



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

ASIAKKAIDEN OSALLISTAMISEN MALLINTAMINEN

Case Alko Oy

Kaisa Kokko

Opinnäytetyö
Tammikuu 2019
Palveluliiketoiminnan johtaminen YAMK



TIIVISTELMÄ

Tampereen Ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminnan johtamisen koulutus, restonomi (YAMK)

KOKKO, KAISA:
Asiakkaiden osallistamisen mallintaminen
Case Alko Oy

Opinnäytetyö 178 sivua, joista liitteitä 65 sivua
Tammikuu 2019

Asiakkaiden osallistaminen on yksi 2010-luvun puhutuimmista ilmiöistä asiakaskokemuksen kehittämisessä. Erinomaisesta asiakaskokemuksestaan tunnettu, Suomessa yli 5,5% alkoholia sisältävien alkoholijuomien vähittäiskaupasta vastaava monopoliyhtiö Alko Oy haluaa kehittää toimintaansa asiakaslähtöisempään suuntaan. Ymmärtääkseen asiakkaitensa tarpeita ja odotuksia paremmin Alkossa halutaan osallistaa asiakkaat ennistä tiiviimmin sen toiminnan kehittämiseen.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli rakentaa Alkolle malli asiakkaiden osallistamisesta. Lisäksi Alkossa haluttiin ymmärtää, millaisiin asioihin asiakas haluaa ja voi aidosti Alkon toiminnan kehittämisessä vaikuttaa ja missä kanavissa hän sen tekee. Hypoteesina Alkon aikaisemmista asiakastutkimuksista ja -palautteista asiakkaita eniten kiinnostava vaikuttamisen kohde on Alkon valikoima. Tutkimuksella haluttiin konkreettisesti kartoittaa, mitä asiakkaalle voidaan luvata yksittäisen myymälän valikoiman kehittämisen näkökulmasta sekä miten myymälöissä voitaisiin paremmin kannustaa, ottaa vastaan ja hyödyntää asiakkaiden toiveita valinnaisen valikoiman kehittämisessä. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, joka eteni palvelumuotoiluprosessin vaiheiden mukaisesti. Tutkimusmenetelminä käytettiin lomakekyselyä, teemahaastattelua ja benchmarkkausta. Lisäksi asiakkaiden osallistamista kokeiltiin käytännössä Espoossa Otaniemen Alkossa tehdystä tuotetoivemallin kokeilussa.

Tulosten mukaan Alkon asiakkaita kiinnostavin vaikuttamisen tema on Alkon valikoima. Tähän asiakkaat toivovat voivansa vaikuttaa erityisesti erilaisiin kyselyihin vastaamalla sekä vuorovaikutustilanteissa myymälähenkilökunnan kanssa. Asiakkaille voidaan luvata, että heidän toiveitaan kuullaan myymäläkohtaisen vapaavalintaisen valikoiman kehittämisessä, Alkon valikoimaa koskevat tasapuolisuusvaateet huomioiden. Vuorovaikutustilanteisiin, palautteen keruun menetelmiin ja jakamiseen panostamalla myymälöissä voitaisiin paremmin kannustaa, ottaa vastaan ja hyödyntää asiakastoiveita. Tutkimuksen pohjalta Alkolle rakennettiin malli, jota voidaan hyödyntää suunniteltaessa asiakkaiden osallistamista erilaisissa kehitysprojekteissa.

Johtopäätöksinä asiakkaiden osallistamiselle löytyy tahtotilaa, asennetta ja kyvykkyyttä sekä Alkon strategiasta, että sen asiakkailta ja henkilöstöltä. Kehittämisohjeuksina Alkolle esitetään asiakkaiden osallistamisen mallin kokeilua käytännössä, suullisen asiakaspalautteen keruun ja jakamisen tehokkaampien menetelmien kehittämistä, sekä tämän tutkimuksen yhteydessä kehitetyn ja testatun tuotetoivemallin kokeilua Alkon kaikissa myymälätyypeissä ympäri Suomea.

Asiasanat: asiakkaiden osallistaminen, palvelumuotoilu, asiakaskokemus, vähittäiskauppa

ABSTRACT

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

KOKKO, KAISA:
Modelling Customer Participation
Case Alko Oy

Master's thesis 178 pages, appendices 65 pages
January 2019

The participation of customers is one of the most talked-about topics of the 21st century in the field of customer experience development. Alko Inc, a monopoly on retail trade in alcoholic beverages containing more than 5.5% alcohol by volume, is well known for its excellent customer experience and wants to develop its operations in a more customer-oriented direction. In order to better understand the needs and expectations of its customers, Alko also wants to involve the customers more closely in the development of its operations.

The aim of this thesis was to build a model of the customers' participation in Alko. In addition, Alko wanted to understand what kinds of things the customer wants and can really do in developing Alko's activities and in what channels he does this. The hypothesis based on Alko's previous customer surveys and feedback is that the object of the most interesting influences is Alko's assortment. The study specifically sought to identify what can be promised to the customer about the development of an individual store portfolio, and how to encourage, absorb and benefit from customers' wishes. The research was conducted as a qualitative study, which proceeded according to the phases of the service design process. The research methods used were form queries, theme interviews and benchmarking. In addition, the participation of customers was piloted in practice by the experiment of a product wish model in Espoo Otaniemi Alko store.

According to the results of the study, the most interesting theme for making an impact on is Alko's selection, where customers wish to be able to influence answering different queries and interacting with shop staff. Customers can be assured that their wishes will be heard in the context of the development of a specific selection of choices by the store, considering the fairness claims of the Alko range. In the case of interaction situations, the methods and distribution of feedback, it would be better to encourage, absorb and take advantage of customer wishes. Based on this study, a model of customer participation was built for Alko, which can be utilized in designing customer participation in various development projects.

The conclusions of the study on the participation of customers include the will, attitude and capability of the customers and personnel. It is also supported by Alko's strategy. The suggestions for further development for Alko are the testing of customer participation model in practice, developing more efficient methods for collecting and sharing spoken customer feedback, and experimentation of the product wish model in all Alko's shop types around Finland.

Key words: customer participation, service design, customer experience, retail

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
2	TUTKIMUKSEN TAUSTAA	9
	2.1. Toimeksiantajan esittely	9
	2.2. Alkoholilain asettamat reunaehdot asiakaskokemuksen kehittämiseksi ja asiakkaiden osallistamiselle	10
	2.3. Valikoiman hallinta ja asiakastoiveiden kuuleminen Alkossa	11
	2.4. Tutkimuksen lähtökohdat	12
	2.5. Tutkimuksen eettisyys	14
	2.6. Tutkimusraportin eteneminen	15
3	ASIAKASKOKEMUS	16
	3.1. Asiakaskokemus käsitteenä	16
	3.2. Alkon asiakaskokemusstrategia	16
	3.3. Asiakasarvo, arvolupaus ja asiakaskokemuksen rakentuminen.....	18
	3.4. Asiakkaan sitoutuminen ja sitouttaminen	21
	3.5. Asiakaslähtöisyys.....	22
	3.6. Asiakasymmärrys ja asiakastiedon kerääminen	23
	3.7. Asiakasymmärryksen ja asiakastiedon keräämisen nykytila Alkossa	24
4	ASIAKKAAT OSALLISTAVA PALVELUJEN KEHITTÄMINEN.....	27
	4.1. Asiakkaiden osallistaminen	27
	4.2. Asiakkaiden osallistamisen hyödyt.....	29
	4.3. Asiakkaan roolit osallistavassa kehittämisessä.....	31
	4.4. Asiakkaiden osallistamisen menetelmät ja kanavat.....	33
	4.5. Lähestymistapoja asiakaslähtöiseen palvelujen kehittämiseen.....	33
	4.5.1 Living Lab.....	34
	4.5.2 Palvelumuotoilu eli Service Design Thinking	36
	4.5.3 Lean Startup	40
	4.5.4 Lean Service Creation	42
5	TUTKIMUS	45
	5.1. Osallistamisen nykytila Alkossa	45
	5.2. Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoite	45
	5.3. Tutkimuksen lähestymistapa.....	46
	5.4. Tutkimuksen kulku	47
	5.5. Määrittelyvaihe	51
	5.6. Tutkimusvaihe	52
	5.6.1 Benchmarking asiakastoiveiden ja palautteen keruusta.....	53
	5.6.2 Lomakekysely Alkon asiakkaille	57

5.6.3	Teemahaastattelut Alkon henkilökunnan edustajille	73
5.7.	Suunnitteluvaihe	82
5.7.1	Otaniemen osallistamiskokeilu	82
5.7.2	Työpaja Alkon asiantuntijoille.....	88
6	TUTKIMUSAINEISTON ANALYSOINTI.....	92
6.1.	Tutkimuksen keskeiset löydökset	92
6.2.	Asiakkaiden osallistamisen malli Alkolle.....	97
7	POHDINTA.....	101
7.1.	Johtopäätökset.....	101
7.2.	Tutkimuksen luotettavuus	102
7.3.	Kehittämissuhteet.....	104
7.4.	Tutkimustyön toteutuksen arviointi	106
	LÄHTEET.....	108
	LIITTEET	113
	Liite 1. Asiakaskyselyn saateteksti ja kysymykset 1 (2)	113
	Liite 2. Alkon pääkonttorin asiantuntijoiden ja esimiesten teemahaastattelujen saateteksti ja kysymykset.....	
	1 (2).....	115
	Liite 3. Alkon myymäläkentällä työskentelevien esimiesten ja mestarien teemahaastattelujen saateteksti ja kysymykset	
	1 (2).....	117
	Liite 4. Service Blueprint Otaniemen tuotetoivekokeilusta	119
	Liite 5. Asiakkaiden osallistamisen malli Alkolle.....	120

ERITYISSANASTO

Chatbotti = tietokoneohjelma, joka on suunniteltu käymään keskustelua ihmisen kanssa.

Myymäläryhmä = ryhmä (1-5 kpl) Alkon myymälöitä, joita johtaa yksi esimies eli palvelupäällikkö. Myymäläryhmään kuuluva henkilöstö työskentelee kaikissa myymäläryhmän myymälöissä ja he muodostavat täten palvelupäällikkönsä kanssa yhden tiimin.

Palvelumestari = yhden myymäläryhmän asiakaspalvelun laadusta ja kehittämisestä vastaava myyjä, joka oman työnsä ohella tsemppaa tiimiään ja suunnittelee asiakaskokemukseen liittyviä teemoja.

Palvelupäällikkö = yhden myymäläryhmän operatiivisesta johtamisesta vastaava esimies.

Tuotesegmentti = Alkon luoma valikoimanhallintaan liittyvä määrittely. Ryhmä samaan tuoteryhmään kuuluvia, samankaltaisen makuprofiilin ja saman hintaluokan tuotteita, esimerkiksi: punaviinit, vivahteikas ja kehittynyt, alle 10 euroa.

Valikoimanhallinta = kokonaisuus ja prosessit, joilla ohjataan Alkon tuotevalikoimaa myymälöissä ja verkkokaupassa.

Valikoimamestari = yhden myymäläryhmän valikoimasta, tilanhallinnasta ja niiden kehittämisestä vastaava myyjä, joka oman työnsä ohella tsemppaa tiimiään tuoteosaamisen kehittämisessä.

Yeti-tabletti = suurikokoinen asiakastilassa oleva kosketusnäytöllä varustettu tablettitietokone, jonka avulla asiakas pääsee selaamaan koko Alkon tuotevalikoimaa.

1 JOHDANTO

Asiakkaiden osallistaminen yrityksen palveluprosesseihin ja niiden kehittämiseen on ollut sekä yritysten että tieteellisen tutkimuksen kiihtyvän kiinnostuksen kohde eletyn 2000-luvun aikana (Mustak, Jaakkola, Halinen & Kaartemo 2016). Yrityksiä asiakkaiden osallistaminen kiinnostaa, koska sillä vaikuttaisi olevan enemmän positiivisia kuin negatiivisia vaikutuksia muun muassa asiakasarvon muodostumiseen, asiakastyytyväisyyteen sekä asiakasuskollisuuteen. Kehittämismenetelminä 2010-luvulla yleistyneet palvelumuotoilu (service design thinking) ja yhteiskehittäminen (co-creation) korostavat loppukäyttäjien osallistamisen kautta saavutettavaa asiakasymmärrystä kehityksen lähtökohdaksi. Asiakasymmärryksen pohjalta toimiminen eli asiakaslähtöisyys on arvo, jota moni yritys liputtaa juhlapuheissaan.

Suomen valtion omistama alkoholin vähittäismyynnin monopoli Alko Oy on olemassa, jotta alkoholista aiheutuvat haitat vähenisivät (Alkoholilaki 1102/2017). Alkon missio on palvella laadukkaasti ja tasapuolisesti kaikkia täysi-ikäisiä asiakkaitaan, johon kuuluu periaatteessa koko Suomen täysi-ikäinen kansa. Yksi Alkon toiminnan kulmakivistä ja yleisyyden aiheista on jo pitkään ollut erinomainen asiakaskokemus. Tämän Alko on saavuttanut asiakaslähtöisellä tekemisellä, eli tarjoamalla asiakkailleen asiantuntevinta henkilökohtaista palvelua, mittavan ja jatkuvasti uusiutuvan, asiakkaiden tarpeisiin vastaavan tuotevalikoiman sekä laajan myymäläverkoston ja sitä täydentävän verkkokaupan.

Vaikka asiakastyytyväisyys on Alkossa jo nyt erittäin hyvällä tasolla, on sen jatkuvasti kuunneltava asiakkaitensa muuttuvia tarpeita ja osattava kehittää toimintaansa niitä huomioiden. Alkossa uskotaankin, että asiakkaiden entistä tiiviimpi osallistaminen kehittämistoimintaan voi tuoda yritykselle paitsi parempaa asiakasymmärrystä, myös innostaa, motivoida ja sitouttaa asiakkaita luomalla heille osallistumisen kautta merkityksellisyyden kokemuksia.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on mallintaa asiakkaiden osallistaminen Alkossa niin, että siitä on konkreettista hyötyä ja merkitystä sekä asiakkaille että Alkolle. Tutkimuksen pohjalta kehitettävää asiakkaiden osallistamisen mallia on tavoitteena hyödyntää kaikissa Alkon kehityshankkeissa, jotka hyötyvät asiakkaiden osallistamisesta. Alkossa vuonna 2017 tehdyn laajamittaisen asiakastutkimuksen tuloksista, sekä Alkon asiakaspalveluun

ja myymälöihin tulevista palautteista ja toiveista on tunnistettavissa, että yksittäisen myymälän tuotevalikoima on seikka, mihin merkittävä osa Alkon asiakkaista haluaisi erityisesti vaikuttaa. Tämän vuoksi asiakkaiden osallistaminen yhden myymälän vapaavalintaisen valikoiman kehittämiseen on valittu tämän opinnäytetyön yhteydessä toteutettavan asiakkaita osallistavan kokeilun teemaksi.

Tutkimuksen tekijällä on tiivis suhde työn toimeksiantajaan, koska hän on työskennellyt Alko Oy:ssa yli 15 vuoden ajan asiakaspalvelun ja asiakaspalvelijoiden osaamisen kehittämisen parissa. Hän on saanut olla mukana, kun Alkoa kehitettiin 2010 -luvulla systemaattisesti kohti asiakaskokemuksen kirkkainta kärkeä, erityisesti henkilöstön palvelu- ja tuoteosaamiseen panostamalla. Asiakaskäyttäytymisen ja -tarpeiden kiihtyvästi muun muassa digitalisaation myötä muuttuessa on erittäin mielenkiintoista tutkia ja kehittää seuraavia, asiakkaat entistä tiiviimmin osallistavia työkaluja, joiden avulla Alko lähtee tavoittelemaan uudella strategiakaudellaan maailmanluokan asiakaskokemusta.

2 TUTKIMUKSEN TAUSTAA

2.1. Toimeksiantajan esittely

Lukijan on hyvä tiedostaa, että Alko Oy ei ole tavanomainen voittoa tavoitteleva osakeyhtiö, vaan Suomen valtion omistama, sosiaali- ja terveysministeriön ohjaama monopoliyhtiö (Alko Oy 2017). Vaikka helposti voisi ajatella, että monopoliaseman takia Alkon liiketoiminta on menestyksestä sellaisenaan kuin se on, eikä suurille muutoksille ole tarvetta, tämän tutkimuksen tekeminen ajoittuu aikaan, jossa Alkon toimintaympäristö on murroksessa monellakin tapaa.

Suomessa pitkään käynnissä ollut yhteiskunnallinen keskustelu alkoholin vähittäismyynnin rajoitusten vapauttamisesta johti vuoden 2018 alusta konkreettisiin muutoksiin. Voimaan astui uudistettu alkoholilaki, joka vapautti enintään 5,5% alkoholijuomat myyntiin myös päivittäistavarakauppoihin (Sosiaali- ja terveysministeriö 2018). Uusi laki on vaikuttanut vuoden 2018 ensimmäisellä vuosipuoliskolla laskevasti Alkon myyntiin erityisesti mietojen ja panimotuotteiden kohdalla (Savon Sanomat 2018). Myös terveellisempien elämäntapojen megatrendi näkyy Alkossa ja muissa alkoholia myyvissä yrityksissä. Suomalaisten alkoholin kokonaiskulutus on ollut laskeva jo noin kymmenen vuoden ajan (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2018).

Alkon yhteiskunnallista hyväksyttävyyttä, eli käytännössä suomalaisten suhtautumista yhtiön erityisasemaan alkoholin vähittäismyynnin monopolina, seurataan vuosittain Terveyden- ja hyvinvoinnin laitoksen Alkoholipoliittiset mielipiteet -tutkimuksella (Alko Oy 2017). Uusi alkoholilaki ei vuoden 2018 tuloksissa merkittävästi näy. Tutkimuksen mukaan 60% suomalaisista on sitä mieltä, että Alko ja sille annettu vähittäismyynnin monopolioikeus on hyvä tapa rajoittaa alkoholista aiheutuvia haittoja, kun Alkon monopolia kannatti samassa tutkimuksessa vuonna 2017 62%, ja vuonna 2016 60% suomalaisista (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2018). Alkon on kuitenkin tärkeä seurata hyväksyttävyyden kehittymistä ja pyrkiä ymmärtämään suomalaisten motiiveja asenteiden takana säilyttääkseen vahvan asemansa myös tulevaisuudessa.

Alkoholijuomatottumusten muutos ja uudistettu alkoholilaki tarkoittavat väistämättä sitä, että Alkon on kyettävä kuuntelemaan ja ymmärtämään asiakkaitaan entistä paremmin

sekä muokkaamaan toimintaansa yhä ketterämmin niiden mukaan. Vastuullisuuden lisäksi Alkon vahvuuksiin kuuluu kattava myymäläverkosto, monipuolinen tuotevalikoima ja erinomainen, asiantunteva asiakaspalvelu. Asiakaspalvelu onkin yksi tärkeimmistä, vaikkei ainoa osa Alkon asiakaskokemusta, jota Alkossa on kehitetty systemaattisesti jo viime vuosikymmenellä. Löytänä ja Kortesus siteerasivat vuonna 2011 ilmestyneessä asiakaskokemusta käsittelevässä kirjassaan Alkon liiketoimintajohtaja Kari Pennasta, jonka mukaan ”asiakaskokemus on myymälässä tapahtuvaa palvelutapahtumaa laajempi käsite, joka sisältää koko asiointikokemuksen pullonpalautuksineen, myymälän sijaintineen sekä parkkipaikkoineen” (Löytänä & Kortesus 2011, 12). Monikanavaisuuden ja digitaalisuuden aikakaudella yhä merkittävämpää roolia Alkon asiakaskokemuksen kokonaisuudessa näyttölee myös marraskuussa 2017 avattu Alkon verkkokauppa.

2.2. Alkoholilain asettamat reunaehdot asiakaskokemuksen kehittämiseksi ja asiakkaiden osallistamiseksi

Alkon toimintaa määrittelevässä alkoholilaissa on säädetty Alkolle erityisasema, jonka mukaan Alkon monopolin olemassaolon tarkoitus on alkoholista johtuvien sosiaalisten ja yhteiskunnallisten haittojen vähentäminen (Alkoholilaki 1102/2017). Alkossa myytävien alkoholijuomien erityinen luonne on tunnistettava seikka, joka vaikuttaa myös asiakaskokemuksen kehittämistoimenpiteiden suunnitteluun. Alkoholiksi on kulutushyödyke, jolla on väärin käytettynä merkittäviä haittavaikutuksia, joten sen myyntiä ja markkinointia koskevat erityiset rajoitukset.

Asiakkaiden suhteen alkoholilaki määrittää, että Alkossa ei voida palvella henkilöä, joka on alle 18 vuotias, päihtynyt tai jonka kohdalla on syytä epäillä, että hän välittäisi alkoholijuomia jommankumman edellä mainitun ryhmän edustajalle. Vaikka sekä Alkon aukioloaikoja että myymälöiden sijaintia suunnitellaankin mahdollisimman asiakaslähtöisesti, niillä myös säädellään alkoholin saatavuutta. (Alkoholilaki 1102/2017.) Tämä on tärkein syy esimerkiksi siihen, että Alkot eivät ole sunnuntaisin tai yömyöhään auki, vaikka osa asiakkaista aukioloaikojen laajennusta toivookin. Alkon oman verkkokaupan avautumisen myötä monien asiakkaiden toiveeksi on noussut saada tuotteet toimitettuna suoraan kotiin. Kotiinkuljetus ei kuitenkaan ole lainsäädännöllisistä syistä mahdollista (Asetus alkoholijuomien vähittäismyynnistä... 680/1996). Vastuullisuus ja alkoholilaki

näkyvät myös Alkon hinnoittelussa. Alkon ei ole mahdollista tarjota asiakkailleen erikoistarjouksia tai kanta-asiakkuuteen perustuvia etuja (Alkoholilaki 1102/2017).

Monessa elintarvikkeita myyvässä vähittäiskaupassa asiakkaan on mahdollista tutustua myynnissä oleviin tuotteisiin ennen ostopäätöksen tekemistä esimerkiksi erilaisten maistattamisten yhteydessä. Moni Alkossakin asioiva asiakas on törmännyt ulkomailla tai tax-free -myymälöissä alkoholijuomien markkinointitempauksien yhteydessä järjestettyihin maistajaisiin, joten on luonnollista, että osa asiakkaista toivoo niitä myös Alkoon. Kuitenkin alkoholilain mukaan alkoholin nauttiminen, ja siten myös tarjoilu tai maistattaminen, on alkoholin vähittäismyyntipaikoissa sekä niiden välittömässä läheisyydessä kielletty (Alkoholilaki 1102/2017).

Alkoholilain 50. pykälä alkoholin markkinoinnin säätelystä asettaa reunaehdoja, jotka on huomioitava asiakkaiden osallistamisessa ja sen viestinnässä. Erityisesti kohdat 10. ja 11. on tärkeää tiedostaa: ” Miedon alkoholijuoman markkinointi sekä sen liittäminen muun tuotteen tai palvelun markkinointiin on kielletty, mikäli siinä

- käytetään kuluttajan osallistumista peliin, arpajaisiin tai kilpailuun
- sen kaupallinen toteuttaja käyttää hallitsemassaan tietoverkon palvelussa kuluttajien tuottamaa sanallista tai kuvallista sisältöä tai saattaa palvelun välityksellä kuluttajien jaettavaksi tuottamaansa tai kuluttajien tuottamaa sanallista tai kuvallista sisältöä.” (Alkoholilaki 1102/2017.)

Näin ollen viime vuosina vähittäiskaupan alan markkinoinnissa yleistynyt tapa osallistaa ja palkita asiakkaita kilpailunomaisesti, esimerkiksi pyytämällä heitä jakamaan omia kuviaan tai käyttämään tiettyä kampanjaan sopivaa hashtagia (# -merkittyä aihetunnistetta tai avainsanaa) sosiaalisessa mediassa, on alkoholilain puitteissa Alkossa mahdotonta toteuttaa.

2.3. Valikoiman hallinta ja asiakastoiveiden kuuleminen Alkossa

Alkolla on tammikuussa 2019 valikoimassaan yhteensä noin 8 500 tuotenimikettä. Tuotteiden valikoimaan otto Alkossa on alkoholilaissa säädetty ja tarkoin määritelty prosessi, jossa kaikkia toimijoita tulee kohdella tasapuolisesti (Asetus alkoholiyhtiön toiminnasta 243/2000). Yhteen Alkon myymälään mahtuu, sen koon mukaan, muutamasta sadasta

noin kahteen tuhatta tuotenimikettä. Alkon valikoimanhallinnan tavoitteena on, että sen jokaisesta myymälästä löytyvät suosituimmat tuotteet kaikissa juomalaaduissa ja hintaluokissa. Myymäläkohtainen valikoima muodostuu sekä keskitetysti ohjatusta-, että myymälän vapaasti valittavasta, noin kutsutusta valinnaisesta valikoimasta, joista jälkimmäinen muodostetaan asiakastoiveiden ja myynnin perusteella. Lisäksi asiakas voi tilata lisämaksutta Alkon verkkokaupan kautta mitä tahansa valikoimassa olevista tuotteista, ja noutaa ne haluamastaan myymälästä. (Alko Oy valikoimaanotto ja valikoima, n.d.)

Jokaiseen Alkon myymäläryhmään on nimetty siihen kuuluvien myymälöiden tuotevalikoimasta vastaava myyjä, valikoimamestari. Valikoimamestarin tehtäviin kuuluu seurata omien vastuumyymälöidensä myyntiä, kuunnella asiakastoiveita ja kehittää vapaavalintaista valikoimaa niiden mukaisesti. Valikoimamestarin tulee myös huolehtia, että kaikki tarvittavat tuotesegmentit ovat edustettuina ja tasapainossa keskenään jokaisessa hänen myymäläryhmäänsä kuuluvassa myymälässä. Myymäläkohtaisten asiakastoiveiden keräämiselle ja kuulemiselle ei kuitenkaan ole olemassa yhtenäistä ja systemaattista ketjuohjattua prosessia. (Tan 2018.)

Tutkimuksen tekohetkellä syksyllä 2018 asiakkaita ei erikseen aktivoida toivomaan tuotteita Alkon myymälöiden valikoimaan. Toiveiden esittäminen on kyllä mahdollista: suullisesti myymälätilassa suoraan myyjille tai soittamalla Alkon asiakaspalveluun, kirjallisesti Alkon verkkosivujen palaute -napin kautta, sähköpostitse tai sosiaalista mediaa hyödyntäen. Tuotetoiveiden kerääminen ja hyödyntäminen myymäläkohtaisesti on tällä hetkellä myymälän oman systematiikan varassa. Osa myymälöistä kerää asiakkailta tulevat toiveet paperille tai exceliin, osalla toiveiden kerääminen on muistin varassa. Verkkosivujen palaute -napin kautta saatavan palautteen määrä on syksyllä 2018 vaatimattomalla tasolla, mutta Alkon tahtotilana on nostaa palautteen määrää merkittävästi.

2.4. Tutkimuksen lähtökohdat

Alkossa tehtiin vuonna 2017 mittava asiakastutkimus, jonka tavoitteena oli kartoittaa suomalaisten alkoholin käyttöön liittyvää käyttäytymistä, käyttötilanteita, ostotottumuksia ja arvomaailmaa, ja tätä kautta lisätä Alkon ymmärrystä asiakkaitensa muuttuvista tarpeista. Tutkimuksen yhtenä löydöksenä nousi tarve kehittää Alkon palveluvalikoimassa

jo olemassa olevaa noin kutsuttua erikoistilausmallia, jota käyttämällä asiakas voi lisämaksusta tilata itselleen myös sellaisia tuotteita, joita ei Alkon omasta valikoimasta sillä hetkellä löydy. Selvitettäessä erikoistilausta käyttäneiden asiakkaitten toiveita ja tarpeita tarkemmin selvisi, että suurin osa asiakkaista haluaisikin erikoistilauksen sijasta paremman väylän toivoa tuotteita Alkon valikoimiin, sekä mahdollisesti seurata toiveidensa toteutumista. Osa asiakkaista halusi myös nähdä, mitä muut asiakkaat ovat toivoneet.

Yksi Alkon strategian neljästä päätavoitteesta on jo pitkään ollut paras asiakaskokemus. Tätä tavoitellaan muun muassa tarjoamalla asiakkaille asiantuntevinta henkilökohtaista asiakaspalvelua, josta Alko saakin asiakkailtaan jatkuvasti kiitosta. Alkon toimitusjohtaja Leena Laitinen linjasi vuoden 2017 vuosikertomuksessa, että Alko ottaa jatkossa asiakkaitaan entistä tiiviimmin mukaan suunnitellessaan uusia myymälöitä ja niiden valikoimia. (Alko Oy 2017.) Uudessa, lokakuussa 2018 julkaistussa Alkon strategiassa asiakaskokemuksesta linjataan, että Alko tavoittelee maailmanluokan asiakaskokemusta, jonka rakentumisessa yhtenä tekijänä mainitaan asiakkaiden entistä aktiivisempi osallistaminen (Alko Oy 2019).

Alkossa on siis tunnistettu, että asiakkaiden osallistaminen on paitsi vahva asiakaskokemuksen kehittämisen trendi, myös edellytys Alkon menestyksekkäälle tulevaisuudelle asiakaskokemuksen kärkiyrityksenä. Kuitenkin koska Alko ei ole tavallinen kaupan alan likeyritys, vaan valtion omistama alkoholijuomien vähittäismyynnin monopoli, on asiakkaiden osallistamisessa kuitenkin huomioitava tarkasti erilaiset, alaluvussa 2.2 listatut alkoholijuomien myyntiä, markkinointia ja mainontaa koskevat säädökset. Myös Alkon erityisasemasta johtuva, tarkoin säädelty tasapuolisuus- ja syrjimättömyysvaade tavarantoimittajia kohtaan on huomioitava. Alko ei myöskään halua antaa asiakkailleen vääränlaista kuvaa vaikuttamisen keinoista, vaan asiakkaat halutaan osallistaa sellaisten asioiden kehittämiseen, missä heille voidaan antaa realistinen mahdollisuus vaikuttaa.

Alkon erityisasemaan liittyvien vastuullisuus- ja tasapuolisuusteemojen lisäksi asiakas- ja valikoimatyytyväisyys ovat Alkolle tärkeitä ja jatkuvasti seurattavia mittareita. Alkon asiakaskokemuksen taso vaikuttaa luonnollisesti myös suomalaisten asenteisiin Alkon monopoliaseman hyväksyttävyydestä ja tätä kautta yhtiön tulevaisuuden jatkumisesta. Asiakaskokemuksen kehittämällä tavoitellaan usein myös kilpailuedun kehittämistä (Löytänä & Korkiakoski 2014, 30). Tämänkin tutkimuksen taustalla on tavoite säilyttää

Alkon asema asiakaskokemuksen suunnannäyttäjänä ja tätä kautta myös korkea hyväksyttävyyden taso yhtiötä kohtaan suomalaisten asenteissa.

Alkon asiakaskuntaan kuuluvat käytännössä kaikki täysi-ikäiset henkilöt, jotka haluavat ostaa mukaansa yli 5,5% alkoholijuomia. Ollakseen aidosti asiakaslähtöinen, kuluttajien monenlaisia tarpeita palveleva alkoholijuomien erikoisliike, halutaan Alkossa huomioida entistä paremmin asiakkaiden toiveet yhtiön tuotteita ja palveluja kohtaan. Asiakaspalautteen keruun lisäksi Alkossa halutaan ottaa nyt seuraava askel kohti asiakkaita eli osallistaa heitä entistä paremmin mukaan Alkon kehittämiseen.

2.5. Tutkimuksen eettisyys

Tämä tutkimus on raportoitu Tampereen Ammattikorkeakoulun kirjallisen raportoinnin ohjeen mukaisesti, saman oppilaitoksen kirjalliselle mallipohjalle. Tutkimus on tehty noudattaen niin kutsuttua hyvää tieteellistä käytäntöä (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012). Näitä periaatteita noudattaen tehty tutkimus on eettisesti hyväksyttävä ja sen tulokset ovat uskottavia. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan periaatteiden mukaisesti tässä tutkimuksessa:

1. noudatetaan rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta
2. sovelletaan tieteellisen tutkimuksen mukaisia eettisiä tiedonhankinta-, tutkimus ja arviointimenetelmiä sekä noudatetaan avoimuutta
3. otetaan huomioon muiden tutkijoiden tekemä työ ja siihen viitataan asianmukaisesti
4. suunnittelu, toteutus ja raportointi tehdään tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla
5. sille on hankittu tarvittavat tutkimusluvut
6. on sovittu ennen tutkimuksen aloittamista kaikkien siihen osallistuvien osapuolten vastuut, oikeudet ja velvollisuudet kaikille osapuolille sopivalla tavalla
7. mahdolliset rahoituslähteet ja muut sidonnaisuudet ilmoitetaan kaikille sitä koskeville osapuolille ja raportoidaan tutkimuksessa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.)

Tutkimuksen aiheen valinta on myös eettinen kysymys, koska tutkimusaiheen määrittelyyn liittyvät aina oman tieteenalansa arvolähtökohdat, toiminnan tavoitteet sekä ihmis käsitykset, jotka taas ohjaavat tutkimusaiheen määräytymistä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 153-154). Tämän tutkimuksen keskeiseksi tutkimusaiheeksi valittu asiakkaiden osallistaminen on 2010 -luvun lopun keskeisimpiä palveluliiketoiminnan kehittämisen ilmiöitä asiakaskokemuksen johtamisen ja asiakaslähtöisyyden ohella. Tutkimuksen tavoitteena onkin, paitsi toimia sen tilaajayrityksen Alko Oy:n toiminnan kehittämisen välineenä, myös inspiroida ja palvella koko asiakaslähtöisempään ajattelutapaan siirtyvää palveluliiketoiminnan toimialaa.

Tutkimuksen tekijä on työskennellyt toimeksiantajayritys Alko Oy:ssa yli 15 vuoden ajan sekä sen myymäläkentällä että pääkonttorissa, josta pääosan asiantuntijatehtävissä asiakaspalvelijoiden palvelu- ja tuoteosaamisen kehittämisen parissa. Tutkimuksen tekohtekellä tutkija toimi yrityksen HR-yksikössä valmennuspäällikkönä, jonka toimenkuvaan kuuluu jatkuvassa vuorovaikutuksessa olo sekä myymäläkentällä asiakasrajapinnassa toimivien henkilöiden, että pääkonttorin asiantuntijoiden kanssa. Näin ollen Alkon toimintamalli, organisaatio, yrityskulttuuri sekä strategia ja siitä johdetut merkittävät kehityshankkeet, ovat tutkijalle hyvin tuttuja. Tässä tutkimusraportissa esitetyissä pohdinnoissa on aina mukana tutkijan oma henkilökohtainen Alko Oy:n toiminnan ymmärrys, tuntemus ja ammatillinen osaaminen.

2.6. Tutkimusraportin eteneminen

Tämä tutkimusraportti etenee perinteisellä laadullisen tutkimuksen mallilla, jossa keskitytään ensin kirjallisuuskatsaukseen keskeisine käsitteineen eli teoreettisen viitekehyksen rakentamiseen. Teoreettisessa viitekehyksessä keskitytään erityisesti kahteen suurempaan kokonaisuuteen, asiakaskokemukseen ja asiakkaat osallistavaan palveluiden kehittämiseen. Teoriakatsauksen jälkeen tutkimusraportissa avataan tutkimuksen toteutustapa, tutkimusmenetelmät ja -tulokset. Viimeisinä kappaleina raportista löytyvät tutkimustulosten analyysi sekä pohdinta johtopäätöksineen ja kehittämissuhteineen.

3 ASIAKASKOKEMUS

3.1. Asiakaskokemus käsitteenä

Asiakaskokemus (customer experience, CX) -termin käyttö yleistyi liiketoiminnan kielessä merkittävästi 2000 -luvun alussa. Termille oli tarvetta, koska monessa yrityksessä alkoi samaan aikaan lisääntyä ymmärrys siitä, että aikaisemmin kiinnostuksen keskiössä ollut asiakaspalvelu on itse asiassa vain yksi osa asiakaskokemusta. (Löytänä & Kortesus 2011, 11.) Löytänen ja Kortesuson (2011, 11) mukaan ”asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa”.

Meyer ja Schwager (2007) määrittelevät asiakaskokemuksen kaikkien yrityksen kanssa yhteydessä, suorassa tai epäsuorassa, olevien asiakkaiden sisäiseksi ja subjektiiviseksi reaktioksi. Zomerdijkin ja Vossin (2010) mukaan asiakaskokemus on holistinen eli kokonaisvaltainen konsepti, joka käsittää jokaisen näkökulman liittyen yrityksen tarjoomaan. Määrittelyistä on olennaista nostaa esiin asiakkaan inhimillinen rooli. Asiakaskokemusta ei voida yrityksestä käsin koskaan täysin hallita, koska asiakaskokemukseen vaikuttavat suuresti asiakkaan omat tunteet, taustat ja kokemukset (Löytänä & Kortesus 2011, 11).

Asiakaskokemus on siis asiakaspalvelua kokonaisvaltaisempi käsite, jota johdetaan parhaimmillaan asettamalla asiakas lähtökohdaksi kaikkeen, mitä yritys tekee. Vaikka asiakasrajapinnassa työskenteleekin käytännössä vain osa yrityksen henkilöstöstä, tulee myös yrityksen pääkonttorin osastojen ja tukitoimien mahdollistaa omilla tekemisillään erinomainen asiakaskokemus. Tämä tarkoittaa käytännössä esimerkiksi asiakaslähtöistä henkilöstön osaamisen- tai tuotteiden ja palvelujen kehittämistä. (Löytänä & Kortesus 2011, 11-16.)

3.2. Alkon asiakaskokemusstrategia

Alko Oy viestii vuosien 2017-2019 strategianelikentässään (kuvio 1) tavoittelevansa Suomen parasta asiakaskokemusta. Tavoite on ollut haastava, mutta realistinen toteuttaa. Alko oli vuonna 2017 jo kuudennen kerran peräkkäin kaupan alan parasta asiakaspalvelua

tuottava yritys Kansallisen asiakaspalvelututkimuksen mukaan (STT info). Marraskuussa 2018 Alko saavutti jälleen ykkössijan samassa tutkimuksessa. Tulokset ovat näin ollen jo nyt erinomaiset, mutta Alkossa uskotaan, että asiakaskokemuksen kehittäminen on jatkuva matka. Vuoden 2017 Alkon vuosikertomuksessa yhtiön toimitusjohtaja Leena Laitinen kertoo, että Alkossa halutaan jatkaa asiakaskokemuksen kehittämistä ketterästi asiakkaiden kanssa (Alko Oy 2017). Lokakuussa 2018 julkaistussa, päivitettyssä strategiassa vuosille 2019-2021 asiakaskokemustavoite asetetaan entistäkin korkeammalle. Alko on asiakaskokemuksen suunnannäyttävä, joka tarjoaa maailmanluokan palvelua (Alko Oy 2019). Myös tämän tutkimuksen kannalta olennainen asiakkaiden osallistaminen toiminnan ja valikoiman kehittämiseen on mukana uuden strategian tarkennuksissa.



KUVIO 1. Alkon strategianelikenttä vuosille 2017-2019 (Alko Oy 2017).

