ja asiakastyytyvyyden taustalla voidaan sanoa olevan pelkistetysti seuraavat asiat: yritys tuntee asiakkaansa ja on perillä heidän odotuksistaan. Yritys määrittelee toimintojensa laatu-kriteerit vastaamaan asiakkaan odotuksia. Se kehittää toimintaprosessinsa laatu-kriteerien pohjalta ja perehdyttää henkilökuntansa laatu-kriteerien mukaiseen palveluun sekä sitouttaa luotuun asiakaspalvelusitoumukseen, jolla varmistetaan sovitut toimintatavat. Yritys huolehtii työntekijöidensä motivaatiosta, koska se näkyy suoraan työn jäljessä. Yritys tarkistaa myös toiminnan kannattavuuden, koska se takaa liiketoiminnalliset edellytykset. Lisäksi se varmistaa asiakastyytyvyyden asiakaspalautteiden avulla. (Reinboth 2008, 100.)

Selinit (2013) näkevät onnistuneen asiakaspalvelutyöskentelyn sekä menestyvien yritysten taustalla seuraavat asiat:

1. Prosessit: yrityksen toimintaprosessit ovat optimoitu onnistuneesti. Prosessit on ajateltu asiakaslähtöisesti, turhat lisäarvoa tuottamattomat prosessit karsittu pois ja prosessit toivat saumattomasti yhteen.
2. Toimintarakenne: yrityksen organisaatorakenne on tarpeeksi matala ja työpisteet ovat tehokkaasti suunniteltu ja ne ovat toimivat. Työtä ohjaa hyvä työn- ja vastuunjako ja yhteiset pelisäännöt. Jokainen työntekijä tietää oman osansa kokonaisuudesta.
3. Ihmiset: jo rekrytointivaiheessa on otettu huomioon henkilöiden sopivuus yrityksen strategiaan ja henkilöt ovat ammattitaitoisia. Henkilöstö on aktiivinen osaamisensa ylläpitämisestä sekä sen jakamisesta yrityksen sisällä.
4. Tieto: tiedonkulku on eriytetty omaksi tehtäväksi ja siihen on sitouduttu. Tiedon saatavuuteen on toimivat järjestelmät, joita kaikki hyödyntävät työssään. Tieto on ajantasaista ja sitä ei ole useissa eri paikoissa.
5. Päätökset: päätösten taustalla on oman alansa asiantuntijat, jotka perustavat päätöksensä vaihtoehtojen kautta oikeisiin ja perusteltuihin päätöksiin.
6. Palaute: toimiva ja kannustava työilmapiiri perustuu palautepohjaiseen toimintaan. Palautejärjestelmien mittareina ovat toiminnan kannalta tärkeät mittarit, joilla mitataan toiminnan laatua.

Hyvän asiakaspalvelulaadun takaamiseksi hyvät ja onnistuneet asiakaspalvelutilanteet on hyvä käydä läpi ja jakaa niistä saadut opit henkilöstölle. Myös asiakkailta saadut suorat positiiviset asiakaspalautteet nostetaan esille ja palkitaan niistä sopivalla tavalla, jolloin se innoittaa ja motivoi työntekijöi-

tä entistä parempiin suorituksiin ja luonnollisesti se vaikuttaa suoraan myös asiakaskokemuksiin. (Reinboth 2008, 76.)

Hyvällä ostokokemuksella on suuri merkitys lojaalisuuden syntymiseen asiakkaan ja yrityksen välillä sekä hyvän asiakaskokemuksen muodostumiseen. Jos ostaminen on helppoa ja vaivatonta, asiakas ostaa helposti myös uudestaan ja hän suosittelee yritystä myös toisille. Hyvän ostokokemuksen taustalla on tarkkaan mietitty asiakaslähtöinen myyntiprosessi ja selvitetty asiakkaiden ostokäyttäytymistä. On ehdottoman tärkeää ensin selvittää ketä asiakkaat ovat, mitä he haluavat ostaa ja vasta sitten alkaa miettiä parannuksia ostokokemuksiin. Myös erilaiset tavat ostaa tulee huomioida myyntiprosesseja myöten, koska asiakkaat ovat erilaisia. Näin yritys pääsee lähemmäksi asiakaskeskeiseen ostokäyttäytymisen ymmärtämiseen sekä ostokokemuksen parantamiseen. (Liiketoimintaa.net, 2014; Sahlsten, 2010.)

### 3.5 Käyttökokemukset

Käyttökokemuksen muodostavat tuotteen tai palvelun laatu ja arvo. Yritystoiminnassa laatu muodostuu yrityksen toiminnasta ja sen tuloksista strategian mukaisesti. Yrityksen lupaukset näkyvät tuotteessa ja palvelussa. Hyvää laatua tavoitellessaan yritys tulee tehdä asiakaslähtöisiä valintoja, toteuttaa suunnitelmien mukaista toimintaa sekä aiottuja tuloksia. (Laatuakatemia, 2010.)

Tuottaako matkani minulle sellaista arvoa, jota tavoittelen? Tuleeko matkastani odotustenarvoinen tai ylittyvätkö odotukseni? Lähdenkö matkalle uudestaan tai suosittelenko matkaani muille? Olenko halukas antamaan palautetta matkastani?

#### 3.5.1 Tuotteen ja palvelun laatu ja arvo

Tuotteelle tai palvelulle voidaan määritellä erilaisia laatukriteereitä, joiden mittaamisella voidaan selvittää tuotteen tai palvelun ominaisuuksien laatua. Laadun arvioinnissa on kyse arvioitavan arvoitettua tai vertailtavaa laadukkuutta. Esimerkiksi jonkin tuotteen käyttöikä on hyvä, kun se vastaa vaatimusten mukaisia arvoja. Palvelussa laatu on hyvää, kun se vastaa ennalta määriteltyjä palvelusuunnitelman mukaisia tuloksia ja tavoitteita. Esimerkiksi voidaan mitata jonotusaikojen saavutettavuutta tai koettua palveluhalukkuutta. Asiakkaan kokema laatu on suhteellista, koska jokainen kokee laadun eri tavalla. Palveluissa laatu kulminoituu vuorovaikutukseen ja palvelun täyttämiseen asiakkaan tarpeissa ja odotuksissa. (Laatuakatemia, 2010.)

Yritys kirjaa omaan strategiaansa tärkeimmät arvostukset työtehtäviin, työntekijöihinsä ja asiakkaisiinsa. Näiden asetettujen arvojen pohjalta näkyy henkilöstön ja yrityksen toiminta käytännössä. Yrityksen toiminta ei voi olla ristiriidassa arvojen kanssa. Yrityksen menestymisen taustalla ovat asiakaslähtöisyys, luottamus ja asiakkaan tyytyväisyys. Asiakkaat vaikuttavat omalta osaltaan yrityksen valitsemiin arvoihin sillä, mitä he yritykseltä ostavat. (Laatuakatemia, 2010.) Keskisen ja Lipiäisen (2013) mukaan asiakkaan tyytyväisyyden ostopäätökseensä määräävät käyttökokemus, tuotteen

tai palvelun laatu, hinnoittelu, brändin asettamat odotukset ja lopullinen käyttöarvo haluttuun tarpeeseen.

Grönroos (2010) pitää oleellisena asiana asiakkaan kokemaa käyttöarvoa, mikä muodostuu asiakkaiden käyttöprosessissa. Arvo merkitsee eri henkilöille eri asioita ja tästä syystä asiakas itse määrittelee, mikä tuottaa hänelle missäkin tapauksessa arvoa ja millaisena hän kokee asiakaskokemuksen. Asiakkaan arvon muodostumiseen vaikuttaa yrityksen kanssa käyty vuorovaikutus ostotilanteessa tai käyttäessä palveluita. Asiakaskokemuksen arvo määräytyy asiakkaan omien kokemusten kautta. Yritys tarjoaa toiminnan edellytyksiä asiakkaalle. Asiakkaan saamien hyötyjen ja niihin tehtyjen uhrauksien jälkeen asiakkaalle muodostuu kokonaisuus arvosta. Arvo toteutuu, kun asiakas käyttää tuotetta tai palvelua.

Asiakkaalle muodostuva arvo muodostuu seuraavista osa-alueista:

1. Taloudellisessa arvossa hinta on asiakkaalle ratkaisevin tekijä. Asiakas suosii alennuksia ja edullisuutta. Yrityksen näkökulmasta tämä vaatii kustannustehokkuutta, että se pystyy tarjoamaan mahdollisimman halvan hinnan asiakkaalle ja pysyen kilpailussa mukana.
2. Toiminnallinen arvo muodostuu tuotteen tai palvelun toimintavarmuudesta, tehokkuudesta sekä nopeudesta. Tuotteen tai palvelun tulee säästää aikaa ja vaivaa asiakkaan näkökulmasta. Yritys kilpailee laadulla.
3. Symboliset arvot liittyvät tuotteiden tai palveluiden mielikuviin ja tarinoihin. Asiakas haluaa ilmaista itseään ja hyötyä brändin kautta, jolloin puhutaan heimoutumisesta. Yritys kilpailevat brändillä.
4. Emotionaaliset arvot koostuvat asiakaskokemuksista. Ne antavat asiakkaalle mahdollisuuden tuntea uniikkeja ja personoituja kokemuksia ja niillä jopa pyritään ylittämään odotukset. Yritys kilpailee merkityksellisillä asiakaskokemuksilla. Asiakkaan aikakaudella merkityksellisin arvo on emotionaaliin arvoihin keskittyminen, koska sen asian ymmärtäminen ja huomiointi kokonaisvaltaisesti mahdollistaa kilpailuedun kovenevassa kilpailussa. (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 18 - 20).

Löytänä ja Kortesus (2011) näkevät arvon tuottamisessa kaksi ulottuvuutta; utilitaariset ja hedonistiset. Utilitaarisilla arvoilla tarkoitetaan järkipäisiä ja kokemusta mitattavia piirteitä. Näiden arvojen avulla pyritään saavuttamaan aiottu tavoite. Tuotteissa tällaisia voi olla jonkin tuotteen tekniset ominaisuudet ja palveluissa esimerkiksi hinta. Hedonistisilla arvoilla tarkoitetaan tunteellisia ja järjenvastaisia tuntemuksia. Ne ovat elämyksiä ja hyötyjä, jotka herättävät erilaisia tuntemuksia ja koskettavat eri aisteja. Arvo syntyy siis tuotteen tai palvelun tuottamasta tunteesta. Esimerkiksi millaisia elämyksiä tai tuntemuksia uusi matkalaukku tai kiertoajelu asiakkaalleen tuottavat.

Utilitaaristen arvojen tuottamien tuntemusten vaikutus ihmiseen on pieni verrattuna hedonistisiin. Hedonististen kokemusten jälkeen asiakkaat pitävät yritystä myönteisempänä ja intohimoisempana kuin pelkkien utilitaaristen tuottamien tuntemusten jälkeen. Hedonistisilla arvoilla on vaikutusta suositteluherkkyteen. (Löytänä ja Kortesus 2011, 55.)

Marimekon toimitusjohtaja Tiina Alahuhta-Kaskon mukaan asiakkaiden arvomaailmassa on havaittavissa muutoksia. Asiakkaita kiinnostaa yhä enemmän yrityksen tarina ja arvot sekä miten ne linkittyvät tuotteisiin ja asiakkaisiin. Statussymbolien merkitys vähenee ja asiakkaiden arvomaailma siirtyy aitoihin ja merkityksellisiin asioihin. (Helenius 2016, A16.)

Yrityksen täytyy ymmärtää, mikä tuo asiakkaalle arvoa; pelkillä tuotetiedoilla tai hyvällä palvelulla ei yritys menesty. Kaikki mahdollinen hyöty tuodaan asiakkaan tietoon. Yrityksen täytyy tuntea asiakkaansa, koska monesti asiakkaat ovat erilaisia ja he arvostavat eri asioita ja niiden arvostukset eroavat toisistaan. Yrityksen on vaarallista keskittyä vain yhteen arvoa tuovaan asiaan, koska silloin asiakas on helppo menettää kilpailijoille. Arvon tuottamisessa pitää muistaa monipuolisuus ja positiivinen erottautuminen kilpailijoista. Asiakkaille tarjottavat materiaalit ovat laadukkaita, päivitettyjä ja niistä oikeasti löytyvät tarvittavat asiat. Palvelutapahtumassa kirjataan asiakkaan tiedot ylös, mikä viestii asiakkaalle, että hänestä välitetään ja häntä arvostetaan. Palvelutilanne tulee olla asiakkaalle mahdollisimman miellyttävä, mikä tarkoittaa, että asiakaspalvelijan olemus on moitteeton ja asiakkaalla on hyvä olo olla palveltavana. Yrityksen kannattaa miettiä, onko mahdollista kasvattaa asiakkaan tyytyväisyyttä lisätuotteilla tai palveluilla. Yrityksen on järkevää lisätä tämä ideologia asiakasrajapinnan kanssa työskenteleville henkilöille. Esimerkiksi "Miten muuten voimme olla avuksi?" (Anders Innovations 2013; Jokela 2011; Hämäläinen 2000, 73.)

Lisäarvo asiakkaalle muodostuu oston ja tuotteen käyttämisen jälkeen kahdesta asiasta: arvon takuusta ja saadusta hyödystä. Arvon takuu on samalla myös tuotteen tai palvelun laatua, jolla varmistutaan, että asiakas sai mitä halusi ja sovituksessa ajassa. Yrityksen näkökulmasta se tarkoittaa, että prosessit toimivat ilman ongelmia tehokkaasti ja tasalaadulla toistuvasti. Arvon muodostumiseen vaikuttaa lisäksi myös luottamus. Yrityksen täytyy ansaita asiakkaan luottamus ja vaalia sitä.

Asiakkaan saama hyöty voidaan jakaa kolmeen osaan:

1. Perusodotuksiin eli ratkaisee asiakkaan tarpeen
2. Aikaisempiin määriteltyihin arvoihin eli ostamisen syy
3. Lisäarvo, jonka asiakas kokee vasta tuotteen tai palvelun saamisen jälkeen. (Jokela 2011.)

Yrityksen on myös hyvä tiedostaa arvojen merkitys omalle henkilöstölleen. Suomen työn liiton tutkimuspäällikkö Jokke Eljalan mukaan useissa tutkimuksissa on paljastunut, että nuorille työntekijöille on tärkeää omien arvojen yhtäläisyys työpaikan arvojen kanssa. Tämä tarkoittaa sitä, että työn tarkoitus ja merkityksellisyys ovat tärkeitä, ei itse työn tekeminen. Vanhemmille työntekijöille työn tekeminen itsessään on arvokasta. Työnantajien olisi hyvä sisäistää tämä ajatusmallin muutos, koska työntekijöiden hyvinvoinnilla ja työmotivaatiolla on suora vaikutus asiakaskokemuksen muodostumiseen. Teknologian kehityksen myötä tulee väistämättä uusia työtehtäviä, joissa asiakaskokemus joudutaan ottamaan uudella tavalla huomioon. Vaikka teknologia kehittyy ja työtehtäviä automatisoidaan paljon, Eljalan mukaan ihmistyövoiman tarve edelleen säilyy, etenkin asiakkaiden kohtaamisessa. Eljala näkee juuri näissä kohtaamisissa merkittäviä kehittymisen mahdollisuuksia, joihin yritysten kannattaa tutustua ja tarttua. (Koukkunen 2015, 9.)

Laantin (2016) mukaan asiakaskokemusta voidaan parantaa asiakaskokemukseen pohjautuvan palvelukulttuurin vahvistamisella:

- otetaan tuoteasiantuntemuksen rinnalle asiakaskokemus ja huippupalvelu
- kehitetään asiakaspalvelua yhdessä asiakkaan kanssa muun muassa saatujen asiakaspalautteiden pohjalta
- lisätään luovuutta ja työntekijöiden omaa persoonallisuutta asiakaspalvelutoimintoihin.

Kortelaisen (2015) mielestä yrityksen tulee kiinnittää huomiota oston jälkeiseen aikaan, jolloin asiakkaat odottavat henkilökohtaista palvelua ja huolenpitoa. (Kortelainen 2015). Keskinen ja Lipiäisen (2013) mukaan asiakkaat ovat oston jälkeen lisäksi herkkiä kommentoimaan kokemuksiinsa ja tekemäänsä ostopäätöstä. Tässä on hyvä paikka yrityksille saada kullannarvoisia kommentteja asiakkailta, jotta asiakkaat jakaisivat suositteluja yrityksestä muille ja mahdollisiin epäkohtiin voidaan puuttua välittömästi välttämättä laajemmat vauriot.

Kuvaamalla yrityksen palvelu- ja tuotantoketju saadaan työntekijöille muodostettua kuva siitä mihin kokonaisuuteen kukin kuuluu, koska kaikki eivät ole suoraan yhteydessä asiakkaaseen. Usein tällaiset työntekijät, jotka eivät ole suorassa yhteydessä asiakkaisiin eivät ymmärrä omaa osuutta kokonaisuudesta eivätkä saa tarvittavaa palautetta osuudestaan. Jokaisen työntekijän tulee tiedostaa omat sisäiset tai ulkoiset asiakkaansa ja sitä kautta arvioimaan omien palvelutapahtumien onnistumista ja kehittämään yhteistyötä. (Reinboth 2008, 81.) Kun yrityksessä sisäinen palvelu toimii eli palvellaan omien työntekijöitä hyvin, se heijastuu ulospäin asiakkaisiin iloisempana, luonnollisempana ja tehokkaampana palveluna eli kaiken puolin parempana palveluna. (Hämäläinen 2000, 25.)

Kun ihmiset ovat tekemisissä toistensa kanssa, voi väistämättäkin syntyä väärinymmärryksiä tai inhimillisiä erehdyksiä. Asiakasrajapinnassa työskentelevillä on paras tuntemus asiakkaista ja heidän tarpeistaan sekä toiveistaan, koska heille asiakkaat usein palautteensa antavat. Jotta yrityksen toimintaa ja asiakaspalvelua voidaan kehittää ja saada asiakaslähtöisemmäksi ja virheitä ja väärinymmärryksiä korjata, se edellyttää, että asiakaspalvelussa työskentelevät saattavat saadun palautteen kaikille, joita se hyödyttää. Yrityksellä ei ole hätää niin kauan, kun asiakas on halukas antamaan palautetta yrityksestä. Se kertoo toivosta yhteistyön jatkumisesta asiakkaan kanssa. Palautteiden antamisessa tai reklamaatioissa asiakkaat kokevat ansaitsevansa parempaa kohtelua tai tuotetta ja sen takia on äärimmäisen tärkeää hoitaa aina asiakas tyylikkäästi takaisin yrityksen puolelle; kiittämällä asiakasta antamastaan palautteesta sekä pahoittelemalla sattunutta. Asiakaspalautteen keruu ei ole kertaluontoista vaan se on jatkuvaa, jolloin yritys pysyy ajan hermoilla ja tuntemus asiakkaista säilyy. (Reinboth 2008, 92; Selinit 2013, 204 - 214.)

### 3.6 Tulevaisuuden näkymät ja haasteet

Työelämä edellyttää alasta huolimatta jatkuvaa uuden opettelua – nyt ja tulevaisuudessa. Kasvavan digitaalisuuden seurauksena työelämä kohtaa muutoksia ja haasteita. Joidenkin alojen myyjien määrä vähentyy, koska heidän tietotaitoaan ei enää tarvita kuten ennen ja tarvittava tieto löytyy verkos-



ta. Myyjille tämä luo haasteita tietotaidon ylläpidossa asiakkaiden tasolla. (Keskinen ja Lipiäinen 2013, 127.) Toisaalta yrityksissä voidaan nähdä uusia työtehtäviä, joissa johdetaan asiakaskokemuksen kehitystyötä. Yleisen käsityksen mukaan asiakkaiden odotukset pitää aina ylittää. Tätä ajatusta on kuitenkin harvoin viety konkreettisesti käytäntöön. Nyt aletaan nähdä tarve viedä asia eteenpäin eli tunnistetaan paremmin asiakaskohtaamiset, joihin yritykset suunnittelevat ja luovat toimintamallit. (Korkiakoski 2015.)

Suomen johtava digitalisti Ville Tolvanen kertoo näkemyksiään digitalisaation vaikutuksesta yrityksille. Tolvanen peräänkuuluttaa uskallusta. Hänen mielestään yritykset kulkevat kehityksen perässä, koska yritykset eivät osaa soveltaa käytettävissä olevia verkkoja ja laitteita, jotka ovat parhaimmista. Osaamista ja hyvinvointia tuntuu löytyvän, mutta yrittämisen asenne on hukassa. Tolvasen mukaan yritysten tulee uskaltaa kokeilla ja ajatella isommin. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että teknologiaa ja sen tarjoamia mahdollisuuksia ei voi ymmärtää, jos niitä ei yritys itse käytä ja ole mukana. Kuten monesti todettuna; menemällä lähemmäs voi saavuttaa enemmän. (Laakkonen 2015, 28.)

