



**SAVONIA**

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
TEKNIIKAN JA LIIKENTEEN ALA

# ASIAKASKOKEMUKSEN KEHITTÄMINEN

Case Vincit Oyj

TEKIJÄ/T:

Jyri Riepponen

Koulutusala Tekniikan ja liikenteen ala	
Tutkinto-ohjelma Teknologiaosaamisen johtamisen tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä(t) Jyri Riepponen	
Työn nimi Asiakaskokemuksen kehittäminen	
Päiväys	20.3.2022
Sivumäärä/Liitteet	85/51
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Vincit Oyj	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Kilpailu erottautumistekijöistä kiristyy ja ohjaa yrityksiä arvioimaan tarkemmin kilpailuetekijöitä. Asiakaskokemuksen on ennustettu nousevan kilpailutekijänä ohi hinnan ja ominaisuuksien. Viimeisten vuosien aikana yhä useampi organisaatio on nostanut asiakaskokemuksen kehittämisen strategiseksi painopisteeksi. Asiakaskokemuksen johtaminen jää helposti pinnalliseksi, mikäli palveluorganisaatio ei tunnista asiakaskokemuspisteitä, asiakkaalle tuotettua arvoa tai asiakaskokemuksen kehittämistä ei ole kytketty aidosti organisaation strategiaan. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa kokonaiskuva Vincit Oyj -palveluorganisaation asiakaskokemuspinoista sekä asiakaskokemuksen laadusta ja arvosta. Opinnäytetyön tuloksena kuvattiin Vincitin asiakaspolku, mutta pääpaino oli asiakaskokemuksen arvioinnissa ja jatkokehitystarpeiden tunnistamisessa. Asiakaskokemusta tarkasteltiin sisäisesti kuvattun asiakaspolun, markkinatutkimusten, haastattelujen ja mittausten avulla. Empiirisesti havaittuja tuloksia verrattiin asiakaskokemuksen teoriasta saatuihin tietoihin.</p> <p>Asiakaskokemus muodostuu mielikuvien, tunteiden ja kohtaamisten summasta. Aisteilla on myös merkittävä rooli asiakaskokemuksen syntymisessä. Asiakaskokemus ratkaisee ongelman, tuo mielihyvää tai viihdettä asiakkaalle. Asiakaskokemuksen rakentumista voidaan tarkastella staattisella-, dynaamisella- ja asiakassuhdetasolla. Asiakastarpeet ovat asiakkaan haluja, tarpeita tai toiveita, joihin yksityiset ja julkiset organisaatiot pyrkivät löytämään ratkaisuja palvelujen tai tuotteiden muodossa. Asiakasodotukset nousevat esiin, kun asiakas alkaa valikoida oikeaa tuotetta tai palvelua tarpeeseen. Asiakasodotuksilla on suuri merkitys asiakaskokemuksen lopputuloksessa. Muistettavaan asiakaskokemukseen liittyy yleensä Vau-efekti. Epäonnistunut asiakaskokemus häiritsee asiakasta ja jos tilannetta ei korjata ajoissa, asiakkaan negatiiviset tunteet voimistuvat ja vaikuttavat pitkäkestoisesti asiakassuhteeseen. Hyvällä asiakaskokemuksella halutaan luoda tuottavia ja pitkäaikaisia asiakassuhteita. Asiakkaista arvokkaimpia ovat uskolliset asiakkaat. Uskolliset asiakkaat ovat valmiita suosittelemaan tuotteita muille potentiaalisille asiakkaille. He ovat myös suostuvaisia maksamaan tuotteesta tai palvelusta keskimääräistä enemmän ja tyyppillisesti heidän ostomääränsä ovat suurempia kuin keskimääräisellä asiakkaalla.</p> <p>Opinnäytetyön projektissa Vincitin asiakaspolku tunnistettiin, kuvattiin ja julkaistiin. Asiakaspolun kuvauksessa asiakkaan odotukset ja tunnetilat ohjasivat kuvattujen roolien tehtäviä. Asiakaspolkuun kytkettiin myös asiakkaalle positiivisia yllätyksiä. Saavutettuja tuloksia verrattiin yleisiin ja erityisiin asiakasodotuksiin. Vincitin henkilöstön ja johdon näkemys asiakaskokemuksen laadusta ja tärkeydestä olivat yhdenmukaisia. Asiakastyytyväisyys- ja markkinatutkimusten tulokset vahvistivat, että Vincitin tämänhetkinen asiakaskokemustaso on hyvä. Tulosten perusteella Vincitin kilpailuedut ovat ammattitaito, joustavuus ja yhteistyö. Opinnäytetyön yhteydessä tunnistettiin paljon asiakaskokemusta parantavia toimenpiteitä sekä lyhyen että pitkän aikavälin osalta.</p>	
Avainsanat asiakasarvo, asiakaskokemus, asiakasodotukset, asiakaspolku, asiakasuskollisuus, B2B, B2C, brändi, kehittäminen, kilpailukeinot, menetelmät, organisaatio, strategia	

Field of Study Technology, Communication and Transport	
Degree Programme Degree Programme in Technology Competence Management	
Author(s) Jyri Riepponen	
Title of Thesis Development of Customer Journey	
Date 20.3.2022	Pages/Appendices 85/51
Client Organisation /Partners Vincit Plc	
<p><b>Abstract</b></p> <p>The competition over standout features is growing fiercer, and companies are forced to evaluate their competitive advantages more carefully. Customer experience is predicted to replace price and features of the product or service as the crucial competitive edge. During the past years, a growing number of organizations have defined customer experience as a strategic focus. If a service organization is not able to identify its customer interfaces, define the value it creates for its customers, or genuinely link customer experience development with the strategy, customer experience management often ends up being superficial. The aim of the thesis was to create an overview of the customer interfaces, customer experience, and customer value of Vincit Plc. While a depiction of the customer journey of the service organization Vincit is a key part of this thesis, the focus of the study was to evaluate the customer experience and identify further development needs. The tools used to study the customer experience included the organization's internal customer journey description, market research, interviews, and measurements. The empirically gathered results were compared to customer experience theory.</p> <p>Customer experience is based on a mix of impressions, emotions, and encounters. Senses also play a significant role in shaping customer experiences. Customer experience solves a problem, gives delight, and entertains the customer. The basis of customer experience can be examined on static, dynamic, and customer relationship levels. Customer needs are customers' desires, requirements, and wishes that private and public organizations aim to meet through services or products. Customer expectations come into play when customers start to screen for the right product or service to meet their needs. Customer expectations are hugely important in final customer experience. A memorable customer experience often includes a wow effect. An unsuccessful customer experience upsets the customer, and if the situation is not mended in time, the customer's negative feelings grow stronger and have long-term effects on the customer relationship. A good customer experience strives to build productive and long-lasting customer relationships. The most valuable customers are the loyal ones. Loyal customers are willing to recommend products for other potential customers. They are also willing to pay a premium price for products and services, and typically, they buy in larger volumes than an average customer.</p> <p>During this thesis project, the customer journey at Vincit was identified, described, and published. In the description, customer expectations and emotions guided the tasks of the roles depicted in the customer journey. Positive surprises for the customer were also integrated into the customer journey. The achieved results were compared to general and specific customer expectations. Staff members and the management's views on customer experience's quality and importance were unified. The results of the customer satisfaction and market studies confirmed that the current customer experience level is good. Based on the results, Vincit's competitive advantages are professionalism, flexibility, and cooperation. During the thesis project, several short and long-term action points for improving customer experience were identified.</p>	
<p><b>Keywords</b></p> <p>B2B, B2C, brand, customer expectations, customer experience, customer journey, customer loyalty, customer value, development, means of competition, methods, organization, strategy</p>	

## LYHENTEET JA KÄSITTEET

### Lyhenteet

B2B	Yritysten välinen transaktio (Business-to-business)
B2C	Yritykseltä kuluttajille tapahtuva kaupankäynti (Business-to-consumer)
CSS	Porrastetut tyyliarkit (Cascading Style Sheets)
HTML	Hypertekstin merkintäkieli (Hypertext Markup Language)
NPS	Nettosuositteluindeksi (Net Promoter Score)

### Käsitteet

Asiakas	Henkilö tai organisaatio, joka haluaa hankkia tuotteen itselleen tai omaan käyttöönsä, ja on valmis maksamaan tuotteesta tai tuotteen käyttöoikeudesta korvauksen.
Asiakaskeskeinen	Toiminnan keskipisteenä on asiakas. Asiakaskeskeisen organisaation kaiken toiminnan tulee tähdätä asiakkaille tuotettavan hyvän toteuttamiseen strategian puitteissa.
Asiakaskaspolku	Menetelmä nähdä yrityksen palvelu asiakkaasi silmin sekä osana asiakaskokemuksen (eli kuinka asiakas kokee vuorovaikutuksen yrityksesi kanssa) kehittämistä.
Asiakasuskollisuus	Kuluttajien käyttäytymistä, jotka tuntevat olevansa niin kiintyneitä brändiin, tuotteeseen tai palveluun, että he todennäköisesti ostavat tai käyttävät sitä yhä uudelleen ja uudelleen.
Brändi	Mielikuva, merkitys ja osa persoonallista elämäntyyliä. Vahva brändi parantaa näkyvyyttä markkinoilla, herättää luottamusta ja viestii vahvasta markkina-asemasta.
Differoitu markkinointi	Selektiivinen markkinointi, jossa markkinointi on kohdennettu tietyille asiakasryhmälle.
Diskonfirmaatio	Asiakasodotusten ja kokemusten välisen suhteen poikkeavuus.
Emootio	Jonkin tuntemuksen kuten mielihyvän tai mielihänen sävyttämä tietoinen elämys.
Kulttuuri	Arvot, arvostukset, asenteet, käyttäytymis- ja menettelytavat. Kuinka asiat täällä tehdään.

Palvelu	Organisoidun toiminnan tuloksena syntyvä aineeton hyödyke tarpeiden tyydyttämiseksi
Palvelukanava	Väylä, jota pitkin asiakas saa organisaatiolta palvelua.
Palvelutaso	Yhden tai useamman palvelulle asetetun tavoitteen mitattu ja raportoitu saavuttaminen. Tavoiteltavasta palvelutasosta sovitaan palvelutasosopimuksessa.
Prosessi	Loogisesti yhteenkuuluvien toimintojen summa, josta syntyy lisäarvoa. Kuinka asiat saadaan tehdyksi. Prosessilla voidaan kuvata toimialan dynamiikkaa, päätöksentekoa, toimintaa tai käyttäytymisen muutosta.
Strategia	Tietoinen valintojen summa muuttuvassa ympäristössä. Menettelytavat, joilla visio saavutetaan. Organisaation erilaistava aktiviteettien summa. Positio, josta taistelut voidaan voittaa.
Tuote	Mikä tahansa, joka on tarjottavissa markkinoille ja tyydyttää kysynnän tai tarpeen. Jalostuksessa tuotteita valmistetaan raaka-aineista ja niistä syntyy aineellisia hyödykeitä. Tuote voi olla myös aineeton palvelu tai tietotekninen hyödyke.
Visio	Haluttu tavoitetila tulevaisuudessa. Tahdon konkretisoituma, ratkaisuja koordinoiva viitekehys

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	9
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja rakenne .....	9
1.2	Tiedonkeruu- ja tutkimusmenetelmät.....	10
2	ASIAKASKOKEMUS.....	13
2.1	Mistä asiakaskokemus muodostuu .....	14
2.1.1	Asiakas.....	15
2.1.2	Asiakastarve ja odotukset.....	17
2.2	Miksi asiakaskokemus on tärkeä?.....	20
2.3	Organisaatio .....	21
2.4	Asiakastyytymättömyys ja reklamaatio .....	23
2.5	Vau-efekti .....	24
2.6	Mittaaminen .....	25
2.6.1	Asiakaspalautteet .....	25
2.6.2	Yleiset mittarit.....	27
2.6.3	Aistinvaraiset havainnot .....	28
3	ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMINEN .....	29
3.1	Asiakasarvo .....	29
3.2	Arvolupaus .....	30
3.3	Kilpailukeinot .....	31
3.4	Menetelmät .....	33
3.4.1	Sinisen meren strategia.....	33
3.4.2	Porterin viisi kilpailuvoimaa.....	35
3.4.3	VRIO-malli .....	36
3.4.4	SWOT-analyysi.....	36
3.4.5	Kano-malli .....	37
4	ASIAKASPOLKU .....	39
4.1	Kuvaaminen .....	39
4.2	Jatkuva parantaminen .....	41
5	KOHDEORGANISAATIO .....	44

5.1	Strategia .....	44
5.2	Organisaatio .....	45
5.3	Brändi .....	46
5.4	Arvolupaus .....	47
5.5	Mittaaminen .....	47
5.6	Laatu .....	47
6	LÄHTÖTASO JA ASIAKASTARPEIDEN TUNNISTAMINEN .....	48
6.1	Hallitusjäsen #1 .....	48
6.2	Hallitusjäsen #2 .....	49
6.3	Henkilöstökysely .....	52
6.4	Asiakastyytyväisyys ja palautteet .....	52
6.5	Markkinatutkimukset .....	52
7	ASIAKASPOLUN RAKENTAMINEN JA KÄYTTÖÖNOTTO .....	53
7.1	Muutostarpeet ja projektihallinta .....	53
7.2	Suunnitteluvaihe .....	54
7.3	Ensimmäinen versio .....	56
7.4	Toinen versio .....	58
7.5	Katselmointi ja julkaisu .....	59
8	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	62
8.1	Tutkimuskysymykset .....	65
8.1.1	Toiminnan jatkuvuus .....	65
8.1.2	Mittaaminen .....	65
8.1.3	Asiakaspalautteet .....	65
8.1.4	Markkinointi ja viestintä .....	65
8.2	Asiakaspolun kehittäminen .....	65
8.2.1	Lyhyen aikavälin kehitystoimenpiteet .....	65
8.2.2	Pitkän aikavälin kehitystoimenpiteet .....	66
8.3	Jatkotutkimuskohteet .....	66
8.4	Loppusanat .....	67
9	YHTEENVETO .....	68
	LÄHTEET .....	70
	LIITE 1: HAASTATTELU HALLITUSJÄSEN #1 .....	73

LIITE 2: HAASTATTELU HALLITUSJÄSEN #2 .....	73
10 LIITE 3: OTTEITA VINCIT B2B BRÄNDITUTKIMUKSEN TULOKSISTA.....	73
11 LIITE 4: OTTEITA VINCIT BRAND AUDIT WORKBOOK TULOKSISTA.....	73
12 LIITE 5: VINCITIN ASIAKASKOKEMUSKYSELYLOMAKE.....	73
13 LIITE 6: VINCITIN ASIAKASKOKEMUSKYSELYN VASTAUKSET .....	73
14 LIITE 7: VINCITIN CUSTOMER JOURNEY -PROJEKTIN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS.....	73



## 1 JOHDANTO

Ovi kello soi ja avaat oven. Posti on toimittanut sinulle paketin kotiovelle ja ilahdut kun tilaamasi tuote on vihdoon saapunut perille. Kuljetuspalvelun henkilökunta toivottaa sinulle hyvää päivän jatkoa ja kiittää palvelun käyttämisestä. Nostat paketin sisälle ja avaat laatikon. Yllätyksesi paketin sisältö ei vastaa tilaamasi tuotteita ja pian huomaat, että sinulle on toimitettu väärä postipaketti. Selvität kuljetuspalvelun yhteystiedot ja soitat heidän asiakaspalvelunumeroonsa. Puhelussa tiedotetaan palvelu- ja hintamuutoksista sekä laadunvarmistukseen käytettävästä nauhoituksesta. Seuraavana sinulle esitetään kysymyksiä asiakastarpeistasi ja pyrit löytämään oikean numerovalinnan jokaiseen kysymykseen. Valintojen jälkeen, puhelinlinjalla ilmoitetaan asiakaspalvelun ruuhkautumisesta ja odotellessasi saat kuulla samaa jonotuskappaletta uudestaan ja uudestaan. Musiikki on aivan liian kovalla ja äänenlaadultaan huonoa. Jonotus on maksullista. Kahdenkymmenen minuutin odotuksen jälkeen, asiakaspalvelulinja vapautuu ja kerrot asiakastuen henkilölle - kuinka olet vastaanottanut väärän paketin ja pohdit ääneen missä oikea postipakettisi kulkee. Asiakaspalvelija epäilee aluksi virheen tapahtuneen asiakkaan toimesta. Pienen selvittelyn jälkeen asiakaspalvelija kertoo, ettei heidän kuljetuspalvelunsa vastaa paketin kokonaistoimituksesta, vaan he toimivat alihankkijana toiselle kuljetuspalveluilla. Puhelu päättyessä asiakastuen henkilön ilmoittaa, että asiakkaan tulee ottaa yhteyttä toiseen kuljetuspalvelun asiakastukeen. Päätät puhelun ja saat soittoasi jälkeen tekstiviestin asioimaltasi kuljetusyrytykseltä. Tekstiviestissäsi kiitetään asioimisesta asiakaspalveluun ja pyydetään vastaamaan asiakastytyväisyyskyselyyn. Paketin vastaanottamisesta syntynyt ilon tunne on muuttunut ärtymykseksi.

Onnistuneen strategian luominen ja sen toimeenpanon varmistaminen on yrityksen korkeimman johdon tärkein tehtävä. Organisaatiostrategioissa on tyypillisesti nostettu esiin teemoja kustannustehokkuudesta, kasvusta, vastuullisuudesta, uusista liiketoimintamalleista, datasta, digitalisaatiosta ja alustatalouden hyödyntämisestä. Viimeisten vuosien aikana listaan on noussut myös asiakaskokemus. Palveluorganisaation tuottamaa asiakaskokemuksen arvoa ei voi vähätellä, koska se yleisesti tunnustetaan kytkeytyvän asiakastytyväisyyteen sekä antavan vahvoja viitteitä tulevasta ostokäyttäytymisestä. Asiakaskokemuksen ymmärtäminen organisaatiossa on kuitenkin osoittautunut haastavaksi kokonaisuudeksi sen moniulotteisuuden ja laajuuden vuoksi. Asiakaskokemuksen johtaminen jää helposti pinnalliseksi, mikäli palveluorganisaatio ei tunnista asiakaskohtaamispisteitä, asiakkaalle tuotettua arvoa tai asiakaskokemuksen kehittämistä ei ole kytketty aidosti organisaation strategiaan.

### 1.1 Opinnäytetyön tavoite ja rakenne

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa kokonaiskuva Vincit Oyj -palveluorganisaation asiakaskokospinnoista sekä asiakaskokemuksen laadusta ja arvosta. Asiakaskokemusta tarkasteltiin sisäisesti kuvatun asiakaspolun, markkinatutkimusten, haastattelujen ja mittausten avulla. Kohdeorganisaatiossa ei ole aikaisemmin kuvattu asiakaspolkua, vaan sen kuvaaminen on käynnistynyt vuonna 2020. Asiakaspolun kuvaamisella halutaan luoda organisaatioon yhtenäiset tavat tunnistaa ja kehittää toimintaa. Aikaisemmat ohjeistukset ovat pohjautuneet roolikohtaisiin käsikirjoihin tai yksittäisen toiminnan kuvaamiseen. Kuvausmallin rakenne on jaettu kolmeen pääluokkaan: Myynti-, toimitus- ja ylläpitovaiheeseen. Opinnäytetyön tuloksena kuvataan Vincitin asiakaspolku sisältäen keskeisimmät

vaiheet ja tehtävät, mutta pääpaino on asiakaskokemuksen arvioinnissa ja jatkokehitystarpeiden tunnistamisessa.

Opinnäytetyön tarkoituksena on vastata päätutkimuskysymykseen: Kuinka hyvä asiakaskokemus on huomioitu asiakaspolun kuvaamisessa? Opinnäytetyön apukysymyksiksi asetetaan seuraavat kysymykset:

- Millaista asiakaskokemusta yhtiön johto ja henkilöstö haluavat luoda?
- Kuinka sisäiset asiakaskokemusvaatimukset näkyvät asiakaspolun kuvauksessa?
- Kuinka asiakaspolussa kuvatut toimenpiteet ovat linjassa asiakaskokemusta käsittelevän tutkimustiedon kanssa?
- Kuinka asiakaskokemuksen johtamista voitaisiin parantaa kohdeorganisaatiossa?

Opinnäytetyö jakaantuu teoreettiseen ja empiiriseen osioon. Teoreettisen osuuden on tarkoitus luoda pohja opinnäytetyön aiheelle sekä parantaa asiakaspolun tulosten arviointia. Teoriaosuus alkaa luvusta kaksi arvioimalla asiakaskokemuksen merkityksellisyyttä ja löytämään vastauksia mistä asiakaskokemus syntyy. Seuraavassa luvussa tarkastellaan asiakaskokemuksen johtamista ja siihen soveltuvia yleisiä menetelmiä. Luvussa neljä tutustutaan asiakaspolun määritelmään ja tapaan, jolla asiakaspolkua voidaan kuvata, arvioida ja kehittää.

Työn empiirinen osa alkaa luvusta viisi, jossa tutustutaan Vincit Oyj organisaatioon, sen strategiaan ja käytössä oleviin mittausmenetelmiin. Seuraavassa luvussa tarkastellaan kohdeorganisaation lähtötasoa asiakaskokemuksen tuottamisessa ja pyritään tunnistaman asiakastarpeita haastattelujen, kyselyjen, markkinatutkimusten ja palautteiden avulla. Seitsemäs luku käsittelee kohdeorganisaation asiakaspolun lähtökohtia, toteutusmallia sekä kytkentää asiakaskokemukseen. Empiirinen osio päättyy lukuun kahdeksan, jossa arvioidaan asiakaspolun tuottamaa arvoa suhteessa hyvään asiakaskokemukseen. Opinnäytetyö päättyy pohdintoihin missä luodaan kokonaisarviota saavutetuista tuloksista, toteutuksen onnistumisesta ja sen hyödystä kohdeyritykselle. Pohdinnoissa huomioidaan myös opinnäytetyölle asetetut tutkimuskysymykset sekä tunnistetaan jatkokehitystarpeita. Työ sisältää salassa pidettävää, yrityskohtaista tietoa, mikä on jätetty tästä kirjallisesta työstä pois.

## 1.2 Tiedonkeruu- ja tutkimusmenetelmät

Asiakaskokemusta koskevaa tietoa tutkittiin sekä organisaation sisäisistä että ulkopuolisista tietolähteistä. Asiakaskokemusta käsittelevää kirjallisuutta kerättiin julkisista ja oppilaitoksen tarjoamia palvelukanavista. Teoriaosuuteen valittu kirjallisuus käsittelee aihetta monipuolisesti. Aineiston valinnassa huomioitiin kansainvälisyys, luotettavuus sekä käyttäjäarviot. Asiakaskokemuksen johtamisessa mainitut menetelmät valikoituivat kohdeorganisaation tarpeen ja tutkittavan aiheen perusteella. Menetelmillä haettiin ymmärrystä ja malleja, kuinka asiakaskokemusta voidaan johtaa, kun asiakaspolku on kuvattu ja nykyinen asiakaskokemuksen taso tunnistettu. Asiakaskokemuksen merkityksestä ja kehityssuunnasta tietoa kerättiin kansainvälisten tutkimusten ja raporttien avulla. Opinnäytetyön kannalta merkityksellisimmät tutkimukset olivat PwC:n ja Salesforcen tuottamat laajat asiakaskokemustutkimukset. PwC:n tutkimuksen osallistui 15 000 ihmistä 12 maasta. Vastaajista 4000 olivat Yhdysvalloista ja loput 11 000 vastaajaa olivat valikoitu ympäri maailmaa. Salesforcen tuottamaan tutkimukseen osallistui yli 6700 kuluttajaa. Vastaajamäärät jakaantuivat tasaisesti eri

mantereiden välille. Euroopan osalta vastaaja oli 2223, johon kuului myös pohjoismaat. Vincitin toimii jo tällä hetkellä kansainvälisesti ja yhtiön uudessa strategiassa painottuu kansainvälinen kasvu. Valituissa tutkimuksissa oli globaalia, tuoretta ja tilastoitua tietoa ostokäyttäytymisestä, asiakasodotuksista ja asiakaskokemuksen arvosta. Tutkimusten tuottaneet yritykset ovat tunnettuja ja arvostettuja tutkimustyössä. Näihin syihin perustuen tutkimukset soveltuivat hyvin opinnäytetyön aiheeseen. Muita tunnistettu asiakaskokemusta käsitteleviä tutkimuksia olivat esimerkiksi Freshworksin The Future of CX:2022, IMImobilen Customer experience research report, Genesuksen The state of Customer Experience ja Suomen Asiakkuusmarkkinointiliiton Asiakkuusindeksi 2021 -tutkimus. Edellä mainitut tutkimukset rajautuivat pois lopullisen opinnäytetyön tutkimusaineistosta, koska niiden vastajamäärät olivat valittuja tutkimuksia pienempiä tai tutkimuksen sisältä ei tuottanut lisäarvoa. Tutkimuksesta rajautuivat pois myös tutkimukset, joiden tiedonkeruumenetelmiä ei selkeästi esitelty. Arvolupausten käsittelyssä hyödynnettiin Customer Value Propositions in Business Markets -tutkimustuloksia, koska se on yleisesti tunnustettu ja viitattu tietolähde.

Kohdeorganisaation perustietoja kerättiin sekä sisäisten että ulkoisten tietolähteiden avulla. Organisaation sisäisiksi tietolähteiksi valikoituivat intranet, raportit, ohjeet ja käsikirjat, joihin oli kerätty opinnäytetyön kannalta keskeinen materiaali. Ulkoisina tietolähteinä hyödynsin kohdeorganisaation verkkosivuja, yrityksen sosiaalisen median kanavia (YouTube, Twitter, LinkedIn, Instagram, Facebook) sekä yhtiön julkisia tiedotteita. Ulkoisten tietolähteiden sisältöä käytettiin asiakasnäkökulman ja brändin arviontiin.

Asiakaskokemustason tunnistamiseen ja arviointiin kohdeorganisaatiosta kerättiin tietoa markkinatutkimuksista, asiakastytyväisyyskyselyistä, henkilöstökyselyistä ja henkilöhaastatteluista. Henkilöhaastattelut suoritettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Haastattelu toteutettiin teema-haastatteluna tutkimuskysymyksiä tarkentavien aihealueiden mukaan. Haasteltaviksi henkilöiksi valikoitui kaksi organisaation hallituksen jäsentä, koska heillä oli laaja-alaisin näkemys asiakaskokemuksesta sisäisen arvion perusteella.

Kohdeorganisaation tuottamaa asiakaskokemusta arvioitiin sisäisellä henkilöstökyselyllä. Esiselvityksen perusteella vastaavaa kyselyä ei ole aikaisemmin toteutettu organisaatiossa. Määrämuotoisessa rakenteessa sovellettiin sekä kvalitatiivisen että kvantitatiivisen tutkimuksen mallia. Kysymykset painottuivat nykytilan arviointiin, mutta kyselyn avulla haluttiin myös selvittää mahdollisia kehitystarpeita. Numeraalisten kysymysten tuloksia haluttiin tarkastella myös diagrammien avulla, jotta tuloksia olisi helpompi tulkita. Vastaajakohderyhmäksi rajautui Customer Journey -projektiryhmä, koska aihepiiriin tutustuttiin projektin aikana. Projektiryhmään kuului Vincitin asiantuntijoiden lisäksi kaksi johtoryhmän jäsentä. Arviointi toteutettiin Google Forms -kyselylomakkeella, jolla oli mahdollisuus toteuttaa halutun mukainen rakenne. Muita kohdeorganisaatiossa käytössä olevia kysely- ja raportointityökaluja olisi ollut Webropol, mutta sen käyttö oli suunnattu asiakastutkimuksiin. Google Forms -kyselylomaketteita käytetään kohdeorganisaation sisäisissä mittauksissa, ja se oli henkilöstölle entuudestaan tuttu työväline.

Asiakastytyväisyysmittauksien sekä markkinatutkimusten tulokset olivat aikaisemmin tuotettu, mutta aineistoa haluttiin valikoida ja jalostaa opinnäytetyöhön sopivaksi. Asiakastytyväisyysmittauk-

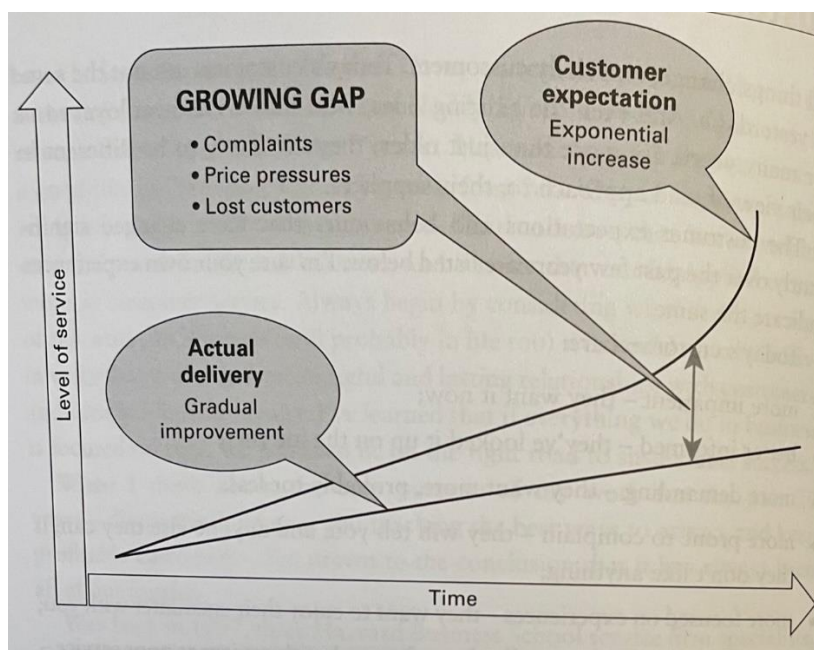
sisä huomioitiin kaikki vuoden 2021 asiakaspalautteet. Tutustuin myös aikaisempiin asiakaspalautteisiin mutta ne rajautuivat pois lopullisesta opinnäytetyöstä. Tarkasteluvälin kyselyt olivat suoritettu yhtenäisellä mittausmenetelmällä, ja tieto oli opinnäytetyön näkökulmasta ajankohtaista.

Opinnäytetyön keskeisimmät markkinatutkimukset olivat B2B-bränditutkimus ja Vincitin brändiauditointi. Valikoitujen tutkimusten avulla haluttiin saada tietoa kohdeorganisaation sekä kilpailijoiden brändeistä ja kilpailutekijöistä. Vincitin B2B bränditutkimuksen kohderyhmänä olivat yritykset, jotka toimivat teollisuuden, kaupan tai palveluiden toimialoilla. Yritykset olivat myös digitalisoituneet tai digitalisoitumassa. Vastaajaryhmä koostui 200 henkilöstä, jotka suorasti tai epäsuorasti vaikuttavat yritysten digitaalista kehitystä koskeviin hankintoihin. Tiedonkeruu suoritettiin puhelinhaastatteluilla ja tiedonkeräys ja -käsittely toteutettiin ISO 20252 -standardin mukaisesti. Tutkimuksen suoritti Kantar TNS Oy, joka on Suomen johtava markkinointitutkimusyritys. Vincitin brändiauditoinnissa Vincitin brändiä verrattiin keskeisiin kilpailijoihin Suomen ja Yhdysvaltojen osalta. Tutkimuksen keskeisiä arviointikriteerejä olivat brändin toteamus, visio ja missio, brändin elementit, tuotetarjonta, arvolu-paus, vastuullisuus, markkinointi ja ajatusjohtajuus, trendit, verkkosivuston tarkoitus ja sosiaalisen median toiminta. Tutkimuksen suoritti suomalainen markkinointitoimisto Avalon, joka hyödynsi tutkimuksessa markkinointitoimistojen yhteistyöverkosta. Tutkimuksesta vastanneella asiantuntijalla oli 20 vuoden työkokemus brändien kehittämisestä ja mittaamisesta. Yritysvertailun avulla brändiauditoinnin tulokset painottuvat kohdeorganisaation vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamiseen. Valit-tujen tutkimusten aiheilla ja tuloksilla haluttiin tunnistaa kohdeorganisaation lähtötasoa ja mahdollisia asiakastarpeita. Opinnäytetyön aikana tutustuttiin Vincit Website Audit -tutkimukseen, mutta se rajautui pois aineistosta, koska tutkimus painottui enemmän Vincitin verkkosivujen tekniseen toteu-tukseen kuin asiakaskokemukseen. Syksyllä 2021 alkaneen strategiatyön aikana tuotettiin tutkimuk-sia liiketoimintasektorien kehittämismahdollisuuksista. Tutkimukset eivät kuitenkaan täyttäneet opin-näytetyölle asetettuja arviointikriteerejä luotettavuuden näkökulmasta.

## 2 ASIAKASKOKEMUS

Vuonna 1998 Harvard Business Review'ssa julkaistiin artikkeli asiakaskokemuksesta. Artikkelin kirjoittajat Joe Pine ja James H. Gilmore esittivät, että asiakaskokemus tulee nousemaan merkittäväksi strategiseksi kilpailu- ja erottautumiskeinoksi. Asiakkaat haluavat jatkossa kokonaisvaltaisia ja ensiluokkaisia asiakaskokemuksia. Kokemus voi vaikuttaa älyllisellä, henkisellä, emotionaalisella kuin fyysisellä tasolla. Parhaiten tämä tapahtuu, kun yritykset pystyvät luomaan uudenaikaisen ja muistettavan palvelukokemuksen. Tunne vahvistuu, mikäli asiakas vielä kokee aktiivisesti osallistuvansa kokemuksen syntymiseen. (Holma, Laasio, Ruusuvuori, Seppä, Tanner 2021, 27.)

Viimeisten vuosien aikana asiakkaiden odotukset ja käyttäytyminen ovat muuttunut merkittävästi. Nykyisin asiakkaat ovat aikaisempaa tietoisempia, vaativampia sekä herkempiä antamaan palautetta ja viestimään siitä myös muille. Myös kokemuksen merkitys on korostunut ja kaupallisesta kanssakäymisestä halutaan nauttia. (Daffy 2019, 3–6.) Asiakkaiden käyttäytyminen ja vaatimukset nousevat tällä hetkellä jopa eksponentiaalisesti, mikä aiheuttaa sen, ettei moni palvelutarjoaja pysty tuottamaan asiakaskokemusta, joka vastaisivat nykyisiä vaatimuksia.