Alkon organisaatiossa asiakaskokemusta johdetaan myymäläverkostoyksiköstä. Alkon liiketoimintajohtajan alaisuudessa toimii asiakaskokemustiimi, joka vastaa asiakaskokemuksen kehittämisestä koko ketjun tasolla. Myymäläkentällä asiakaskokemuksen operatiivisesta johtamisesta ja paikallisesta kehittämisestä vastaa myymäläryhmän palvelupäällikkö, jolla on tässä työssä apunaan palvelumestarina toimiva myyjä. Vaikka Alko on ketjuohjattu yritys jolla on yksi asiakaskokemusstrategia, kannustetaan myymälätiimejä kehittämään omaa asiakaskokemustaan myös paikallisen asiakaskunnan tarpeiden huomioiden.

Alkon asiakaskokemusstrategia näkyy vahvasti kaikessa yhtiön tekemisessä ja henkilöstölle asetetuissa avaintavoitteissa. Alkon myymäläverkkoa kehitetään asiakaslähtöisesti,

eli Alkoja perustetaan sinne missä asiakkaitakin on. Aukioloajoissa ja henkilökäytössä huomioidaan paikallisten asiakkaiden asiointitarpeet. Myymälöiden tuotevalikoimaa kehitetään paikallisten asiakkaiden tarpeita huomioiden, lisäksi koko verkkokaupasta tilattavaa valikoimaa uudistetaan jatkuvasti. Edellä mainituissa toimenpiteissä Alko noudattaa kuitenkin aikaisemmin mainittuja alkoholilain määrittämiä vastuullisuusrajoitteita. Alkoja ei perusteta esimerkiksi päihdekuntoutumisyksiköiden tai päiväkotien välittömään läheisyyteen (Alkoholilaki 2017/1102).

Asiakaspalveluosaamiseen ja -asenteeseen kiinnitetään erityistä huomioita jo uuden henkilöstön rekrytointivaiheessa. Asiakaspalveluhenkilöstön osaamista ja asiantuntijuutta tuetaan ja kehitetään Alkossa merkittävästi, josta konkreettisenä esimerkkinä yhtä alkoista koulutetaan keskimäärin jopa viisi koulutuspäivää vuodessa. Vertailuksi todettakoon, että suomalaisissa yrityksissä henkilöstön vuosittaisten koulutuspäivien määrä on keskimäärin noin yksi päivä (Tilastokeskus CVTS, Yritysten henkilöstökoulutus 2015). Myös Alkossa käytössä oleva osaamisperusteinen palkkausjärjestelmä kannustaa henkilökuntaa kehittämään ja hyödyntämään osaamistaan muun muassa asiakaspalvelun ja tuoteosaamisen saralla.

3.3. Asiakasarvo, arvolupaus ja asiakaskokemuksen rakentuminen

Yksi merkittävä asiakaskokemukseen vaikuttava tekijä on asiakasarvo (customer value proposition, CVP). Andersonin, Narusin ja Van Rossumin mukaan asiakasarvolle ei ole olemassa vain yhtä tarkkaa määritelmää, mutta yleisesti ollaan kuitenkin yhtä mieltä siitä, että asiakasarvo on määriteltävä asiakaslähtöisesti, ja että sillä on merkittävä strateginen rooli määriteltäessä yrityksen kilpailuetua (Anderson, Narus & Van Rossum 2006). Asiakasarvo eroaa yrityksen arvolupauksesta (value proposition) siten, että lopullisen määrittelyn siitä, mitä asiakas päättää pitää arvokkaana, esimerkiksi edullista hintaa tai asiakaspalvelun laatua, tekee asiakas itse (Rintamäki, Kuusela & Mitronen 2007). Asiakasarvon voi myös ajatella saamisen ja antamisen välisen suhteen seurauksena. Jos asiakas kokee saaneensa enemmän kuin hän on antanut - käytännössä usein maksanut - yritykselle, hän kokee hankinnastaan asiakasarvoa (Zeithaml 1988).

Asiakaskokemuksen rakentumisen havainnollistamisessa voidaan käyttää niin kutsuttua arvon muodostumisen pyramidia. Kuviossa 2 esitetty pyramidi jakaa asiakasarvon muodostumisen kolmeen tasoon: toimintatasoon, tunnetasoon, sekä merkityksen kokemisen tasoon. Pyramidiajattelun mukaisesti alemman tason tulee olla kunnossa, ennen kuin asiakas voi kokea arvoa seuraavalla tasolla. (Tuulaniemi 2011, 74.) Alkon tapauksessa tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi, että jos asiakkaalle ei voida tarjota sujuvaa ja luotettavaa myymälässä asiointia, on häntä vaikeaa voittaa puolelleen yksilöllisellä ja tunteisiin vetoavalla asiakaspalvelulla tai personoiduilla tuotesuosituksilla ja tarinoilla.



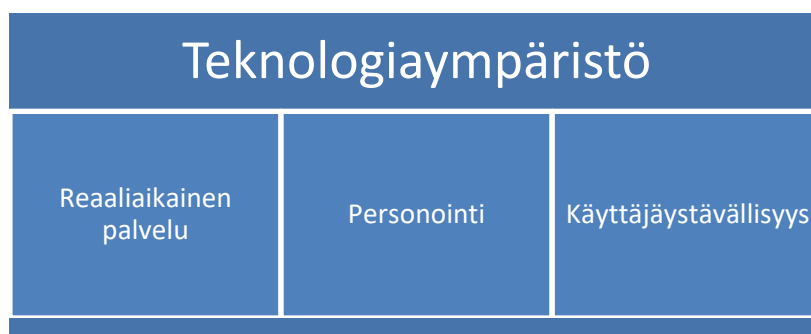
KUVIO 2. Arvon muodostumisen pyramidi (muokaten Tuulaniemi 2011, 75).

Koska tunne- ja merkitystasoilla saadaan pyramidiajattelun mukaan aikaan toimintatasoa vahvempaa sitoutumista yritykseen ja brändiin, ovat ne monen mielestä myös kiinnostavimpia asiakaskokemuksen kehittämisessä tavoiteltavia asioita (Tuulaniemi 2011, 74). Löytänän ja Korkiakosken (2014) mukaan on tärkeää muistaa, että yritys luo toiminnallaan vain edellytykset asiakasarvon muodostumiselle, mutta todellinen arvo asiakkaalle muodostuu aina hänen henkilökohtaisessa tunnekokemuksessaan (Löytänä & Korkiakoski 2014, 18). Myös Alkossa on tunnistettu, kuinka yrityksen määrittelemä tarjooma tai arvolupaus myymälä- ja palvelukonsepteineen tuottaa erilaisille asiakkaille erilaisia kokemuksia. Toinen asiakas hurmaantuu inspiroivasta ympäristöstä, yksilöllisestä

palvelusta ja tuotteen käyttövinkeistä, toinen kokee aktiivisesti palvelevan myyjän jopa tungettelevana.

Psykologiselta kannalta katsottuna asiakaskokemus liittyy siis vahvasti tunteisiin, joita kokemus synnyttää. Jotta yritys voisi sanoa olevansa aidosti asiakaslähtöinen, on ymmärrettävä myös tunteiden rakentumisen anatomiaa. Poikkeukselliset ja mielihyvää tuottavat asiakaskokemukset liikauttavat asiakasta tunnetasolla, jopa niin että asiakas haluaa kertoa kokemuksestaan eteenpäin ja palata ostamaan lisää (Löytänä & Korhonen 2014, 43-49.) Monista tarjolla olevista tuotteista ja palveluista asiakkaan onkin tänä päivänä mahdollista valita sellaisia, jotka tukevat hänen identiteettiään. Alkossa tämä voi tarkoittaa esimerkiksi vihreitä arvoja suosivan asiakkaan mahdollisuutta valita ekologisesti ja eettisesti tuotettuja juomia. Jos samalle asiakkaalle onnistutaan vielä luomaan tunnetta ja merkityksellisyyttä, kuten kertomalla inhimillinen tarina viinin taustalta, tai yllättämään hänet positiivisesti antamalla hänelle mukaan viinin taustatiedot sekä tarjoiluvinkit, vahvistuu positiivinen asiakaskokemus entisestään.

On hyvä huomata, että vaikka monet yritykset keskittyvät luomaan asiakkaille arvoa tunne- ja merkitystasoilla, myös alemmilla tasoilla tulisi tapahtua kehitystä toimintaympäristön ja asiakkaiden odotusten jatkuvasti muuttuessa. Gerdtin ja Eskelisen (2018) mukaan kuviossa 3 esitetyt asiakaskokemuksen keskeisimmät kehitysalueet digiaikana liittyvät edelleen toimintatason asioihin. Monista ennen lisäarvoa tunnetasolla tuottaneista tekijöistä, kuten henkilökohtaisuudesta, on tullut hygieniatasoa. Palvelun tulee olla henkilökohtaista, ei vain tuntua siltä. Reaaliaikaisen, personoidun ja käyttäjäystävällisen asiakaskokemuksen muodostumista nykyajassa tukee hyvin rakennettu teknologiaympäristö. (Gerdt ja Eskelinen 2018, 56-59.)



KUVIO 3. Asiakaskokemuksen keskeiset kehitysalueet digiaikana (Gerdt & Eskelinen 2018, 57).

3.4. Asiakkaan sitoutuminen ja sitouttaminen

Kenties yleisin syy, miksi mikään yritys on kiinnostunut asiakaskokemuksesta tai asiakkaiden osallistamisesta, on korkean asiakasuskollisuuden ja sitoutuneisuuden tavoittelu. Asiakasuskollisuudella tarkoitetaan yleensä uudelleenostojen tiheyttä ja määrää, mutta sitoutuneet asiakkaat lisäksi suosittelevat yritystä ja osallistuvat aktiivisesti sen kehittämiseen (Friman 2018). Asiakkaan sitouttaminen (customer engagement) yleistyi terminä 2010 -luvun alussa. Termillä pyrittiin niputtamaan yhteen kaikki sellainen asiakkaan toiminta, joka jäi perinteisen, tuotteen tai palvelun ostajan tai loppukäyttäjän, roolin ulkopuolelle. Asiakkaiden muuttuneesta toiminnasta oli nähtävissä, että moni heistä ei enää tyytynytään passiiviseen rooliin, vaan halusi ottaa entistä enemmän osaa yrityksen arvon luomiseen osallistumalla ja vaikuttamalla sen tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen sekä jakamalla kokemuksiaan niistä. (Alexander & Jaakkola 2016, 3-18.)

Gerdtin ja Eskelisen (2018) mukaan keskeisin asiakkaan sitoutumiseen vaikuttava tekijä, joka koskee palvelun saatavuutta, tasalaatuisuutta ja siihen liittyvää teknologiaa, on luottamus. Asiakkaat arvostavat palvelun ennakoitavuutta ja luotettavuutta (Gerdt & Eskelinen 2018, 72.) Helposti ja vaivattomasti toimitettu tuote tai palvelu luo pohjan hyvälle ja sitoutuneelle asiakassuhteelle, kuten arvon muodostumisen pyramidin toiminta -taso kuvaa kuviossa 2 (Tuulaniemi 2011, 75). Asiakkaan omaehtoinen sitoutuminen yritykseen syventyy osallistumisen tai osallistamisen kautta, joka taas liittyy merkityksellisyyden kokemiseen. Alexander ja Jaakkola (2016) jakavat asiakkaan omaehtoisen sitoutumisen neljään ryhmään asiakkaan ottaman roolin mukaan:

1. Asiakas osallistuu tuotteen tai palvelun kehittämiseen yhteiskehittäjän roolissa, jolloin lopputulos vastaa todennäköisesti paremmin hänen tarpeisiinsa. Tyytymättömyys nykyisiin tuotteisiin tai palveluihin on tärkeä motivaattori osallistumiselle.
2. Asiakas vaikuttajan roolissa, jossa hän voi esimerkiksi arvioida tuotteita ja palveluita joko sidosryhmilleen tai julkisesti. Asiakas sitoutuu, jos hän kokee saavansa antaa yritykselle oikeudenmukaista palautetta.
3. Asiakas lopputuotteen tai -palvelun räätälöijän roolissa, jolloin asiakkaalle mahdollistetaan tuotteiden tai palveluiden viimeistely. Tällöin lopputulos vastaa paremmin asiakkaan tarpeisiin.

4. Asiakas liikellepanijan roolissa, jolloin asiakas saattaa esimerkiksi painostaa yritystä toimimaan eettisten periaatteiden mukaisesti. Jos yrityksen panostaa asiakkaan kannalta merkityksellisiin asioihin, asiakas taas sitoutuu tiiviimmin yritykseen. (Alexander & Jaakkola 2016, 3-18.)

3.5. Asiakaslähtöisyys

Moni yritys, mukaan lukien Alko, sanoo olevansa asiakaslähtöinen. Asiakaslähtöisen liiketoiminnan ydintä on aito kiinnostus asiakkaiden mielipiteistä yrityksen tuotteita ja palveluita kohtaan sekä asiakaskokemuksen jatkuva parantaminen niihin perustuen. Yleisesti ymmärrettyä liiketoiminnan tavoitteena on tarjota asiakkaille tuotteita ja palveluja niin, että asiakkaat haluavat niitä ostaa ja että tämä on yritykselle kannattavaa. Yrityksen asiakkaat ovat kuitenkin käytännössä ne, jotka maksavat yrityksen työntekijöiden palkat (Hämäläinen & Patjas 2018, 17, 122). Tämän oivalluksen tulisikin olla asiakaslähtöisen yrityksen kaiken toiminnan ja kehittämistyön keskiössä, koska kaikki yrityksen toiminnot vaikuttavat siihen, miten asiakas kokee yrityksen tuotteet tai palvelut (Löytänä & Korteso 2011, 26).

Asiakkaiden muuttuneet tarpeet ja toimintatavat haastavat aikaisemmin vallalla olleen yritys- ja tuotekeskeisen ajattelun. Noin kutsuttua yhteiskehittelyä (co-creation) tutkineet professorit Prahalad ja Ramaswamy (2004, 4) kuvaavat, kuinka asiakkaan rooli on muuttunut eristäytyneestä kontaktoituneeseen, epätietoisesta tietoiseen ja passiivisesta aktiiviseen. Muutoksen suurin ajuri on teknologia, joka mahdollistaa tiedon hakemisen, jakamisen ja osallistumisen ennennäkemättömällä tavalla. Yritysten on enää käytännössä mahdotonta suunnitella tuotteitaan, prosessejaan ja toimintojaan ilman asiakkaiden ”sekaantumista”. (Pralhad ja Ramaswamy 2004, 4-5.) Asiakkaiden osallistamista yrityksen kehittämistyöhön tarkastellaan syvällisemmin pääluvussa 4.

Asiakaslähtöinen ajattelutapa vaatii yritykseltä uudenlaista johtamista. Esimerkiksi myytävien tuotteiden osalta asiakaslähtöiselle yritykselle on olennaista ensin selvittää, minäkalaisia tuotteita asiakkaat haluavat ostaa, sen sijaan että se lanseeraisi uusia tuotteita perustuen vain yrityksen omaan näkemykseen asiakkaiden tarpeista. (Löytänä & Korteso 2011, 183.) Asiakaslähtöisyys vaatii asiakkaiden aitoa kuuntelemista, tunnustelevaa vuo-

ropuhelua, jossa haetaan aktiivisesti uusia kehitysmahdollisuuksia. Pelkkä asiakaspalautteen kerääminen ei välttämättä riitä, vaan on osattava kuunnella ja tulkita myös asiakkaan antamia heikkoja signaaleja, joiden kautta viedä keskustelua eteenpäin. Mattinen kutsuu tällaista asiakaslähtöisyyttä asiakasempatiaksi, kyvyksi tulkita ja ymmärtää, mikä on asiakkaalle aidosti arvokasta. (Mattinen 2006, 8-11.)

Monelle yritykselle asiakkaat ovat vielä vajavaisesti hyödynnetty voimavara. Löytänän ja Korkiakosken (2014) mukaan aidosti asiakaskeskeiselle yritykselle asiakkaiden tulisi olla jatkuva innostuksen lähde ja kohderyhmä, joiden tulevia tarpeita se pyrkii jatkuvasti ennakoimaan, sekä kehittämään heille uusia, arvoa tuottavia tuotteita ja palveluita (Löytänä & Korkiakoski 2014, 30). Monet asiakaslähtöisen innovoinnin omaksuneet yritykset ovatkin perustaneet 2010 -luvulla niin kutsuttuja Innovation Labeja, käytännössä avoimia innovointiympäristöjä. Niissä yritykset kehittävät uusia tuotteita ja palveluja yhdessä asiakkaitensa ja yhteistyökumppaniensa kanssa, mahdollisesti yhteistyötä yliopistojen ja/tai Startup-yritysten kanssa tehden. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 33.) Asiakkaiden kanssa vuorovaikuttamisessa voidaan hyödyntää myös digitaalisia osallistamisen keinoja, kuten valmiita verkossa toimivia alustoja tai sosiaalista mediaa. Myös Alkossa aloitettiin vuonna 2017 Innovation Lab -toiminta, jonka tavoitteena on kehittää uusia, usein teknologiaa hyödyntäviä palveluita yrityksen tiloissa työskentelevien yhteistyökumppaneiden kanssa, ketterästi ja asiakaslähtöisesti.

3.6. Asiakasymmärrys ja asiakastiedon kerääminen

Asiakasymmärrys (customer insight) eli asiakkaiden tarpeiden ja toiminnan tunteminen ja ymmärtäminen, on tärkeä osa asiakaskokemuksen johtamista. Asiakasymmärrystä lisäävät kaikenlaiset asiakkaista kerättävät tiedot, joita saadaan erilaisista asiakastutkimuksista, kyselyistä, asiakkaiden ostodatasta ja tilastoista (Hämäläinen & Patjas 2018, 140). Tuulaniemen (2011, 142) mukaan asiakasymmärryksen kasvattaminen on palvelujen muotoilun kriittisimpiä vaiheita. Tätä tietoa analysoimalla palvelut saadaan suunniteltua vastaamaan paremmin asiakkaan todellisia tarpeita, myös palvelun tuottajan tuotto-odotukset huomioiden. (Tuulaniemi 2011, 142.)

Vapaamuotoinen asiakaspalaute on asiakkaan näkökulmasta helppo tapa antaa palautetta, jolloin asiakas voi kertoa omin sanoin toiveistaan ja odotuksistaan yritystä kohtaan. Vapaamuotoisen asiakaspalautteen keruuta on kuitenkin pidetty monissa yrityksissä haastavana, koska sen analysointi on hitaampaa ja haastavampaa kuin kvantitatiivisen palautteen. Uudet digitaaliset ratkaisut ovat tuomassa apua tähän, sillä ne kykenevät palautteessa toistuvien sanojen ja teemojen lisäksi analysoimaan kielen rakenteita niin, että siitä voidaan tunnistaa esimerkiksi, onko kyse positiivisesta vai negatiivisesta palautteesta (Löytänä & Korhikoski 2014, 153.) Tulevaisuudessa yksi asiakaskokemuksen kehittämisen kiinnostavimmista teemoista onkin, miten asiakkaista saatavilla olevaa tietoa voidaan hyödyntää. Digitalisaation mahdollistama asiakasdataan perustuva palveluiden personointi ja automatisointi auttavat tekemään palvelukokemuksista entistä sujuvampia ja henkilökohtaisempia. (Gerdt & Eskelinen 2018, 15.)

Löytänen ja Korhikosken (2014, 138) mukaan asiakaspalautteen keruu ja asiakastytyväisyystutkimukset hyviä tapoja kerryttää asiakasymmärrystä, kun halutaan kartoittaa asiakaskokemuksen nykytilaa. Asiakastytyväisyystutkimuksissa on kuitenkin haasteensa, jos asiaa lähestyy palveluiden kehittämisen näkökulmasta, sillä liian usein tuloksia analysoitaessa todetaan niiden kertoma nykytila, jonka jälkeen jäädytään passiivisena odottamaan seuraavan kierroksen tuloksia. Lisäksi asiakkaat eivät välttämättä osaa määrittellä, millainen asiakaskokemus ylittäisi heidän odotuksensa, vaan tämän näkemyksen pitäisi löytyä yrityksestä (Löytänä & Korhikoski 2014, 135.) Tuulaniemen (2011) mukaan paras asiakasymmärrys syntyykin useiden eri tutkimusmenetelmien tuloksena, joista osa keskittyy asiakkaan aidon toiminnan havainnoimiseen.

3.7. Asiakasymmärryksen ja asiakastiedon keräämisen nykytila Alkossa

Alkossa pääasiallisina asiakasymmärryksen kartuttamisen keinoina toimivat asiakaspalautteen keruu, asiakastutkimuksiin osallistuminen ja niiden teettäminen. Asiakkailta on mahdollisuus antaa palautetta, kehitysehdotuksia tai toiveita Alkon tuotteista ja palveluista sekä kirjallisesti että suullisesti. Kirjallinen palautteenanto on mahdollista yhtiön kotisivuilla, somekanavissa, chatin tai sähköpostin välityksellä. Suullinen palaute annetaan yleensä puhelimitse asiakaspalveluun tai myymälässä suoraan myyjälle. Kaikissa edellä mainituissa palautteenantotavoissa asiakas on aktiivisessa roolissa. Proaktiivisesti

kirjallista palautetta Alko pyytää kaikilta sen asiakaspalveluun yhteyttä ottaneilta tai verkkokaupasta ostaneilta asiakkailta.

Asiakaspalautteiden koonti tapahtuu pääosin Alkon asiakaspalvelun toimesta. Kaikki suoraan asiakaspalveluun, verkkosivujen palaute -napin ja somekanavien kautta saapuneet palautteet kirjataan ylös ja luokitellaan Alkon järjestelmässä. Asiakaspalvelu välittää kiireelliset palautteet asianomaiseen myymälään tai pääkonttorin yksikköön heti kun ne käsitellään. Lisäksi asiakaspalvelu tekee kuukausittaista koontia palautteista ja tuotetoiveista pääkonttorin eri yksiköiden tarpeisiin. Kaikkea myymälöissä asiakkailta saatavaa suullista palautetta ei kirjata tai raportoida ketjutasolla systemaattisesti, vaan sen kirjaaminen ja hyödyntäminen on myymälän omavalintainen prosessi.

Alko seuraa asiakaskokemuksensa tilaa usealla eri tutkimustavalla. Tällä hetkellä Alko osallistuu Kansalliseen asiakaspalvelututkimukseen (KAP), jossa seurataan yrityksen asiakaskokemuksen laatua suhteessa muihin kaupan ja palvelualan yrityksiin. KAP on Taloustutkimuksen toteuttama monitilaajatutkimus, jota monet yritykset tilaavat vaikuttamatta itse toteutukseen. Siinä vastaajaa pyydetään kirjaamaan, missä yrityksissä tai laitoksissa on asioinut viime aikoina ja sen jälkeen arvioimaan, miten tyytyväinen asiointiin oli. Tutkimus toteutetaan kolmesti vuodessa ja kullakin toteutuskerralla Alkoa arvioi noin 1 200 asiakasta.

Alkon myymälöiden kassoilla pyörii myös jatkuva asiakaskysely, jossa asiakas voi antaa vastauksensa kassanäytöllä olevaan vaihtuvaan kysymykseen koskettamalla näyttöä. Vaihtuvan kysymyksen lisäksi asiakas voi ottaa kantaa asiakaspalvelun laatuun vastamalla: Miten onnistuimme? -kysymykseen. Kyselyn tulokset ovat jokaisen myymälän nähtävissä ja hyödynnettävissä reaaliaikaisesti Alkon omassa raportointiohjelmassa. Asiakkaat eivät missään edellä mainituista tapauksissa näe toistensa toiveita tai palautteita.

Alko toteuttaa edellä mainittujen tutkimusten lisäksi erilaisia asiakastutkimuksia tarpeen mukaan. Alkossa toteutettiin vuonna 2017 mittavampi suomalaisten alkoholin käyttötilanteita ja tottumuksia selvittävä tutkimus, jonka tavoitteena oli parantaa asiakasymmärrystä yhtiössä. Tutkimuksen perusteella Alko päivitti niin kutsutun asiakastyypittelynsä, joka toimii yhtiössä yhtenä palvelun kehittämisen välineenä. Asiakastyypittely tai -profilointi on palvelujen kehittämisen menetelmä, jossa yrityksen asiakaskuntaa tyypillisimmin edustavat asiakasprofiilit kuvataan ja visualisoidaan ryhmää tyypillisesti edustaviksi

henkilöhahmoiksi (Tuulaniemi 2011). Uudistettujen asiakastyypin avulla Alkossa on tavoitteena kehittää asiakaskokemusta entistä kohdennetummin kunkin asiakastyypin tarpeita vastaten.

Asiakkuuksien johtaminen (CRM eli Customer Relationship Management) on asiakassuhdemarkkinoinnin käsite, käytännössä johtamistapa, jossa yritys valitsee itselleen tärkeät asiakkuudet ja niille toimintastrategiat. Yrityksen CRM-järjestelmiin kerätään tyypillisesti tietoa asiakkaista ja heidän ostohistoriastaan. Niiden mukaan asiakkaille voidaan räätälöidä tuotteita, palveluita tai alennuksia (Hämäläinen & Patjas 2018, 123). Koska Alko monopoliyhtiönä palvelee kaikkia täysi-ikäisiä alkoholijuomien ostajia, ei se tasa-
puolisuus- ja syrjimättömyysperiaatteiden mukaisesti voi antaa eri asiakkailleen erilaisia etuja. Näin ollen Alkolla ei ole käytössään CRM- tai kanta-asiakasjärjestelmää, vaan kaikkia Alkossa asioivia kohdellaan tasavertaisina asiakkaina.

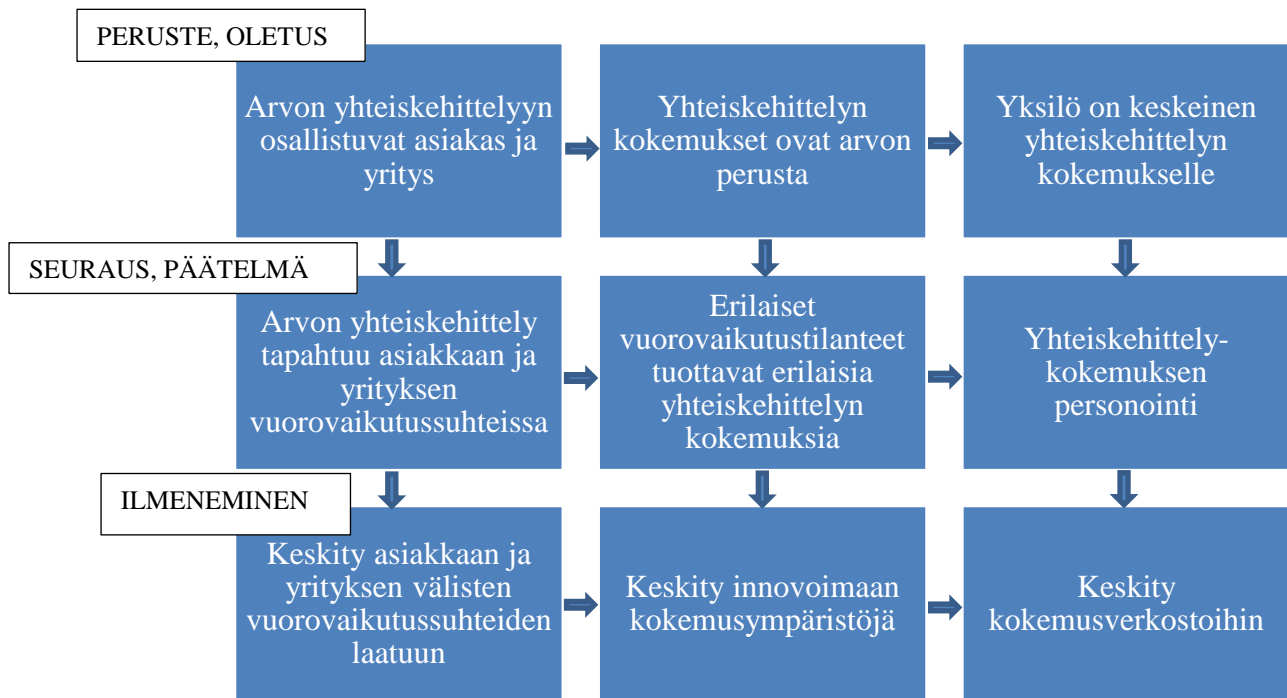
4 ASIAKKAAT OSALLISTAVA PALVELUJEN KEHITTÄMINEN

4.1. Asiakkaiden osallistaminen

Perinteisesti on ajateltu, että asiakaskokemuksen kehittäminen on palveluita tarjoavan yrityksen vastuulla. Uudet tavat innovoida tuotteita ja palveluita käyttäjäkeskeisesti ovat alkaneet korostaa asiakkaan osallistamista (customer participation) kehitysprosesseihin. Asiakkaiden osallistamista tutkinut Uz Kurt (2010) määrittelee osallistamisen seuraavasti: ”asiakkaan halu ja kyvykkyys antaa tietonsa, fyysisen olemuksensa, käyttäytymisensä ja tunneilmaisunsa yrityksen palveluprosessien käyttöön niiden eri vaiheissa siten, että tämä auttaa yritystä kasvattamaan asiakastyytyväisyyttään sekä palvelujensa laatua”. Chen ja Chen (2017) summaavat, että asiakkaan osallistamisella voidaan viitata yleisellä tasolla mihin tahansa toimintaan, jossa asiakas osallistuu ja sitoutuu yrityksen arvon tuottamisen prosessiin.

Asiakkaiden osallistamisesta käytetään myös englanninkielistä termiä co-creation, joka tarkoittaa vapaasti suomennettuna yhteiskehittelyä tai yhteisluomista. Co-creationin teki tunnetuksi professori Prahalad professori Ramaswamyn kanssa vuonna 2004 kirjoittamassa kirjassaan ”The Future of Competition: Co-creating Unique Value With Customers” (Prahalad & Ramaswamy 2004). Sekä osallistamis- että yhteiskehittelytermien käytössä on haasteensa, sillä kirjoittajalta jää usein määrittelemättä, mihin arvoon vaikuttamista asiakkaan osallistamisella tavoitellaan, yrityksen arvolupaukseen vai asiakasarvoon (Mustak, Jaakkola & Halinen 2013).

Osallistaminen on siis prosessi, joka tähtää ennalta määriteltyyn tavoitteeseen. Liiketoiminnassa osallistamisen tavoitteena on yleensä kerätä monipuolista tietoa niin, että jokaisella osallistujalla on aktiivinen rooli antamansa tiedon aihepiiriin ja laatuun nähden. (Fountain Park 2018.) Prahaladin ja Ramaswamyn mukaan nykykuluttajaa ja yritystä palveleva arvo tulisikin synnyttää prosessissa, johon osallistuu sekä asiakaskunnan että yrityksen edustajia, kuten kuvio 4 havainnollistaa (Prahalad & Ramaswamy 2004, 4-5).



KUVIO 4. Uusi suositus arvon luomisen malliksi (muokaten, Pralahad & Ramaswamy 2004, 5).

Jotta asiakas saadaan osallistettua yhteiskehittelyyn, ja että prosessi saadaan toimimaan arvon luomisen lähtökohtana, yrityksen tulisi ymmärtää prosessin onnistumisen mahdollistajia noin kutsutun DART-mallin kautta:

- Dialogue: molemminpuolinen kommunikaatio, jaettu oppiminen ja uskallus toimia: luo pohjan ja ylläpitää uskollista yhteisöä
- Access: pääsy tiedon ja työkalujen äärelle
- Risk Assesment: rehellisyys asiakkaan suuntaan, osallistumiseen liittyvien mahdollisten riskien esiin tuominen. Tekijät päivittivät R:n myöhemmin refleksiivisyydeksi (reflexivity), eli tekijään itseensä kohdistetun innovoinnin ja oppimisen mahdollistamiseksi.
- Transparency: läpinäkyvyys ja avoimuus kaikessa informaatiossa. (Pralahad & Ramaswamy 2004.)

Koska kuviossa 4 esitetyn näkemyksen mukaan jokaisen yksilön panos yhteiskehittelyssä on merkityksellinen, on yksilöiden sitouttaminen DART-mallia soveltaen eräs tärkeimmistä prosessin onnistumisen mahdollistajista (Pralahad & Ramaswamy 2004; Leavy 2013). Teoksensa 10-vuotis merkkipäivän myötä haastateltu Ramaswamy toteaa, että vaikka vuoden 2004 jälkeen erityisesti internet on mullistanut asiakkaiden osallistumisen

mahdollisuudet täysin, DART mallin kautta tarkastelu on edelleen validia, erityisesti kun suunnitellaan asiakkaita sitouttavia ja osallistavia alustoja (engagement platforms). (Leavy 2013.)

Kuviossa 4 Pralahad ja Ramaswamy (2004) keskittävät osallistamisessa huomionsa kahden tahon eli yrityksen ja asiakkaan osallistamiseen. Yhteiskehittelyssä on usein perusteltua osallistaa myös kolmannen tahon eli yhteistyökumppaneiden edustajia, jotta heidät saadaan paremmin sitoutettua tuotteen tai palvelun kehittämisen ja tuottamisen prosessiin. Osallistaminen ei kuitenkaan välttämättä tarkoita kollektiivista tapaa tehdä päätöksiä, vaan enemmänkin mahdollistamista neuvonantoon ja vaikuttamiseen. (Fountain Park 2018.)

4.2. Asiakkaiden osallistamisen hyödyt

Asiakkaiden osallistamisen johtamista yrityksessä ohjaava näkökulma on yleisesti jokin seuraavista, joka kertoo paljon siitä, mitä osallistamisella tavoitellaan:

1. HR-johtamislähtöinen, jossa asiakas käsitetään osittain työntekijänä.
2. Toimintojen johtamislähtöinen, joka keskittyy asiakkaan toimintaan palveluprosessin aikana. Toteutetaan esimerkiksi asiakkaan palvelupolkuja ja service blue-rintejä kuvaten.
3. Markkinointilähtöinen, joka korostaa asiakkaan roolia palveluprosessin kehittämisen eri vaiheissa, tuottaen arvoa asiakkaalle. (Mustak, Jaakkola, Halinen & Kaartemo 2016.)

Asiakkaiden osallistamisella kehittämistyöhön tavoitellaan yleisesti tuotteen tai palvelun ominaisuuksien räätälöintiä siten, että ne vastaisivat paremmin asiakkaiden tarpeita (Jia & Wang 2016). Professori Eric Von Hippel osoitti jo 1970-luvulla, että käyttäjää tulisi osallistaa ideointiin jo tuotekehityksen varhaisissa vaiheissa, koska näin on mahdollista kerätä entistä enemmän tietoa ja ideoita, ja siten tehostaa koko innovointiprosessia (Nyström & Leminen 2011, 4). Fischerin ja Vainion mukaan ylivertaisen asiakaskokemuksen rakentamisessa on kyse ennen kaikkea vuorovaikutuksesta ihmisten välillä. Asiakkaan tulisi kokea, että häntä kuullaan, hänen tarpeitaan pyritään ymmärtämään ja toimintaa kehittämään niiden perusteella (Fischer & Vainio 2015, 176-177.)

Osallistamisella on todettu olevan positiivisia vaikutuksia brändiuskollisuuteen sekä asiakastytyväisyyteen, tosin lähinnä lyhyellä aikavälillä (Apenes Solem 2016). Asiakkaat, jotka osallistuvat palvelujen kehittämiseen, myös todennäköisemmin rakentavat vahvemman tunnesiteen ja pitkäkestoisemman suhteen yritykseen. Tämä puolestaan tekee yrityksen palvelujen uudelleenostamisesta todennäköisempää. (Chen & Chen 2017.) Osallistamisella näyttäisi olevan myös käänteinen vaikutus reklamaatioiden suhteen: palvelujen kehittämiseen osallistunut asiakas antaa epätodennäköisemmin kielteistä palautetta tai reklamoi palvelukokemuksestaan (Koc, Ulukoy, Kilic, Yumusak & Bahar 2017).

Asiakkaan näkökulmasta osallistamisen hyödyt liittyvät yleensä yksilölliseen palvelun arvon kokemukseen, eivät niinkään itse osallistumiseen (Yim, Cha & Lam 2012). Tarjooma, jonka luomiseen asiakas on osallistunut, yleensä myös vastaa paremmin hänen tarpeisiinsa. Osallistaminen motivoi useampia ihmisiä, moni kokee innostavana ja sitouttavana päästä vaikuttamaan itseä koskeviin asioihin (Fountain Park 2018). Osalle asiakkaista on merkityksellistä saada äänensä kuuluviin. Jotkut taas pitävät osallistamiseen liittyvästä yhteisöllisyydestä ja mahdollisuudesta muodostaa samanhenkisten ihmisten verkostoja. Jos yrityksellä on mahdollisuus tarjota alennuksia tai etuja asiakkaan osallistamista vastaan, asiakkaan hyöty voi olla myös taloudellinen. Joissain tapauksissa osallistaminen voi myös parantaa asiakkaan mahdollisuuksia hyödyntää yrityksen tarjoomaa. Esimerkiksi osallistamalla tietojärjestelmän kehitykseen ja oppimalla tämän myötä sen käyttöä, asiakas voi käyttää tätä osaamista myös oman työpaikkansa hyväksi. (Mustak, Jaakkola & Halinen 2013.)

Osallistamisprosessia suunniteltaessa on hyvä tiedostaa, että vaikka osallistamisella vaikuttaisikin olevan positiivinen vaikutus asiakastytyväisyyteen, tähän näyttäisi vaikuttavan myös asiakkaan kognitiivisen kyvykkyyden taso. Jos osallistamisen taso on sama, mutta asiakkaan kognitiivinen kyvykkyys korkea, myös hänen tyytyväisyytensä taso on todennäköisemmin korkeampi. Korkeallakaan osallistamisen tasolla ei toisaalta voida saavuttaa korkeaa asiakastytyväisyyttä asiakkaan, jonka kognitiiviset kyvyt ovat matalat, kohdalla. Yrityksen olisi hyvä tiedostaa tämä suunnitellessaan asiakkaiden osallistamista, erityisesti koska asiakkaan kognitiiviseen kyvykkyyteen on mahdollista vaikuttaa muun muassa koulutuksella ja viestinnällä. (Jia & Wang 2016.) Myös sillä, kuinka luotavainen osallistuja - asiakas tai yrityksen edustaja - on omaansa tai muiden palvelua muotoilevan tiimin jäsenten pystyvyyteen, on vaikutusta siihen, kuinka positiivisena osallistaminen koetaan (Yim, Chan & Lam 2012).

Asiakkaan osallistaminen saattaa tuottaa myös negatiivisia tuloksia, esimerkiksi jos asiakas oppii taitoja, jotka auttavat häntä jatkossa pärjäämään ilman palveluntarjoajaa ja täten vähentävät sen tuotteiden tai palveluiden ostamista (Mustak, Jaakkola & Halinen 2013). Suora negatiivinen vaikutus osallistavalle yritykselle voi myös olla se, että asiakkaiden osallistaminen saattaa lisätä sen työntekijöiden työkuormaa, työstä johtuvaa stressiä sekä madaltaa tyytyväisyyttä omaan työhön (Chan, Yim & Lam 2010).

4.3. Asiakkaan roolit osallistavassa kehittämisessä

Asiakas on käytännössä mahdollista ottaa mukaan useimpiin palvelun kehityksen vaiheisiin. Etukäteen on kuitenkin tärkeää määritellä, resurssit ja tavoitteet huomioiden, minkälaiseen rooliin asiakas halutaan. Asiakkaan rooli voi liittyä esimerkiksi taustatiedon antamiseen, asiantuntijana toimimiseen, kumppanuuteen tai palvelun testaamiseen. (Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen & Martinsuo 2015.)