Vuodelle 2016 on listattu muun muassa seuraavia trendejä (katso Temkin 2015; katso myös Digimoguli 2016 ja Korkiakoski 2016):

1. Monikanavaisuus: Asiakas arvostaa, että tarjottu asiakaspalvelu on saumatonta ja palvelua saa monikanavaisesti. Yrityksille tämä tarkoittaa, että niiden pitää yhdistää asiakaspalveluosastot ja niiden pitää toimia yhteneväisesti ilman asiakkaan pompottelua.
2. Asiakaskokemukseen investointi: Yrityksen pitää tehdä investointeja asiakaspalautteiden keruuseen sekä asiakaspalautteiden analysointiin. Näin yritys saa sovitettua, muutettua ja kohdattua asiakkaan tarpeet yrityksen tarjoamiin tuotteisiin ja palveluihin.
3. Itsepalvelutyökalut asiakkaille käyttöön: Asiakkaat arvostavat, että he pystyvät ratkaisemaan omat tuoteongelmansa itsenäisesti esimerkiksi yrityksen nettisivujen kautta. Vaikka asiakkaita halutaan ohjata itsepalveluun, se ei tarkoita asiakkaan hylkäämistä. Sillä mahdollistetaan nopea tiedonhaku ja ongelmanratkaisu pienemmillä resursseilla. Jotkin asiakkaat eivät ole valmiita odottamaan vaan haluavat mieluummin itse hakea vastauksia heille itselleen sopivina hetkinä. Yritysten tulee ymmärtää tämä tarve ja tarjota tällaisia työkaluja muiden palvelujen lisäksi unohtamatta ihmisiä asiakaspalvelijoina. On muistettava, että tietokone tai sovellus ei pysty korjaamaan huonoa asiakaskokemusta; sen voi tehdä vain ihminen.
4. Mobiilisovellusten käyttöönotto: Yhä useampi kuluttaja käyttää kännykällään yritysten palveluja. Mobiilia käytetään yhä useamassa asiakaskokemuksen kohtaamispisteessä. Yritysten tulee ottaa tämä huomioon ja lisätä kännykkäsovellusten käyttömahdollisuus ja tarkistaa, että yrityksen palvelut ovat mobiilistävällisiä alusta loppuun.
5. Some on uusi asiakaspalvelun käytäntö: Sosiaalista mediaa käytetään jo yleisesti, kun ratkaistaan ongelmia, hankitaan tietoa tai vertaillaan tuotteita. Yritysten on seurattava ja reagoitava aktiivisesti sosiaalisen median asiakkaidensa asiakaskokemusten jakamisiin, koska yrityksellä ei ole varaa jättää vastaamatta niille esitettyihin kysymyksiin tai väittämiin.
6. Takaisinsoiton tarjoaminen asiakkaalle: Uusien palvelukanavien laajentumisen myötä ei ole aina otettu huomioon, että tarjottaisiin linkki myös soittomahdollisuuteen asiakkaalle päin.

Yritysten tulee ottaa tämä huomioon, että myös uusiin kanaviin linkitetään perinteinen soittopyyntömahdollisuus asiakkaalle.

7. Asiakkaan äänen kuunteleminen: Asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden huomioiminen tarkoittaa yritykselle asiakasääni-ohjelman käyttöönottoa. Palautteiden pohjalta yritys pystyy vilpittömästi kehittämään toimintaansa asiakkaiden toiveiden mukaisiksi. Kuunnellaan toiveet, parannetaan yrityksen tuotteita/palveluja toiveiden pohjalta ja seurataan tuloksia. Myös asiakkaan ostopolun jokaisessa vaiheessa on todella tärkeää kerätä ja hyödyntää asiakastietoa, jotta yritys voi kehittää omaa palvelutasoa kilpailuedun saavuttamiseksi.
8. Työntekijöiden sitouttaminen on tärkeää: Hyvän asiakaskokemuksen tarjoamisen taustalla on hyvinvoiva sekä ammattimainen henkilöstö. Yritysten tulee enemmän kiinnittää huomiota työntekijöidensä palkitsemiseen hyvin tehdystä työstä, koska se heijastaa suoraan asiakkaisiin ja vaikuttaa suoraan tarjottavaan asiakaskokemukseen.
9. Asiakkaat eivät tahdo odottaa: Asiakkaat eivät ole enää valmiita odottamaan vaan odottavat nopeaa reagointia. He haluavat nopeaa palvelua, nopeita vastauksia kyselyihin, nopeita tuoterekламаatioiden käsittelyitä ja nopeita toimitusaikoja tuotteille. Yrityksen tulee pyrkiä parantamaan omia valmiuksiaan ja prosessejaan, että asiakkaan asiat saadaan hoidettua kerralla kuntoon. Näin yritys saa parannettua asiakaskokemusta ja rakennettua pysyvää kilpailuetua. Jos asiakkaiden soittoihin ei vastata, heille on kuitenkin tärkeää, että heille soitetaan takaisin. Tai vastaavasti ratkaisu tähän voisi olla esimerkiksi reaaliaikainen chat, jolla voidaan madaltaa yhteydenoton kynnystä huomattavasti. Se tarjoaa luonnollisen ja helpon keskusteluyhteyden yrityksen asiakaspalvelijaan ilman sitoutumista. Lisäksi chatissä on mahdollisuus palvella yhtäaikaaisesti useampaan asiakasta kerralla, jolloin sen käyttö muodostuu tehokkaaksi.

Trendejä on myös yksinkertaistettu ja ajateltu uusvanhasti Korhosen (2016) mukaan:

1. Paperin paluu: Asiakkaat ovat jo tottuneet markkinoinnin automatisointiin. Tavalliset postikirjeet ovat jo muodostuneet harvinaisuuksiksi ja niitä aletaan arvostaa uudestaan. Yrityksellä on niiden avulla mahdollista avata henkilökohtainen vuoropuhelu ja näin tarjota henkilökohtainen asiakaskokemus.
2. Empatia: Asiakaskokemukseen liittyy suurilta osin tunne. Asiakkaiden asioista pitää olla aidosti kiinnostuneita ja näyttää, että asiakaspalvelija ajattelee asiakkaan parasta. Asiakaspalvelijalta odotetaan valmiutta kuunnella, ymmärtää ja sisäistää asiakkaan tilanne, jolloin voidaan vaikuttaa asiakkaan tunteeseen. Se mitä asiakas muistaa, ei ole suinkaan tuotteet ja hinnat vaan tunne.

Yritysten odotetaan tunnistavan asiakkaiden yksilölliset tarpeet ja sitä kautta luomaan yksilöllisen asiakaskokemuksen. Yksilöllisten tarpeiden analysointi tulee olemaan avainasemassa tulevaisuuden asiakasmatkan ja -kokemuksen hallinnassa. (Walker Information 2016; Pettey 2015.)

Vaikka teknologia mahdollistaa paljon uutta ja ihmeellistä, ei inhimillisyyttä voi väheksyä. Tietokoneet eivät viesti lämpöä ja empatiaa, jota oikea ihminen voi tarjota toiselle ihmiselle. Ihminen arvos-

taa aitoutta ja toisen ihmisen hymyä, joka voi pelastaa jonkun ihmisen päivän. Inhimillisyyttä tarvitaan niin pitkään kuin ihmiset elävät ja sitä tarvitaan myös tulevaisuuden asiakaspalvelussa. (Hämäläinen 2000, 82.)

### 3.7 Yhteenveto teoriasta

Elämme asiakkaan aikakautta, jolle on ominaista laittaa asiakas yrityksen keskiöön ja sen ympärille yritys muodostaa toimintansa. Asiakkaalle pyritään luomaan mahdollisimman arvokas kokemus tässä-ja-nyt periaatteella. Asiakas voi itse valita, mistä ostaa tuotteensa ja palvelunsa. Asiakkaat ovat valmiit maksamaan tuotteen lisäksi mielikuvien ja kokemusten tuomasta lisäarvosta ja elämyksellisyydestä. Digitaalisuuden myötä yritysten ja asiakkaiden kohtaamiset ovat kasvaneet valtavasti. Sosiaalisten medioiden merkitys kasvaa ja ne tavoittavat valtavia määriä ihmisiä. Yritykset joutuvat taistelemaan asiakasrajapinnoissa esillä olosta ja näkymisestä vuorokauden ympäri eikä se pärjää enää perinteisellä mainonnalla maineen ja brändin kasvattamisessa, sillä asiakkaan kokemuksen kautta syntyvä maine merkitsee enemmän.

Mitä asiakaskokemus on? Asiakaskokemus on sitä millaisia tunteita ja mielikuvia syntyy, kun asiakas ja yritys kohtaavat eri toimintojen kautta. Asiakkaan tunteiden tulkinta on aina henkilökohtainen. Hyvä asiakaskokemus tarkoittaa jokaisen ihmisen kohdalla eri asioita, koska jokainen tulkitsee asiat eri tavoilla. Toiselle kohtalainen taso voi tarkoittaa hyvää ja joillekin erinomainen voi tarkoittaa hyvää.

Ihmiset mieltävät helposti asiakaskokemuksen muodostumisen asiakaspalvelun vastuulle, koska suuri osa kohtaamisista liittyy asiakaspalvelun ja asiakkaan väliseen vuorovaikutukseen. Totuus on kuitenkin se, että asiakaskokemukseen vaikuttavat koko yrityksen henkilöstö tavalla tai toisella. Asiakaskokemus tulee nähdä yrityksen koko toiminnan tuloksena, jolloin yrityksen prosessit ja viestintäratkaisut on kehitetty asiakkaiden näkökulmasta. Asiakaskokemuksen parantamisen mahdollisuudet ovat yrityksellä itsellään käsissä. Jos yritys havittelee asiakaskokemuksesta kilpailuetua, pitää yrityksen työntekijöiden ymmärtää asiakaskokemukseen vaikuttavat seikat sekä oman työnsä merkitys asiakaskokemuksen muodostumisessa. (Leinonen 2012; Flykt 2013.)

Asiakaskokemus koostuu **mielikuva-, osto-, ja käyttökokemuksista**.

**Mielikuvakokemuksiin** kuuluvat odotukset, lupaukset, kokemukset, imago ja yrityskuva. Ihminen näkee maailman mielikuvina ja käsittelee mielikuvia tiedon ja tunteiden avulla. Mielikuvat ovat henkilökohtaisia kokemuksia ja kokemuksista johdettuja näkemyksiä, jotka ohjaavat ihmisen käyttäytymistä ja havainnointia. Luotu mielikuva määrittelee tuotteen tulkintaa; ostotilanteessa asiakas valitsee odotuksia vastaavan tuotteen. Asiakaskokemus alkaa asiakkaan ja yrityksen suorasti tai epäsuorasti ensikosketuksesta, esimerkiksi mainonnan seurauksena.

Brändit liittyvät vahvasti mielikuvakokemuksiin. Brändiajattelulla on tärkeä rooli asiakaskokemuksen johtamisessa ja syntymisessä, koska brändillä yritys viestii asiakkailleen omaa arvomaailmaansa, asiakaslupausta sekä laatua.

Yrityskulttuurilla on myös vaikutusta asiakaskokemuksen muodostumiseen. Yrityskulttuuri muodostuu yrityksessä noudatettavista arvoista ja toimintatavoista, jotka ovat joko määriteltyjä tai ajan kuluessa muotoutuneita käytäntöjä. Yrityskulttuuri määrittelee muun muassa käyttäytymisen asiakastilanteissa. Yrityksen on tärkeää toimia yhtenäisesti näissä toimintamalleissa eri prosesseissa sisäisten arvojen mukaisesti ja määrätietoisella viestinnällä, jolloin asiakkaille muodostuu myös yhtenäinen mielikuva yrityksestä.

**Ostokokemus** koostuu asiakaspalvelusta ja palvelun laadusta sekä myynnin että toimintaprosessin laadusta. Ostoprosessi lähtee asiakkaan tarpeesta saada tuote tai palvelu. Asiakas ei välttämättä tee heti ostoa vaan hän suunnittelee hankintaa ja samalla hankkii aiheesta tietoa ja keskustelee siitä tuttavien kanssa. Asiakas tekee vaihtoehtojen ja lopullisen valinnan enimmäkseen mielikuvien perusteella ja uusien tutkimiensä tietolähteiden avulla.

Henkilökohtaiset kohtaamiset asiakkaan ja yrityksen välillä vaikuttavat suurelta osin hyvän asiakaskokemuksen muodostumiseen, joten yrityksen tulee tuntee asiakkaansa ja huomioida kohtaamiset asiakkaan ehdoilla sekä varmistaa, että kaikissa asiakasrajapinnoissa on otettu huomioon ostopäätökseen vaikuttavat seikat. Yrityksessä asiakaspalvelukokonaisuus tulee sovittaa asiakkaiden tarpeisiin, mikä tarkoittaa täsmennettyjä toimintamalleja. Tarjonta saadaan näin ollen vastaamaan asiakkaiden odotuksia, toiveita ja tarpeita, jotka tuottavat asiakkaille lisäarvoa.

Myynnin tulee tuntee omien asiakkaidensa mieltymykset, tarpeet ja ongelmat. Asiakkaalle tarjotaan tuote tai ratkaisu, joka täyttää asiakkaiden tarpeet ja joka erottuu kilpailijoista. Asiakkaille tarjotaan ennakkoluulottomasti uusia ideoita, joista asiakkaalla itsellään ei ole vielä tietoa.

Yrityksen toimintaprosessien eli kokonaisuuden on oltava kunnossa, että palvelun laatu on hyvää. Mitä paremmin yrityksen prosessit toimivat, sitä parempaa kokemusta myös asiakas saa. Jos yritys haluaa tavoitella hyvää asiakaskokemusta, sen pitää sisällyttää asiakaslähtöinen ajattelu strategiaan ja välittää se myös koko henkilöstölle. Hyvällä ostokokemuksella on suuri merkitys lojaalisuuden syntymiseen asiakkaan ja yrityksen välillä sekä hyvän asiakaskokemuksen muodostumiseen. Jos ostaminen on helppoa ja vaivatonta, asiakas ostaa helposti myös uudestaan ja hän suosittelee yritystä muille. Hyvän ostokokemuksen taustalla on tarkkaan mietitty asiakaslähtöinen myyntiprosessi ja selvitetty asiakkaiden ostokäyttäytymistä.

**Käyttökokemukseen** vaikuttavat asiakkaan tekemät uhraukset vastaan saadut hyödyt ja minkä arvon tuote tai palvelu asiakkaalle tuottaa. Käyttökokemusta määriteltessä haetaan vastausta, miltä jokin kuuluu tuntua. Käyttökokemus on siis tunnetta. Yrityksen täytyy ymmärtää, mikä tuo asiakkaalle arvoa ja pitää osata tuoda se asiakkaan tietoon. Asiakas tekee lopullisen valintansa sen perus-

teella minkä hän kokee itselleen arvokkaaksi sekä päätöksensä asiakkaan ja yrityksen yhteistyön jatkumisesta.

Asiakkaat muodostavat kokemuksensa sen mukaan, miten yritys vastaa heidän odotuksiinsa. Jos kokemukset ovat hyviä, yritys saa asiakkaista lojaaleja asiakkaita, kun taas huonojen kokemusten ansiosta yritys voi menettää asiakkaitaan tai voi saada pahimmassa tapauksessa huonon maineen asiakkaan levittäessä huonoja kokemuksiaan muille. Ei ole sattumaa, että asiakas saa hyvän asiakaskokemuksen, sen eteen yritys tekee strategisia linjauksia ja asiakaslähtöinen yrityskulttuuri vallitsee yrityksessä ja sitä noudattaa aidosti jokainen työntekijä. Taustalla on aito ymmärrys asiakkaasta ja asiakaskokemusta mitataan kohtaamisissa. Palvelut ja yrityksen prosessit on suunniteltu saadun palautteen ja asiakaslähtöisyyden pohjalta. (Toivonen 2016.)

Hyvä asiakaskokemus voidaan kiteyttää Laantin (2016) mukaan seuraavasti:

- jää mieleen ja se jaetaan muille
- on asiakkaalle arvokas ja hyödyllinen arjessa
- luo asiakkaalle merkityksiä
- on sillä hetkellä yksilöllisesti asiakkaan tarpeisiin vastaavaa palvelua
- tekee asiakkaan ilahtuneeksi ja yllättää asiakkaan positiivisesti
- antaa asiakkaalle jotain arvokasta, odottamatonta ja uniikkia (ja jota ei saa muualta)
- on aitoa eikä sitä voi kopioida
- asiakas suosittelee yritystä tai sen tuotteita tai palveluita muille
- perustuu tunteisiin.

Se mitä asiakas muistaa, ei ole suinkaan tuotteet ja hinnat vaan tunnel!

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Käytän tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä asiakaskokemusta. Määrittelin teoriaosuudessa asiakaskokemuksen koostuvaksi mielikuva-, osto- ja käyttökokemuksista. Esittelen tutkimuskysymykset luvussa 4.2. Käytän tutkimusmenetelmänä laadullista tutkimusta, joka perustuu teorialähtöiseen sisällönanalyysiin. Etsin vastauksia tutkimusongelmaani laadullisella tutkimuksella, jonka aineistona ovat haastattelut ja valmiit aineistot. Haastattelin asiakkaita, toimeksiantajani henkilöstöä ja johtoa saadakseni heiltä kaikilta näkemykset asiakaskokemuksesta. Lisäksi käytin valmiita aineistoja, joita olivat toimeksiantajani strategian kuvaukset sekä toimintatavat. Tarkoituksena oli peilata teoriaa toimeksiantajani strategiaan ja toimintaan ja tuloksien pohjalta tehdä kehitysideoita toimeksiantajalleni. Minulla on tarkoitus jalkauttaa tulokset ja kehitysideat toimeksiantajani henkilöstölle tutkimukseni esittelytilanteessa ja sen jälkeen erillisillä tietoisuuksilla tms.

Löytänän ja Korkikosken (2014) mukaan asiakaskokemuksen kehittämistä voidaan parantaa nimenomaan laadullisen asiakastiedon avulla, jonka hankkimiseen haastattelut ovat hyvä keino.

### 4.1 Toimeksiantajan esittely

Toimeksiantajani valmistaa lukkoja, lukitusjärjestelmiä ja rakennusheloja. Toimeksiantajani toimialan tärkein kasvuveturi on kaikkialla maailmassa jatkuvasti kasvava suojauksen, turvallisuuden ja käytömukavuuden tarve. Lisäksi uudet teknologiat ja sovellukset kuten sähkömekaaniset lukitusjärjestelmät ja ovenavaus- ja kulunvalvontajärjestelmät ovat muuttamassa markkinoita. Oviympäristöstä on tulossa aiempaa monimutkaisempi uuden teknologian sekä standardien ja määräysten jatkuvien muutosten vuoksi. Yhä useammat asiakkaat etsivät yksittäisten ovikomponenttien sijasta kokonaisvaltaisia oviratkaisuja. Sähkömekaniikasta on tulossa entistä tärkeämpää tulevalle kasvulle, minkä takia keskityn tässä tutkimuksessani vain elektromekaanisten kulunhallintajärjestelmien asiakkuuksiin. Kulunhallintajärjestelmässä mekaaninen puoli huolehtii mekaanisesta turvallisuudesta ja elektroniikka mahdollistaa joustavan avainten, kulkuoikeuksien ja kulkurekisterien hallinnan. Käyttäjä tarvitsee vain yhden avaimen avaamaan kaikki tarvittavat kohteet ja ovet. Käyttäjä saa uusista päivitystarpeista ilmoituksen sähköpostilla ja hän voi milloin tahansa päivittää avaimellensa kulkuoikeudet etäohjelmointiyksikön kautta. (ASSA ABLOY AB 2015, 8 - 10; Abloy 2016.)

Toimeksiantajani palvelee asiakkaitaan kotimassa jakelijoidensa kautta. Se kuuluu isompaan konserniin, joka on maailman johtava oviympäristöratkaisujen toimittaja. Toimeksiantajani konserni on määritellyt kolme selkeää strategista toimenpidettä pystyäkseen kilpailemaan tehokkaasti maailmanmarkkinoilla. Ensimmäinen on markkinaläsnäolon lisääminen asiakaslähtöisyyden avulla. Toinen on tuotejohtajuus innovaatioiden kautta ja kolmas on kannattavuuden selkeä parantaminen kustannustehokkuuden avulla. (ASSA ABLOY AB 2015, 20.)

