

Brändikokemus käsikirja asiakaskokemus- strategian jalkauttajana

Case: Yritys X

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK)

2024

Jarna Friimäki

Tiivistelmä

Tekijä(t) Friimäki, Jarna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 75	Valmistumisaika 2024
Työn nimi Brändikokemus käsikirja asiakaskokemusstrategian jalkauttajana		
Tutkinto ja koulutusala Tradenomi (YAMK), Asiakassuuntautuneen liiketoiminnan johtaminen		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja) Yritys X		
Tiivistelmä <p>Työn tavoitteena on muotoilla toimeksiantajaorganisaation toivottu asiakaskokemus helposti jalkautettavaan muotoon kiinnittäen erityistä huomiota brändi- ja asiakaskokemuksen välisen kuilun kaventamiseen sekä siiloutumisesta johtuvien haasteiden selättämiseen.</p> <p>Työ on luonteeltaan tutkimuksellinen kehittämistyö. Se tutkii mistä brändilähtöinen asiakaskokemusstrategia rakentuu ja kuinka se kiteytetään ja viestitään henkilöstölle helposti sisäistettävässä ja jalkautettavassa muodossa. Teoreettinen viitekehys muodostuu Saarijärvi ja Puustisen Strategiana asiakaskokemus -viitekehuksesta, Motta-Filhon Brandslation -prosessista sekä strategiaviestinnän muotoilusta.</p> <p>Halutun asiakaskokemuksen määrittelyä varten tutkitaan ihmisten kokemuksia kohdeorganisaation asiakaskokemuksen nyky- ja tahtotilasta, niin johdon, henkilöstön kuin asiakkaiden näkökulmasta. Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen case- eli tapaustutkimus ja se hyödyntää teemahaastattelua ja kyselytutkimusta, tehden siitä monimuotoisen tutkimuksen.</p> <p>Keskeiset tutkimustulokset liittyvät brändilähtöisen asiakaskokemuksen elementteihin sekä kohdeorganisaation asiakaskokemuksen nykyiseen tasoon. Tutkimustulosten perusteella todettiin asiakkaiden arvostavan laatua sekä joustavaa ja yhteistyöhön tähtäävää palvelua. Lisäksi tutkimuksen perusteella saatiin muodostettua käsitys ihanneasiakkaasta ja apua organisaation asiakkaiden segmentointiin.</p> <p>Työn pohjalta muotoiltiin toimeksiantajaorganisaation asiakaskokemusstrategia ja tuotettiin sen käyttöön brändin ja asiakaskokemuksen yhteen nivova, visualisointia hyödyntävä brändikokemus käsikirja. Käsikirjan tehtävä on edistää yrityksen organisoitumista asiakkaan ympärille, auttaa jalkauttamaan asiakaskokemusstrategia, sekä kytkeä siihen lisää organisaation tasoja ja lopulta kasvattaa asiakkaan elinkaaren arvoa ja myyntiä.</p>		
Asiasanat Asiakaskokemus, brändikokemus, strategiaviestintä		