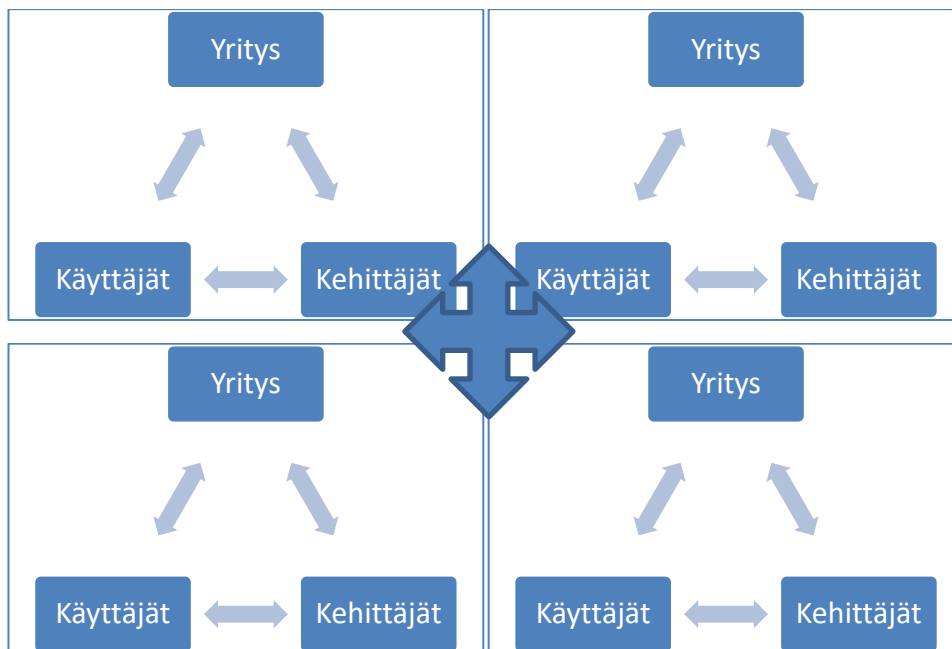
Osallistaminen voi olla luonteeltaan asiakasymmärrystä kartuttavaa asiakkaan kuuntelemista. Kuuleminen voi olla kvantitatiivista, esimerkiksi sähköpostikyselyn kautta kartoitettujen kyllä-ei -vastausten laskennallista analyysia. Kvalitatiivinen kuunteleminen on taas luonteeltaan keskustelevampaa, esimerkiksi haastatteluissa toteutettavaa, jossa keskiössä olevan teeman suuntaa voidaan muuttaa keskustelussa nousevien, kiinnostavien elementtien mukaisesti. (Mattinen 2006, 46-49.) Esimerkiksi asiakasraadien perustaminen on hyvä tapa kasvattaa asiakasymmärrystä ja osallistaa asiakkaita (Hämäläinen & Patjas 2018, 140).

Aktiivisemmassa asiantuntijan roolissa asiakas, joka yleensä tuntee yrityksen palvelut parhaiten, voi testata tai pilotoida uutta palvelua tai sen prototyyppiä. Tämä on erityisen toimiva asiakkaan osallistamisen malli asiantuntijayrityksille. (Tuominen ym. 2015.) Asiakkaiden käyttäminen uusien palvelujen testaajina on yleistä erityisesti digitaalista sovel-
luskehitystä tekevissä yrityksissä.

Joissakin tilanteissa saattaa olla haastavaa määritellä, edustaako henkilö tai yritys osallistavalle yritykselle asiakasta vai yhteistyökumppania. Fischerin ja Vainion (2015, 106)

mukaan asiakas haluaa yhä useammin osallistua aktiivisesti palvelun tuottamiseen tuomalla siihen mukaan oman tunnetilansa, asenteensa ja osaamisensa. Tämän vuoksi asiakaksi tulisi voida suhtautua entistä enemmän myös kumppaneina, ei vain yksisuuntaisesti palvelun kohteina. Parhaimmillaan tällainen kahdensuuntainen suhtautuminen asiakkaaseen edistää luottamuksellista, laadukasta ja kannattavaa asiakassuhdetta. (Fischer & Vainio 2015, 106-109.)

Digitaaliset, avoimet kehitys- tai sovellusalustat ovat mahdollistaneet uusia ulottuvuuksia asiakkaan toimimisessa palvelun testaajan tai kehittäjän roolissa. Kehittäjän rooli onkin usein jossakin yrityksen ja asiakkaan välimaastossa. Yleensä kehittäjän roolissa toimii henkilö, joka on kiinnostunut yrityksestä ja sen tuotteista tai palveluista myös ammatillisessa mielessä. Kehittäjät auttavat yritystä rakentamaan houkuttelevia digitaalisia ympäristöjä käyttäjille helposti ja nopeasti. Yrityksen on pystyttävä tarjoamaan kehittäjille tekemistä tukevat työkalut ja kehitysympäristöt. Kuviossa 5 kuvatussa Living Lab -mallissa ekosysteemissä eri tahojen osallistaminen tuottaa parhaimmillaan yritykselle uusia, käyttäjälähtöisiä digitaalisia tuotteita tai palveluita. (Klemettinen 2011, 21-24.)



KUVIO 5. Monien palvelujen kehitys vaatii nykyaikana monien toimijoiden yhteistyötä (muokaten Klemettinen 2011, 25).

4.4. Asiakkaiden osallistamisen menetelmät ja kanavat

Monien eri osallistamismenetelmien käytöllä voidaan tunnistaa paremmin asiakkaiden piileviä tarpeita ja tulevaisuuteen liittyviä odotuksia. Osallistaminen ja tiedonhankinta voi olla suoraa, kehitettävään palveluun keskittyvää, tai epäsuoraa, asiakkaan elämään ja sieltä nouseviin tarpeisiin keskittyvää. (Tuominen ym. 2015.) Ainoastaan kysymällä ihmisiltä suoraan heidän odotuksistaan tai toiveistaan harvoin saadaan tarpeeksi syvällistä kuvaa tarpeista. Lisäksi tarvitaan kulttuurintutkimuksesta ja antropologiasta lähtöisin olevia tutkimus- ja havainnointimenetelmiä, mieluiten asiakkaiden aitoa toimintaa arjessa tai potentiaalisissa käyttötilanteissa tutkien. (Tuulaniemi 2011.)

Digitaalisuus ja internet mahdollistavat asiakkaiden osallistamisen monissa erilaisissa kanavissa. Kuviossa 4 (sivulla 28) kuvattu malli painottaa, kuinka kanavia tai alustoja suunniteltaessa tulisi keskittyä varmistamaan, että ne mahdollistavat erilaisia vuorovaikutustilanteita, joilla puolestaan tavoitellaan mahdollisimman monimuotoisia yhteiskehittämisen kokemuksia (Pralahad & Ramaswamy 2004). Monimuotoisimmilla alustoilla käyttäjä hyötyy itse kokemuksensa jakamisesta ja hyödyttää sillä myös yritystä. Tällaisista hybridialustoista esimerkkinä toimii tunnetun urheiluvaatevalmistajan Niken Plus -palvelu, jonka kautta juoksijat voivat kerryttää, hyödyntää ja jakaa yhteisössä juoksuharjoituksiinsa liittyvää tietoa. Yritys saa puolestaan asiakkaittensa käyttäytymisestä ja toiveista jatkuvasti tuoretta tietoa, jota analysoidessa se voi rakentaa uusia asiakaslähtöisiä tuotteita, palveluita ja liiketoimintamalleja. (Leavy 2013, 15.) Osallistavasta yhteiskehittelyprosessista hyötyminen onkin yksi olennainen asiakkaan motivoitumiseen vaikuttava tekijä.

4.5. Lähestymistapoja asiakaslähtöiseen palvelujen kehittämiseen

Aikamme suurin megatrendi, digitalisaatio, muuttaa monien tuotteiden ja palvelujen kysyntää ja tarjontaa valtavalla nopeudella. Internet ja mobiilisovellukset tuovat monet aikaisemmin vaikeasti saavutettavissa olleet palvelut entistä helpommin saavutettaviksi. Digitalisaation myötä monen tuotteen tai palvelun parasta ennen -päivämäärä tulee aikaisemmin vastaan, jos sitä ei kehitetä kuluttajien muuttuvien tarpeiden ja tottumusten mukaisesti. (Gerdt & Eskelinen 2018.) Monissa yrityksissä onkin jo ymmärretty, että jatkuva

innovointi on välttämätöntä, jotta yritys voi jatkaa toimintaansa menestyksekkäästi myös tulevaisuudessa.

Koska palvelujen menestys on lopulta riippuvaista niitä käyttävistä asiakkaista, heitä on järkevää kuunnella jo uusia palveluja kehittäessä. Osallistamalla asiakkaat entistä varhaisemmissa vaiheissa palveluiden kehittämiseen on mahdollista todentaa, mihin suuntaan uutta palvelua tulisi kehittää tai onko asiakkailla ylipäätään kiinnostusta sitä kohtaan. Palveluiden asiakaslähtöisen kehittämisen ympärille onkin syntynyt 2000 -luvulla kokonainen koulukunta. Tunnetuimpiin asiakkaita osallistavia menetelmiä hyödyntäviin kehittämisen lähestymistapoihin kuuluvat muun muassa palvelumuotoilu (service design thinking), Living Lab, Lean Startup sekä Lean Service Creation. Jokainen näistä lähestymistavoista esitellään lyhyesti erikseen seuraavissa alaluvuissa.

Yhteistä näille asiakaslähtöisille ajattelutavoille on asiakkaiden osallistamisen lisäksi muotoilusta ja ohjelmistokehityksestä tuttujen elementtien, kuten visualisoinnin ja iteraatiivisuuden hyödyntäminen. Visualisoinnissa jokin asia, esimerkiksi palveluprosessi tai sen vaihe, pyritään tekemään näkyväksi esimerkiksi kuvaamalla, piirtämällä tai askartelemalla (Tuulaniemi 2011). Iteratiivisuus merkitsee prosessin eri vaiheiden toistamista, kunnes haluttu lopputulos on saavutettu (Tilastokeskus). Asiakaslähtöisissä ja ketterissä kehittämismenetelmissä olennaista on myös onnistumisen mittaaminen prosessin eri vaiheissa. Prosessin alussa tulee määritellä, minkälaista tietoa asiakkailta tarvitaan, jotta voitaisiin olla varmoja, että palvelua kehitetään oikeaan suuntaan. Asiakaslähtöinen kehittämisprosessi ei näiden ajattelutapojen mukaisesti ole periaatteessa koskaan valmis, vaan se kehittyy jatkuvasti.

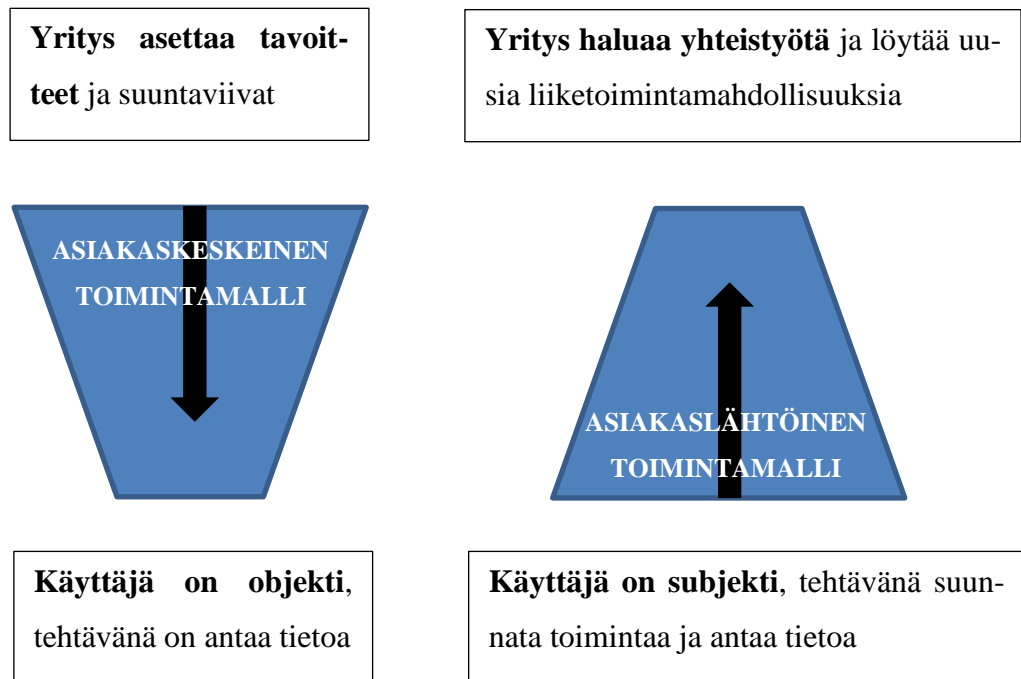
4.5.1 Living Lab

Living Lab mallin ytimessä on osallistaa asiakkaita siellä, missä he tavanomaisestikin käyttäisivät kehitettävää tuotetta tai palvelua. Asiakkaita osallistetaan tyypillisesti palvelunkehitysprosessin jokaisessa vaiheessa, jo innovointivaiheesta lähtien. Osallistamisella tavoitellaan paitsi kuluttajien näkemystä jo olemassa olevien tuotteiden tai palvelujen parantamiseksi, mutta myös täysin uusia innovaatioita, joita saattaa syntyä esimerkiksi, kun kuluttajia tuodaan yhteen ratkaisemaan omia arkisia haasteitaan. (Nyström & Leminen 2011, 2-5.)

Living Labin juuret ovat Amerikan Massachuttesin Teknologisessa Instituutissa, jossa William Mitchell ja Kent Larsson tutkivat ihmisten arkea kodinomaisessa ympäristössä. Tutkijat huomasivat, että vaikka toteutustapa tässä noin kutsutussa Placelabissa oli kallista ja aikaa vievää, se tuotti mielenkiintoisia tuloksia. Menetelmää alettiin kehittää siihen suuntaan, että ihmisten toimintaa voitaisiin ymmärtää ja heidän arkipäivän ongelmiin ratkoa aidoissa ympäristöissä. Tätä tukemaan tarvittiin avoimuuden lisäämistä sekä käyttäjien osallistamista. Living Lab -toimintaa on Suomessa hyödynnetty esimerkiksi erilaisten kaupunginosien, kuten Helsingin Arabianrannan, kehittämishankkeissa. 2000-luvun alussa Living Labeja toimi jo useissa eri maissa ja kaupungeissa, jotka puolestaan muodostivat suurempia Living Lab -verkostoja. Monissa hankkeissa, kuten Nokian Nokialabin toteuttamissa luovan tietotyön tehostamishankkeissa, keskityttiin tavalla tai toisella asiakkaan arjen helpottamiseen teknologiaa hyödyntäen. (Niitamo & Leminen 2011, 9-13.)

Living Lab on usein luonteeltaan ad hoc -tyyppinen organisaatio, jossa loppukäyttäjien ja yrityksen välille ei solmita sopimusta yhteistyön ehdoista. Tämä voi olla kuitenkin turvallisin todentaa esimerkiksi dokumentoimalla käyttäjien välille sopimus, johon tehdään tarvittavat klausuulit muun muassa salassapitovelvollisuuksista ja siitä, että käyttäjien ja Living Labin välille ei muodostu työsopimussuhdetta. (Vedenkangas 2011, 122.)

Loppukäyttäjien kanssa toimiminen on Living Lab -mallin keskeisimpiä kulmakiviä. Koska loppukäyttäjiltä saatava tieto on osittain ennakoimatonta, olisi yrityksen hyvä päättää jo kehitysprosessin suunnitteluvaiheessa, minkä tyyppistä tietoa se loppukäyttäjiltään tarvitsee, ja valita Living Labiinsa osallistuva käyttäjäryhmä tämän mukaan. Kortelainen, Fred ja Leminen (2011) löysivät tutkiessaan Living Labeja kaksi eri tavalla asiakasta tai loppukäyttäjää osallistavaa toimintatapaa: asiakaskeskeisen ja asiakaslähtöisen toimintamallin, jotka on havainnollistettu kuviossa 6.



KUVIO 6. Toimintamallien lähestymistavat (muokaten Kortelainen, Fred & Leminen 2011).

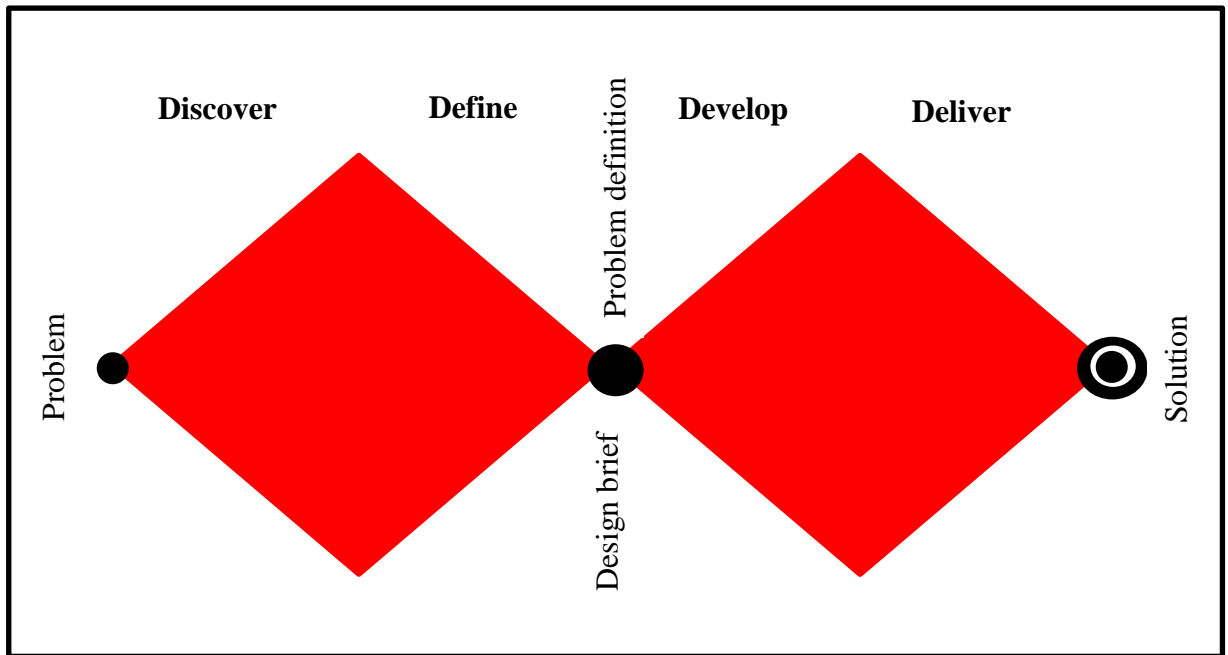
Kortelaisen, Fredin ja Lemisen (2011) mukaan yrityksen on helpompi kehittää toimintaansa sellaisten asiakkaiden kanssa, jotka ovat jo kytkeytyneet sen toimintaan esimerkiksi käyttämällä sen tuotteita tai palveluita. Kuitenkin myös ei-aktiivikäyttäjien näkemysten kuuleminen voi olla yritykselle etu, sillä he voivat tuottaa toisenlaisia kehitysideoita. Asiakkuuden tasot vaikuttavat myös siihen, miten käyttäjät saadaan aktivoitua. Paljon yrityksen tuotteita ja palveluita käyttävät, ja siten yritykseen tiiveimmin sitoutuneet loppukäyttäjät, ovat yleensä aktiivisimpia osallistumaan kehittämishankkeisiin. Heiltä saadaan yleensä myös helpoimmin toteutettavissa olevia ideoita, koska he tuntevat yrityksen palvelut keskimäärin hyvin. Vaikeimmin osallistettavia ovat puolestaan loppukäyttäjät, jotka käyttävät yrityksen palveluita vain satunnaisesti, ja jotka eivät koe kuuluvansa yrityksen yhteisöön esimerkiksi kanta-asiakasjärjestelmän kautta. Heitä osallistamalla voidaan kuitenkin saada paitsi riittävän tuoreita kehitysideoita, koska he eivät välttämättä tiedä kovin paljon yrityksen nykyisistä tuotteista tai palveluista. (Kortelainen ym. 2011, 49-53.)

4.5.2 Palvelumuotoilu eli Service Design Thinking

Palvelumuotoilu (service design thinking) on ajattelutapana suhteellisen uusi. Tietävästi ensimmäisen kerran service design -termin lanseerasi Kölnin International School of Designissa toiminut professori Michael Erlhoff vuonna 1991. Palvelumuotoilun kaltaiselle osaamiselle alkoi olla tilausta vuosituhannen vaihteessa, jolloin palvelualalla tapahtui sekä merkittävää kasvua, että samanaikaista toimintatapojen murrosta internetin ja digitalisaation tuomien uusien mahdollisuuksien myötä. Palvelumuotoiluajattelun ydintä on muotoilusta tuttujen työkalujen ja menetelmien hyödyntäminen palveluiden kehittämissä prosesseissa. Parhaimmillaan palvelumuotoilussa yhdistyy prosessi- ja menetelmäosaaminen, jota hyödynnetään monipuolisen asiakasymmärryksen saavuttamiseksi, sekä näkyväksi tekeminen, jonka apuna käytetään muotoilulle tyypillisiä prototypoinnin ja visuaalisoinnin keinoja. (Tuulaniemi 2011.)

Palvelumuotoiluajattelulle keskeistä on pitää ihminen, käytännössä asiakas tai palvelun loppukäyttäjä tarpeineen suunnitteluprosessin keskiössä. Palvelumuotoilussa palvelu tai yrityksen tarjoama nähdään usein yhden palvelutoiminnon sijaan palvelukonseptina, johon saattaa sisältyä useampia palveluita ja muita asiakaskokemukseen vaikuttavia elementtejä, kuten tavaroita tai tuotteita, tiloja, ympäristöjä ja ihmisiä. Palvelumuotoiluprosessi on käytännössä yrityksen ja asiakkaan välinen ohjattu vuorovaikutusprosessi. Asiakkaan toiveita ja tarpeita kuuntelemalla ja tulkitsemalla, eli keräämällä asiakasymmärrystä, palvelumuotoiluprosessia voidaan ohjata vaihe vaiheelta eteenpäin. Kun palveluita suunnitellaan alusta asti aidoille asiakkaille heidän aitoja tarpeitaan kuunnellen ja heitä aktiivisesti prosessiin osallistaen, minimoidaan myös valmiin palvelun epäonnistumisen riskejä. (Tuulaniemi 2011.)

Palvelumuotoiluprosessissa kehittäminen on luonteeltaan sekä divergenssiä (laajeneva) että konvergenssiä (supistuva) hyödyntävää luovaa ongelmanratkaisua. Divergenssillä tässä kontekstissa tarkoitetaan esimerkiksi ideoiden rajaamatonta tuottamista, konvergenssillä taas niiden analyysia ja valikoimista. Iteratiivisessa palvelumuotoiluprosessissa divergenssiä ja konvergenssiä toistetaan vuoroin. (Tuulaniemi 2011.) Eräs tällaista ongelmanratkaisujattelua hyvin kuvaava malli on kuviossa 7 esitetty muotoilun tuplatimantti (double diamond). Siinä muotoiluprosessin laajeneva ja supistuva luonne on kuvattu ja määritelty seuraaviin vaiheisiin: tutki (discover), määrittele (define), kehitä (develop) ja toimita (deliver) (Design Council 2014).



KUVIO 7. The Double Diamond design process (muokaten, Design Council 2014).

Palvelumuotoiluprosessille ominaista on siis peräkkäisten, toistaan seuraavien vaiheiden mukaan eteneminen. Tyypillisesti edellisessä vaiheesta syntyneestä ymmärryksestä nostetaan tärkeimmät löydökset, noin kutsutut suunnitteluajurit tai -veturit (design drivers), jotka taas ohjaavat seuraavan vaiheen suunnittelua ja tekemistä. Vaiheiden välillä voidaan myös tarvittaessa tehdä hyppyjä taaksepäin, jos edellisessä vaiheessa kerrytetty ymmärrys vaatii täydennystä, tai kehitetty prototyyppi uudenlaista määrittelyä. Yksi palvelumuotoiluprosessin vaihe sisältää tyypillisesti monia erilaisia menetelmiä, jotta siitä voidaan saavuttaa mahdollisimman laaja ja monipuolinen ymmärrys. (Tuulaniemi 2011.) Kuviossa 8 on kuvattu palvelumuotoiluprosessi Tuulaniemen (2011) mukaan. Vaiheet ovat pitkälti samat kuin tuplatimantissa, mutta Tuulaniemi nostaa omaksi viimeiseksi vaiheeseen arvioinnin.



KUVIO 8. Palvelumuotoiluprosessin vaiheet (muokaten, Tuulaniemi 2011, 127).

Palvelumuotoiluprosessin eri vaiheissa hyödynnetään tyypillisesti erilaisia työkaluja ja menetelmiä. Työkalut ovat yleensä jonkinlaisia valmiita mallipohjia (canvas) tai kysymyspatteristoja, joiden avulla palvelumuotoilija auttaa ja jäsentää prosessiin osallistuvan ryhmän ajattelua eteenpäin. Menetelmillä tässä kontekstissa tarkoitetaan esimerkiksi erilaisia tutkimusmenetelmiä, kuten haastatteluja, havainnoiteja tai luotaimia. Palvelumuotoilijan keskeisiin taitoihin kuuluu fasilitointi, jolla tarkoitetaan tapaa johtaa ihmisten keskusteluja, kokouksia ja työpajoja niin, että osallistujia autetaan pääsemään itse lopputulokseen. Fasilitointiin kuuluu myös tavoitteen kannalta oikeiden työkalujen ja menetelmien valinta. Palvelumuotoilussa eri osapuolten laadukkaasti fasilitoidulla osallistamisella tavoitellaan paitsi sitoutumista yhteiskehittelyyn ja muotoiluprosessiin, mutta myös palvelun tuottamiseen ja käyttämiseen. (Tuulaniemi 2011.)

Yksi tunnetuimmista palvelumuotoilun työkaluista on Service Blueprint -palveluketjuanalyysi, joka on kuvattu kuviossa 9. Siinä ideana on visualisoida koko palveluntuottamisprosessi resurssineen, sekä asiakkaan kytkeytyminen sen eri vaiheisiin. Kyseessä on periaatteessa yhteen näkymään tiivistetty prosessikuvaus, joka huomioi sekä asiakkaalle näkyvät (frontstage) että näkymättömät (backstage) palvelun vaiheet kronologisessa järjestyksessä. Blueprintillä voidaan halutessa ottaa kantaa myös eri vaiheissa tai kanavissa tapahtuvaan asiakasviestintään tai asiakkaan kokemuksiin tunteisiin. Asiakslähtöisyys toteutuu Blueprintissä parhaiten, jos sen rakentaminen aloitetaan asiakkaan näkökulmasta. Parhaimmillaan Blueprint tuo esiin noin kutsutut ”totuuden paikat” eli kontaktipisteet, joissa asiakas arvioi kokemansa palvelun arvoa. Service Blueprint toimii työkaluna sekä olemassa olevan palvelun kehittämisessä, että uuden palvelun suunnittelussa. (Tuulaniemi 2011.)

	ENNEN PALVELUA	PALVELUN AIKANA	PALVELUN JÄLKEEN
ASIAKAS	Huomaa tekstin liitutaululla → kiinnostuu ja haluaa vaikuttaa	Kirjoittaa toiveensa lapulle, jonka laittaa tuotetoivelaatikkoon → osallistuu, vaikuttaa	Huomaa viestin toteutuneista toiveista liitutaululla + hyllypuhujat (+ saa sähköpostin toteutetusta toiveesta) → ilahtuu, ostaa
MYYMÄLÄ / MYYJÄ	Liitutaulussa teksti: "Puuttuuko jotain? Toive tuotetta valikoimaan! Kysy lisää myyjiltä" Myyjä rohkaisee asiakasta toivomaan ja kertoo aktiivisesti valikoiman muodostamisen peruseriaatteista	Tuotetoivelaatikko, kyniä ja tuotetoivelappuja valmiina sopivassa paikassa Myyjä avustaa tarvittaessa ja kiittää asiakasta toiveesta.	Liitutaulussa teksti esim: toteutimme lokakuussa xxx kpl asiakastoivetta! Hyllypuhujat: "Asiakastoive"
TAUSTA-TYÖT	Myyvälän henkilökunta kirjoittaa tekstin liitutauluun, valmistele tuotetoivelaatikon ja sille sopivan paikan Myyvälän henkilökunta huolehtii, että toivelappuja on tarpeeksi tulostettuna	Toiveet puretaan lapuilta exceliin esim. 2 x viikossa Valikoimamestari seuraa toiveiden kertymistä, vertaa niitä olemassaolevaan valikoimaan ja toteuttaa mahdolliset. (lähettää sähköpostiviestin sitä toivoineille) Myyjä tekee tilaukset, aktivoi tuotteet.	Tuotteet saapuvat ja ne nostetaan hyllyyn + merkataan hyllypuhujat: "Asiakastoive"
TUKI	Tuotetoivelappupohja ja excel: N. N.		Hyllypuhujat: N. N.

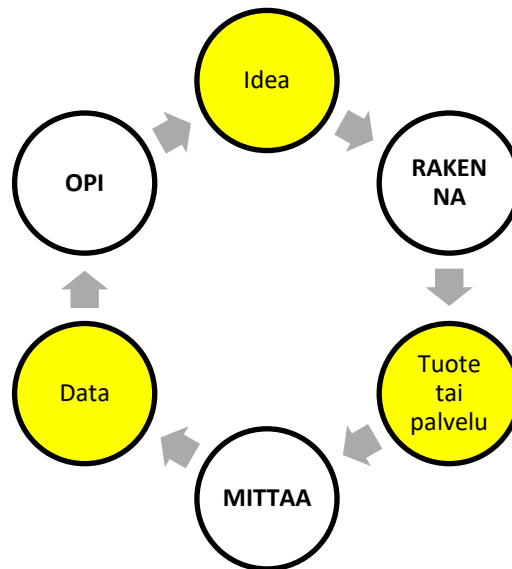
KUVIO 9. Esimerkki omasta oppinäytetyöstä, Service Blueprint (muokaten Service Design Tools n.d., Tuulaniemi 2011).

Vaikka palvelumuotoilun kysyntä on Suomessakin vasta alussa (Helsingin Sanomat 2017; Talouselämä 2017), sitä kohtaan esitetään myös rakentavaa kritiikkiä tai vähintään huolia. Meinelin ja Leiferin (2018) mukaan suunnitteluhaasteen tai ongelman ratkaisemisesta saattaa muodostua palvelumuotoilijalle jopa pakkomielle. Tämä voi ilmetä siten, että ratkaisuun pyritään ajoittain jopa liian nopeasti ja oikoen, tuttuihin ratkaisumalleihin ja työkaluihin nojaten niin, että palvelumuotoilun ydin eli käyttäjäkeskeisyys kärsii. Tähän vaikuttaa myös kehitysprosesseihin usein kohdistuva aikapaine. (Meiner & Leifer 2018, 1-3.) Lisäksi luova työ vaatii jatkuvaa keskustelua ja suunnistusta, epävarmuutta ja monitulkintaisuutta sietäen. Kun erityisesti innovointi ja luovuus ovat vahvasti linkittyneet sosiaalisten tunteiden kokemiseen, palvelumuotoiluprosessiin osallistuvan tiimin yksilöiden sosioemotionaaliset taidot voivat joko nostaa tai alentaa tekemisen laatua. (Ewald, Menning, Nicolai, Winberg 2018, 41-45.)

4.5.3 Lean Startup

Lean Startup -mallin kehittäjä Eric Ries on ennustanut, että tulevaisuudessa kaikki yritykset tulevat siirtymään startup -tyyppiseen toimintaan, jossa jokainen työntekijä toimii

kuin yksityisyrittäjä. Uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämisen sijasta parhaiten tulevaisuudessa menestyvät uudet, innovatiiviset ja käyttäjälähtöiset liiketoimintamallit. (Ries 2011, 2017.) Riesin (2011) mallintama Build – Measure - Learn -loop (kuvio 6) kiteyttää Lean Startup -ajattelumallille keskeisen, iteratiivisen ja asiakaslähtöisen kehitysprosessin vaiheet.



KUVIO 10. Build-Measure-Learn feedback loop (muokaten, Ries 2011, 75)

Tällaisessa kehittämisprosessissa asiakasymmärryksen pohjalta nostettua ideaa lähdetään rakentamaan tuotteeksi tai palveluksi, tai sen ensimmäiseksi ”elinkelpoiseksi” versioksi eli MVP’ksi (Minimum Viable Product). MVP-tasoisin tuotteen tai palvelun ainoa mittari on oikeastaan se, että sen avulla on mahdollista käydä läpi kaikki prosessin vaiheet mittaamisesta oppimiseen. MVP:sta puuttuu yleensä useita lanseerauskelpoiselle tuotteelle tai palvelulle olennaisia toiminnallisuuksia, mutta koko prosessin idea onkin hahmottaa, minkälaisia toiminnallisuuksia tuotteeseen tai palveluun kannattaa ylipäätään kehittää. (Ries 2011, 75-78.)

MVP:n testaaminen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa aidoilla asiakkailla auttaa varmistamaan, että siihen kehitettävät ominaisuudet ovat olennaisia asiakkaille, eivätkä ainoastaan tuotteen tai palvelun kehittäjille. Kehittäjien tulee kriittisesti pohtia, minkälaisilla mittareilla he voivat aidosti ja kriittisesti arvioida kehitettävän tuotteen tai palvelun ominaisuuksien menestystä. Tämän datan pohjalta kehittäjien tulee voida tehdä päätöksiä jatkosta. Kun kokonainen kierros build-measure-learn -luoppia on tehty, on kehittäjillä

edessään pohdinta, tuleeko heidän muuttaa alkuperäisen strategiansa ydintä vai pysyä siinä. (Ries 2011, 75-78.) Tuoreessa kirjassaan *The Startup Way* Ries puhuttelee yrittäjiä erityisesti tästä näkökulmasta. Hänen mukaansa vain harvoin yrityksen kannattaa muuttaa alkuperäistä visiotaan tai missiotaan, sen sijaan strategia, joka määrittää kuinka visioon päästään, tulee olla säännöllisesti kriittisen tarkastelun kohteena. (Ries 2017.)

Asiakkaita osallistavan ja asiakaslähtöisen lähestymistavan Lean Startupista tekee kehitteillä olevan tuotteen tai palvelun testaaminen aidoilla asiakkailla mahdollisimman varhaisessa vaiheessa prosessia. Kuten Ries toteaa, ”sillä kuinka monta välikättä yrityksen ja sen asiakkaiden välillä on ei ole merkitystä, koska lopulta asiakkaat ovat hengittäviä, ajattelevia ja ostavia yksilöitä” (Ries 2011, 88). Aidon asiakasymmärryksen voi saavuttaa ainoastaan ”lähtemällä ulos rakennuksesta”, eli lähestymällä aitoja asiakkaita esimerkiksi keskustelemalla ja haastatteleamalla. Esimerkkinä ketterästä kokeilusta tämä voidaan suorittaa kevyimmillään, vaikka soittamalla muutamalle potentiaaliselle asiakkaalle ja kysymällä heidän mielipiteitään kehitteillä olevasta ideasta. (Ries 2011, 88-89.)

4.5.4 Lean Service Creation

Lean Service Creation (LSC) on mobiili- ja sovelluskehitykseen erikoistuneen suomalaisen yrityksen Futuricen kehittämä palvelujen kehittämisen työkalupakki, joka yhdistelee Lean -prosessikehitysmallin periaatteita, muotoiluajattelua sekä ketterän kehittämisen filosofiaa. LSC'n slogan, *Love the Problem, Not the Solution* (vapaasti suomennettuna: rakasta ongelmaa, älä sen ratkaisua), viittaa palvelumuotoilusta ja Lean Startupista tutuun tavoin, kuinka palvelunkehitysprosessissa tärkeintä on luoda arvoa loppukäyttäjälle, kehitettävää palvelua heidän kanssaan iteroiden ja tästä jatkuvasti oppien.

Yksinkertaistettuna LSC tarjoaa hyödyntäjilleen vapaasti internetissä hyödynnettävän koelman kaavioita tai työkaluja (canvas), jotka auttavat kehittäjiä kysymään itseltään, loppukäyttäjiltään ja sidosryhmiltään oikeita kysymyksiä oikeassa vaiheessa palvelunkehitysprosessia. Työkalut kannustavat kehittäjiä etenemään fasilitoiden ja iteroiden kohti asiakaslähtöisesti luotua tuotetta tai palvelua, eli määrittelemään, visualisoimaan, prototypoimaan ja validoimaan. Työkalut auttavat myös yhteisen kielen löytämisessä ja idean kommunikoinnissa eri vaiheissa sidosryhmille, kuten tiimille, asiakkaille tai esimiehille. (Sarvas, Nevanlinna & Pesonen 2017.)

Visuaalisia työkaluja on alkuperäisessä kokoelmassa yhteensä 18 kappaletta. Työkaluja voi hyödyntää haluamassaan järjestyksessä tai poimien niistä vain ne, joita kokee tarvitsevänsä. Tyypillisimmin työkaluissa oleviin kysymyksiin vastaaminen tapahtuu niin, että kehittämiseen osallistuva tiimi käy keskustelua ja kokoaa keskustelussa nousseet kommentit suurelle, esimerkiksi A5-kokoiselle tulosteelle Post-It -liimalapuin. Liimalappujen käyttäminen mahdollistaa kommenttien ja ideoiden karsimisen sekä siirtelyn myöhemmissä vaiheissa. (Hannunen 2018.)

Osa työkaluista tähtää erityisesti asiakkaiden osallistamiseen. Esimerkiksi Fake Advertisement (keinotekoinen mainos) -työkalun tarkoitus on luoda kehitteillä olevasta tuotteesta tai palvelusta mainos, joka esitellään aidoille asiakkaille. Asiakkaiden reaktioiden perusteella voidaan arvioida, onko palvelu esimerkiksi tarpeeksi erottuva tai kiinnostava. Kuviossa 11 esitetyn Concept and Value Proposition -työkalun tarkoitus on auttaa kehittäjiä konseptin ja arvolupauksen asiakaslähtöisessä luomisessa. (Sarvas ym. 2017.)

CONCEPT AND VALUE PROPOSITION

Concept name		
How does it work?		
Value to our business?	What differentiates it from other solutions to the same problem?	Value to the end-user LOVE THE PROBLEM - NOT THE SOLUTION
Written value proposition:		Main points:
Headline:		-
		-
Description:		-

KUVIO 11. Esimerkki Lean Service Creation työkalusta (muokaten Sarvas ym. 2017).

Lean Service Creation ei ota kantaa tai anna tarkkoja ohjeita asiakkaiden tai loppukäyttäjien osallistamisen tasoihin tai tapoihin, mutta sen työkalut rohkaisevat ja muistuttavat yrityksen kehittäjiä sen tekemisen tärkeydestä. Kehittäjän pohdittavaksi jää, millaisia asiakkaita sen on missäkin tapauksessa järkevää osallistaa, missä kanavassa tai tilassa osallistaminen toteutetaan, mitä fasilitointimenetelmää osallistamisessa hyödynnetään ja niin edelleen. Näin ollen Lean Service Creation ei yksin sovellu ratkaisuksi asiakkaiden osallistamisesta, mutta se tarjoaa monta helposti omaksuttavaa lähestymistapaa tai näkökulmaa, joita hyödyntämällä asiantuntijoiden on mahdollista lisätä asiakaslähtöisyyttä ja systematiikkaa kehitysprojekteihinsa.