Toimeksiantajani markkinat ovat kaikkialla, missä tarvitaan turvallisia ja käytömukavia oviympäristöratkaisuja. Sen liiketoiminta perustuu koko oviratkaisuun ja lähes kaikkeen, mikä liittyy oveen, kiinnittyy oveen tai ympäröi ovea. Sen tuotteet ovat tärkeä osa asiakkaiden turvallisuutta ja ne muodos-

tavat erottamattoman osan asiakkaiden kokonaisratkaisusta. Tuotteita ja ratkaisuja käytetään kaupan ja teollisuuden alalla, laitoksissa ja asuinrakennuksissa. (ASSA ABLOY AB 2015, 18.)

Tällä hetkellä toimeksiantajani elää muutosvaiheessa. Toimeksiantajallani on tekeillä organisaatiomuutoksia, joiden tavoitteena on selkeyttää organisaatiota ja kehittää sen valmiutta palvella asiakkaita entistä paremmin. Muutoksella se hakee iskukykyä strategian mukaisten kasvutavoitteiden saavuttamiseen sekä kotimarkkinoilla että viennissä. Sen tavoitteena on myös kehittää työn sujuvuutta siten, että se olisi työntekijöiden näkökulmasta innostavampi, dynaamisempi ja jatkuvasti kehittyvä työpaikka. Organisaatiomuutos tulee voimaan kokonaisuudessaan vuoden 2016 aikana.

#### 4.2 Tavoite ja tutkimusongelma

Muuttuva maailma ja kiristynvä kilpailu luovat paineita toimeksiantajalleni kykyyn uudistua muutosten vaatimalla tavalla. Toimeksiantajani on kuullut puhuttavan paljon asiakaskokemuksesta ja sen tärkeydestä. Se on herännyt miettimään, miten selviytyä voittajana tulevaisuudessa. Se haluaa voittaa. Tutkimukseni sai alkunsa toimeksiantajan tarpeesta tarjota markkinoiden paras asiakaskokemus. Toimeksiantajalleni selvisi markkinapalautteiden pohjalta, ettei tarjottu asiakaskokemus ole samalla tasolla kilpailijoiden kanssa eikä vastaa asiakkaiden odotuksia. Toimeksiantajani ryhtyi uudistamaan organisaatiotaan osittain tästä syystä. Tavoitteena oli selkeyttää organisaatiota ja kehittää sen valmiutta palvella asiakkaita entistä paremmin. Aiheeni on ajankohtainen ja toimeksiantajalleni tähän hetkeen sopiva ja hyödyllinen. Lisäksi huomioin tutkimuksessani alan muutostrendejä.

Rajasin tutkimukseni koskemaan toimeksiantajan elektromekaanisten kulunhallintajärjestelmien asiakaskokemusta, enkä koko tuotevalikoimaa. Tavoitteenani on löytää kehitysideoita, miten toimeksiantajani pystyy tarjoamaan asiakkailleen parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen näiden tuotteiden osalta. Selvitin teoriaosuudessa, mitä on asiakaskokemus, mitä asioita siihen liittyy, miten yritys ja työntekijät voivat vaikuttaa siihen osaltaan ja miten toimeksiantajani voi kehittää asiakaskokemusta.

Tavoitteenani on löytää vastauksia tutkimusongelmaani: Miten toimeksiantajani kehittää parhaan asiakaskokemuksen elektromekaanisten kulunhallintajärjestelmien asiakkuuksissa?

Etsin vastauksia tutkimusongelmaani seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

- Mitä on hyvä asiakaskokemus?
- Millaisia ovat asiakaskokemukset toimeksiantajasta tällä hetkellä?
- Mitkä ovat toimeksiantajan johdon asiakaskokemustavoitteet?
- Millainen käsitys toimeksiantajan omalla asiakasrajapinnassa työskentelevällä henkilöstöllä on asiakaskokemuksesta?

### 4.3 Kohderyhmä ja tutkimusaineisto

Kohderyhmiä toimeksiantajan sisällä ovat myynti, markkinointi ja asiakaspalvelu. Nämä kaikki osat työskentelevät asiakasrajapinnassa ja niissä työskenteleviltä päällikötason henkilöillä on tietoa asiakkaista ja toimintatavoista. Näiden lisäksi on myös otettu huomioon johtajien näkemykset aiheesta.

Tiedonkeruumenetelmäksi valitsin asiakas- ja henkilöstöhaastattelut sekä valmiiden aineistojen käytön. Asiakashaastatteluilla halusin selvittää miten asiakkaat kokevat toimeksiantajan tarjoaman asiakaskokemuksen tällä hetkellä. Henkilöstöhaastattelun avulla selvitin mitä asiakaskokemus henkilöstön mielestä on sekä minkälaista asiakaskokemusta asiakasrajapinnassa olevat henkilöt tarjoavat asiakkailleen. Johdolta selvitin, mitkä ovat toimeksiantajani asiakaskokemuksen tavoitteet. Haastattelin kahta toimeksiantajan ammattimaista loppukäyttäjää. Nämä olivat organisaatioita, joissa vaaditaan äärimmäisen korkeaa turvallisuustasoa. Korkean turvallisuustason kohteet ovat kirjava joukko toimijoita. Ryhmään kuuluvat esimerkiksi pankit ja muut finanssialan toimijat, lentoasemat, voimalat, kaivokset, öljynjalostamot ja virastot. Tutkimukseni haastatteluun valitut asiakkaat valikoituivat toimeksiantaja oman myyntihenkilön suosituksesta. Molemmat asiakkaat olivat isoja ja tärkeitä asiakkuuksia. Toisen asiakkaan kohdalla oli ilmennyt erityyppisiä ongelmia muun muassa tuotteiden ja käyttöönoton osalta, mutta niiden vaikutus muodostuneeseen asiakaskokemukseen oli vähäinen.

Kun suunnittelin tutkimusaineiston hankintaa, otin huomioon käytettävissäni olevan ajan. Halusin tutkimustyön, joka ei ollut liian työläs eikä veisi kohtuuttoman paljon aikaa. Halusin varmistaa, että minulla riittää aika myös aineiston tutustumiseen ja sen analysoimiseen, jolloin niiden tutkiminen on perusteellisempaa. Yritin suhteuttaa tutkimustyöni omiin kykyihini. Koska laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tietyn ilmiön ymmärtäminen, se mahdollistaa tutkimusaineiston pienuuden. Koska laadullisessa tutkimuksessa ei etsitä tilastollisia yhteyksiä, joita varten tarvittaisiin paljon esimerkiksi haastateltavia. Tämä seikka puoltaa myös minun pientä otantaani asiakashaastatteluissa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 48.)

Haastattelujen lisäksi käytin havaintoaineistona valmiita aineistoja: toimeksiantajani strategian ja toimintatapojen kuvauksia. Peilasin teoriaa toimeksiantajani strategiaan sekä toimintaan ja tutkin mitä asioita tulee huomioida tai kehittää. Tuloksien perusteella tein kehitysideoita toimeksiantajalleni.

Haastattelin asiakkaita lokakuussa 2015 ja toimeksiantajani henkilöstöä tammi- ja helmikuussa 2016. Asiakashaastattelujen molemmat haastateltavat olivat äärimmäisen korkean turvallisuustason asiakkaita. Molemmat sukupuolet olivat edustettuina. Toimeksiantajan henkilöstöstä haastattelin 11 henkilöä: asiakaspalvelusta kuusi, myynnistä kaksi, markkinoinnista yhden ja johdosta kaksi. Miehiä näistä oli yhdeksän ja naisia kaksi. Keräsin aineiston Microsoft Word – tekstinkäsittelyohjelmaan.



#### 4.4 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus on syntynyt alun perin, kun on etsitty menettelyjä ihmisten ongelmien ratkaisuun. Tutkimuksen avulla ratkaistaan sellaisia tapauksia, jotka eivät ratkea totutuilla toimenpiteillä. Ongelmia pitää ymmärtää kokonaisvaltaisesti; tutkimalla ja etsimällä tapoja, joilla ongelmia voidaan ratkaista. Tutkimuksen avulla voidaan tarkentaa ongelmaa ja siihen liittyviä kysymyksiä, jolloin päästään kiinni ongelman ytimeen. Tutkimus laajentaa ajattelumaailmaa ja se antaa uusia aineksia arkitiedon käsittelyyn. Sillä on myös kiinnostusta herättävä vaikutus uusiin alueisiin sekä harkintaa lisäävä vaikutus omissa ratkaisuissa. Tutkimuksen avulla luodaan kokonaan uusia käsitteitä, jotka antavat uusia näkökulmia asioiden tulkintaan. Elämme jatkuvassa muutosten myllerryksessä ja tarve muutosten hallintaan korostuu. Ongelmien ratkaisuun tarvitaan näitä syvällisiä näkemyksiä sekä perusteltuja näkökulmia. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2000, 21 - 23.)

Tutkia voi lähes mitä tahansa sekä monenlainen toiminta voi olla tutkimusta, kuten tietojen luokittelu tai kerääminen ja haastattelujen kuvaukset. Tieteelliselle tutkimukselle on asetettu tiettyjä vaatimuksia, joita ovat muun muassa tiedon aitous, riippumattomuus auktoriteetteihin, väitteen tieteellisen totuusarvon mittaaminen yleispätevin arvioin, yhteisöllisyys kansainvälisesti, puolueettomuus ja tieteellisten tulosten sovittaminen julkiseen tarkasteluun. (Hirsjärvi ym. 2000, 24 - 25.)

Tutkimuksen taustalla on tehtävä tai tarkoitus, joka ohjaa tutkimuksessa käytettyjä tutkimusmenetelmiä. Menetelmän valinnassa tärkeintä on löytää sellainen menetelmä, jolla saadaan parhaiten selvyys käsiteltävään ongelmaan. (Hirsjärvi ym. 2000, 134.) Kun tutkimus on suunniteltu hyvin, voidaan saada arvokasta tietoa ja selvyyttä tutkittavaan ilmiöön. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 4).

Tutkimusmenetelmät jakautuvat määrällisiin ja laadullisiin menetelmiin. Näiden kahden tutkimusmenetelmän ero on niiden tutkimusasetelmassa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 5). Määrällisessä menetelmässä käytetään kyselylomakkeita, joiden avulla mitataan teorian paikkansapitävyyttä. Laadullisessa tutkimuksessa, jota käytän tutkimuksessani, kuvataan todellinen elämä, joka on hyvin moninainen. Tutkimukselle on tyypillistä kohteen kuvaaminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti sekä löytää ja paljastaa tosiasioita. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään aineistonkeruumenetelminä haastatteluita, kyselyitä, havainnointia sekä dokumentteihin perustuvaa tietoa. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2009.) Muita tyypillisiä piirteitä laadulliselle tutkimukselle on, että tutkittavat näkökulmat eivät ole kokeellisia vaan luonnollisia, otantakoot ovat suhteellisen pieniä ja harkittuja, tulokset eivät ole ennalta määriteltyjä tai odotettuja ja tutkimuksen tyyli voi olla melko vapaamuotoinen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 5.)

Opinnäytetyöhöni valittu kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus mukailee Hirsjärven ym. (2000, 161) laadullisen tutkimuksen tunnusmerkkejä. Lähtökohtana on kuvata todellisuus, joka on moninainen aivan kuten asiakaskokemus. Sille on myös ominaista tutkittavan kohteen tutkiminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja hallitusti. Tavoitteena on löytää tai paljastaa totuuksia ei niinkään todentaa nykytilaa. Laadullisissa tutkimuksissa tutkimusongelmat ovat useimmiten mitä- ja miten-

kysymyksiä. Laadullinen menetelmä soveltuu tutkimukseeni hyvin, koska tutkimusongelmani on ”Miten toimeksiantajani kehittää parhaan asiakaskokemuksen?”

#### 4.5 Tutkimuksen analysointi

Laadullista tutkimusta voi tehdä monella tavalla, suuntauksilla, menetelmillä ja tulkintavoilla, jolloin se mahdollistaa erilaisuuden ja monenlaiset ratkaisut. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista aineistolähtöisyys (induktio) ja määrälliselle tutkimukselle teorialähtöisyys (deduktio). Näitä molempia suuntauksia käytetään kuitenkin molemmissa sekä laadullisessa että määrällisessä tutkimuksessa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 3 - 4.)

Laadullisen aineiston analyysissä tutkija voi tehdä arvauksia mitä tutkimuksesta paljastuu, mutta se ei ole itse tutkimuksen tarkoitus. Tutkimuksen tarkoitus on keksiä uusia näkökulmia ja avartaa ajattelua. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 13.)

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tutkimustehtävän vastaus saadaan selville yhdistelemällä eri käsitteitä. Sisällönanalyysissä tutkittavaa asiaa tulkitaan ja päätellään; tutkitaan ensin empiiristä aineistoa, josta siirrytään käsitteellisempään näkemykseen. (Tuomi ja Sarajärvi 2003, 115.) Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä ohjaava tekijä on teoria tai käsitejärjestelmä, jonka perusteella aineiston analyysi jaotellaan. (Tuomi ja Sarajärvi 2003, 116.)

Tutkimusotteena käytän teoreettista sisällönanalyysiä. Teoreettisen sisällönanalyysin pohjalla on jokin tietty teoria, malli tai auktoriteetin esille tuoma näkemys. Tutkimus alkaa teorian esittämisellä, jonka jälkeen avataan tutkimuksen kannalta tärkeät käsitteet tai kategoriat. Tutkittava asia selitetään jo tunnetun asian kautta. Tutkimuksessa on tarkoitus tuoda tutkittava asia esille uudessa asiayhteydessä. (Tuomi ja Sarajärvi 2003, 99.)

Opinnäytetyössäni käytetty tutkimusote mukaili Tuomen ja Sarajärven (2003, 99) teorialähtöisen analyysiteorian tunnusmerkkejä. Tutkimani ilmiö oli asiakaskokemus ja määrittelin sen jo tunnetun mukaisesti, jolloin tutkimustani ohjasi aikaisemman tiedon perusteella luotu kehys. Tarkoituksena oli testata asiakaskokemuksesta tiedettyä teoriaa uudessa asiayhteydessä eli toimeksiantajallani. Aineiston pohjalta tutkimuskysymykseeni saatiin vastaus ja tutkimusongelma ratkaistuksi. Tutkimusongelma ja viitekehys yhdessä ohjasivat oikealle matkareitille ja auttoivat pääsemään perille. Viitekehysten avulla yhdistin teorian ja tutkimukseni yhtenäiseksi työksi.

Aloitin asiakaskokemusmatkani suunnittelun syksyllä 2014 ja tarkensin sitä keväällä 2015, mutta lähdin varsinaiselle matkalla syksyllä 2015 ja sain matkani päätökseen huhtikuussa 2016. Koin, että minulla oli riittävästi aikaa tehdä tutkimukseni. Tutkimusprosessi alkoi aiheen valinnalla, joka ei tuottanut minulle ongelmia. Toimeksiantajani, joka on myös työnantajani, ehdotti minulle muutamaa vaihtoehtoa, joista aiheeni löytyi hyvin. Valitsemani aihe tuntui mielenkiintoiselta ja itselleni sopivalta. Luonnostelin kirjoittaen ja piirtäen tutkimusideaani ja yritin hahmottaa tutkimusasetelmaani. Alussa minusta oli vaikeaa hahmottaa mitä tarkalleen haluan tutkia, miksi ja miten. Alku tuntui kai-

kista vaiheista vaikeimmalta, mutta idean hahmottuessa työn tekeminen muuttui helpommaksi ja antoisammaksi. Nimesin kaikki käyttämäni datatiedostot systemaattisesti oman tiedonhallinnan ja erityisesti arkistoinnin ja mahdollisen jatkokäytön helpottamiseksi. Tällä varmistin, että tutkimustyöni oli hallinnassani ja tiedostot löytyivät paremmin eikä niiden etsimiseen kulunut turhaa aikaa. Samaan tapahtumaan liittyvät datatiedostot, kuten esimerkiksi kuvat nimesin ensisijaisesti tiedostonimien perusteella. Käytin aineistona aika paljon myös verkkomateriaalia ja varmistin käyttämäni verkkomateriaalien saatavuuden kopioimalla aineistot Word 2010 – tekstinkäsittelyohjelmaan, koska internetosoitteet voivat muuttua tai jopa poistua käytöstä. Tehdessäni tutkimusta kirjasin heti lähdeluettelun käytetyt viitetiedot ylös, etteivät ne unohtuisi tai olisi puutteelliset. Lisäksi tein erilaisia muistiinpanoja kirjallisuudesta ja ajatuksistani helpottamaan tekstin tuottamista. Limitin muistiinpanojani sopivasti muun aineiston kanssa yhteen.

Käytin tutkimusaineistona asiakas- ja henkilöstöhaastatteluja. Kirjasin haastattelutulokset aluksi paperille ja siirsin ne Microsoft Word 2010 – tekstinkäsittelyohjelmaan. Purin haastattelutuloksia koodaamalla, jolloin minun oli helpompi löytää oleelliset vastaukset aineistosta eikä tarvinnut toistuvasti lukea kaikkia vastauksia läpi. Jäsentelin ja luokittelin vastauksia eri värien avulla. Poimin esim. tiettyä aihetta käsittelevät kohdat tietyllä värillä. Luokittelin aineistoa viitekehyksessä määriteltyjen aihealueiden mukaan, jotka olivat mielikuva-, osto-, ja käyttökokemukset. Jätin huomioimatta sellaiset vastaukset, joilla ei ollut merkitystä asiakaskokemuksen muodostumiseen. Pohdin annettujen vastausten sisältöjä monesta näkökulmasta ja mietin tarkasti vastauksille oikeat aihealueet. Lopuksi siirsin nämä aihealueet Microsoft Excel 2010 – asiakirjaan omille taulukkosivuilleen. Nämä tulokset esittelen tarkemmin tulososuudessa. Sisällytän nämä tulokset myöhemmin toimeksiantajalleni tutkimukseni esittelytilanteessa.

Käytin tutkimusaineistona lisäksi toimeksiantajani valmiita dokumenttiaineistoja: strategia- ja toimintatapakuvauksia. Poimin materiaalit sähköisessä muodossa toimeksiantajani omasta sisäisestä Intranetistä sekä Internet-sivuilta. Purin dokumentit koodaamalla tekstiosuuksia alleviivauksien avulla. Jäsentelin ja luokittelin tekstiä, jolloin minun oli helpompi löytää oleelliset asiat aineistosta. Luokittelin aineistoa sillä perusteella, mitkä vaikuttavat teorian mukaan asiakaskokemuksen muodostumiseen ja kehittämiseen. Sijoitin poimitut kohdat sopivien kategorioiden alle. Kirjasin muun muassa strategian kulmakivet ja toimeksiantajani toimintaprosessikuvauksen Microsoft Word 2010 – tekstinkäsittelyohjelmaan. Jätin huomioimatta sellaiset kohdat, joilla ei ollut merkitystä asiakaskokemuksen muodostumiseen tai kehittämiseen. Yritin esittää aineistolleni erilaisia kysymyksiä erilaisista näkökulmista ja arvioida saisin ko niistä irti jotain uutta ja mielenkiintoista vastauksena tutkimusongelmaani. Pohdin tekstien sisältöjä monesta näkökulmasta ja mietin tarkasti poimituille teksteille oikeat aihealueet. Tulokset esittelen tarkemmin tulososuudessa.

#### 4.6 Laadullisen tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen tekemisessä joudutaan miettimään eettisiä kysymyksiä, jotka vaikuttavat tutkimuksen etenemiseen ja lopputulokseen. Tutkimuseettiset ongelmat kategorisoidaan tutkimuksen tiedonhan-

kintaan ja tutkittavien suojaan liittyviin kysymyksiin sekä tutkijan vastuuseen tutkimustulosten soveltamisesta. Tutkimusprosessin eettiset näkökulmat kategorisoidaan kolmeen osaan:

1. Mietitään tutkimusaiheen oikeutusta. Onko aiheen tutkiminen perusteltua?
2. Mietitään tutkimusmenetelmän sopivuutta. Antaako aiottu aineistonkeruumenetelmä halutun tuloksen?
3. Mietitään tutkimusaineiston analyysiä ja raportointia. Onko tieto analysoitu ja raportoitu rehellisesti ja tarkasti sekä otettu huomioon luottamuksellisuus? (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 19 - 22.)