Abstract

Author(s) Friimäki, Jarna	Type of Publication Master's thesis	Published 2024
	Number of Pages 75	
Title of Publication Brand experience manual as the implementer of customer experience strategy		
Degree and field of study Master of Business Administration, Customer-Oriented Business Management		
Name, title and organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party) Yritys X		
Abstract <p>The aim of the work is to design the desired customer experience of the target organization into easily deployable form, paying special attention of bridging the gap between brand and customer experience and overcoming challenges arising from siloing.</p> <p>The work investigates how brand-based customer experience strategy is built and how it is crystallized and communicated in a form that is easy to internalize and implement. The theoretical framework is based on Saarijärvi and Puustinen's Strategy as a Customer Experience, Motta-Filho's Branslation process and designing of strategic communication.</p> <p>The study uses a qualitative case study approach and mixed methods, including thematic interviews and survey, to understand the current and desired customer experience from the perspectives of customers, staff, and management.</p> <p>The key findings of study relate to the elements of a brand-based customer experience and the current level of customer experience in the organization. The results show that customers value quality and flexible and collaborative service. In addition, the study helped to form an understanding of the ideal customer and helped to segment the organization's customers.</p> <p>Based on the study, the customer experience strategy of the client organization was designed in the form of brand experience manual, which combines the brand and customer experience through visualization and storytelling. The purpose of the manual is to help the organization to organize around the customer, deploy the customer experience strategy, and connect more organizational levels to it and finally increase customer value and sales.</p>		
Keywords Customer experience, brand experience, strategy communication		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tuotantolähtöisyydestä brändikeskeiseen asiakaskokemukseen	1
1.2	Asiakaskokemus osana Yritys X:n strategiaa	3
1.3	Kehittämistutkimuksen tavoitteet, rajaukset ja hyöty	4
1.3.1	Kehittämistehtävä	4
1.3.2	Teoreettinen viitekehys.....	6
1.3.3	Metodologia.....	7
2	Asiakaskokemusstrategia käsikirjan ytimenä	8
2.1	Asiakaskokemus käsitteenä	8
2.1.1	Asiakaskokemus ja tunteet	9
2.1.2	Asiakaskokemuksesta syntyvät hyödyt.....	11
2.2	Asiakaskokemuksen strategisen suunnittelun kulmakivet.....	11
2.2.1	Asiakasarvo.....	13
2.2.2	Arvolupaus	15
2.2.3	Tavoitellut kohderyhmät.....	16
2.2.4	Kilpailukeinot	21
2.3	Viitekehys kehittämistyössä.....	22
3	Brändinäkökulman liittäminen asiakaskokemukseen	23
3.1	Brändi käsitteenä.....	23
3.2	Brändikokemuksen suunnittelu.....	24
3.3	Brandslation -viitekehys.....	25
3.3.1	Oivallusvaihe	27
3.3.2	Kehitysvaihe	28
3.4	Prosessin hyödyntäminen kehittämistyössä	31
3.4.1	Vaiheiden hyödyntäminen	31
3.4.2	Palvelumuotoilusta nousevat hyödyt.....	31
4	Käsikirjan sisällön muotoilu	33
4.1	Strategiaviestintä.....	33
4.2	Viestinnän muotoilu	33
4.2.1	Oikeiden sanojen valinta.....	34
4.2.2	Visualisointi	35
4.2.3	Strategiannarratiivit.....	36
4.3	Viestinnän haasteet.....	37
4.4	Saavutettavuus.....	38
4.5	Halutun asiakaskokemuksen viestintä Yritys X:ssä	38

5	Yritys X asiakaskokemusstrategian muotoilu	40
5.1	Tutkimusmenetelmät	40
5.1.1	Haastattelut	41
5.1.2	Kyselytutkimus.....	44
5.1.3	Aineiston validiteetti ja reliabiliteetti.....	46
5.2	Tulosten analysointi.....	47
5.2.1	Teemoittelu.....	47
5.2.2	SWOT-analyysi.....	49
5.2.3	Empatiakartta	50
5.3	Brändilähtöinen asiakaskokemus Yritys X:ssä.....	51
5.3.1	Strategiset valinnat	51
5.3.2	Omistajaohjauksellinen näkökulma.....	52
5.3.3	Teemat	53
5.3.4	Palveluperiaatteet.....	53
5.3.5	Asiakaskokemuksen visio.....	54
6	Yritys X:n brändikokemus käsikirja.....	55
6.1	Sisällön rakentuminen	55
6.2	Asiakaskokemus ja asiakaskokemusstrategia	55
6.3	Brändikokemuksen määrittely.....	56
6.3.1	Brändilupaus	57
6.3.2	Brändikokemus.....	57
6.3.3	Brändipersoona	58
6.3.4	Asiakaslupaus	58
6.3.5	Missio	59
6.4	Asiakasyymmärrys	59
6.4.1	Asiakassegmentointi.....	60
6.4.2	Asiakaspersoonat.....	61
6.4.3	Asiakaspolut	62
6.4.4	Palveluhetket.....	63
7	Yhteenveto ja pohdinta	65
7.1	Brändikokemusstrategian muotoilu.....	65
7.2	Brändikokemuskäsikirjan arviointi.....	66
7.3	Haasteet.....	68
7.4	Menetelmien arviointi.....	69
7.5	Jatkokehitysehdotukset	69
	Lähteet	71