5 TUTKIMUS

5.1. Osallistamisen nykytila Alkossa

Monikanavaisuus ja yhteisöllisyys ovat arvoja, joiden ohjaamina Alkon sisäistä tekemistä alettiin kehittää systemaattisesti 2010 -luvun alkupuolella. Syksyyn 2018 mennessä aktiivista osallistamista on harjoitettu Alkossa lähinnä sisäisesti. Alkon henkilöstöä on osallistettu yhtiön kehittämiseen muun muassa strategiaprosessissa, jonka alkupuolella jokainen noin 2 500 alkolaisesta on päässyt jakamaan ja keskustelemaan näkemyksistään verkotyökalun mahdollistamana. Alkossa on myös erittäin aktiivisessa käytössä sisäisen viestinnän sosiaalisen median alusta Yammer, jossa henkilöstöllä on mahdollisuus kommentoida esimerkiksi käynnissä olevia kehityshankkeita. Näin ollen voidaan todeta, että osallistaminen, tosin toistaiseksi enimmäkseen henkilöstön, on jo luonteva osa alkolaista organisaatiokulttuuria.

Tutkimuksen tekohetkellä syksyllä 2018 Alkossa on toteutettu kokeiluja asiakkaiden osallistamisesta. Tällaisiin hankkeisiin on kuulunut muun muassa vuonna 2017 toteutettu Alkon kehitteillä olleen mobiilisovelluksen testaus, jossa testaajina toimivat Alkon henkilökunnan kautta kontaktoidut aidot asiakkaat. Digitaalisten palvelujen kehittämisessä asiakkaita onkin osallistettu määrällisesti eniten, esimerkiksi testaamalla Alkon verkkokauppa-alustaa asiakkailla myymälätilassa. Tuotteet ja ostot -yksikkö on osallistanut asiakkaita muutamissa hankkeissaan, muun muassa tuotteiden makutyypittelyjen suunnitteluprosessissa. Viestintäyksikkö on vuonna 2018 pilotoinut niin kutsuttua Neuvonantajat -konseptia, jossa pientä ryhmää paikallisia asiakkaita pyritään sitouttamaan ja osallistamaan uuden myymälän avauksen yhteydessä toteutettavassa asiakasillassa.

5.2. Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoite

Aikaisemmin tässä tutkimusraportissa Alkon on todettu olevan monopoliyhtiö, jonka tavoitteena on palvella suomalaisia kuluttajia niin, että alkoholista johtuvat haitat vähenisivät. Koska Alko on Suomessa ainoa yli 5,5% alkoholijuomien vähittäismyyntiä harjoittava yritys, Alkon asiakaskunta muodostuu käytännössä kaikista yli 18-vuotiaista suoma-

laisista, jotka haluavat ostaa alkoholijuomia mukaansa. Ollakseen aidosti asiakaslähtöinen kuluttajia palveleva alkoholijuomien erikoisliike, halutaan Alkossa huomioida entistä paremmin asiakkaiden toiveet yhtiön tuotteita ja palveluja kohtaan. Asiakaspalautteen keräämisen lisäksi Alkossa halutaankin ottaa nyt seuraava askel kohti asiakkaita osallistamalla heitä entistä enemmän mukaan Alkon kehittämiseen. Näiden sekä alaluvussa 2.4. kuvattujen tutkimuksen lähtökohtien perusteella tämä tutkimus on rajattu vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Millainen malli Alkossa tulisi olla asiakkaiden osallistamiselle?
- Millaisiin asioihin asiakas haluaa ja voi aidosti Alkon toiminnan kehittämisessä vaikuttaa ja missä kanavissa hän sen tekee?
- Mitä asiakkaalle voidaan luvata yksittäisen myymälän valikoiman kehittämisen näkökulmasta?
- Miten myymälöissä voitaisiin paremmin kannustaa, ottaa vastaan ja hyödyntää asiakkaiden toiveita valinnaisen valikoiman kehittämisessä?

5.3. Tutkimuksen lähestymistapa

Perinteisesti, kun tutkimuksella tavoitellaan uuden mallin tai suunnitelman rakentamista, valitaan tutkimusmenetelmäksi konstrukttiivinen tutkimus (Ojasalo ym. 2014, 37-38). Koska tässä tutkimuksessa haluttiin tutkia ja mallintaa osallistamista, haluttiin tutkimukselle löytää osallistava lähestymistapa. Ojasalon ym. (2014, 38) mukaan palvelumuotoilu voi olla hyvinkin lähellä konstrukttiivista tutkimusta, mutta sille leimallista on käyttäjäkeskeisyyden ja kokemuksellisuuden korostaminen. Palvelumuotoilun ytimessä on asiakas, jolle halutaan luoda hyödyllisiä ja haluttavia asiakaskokemuksia. Tuulaniemen mukaan palvelumuotoilu on ajattelu- ja toimintatapana sekä prosessi että valikoima työkaluja. Siinä hyödynnetään muotoiluajattelua, jossa laajempi asiakokonaisuus jaetaan pienempiin osiin, joita tutkimalla voidaan muodostaa asiasta laajempi kokonaiskuva. (Tuulaniemi 2011.)

Alkon näkökulmasta tämän tutkimuksen strategisena ylätasen tavoitteena on erinomainen asiakaskokemus. Koska tutkija arvioi, että tutkimusta tehdessä tutkimuksen keskiössä olevaa osallistamista olisi samalla mahdollista kokeilla ja oppia siitä lisää, valikoitui tut-

kimuksen lähestymistavaksi palvelumuotoilu. Edellä mainittujen seikkojen lisäksi muotoiluajattelun keskeiset elementit, visualisointi, fasilitointi ja prototypointi, tukevat tämänkin tutkimuksen tavoitteena olevan uuden toimintamallin synnyttämisen ja sen kuvaamisen prosessia.

5.4. Tutkimuksen kulku

Tämä tutkimus toteutettiin palvelumuotoiluprosessin keskeisten periaatteiden mukaisesti keskittyen prosessin kolmeen ensimmäiseen vaiheeseen, kuten kuvio 12 havainnollistaa. Jokainen palvelumuotoiluprosessin vaihe kuvataan tarkemmin seuraavissa kappaleissa.



KUVIO 12. Palvelumuotoiluprosessi (muokaten, Tuulaniemi 2011, 127)

Palvelumuotoiluprosessin ensimmäisessä vaiheessa on tavoitteena määritellä kehitystyön tarpeet, haasteet ja tavoitteet. Vaihe sisältää analyysin tilaajaorganisaation nykytilan kuvauksesta sekä toimintaympäristöstä niin, että tutkijalle syntyy ymmärrys organisaatiosta ja sen tavoitteista (Tuulaniemi 2011, 130). Eri sidosryhmien, mukaan lukien asiakkaiden, aktiivinen osallistaminen kehitysprosessiin on palvelumuotoilun tärkeitä erityispiirteitä (Ojasalo ym. 2014, 38). Tässä tutkimuksessa määrittelyvaihe perustui Alkossa aikaisemmin toteutetussa asiakastutkimuksessa esiin nousseisiin asiakkaiden toiveisiin, Alkon asiakaskokemuksiin asiantuntijoiden näkemykseen sekä Alkon johdon strategiaan linjauksiin.

Prosessin toisessa eli tutkimusvaiheessa pyritään kasvattamaan ymmärrystä eri sidosryhmien, henkilöstön sekä asiakkaiden toiveista, tarpeista ja tavoitteista (Tuulaniemi 2011, 130). Palvelumuotoiluprosessissa on olennaista, että sen eri vaiheissa hyödynnetään useampaa erilaista tutkimusmenetelmää, jolla tavoitellaan mahdollisimman moninäkökulmaista ja onnistunutta prosessia sekä lopputulosta (Ojasalo ym. 2014, 55). Koska tutkimuskysymyksestä, eli asiakkaiden osallistamisesta, haluttiin saada taustatietoa mahdolli-

simman monipuolisesti, käytettiin tiedonhankintamenetelminä kolmea erilaista tutkimusmenetelmää. Tutkimusmenetelmät olivat teemahaastattelu Alkon pääkonttorissa työskenteleville asiantuntijoille ja esimiehille sekä Alkon myymäläkentällä työskenteleville henkilöille, Alkon asiakkaille suunnattu lomakekysely sekä benchmarking asiakastoiveiden ja palautteiden keruusta päivittäistavarakaupan toimijoille.

Kolmannen eli suunnitteluvaiheen tavoitteena on sekä kuvata että lähteä kokeilemaan aiempaan tietoon perustuvia ensimmäisiä ideoita. Kokeiluja tehdään mahdollisuuksien mukaan aitojen kohderyhmien kanssa ideoita yhdessä eteenpäin kehittäen. Suunnitteluvaiheelle on tyypillistä, että kokeiltavaa prototyyppiä palvelusta kehitetään iteratiivisesti, eli muokataan sitä vaiheittain kerrytettyjen kokemusten mukaan. (Tuulaniemi 2011, 131.) Tässä tutkimuksessa yhtä mielenkiinnon kohdetta, eli miten asiakkaita voitaisiin osallistaa paremmin myymälän vapaavalintaisen valikoiman kehittämiseen, kokeiltiin aitojen asiakkaiden sekä henkilökunnan kanssa Otaniemen Alkon myymälässä. Lisäksi suunnitteluvaiheessa kaikkien eri menetelmillä saatujen tutkimusten tulokset koottiin yhteen, esiteltiin ja jatkotyöstettiin SWOT-työkalua hyödyntäen Alkon asiantuntijaryhmälle suunnatussa työpajassa.

Neljännessä eli tuotantovaiheessa palvelua täsmennetään entisestään, sitä mahdollisesti pilotoidaan, jonka jälkeen sen ensimmäinen versio toteutetaan ja lanseerataan. Vaihe sisältää kuvauksen palvelusta sisältäen eri henkilökunnan roolitukset ja vastuut. Myös palvelun mittarit tulee tässä vaiheessa täsmentää. (Tuulaniemi 2011, 131.) Tämän tutkimuksen ja opinnäytetyön tavoitteena oli lanseerata Alkolle ensimmäinen, teoreettiseen viitekehykseen ja tutkimus- ja suunnitteluvaiheissa kerrytettyyn näkemykseen perustuva versio asiakkaiden osallistamisen mallista. Näin ollen täsmennetympi, henkilökunnan roolitukset ja vastuut sekä mittarit sisältävä osallistamisen toimintasuunnitelma jää Alkon asiakaskokemustiimin kehitettäväksi.

Palvelumuotoiluprosessin mukaisesti palvelu ei ole koskaan valmis, vaan sen kehittäminen on jatkuvaa. Viimeinen eli arviointivaihe keskittyy kehitetyn palvelun jatkuvaan kehittämiseen saadun palautteen ja kerättyjen kokemusten perusteella. Arviointi onnistuu yleensä sitä paremmin, mitä selkeämmin sen onnistumisen mittarit on määritelty kehittämisprosessin aikana. (Tuulaniemi 2011, 131, 243.) Tämän opinnäytetyön viitekehuksesta varsinainen arviointivaihe on rajattu ulkopuolelle, koska se tapahtuu tämän tutkimuksen lopputuloksena kehitettävän asiakkaiden osallistamisen mallin tuotantovaiheen jälkeen.

Arviointivaiheesta vastaa käytännössä Alkon asiakaskokemustiimi, jonka tehtävänä on huolehtia asiakkaiden osallistamisen mallista ja siten myös sen jatkuvasta kehittämisestä Alkon toimintaympäristön sekä asiakkaiden muuttuvien tarpeiden mukaisesti.

Kuten tekstissä aikaisemmin mainittiin, palvelumuotoilulle tyypillistä on tutkia asiaa montaa samanaikaista menetelmää hyödyntäen. Jotta lukijalle syntyisi ymmärrettävä kuva eri vaiheissa toteutettujen tutkimusmenetelmien muodostamasta kokonaisuudesta, ne on kuvattu alla olevaan taulukkoon (Taulukko 1).

TAULUKKO 1. Tutkimusprosessin vaiheet

Palvelumuotoilu-prosessin vaihe	Menetelmä	Kohderyhmä	Ajan-kohta	Kiinnostuksen kohde
MÄÄRITTELY	Taustoittava keskustelu, tutustuminen aikaisempiin tutkimuksiin ja strategiset linjauksiin	Alkon asiakaskokemuksiin tiimi	Kesä-heinäkuu 2018	Tutkimuskysymysten rajausta ja tavoitteiden määrittely
TUTKIMUS	Lomakekysely	Alkon asiakaspaneeliin kuuluvat asiakkaat n = 5 000	Elo-syyskuu 2018	Palautteenannon nykytila ja tahtotila, yhteiskehittämiseen osallistumisen tahtotila
TUTKIMUS	Teema-haastattelut	Alkon pääkonttorin asiantuntijat n = 9	Elokuu 2018	Nykytila asiakkaiden osallistamisesta Alkossa tiimitasolla Mielipiteet, kokemukset ja ideat
TUTKIMUS	Teema-haastattelut	Alkon asiakasrajapinnassa työskentelevät n = 9	Elokuu 2018	Nykytila asiakkaiden osallistamisesta Alkossa tiimitasolla Mielipiteet, kokemukset ja ideat
TUTKIMUS	Benchmarkkaus	Kesko S-Ryhmä Lidl	Syyskuu 2018	Miten muut kaupan alan toimijat keräävät asiakastoiveita ja -palautetta
SUUNNITTELU	Tuotetoivemallin kokeilu Otaniemen myymälässä	Alko Otaniemen asiakkaat ja henkilökunta	Syyskuu 2018	Asiakkaiden osallistamisen käytännön kokeilu liittyen tuotetoiveiden esittämiseen
SUUNNITTELU	Fasilitoitu työpaja SWOT työkalua hyödyntäen	Alkon asiantuntijat ja aluepäälliköt	Marraskuu 2018	Tutkimustulosten esittely ja reflektointi
SUUNNITTELU	Tulosten ja teorian summaus työkaluksi	Tutkija	Joulukuun 2018	Asiakkaiden osallistamisen mallintaminen

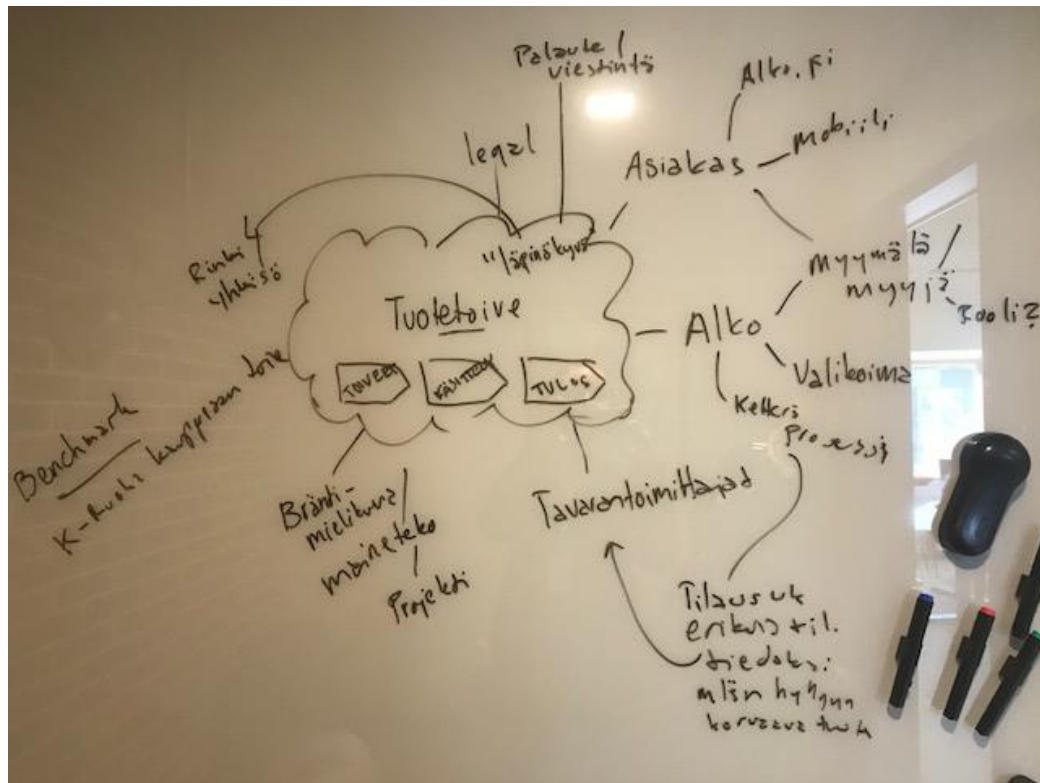
Seuraavissa alaluvuissa kuvataan tutkimuksen eteneminen palvelumuotoiluprosessin määrittely-, tutkimus- ja suunnitteluvaiheiden mukaisesti yksi vaihe kerrallaan.

5.5. Määrittelyvaihe



Määrittelyvaiheessa lähdettiin liikkeelle Alkon aikaisemmin teettämien asiakastutkimusten tuloksista, löydöksistä sekä Alkon asiakaskokemusstrategiasta. Kuten tämän tutkimusraportin alaluvussa 2.2. todettiin, Alkon strategianelikentän kulma ”Paras asiakaskokemus” ja seuraavalle strategiakaudelle asetettu tavoite osallistaa asiakkaita entistä tiiviimmin Alkon toiminnan kehittämiseen, olivat pääasialliset suunnitteluajurit tutkimuksen määrittelylle.

Määrittelyvaiheessa tärkeimmiksi tiedonlähteiksi, edellä mainittujen lisäksi, muodostuivat keskustelut Alkon asiakaskokemuksesta vastaavan yksikön edustajien kanssa. Tutkimuksen ohjaajaksi tilaajaorganisaation puolelta valikoitui Alkon asiakaskokemuspäällikkö, jonka kanssa tutkimuskysymysten lopullinen rajaus ja määrittely tehtiin. Alkuperäinen idea pelkän tuotetoivemallin luomisesta Alkolle jaloistui tavoitteeksi, jonka mukaan ennen kuin Alkon kannattaa aloittaa lisää yksittäisiä asiakkaita osallistavia hankkeita, tulee yhtiölle luoda yhtenäinen malli asiakkaiden osallistamisesta. Mallissa huomioidaan asiakkaiden tarpeet, henkilöstön ammatilliset näkemykset ja osaaminen, aikaisemmat tutkimusfaktat sekä alkoholilainsäädännölliset rajoitteet asiakkaiden osallistamisesta. Tämä päätös antoi tutkimukselle ja siinä käytettäville menetelmille selkeän suunnan, jonka perusteella kuvassa 13 esitetyt määrittelyvaiheen ensimmäiset hahmotelmat tuotetoivemallista siirtyivät toteutettavaksi osana suunnitteluvaihetta Otaniemen tuotetoivemallin kokeilussa.



KUVA 13. ensimmäisiä hahmotelmia tutkimuksen tavoitteesta ja rajouksista

5.6. Tutkimusvaihe



Tutkimusvaiheessa tehtiin yhteensä neljä erilaista tutkimusta, kolmea erilaista tutkimusmenetelmää käyttäen. Jokainen tutkimus tuloksineen on esitetty erikseen seuraavissa alaluissa.

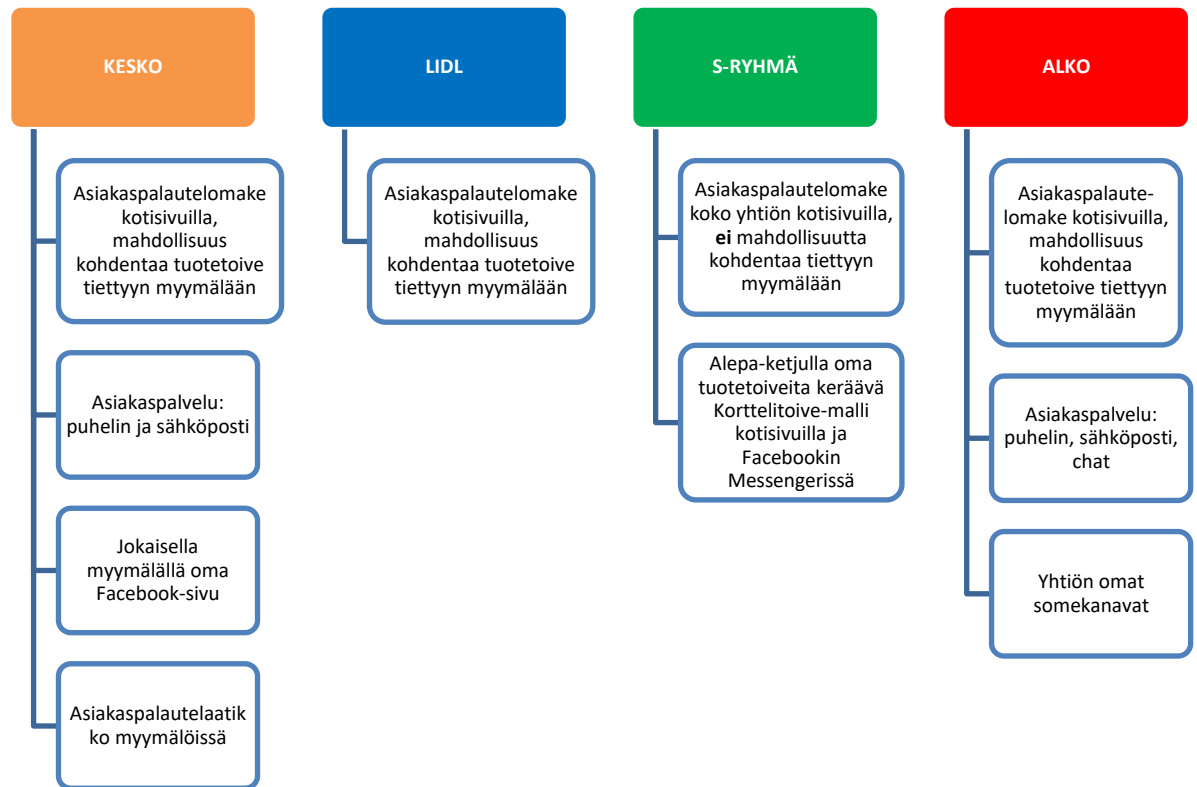
1. Benchmarking päivittäistavara-kaupoille tavoista kerätä asiakastoiveita ja palautetta
2. Teemahaastattelut Alkon pääkonttorin esimiehille ja asiantuntijoille
3. Teemahaastattelut Alkon myymäläkentällä työskenteleville palvelupäälliköille ja mestareille
4. Lomakekysely Alkon asiakaspaneelille

5.6.1 Benchmarking asiakastoiveiden ja palautteen keruusta

Toimintaympäristön kartoittamiseksi määrittelyvaiheessa toteutettiin benchmarkkaus muille Suomessa alkoholijuomien vähittäismyyntiä harjoittaville suurille kauppaketjuille., jotka voidaan nähdä myös Alkon kilpailijoina. Benchmarkingissa tarkoituksena on vertailla yrityksen omaa toimintaa toisten toimijoiden vastaaviin ja saada oppia niistä (Tuulaniemi 2011, 138). Kartoituksen tavoitteena on sekä löytää alan parhaita käytänteitä, että tunnistaa oman yrityksen toiminnan vahvuuksia ja kehityskohteita (Ojasalo ym. 2014, 43). Tässä tutkimuksessa benchmarkkauksen kohteeksi rajattiin suurimmat Suomessa alkoholijuomia vähittäismyynnissä myyvät päivittäistavara-kauppaketjut S-ryhmä, Kesko sekä Lidl ja niiden tavat kerätä asiakaslähtöistä palautetta ja asiakastoiveita. Osana benchmarkkausta kartoitettiin myös Alkon tämänhetkinen asiakaslähtöisen palautteen ja tuotetoiveiden keräämisen malli.

Benchmarkkaus suoritettiin tekemällä Google-hakukonehaku sanaparilla ”kauppaketjun nimi”, esimerkiksi Kesko, ja ”asiakastoive” tai ”tuotetoive” tai ”asiakaspalaute”. Tämän lisäksi tutkija latsi omaan mobiililaitteeseensa (IOS-käyttöjärjestelmä) kyseisen kauppaketjun mobiilisovelluksen, jos sellainen oli saatavilla. Tulosten mukaan kaikilla ketjuilla asiakkaiden osallistaminen verkossa on käytännössä asiakastoiveiden ja palautteiden keruuta. Toiveiden esittäminen on mahdollistettu erilaisten kanavien kautta. Tuotetoivekanavat on koottu yhteen alla olevaan taulukkoon 2 ja niitä käsitellään ketjukohtaisesti seuraavissa kappaleissa.

TAULUKKO 2. Asiakastoiveiden ja -palautteiden esittämisen keinojen benchmarkkaus



Kesko rohkaisee kotisivuillaan asiakkaita kertomaan tuotetoiveistaan suoraan kauppiasvetoisten myymälöittensä henkilökunnalle, joko suullisesti tai jättämällä toiveen myymälöistä löytyvään palautelaatikkoon. Tämän lisäksi asiakkaan on mahdollista jättää tuotetoiveita kotisivuilta löytyvän asiakaspalautelomakkeen kautta, jossa hän voi vapaasti kirjoittaa tuotetoiveensa sekä kohdentaa sen tiettyyn myymälään, verkkokauppaan tai yleisesti koko ketjulle. Saman lomakkeen tai sähköpostin kautta asiakkaan on myös mahdollista esittää idea uudesta Pirkka-tuotteesta. Asiakkaita rohkaistaan ideointiin kertomalla tarina, kuinka 9-vuotiaan tytön kirjeen aloitteesta Pirkka-sarjaan kehitettiin uusia mehujuutuotteita. Jokaisella K-kaupalla on myös oma Facebook-sivu, joiden kautta asiakasta myös rohkaistaan antamaan tietylle myymälälle palautetta. Asiakaspalautteen antamiseen ja hyödyntämiseen liittyen sivuilta löytyy myös lyhyt aiheeseen innostava video. (K-Ruoka verkkosivut.)

Lidlin kohdalla haku vie suoraan yhtiön kotisivun välilehdelle, jonka otsikko on Ota yhteyttä. Sivulle aukeaa palautelomake, josta asiakas voi valita aiheeksi tuotetoiveen. Tä-

män jälkeen asiakkaan on mahdollista esittää toiveensa kirjoittamalla se vapaatekstikenttään tai lisäämällä lomakkeelle tiedoston, kuten kuvan, toivomastaan tuotteesta. Vapaa-tekstikentän lisäksi vain sähköpostiosoitteen kirjaaminen on pakollista. Lidlillä on oma suomenkielinen mobiilisovellus, mutta sen kautta tuotetoiveen esittämistä ei ole mahdollistettu. (Lidl verkkosivut.)

S-ryhmän kohdalla haku vie koko yhtiön yhteisille kotisivuille www.s-kanava.fi, jossa asiakaspalautetta on mahdollista antaa koko ketjulle asiakaspalautelomakkeen kautta. Palautteen antamiseen rohkaistaan otsikolla ”Kauppa kaipaa mielipidettäsi”. Palautelomakkeelta ei kuitenkaan löydy sopivaa kohtaa tuotetoiveen antamiseen, vaan lomake on tehty siitä oletuksesta, että asiakas haluaa antaa palautetta jo valikoimassa olevista tuotteista. (S-kanavan verkkosivut.) S-ryhmään kuuluvista päivittäistavaraketuista Prisman sivut ohjaavat antamaan palautetta brändin omalla asiakaspalautelomakkeella, joka on laadittu samoilla periaatteilla kuin S-kanavankin. Sale-ketjua haussa käytettäessä käyttäjä ohjautuu S-kanavan palautelomakkeelle. S-ryhmän verkkokauppa toimii osoitteessa foodie.fi sekä samannimisessä sovelluksessa, mutta näiden kautta tuotetoiveiden esittäminen ei ole mahdollista (Prisman verkkosivut.)

S-ryhmään kuuluvassa, pääosin pääkaupunkiseudulla toimivassa Alepa-ketjussa tuotteiden toivomiselle on rakennettu oma verkko-osoite, www.alepakorttelitoive.fi. Tuotteen toivominen on yksinkertaista: asiakkaan tulee kirjoittaa vapaatekstikenttään tuotetoiveensa joko vapaamuotoisesti tai kirjaamalla tekstikenttään tuotteen EAN-koodin, jonka jälkeen hän etsii myymälän, johon tuotetta toivoo. Korttelitoive on mahdollista jättää myös Facebookissa toimivassa Messenger-sovelluksessa, jolloin asiakas kirjaa toiveensa vapaamuotoisesti viestikenttään. Tämän jälkeen ohjelman chatbotti ehdottaa asiakkaan toiveeseen vastaavia tuotteita ketjun olemassa olevasta valikoimasta. Jos asiakas löytää niistä haluamansa, hän voi klikata kyseistä tuotetta, jonka jälkeen hänen on vielä mahdollista kohdentaa toiveensa tiettyyn myymälään. (Alepan korttelitoive verkkosivut ja Facebook Messenger -sovellus.) Alepan ketjujohtaja Merja Mustosen mukaan chatbotin käyttöönotto on lisännyt toiveiden antamista merkittävästi. Toiveita on esitetty tähän mennessä kaikki kanavat mukaan lukien noin 50 000 kappaletta, joista noin 85% on pystytty myös toteuttamaan (Cision Finland 2018).

Alkon kohdalla haku vie artikkeliin, joka rohkaisee asiakasta antamaan palautetta ja vaikuttamaan sitä kautta valikoimaan. Artikkelin mukaan tuotetoiveita on mahdollista esittää

suoraan myymälässä henkilökunnalle niistä kertomalla, jolloin myymälähenkilökunta välittää ne eteenpäin, tai ottamalla yhteyttä eri kanavia pitkin Alkon asiakaspalveluun. Verkkosivun laidasta löytyy myös Palaute -nappi, jonka kautta palautteen tai toiveen voi myös kirjata. Palautelomake on rakennettu monisivuiseksi ja yksityiskohtaiseksi. Esimerkiksi testitilanteessa tutkijan toivoessa tietyn myymälän valikoimaan tiettyä punaviiniä hän joutui vastaamaan viiteentoista kysymykseen seitsemässä eri vaiheessa. Ketjutasolla myymälähenkilökuntaa on ohjeistettu kirjaamaan saamansa palautteet alko.fi:n palaute-napin kautta. Osa myymälöistä pitää tuotetoiveista kirjaa joko sähköisesti tai manuaalisesti. Vuonna 2017 alko.fi:n sekä asiakaspalvelun kautta saatuja valikoimatoiveita kirjattiin yhteensä noin 2 000 kpl. (Alko Oy:n verkkosivut.)

Tässä kohtaa tutkimusraporttia todettakoon, että kilpailijoiden benchmarkkaus tehtiin ainoastaan tutkittavien yritysten verkossa tapahtuvaa viestintää analysoimalla. Näin ollen on mahdollista, että tutkituilla yrityksillä on käytössään myös muita asiakkaiden osallistamisen tai palautteen keruun keinoja, vaikka yritykset eivät niistä avoimesti kaikille asiakkailleen verkossa viestikään.

Yhteenvetona benchmarkkauksen tuloksista voidaan todeta, että kaikki päivittäistavara-kauppaketjut ovat mahdollistaneet asiakaspalautteen antamisen yhdellä tai usealla tavalla. Tuotetoiveiden esittäminen verkossa on myös mahdollistettu kaikissa ketjuissa. Pisimmälle tuotetoivemalliaan on jalostanut S-ryhmään kuuluva Alepa-ketju, jossa asiakas voi kohdistaa antamansa vapaamuotoisen palautteen tai tuotetoiveen haluamaansa myymälään helposti monessa eri kanavassa. Lisäksi Alepa on toistaiseksi ketjuista ainoa, joka kommunikoi asiakkailleen toteutetuista tuotetoiveista Korttelitoive -hyllypuhujilla myös myymälässä.

Kuten taulukon 2 koonti osoittaa, Alko tarjoaa kanavia asiakaslähtöiseen palautteen antamiseen määrällisesti keskiarvoisesti päivittäistavarapuolen kilpailijoihinsa nähden. Merkittävimpänä kehityskohteenä Alkon näkökulmasta esiin nouseekin yhtiön www-sivujen palauteformake, jonka monopolisuus näyttäytyy hankalana ja hitaana kilpailijoiden vapaan tekstin syötön kenttiin ja sovelluksiin verrattuna. Lisäksi asiakasrajapinnassa työskentelevälle henkilöstölle tehdyissä haastatteluissa nousi esiin, että myymälähenkilökunnalle suullisesti annettavan palautteen kirjaamisessa ja hyödyntämisessä on suuria vaihtelevuuksia, koska se koetaan työläänä. Aihetta käsitellään tarkemmin alaluvussa 5.6.4.

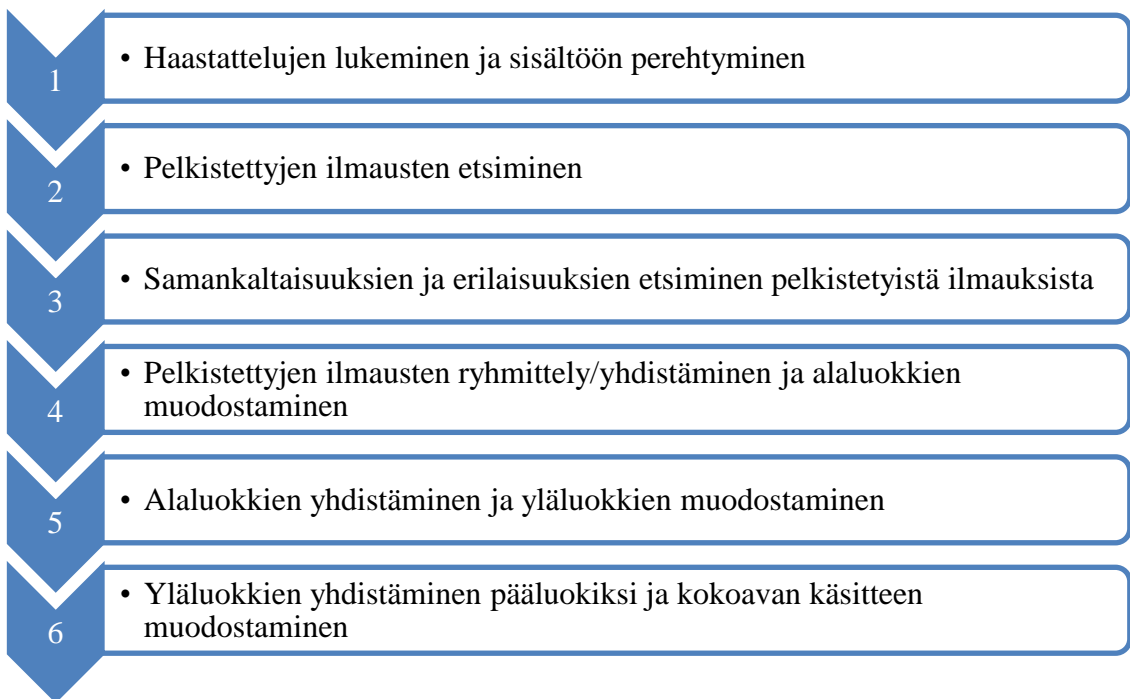
5.6.2 Lomakekysely Alkon asiakkaille

Lomakehaastattelu tai -kysely valitaan tutkimusmenetelmäksi silloin, kun halutaan testata hypoteeseja ja kun kerätty aineisto halutaan kvantifioida helposti. Vaikka lomakehaastattelu on enemmänkin kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmä, sitä voidaan käyttää myös kvalitatiivisessa tutkimuksessa täydentävänä tiedonkeruun menetelmänä. Lomakehaastattelun on luonteeltaan tyypillisesti täysin strukturoitu eli vastausvaihtoehdot on määritelty tarkasti etukäteen. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 87.) Tässä tutkimuksessa lomakekysely valittiin menetelmäksi Alkon asiakaspaneelille suunnatulle tutkimukselle, koska se nähtiin nopeana ja helppona tapana testata tutkimukseen liittyviä hypoteeseja aidoilla asiakkailla.

Koska Alkolla ei ole käytössään yhteystietoja kaikista asiakkaistaan, kyselyn kohderyhmäksi valittiin Alkon asiakaspaneeliin kuuluvat asiakkaat. Käytännössä kyseessä on ryhmä Alkon asiakkaita, jotka ovat antaneet suostumuksensa henkilötietojensa käyttöön siten, että heille voi lähettää sähköpostitse Alkon asiakaskokemuksen kehittämistä koskevia asiakaskyselyitä. Nämä asiakkaat ovat joko Alkon verkkokaupasta tilanneita asiakkaita tai Alkossa toimineen, sittemmin jo lopetetun ruokajuomaharrastajille suunnatun Etiketti-klubin entisiä jäseniä tai vuonna 2017 myymälöissä toteutettuun asiakaskyselyyn vastanneita henkilöitä. Koska kyselyyn vastanneiden henkilöiden otanta ei näin ollen edusta kaikkia Alkossa asioivia asiakassegmenttejä, vaan keskimääräistä aktiivisempia asiakkaita, tulee tämä huomioida pohdittaessa tutkimuksen luotettavuutta sekä kyselyn tulosten tulkinnassa ja analysoinnissa.

Lomakehaastattelun kysymyksillä tulee olla looginen yhteys tutkimuskysymyksiin sekä tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87). Tässä tutkimuksessa lomakekyselyn tavoitteena oli kartoittaa Alkon asiakkaiden palautteen ja kehitysehdotuksien antamisen nykytilaa, testata niihin liittyviä hypoteeseja sekä hahmottaa asiakkaiden tahtotilaa osallistua jatkossa Alkon kehittämiseen. Kysely muodostui yhteensä kuudesta kysymyksestä, joista viisi oli tyypiltään monivalintakysymystä ja yksi avoin. Lisäksi yhtä monivalintakysymyksistä oli mahdollista täydentää avoimella vastauksella. (liite 1.) Kysely toteutettiin digitaalisella Questback -kyselyohjelmalla, johon vastataan klikkaamalla sähköpostissa olevaa linkkiä. Ohjelma tallentaa ja raportoi vastaukset sekä laadullisessa että määrällisessä muodossa.

Kyselyn tulokset kvantifioitiin, eli käytännössä niistä laskettiin prosentuaaliset jakaumat ensimmäisten neljän kysymysten osalta. Avoimien kysymysten vastauksista kerättiin laadullinen aineisto, jonka sisältö eriteltiin ja analysoitiin pelkistämismenetelmällä. Pelkistämismenetelmässä kerätty aineisto käydään läpi siten, että siltä kysytään tutkimuskysymyksiä. Löydökset teemoitetaan induktiivisesti, eli ilmauksille haetaan yleistäviä alaluokkia. Tästä edetään edelleen ylä- ja mahdollisesti pääluokkiin kuviossa 14 esitetyn prosessin mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122-123.)