KUVA 1. Asiakasodotusten ja toteutuvan tason välinen ero (Daffy 2019)

Vaatimusten korkeaa kasvua selittäviä tekijöitä on monia ja usein ne syntyvät useamman tekijän yhteisvaikutuksesta. Internet on yksi keskeisimmistä muutostekijöistä viimeisten vuosikymmenten aikana. Digitaaliset palvelut, kuten elokuvien vuokraus ovat kohdanneet muutosvaikutuksen ensimmäisten joukossa. Käyttäjät haluavat katsoa nykyisin elokuvat ajasta tai paikasta riippumattomasti, jonka vuoksi paikallisten videovuokraamoiden toiminta on loppunut lähes täysin. Sen sijaan kansainväliset striimauspalvelut kuten Netflix ja HBO ovat kasvattaneet suosiota räjähdysmäisesti. Älypuhelin eli kännyköiden käyttäjämäärät sekä käyttömahdollisuudet ovat lisääntyneet merkittävästi. Kännykkä on laite, joka kulkee käyttäjällä tyypillisesti aina mukana. Tämä ominaispiirre sekä teknologian kehittyminen ovat luoneet älypuhelimisesta menestyvän multimedialaitteen. Puheluiden ja

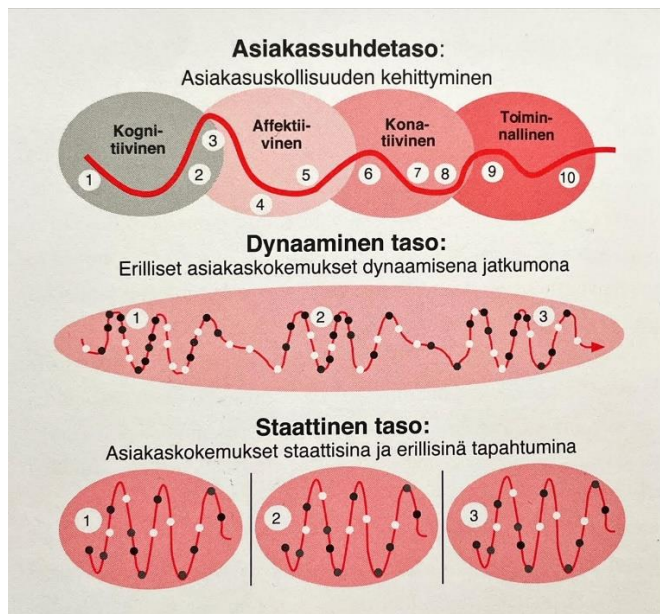
viestien lisäksi kännykkä toimii nykyisin käyttäjille television, kellon, kalenterin, tietokoneen ja kameran korvaavana viihdelaitteena. Tämän lisäksi sillä voi esimerkiksi mitata hyvinvointia, tilata ruokaa, ohjata kodinkoneita sekä tunnistautua ja käyttää palveluita. Nykyaikainen kuluttajayhteiskunta on verkostoitunut ja käyttäjät jakavat negatiiviset sekä positiiviset asiakaskokemukset yhdessä. Tätä verkostointia on edesauttanut digitaalisten yhteisöpalveluiden kasvu sekä useiden tietolähteiden yhtäaikainen näkyvyys käyttäjälle. Jos olet varaamassa hotellihuonetta tai etsimässä sopivaa kalaravintolaa päivälliselle, niin hakukoneet ja yhteisöpalvelut näyttävät sinulle muiden käyttäjien sanallisia sekä numeraalisia arviointeja. Maailmanlaajuisten markkinoiden yhtenäistämistä on edesauttanut verkkopalveluiden lisäksi entistä tehokkaammat logistiikkapalvelut. Kuluttajilla on mahdollisuus ostaa tuotteita monipuolisemmin, kustannustehokkaammin ja nopeammin. Tämä tarjoaa organisaatiolle mahdollisuuden menestyä ja kasvattaa toimintaa globaalisti, mutta vastavuoroisesti nostaa kilpailun tasoa. (Daffy 2019, 3–6.) Aikaisemmin mielletyt yleisyystuotteet, kuten sushi, voivat arkistua, kun niitä tarjoillaan myös lähimarkettien hyllyillä.

Keskeneräisen palvelun tai tuotteen kauppaaminen ei vaaranna pelkästään kyseisen subjektin menestymistä markkinoilla, vaan luo merkittävän riskin yrityksen tulevaisuudelle. Videopelialalla aikaisemmin menestyneet pelit kasvattavat positiivisesti peliyhtiöiden tulevien pelin ennakkomyynntejä. Vastaavasti heikommin menestynyt peli ennustaa huonompaa myyntiä seuraavalle pelille. (Kevuru games 2020.) Nintendo Company Ltd on yksi pelialan vanhimpia ja menestyneimpiä peliyhtiöitä. Nintendon menestymisen avaintekijänä on laadukkaat ja mahdollisimman virheettömät videopelit. (STRAT & EGOS Institute 2021.) Myös useat muut peliyhtiöt ovat alkaneet panostaa tuotteen laadullisiin tekijöihin aikaisempaa enemmän. Pelaajakokemuksen parantaminen on nykyisin yleinen syy pelijulkaisun viivästyttämiselle.

## 2.1 Mistä asiakaskokemus muodostuu

Asiakaskokemus on henkilökohtainen, moniulotteinen ja laaja käsite. Siihen kytkeytyy useita asioita ja sen vaikutukset ovat monitahoiset. Tämä saattaa selittää miksi asiakaskokemusta on haastavaa konkretisoida yhdeksi käsitelmäksi. Vaikka asiakaskokemukset ovat monitasoisia, voidaan niiden rakentumista tunnistaa *staattisella-, dynaamisella- ja asiakassuhdetasolla*. Staattinen taso kuvaa yksittäistä asiakaskokemusta itsenäisenä tapahtumana ilman kytkentää aikaisempiin tai tuleviin asiakaskokemuksiin. Elokuvan katselua elokuvateatterista voidaan tarkastella staattisena asiakaskokemuksena. Millaisia tuntemuksia asiakas saa elokuvan katsomisesta ja ympäristötekijöistä? Asiakaskokemus on harvoin ainutlaatuinen itsenäinen kokemus, ja siihen yleensä liittyy implisiittisiä aikaisempia kokemuksia. Aikaisempien kokemusten vaikutusketjua tarkastellessa puhutaan dynaamisesta tasosta. Dynaamisessa tasossa elokuvissa käyntiä tarkastellaan asiakaspolun eri pisteiden kautta ja huomioidaan pisteiden kokonaisvaikutusta. Aktiivinen elokuvaharrastaja hyödyntää jäsenetuja, tuntee henkilökunnan ja osaa valita parhaimman istumapaikan teatterista. Korkein näkökulma eli asiakassuhdetaso tarkastelee asiakaskokemuksen rakentamista uusien ja laajojen kosketuspisteiden kautta. Näillä kosketuspinoilla ei ole tarkoitus tuottaa välitöntä ostotapahtumaa, vaan kehittää asiakassuhdetta pidemmällä aikavälillä. Asiakassuhdetaso toteutuu, kun elokuvateatteri toivottavaa asiakkaalle *Rauhallista Joulua* oman mobiilisovelluksen kautta. Organisaation kannalta asiakaskoke-

musta on hyvä tarkastella kokonaisvaltaisesti. Organisaatiot keskittyvät herkästi yksittäisen asiakaskokemuksen parantamiseen, ja laajempi arviointi asiakassuhdetasolla jää huomioimatta. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 66–72)



KUVA 2. Asiakaskokemuksen eri tasot (Saarijärvi & Puustinen 2021)

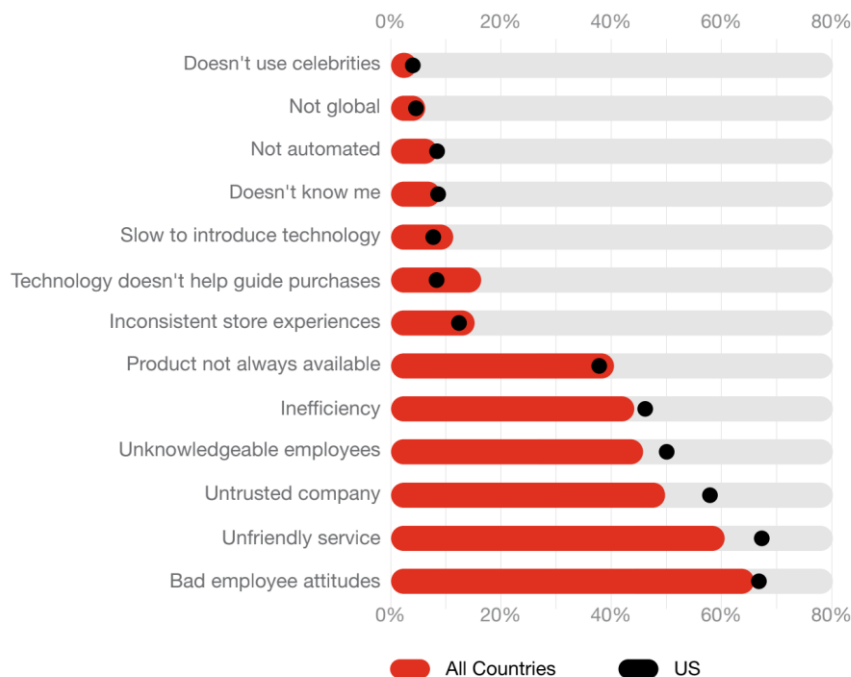
Asiakaskokemus muodostuu mielikuvien, tunteiden ja kohtaamisten summasta. Aisteilla on merkittävä rooli asiakaskokemuksen syntymisessä ja onkin tärkeää huomioida miltä tuote tuntuu, näyttää, tuoksuu tai kuulostaa. Matkapuhelinkaupassa ostaja haluaa tunnustella puhelinta kädessään. Vastaavasti uuden ajoneuvon ostaja odottaa auton sisätilojen tuoksuvan uudelle ja miellyttävälle. Hyvällä asiakaskokemuksella halutaan luoda tuottavia ja pitkäaikaisia asiakassuhteita. Asiakasuskollisuutta vahvistaa tuotteen käyttämisestä syntyvä arvon tunne sekä positiiviset kokemukset yrityksen kanssa vietetystä ajasta. Kokemuksia syntyy kaikissa kohtaamistilanteissa, jopa niissä, joissa varsinaista asiakassuhdetta ei ole vielä muodostunut. Asiakasodotukset ohjaavat vahvasti myös asiakaskokemusta. Asiakasodotukset muodostuvat yritykseen kytkeytyvistä mielikuvista sekä yrityksen omasta viestinnästä. (Holma, Laasio, Ruusuvoori, Seppä, Tanner 2021, 24–26.)

### 2.1.1 Asiakas

Rakentaaksemme haluttua asiakaskokemusta, meidän tulee ymmärtää millaiset asiakkaat ostavat tai kuluttavat myytävää palvelua tai tuotetta. "Olemme ihmisiä myös ollessamme asiakkaita, ihmisinä arvioimme kokemuksia sekä rationaalisilla että emotionaalisilla kriteereillä: Asiakaskokemuksessa ei ole kyse pelkästään siitä mitä saamme, vaan myös siitä, miten saamme – ja miltä meistä tuntuu." (Saarijärvi & Puustinen 2021, 67).

Asiakkaista arvokkaimpia ovat uskolliset asiakkaat. Uskolliset asiakkaat ovat valmiita suosittelemaan tuotteita muille potentiaalisille asiakkaille. He ovat valmiita maksamaan tuotteesta tai palvelusta keskimääräistä enemmän, ja tyypillisesti uskollisten asiakkaiden ostomäärät ovat suurempia kuin keskimääräisellä asiakkaalla. Uskolliset asiakkaat antavat helpommin anteeksi laadulliset poikkeamat ja

ovat valmiita puolustamaan yritystä tarvittaessa. Parhaimmillaan uskolliset asiakkaat sitoutuvat yrityksen kehittämiseen ja antavat muita asiakkaita aktiivisemmin ja rehellisempää palautetta. (Daffy 2019, 23–24.)



KUVA 3. Tekijät, jotka karkottavat asiakkaat (PwC 2018)

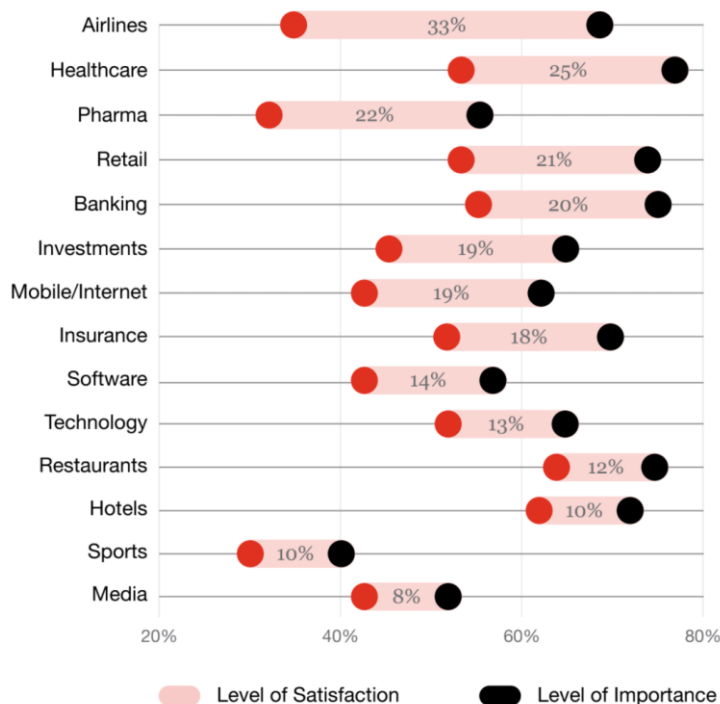
Asiakaskunnan voi jakaa kahteen pääryhmään. B2C-liiketoiminnassa asiakas on yksilö, joka kokee asioita monipuolisesti mutta yksilöllisesti. Voidaankin sanoa, että B2C-asiakas määrittelee itse kokemuksen arvon. B2B-liiketoiminnassa asiakaskokemus muodostuu tyypillisesti useamman yksilön yhteisvaikutuksesta. Kokonaissummaan vaikuttaa niin asiakaskosketuspisteiden määrä, laatu, suunta sekä vastaanottavan yksilön rooli yrityksessä. Tuote-esittelyssä talousjohtaja ja tekninen asiantuntija harvoin analysoivat samoja ärsykeitä, vaikka esityksen sisältö olisi sama. Myös yrityksen sisäisillä tavoitteilla ja brändillä saattaa olla keskeinen merkitys lopulliseen asiakaskokemukseen. Kristillinen seura voi painottaa eettisiä vaihtoehtoja, kun taas globaali yhtiö etsii kustannustehokkaita ja skaalautuvia ratkaisuja. B2C-asiakaskokemusta on tutkittu huomattavasti enemmän kuin B2B-asiakaskokemusta. Tämä vaikutus näkyy asiakaskokemusmittareissa, joista suurin osa on kehitetty kuluttajaliiketoimintaan ja tuotu vain soveltuvin osin yritysten välisen liiketoiminnan arviontiin. B2B-asiakaskokemuksessa keskeisin mittari on osoittaa yrityksen tuotteiden tai palveluiden myönteinen vaikutus asiakasyrityksen liiketoimintaan. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 101–105.)

B2C ja B2B rinnalla on viimeisten vuosien aikana syntynyt uusi käsite nimeltä B2ME, joka murtaa perinteistä B2C ja B2B välistä raja-aitaa. B2ME:llä tarkoitetaan ilmiötä, jossa organisaatioiden päätöksistä vastaavat henkilöt tuovat omia henkilökohtaisia kuluttajamieltymyksiä ja odotuksia yritykseen maailmaan. Tutkimuksen mukaan 82 prosenttia osto- ja hankintaroolissa toimivista henkilöistä haluaa saman kokemuksen, kuin he saavat kuluttaja-asiakkaina. (Salesforce research 2018, 9.)



## 2.1.2 Asiakastarve ja odotukset

Asiakastarpeet ovat asiakkaan haluja, tarpeita tai toiveita, joihin yksityiset ja julkiset organisaatiot pyrkivät löytämään ratkaisuja palvelujen tai tuotteiden muodossa. Asiakastarpeet syntyvät tyypillisesti itsenäisesti, riippumatta organisaatioista, jotka tarjoavat ratkaisuja näihin tarpeisiin. Toisinaan palveluita tai tuotteita myyvä osapuoli pyrkii viestinnällä synnyttämään asiakastarvetta, kuten TV-shop mainoksissa usein ilmenee. Asiakastarpeet ovat usein monitasoisia ja voivat kohdistua esimerkiksi tuotteen brändiin, materiaaliin, hintaan, ekologisuuteen tai suorituskykyyn. Näkyvien tarpeiden lisäksi palvelutarjoajan tulisi tunnistaa asiakastarpeet, joita asiakas ei osaa itse kuvata tai sanallistaa. Asiakasodotukset nousevat esiin, kun asiakas alkaa valikoida oikeaa tuotetta tai palvelua tarpeeseen. Näin asiakasodotukset kiinnittyvät palvelutarjoajaan, jonka mainonta ja toimitilat ovat yleensä ensimmäisiä asiakasodotuksia ohjaavia tekijöitä. Mikäli asiakkaalla on aikaisempia kokemuksia valikoidusta tuotepiheestä tai palvelutarjoajasta, perustuvat asiakasodotukset vahvasti aikaisempiin asiakaskokemuksiin. Asiakasodotuksilla on siis suuri merkitys asiakaskokemuksen lopputuloksessa. Odotusten ja kokemusten välistä diskonfirmaatiota on hyvä tunnistaa ja pyrkiä tasapainottamaan. Jos haluaa johtaa asiakaskokemusta, tulee johtaa myös asiakasodotuksia. Asiakasodotuksilla halutaan herättää asiakkaan ostokiinnostusta yrityksen tuotteisiin. Korkeilla asiakasodotuksilla voi olla myös negatiivinen vaikutus lopulliseen asiakaskokemukseen, mikäli tuote ei vastaa ennalta luotua mielikuvaa.



KUVA 4. Asiakaskokemusten ja odotusten välinen ero eri markkina-aloilla (PwC 2018)

Asiakasodotukset rakentuvat yleensä useista tekijöistä ja niitä voidaan kategorisoida useilla eri tavoilla. Yleisimpiä kategorioita ovat *ehdolliset*-, *suorituskyky*-, *epäsuorat*-, *teknologiset*- ja *ihmissuhdeodotukset*. Ehdolliset odotukset kohdistuvat sekä palvelun tarjoajaan että tarjottavaan palveluun. Näitä odotuksia voidaan pitää ydinodotuksina, koska ne ovat muodostuneet asiakkaalla ennakkoon,

eikä niiden huomioiminen paranna asiakasuskollisuutta. Ehdollisiin odotuksiin liittyy vahvasti tuotteen luokka ja hintataso. Grilliruokiin sinappi ja ketsuppi ovat tyypillisiä ehdollisia odotuksia, kun taas luksustuotteissa asiakas odottaa esteettistä paketoitua ja vaivatonta toimitusta. Suorituskykyodotukset ovat usein ennakkoon muodostuneita odotusarvoja. Suorituskyvyllä voidaan käsittää tuotteen kestävyyttä, tehoa tai toimintaa. Urheiluauto voi tarjota suorituskykyä kiihtyvyydellään ja huippunopeudellaan, kun taas nelivetoinen maasturi tarjoaa suorituskykyä vaikeakulkuisessa maastossa. Suorituskykyä voidaan hyödyntää lisäksi kilpailukeinona, jolloin yritys tarjoaa parempaa suorituskykyä, kuin vastaavassa kategoriassa toimivat kilpailijat. Epäsuorat odotukset eivät ole välttämättömiä, mutta niiden arvo kasvaa, kun halutaan luoda muistettavia kokemuksia. Näiden avulla on mahdollisuus kasvattaa asiakasuskollisuutta. Epäsuoria odotuksia voivat olla anteliaisuus, ystävälliset eleet sekä ylimääräiset huomiot ja lahjat. Hotelli voi tarjota majoittuvalle palvelua täydentäviä hyödykkeitä tai ravintola elävää musiikkia ruokailijoille. Teknologialla on keskeinen rooli nykyisessä yhteiskunnassa, joten teknologisten odotusten merkitys on kasvanut ratkaisevasti viimeisten vuosikymmenten aikana. Teknologisilla uudistuksilla palvelun tai tuotteen sisältöä voidaan parantaa, muuttaa tai laajentaa. Teknologiset odotukset ovat riippuvaisia tuotteen tai palvelun tyyppistä. Television odotetaan tarjoavan hyvää kuvaa ja verkkopohjaisia palveluita. Vastaavasti älykellon odotetaan mittaavan hyvinvointia ja suoritusastoa. Vaikka odotuksissa on luokkakohaisia eroja, niin myös yhteisiä odotustekijöitä löytyy. Nämä painottuvat tavallisesti tuotteen käyttöönottoon, käytettävyyteen, linkittymiseen ja verkkoon liittymiseen. Asiakkaat siis odottavat, että laite on helppo ottaa käyttöön ja sen avulla viestintä muiden laitteiden ja verkkopalveluiden välillä on nopeaa ja mutkatonta. Ihmissuhdeodotukset konkretisoituvat asiakkaan ja palvelutarjoajan välisessä viestinnässä. Näiden odotusten hallinnalla voidaan asiakasuskollisuutta vahvistaa tai heikentää. Ihmissuhdeodotuksiin kytkeytyvät käytöstä kuten kohteliaisuus, läsnäolo ja asiakaslupausten pitäminen. Näiden huomioita jättäminen voi vahingoittaa asiakaskokemusta. Vastaavasti riittävä empatia, lupausten ylittäminen ja asiakastarpeiden ennakointi parantavat asiakaskokemusta ja vahvistavat asiakasuskollisuutta. (Daffy 2019, 80–87.)

Kirjassa *Strategiana asiakaskokemus*, Hannu Saarijärvi ja Pekka Puustinen ryhmittelevät asiakasodotukset kahteen pääluokkaan yleisiin ja erityisiin. Yleisiksi asiakasodotuksiksi nousevat seuraavat tekijät (Puustinen & Saarijärvi 2021, 95–97.)

- *Personoitu asiakaskokemus*, jossa tunnistetulle asiakkaalle tarjotaan henkilökohtainen asiakaskokemus, missä korostuvat kyseiselle asiakkaalle tärkeät arvot, mieltymykset tai toiveet. Personoitu asiakaskokemus voi olla esimerkiksi aikaisempien tilausten perusteella ehdotettu ostosuositus tai automaattisten toimitustietojen tarjoaminen tilauksen yhteydessä.
- *Monikanavainen asiointi* antaa asiakkaalle mahdollisuuden valita hänen käyttötottumuksiinsa parhaiten sopivat asiointikanavat. Verkko- ja mobiilipohjaisten ratkaisujen merkitys on kasvanut suhteessa perinteisiin asiointipisteisiin, soittoihin ja sähköposteihin. Uusien ratkaisujen myötä asiakkaan paikka ja aika sidonnaisuutta halutaan vähentää.
- *Läsnäolo ja reagointi sosiaalisessa mediassa* koetaan tärkeäksi varsinkin nuorempien asiakkaiden kohdalla. Aikaisempi yksisuuntainen markkinointi on muuttunut sosiaalisissa medi-

oissa asiakkaan ja palvelutarjonnan viestintävälineeksi. Asiakaspalaute sosiaalisessa mediassa on näkyvää, joten reagointi tulee olla nopeaa ja palvelutaso asiakaslähtöistä. Nykyisin B2C-liiketoiminnassa asiakkaat käyttävät sosiaalista mediaa hyvien tai huonojen asiakaskokemusten jakamiseen palvelutarjoajan perinteisten reklamaatiolomakkeiden sijaan.

- *Helppo ja vaivaton asiointi* on odotusarvo, jota jokainen asiakas toivoo ennen palvelun tilausta, tilauksen aikana sekä käytön ja mahdollisen asiakastuen aikana. Asiakkaalle olennainen tieto pitää olla helposti saatavilla. Asiakas osallistuu vain asiakasarvoa tuottaviin prosesseihin, jolloin asiointi tuntuu vaivattomalta.
- *Yhdenmukainen viestintä* vahvistaa asiakaskokemusta ja selkeyttää ymmärtämään tuotteen tarkoitusta tai palvelun sisältöä. Vastaavasti erilainen tai ristiriitainen viestintä voi pahimmillaan tuottaa asiakkaassa negatiivisia tunteita ja vaikuttaa jopa ostopäätökseen. Yritysten ulkoviestintää luodaan tyypillisesti usean henkilön ja välineen vaikutuksesta, joten yhtenäinen viestintästrategia parantaa yhdenmukaista viestintää.
- *Nopeus* tarkoittaa asiakasnäkökulmasta toteutettua palvelua, jossa asiakas odottaa vain perustelluista syistä ja pakollisesta odottamisesta on tehty mahdollisimman miellyttävää ja ennakoitua. Ruokatilauspalvelut kuten Wolt ja Foodora informoivat mobiilisovelluksen kautta tilaajille ruokatilauksen edistymisestä sekä oletetusta toimitusajasta. Asiakas pystyy mobiilisovelluksen kautta näkemään ruokatilauksen sijainnin ja saa sovelluksen kautta positiivisia tunteita herättäviä viestejä kuten ”kohta siellä” tai ”valmistaudu ruokailemaan”.
- *Mahdollisuus tehdä itse* on ominaisuus, jossa tilaajalle tarjotaan mahdollisuus vaikuttaa tai räätälöidä haluttu lopputulos. Tuotteissa tämä voi näkyä vaihtoehtona suunnitella oman luottokortin ulkoasu tai mahdollisuutena vaikuttaa uuden auton ulkonäköön ja varusteluun. Palveluissa ominaisuus voidaan toteuttaa esimerkiksi itsepalvelukassana tai verkkosivujen sisällön tuottamisessa. Kun asiakas itse pääsee vaikuttamaan lopputulokseen, kytkeytyy ostotapahtumaan vahvempi side, mikä kasvattaa asiakaskokemusta.
- *Osaava ja ammattitaitoinen asiakaspalvelu* huomioi asiakkaan yksilöllisen tarpeen ja pyrkii löytämään asiakaslähtöisen ratkaisun mahdollisimman tehokkaasti. Ammattitaitoinen asiakaspalvelu tunnistaa keskeisimmät palvelun tai tuotteen tilaus- ja häiriötapaukset ennakoon ja varmistaa että asiakas on tyytyväinen suoritettuun toimenpiteeseen.
- *Reklamaatioihin reagointi* on nopeaa ja informatiivista. Asiakkaalla on selkeä kuva missä vaiheessa hänen reklamaatiokäsittelynsä on menossa ja kuka sitä käsittelee. Yleensä reklamaation käsittely on vaiheistettu ja siihen sisältyy myös organisaation sisäinen jatkuvan parantamisen arviointi.

*Eriyiset asiakasodotukset* kohdistuvat tuotteeseen, palveluun tai organisaatiota kohtaan. Mikäli tuotteen hinnoittelu on korkea tai markkinoinnissa painotetaan laatuun, odottaa asiakas tuotteelta korkeaa käytettävyyttä, kestävyyttä ja mielekästä käyttökokemusta. Vastaavasti korkeatasoisesta palvelusta odotetaan helppokäyttöistä, monipuolista ja intuitiivista kokemusta. Asiakkaan aikaisemmat ostokokemukset yritykseltä voivat tuottaa näitä erityisiä asiakasodotuksia. Myös toimialanormit eli yleiset käsitykset lisäävät asiakasodotuksia. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 92–100.) Pankkialalla aikaisemmin odotettiin asiakaslähtöisiä palveluita pankkikonttorissa. Nykyisin palvelut ovat digitalisoituneet ja

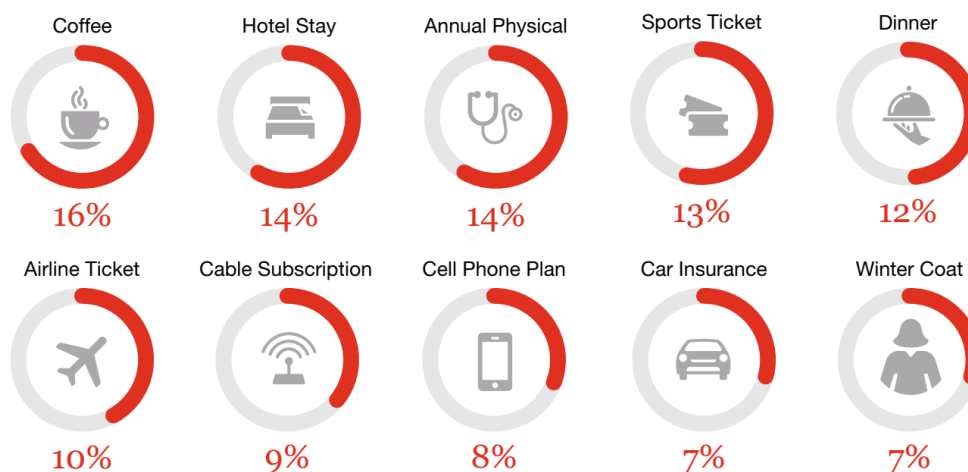
siirtyneet verkkoasioinniksi. Näin ollen palvelun kehittämisen painopisteet ovat myös muuttuneet ja hyvää asiakaskokemusta pyritään luomaan uuden asiointimallin vahvuuksilla.



KUVA 5. Asiakaskokemuksen lähteet ja suhde asiakaskokemukseen (Saarijärvi & Puustinen 2021)

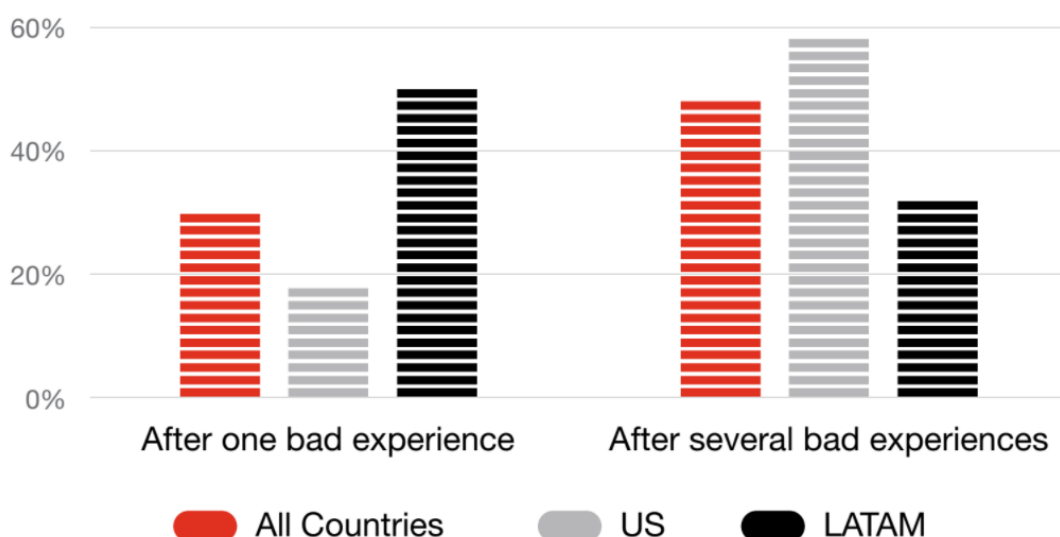
## 2.2 Miksi asiakaskokemus on tärkeä?

Asiakaslähtöisten organisaatioiden toiminnan keskipisteenä on asiakas ja tämän tarpeet. Organisaatio osaaminen, toimintamallit, tuotteet ja palvelut ovat muodostettu halutun asiakasryhmän mukaiseksi. Asiakkaat tunnistavat asiakaslähtöisen toiminnan ja kiittävät siitä pysymällä asiakkaina. Yritykselle uskolliset asiakkaat vuorostaan tuottavat kannattavuutta ja kasvua. Kaikista tekijöistä asiakaslähtöisyys on keskeisin yrityksen kasvua ennustava tekijä. Tämän lisäksi asiakaslähtöisyys tuottaa positiivisia kerrannaisetuja henkilöstötyytyväisyyteen, bränditunnettavuuteen, asiakastytyväisyyteen ja oston kokonaismäärään. Asiakkaan kokemuksen suunnitelmallinen parantaminen luo siis organisaatiolle huomattavia aineellisia ja aineettomia hyötyjä. (Holma, Laasio, Ruusuvoori, Seppä, Tanner 2021, 29–32.) Asiakaskokemuksella on iso merkitys ostokäyttäytymiseen. Erinomaisia asiakaskokemuksia tarjoavat yritykset saavat asiakkaita, jotka ostavat useammin, monipuolisemmin ja ovat jopa valmiita maksamaan enemmän. PwC:n tutkimuksen mukaan, hyvän asiakaskokemuksen myötä asiakas on valmis maksamaan kahvikupista 16 prosenttia ja autovakuutuksesta 7 prosenttia enemmän. Tämän lisäksi 63 prosenttia asiakkaista jakaa enemmän henkilökohtaista tietoa yrityksille, joiden asiakaskokemus on erinomainen (PwC 2018, 9–10). Tämä mahdollistaa entistä paremmat edellytykset jatkokehittää hyvää asiakaskokemusta.



KUVA 6. Lisämaksun osuus tuotteista, jos asiakaskokemus on hyvä (PwC 2018)

Kilpailu erottautumistekijöistä kiristyy ja ohjaa yrityksiä arvioimaan tarkemmin kilpailuetekijöitä. Asiakaskokemuksen on ennustettu ohittavan hinnan ja ominaisuuksien kilpailutekijänä. Uusimmat tutkimukset tukevat tätä näkemystä ja kertovat että jopa 80 prosenttia asiakkaista B2C- ja B2B-aloilla näkee, että asiakaskokemus on yhtä tärkeä kuin itse tuote tai palvelu (Salesforce research 2018, 6). Suurimmalla osalla yrityksillä on harhakuva yrityksen tuottamasta asiakaskokemustasosta. Todellisuudessa vain pieni joukko yrityksiä pystyy täyttämään asiakkaan tarpeita tällä hetkellä (liite 2). Yksikin huono asiakaskokemus voi katkaista pitkäaikaisen asiakassuhteen. Joka kolmas asiakas on valmis hylkäämään suosikki merkkinsä jo yhden huonon asiakaskokemuksen jälkeen. 54 prosenttia yhdysvaltalaisista kuluttajista kokee, ettei valtaosa yrityksistä pysty tuottamaan riittävän laadukasta asiakaskokemusta (PwC 2018, 3).