1 Johdanto

1.1 Tuotantolähtöisyydestä brändikeskeiseen asiakaskokemukseen

Viimeisen kymmenen vuoden aikana asiakaskokemuksen kehittäminen ja siihen panostaminen on noussut markkinataloudessa maailman laajuiseksi trendiksi ja yhdeksi nykyajan menestyvän yrityksen edellytyksistä. Suomessa aiheeseen havahduttiin hieman muuta maailmaa myöhemmin; vielä vuonna 2015 Talent Vectian asiakaskokemuksen merkitystä Suomessa ja muualla maailmassa mittaavan tutkimuksen mukaan kansainvälisten yritysten johtajista jopa 78 prosenttia koki asiakaskokemuksen merkittävänä, arvoa tuottavana kilpailuetuna, kun Suomessa vastaava luku oli vain 40 prosenttia (Ahvenainen ym. 2017, 16.)

Syy hitaaseen muutokseen Suomessa johtuu pitkälti historiastamme sekä tavastamme ajatella taloutta. Tuotantolähtöinen ajattelutapamme periytyy sotien jälkeiseen ajanjaksoon, sotakorvausten maksamiseen ja sen luomalle teolliselle perimälle. Tuotantokeskeisyyden hyveet valjastettiin markkinaehtoisen toiminnan toteuttamiseksi, mutta enää se ei riitä. Teknologian kehitys tekee erottautumisen kilpailijoista ja innovaatioiden kopioinnin helpommaksi. Asiakastuntemukseen perustuva liiketoiminta ja erinomainen asiakaskokemus ovat kuitenkin vaikeasti kopioitavissa ja parannettavissa. (Filenius 2015, 12; Saarijärvi & Puustinen 2021, 9–12.)

2010-luvun loppupuolelle tultaessa, myös Suomessa ymmärrys asiakaskokemuksen merkityksestä yrityksen kilpailuetuna kasvoi organisaatioissa sen ylintä johtoa myöden, ja yritykset yhä enenemässä määrin nostivat asiakaskokemuksen myös yritysten strategiseen keskiöön (Saarijärvi & Puustinen 2021, 13–14). Tätä tukee Kreapalin vuonna 2017 teettämä tutkimus asiakaskokemuksen tilasta Suomessa. Tutkimukseen osallistuneista yrityksistä 73 prosenttia kertoi asiakaskokemuksen kehittämisen yhdeksi yrityksen strategisista painopistealueista seuraavan vuoden aikana. (Törrönen & Salomaa 2017.)

Saarijärvi & Puustisen (2021, 36–37) mukaan ylimmän johdon tärkein tehtävä on luoda onnistunut strategia ja varmistaa sen toimeenpano. Asiakaskokemukseen liittyvien strategioiden toimeenpano epäonnistuu kuitenkin usein, koska yritykset eivät osaa tarpeeksi tarkasti määrittellä tai konkretisoida merkityksellistä ja kilpailuetuun johtava asiakaskokemusta. Lisäksi yritykset kompastelevat asiakaskokemuksen operatiivisessa johtamisessa.

Korkiakosken (2019, 14) ja Juutin (2015, 42, 51) mukaan, asiakaskokemuksen parantamisen suurimpia esteitä ovat siiloutuminen, väärät palkitsemismittarit, epäonnistuneet palveluprosessien ulkoistamiset sekä asiakastiedon heikko laatu ja sen hyödyntämiskyky. Lisäksi organisaatiot toimivat edelleen enemmän tuote- kuin asiakassuuntautuneina.

Toiminnallisen tehokkuuden uskossa organisaatiot rakennetaan yhä funktioperusteisesti, jolloin jokainen funktio pyrkii hoitamaan tietyn osan organisaation toiminnasta samalla kun työkuultuurimme perustuu vahvasti organisaatioajattelun mukaiseen tehtävänjakoon ja hierarkiuteen.