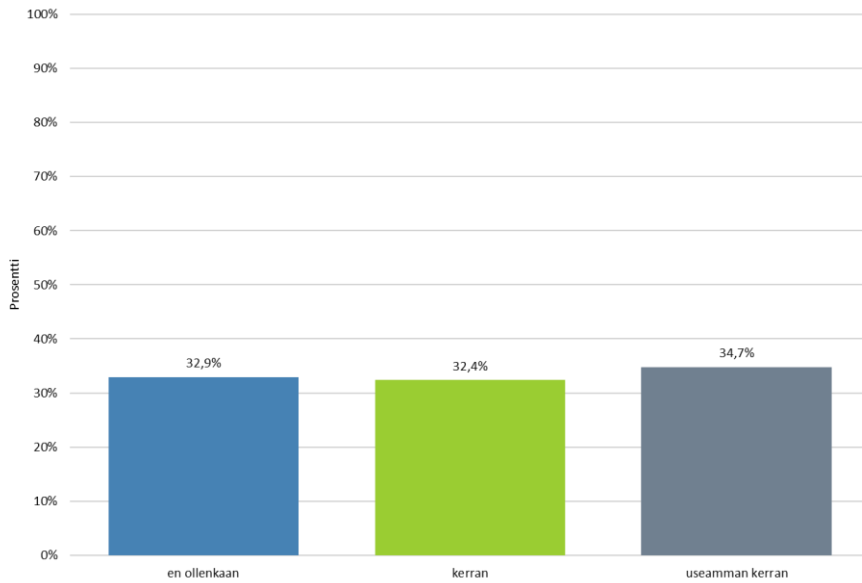


KUVIO 14. Laadullisen tutkimuksen sisällön analyysi (muokaten Tuomi ja Sarajärvi 2018, 123).

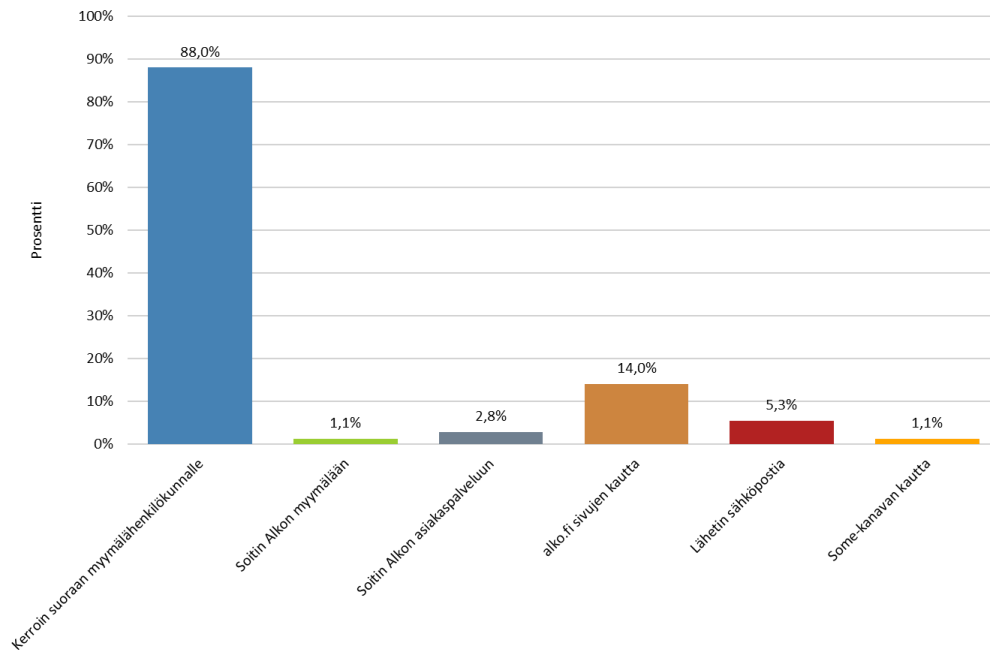
Asiakaskysely lähetettiin sähköpostin välityksellä 27.8.2018 yhteensä 4 754:lle Alkon asiakaspaneeliin kuuluvalla asiakkaalla. Muistutusviesti vastaamatta jättäneille lähetettiin, kun kysely oli ollut avoinna kaksi viikkoa. Kyselyyn vastasi kolmen viikon määräaikana yhteensä 2 448 asiakasta. Kyselyn lopullinen vastausprosentti oli 51 %, jota voidaan pitää oikein hyvänä. Seuraavissa kappaleissa asiakaskyselyn vastausten aineisto eritellään ja analysoidaan siten, että ensin käsitellään palautteenannon nykytila, tämän jälkeen vaikuttamisen tahtotila ja viimeiseksi tulokset summataan yhteen.

Palautteenannon nykytila

Ensimmäisellä kahdella kysymyksellä haluttiin kartoittaa Alkon asiakkaiden palautteenannon aktiivisuuden sekä heidän tähän käyttämiensä kanavien nykytilaa.



KUVIO 15. Kuinka usein olet viimeisen vuoden aikana antanut oma-aloitteisesti Alkolle palautetta tai esittänyt toiveita? (tässä ei tarkoiteta Alkon lähettämiä kyselyitä) n = 2 448

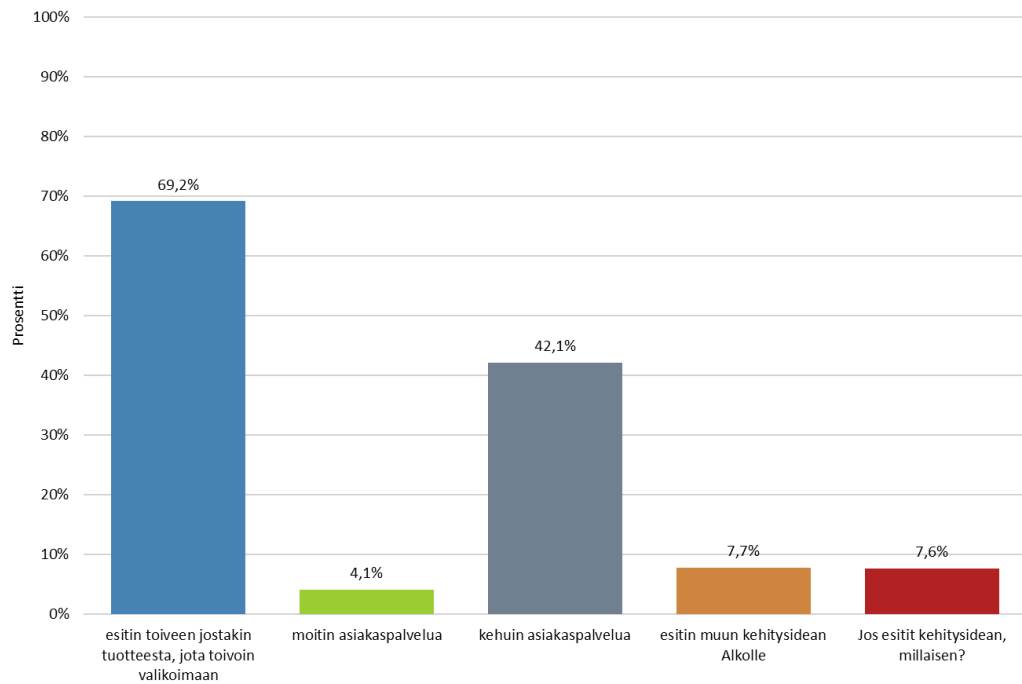


KUVIO 16. Millä tavoin annoit palautetta/esitit toiveen? n = 1 683

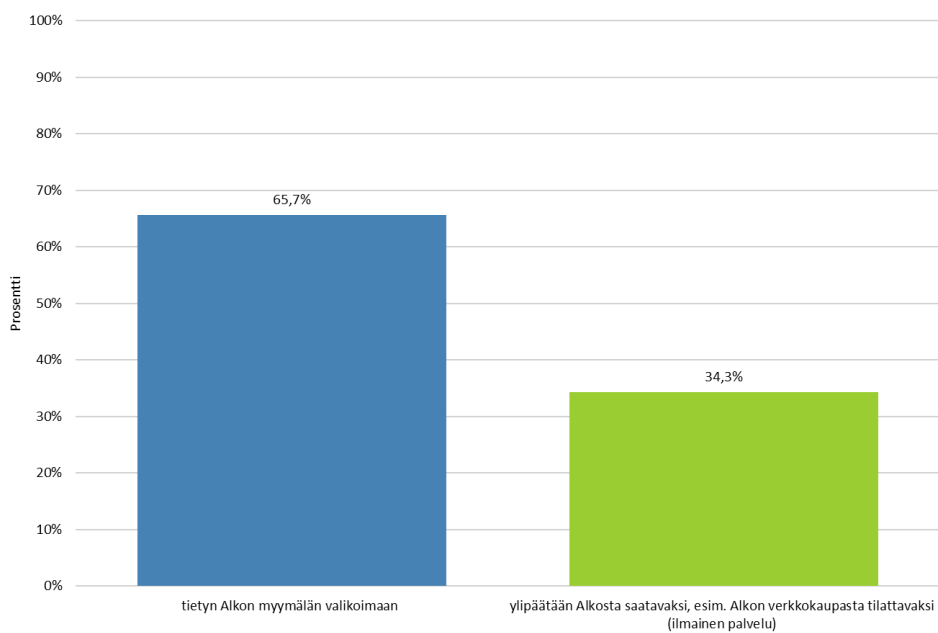
Kuten kuvio 15 osoittaa, Alkon asiakkaat ovat jo nyt aktiivisia palautteen antajia, sillä yli kolmannes vastaajista kertoo antavansa palautetta useammin kuin kerran vuodessa. Kun mukaan lasketaan kerran vuodessa palautetta antaneet asiakkaat, voidaan vastauksista tulkitä, että asiakkaista 67,1 % kertoo antaneensa Alkolle palautetta ainakin kerran vuodessa. Kuvio 16 puolestaan kuvaa asiakkaiden tapoja antaa palautetta Alkolle. Tuloksien mukaan peräti 88% vastanneista asiakkaista on antanut palautetta kertomalla siitä suoraan myymälähenkilökunnalle.

Vuonna 2017 Alkossa oli 57,3 miljoonaa asiakaskäyntiä. Alko.fi:n palautelomakkeen kautta palautetta annettiin yhteensä noin 20 000 kappaletta, jonka lisäksi muita kanavia pitkin tulleita palautteita saatiin 2 500 kpl. Myymälöissä asiakkailta suullisesti saatua palautetta kirjattiin 1 000 kappaletta. Kassoilla pyörivään asiakaskyselyyn vastasi 2,8 miljoonaa asiakasta. (Alkon asiakaspalvelu.)

Kahdella seuraavalla kysymyksellä haluttiin kartoittaa palautteenannon syytä. Vaihtoehtoisiksi määriteltiin oletettavasti yleisimmät palautteenannon syyt, joista vastaajan oli mahdollista valita useampia. Alkon aiemmin teettämistä asiakastutkimuksista sekä asiakaspalvelun palautteiden tilastoinnista on käynyt ilmi, että asiakkaiden esittämät tuotetoi-
veet ovat yksi yleisimmistä syistä antaa Alkolle palautetta. Nämä palautteet ovat koskeneet sekä koko Alkon, että yksittäisen myymälän valikoimaa. Koska Alkon koko valikoimasta lisämaksutta tilaaminen ja noutaminen lähimmästä myymälästä verkkokaupan välityksellä on suhteellisen tuore mahdollisuus asiakkaille (Alkon verkkokauppa avattiin marraskuussa 2017), haluttiin tähän aiheeseen syvällisempää ymmärrystä kysymyksen 4. kautta.



KUVIO 17. Mitä antamasi palaute tai toive koski? n = 1 683



KUVIO 18. Toivoitko jotakin tuotetta (mihin) n = 1 136

Vastausten tulokset vahvistavat olettamusta siitä, että tuotetoiveet ovat yksiselitteisesti suostuin syy antaa Alkolle asiakaspalautetta. Peräti 69 % vastanneista asiakkaista, eli yhteensä 1 165 henkilöä, valitsi tämän syyn, kuten kuvio 17 osoittaa. Vertailukohteeksi to-

dettakoon, että Alkon asiakaspalveluun tuotetoiveita tulee kaikki kanavat yhteenlasketuna tällä hetkellä ainoastaan noin 1 000 kappaletta vuodessa. Toiseksi suosituin syy antaa asiakaspalautetta on Alkon asiakaspalvelun kehuminen, jonka mainitsi palautteenannon syyksi 42 % kysymykseen vastanneista asiakkaista. Tämän tutkimuksen teoriaosuudessa käsitelty, Alkon tavoitteleva ja tutkimuksien mukaan saavutettu erinomainen asiakaspalvelun taso, näkyy näin ollen myös spontaaneissa asiakaspalautteissa.

Kysymykseen kolme liittyvällä lisäkysymyksellä (kuvio 18) haluttiin tarkentaa, onko tuotetoiveen esittävän asiakkaan tavoite saada hankittua toivomaansa tuotetta tietyn myymälän, vai koko Alkon valikoimasta. Yksittäisen myymälän valikoimaan toivominen on vastausten mukaan yleisempi tuotetoiveen esittämisen tavoite (66 %), kuin koko valikoimaan toivominen (34 %).

Kysymykseen vastanneista asiakkaista 8 % vastasi, että oli esittänyt Alkolle muun kehitysidean. Vastauksen yhteydessä vastaajan oli mahdollisuus kertoa tämä esittämänsä kehitysidea avoimella vastauksella. Tähän kohtaan saatiin yhteensä 128 tarkentavaa vastausta. Vastauksien sisältämä data eriteltiin pelkistämällä ilmaukset ja niputtamalla ne alaluokkiin. Alaluokkien teemoista muodostettiin edelleen viisi yläluokkaa. (liite 2). Vastauksista ilmeni, että asiakkaiden kehitysehdotukset olivat liittyneet Alkon verkkokauppaan (57 kpl), myymälöihin (20 kpl), valikoimaan (19 kpl), palveluihin (17 kpl) sekä viestintään (16 kpl).

Alkon verkkokauppa avattiin marraskuussa 2017 eli asiakaskyselyn tekohetkellä syyskuussa 2018 sitä voitiin pitää vielä suhteellisen tuoreena palveluna. Vastauksista ilmeni, että suurin osa verkkokauppaa koskevista kehitysehdotuksista liittyi verkkokaupan toiminnallisuuden ja hakutoiminnon parantamiseen, joka on loogista, koska palvelu oli tässä vaiheessa asiakkaille melko uusi. Kolmanneksi eniten kehitysehdotuksia oli annettu verkkokaupan tilaus- ja toimitusprosessiin liittyen. Useampi asiakas kritisoi verkkokaupan saldotietojen ajantasaisuutta ja oikeellisuutta. Moni asiakas konkreettisesti toivoi, että verkkokaupasta tilaaminen olisi mahdollista suorittaa myös myymälässä myyjän avustuksella.

”Verkkokaupassa viinit ovat jotenkin omituisessa järjestyksessä, enkä koskaan löydä etsimääni helpolla. Tätä se koski.”

”Alkon kivijalkapalvelu on suvereenia Suomessa joka kestää vertailun lähes mihin tahansa. Loistavaa! Pyyntööni/moitteeni koski sitä, että miksi en saa hoitaa face to face niiden tuotteiden tilausta joita ei aina löydy myymälästä? Vastaus ”Mene nettiin”! Miksi minut pakotetaan ulos Suomen parhaimman palvelutapahtuman parista?!”

”Se mitä kaipaam on hyvä mobiiliapplikaatio, josta näkee helposti myymälän tuotteet ja niiden saatavuuden. Joskus kun menee hakemaan jotain tiettyä tuotetta, niin se saattaa olla juuri kyseisestä Alkosta loppu.”

Myymälöitä koskevat kehitysehdotukset liittyivät myymälöiden sijaintiin, tuote-esillepanoihin, myymäläilmeeseen sekä myymälätilan ja parkkipaikkojen toimivuuteen. Suurin osa myymälätiloja koskevista kehitysehdotuksista oli liittynyt kylmäkaappeihin, eli asiakkaat toivoivat mahdollisuutta ostaa myymälöistä nykyistä laajempaa valikoimaa valmiiksi viilennettyjä tuotteita.

”Toivoin myymälään kylmäsäilytykseen myös muita juomia. Kuohuviinejä oli muutamaa lajia, mutta kesällä olisin kaivannut myös joitain siidereitä sekä vahvempia tummia oluita kylmänä!”

”Esimerkiksi Kankaanpään Alkon parkkipaikka on niin ahdas sumppu, että sinne ei voi kertakaikkiaan ajaa kuin ”selvinpäin”. Huumorillahan tämän esitin, mutta totta se on!”

”Erikoiserän esillepanosta”

Kuten monivalintakysymyksien tuloksetkin osoittivat, Alkon valikoima kiinnostaa monia asiakkaita. Valikoimaan liittyvät kehitysehdotukset olivat luonteeltaan joko toiveita saada tiettyä tuotetta tai tuoteryhmää Alkosta saatavaksi sekä kehuja ja kritiikkejä nykyiseen valikoimaan liittyen. Mukana oli myös muutama konkreettiseksi kehitysehdotukseksi luokiteltava palaute.

”Oranssien viinien lisääminen - laajempi tarjonta ja vakiovalikoimiin hyllytuotteiksi. Kyse ei siis vain yksittäisestä tuotteesta.”

”Valikoimasta voitaisiin poistaa viinit, jotka on vuositolkulla olleet valikoimissa. Uusia tilalle enemmän”

”0,375 litran viinipullojen litrahinta samaksi kuin 0,75 litran pulloissa. Monesti ruuan kanssa riittäisi pienempi pullo, mutta koska siinä viini on kalliimpaa, tulee ostettua isompi pullo. Näin alkoholin turhaa kulutusta saataisiin hillittyä - ainakin meidän perheessämme.”

Useita kehitysehdotuksia oli esitetty konkreettisesti liittyen Alkon järjestämiin viini- ja panimotuoteturssien eli Etiketti -lehden pruvien nykyisiin toimintatapoihin, kuten las-
kutukseen. Osa kehitysideoista liittyi toiveisiin kanta-asiakasjärjestelmästä ja -eduista. Muutama vastaaja oli toivonut mahdollisuutta päästä tutustumaan tuotteisiin maisteluta-
pahtumien tai muiden sellaisten myötä. Palvelukulttuuriin liittyvissä ehdotuksissa olivat mukana sekä positiivista, että rakentavaa palautetta, mutta myös konkreettisia kehityseh-
dotuksia.

”Kanta-asiakasjärjestelmä etuineen”

*”Mahdollista saada kurssilaskut nettipankkiin e-laskuina (ei siis sähköpostissa liit-
teenä)”*

”Haluaisin katsella tuotteita rauhassa, ilman sitä, että myyjä alkaa heti kyselemään...”

Viestintään liittyvät kehitysehdotukset liittyvät viestintään sekä myymälöissä ja verkossa asiakkaalle esitettävään tuoteviestintään että viestintään palvelua, kuten verkkokauppaa käyttävälle asiakkaalle. Kehitysehdotusten sävy oli enimmäkseen kriittistä, mutta raken-
tavaa ja niiden joukossa oli palautetta ja konkreettisia kehitysehdotuksia.

”Voisiko kassakuittiin tulostaa esim ostettujen viinien luonnehdinta joka hyllyn reunassa (hilloinen, tanniininen jne.) Kotona tms voisi sitten tarkemmin verrata oman makuaistin toimintaa.”

”Esitin parannusehdotuksen erikoistilauksen viestintään liittyen”

”luomutuotteiden selkeämmän merkinnän palauttamisen hyllyn laitaan. Oli kuulemma saanut paljonkin palautetta ja asia oli jo työn alla :D”

Alkon kehittämiseen vaikuttamisen tahtotila

Lomakekyselyn lopuksi asiakkailta haluttiin kartoittaa, miten asiakkaat haluaisivat vaikuttaa Alkon ja sen palveluiden kehittämiseen. Kysymyksen asettelua pohdittiin jo kyselyn laadintavaiheessa kriittisesti ja todettiin, että kysymyksen asettelu voi johtaa siihen, että vaikuttaminen tultaisiin käsittämään monella eri tavalla. Koska tutkimuksessa haluttiin asiakkaiden itse määrittelevän vaikuttamisen tapoja, motiiveja sekä kiinnostuksen kohteita liittyen Alkon ja sen palveluiden kehittämiseen mahdollisimman vapaasti, kysymyksen asettelu jätettiin tarkoituksella avoimelle tasolle. Hyväksyen näin mahdollisesti siihen tulevien vastausten vaihtelevan laadun.

Kysymykseen saatiin sanallinen vastaus yhteensä 976 vastaajalta. Koska tämän tutkimuksen tavoitteena oli saada kyselystä taustaymmärrystä asiakkaiden tahtotilasta Alkon kehittämiseen osallistumiseen, sisällön erittelyyn ja analyysiin valittiin vastauksista vain ne, jotka vastasivat tutkimuskysymykseen ja siten esittivät jonkun konkreettisen ehdotuksen. Kuten aihepiiriin, keinon tai kanavan vaikuttamiseen liittyvän ehdotuksen. Osa vastauksista sisälsi useamman ehdotuksen vaikuttamisen keinoista, kanavista ja/tai teemoista, joten samassa vastauksessa mahdollisesti olleet useammat ehdotukset eroteltiin omiksi riveikseen. Litterointiprosessin jälkeen ehdotuksia vaikuttamisen keinoista jäi jäljelle 702 kappaletta. Suuren määrän ja keskimäärin lyhyehköjen vastausten vuoksi alkuperäisilmauksia ei pelkistetty, vaan ne käsiteltiin sellaisinaan.

Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä teoreettiset käsitteet tuodaan yläluokiksi valmiina, ilmiöstä jo tiedettyinä teemoina, joita vastaan aineistoa peilataan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 133.) Koska aineistosta vaikutti nousevan esiin samoja käsitteitä kuin asiakkaiden osallistamisen kirjallisuuskatsauksesta, analyysimenetelmäksi valittiin teoriaohjaava sisällönanalyysi. Aineistosta haettiin vastauksia erityisesti tutkimuskysymykseen: millaisiin asioihin asiakas haluaa ja voi aidosti Alkon toiminnan kehittämisessä vaikuttaa ja missä kanavissa hän sen tekee?

Osa vastaajista ilmaisi halunsa vaikuttaa Alkon kehittämiseen liittyvään teemaan tai aihepiiriin, osa puhui kanavista, joiden kautta vaikuttaminen olisi luontevinta. Osa taas puhui osallistumisen luonteesta, kuten palautteen antamisesta tai toimimisesta tiedonantajan, yhteiskehittäjän tai testaajan roolissa. Näistä luotiin aineistolle yläluokat (kuvio 19), joiden välille tehtiin aineiston ensimmäinen jaottelu.



KUVIO 19. Asiakkaiden ajatukset Alkon toiminnan kehittämiseen vaikuttamisesta, yläluokat.

Kun tämän jaottelun kautta oltiin päästy syvällisemmin kysymyksen ”miten” ytimeen, voitiin vastauksista lähteä etsimään laadullisia eroavaisuuksia. Minkälaisiin teemoihin liittyen asiakkaat haluaisivat vaikuttaa, minkälaisessa kanavassa he haluaisivat vaikuttaa sekä minkä luonteista vaikuttamista he haluaisivat tehdä. Jokainen osa-alueen keskeisimmät löydökset on esitetty taulukossa 4 siten, että eniten mainintoja saanut tekijä on listassa ylimpänä. Teemoihin, kanaviin ja vaikuttamisen luonteeseen viittaavat kommentit on analysoitu tarkemmin tekstin seuraavissa kappaleissa.

TAULUKKO 4. Miten asiakkaat haluaisivat vaikuttaa Alkon toiminnan kehittämiseen – koonti lomakekyselyn avoimen kysymyksen vastauksista.

1. Teemat	2. Kanavat	3. Vaikuttamisen luonne
<ul style="list-style-type: none"> • VALIKOIMA • Tuotteisiin liittyvä tieto (uutiskirjeet, infot yms.) • Tuotteisiin tutustuminen • Asiakaspalvelun kehittäminen • Etiketti-lehden pruuvit • Verkkokauppa 	<ul style="list-style-type: none"> • ERILAISIIIN KYSELYIHIN VASTATEN • Myymälässä (kasvotusten) • Digitaaliset keinot: verkkoalustat, some, sähköposti, chat, kassakysely • Vuorovaikutteiset asiakaspaneelit tai -tilaisuudet 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asiakas tiedonantajan roolissa (palautteen antaminen) 2. Asiakas tuotteen tai palvelun testaajan tai koekäyttäjän roolissa 3. Asiakas yhteiskehittäjän roolissa

Vaikuttamisen erilaisia teemoja ehdotettiin yhteensä 425 kertaa. Teemoissa nousivat esiin pitkälti samat aihepiirit, mistä asiakkaat olivat aikaisemminkin antaneet Alkolle palautetta eli kuviossa 17 esitetyt tulokset. Ehdottomasti suosituin teema, mihin asiakkaat haluaisivat vaikuttaa, on Alkon valikoima, joka sai eri ilmauksin yhteensä 260 mainintaa. Osassa kommentteja valikoimaan vaikuttaminen oli nimetty näillä sanoilla, osassa vastaaja oli esittänyt konkreettisia esimerkkejä valikoimatoiveistaan.

”Vaikuttamalla valikoimaan.”

”Toivoisin viinivalikoimiin (hintaluokka alle 20e) lisää vaihtelua. Nyt on kausituotteita vain joissakin liikkeissä, mutta niitä voisi olla kaikissa.”

Valikoiman jälkeen suosituimmat teemat joihin vastaajat haluaisivat vaikuttaa, olivat suosituisjärjestyksessä asiakaspalvelu tai asiakaskokemus yleensä, tuotteisiin liittyvän tiedon hankinta, tuotteisiin tutustuminen, Alkon järjestämät Etiketti -lehden pruuvit eli asiakkaille suunnatut maksulliset koulutustilaisuudet sekä verkkokauppa.

”Haluan tukea kaikin tavoin Alkon monopolia ja arvostan Alkon asiantuntevaa henkilökuntaa. Haluan jatkossa hyvän palvelun jatkuvan.”

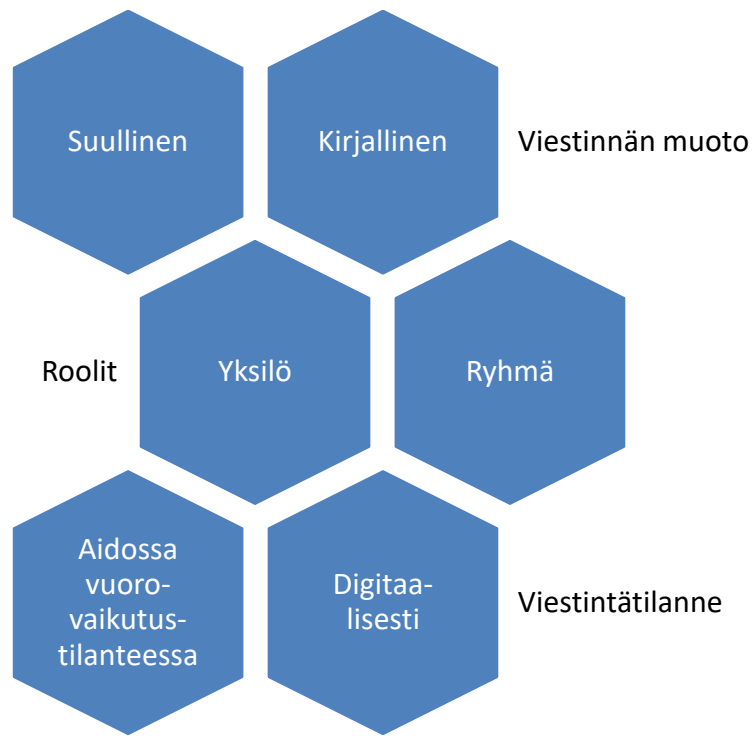
"Sähköpostia uutuustuotteista sekä tuotearvioita ja taustatietoja jo olemassa olevista tuotteista. Viinit kiinnostaa eniten, varsinkin punaviinit. Portviinit, madeirat ja sherryt kiinnostaa myös. Esim. missä, miten, millä tilalla yms."

"Olisiko mahdotonta saada viininmaistelua/ tuote-esittelyä. Ei asiantuntijana joskus vaikeaa valita sopiva juoma. Myyjille kiitos hyvästä asiantuntemuksesta!!"

"Toivoisin voivani vaikuttaa Alkon järjestämien pruvvien järjestämiskaupungin valintaan. Kokkolassa ei valitettavasti ole pruuveja järjestetty."

"Minulla on aivan erityistä asiantuntemusta webbipalveluiden kehittämisestä jo 90-luvulta alkaen. Olisin kiinnostunut tuomaan esiin parannusehdotuksia Alkon verkkisivujen toiminnallisuuteen."

Vaikuttamisen kanavia ehdotettiin yhteensä 378 kommentissa. Osa asiakkaista toivoi samassa kommentissa saavansa käyttää vaikuttamiseen useampaa vaikuttamisen kanavaa tai ilmaisi, että heille sopii useamman kanavan käyttö. Kanavia on mahdollista luokitella monella eri tavalla, esimerkiksi jakamalla ne suullisessa tai kirjallisessa viestinnän keinoin tapahtuviin, yksilönä tai ryhmänä vaikuttamisen mahdollistaviin sekä manuaalisessa tai digitaalisessa muodossa vaikuttamiseen. Kanavien luokittelua on hahmoteltu kuviossa 20.



KUVIO 20. vaikuttamisen kanaviin liittyviä asiakaskyselyn tuloksista nousseita tekijöitä

Suosituimmaksi vaikuttamisen kanavista erottautui erilaisiin kyselyihin vastaaminen. Osa asiakkaista oli täsmentänyt vastaustaan esimerkiksi määrittelemällä kyselyn sisältöä, muotoa, aihepiiriä tai kyselyn välittämisen kanavaa. Osasta vastauksista näitä oli taas mahdotonta tulkita.

”haluan osallistua tämmöisiin kyselyihin useammin kun nyt on tullut s-postiin”

”Kyselyillä joissa ehdotetaan uusia toimintamalleja tai valikoimauutuuksia ja kysellään kiinnostusta suunniteltuihin palveluihin.”

”erilaisiin kyselyihin vastaamalla.”

Toiseksi suosituin vastauksissa mainittu vaikuttamisen kanava oli myymälä tai myymälässä työskentelevä henkilökunta. Osa vastaajista halusi painottaa tilanteen vuorovaikutteisuuden ja spontaaniuden tärkeyttä. Osassa myymälää koskevia vastauksia korostui, että vastaaja koki tärkeäksi vaikuttaa juuri tiettyyn myymälään, joten hän oli valinnut vaikuttamisensa kanavaksikin kyseisen myymälän ja sen henkilökunnan. Myös kuuntelu ja tilanteen vuorovaikutteisuus nostettiin monissa vastauksissa tärkeäksi tekijäksi.

”Henkilökunta on tätä nykyä aktiivista ja palautetta tulee annettua normaalin kanssakäymisen ohella.

”Olen oma-aloitteinen, jos jotain kysyttävää on, niin kysyn myymälän henkilökunnalta, erittäin hyvää palvelua olen saanut Pakilan alkosta, heille ruusuja.”

”Riittää kun myyjä kuuntelee asiakasta ja perustelee miksi pyyntöä ei kyetä toteuttamaan. Korostan erityisesti myyjän kykyä asettua asiakkaan rooliin palvelutilanteessa.”

Digitaalisista vaikuttamisen kanavista nimeltä mainittiin erilaisiin vaikuttamisen teemoihin liittyvät verkkopalvelut- ja alustat, sosiaalinen media, sähköposti, chat ja kassakysely. Erityisesti tuotetoiveiden esittämiseen liittyvää, verkossa toimivaa alustaa toivottiin monessa kommentissa. Toisaalta moni toivoi tuotetoiveiden ja palautteiden esittämisen mahdollistamista myös suullisesti myyjälle tai jättämällä tuotetoiveen myymälässä sijaitsevaan palautelaatikkoon.

”Voisi olla sosiaalista osallistumista uusien tuotteiden valintaan esim. näin: nettisivuilla esitetään 10 mahdollista pienpanimo-olut-uutuutta, joista muutama eniten ääniä saanut otetaan valikoimaan.”

”Nettiin palvelu jossa voisi antaa myymäläkohtaisia tuotetoiveita.”

Kommentteja saivat myös fyysistä osallistumista ja ryhmässä toimimista edellyttävät kanavat, kuten asiakasillat ja asiakaspaneeli -tyyppiset keskustelutilaisuudet. Myös osallistuminen Alkon Etiketti-pruuvien toimintaan nähtiin tavaksi vaikuttaa, ainakin itse pruuvitapahtumiin.

”Voisiko Alkolla olla "maallikko" jäseniä mukana, kun ideoitte myymälöiden esillepanoa, teemaviikkoja jne? Olisin mielelläni sellaisessa mukana.”

”Ottakaa Etiketti-tilaisuuksien ohjelmaan asiakaspalautte- ja kehitys- kohta? Osallistukaa esim. Viinimessuille saman asian tiimoilta!”

Viimeisenä seikkana asiakaskyselyn avoimista kommenteista haluttiin analysoida, minkä luonteisen tai muotoisen vaikuttamisen asiakkaat kokevat luontevimpana. Kommentteja vaikuttamisen luonteesta annettiin yhteensä 214 kappaletta. Tässä kohtaa alaluokiksi hahmottui samat teemat, mitä tämän asiakkaiden osallistamisesta on aikaisemmin nostettu (Alexander & Jaakkola 2016, 3-18; Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen & Martinsuo 2015). Näitä ovat:

- asiakas tiedonantajan roolissa
- asiakas yhteiskehittäjän roolissa
- asiakas tuotteen tai palvelun testaajan roolissa (Alexander & Jaakkola 2016, 3-18; Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen & Martinsuo 2015).

Aineistoa analysoitaessa oli huomattavissa, että nämä teemat toistuivat myös asiakkaiden omissa ilmauksissa. Lisäksi merkillepantavaa oli, että osa asiakkaista painotti Alkon vastaanottavuuden merkitystä asiakkaan antamien toiveiden tai ideoiden suhteen. Monessa kommentissa kaivattiin palautteisiin vastaamista sekä avoimempaa viestintää saaduista sekä toteutetuista palautteista Alkon puolelta.

Eniten mainittu vaikuttamisen luonne liittyi selkeästi tiedonantajan rooliin, erityisesti mahdollisuuden antaa Alkolle vapaamuotoisesti palautetta. Osa vastaajista toivoi taas Alkon määrittelevän teemat, mistä se toivoo asiakkailtaan näkemyksiä. Tuotetoiveiden esittämisen tarve nousi esiin voimakkaimpana tiedonannon teemana.

”Jos ideoita on, nykyiset yhteydenottokeinot kattavat hyvin mahdollisuudet. Olen joskus antanut palautetta asiakaspalvelusta sähköpostilla ja vastaus tuli nopeasti ja toimenpiteisiin, uskon, ryhdyttiin.”

”Antamalla palautetta kysyttäessä (kuten nyt), tai suoraan Alkolle jos on jonkin erityisen painava syy (jota ei tähän asti ole ollut).”

”Jos voisi helposti esittää tuotetoiveita jotakin kautta, joita voisi lisätä valikoimaan.”

Asiakas yhteiskehittäjän roolissa on kenties perinteisin tapa ymmärtää asiakkaiden osallistaminen. Asiakkaiden kommenteissa tällaiseen toimintaan esiintyi kyllä halua, mutta se sai yhteensä vain 18 mainintaa. Myös henkilöstön osallistamisen tärkeyttä painotettiin kolmessa kommentissa.

”Keskusteleva asiakasyhteistyö olisi hyvä.”

”Myymälähenkilökuntaa tulee kuulla kaikessa kehittämisessä, koska he ovat Alkossa ainoita ihmisiä asiakaspinnassa. Muu organisaation ”sisäinen kehitystyö” on punakravattisten merkomimikojen pellepuuhastelua!”

Asiakkaan asiantuntemuksen hyödyntäminen palvelun testaajan roolissa on tyypillistä erityisesti digitaalisten ohjelmistojen kehityksessä. Lisäksi osa yrityksistä rekrytoi aitoja asiakkaitaan testaamaan palveluitaan käyttämällä ja arvioimalla niitä esimerkiksi Mystery Shopping -menetelmällä. Näihin teemoihin liittyivät myös tähän kyselyyn vastanneiden asiakkaiden kommentit palvelun testaajana toimimisesta. Kolmas kiinnostava testauksen teema oli luonnollisesti Alkon tuotevalikoima. Kokonaisuudessaan testaajana toimiminen sai 11 kommenttia.

”Vaikuttaa asiakkaana Alkon nettisaitin kehittämiseen entistä paremmaksi.”

”Voisin myös olla mukana testaamassa jotain uutta konseptia tai olla koehenkilönä uuden kokeilussa, jos sellaiselle on tarvetta.”

”Makutestaajana voisin toimia”

Lomakekyselyn lopuksi haluttiin varmistaa, että asiakkailla on mahdollisuus halutessaan irtisanoutua Alkon asiakaspaneelistä. 150 asiakasta halusi irtisanoutua paneelistä, joka on prosentuaalisesti vain 3 % asiakkaista, joille kysely lähetettiin. Tulos vahvistaa korkean vastausprosentin lisäksi havaintoa siitä, että asiakaspaneeliin kuuluvat asiakkaat ovat halukkaita osallistumaan aktiivisesti Alkon kehittämiseen.

Yhteenveto tuloksista tutkimuskysymysten näkökulmasta

Summauksena asiakaskyselyn tuloksista voidaan todeta, että merkittävä osuus Alkon asiakaspaneeliin kuuluvista asiakkaista suhtautuu myönteisesti ja on kiinnostunut osallistumaan Alkon toiminnan kehittämiseen. Määrällisesti mitattuna kiinnostavimman vaikuttamisen teema on Alkon valikoima, erityisesti asiakkaan omaa asiointimyymälää koskien. Huomionarvoista on, että teema on sama, joka on nostettu myös viimeiseen tutkimuskysymykseen hypoteettisena asiakkaita kiinnostavimpana teemana. Myös muut tuotteisiin

liittyvät teemat kiinnostavat asiakkaita, esimerkiksi tuotteisiin liittyvän tiedon vastaanottamisen sekä tuotteisiin tutustumisen muodoissa.

Osallistumisen kanavista suosituimmiksi nousivat erilaisiin kyselyihin vastaaminen sekä keskusteleminen suullisesti myymälähenkilökunnan kanssa. Suurin osa asiakkaista toivoo saavansa vaikuttaa Alkon toiminnan kehittämiseen tiedonantajan roolissa toimien, erityisesti konkreettisia tuotetoiveita esittäen. Tärkeä löydös tutkimuskysymysten näkökulmasta on, että moni asiakas kokee vuorovaikutteisuuden myymälähenkilökunnan kanssa tärkeäksi ja luontevaksi tavaksi vaikuttaa. Tuloksen paikkaansa pitävyyttä vahvistaa asiakasrajapinnassa työskenteleville henkilöille tehty haastattelu, joiden tuloksia avataan tarkemmin alaluvussa 5.6.3. Suullisen palautteen antamisen suosio on tutkimuksen kannalta merkittävä löydös, sillä Alkolla ei ole tällä hetkellä käytössään systemaattista tapaa kerätä suullisia asiakaspalautteita.

5.6.3 Teemahaastattelut Alkon henkilökunnan edustajille

Teemahaastatteluiden tavoitteena oli kartoittaa Alkon henkilöstön asenteita ja näkemyksiä liittyen asiakaslähtöisyyteen sekä asiakkaiden osallistamiseen. Lisäksi haastatteluilla haluttiin kartoittaa asiakkaiden osallistamisen nykytilaa: mitä eri yksiköissä on aihepiiriin liittyen jo kokeiltu tai tehty. Kolmantena tavoitteena oli kerätä alkolaisten ideoita ja kokemuksia asiakkaiden osallistamiseen liittyen. Palvelumuotoiluajattelun mukaisesti useiden sidosryhmien, mukaan lukien henkilöstön osallistaminen uuden kehittämisessä on tärkeä tekijä prosessin onnistumisen takaamiseksi (Tuulaniemi 2011). Osallistumisen on todettu lisäävän asiakkaan motivaatiota ja sitoutumista (Fountain Park 2018; Mustak, Jaakkola & Halinen 2013). Tämä oli yksi haastattelujen tavoitteista tiedon keruun lisäksi.