Tutkijalla on vapaus ja vastuu tutkimuksestaan. Tutkijan tulee pyrkiä käsittelemään tutkimuskohdetta ulkopuolisena sivustakatsojan näkökulmasta. Tutkijalle se ei ole aina helppoa, mutta siihen auttaa, että tiedostaa omat asenteensa ja uskomuksensa, eikä anna niille valtaa vaikuttaa omaan toimintaansa. Tutkijan tulee nauttia myös tutkittavien luottamuksesta. Tutkijan tulee kertoa rehellisesti tutkimuksen tavoite ja mahdolliset vaikutukset sekä varmistaa tutkittavien anonymiteetin säilyminen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 23.)

Opinnäytetyön tutkijana pohdin tutkimukseni luotettavuuden kriteereitä omalta osaltani. Puolueetomassa näkökulmassa omalta kohdaltani on huomioitava seikka, että työskentelen toimeksiantajaleni ja se vaikuttaa omaan mielikuvaani yrityksestä. Olen tietoisesti kuitenkin pyrkinyt olemaan puolueeton ja objektiivinen aineiston ymmärtämisessä ja käsittelemisessä. Tutkimukseni perustuu pelkkiin kirjallisiin aineistoihin eikä omiin uskomuksiini. Tutkimukseni eettisyyttä, sananvapautta ja anonymiteettisuojaan olen huomionnut siten, etten paljasta toimeksiantajani yritysnimeä enkä käytä henkilöiden tai yritysten nimiä haastattelutuloksissa. Tavoitteeni oli suojella kaikkien tutkittavien identiteettiä, jolloin heidän ei tarvinnut pelätä antamiaan vastauksia.

Lähtökohta tutkimuksissa on virheettömyys, jota voidaan arvioida tutkimuksen luotettavuudella. (Tuomi ja Sarajärvi 2003, 131). Tutkimuksen täytyy täyttää tietyt vaatimukset, minkä takia luotettavuuden arvioinnilla on tärkeä rooli tutkimuksessa. Luotettavuuden kaksi keskeistä käsitettä ovat validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetissa mietitään, onko tutkimus tehty kunnolla ja onko lopputulos ”oikea”. Virheet ovat tutkimuksessa mahdollisia, jos tutkija tulkitsee asioita virheellisesti, jättää asioita pois eikä kysy oikeita kysymyksiä. Reliabiliteetti jakaantuu kolmeen osaan:

1. Olosuhteiden arviointi. Onko tutkimusmenetelmä luotettava ja johdonmukainen ko. olosuhteissa?
2. Ajallinen arviointi. Pysyykö mittausten ja havainnointien tulokset eri aikoina?
3. Tulosten johdonmukaisuuden arviointi. Miten erilaiset tulokset voivat pitää paikkansa? (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 23 - 25.)

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa ottamalla huomioon validiteetin ja reliabiliteetin sisältämät seikat, mutta siihen voidaan vaikuttaa muullakin tavoin esimerkiksi tekstin yksityiskohtaisella

ja perustelulla analysoinnilla ja haastattelujen esitestauksella. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 24 - 25.)

Teoreettisen viitekehykseni pohjalta ryhmittelin ja analysoin haastattelujen tuloksia sekä valmiin aineiston materiaalia. Käytin apuna alakysymyksiä saamaan vastauksia varsinaiseen tutkimusongelmaani. Analysoin tulokset useampaan kertaan luotettavuuden parantamiseksi. Käytin Microsoft Word 2010 – tekstinkäsittelyohjelmaa sekä Microsoft Excel 2010 – taulukkolaskentaohjelmaa tulosten litte-roinnissa ja analyysissä. Pyrin perustelemaan asiat tutkimuksessani tarkasti ja käyttämään monipuolisesti useita lähteitä. Tutkimusaineistoni määrä oli minusta riittävä suhteessa analyysin pohjalta esitettyihin tulkintoihin, mikä tekee tutkimuksessa käyttämästä aineistosta kattavan. Nämä lisäävät tutkimukseni luotettavuutta.

## 5 PARHAAN ASIAKASKOKEMUKSEN KEHITTÄMINEN KULUNHALLINTAJÄRJESTELMIEN ASIAKKUUKSISSA

Toimeksiantajan asiakaskokemukset olivat melko positiiviset. Parhaasta asiakaskokemuksesta ei voida kuitenkaan vielä puhua. Tutkimustulosten perusteella toimeksiantajani on pystynyt tarjoamaan asiakkailleen hyvää palvelua ja luomaan myönteisiä mielikuvia. Asiakasta huolehtiminen ja asioiden hoitaminen loppuun asti ovat olleet merkityksellisiä ja arvotuottavia seikkoja asiakkaille.

Toimeksiantajan henkilöstöllä oli hyvä käsitys asiakaskokemuksesta. Tosin vain kolme 11:sta haastatteluvasta mainitsi asiakkaan odotusten ylittämisen. Sen sijaan henkilöstön näkemys tarjotusta asiakaskokemuksesta oli selkeä; toimeksiantajani ei tarjoa tarpeeksi hyvää asiakaskokemusta asiakkailleen. Voi siis todeta, että kehitettävää löytyy ja kehittämiskohteet esitellään tutkimukseni tulospöytäkirjässä.

### 5.1 Asiakkaiden mielikuvakokemukset

Asiakaskokemus alkaa mielikuvakokemuksella, jossa asiakas luo oman mielipiteensä yrityksestä tai sen tuotteesta tai palvelusta. Kokemuksen muodostumiseen vaikuttavat muun muassa asiakkaan yleinen käsitys yrityksestä, lähipiirin suosittelut tai itse luoma näkemys yrityksestä. (Liiketoimintaa.net, 2014.) Taulukossa 1 on tulokset asiakashaastattelujen mielikuvakokemuksista.

<b>Mielikuvakokemukset:</b>
On yhtä kuin suomalainen lukitus
Voidaan puhua lukituksen brändistä
Näkyvyys on heikko, koska ei mainosta paljon
On takanaan pitkä historia
Ei mainosta itseään kovinkaan paljon
Konsepti on viranomaismainen
Toiminta on järjestäytyneenä
Prosessit ovat valvottuja
Tarjonta on lisääntynyt ja laajentunut vuosien saatossa
Positiivinen ja lähestyttävä mielikuva

TAULUKKO 1. Asiakkaan mielikuvakokemukset

Toimeksiantajani on onnistunut luomaan positiivisen ja lähestyttävän mielikuvan ja ensivaikutelman itsestään. Toimeksiantajani nähdään pitkänlinjan toimijana lukituksen parissa. Toisaalta asiakkaat pitivät konseptia viranomaismaisina, prosesseja valvottuina ja toimintaa järjestäytyneenä. Nämä voidaan tulkita negatiivisessa valossa; toiminta on jäykkää, prosessit liian kaavoihin kangistuneita ja toiminta byrokraattista. Toisaalta prosessien ollessa valvottuja ja toiminnan järjestäytyneenä, voidaan luottaa laatuun ja toiminnan jatkuvuuteen ja siihen, että asiat hoidetaan. Asiakkaat näkivät positiivisena asiana, että toimeksiantajani on lisännyt ja laajentanut tarjontaansa vuosien myötä. Asiakkaat

mainitsivat toimeksiantajan heikon mainonnan ja näkyvyyden. Vaikka mainonta on heikkoa, he silti kokivat yrityksen lukituksen brändinä.

***Voidaan puhua lukituksen brändistä.***

Toimeksiantajani oli sijalla 9. Suomen arvostetuimpana brändinä Markkinointi&Mainonta-lehden arvostetuimmat brändit Top 100 –listalla vuonna 2015. Vahvan brändin avulla toimeksiantajani pystyy erottumaan muusta tarjonnasta ja luomaan kilpailuetua. Sen avulla toimeksiantajani yrityskuva ja imago vahvistuu ja se luo uskottavuutta uusien pitkäaikaisten asiakassuhteiden sekä muiden yhteistyökumppaneiden hankintaan.

## 5.2 Asiakkaiden ostokokemukset

Asiakaskokemukseen vaikuttaa myös ostokokemus. Onnistuneen mielikuvan luomisen jälkeen, asiakas on tehnyt päätöksen ostoksesta. Hyvä ja onnistunut ostokokemus mahdollistaa suosittelemisen muille. (Liiketoimintaa.net, 2014.) Taulukossa 2 on tulokset asiakashaastattelujen ostokokemuksista.

<b>Ostokokemukset:</b>
Ammattitaito takaa, että asiat etenevät
Ongelmatilanteissa säilyttää positiivisen asenteen
Ammattitaito
Henkilöstöllä on tietoa tuotteista ja tarjonnasta tarpeeksi
Myynnin saatavuus erinomainen
Tuen saatavuus hyvä
Saavutettavuus on erinomainen
Reklamaatiot hoidetaan hyvin
Viiveistä tiedottaminen toimii hyvin
Jakelijoiden kautta tapahtuva toiminta sujuu hyvin ja nopeasti
Toimitusajat ovat olleet pitkiä, mutta niistäkin on selvitty rehellisellä tiedottamisella
Reklamaatiotapauksissa asiat hoidetaan hyvin loppuun asti ja vialliset tuotteet korjataan tai korvataan uusilla
Jakelijat palvelevat hyvin
Toimitusten tulisi olla nopeita

TAULUKKO 2. Asiakkaan ostokokemukset

Ostokokemuksissa tärkeässä roolissa on asiakkaan ja yrityksen välinen luottamus. Haastatteluvastauksien perusteella asiakkaat luottavat toimeksiantajaani ja sen ammattitaitoon sekä tuotetietoisuuteen. Positiivisella palveluasenteella on myös merkitystä varsinkin ongelmaratkaisutilanteissa. Asiakkaat arvostavat, että ammattitaitoinen henkilöstö tuntee tuotteet ja varmistaa asioiden etenemisen. Asiakkaat kokevat myynnin saatavuuden erinomaisena ja muun tuen hyvänä.

***Myynnin saavutettavuus on erinomainen.***

Asiakkaiden mielestä toimituksissa on parantamisen varaa. Toimitukset halutaan nopeiksi, koska tällä hetkellä toimitusajat ovat pitkiä. Vaikka toimitusajat ovat asiakkaiden mielestä liian pitkiä, he arvostavat toimeksiantajan rehellistä tiedottamista viiveiden osalta. Jakelijat saivat asiakkailta hyvät arvostelut, koska heidän mielestään jakelijoiden toiminta on sujuvaa ja he palvelevat hyvin. Myös reklamaatiot hoituvat asiakkaiden mielestä hyvin; ne hoidetaan loppuun asti ja vialliset tuotteet tulevat korjatuiksi tai korvatuiksi uusilla.

### 5.3 Asiakkaiden käyttökokemukset

Asiakaskokemus päättyy käyttökokemukseen. Käyttökokemus syntyy tuotteen tai palvelun käyttöön liittyvistä tuntemuksista. Tuotteen tai palvelun käyttökokemuksissa tulee pyrkiä vähintäänkin täyttämään asiakkaan odotukset, jolloin asiakas todennäköisemmin suosittelee yritystä muille. Hyvällä ja onnistuneella käyttökokemuksella saadaan asiakas varmimmin palaamaan yritykseen jatkossakin. (Liiketoimintaa.net, 2014.) Taulukossa 3 on tulokset asiakashaastattelujen käyttökokemuksista.

<b>Käyttökokemukset:</b>
Asiakaspalvelusta ja myynnistä ei ole mitään pahaa sanottavaa
Asiakaspalvelu on sopivan positiivista, eikä liian imelää
Asiakaspalvelusta välittyy tiimihenki
Palvelualtista asiakaspalvelua
Palvelu on hyvää ja asiat kerrotaan rehellisesti silloinkin, jos jotain asiaa ei tiedetä suoralta kädeltä
Asiakaspalvelun tavoitettavuus on kellonaika riippuvainen, tällä hetkellä se on tyydyttävän ja hyvän välillä
Asiakaspalvelun asiantuntevuus on hyvä
Asiakaspalvelun nopeus on tyydyttävä haasteellisissa tapauksissa
Asiakaspalvelun tiedottaminen on riittävää
Asiakaspalvelun tavoitettavuus kiitettävää
Asiakaspalvelun asiantuntevuus hyvän ja kiitettävän välillä
Asiakaspalvelun nopeus kiitettävää
Tapaukset selvitetään hyvin ja ryhdytään toimiin tarpeen vaativilla toimenpiteillä
Hyvä lähestymistapa asioihin ja luja tahto korjata asiat
Ohjelmisto on helppokäyttöinen, mutta asennettavuus on hieman haasteellinen
Tuotteet ovat toimivia, mutta esim. avainten koko voisi olla pienempi
Tuotteet ovat kestäviä, laadukkaita ja helppokäyttöisiä. Lisäksi tuotteet näyttävät hyvältä.
Ohjelmistot ovat helppokäyttöisiä, tosin niissä on havaittavissa pieniä epäloogisuuksia.
Ohjelmistot ovat hitaita, sillä montaa avainta ei voi jakaa kerralla
Avainkuittaustulostus on hyvä
Tuotteiden laatu on erinomainen testatuissa tuotteissa
Ns. "lanseeraus- tai pilottivaiheessa" laatu on tyydyttävän ja hyvän välillä; toimintavarmuus ei ihan odotusten mukainen
Laatu on kiitettävä. Jos tuotteissa on ollut ongelmia, ne ovat menneet takuuseen
Avain kestää hyvin kulutusta ja tuotteet ovat ruostumattomia ja säänkestäviä.

TAULUKKO 3. Asiakkaan tulokset käyttökokemuksista



Asiakkaiden käyttökokemukset asiakaspalvelusta ovat varsin positiiviset. Heidän mielestään palvelu on hyvää, toimivaa ja asiantuntevaa. Asiakkaat arvostavat rehellisyyttä; asiakaspalvelu myöntää rehellisesti tietämättömyytensä ja selvittää asiat jälkikäteen. Asiakaspalvelun toiminnan nopeus on hyvää, mutta haasteellisimmissa tapauksissa siinä on parantamisen varaa, koska sen asiakkaat kokevat tyydyttäväksi. Asiakaspalvelun tavoitettavuuden asiakkaat kokevat kiitettävänä, mutta myös tyydyttävän ja hyvän välillä, koska tavoitettavuus on tiettyyn kellon aikaan sidottua. Asiakastapauksien selvittely saa asiakkailta kiitosta; ne selvitetään hyvin ja tarpeen vaatimilla toimenpiteillä. Asiakkaiden mielestä asiakaspalvelulla on hyvä lähestymistapa asioihin ja luja tahto korjata asiat.

***Palvelu on hyvää ja asiat kerrotaan rehellisesti silloinkin, jos asiaa ei tiedetä suoralta kädeltä.***

Asiakkaat pitävät toimeksiantajani ohjelmistoja helppokäyttöisinä, mutta tietyiltä osin hitaina ja epäloogisina. Esimerkkinä mainitaan, ettei montaa avainta voi jakaa yhtä aikaan. Ohjelmiston asennettavuus koetaan myös hiukan haasteellisena. Hyvää ohjelmistossa on avainkuittauslomake.

Asiakkaiden mielestä tuotteet ovat toimivia, kestäviä, laadukkaita, helppokäyttöisiä ja hyvännäköisiä. Pientä kritiikkiä sai avaimen koko, sillä se voisi olla pienempi. Tuotteiden laatua pidetään kiitettävänä, mutta pilottivaiheen tuotteiden laatu on tyydyttävän ja hyvän välillä, koska tuotteista puuttuu toimintavarmuus, eivätkä ne ole odotustenmukaisia. Asiakkaat arvostavat tuotteiden kulutuksen ja sään kestävyyttä, ruostumattomuutta ja takuuta.

#### 5.4 Toimeksiantajan henkilöstön näkemys asiakaskokemuksesta

Hyvällä asiakaskokemuksella yritys vahvistaa asiakkaan ja yrityksen yhteistyötä ja sitouttaa asiakkaansa. Hyvä asiakaskokemus vaatii yritykseltä erottumista, positiivista yllättämistä, ilahduttamista, aitoa kuuntelemista, hyvää palvelua ja asiakkaiden odotusten ylittämistä. Nämä eivät ole yritykselle kertaluontoisia tehtäviä vaan niitä toteutetaan jatkuvasti. (Vainio 2015.) Taulukossa 4 on tulokset henkilöstön hyvän asiakaskokemuksen näkemyksestä.

<b>Mitä on mielestäsi hyvä asiakaskokemus?</b>
Molemmille jää hyvä mieli kohtaamisesta. Asia hoidetaan. Saadaan tarjottua asiakkaalle ratkaisu.
Kuunnellaan asiakasta, hoidetaan ja löydetään ratkaisu asiakkaan tapaukseen. Jos asiakkaan tapauksen käsittely kestää, tiedotetaan asian etenemisestä. Henkilö sitoutuu viemään asiakkaan asiaa eteenpäin. Pidetään kiinni sovituista aikatauluista. Asian ratkettua, tarjotaan vielä mahdollisuuksien mukaan parannusta nykytilanteeseen. Vältetään pompottelua. Taataan prosessien toimivuudet. Muistetaan, että jokainen työntekijä on asiakaspalveluja aina jollekin.
Asiakas on tyytyväinen tuotteeseen tai saamaansa palveluun.
Asiakas ei edes harkitse muita toimijoita. Asiakkaalle jää tunne, että hänestä välitetään ja ongelmat ratkaistaan.
Asiakas on tuntee olevansa tärkeä ja palvelu olisi kohteliaasta. Häntä kuunnellaan aidosti ja hän saa palvelua, jota odottaa saavansa. Puhelimeen vastataan ja tapauksien vasteajat olisivat kohtuullisia. Parhaassa tapauksessa jopa ylitettäisiin asiakkaan odotukset.
Asiakkaan ei tarvitse olla yhteydessä asiakaspalveluun ollenkaan: mitä vähemmän sitä parempi. Annetaan vastaus mahdollisimman nopeasti, tieto on oikeaa ja se on selkeästi tuotu esille. Asiakasta ei pompotella; ohjataan oikeaan paikkaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa.
Asiakas kokee, että häntä kuunnellaan ja otetaan vakavasti. Reagoidaan asiakkaan tapaukseen. Ammattimainen ote asiakkaan tapauksen käsittelyyn. Annetaan nopea ratkaisu.
Asiakas tuntee saavansa hyvää ja asiantuntevaa palvelua.
Asiakas saa hyvän tuotteen tai hyvää palvelua. Saa asiakkaan suosittelemaan tuotetta/palvelua ja saa jatkamaan tuotteen tai palvelun käyttämistä.
Asiakkaan asia hoidetaan. Asiakas on tyytyväinen saamaan tuotteeseen tai palveluun, jopa ylittänyt odotukset. Asiakkaan tarve on saavutettu.
Asiakas saa mitä haluaa. Yritys palvelee asiakasta hyvin ja kokonaisvaltaisesti. Saadaan aikaan lojaliteetti; asiakas asioi yrityksen kanssa jatkossakin.

#### TAULUKKO 4. Henkilöstön näkemys hyvästä asiakaskokemuksesta

Henkilöstön mielestä hyvä asiakaskokemus on asiakkaan palvelemista hyvin, ammattitaitoisesti ja kohteliaasti; asiakas tuntee olevansa tärkeä, saa haluamansa ja asiakkaalle jää hyvä mieli. Asiakasta kuunnellaan ja hänelle tarjotaan oikea ratkaisu tai vastaus mahdollisimman nopeasti. Tavoitettavuus on hyvä, asioiden pidempiaikaisesta selvittelystä tiedotetaan asiakasta ja pyritään välttämään turhaa pompottelua.

Vain muutama vastaajista ajatteli hyvän asiakaskokemuksen seuraamuksia loppuun asti. Heidän mielestä hyvällä asiakaskokemuksella saadaan aikaan lojaliteetti; asiakas jatkaa yhteistyötä yrityksen

kanssa ja suosittelee tuotetta tai palvelua, eikä harkitse toimimista kilpailijoiden kanssa. Vain kolme henkilöä mainitsi, että hyvä asiakaskokemus on asiakkaan odotukset ylittävää.

Taulukossa 5 on tulokset henkilöstön käsityksestä toimeksiantajani tarjoamasta asiakaskokemuksesta.