KUVA 7. Milloin kuluttajat lopettavat vuorovaikutuksen rakastamansa brändin kanssa? (PwC 2018)

### 2.3 Organisaatio

Organisaation henkilöstö on merkittävä voimavara hyvän asiakaskokemuksen ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Voittavan joukkueen rakentaminen ei ole kuitenkaan helppoa ja yleensä menestyminen sisältää useita onnistumisia lyhyen sekä pitkän aikavälin toiminnassa. Onnistumisen edellytyksenä

organisaation strategian pitää olla selkeä ja mahdolliset esteet pitää poistaa mahdollisimman tehokkaasti. Peter Druckerin tutkimuksen mukaan vain 30 prosenttia työntekijöistä saavuttaa heidän työntantajansa ja organisaation asettamat tavoitteet. Vaikka tuloksilla on suora yhteys työntekijöiden sitoutumiseen, henkilökohtaiseen suoriutumiseen ja organisaation tulokseen on merkille pantavaa, ettei prosenttiosuus ole muuttunut kymmenen tutkimusvuoden aikana. (Daffy 2019, 38.)

Johtaminen on keskeinen ajuri organisaation menestymisessä. Asiakaskokemuksen kehittäminen tulisi ulottaa kaikille organisaatiotasolle, ja toiminta tulisi olla pitkäjänteistä ja suunnitelmallista. Jos asiakaskokemuksessa halutaan onnistua, pitää organisaation ymmärtää mitä se tarkoittaa myös johtamisen tasolla. Taitava johtaja tuo asiakastarpeet helposti ymmärrettävään muotoon ja huolehtii että myös tavallisina arkipäivinä asiasta keskustellaan ja muodostetaan yhtenäinen ymmärrys hyvästä asiakaskokemuksesta. Johdon tulee saada koko henkilöstön ymmärtämään, mikä merkitys Vau-efektillä on asiakaskokemukseen ja sen kokonaisvaikutus yrityksen tulokseen. (Daffy 2019, 114).

Brändiä voisi luonnehtia yrityksen sydämeksi ja sillä on merkittävä osuus kokemuksen tuottajana. Saleforcen tuottaman tutkimuksen mukaan 95 prosenttia asiakkaista haluaa olla lojaaleja yrityksille, joihin he luottavat. (Salesforce Research 2018, 6.) Opastaminen, tarjoama ja vuorovaikutus ovat brändin keskeisimpiä toimintoja. Mikäli tässä onnistutaan, näkyvät vaikutukset positiivisesti myynissä. Kuluttajien kiinnostus brändejä kohtaan on kasvanut ja nykyisin brändi syntyy ja muokkautuu yrityksen ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa. Yritykset haluavat tehdä asiakkaista brändin lähettäjiä ja saada heidät kertomaan brändin tarinaa omissa yhteisöissään. Inhimillinen ja persoonallinen brändi sisältää tarinan, mikä puhuttelee ja koskettaa asiakkaita. Parhaimmillaan brändi koetaan pitkäaikaiseksi ystävyssuhteeksi, jonka hyödykkeistä nautitaan säännöllisin aikaväleihin. Brändi voi synnyttää asiakkaalle myös negatiivisia tuntemuksia, jolloin asiakas saattaa hylkiä kaikkia brändiin kuuluvia tuotteita. Brändin luonnissa tulee huomioida asiakasryhmän tarpeet, kiinnostuksen kohteet ja ympäristö. Mitä lähemmäksi brändi koetaan, sitä paremmin se luo sitoutumista. (Komulainen, Minna 2018, 140–146.)

Sitoutuminen on ominaisuus, jota on vaikea mitata tai havaita hetkellisesti. Pitkäjänteinen työ ja periksiantamaton asenne ovat usein tuloksellisen työn raaka-aineita. Yrityksen kulttuuri asettaa yhteisön sitoutumiselle lähtötason, mutta yksilön omat motiivit ja tarpeet voivat nostaa tai laskea yleistä henkilökohtaista tasoa. Sitoutumista voidaan parantaa omalla esimerkillä. Organisaation johdolla on keskeisin muutosvaikutus. Henkilöstön sitoutumisen taso voi laskea, mikäli johdon toiminnan ja viestinnän välillä on ristiriitaa.

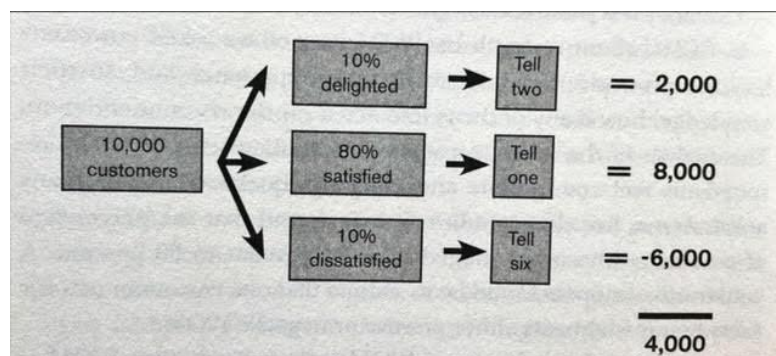
Organisaatorakenteella on merkittävä vaikutus ihmisten kyvykkyyteen toimia ja tuottaa asiakaskokemusta. Oikea rakenne parantaa ja rohkaisee henkilöstöä menestymään, kun taas väärä rakenne lannistaa ja vahingoittaa toiminnan sujuvuutta. Asiakaskeskeisissä organisaatioissa organisaatiokaavio tai sen hierarkia ei ole ohjaava tekijä vaan organisaatorakenteen läpi virtaavan energian suunta. Energian päätepieste tulisi olla henkilöstö, joka toimii asiakasrajapinnassa ja tuottaa varsinaista asiakaskokemusta. Kaikki muut organisaation toiminnot mukaan lukien johtaminen tulisi tukea tämän henkilöstöosan onnistumista. Luottamus on korvaamattoman tärkeä osa tätä kokonaisuutta; organisaatio luottaa henkilöstöön, joka vahvistaa luottamusta asiakkaisiin. (Daffy 2019, 26–33.)

Rekrytointia kuvataan tavallisesti organisaation tärkeimmäksi prosessiksi, koska siihen kohdistuu huomattavia investointeja ja tulosvaikutus on pitkäkestoinen. Organisaation tulisi aina rekrytoida strategiaan sopivaa henkilöstöä. Ponilla ei voiteta laukkakisoja eikä egoistinen ihminen sovi asiakaspalvelutyöhön. Jotta rekrytoinnissa onnistuttaisiin, tulee organisaation tunnistaa ennakkoon ominaisuudet ja vaatimukset, joita henkilöltä toivotaan. Joskus osaamista tärkeämpää on rekrytoida asennetta ja kyvykkyyttä. Osaamista voidaan kasvattaa, mutta asenne oppia ja kyvykkyys uudistua ovat henkilöstöominaisuuksia, joiden arvo pitkällä aikavälillä on ratkaiseva. (Daffy 2019, 33–35.)

Oppiminen on paras tapa ylläpitää ja kehittää omaa osaamista. Yleisesti oppiminen voidaan jakaa kahteen luokkaan: Kouluttautuminen ja harjoittelu. Koulutus auttaa ymmärtämään kuinka asiat toimivat ja millaisia lopputuloksia eri lähestymistavoilla on saavutettavissa. Harjoittelu taas mahdollistaa henkilöä testaamaan opittuja asioita turvallisessa ja ohjatussa ympäristössä. Kokonaisvaltaiseen oppimiseen tarvitaan yleensä molempia malleja. Mahdollisuus tehdä virheitä ilman ulkopuolisen puuttumista tilanteeseen on oppimisen kannalta myös tärkeää. Tämä toteutuu ympäristössä, jossa henkilöstöön luotetaan ja heitä kannustetaan. Organisaation näkökulmasta tärkeintä on auttaa henkilöstöä saavuttamaan heidän parhaansa. Sen sijaan että henkilöstölle opetettaisiin vain yksi ja ainoa toimintatapa, on usein hyödyllisempää opettaa ihmisiä löytämään itse tilanteeseen sopiva lähestymismalli. (Daffy 2019, 35–38.) Tällä tavoin henkilöstö itse oppii tekemään rohkeammin päätöksiä ja pystyy mukautumaan nopeammin ympäristössä tapahtuviin muutoksiin.

#### 2.4 Asiakastytymättömyys ja reklamaatio

Yleisesti arvellaan, että asiakastytymättömyys syntyy henkilöstöstä johtuvista tekijöistä. Kuitenkin henkilöstön asenteesta tai virheistä johtuva asiakastytymättömyys kattaa vain 20 prosenttia kokonaismäärästä. Yli puolet asiakastytymättömyydestä syntyy tuotteista, rikkinäisistä prosesseista tai harhaanjohtavasta markkinoinnista. Loppuosuus (20–30 prosenttia) asiakastytymättömyydestä syntyy asiakkaan vääristä mielikuvista tai virheistä. Tyytymätön asiakas antaa usein negatiivista palautetta. Kun negatiivinen palaute kohdistetaan myyvään osapuoleen, kutsutaan palautetta usein reklamaatioksi. Reklamaatiossa asiakas odottaa tavallisesti aineellista tai aineetonta vastinetta korvaukseksi virheellisestä tuotteesta tai palvelusta. Palvelun tarjoajan näkökulmasta reklamaatiolla pyritään ylläpitämään asiakassuhdetta, sillä nykyisten asiakkaiden ylläpitäminen on halvempaa kuin uusien voittaminen. Tämän lisäksi on huomioitavaa, että negatiivisella palautteella on muita palautteita merkittävämpi liiketoiminnallinen vaikutus, koska tyytymätön asiakas jakaa kokemuksen useammalle henkilölle kuin muut asiakkaat. (Goodman & Broetzmann 2019, 7–9, 131–133.)



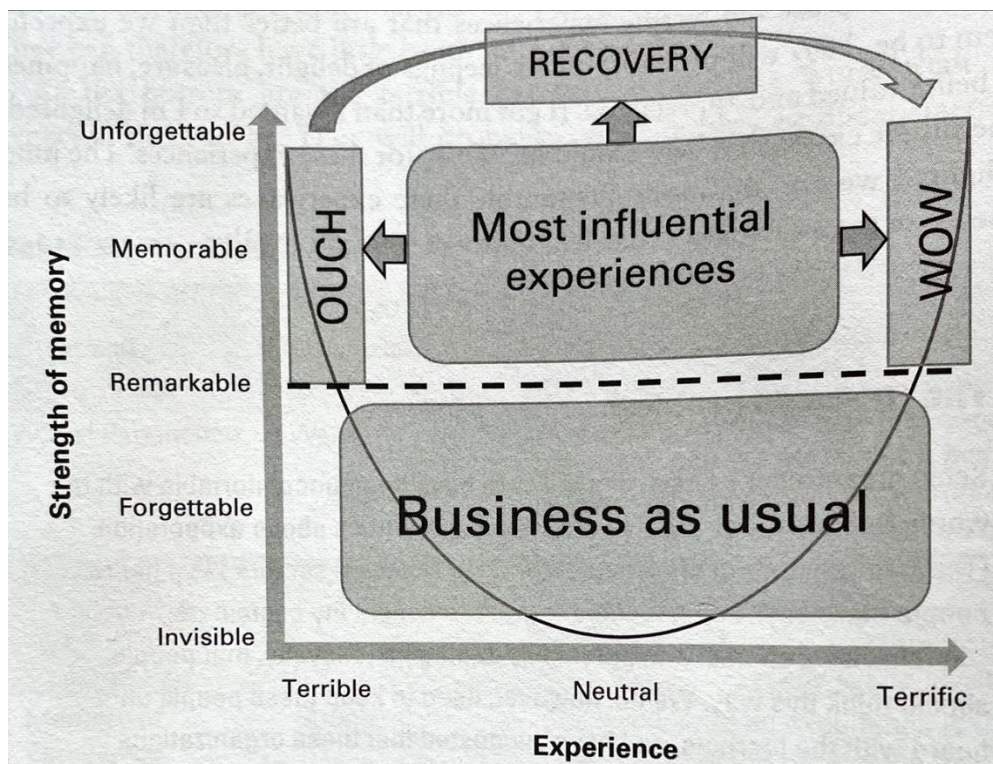
KUVA 8. Tyytymättömän asiakkaan vaikutus liiketoimintaan (Goodman & Broetzmann 2019)

Huonolla asiakaskokemuksella eli asiakasodotusten alittumisella on tavallisesti lyhyen ja pitkän aikavälin vaikutuksia. Epäonnistunut asiakaskokemus häiritsee asiakasta ja asian korjaaminen tulisi olla nopeaa sekä myötätuntoista asiakasta kohtaan. Jos tilannetta ei korjata ajoissa, asiakkaan negatiiviset tunteet voimistuvat ja vaikuttavat pitkäkestoisesti asiakassuhteeseen. Ajatusmallia voidaan rinnastaa huippu-urheilijan loukkaantumiseen. Palautumisessa pitää huomioida loukkaantumisen juurisyyt sekä kuntoutumisohjelman fyysiset ja psyykkiset tavoitteet, jotta riskien toistuvuus pienenee ja urheilija palautuu vähintään alkuperäiselle suoritustasolle. Aika ajoin jokainen organisaatio epäonnistuu asiakaskokemuksen tuottamisessa, ja reklamaatio käsittely tulisi nähdä mahdollisuutena parantaa toimintaa ja asiakastyytyväisyyttä. Objektiiivisella ja tarkalla arvioinnilla reklamaatioista saadaan tärkeää tietoa ohjaamaan asiakaskokemuksen kehittämistä. Usein organisaatio pystyy myös itse tunnistamaan, kun asiat eivät mene tavoitteiden mukaisesti ja käynnistämään korjaustoimenpiteet ennen asiakasreklamaation saapumista. Tällä mekanismilla pystytään ennakoivasti ehkäisemään negatiivisten tunteiden eskaloitumista korkeammalle tasolle. Virheen tunnistaminen ja myöntäminen ennakkoon kasvattaa myötätuntoa asiakkaassa ja edesauttaa asian jatkokäsittelyä. Reklamaation jälkeen organisaation tulisi rakentaa toipumispolku. Prosessin ensisijainen tavoite on saada asiakas toipumaan huonosta asiakaskokemuksesta sekä palauttaa asiakkaan luottamusta palveluntarjoajaa kohtaan. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 110–116).

## 2.5 Vau-efekti

Muistettavaan asiakaskokemukseen liittyy yleensä Vau-efekti. Kokemuksen tuottamista kuvataan kaavalla:  $Vau = Odotukset + 1$ . Tämä tarkoittaa, että asiakas kokee Vau-efektin, kun asiakkaan odotukset tai lupaukset täyttyvät ja he saavat joitain lisää. Lisäävä elementti edustaa kaavan +1 lukuja ja mahdollistaa asiakasodotusten ylittymisen. Vau-efektin lisääminen palveluun ei korota suoraan menoja, vaan parhaimmillaan se voidaan tuottaa ilman lisäkustannuksia. Kyse on enemmän siitä mitä teet, eikä mitä kulutat. Muistettava asiakaskokemuksen luonti pitäisi olla nopea ja helposti toteutettavaa. Sen ei tule häiritä alkuperäistä toimintaa tai kasvattaa alkuperäisen prosessin läpivientiaikaa. Vau-efektin tuottaminen tulisi olla näkyvää sekä asiakkaille että muille työntekijöille. Sisäinen näkyvyys parantaa hyvien mallien toistettavuutta. Tämän lisäksi onnistumisia pitäisi pystyä myös palkitsemaan organisaation sisällä. Asiakkaalle asiakasodotusten ylittäminen kasvattaa asiakasuskollisuutta ja parantaa erottautumista muista toimijoista. Asiakaspolussa hyvä Vau-efekti hyödyntää vahvasti sekä nykyistä että aikaisempaa asiakastietoa. (Daffy 2019, 106–114.) Ammattitaitoinen vaatemyyjä tunnistaa tyyliin ja vartaloon sopivan vaatteiden asiakkaaseen kohdistuvien näköhavaintojen perusteella. Kun taas osaava kodinkonemyyjä löytää käyttökokemuksiin sopivan laitteen, joka tekee asioita paremmin kuin asiakas osasi ennakkoon odottaa. Vau-efektiä voidaan tuottaa myös palveluasenteen kautta. Asiakkaan ongelman ratkaiseminen ei sinänsä nostaa asiakastyytyväisyyttä, mutta kun se tehdään asenteella ”haluisin auttaa sinua onnistumaan” voi asiakaskokemus nousta jopa Vau-efektin tasolle.





KUVA 9. Asiakaskokemuksen vaikuttavuuden kartta (Daffy 2019)

## 2.6 Mittaaminen

Mittaamisen arvo laadunhallinnassa on keskeinen. ”Jos et mittaa rajat ylittävää yhteistyötä, strategian vaatimaa muutosta tai johtamisen energisoivuutta, et niitä myöskään saa” (Kauppinen 2013, 108). Mittaaminen parantaa lähtötason tunnistamista sekä auttaa tavoitetason määrittelyssä. Vastaavasti väärin asioiden mittaamisella ajaututaan tekemään usein vääriä toimintoja. Tätä aberratiota vahvistaa, jos organisaatio palkitsee henkilöstöä harhaanjohtavilla perusteilla. Ratkaisevaa on palkita teoista, jotka mahdollistavat lopputuloksen saavuttamisen. Asiakaskokemuksen mittaamisessa on keskeistä tarkastella odotuksia, kokemuksia, muistoja ja uskollisuutta (Daffy 2019, 186–189). Mittaamisessa pitää huomioida kaksi ulottuvuutta: Nykyhetki ja tulevaisuus. Mitkä ovat niitä keskeisiä elementtejä, joilla nykyinen asiakaskokemus ylläpidetään ja kuinka varmistetaan, että kehitys on riittävää ja tuettua? Tulevaisuuden näkökulmasta parannusten systemaattinen kirjaaminen ja seuranta antaa organisaatiolle arvokasta tietoa, mistä ja kenenkä toimesta organisaatio kehittyy.

### 2.6.1 Asiakaspalautteet

Asiakaspalautteiden keräämiseen on monia eri tapoja. Eri menetelmät soveltuvat eri tilanteisiin, joten on hyvä tunnistaa menetelmien vahvuudet ja heikkoudet, ennen kuin niitä sovitetaan omaan palveluhallintaympäristöön. Alla olevassa luettelossa on kuvattuna yleisimpiä palautteen keräämiseen soveltuvia menetelmiä.

- Palvelun tai tuotteen toimituksessa kerättävä palaute. Useimmat organisaatiot ovat siirtyneet keräämään palautetta palvelun päättyessä tai tuotteen toimituksen yhteydessä. Yleisessä mallissa asiakkaalle jaetaan tietoa asiakaspalautteen kanavasta ja pyydetään antamaan palautetta. Tehostetussa mallissa asiakas ”sidotaan” antamaan palautetta, samalla kun asiakas suorittaa palveluketjun toista tapahtumaa. Tämän tyyppisiä tapahtumia voi olla

laskun maksu, palveluun kirjautuminen, tuotteen palautus tai säännöllinen projektikokous. Tehostetussa mallissa palautetta saadaan yleistä mallia enemmän ja vastauksia vastaanotetaan myös ”neutraaleilta” asiakkailta, jotka eivät välttämättä antaisi palautetta kyselyissä.

- Palautteen kerääminen internetin välityksellä. Yhä useampi palvelu pohjautuu verkkopalveluun, joten internetin välityksellä kerättävä palaute voidaan kytkeytyä luontevaksi osaksi palvelua. Käyttöä tukee myös internetin nykyinen suosio, ja suurin osa asiakkaista tunnistaa internetin vaihtoehtoisena palautekanavana. Moni yritys on mahdollistanut palautteenannon joko heidän omilla kotisivuillaan tai verkkosivuilla, jotka ovat luotu nimenomaisesti palautteen vastaanottamiseen. Asiakkaat haluavat antaa palautetta myös julkisissa internet palveluissa, minkä ylläpidosta voi vastata palvelutarjoaja tai joku muu taho. Vastaavia palveluita voivat olla sosiaalisen median alustat tai blogisivustot. Aktiiviset organisaatiot seuraavatkin ulkopuolisia palautekanaviakin ja pyrkivät viestimään myös sieltä käsin asiakkaille. Internet tarjoaa asiakkaille tavallisesti ajasta ja paikasta riippumattoman palautekanavan. Palautteen antaja on tyypillisesti joko tyytymätön tai erittäin tyytyväinen asiakas. Näin ollen palautteet voivat indikoida palvelukokemuksen yksittäisiä vahvuuksia tai heikkouksia, mutta samalla arviointi asiakaskokemuksen keskiarvosta voi olla haasteellista. Internetin kautta toteutuksessa palautekyselyssä voidaan hyödyntää ehdollisia kysymyksiä tai kategorisointia, jotka parantavat saadun tiedon jatkokäsittelyä. Kysymysaiheissa voidaan huomioida myös haluttuja kilpailukeinoja.
- Palautteen kerääminen sähköpostikyselyn avulla. Muiden sähköisten palautekanavien myötä sähköpostikyselyn arvo on laskenut. Yleisten kyselyjen suorittaminen sähköpostin avulla ei ole enää kustannustehokasta, mutta sillä on edelleen käyttöarvoa, kun kohderyhmä ja tarve on sopiva. Sähköpostikyselystä voidaan tuottaa henkilökohtainen kokemus, kun vastaanottaja on yksittäinen asiakas tai pieni asiakasryhmä. Henkilökohtaisella tuntemuksella asiakas voi sitoutua paremmin vastaamaan kyselyyn, ja kyselyssä voidaan käsitellä enemmän oma-kohtaisia aiheita kuin julkisissa tutkimuksissa. On hyvä huomioida, että ihmisen aivot käsittelevät asioita kuvallisesti eikä sanallisesti, joten kysymysten visualisointi parantaa aivojen stimulointia (Daffy 2019, 194).
- Palautteiden kerääminen puhelimitse on hyödyllinen menetelmä, kun halutaan saada paljon tietoa yksittäiseltä henkilöltä. Alan parhaat markkinatutkijat käyttävät edelleen puheluita yhtenä pääasiallisena tietolähteenä (Daffy 2019, 196). Puhelimitse suoritettavan kyselyn avulla voidaan varmistaa palvelun jälkiarviointia, ylläpitää jaksollista palautetta tai jatkokäsitellä aikaisempaa palautetta. Puhelinkyselyissä on mahdollisuus suorittaa myös kvalitatiivista tutkimusmallia ja porautua havaintoihin, jotka ovat keskeisiä asianomaiselle vastaajalle tai haastateltavalle. Palautteiden kerääminen puhelimitse vaatii kuitenkin paljon resursseja ja herättää osassa ihmisissä negatiivisia tuntemuksia.
- Palautteen kerääminen kasvotusten on usein tehokkain tapa kerätä palautetta. Se mahdollistaa laajempaa aistihavainnointia kuin mikään muu asiakaspalaute malli (Daffy 2019, 197). Asiakkaan ilmeet, eleet tai kommunikointitapa antavat haastattelijalle paljon viitteitä suullisen tai kirjallisen sisällön tueksi. Lähihaastatteluita voidaan pitää suunnitelmallisesti tai improvisoidusti, ja niiden kohteena voi olla yksittäinen henkilö tai ryhmä.

- Palautteiden keräämiseen ja arviointiin voidaan käyttää myös organisaation ulkopuolista osaamista. Tutkimustyöhön erikoistuneet yritykset osaavat hyödyntää useita tietolähteitä ja jalostaa havainnoista keskeisimmät tiedot. Heillä on usein kokemusta tilaajaa vastaavista toimijoista, joten saatuja tuloksia pystytään vertailemaan markkinatasoisesti. (Daffy 2019, 192–201.)

## 2.6.2 Yleiset mittarit

Yleisiä asiakaskokemuksen indikaattoreita ovat toimitusaika, rahallinen vastine, havaittu laatu ja luotettavuus. Näitä ominaisuuksia on yleensä helppo mitata ja tavallisesti asiakaspalautte kohdistuu nimenomaan näihin tekijöihin. Asiakasarvoa ja asiakasodotuksia tarkastellessa on hyvä huomioida mittaamisessa seuraavia asioita.

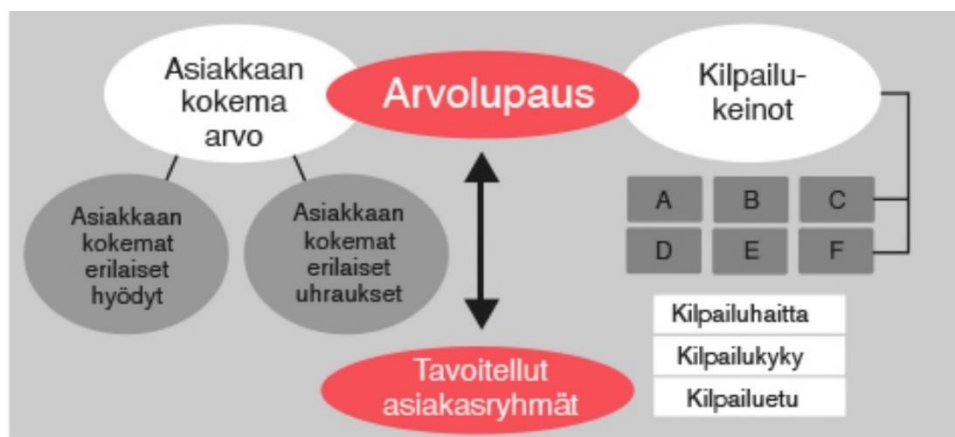
- Mitä asiakkaat ajattelevat tarjottavasta palvelusta tai tuotteesta? Suorittavatko ne asioita joita asiakas haluaa, ja kuinka ne pärjäävät vastaavien tuotteiden vertailussa. Usein tarkastelussa korostetaan perspektiiviä ”mikä ominaisuus tuotteestamme puuttuu?” ja unohdetaan asiakasryhmien erilaiset tarpeet. Osalle käyttäjistä auto on elämys ja osalle matkustukseen käytettävä ajoneuvo. Jälkimmäinen käyttäjäryhmä kiinnittää ostohetkellä huomiota tuotteen hintaan ja helppokäyttöisyyteen, jolloin lisäominaisuudet voivat jopa haitata asiakaskokemusta.
- Välillä nopein ei ole asiakkaan toive, vaan mahdollisuus muokata toimituksen ehtoja antaa tunteen henkilökohtaisten tarpeiden huomioisesta. Saapuvatko pyydettyt asiat sellaisina ja ajallaan kuin asiakkaat toivovat? Pelkän kokonaistoimitusajan mittaaminen ei usein riitä. Mitä tarkempi mittausväli toimituksen osalta voidaan tuottaa, sitä parempi kokonaiskuva syntyy toimitusketjun suorituskyvystä. Tarkempi mittausväli vahvistaa sisäistä kehittämistä sekä parantaa ennakoivaa viestintää asiakkaalle. Asiakas ei halua vastaanottaa viestiä toimituksen myöhästymisestä, kun luvattu toimitusaika on jo ylitetty.
- Onko palveluiden käytettävyys muokattu asiakastarpeiden mukaiseksi? Tavoitettavuuden mittaaminen voi osoittautua haastavaksi. Kuinka mitata sellaista mitä ei ole mahdollisesti tarjolla, ja mitenkä löytää kultainen keskitie, jos asiakastarpeen varianssi on suuri. Usein tietämättömyys aiheuttaa ylilaatua ja silloin tuottavuus kärsii. Palvelukanavien ja palvelutajien mittaaminen auttaa yritystä ymmärtämään paremmin; missä asiakkaat haluavat asioida ja millaisesta palvelusta he ovat valmiit maksamaan.
- Kestävätkö tuotteet ja toimivatko palvelut kuten asiakas odottaa? Asiakkaan omassa ympäristössä toimivia tuotteita on usein vaikea tarkkailla tai mitata. Tietoverkkoon kytkeytyvistä laitteista voidaan kerätä käytettävyystietoa asiakkaan suostumuksella. Tietoverkon kautta kerätty informaatio ei välttämättä anna riittävän monipuolista kuvaa tuotteen luotettavuudesta. Moni yritys panostaa merkittävästi sisäiseen tuotetestaukseen ennen tuotteen julkaisua. Sisäisen tuotetestauksen tärkeys korostuu, kun tuotteen käyttämiseen kohdistuu henkilö- tai terveysriskejä. Huonekaluliike IKEA korostaa sisäistä tuotetestaamista ja vastuullisuutta verkkosivuillaan (IKEA 2022). IKEA:n myymälöissä asiakkailla on välillä mahdollisuus nähdä, kuinka mekaaninen laite simuloi huonekalun normaalia käyttöä ja luo asiakkaille laadun tunnetta.

### 2.6.3 Aistinvaraiset havainnot

Yleisesti mitattavien tekijöiden lisäksi, hyvään asiakaskokemukseen yhdistyy myös aistinvaraisia havaintoja näkemisen, kuulemisen, tuoksun, maun ja tuntuman avulla. Vaikka aistinvaraiset ominaispiirteet jäävät usein huomioimatta, on niillä iso merkitys kokonaisvaltaiseen asiakaskokemukseen. Aistinvaraisten havaintojen tunnistaminen on usein vaivatonta, mutta havaintojen tulkinta voi olla yksilöllistä, jolloin asiakastuntemus nousee keskeiseen rooliin. Aistinvaraisesti havaitun ärsykkeen voimakkuus ja laatu antaa vastaanottajalle informaatiota. Ihmisen äänen paine, katseen kesto tai kehonkieli voi viestiä kuuntelijalle luottamusta tai epäilyä. (Daffy 2019, 51–54.) Länsiväylän haastattelussa HOK-Elannon viestintä- ja markkinointijohtaja Tuomas Ahola kertoo, että musiikilla on tärkeä rooli ostosviihtyvyyden kannalta, ja tämän vuoksi Prismoissa ja S-Marketeissa on tietoisesti nostettu musiikin äänentaso. Samalla soittolistalle on valittu rohkeampia ja entistä erottuvaisempia kappaleita. K-supermarket huomioi puolestaan musiikin ajankohdan mukaan. Päivällä soitettava musiikki on suunnattu nuorille ja iltapäivällä perheille. Helsingin yliopiston professori ja aivotutkija Minna Huotilainen kertoo, että musiikin avulla alkuperäinen kauppareissu voi pidentyä ja ostaja voi kiinnostua uudenslaisista tuotteista. Musiikilla on suora vaikutus aivojen fysiologisen tilan säätelyyn. Oikean musiikin valinnassa keskeistä on tempo ja ympäristön huomioiminen. (Länsiväylä 2021.)

### 3 ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMINEN

Oikeat käsitteet tekevät ilmiöistä johdettavia ja paremmin ymmärrettäviä. Tämä pätee erityisesti asiakaskokemuksen johtamiseen, sillä asiakaskokemus jää helposti abstraktille tasolle eikä todellinen vaikutus strategisella tai operatiivisella tasolla ole näkyvää. Käsitteet luovat konkretiaa ja yhteistä kieltä, mutta samalla parantavat hahmottamaan asiakokonaisuuden välisiä suhteita sekä hierarkkisia tasoja. On tärkeää, että johtaja valitsee asiakaskokemuksen johtamisen kannalta keskeisimmät käsitteet ja sisäistää niiden tarkoituksen. Valitut käsitteet tulisivat muodostaa yhtenäisen näkemyksen mitä asiakaskokemus tarkoittaa ja miten sitä tulisi johtaa. Johdon tulee viestiä henkilöstölle mistä asiakaskokemus muodostuu, kuinka sitä tulisi johtaa ja mikä syy-seuraussuhde asioiden välillä on. Tarkoitus on luoda ja johtaa yhtenäinen malli, joka näkyy jokapäiväisessä keskustelussa ja toiminnassa. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 135–137.) Esimerkiksi henkilöstön osaamisen kehittäminen (oppimisen ja kasvun näkökulmasta) parantaa asiakaspalvelua (sisäinen prosessi), mikä puolestaan johtaa korkeampaan asiakastyytyväisyyteen ja -uskollisuuteen (asiakas) ja kasvattaa lopulta tuottoa ja parantaa tulosmarginaalia (taloudellinen) (Kaplan ja Norton 2007, 13–19). Asiakasjohtamisen suunnittelussa johdolla pitää olla yhteinen näkemys asiakaskokemuksen rakenteesta ja termeistä. Kuvausten tulisi sisältää myös käsitteet *asiakasarvo*, *arvolupaus*, *kilpailukeinot*, *kilpailuhaitta*, *kilpailukyky* ja *kilpailuetu*. Nämä käsitteet ohjaavat organisaatiota tekemään päätöksiä halutusta asiakaskokemuksesta.

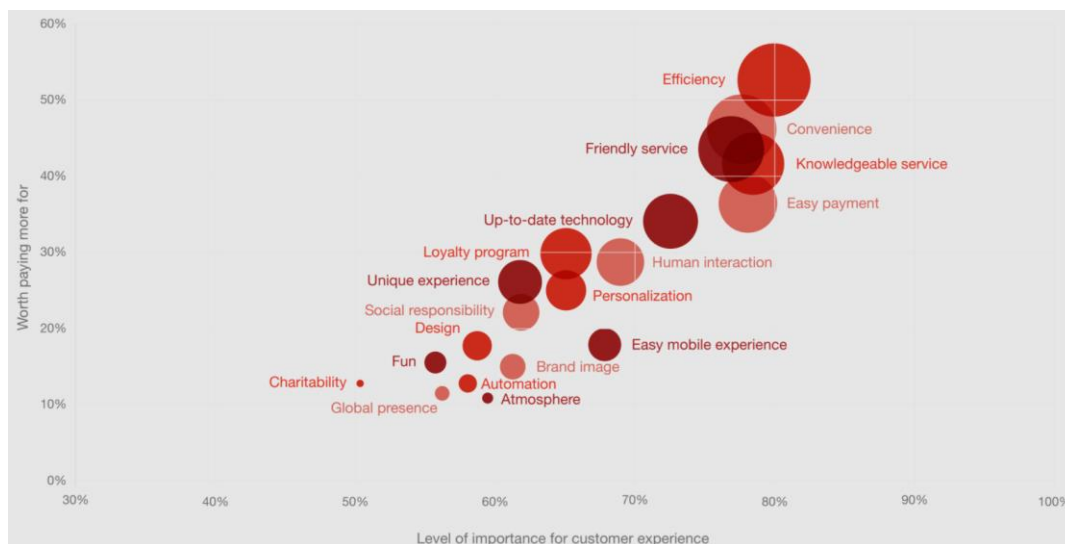


KUVA 10. Asiakaskokemuksen strategisen suunnittelun keskeiset käsitteet ja niiden väliset suhteet (Saarijärvi & Puustinen 2021).