Teemahaastatteluihin valittiin edustajia kahdesta eri tyyppisestä henkilöstöryhmästä:

1. Alkon pääkonttorilla työskentelevät asiantuntijat ja esimiehet, $n = 9$
2. Alkon myymäläkentällä asiakasrajapinnassa työskentelevät mestarit ja esimiehet, $n = 9$

Teemahaastatteluissa tutkijalla on mahdollisuus valita tiedonantajiksi henkilöitä, joilla hän uskoo olevan parasta kokemusta tai tietämystä kiinnostuksen kohteena olevista asioista, sekä hyvät itseilmaisun taidot (Tuomi & Sarajärvi 2018, 86, 99). Koska tässäkin

tutkimuksessa haluttiin saada tietoa mahdollisimman monipuolisesti erilaisten asioiden parissa työskenteleviltä asiantuntijoilta, valittiin haastatteluun yhdeksän eri tiimejä edustavaa Alkon pääkonttorin asiantuntijaa. Yhteinen nimittäjä haastatteluihin valikoiduilla henkilöillä oli, että tutkijan ja tilaajan näkemyksen mukaan kaikki haastatellut henkilöt tekevät asiantuntija- ja/tai esimiestyötä tiimeissä, joissa Alkon asiakaskokemusstrategiasta juonnettavat teemat, asiakaslähtöisyys ja asiakastyytyväisyys, ovat keskeisiä toimintaa ohjaavia arvoja.

Myymäläkentältä haastateltujen valinnassa kriteereinä olivat henkilöiden toimipaikan eli myymäläryhmän sijainti eri puolilla Suomea, positio, sekä henkilön innostus ja kiinnostus teemaa eli asiakkaiden osallistamista kohtaan. Myymäläkentän näkemystä edustamaan valikoitui lopulta kolme palvelupäällikköä, kolme palvelumestarina- ja kolme valikoimamestarina toimivaa myyjää. Myymäläkenttää ja pääkonttoria edustavien ryhmien olennaisin ero tutkimuksen kannalta on asiakasrajapinnassa työskentely. Myymäläkentän edustajat ovat päivittäisessä vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa, kun taas pääkonttorin edustajat eivät ole. Pääkonttorin edustajista ainoastaan asiakaspalvelukeskuksen edustaja on päivittäin vuorovaikutuksessa asiakkaisiin puhelimitse ja kirjallisesti.

Kaikki haastattelut toteutettiin loppukesästä 2018. Haastateltaville lähetettiin etukäteen haastattelukysymykset sekä lyhyt esittely tutkimuksen tarkoituksesta ja tutkimuskysymyksistä. Pohjana teemahaastatteluissa toimi yhdeksän kysymyksen patteristo, jonka kysymyksistä kaksi oli erilaista eri ryhmien edustajille. (liite 2 ja liite 3.) Jotta haastattelut saatiin toteutettua suunnitellussa aikataulussa, ne toteutettiin pääkonttorin edustajille kasvotusten yksilöhaastatteluina sekä myymäläkentällä toimiville verkossa Skype-ryhmähaastatteluina. Skypeä sekä ryhmähaastattelua hyödynnettiin myymäläkentän osallistujien osalta pitkien välimatkojen sekä aikatauluhaasteiden vuoksi. Haastattelujen tavoitteet on kuvattu tarkemmin alla:

- selvittää haastateltavien asenteita asiakaslähtöiseen toiminnan kehittämiseen sekä asiakkaiden osallistamiseen
- kartoittaa asiakkaiden osallistamisen nykytilaa: minkälaisia toimenpiteitä ja menetelmiä asiakkaiden osallistamiseen tai asiakkailta spontaanisti saatavan palautteen keruuseen ja hyödyntämiseen Alkossa on jo kokeiltu

- kerätä henkilöstöltä ideoita, miten asiakkaita tulisi heidän mielestään osallistaa Alkon toiminnan kehittämisessä sekä miten Alko voi motivoida asiakkaita osallistumaan
- motivoida ja sitouttaa haastateltuja kehittämään oman tiiminsä toimintaa asiakaslähtöisesti

Haastateltavista kaksi pääkonttorin- ja kaksi myymäläkentän edustajaa joutui aikatauluhaasteitten takia perumaan haastattelun, mutta he halusivat kuitenkin vastata haastattelukysymyksiin kirjallisesti sähköpostin välityksellä. Myös nämä vastaukset huomioitiin tulosten analyysissa.

Haastattelumuistiinpanot kirjoitettiin puhtaaksi heti haastattelutilanteissa. Näin toimittiin, koska tutkija koki sen luontevimmaksi tavaksi saada haastatteluista olennaisin tieto talteen itse tilanteessa ja koska tutkija on nopea kirjoittamaan. Osassa haastattelutilanteita haastateltava oli tehnyt etukäteen kysymyksiin liittyvät kirjalliset muistiinpanot, joita täydentäen haastattelu tehtiin.

Valmis aineisto analysoitiin sisällönanalyysi -menetelmällä kysymällä siltä tutkimuskysymyksiä, pelkistäen ilmauksia sekä ryhmittelemällä niitä alaluokkiin. Pelkistäminen tehtiin erittelemällä Word-muotoiset muistiinpanot kysymyksittäin ja vastauksittain (vastaajakohtaisesti) Excel -taulukkolaskentaohjelmaan. Koska osa haastateltavista nosti haastattelussa käsiteltyihin teemoihin useamman eri vaihtoehdon tai -tekijän, ne eriteltiin vielä omiksi riveikseen. Näin voitiin myös kvantitatiivisia keinoja hyödyntäen havainnoida, kuinka moni vastaajista mainitsi saman tekijän, esimerkiksi osallistamiseen liittyvän mahdollisen haasteen. Kvantitatiivisista määristä voitiin tehdä varovaisia johtopäätöksiä siitä, kuinka todennäköisenä haastateltavat esimerkiksi jonkin haasteen näkivät.

Myymäläkentällä ja pääkonttorilla työskentelevien vastausaineistot käsiteltiin erikseen, jotta aineistosta voitiin tarkastella myös sieltä nousevia yhteneväisyyksiä ja eroja. Jako koettiin mielenkiintoiseksi, koska myymäläkentällä työskentelevät henkilöt ovat päivittäisessä vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa, kun taas pääkonttorilla työskentelevät henkilöt eivät ole.

Jälkikäteen tarkastellen teemahaastattelun kysymykset sisälsivät myös sellaisia kysymyksiä, jotka eivät suoraan liittyneet tutkimuskysymyksiin, mutta niiden kautta päästiin keskustelemaan aihepiiriin liittyvistä vastaajien kokemuksista ja asenteista. Näihin kysymyksiin liittyvä vastausaineisto, josta ei kuitenkaan voida tunnistaa yksittäisiä henkilöitä, luovutettiin sellaisenaan Alkon käyttöön, mutta sitä ei sisällytetty tähän raporttiin. Jotta lukijan olisi helpompi seurata tutkimusraportin etenemistä, seuraavissa kappaleissa haastattelujen tulokset esitellään vastaajaryhmä kerrallaan.

Tulokset Alkon pääkonttorin esimiesten ja asiantuntijoiden teemahaastatteluista

Pääkonttorin asiantuntijoille asiakaslähtöisyys Alkossa tarkoittaa ensisijaisesti asiakasymmärryksen pohjalta kehittämistä. Asiakaskokemus ohjaa kaikkea tekemistä, koska se on tiiviisti mukana tavoitteissa. Haastateltujen mukaan Alkon tulisi osallistaa asiakkaitaan toimintansa kehittämiseen, koska se on asiakaslähtöistä ja vaikuttaa monopolin hyväksyttävyyteen, tulevaisuuteen sekä asiakkaiden sitoutumiseen.

”Asiakkaiden tarpeet ja toiveet ohjaavat Alkon toimintaa ja vastuullista valikoimien muodostumista. Asiakas on kehitystoiminnan keskiössä tavoitteena tarjota parasta asiakaskokemusta.”

”Kyllä, ehdottomasti, olemme olemassa kaikkia asiakkaita varten, monopoliasema huomioiden. Parasta palvelua on, kun voidaan todeta, että toiveesta nousee aito kehitetty tuote tai palvelu.”

Tiimeissä hyödynnetään tällä hetkellä pääasiallisesti Alkon keräämää yleistä palautetta, vain pienellä osalla oli käytössä lisäksi jokin oma palautteen keräämisen menetelmä. Onnistuneita osallistamisen kokeiluja on jo tehty monissa tiimeissä, erityisesti digipalveluihin ja konseptien kehitykseen liittyen. Haasteina asiakkaiden osallistamiselle nähdään erityisesti asiakkaan mahdolliset täyttymättömät odotukset sekä alkoholilakiin ja Alkon asemaan liittyvät rajoitteet.

”Tietohallinto ei sinällään kerää omaa asiakaspalautetta, mutta välillisesti asiakasprosessissa kerätään palautetta esimerkiksi questback kyselyillä verkkokaupan tilauksen toimittamisen jälkeen, kassakyselyillä.”

”Lähtökohtaisesti kokemukset ovat olleet hyviä esimerkiksi Innovation labissä ja Aalto IBDP yhteistyössä vuoden takaa.”

”Syntyykö asiakkaille odotuksia, joihin käytännön toiminnalla voidaan todellisesti vastata? Mieluummin niin, että yllätämme asiakkaan positiivisesti. Asiakkaat toivovat mais-tajaisia esim. myymälässä – tämä ei ole mahdollista, mutta meidän pitäisi olla avoimia miksi ei.”

Keskeisimmät näkemykset siitä, miten asiakkaita tulisi pääkonttorin asiantuntijoiden ja esimiesten mielestä Alkossa osallistaa, on koottu taulukkoon 5. Koska Alkon henkilöstön teemahaastatteluista kerätty aineisto analysoitiin asiakaskyselyn tulosten aineiston analyysin jälkeen, siitä oli mahdollista huomata, että osallistamisen tai vaikutusmahdollisuuksien muodoista esiin nousi samankaltainen luokittelu, kuin mitä asiakkaiden vastauksista oli mahdollista tulkita. Vastaukset luokiteltiin näin ollen vastaavaan taulukkoon kuin asiakaskyselyn tulokset. Taulukossa tyypillisin aineistossa toistunut vastaus on mainittu ylimpänä. Taulukkoon lisättiin myös haastateltujen henkilöiden ajatukset asiakkaiden osallistamiseen liittyvistä motivointikeinoista.

TAULUKKO 5. Alkon pääkonttorin asiantuntijoiden näkemykset asiakkaiden osallistamisen muodoista.

Teemat	Kanavat	Vaikuttamisen luonne	Motivointi
<ul style="list-style-type: none"> • Valikoima • Digipalvelut • Muut palvelut • Viestintä, teemat ja brändi • Myymäläkonsepti 	<ul style="list-style-type: none"> • Monipuolisesti (ja samanaikaisesti) • Kasvokkain vuorovaikutteisesti • Myymälässä • Verkkoalustat 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asiakas tiedonantajan roolissa 2. Asiakas yhteiskehittäjän roolissa 3. Asiakas tuotteen tai palvelun testaajan tai koekäyttäjän roolissa 	<ul style="list-style-type: none"> • Merkityksellisyys ja vaikuttaminen luovat arvoa • Viestintä siitä, että osallistumisella on vaikutusta • Aineellinen palkitseminen

Pääkonttorin henkilöstön vastauksissa osallistamisen teemoista nousi voimakkaimmin esille sama kuin asiakaskyselyn tuloksista, eli valikoimaan vaikuttaminen. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että osallistamiseen tulisi valjastaa useampia kanavia, mistä asiakas voisi valita itselleen mielekkäimmän ja luontevimman. Asiakkaan rooli nähtiin

olennaiseksi sekä tiedonantajana että yhteiskehittäjänä. Merkityksellisyyden ja vaikuttamisen tunteen tuottaminen asiakkaalle nähtiin tärkeimpänä motivointikeinona osallistamiselle.

”Myymälöiden valikoimiin yleisellä tasolla”

”Parasta hyödyntää monipuolisesti ja samanaikaisesti eri kanavia.”

”digitaalisista osallistamiskeinoista: ei olla Alkossa vielä kokeiltu, mutta näkee mobiiliapissa potentiaalia, mm. yhteisön tms. paneelin ylläpitoon”

”Ihmisten pitää kokea merkitys ja lisäarvo heille itselleen, erityisesti nuorempi sukupolvi”

Tulokset Alkon myymäläkentällä asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden teemahaastatteluista

Asiakaslähtöisyys Alkossa tarkoittaa myymäläkentällä työskenteleville ensisijaisesti asiakasymmärryksen pohjalta kehittämistä. Asiakkaan tulee haastateltujen mielestä kokea, että hänellä on vaikuttamiseen aito mahdollisuus. Myymäläkentällä työskenteleville asiakaslähtöisyys on myös sitä, että erinomainen asiakaspalvelu on keskiössä kaikessa tekemisessä. Asiakkaita tulisi vastanneiden mielestä osallistaa Alkon toiminnan kehittämiseen, koska se vaikuttaa Alkon monopolin hyväksyttävyyteen, myönteisempään ja lähestyttävämpään yritysmielikuvaan, ja koska se on asiakaslähtöistä.

”Sitä että koko toiminta suunnitellaan joka työvaihe huomioiden, asiakaspalvelun onnistumiseksi. Asiakaspalvelu on ydin, jonka ympärille kaikki muu toiminta kietoutuu.”

”Kyllä ehdottomasti (tulisi osallistaa). Alkon asema on mediassa jatkuvan tarkkailun alla, mutta jos asiakkaat kokevat, että he voivat aidosti vaikuttaa, he kannattavat myös monopolia. Meidän Alko!”

Tutkimuksen tekohetkellä palautetta saadaan myymäläkentällä asiakkailta enimmäkseen suullisesti. Se liittyy pääosin valikoimatoiveisiin, painottuen hieman omaa myymälää koskeviin sekä palveluihin. Suullisesti esitetyt toiveet ja palautteet päätyvät enimmäkseen

myymälän omaan käyttöön. Alkon ketjuna keräämä ja itse kerätty palaute toimivat pääosin oman myymälä(ryhmän) toiminnan kehittämisen työkaluina. Itse kerätyn palautteen keräämisen systematiikka sekä hyödyntämisen taso vaihtelevat yksiköittäin. Haasteina asiakkaiden osallistamiselle nähdään erityisesti valikoimanhallintaan ja toiveiden toteuttamiseen liittyvät rajoitteet, asiakkaiden osallistumisen tahtotila, Alkon asema, lainsäädäntö ja ketjutoiminnan jäykkyys.

”Valikoima on ehdottomasti ykkönen. On luettu lehdestä jokin suositus, on maistettu ulkomailla jotain hyvää”

”Palvelukokonaisuudesta: asiakas haluaisi edelleen hoitaa suuremman tilaisuuden liivenä myyjän kanssa, ei verkkokauppaa käyttäen. Verkkokaupassa palvelukokonaisuuksia ei ole viety loppuun saakka, esim. toimitukset verkkokaupasta: ei voi määrittää tarkkaa aikaa koska tuotteet tulevat. Nousee esiin erityisesti joulun aikaan, kun asiakas on vuokrannut esim. juhlatilan vaikka kuudeksi tunniksi.”

”Suullisesti menee, usein asiakas on oma-aloitteinen. Suullisista palautteista keskustellaan Yammer-ryhmässä, mutta niitä ei systemaattisesti kerätä.”

”Tulee ristiriitaisia toiveita. Kuinka onnistut palvelemaan kaikki asiakkaat siten että mahdollisimman paljon toiveita otetaan huomioon esim. valikoiman muodostamisessa?”

Keskeisimmät näkemykset siitä, miten asiakkaita myymäläkentällä työskentelevien mielestä Alkossa tulisi osallistaa, on koottu taulukkoon 6. Tulokset on ryhmitelty ja kuvattu samalla logiikalla kuin pääkonttorin asiantuntijoiden vastauksissa, eli taulukossa tyypillisin aineistossa toistunut vastaus on mainittu ylimpänä.

TAULUKKO 6. Alkon myymäläkentällä työskentelevän henkilöstön näkemykset asiakkaiden osallistamisen muodoista.

Teemat	Kanavat	Vaikuttamisen luonne	Motivointi
<ul style="list-style-type: none"> • Paikallisen myymälän tekeminen (valikoima, teemat) • Palvelut • Valikoima • Viestintä • Sijainti • Aukioloajat 	<ul style="list-style-type: none"> • Monipuolisesti • Myymälässä • Kasvokkain vuorovaikutteisesti • Verkkoalustat, some, sähköiset kyselyt, blogi, 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asiakas tiedonantajan roolissa 2. Asiakas yhteiskehittäjän roolissa 3. Asiakas tuotteen tai palvelun testaajan tai koekäyttäjän roolissa 	<ul style="list-style-type: none"> • Viestintä siitä, että osallistumisella on vaikutusta • Aineellinen palkitseminen

Myymäläkentän henkilöstön vastauksissa näkyi pääkonttorilaisiin verrattuna suhteessa enemmän paikallisuus. Esimerkiksi osallistamisen teemoihin ehdotettiin paikallisen myymälän kehittämistä muun muassa esillepanoteemojen sekä valikoiman osalta. Paikallisuusajattelu näkyi vastauksissa koskien myös kanavia. Kuten pääkonttorilaisten, myös asiakasrajapinnassa työskentelevien mielestä osallistamisen keinot tulisivat olla monipuolisia ja asiakaslähtöisiä, mutta niiden tulisi suurimman osan myymäläkentän vastaajien mielestä tapahtua myymälätilassa. Asiakkaan rooli osallistavassa toiminnassa nähtiin enimmäkseen tiedonantajana, jossa asiakas vastaa erilaisiin kyselyihin tai antaa esimerkiksi myymäläkohtaisia tuotetoiveita. Samoin kuin pääkonttorilaisten mielestä, suurin osa myymälähenkilöstöstä uskoo osallistamisessa vaikuttamisen ja siitä viestimisen palkitsevaan voimaan.

”Valikoiman lisäksi asiakkailta tulisi olla mahdollisuus vaikuttaa alueellisiin tai myymäläkohtaisiin teemoihin, mistä halutaan tietää lisää, minkälaisia trendejä... näin saataisiin rakennettua kohderyhmään sopivia esillepanoja”

”Mahdollisimman monta portaalia, palautteen jättäminen ja keruu asiakkaalle luonnollisinta kautta. Ketteryys on tärkeää – päästään kiinni niihin asioihin jotka aiheuttavat palautetta. Tärkeää on, että asiakkaat näkisivät, että palaute johtaa toimenpiteisiin.”

”Liian usein palaute jää kysymättä. Jos tämä olisi vaikka puhelimen näytöllä ja myyjä näpyttäisi vastaukset, jäisi helpommin muistiin.”

”Niin kauan kun lahjoa tai arpoa ei saa, vain konkreettinen tieto siitä, että vaikuttamisen mahdollisuus on todellinen. Sitä pitää mainostaa, laajasti ja kovaa. Aktiivinen keskustelu yhteys Alkoon. Aktiivisia vaikuttajia löytyy aina.”

Teemahaastattelujen tulosten summaus tutkimuskysymysten näkökulmasta

Alkon henkilöstö, riippumatta siitä missä toimipisteessä henkilö työskentelee, suhtautuu erittäin myönteisesti ja innostuneesti asiakkaiden osallistamiseen Alkossa. Vastaukset tulevat Alkossa aikaisemmin tehtyjen asiakastutkimusten, sekä tämän tutkimuksen yhteydessä tehdyn asiakaskyselyn tuloksia tuotevalikoiman osalta. Alkon tuotevalikoima, erityisesti myymäläkohtainen, on keskeisin tema, missä asiakkaita tulisi myös Alkon henkilöstön mielestä nykyistä enemmän osallistaa. Vapaavalintaiseen valikoimaan vaikuttaminen nähdään mahdollisena, mutta myös haastavana tämänhetkisen valikoimanhallintamallin puitteissa. Osa vastaajista nosti esiin huomion, että hyllyissä ei ole tällä hetkellä usein riittävästi tilaa asiakastoivetuotteille, koska sieltä vievät tilaa erikoiserät sekä kausituotteet. Keskeisenä asiakaskokemukseen vaikuttavana haasteena nähtiinkin asiakkaalle mahdollisesti tuotettava pettymys, jos hänen tuotetoivettaan ei voida toteuttaa. Tämä kertoo Alkon henkilöstön, erityisesti asiakasrajapinnassa työskentelevän, halusta tarjota erinomaisia asiakaskokemuksia ja -palvelua asiakkailleen kaikissa tilanteissa.

”Valikoimatoiveet ovat toistaiseksi melko hyvin hallittavissa, mutta jos toiveet kasvavat, mihin tuotteet saa mahtumaan! Miten meiltä Alkosta tuodaan esille, miten valikoimaan on mahdollista vaikuttaa?”

”Syntykö asiakkaille odotuksia, joihin käytännön toiminnalla voidaan todellisesti vastata?”

Erityisesti myymälähenkilöstön esiin nostama problematiikka valikoimanhallinnan ja erinomaisten asiakaskokemusten tuottamisen välillä vastaa ainakin osittain tutkimuskysymykseen ”miten myymälöissä voitaisiin paremmin kannustaa, ottaa vastaan ja hyödyntää asiakkaiden toiveita valinnaisen valikoiman kehittämisessä”. Vastauksien perusteella voidaan olettaa, että yksi syy miksi tuotetoiveita ei ole nykyistä aktiivisemmin asiakkailta kerätty, on tietoisuus niiden toteuttamisen rajallisuudesta. Toinen teemahaastattelujen tärkeä löydös on suullisen asiakaspalautteen keruun ketterän välineistön puuttuminen. Kuten sekä asiakaspaneelille että asiakasrajapinnassa työskentelevälle henkilöstölle tehdyt

tutkimukset osoittivat, suurin osa asiakaspalautteista ja tuotetoiveista esitetään tällä hetkellä myymälähenkilöstölle suullisesti asiakaspalvelutilanteissa, mutta henkilökunta kokee tällä hetkellä palautteen kirjaamisen hankalaksi ja epäluontevaksi. Jos kirjaamista ei tehdä heti asiakastilanteessa tai välittömästi sen jälkeen, se jää helposti tekemättä kokonaan. Kirjaamatta jättäminen nähdään osittain työvälineisiin tai niiden puutteisiin liittyvänä seikkana.

”Ylipäätään tuotepalautteen ja -toiveiden antaminen olisi helpompi prosessi (myös myyjän näkökulmasta), nyt täyttöprosessi liian työläs, liikaa täytettävää, joten ei tule annettua.”

”Liian usein palaute jää kysymättä. Jos tämä olisi vaikka puhelimen näytöllä ja myyjä näpyttäisi vastaukset, jäisi helpommin muistiin.”

5.7. Suunnitteluvaihe

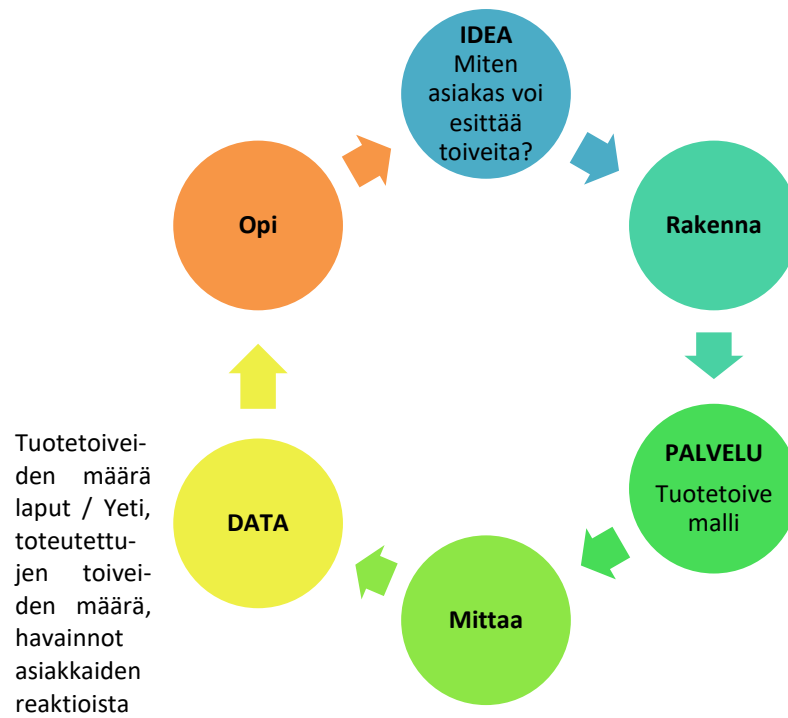


5.7.1 Otaniemen osallistamiskokeilu

Aikaisempien Alkossa tehtyjen asiakastutkimusten sekä asiakaspalveluun saapuvien asiakaspalautteiden perusteella Alkossa on tunnistettu, että tuotetoiveiden esittäminen on yksi pääasiallisista syistä antaa Alkolle asiakaspalautetta. Alkon asiakaspalvelussa alettiin huhtikuusta 2018 alkaen kategorisoida kaikki sinne saapuvat palautteet. Ensimmäisen puolivuotisjakson (huhtikuu - lokakuu 2018) aikana asiakaspalveluun tuli yhteensä 550 tuotetoivetta eri kanavia pitkin. Koska halukkuus esittää Alkolle tuotetoiveita oli eräs koko tutkimuksen ja asiakkaiden osallistamiseen liittyvistä hypoteeseista, tuotetoiveiden esittämisen mallin ketterä kehittäminen valittiin myös osana tätä tutkimusta tehtäväksi asiakkaita osallistavan kokeilun teemaksi.

Tämän tutkimuksen määrittelyvaihe sijoittui samaan aikaan, käytännössä kesään 2018, jolloin Alkossa oli jo tehty päätös perustaa uusi pienikokoinen myymälä Espoon Otaniemeen, Aalto Yliopiston välittömään läheisyyteen sijoittuvaan uuteen kauppakeskukseen. Myymälästä oli jo tässä vaiheessa päätetty luoda Alkolle kokeilumyymälä, jossa voitaisiin ketterästi kokeilla ja pilotoida uusia innovaatioita ennen niiden lanseeraamista koko ketjuun. Otaniemen nähtiin olevan sopiva tällaiseksi myymäläksi, koska se on kooltaan ja täten myös valikoimaltaan Alkon myymäläksi poikkeuksellisen pieni. Koosta johtuen Otaniemen myymälään ei ohjata keskitetysti tiettyä valikoimaa, vaan valikoima rakentuu asiakaslähtöisesti ja on täysin myymälähenkilökunnan päätettävissä. Myös myymälän sijainnista johtuvan opiskelijavoittoisen asiakaskunnan nähtiin olevan potentiaalinen ryhmä saada runsaasti palautetta erilaisista innovatiivisista palvelukokeiluista.

Kokeilu haluttiin toteuttaa kevyesti ja ketterästi, Lean Startupin rakenna-mittaa-opi -logiikan iteratiivista kehittämisprosessia mukaillen (kuvio 21) sekä aitoja asiakkaita osallistaen. Asiakkaiden osallistamisen välineinä tai kanavina päätettiin kokeilla helposti ja edullisesti toteutettavaa manuaalista palautelaatikko-mallia (kuva 25), jossa asiakas kirjaa tuotetoiveensa lapulle (kuva 26), jonka hän jättää myymälässä olevaan tuotetoive-laatikkoon. Tuotetoivemallista viestittiin asiakkaille sekä myymälätilassa olevalla liitutaullulla (kuva 23), että suullisesti asiakaspalvelutilanteissa. Koska tuotetoiveiden esittämistä ja keräämisestä digitaalisesti oli jo ehditty pohtia myös Alkon Innovation Labissa, joka oli jo kehittänyt siitä ensimmäisen MVP-version verkkokaupan tulevaan mobiilisovellukseen, myös se päätettiin ottaa mukaan Otaniemen kokeilujaksolle. Otaniemen asiakkaat pääsivät näin ollen testaamaan sekä mobiilisovellusta että sen yhteydessä olevaa tuotetoivemallia myymälätilaan sijoitetulta suurikokoiselta kosketusnäytöltä eli Yeti-tabletilta (kuva 25).



KUVIO 21. Build – Measure - Learn loop (Ries 2011) sovellettuna Otaniemen tuotetoivemallin kokeiluun

Rakennusvaiheessa kokeilun kohteena olevasta tuotetoivemallista tehtiin kuviossa 22 havainnollistettu ja liitteestä 4 suurempana kuvana löytyvä prosessikuvaus palvelumuotoilun Service Blueprint -työkalua apuna käyttäen.

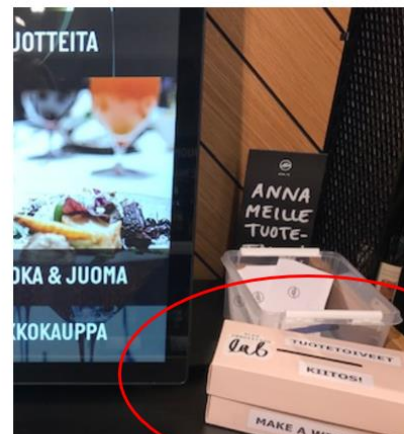
Service Blueprint: viikot 36-38

	ENNEN PALVELUA (VKO 36 JA 37)	PALVELUN AIKANA (VKO 36 JA 37)	PALVELUN JÄLKEEN (VKO 38)
ASIAKAS	Huomaa tekstin liitetaululla → kiinnostuu ja haluaa vaikuttaa	Kirjoittaa toiveensa lapulle, jonka laittaa postilaatikkoon TAI painaa YETI:ta nappia Toivo tämän myymälän valikoimaan → osallistuu, vaikuttaa	Huomaa viestin toteutuneista toiveista liitetaululla + hyllypuhujat → ilahtuu, ostaa
MYYMÄLÄ / MYYJÄ	Liitetaulussa teksti: "Puuttuuko jotain? Toive tuotetta valikoimaan! Kysy lisää myyjiltä" Myyjä rohkaisee asiakasta toivomaan ja kertoo aktiivisesti valikoiman muodostamisen peruseräiteistä	Liitetaulussa näkyvillä asiakkaiden kirjoittamia toiveita Myyjä avustaa tarvittaessa ja kiittää asiakasta toiveesta. Kertoo, miten toive on mahdollista toteutua.	Liitetaulussa teksti: toteutimme asiakkaittemme toiveista xxx kpl → ohjaus YETI:lle tai laatikolle toivomaan lisää Hyllypuhujat: "Asiakastoive"
BACKSTAGE	Myymälän henkilökunta kirjoittaa tekstin tauluun torstaina 6.9. aamulla	Valikoimamestari seuraa toiveiden kertymistä, vertaa niitä olemassaolevaan valikoimaan ja toteuttaa mahdolliset (* Myyjä tekee tilaukset, aktivoi tuotteet.	Tuotteet saapuvat – nosto hyllyyn + hyllypuhujat: "Asiakastoive"
TUKI	Tekstit + hissipuheet myyjille: Kaisa	Huom! Tarpeeksi toivelappuja tulostettuna (Otaniemen henkilökunta) YETI:n datan kerääminen viikoittain: Innovation Lab	Hyllypuhujat Otaniemeen: viestintäyksikkö

KUVIO 22. Service Blueprint Otaniemen tuotetoivemallin kokeilusta (liite 4).

Service Blueprinttiin kuvattiin koko kokeiluprosessin eteneminen sekä asiakkaan että myyjän näkökulmasta. Lisäksi Blueprintistä käy ilmi, minkälaisia taustatoimia ja tukitoimintoja tulee milloinkin tapahtua, jotta kokeilu etenee suunnitellusti. Yhdeksi onnistumisen kriteeriksi kokeilussa määriteltiin, että se ei saisi viedä Otaniemen myyntihenkilöstön fokusta tärkeimmästä eli laadukkaasta asiakaspalvelusta pois. Kokeilun aikaisena kommunikaatiokanavana Otaniemessä työskentelevän henkilöstön kanssa toimi yhtiön sisäinen Yammer-viestintäkanava, jossa voitiin vastata kysymyksiin puolin ja toisin sekä kerätä myyjien havaintoja asiakkaiden suhtautumisesta kokeiluun.

Alun perin tuotetoivemallin testauksessa oli ajatuksena, että sen tiettyjä osia, kuten liitutaulun tekstejä (kuva 23), Yeti-tabletin tuotetoivemallin toiminnallisuutta sekä Asiakastoive-hyllypuhujan (kuva 24) väriä olisi varioitu kokeilun aikana. Resurssisyistä näistä suunnitelmista voitiin lopulta toteuttaa ainoastaan liitutaulun tekstin vaihtaminen viikolla 38.




KUVA 23. Otaniemen asiakastilan liitutaulu

KUVA 24. Toteutuneen tuotetoiveen yhteyteen sijoitettava asiakastoive-hyllypuhuja

KUVA 25. Tuotetoiveiden keräämiseen tarkoitettu laatikko

Kiitos osallistumisesta tuotetoivekokeiluamme!



Tuote, jota toivon Alko Otaniemen myymälän valikoimaan:

Jos tuotetoiveeni voidaan toteuttaa, haluan siitä tiedon sähköpostiini:

Sähköpostiosoitteeni: _____

KUVA 26. Tuotetoivelapun pohja asiakkaalle täytettäväksi

Mittaa-vaiheessa kuukauden mittaisen kokeilujakson päätyttyä kokeilussa tehdyt havainnot haluttiin summata, jotta voitaisiin arvioida kokeilun onnistumista sekä nostaa esiin tuotetoivemallin jatkokehittämistä vaativia kohtia. Kuviossa 21 esitetyn Lean Startupin iteratiivisen prosessin mukaisesti kokeilun kohteena olevan tuotteen tai palvelun tai sen ensimmäisen version onnistumisen reflektointi ja siitä oppiminen ovat prosessin viimeisiä vaiheita, ennen kuin alkuperäistä ideaa kehitetään edelleen ja lähdetään uudelle kokeilukierrokselle. Otaniemen kokeilusta voitiin raportoida tiettyjä tunnuslukuja tuotetoivemallin seurantaan rakennettua exceliä analysoiden. Tämän lisäksi kokeilun aikana tehdyt havainnot summattiin syvähaastattelemalla Otaniemen avainhenkilöt eli myymälän palvelupäällikkö ja valikoimamestari. Lisäksi havaintoja saatiin muulta Otaniemessä kokeilun aikana työskennelleeltä henkilöstöltä kokeilun aikana käydyistä Yammer -keskusteluista.

Syvähaastattelussa eli avoimessa haastattelussa keskitytään tarkasteltavana olevaan tutkimuskysymykseen tai -ilmiöön, josta tavoitellaan haastattelun nimen mukaisesti syvällisempää ymmärrystä haastattelemalla tyypillisesti vain yhtä tai muutamaa asiaan perehtynyttä henkilöä. Syvähaastattelussa vain keskusteltava ilmiö on etukäteen määritelty ja siinä käytetään avoimia kysymyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88-89.) Syvähaastattelujen kohteiksi valittiin Otaniemen myymälän palvelupäällikkö ja valikoimamestari, jotka ovat paitsi itsekkin työskennelleet myymälän asiakasrajapinnassa kokeilun aikana, omaavat rooliensa myötä merkittävää taustaymmärrystä myymälän asiakaskunnasta, asiakaspalvelun tavoitteista sekä valikoimanhallinnasta. Avoimet haastattelut toteutettiin hyödyntäen Skype-videoneuvotteluohjelmaa 7. ja 8.11.2018 puolen tunnin mittaisina yksilöhaastatteluina.

Kokeilun piiriin kuuluvan kuukauden aikana, käytännössä 6.9. - 6.10.2018 tuotetoiveita saatiin yhteensä 174 kappaletta. 91 kappaletta toiveista tehtiin Yeti-tabletin välityksellä ja loput 83 tuotetoivelapuilla. Kokeilun aikana voitiin toteuttaa yhteensä 19 % eli 33 erillistä tuotetoivetta. Toteutettujen toiveiden osalta 9 asiakasta oli jättänyt yhteystietonsa, joten heihin voitiin olla yhteydessä Otaniemen valikoimamestarin toimesta sähköpostilla. Kukaan asiakkaista ei reagoinut spontaanisti vastaamalla sähköpostiin, mutta tätä ei myöskään erikseen asiakkailta pyydetty. 24 % tuotetoivelapun täyttäneistä asiakkaista oli toivonut yhteydenottoa sähköpostitse, jos hänen tuotetoiveensa on mahdollista toteuttaa.

Molemmat haastattelut henkilöt pitivät tuotetoivekokeilua enimmäkseen onnistuneena. Haastateltavat toivat esiin seuraavat heidän mielestään olennaisimmat onnistumiseen vaikuttaneet seikat, jotka olivat molemmilla haastatelluilla samat:

- Otaniemen kaltainen myymälä mahdollistaa parhaiten tuotetoivemallin toimivuuden, koska sen valikoima on pieni (noin 250 tuotetta) ja sen valikoimanhallintamalli on täysin myymälän räätälöitävissä oleva
- Otaniemessä asiakasmäärät ovat olleet toistaiseksi kohtuullisia, joten myymälähenkilökunnalle jää aikaa kertoa asiakkaille tuotetoivemallista sekä tehdä siihen liittyviä kirjauksia.
- Tuotetoivekokeilun alkaessa Otaniemen henkilöstön perehdytys sekä tuotetoivemalliin, että Yeti-tabletin käyttöön hoidettiin hyvin. Perehdytyksellä nähtiin olleen merkittävää positiivista vaikutusta sekä henkilöstön innostuneisuuteen, että sitoutuneisuuteen suositella tuotetoivemallia asiakkaille.

Asiakaskokemukseen liittyen haastateltavat olivat tehneet kokeilun aikana seuraavia havaintoja:

- Asiakkaat olivat keskimäärin innostuneita mahdollisuudesta toivoa tuotteita Otaniemen myymälän valikoimaan.
- Tuotetoivemalli on myyjän näkökulmasta luonteva tapa viedä eteenpäin asiakastilanteita. Jos asiakas etsii tiettyä tuotetta mitä myymälässä ei ole vielä saatavilla, myyjä voi johtaa keskustelun tuotetoiveiden esittämiseen.
- Asiakastoive -hyllypuhujien huomioarvo oli haastateltujen mielestä keskimäärin hyvä. Osalle asiakkaista hyllypuhujia toimi jopa ostoperusteena: ”Jos joku muukin asiakas on tätä tuotetta toivonut, tämän täytyy olla hyvä!”

- Haastateltavien mukaan toistaiseksi yksikään asiakas ei ollut antanut kritiikkiä tuotetoivemallista tai kyseenalaistanut toteutettujen asiakastoiveiden perusteita.