<b>Tarjoaako työnantajasi mielestäsi hyvää asiakaskokemusta asiakkaille?</b>
Asiat kyllä saadaan selvitettyä, mutta liikaa asiakkaan pompottelua.
Palvelukokemuksessa on parannettavaa tuotteiden osalta, koska niissä on tuotevikoja, poikkeamia ja niiden korjaukset kestävät. Asiakaspalvelu on ihan hyvää, mutta parannettavaa on reagoinnissa. Isommat ongelmatilanteet pitäisi ottaa heti selvitykseen ja niiden selvittämiseen tarvittaisiin nopeutta. Palveluaika on liian kapea; Suomen palveluaika ei ole riittävä kansainvälisillä markkinoilla.
Myyntimiehillä käyttökoulutus on puutteellista. Asiakkaan toive ja meidän tarjoama ratkaisu eivät aina välttämättä toteudu: johtuu puutteellisista selvityksistä.
Osa henkilöstöstä tarjoaa hyvää kokemusta ja toiset eivät. Haasteena ovat ajan vähyyys ja hyvien ja tehokkaiden välineiden puute.
Lähtökohtaisesti hyvää, mutta parannettavaa olisi asiakkaan palvelemisessa, ettei tarvitsisi siirtää monelle eri taholle.
Kyllä ja ei. Ihmisillä on kiire ja ei ole riittävästi aikaa paneutua asioihin. Vastauksien selvittäminen vie aikaa monien järjestelmien takia tai tiedot ovat päivittämättä, tai ihmeellisissä paikoissa. Hinnoittelu on jossakin tapauksissa vaikeasti ymmärrettävää. Hyvää on, että tunnetaan asiakkuudet ja kokonaisuus on hyvä ja asiakas saa tuotteensa.
Ei tarjoa parasta mahdollista, mutta kuitenkin hyvää. Kaikki eivät toimi yhtenäisten linjauksien mukaisesti; eri osastoilla on omat toimintatavat, jolloin asiakaskokemus vaihtelee. Ei ole myöskään yhtenäisiä järjestelmiä, joista voitaisiin tehdä seurantaa.
Kyllä ja ei. Hyvää on, että henkilöstö on asiantuntevaa ja ottaa asiakkaat huomioon. Kehitettävää olisi tuotteiden lanseerauksissa, että ne olisivat paremmin testattuja, ettei niissä ilmeni ongelmia jälkikäteen.
Todennäköisesti ei tarjoa. Meillä ajatellaan liikaa tuotelähtöisesti, eikä niinkään ratkaisulähtöisesti. Meillä tarjotaan turvallisuuden näkökulmasta asioita asiakkaalle. Pitäisi tuoda esille enemmän helppoutta asiakkaan näkökulmasta ja tuoda integraatiomahdollisuuksia. Ei saa unohtaa jälkihuoltoa ja tukea.
Osittain tarjoaa, mutta pitäisi pystyä tarjoamaan nopeampaa palvelua. Laadukkaimpia tuotteita. Jälkimarkkinoinnissa on parannettavaa, koska se usein jää hoitamatta. Ei ole opetettu tarjoamaan hyvää asiakaskokemusta.
Keskivertoa. Tasalaatuisuus puuttuu.

TAULUKKO 5. Henkilöstön näkemys toimeksiantajan tarjoamasta asiakaskokemuksesta

Henkilöstöhaastattelun tulos oli selvä: toimeksiantajani ei tarjoa tällä hetkellä parasta mahdollista asiakaskokemusta. Kukaan vastaajista ei ollut sitä mieltä, että toimeksiantajani tarjoaa parasta asia-

kaskokemusta. Hyvänä asiana kuitenkin pidetään kokonaisuuden toimivuutta: henkilöstö tuntee asiakkaansa ja tuotteet ovat hyviä.

*Ei tarjoa parasta mahdollista, mutta kuitenkin hyvää. Kaikki eivät toimi yhtenäisten linjauksien mukaisesti; eri osastoilla on omat toimintatavat, jolloin asiakaskokemus vaihtelee.*

Henkilöstön mielestä parannettavaa löytyy palvelun sekä tuotteiden osalta. Asiakaspalvelussa on liikaa asiakkaan pompottelua, palvelu ei ole tarpeeksi nopeaa ja monimutkaisempiin tilanteisiin ei osata reagoida tarpeen vaatimalla tavalla. Palveluaikaa pidetään liian kapeana, koska nykyinen palveluaika ei kata kansainvälisiä markkinoita. Tuotevikoja ilmenee liian paljon ja niiden korjaaminen kestää. Tuotteiden lanseerauksiin toivotaan huolellisuutta, ettei huonosti testattuja tuotteita pääse markkinoille. Henkilöstö kokee haasteellisena tehokkaiden työvälineiden ja järjestelmien puutteen tai monimutkaisuuden sekä ajan vähyyden niihin perehtymiseen. Henkilöstön oman osaamisen puutteellisuus nousee myös esille siten, ettei asiakkaille osata antaa riittävää käyttökoulutusta tai esiselvitykset ovat riittämättömät. Henkilöstön mielestä toimeksiantajani tuotelähtöinen ajattelutapa pitää saada enemmän asiakaslähtöiseksi. Yhteenvetona voidaan todeta, että tarjottavan asiakaskokemuksen tasalaatuisuus selvästikin puuttuu, koska yhtenäiset toimintatavat puuttuvat eikä toimeksiantajani ole opettanut tarjoamaan hyvää asiakaskokemusta.

## 5.5 Toimeksiantajan strategia ja toimintatavat

Toimeksiantajani visio on olla maailman ehdottomasti johtava, menestyvin ja innovatiivisin oviympäristöratkaisujen toimittaja. Se haluaa olla johtava innovaattori ja toimittaa hyvin suunniteltuja, käyttömukavia ja turvallisia ratkaisuja, jotka antavat asiakkaille todellista lisäarvoa. Se haluaa olla myös vetovoimainen yritys työntekijöillensä. (ASSA ABLOY AB 2015, 12.)

Toimeksiantajani kuvailee imagonsa:

- Turvalliseksi: se on tehnyt pitkäjänteistä työtä turvallisuuden eteen yli 100 vuoden ajan ja sillä on miljoonia käyttäjiä ympäri maailmaa.
- Asiantuntijaksi: sillä on vankka asiantuntemus jatkuvasta kehitystyöstä tuotekehityksestä, valmistusmenetelmistä ja asiakaspalvelusta.
- Edelläkävijäksi: seideoi jatkuvasti uusia tuotteita sekä ratkaisuja, lähtökohtana käyttäjä ja hänen tarpeensa. Kehitystyöllään se luo suuntaviivoja tuleville sukupolville ovien avaamiseen ja sulkemiseen. (Abloy Oy 2016.)

Toimeksiantajani tuotteet ovat sen liiketoiminnan ydin. Se on tuotelähtöinen yritys, mutta samalla se on asiakaskeskeinen. Tuotelähtöisen strategian kaksi peruspilaria ovat:

1. Tuotelähtöisyys: se kehittää innovatiivisia korkealaatuisia tuotteita, ratkaisuja ja palveluja, jotka täyttävät tai ylittävät asiakkaiden odotukset.

2. Asiakaskeskeisyys: se uskoo, että asiakaskeskeisyyttä ja asiakaslähtöisyyttä rakennetaan parhaiten segmentoidulla markkinoinnilla ja ymmärtämällä asiakkaiden tarpeet muita paremmin. (ASSA ABLOY AB 2015, 20.)

Toimeksiantajani motto on: "aina enemmän". Se ei tyydy helpoimpaan ratkaisuun, vaan se etsii koko ajan uusia keinoja ylittää asiakkaidensa odotukset. (Abloy Oy 2016.)

Toimeksiantajani pitää työntekijöitensä arvokkaimpana voimavarana ja menestyksensä perustana. Toimeksiantajani yrityskulttuuri ja menestys kehittyvät ja toteutuvat parhaiten noudattamalla sen periaatteita ja vakaumuksia:

- Se on kurinalainen ja harkitusti toimiva, liiketoiminnan korkeita eettisiä arvoja kunnioittava tulokseton yritys, joka huomioi ja palkitsee suoritukset antamalla selkeitä tehtäviä ja täydet toimintavaltuudet.
- Henkilökohtainen kasvu ja urakehitys perustuvat haastaviin tehtäviin, osaamisen kehittämiseen, luottamukseen, palautteeseen ja yhteistyöhön. Tiedonsaanti ja mahdollisuus esittää kysymyksiä ovat ensisijaisia tärkeitä motivaatiolle ja suorituskyvyille.
- Se palkkaa vain päteviä ja hyvin koulutettuja ihmisiä pitäen mielessä työvoiman monipuolisuuden. Kahdesta tasavertaisesta hakijasta se asettaa etusijalle konsernin palveluksessa jo toimivan.
- Se oppii virheistä eikä peittele niitä. Jokainen työntekijä kantaa osaltaan vastuun ammatillisesta kehittämisestään. (ASSA ABLOY AB 2015, 16.)

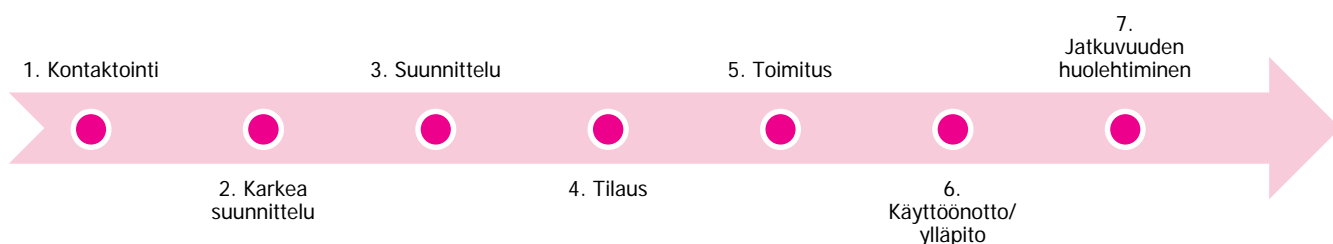
Toimeksiantajani pyrkii vastaamaan markkinavetoiseen kysyntään projektimyynnin avulla. Sen tavoite on saada asiakas valitsemaan oikea turvallisuusratkaisu, jolla se pyrkii pääsemään mukaan asiakkaan päätöksentekoprosessiin jo aikaisessa vaiheessa. Toimeksiantajani muodostaa projektimyynitiimejä, jotka tarjoavat kokonaisvaltaisia oviympäristöratkaisuja suurille loppukäyttäjille, rakennuttajille ja vaikuttajille. Projektimyynitiä hoitaa konsernin brändin alle yhdistetty myyntivoima, joka tarjoaa kokonaisvaltaisia, usein monien eri brändien tuotteista koostuvia oviratkaisuja. Toimeksiantajallani on myös projektimyynitiimejä, jotka ovat keskittyneet suuriin vaikuttajiin, jotta se saa tuotteitaan erilaisiin rakennusprojekteihin. Näitä suuria vaikuttajia ovat muun muassa rakennuskonsultit, arkkitehdit ja standardointiviranomaiset. Lisäksi toimeksiantajani on perustanut täydellisen tukitoiminnon, joka käsittää puhelintuen, teknisen tuen ja sähköisen kaupankäynnin helpottamaan asiointia sen kanssa. (ASSA ABLOY AB 2015, 34.)

Toimeksiantajani varmistaa segmentoidulla markkinoinnilla asiakaskeskeisyyden ja asiakashyödyn sekä auttaa ymmärtämään asiakkaiden tarpeet. Myynti tekee loppuasiakkaiden piirissä voimakkaasti työtä yhdessä markkinoinnin kanssa kehitettyjen digitaalisten esitystyökalujen ja asiakastarpeeseen osuvien myyntiargumenttien avulla luoden imua, johon toimeksiantajan jakelijat voivat vastata käytännössä. Olemassa olevien jakelijoiden avulla se pyrkii maksimoimaan markkinaosuutta. Se tarjoaa jakelijoilleen brändinsä, tuotevalikoimansa, markkinavetoista kysyntää projektimyynnillä, jatkuvan

tuotevirran varmistavat suuret tuotekehitysinvestoinnit sekä koulutusta ja tukea. (ASSA ABLOY AB 2015, 32 - 36.)

Yrityksen kokonaisuus eli toimintaprosessit vaikuttavat palvelun laatuun ja asiakaskokemukseen. Toimeksiantajani kulunhallintajärjestelmien asiakkuuksien toimintaprosessit voidaan jakaa seitsemään vaiheeseen:

1. Kontaktointivaiheessa asiakkaalle kerrotaan sovitulla tuoteargumenteilla, miten asiakas saa toimeksiantajan tarjoamasta järjestelmästä helppokäyttöisen ratkaisun. Asiakkaalta varmistetaan, että asiakas tietää järjestelmän hyödyt ja miten ne vastaavat hänen tarpeisiinsa. Kontaktoinnin lopputuloksena asiakas valitsee toimeksiantajan tarjoaman järjestelmän.
2. Karkeassa suunnitteluvaiheessa tehdään tarkempi tarvekartoitus, jotta asiakas saa toimivan ja joustavan järjestelmän. Siinä otetaan huomioon erilaisia seikkoja, jotka vaikuttavat järjestelmän toimivuuteen. Lopputuloksena syntyy projektin vetäjän laatima yksikköpaketti, jonka perusteella asiakas voi lähteä kartoittamaan jakelijaa.
3. Suunnitteluvaiheessa tiedetään, mitä tuotteita asiakas tarvitsee. Tässä käytetään apuna tarjouspohjaa ja pyydetään asiakkaalta selkeät pohjakuvat ja ovikaaviot. Viimeistään tässä vaiheessa kerrotaan järjestelmävaatimukset asiakkaalle. Asiakas valitsee jakelijan. Tehdään varsinainen tilaus toimeksiantajalleni ja käydään asiakkaan kanssa läpi, että kaikki tarvittava on tilattu.
4. Tilausvaiheessa aikataulutetaan tuotteiden tilaus ja toimitus ja hyväksytään vielä aiottu suunnitelma asiakkaalla ennen tilausta. Varmistetaan asiakkaan yhteystiedot, jotta tilaus tulee oikeilla tiedoilla ja kerrataan jakelijalla, mistä ja miten mitään tilataan.
5. Toimitusvaiheessa seurataan asennusjärjestystä ja edetään sen mukaisesti.
6. Käyttöönotto/ylläpito-vaiheessa huolehditaan, että järjestelmä toimitetaan sovitussa aikataulussa. Autetaan tarvittaessa järjestelemän asennuksessa ja käyttöönotossa. Järjestetään asiakaskoulutukset tai toimeksiantajani antaa lyhyen käyttöönotto-opastuksen. Lisäksi on mahdollista saada verkkokoulutusta ja maksullista lisäkoulutusta.
7. Jatkuvuudesta huolehtimisvaiheessa tehdään arvio asiakkaan kanssa ja sen pohjalta tehdään ehdotus jatkotoimenpiteille. Selvitetään, onko hyödyt saavutettu, tarvitaanko lisäkoulutusta, onko prosesseissa kehitettävää ja tarvitaanko järjestää asiakaspalavereita. Lisäksi kerätään asiakaspalautteet ja sovitaan yhteistyöstä jatkossa. Otetaan huomioon mahdolliset laajennukset, uudet ohjelmistoversiot, huolto ja jälkimarkkinointi. (Abloy Oy 2015.)



KUVIO 7. Toimeksiantajani kulunhallintajärjestelmien asiakkuuksien kosketuspinnat

Toimeksiantajani toteuttaa kestävästä kehitystä, jonka se on integroinut kaikkiin liiketoimintaprosesseihin: myyntiin, logistiikkaan, valmistukseen, tuotekehitykseen ja hankintaan. Kestävä kehitys vähentää voimakkaasti yrityksen vaikutusta ympäristöön. Sitoutuminen kestäväan kehitykseen johtaa myös tuotteisiin, jotka täyttävät tai ylittävät kuluttajien odotukset ja joiden valmistuksessa syntyy vähemmän hukkaa ja kustannuksia. (ASSA ABLOY AB 2015, 24.)

Toimeksiantajani ajattelee positiivisesti rakennusteollisuuden uusista normeista ja standardeista, jotka edistävät energiatehokkuutta ja elinkaariajattelua (kehdosta hautaan) materiaalinkäsittelyssä. Sen omissa tuoteratkaisuissa yhdistyvät testatut ja sertifioidut laatutuotteet sekä vahva turvallisuusalan asiantuntemus. Se antaa alan huippuosaajien tietotaidon asiakkaiden käyttöön suunnittelun ensiaskelista alkaen. Päätöksentekoa se tukee lisäksi kattavalla koulutusvalikoimalla. Se takaa ammattitaitoisen asennus- ja huoltopalvelun maan kattavalla valtuutettujen lukkoliikkeiden verkostolla. (ASSA ABLOY AB 2015, 24.)

Toimeksiantajani strategiana on kohdistaa mahdollisimman paljon resursseja välittömiin toimintoihin, kuten myyntiin, valmistukseen sekä tutkimukseen ja kehitykseen. Kaikki muut toiminnot ovat tukitoimintoja, jotka se strategian mukaisesti pyrkii saamaan saumattomiksi. Saumaton tieto- ja tuotevirta vapauttaa resursseja, jotka se voi sijoittaa uudelleen välittömiin toimintoihin. (ASSA ABLOY AB 2015, 64.)

## 5.6 Toimeksiantajan strategian, toimintatapojen ja asiakaskokemuksen kohtaaminen

Yritysten asiakaslähtöinen ajattelu voi olla hyvin erilaisessa vaiheessa ja se siitä syystä se voidaan jakaa neljään eri tasoon (kuvio 1). Toimeksiantajani on toiseksi alimmalla tasolla eli asiakkaisiin reagoivalla asiakaskeskeisyyden tasolla. Se kerää asiakaspalautetta ja priorisoi kehityskohteita palautteen mukaan. Se pyrkii nostamaan asiakastyytyväisyyttä ja minimoimaan huonojen palautteiden määrää. Tavoite toimeksiantajallani on nousta toiseksi ylimmälle eli asiakkaisiin sitoutuneelle tasolle (kuvio 1), eli kehittää pitkiä asiakassuhteita ja panostaa asiakassuhteeseen myös tunnetasolla sekä tuottaa asiakkaan odotuksia ylittäviä kokemuksia.

Yritys päättää millä tasolla asiakaslähtöinen ajattelu sisällytetään strategiaan ja kuinka sitoutunut johto on strategian läpiviemiseen. Johdon sitoutumisessa on havaittavissa viisi tasoa. Toimeksiantajani johdon asiakaskeskeisyyteen sitoutumisen taso (kuvio 2) on toiseksi alin eli tuloshakuinen. Johto näkee, että asiakaskokemus on tärkeä asia, on valmis investoimaan siihen ja odottaa myös tuloksia. Tavoite johdolla on nousta toiseksi ylimmälle tasolle eli olla sitoutunut: johto näkee asiakaskokemuksen olennaisena osana yrityksen strategiaa.

Toimeksiantajani on sisällyttänyt asiakaslähtöisyyden strategiaansa ja se viestii asiakaslähtöisesti, mutta se ei ole saanut asiakaslähtöisyyttä ajattelutavaksi sen kaikilla tasoilla, koska kaikki työntekijät eivät ymmärrä omaa rooliaan yhteisesti sovitussa asiakaslähtöisessä toimintamallissa. Yhteneväinen toiminta ja tasainen laatu jäävät siltä saavuttamatta.

Pelkkä brändi ei tuota kilpailuetua vaan siihen pitää liittää kokemusten tuottaminen ja tarjoaminen. Toimeksiantajani brändi sisältää asiakaslähtöisyyden. Se suunnittelee viestinsä asiakkaille, esittää asiat tavalla, johon asiakas voi samaistua ja auttaa ymmärtämään asiakkaiden tarpeet. Se pyrkii etsimään koko ajan uusia keinoja ylittää asiakkaidensa odotukset. Tuottamisessa ja tarjoamisessa läpi asiakaspolun tämä ei vielä kuitenkaan toteudu. Toimeksiantajani on tärkeää toimia yhtenäisesti toiminnossaan sisäisten arvojen mukaisesti ja määrätietoisella viestinnällä, jolloin asiakkaille muodostuu myös yhtenäinen mielikuva yrityksestä. Toimeksiantajani hakee markkinaläsnäoloa asiakaslähtöisyydellä: se hyödyntää brändihallinnan voimaa, tehokasta kanavasegmentointia ja projektimyyntiä tärkeimmille asiakasryhmille sekä lisää jakelutien hallintaa vahvistamalla asiakasuskollisuutta.

Yritysten luomat asiakaskokemukset voivat olla satunnaisia, odotettavissa olevia tai johdettuja. Toimeksiantajani luomat asiakaskokemukset ovat satunnaisia, mikä tarkoittaa, ettei se pysty luomaan erottuvia ja arvoa luovia kokemuksia toistuvasti. Tämä johtuu siitä, ettei toimeksiantajani ole onnistunut jalkauttamaan asiakaslähtöistä ajattelua kaikille henkilöstötasoille.