#### 3.1 Asiakasarvo

Asiakasarvolla tarkoitetaan asiakkaalle tuotettua arvoa. Vaikka organisaatio toiminnallaan pyrkii tuottamaan arvoa omistajille, työntekijöille ja yhteiskunnalle on asiakasarvon tuottaminen kaiken toiminnan keskiössä. Palvelun tai tuotteen arvo ei ole koskaan vakio, vaan se on riippuvainen käyttäjästä ja olosuhteesta. Arvo voi vaihdella myös toisten palvelujen ja tuotteiden vaikutuksesta, joista käyttäjällä on aikaisempaa tietoa tai kokemusta. Organisaation keskeisimpiä kysymyksiä on aina ollut se, millaista arvoa yrityksen palvelu tai tuote asiakkaalle tuottaa. Asiakasarvo on yleisesti liitetty käsitteenä, joka sisältyy osaksi toimitettavaa palvelua tai tuotetta (*value-in-product*). Näin ollen arvo on käsitetty palvelun tai tuotteen ominaisuudeksi. Asiakasarvon yksinkertaistaminen on saanut paljon

kritiikkiä ja nykyisin asiakasarvoa tarkastellaan useammin käyttöarvona (*value-in-use*). Käyttöarvossa arvo syntyy vasta kun asiakas pystyy hyödyntämään palvelua tai tuotetta. Arvo nähdään osana asiakkaan omaa arvoprosessia. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, ettei yrityksen tukitoimintojen kontribuutiolla olisi merkitystä asiakasarvoon. Hyvällä panostuksella suunnitteluun, markkinointiin, myyntiin, jakeluun ja kehittämiseen saadaan asiakasarvoa nostettua. Asiakasarvoa kehittäessä yrityksen on luottava asiakkaalle instrumentteja, joilla arvoa voidaan synnyttää ja tuottaa parhaalla mahdollisella tavalla asiakkaan omassa ympäristössä. Arvon yhteistuottamisesta (*value co-creation*) puhutaan, kun yritys pääsee osallistumaan asiakasarvon luomiseen yhteistyössä asiakkaan kanssa. Tämän mahdollistamiseen yrityksen tuotantoprosessi ja asiakkaan käyttöprosessi tulee olla yhtäaikaisia. (Niemi & Vuori 2021. 183–186) Ketterät ohjelmistokehitysmenetelmät kuten Srum pyrkivät erityisesti arvon yhteistuottamiseen tiiviin asiakasyhteistyön avulla. Asiakasarvon näkökulmasta myös vuorovaikutuksen laadulla on olennainen merkitys. Runsaan viestinnän sijasta, vuorovaikutuksessa tulee panostaa asiakkaalle relevanttiin informaatioon eli asiakasarvoa nostavaan tietoon.



KUVA 11. Mitä ihmiset arvostavat eniten asiakaskokemuksessaan (PwC 2018).

### 3.2 Arvolupaus

”Arvolupaus tiivistää, millaista arvoa organisaatio luo asiakkaalle. Arvolupaus on paitsi tiivistelmä siitä, millaista arvoa varten organisaatio on olemassa, se luo asiakkaalle myös odotuksia” (Saarijärvi & Puustinen 2021, 147). Yleisesti arvolupaus antaa vastauksen seuraaviin kysymyksiin:

- Kenelle tuote tai palvelu on tarkoitettu?
- Miksi asiakkaiden tulisi valita yrityksen tuotteita tai palveluja?
- Millaisen edun tuote tai palvelu mahdollistaa suhteessa muihin kilpailijoihin?

Arvolupauksessa mainitut ominaisuudet voivat olla aineellisia tai aineettomia. Vahva arvolupaus viestii myös sisällön yliveraisuudesta tai globaalista muutoksesta, jossa yritys toimii edelläkävijänä. Kansainvälinen henkilöstökuljetuspalvelu Uber mainitsee omilla verkkosivuillaan seuraavasti ”Muutamme tapaa, jolla maailma liikkuu kohti parempaa” (Uber Finland Oy). Tämä arvolupaus viestii Uber:in löytäneen uuden ja paremman tavan liikkua, jolla on myös yhteiskunnallisesti positiivisia vaikutuksia.

Edellisen luvun mukaisesti käyttöarvo syntyy vasta asiakkaan omissa prosesseissa. Tästä johtuen arvolupaus ei voi itsenäisesti pitää asiakasarvona, vaan potentiaalisena ehdotuksena tulevasta käyttöarvosta. Arvolupaus toimii keskeisenä lähtökohtana arvon luonnin prosessille, jonka potentiaali mitataan seuraavissa vaiheissa (Niemi & Vuori 2021, 187). Arvolupaus toimii sekä sisäisenä että ulkoisena johtamisen työkaluna. Sisäinen näkökulma vastaa henkilöstölle millaiseen asiakaskokemukseen organisaatio pyrkii. Usein arvolupaus on kuvattu hyvin yleispiirteisellä tasolla kuten ”luo iloa ja hyvinvointia”, jolloin palvelua tarjoavan organisaation on kuvattava arvolupauksen sisältöä tarkemmin, jotta henkilöstö saa ymmärrettävämmän kuvan tavoiteltavasta asiakaskokemuksesta. Arvolupauksen kohta ”luo iloa” voi kertoa tuotteen laadusta ja ”hyvinvointi” painottaa tuotteen ekologisia ja eettisiä arvoja. Ulkoinen näkökulma viittaa siihen, että arvolupaus viestii asiakkaalle mahdollistavan arvon, kilpailu- ja erottautumistekijät. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 145–147.)

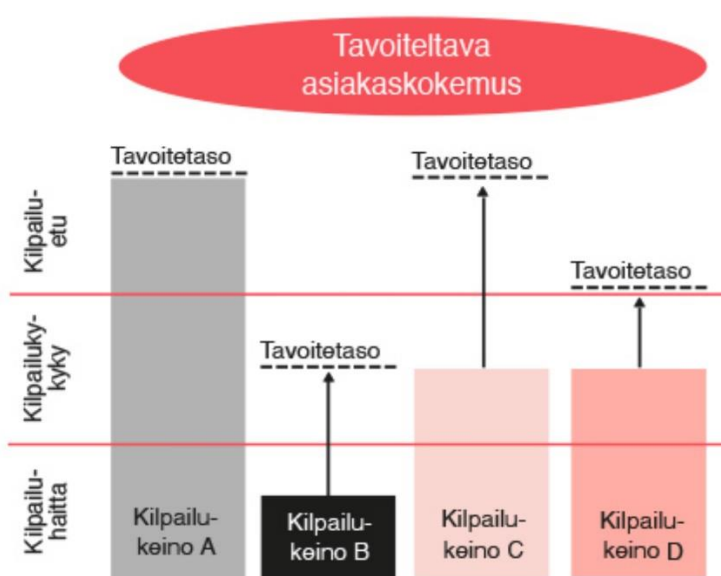
Harvard Business review -aikakauslehdessä julkaistussa artikkelissa *Customer Value Propositions in Business Markets*, tutkijat James Anderson, James Narus ja Wouter van Rossum kategorisoivat arvolupaukset kolmeen pääluokkaan, joita B2B-liiketoiminnassa tulisi huomioida. Ensimmäinen arvolupaus listaa kaikki keskeisimmät edut. Tarkoitus on tunnistaa asiakaskohderyhmän todellinen käyttöarvo, eikä eritellä kaikkia mahdollisia hyödykkeitä, jotka assosioivat tuotetta tai palvelua jollain tapaa. Toinen arvolupaus kirjaa kaikki erilaistavat tekijät, joiden avulla organisaatio erottuu positiivisesti muista kilpailijoistaan. Toinen arvolupaus tunnustaa nimenomaisesti, että asiakkaalla on vaihtoehtoja ja haluaa kertoa miksi asiakkaan tulisi valita juuri kyseinen tuote tai palvelu. Erilaistavaa arvolupaus voi olla hyvin kärkeä ja konkreettinen suhteessa muihin kilpailijoihin. Näitä voivat olla esimerkiksi markkinoiden halvin hinta tai nopein toimitus. Viimeinen tutkimuksessa mainittu luokka on fokusoiva arvolupaus, joka kiteyttää keskeisimmän arvon yhteen tai kahteen lauseeseen. Asiakkaan tulisi muistaa tämä sanoma yrityksen tarjoamasta ja siinä tulisi olla resonoiva painopiste. Painopisteitä voivat olla sanat kuten johtava tai maailmanlaajuinen. (Harvard Business review.)

### 3.3 Kilpailukeinot

Kilpailukeinot ovat organisaation tulkinta arvolupauksesta. Kilpailukeinot sisältävät strategisia valintoja sekä poisvalintoja. Kilpailukeinoja voivat olla esimerkiksi imago, laatu, hinta tai takuehdot. Vaikka kilpailukeinot ovat vakiintuneita tapoja toimia, ovat ne myös vain välineitä, joiden pyrkimyksenä on parantaa asiakkaan kokemaa arvoa (Saarijärvi & Puustinen 2021, 189–191). Kilpailukeinoissa ostajan ja myyvän osapuolen näkökulma voi olla erilainen. Henkilökohtaisen valmennuksen lisääminen kuntosalipalveluihin voi parantaa asiakkaan motivaatiota kuntoutuksen tai hyvinvointiin. Kuntosaliryttäjälle valmennuksen lisääminen vahvistaa kilpailukeinoja laajemmalla palvelutarjonnalla tai pidemmällä asiakassuhteilla. Kilpailukeinoilla organisaatio muuttaa omaa osaamista ja resursseja asiakkaan hyödyksi. Tällä hetkellä verkkokaupat panostavat kilpailukeinoissa esimerkiksi maksujoustavuuteen, palautusehtoihin sekä toimitukseen, kun taas kivijalkakaupat elämykseen, jäsenetuihin sekä yksilöllisten tarpeiden huomioimiseen.

Kilpailukeinot muuttuvat strategisiksi valinnoiksi, kun organisaatio asettaa kilpailukeinoihin tavoitteet (Saarijärvi & Puustinen 2021, 191). Tuotteiden valikoima voi olla kirjakauppojen yleinen kilpailukeino, mutta päätös tarjota laaja-alaisin sarjakuvatarjonta on strateginen kilpailukeinovalinta. Myös

toimitusaika voi olla kirjakaupalla kilpailukeino, mutta päätös tarjota markkinoiden nopeinta toimintaa on strateginen kilpailukeinovalinta. Voidaan siis sanoa, että kilpailukeino muuttuu strategiseksi kilpailukeinoksi, kun organisaatio sitoutuu sovittuun tavoitetasoon. Tavoitetaso ja kilpailukeinot muuttuvat ajan ja markkinatarpeiden mukaan. Organisaation kilpailukeinovalinnat voivat tuottaa yritykselle *kilpailuetua*, *kilpailukykyä* tai *kilpailuhaittaa*. Vuoden 2020 henkilöautojen määräaikaikatsastustilastoissa Dodge Caliberi -automallin hylkäysprosentti oli 60,2 prosenttia. Vastaava luku Kia Picantolla -automallilla oli 32,0 prosenttia ja Mercedes-Benz B -automallilla 0,0 prosenttia. Kaikkien automallien keskiarvo hylkäysten osalta oli 32,1 prosenttia. Dodge Caliberin hylkäysprosentti on tilaston suurin, kun taas Mercedes-Benz B:n pienin. Jos tulkitaan että katsastusten hylkäysprosentit antavat viitteitä auto mallin laadusta, voidaan sanoa, että laadussa Dodge Caliber kääri kilpailuhaitasta, kun taas Mercedes-Benz B:n laatu antaa yritykselle selkeää kilpailuetua. Kia Picanto on laadullisesti kilpailukykyinen auto asettuen tilastossa keskiarvoon. (Traficom 2021.)



KUVA 12. Esimerkki kilpailukeinovalintojen ja asiakaskokemuksen välisestä suhteesta (Saarijärvi & Puustinen 2021)

Tunnusomaisesti tyytyväiset asiakkaat kasvattavat yritysten uskollisten asiakkaiden määrää, mutta on huomioitavaa, ettei uskollinen asiakas ole aina tyytyväinen. Joskus asiakasuskollisuus syntyykin jonkin hallitsevan tekijän seurauksena, ja asiakas on sidottu ostamaan palveluita yritykseltä, jonka asiakaskokemus ei vastaa asiakkaan odotuksia. Näitä hallitsevia tekijöitä voivat olla esimerkiksi markkina-asema, logistiikka, tarjoama tai toimittajan korvaamisesta syntyvät vaihtokustannukset. (Lindroos & Lohivesi 2010, 117–118). Jos tämä kilpailuetu pienenee esimerkiksi uuden toimijan myötä, voi aikaisemmin uskolliset asiakkaat siirtyä hyvin nopealla aikavälillä toisen palvelutarjoajan piiriin.

Kansainvälisesti toimiva päivittäistavarakauppa Lidl aloitti Suomessa toimintansa vuonna 2004. Vaikka Lidl tunnistettiin edullisesta hintatasosta, oli sillä alkuvaiheissa haasteita kasvattaa markkinaosuutta Suomessa. Lidl ymmärsi, että negatiiviset asenteet ja mielikuvat hidastavan liiketoiminnallista kasvua. Lidl toteutti näkyvän markkinointikampanjan, jossa viestintä painottui kahteen keskei-



simpään sanomaan: Lidl tarjoaa tuttuja elintarvikkeita ja on sopiva kauppa kaikille yhteiskuntaluokkien edustajille. Kehittämällä tarjoamaa ja viestimällä siitä tehokkaasti Lidl onnistui parantamaan yleistä mielikuvaa, jonka kehitystä se on jatkanut tarjoamalla kuluttajille luksus ja eksklusiivisia tuotteita. Kokonaistarkastelussa Lidlin edullinen hintataso loi sille kilpailuetua, mutta brändiin ja tarjontaan kohdistuneet mielikuvat aiheuttivat kilpailuhaittaa. Lidl panosti näihin kilpailutekijöihin ja sai nostettua kilpailutekijöiden tavoitetasoa kilpailuhaitasta kilpailukykyiselle tasolle. Tämän vaikutuksena myös liiketoiminnallinen kasvu mahdollistui paremmin. Kilpailukeinoja mitataan yleensä suhteessa muihin kilpailijoihin, mutta Lidlin esimerkin mukaisesti yritysten tulisi enemmän pohtia voisiko kilpailukeinoiksi nostaa asioita, joita tarvitsee vahvistaa tai ei ole vielä käytössä. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 154–159.)

### 3.4 Menetelmät

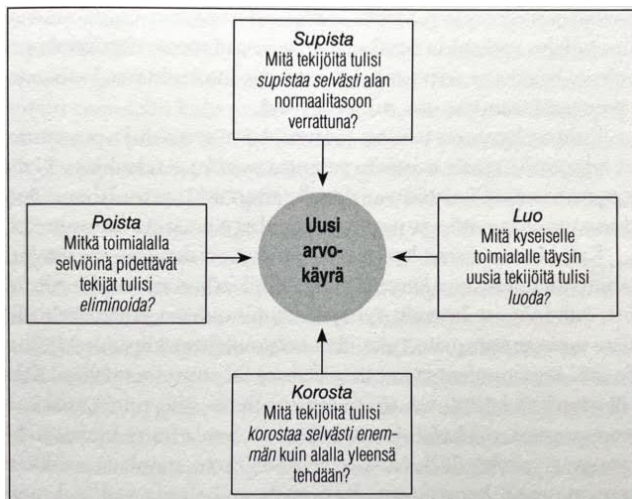
Oikeat menetelmät parantavat asioiden hahmottamista ja käsittelyä. Todenmukaisen kokonaiskuvan tuottamiseen tarvitaan yleensä useamman menetelmän yhdistämistä. Tässä luvussa on esitelty strategisen suunnittelun menetelmiä, jotka soveltuvat asiakaskokemuksen arviointiin ja johtamiseen.

#### 3.4.1 Sinisen meren strategia

Vuonna 2005 professorit W. Chan Kim ja Rene'e Maubourge julkaisivat kirjan *Sinisen meren strategia*. Kirjan keskeinen ajatus on ohjata yrityksiä kohti uusia markkinoita, jossa tärkein kilpailutekijä ei ole hinta vaan asiakkaan kokema arvo mahdollistaen positiivisen kannattavuuden (Chan Kim & Maubourgne 2015, 36–39). Sinisen meren strategiassa kantavana ajatuksena on löytää uusia kilpailuedun lähteitä, sen sijaan että yritys pyrkisi kilpailemaan ”verissä päin” asiakkaista nykyisellä markkinoilla, tuotteilla, palveluilla, kanavilla ja ratkaisuilla. Sinisen meren strategiassa innovoidaan kokonaan uudet kriteerit erinomaisille ja kilpailusta erilaistaville asiakaskokemuksille (Saarijärvi & Puustinen 2021, 164–168). Toisin sanoen pyrkimyksenä on siirtää organisaation painopiste uudenlaiseen palvelu- tai tuotekokonaisuuden tarjoamiseen, niin että unohtetaan nykyiset toimialuerajat. Jotta tämä onnistuisi, vaatii se organisaatiolta kykyä hahmottaa asiakastarpeiden kehittymistä, markkina-alueen laajentamista sekä uudenlaista lähestymistapaa ansaintalogiikkaan. Esimerkkinä voidaan käyttää suomalaista teknologiayritystä Woltia, joka tarjoaa ruokaa kotiinkuljetuksena omien digitaalisten palveluiden kautta. Wolt ei ole kuitenkaan itse sitoutunut ruokapalveluiden tuottamiseen tai investoinut lähetyksissä käytettäviin puhelimiin ja kulkuneuvoihin. Lähettipalvelussa toimiva henkilö huolehtii itse tarvittavien työvälineiden hankinnasta. Lähettien tuntilaskutus Woltin suuntaan on riippuvainen lähetin tehokkuudesta. (Wolt 2019.) Ravintola-alan, kuriiripalvelun ja teknologian yhdistäminen antavat viitteitä siitä, että Wolt yrityksenä toteuttaa sinisen meren strategiaa ja pyrkii löytämään uudenlaista liiketoimintaa. Viimeisen vuoden aikana Wolt on laajentunut palvelutarjoamaa myös vaatteiden ja kotitaloustarvikkeiden osalta.

Sinisen meren strategia poikkeaa yleisistä strategiatyövälineistä, koska se ei tarjoa vain yhtä toimintamallia vaan viittaa enemmän menetelmiin, joilla organisaatio voi hahmottaa markkinoiden välistä kilpailua ja parantaa oman asiakaskokemuksen ainutlaatuisuutta. Yksi sinisen meren strategia työvälineistä on neljän kysymyksen menetelmällä (Four Actions Framework), joka soveltuu hyvin asiakas-

kokemuksen strategiseen kehittämiseen. Sen avulla voidaan asettaa uusi tavoite nykyiselle asiakaskokemukselle tai luoda kokonaan uusi asiakaskokemus kehittämällä, eliminoimalla, karsimalla ja innovoimalla organisaation prosesseja ja palveluita. Tunnistetut toimenpiteet voidaan kuvata nelikenttään, jolloin toimenpiteiden ymmärrys kasvaa ja vuorovaikutussuhde tulee näkyväksi. (Chan Kim & Mauborgne 2015, 63–71.)

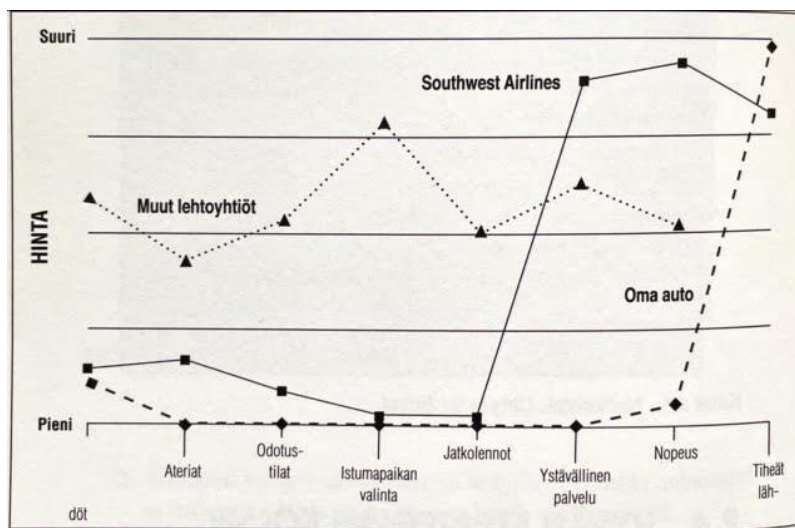


KUVA 13. Sinisen meren neljän kysymyksen malli (Chan Kim & Mauborgne 2015)

<p><b>Poista</b> Tähtiesiintyjät Eläinnumerot Virvokemyynti katsomossa Monen areenan yhtäaikainen käyttö</p>	<p><b>Korosta</b> Ainutlaatuinen ympäristö</p>
<p><b>Supista</b> Hauskuus ja huumori Jännitys ja vaarallisuus</p>	<p><b>Luo</b> Teema Tyylikäs katsomo Useita tuotantoja Taiteellinen musiikki ja tanssi</p>

KUVA 14. Esimerkki Cirque du Soleil -viihdeyrityksen nelikenttäkuvauksesta (Chan Kim & Mauborgne 2015)

Toinen sinisen meren strategia -työkalu on arvokäyrä (Value Curve) joka painottuu tarkastelemaan kilpailukeinoja, joiden avulla asiakaskokemuksesta saadaan kokonaisvaltaisesti parempi kuin kilpailijoilla. Tämä ei kuitenkaan aina tarkoita yksinomaan laadukkaampaa tarjontaa, vaan piirteiden painopiste, erilaisuus ja vakuuttava viestintä tulee täydentää toisiaan (Chan Kim & Mauborgne 2015, 71–75). Esimerkiksi lentoyhtiö voi vähentää omia lisäpalveluita lennon sisällöstä, jos se tunnistaa hinnoittelun olevan merkittävä asiakaskokemuksen ajuri. Työvälineen avulla on mahdollista tarkastella asiakaskokemukseen vaikuttavia elementtejä sekä oman että muiden yritysten näkökulmasta. Todellinen menestyminen mitataan siinä, kuinka hyvin yritys tunnistaa potentiaalisen asiakasryhmän nykyiset ja tulevat tavoitteet painopisteiden kehittämisessä.



KUVA 15. Southwest Airlines -yhtiön arvokäyrässä painottuu lyhyiden lentomatkojen arvoinnovaatio verrattuna muihin lentoyhtiöihin tai matkustukseen omalla autolla (Chan Kim ja Mauborgne 2015).

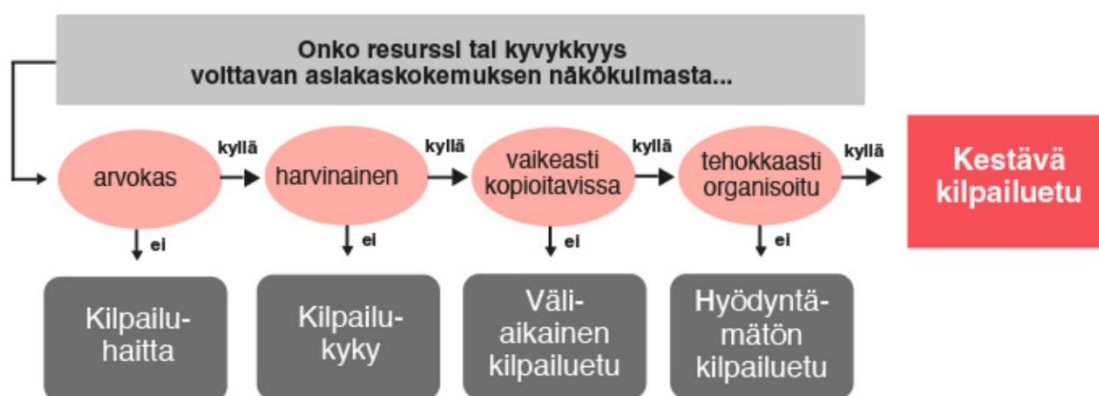
### 3.4.2 Porterin viisi kilpailuvoimaa

Professori Micheal Porterin kehittämässä mallissa arvioidaan viittä kilpailuvoimaa: Uusien kilpailijoiden uhkaa, tuottajien markkinavoimaa, kuluttajien markkinavoimaa, korvaavien tuotteiden uhkaa sekä toimialan nykyistä kilpailutasoa. *Uudet kilpailijat* tuovat tyypillisesti jännitettä alalle. Uuden kilpailijan pitää erottua markkinoilla ja yleensä tämä näkyy myös uudenaikaisena asiakaskokemuksena. Tämä asetelma saattaa haastaa nykyisiä organisaatioita arvioimaan uudelleen oman organisaation tuottamaa asiakaskokemusta. Jos uusi haastaja on menestyvä globaali organisaatio, voi se halutesaan "kaapata" markkinat ainakin hetkellisesti panostamalla enemmän asiakaskokemukseen kuin muilla on siihen mahdollisuus. *Kuluttajien markkinavoiman* keskeinen elementti on hinta. Markkinat määrittelevät kuinka paljon asiakkaat ovat valmiita maksamaan palvelusta tai tuotteesta. Vaikka tyypillisesti hinta pyritään laskemaan, niin markkinahintaa on myös mahdollista nostaa, jos myytävä tuote tai palvelu on selkeästi laadukkaampi kuin verrokkit. 2000-luvun alkupuolella tämä ilmiö oli nähtävissä matkapuhelinten osalta ja nykyisin tehokkaiden älypuhelimien hinnat ovat moninkertaistuneet viimeisen 20 vuoden aikana (Mobiili.fi). *Tuottajien* markkinavaikutus kasvaa, jos palvelua tuottava tai tuotteita myyvä organisaatio on voimakkaasti riippuvainen toisen organisaation raaka-aineesta, jalostamisvaiheesta tai osaamista. Näin ollen alihankkijan suoriutumisen ja hintatasolla on merkittävä rooli varsinaisen lopputuotteen tai palvelun menestymiseen tai tuottavuuteen. Riskiä pyritään pienentämään korvaavien toimittajien tai raaka-aineiden tunnistamisella. Elektroniikka markkinoilla tiettyjen sirujen saatavuusongelmaa on pyritty ratkaisemaan ostamalla yksinoikeudet kriittiseen raaka-aineeseen tai panostamalla itse omaan tuotantoon. *Korvaavan tuotteen* uhka on merkittävä, mikäli kilpailija pystyy tuottamaan vastaavan tuotteen uudella prosessilla tai raaka-aineella. Uuden tuotteen valmistaminen voi olla näin nopeampaa, halvempaa tai laadukkaampaa kuin aikaisemmin. Tämän lisäksi tuote saattaa sisältää ominaisuuksia, jotka lisäävät tuotteen ostokiinnostusta. Elintarvikealalla kasvituotteita kuten härkäpapuja on lähdetty jalostamaan uudella tavalla. Perinteisille lihatuotteille on noussut tämän johdosta kilpailijoita lihan tapaisista tuotteista joidenka hinta, terveellisyys ja ekologisuus ovat sen kilpailuetuja. *Nykyinen kilpailutaso* saattaa ohjata merkittävästi tuotteen hintaa, palvelutasoa ja markkinointia. Korkea kilpailutaso näkyy tuotteissa, joita valmistetaan ja

myydään useamman toimittajan kautta. Tämä korostuu varsinkin, jos markkinoilla on enemmän tuotteita tarjolla kuin ostajia. Asiakkaalle korkea kilpailutaso näkyy parempana asiakaskokemuksena, alhaisempana hintana ja ostoon kytkettyinä lisäetuina kuten pidennetty takuu tai lisävarustelu kaupan päälle. Korkea kilpailutaso laskee tuotteen kannattavuutta, varsinkin jos kilpailu kohdistuu suoraan tuotteen myyntihintaan. Porterin mallia on arvosteltu, ettei se huomioi riittävän monipuolisesti asiakasnäkökulmaa. Toisaalta Porterin mallin tarkastelee toimintaa enemmän organisaation ulkopuolelta, kuin useampi muu menetelmä tai työkalu. Kilpailuvoimien hahmottaminen auttaa nykyisen asiakaskokemuksen arviointia ja mahdollistaa muutostarpeita tunnistamisen. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 203–205, 211–218.)

### 3.4.3 VRIO-malli

VRIO-malli johdattaa organisaatiota tunnistamaan resursseja ja osaamista, jotka ovat kilpailusta erilaistavia tekijöitä. Nämä tekijät ovat ainutlaatuisia, vaikeasti kopioitavia ja tehokkaasti organisoituja. VRIO-mallissa sisäinen ympäristö, resurssit ja osaamiset suhteutetaan kilpailijoiden vastaaviin tekijöihin. VRIO-malli muodostuu sanoista valuable (arvokkaita), rare (harvinaisia), imitability (vaikeasti jäljiteltävä) ja organization (organisoituminen). *Arvokkaiden* resurssien ja osaamisen avulla yritys pystyy parantamaan asiakashyötyjä ja laskemaan asiakkaalle kohdistuvia tappioita. *Harvinaiset* resurssit ja osaamiset ovat merkityksellisiä asiakaskokemusten tuottamisessa, mutta eivät ole yleisesti kilpailijoilla saatavilla. *Vaikeasti jäljiteltävät* tekijät ovat usein pitkälle kehitettyjä ja monimutkaisia kokonaisuuksia, joilla on vahvat juuret organisaatiossa. *Tehokkaasti organisoit* resurssit ja osaamiset mahdollistavat kilpailijoita paremman suorituskyvyn ja lopulta asiakaskokemuksen. Asiakaskokemuksen näkökulmasta mallin avulla, voidaan tunnistaa ja kehittää niitä kyvykkyksiä, jotka ovat asiakaskokemuksen tuottamisessa keskeisessä roolissa. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 203–205, 221–224.)



KUVA 16. VRIO-mallin avulla voidaan analysoida millaista kilpailuetua organisaation resurssit ja kyvykkydet tarjoavat (Saarijärvi & Puustinen 2021).

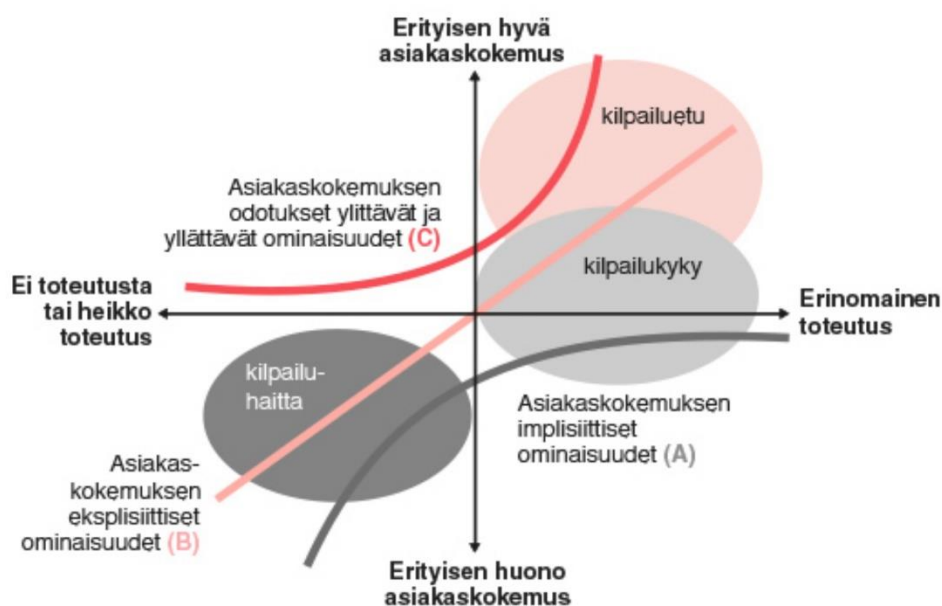
### 3.4.4 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi muodostuu sanoista Strengths (vahvuudet), Weaknesses (heikkoudet), Opportunities (mahdollisuudet) ja Threats (uhkat). Se on nelikenttämenetelmä, joka soveltuu arviointiin, kehittä-

miseen sekä strategisten tarpeiden tunnistamiseen. Nelikenttä jakaantuu kahteen pääluokkaan: Sisäiseen ja ulkoiseen ympäristöön. Sisäisessä ympäristössä tarkastellaan kohteeseen kytkeytyviä vahvuuksia sekä heikkouksia, kun taas ulkoisessa ympäristössä vastaavat tarkastelut kohdistuvat mahdollisuuksiin ja uhkiiin. SWOT-analyysin avulla, tutkittavasta kohteesta voidaan luoda havainnollistava arvio, jonka perusteella kehitystarpeiden tunnistaminen on helpompaa. Asiakaskokemuksen näkökulmasta SWOT-analyysi voi helpottaa kilpailukeinojen tunnistamisessa sekä nykyisen lähtötason arvioinnissa (Saarijärvi & Puustinen 2021, 218–219). Esimerkiksi matkailualan yritys voisi omassa SWOT-analyysissa kokea sisäiseksi vahvuudeksi palvelualttiin henkilöstön ja toimintakykyisen kaluston, kun taas heikkoudeksi voitaisiin kirjata henkilöstön diversiteetti tai kielitaito.