Yammer-viestintäkanavasta poimitussa yksittäisessä kommentissa Otaniemessä kokeilun aikana työskennellyt myyjä summaa havaintojaan näin:

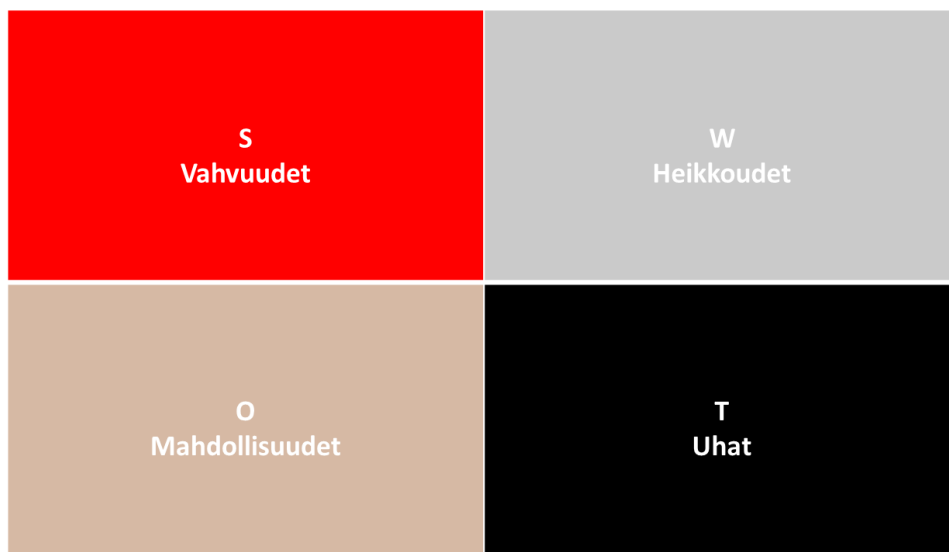
”Jokainen asiakas jolle tätä on mainostanut, on ollut todella positiivisesti yllättynyt, niin nuoret kuin vanhemmatkin. Yleisesti ottaen vastaus on ollut ”oi kuinka hienoa!”. Myös selvästi huomaa, että joko meidän kertomana, tai asiakkaiden keskenään kertomana tieto tuotetoiveiden huomioon ottamisesta on mennyt perille, sillä moni varmistaa asiaa vielä ”olikos se nyt niin...” jne. Aika moni pitää Otaniemeä juuri sopivana tällaiseen innovatiiviseen kokeiluun, asiakkaan sanoja lainaten ”Otaniemeläiset ovat ihan oma juttunsa”. Yhtäkään negatiivista palautetta en ole kuullut tähän liittyen.”

Kysyttäessä suosittelisivatko haastateltavat tuotetoivemallin laajentamista muihin Alkon myymälöihin molemmat haastateltavat totesivat, että tuotetoivemallin hallinnointi suuremmissa myymälässä, jossa suurin osa valikoimasta on ketjuohjattua, olisi todennäköisesti haastavampaa. Tällaisissa tapauksissa tuotetoivemallin hallintaan olisi todennäköisesti varattava enemmän erityisesti valikoimamestarin aikaa. Lisäksi toinen haastateltavista esitti tuotetoivemalliin liittyvän konkreettisen kehitysehdotuksen. Jos tuotetoivemalli voitaisiin integroida osaksi Alkon omaa digitaalista tuotetietoalustaa eli Makupankkia, myyjä voisi hoitaa asiakkaan suullisesti esittämän tuotetoiveen kirjauksen asiakkaan puolesta, jolloin myös suullisesti annetut palautteen voitaisiin tallentaa, tilastoida ja hyödyntää myös koko yhtiön hyväksi.

5.7.2 Työpaja Alkon asiantuntijoille

Tämän tutkimuksen päätavoitteena oli luoda Alkolle malli asiakkaiden osallistamisesta. Kaikki tutkimus- ja suunnitteluvaiheista saadut tulokset ja niiden päälöydökset esiteltiin Alkon pääkonttorin asiantuntijoista ja esimiehistä koostuvalle ryhmälle työpajassa 29.11.2018. Työpajan tavoitteena oli ensisijaisesti sitouttaa siihen osallistuvia henkilöitä asiakaslähtöiseen palveluiden kehittämiseen sekä asiakkaiden osallistamiseen sekä kerätä Alkon asiantuntijoiden ajatuksia saaduista tuloksista.

Työpajassa henkilöstölle esitettiin tiivistettynä tässä tutkimusraportissa esitetyt asiakkaan osallistamista koskevat teoriat sekä tutkimuksen tulokset. Osallistujilla oli mahdollisuus esittää tutkijalle tarkentavia kysymyksiä tutkimuksesta ja sen tuloksista esityksen aikana. Tulosten esittelyn jälkeen osallistujista muodostettiin neljä 3-4 henkilön ryhmää. SWOT-analyysi on työkalu, jonka avulla jonkin rajatun aihealueen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia voidaan arvioida yksilötyönä tai ryhmässä (Lindroos 2010, 219). Jokaiselle pienryhmälle annettiin valmiiksi päätetty näkökulma pohtia kuulemaansa yhden, kuviossa 27 esitetyn SWOT-analyysimallin kulman mukaisesti Alkon asiakkaiden osallistamisen viitekehyksessä.



KUVIO 27. SWOT analyysin pohja (Lindroos 2010, 220).

Vahvuuksia pohtinut ryhmä piti hyvänä lähtökohtana, että asiakkailla on halu kehittää Alkoa. Annettujen asiakastoiveiden määrä on jo nyt suuri, mutta potentiaali vielä huikeampi: 57 miljoonaa asiakaskäyntiä myymälässä ja verkkokaupan vierailut päälle ovat voimakas kanava, joten palautteen keruuseen ja dokumentointiin tulisi ryhmän mukaan panostaa entistäkin enemmän. Alkossa on sisäisesti merkittävä kehittämisen halu, mutta asiakkaan voimakkaampi osallistaminen vaatii uusia toimintatapoja, kyvykkyyksiä ja resursseja. Alkossa valikoimaa kehitetty jo pitkään asiakaskeskeisesti, mutta osallistamalla asiakkaitaan Alkolla on mahdollisuus liikkua entistä enemmän kohti asiakaslähtöisyyttä. Tutkimuksen mukaan asiakkaat olivat kiinnostuneita tuoteinfosta – jo nyt Alkon tuote-korttitaso on verkkokauppavertailussa hyvinkin rikasta tietoa. Monikanavainen ostokokemus ja koko valikoima saatavilla verkkokaupan kautta Alkon myymälöistä on hyvä lähtökohta kehittämiselle.

Heikkouksia pohtinut ryhmä nosti esiin huomion, että asiakas tiedonantajan roolissa korostuu tuloksissa. Tarkoittaako tämä, että muihin rooleihin ei ole haluja tai valmiuksia? Tämänhetkinen asiakaspalautteen ja toiveiden kirjaamiseen tarkoitettu verkkosivujen lomake on pitkä ja hankala käyttää, lisäksi täysin uusien tuotetoiveiden jättämiseen ei verkkosivuilta löydy kätevää mahdollisuutta. Tutkimustuloksista nostettiin esiin heikkouksina erityisesti kasvotusten saatavan palautteen talteen ottaminen ja valikoiman ulkopuolisten tuotetoiveiden ymmärtäminen. Ryhmä jäi pohtimaan, miten Alkossa voitaisiin luoda sellainen malli, jossa asiakkaan osallistaminen vietäisiin niin pitkälle, että asiakkailta saataisiin ideoita täysin erilaisista uusista palveluista. Samaten toiveiden toteutumista ei tällä hetkellä asiakkaille systemaattisesti viestitä, joka kuitenkin nähtiin tärkeänä, koska se vaikuttaa asiakkaan kokemaan merkityksellisyyteen.

Mahdollisuuksia pohtinut ryhmä totesi, että Alkolla on lopulta todella matala kynnyksensä asiakkaille vaikuttamisen mahdollisuuksia. Nykyisiä toimintamalleja voidaan helposti laajentaa myös muihin myymälöihin. Asiakkaat haluavat antaa palautetta, kun siihen kehoitetaan ja annetaan mahdollisuus. Tästä syystä tuotetoiveiden ja palautteenannon mahdollisuudet tulisi uudistaa, tehdä ne mahdollisimman helpoksi ja kommunikoida niistä selkeästi asiakkaille erityisesti myymälöissä. Asiakkailta saatu palaute tulisi tuoda läpinäkyvästi ja aidosti näkyville, jotta asiakkaat näkevät, että heitä kuunnellaan. Asiakkaita tulisi ryhmän mielestä osallistaa kertomaan, millä alueilla ja minkälaisissa myymälöissä he konkreettisesti haluaisivat asioida ja tehdä ostoksia. Verkkokaupan ja muiden Alkon tarjoamien digipalveluiden kehittäminen yhteistyössä asiakkaiden kanssa nähtiin myös enenevässä määrin hyödynnettävänä mahdollisuutena.

Uhiksi asiakkaiden osallistamisessa nähtiin ennen kaikkea se, että Alko ei muuta toimintatapojaan mitenkään, jolloin se ei myös saa tietoa asiakkaittensa toiveista. Alkon on hankalaa tunnistaa kehitysehdotuksia, jos asiakkaat eivät aktiivisesti osallistu, kysy, pyydä tai toivo. Valikoimanohjauksen jäykkyys nähtiin uhkana, jos se ohittaa yleisesti tai useasti toistuvia tuotetoiveita. Toisaalta jos Alko reagoi liian vahvasti aktiivisiin ja äänekkäisiin palautteen antajiin, muut tärkeämmät kehityskohteet/toiveet voivat jäädä liian pienelle huomiolle. Tuotetoivemalliin saattaa liittyä myös taloudellisia riskejä, jos tuotetoiveita otetaan vastaan liikaa ja niiden varastonkiertonopeus heikkenee. Viestintää koskevana uhkana nähtiin, jos tuotetoivemallin toteutuksesta viestiminen epäonnistuu, asiakas pettyy toteutukseen tai sen uupumiseen. Palautteeseen liittyvät uhat koskivat pelkoja sen

riittämättömästä jakamisesta myymäläryhmän ulkopuolelle, asiakkaan kokema palautteen kirjaamisen vaikeutta ja tätä kautta alentunutta motivaatiota antaa palautetta sekä suullisesti saadun asiakaspalautteen tallentamisen mahdollisuuden käyttämättä jättämistä.

Yhteenvetona työpajasta voidaan todeta, että siihen osallistuneet henkilöt suhtautuivat kiinnostuneesti ja innostuneesti tutkimukseen ja sen tuloksiin. SWOT-työkalun avulla kerätyt oivallukset asiakkaiden osallistamisesta olivat jokaisen pienryhmän erilaisesta näkökulmasta huolimatta melko samankaltaisia ja noudattivat suurin osin aikaisempien tutkimustulosten linjaa ja teemoja. Työpaja antoi vahvistusta teemahaastattelussa ja Otoniemen kokeilussa havaitulle löydökselle siitä, että Alkon henkilöstöltä löytyy vahvaa tahtotilaa lähteä kehittämään entistäkin asiakaslähtöisempää yritystä asiakkaita osallistaen.

6 TUTKIMUSAINIESTON ANALYSOINTI

6.1. Tutkimuksen keskeiset löydökset

Tutkimusaineiston yhteenvedossa ja analysoinnissa käytettiin apuna taulukossa 7 kuvattua taulukointia, jotta eri menetelmiä hyödyntäen tehdyt keskeisimmät tutkimuskysymyksiin vastaavat löydökset voitiin visualisoida samaan näkymään ja vertailla niitä toisiinsa.

TAULUKKO 7. Tutkimus- ja suunnitteluvaiheen tutkimusten keskeisimpien tulosten ja löydösten summaus ja vertailu

	Asiakkaat	Myyvälässä työskentelevä henkilökunta	Pääkonttorin asiantuntijat	Benchmarkkaus	Otaniemen havainnot
Kanava	- Kyselyt - Myyvälässä suullisesti	- Monipuolisesti - Myyvälässä	- Monipuolisesti - Kasvokkain vuorovaikutteisesti	- Monipuolisesti verkossa	- Myyvälässä
Teema tai aihepiiri	Valikoima	Paikallisen myymälän asiat kuten teemat, palvelut ja valikoima	Valikoima	Valikoima Muu palaute	Valikoima
Osallistamisen luonne	Asiakas tiedonantajana (tuotetoiveiden esittäminen)	Asiakas tiedonantajana	Asiakas tiedonantajana ja yhteiskehittäjänä	Asiakas tiedonantajana	Asiakas tiedonantajana
Muu olennainen löydös	Halua osallistua aktiivisemminkin löytyy Vuorovaikutteisuus myymälähenkilökunnan kanssa tärkeää Tuotetietous kiinnostaa	Suuri osa asiakas-palautteesta ja tuotetoiveista tulee suullisesti - kirjaamisen ja tiedon jakamisen yhtenäistä tapaa ei ole	Erinomaisia ideoita ja kokeiluita palautteen keruusta ja osallistamisesta – tiedon jakaminen ja kokeilut laajemminkin	Tuotetoiveiden esittämisen helppous asiakkaan näkökulmasta	Tuotetoiveiden luonne – kuka tai mikä ratkaisee toteutetut?

Moni nykyajan asiakas ei enää tyydy passiiviseen rooliin, vaan haluaa ottaa entistä enemmän osaa arvon luomiseen osallistumalla ja vaikuttamalla sen tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen sekä jakamalla kokemuksiaan niistä (Alexander & Jaakkola 2016, 3-18). Tämän tutkimuksen tulokset tukevat tätä teoriaa, koska myös Alkon asiakkaat haluavat osallistua aktiivisemmin yrityksen toiminnan kehittämiseen. Asiakkaiden halua osallistua todennettiin myös Otaniemen tuotetoivemallin kokeilussa, joka osoitti, että asiakkaat todella osallistuivat aktiivisesti myymälän valikoiman kehittämiseen. Asiakkaiden osallistamisen tärkeyttä yhtiön toiminnan kehittämisessä tuki myös Alkon henkilöstön mielipide.

Asiakasarvon muodostuminen eli se, mitä yrityksen tarjoomasta asiakas päättää pitää arvokkaana, on aina henkilökohtainen tunnekokemus ja siten jokaiselle asiakkaalle erilainen (Rintamäki, Kuusela & Mitronen 2007; Löytänä & Korkiakoski 2014, 18). Tässä tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, millaisiin asioihin asiakas haluaa ja voi aidosti Alkon toiminnan kehittämisessä vaikuttaa ja missä kanavissa hän sen tekee. Tutkimus vahvisti teorian asiakasarvon henkilökohtaisuudesta, koska myös Alkon asiakkaat pitivät arvokkaana tai kehittämisen arvoisena erilaisia asioita ja suosivat siinä erilaisia kanavia.

Palvelumuotoiluajattelun mukaan tutkimuksen avulla synnytetystä asiakasymmärryksestä nostetaan tärkeimmät löydökset eli suunnitteluveturit, jotka ohjaavat seuraavan vaiheen suunnittelua ja tekemistä (Tuulaniemi 2011). Tämän tutkimuksen tuloksista suunnitteluveturiksi luontaisimmin nousee asiakkaiden keskuudessa määrällisesti suosituin teema eli paikallisen myymälän valikoimaan vaikuttaminen, johon suurin osa asiakkaista haluaisi vaikuttaa erilaisiin kyselyihin vastaamalla tai keskustelemalla siitä myymälähenkilökunnan kanssa.

Vapaavalintaiseen valikoimaan vaikuttamisen mahdollistaminen varmistettiin tässä tutkimuksessa Alkosta, ja sen toimivuus käytännössä testattiin yhdessä myymälässä Otaniemessä kokeilun yhteydessä. Iteratiivisen muotoiluajattelun mukaisesti seuraava vaihe olisi lähteä testaamaan tämän ymmärryksen pohjalta kehitettyä prototyyppiä aidoilla asiakkailla (Tuulaniemi 2011, Ries 2011, 75, Design Council 2017). Prototyyppiä valikoimaan vaikuttamisesta eli tuotetoivemallista voisikin nyt lähteä kehittämään ja testaamaan aidoilla asiakkailla, esimerkiksi erilaisten tutkimuksessa nousseiden kanavaehdotusten variaatioina.

Asiakkaiden tuotetoiveisiin vastaamiseen löytyy Alkosta vahvaa tahtotilaa sekä strategian että henkilöstön asenteiden näkökulmasta, mutta myös rajattua valmiutta myymälöiden vapaavalintaisten valikoimien osalta. Otaniemessä tuotetoivemallin kokeilu osoitti, että ainakin sellaisessa myymälässä, jonka koko valikoima on paitsi vapaavalintainen ja kohdullisen kokoinen, myös asiakasvirrat kohtuulliset, tuotetoiveiden vastaanottamiseen ja toteuttamiseen on olemassa hyvät valmiudet jo nyt. Kuten henkilöstölle tehdyt teema-haastattelut osoittivat, asettaa nykyinen valikoimanhallintamalli kuitenkin haasteita tuotetoiveiden toteuttamisen suhteen. Haasteita saattaa ilmetä erityisesti sellaisissa myymälöissä, joissa vapaavalintaisen valikoiman määrä on normaalilla tasolla, eli noin 30% kokonaisvalikoimasta tai sen alle.

Moni asiakas kokee merkitykselliseksi saada äänensä kuuluviin. Osallistaminen voi myös parantaa asiakkaan mahdollisuuksia hyödyntää yrityksen tarjoomaa. (Mustak, Jaakkola & Halinen 2013.) Tämän tutkimuksen yhteydessä tehdyn asiakaskyselyn ja henkilöstölle kohdistettujen teemahaastattelujen tulokset osoittivat, että myös moni Alkon asiakkaista haluaa aktiivisesti osallistua erityisesti oman asiointimyymälänsä kehittämiseen, enimmäkseen antamalla suullista palautetta myymälähenkilökunnalle. Palautetta annetaan erityisesti tuotetoiveisiin liittyen. Toiveiden keräämisen systematiikka on kuitenkin tois- taiseksi vaihtelevaa ja dataa ei saada koko ketjun käyttöön, vaan se jää lähinnä myymälöiden hyödynnettäväksi. Antamalla asiakkaalle aito mahdollisuus vaikuttaa nähtiin Alkon henkilöstön keskuudessa myös tehokkaana motivointikeinona osallistaa asiakkaita.

Luomalla asiakkaalle aito mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua yrityksen toiminnan kehittämiseen voidaan lisätä brändiuskollisuutta (Apenes Solem 2016). Osallistamisella voidaan vaikuttaa asiakkaiden sitoutumiseen (Chen & Chen 2017). Sillä on myös mahdollista vaikuttaa asiakkaan palvelun arvon kokemukseen (Yim, Cha & Lam 2012). Systematisoimalla ja helpottamalla palautteiden ja tuotetoiveiden antamista sekä keruuta Alkolla olisi hyvä mahdollisuus lisätä asiakkaitensa brändiuskollisuutta, sitoutuneisuutta, vaikuttaa heidän kokemaansa arvoon, ja samalla lisätä asiakasymmärrystään erityisesti valikoimatoiveiden osalta. Palautteen kirjaaminen tai tallentaminen asiakkaan kanssa luonnollisissa vuorovaikutustilanteissa, siihen vastaaminen sekä toteutuneista toiveista ja kehitysehdotuksista kommunikointi, ovat avainasemassa motivoimaan sekä myyjiä että asiakkaita entistäkin aktiivisempaan vuorovaikutukseen.

Mitä Alko voi sitten käytännössä luvata asiakkaille yksittäisen myymälän valikoiman kehittämisen näkökulmasta ja miten myymälöissä voitaisiin entistä paremmin ottaa vastaan ja hyödyntää asiakkaiden toiveita? Asiakkaiden tuotetoiveita voidaan aktiivisesti kysyä, kuulla, huomioida ja toteuttaa myymäläkohtaisen vapaavalintaisen valikoiman kehittämisessä, mutta myös laajemmin koko Alkon valikoiman kehittämisessä. Alkon voimassaolevan toimintaohjeenkin mukaisesti vapaavalintaista valikoimaa tulee rakentaa asiakastoiveet huomioiden, mutta tässä asiassa käytännön systematiikka vaihtelee myymälöittäin. Alkon nykyisen valikoimanhallintamallin mukaisesti myymälöiden vapaavalintaisen valikoiman osuus on keskimäärin alle 30%. Prosenttia pienentävät entisestään keväällä 2018 lanseerattu erikoiseräkonsepti sekä kausittain vaihtuvat noin kutsutut kausi-

tuotteet. Tulisiko myymälän saada jatkossa ohjata suurempaa osaa valikoimastaan asiakastoiveiden mukaisesti – tätä kysymystä Alkon valikoimasta vastaavien tahojen kannattaa arvioida kriittisesti monesta näkökulmasta.

Suullisesti esitettyjen tuotetoiveiden ja palautteiden keruu voitaisiin toteuttaa nykytilaa aktiivisemmin asiakkaalta palautetta tai toiveita kysymällä, tai asiakkaan ollessa aktiivinen hänen palautteensa tai toiveensa kirjaamalla ja tallentamalla. Kirjallisesti sama voitaisiin toteuttaa yksinkertaisimmin esimerkiksi erilaisilla kyselyillä joko myymälätilassa tai verkossa siten, että asiakkaalla on mahdollisuus kertoa toiveensa ja palautteensa kohdistettuna tiettyyn myymälään myös myöhemmin. Otaniemen kokeilun perusteella henkilöstön rohkaisemina asiakkaat oppivat nopeasti tuotetoiveiden esittämisen myös myymälätilassa olevalta päätteeltä.

Uuden teknologian mahdollistamia ratkaisuja tallentaa vapaamuotoisesti esitettyjä asiakastoiveita ja palautteita entistä helpommin on jo saatavilla. Kirjallisen palautteen keruussa vapaan tekstin automatisoitu analysointi sekä suullisen palautteen keruussa sanelu ja äänen muuttaminen tekstiksi ovat helppoja ja nopeita tapoja kerätä palautetta. Jos palautteen antamisen kynnystä lasketaan tekemällä se asiakkaalle helpoksi, palautetta saadaan myös kerättyä määrällisesti enemmän. (Gerdt & Eskelinen 2018.) Lisäksi jos myyjän olisi mahdollista osoittaa palautteen tallentaminen, eteenpäin välittäminen sekä aikomus sen hyödyntämisestä asiakkaalle heti asiakastilanteessa, voitaisiin vahvistaa asiakkaan kokemaa merkityksellisyyttä ja palkitsevuutta palautteen antamisesta. Toki tällaisten järjestelmien hankinta tarkoittaisi Alkolle myös kustannuksia.

Alkoa koskevat tasapuolisuusvaateet sekä ketjuliiketoiminnan kannalta tehokas ja suosikkituotteiden saatavuuden takaava valikoimanhallintamalli estävät jokaisen yksittäisen tuotetoiveen toteuttamisen (Alko Oy, valikoimaanotto ja valikoima; Tan 2018). Tästä syystä Alkon tulisikin panostaa valikoimanhallintamallinsa asiakaslähtöiseen ja avoimeen kommunikointiin sekä rohkaista asiakkaita toiveiden esittämiseen. Avoin viestintä tuotetoiveiden vastaanottamisen ja toteuttamisen mallista olisi omiaan viemään Alkoa entistä asiakaslähtöisempään suuntaan sekä parantamaan Alkon modernisoituvaa brändimielikuvaa ja hyväksyttävyyttä. Avoimuus ja läpinäkyvyys vuorovaikutustilanteissa ovat DART-mallin mukaisia tärkeitä laadukkaiden, yhteiskehittelyssä asiakkaan kanssa olennaisten vuorovaikutustilanteiden rakentamisen edellytyksiä (Pralahad & Ramaswamy 2004).

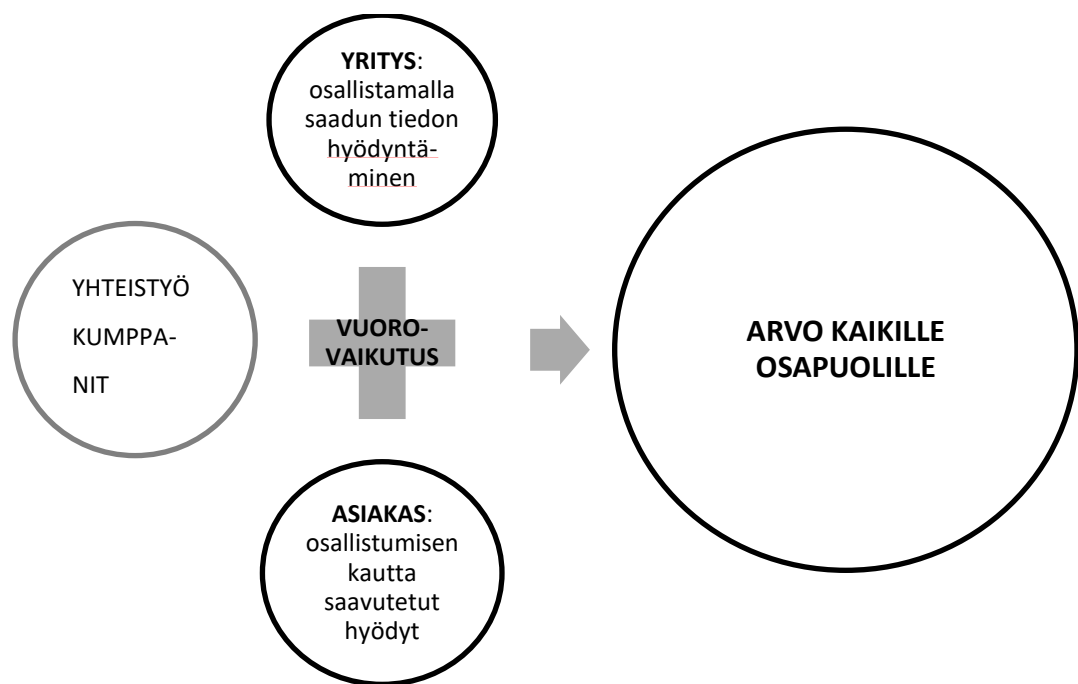
Keskeistä onnistuneelle asiakkaan osallistamisen prosessille on aito, molemmin puolin koettu hyöty (Pralahad & Ramaswamy 2004; Leavy 2013, 15). Asiakkaisiin tulisi voida suhtautua myös kumppaneina, joka parhaimmillaan edistää luottamuksellista, laadukasta ja kannattavaa asiakassuhdetta (Fischer & Vainio 2015, 106-109). Tärkeää on myös muistaa, että jos osallistettavan asiakkaan kognitiivinen kyvykkyys korkea, myös hänen tyytyväisyytensä taso on todennäköisemmin korkeampi. Asiakkaan kognitiiviseen kyvykkyteen on mahdollista vaikuttaa muun muassa koulutuksella ja viestinnällä. (Jia & Wang 2016.)

Tutkimuksen tuloksista ja tässä aluvussa esitetyistä teorioista lähdettiin summaamaan osallistamisen molempia osapuolia hyödyttävää reseptiä tekemällä niistä visualisoitu koonti, joka on kuvattu kuviossa 28.



KUVIO 28. Molemmin puoleiseen osallistamisesta saatavan hyödyn kokemiseen vaikuttavat tekijät saatujen tulosten mukaan summattuna (muokaten Alexander & Jaakkola 2016, 3-18, Apenes Solem 2016; Chen & Chen 2017; Fischer & Vainio 2015, 106-109; Gerdt & Eskelinen 2018; Jia & Wang 2016; Leavy 2013, 15; Pralahad & Ramaswamy 2004; Yim, Cha & Lam 2012).

Asiakaslähtöiseen osallistavaan prosessiin tarvitaan vähintään kaksi osapuolta, yritys sekä asiakas, mutta siitä hyötyvät myös yhteistyökumppanit, jotka voidaan ymmärtää myös asiakkaina (Fischer & Vainio 2015, 106-109). Arvoa saadaan synnytettyä yhdessä hyvin suunnitelluissa vuorovaikutustilanteissa, jotka ovat osallistamisprosessin ehdoton edellytys ja joiden laatuun osallistamisprosessista vastaavan tahon kannattaa kiinnittää erityistä huomioita (Pralahad & Ramaswamy 2004). Vuorovaikutustilanteet myymälässä myyjien kanssa näyttäytyivät tässä tutkimuksessa Alkon asiakkaille hyvin arvokkaina. Eri osapuolten roolit ja vuorovaikutuksen merkitys on summattu ja osallistamisen prosessi yksinkertaistettu kuviossa 29. Tämän kuvion kautta myös Alkon on mahdollista lähteä pohtimaan aidosti kaikkia osapuolia hyödyntäviä osallistamisprosesseja.

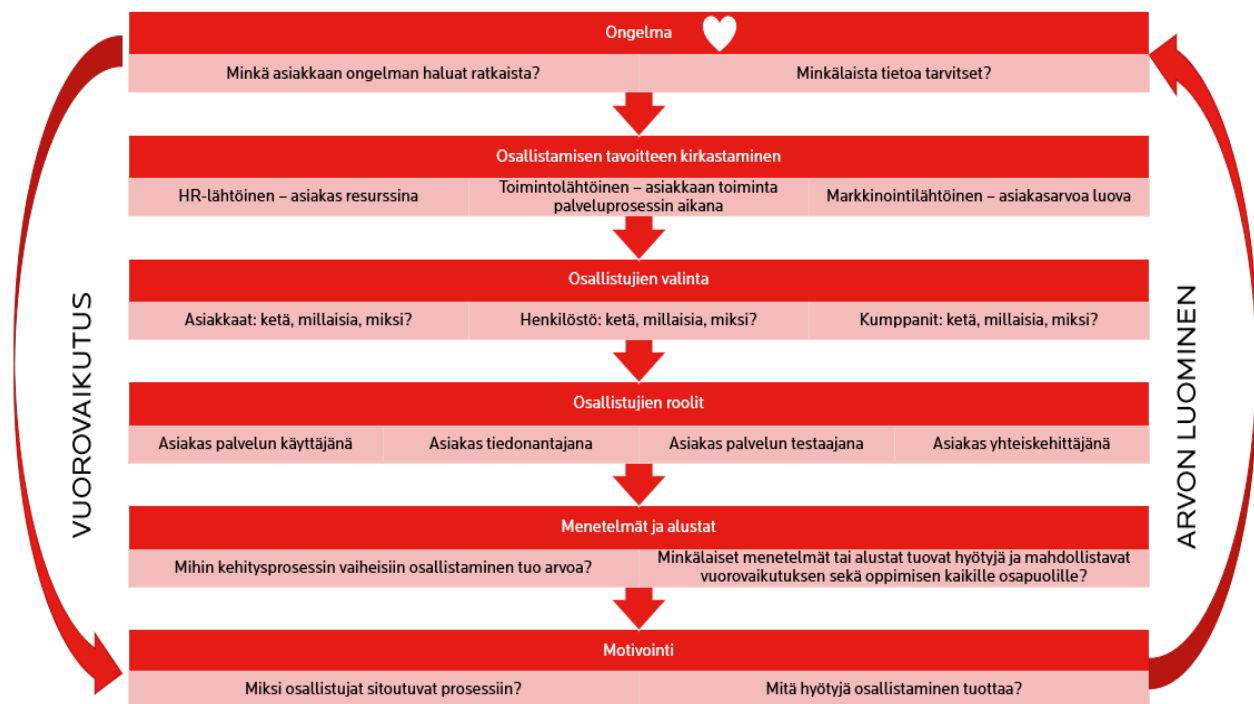


KUVIO 29. Arvon synnyttäminen kaikille osapuolille tapahtuu osallistavissa vuorovaikutustilanteissa (muokaten Apenes Solem 2016; Chen & Chen 2017; Fischer & Vainio 2015, 106-109; Leavy 2013, 15; Pralahad & Ramaswamy 2004; Yim, Cha & Lam 2012).

6.2. Asiakkaiden osallistamisen malli Alkole

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli luoda tutkimustulosten ja keskeisten teorioiden pohjalta Alkole malli asiakkaiden osallistamisesta. Muotoiluajattelulle olennaisessa visualisoinnissa jokin asia, esimerkiksi palveluprosessi tai sen vaihe, pyritään tekemään näky-

väksi esimerkiksi kuvaamalla, piirtämällä tai askartelemalla (Tuulaniemi 2011). Tutkimuksen pohjalta synnytetty asiakkaiden osallistamisen malli, joka on esitetty kuviossa 30 ja löytyy suurempana liitteestä 5, päädyttiin visualisoimaan palvelumuotoiluajattelulle tai Lean Service Creationille tyypilliseksi pohjaksi tai työkaluksi (canvas). Työkalun tavoite on viedä prosessin suunnittelua ja kehittäjien ajattelua eteenpäin kysymällä heiltä olennaisia kysymyksiä (Sarvas ym. 2017). Työkalun kautta tiimin on mahdollista pohtia kriittisesti, millainen asiakkaiden osallistaminen palvelee suunnitteilla olevaan kehityshanketta parhaiten. Lean Startup -ajattelun hengessä työkalua on syytä kokeilla mahdollisimman pian käytännössä sekä mitata sillä saatavia tuloksia. Reflektoinnin ja oppimisen myötä malli tulee eläväksi, sitä tulee voida kehittää eteenpäin sekä modifioida opitun mukaan. (Ries 2011.) Kehittäjien on hyvä varmistaa, että kehittämistyön keskiössä pysyy aito asiakas toiveineen ja tarpeineen, eikä työkalu lähde ohjaamaan liiaksi kehittämistä.



KUVIO 30. Ehdotus asiakkaiden osallistamisen mallista Alkolle (muokaten Fischer & Vainio 2015; Hämäläinen & Patjas 2018; Kortelainen ym. 2011; Mattinen 2006; Mustak ym. 2016; Ojasalo ym. 2014; Pralahad & Ramaswamy 2004; Ries 2011; Sarvas ym. 2017; Tuominen ym. 2015; Tuulaniemi 201; Yim, Cha & Lam 2012)

Työkalu toimii siten, että osallistamista suunnitteleva työryhmä kysyy itseltään siinä esitettyjä kysymyksiä yksi kerrallaan, ylhäältä alaspäin edeten. Laadukas osallistamisprosessi tuottaa arvoa sekä yritykselle että osallistettaville asiakkaille ja kumppaneille. Arvo ja ymmärrys syntyvät osallistamisprosessin vuorovaikutustilanteissa. Kuvion 27 sivuille piirretyt nuolet muistuttavat prosessin jatkuvasta ja iteratiivisesta luonteesta.

Lean Service Creation ajattelutapa kehottaa rakastamaan asiakkaan ongelmaa, ei sen ratkaisua (Sarvas ym. 2017). Tämä on erinomainen lähtökohta kaikille kehittämishankkeille. Tavoitteen kirkastamisessa auttaa osallistamisen näkökulman pohdinta, eli ajatellaanko asiakasta resurssina, toimijana palveluprosessin aikana vai onko osallistamisella tarkoitus vaikuttaa asiakkaan kokemaan arvoon (Mustak ym. 2016). Living Lab -ajattelun mukaisesti yrityksen tulee päättää, minkälaista tietoa se asiakkailta tarvitsee ja valita osallistujat sen mukaan (Kortelainen ym. 2011, 49-53).

Osallistujien rooleja tulee voida määritellä sen mukaan, mihin kehittämisprosessin vaiheisiin asiakasta halutaan osallistaa ja minkälaista tietoa tai näkemystä häneltä halutaan (Fischer & Vainio 2015; Hämäläinen & Patjas 2018; Mattinen 2006; Tuominen ym. 2015). Aidon asiakasymmärryksen selvittämiseksi on usein käytettävä useita erilaisia menetelmiä, joista osassa kysytään asiakkailta heidän mielipiteitään, osassa osallistetaan asiakkaita yhteiskehittelyyn ja osassa keskitytään havainnoimaan asiakkaiden toimintaa (Ojasalo ym. 2014; Tuominen ym. 2015; Tuulaniemi 2011).

Pralahadin ja Ramaswamyn (2004) esittelemän DART-mallin mukaan kaikille osapuolille arvoa luovassa osallistamisessa keskeistä on laadukkaisiin vuorovaikutustilanteisiin keskittyminen. Niille edellytyksenä on molemminpuolinen kommunikaatio, jaettu oppiminen ja uskallus toimia, pääsy tiedon ja työkalujen äärelle, tekijään itseensä kohdistetun innovoinnin ja oppimisen mahdollistaminen sekä läpinäkyvyys ja avoimuus kaikessa informaatioissa. (Pralahad & Ramaswamy 2004.) Pelkkä asiakkaan osallistaminen ja mukaan ottaminen ei sinänsä välttämättä luo asiakkaalle arvoa, vaan se vaikuttaa hänen kokemukseensa tuotteen tai palvelun arvosta (Yim, Cha & Lam 2012). Tämä on asiakkaiden osallistamista tavoittelevan kehittämistiimin tärkeää ymmärtää.

Vaikka osallistaminen olisi luonteeltaan enimmäkseen asiakasta tiedonantajana hyödynnettävää, liittyy kertaluonteiseenkin palautteen antamiseen tai toiveen esittämiseen mahdol-

lisuus tehdä se laadukkaasti vuorovaikuttaen. Myös erinomaisen asiakaskokemuksen rakentumisessa on kyse vuorovaikutuksesta ihmisten välillä, eli asiakkaan tulisi kokea, että häntä kuullaan, hänen tarpeitaan pyritään ymmärtämään ja toimintaa kehittämään niiden perusteella (Fischer & Vainio 2015, 176-177.) Palvelumuotoilun viitekehyksestä tutut fasilitoinnin ja visualisoinnin taidot sekä erilaisten tutkimus- ja havainnointimenetelmien ja työkalujen tuntemus auttavat asiantuntijoita rakentamaan merkityksellisyyttä asiakkaalle luovia osallistamisen prosesseja (Tuulaniemi 2011). Pelkkä asiakkaiden toiveiden kuuleminen ja toteuttaminen ei palvelujen innovoinnissa yleensä riitä, vaan hedelmällistä on pyrkiä myös asiakasempatiaan eli ymmärtämään, mikä on asiakkaalle aidosti arvokasta (Mattinen 2006, 8-11).

Living Lab osallistamismallin tavoitteena on osallistaa asiakkaita siellä, missä he tavanomaisestikin käyttäisivät kehitettävää tuotetta tai palvelua. (Nyström & Leminen 2011, 2-5). Asiakaskyselyn tulosten mukaan asiakkaat ovat motivoituneita vaikuttamaan myymälähenkilökunnan kanssa tapahtuvissa vuorovaikutustilanteissa. Living Lab -kehitysmalli voisikin sopia hyvin tilanteisiin, joissa asiakkaiden käyttäytymistä halutaan havainnoida ja keskusteluttaa Alkon myymälätilassa. Näin loppukäyttäjiltä voitaisiin saada kerättyä ajatuksia esimerkiksi myymälätilan asiakaslähtöisyydestä, toimivuudesta ja viihtyisyydestä. Living Lab -mallia voisi olla mahdollista jalostaa Alkon palveluita usein käyttävien asiakkaiden digitaaliseksi alustaksi ja keskustelevalaksi yhteisöksi, jossa molemminpuolinen hyöty olisi mahdollista toteuttaa esimerkiksi asiakkaiden toivoman tuotetietouden ja harrastuneisuuden ympärille.

7 POHDINTA

7.1. Johtopäätökset

Tämä tutkimus vahvisti hypoteesin, jonka mukaan asiakkaat ovat kiinnostuneita osallistumaan Alkon toiminnan kehittämiseen. Asiakkaiden mukaan heitä kiinnostavin teema on yksiselitteisesti Alkon valikoimaan vaikuttaminen. Tätä löydöstä tukee myös Alkon henkilöstön mielipide. Osallistamiseen Alkolta löytyy strategiasta juonnettavan tahtotilan ja henkilöstön myönteisen suhtautumisen lisäksi myös asiakkaiden toivomia kanavia. Yksinkertaisimmillaan asiakkaita voidaan osallistaa myymälässä tapahtuvissa vuorovaikutustilanteissa sekä mahdollistamalla vaikuttaminen myös asioinnin ulkopuolella esimerkiksi erilaisilla asiakaskyselyillä. Tutkimuksen pohjalta Alkolle rakennettiin palvelumuotoiluajattelua hyödyntävä asiakkaiden osallistamisen malli, jota hyödyntäen Alkossa voidaan kehittää tarpeeseen parhaiten vastaavia asiakkaita osallistavia tapoja ja foorumeita. Mallin toimivuus ja jatkokehittäminen jää Alkon validoitavaksi.