Strategiatyössä yrityksen pitää olla tietoinen ympäristöstä ja osata reagoida muuttuviin tilanteisiin ja korjata strategiaa sen mukaan. Näin vältetään yllättävät tilanteet ja se auttaa valmistautumaan tehokkaaseen toimenpanoon. Yritykset eivät enää pärjää perinteisellä tuotenäkökulmalla, jonka toimeksiantajani on huomionnut. Vaikka se on tuotelähtöinen yritys, se on samalla asiakaskeskeinen. Uuden organisaatiomuutoksen tarkoituksena oli lisäksi kehittää toimintaa asiakkaita paremmin palvelevaksi. Toimeksiantajani pyrkii lisäämään asiakashyötyjä. Sen tuotejohtajuuden perustavoitteena on täyttää tai ylittää asiakkaan odotukset; jokaisen uuden tuotteen on tarjottava entistä huomattavasti enemmän hyötyä asiakkaalle.

Toimeksiantajani haluaa välittää asiakkailleen mielikuvan itsestään luotettavana, turvallisuuden edelläkävijänä, innovaatioiden kehittäjänä, asiakkaiden tarpeiden täyttäjänä ja asiakkaasta huolehtivana yrityksenä. Toimeksiantajani tulee huolehtia, että nämä annetut brändilupaukset tulevat lunastetuiksi asiakaan ja yrityksen kaikissa kohtaamisissa (kuvio 7) sekä ulkoisessa olemuksessa. Toimeksiantajani tulee huolehtia miltä se näyttää asiakkaan silmissä. Se edustaa alansa edelläkävijyyttä sekä korkeaa laatua. Se edustaa myös selkeyttä linjakkaalla ja jäsennellyllä ilmeellä, mikä tukee sen laatukuvaa ja helpottaa vastaanottajaa ymmärtämään sen viesti.

Toimeksiantajani haluaa olla mutkaton ja hyvä liikekumppani. Vaikka sen tuotteet edustavat huipputeknologiaa, sen henkilöstö on helposti lähestyttävä sekä ymmärrettävä. Se tietää aidosti mistä se puhuu ja se osaa nähdä asiat kuulijan näkökulmasta. Toimeksiantajani on kiinnostunut ja utelias kaikenlaisia asioita kohtaan ja se haluaa oppia mahdollisimman paljon tapaamiltaan ihmisiltä. Toimeksiantajani rohkaisee henkilöstöään kysymään rohkeasti, jos he eivät jotain ymmärrä tai tiedä. Se haluaa olla vakuuttava, uskoa itseensä ja osaamiseensa, jolloin asiakkaat luottavat sen kokemukseen, eivätkä tunne kynnystä kysyä neuvoa tai mielipidettä.



Arvojensa mukaisesti toimeksiantajani pitää tärkeänä kaikkia ideoita. Se haluaa kehittää ja kehittyä jatkuvasti. Toimeksiantajani perustavoite ja tehtävä on tuoda lisäarvoa asiakkaille ja täyttää tai ylittää asiakkaan odotukset. Jokaisen uuden tuotteen on tarjottava entistä huomattavasti enemmän hyötyä asiakkaalle. Asiakashyötyjen tunnistus ja määrittäminen tuotekehitysprosessin varhaisessa vaiheessa varmistaa, että se saa tuotteista entistä hyödyllisempiä mahdollisimman pienin kustannuksin. Taloudellisessa arvossa hinta on asiakkaalle ratkaisevin tekijä. Asiakkaat suosivat alennuksia ja edullisuutta. Toimeksiantajallani ajattelee toiminnassaan kustannustehokkuutta, että se pystyy tarjoamaan mahdollisimman edullisen hinnan asiakkaalle ja pysyy kilpailussa mukana.

Se kehittää tuotteita ja ratkaisuja nostamaan käyttökohteensa arvoa. Se pyrkii vaikuttamaan asiakkaan käyttökokemuksen sekä liiketoimintaan positiivisesti. Se pyrkii lunastamaan asiakkaidensa odotukset korkeasta ja virheettömästä laadusta toimintansa jokaisella osa-alueella. Hyvien prosessien avulla se pyrkii vähentämään ongelmia kentällä. Se pyrkii varmistamaan mahdollisimman nopean ja laadukkaan ongelmien käsittelyn harkitulla raportoinnilla, keskittymällä tärkeimpiin ongelmiin ja perustamalla laadun ohjausryhmiä.

Asiakkaiden kiinnostus yrityksen arvoihin ja toimintatapoihin on herännyt. He arvostavat tyytyväisyyttä, jota he voivat kokea ostopäätöstensä jälkeen tuotteesta, palvelusta tai yrityksestä. Toimeksiantajani huomioi muun muassa kestävä kehityksen, jonka se on integroinut kaikkiin liiketoimintaprosesseihin. Lisäksi se huomioi liiketoiminnassaan kauaskantoisesti sosiaaliset sekä ympäristölliset näkökulmat myös tuleville sukupolville.

Toimeksiantajani on ymmärtänyt, että hyvän asiakaskokemuksen muodostumiseen oman henkilöstön hyvinvoinnilla on suuri merkitys. Uuden organisaatiomuutoksen tarkoituksena on kehittää työn sujuvuutta, että toimeksiantajani olisi työntekijöiden näkökulmasta innostavampi, dynaamisempi ja jatkuvasti kehittyvä työpaikka.

Toimeksiantajani organisaatiomuutoksen ohessa johto alkoi kirjoittaa blogia yrityksen omaan intranettiin. Johdon jokainen henkilö kirjoittaa vuorollaan sinne omalla henkilökohtaisella tyylillään muutoksen liittyvistä asioista. Johto tulee lähemmäksi henkilöstöään ennakkoluulottomalla heittäytymisellä ja kannustavilla esimerkeillään. Tällaista johdon ennakkoluulotonta heittäytymistä tarvitaan enemmän ja jos sen vielä saa ylettymään ruohonjuuritason työhön asti ja tätä kautta alaistensa esikuviksi, se innoittaisi koko organisaatiota tulokselliseen työhön asiakaskokemuksen toteuttamisessa.

## 5.7 Pohdinta

Miten koko organisaation henkilöstön saa sisäistämään asiakaskokemuksen merkityksen ja miten henkilöstön saa ajattelemaan asiakaslähtöisesti isossa yrityksessä? Muutoksen läpiviemiseen tarvitaan monien vuosien ponnisteluja. Vastuu ja edellytykset onnistumiseen on yrityksen johdolla. Asiat täytyy saada käytännön tasolle. Asiakasta ei voi muuttaa, joten yrityksen on itse muutettava omaa toimintaansa asiakaskäyttäytymisen edellyttämällä tavalla. Toimeksiantajani on aloittanut tämän muutoksen ja se hakee nyt tulevalle organisaatiomuutoksella valmiutta palvella asiakkaita entistä

paremmin sekä iskukykyä sen strategian mukaisten kasvutavoitteiden saavuttamiseen. Sen tavoitteena vision mukaisesti on tarjota paras asiakaskokemus kulunhallintajärjestelmien asiakkuuksissa. Esittelin teoriaosuudessa asiakaskokemuksen sisällön ja siihen vaikuttavat osatekijät. Selvitin teorian ja tutkimustulosten pohjalta toimeksiantajani asiakaskokemuksen tilannetta tutkimuskysymysten avulla.

Tutkimustulokset olivat melko positiiviset, mutta ei missään nimessä vielä parhaat mahdolliset. Tutkimustulosten perusteella toimeksiantajani on pystynyt tarjoamaan asiakkailleen positiivisen ja lähestyttävän mielikuvan ja ensivaikutelman itsestään. Asiakkaista huolehtiminen ja asioiden hoitaminen loppuun asti ovat olleet merkityksellisiä ja arvotuottavia seikkoja asiakkaille. Ostokokemuksissa asiakkaat luottavat toimeksiantajani ammattitaitoon sekä tuotetietoisuuteen. Asiakkaiden käyttökemukset asiakaspalvelusta olivat varsin positiiviset. Heidän mielestään palvelu on hyvää; toimivaa ja asiantuntevaa. Toimeksiantajan henkilöstöllä oli hyvä käsitys asiakaskokemuksesta. Heidän mielestään hyvä asiakaskokemus on asiakkaan palvelemista hyvin, ammattitaitoisesti ja kohteliaasti; asiakas tuntee olevansa tärkeä, saa haluamansa ja asiakkaalle jää hyvä mieli. Henkilöstön mielestä toimeksiantajani ei tarjoa tällä hetkellä parasta mahdollista asiakaskokemusta. Hyvänä asiana kuitenkin pidetään kokonaisuuden toimivuutta: henkilöstö tuntee asiakkaansa ja tuotteet ovat hyviä.

Esittelen tulokset tarkemmin seuraavassa luvussa 5.8. Vastauksen kysymykseen ”Miten kehittää paras asiakaskokemus kulunhallintajärjestelmien asiakkuuksissa?” kerron luvussa 5.10.

## 5.8 Tulokset

Matkani on loppuillaan ja on aika purkaa matkalaukku ja tutkiskella mitä matkamuuistoja matkalta kertyi. Pakkasin matkalleni hyvän asiakaskokemuksen ainesosat, joita olivat tarve, lupaus, odotukset, ensikohtaaminen, seuraavat kohtaamiset, suhteen ylläpito, yllätykset ja kiitokset ja kuuntelun jalo taito. Pärjäsinkö näillä ainesosilla asiakaskokemusmatkallani?

Ensin on syytä kuitenkin selventää, mitä on hyvä asiakaskokemus. Se on tunnetta ja jotain mikä jää asiakkaan mieleen ja asiakas haluaa jakaa sen muille. Asiakas pitää tuotetta tai palvelua itselleen arvokkaana ja hyödyllisenä arjessaan. Tuote tai palvelu luo asiakkaalle merkityksiä ja ne ovat juuri sillä hetkellä yksilöllisesti asiakkaan tarpeisiin vastaavia. Hyvä asiakaskokemus tekee asiakkaan ilahtuneeksi ja positiivisesti yllättyneeksi. Tuote tai palvelu antaa asiakkaalle jotain arvokasta, odottamatonta, uniikkia ja jota ei saa muualta. Tuote tai palvelu on aitoa eikä se ole kopioitavissa. Asiakas suosittelee yritystä tai sen tuotteita tai palveluita muille. Toimeksiantajani henkilöstöllä oli hyvä käsitys hyvästä asiakaskokemuksesta. He mainitsivat vastauksissaan tyypillisiä hyvän palvelun ominaisuuksia: ammattitaitoisen palvelun, kohteliaisuuden, asiakkaan kuuntelemisen, oikean ratkaisun tarjoamisen jne. Hyvä asiakaskokemus on kuitenkin enemmän: sen pitää ylittää odotukset ja sillä tavoitellaan uskollisia ja suosittavia asiakkaita. Vastausten perusteella henkilöstöstä vain pieni osa näki asian näin laajasti. Halusin myös selvittää, kuinka sitoutunut johto on asiakaslähtöisen strategian läpiviemiseen. Toimeksiantajani johto näkee, että asiakaskokemus on tärkeä asia, on valmis investoi-

maan siihen ja odottaa myös tuloksia. Tavoite johdolla on olla enemmän sitoutunut, jolloin asiakaskokemus tulee mukaan olennaisena osana yrityksen strategiaa.

Tutkimustulosten perusteella voin sanoa, että ensimmäinen ainesosa eli tarve tuli toimeksiantajani kohdalla hyvin tyydytetyksi. Se on saanut välitettyä asiakkailleen mielikuvan itsestään luotettavana, turvallisuuden edelläkävijänä, innovaatioiden kehittäjänä ja asiakkaasta huolehtivana yrityksenä. Tosin jonkin verran tuli kritiikkiä asiakkaiden näkökulmasta, että toimeksiantajani saisi olla enemmän esillä ja mainostaa itseään enemmän.

Toimeksiantajani piti pääasiassa lupauksensa, sillä sen tuotteisiin luotettiin. Laatulupaus sen sijaan ei täytynyt tuotteiden osalta täysin, koska varsinkin tuotteiden lanseerauksissa tai pilottivaiheessa, tuotteiden toiminta oli asiakkaiden mielestä epävakaa. Toimeksiantajani henkilöstön mielestä tuotetavikojen ilmenee liikaa ja niiden korjaaminen kestää. He toivovat tuotteiden lanseerauksiin huolellisuutta, ettei huonosti testattuja tuotteita pääse markkinoille. Toimeksiantajani brändin lupaukset eivät kaikilta osin täytyneet. Toimeksiantajani on sisällyttänyt brändiin asiakaslähtöisyyden, mutta sen sanoma ei ole täysin asiakkaille käynyt selväksi. Toimeksiantajani motto "aina enemmän" ei toteudu tutkimustulosten mukaan. Ajatusta ei ole viety työntekijöiden tietoisuuteen eikä sitä ole purettu käytännön toimiksi.

Asiakkaiden odotukset ovat suurelta osin täyttyneet toimituksia lukuun ottamatta. Asiakkaiden mielestä toimitusajat ovat pitkiä ja ne haluttaisiin nopeammiksi. Vaikka toimitusajat ovat asiakkaiden mielestä liian pitkiä, he arvostavat toimeksiantajan rehellistä tiedottamista viiveiden osalta.

Mielikuvakokemustulosten perusteella ensikohtaaminen toimeksiantajani kanssa on onnistunut: se on positiivinen ja lähestyttävä. Se oli onnistunut jättämään asiakkaille sen verran myönteisen vaikutelman, että asiakkaat olivat valmiita suosittelemaan toimeksiantajaani muille. Brändin luomat odotukset olivat melko yhteneväisiä asiakaskokemuksen kanssa. Toimeksiantajani nähtiin brändin mukaisesti luotettavana ja turvallisena, pitkän linjan toimijana lukituksen parissa. Asiakkaiden mielestä toimeksiantajan brändissä mainittu kuvaus edelläkävijästä toteutuu käytännössä. Tämä johtuu esimerkiksi uusien tuotteiden ja ratkaisujen lisäämisestä.

Seuraavat kohtaamiset ovat ostokokemuksia. Ennen varsinaista ostamista toimeksiantajani on osannut herättää asiakkaan luottamuksen, haluttavuuden ja uskottavuuden. Ostokokemuksiin vaikuttavista seikoista voidaan todeta, että asiakkaat luottavat toimeksiantajani ammattitaitoon sekä tuotetietoisuuteen. Asiakkaat yleisesti arvostavat nopeaa, ammattimaista ja sujuvaa palvelua. Toimeksiantajani kohdalla nämä toteutuivat, koska asiakkaiden mielestä palvelu on positiivista ja hyvää. Toimeksiantajani ratkoo perinteiset asiakaspalvelutehtävät eli ongelmat ja odottamattomat tilanteet positiivisella palveluasenteella ja ammattitaitoisesti. Reklamaation käsittelystä tuli asiakkailta kiitosta, koska ne hoituvat hyvin ja mallikkaasti loppuun asti. Henkilökohtaiset kohtaamiset asiakkaan ja toimeksiantajani välillä ovat onnistuneet suurelta osalta hyvin, jolla oli vaikutusta hyvän asiakaskokemuksen muodostumiseen. Lupausten ja odotusten täytyessä asiakaskohtaamiset jatkuvat ja asiakassuhde toimeksiantajani kanssa syvenee.

Hyvä asiakassuhteen hoitaminen sitouttaa asiakkaan. Tyytyväinen ja uskollinen asiakas jakaa hyvän kokemuksen muillekin. Toimeksiantajani pyrkii lisäämään asiakashyötyjä. Sen tuotejohtajuuden perustavoitteena on täyttää tai ylittää asiakkaan odotukset; jokaisen uuden tuotteen on tarjottava entistä huomattavasti enemmän hyötyä asiakkaalle. Toimeksiantajani pyrkii tarjoamaan mahdollisimman edullisen hinnan asiakkaalle ajatteleamalla toiminnassaan kustannustehokkuutta.

Varsinaisia yllätyksiä eikä kiitoksia tutkimuksessa jaeltu. Toimeksiantajani ratkoo perinteiset asiakaspalvelutehtävät eli ongelmat ja odottamattomat tilanteet positiivisella palveluasenteella ja ammattitaitoisesti. Tämä ei kuitenkaan tänä päivänä enää riitä vaan tarvitaan osaamista sekä halua tarjota odotuksia ylittävää asiakaspalvelua. Tuloksien perusteella toimeksiantajani ei ole tarjonnut odotuksia ylittävää asiakaspalvelua asiakkailleen. Toimeksiantajani on kuitenkin sisällyttänyt asiakaslähtöisen ajattelun strategiaansa. Toimeksiantajani ei pidä asiakkaitaan itsestään selvyutenä, koska sen tavoite on kehittää pitkiä asiakassuhteita ja panostaa asiakassuhteeseen myös tunnetasolla sekä tuottaa asiakkaan odotuksia ylittäviä kokemuksia.

Toimeksiantajani osaa kuunnella asiakasta, koska se kerää asiakaspalautetta ja priorisoi kehityskohteita palautteen mukaan. Se pyrkii nostamaan asiakastyytyväisyyttä ja minimoimaan huonojen palautteiden määrää. Asiakaskokemuksen mittaamista ei ole otettu toimeksiantajallani käyttöön. Toimeksiantajani kehittää toimintaa asiakkaita paremmin palvelevaksi organisaatiomuutoksen myötä. Se on oikea askel asiakaskokemuksen kehittämisessä, koska asiakaslähtöisyyttä ei ole saatu vietyä ajattelutavaksi yrityksen kaikille tasoille eikä henkilöstö ymmärrä omaa rooliaan asiakaskokemuksen muodostumisessa. Toimeksiantajani on osittain ymmärtänyt, että hyvän asiakaskokemuksen muodostumiseen oman henkilöstön hyvinvoinnilla on suuri merkitys. Uudella organisaatiomuutoksella se pyrkii kehittämään työn sujuvuutta, että toimeksiantajani olisi työntekijöiden näkökulmasta innostavampi, dynaamisempi ja jatkuvasti kehittyvä työpaikka. Toimeksiantajani luomat asiakaskokemukset ovat satunnaisia, mikä tarkoittaa, ettei se pysty luomaan erottuvia ja arvoa luovia kokemuksia toistuvasti. Tämä johtuu siitä, ettei toimeksiantajani ole onnistunut jalkauttamaan asiakaslähtöistä ajattelua kaikille henkilöstötasoille.

Henkilökunnan mielestä toimeksiantajani tarjoaa keskinkertaista asiakaskokemusta. Henkilöstö näkee hyvänä kokonaisuuden. Asiakkaita palvellaan hyvin ja asiat saadaan ratkaistuksi. Henkilöstö on asiantuntevaa, se tuntee asiakkaansa ja ottaa ne hyvin huomioon asiakkuuksien hoitamisessa. Henkilöstön mielestä tuotteet ovat pääosin hyviä, vaikkakin niissä ilmenee tuotevikoja. Asiakaspalvelussa on liikaa asiakkaan pompottelua, jolloin palvelu ei ole tarpeeksi nopeaa. Monimutkaisempiin tilanteisiin ei osata reagoida tarpeen vaatimalla tavalla. Palveluaikaa pidetään liian kapeana, koska nykyinen palveluaika ei ole kansainvälisesti kattava. Henkilöstö kokee haasteellisena tehokkaiden työvälineiden ja järjestelmien puutteen tai monimutkaisuuden sekä ajan vähyyden niihin perehtymiseen. Henkilöstö kokee, ettei se osaa antaa riittävää käyttökoulutusta asiakkaille tai esiselvitykset ovat riittämättömät. Yhteenvedona voidaan todeta, että tarjottava asiakaskokemus ei ole parasta eikä se ole tasalaatuista. Tähän vaikuttavat yhteneväisten toimintatapojen puuttuminen sekä se, ettei toimeksiantajani ole innostanut tai rohkaissut henkilöstöä tarjoamaan asiakkailleen hyvää asiakaskokemusta.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että toimeksiantajani on jo lähtenyt asiakkaan matkaan, se on tehnyt paljon asioita oikein ja hyvin, jotka näkyvät tutkimustuloksissa. Toisaalta toimeksiantajani on vasta matkansa alkumetreillä ja sillä on paljon kehitettävää, kuten tutkimustuloksista käy ilmi.