### 3.4.5 Kano-malli

1980-luvulla Professori Noriako Kano kehitti autoteollisuutta varten asiakastytyvääsyyttä kuvaavan mallin. Myöhemmin Kano-malliksi kutsuttu viitekehys jäsentää asiakastarpeet kolmeen luokkaan: Asiakasodotuksia vastaavat, alittavat ja ylittävät ominaisuudet. *Asiakaskokemuksen eksplisiittiset* ominaisuudet kuten palvelutaso tai helppokäyttöisyys vaikuttavat suoraan asiakastytyvääsyyden parantamiseen tai huonontumiseen. Vastaavasti *asiakaskokemuksen implisiittiset* ominaisuudet kuten vaikea saatavuus tai laatu vaikuttavat haitallisesti asiakastytyvääsyyteen. *Asiakasodotukset ylittävät* ominaisuudet kuten yllätyksellinen asiakasetu parantavat asiakaskokemusta. Näiden ominaisuuksien puuttuminen ei kuitenkaan laske asiakastytyvääsyyttä. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 223–229.) Kano-mallin tiedot kerätään asiakkailta tyypillisesti asiakaskyselyjen avulla. Organisaation tehtävä on tunnistaa ominaisuuksiin kytkeytyvät kilpailutekijät ja kehittää niitä määrätietoisesti eteenpäin. Kano-malli mahdollistaa ymmärtämään tuotteiden tai palveluiden ominaisuuksien vaikutusta asiakastytyvääsyyteen. Samalla on hyvä tunnistaa, että ominaisuuksien vaikuttavuudella on suhde toisiinsa. Tuotteen nopea toimitus ei paranna asiakaskokemusta, jos sisältö on vahingoittunut puutteellisen paketoinnin vuoksi. Vastaavasti hyväkään palvelutaso ei nosta ravintolan asiakaskokemusta, jos itse ruoka ei vastaa asiakasodotuksia.



KUVA 17. Eri ominaisuuksien vaikutus asiakaskokemusten muodostumiseen, hyödyntäen Kano-mallia (Saarijärvi & Puustinen 2021).

## 4 ASIAKASPOLKU

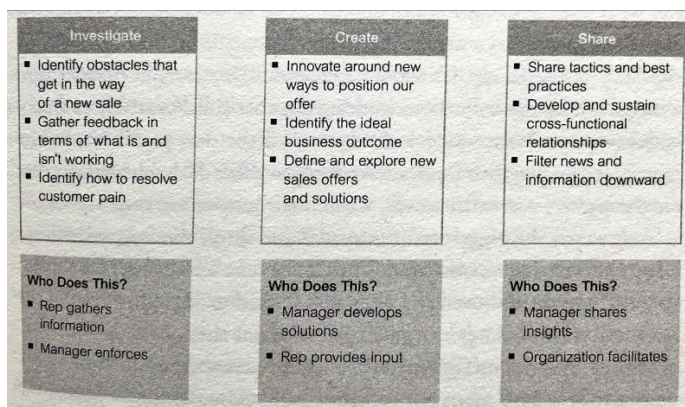
Asiakaspolku kuvaa yrityksen toimitusketjua alkaen asiakas- ja myyntitoiminnasta johtaen tuotteen tai palvelun ostoon ja käyttöön. Asiakaspolun tulisi huomioida varsinkin tilanteet, jossa asiakkaalla herää kysymyksiä tai ilmenee ongelmia. Ongelmatapauksissa vastuu voi olla nimetty tukiosastolle tai osastolle, joka vastaa prosessin kokonaistoimituksesta. Ilman asiakaspolkua vastuut ja niihin liittyvät toimenpiteet voivat olla epäselviä, jotka yleisesti johtavat henkilöstön sekä asiakkaan tyytymättömyyteen. Asiakaspolun avulla organisaatio saa kokonaiskuvan tapahtuvista ongelmista ja niiden yleisyydestä. (Goodman ja Broetzmann 2019, 13–14, 22–24). Asiakaskokemuspolun kuvaaminen on arvokasta, koska se kokoaa kaikki palveluun tai tuotteeseen liittyvät kokemukset yhdeksi hallittavaksi kokonaisuudeksi. Asiakaspolku on tehokas työkalu, kun tunnistetaan muutos- tai kehitystarpeita, joilla parannetaan asiakaskokemusta. Samalla se toimii henkilöstölle hyvänä käsikirjana, kuinka tuottaa hyvää asiakaskokemusta tällä hetkellä. Usein asiakaspolkuun suoritettavat yksittäiset muutokset ovat pieniä, mutta niiden yhteisvaikutus voi olla asiakkaalle merkittävä. Tämän vuoksi on erityisen tärkeää, että asiakaspolkuun kuvataan kaikki asiakasrajapinnassa tapahtuvat toiminnot.

### 4.1 Kuvaaminen

Ennen asiakaspolun kuvausta tulee varmistaa, että toimintaan osallistuvat henkilöt ymmärtävät asiakaskokemuksen merkityksen. Asiakaspolun määrittelyssä tulee huomioida asiakkaalle sekä työtovereille tuotettava kokemus. Molemmilla osa-alueilla on vaikutukset lopulliseen asiakaskokemukseen. Kuvaamisessa tulee kiinnittää huomioita ensimmäisen ja viimeisen asiakaskontaktin laatuun, koska näillä on iso vaikutus lopulliseen asiakaskokemukseen. Usein on myös tärkeää tunnistaa, mitä ja miten asiakas toimii omassa ympäristössään. Mitä asiakas teki ja koki ennen ja jälkeen kun otti yhteyttä yritykseen?

Asiakaspolun kuvaamisessa innovointi tulisi olla keskeisessä roolissa. Innovoinnin tarkoitus on selvittää ongelmia, jotka estävät organisaatiota saavuttamasta tavoitetilaa, sekä tunnistaa ja luoda menetelmiä, jotka tuottavat kilpailuetua suhteessa muihin vastaaviin toimijoihin. Innovointi voidaan tarkastella tutki-, luo- ja jaa-vaiheiden avulla. Esimerkiksi myyntiprosessia tarkastellessa tutki-vaiheen tulisi selvittää asiat, jotka estävät myyntiä, aiheuttavat asiakastyytymättömyyttä tai toimivat tapauskohtaisesti. Luo-vaiheessa innovoidaan uusia tapoja toimia, tunnistaa myynti ja tarjoama mahdollisuuksia ja havaitaan optimaalisia liiketoimintamalleja. Viimeisessä jaa-vaiheessa primaarinen tietämys sovitetaan ja jaetaan sitä tarvitseville henkilöille, sekä ylläpidetään että kehitetään sidosryhmien välistä yhteistyötä. (Dixon & Adamson 2011, 159–163).

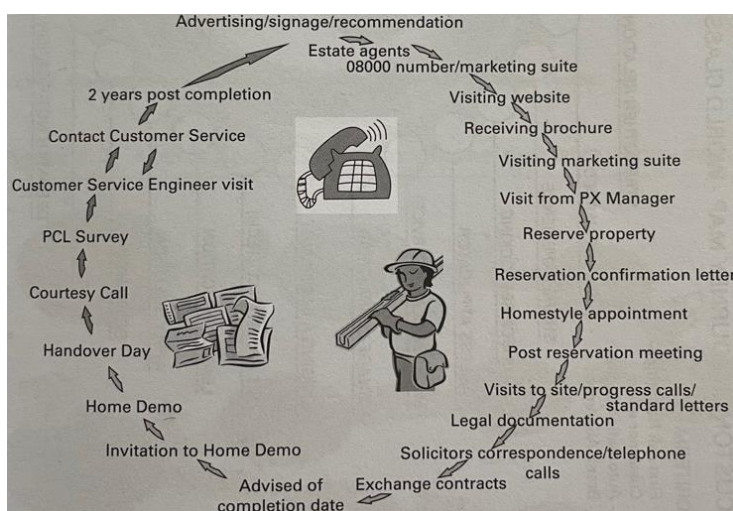




KUVA 18. Myyntivaiheen innovointiprosessi jaettuna kolmeen vaiheeseen (Dixon & Adamson 2011)

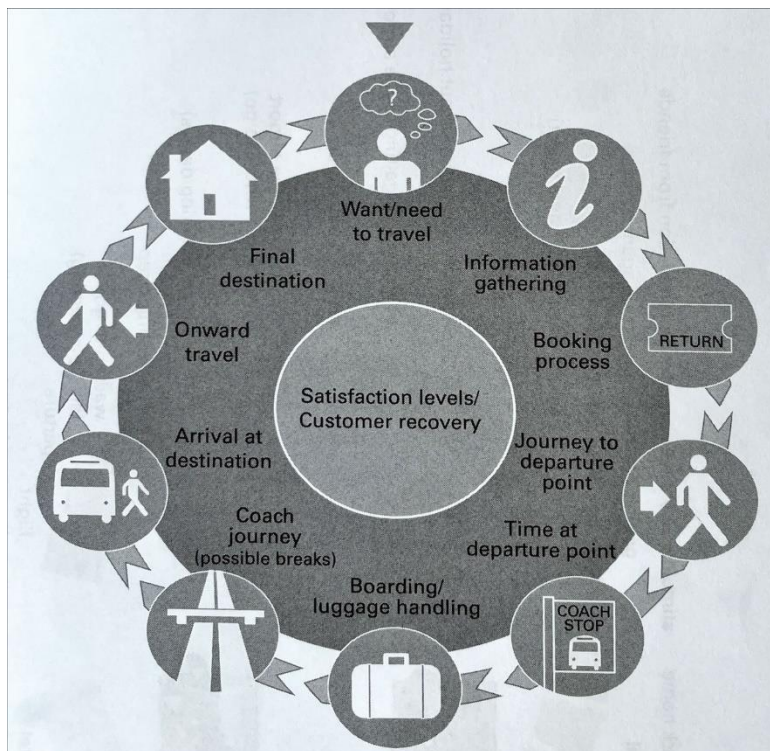
Asiakaspulun kuvauksessa asiakkaan näkökulma tulee esitellä selkeästi. Mitä asiakas näkee, kokee ja mitä palveluntarjoaja asettaa heille tehtäväksi. Kun asiakas astuu ravintolaan sisälle, niin millaisia asioita hän näkee ja kuulee ensimmäisenä. Ohjataanko asiakas istumaan vai valitseeko hän istumapaikkansa itse. Asiakaspulun tulisi huomioida myös, miten asiakas kokee eri asiakaskohtausvaiheet. On ominaista, että asiakkaan tunnetilassa tapahtuu muutoksia toimitusketjun aikana. Hyvässä asiakaspulussa on tuotu lisäksi esiin malleja, kuinka asiakaskokemusta voidaan parantaa ja mitä asioita tulisi välttää. Välillä asiakkaalle pitää viestiä jopa kielteisiä uutisia, jolloin viestin sisältö ja ajoitus voi olla hyvinkin merkittävää.

Organisaation arvovirtakuvaukset toimivat hyvänä pohjana asiakaspulun kuvaamiselle. Jos tällaista ei ole käytössä, voidaan halutun palvelun asiakaspolku nauhoittaa hyödyntäen audiovisuaalista tekniikkaa. Olennaista on, että kaikki asiakaskohtauspisteet ovat tunnistettu. Asiakaskaspolku kuvataan yleensä ympyrän muotoiseen kehään tai lineaariseen muotoon. Esitystavalla ei kuitenkaan ole huomattavaa vaikutusta, kunhan se sisältää kaikki asiakkaan ja organisaation väliset yhteyspinnat. (Daffy 2019, 61.)



KUVA 19. Esimerkki talonrakentajan asiakaspolusta (Duffy 2019)





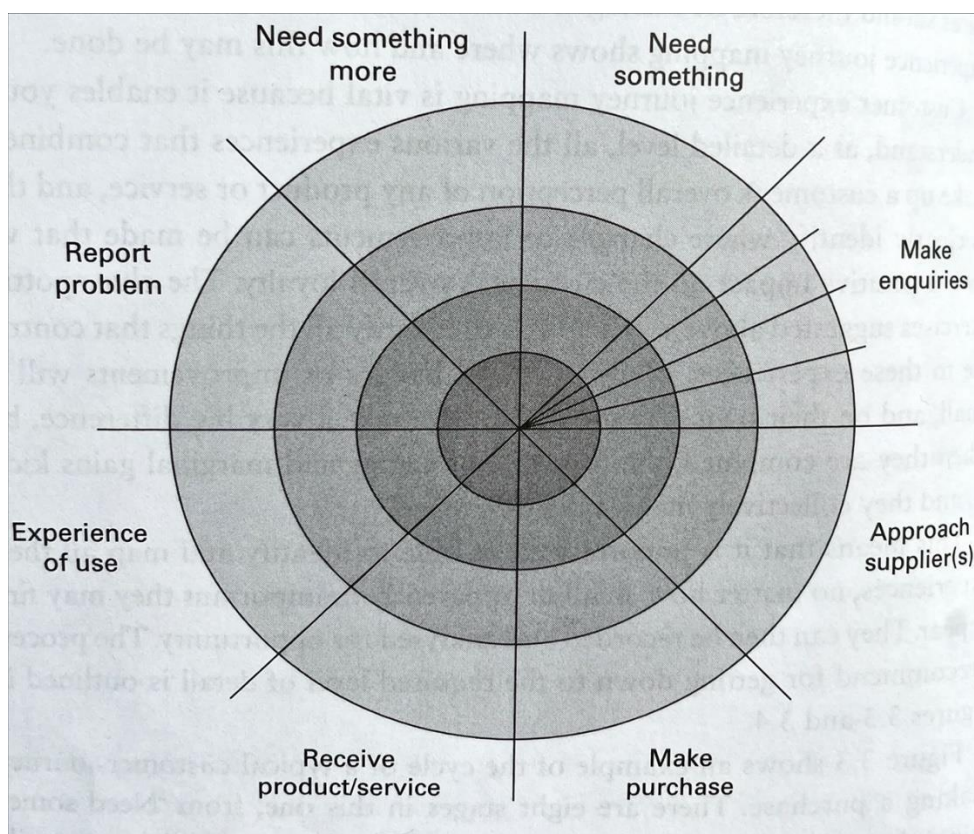
KUVA 20. Esimerkki kansallisen linja-autokuljettajien asiakaspolusta. (Duffy 2019)

#### 4.2 Jatkuva parantaminen

Kun asiakaspolku on kuvattu, voidaan siirtyä seuraavaan vaiheeseen eli jatkuvaan parantamiseen. Jotta kehittäminen olisi mielekästä, tulisi kehitystarpeet jakaa pieniin osiin. Usein yksittäinen asiakas-kohtaamistapahtuma on hyvä tapa tunnistaa kehitystarpeita. Asiakaskohtaamistapahtumista tulisi tallentaa lukuisia eri näytteitä sekä huomioida prosessissa tuotettava tietosisältö. Näiden tallenteiden perusteella voidaan yksittäinen tapahtuma kategorisoida tilanteeseen sopiviin luokkiin. Asiakkaan ostotapahtumassa voidaan käyttää esimerkiksi seuraavia luokkia:

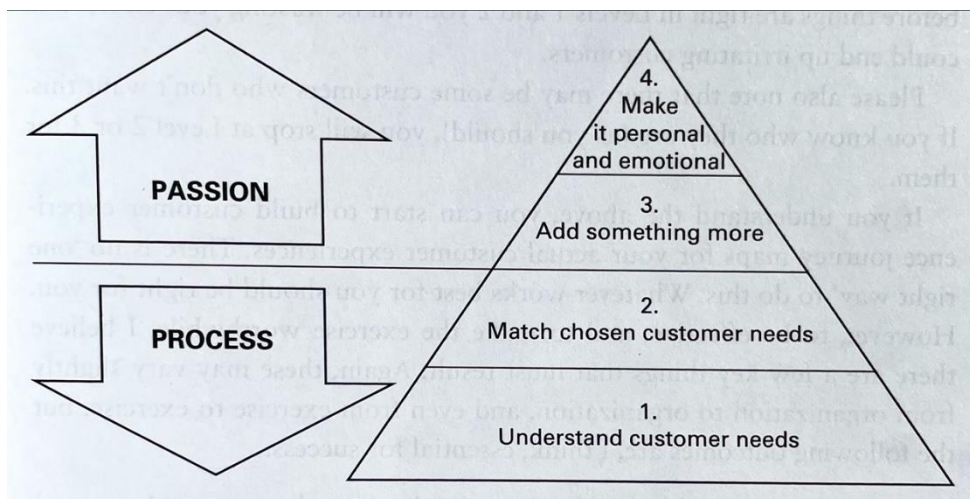
- tiedustelu- ja markkinointikanavat
- toimittajaan lähestyminen
- tilauksen suorittaminen
- tuotteen tai palvelun vastaanottaminen
- käyttökokemus
- ongelmasta raportointi
- tarvitsee jotakin lisää

Analysoidut kohtaamiset voidaan visualisoida ympyrädiagrammiin, jossa sektorit ovat jaettu ennalta määriteltäviin luokkiin. Jokainen luokka voidaan jakaa vielä eri tasoihin. Tasot kuvaavat asiakaskokemuksen arvoa. Ylin taso sijoittuu ympyrädiagrammissa keskimmäiseksi, kun taas kehän ulommainen taso kuvaa alinta luokkaa. (Duffy 2019, 56–60.)



KUVA 21. Asiakaskohtaamistapahtumat sijoitetaan oikeaan ympyrädiagrammin vaiheeseen ja arvotetaan (Duffy 2019).

Neliportaisessa ympyrädiagrammissa alinta tasoa kutsutaan ensimmäiseksi tasoksi. Ensimmäisen tason keskeisin tavoite on ymmärtää asiakastarve. Asiakaspalautteet ja asiakastutkimukset parantavat asiakastarpeen ymmärtämistä. Toinen taso saavutetaan, kun tarjoaman sisältö vastaa kohdeasiakkaan tarpeita. Tämä tarkoittaa, että asiakkaan tarve on ensimmäisen tason mukaisesti ymmärretty ja siihen sopiva palvelu- tai tuotekokonaisuus on ehdotettu asiakkaalle. Asiakastarpeet ovat usein yksilöllisiä, joten arviointia ja kehittämistä tukee hyvä asiakassegmentointi. Samaa tuotetta kuten tietokonetta voidaan myydä nuorille ja ikääntyneille ihmisille, vaikka käyttötarkoitukset ja tarvittavat ominaisuudet eroaisivat huomattavasti asiakasryhmien välillä. Ensimmäisen ja toisen tason toiminnot tuottavat asiakkaalle tavanomaisesti asiakastyytyvyyttä, mutta niillä harvoin saavutetaan asiakasuskollisuutta. Kolmannella tasolla palveluun tai tuotteeseen lisätään jotain mitä tiedetään asiakkaan toivovan. Kolmannen tason lisäyksellä ei tulisi olla vaikutusta tuottavuuteen, vaan tasoa nostavia elementtejä voidaan tuottaa pienilläkin elementeillä, kuten tarjoamalla tarpeen mukaista käyttötukea. Viimeisellä eli neljännellä tasolla asiakaskohtaamisesta pyritään luomaan henkilökohtainen ja tunteellinen. Persoonallisen ja sopivan tunnetilan tavoittaminen vaatii edellisten tasojen saavuttamista sekä hyvää tunneälyä henkilöltä. On hyvä muistaa, ettei kaikki ihmiset halua neljännen tason palvelua, jolloin asiakaskohtaaminen pidetään toisella tai kolmannella tasolla. (Duffy 2019, 56–60.) Palvelukokemus ei saa tuntua asiakkaasta vaivaannuttavalta, jotta hän ei koe kynnystä ostaa tai käyttää palvelua uudestaan.



Kuva 22. Asiakaskohtaamistapahtumien luokittelumalli. Kaikki asiakaskohtaamiset luokitellaan halutun palvelutason mukaan (Duffy 2019).

## 5 KOHDEORGANISAATIO

Vincit perustettiin vuonna 2007 tarjoamaan ohjelmistokehitys- ja palvelusuunnittelupalveluja. Perustajina toimivat Mikko Kuitunen ja Olli-Pekka Virtanen. Vuonna 2016 Vincit yhdistettiin Javerdel Oy:n kanssa Vincit Group Oyj:ksi, joka noteerattiin samana vuonna Nasdag First North -markkinoilla. Vincitin tärkein liiketoimintapalvelu on räätälöityjen ohjelmistojen kehittäminen ja suunnittelu. Lisäksi Vincit tarjoaa neuvontaa ja valmennusta ketterästä ohjelmistokehityksestä ja hallinnasta. Vuonna 2016 Vincit valittiin Great Place to Work Finlandin -tutkimuksessa kolmatta kertaa Suomen parhaaksi työpaikaksi. Samana vuonna Vincit valittiin myös Euroopan parhaimmaksi työpaikaksi (Iltalehti 2016). Tampereelta lähtöisin teknologiayritys on laajentanut Suomessa toimipisteitä Helsinkiin, Turkuun, Ouluun, Jyväskylään ja Kuopioon. Tämän lisäksi Vincitillä on toimintaa Yhdysvaltojen kahdessa osavaltiossa: Arizonassa ja Kaliforniassa. Vuonna 2021 Vincitin tilikauden liikevaihto oli 61,5 miljoonaa euroa. Liikevaihdon kasvu oli 9,2 miljoonaa euroa eli 17,5 prosenttia. Kasvusta 68 prosenttia oli orgaanista ja 32 prosenttia yrityskaupoista johtuvaa. Tilikauden päättyessä henkilöstöä oli 579 työntekijää. Helmikuussa Vincit kertoi avaavansa uuden toimipisteen Kuopioon kevään 2021 aikana ja maaliskuussa Vincit osti Vuria LLC:n liiketoiminnan ja samalla laajensi toimintaa Arizonaan. Tilikauden päättymisen jälkeen Vincit Oyj:n ja Bilot Oyj:n hallitukset allekirjoittivat 3.2.2022 yhdistymissopimuksen ja sulautumissuunnitelman yritysten fuusioitumiseen. Mikäli kaikki täytäntöönpanon edellytykset täyttyvät, Bilot Oyj yhdistyy osaksi Vincit Oyj liiketoimintaa heinäkuussa 2022. (Vincit tilinpäätöstiedote 2021.)

### 5.1 Strategia

Marraskuussa 2021 Vincit julkaisi päivitetyn strategiansa sekä uuden johtoryhmän kokoonpano. Samalla liiketoiminnalliset painopisteet uudelleen arvioitiin ja työntekijäkokemuksen merkitystä nostettiin. (Vincit tilinpäätöstiedote 2021). Uudella toimintamallilla Vincit pyrkii yhtenäistämään toimintatapoja koko organisaatiossa ja parantamaan yhteistyötä asiantuntijayksiköiden ja liiketoiminta-alueiden välillä. Alla yhteenveto Vincitin strategisista valinnoista (Vincit yhtiötiedote 2021).

- Digitaalisen myynnin ja asiakaskokemuksen kokonaisvaltainen kehittäminen on Vincitin palveluliiketoiminnan kansainvälisen kasvun ja tulevaisuuden konsultointikyvykkyyksien painopisteinä.
- Digitaalisten palveluiden laajamittainen suunnittelu- ja toteutusosaaminen muodostaa jatkossakin Vincitin liiketoiminnan ytimen. Kasvupanostuksia suunnataan entistä tarkemmin valittuihin asiakassegmentteihin ja markkinoihin.
- Vincit panostaa modernien digiratkaisujen ylläpitopalveluiden kehittämiseen ja tavoittelee jatkuvallaskutteisen liikevaihdon merkittävää kasvua palveluliiketoiminnassa.
- Vincit vahvistaa asemaansa houkuttelevana työpaikkana nykyisille ja tuleville osaajille luomalla monipuolisempia kansainvälisiä kehittymispolkuja sekä panostamalla työhyvinvointiin.

Uuden strategiamallin myötä Vincitin palveluliiketoiminta jakautui kolmeen liiketoiminta-alueeseen: Commerce, Digital ja DevOps & Platform Services. Liiketoiminta-alueiden vastuulla on palvelualueen markkinastrategia, palvelutarjoama, kumppanuudet, myynti ja asiakkuuksien kehitys. Tämän lisäksi koko Vincitin toimituskykyä johdetaan uuden Talent & Delivery -toiminnon kautta. (Vincit yhtiötiedote 2021).





	LOCAL COMMUNITIES	BUSINESS DEVELOPMENT	ACCOUNTS	SALES	CONSULTING, PRESALES & OFFERING DEVELOPMENT
Roles	Talent Site Leads, Cell Leads	Business Development Leads	Account Executives, Service Managers	Sales Executives	Senior Consultants, Tech / Design Directors
Tasks	<p>Responsible for local sites and communities.</p> <p>Handle local people operations together with Cell People.</p> <p>Take part in allocation, utilization, recruitment, sourcing and talent development.</p>	<p>Responsible for sales, offering development, and accounts in their business segment (e.g. Public sector, Financial services).</p>	<p>Develop Vincit's current customerships and find new customers.</p> <p>Build our strategic partnerships, aiming for upsell and/or cross-sell.</p>	<p>Find and win new business opportunities.</p> <p>Responsible for the inbound process.</p>	<p>Build winning stories, and develop our offering.</p> <p>Facilitate project starts.</p>

KUVA 24. Vincitin uuden strategian mukaiset roolit (Vincit strategiatyö 2021)

Vincitin palveluliiketoiminta muodostuu kolmesta liiketoiminta-alueesta. Vincit Commerce -liiketoiminta-alue on Vincitin kansainvälisen kasvun kärki ja keskittyy asiakkaiden kokonaisvaltaiseen kaupallisten kyvykkyyksien kehittämiseen, jossa digitaalinen myynti ja asiakaskokemus ovat keskiössä. Vincit Digital -liiketoiminta-alue keskittyy yhtiön nykyisen liiketoiminnan ytimen, asiakas- ja ihmislähtöisten digitaalisten palveluiden suunnittelu- ja toteutusosaamisen kasvattamiseen. Vincit DevOps -liiketoiminta-alue rakentuu yhtiön nykyisten jatkuvien palveluiden liiketoiminnalle. Liiketoiminta-alue vastaa muuttuvaan asiakastarpeeseen ja projektiliiketoiminnan kysynnän vaihteluun, tuottamalla skaalautuvia palveluita ja luomalla nykyistä enemmän jatkuvalaskutteista liiketoimintaa. (Vincit yhtiötiedote 2021.)

Osana operatiivisen mallin muutosta, Vincit vahvisti asiakashankkeiden toimitusmallia keskittämällä rekrytoinnin, projektiallokoinnin ja toimipaikkakohtaisten yhteisöjen kehittämisen uuteen Talent & Delivery -toimintoon. Muutoksen pyrkimyksenä on mahdollistaa monipuolisemmat roolit ja kansainväliset kehittymispolut Vincitin työntekijöille kaikilla liiketoiminta-alueilla. (Vincit yhtiötiedote 2021). Talent & Delivery:n henkilöstö koostuu pääasiallisesti asiakasprojekteissa työskentelevistä asiantuntijoista, jotka toimivat asiakastarpeiden perusteella muodostetuissa tiimeissä.

### 5.3 Brändi

Vincit on tunnettu erottuvasta ja omaleimaisesta markkinoinnista. Erottautumista korostetaan myös Vincitin englanninkielisillä kotisivuilla lauseella "Vincit is not just another software company" (Vincit USA 2022). Audiovisuaalisessa viestinnässä korostuvat huumori, ammattitaito, rentous ja ylpeys toimia eri tavalla (Vincit YouTube 2022). Vincitin logossa näkyvää ankkua hyödynnetään paljon sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä. Vuonna 2021 Vincitin *Tajjuutko AaTeeKoon piälle?*-markkinointikampanja valittiin yleisöäänestyksessä vuoden rekrytointikampanjaksi. Kampanja sai runsaasti positiivista huomiota erityisesti sosiaalisessa mediassa ja jäi ihmisten mieliin. Tammikuussa 2022 yhdysvaltalainen televisioyhtiö ABC julkaisi uutisen Vincitin valtavasta kumiankasta, joka oli rakennettu Arizonan vuoriston päälle. (Vincit Twitter USA 2022). Vuonna 2021 Vincit USA listattiin sijalle 2151, nopeimmin kasvavien yritysten joukkoon Yhdysvalloissa. (Inc.5000 2021). Universumin vuoden 2021 tuottamassa tutkimuksessa Vincit valittiin 5. houkuttelevammaksi IT-työnantajaksi ammattilaisten kategoriassa ja 13. opiskelijoiden kategoriassa. (Universum 2022).

#### 5.4 Arvolupaus

Luvun 3.2 mukaisesti Vincitin arvolupauksissa ilmenee kaikki kolme Customer Value Propositions in Business Markets -tutkimuksessa nostettua pääluokkaa. Vincitin pääverkkosivuilla mainitaan teksti "Aina toimivinta digitaalisuutta ymmärrettävässä paketissa. Jotta huominen ei pelota" kiteyttää keskeisimmät Vincitin arvolupaukset yhteen kokonaisuuteen. Tämän arvolupauksen osalta voidaan puhua fokusoivasta arvolupauksessa, jossa resonoiva painopiste on jälkimmäisessä lauseessa. Viestissä korostuvat arvot: Nykyaikaisuus, viestintä ja turvallisuus. Toinen Vincitin arvolupaus "Tavallista inhimillisempää digitalisaatiota" on erilaistava arvolupaus, joka viestii ihmiskeskeisestä lähestymisestä ja kilpailijoitaan helpommasta lähestymistavasta. Kolmas Vincitin arvolupaus "100 % tyytyväisyystakuu tai rahat takaisin" antaa asiakkaalle laatutakuun ja luo ostajalle turvaa. Arvolupauksen keskeinen etu on siis kokonaisvaltainen asiakastyytyväisyys, joka on kytketty asiakkaan rahalliseen panostukseen. Henkilöhaastattelussa hallitusjäsen kertoi, että asiakasprojektien ohjaus on aikälähtöistä, joten Vincitin toimintaa arvioidaan tyypillisesti tunti hinnassa. Näin ollen Vincitin pitää osoittaa asiakkaille, että käytetty aikaa tuottaa odotetun arvon. Arvolupausten merkitys kasvaa, kun projektissa asiakkaan ja projektitiimin yhteistyö on pitkäjänteistä ja progressiivista. (liite 1.)

#### 5.5 Mittaaminen

Työ sisältää salassa pidettävää, yrityskohtaista tietoa, mikä on jätetty tästä kirjallisesta työstä pois.

#### 5.6 Laatu

Vincitin laadullisissa menettelytavoissa korostuvat kolme painopistettä: Työntekijät, asiakkaat ja jatkuva kehittäminen. Vincit luottaa, että parhaat tulokset saavutetaan lahjakkaiden ja motivoituneiden työntekijöiden avulla. Panostukset rekrytointiin, henkilöstön hyvinvoinnin hallintaan ja palkitsemiseen ovat osoituksia tästä painopisteestä. Asiakasnäkökulmasta Vincit pyrkii tarjoamaan asiakkailleen parhaimman arvon suhteutettuna annettuun aikatauluun ja budjettiin. Kilpailuedun ylläpitäminen on Vincitille merkityksellistä, joten jatkuva kehittyminen on toiminnan kannalta tärkeää. Avoimuus ja aktiivisuus muodostavat parhaimman lopputuloksen kehitysideoiden käsittelyssä.

Laadulliset menettelytavat toimivat viitekehyksenä avaintavoitteiden ja suoritusmittareiden saavuttamiseen. Laatu politiikan mukaisesti, henkilöstöä koskevat ohjeet tulee olla ajantasaisia, luotettavia ja saatavissa. Vincitin toimintamalli perustuu korkean asiakastyytyväisyyden saavuttamiseen, sekä yrityksen että työntekijöiden hyvinvoinnin takaamiseen. Toimintamalli täyttää ISO 9001:2015 standardin vaatimukset ja on sertifioitu ulkopuolisen auditoijan hyväksymänä. Tämän lisäksi Vincitillä on lääkinällisten laitteiden ISO 13485:2016 -sertifikaatti. (Vincit lehdistötiedote 2021).

## 6 LÄHTÖTASO JA ASIAKASTARPEIDEN TUNNISTAMINEN

Asiakaskokemuksen kehittämisen kannalta on hyvä ymmärtää nykyinen suoritustaso. Millaista asiakaskokemusta organisaatio tällä hetkellä tuottaa ja mitkä tekijät estävät mahdollisen hyvän asiakaskokemuksen syntymisen? Tässä luvussa tutkitaan Vincitin toimintaa sisäisten ja ulkoisten palautteiden perusteella, ja pyritään löytämään asiakastarpeita, joita voitaisiin huomioida kehitystoimenpiteissä.

### 6.1 Hallitusjäsen #1

Henkilösuojauksen vuoksi tässä opinnäytetyössä ei käytetä haastateltavien oikeita nimiä. Ensimmäistä haastateltavaa kutsutaan nimellä Arvo. Tätä opinnäytetyötä varten Arvoa haastateltiin asiakaskokemuksesta ja nimenomaisesti Vincitin näkökulmasta. Haastattelussa Arvo kertoi, että asiakaskokemuksen huomioiminen strategiatyössä käynnistyi noin kolme vuotta sitten. Hallitusjäsen #2 liittyi tuolloin Vincit Oyj:n hallitukseen ja otti samalla päävastuun asiakaskokemuksesta hallitustasolla.

Vincitillä on pitkä historia työntekijäkokemuksen kehittämisestä, ja nyt kehittymistä on tapahtunut myös asiakaskokemuksen puolella. Arvo ei kuitenkaan profiloi Vincittiä asiakaskeskeiseksi organisaatioksi, vaan näkee tuon matkan vasta alkaneen. Vincitissä asiakaskokemuksesta on puhuttu termillä asiakaspolku. Asiakaskokemusta on hyödynnetty asiakaspolun arvioinnissa. Asiakas on huomioitu, mutta toiminnan suunnittelua ei ole vielä rakennettu asiakaskokemuksen kautta. Pistemäistä kehitystä löytyy ja tästä Tampereen neuvotteluhuoneet ovat yksi esimerkki. Arvo näkee, että Vincit haluaa luoda asiakaskokemuksen yhtä elämykselliseksi kuin Vincitin henkilöstökokemus. Arvo uskoo, että Vincitillä on aito kyky erottautua tässä asiassa, mutta tiedostaa että se vaatii myös paljon. ”Hyvässä asiakaskokemuksessa jokaiselle pitäisi pystyä tuottamaan jotain sellaista mikä juuri häntä puhuttelee. Tämä vaatii tosi korkeatasoista asiakastuntemusta”, kertoo Arvo. Arvo ei kuitenkaan koe, että hyvän asiakaskokemuksen tuottaminen tarvitsisi olla suurta tai taloudellisesti merkittävää, vaan enemmän persoonallisia ja henkilökohtaisia.