Asiakkaalle voidaan tämän tutkimuksen perusteella luvata, että hänen toiveitaan kuullaan myymälän vapaavalintaisen valikoiman kehittämisessä. Asiakkaalle tulee kuitenkin viestiä avoimesti, että toteutettaviin toiveisiin vaikuttavat myös myymälän olemassa oleva valikoima sekä muiden asiakkaiden toiveet, joka tarkoittaa, että jokaista yksittäistä toivetta ei voida toteuttaa. Vapaavalintaiseen valikoimaan vaikuttamista testattiin Otaniemen kokeilussa, josta saadut positiiviset kokemukset sekä asiakkaan että yrityksen näkökulmasta rohkaisevat kokeilemaan noin kutsuttua tuotetoivemallia laajemminkin. Tutkimuksen loppuraportin viimeistelyhetkellä mallia on kokeiltu Otaniemen lisäksi jo kahdessa muussakin Alkon myymälässä hyvin tuloksin. Asiakkaat ovat antaneet tuotetoiveita aktiivisesti ja malliin on suhtauduttu innostuneesti sekä henkilöstön että asiakkaiden keskuudessa.

Valikoiman lisäksi asiakkaita on mahdollista osallistaa myös muissa heitä kiinnostavissa Alkon toiminnan kehittämiseen liittyvissä teemoissa, kuten tuotetietouden jakamisessa ja asiakaskokemuksen tai palvelun kehittämisessä, kunhan se tehdään alkoholilain asettamat viestinnän ja markkinoinnin reunaehdot huomioiden.

Myymälöissä voitaisiin paremmin ottaa vastaan ja hyödyntää asiakkaiden toiveita valinnaisen valikoiman kehittämisessä systematisoimalla ja helpottamalla toiveiden kirjaamisen prosessia myymälähenkilökunnan näkökulmasta, esimerkiksi nykyaikaista teknologiaa hyödyntäen. Toiveiden esittämiseen asiakkaita tulisi rohkaista erityisesti heille tärkeissä myymälässä tapahtuvissa aidoissa vuorovaikutustilanteissa. Tätä tukisi avoin ja asiakaslähtöisesti suunniteltu viestintä siitä, mihin osaan valikoimasta asiakas voi vaikuttaa ja miten hän sen parhaiten tekee. Toiveiden esittämiseen asiakkaita motivoidaan parhaiten antamalla heille aito mahdollisuus vaikuttaa, sekä viestimällä vaikuttavuudesta erityisesti sen toteutuessa.

7.2. Tutkimuksen luotettavuus

Tuomen ja Sarajärven (2018, 163) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole olemassa yhtä yksiselitteistä ohjetta, vaan useita lähestymistapoja. Tutkimusta tulee kuitenkin voida arvioida sekä osatekijöittensä osalta että myös kokonaisuutena. Eettisesti kestävä tutkimus ei voi olla myöskään luotettava, mutta eettinen kestävyys ei sinänsä vielä tee tutkimuksesta automaattisesti luotettavaa. Tutkimuksen luotettavuutta on kuitenkin hyvä pyrkiä arvioimaan useammasta näkökulmasta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 162, 182.) Tämän tutkimuksen luotettavuutta on arvioitu taulukossa 8, joka on rakennettu Tuomen ja Sarajärven suositusten mukaisesti

TAULUKKO 8. Tutkijan analyysi tutkimuksen luotettavuudesta

	Määritelmä	Toteutuminen tässä tutkimuksessa
Credibility		
Uskottavuus	Vastaavatko tutkijan tekemät käsitteellistämiset ja tulkinnat tutkittavien käsityksiä	Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan persoonalla ja valituilla tutkimusmenetelmillä on aina vaikutusta tutkimustuloksiin ja niiden tulkintaan. Tutkijan rooli tutkimuksen tilaavan organisaation työntekijänä on varmasti vaikuttanut jonkin verran tulokseen verraten, jos sen olisi tehnyt täysin ulkopuolinen henkilö. Toisaalta tällaisella näkökulmalla tutkijan on ollut mahdollista päästä asioihin kiinni jopa syvällisemmin.
Vastaavuus	Vastaavatko tutkijan tekemät rekonstruktiot tutkittavien todellisuudesta alkuperäisiä konstruktioita	
Transferability		
Siirrettävyys	Arvio tutkimuksen siirrettävyydestä toiseen kontekstiin	Tulokset riippuvat aina tutkittavasta kohteesta ja käytetyistä menetelmistä. Vastavain menetelmin toteutettu tutkimus olisi mielenkiintoista toteuttaa esimerkiksi jonkun toisen erikoisliikeketjun kontekstissa.
Dependability		
Luotettavuus	Ulkopuolinen henkilö tarkastaa tutkimusprosessin toteutumisen	Kyllä, opinnäytetyön ohjaajat sekä Alkon edustaja

Tutkimustilan- teen arviointi	Erilaiset tutkimustilanteeseen vaikuttavat ulkoiset tekijät ja tutkimuksesta sekä ilmiöstä itsestään johtuvat tekijät	Tutkimustilanteisiin vaikutti varmasti olennaisimmin se, että tutkija oli entuudestaan tuttu miltei kaikille haastateltaville. Tilanteet olivat luonte- via ja rentoja, joka saattoi vaikuttaa haastateltavien lausuntoihin. Asiakaskyselyn osalta asiakkaat olivat Alkon asiakaspaneelin jäseniä, joten otanta ei edusta täydellisesti koko Alkon asiakaskuntaa, vaan keskimäärin aktiivisempia ja sitoutuneempia asiakkaita.
Riippuvuus	Tutkimus on toteutettu tieteellisen tutkimuksen toteuttamista yleisesti ohjaavin periaattein	Kyllä, tutkimuseettisen neuvoston ohjeiden mukaisesti
Confirmability		
Vakiintuneisuus	Ulkopuolinen henkilö arvioi tutkimuksen tuotokset (aineiston, löydökset, tulkinnat, suositukset)	Kyllä, opinnäytetyön ohjaajat sekä Alkon edustaja

7.3. Kehittämisehdotukset

Kehittämisehdotuksia käsiteltiin laajemmin pääluvussa 6 Tutkimuksen tulokset. Summattuna keskeisimmät asiakkaiden osallistamista koskevat, tästä tutkimuksesta johdettavat kehittämisehdotukset Alkolle ovat seuraavat:

1. Asiakkaiden osallistamisen mallin kokeilu ja jatkokehittäminen kaikissa Alkon palveluihin liittyvissä kehityshankkeissa, joissa halutaan toimia asiakaslähtöisesti. Konkreettinen esimerkki tällaisesta hankkeesta voisi olla uuden myymälän

- avaus uudella asuinalueella tai jo olemassa olevan myymälän konseptin uudistaminen.
2. Suullisesti myymälähenkilökunnalle esitettyjen asiakaspalautteiden ja -toiveiden keräämisen ja tallentamisen prosessin automatisointi sekä systematisointi, modernia teknologiaa hyödyntäen.
 3. Tuotetoivemallin pilotointi Alkon kaikissa myymälätyypeissä eri puolilla Suomea. Asiakkaita kokeiluun rohkaiseva ja osallistava, Alkon valikoimanhallintamallia asiakaslähtöisesti avaava viestintä mukana heti alusta. Pilotoinnin havaintojen kautta kriittinen arviointi vapaavalintaisen valikoiman nykyisen roolin toimivuudesta.

Tämä tutkimus osoitti, että Alkolla on käsissään mitä loistavin tilaisuus ottaa askel entistäkin asiakaslähtöisempään suuntaan asiakkaitaan osallistamalla. Osallistamiselle löytyy tahtotilaa, asennetta ja kyvykkyyttä sekä Alkon strategiasta että sen asiakkailta ja henkilöstöltä. Osa toimenpiteistä vaatii todennäköisesti myös suurempia investointeja ja omaa projektointia, mutta ketterän kehittämisen ja kokeilukulttuurin hengessä montaa niistä voidaan lähteä edistämään heti pienin askelin kevyesti kokeillen. Yhden henkilön tai yksikön kokeilusta kohti konseptointia, kevyestä paperilappu & liitutaulu -kokeilusta vaikkapa parilla sosiaalisen median postauksella väritettynä kohti systemaattisempaa viestintäsuunnitelmaa ja niin edelleen. Havaintoja tehden, mitaten ja arvioiden, ja jälleen kehittäen. Kuten eräs Alkon henkilöstöstä haastatelluista henkilöistä totesi: yksi suurimmista riskeistä on kuitenkin se, että kehitystä asiakkaan osallistamisen saralla päätettäisiin olla tekemättä lainkaan.

Tavoiteltaessa aidosti asiakaslähtöistä palveluiden kehittämistä tai innovointia, kehittämisprosessin iteratiivisen luonteen ymmärtäminen ja hyväksyminen on yksi olennaisista onnistumisen edellytyksistä. Jos asiakaslähtöiseen ja asiakkaat osallistavaan kehitysprosessiin lähtevä tiimi etenee liiaksi omien hypoteesiansa perusteella, ennen asiakasymmärryksen keräämistä rakennetun projektisuunnitelman pohjalta, unohtaen oppimisen ja mitaamisen tärkeyden, tai hukkaa mahdollisuuden kokeilla ensimmäisiä toteuttamiskelpoisia ideoita kevyesti ja matalalla kynnyksellä aidoilla asiakkailla, se menettää jotakin olennaisista aidosti asiakaslähtöisestä tekemisestä. Asiakaslähtöiseen palvelujen kehittämiseen liittyy yleensä merkittävä annos epävarmuuden sietämistä ja tavoitteen mukaisen suunnan jatkuvaa uudelleen linjaamista. Täten asiakaslähtöisen kehittämisen mahdollistaminen

linkitty olennaisesti myös yrityksessä vallitsevaan organisaatiokulttuuriin, joten niitä tulisi kehittää käsi kädessä eteenpäin.

7.4. Tutkimustyön toteutuksen arviointi

Tutkimustulos on aina verrannollinen siinä käytettyihin menetelmiin. Tässäkin tutkimuksessa saadut tulokset ovat riippuvaisia siinä käytetyistä menetelmistä. Tutkimuksen tärkein tavoite eli vastaaminen asetettuihin tutkimuskysymyksiin, onnistui tässä tutkimuksessa. Tutkimus antoi tutkijalle ja tilaajaorganisaatiolle tarpeellista aikaisempaan tutkimukseen ja teoriaan sekä tuoreeseen tutkimustietoon pohjautuvaa ymmärrystä asiakkaiden osallistamisen keinoista. Se antoi myös uutta tietoa osallistamisen yhteydestä asiakaskokemukseen ja asiakkaiden sitoutumiseen. Palvelumuotoilun viitekehys lähestymistapana toimi hyvin, koska se ohjasi tutkijaa käyttämään useita erilaisia tutkimusmenetelmiä ja työkaluja erityisesti tutkimus- ja suunnitteluvaiheissa. Jälkikäteen ajatellen tutkimuksen suunnitteluvaiheessa olisi ollut hyvä tehdä vaiheistetumpi suunnitelma asiakasymmärryksen keräämiseen, poimia sieltä olennaiset suunnitteluveturit ja tehdä esimerkiksi Otaniemen tuotetoivemallin kokeilu vasta tämän jälkeen. Otaniemen myymälän avaus sekä siellä jo toteutettavaksi päätetty Yeti-tabletin ja sen tuotetoivetoiminnallisuuden kokeilu määrittivät kuitenkin tutkimuksen kokeilun aikataulua. Samanaikaisuudesta ei ollut kuitenkaan merkittävää haittaa tämän tutkimuksen luotettavuudelle, koska sekä asiakaskyselyn että henkilöstölle tehtyjen teemahaastattelujen tulokset vahvistivat tutkimuksen määrittelyvaiheessa asetetun hypoteesin asiakkaiden kiinnostuksesta vaikuttaa oman Alkon asiointimyymälänsä valikoimaan.

Tutkimusvaihe ja siinä käytetyt menetelmät sekä kohderyhmät olivat tutkijalta tietoisia valintoja. Koska Alko ei pidä yllä asiakasrekisteriä kaikista asiakkaistaan, asiakkaille tehdyn lomakekyselyn osalta vastaajiksi valittiin tietoisesti Alkon noin kutsuttuun asiakaspaneeliin tietonsa antaneet asiakkaat. Näin ollen asiakaskyselyn tulokset eivät vastaa täydellistä läpileikkausta Alkossa asioivasta asiakaskunnasta. Vastauksien kokonaismäärän ollessa kuitenkin niinkin merkittävä kuin 2 448 henkilöä, voidaan tulosta pitää melko luotettavana. Yksi jatkotutkimuksen aihe voisikin olla selvittää vielä monipuolisemmasta joukosta koostuvien Alkon asiakkaiden asenteita ja ajatuksia yrityksen toiminnan kehittämiseen osallistumisesta.

Tutkimusprosessissa teoreettista viitekehystä kerrytettiin osittain samanaikaisesti kuin tutkimusta jo toteutettiin. Syvällisempi ymmärrys ja osaaminen muun muassa palvelumuotoilun keinovalikoimasta sekä asiakkaiden osallistamisesta erityisesti tutkimus- ja suunnitteluvaiheiden suunnittelussa olisi voinut antaa vahvempaa pohjaa menetelmien valinnalle ja teemahaastattelun kysymyspatteriston laadinnalle. Nyt teemahaastattelussa oli mukana myös kysymyksiä, mitkä olivat tutkimuskysymysten näkökulmasta ylimääräisiä. Tutkija ei kuitenkaan koe, että haastatteluissa olisi jäänyt jotakin olennaista selvittämättä. Koska tutkijalla oli organisaation työntekijänä jatkuva pääsy tiedon lähteille, voitiin yksittäisiä faktoja esimerkiksi Alkon valikoimanhallintaa koskien tarkentaa myös tulosten purkamisen aikana.

Prosessina tämän tutkimuksen tekeminen oli sen tekijälle opettavainen matka paitsi palvelumuotoilun ja asiakaslähtöisen kehittämisen maailmaan, myös laadullisen tutkimuksen raportointi-, tutkimus- ja tiedonhakupoihin. Englanninkielisten tieteellisten tutkimusraporttien ja artikkelien läpikäynti vei enemmän aikaa, kuin tutkija oli alkuun sille budjetoinut. Systemaattinen pienempiin osiin jaettu päämäärätietoinen eteneminen ja ylipäätään kirjoittamaan ryhtyminen käytännössä jokaisena arkipäivänä noin neljän kuukauden ajan, jonka mahdollisti myös tutkijan opintovapaa, auttoi tuomaan tutkimuksen maailmiin sille asetetussa määräajassa. Oppimiskokemuksena tutkimuksen tekeminen tulee jämmään mieleen vahvimpana ja opettavaisimpana koko ylemmän ammattikorkeakoulun palveluliiketoiminnan koulutusohjelman aikana koetuista kokemuksista. Kerrytettyä tutkimustietoa asiakkaiden osallistamisesta on Alkon, tutkijan ja lukijoiden mahdollista hyödyntää monenlaisissa koko toimialaa hyödyttävissä asiakaslähtöisissä kehityshankkeissa.

LÄHTEET

- Alepan korttelitoive verkkosivut ja Facebook Messenger -sovellus. Luettu 9.11.2018.
<https://www.facebook.com/korttelitoive/>
<http://www.alepakorttelitoive.fi/>
- Alexander, M. & Jaakkola, E. 2016. Customer engagement behaviours and value co-creation. Teoksessa Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., & Conduit, J. Customer Engagement: Contemporary Issues and Challenges. s. 3-18. Abingdon, Oxon: Routledge. Luettu 25.10.2018. <http://elib.tamk.fi/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1124308&site=ehost-live>
- Alko Oy. 2019. Maailmanluokan vastuullisuutta ja asiakaspalvelua. Julkaistu 2.1.2019. Luettu 2.1.2019. <https://www.alko.fi/alko-oy/uutishuone/ajankohtaista/maailmanluokan-vastuullisuutta-ja-asiakaspalvelua>
- Alko Oy. 2017. Vuosikertomus. Julkaistu 23.3.2018. Luettu 9.10.2018. <https://www.alko.fi/vuosikertomus>
- Alko Oy. N.d. Valikoimaanotto ja valikoima. Luettu 19.12.2018. <https://www.alko.fi/alko-oy/tavarantoimittajille/valikoimaanotto-ja-valikoima>
- Alko Oy:n verkkosivut. Vaikuta valikoimaan – anna palautetta. Luettu 9.1.2018. <https://www.alko.fi/alko-oy/uutishuone/ajankohtaista/vaikuta-valikoimaan-anna-palautetta>
- Alkoholilaki 1102/2017. Luettu 9.10.2018. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2017/20171102>
- Anderson, JC, Narus, JA & van Rossum, W. 2006. Customer Value Propositions in Business Markets. Harvard Business Review, vol. 84, no. 3, pp. 90–99, Luettu 20.12.2018 <http://elib.tamk.fi/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=19707489&site=ehost-live>
- Apenes Solem, BA. 2016. Influences of customer participation and customer brand engagement on brand loyalty. Journal of Consumer Marketing, Vol. 33 Issue: 5, pp.332-342. Luettu 15.10.2018. <https://doi.org/10.1108/JCM-04-2015-1390>
- Asetus alkoholijuomien vähittäismyynnistä lähettämällä niitä tilaajalle tai ostajalle. 680/1996. Luettu 9.10.2018. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1996/19960680>
- Asetus alkoholiyhtiön toiminnasta 243/2000. Luettu 9.10.2018. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2000/20000243>
- Chan, KW, Yim, CK (Bennett) & Lam, SS. 2010. Is Customer Participation in Value Creation a Double-Edged Sword? Evidence from Professional Financial Services Across Cultures. Journal of Marketing, vol. 74, no. 3, pp. 48–64. Luettu 11.10.2018. <http://elib.tamk.fi/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=49071063&site=ehost-live>.

Chen, C-CV & Chen, C-J. 2017. The role of customer participation for enhancing repurchase intention. *Management Decision*, vol. 55, no. 3, pp. 547–562, Luettu 5.10.2018. <http://elib.tamk.fi/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=122291906&site=ehost-live>

Cision Finland. 2018. Asiakkaiden ääni kuuluu Alepassa. Julkaistu 15.9.2018. Luettu 9.11.2018. <http://news.cision.com/fi/hok-elanto/r/asiakkaiden-aani-kuuluu-alepassa---jo-lahe-40-000-toteutettua-korttelitoivetta,c2621572>

Design Council. 2014. The Design Process: What is the Double Diamond? Luettu 10.12.2018. <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-process-what-double-diamond>

Ewald, B., Menning, A., Nicolai, C. & Winberg, U. 2018. Emotions Along the Design Thinking Process. Teoksessa Meinel, C, & Leifer, L. 2018. *Design Thinking Research Looking Further: Design Thinking Beyond Solution-Fixation*. Springer, Cham. Luettu 11.12.2018. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/tamperepoly-ebooks/reader.action?docID=5528898>

Friman, J. Sitoutumisen psykologia – Mistä kestävä asiakassuhde muodostuu? Blogikirjoitus. Luettu 3.12.2018. <https://finland.bisnode.fi/syvenna-osaamistasi/ajatuksiamme/sitoutumisen-psykologia-mista-kestava-asiakassuhde-muodostuu/>

Gerdt, B. & Eskelinen, S. 2018. *Digiajan asiakaskokemus – oppia kansainväliseltä hui-pulta*. Alma Talent: Helsinki

Fischer, M. & Vainio, S. 2015. *Potkua palvelubisnekseen – Asiakaskokemus luodaan yhdessä*. Talentum Pro: Vantaa

Fountain Park. Osallistajan opas. Luettu 14.9.2018. <https://www.fountainpark.fi/go/osallistajan-opas/>

Hannunen, J. 2018. SCIL Lean Service Creation Workshop. Opintojakso. 6.-17.8.2018. Tampereen Ammattikorkeakoulu, ProAkademia. Tampere.

Helsingin Sanomat. Palvelumuotoilija on 2000-luvun uusi kuuma ammatti – ja tältä näyttää lentokenttä sellaisen silmin. Julkaistu 29.5.2016. Luettu 10.12.2018. <https://www.hs.fi/ura/art-2000002903398.html>

Hämäläinen, M. & Patjas, L-M. 2018. *Palvelun taitajaksi*. 11. uudistettu painos. Sanoma Pro: Helsinki.

Jia, J. & Wang, J. 2016. Do customer participation and cognitive ability influence satisfaction? *Service Industries Journal*, 36 (9–10), pp. 416–437. Luettu 15.10.2018. <http://elib.tamk.fi/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=119615444&site=ehost-live>

Koc, E, Ulukoy, M, Kilic, R, Yumusak, S & Bahar, R. 2017. The influence of customer participation on service failure perceptions. *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 28, no. 3/4, pp. 390–404. Luettu 11.10.2018. <http://elib.tamk.fi/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=120493485&site=ehost-live>

Klemettinen. 2011. Teoksessa Nyström, A-G. & Leminen, S. 2011. Innovoi(tko) yhdessä asiakkaittesi kanssa – näkemyksiä Living Lab -toimintaan. 2. uudistettu painos. Hansaprint Oy: Vantaa

Kortelainen, Fred & Leminen. 2011. Teoksessa Nyström, A-G. & Leminen, S. 2011. Innovoi(tko) yhdessä asiakkaittesi kanssa – näkemyksiä Living Lab -toimintaan. 2. uudistettu painos. Hansaprint Oy: Vantaa

K-Ruoka verkkosivut. Vaikuta valikoimaan. Luettu 9.11.2018. <https://www.k-ruoka.fi/artikkelit/k-kaupassa/ehdotuksestasi-k-kaupan-hyllylle>

Leavy, B. 2013. Venkat Ramaswamy – a ten-year perspective on how the value co-creation revolution is transforming competition. Strategy & Leadership, Vol. 41 Issue: 6, pp.11-17. Luettu 16.11.2018. <https://doi.org/10.1108/SL-07-2013-0058>

Lidl verkkosivut. Ota yhteyttä. Luettu 9.11.2018. <https://www.lidl.fi/fi/ota-yhteytta.htm>

Lindroos, J-E. 2010. Onnistu Strategiassa. 3. uudistettu painos. Helsinki: Talentum.

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus - palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. 2. painos. Helsinki: Talentum.

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

Mattinen, H. 2006. Asiakkuusosaaminen – kuuntele asiakastasi. Helsinki: Talentum.

Meinel, C, & Leifer, L. 2018. Design Thinking Research Looking Further: Design Thinking Beyond Solution-Fixation. Springer, Cham. Luettu 10.12.2018. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/tamperepoly-ebooks/reader.action?docID=5528898>

Meyer, C. & Schwager, A. 2007. Understanding Customer Experience. Harvard Business review. Vol. 85, p. 137. Luettu 12.12.2018. <http://elib.tamk.fi/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=23691178&site=ehost-live>

Mustak, M., Jaakkola, E. & Halinen, A. 2013. Customer participation and value creation: a systematic review and research implications. Managing Service Quality: An International Journal, Vol. 23 Issue: 4, pp.341-359, <https://doi.org.elib.tamk.fi/10.1108/MSQ-03-2013-0046>

Mustak, M., Jaakkola, E. & Halinen, A. Kaartemo, V. 2016. Customer participation management: Developing a comprehensive framework and a research agenda. Journal of Service Management, Vol. 27 Issue: 3, pp.250-275, <https://doi.org/10.1108/JOSM-01-2015-0014>

Niitamo & Leminen 2011, 9-13. Teoksessa Nyström, A-G. & Leminen, S. 2011. Innovoi(tko) yhdessä asiakkaittesi kanssa – näkemyksiä Living Lab -toimintaan. 2. uudistettu painos. Hansaprint Oy: Vantaa

Nyström, A-G. & Leminen, S. 2011. Innovoi(tko) yhdessä asiakkaittesi kanssa – näkemyksiä Living Lab -toimintaan. 2. uudistettu painos. Hansaprint Oy: Vantaa

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

Prahalad, CK & Ramaswamy, V. 2004. Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*, Vol. 32 Issue: 3, pp.4-9. Luettu 16.11.2018. <https://doi.org/10.1108/10878570410699249>

Prisman verkkosivut. Luettu 9.11.2018. <https://www.foodie.fi/>

Ries, E. 2011. *The Lean Startup*. Crown Business: New York.

Ries, E. 2017. *The Startup Way*. Viitattu syyskuu 2018. Äänikirja: Bookbeat. <https://www.bookbeat.fi/kirja/startup-way-53893>

Rintamäki, Kuusela & Mitronen. 2007. Identifying competitive customer value propositions in retailing", *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 17 Issue: 6, pp .621-634. Luettu 31.10.2018. <https://doi.org.elib.tamk.fi/10.1108/09604520710834975>

Sarvas, R., Nevanlinna, H. & Pesonen, J. 2017. *Lean Service Creation – The Handbook V 1.8*. Futurice.

S-kanavan verkkosivusto. Kauppa kaipaa mielipidettäsi. Luettu 9.11.2018. <https://www.s-kanava.fi/-web/s/palaute>

Savon Sanomat. Alkoholilain vaikutus: Viinan ja viinin myynti vähentyi heti selvästi. Julkaistu 11.05.2018, Luettu 12.9.2018. <https://www.savonsanomat.fi/kotimaa/Viinan-ja-viinin-myynti-on-v%C3%A4hentynyt-uuden-alkoholilain-aikana/1196252>

Service Design Tools. N.d. Communication methods supporting design process. Luettu 10.12.2018. http://www.servicedesigntools.org/sites/default/files/res_images/BLUE-PRINT_03.jpg

Sosiaali- ja terveysministeriö. Alkoholilain kokonaisuudistus. 2018. Luettu 12.9.2018. <https://stm.fi/alkoholilain-kokonaisuudistus>

STT info. Alko tarjosi vastuullista ja kaupan parasta palvelua vuonna 2017. Luettu 31.8.2018. <https://www.sttinfo.fi/tiedote/alko-tarjosi-vastuullista-ja-kaupan-parasta-palvelua-vuonna-2017?publisherId=1631&releaseId=66991854>

Talouselämä. Kysely: Palvelumuotoilun kysyntä ja merkitys kasvussa Suomessa. Julkaistu 16.8.2017. Luettu 10.12.2018. <https://www.talouselama.fi/uutiset/kysely-palvelumuotoilun-kysynta-ja-merkitys-kasvussa-suomessa/3f8c2d2a-f72e-38e4-a58e-660da3e4739e>

Tan, J. Head of Process Development, Alko Oy. Haastattelu 9.11.2018. Haastattelija Kokko, K. Tampere.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Alkoholipoliittiset mielipiteet 2018. Luettu 12.9.2018. <https://thl.fi/fi/tilastot-ja-data/tilastot-aiheittain/paihteet-ja-riippuvuudet/alkoholi/alkoholipoliittiset-mielipiteet>

Terveysten ja hyvinvoinnin laitos. Alkoholin kokonaiskulutus 2017. Luettu 12.9.2018
<https://thl.fi/fi/tilastot-ja-data/tilastot-aiheittain/paihteet-ja-riippuvuudet/alkoholi/alkoholijuomien-kulutus>

Tilastokeskus. CVTS, Yritysten henkilöstökoulutus 2015. Luettu 30.10.2018.
https://www.stat.fi/til/cvts/2015/01/cvts_2015_01_2017-10-18_tie_001_fi.html

Tilastokeskus. Käsitteet, iterointi. N.d. Luettu 20.12.2018.
<https://www.stat.fi/meta/kas/iterointi.html>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Tammi: Helsinki.

Tuominen, T., Järvi, H., Lehtonen, M., Valtanen, J. & Martinsuo, M. 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja - Osallistavia menetelmiä palveluiden kehittämiseen. Aalto-Yliopiston julkaisusarja Tiede + Teknologia. <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/16523/isbn9789526062181.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Luettu 12.10.2018. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Talentum: Helsinki

Vedenkangas. 2011, 122. Teoksessa Nyström, A-G. & Leminen, S. 2011. Innovoi(tko) yhdessä asiakkaittesi kanssa – näkemyksiä Living Lab -toimintaan. 2. uudistettu painos. Hansaprint Oy: Vantaa

Uzkurt, C. 2010. Customer participation in the service process: a model and research propositions. International Journal of Services and Operations Management, Vol. 6, No. 1. Luettu 11.10.2018.

Yim, CK., Chan, KW. & Lam, SSK. 2012. Do Customers and Employees Enjoy Service Participation? Synergistic Effects of Self- and Other-Efficacy. Journal of Marketing. 2012. 76(6):121-140. Luettu 11.10.2018. <http://elib.tamk.fi/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=82680222&site=ehost-live>.

Zeithaml, VA. 1988. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. Journal of Marketing, Vol. 52 No. 3, pp. 2-22. Luettu 31.10.2018. <https://doi.org.elib.tamk.fi/10.1108/09604520710834975>

Zomerdijk, LG., & Voss, CA. 2010. Service Design for Experience-Centric Services. Journal of Service Research, vol. 13, no. 1, pp. 67–82, Luettu 12.12.2018. <http://elib.tamk.fi/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=47843039&site=ehost-live>

LIITTEET

Liite 1. Asiakaskyselyn saateteksti ja kysymykset

1 (2)

Arvokas asiakkaamme,

Alkossa tavoittelemme parasta mahdollista asiakaspalvelua. Olet aiemmin antanut luvan, että saamme olla yhteydessä, kun tarvitsemme mielipidettäsi. Kiitos siitä!

Tällä kertaa haluaisimme tietää, millaisia ajatuksia sinulla on palautteen ja toiveiden antamisen suhteen. Kysely on lyhyt, mutta aihe tärkeä ja auttaa meitä kehittämään toimintatapojamme.

Mikäli et halua jatkossa enää saada meiltä kyselyjä, vastaathan kielteisesti kohtaan ”haluatko jatkossakin saada asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyviä kyselyjä Alkosta” poistamme yhteystietosi rekisteristämme.

1. Kuinka usein olet viimeisen vuoden aikana antanut oma-aloitteisesti Alkolle palautetta tai toiveita? (tässä ei tarkoiteta Alkon lähettämiä kyselyitä)

en ollenkaan

kerran

useamman kerran

2. Millä tavoin annoit palautetta/esitit toiveen? (vastaaja voi valita useamman vaihtoehdon)

Kerroin suoraan myymälähenkilökunnalle

Soitin Alkon myymälään

Soitin Alkon asiakaspalveluun

alko.fi sivujen kautta

Lähetin sähköpostia

Alkon somekanavan kautta

3. Mitä antamasi palaute tai toive koski? (vastaaja voi valita useamman vaihtoehdon)
esitin toiveen jostakin tuotteesta, jota toivoin valikoimaan

moitin asiakaspalvelua
kehuin asiakaspalvelua
esitin muun kehitysidean Alkolle

2 (2)

Jos henkilö valitsi vaihtoehdon: ”esitin muun kehitysidean Alkolle”, hänelle esitettiin avoin lisäkysymys: Jos esitit kehitysidean, millaisen?

Avoin vastausvaihtoehto

Jos henkilö vastasi kohtaan 3: esitin toiveen jostakin tuotteesta, jota toivoin valikoimaan, hänelle esitettiin seuraava lisäkysymys:

(4.) Toivoitko jotakin tuotetta

tietyn Alkon myymälän valikoimaan

ylipäättään Alkosta saatavaksi, esim. Alkon verkkokaupasta tilattavaksi (ilmainen palvelu)

5. Miten sinä haluaisit vaikuttaa Alkon ja sen palveluiden kehittämiseen?

Avoin vastausvaihtoehto

6. Haluatko jatkossakin saada asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyviä kyselyjä Alkosta?

Kyllä

En, poistakaa tietoni rekisteristä

Liite 2. Alkon pääkonttorin asiantuntijoiden ja esimiesten teemahaastattelujen saateteksti ja kysymykset 1 (2)

Kiitos että olet mukana vaikuttamassa asiakkaiden osallistamisen kehittämiseen Alkossa! Vastauksia pohtiessasi huomioi, että tässä yhteydessä rajaamme asiakkaiden osallistamisen toimintaan, jota asiakas tekee tietoisesti ja oma-aloitteisesti. Näin ollen ulkopuolelle jää toiminta, jossa me alkolaiset analysoimme asiakkaan käyttäytymistä, mm. ostosdatan analysoiminen.

1. Tavoittelemme Alkossa parasta asiakaskokemusta. Tätä on luonnollisesti vaikea saavuttaa, jollemme kehitä toimintaa asiakaslähtöisesti.
 - a. Mitä sinun mielestäsi tarkoittaa, että Alko on asiakaslähtöinen?
2. Millaisia tapoja sinun yksikössäsi on kerätä asiakaspalautetta?
 - a. Jos on:
 - b. Miten palautetta kerätään?
 - c. Miten palautteet käsitellään?
 - d. Miten palautteita hyödynnetään?
 - e. Jos palautetta ei kerätä, miksi ei?
3. Tulisiko Alkon osallistaa asiakkaitaan toimintansa kehittämiseen?
 - a. Perustelee.
4. Minkälaisia haasteita asiakkaitten osallistamisessa voi sinusta olla?
5. Onko sinun yksikössäsi / tiimissäsi jo osallistettu asiakkaita toiminnan kehittämiseen?
 - a. Jos on, miten? Minkälaisesta tarpeesta osallistaminen lähti?
 - b. Minkälaisia kokemuksia tästä?
 - c. Jos ei, miksi ei?
6. Minkälaisiin Alkon toimintaan liittyviin asioihin asiakkailla pitäisi sinusta olla mahdollisuutta vaikuttaa? (oman yksikön näkökulma / koko Alko)
 - a. Miten tämä käytännössä tapahtuisi?
 - b. Missä kanavissa tämän tulisi olla mahdollista / mikä kanava sopisi parhaiten mihinkin asiaan?
7. Miten Alko voisi motivoida asiakkaitaan osallistumaan toimintansa kehittämiseen?

2 (2)

8. Oletko itse asiakkaana osallistunut jonkin yrityksen toiminnan kehittämiseen?
Miten? Missä kanavissa?
9. Minkälainen on sinun ideasi: miten Alkossa tulisi jatkossa osallistaa asiakkaita?

Kiitos valmistautumisestasi etukäteen!

Liite 3. Alkon myymäläkentällä työskentelevien esimiesten ja mestarien teemahaastattelujen saateteksti ja kysymykset 1 (2)

Kiitos että olet mukana vaikuttamassa asiakkaiden osallistamisen kehittämiseen Alkossa! Vastauksia pohtiessasi huomioi, että tässä yhteydessä rajaamme asiakkaiden osallistamisen toimintaan, jota asiakas tekee tietoisesti ja oma-aloitteisesti. Näin ollen ulkopuolelle jää toiminta, jossa me alkolaiset analysoimme asiakkaan käyttäytymistä, mm. ostosdatan analysoiminen.

1. Tavoittelemme Alkossa parasta asiakaskokemusta. Tätä on luonnollisesti vaikea saavuttaa, jollemme kehitä toimintaa asiakaslähtöisesti.
 - a. Mitä sinun mielestäsi tarkoittaa, että Alko on asiakaslähtöinen?
2. Millaisia tapoja sinun myymälässäsi on kerätä asiakaspalautetta?
 - a. Jos on:
 - i. Miten palautetta kerätään?
 - ii. Miten palautteet käsitellään?
 - iii. Miten palautteita hyödynnetään?
 - b. Jos palautetta ei kerätä, miksi ei?
3. Minkälaisia toiveita asiakkailta tulee? Tarkenna:
 - a. Valikoimaan liittyviä, minkälaisia
 - i. Jos valikoimaan, koskevatko:
 - ii. Tätä myymälää
 - iii. Alkon valikoimaa ylipäätään
 - b. Asiakaspalveluun liittyviä, minkälaisia
 - c. Aukioloaikoihin liittyviä, minkälaisia
 - d. Muita, mitä?
4. Tulisiko Alkon osallistaa asiakkaitaan toimintansa kehittämiseen?
 - a. Perustelee.
5. Minkälaisia haasteita asiakkaitten osallistamisessa voi sinusta olla?
6. Minkälaisiin Alkon toimintaan liittyviin asioihin asiakkailta pitäisi sinusta olla mahdollisuutta vaikuttaa? (oman yksikön näkökulma / koko Alko)
 - a. Miten tämä käytännössä tapahtuisi?

2 (2)

- b. Missä kanavissa tämän tulisi olla mahdollista / mikä kanava sopisi parhaiten mihinkin asiaan?
7. Miten Alko voisi motivoida asiakkaitaan osallistumaan toimintansa kehittämiseen?
 8. Oletko itse asiakkaana osallistunut jonkin yrityksen toiminnan kehittämiseen? Miten? Missä kanavissa?
 9. Minkälainen on sinun ideasi: miten Alkossa tulisi jatkossa osallistaa asiakkaita?

Kiitos valmistautumisestasi etukäteen!

Liite 4. Service Blueprint Otaniemen tuotetoivekokeilusta

Service Blueprint: viikot 36-38

	ENNEN PALVELUA (VKO 36 JA 37)	PALVELUN AIKANA (VKO 36 JA 37)	PALVELUN JÄLKEEN (VKO 38)
ASIAKAS	Huomaa tekstin liitetaululla → kiinnostuu ja haluaa vaikuttaa	Kirjoittaa toiveensa lapulle, jonka laittaa postilaatikkoon TAI painaa YETI:ita nappia Toivo tämän myymälän valikoimaan → osallistuu, vaikuttaa	Huomaa viestin toteutuneista toiveista liitetaululla + hyllypuhujat → ilahtuu, ostaa
MYMÄLÄ / MYYJÄ	Liitetaulussa teksti: "Puuttuuko jotain? Toive tuotetta valikoimaan! Kysy lisää myyjiltä" Myyjä rohkaisee asiakasta toivomaan ja kertoo aktiivisesti valikoiman muodostamisen peruseriaatteista	Liitetaulussa näkyvillä asiakkaiden kirjoittamia toiveita Myyjä avustaa tarvittaessa ja kiittää asiakasta toiveesta. Kerroo, miten toive on mahdollista toteutua.	Liitetaulussa teksti: toteutimme asiakkaitemme toiveista xxx kpl → ohjaus YETI:lle tai laatikolle toivomaan lisää Hyllypuhujat: "Asiakastoive"
BACKSTAGE	Myyvälän henkilökunta kirjoittaa tekstin tauluun torstaina 6.9. aamulla	Valikoimamestari seuraa toiveiden kertymistä, vertaa niitä olemassaolevaan valikoimaan ja toteuttaa mahdolliset (*) Myyjä tekee tilaukset, aktivoi tuotteet.	Tuotteet saapuvat – nosto hyllyyn + hyllypuhujat: "Asiakastoive"
TUKI	Tekstit + hissipuheet myyjille: Kaisa	Huom! Tarpeeksi toivelappuja tulostettuna (Otaniemen henkilökunta) YETI:n datan kerääminen viikoittain: Innovation Lab	Hyllypuhujat Otaniemeen: viestintäyksikkö

Liite 5. Asiakkaiden osallistamisen malli Alkolle