## 5.9 Tutkimukset luotettavuus

Tutkimuksen lähtökohtana on sen virheettömyys ja luotettavuus. Luotettavuuden arvioinnissa ei ole varsinaisia sääntöjä, mutta tutkimuksen kulusta on syytä käydä kokonaisuus läpi. Lisäksi on hyvä kertoa mahdollisista ilmenneistä ongelmista tai muista merkityksellisistä asioista, jotka vaikuttivat tutkimukseen. (Tuomi ja Sarajärvi 2003, 131 – 138.) Tutkimukseni luotettavuutta lisäävät, että olen kuvannut mahdollisimman hyvin tutkimusaineiston hankinnan, purkamisen ja analysoinnin. Lisäksi olen tarkastellut ja dokumentoinut huolellisesti valintojani, ongelmiani ja haasteitani, joita olen tutkimuksessani kohdannut.

Käytin tutkimuksessa runsaasti erilaisia lähteitä ja ne olivat pääosin tuoreita. Peilasin lisäksi tutkimusaiheittani kansainvälisiin tutkimuksiin. Lähteet ovat luotettavia, uskottavia ja ne toimivat tutkimuksen perustana. Tutkimusaineistoa käsittelevällä teorialähtöisellä sisällön analyysillä. Kasasin ensin teorian pohjaksi ja sen jälkeen perehdyin tutkimusaineistoon. Tein haastattelukysymykset ennen kuin olin saanut teorian valmiiksi, minkä takia en pystynyt hyödyntämään teorian antia riittävästi enkä jäsentelemään saatuja haastattelutuloksia teorian mukaisesti. Olisi ehdottomasti ollut parempi järjestys, että olisin tehnyt teorian valmiiksi kokonaan ennen haastattelukysymysten laatimista, jolloin kysymykset olisivat palvelleet kattavammin tutkimusta. Esimerkiksi mielikuvakokemuksista olisi ollut mielenkiintoista selvittää miten asiakkaiden mielikuviin kuuluvat kaikki osa-alueet: odotukset, lupaukset, kokemukset, imago ja yrityskuva vaikuttavat asiakaskokemukseen. Ostokokemuksesta olisi ollut hyvä tietää kattavasti eri osa-alueiden laadun vaikutus asiakaskokemukseen kuten asiakaspalvelun, myynnin ja toimintaprosessin. Käyttökokemuksesta olisi ollut tärkeää tietää miten asiakkaan tekemät uhraukset vastaan saadut hyödyt toteutuivat ja minkä arvon tuote tai palvelu asiakkaalle tuotti.

Onnistuin laatimaan tutkimusongelman ja kysymykset hyvin vaikkakin ne kristallisoituvat vasta tutkimusprosessini edetessä. Tutkimuskysymysten avulla tutkimukseni pysyi kasassa, eteni sujuvasti enkä eksynyt tutkimusreitiltäni. Asiakashaastattelut olivat oiva tapa selvittää toimeksiantajan tarjoama asiakaskokemus vaikkakin otokseni oli todella pieni. Tarkoituksenani ei ollutkaan saada kattavaa kuvaa tämän hetkisestä tilanteesta vaan jokin käsitys ja pääpainoni oli tutkia yrityksen omaa strategiaa teoriaa vasten.

Olisin saanut tutkimuksestani kattavamman, jos olisin ottanut useamman asiakkaan haastateltaviksi ja olisin tehnyt haastattelukysymykset vasta teorian valmistuttua. Olisin saanut haastattelukysymykset jaoteltua paremmin mielikuva-, osto- ja käyttökokemuksiin. Olisin vielä voinut tarkentaa näiden

sisällöt, jolloin olisin päässyt vielä paremmin kiinni yksityiskohtiin. Useamman asiakkaan haastattelut olisivat tuoneet hajontaa mielipiteisiin asiakaskokemuksen tämän hetkisestä tilasta.

Pyrin analysoimaan käyttämiäni aineistoja neutraalisti ilman rivien välistä lukemista tai omien mielipiteideni mukaisesti. Toin reilusti esille sekä positiiviset että negatiiviset palautteet. En yrittänyt kauden kuluessa negatiivisiakaan vastauksia enkä toisaalta ylistänyt positiivisia vastauksia. Sukupuolen painotus ei tule mitenkään esille vastauksien perusteella eikä sillä ollut mitään merkitystä tutkimuksen kannalta.

Tutkimuksestani selviää, että asiakaskokemusta ei voida pitää yksiselitteisenä ilmiönä vaan siihen vaikuttavat monet asiat. Nämä asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat osa-alueet ovat kaikille yrityksille samoja joten tutkimustani voi soveltaa muihinkin yrityksiin käytettäväksi. Asiakaskokemuksen vaikutusta organisaation menestymiseen ei voi kiistää; sen avulla se pysyy kiristyvässä kilpailussa mukana. Kukaan ei ole aiemmin tehnyt toimeksiantajalleni samasta aiheesta tutkimusta. Tutkimustuloksia ei voi yleistää koskemaan koko yritystä, koska tutkimukseni koski vain tiettyjä tuoteasiakkuuksia. Yksi asiakaskokemuksen johtamiseen kuuluva asia on mittaaminen. Jatkotoimenpiteitä tai – tutkimusta ajatellen toimeksiantajani voisi kehittää mittariston, jolla asiakaskokemusta voitaisiin mitata. Saadun tiedon perusteella toimeksiantajani voisi seurata asiakaskokemuksen kehittymistä ja voisi ryhtyä tarvittaessa kehitystoimenpiteisiin. Toinen mahdollinen jatkotutkimuksen aihe voisi olla selvittää jakelijoiden asiakaskokemuksen tilanne sekä sen vaikutus toimeksiantajani tarjoamaan asiakaskokemukseen.

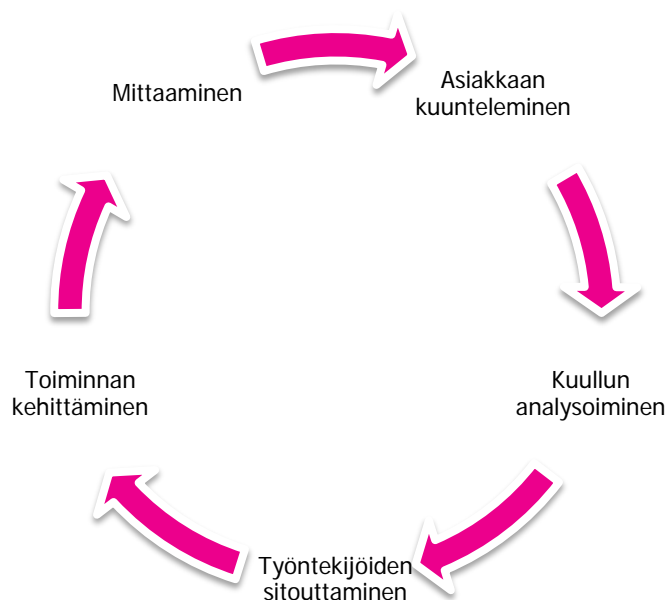
## 5.10 Kehittämisehdotukset

Asiakkaan antama palaute on yritykselle erityisen arvokasta. Saamansa palautteen pohjalta se pystyy kehittämään toimintonsa asiakkaiden toiveiden mukaisiksi. Lopputuloksena yritys saa tyytyväiset ja lojaalit asiakkaat. (Selinit 2013, 21.) Nyt on minun vuoroni jakaa tuliaisiksi asiakaskokemusmatkassani kehittämisehdotuksineen parhaan asiakaskokemuksen kehittämiseksi toimeksiantajani asiakkaille. Tuliaisina en tuonut muutaman euron piraatti t-paitoja, jotka menettävät muotonsa jo ensimmäisessä pesussa vaan hankin kulutusta kestäviä ja odotukset ylittäviä kehitysideoita.

Asiakaslähtöisyys ja hyvä asiakaskokemus ovat tavoitteita lähestulkoon jokaisen organisaation toiminnassa. Pääsinkö tavoitteisiini ja ylittyivätkö odotukseni?

Asiakaskokemuksen kehittäminen lähtee asiakaskokemuksen määrittämisestä. Toimeksiantajani tulee tietää mistä asiakaskokemus muodostuu, mitkä ovat kriittiset asiat asiakaskokemuksessa. Näiden perusteella määritellään huippuasiakaskokemus ja asetetaan sille tavoitteet. Tämän jälkeen tavoitteet viestitään henkilöstölle ja sitoutetaan heidät asiakaskokemuksen rakentamiseen. Asiakaskokemuksen johtamiseen voidaan luoda malli (kuvio 9), jonka avulla ylläpidetään ja seurataan asiakaskokemusta. Toimeksiantajani tulee miettiä kanavat asiakaskokemusta varten sekä resurssit ja toimintatavat saadun tiedon analysoimiseksi asiakasyymmärrykseksi sekä toiminnan kehittämiseksi. Palautteiden käsittelyyn luodaan selkeä prosessi vastuuhenkilöineen. Asiakaskokemuksen mittaamiseen kehi-

tetään kokonaan uudennaisia mittareita perinteisten mallien tilalle. Onnistuminen mitataan yksittäistä asiakaskokemuksista. Mittaamisen avulla toimeksiantajani voi selvittää millä tasolla sen asiakaskokemus on. Sen pitää päästä puuttumaan heti onnistumisiin ja epäonnistumisiin ja kehittämään toimintaa tarvittaessa. Mittaamisen painoarvo on nyt yksittäisten kohtaamisten mittaamisessa heti kohtaamisten jälkeen, joita tehdään useasti vuodessa vanhan ajattelun kerran vuodessa sijaan. Näin asiakas muistaa parhaiten kokemuksensa ja on herkimmillään antamaan palautetta.



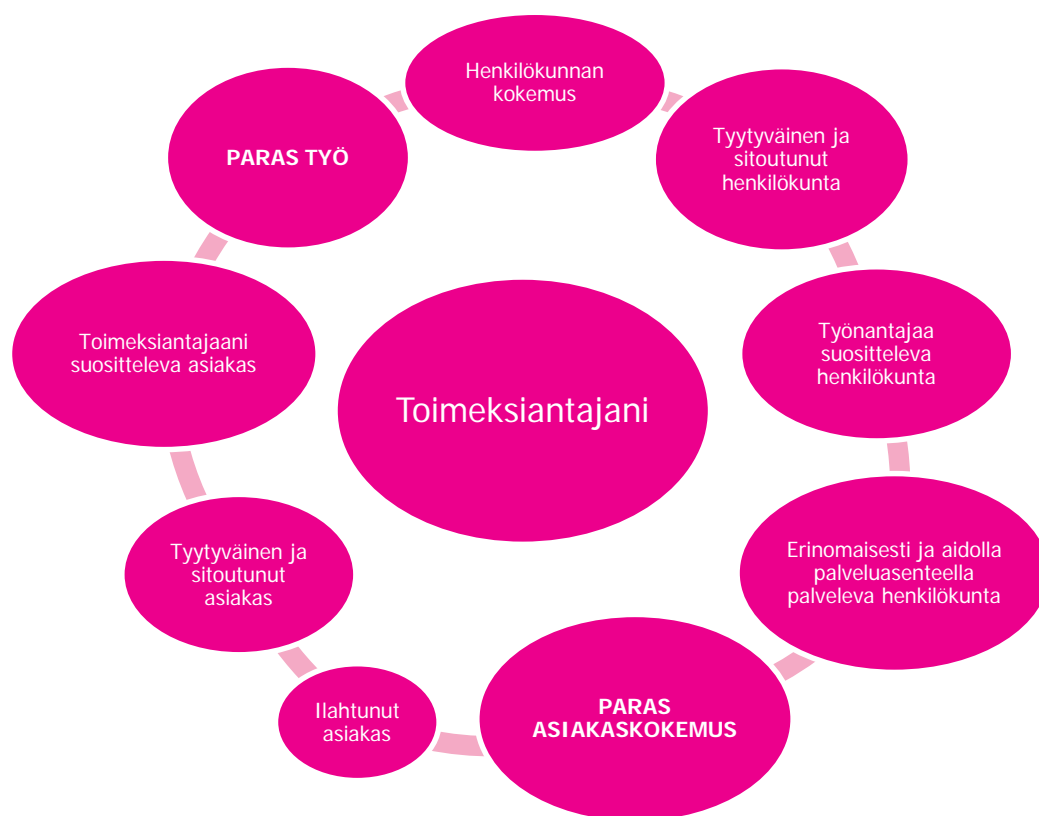
KUVIO 9. Asiakaskokemuksen johtamisen malli

Se miten asiakaskokemuksen kehittäminen otetaan yrityksessä käytäntöön, lähtee johdon sitoutumisesta sekä siitä, että asiakaskokemus otetaan mukaan liiketoiminnan strategiaan sekä kilpailuetuihin. Asiakaskokemus pitää linkittää yrityksen strategiaan, jolloin varmistetaan myös johdon sitoutumisesta. Johto viestittää asiakaskokemuksen kehittämisestä henkilöstölle, jolloin koko henkilölle sen olemassa olo on selvää ja se sisäistää oman työnsä merkityksen asiakaskokemuksen muodostumisessa. Yrityksen johdon täytyy viestiä koko henkilöstölle asiakaskokemuksen olemassa oloa niin, että se on henkilöstön tiedossa, asenteissa sekä yrityskulttuurissa. Positiivisella palveluasenteella ja sen jalkauttamisella yrityksen kulttuuriin on suuri merkitys ja sen avulla saadaan tyytyväisempiä asiakkaita. (Leinonen 2012.)

Visio ja brändi ohjaavat tarjottavan asiakaskokemuksen suunnittelua. Toimeksiantajani tarjoaman asiakaskokemuksen pitää olla tarkkaan harkittu sen omista vahvuuksistaan ja valinnoistaan, joita ovat:

- Halu kehittää ja kehittyä jatkuvasti
- Lisäarvon tuominen asiakkaille
- Asiakkaiden odotusten lunastaminen korkeasta laadusta toiminnan jokaisella osa-alueella
- Sosiaalisten sekä ympäristöllisten näkökulmien huomioiminen liiketoiminnassa kauaskantoisesti

Laantin (2016) esimerkin mukaisesti tarjoan toimeksiantajalleni seuraavanlaista asiakaskokemuksen kehitysmallia:



KUVIO 8. Toimeksiantajani asiakaskokemuksen kehittämismalli

Toimeksiantajani vision eli parhaan asiakaskokemuksen kehittämisen toteutumisen edellyttää työntekijöiden sitouttamista sekä henkilöstötyytyväisyyteen panostamista, koska paras palvelu syntyy tekemisen ilosta. Hyvän asiakaskokemuksen tarjoamisen taustalla on hyvinvoiva sekä ammattimainen henkilöstö. (Reinboth 2008, 76.) Toimeksiantajani tulisivin tavoitella parhaan työn kehittämistä asiakaskokemuksen kehittämisen ohella. Toimeksiantajani tulisi kiinnittää enemmän huomiota työntekijöidensä palkitsemiseen hyvin tehdystä työstä, koska se heijastaa suoraan asiakkaisiin ja vaikuttaa tarjottavaan asiakaskokemukseen. Hyvän asiakaspalvelulaadun takaamiseksi hyvät ja onnistuneet asiakaspalvelutilanteet olisi hyvä käydä läpi ja jakaa niistä saadut opit henkilöstölle. Myös asiakkailta saadut suorat positiiviset asiakaspalautteet nostettaisiin esille ja palkittaisiin niistä sopivalla tavalla. Tämä innoittaisi ja motivoisi työntekijöitä entistä parempiin suorituksiin ja luonnollisesti se vaikuttaisi suoraan myös asiakaskokemuksiin. Laantin (2016) esimerkin mukaisesti toimeksiantajani voisi vahvistaa asiakaskokemukseen pohjautuvaa palvelukulttuuria seuraavasti:

- Tuoteasiantuntemuksen rinnalle tuotaisiin asiakaskokemus ja "palveluloistavuus"
- Asiakaspalvelua kehitettäisiin yhdessä asiakkaan kanssa
- Asiakaspalveluprosessia rikastettaisiin luovuudella ja persoonallisella otteella

Markkinointi&Mainonta-lehden artikkelissa analysointiin Talent Vectian tutkimuskyselyn tuloksia asiakaskokemusten kehittämisessä suomalaisyrityksissä. Tutkimuksen mukaan vain 24 % vastanneista



yrityksistä oli tehnyt asiakaskokemukselle kehittämissuunnitelmat. Vain alle 40 % suomalaisyrityksistä uskoo asiakaskokemuksen tuovan kilpailuetua. 75 % suomalaisista yrityksistä kuitenkin ottavat asiakaskokemuksen mukaan strategisella tasolla, mutta vain 38 % oli luonut sille kokonaisvaltaiset tavoitteet. Kehittämissuunnitelmat oli tehty vain 24 % yrityksissä. Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että yrityksiltä puuttuu syvälinen tuntemus asiakaskokemuksesta sekä sen yhteydestä henkilöstön viihtyvyyteen ja hyvinvointiin asiakaskokemuksen luomisessa. Kansainvälisiä tutkimuksia myöten voidaan todistaa, että yrityksen henkilöstöllä on suuri vaikutus erinomaisen asiakaskokemuksen tarjoamiseen. (Markkinointi&Mainonta 2016.)

Asiakaspalveluosastot tulee sitouttaa asiakaspalvelusitoumukseen. Jokaisen yrityksen sisällä työskentelevän tulee olla tietoinen yrityksensä palvelukulttuurista ja sen toteutumisesta käytännössä, koska sillä on vaikutusta asiakaskokemuksen muodostumiseen. Toimeksiantajani asiakaspalvelun tulisi luoda palveluvision, jonka taustalla on yritysjohdon määrittelemät asiakaspalvelun periaatteet. Jotta toimeksiantajani motto "aina enemmän" toteutuisi käytännössä, se tulisi viedä työntekijöiden tietoisuuteen ja purkaa käytännön toimiksi. Työntekijät yhdessä voisivat miettiä uusia keinoja ylittää asiakkaiden odotukset, jolloin työntekijät sitoutuisivat noudattamaan niitä paremmin käytännössä. Moton voisi sisällyttää myös palvelusitoumukseen. Asiakaspalvelun tavoitettavuuden parantamiseen toimeksiantajani voisi tarjota laajemmat palveluajat, jolloin ne palvelisivat paremmin myös kansainvälisesti ja vaikuttaisivat osaltaan asiakaskokemukseen.

Aiemmin esittelin toimeksiantajani kulunhallintajärjestelmien asiakkuuksien kosketuspinnat (kuvio 7), joilla on vaikutusta asiakaskokemukseen. Löytyykö kosketuspisteistä heikkoja kohtia, joita kehittämällä voitaisiin parantaa asiakaskokemusta tai löytyykö ns. nohduettuja asiakaskokemuksia (sähköpostit, käyntikortit, tarjoukset, sopimus pohjat, esittelyt ja verkkosivut)? Ovatko ne asiakaslähtöisiä tai puuttuko jotain mikä toisi lisäarvoa asiakkaalle? Kosketuspisteissä asiakkaille merkityksellisiä ovat huippukohtat ja loppuosa. Toimeksiantajani tulisikin kiinnittää huomiota huippukohtien luomiseen ja loppuun, koska asiakaskokemus muodostuu pitkälti näiden perusteella. Toimeksiantajani kohdalla tämä merkitsee entistä tarkempaa jakelijoiden huomioimista. (Löytänä ja Korteso 2011, 109 - 118.)

Henkilöstön pitää olla koko ajan askeleen edellä asiakkaitaan ja varsinkin kilpailijoita. Heikkojen signaalien ja trendien havainnointi ja ennustaminen ihmisten teknologian käyttäytymisessä auttavat olemaan hereillä oikeaan aikaan. Uusien palvelukonseptien luomista sekä vanhojen kehittämistä ei pidä unohtaa. Toimeksiantajani voi varmistaa kilpailukyvyyn säilyttämisen sekä henkilöstön pysyminen kehityksen mukana kannustamalla ja tukemalla kouluttautumista.

Toimeksiantajani matka ei tule olemaan yhden tai kahden viikon all inclusive -matka vaan matkan tekeminen kestää vuosia. Asiakaskeskeisyyden vieminen strategiatasolta käytäntöön sisältää monia vaiheita yrityksen valmiudessa, kypsyydessä ja johdon sitoutumisessa. Hitautta toimeksiantajani tapauksessa lisäävät tuotelähtöinen yrityskulttuurin historia ja vanhoihin rakenteisiin nojautuva johto, koska ne ovat vielä vahvasti mielessä ja siitä on päästävä irti. Myös perusasiat pitää saada kuntoon, ennen kuin on järkevää tavoitella hyvää ja odotuksia ylittävää asiakaskokemusta. Käytännössä tällä tarkoitetaan, että tavarat toimitetaan asiakkaalle ajallaan, pidetään sovituista asioista kiinni ja toimi-

tukset yms. ovat virheettömiä jne. Löytänän ja Kortesuon (2011) mukaan asiakaskokemuksen painoarvon kasvaessa tulee asioiden läpimenoajat saada nopeiksi ja tehokkaiksi, organisaatiot mahdollisimman matalatasoisiksi ja asiakkaan toivomuksiin reagoitava heti. Painopiste tulee siirtymään entistä enemmän asiakasrajapinta työskentelyyn ja sen systemaattiseen johtamiseen. Yrityksellä itsellään on kädessään ratkaisun avaimet, joilla se vaikuttaa asiakaskokemukseen ja sen muodostumiseen.