Asiakasodotukset vaihtelevat merkittävästi asiakkaan ja projektin mukaan. Arvo kertoo, että vielä kymmenen vuotta sitten ATK-projektien lopputulokset olivat keskimäärin epäonnistuneita. Tilanne on nykyisin muuttunut, eikä se johdu pelkästään toimittajien suorituskyvyn parantumisesta vaan nykyisin asiakas osaa ostaa ja ohjata digitaalisia kehityshankkeita paremmin. ”Toimintaa arvioidaan tyypillisesti tunti hinnassa, joten meidän pitää osoittaa asiakkaalle, että käytetty aika tuottaa odotetun arvon. Toiminta on aikalähtöistä”, kuvaa Arvo. Arvo näkee, että Vincitin pitää löytää selkeämmin oma tapa - kuinka hyvä asiakaskokemus luodaan projektin aikana. Malli pitää tukea liiketoiminnallista kehittymistä eikä se saa olla irrallinen, erikseen suoritettava toiminto. Viestinnällisesti Vincit on vahvasti kertonut huippuosaajistaan rekrytointi- ja asiakasmarkkinoinnissa. Aikaisemmin Vincit markkinoi viesteissä tekevänsä ne hommat, joita asiakas ei osaa tai halua tehdä itse. Nykyisin viestinnässä ollaan siirtymässä asiakkaan liiketoiminnan nostamiseen. Tässäkin viestinnässä on vielä parannettavaa, mutta uudistuva strategia antaa parempaa ohjausta asiakasviestintään. Referenssit parantavat usein viestinnän ymmärrettävyyttä, mutta niiden ongelma on ainutlaatuisuus. Asiakkaalle saattaa syntyä vääriä odotuksia, koska ympäristö ja vaikutustekijät ovat joka kerta erilaisia. Arvo pohti myös



haastelussa mahdollisuutta tuoda esiin referenssejä, joissa lopputulos ei ollutkaan mairitteleva, mutta epäilee asiakkaiden suostumusta tämän tyyppisten tarinoiden eteenpäin kertomisessa.

Vincitin keskeinen asiakaslupaus on Arvon mielestä edelleen hyvä ja ajankohtainen. Asiakaslupaus kuitenkin tulkitaan eri tavoin, joten sanoman sisältö pitää opastaa ja kertoa ymmärrettäväksi asiakasmatkalla. Arvo kokee, että välillä Vincitin tuottamat asiakaskokemukset ylittävät asiakasodotukset ja välillä ei. Yhtälöön vaikuttaa myös asiakaskohtaiset erot asiakasodotuksissa. ”Aina asiakasodotukset eivät ole meidän hallittavissa, mutta meidän hallittavissa on minkälaista asiakaskokemusta, pystytään tarjoamaan ja mihinkä keskitytään asiakaskokemuksessa”, kertoo Arvo. Pitkäaikaiset asiakkuudet indikoivat, että ainakin osa asioista tehdään jo nyt oikein.

Vincitillä on käytössä myyntimalli, jossa valikoitu projektitiimi osallistuu jo myyntivaiheeseen. Tämä vähentää rajapintojen välistä kitkaa. Arvo kuitenkin tunnistaa, että projektista ylläpitoon siirtovaihetta pitää vielä parantaa. ”Yhteistoimintaa ja toimintatapoja pitää vahvistaa ja varmistaa että on edellytykset tuottaa laatua”, toteaa Arvo. Asiakaskokemuksen taso on Arvon mielestä riittävän hyvä, kun peilaa sitä nykyliiketoimintaan. Kompleksiivisuus kuitenkin kasvaa, mikä tarkoittaa onnistumisen todennäköisyyden laskemista vain hyvällä tilannetajulla. Systematisointi tulee tärkeään rooliin. ”Seuraavan tason peliin, kun katsotaan meidän nykyisiä isoja asiakkaitamme, niin on selkeää, että meidän pitää pystyä peliä parantamaan”, huomioi Arvo.

Kilpailukeinojen arvioinnissa Arvo nostaa huomion, ettei hinta ole absoluuttinen mittari. Osalle hinta liian korkea, vaikka omassa markkinaluokassa Vincit on edullinen vaihtoehto. Palvelutarjonnan osalta erottautuminen on haastavaa. Katalogien perusteella toimijat näyttävät samalta. Asiakaskohtaamispaikat ovat Vincitillä vähintään kilpailukykyisellä tasolla, ja tarvittaessa niihin voitaisiin tuoda vielä lisää elämyksellisiä elementtejä. Reagointikyky on hyvä ja nopeus näyttäytyy usein kilpailuetuna. Työnlaatu keskimääräisesti korkea, mutta vaihteluväli on liian suuri. Arvo näkee mahdollisuuden standardisoida toimintaa enemmän. Haastattelun lopuksi Arvo toivoo, että asiakaskokemus ja työntekijäkokemus muodostaisivat Vincitissä toisiaan tukevan kehän. Vincitin henkilöstöllä on merkittävä rooli asiakaskokemuksen tuottamisessa ja asiakkailla on keskeinen rooli henkilöstön työntekijäkokemuksen laadussa.

## 6.2 Hallitusjäsen #2

Henkilösuojauksen vuoksi tässä opinnäytetyössä ei käytetä haastateltavien oikeita nimiä. Toista haastateltavaa kutsutaan nimellä Toivo. Toivolla on pitkä kokemus asiakaskokemuksen kehittämisestä ja hänen toimintaansa on myös tunnustettu kansainvälisellä palkinnolla.

Henkilöhaastattelussa Toivo yhdistää asiakaskokemuksen vahvasti brändiin. ”Tänä päivänä brändi on yhtä kuin asiakaskokemus”, toteaa Toivo. Brändin mielikuva muodostuu asiakkaalle saadusta kokemuksesta matkalla. Kokemuksen laatuun vaikuttavat tavat kuinka asiakas otetaan haltuun, huomioidaan, matka paikasta A paikkaan B, konversio ja tapahtumat näiden jälkeen. Kaikki nämä tekijät vaikuttavat asiakkaan mielikuvaan millaisen yrityksen tai brändin vaikutuspiirissä ollaan. Toivo tiivistää, että asiakaskokemuksessa on kyse tunnetilasta, joka syntyy kokonaisesta asiakkaan matkasta. Hyvään asiakaskokemukseen kytkeytyy vastikkeellisuus. Se ratkaisee ihmisen ongelman, tuottaa mielihyvää, antaa viihdettä tai mitä tahansa.

B2B ja B2C välisistä asiakaskokemuksen eroista Toivo muistuttaa, ettei yksikään yritys ole ostanut toista yritykseltä mitään, vaan päätöksen tekijä on aina ihminen. Tunteiden vaikutusta usein väheksytään, vaikka sillä on merkittävät tekijä B2B-maailmassa. Toivo nostaa B2B toiminnassa keskeisiksi asioiksi kemian, kokemuksen ja kunnianhimon. Kemia tulee esiin ihmisten välissä toiminnassa. Päämääränä on muodostua yhtenäiseksi tiimiksi, jossa ostava yritys pystyy luottamaan, että koko joukkue tietää mitä tekee yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Kunnianhimolla Toivo viittaa yhteiseen vertailukohtaan, jota ollaan tekemässä. Välillä tämä voi tarkoittaa tuotantokoneiston ylläpitämistä ja parhaimmillaan tavoitellaan ”kuuta taivaalta”. Kun kunnianhimo on yhteinen ja kemia pelittää, syntyy asiakkaalle jopa asiakkuuden yli meneviä kokemuksia. Toivon mukaan näin päästään asiakkaalle aidosti strategiseksi partneriksi, asiantoimittaja sijasta. B2C:ssä asiakaskokemussa on keskeistä palvelun viihtyvyyden, ajoituksen, tapojen ja muotoilun sovittaminen. Sopivuus tulee vastata asiakkaan tarpeita ja kokemuksia. ”Yksi heikkolenkki voi murtaa koko asiakaskokemuksen”, kertoo Toivo ja muistuttaa että jokaisen organisaation tulisi purkaa asiakaskokemus pieniin ja konkreettisiin paloihin nähtäväksi. Asiakaspolku saattaa sisältää vanhentuneita elementtejä ja osa organisaatioista vaan hyväksyy epäkohdat. Esimerkkinä Toivo nostaa asiakkaille lähetettävät sähköpostimuistutukset, vaikka asiointi tapahtuisi ainoastaan mobiilisovelluksen kautta. Asiakaspolun kelvollisuus pitää aika-ajoin purkaa ja tarkistaa. ”On asiakaskokemus B2B tai B2C, niin toiminnalla pitää olla jatkuva sormipulssi”, muistuttaa Toivo haastattelussa.

Toivo kertoo, ettei asiakaskokemusta ymmärretä vielä riittävän monipuolisesti. Asiakaskokemusta sekoitetaan vielä asiakaspalveluun, vaikka nämä ovat eri asioita. ”Asiakaspalvelu on yksi mikro-kooppisen pieni osa asiakaskokemusta”, tarkentaa Toivo. Hidasta heräämistä selittää myös asiakaskokemuksen yleinen taso eli kilpailijan tuottama asiakaskokemus on yhtä huono tai jopa vielä huonompi. Toivo kuitenkin uskoo, että muutos ymmärryksestä on tapahtumassa globaalilla tasolla. ”Asiakaskokemus on kilpailutekijä, jossa voi tapahtua merkittäviä muutoksia lyhyessä ajassa”, mainitsee Toivo. Jos kehitystä ei huomioi juuri nyt, voi kilpailija saada lyhyessä ajassa yliveraisen kilpailuedun. Haastattelussa Toivo viittaa talouslehti Forbesin tutkimukseen, jossa todettiin että 89 prosenttia yrityksistä kilpailee nykyisin ensisijaisesti asiakaskokemuksen kautta. Vuonna 2010 luku oli 36 prosenttia. Toivo painottaa, että tapahtunut muutos viimeisen 10 vuoden aikana on ollut valtava ja kertoo että tutkimustulokset ovat paljastaneet samalla, että yritykset luulevat olevansa parempia asiakaskokemuksen tuottamisessa mitä todellisuudessa ovat (Forbes 2018). Asiakkaan ja yritysten väliseen näkemyseroon vaikuttavat asiakaskokemuksen mittaamisen puutteellisuus. NPS ei ole täydellinen mutta antaa kumminkin suuntaa antavaa tietoa.

Toivo näkee, että hyvän asiakaskokemuksen kehittäminen on vahvasti data ohjautuvaa tekemistä. Mittariston rakentamisessa on keskeistä ymmärtää asioiden välistä suhdetta. Esimerkissä Toivo nostaa mittariston, joka kertoo asiakaskokemuksen parantamisen suhdetta keskiostoon tai frekvenssiin. Usein mittaustulokset kertovat, että asiakaskokemukseen käytettävä panostus maksaa moninkertaisesti takaisin lyhyellä aikavälillä. Toivo kuitenkin painottaa, että panostus tulee suorittaa haluttuun asiakassegmenttiin sopivaksi. Tämän hetkin trendin mukaisesti puhutaan paljon ”bid datasta” mutta tämän lisäksi yritysten tulisi huomioida ”thick data”, jonka Toivo kiteyttää asiakkaan sielun elämän tuntemiseksi. Kun tätä osuutta aletaan huomioidaan, niin alamme ymmärtämään paremmin,

miten ihmiset käyttäytyvät tietyissä tilanteissa ja mitkä ovat käyttäytymistä ohjaavia motiiveja. Näiden elementtien huomioiminen ja kytkeminen organisaation tekemiseen, vie yritystä kohti asiakaskeskeisyyteen. ”Asiakaskeskeinen yritys tuntee asiakkaiden tarpeet täysin”, sanoo Toivo ja lisää ettei asiakaslähtöinen yritys ole sama asia kuin asiakaskeskeinen yritys. ”Asiakaslähtöinen yritys tekee tuotteita, joita asiakas haluaa”, täydentää Toivo haastattelussa. Yritykset kysyvät yleensä asiakkailta mitä he haluavat tai yrittävät tehdä, mutta usein ihmiset eivät itsekään sitä vielä tiedä. ”Asiakaskeskeisyys on ihmisten käyttäytymisen analysointia, eikä kysymistä mitä voisitte haluta”, kertoo Toivo. Toivo myös ilmaisee, että intuitiolla on välillä keskeinen merkitys ja nostaa esimerkiksi Sony Walkmanien lanseerauksen, jossa väärällä markkinatutkimuksella tuotteen julkaisu meinattiin perua. Sonyn markkinointijohtaja luotti omaan intuition ja tuotti uuden markkinakartoituksen, jossa osattiin huomioida paremmin käyttäjien hyötynäkökulmaa. Tulokset olivat rohkaisevia ja tuotteen menestys oli valtaisa.

Vincitin näkökulmasta Toivo uskoo, että Vincitillä on paljon liiketoiminnallisia mahdollisuuksia nykyisten asiakkaiden kanssa. Vincit on suoriutunut työstään hyvin, varsinkin kun huomio laajan asiakaskunnan ja heidän tarpeensa. Toivo arvelee, että Vincit onnistuu nostamisen asiakaskokemuksen työntekijäkokemuksen rinnalle, kunhan se tehdään oikein. Loppujen lopuksi asiakkaan kultivointi parantaa asiakkaan ja Vincitin välistä yhteistyötä ja luo työntekijälle paremman ympäristön toimia. Alussa muutos saattaa tuntua lisätyöltä mutta pidemmälle vietyinä syntyy positiivinen kierre. ”Kasvava asiakastyytyväisyys kasvattaa myös henkilöstötyytyväisyyttä”, toteaa Toivo. Näin ollen, kun asiakkaat ovat tyytyväisiä, on heidän kanssaan mukavampi tehdä yhteistyötä. asiat edistyvät ja luottamus kasvaa. Toivo näkee että, Vincitissä asiakaskokemuksen kehittämisen keskiössä on asiakkuudenhallinta ja siihen kytketyt roolit. Asiakkuuden hallinta pitää kytkeä paremmin liiketoiminnan ansaintalogiikkaan. ”Mukavuusalueen magneetti on voimakas”, toteaa Toivo ja korostaa että uuden oppimisen sijasta tärkeämpää on vanhasta poisoppiminen.

Toivo tukee ajatusta, että asiakaskokemuksen kehittämisessä tunnistetaan yrityksen strategiset kilpailukeinot. Vincitin henkilöstössä on kokemusta, kapasiteettia, kyvykkyyttä ja teknistä osaamista toteuttaa hyvää asiakaskokemusta. Lähtökohtaisesti toiminta tulee käynnistää johdon strategian kautta oikealla mittaamisella ja kehitystoimilla. ”Mitä enemmän tekeminen resursoidaan eli selkeästi nimetään vastuuhenkilöt, niin sitä paremmin tuloksia alkaa syntyä”, sanoo Toivo. Vincitillä on mahdollisuus parantaa asiakaskokemusta hyvinkin nopeasti, mutta raportointi ja vastuu pitää olla johtoryhmällä. Toivo mainitsee samalla, että markkinointi ja asiakaskokemus tulevat entistä enemmän sulautumaan yhteen. Samalla Toivo ennustaa, että tulevaisuudessa markkinointijohtajan roolin korvaa asiakaskokemusjohtaja.

Toivo näkee, että Vincitin nykyinen arvolupaus on hyvä ja uskoo sen sisältöön täysin. Tyytyväisyys-takuun osalta Toivolla ei ole riittävästi kokemusta sen arviointiin, mutta näkee että markkinointia voisi vielä yleisesti parantaa. ”Markkinointiin pitäisi kytkeä vähän enemmän yllätyksiä ja tarinan kerrottua, jotta se tavoittaisi laajemman asiakaskunnan”, kertoo Toivo. Toivo kuitenkin kokee, että Vincitillä on erittäin hyvä lähtökohta kehittää tätä osa-aluetta eteenpäin.

Asiakasodotusten suhteen Vincit on jo paikassa, jossa siltä odotetaan enemmän. "Operatiivisella puolella Vincitillä odotetaan huipputason suorituksia", sanoo Toivo. Lisäarvon puolella asiakkuudenhallinta on keskeisessä roolissa. Teknisten tarpeiden lisäksi projektia tulee katselmoida laajemmin. Toivo korostaa konsultaatioisempaa otetta, jotta ymmärretään paremmin mitä tehdään, miksi tehdään ja kenelle. Toivo kokee, ettei hänellä ole riittävästi kokemusta arvioimaan, onko Vincitin toimitusvaiheissa asiakaskokemustason eroja mutta korostaa inhimillisen otteen tärkeyttä. Tämä voi näkyä esimerkiksi asiakkaan hyvinvoinnin ja viihtyvyyden huomioimisessa. Lopuksi Toivo muistuttaa, että vaikka yritys kuten Vincit toimisi pienemmällä markkinoilla, on todennäköistä, että kohdeasiakkailla on selkeä näkemys alalla johtavien yritysten asiakaskokemustasosta. "Asiakkaat tulevat vertaamaan meitä maailman parhaimpiin", sanoo Toivo.

### 6.3 Henkilöstökysely

Työ sisältää salassa pidettävää, yrityskohtaista tietoa, mikä on jätetty tästä kirjallisesta työstä pois.

### 6.4 Asiakastyytyväisyys ja palautteet

Työ sisältää salassa pidettävää, yrityskohtaista tietoa, mikä on jätetty tästä kirjallisesta työstä pois.

### 6.5 Markkinatutkimukset

Työ sisältää salassa pidettävää, yrityskohtaista tietoa, mikä on jätetty tästä kirjallisesta työstä pois.

## 7 ASIAKASPOLUN RAKENTAMINEN JA KÄYTTÖÖNOTTO

### 7.1 Muutostarpeet ja projektihallinta

Vincitille hyvän asiakaskokemuksen tuottaminen on tärkeää. Aikaisemmin luodut käsittemallit tai viitekehukset eivät ole kuvanneet riittävästi Vincitin kokonaistoimitusketjua tai sidosryhmien välistä yhteistoimintaa. Asiakasnäkökulman ja asiakaskosketuspisteiden tunnistamisessa ilmentyi myös puutteita. Vincitin johdon näkemyksen mukaan asiakaspolun kuvaaminen ja hyödyntäminen parantaisivat havaittuja epäkohtia. Vincitin asiakaspolun kuvaamista varten luotiin sisäinen kehitysprojekti. Projektin alkuvaihe valmistelut käynnistettiin vuoden 2020 loppupuolella, mutta varsinainen projekti käynnistettiin kesäkuussa 2021. Projektin nimeksi annettiin Customer Journey ja sille asetettiin seuraavia tavoitteita:

- Tunnistaa ja kuvata asiakaspolku, jossa on kuvattu Vincitin keskeisimmät myynti-toimitus-tuotanto vaiheen tehtävät. Huomioida kuvaustaso, joka palvelee eri projektitoimitusmalleja.
- Huomioida kuvauksessa asiakasnäkökulma.
- Päivittää henkilöstöohjeistus nykytarpeiden mukaiseksi ja koota keskeisimmät ohjeet yhtenäiseksi kokonaisuudeksi.
- Tunnistaa Vincitin parhaat käytännöt ja kuvata asiakaskokemusta parantavat toiminnot.
- Vähentää yksilö- tai yksikkökohtaisia eroja toimintatavoissa, ja luoda Vincittiin yhtenäistä toimintatapaa.
- Vahvistaa asiakkuudenhallinnan menetelmiä.

Projektiryhmä muodostui Vincitin 17 asiantuntijasta. Mukana oli Vincitin pitkäaikaisia työntekijöitä ja uusia työntekijöitä. Uusilla työntekijöillä oli laaja työkokemus toisten organisaatioiden toimintatavoista ja malleista. Projektiryhmässä oli laaja edustus eri rooleja kuten asiakkuuspäällikkö, projekti-asiantuntija ja palvelupäällikkö. Projektiin kuului myös asiantuntijoita, jotka eivät operatiivisesti osallistu asiakaspolussa kuvatun prosessin tuottamiseen, vaan heidän osaamisensa tuki projektin palvelusuunnittelua, sisällön tuottamista ja viestintää. Tämä tarjosi myös paremman ”ulkopuolisen” näkökulman sisällön katselmoinnissa. Projektin omistajana toimi myyntijohtaja Petri Suhonen ja projektipäällikkönä yhtiön laatupäällikkö Jyri Riepponen.

Projektissa haluttiin hyödyntää tämän opinnäytetyön seuraavia tietoja:

- Asiakaskokemuksen termistö ja rakenne.
- Toteutettujen asiakaspolkujen esimerkit.
- Henkilökyselystä saatujen tietojen ja näkemysten näkyvyys.
- Asiakaskokemuksen mittaamenetelmät.
- Asiakasodotukset ja niiden merkitys asiakaspolussa.

Projektiryhmä kokoontui viikoittain projektin alkuvaiheessa, mutta projektin kokouskäytäntöjä muutettiin projektivaiheiden mukaan. Toteutusvaiheessa pienryhmät kokoontuivat 2–3 kertaa viikossa ja tämän lisäksi järjestettiin arviointikokouksia, jossa pienryhmien vetäjät raportoivat omien vastuualueiden edistymisestä ja suunniteltiin tulevien viikkojen aikataulua. Katselmointivaiheessa kokousten

aikataulutuksessa huomioitiin tekstiasun korjaukseen tarvittava aika, sekä projektijäsenille annettiin aikaa kommentoida parannettua tekstiä ja ulkoasua.

Lähdemateriaalina projektissa käytettiin useita henkilöstön työohjeita. Näistä *Vincit project methods quick guide* ja *Vincit Oyj's sales working agreement and pro tips* olivat keskeisimpiä työohjeita. Projektin aikana molempien käsikirjojen sisältö uudelleen arvioitiin, päivitettiin ja siirrettiin soveltuvin osin osaksi Vincitin asiakaspolun kuvausta. Projektihallinnan käsikirja tarjosi opastusta ja esimerkkejä projektityökaluihin ja menetelmiin, tarjoten näin ymmärrystä Vincitin asiakasprojektien toteuttamisen periaatteista ja käytännöistä. Myynnin käsikirja oli tarkoitettu myyntiroolissa työskenteleville henkilöille. Käsikirjan ohjeistus painottui myyntivaiheen prosesseihin, kuten sopimuksen hallintaan, asiakastapaamisiin ja alihankkijaverkoston hyödyntämiseen. Osa myynnin käsikirjan ohjeistuksesta sisälsi projektivaiheen operatiivisia toimia. Asiakaspolun laajuuden vuoksi myös muita työohjeita integroitiin tai linkitettiin osaksi asiakaspolkua.

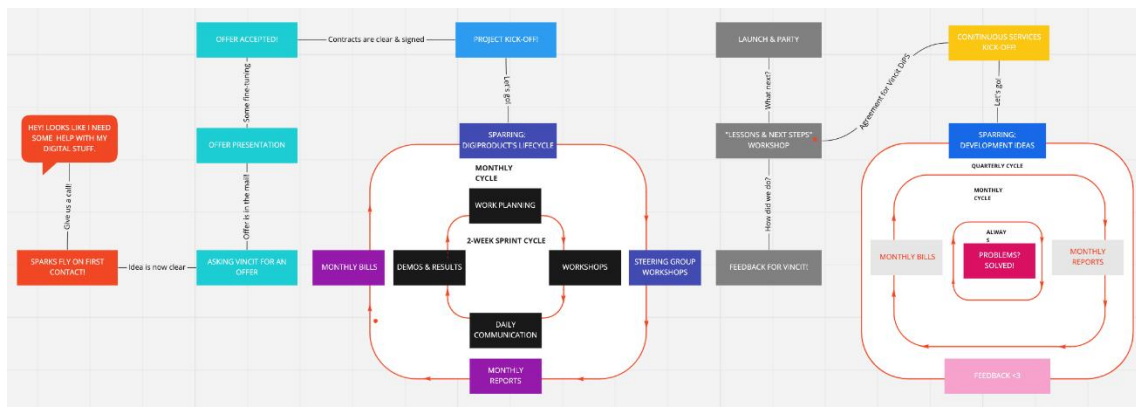
Customer Journey -projektin viestinnässä ja valmistelussa hyödynnettiin organisaation käytössä olevaa Slack-sovellusta. Tällä keskustelu- ja yhteistyösovelluksella perustettiin projektille oma keskustelukanava, johon linkitettiin projektin kannalta keskeisimmät ohjeet. Suunnitteluvaiheessa tuotetut ideat ja suunnitelmat kuvattiin Miron verkkopohjaiselle valkotaululle. Projektia varten perustettiin myös oma verkkopohjainen levyjako, jonne tallennettiin projektissa tuotettu keskeinen materiaali. Asiakaspolussa tuotetun sisällön muokkaamiseen tai lisäämiseen tuotettiin erilliset käyttöohjeet.

## 7.2 Suunnitteluvaihe

Suunnitteluvaiheessa asiakaspolkua lähdettiin hahmottamaan Miron valkotaululle. Ensimmäisessä taulukossa hahmoteltiin asiakaspolun kannalta keskeisimpiä osatekijöitä: Vaiheen nimi, lyhyt kuvaus ja osallistuvat roolit. Taulukon rinnalle lähdettiin kuvaamaan ensimmäisiä versioita visuaalisesta asiakaspolusta ja sen vaiheista. Kuvauksessa tunnistettiin kaksi silmukkaa, jotka toteutuvat projektivaiheessa sekä palvelun ylläpitovaiheessa. Vaiheiden ryhmittelyssä hyödynnettiin värikoodausta ja aihekokonaisuudet kirjattiin taulukkoon.

STEPS EXPLAINED IN MORE DETAILS	BRIEF DESCRIPTION	ROLES TAKING PART
FIRST CONTACT	We are here to solve your digital needs, whether it is strategy, design, software or maintenance that you need. Give us a call, and we will bring our passionate experts to the table and help you clarify your digital needs.	<b>Customer:</b> Business owner Product owner  <b>Vincit:</b> Sales Vincit Experts (Account director)

KUVA 36. Suunnitteluvaiheen taulukko, johon on kuvattu keskeisimmät vaiheet ja roolit (liite 7)

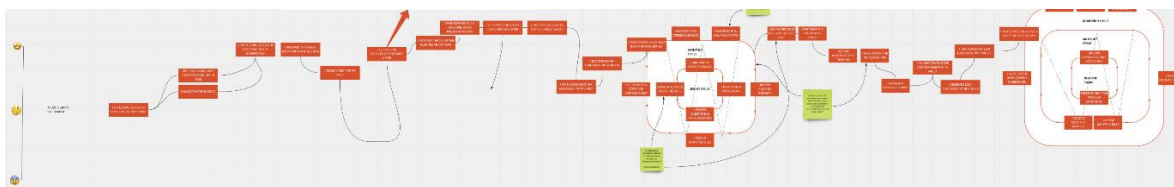


KUVA 37. Suunnitteluvaiheessa toteutettu asiakaspolun visuaalinen kartta (liite 7)

Suunnitteluvaiheen seuraavassa vaiheessa aikaisemman taulukon viereen luotiin toinen taulukko. Tähän taulukkoon kirjattiin kaikki tunnistetut asiakaskontaktipisteet kuvatus prosessin aikana. Vaiheita tunnistettiin yhteensä 30 kappaletta ja ne järjestettiin kronologiseen järjestykseen. Vaiheiden nimeämisen lisäksi sarakkeisiin kirjoitettiin tarkempi vaiheen kuvaus sekä tunnistettujen roolien avaintehtävät. Vaiheisiin kirjattiin myös Hot Tips -sarake, johon kirjattiin asiakaskokemusta parantavia tekijöitä. Suunnitteluvaiheen yhteydessä tunnistettiin, että projektiryhmän tulee ymmärtää nykyistä paremmin asiakkaan tunteita ja odotuksia. Tiedon perusteella asiakaskokemusta parantavia tekijöitä pystyttäisiin kohdentamaan paremmin. Tunnetilan arviointia varten yhdistimme taulukon vaiheiden tiedot sekä visuaalisen asiakaspolun. Näiden avulla pystyttiin tuottamaan visuaalinen kartta, jossa asiakaskontaktipisteet olivat sijoitettu tunnemittaristolle. Havainnot ja tunnetilamuutokset kerättiin taulukkoon.

INTERNAL TASKS	Step	Clarify, trust, excitement ETP status and trend	Description	Hot Tips	Sales "interface"	Account Management (including AS, AP, SK tasks)
<p><b>SPARKS FLY ON FIRST CONTACT</b></p> <p>They look like I need some help with my digital stuff</p>	<p>Request to rightly discuss if contacted by Vincit and other sites</p> <p>Request to rightly provide if supporting third party</p> <p>Trusting up Contact and better than expected</p>	<p>The customer receives an email invitation to meet or other type of communication. The customer has not yet decided whether to accept the offer. The offer is now clear.</p> <p>After the first contact, the customer understands the offer and is ready to accept it.</p> <p>An initial meeting or workshop is held to discuss the offer.</p>	<p>Workshop with customer and Vincit team</p> <p>Customer and Vincit team meet to discuss the offer</p> <p>Customer and Vincit team meet to discuss the offer</p> <p>Customer and Vincit team meet to discuss the offer</p> <p>Customer and Vincit team meet to discuss the offer</p> <p>Customer and Vincit team meet to discuss the offer</p>	<p>Hot Tip: Use the offer to build trust and excitement</p> <p>Hot Tip: Use the offer to build trust and excitement</p> <p>Hot Tip: Use the offer to build trust and excitement</p> <p>Hot Tip: Use the offer to build trust and excitement</p> <p>Hot Tip: Use the offer to build trust and excitement</p>	<p>Hot Tip: Use the offer to build trust and excitement</p> <p>Hot Tip: Use the offer to build trust and excitement</p> <p>Hot Tip: Use the offer to build trust and excitement</p> <p>Hot Tip: Use the offer to build trust and excitement</p> <p>Hot Tip: Use the offer to build trust and excitement</p>	<p>Hot Tip: Use the offer to build trust and excitement</p> <p>Hot Tip: Use the offer to build trust and excitement</p> <p>Hot Tip: Use the offer to build trust and excitement</p> <p>Hot Tip: Use the offer to build trust and excitement</p> <p>Hot Tip: Use the offer to build trust and excitement</p>


KUVA 38. Laajennettu suunnittelutaulukko, johon tunnistettiin tarkemmin vaiheet ja keskeisimmät tiedot (liite 7).




KUVA 39. Asiakkaan tunnetta ja odotusarvoja kytkettiin tunnistettuihin vaiheisiin (liite 7)

Suunnitteluvaiheen lopuksi asiakaspolun tulevasta käyttäytymisestä tehtiin malliesimerkkejä ja graafista hahmotelmaa. Asettelussa ja muotoilussa huomioitiin Vincitin brändin mukaiset määrätykset ja Vincitin henkilöstön käyttökokemukset ja vaatimukset.


CUSTOMER RECEIVES OFFER

 The customer feels excited and curious when he receives Vincit's offer. He is happy to see that is easy to read, well structured and presents the solution clearly. He feels confident because he understands the project proposal and inspired by the end results described by Vincit. The customer starts to trust Vincit because they seem to be able to understand him and his situation (incl. budget)


VINCIT'S CONVERSION GOAL:  
 BOOK A MEETING TO PRESENT THE OFFER

 **Sales expert**  
Responsible, Accountable


- Sends Vincit's offer to the customer
- Makes sure that Vincit gets a chance to present the offer

 **Account Director**  
Informed

**Hot tips!**



Make sure that the offer is easily, readily accessible (avoid links to materials)



Check that the offer material is not too large. Any material over 30 slides is too much.

KUVA 40. Esimerkki suunnitteluvaiheen käyttöliittymän palvelumuotoilusta (liite 7)

### 7.3 Ensimmäinen versio

Kun asiakaspolun keskeisimmät vaiheet olivat kuvattu, siirryttiin projektissa toteuttamaan asiakaspolku digitaaliseen käyttöliittymään. Suunnitteluvaiheessa kuvatut vaiheet siirrettiin Google Sheets -taulukon ja taulukosta muodostettiin sisältötyökalu. Jekyll-pohjaisella komentoriviskriptillä taulukon tiedot haettiin CSV-muodossa ja generoitiin haluttujen sääntöjen mukainen HTML-tiedosto. HTML-sivustolle tehtiin lisäksi palvelumuotoilun mukaiset CSS-tyylimäärittelyt ja lopuksi toimintoja, kuten roolisuodatusta ja navigointia tehostettiin JavaScriptin avulla. Asiakaspolun käyttöliittymän vasempaan laitaan asetettiin vaihekohtainen sisältöluettelo, jotta käyttäjä pystyisi navigoimaan vaiheiden välillä vaivatta. Varsinainen asiakaspolku rakentui asiakasosuudesta ja tietokorteista. Asiakasosuudesta käytettiin nimitystä Mood-O-Meter, jossa kuvallisesti ja sanallisesti kuvattiin asiakkaan vaihekohtaisia tuntemuksia ja odotuksia. Tietokorteista Hot Tips oli vakioitu jokaiseen vaiheeseen. Muut tietokortit olivat rooleja, jotka nousivat esille, mikäli rooliin oli tunnistettu tehtäviä tarkasteltavassa vaiheessa. Käyttäjälle luotiin mahdollisuus suodattaa tietokortteja, jos asiakaspolkua halutaan tarkastella esimerkiksi vain yhden roolin näkökulmasta. Teknisten toteutusten jälkeen projektitiimi pääsi testaamaan toiminnallisuutta sekä muokkaamaan tekstiä. Sisällön täydentämistä jatkettiin sisältötyökalun avulla, jonne jokaisella projektitiimin jäsenellä oli oikeudet.



Phase	Priority	Step back	Role	Lead	Account management	Project management	Product management	Project marketing	Marketing
Setup project team	High	Ensure the customer has the necessary resources to manage the project. This includes the necessary budget, staff, and infrastructure. The project manager should ensure that the customer has the necessary resources to manage the project. This includes the necessary budget, staff, and infrastructure.	Customer lead	Customer lead	Account manager	Project manager	Product manager	Project manager	Marketing lead
Account management	High	Ensure the customer has the necessary resources to manage the project. This includes the necessary budget, staff, and infrastructure. The project manager should ensure that the customer has the necessary resources to manage the project. This includes the necessary budget, staff, and infrastructure.	Account manager	Account manager	Account manager	Account manager	Account manager	Account manager	Account manager
Project management	High	Ensure the customer has the necessary resources to manage the project. This includes the necessary budget, staff, and infrastructure. The project manager should ensure that the customer has the necessary resources to manage the project. This includes the necessary budget, staff, and infrastructure.	Project manager	Project manager	Project manager	Project manager	Project manager	Project manager	Project manager
Product management	High	Ensure the customer has the necessary resources to manage the project. This includes the necessary budget, staff, and infrastructure. The project manager should ensure that the customer has the necessary resources to manage the project. This includes the necessary budget, staff, and infrastructure.	Product manager	Product manager	Product manager	Product manager	Product manager	Product manager	Product manager
Project marketing	High	Ensure the customer has the necessary resources to manage the project. This includes the necessary budget, staff, and infrastructure. The project manager should ensure that the customer has the necessary resources to manage the project. This includes the necessary budget, staff, and infrastructure.	Project manager	Project manager	Project manager	Project manager	Project manager	Project manager	Project manager
Marketing	High	Ensure the customer has the necessary resources to manage the project. This includes the necessary budget, staff, and infrastructure. The project manager should ensure that the customer has the necessary resources to manage the project. This includes the necessary budget, staff, and infrastructure.	Marketing lead	Marketing lead	Marketing lead	Marketing lead	Marketing lead	Marketing lead	Marketing lead

## KUVA 41. Projektissa hyödynnetyn sisältötyökalun rakenne (liite 7)

Projektin alkuperäisen suunnitelmien mukaisesti asiakaspolkuun lähdettiin tuomaan Vincitin vanhempien työohjeiden sisältöä. Aikaisemmat työohjeet oli luotu yhden tai muutaman roolin näkökulmasta ja huomattava osa sisällöllistä vaati myös päivitystä. Projektikokouksissa päätettiin, että parhaaseen lopputulokseen päästäisiin muodostamalla dokumentoituja asiakaspolkuja. Jokaisella pienryhmällä oli oma vastuuhenkilö, ja pienryhmien edustajat huomioitiin työohjeiden mukaisesti. Projektipäällikkö osallistui kaikkiin pienryhmien kokouksiin, jotta viestintä ja yhteistyö pienryhmien välillä olisi yhtenäistä. Pienryhmissä työskentely oli jaettu kahteen osaan: Itsenäiseen arviointiin ja pienryhmäkokouksiin. Itsenäisessä arvioinnissa jokainen pienryhmän edustaja tutustui ennalta sovitun työohjeen osuuteen ja kommentoi mitä osuuksia ohjeistuksesta voidaan hyödyntää asiakaspolun kuvauksessa. Pienryhmäkokouksissa tarkasteltiin kommentoituja osuuksia, tehtiin kollektiivisia päätöksiä ja päivitetty tieto siirrettiin sisältötyökalussa halutun vaiheen tietokorttiin. Pienryhmäkokouksissa projektipäällikkö toimi sparraavassa roolissa ja pyrki edustamaan jokaisen tehtävävaiheen asiakasarvoa. Tunnistetut asiakasarvot analysoitiin projektikokouksissa ja kirjattiin muistiin. Kirjattua tietoa haluttiin hyödyntää myöhemmin.

### 80 Prepare the offer

#### Aiming for face-to-face presentation meeting

**Setting:** The amount of communication decides the amount of negative feelings.

The customer is waiting for the day when Vinciti's offer is ready. He might feel a bit anxious and the excitement of the meeting might even get the best to long and hours in zero communication from Vinciti. He may be approached by other companies that are attempting to keep him interested.

Vinciti's conversion target have a clear idea for the delivery of the offer.

Vinciti's customer satisfaction target makes a point to ask about details from the customer to keep them open.

The customer feels excited and curious when he receives Vinciti's offer. He is happy to see that it is easy to read, well structured and presents the solution clearly. He feels confident because he understands the project proposal and inspired by the end results described by Vinciti. The customer starts to trust Vinciti because they seem to be able to understand him and his situation (i.e. budget).

Vinciti's target should always be to present the offer face-to-face. An important conversion goal is therefore to book the presentation meeting.

**Hot Tips**

Make sure that the offer is easily, readily accessible (avoid links to materials). Check that the offer material is not too large to be sent.

Make sure that the customer gets a clear idea for the offer delivery. Do your best to keep this promise as it reflects on how they think we will do the actual job.

Customers often request the maintenance/SCM costs and needs. Remember to explain them even if they are not part of the offer.

When in doubt, ask the customer: Communicating during the offer preparation is definitely not a "no-no". If you find yourself not sure about what to tell the customer, ASK. Customers usually like to talk about things they know and communication shows both interest and competence.

While waiting for the offer:

- "Welcome" when next active sending internal sales references to the customer's procurement person (remember to send them of an expert (asked to the local Clear-mingone when not inside, it is fine to include email or interesting links with comments).
- to inform quick customer contacts "will you see good?"
- ask for recent or a reference about what kind of a sales offer relevant for him, for which we have a ready presentation.
- Remember offer DPMs! Send the care about the customer even after we deliver.

Presentation and document templates, Brand guidelines

- https://google.com/maps/locations/37.9617667,15.6135836
- https://www.vinciti.com/

**BRWPCs and Quotations**

All requests for proposals/quotations and responsive quotations must be saved under respective CRM lead. You can do this via web user interface or by copying lead specific email address to your lead in email when sending the proposal.

**Sales**

Agrees the BU that owns the project. Finds and minimizes the account director from the agreed BU and introduce the case to AD.

Finds and nominates possible team candidates for the project (if needed in the phase).

Communicates actively with the customer to keep interest up.

Makes sure that Vinciti gets a chance to present the offer.

Make sure Vinciti and the customer have a common understanding on the project priorities in the context of project management triangle (i.e. budget, scope and time).

Ensure that the customer is aware of maintenance related expenses and gets Vinciti's DPMs info package.

Sends Vinciti's offer to the customer.

Creates a DPMs sales opportunity. If lifecycle management is not already included.

Finds and minimizes the account director from the agreed BU -> who will format?

Creates a DPMs sales opportunity -> Does DPMs follow up three opportunities or should they be informed separately in this phase?

**Account Management**

Account director is responsible for creating a winning offer for existing customer and finding the best team to create a winning offer.

In case of a new customer, account director can be consulted during the offer preparation.

Sales understands the case and the customer plan to account director and invites them to participate to the offer presentation meeting.

**Tasks:**

- Create the winning offer.
- Make sure the project is handled in the joint collaboration meeting and that the team is aware for the project (if needed in this phase).
- Ensure that the customer is aware of maintenance related expenses and gets Vinciti's DPMs info package.
- Help team to create the winning offer.

**Project Management**

It is confirmed during offer preparation. Forms initial project plan. Add vision and mission statements to the offer and also mission statement so that we know when we have succeeded.

**Tasks:**

- Make sure the project is handled in the joint collaboration meeting and that the team is aware for the project (if needed in this phase).
- Ensure that the customer is aware of maintenance related expenses and gets Vinciti's DPMs info package.
- Help team to create the winning offer.

**Offering Manager**

Keeps offering's sales deck up-to-date so that it can be used in preparing an offer. Can help to recruit the best team by suggesting Vinciti's sales with relevant competence in the team. Can help in evaluating potential technology vendors and cooperation for the offer.

May participate or consult the bid team in preparing the offer with strategic customers or potential new key offering cases.

**Bid Manager**

Defines the requirements for the allocation of team. Escalates if needed, if the empty allocation process is not working. Makes sure all the formalities of public sector case are met.

KUVA 42. Asiakaspolun yksittäisen vaiheen kuvaus. Ensimmäinen toteutukseen tunnistettiin vielä muutostarpeita (liite 7).

Kun kaikki oleellinen ohjeistus oli kytketty asiakaspolkuun, sisältöä arvioitiin koko projektiryhmällä. Arvioinnissa havaittiin, että muutosten jälkeen asiakaspolku sisälsi liikaa tekstiä ja vaiheita. Luettaavuutta ja käytettävyyttä haluttiin parantaa. Projektiryhmässä päätettiin, että tekstiin ja vaiheisiin haluttiin tuoda kerroksellisuutta. Asiakaspolun ensimmäisellä tasolla näkyvä teksti haluttiin muuttaa muistilistaksi kokeneille työntekijöille ja toiselle tasolle näkyvä teksti toimisi syventävää tietoa, joka olisi suunnattu lähtökohtaisesti henkilöille, jotka tarvitsevat aiheesta tarkempaa kuvausta. Palvelumuotoilusta vastanneet asiantuntijat tekivät vedoksia uudesta hierarkkisesta rakenteesta, jotta teknisillä asiantuntijoilla olisi paremmat lähtökohdat muutoksen toteuttamiseen. Arvioinnin yhteydessä tunnistettiin myös muita kehitystarpeita. Projektipäällikkö tuotti kehitystarpeita varten arviointitaulukon, johon kirjattiin kaikki tunnistetut parannusehdotukset. Arviointitaulukko jaettiin kahteen luokkaan: Tekniset ratkaisut ja toiminnalliset muutokset. Molempiin kategorioihin määriteltiin omat sisältökuvaukset ja arviointikriteerit. Kokonaisuudessaan taulukkoon kirjattiin tässä vaiheessa yli 50 parannusehdotusta. Parannusehdotuksien tärkeyttä arvioitiin sekä projektipäällikön, että projektiohjitsijan toimesta. Hyväksytyt muutokset jaettiin kahteen ryhmään: Nykyisessä versiossa suoritettavat parannukset ja myöhemmin suoritettavat muutokset. Hyväksytyt muutostarpeita tarkastellessa tunnistettiin, ettei valikoitu kuvausalusta mahdollista kaikkia teknisiä uudistuksia. Näitä uudistuksia olivat esimerkiksi mobiiliresponsiivisuus, ponnahdusikkunat, hakutoiminnallisuus, vaiheiden hierarkkinen kuvausmalli, hyperlinkitys, tekstin maalaus ja kopiointi. Projektikokouksessa päätettiin, että nykyisen asiakaspolun rinnalle rakennettaisiin uusi tekninen alusta, jossa aikaisemmin hyväksytyt parannusehdotukset ovat mahdollista toteuttaa. Asiakaspolun sisällöllistä muokkausta jatkettiin vanhalla alustalla, mutta samalla uuden teknisen alustan rakentaminen käynnistettiin. Samaan aikaan projektiryhmään kiinnitettiin viestintäasiantuntija, joka vastasi ensisijaisesti tekstin stilisoinnista uudistetussa asiakaspolussa.

#### 7.4 Toinen versio

Uudistettu asiakaspolku toteutettiin WordPress-verkkosivutekniikalla. Kun perustoiminnot oli kuvattu uudistetulle alustalle, luotiin yhdestä tehtävävaiheesta malliesimerkki, johon huomioitiin kaikki edellisessä vaiheessa hyväksytyt parannusehdotukset. Malliesimerkkiä arvioitiin projektiryhmässä ja pienten muutosten jälkeen hyväksyttiin lopullinen toteutusmalli. Tätä esimerkkimallia käytettiin asiakaspolun muiden vaiheiden kuvauksessa apuna. Rakennemuutosten jälkeen, aikaisemman asiakaspolun tekstiä aloitettiin siirtämään uudelle alustalle. Materiaalin siirtoa suoritettiin vaiheittain, niin että tekstiä tiivistettiin ja lisätietoja varten luotiin omat ponnahdusikkunat. Samalla jokaiseen vaiheeseen kirjattiin Vincitin sisäinen tavoite, jonka sisältö muodostui aikaisemmin suoritettua asiakasarvon tarkastelusta. Tietokorttien rakennetta uudelleen organisoitiin ja korttien sisältö jaettiin kahteen osaan: Rooli ja tehtävät. Linkit tarkastettiin ja sisältöä päivitettiin yhdessä toiminnosta vastaavan asiantuntijan kanssa. Asiakaspolun vaiheiden määrää vähennettiin ja aihekokonaisuuksille muodostettiin oma päävaiheen kuvaus ja alavaiheille tarkentava ohjeistus. Asiakaspolkuun lisättiin 0-vaihe, johon kuvattiin koko asiakaspolku yhtenäisenä graafisena karttana. Kartan kuvaamisessa hyödynnettiin suunnit-

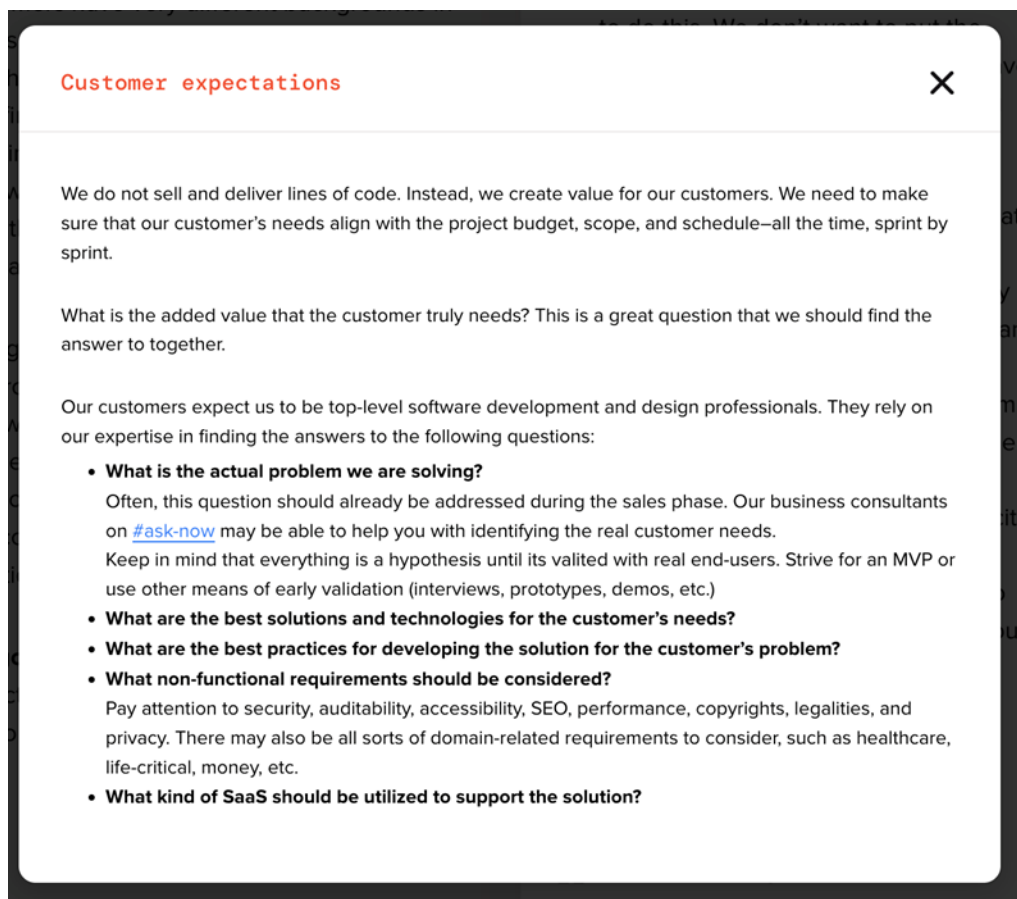
teluvaiheen materiaalia. Kartalla haluttiin tuottaa lukijalle asiakaspolun kokonaisnäkymä, sekä hyödyntää kuvassa näkyviä vaiheita aktiivisina linkkeinä kyseiseen ohjeeseen. Kartan graafisella ulkoasulla tunnistettiin myös potentiaalisia hyötyjä asiakasviestinnässä.

## 7.5 Katselmoi ja julkaisu

Uudistetun asiakaspolun katselmoi käynnistettiin projektiryhmässä vaiheittain. Uusi hierarkkinen rakenne mahdollisti valmistelun ja katselmoiinnin jakamisen osakokonaisuuksiin. Katselmoiinnin esivaihe suoritettiin projektin Slack-kanavaa hyödyntäen. Jokaiselle ennalta valikoidulle vaiheelle luotiin oma viestiketju, mihin jokainen projektiryhmän jäsen pystyi kommentoimaan havaintoja tai lisäämään omia parannusehdotuksia. Käsittelyprosessissa hyödynnettiin myös Slackin kuvasymboleja, joilla sisäisesti pystyttiin viestimään mitkä muutokset olivat hyväksytyt tai suoritettu. Kun vaihekokonaisuuden katselmoiintikierrös oli päättynyt, käsiteltiin kaikki muutosehdotukset vielä projektikokouksessa. Katselmoiintikierröksiä pidettiin 10 kappaletta, joiden aikana koko asiakaspolku uudelleen määriteltiin ja arviointiin.

The screenshot displays a customer journey map interface. On the left, a vertical list of stages is shown, including Introduction, First contact, Sales meeting, Meeting memo, Our offer, Agreement negotiations, Project team, Kick-off, and Internal kick-off. The 'Our offer' stage is expanded, showing sub-steps like Offer request, Offer preparations, Team candidates, Offer presentation, and Go/no go. To the right of the stages, there is a 'Stress starts to build up' section with a smiley face icon and a paragraph of text. Below this, there is a 'Hot Tips' section with a flame icon and a list of tips. On the far right, there is a 'ROLE' section with a list of roles and a 'TASKS' section with a list of tasks.

KUVA 43. Uudistetussa asiakaspolussa vaiheet ja sisältö määriteltiin uudestaan. Myös rakenteellisia muutoksia suoritettiin ja asiakasarvoa kirkastettiin (liite7).



**Customer expectations** X

We do not sell and deliver lines of code. Instead, we create value for our customers. We need to make sure that our customer's needs align with the project budget, scope, and schedule—all the time, sprint by sprint.

What is the added value that the customer truly needs? This is a great question that we should find the answer to together.

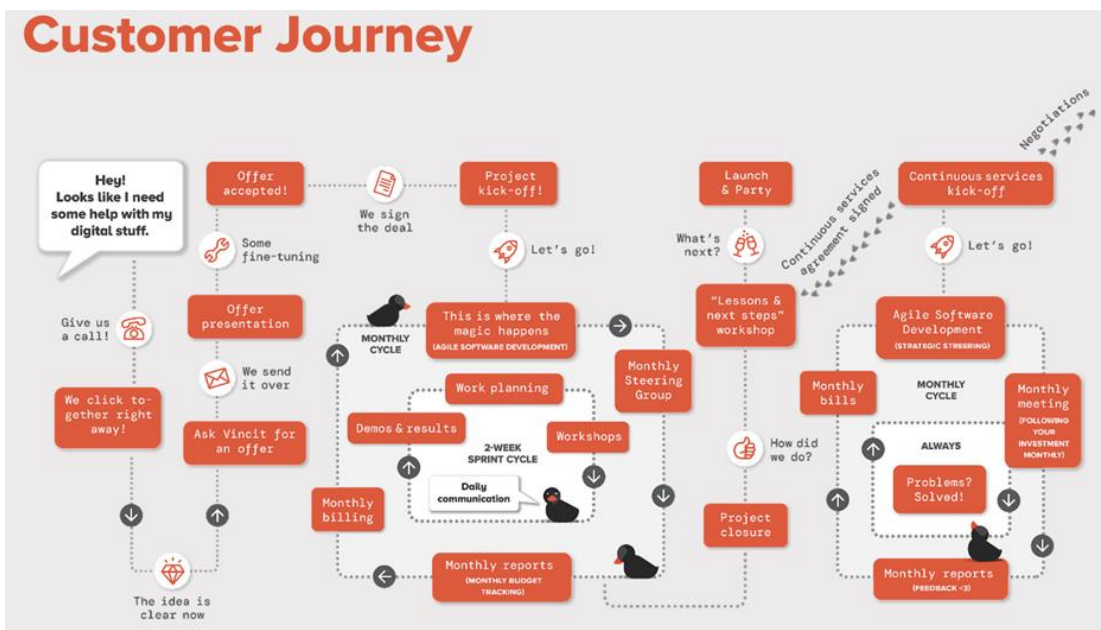
Our customers expect us to be top-level software development and design professionals. They rely on our expertise in finding the answers to the following questions:

- **What is the actual problem we are solving?**  
Often, this question should already be addressed during the sales phase. Our business consultants on [#ask-now](#) may be able to help you with identifying the real customer needs.  
Keep in mind that everything is a hypothesis until its valited with real end-users. Strive for an MVP or use other means of early validation (interviews, prototypes, demos, etc.)
- **What are the best solutions and technologies for the customer's needs?**
- **What are the best practices for developing the solution for the customer's problem?**
- **What non-functional requirements should be considered?**  
Pay attention to security, auditability, accessibility, SEO, performance, copyrights, legalities, and privacy. There may also be all sorts of domain-related requirements to consider, such as healthcare, life-critical, money, etc.
- **What kind of SaaS should be utilized to support the solution?**

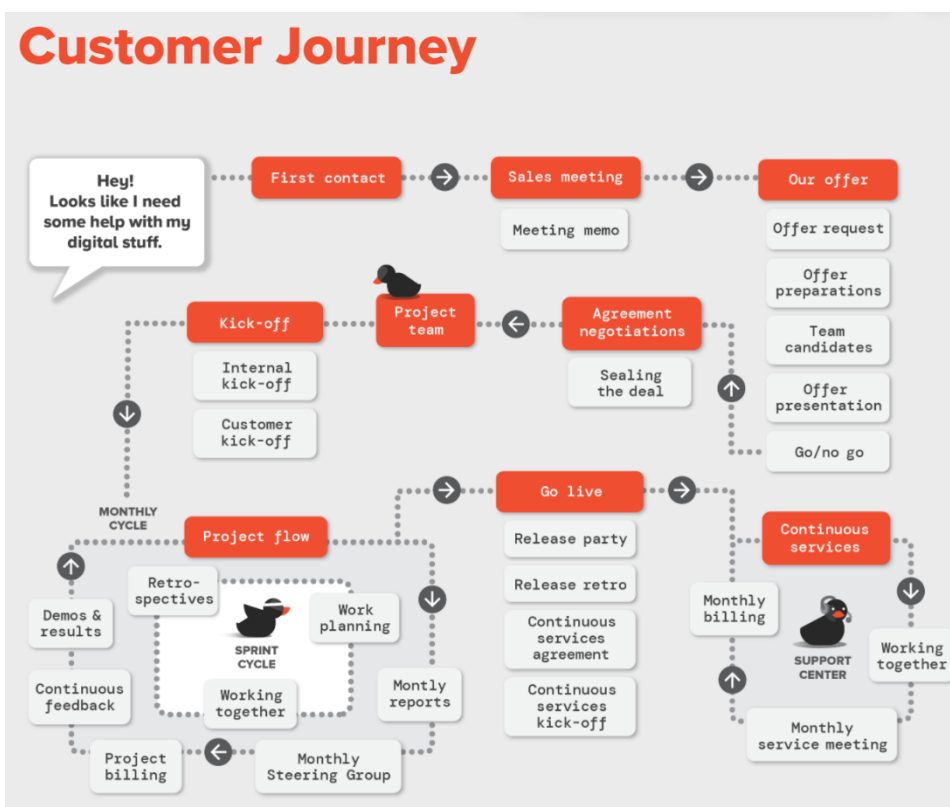
KUVA 44. Esimerkki uudistetun asiakaspolun ponnahdusikkunasta, joka mahdollisti paremman luettavuuden päätasolle ja samalla mahdollisuuden tarjota syvempää ohjeistusta yksittäiseen tehtävään (liite 7).

Katselmoinnin yhteydessä Vincit organisaatio julkaisi uuden organisaatio strategian ja käynnisti toimenpiteitä uudelleen organisoitumista varten. Uuden strategian myötä Vincitin toiminnallisia sekä tehtäväkohtaisia muutoksia haluttiin uudelleen arvioida myös asiakaspolun näkökulmasta. Arviointiin osallistuivat ensimmäisenä liiketoimintajohtajat, ja lopulta liiketoiminta-alueiden asiantuntijat. Palauteiden perusteella roolien nimeämiseen tehtiin muutoksia ja yksittäisiä tehtäväkuvauksia muokattiin. Palveluiden ylläpitovaiheisiin huomioitiin strategian mukaiset vaatimukset. Asiakaskokemusta parantaviin ohjeistukseen ei suoritettu päivityksiä. Arviointivaihe toimi samalla hyvänä perehdytyksenä koko liiketoiminnalle ja loi parempia edellytyksiä yhtenäistää toimintaa liiketoiminta-alueiden välille.

Asiakaspolku julkaistiin sisäisesti maaliskuussa 2022. Julkaisussa hyödynnettiin Vincitin virallisia julkaisukanavia. Viestinnässä kerrottiin asiakaspolun tarkoitus, muutokset aikaisempiin ohjeistuksiin ja tunnistettuja jatkokehitystarpeita. Asiakaspolun tiedottamista ja kehittämistä varten perustettiin oma Slack-kanava, johon henkilöstöllä on mahdollisuus esittää kysymyksiä tai toiveita. Parannusehdotuksia varten kanavalla luotiin oma taulukko, joka mahdollistaa keskitetysti tarkastella seuraavan version huomioitavia toimenpiteitä.



KUVA 45. Ensimmäisen versio asiakaspolun graafisesta kartasta, jonka avulla voidaan navigoida yksittäiseen vaiheeseen kuvaukseen (liite 7).



KUVA 46. Lopullinen versio asiakaspolun graafisesta kartasta, jonka kuvauksessa on huomioitu päivitetty vaiheet ja niiden rakenne (liite 7).

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Toteutuneen opinnäytetyön rakenne vastasi alkuperäistä suunnitelmaa ja mielestäni aiheen käsittely kulkee loogisessa järjestyksessä. Opinnäytetyön teoriaosuus oli jaettu kolmeen päälukuun. Luvut asiakaskokemus ja asiakaspolku keräsivät keskeisimmät tiedot, joita opinnäytetyön projektissa hyödynnettiin. Projektin suunnittelua käynnistettiin ennen opinnäytetyön alkamista, joten vaatimukset ja tavoitteet olivat määritelty, ennen kirjallisuuteen ja tutkimuksiin tutustumista. Tästä huolimatta matkan varrella saatuja oppeja pystyttiin huomioimaan projektin aikana, ja muutokset paransivat lopputulosta. Alla esimerkkejä muutoksista, joiden tarve nousi asiakaspolkuun teoriaosuuden kautta:

- Asiakaspolun visuaalinen kartta ei sisällynyt alkuperäisiin projektituotoksiin, mutta se lisättiin projektin aikana. Teoriaosuuden kautta projektiryhmä ymmärsi kartan viestinnällisen merkityksen ja tutustui asiakaspolkumalleihin.
- Asiakasarvon määritelmää käsiteltiin projektiryhmässä ja asiakasarvon uudelleenarviointi selkeytti projektiryhmän työskentelyä ja terävöitti asiakasnäkökulman kuvausta.
- Asiakaspalautteen arvosta ja sisällöstä keskusteltiin opinnäytetyöstä saatujen oppien mukaisesti. Keskustelun tuloksena asiakaspolkuun luotiin oma vaihe palautteen keräämiselle, analysoinnille ja raportoinnille.
- Vau-efektiä käsiteltiin projektitiimillä omana teemana. Asiakaspolun Vau-efektit tunnistettiin ja niiden merkitystä ja vaikutusta arvioitiin ryhmässä. Arvioinnin jälkeen asiakaskokemusta parantavia toimintoja vielä jatkokehitettiin.
- Customer Journey -projektissa sovellettiin luvun 4.2 innovointimallia ensimmäisen vaiheen pienryhmätyöskentelyssä. Itsenäisessä arvioinnissa pyrittiin tunnistamaan toimintaa tukevia ja hidastavia tekijöitä. Pienryhmissä innovoitiin ja luotiin uusia malleja, joita innovointimallin mukaisesti käsiteltiin koko projektitiimissä joka toinen viikko.

Asiakaskokemuksen johtamista käsittelevässä luvussa teoriaosuus tarkastelee asiakaskokemuksen johtamista ja siihen kytkeytyviä menetelmiä. Teoriaosuuden avulla asiakasarvon, arvolupauksen ja kilpailutekijöiden tietämystä pystyttiin hyödyntämään jo asiakaspolun sekä markkinatutkimusten tulosten arvioinnissa. Keskeisin havainto tapahtui opinnäytetyön aikana, kun tunnistin ettei asiakaskokemusta johtamista käsittelevät aiheet ole integroitu riittävällä tasolla kohdeorganisaation toimintaan. Tästä havainnosta johtuen asiakaskokemuksen johtamisessa nostetut asiat painottuvat opinnäytetyön jatkokehityskohteissa. Alla listaus teoraisuudesta johdettuihin jatkotoimenpiteisiin:

- Luvussa 8.1.1 kehitysehdotukseen on nostettu esimerkki organisaatiomallista, jolla asiakaskokemuksen kehittämistä voitaisiin tukea.
- Luvussa 8.1.2 asiakaskokemuksen johtamista parantavia toimenpiteisiin on kuvattu mittareiden operatiivinen kytkentä sekä kilpailutekijöiden tunnistaminen ja hyödyntäminen.
- Luvussa 8.1.3 asiakaspalautteiden arvioinnissa näkyvät mittausten rakenne, strategisen suunnittelun menetelmät ja kilpailutekijät.
- Luvussa 8.1.4 kehityskohteeksi on nostettu arvolupausten sisäisen ja ulkoisen näkökulman tunnistaminen ja kirkastaminen.

Asiakaspolun lyhyen aikavälin kehityskohteissa teoriaosuuden merkitys korostuu asiakasodotusten hallinnalla ja asiakasnäkökulman tarkentamisella. Vastaavasti pitkän aikavälin kehityskohteissa näkyvät teoriaosuudessa mainitut asiakassegmentointi ja asiakaskohtaamistapahtumien laadullinen arviointi. Jatkotutkimuskohteisiin on kirjattu aiheita kuten aistinvaraiset ärsykkeet, joiden lähde on myös teoriaosuudesta.

Uskon tunnustaneeni ja keränneeni aiheeseen liittyvän keskeisen aineiston. Pystyin vertaamaan eri lähdetietoja keskenään, vaikka mitattava käsite tai yksikkö vaihteli. Asiakastyytyväisyystulosten rajaaminen vuoden tarkastelujaksolle oli hyödyllinen ratkaisu. Mittausjaksoja oli kolme ja aineistoa riittävästi. Pidemmällä aikavälillä tarkastellessa arviointikriteerit olisivat vaihdelleet ja palautteet eivät todennäköisesti olisi edustaneet tämänhetkisen asiakaskokemuksen tilaa. Valikoidut markkinatutkimukset auttoivat ymmärtämään Vincit brändin rakennetta, asiakaslupauksien sisältöä ja ohjelmistokehityksen keskeisiä kilpailutekijöitä. Tutustuin myös muihin markkinatutkimuksiin, mutta niiden tuottama arvo opinnäytetyölle ei ollut huomionarvoista.

Henkilöstöhaastatteluihin valikoitu teemahaastattelumalli oli tilanteeseen sopiva. Haastatteluissa käsiteltiin kaikki asiakaskokemuksen keskeisimmät teemat ja syvennyttiin yksittäiseen aihealueeseen haastateltavan kiinnostuksen ja osaamisen mukaan. Ensimmäisellä haastateltavalla oli paljon kokemusta Vincitin tuottamasta asiakaskokemuksesta ja toisella haastateltavalla oli syväosaamista hyvän asiakaskokemuksen rakentamisesta ja kehityssuunnasta. Molempien haastateltavien näkemykset tukivat opinnäytetyön sisältöä ja antoivat vahvistusta omille näkemyksille aiheen merkityksellisyydestä sekä organisaation vahvuuksista ja puutteista.

Asiakaspalautteiden perusteella asiakaspolun kuvaamisessa pystyttiin tunnistamaan tekijöitä, jotka näkyvät Vincitin vahvuutena ja huomioimaan osa kehitystarpeista, mitä avoimissa palautteissa ilmeni. Asiakaspolun yksi selkeimmistä uudistuksista oli Mood-O-Meter, jossa asiakkaiden tunnetila ja tunteiden merkitystä kuvataan. Tunneällyn avulla Vincit voi parantaa ongelman ratkaisukykyä ja vahvistaa samalla asiakassuhdetta. Asioinnin helppoudessa ja miellyttävyydessä Vincitillä on paljon kokemusta ja osaamista, ja tätä tietoa hyödynnettiin myös asiakaspolun kuvaamisessa. Toimintaa halutaan sovittaa asiakkaan tarpeisiin ja tottumuksiin. Asiakaspolun ohjeistus otti kantaa, kuinka räätälöinti ja yhteensovittaminen tapahtuvat käytännön tasolla. Oletuksia pyrittiin välttämään, joten ohjeistuksessa asioista kysytään lisää, jos ei olla varmoja. Asiakaspolkuun kytkettiin myös asiakkaalle positiivisia yllätyksiä. Yllätysten ajankohdassa ja sisällössä huomioitiin vaiheen toiminta sekä asiakkaan tunnetila. Yllätyksissä haettiin persoonallisuutta, joten yllätysten sisältöä on mahdollisuus muokata asiakkaalle sopivaksi. Tärkeintä ohjeistuksessa oli, että asiakas viihtyy ja on huomion keskipiste.

Vuoden 2021 asiakaspalautteissa ilmeni myös palautteita, jotka kohdistuivat Vincitin projektijohtamisen kyvykkyyden parantamiseen. Vincitin henkilöstöstä valtaosa voi toimia projektin vetäjänä, joten juurisyyden tunnistaminen ja ongelman ratkaisu on monimutkainen kokonaisuus. Ongelmaa kuitenkin pyrittiin korjaamaan jo projektin aikana. Projektihallinnan keskeiset elementit kuvattiin ja vakioitiin. Samalla projektivetäjän roolia kasvatettiin enemmän asiakkaalle näkyvämmäksi. Asiakaspolun avulla sisäisiä rooleja pystyttiin hahmottamaan, tarkentamaan ja muuttamaan haluttuun suuntaan.



Myyntiedustajien roolia kevennettiin asiakaspolun kuvauksen myötä. Muutoksen vaikutuksesta asiakaspäälliköiden rooli kasvoi projektin valmisteluvaiheessa. Vuorovaikutteisesti asiakaspäälliköiden osalta tehtäviä kevennettiin, vahvistamalla projektivetäjän roolia vakioituissa asiakastapaamisissa. Samalla projektivalmennusta täsmennettiin ja tukifunktioille, kuten projektivalmennus luotiin ennalta määritetyt vaatimukset. Aikaisempien sisäisten ja ulkoisten arviointien pohjalta, asiakaspolkuun kiinnettiin uusi rooli, jonka keskeinen tehtävä on jatkossa varmistaa hyvä asiakaskokemus myös palvelun ylläpitovaiheessa. Projektin aikana huomioitiin, että tälle on parhaat edellytykset, jos asiantuntija kiinnitetään projektiin alkuvaiheessa ja hyödyntää Customer Journey -projektin aikana tuotettua materiaalia. Asiakaspolussa huomioitujen roolimuuotokset selkeyttävät yksittäisen roolin tehtäviä sekä havainnollistavat sidosryhmien välistä yhteistyötä aikaisempaa paremmin.