Kokonaisuus ratkaisee: kaikki toimeksiantajani tekeminen heijastuu asiakkaalle kokonaisuutena, jonka pohjalta asiakas muodostaa kuvan toimeksiantajastani. Toiminnan kokonaisuudessaan tulisi toimia asiakkaan silmissä hyvin, jotta asiakkaalle muodostuisi hyvä kuva toimeksiantajastani. (Keskinen ja Lipiäinen 2013, 180 - 181.) Se mitä asiakas muistaa, ei ole suinkaan tuotteet ja hinnat vaan tunte!

Vaikka matkani kesti noin puoli vuotta, se ei tuntunut pitkältä. Alku tuntui vaikealta, koska en osannut päättää mitä pakkaan mukaani, mitä reittiä kuljen, mitä kohteita käyn katsomassa ja mitä jätän välistä. Miten pitkälle pitää matkustaa, että saa hyvän kuvan kohteesta ja ettei nähtävyydet ala toistamaan itseään? Vaikka yritin ennen matkaani tehdä itselleni matkasuunnitelman, se ei aivan pitänyt paikkaansa. Matkasuunnitelmani muuttui sitä mukaan, kun tutustuin paremmin kohteeseeni. Kärsin matkan aikana myös koti-ikävästä: tekstin tiivistäminen ja turhan karsiminen tuottivat tuskaa. Haasteellista oli myös haastatteluaineistoni hyödyntäminen riittävän hyvin ja oikeiden tulkintojen tekeminen aineiston pohjalta. Suurimmaksi osaksi matkani oli kuitenkin todella onnistunut ja mahtava. Opin paljon uutta, koin onnistumisia, sain ihania matkamuuistoja ja ostin ihania tuliaisia. Materiaalia matkakohteesta löytyi paljon, matkakohde oli todella mielenkiintoinen ja pysyin hyvin matkabudjetissäni. Matkani avarsi katseeni ja kiinnostukseni asiakaskokemukseen. Olen muun muassa huomannut teoriassa esittelemä totuuden pitävän paikkansa. Ystäväni Facebookissa levittävät negatiivisia asiakaskokemuksiaan ja ne leviävät kuten teoriassa esiteltiinkin. Opin matkani varrella paljon toimeksiantajastani ja asiakaskokemuksen merkityksestä toimeksiantajalleni. Olen tutustunut toimeksiantajani strategiaan ja toimintatapoihin syvällisemmin. Seuraavaa matkaani ajatellen tutustuisin kunnolla kohteeseeni ennen matkasuunnitelman tekemistä. Minulle jäisi enemmän aikaa käydä läpi matkakohdetta. Pyrin omassa elämässäni noudattamaan periaatetta, etten matkusta kahta kertaa samaan paikkaan. Tälle matkalle olen kuitenkin valmis lähtemään aina yhä uudestaan, koska asiakaskokemusmatka jatkuu, eikä sen kehittäminen lopu koskaan.

Kiitos matkaseurasta! Toivon, että matkanne oli mukava, onnistunut ja jopa odotukset ylittävä! Tervetuloa uudestaan!

## LÄHTEET

- ABLOY OY 2016. Brand manual. [Viitattu 2016-04-02.] Saatavissa:  
<http://www.abloy.brandmanual.se/fi/brandi>
- ABLOY OY 2015. CLIQ-projekti [sisäinen ohje]. Sijainti: Joensuu: Abloy Oy.
- ABLOY OY 2016. Tuplavarmistettua kulunhallintaa - ABLOY PROTEC2 CLIQ. [Viitattu 2016-04-02.] Saatavissa: <http://www.abloy.fi/fi/abloy/abloyfi/tuotteet/ratkaisut/abloy-protec2-cliq-lukitus-ja-kulunhallintajarjestelma/>
- ANDERS INNOVATIONS 2013. Mikä tuo arvoa asiakkaalle? [Viitattu 2016-02-12.] Saatavissa: <https://www.andersinnovations.com/fi/blogi/mika-tuo-arvoa-asiakkaalle/>
- ASSA ABLOY AB 2015. Tiemme tulevaisuuteen. Tukholma: Alfa Print.
- BEYOND PHILOSOPHY 2016. What is customer experience? [Viitattu 2016-01-01.] Saatavissa: <http://beyondphilosophy.com/customer-experience/>
- DANIELSEN, Milla, RAULAS, Mika 2015. Muotoilu uudistaa johtamisen ja asiakaskokemuksen. [Viitattu 2016-02-29.] Saatavissa: <http://www.mark.fi/artikkeli/muotoilu-uudistaa-johtamisen-ja-asiakaskokemuksen/>
- DIGIMOGULI OY 2016. Asiakaspalvelun ja asiakaskokemuksen trendit 2016. [Viitattu 2016-01-29.] Saatavissa: <http://www.digimoguli.fi/blogi/asiakaspalvelun-ja-asiakaskokemuksen-trendit-2016>
- FILENIUS, Marko 2015. Digitaalinen asiakaskokemus. Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- FLYKT, Johan 2013. Asiakaskokemus - mitä se tarkoittaa? [Viitattu 2015-03-06.] Saatavissa:  
<http://www.kauppa-lehti.fi/sponsoroidutblogit/dna/asiakaskokemus-mita-se-tarκοittaa>
- GERDT, Belinda 2015. Päivitä asiakaspalvelusi vuoteen 2015. [Viitattu 2015-11-21.] Saatavissa: <http://www.asml.fi/blogi/paivita-asiakaspalvelusi-vuoteen-2015/>
- GRÖNROOS, Christian 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYpro Oy.
- HALL, Emma 2015. European Brands Fail to Deliver on Customer Experience. [Viitattu 2016-03-16.] Saatavissa: <http://adage.com/article/global-news/european-brands-fail-deliver-customer-experience/300682/>
- HELENIUS, Anne 2016. Arvomaailman muutoksesta Marimekon mahdollisuus. Karjalainen [Sanomalehti]. [Viitattu 2016-03-15.]
- HILTUNEN, Elina 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. Helsinki: Talentum.  
<http://www.asml.fi/blogi/mista-syntyy-menestyva-asiakaspalvelu/>
- HIRSJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko, SAJAVAARA, Paula 2000. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- HYTTINEN, Jukka 2014. Mistä syntyy menestyvä asiakaspalvelu? [Viitattu 2015-11-21.] Saatavissa: <http://www.asml.fi/blogi/mista-syntyy-menestyva-asiakaspalvelu/>
- HÄMÄLÄINEN, Jukka 2000. Luonnollinen palvelu. Kohtele asiakasta kuin itseäsi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- JOKELA, Mikko 2011. Arvon tuottamisen vaikeus. [Viitattu 2016-02-12.] Saatavissa: <http://inside-the-plm.blogspot.fi/2011/12/arvon-tuottamisen-vaikeus.html>
- KERÄNEN, Matti 2014. [Viitattu 2015-03-06.] Saatavissa:  
<http://www.businesslike.fi/businesslike/blogit-ja-asiantuntija-artikkelit/kari-korkiakoski-miksi-asiakaskokemus-on-niin-tarkea>

- KESKINEN, Toni ja LIPIÄINEN, Jarmo 2013. Asiakkaan matkassa. Tuotokeskeisyydestä symbioosi-strategiaan. Helsinki: Talentum.
- KORKIAKOSKI, Kari 2014. Brändin ja asiakaskokemuksen suhde. [Viitattu 2016-03-01.] Saatavissa: <https://karikko.wordpress.com/2014/05/19/brandin-ja-asiakaskokemuksen-suhde/>
- KORKIAKOSKI, Kari 2015. Asiakaskokemuksen trendit vuodelle 2015. [Viitattu 2015-03-06.] Saatavissa: <http://www.futurelab.fi/asiakaskokemuksen-trendit-vuodelle-2015/>
- KORKIAKOSKI, Kari 2016. Asiakaskokemuksen trendit 2016. [Viitattu 2016-01-29.] Saatavissa: <https://karikko.wordpress.com/2016/01/11/asiakaskokemuksen-trendit-vuonna-2016/>
- KORKIKOSKI, Kari, LÖYTÄNÄ, Janne 2014. Asiakkaan aikakausi. Rohkeus + rakkaus = raha. Viro: Print Best.
- KOUKKUNEN, Tuomas 2015. Suhtautuminen työhön on muuttumassa. Karjalainen [Sanomalehti]. [Viitattu 2015-06-13.]
- LAACKONEN, Arttu 2015. Uskalla ajatella isommin. Juhla Heili [Sanomalehti]. [Viitattu 2015-10-25.]
- LAANTI, Juha 2016-02. Huippuasiakaskokemuksen rakentaminen Alkossa. [luento]. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu. Liiketalouden yksikkö.
- LAATUAKATEMIA 2010. Laatu - käsite ja tehtävät. [Viitattu 2016-02-12.] Saatavissa: <http://www.kotiposti.net/tuurala/Laatu.htm>
- LAIHI, Jarno 2016. Asiakaskokemus. [Viitattu 2016-02-05.] Saatavissa: <http://www.nerdynet.fi/asiakaskokemus/>
- LEHTINEN, Jarmo R. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- LEINONEN, Jukka 2012. [Viitattu 2015-03-06.] Saatavissa: <http://www.kauppalehti.fi/sponsoroidutblogit/dna/asiakaskokemuksen-parantamisen-avainasiat>
- LIIKETOIMINTAA.NET 2014. Mitä asiakaskokemus on? [Viitattu 2016-01-31.] Saatavissa: <http://www.liiketoimintaa.net/mita-asiakaskokemus-on/>
- LINDROOS, Satu, NYMAN, Göte ja LINDROOS, Katja 2005. Kirkas brandi. Miten suomalainen tuote erottuu, lisää arvoaan ja perustelee hintansa. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- LIPIÄINEN, Jarmo 2014. Case Kotimaa Oy – tuotokeskeisyydestä symbioosistrategiaan. [Viitattu 2015-10-02.] Saatavissa: <http://www.asml.fi/blogi/case-kotimaa-oy-tuotokeskeisyydesta-symbioosistrategiaan/>
- LIPIÄINEN, Jarmo 2015. Myynti ja markkinointi on muotoiltava uudelleen. [Viitattu 2015-08-14.] Saatavissa: <http://www.asml.fi/blogi/myynti-ja-markkinointi-on-muotoiltava-uudelleen/>
- LÖYTÄNÄ, Janne ja KORTESUO, Katleena 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.
- MANNERMAA, Mika 2004. Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- MARKKINOINTI&MAINONTA 2016. Suomalaisfirmat eivät ymmärrä henkilöstön viihtyvyyden ja asiakaskokemuksen yhteyttä. [Viitattu 2016-02-29.] Saatavissa: <http://www.marmai.fi/uutiset/suomalaisfirmat+eivat+ymmarra+henkiloston+vihtyvyyden+ja+asiakaskokemuksen+yhteytta/a2335160>
- OJASALO, Katri, MOILANEN, Teemu ja RITALAHTI, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- PETTEY, Christy 2015. The Customer Experience in 2020. [Viitattu 2016-03-16.] Saatavissa: <http://www.gartner.com/smarterwithgartner/the-customer-experience-in-2020/>

- QUESTBACK 2015. Maailma asiakkaasi silmin. Johtajan opas asiakaskokemusten mittaamiseen ja tiedon hyödyntämiseen. Espoo: Questback Oy.
- REINBOTH, Camilla 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Tammi.
- RICHARDSON, Adam 2010. Understanding Customer Experience. [Viitattu 2016-01-02.] Saatavissa: [https://hbr.org/2010/10/understanding-customer-experie?cm\\_sp=Article\\_-\\_Links\\_-\\_Top%20of%20Page%20Recirculation](https://hbr.org/2010/10/understanding-customer-experie?cm_sp=Article_-_Links_-_Top%20of%20Page%20Recirculation)
- RIMPILÄINEN, Markku 2015. Swedish Companies Learning to Master Multichannel Customer Experience. . [Viitattu 2016-03-16.] Saatavissa: <http://managementevents.com/news/swedish-companies-learning-to-master-multichannel-customer-experience-2/>
- SAARANEN-KAUPPINEN, Anita & PUUSNIEKKA, Anna 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto. KvaliIMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto Tampereen yliopisto.
- SAHLSTEN, Pekka 2010. Hyvä ostokokemus – parempi asiakas [Viitattu 2016-01-31.] Saatavissa: <http://www.myynti20.fi/hyva-ostokokemus-parempi-asiakas/>
- TEMKIN, Bruce 2015. 11 Customer Experience Trends for 2016 (The Year of Emotion). [Viitattu 2016-01-29.] Saatavissa: <https://experiencematters.wordpress.com/2015/12/15/11-customer-experience-trends-for-2016-the-year-of-emotion/>
- TOIVONEN, Matti 2016. Asiakaskokemus – paljon melua tyhjästä? [Viitattu 2016-02-05.] Saatavissa: <http://www.asiakaspalvelukokemus.fi/blog/asiakaskokemus-paljon-melua-tyhjasta-2/>
- TUOMI, Jouni ja SARAJARVI, Anneli 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- USKI, Sami 2014. Mistä rakentuu hyvä asiakaskokemus? [Viitattu 2015-03-06.] Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/tieto/mista+rakentuu+hyva+asiakaskokemus/a2226160>
- UUSLEHTO, Jenni 2015. Ainutlaatuista tietoa terveydestäsi. Uniikki. Tampere: Forssa Print Oy.
- VAINIO, Tiina 2015. Mistä on hyvä asiakaskokemus tehty? [Viitattu 2015-08-14.] Saatavissa: <http://www.joyandorder.fi/blogi/strategia/mista-hyva-asiakaskokemus-tehty/>
- VALVIO, Timo 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- VIITALA, Riitta ja JYLHÄ, Eila 2002. Menestyvä yritys. Liiketoimintaosaamisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.
- VUORINEN, Tero 2013. Strategiakirja 20 työkalua. Helsinki: Talentum.
- WALKER INFORMATION INC. 2016. Customers 2020. [Viitattu 2016-03-16.] Saatavissa: <http://www.walkerinfo.com/Customers2020/>
- WAN, Maria 2015. Palvelustrategia = Asiakaskokemus = Brändi. [Viitattu 2016-03-01.] Saatavissa: <http://www.hanuman.fi/palvelustrategia-asiakaskokemus-brandi/>
- ZWILLING, Martin 2014. Customer experience is today's business benchmark. [Viitattu 2016-01-01.] Saatavissa: <http://www.forbes.com/sites/martinzwilling/2014/03/10/customer-experience-is-todays-business-benchmark/>

## LIITE 1: ASIAKASHAASTATTELUKYSYMYKSET

1. Millaista asiakaspalvelua tarvitsette, arvostatte tai odotatte?
2. Olisitteko valmis maksamaan jostakin teille tärkeästä asiasta?
3. Mistä ette mistään hinnasta olisi valmis tinkimään?
4. Millaista palveluhenkilöä arvostat tai muistat?
5. Miksi valitsitte juuri ko. yrityksen eikä kilpailijoita?
6. Oliko sopivan ratkaisun valinta helppoa?
7. Mikä on ko. yrityksen tuotteiden yleinen mielikuva ja näkyvyys?
8. Millainen mielikuva teillä on ko. yrityksestä ja sen palvelukonseptista?
9. Mitä haluatte ja odotatte ko. yritykseltä?
10. Täyttikö ko. yritys odotuksesi?
11. Mihin Te kiinnitätte huomiota asiakaspalvelussa tai asiakaspalvelijassa, ko. yrityksen toiminnassa ja henkilössä?
12. Mikä on ko. yrityksen saavutettavuus?
13. Millaisena koetteko. yrityksen asiakaspalvelun kuten myynti ja tuki?
14. Miten olette kokeneet ohjelmistotuen tavoitettavuuden, asiantuntemuksen, palvelun nopeuden ja tiedottamisen?
15. Miten koette koulutusten saatavuuden, sisällön ja hyödynnettävyyden?
16. Mikä on ko. yrityksen tuotteiden ja ohjelmistojen asennettavuus, toimivuus ja käytettävyys?
17. Miten tukitoimet kuten tilaaminen, laskutus tai toimitus (toimitusajat) toimivat kohdallanne? Mikä tukitoimissa on Teille tärkeintä?
18. Mikä on ko. yrityksen varustelutaso, onko se riittävä?
19. Mikä on ko. yrityksen tai tuotteen laatu ja kohtaako se asiakasodotukset?
20. Pystyttekö vertaamaan ko. yrityksen palvelua johonkin?
21. Mitä toivoisitte ko. yrityksen teille tarjoavan, onko jotain toiveita?
22. Mistä haluaisitte kiittää ko. yritystä?
23. Mitä pitäisi tehdä toisin, että olisitte tyytyväisempiä?
24. Haluaisitteko suositella tai pystyisittekö suosittelemaan ko. yritystä muille?
25. Yhteenvedona, tarjosiko ko. yritys teille parhaan asiakaskokemuksen?

## LIITE 2: HENKILÖSTÖHAASTATTELUKYSYMYKSET

### Kysymykset myynnille, markkinoinnille ja asiakaspalvelulle

- Mitä on mielestäsi hyvä asiakaskokemus?
- Tarjoaako ko. yritys mielestäsi hyvää asiakaskokemusta asiakkaille?
- Miten asiakaslähtöisyys näkyy ko. yrityksen asiakkuuksissa?

### Kysymykset johdolle

- Mitä on mielestäsi hyvä asiakaskokemus?
- Tarjoaako ko. yritys mielestäsi hyvää asiakaskokemusta asiakkaille?
- Miten asiakaslähtöisyys näkyy ko. yrityksen asiakkuuksissa?
- Millaisen mielikuvan haluaisitte välittää ko. yrityksestä asiakkaille?
- Mitä kilpailustrategiaa ko. yrityksessä käytetään? (tuotteisiin, hintaan vai asiakaskokemukseen keskittyvää)
- Millä ko. yritys erottuu kilpailijoista?
- Millä tasolla ko. yrityksen luomat asiakaskokemukset ovat? Ovatko ne satunnaisia, odotettavissa olevia vai johdettuja?
- Millä nopeudella asiakaskokemusohjelmaa ja kulttuurin muutos viedään eteenpäin vai viedäänkö ollenkaan?
- Millä asiakaskeskeisyyden tasolla ko. yritys on? Mikä on tavoite?
  - Asiakkaisiin keskittynyt = Tuntee asiakkaansa ja tietää mitä he ostavat. Hoitaa asiakkaita ylläpitääkseen nykyistä liiketoimintaa sekä hakeakseen lisämyyntiä.
  - Asiakkaisiin reagoivaa = Kerää asiakaspalautetta ja priorisoi kehityskohteita palautteen mukaan. Pyrkii nostamaan asiakastyytyväisyyttä ja minimoimaan huonojen palautteiden määrää.
  - Asiakkaisiin sitoutunut = Kehittää pitkiä asiakassuhteita ja panostaa asiakassuhteeseen myös tunnetasolla. Tuottaa asiakkaan odotuksia ylittäviä kokemuksia saadakseen asiakkaista lähettiläitä.
  - Asiakkaista innostunut = Kuuntelee mitä asiakkaat tavoittelevat liiketoiminnassaan ja henkilökohtaisessa elämässään. Etsii uusia tapoja tuottaa asiakkaille arvoa, ennen kuin he osaavat sitä kysyä.
- Millä tasolla johdon sitoutuminen asiakaskeskeisyyteen on? Mikä on tavoite?
  - Kiinnostunut = Johto ajattelee, että asiakaskokemus on kiinnostava mahdollisuus.
  - Tuloshakuinen = Johto näkee, että asiakaskokemus on tärkeä asia, on valmis investoimaan siihen ja odottaa myös tuloksia.
  - Vakuuttunut = Johto on vakuuttunut, että asiakaskokemuksen johtamisen ja liiketoiminnan tulosten korrelaatio on selvä ja haluaa sijoittaa siihen merkittävästi resursseja.
  - Sitoutunut = Johto näkee asiakaskokemuksen olennaisena osana yrityksen strategiaa.
  - Ylläpitäjä = Johto kokee itsensä asiakaskeskeisen strategian ja yrityskulttuurin ylläpitäjäksi ja eteenpäinviejäksi.