Henkilöstökyselyn rakenteeseen olen johdonmukainen, ja mielestäni kysymyksissä on huomioitu sekä teoriaosuudesta opittuja asioita, että kohdeorganisaation tarpeita. Kilpailukeinojen vertailussa käytetyt ominaisuudet olivat pääasiallisesti palvelualan yleisiä kilpailukeinoja. Jos olisin päässyt tutustumaan markkinointitutkimuksiin sekä asiakaskyselyihin aikaisemmin, niin kilpailutekijöitä olisi voinut yhtenäistää enemmän muihin tuloksiin. Näin henkilöstökyselyn kilpailukeino-osiosta olisi saanut vielä parempaa vertailutietoa muiden tutkimusten tuloksiin. Henkilöstökyselyn arvioitavat kilpailukeinot olivat kuitenkin hyvin lähellä muiden tulosten mittausyksikköjä ja osassa samaa asiaa käsitellään synonyymillä. Henkilöstökyselyn toteutunut otos antaa käsitystä projektiryhmän asiakaskokemuksen kokonaisarviosta. Tulokset eivät kuitenkaan edusta koko organisaation kantaa, koska henkilöstökyselyyn vastanneiden osuus edustaa vain pientä joukkoa koko henkilöstöstä. Pienen otannan vuoksi opinnäytetyön henkilöstökyselyjen tuloksista ei voi tehdä suoria johtopäätöksiä, mutta vertaamalla muihin tuloksiin ja havaintoihin, voidaan sanoa, että kyselystä saadut tulokset vahvistavat tutkimusten muita tulkintoja. Henkilöstökyselyn kohderyhmää olisi voinut olla laajempi, mutta pidän alkuperäistä päätöstä oikeana. Asiakaskokemuksen arviointi on luotettavampaa, jos vastaaja on tutustunut aiheeseen enemmän. Tätä näkemystä tuki vastaamatta jättäneiden palaute asiakaskokemuksen arvioinnin haastavuudesta. Koko henkilöstölle kohdennettu kysely voisi toteuttaa tulevaisuudessa, kun Vincitin asiakaskokemuksen malli ja suunta viestittäisiin vahvemmin henkilöstöllä. Laajennetussa henkilöstökyselyssä voisi huomioida myös tarkemmin nykyisten arvolupausten merkitystä.

Customer Journey -projektin lopputulokseen olen tyytyväinen, varsinkin kun huomioi projektin laajuuden ja tavoitteet. Roolien välinen yhteispeli ja tasapaino oli koko projektin kantava teema. Asiakaspalautteissa mainittu ristiriita palvelumuotoilun ja kehittäjien välillä otettiin huomioon, vaikka tulosten perusteella kysymys ei ole laajasta ilmiöstä. Asiakaspolussa riskiä pienennetään kokoamalla koko projektitiimi yhteiseen suunnittelukokoukseen ennen projektin käynnistystä. Tätä mallia käytettiin aikaisemmin jo muutamissa tiimeissä, joten saatujen palautteiden perusteella oli helppoa laajentaa mallia koko organisaatiotasoisiksi. Aiheesta pidettiin myös yhtiön sisäinen paneelikeskustelu, jossa osa projektitiimin jäsenistä sekä muita asiantuntijoita pohti keskustelussa, kuinka suunnittelun ja toteutuksen välinen ero saadaan projekteissa pienennettyä. Resurssointiin kohdistuneet asiakaspalautteet korjattiin Vincitin toisessa kehitysprojektissa, mutta siitä tunnistetut parannukset tuotiin



näkyville myös asiakaspolkuun. Olisin halunnut soveltaa luvun 4.2 mukaista asteittaista luokittelumallia tunnistettujen asiakaskohtaamistapahtumien arviointiin. Arviointia varten asiakaskohtaamistapahtumat olisi pitänyt nauhoittaa ja siihen tässä projektissa ei ollut mahdollisuutta. Asia on kuitenkin huomioitu jatkokehityskohteissa. Asiakaspolun teknisen alustan vaihtaminen ja sisällön lisämuokkaukset olivat oikeita päätöksiä, vaikka kasvattivat projektin kokonaiskestoja. Uusi asiakaspolku parantaa käytettävyyttä monilla tavoin. Tietokorttien sisältö rakenne on selkeämpää, jolloin roolien välinen arviointi on helpompaa. Vaiheiden määrän uudelleen organisointi ja hierarkkinen rakenne paransivat luettavuutta. Henkilökohtaisesti olisin toivonut, että projekti olisi voitu suorittaa lyhyemmässä ja tiiviimmässä aikataulussa. On kuitenkin huomioitavaa, että projektityöskentely suoritettiin kokonaan verkkokokousten avulla ja projektijäsenet suorittivat samaan aikaan myös muita projektin ulkopuolisia tehtäviä. Lisäksi projektin lähdemateriaali ja kuvattu asiakaspolku olivat laaja-alaisia. Näihin olosuhteisiin nähden projektityöskentely oli erinomaista ja edistyminen tasaista.

## 8.1 Tutkimuskysymykset

Työ sisältää salassa pidettävää, yrityskohtaista tietoa, mikä on jätetty tästä kirjallisesta työstä pois.

### 8.1.1 Toiminnan jatkuvuus

Työ sisältää salassa pidettävää, yrityskohtaista tietoa, mikä on jätetty tästä kirjallisesta työstä pois.

### 8.1.2 Mittaaminen

Työ sisältää salassa pidettävää, yrityskohtaista tietoa, mikä on jätetty tästä kirjallisesta työstä pois.

### 8.1.3 Asiakaspalautteet

Työ sisältää salassa pidettävää, yrityskohtaista tietoa, mikä on jätetty tästä kirjallisesta työstä pois.

### 8.1.4 Markkinointi ja viestintä

Työ sisältää salassa pidettävää, yrityskohtaista tietoa, mikä on jätetty tästä kirjallisesta työstä pois.

## 8.2 Asiakaspolun kehittäminen

Tässä luvussa on kuvattu opinnäytetyön aikana tunnistettuja kehitystoimenpiteitä, joiden avulla asiakaspolkua voidaan vielä parantaa. Toimenpiteet ovat jaettu kahteen kategoriaan: Lyhyen ja pitkän aikavälin kehitystoimenpiteisiin.

### 8.2.1 Lyhyen aikavälin kehitystoimenpiteet

Tämänhetkinen asiakaspolun kuvaus käynnistyy ensimmäisestä kontaktista, joka tapahtuu joko Vincitin tai asiakkaan aloitteesta. Asiakasodotukset muodostuvat ennen yhteydenottoa tai yhteydenoton jälkeen, kun asiakas hakee lisätietoa organisaatiosta. Jotta asiakaspolku olisi kokonaisvaltaisempi, tulisi asiakaspolkuun kuvata myös ne lähteet mistä asiakkaalle muodostuu oma näkemys Vincitin palveluista ja brändistä: Verkkosivut, sosiaalinen media, mainokset, hakuselainten tulokset, yritystiedot ja muiden asiakkaiden julkinen palaute. Vertaamalla eri tietolähteitä voimme luoda näkemyksen millaisen brändiviestin eri tietolähteet antavat. Tarvittaessa tietoa voitaisiin täydentää kysymällä asiakkailta, millainen mielikuva heille on muodostunut Vincitistä ja mistä tämä näkemys on syntynyt.

Asiakaskokemusta voidaan parantaa merkittävästi, jos pystymme helpottamaan tai vähentämään asiakkaalle kohdistuvia tehtäviä. Nykyinen asiakaspolun kuvausmalli antaa viitteitä asiakkaalle kohdistuvista toimenpiteistä, mutta ei riittävän tarkasti kehittämisen näkökulmasta. Teknisesti asiakasroolia varten voisi tuottaa oman tietokortin asiakaspolkuun. Tiedot asiakasroolista sekä tehtävistä kirjattaisiin muiden roolien mukaisesti. Jotta asiakaskortin kuvaus vastaisi todellisuutta, olisi hyvä auditoida useampi toteutuva asiakasprojekti koko matkalta sekä haastatella asiakasta, jotta saisimme ymmärryksen: Kuinka asiakas ratkaisi hänelle annettuja tehtäviä ja mitä asioita asiakas koki epäselväksi tai vaikeaksi? Vinct käyttää projekteissa ketterää ohjelmistokehitysmallia, jossa asiakkaan palaute ja aktiivisuus on keskeisessä roolissa. Näin ollen on tärkeää, että asiakas ymmärtää häneen kohdistuvat odotukset ja pystyy ohjaamaan projektiryhmää läheisesti.

### 8.2.2 Pitkän aikavälin kehitystoimenpiteet

Pitkällä aikavälillä asiakaspolun rakennetta ja kuvausmallia voisi arvioida uudelleen. Nykyinen kuvausmalli tuottaa yleiskuvauksen asiakaspolusta, mutta jos halutaan huomioida erilaiset asiakasprojektimallit tai asiakaskohderyhmän vaatimukset, tulee kuvausmallia päivittää. Yksi vaihtoehtoista olisi hyödyntää toista tietojärjestelmää, jossa tietyn asiakaspolkuvaiheen variaatiot olisi mallinnettu arvovirtakuvauksen mukaisesti ja linkitetty alkuperäiseen asiakaspolkuun. Toinen vaihtoehto olisi tehdä alkuperäiseen asiakaspolkuun teknisiä muutoksia, niin että asiakaspolun kuvaus päivittyisi dynaamisesti valittujen ehtojen mukaan. Nämä ehdot olisi luokiteltu asiakasryhmän tai liiketoimintapalvelun mukaisesti.

Asiakaspolun laadullinen mittaaminen olisi suotavaa suorittaa jossain vaiheessa. Vaikka kirjatut toimenpiteet ovatkin osoittautuneet aikaisemmissa asiakaskohtaamisissa myönteisiksi, pitäisi asiakaskokemusta parantavien toimintojen vaikuttavuutta tunnistaa ja analysoida. Arvioinnissa voisi hyödyntää opinnäytetyön luvun 4.2 mukaista mallia, jossa asiakaskohtaamispisteet nauhoitetaan, luokitellaan ja määritellään haluttu asiakaskokemustaso. Laadullisella mittauksella on mahdollista tunnistaa yksilöllisiä sekä palvelukohtaisia eroja. Tätä tietoa voitaisiin hyödyntää henkilöstön osaamisen sekä asiakaspolun jatkokehittämisessä.

### 8.3 Jatkotutkimuskohteet

Ensimmäinen opinnäytetyöstä johdettu jatkotutkimuskohde vois tarkastella asiakaskohtaamispisteiden arvoa asiakaskokemukselle. Keskeisintä olisi tunnistaa millaisen vaikutelman asiakaskohtaamispisteet antavat asiakkaille. Jatkotutkimusaiheen apukysymyksiä voisivat olla:

- Vastaavatko asiakaskohtaamispisteet brändin mielikuvaa ja kuinka differoitu markkinointi näkyy tilaratkaisuissa?
- Mitkä asiat saavat asiakkaan ensimmäisen huomion? Onko näissä havainnoissa toimipistekohtaisia yhtäläisyyksiä tai selkeitä eroja?
- Kuinka tilaratkaisut tukevat diversiteettiä esimerkiksi saavutettavuuden ja esteettömyyden näkökulmasta?
- Miten aistinvaraisia kokemuksia voitaisiin vahvistaa asiakkaan kohtaamistilanteissa? Huomioiden sekä fyysiset tapaamiset sekä etäkokoukset.

Toinen jatkotutkimuskohde voisi tarkastella lähemmin asiakasviestinnän laatua. Mitä materiaalia asiakas vastaanottaa asiakaspolun aikana ja mitä arvoa ne tuottavat asiakkaalle? Tässä tutkimusaiheessa aineiston keruumenetelmä tulisi pohjautua näyttöön perustuvaan aineistoon sekä asiakashaastatteluihin. Aihetta pystyisi laajentamaan vertaamalla tuloksia vastaavien toimijoiden menettelytapoihin ja tuotettuun sisältöön. Vertailussa tulisi huomioida sisällön ulkoasu, saatavuus, luotettavuus, asiakasarvo, selkeys ja tarjoaman laajuus.

#### 8.4 Loppusanat

Kokonaisuudessaan asiakaskokemus oli opinnäytetyön aiheena mielenkiintoinen ja monipuolinen. Sisällöllisesti aihe oli odotettua laajempi ja kytkee useita organisaation strategisia elementtejä yhteen. Opinnäytetyön aiheeseen tutustuminen antoi minulle ymmärrystä hyvän asiakaskokemuksen rakentamisesta ja etenkin sen tärkeydestä. Opinnäytetyön ja siihen valikoidun projektin avulla pääsin uutena työntekijänä tutustumaan kohdeorganisaation kulttuuriin, työskentelymalleihin ja yhteisöön. Uskon että pystyn hyödyntämään saatuja oppeja tulevaisissa tehtävissä ja samalla auttamaan myös muita aiheen tiimoilta. Pysin myös omassa roolissani tukemaan ja korostamaan asiakaskokemuksen kehittämisen merkitystä. Asiakaspolun kuvaaminen vahvasti aikaisempia kokemuksia laadunhallinnasta: Toimintojen yhtenäinen kuvaaminen ei ole aina helppoa, mutta tarpeellista. Yhtenäinen malli parantaa tehokkuutta ja viestintää. Myös ongelmat tulevat näkyviksi, ja niiden korjaaminen aktivoituu.

Tietopohjan kasvaessa on helppo ymmärtää - miksi asiakaskokemusta arvioidaan, mitataan ja johdetaan usein puutteellisesti. Aihe on moniulotteinen ja osittain abstrakti. Kaikki organisaation toiminta vaikuttaa suorasti tai epäsuorasti asiakaskokemukseen. Toisaalta asiakaskokemusta tulisi tarkastella ja johtaa samalla itsenäisenä kokonaisuutena. Asiakaskokemus on usein henkilökohtainen tunne, jonka arviointiin ei ole käytössä täsmällistä ja yksiselitteistä mittaamenetelmää. Yritysten välisessä liiketoiminnassa asiakaskokemuksen analysointi on vielä haastavampaa, kun kokonaistulos muodostuu usean roolin ja henkilön yhteisvaikutuksesta. Globaalia kehitystä hidastaa myös se tekijä, että osa yrityksistä elää niin sanotussa kuplassa, jossa asiakaskokemusta verrataan vain lähimpään "yhtä surkeaan" kilpailijaan tai mittaustulokset eivät vastaa asiakkaan todellisia näkemyksiä asiakaskokemuksesta. Kuluttajatottumukset ovat siirtymässä yritysmaailmaan, joten on odotettavaa, että B2C-asiakasodotukset ja vaatimukset tulevat näkymään yhä selkeämmin myös B2B-liiketoiminnassa. Miellyttävyyys, personointi, yllätyksellisyys ja helppokäyttöisyys ovat keskeisiä kilpailukeinoja paremman asiakaskokemuksen saavuttamisessa. On selvää, että asiakaskokemuksen arvo on jo nyt merkittävä ja rooli tulee vielä kasvamaan. Tätä näkemystä tukevat sekä tutkimustiede sekä menestyvien yritysten kehityspanokset. Opinnäytetyön yhteydessä kiinnitin huomiota kuinka paljon oma ostokäyttäytyminen perustuu asiakaskokemuksen tasoon ja kuinka taitavat yritykset pystyvät kytkemään asiakkaan osaksi brändiä. Pohjautuen omiin kokemuksiin ja tutkimustuloksiin uskon vahvasti, että asiakaskokemuksen laatu ennakoii asiakkaiden tulevaa ostokäyttäytymistä ja asiakasuskollisuutta.

## 9 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa kokonaiskuva Vincit Oyj -palveluorganisaation asiakaskokemuspinnosta sekä asiakaskokemuksen laadusta ja arvosta. Opinnäytetyön tuloksena kuvattiin Vincitin asiakaspolku, mutta pääpaino oli asiakaskokemuksen arvioinnissa ja jatkokehitystarpeiden tunnistamisessa. Asiakaskokemusta tarkasteltiin sisäisesti kuvatun asiakaspolun, markkinatutkimusten, haastattelujen ja mittausten avulla. Empiirisesti havaittuja tuloksia verrattiin asiakaskokemuksen teoriasta saatuihin tietoihin.

Asiakaskokemus muodostuu mielikuvien, tunteiden ja kohtaamisten summasta. Aisteilla on myös merkittävä rooli asiakaskokemuksen syntymisessä. Asiakaskokemus ratkaisee ongelman, tuo mielihyvää tai viihdettä asiakkaalle. Asiakaskokemuksen rakentumista voidaan tarkastella staattisella-, dynaamisella- ja asiakassuhdetasolla ja sen mittaamisessa on keskeistä tarkastella odotuksia, kokemuksia, muistoja ja uskollisuutta.

Asiakastarpeet ovat asiakkaan haluja, tarpeita tai toiveita, joihin yksityiset ja julkiset organisaatiot pyrkivät löytämään ratkaisuja palvelujen tai tuotteiden muodossa. Asiakastarpeet ovat usein monitasoisia ja voivat kohdistua esimerkiksi tuotteen brändiin, materiaaliin, hintaan, ekologisuuteen tai suorituskykyyn. Asiakasodotukset nousevat esiin, kun asiakas alkaa valikoida oikeaa tuotetta tai palvelua tarpeeseen. Asiakasodotuksilla on suuri merkitys asiakaskokemuksen lopputuloksessa. Yleiset asiakasodotukset yhdistyvät tyypillisesti kaikille palveluille tai tuotteille, kun taas erityiset asiakasodotukset kohdistuvat tiettyä tuotetta, palvelua tai organisaatiota kohtaan. Muistettavaan asiakaskokemukseen liittyy yleensä Vau-efekti, jolloin asiakkaan odotukset ylittyvät.

Asiakkaiden vaatimukset nousevat tällä hetkellä jopa eksponentiaalisesti, mikä aiheuttaa sen, ettei moni palvelutarjoaja pysty tuottamaan asiakaskokemusta, joka vastaisivat nykyisiä vaatimuksia. Tyytymätön asiakas antaa usein negatiivista palautetta. Negatiivisella palautteella on muita palautteita merkittävämpi liiketoiminnallinen vaikutus, koska tyytymätön asiakas jakaa kokemuksen useammalle henkilölle kuin muut asiakkaat. Kun negatiivinen palaute kohdistetaan myyvään osapuoleen, kutsutaan palautetta usein reklamaatioksi. Reklamaatiossa asiakas odottaa tavallisesti aineellista tai aineetonta vastinetta korvaukseksi virheellisestä tuotteesta tai palvelusta. Palvelun tarjoajan näkökulmasta reklamaatiolla pyritään palauttamaan asiakassuhde alkuperäiselle tasolle.

Asiakaskokemuksella on iso merkitys ostokäyttäytymiseen. Yksikin huono asiakaskokemus voi katkaista pitkäaikaisen asiakassuhteen. Joka kolmas asiakas on valmis hylkäämään suosikki merkkinsä jo yhden huonon asiakaskokemuksen jälkeen. Yritykset, jotka tarjoavat erinomaisia asiakaskokemuksia saavat asiakkaita, jotka ostavat useammin, monipuolisemmin ja ovat jopa valmiita maksamaan enemmän. Asiakaskokemuksen on ennustettu nousevan tärkeimmäksi kilpailutekijäksi. Uusimmat tutkimukset tukevat tätä näkemystä ja kertovat että jopa 80 prosenttia asiakkaista B2C- ja B2B-aloilla näkee, että asiakaskokemus on yhtä tärkeä kuin itse tuote tai palvelu.

Asiakasjohtamisen suunnittelussa johdolla pitää olla yhteinen näkemys asiakaskokemuksen rakenteesta ja termistöstä. Johtamisen keskeiset käsitteet ovat asiakasarvo, arvolupaus, kilpailukeinot, kilpailuhaitta, kilpailukyky ja kilpailuetu. Asiakasarvolla tarkoitetaan asiakkaalle tuotettua arvoa ja

arvolupaus tiivistää, millaista arvoa organisaatio luo asiakkaalle. Kilpailukeinot ovat organisaation tulkinta arvolupauksesta ja ne sisältävät strategisia valintoja sekä poisvalintoja. Yhteisten käsitteiden lisäksi asiakaskokemuksen johtamiseen tulee valita oikeat menetelmät. Asiakaskokemuksen strategiseen suunnitteluun soveltuvia menetelmiä ovat: VRIO-malli, SWOT-analyysi, Kano-malli, Potterin viisi kilpailuvoimaa ja Sinisen meren strategia.

Asiakaspolku kuvaa yrityksen toimitusketjua alkaen asiakas- ja myyntitoiminnasta johtaen tuotteen tai palvelun ostoon ja käyttöön. Asiakaskokemuspolun kuvaaminen on arvokasta, koska se kokoaa kaikki palveluun tai tuotteeseen liittyvät kokemukset yhdeksi hallittavaksi kokonaisuudeksi. Asiakaspolun kuvauksessa asiakkaan näkökulma tulee esitellä selkeästi. Mitä asiakas näkee, kokee ja mitä palveluntarjoaja asettaa heille tehtäväksi? Asiakaspolku kuvataan yleensä ympyrän muotoiseen kehään tai lineaariseen muotoon. Esitystavalla ei ole kuitenkaan huomattavaa vaikutusta, kunhan se sisältää kaikki asiakkaan ja organisaation väliset yhteyspinnat. Asiakaspolkua voidaan kehittää analysoimalla asiakaskohtaamistapahtumia ja luokittelemalla asiakaskokemusten tasoa.

Opinnäytetyön kohdeorganisaatio Vincit perustettiin vuonna 2007 tarjoamaan ohjelmistokehitys- ja palvelusuunnittelupalveluja. 15 vuoden aikana organisaatio on laajentanut toimintaa Suomessa sekä kansainvälisesti. Vincitin työkulttuuri korostaa yhteisöllisyyttä ja työssä viihtymistä, ja vuonna 2016 Vincit valittiin Euroopan parhaimmaksi työpaikaksi. Vincit on tunnettu myös erottuvasta ja omaleimaisesta markkinoinnista. Vincitin keskeinen arvolupaus on: Aina toimivinta digitaalisuutta ymmärrettävässä paketissa. Jotta huomina ei pelota. Kohdeorganisaation lähtötason ja asiakastarpeiden tunnistamiseen hyödynnettiin Vincitin hallituksen ja henkilöstön näkemyksiä. Arvioinnissa huomioitiin myös vuoden 2021 asiakastytyväisyysmittauksen tuloksia sekä markkinatutkimuksia, joissa Vincitin toimintaa ja brändiä arvioitiin suhteessa kilpailijoihin.

Opinnäytetyön projektissa Vincitin asiakaspolku tunnistettiin, kuvattiin ja julkaistiin. Asiakaspolun rakenteessa huomioitiin asiakkaiden tunteet, tarpeet ja odotukset. Lisäksi asiakaspolkuun lisättiin yllätyksellisiä ja muistettavia tapahtumia. Kuvattu asiakaspolku sisältää Vincitin nykyisen asiakaskokemuksen parhaat opit ja käytännöt, ja vertaamalla mallia nykyiseen asiakaspalautteeseen voidaan sanoa, että hyvän asiakaskokemuksen ominaisuudet ovat huomioitu asiakaspolussa. Teorian avulla saatuja tietoja pystyttiin hyödyntämään sekä asiakaspolun kuvaamisessa, että jatkokehityskohteiden tunnistamisessa. Jatkotoimenpiteet kohdistuivat asiakaspolkuun, toiminnan jatkuvuuden turvaamiseen, mittaamiseen, asiakaspalautteisiin, markkinointiin ja viestintään.

Asiakaskokemuksen laatu ennakoi asiakkaiden tulevaa ostokäyttäytymistä ja asiakasuskollisuutta. Kuluttajatottumukset ovat siirtymässä yritysmaailmaan, joten B2C-asiakasodotukset ja vaatimukset ovat siirtymässä myös B2B-liiketoimintaan. Miellyttävyys, personointi, yllätyksellisyys ja helppokäyttöisyys ovat keskeisiä kilpailukeinoja paremman asiakaskokemuksen saavuttamisessa. Asiakaskokemuksen arvo on jo nyt merkittävä ja rooli tulee vielä kasvamaan.

## LÄHTEET

- Asiakkuusindeksi 2021. Suomen Asiakkuusmarkkinointiliiton asiakkuusindeksi 2021 -tutkimus. <https://www.asml.fi/seminar/asiakkuusindeksi-2021-tutkimus/>. Viitattu 3.2.2022.
- Chan Kim, W & Mauborgne, Renée 2015. Sinisen meren strategia. Löydä markkina-alue kilpailun ulkopuolelta ((alk. "Blue Ocean Strategy – How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant"). Liettua: Talentum
- Daffy, Chris 2019. Creating customer loyalty. Build lasting loyalty using customer experience management. London: Kogan Page Limited.
- Dixon, Matthew & Adamson Brent 2011. The Challenger Sale. How to Take Control of the Customer Conversation. United Kingdom: Penguin Random House.
- Duunitori 2021. Vuoden rekryointikampanja ihastutti Savon murteellaan – saumaton yhteistyö mahdollisti onnistuneen lopputuloksen. Julkaistu 5.11.2021. <https://duunitori.fi/tyoelama/rekrygaala-paras-rekryointikampanja-2021>. Viitattu 26.1.2022.
- Forbes 2018. Customer Experience Is The New Brand. Verkkoartikkeli. Julkaistu 15.2018. <https://www.forbes.com/sites/shephyken/2018/07/15/customer-experience-is-the-new-brand/?sh=12947bcd7f52>. Viitattu 20.1.2022.
- Goodman, John & Broetzmann, Scott 2019. Strategic Customer Service. Managing the Customer Experience to Increase Positive Word of Mouth, Build Loyalty, and Maximize Profits. The United States of America: HarperCollins Leadership.
- Holma, Laasio & Ruusu vuori, Seppä, Tanner 2021. Menestys syntyy asiakaskokemuksesta. B2B-johdajan opas. Helsinki: Alma Talent.
- IKEA 2022. Kestävämpi arki. Verkkosivu. <https://www.ikea.com/fi/fi/this-is-ikea/sustainable-everyday/>. Viitattu 12.3.2022.
- Inc.5000 2021. An Exclusive Guide to America's Top Private Companies. Verkkosivu. <https://www.inc.com/inc5000>. Viitattu 12.1.2022.
- Iltalehti 2016. Vicit on nyt Euroopan paras työpaikka. Julkaistu 17.6.2016. <https://www.iltalehti.fi/tyoelama/a/2016061721748268>
- Kaplan, Robert & Norton, David 2007. Strategian toteutus. Synergiaetujen luominen Balanced scorecardin avulla. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kevuru games 2020. Best selling games in 2020: Key factors of success, demand trends and forecasts of future leaders. Verkkoraportti. Julkaistu 19.8.2020. <https://kevurugames.com/blog/best-selling-games-in-2020-key-factors-of-success-demand-trends-and-forecasts-of-future-leaders/>. Viitattu 7.1.2021
- Kauppinen, Tero 2013. Johtamisen pelikirja. Voitettavat pelit. "Must Win plays". Helsinki: VIA Group.
- Komulainen, Minna 2018. Menesty Digimarkkinoilla. Helsinki: Helsingin Kamari Oy ja tekijä.
- Lindroos, Jan-Erik & Lohivesi, Kari 2010. Onnistu strategiassa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Länsiväylä 2021. Huomasitko sinäkin tämän muutoksen Prismoissa ja S-marketeissa? – Aivotutkija kertoo, miten nopeasti ostokäytökseen voidaan vaikuttaa asiakkaiden sitä huomaamatta. Verkoartikkeli. Julkaistu 19.11.2021. <https://www.lansivayla.fi/paikalliset/4371364>. Viitattu 12.12.2021.

Mira Ylén 2018. Vincitin itseohjautuvuuden perusta: jaetut päämäärät ja rakkaus hyvään työhön. Blogikirjoitus. Julkaistu 18.9.2018. <https://www.vincit.fi/fi/vincitin-itseohjautuvuuden-perusta-jaetut-paamaarat-ja-rakkaus-hyvaan-tyohon/>. Viitattu 12.2.2022.

Mobiili.fi. Älypuhelin hintojen nousu historiallisen kovaa – täällä hinnat nousivat eniten Verkkooartikkeli. Julkaistu 24.10.2017. <https://mobiili.fi/2017/10/24/alypuhelin-hintojen-nousu-historiallisen-kovaa-taalla-hinnat-nousivat-eniten/>. Viitattu 14.1.2022.

Niemi, Jarkko & Vuori, Johanna 2021. Myyntityö vuorovaikutuksena. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.

PwC 2018. Experience is everything. Get it right. Markkinointitutkimus (lataus täydestä raportista). <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/library/consumer-intelligence-series/future-of-customer-experience.html>. Viitattu 20.12.2021.

Saarijärvi, Hannu & Puustinen, Pekka 2021. Strategiana asiakaskokemus. Jyväskylä: Docendo Oy.

Salesforce 2018. New Report: 5 ways businesses can meet expectations of the connected customer. Lataus täydestä raportista. Markkinointitutkimus (lataus täydestä raportista). Julkaistu 21.7.2018. <https://www.salesforce.com/au/blog/2018/06/new-report--5-ways-businesses-can-meet-expectations-of-the-conne.html>. Viitattu 26.12.2021.

STRAT & EGOS Institute 2021. Nintendo. Strategy & Value Creation. The Lisbon MBA 2019/2021 – Executive. Raportti. <https://www.strategosinstitute.com/uploads/7e97a62908e80c02a96eca5c87687cd8b2205551144b595eebd80ac0fe6c7618.pdf>. Viitattu 24.11.2021.

Traficom 2021. Henkilöautojen mallikohtainen katsastuksen vikatilasto 2020 käyttöönottovuosittain. Verkkosivu. <https://www.traficom.fi/fi/tilastot/katsastustilasto>. Viitattu 14.1.2022.

Uber Finland Oy. Tietoja Uberista. Verkkosivu. <https://www.uber.com/fi/fi/about/>. Viitattu 12.1.2022.

Universum 2022. Most attractive employers. Verkkosivusto. <https://rankings.universumglobal.com/en/most-attractive-employers-ranking-ps-rvydg-vincit-finland-it--2021/>. Viitattu 4.2.2022.

Vincit lehdistötiedote 2021. Vincitille on myönnetty lääkinnällisten laitteiden ISO 13485 -sertifikaatti. Lehdistötiedote. Julkaistu 24.8.2021. <https://www.vincit.fi/fi/tiedotteet/vincitille-on-myonnetty-lakinnallisten-laitteiden-iso-13485-sertifikaatti/>. Viitattu 26.12.2021.

Vincit suomi 2022. Verkkosivu. <https://www.vincit.fi/fi/>. Viitattu 5.1.2022.

Vincit tiedote 2012. Vincit aloittaa yt-neuvottelut. Tiedote. Julkaistu 9.10.2012. <https://www.vincit.fi/fi/tiedotteet/vincit-aloittaa-yt-neuvottelut/>. Viitattu 5.1.2022.

Vincit tilinpäätöstiedote 2021. Tilinpäätöstiedote. Julkaistu 3.2.2022. [https://www.vincit.fi/wp-content/uploads/2022/02/Vincit\\_Tilinpaaostiedote\\_2021-1.pdf](https://www.vincit.fi/wp-content/uploads/2022/02/Vincit_Tilinpaaostiedote_2021-1.pdf). Viitattu 15.2.2022.

Vincit Twitter USA 2022. Verkkosivu. [https://twitter.com/vincit\\_usa](https://twitter.com/vincit_usa). Viitattu 15.2.2022.

Vincit USA 2022. Verkkosivu. <https://www.vincit.com/>. Viitattu 5.1.2022.

Vincit yhtiötiedote 2021. Vincit päivittää strategiaansa – keskiössä toiminnan keskittäminen kolmeen liiketoiminta-alueeseen ja panostukset työntekijäkokemukseen. Yhtiötiedote. Julkaistu 25.11.2021. <https://www.vincit.fi/fi/tiedotteet/vincit-paivittaa-strategiaansa-keskiossa-toiminnan-keskittaminen-kolmeen-liiketoiminta-alueeseen-ja-panostukset-tyontekijakokemukseen/>. Viitattu 2.2.2022.

Vincit YouTube 2022. Vincitin virallinen Youtube-kanava. <https://www.youtube.com/c/VincitFlix/featured>. Viitattu 23.2.2022.

Wolt 2019. 27 kysymystä ja vastausta Woltista ja läheteistä. Verkkoartikkeli. Julkaistu 1.11.2019. <https://blog.wolt.com/fin/2019/11/01/27-kysymysta-ja-vastausta-woltista-ja-laheteista/>. Viitattu 15.1.2022.



**LIITE 1: HAASTATELU HALLITUSJÄSEN #1**

Työ sisältää salassa pidettävää, yrityskohtaista tietoa, mikä on jätetty tästä kirjallisesta työstä pois.

**LIITE 2: HAASTATELU HALLITUSJÄSEN #2**

Työ sisältää salassa pidettävää, yrityskohtaista tietoa, mikä on jätetty tästä kirjallisesta työstä pois.

**LIITE 3: OTTEITA VINCIT B2B BRÄNDITUTKIMUKSEN TULOKSISTA**

Työ sisältää salassa pidettävää, yrityskohtaista tietoa, mikä on jätetty tästä kirjallisesta työstä pois.

**LIITE 4: OTTEITA VINCIT BRAND AUDIT WORKBOOK TULOKSISTA**

Työ sisältää salassa pidettävää, yrityskohtaista tietoa, mikä on jätetty tästä kirjallisesta työstä pois.

**LIITE 5: VINCITIN ASIAKASKOKEMUSKYSELYLOMAKE**

Työ sisältää salassa pidettävää, yrityskohtaista tietoa, mikä on jätetty tästä kirjallisesta työstä pois.

**LIITE 6: VINCITIN ASIAKASKOKEMUSKYSELYN VASTAUKSET**

Työ sisältää salassa pidettävää, yrityskohtaista tietoa, mikä on jätetty tästä kirjallisesta työstä pois.

**LIITE 7: VINCITIN CUSTOMER JOURNEY -PROJEKTIN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS**

Työ sisältää salassa pidettävää, yrityskohtaista tietoa, mikä on jätetty tästä kirjallisesta työstä pois.