Toimeenpanon haasteita tukee Frankyn (2021) Suomessa toteuttama asiakaskeskeisyyden tilan tutkimus, jonka mukaan organisaatioiden visiot, strategiaprosessit ja arvolupaukset luovat pohjaa asiakaskeskeisyyden edistämiseksi, mutta syvälinen asiakasymmärrys ja sitä tukevat tietojärjestelmät jättävät vielä parantamisen varaa. Tutkimuksen mukaan jopa 94 prosenttia vastaajayrityksistä oli asettanut asiakaskeskeisyyden organisaation strategiseksi painopisteeksi tai keskeiseksi muutoskohteeksi, mutta vain 34 prosenttia oli investoinut siihen keskeisesti.

Menestyvät yritykset organisoituvat asiakkaan ympärille ja ymmärtävät, että asiakaspalvelu kuuluu sen kaikille jäsenille. Yrityksen jokaisen työntekijän tulisi mieltää olevansa asiakkaita varten, tehtävästä tai organisaatiotasosta riippumatta. Asiakas tulisi nähdä kumppanina, jonka kanssa tuotteet ja palvelut suunnitellaan ja toteutetaan. Kaikkien työntekijöiden tulisi ymmärtää asiakaskokemuksen merkitys, tuntea asiakkaat ja tietää, miten lunastaa asiakkaalle annetut lupaukset. Henkilökunnalla tulee olla tarvittavat työkalut ja osaaminen asiakaskokemusten rakentamiseen. (Juuti 2015, 24.)

Korkiakosken (2019, 20) mukaan ”brändi lupaa, asiakaskokemus lunastaa ja henkilöstökokemus varmistaa”. Myös Holman ja kumppaneiden (2021, 32, 40) mukaan hyvän asiakaskokemuksen ytimessä vaikuttavat yrityksen perusfundamentit: strategia, brändi ja kulttuuri. Silti liian usein asiakkaat kohtaavat toisistaan irrallisia brändi- ja asiakaskokemuksia. Yritys saattaa esimerkiksi väittää brändiviestinnässään arvostavansa asiakkaan aikaa, mutta yhteydenotto asiakaspalveluun vaatii useita vaiheita ja pitkää odottelua.

Forrester Researchin tutkimuksessa ”The convergence of brand, customer experience, and marketing” (2014) havaittiin, että vain 18 prosenttia organisaatioista käytti brändiä asiakaskokemusstrategiansa pohjana, mikä osoitti kuilua brändiä hallinnoivien ja brändikokemuksen vuorovaikutustilanteita suunnittelevien toimien kesken. Samanlainen ongelma havaittiin tutkimuksessa, jossa käsiteltiin brändikäsikirjojen käytettävyyttä palvelukokemusten suunnittelussa. Nykyaikaiset brändikäsikirjat eivät ota kantaa itse kokemuksiin, joita brändi pyrkii tarjoamaan. (Karjalainen ja Snelders 2010, Motta-Filho 2012, Munchbach 2014, Motta-Filho 2021, 1173 mukaan.)

Holman ja kumppanien (2021, 66) tekemien haastattelujen mukaan suomalaisissa yrityksissä brändin ja asiakaskokemuksen välinen yhteys on havaittu ja sen merkitys yrityksen menestystekijänä ymmärretty hyvin, mutta aiheeseen ei yrityksissä ole paneuduttu, tai

selkeitä strategisia viitekehyksiä tai ratkaisuja molempien johtamiselle ei ole luotu niin, että ne tukisivat toinen toisiaan. Aihetta kuitenkin pidetään tärkeänä, mutta sen johtamiseen kaivataan konkretiaa ja työkaluja.

1.2 Asiakaskokemus osana Yritys X:n strategiaa

Kehittämishankkeen toimeksiantajayritys on pitkät perinteet omaava, kotimainen alansa toimija, jonka liikevaihdosta yli puolet tulee viennistä.

Yritys arvottaa korkealle Suomalaista laatua sekä ympäristöasioiden huomioimista ja pyrkii mahdollisimman suureen itsevalmistus- ja kotimaisuusasteeseen. Tuotteet ja niiden teräsosat valmistetaan kotimaisesta raaka-aineesta yrityksen omissa tehtaissa. Vuonna 2022 yrityksen omille tuotteille myönnettiin Suomalaisen Työn Liiton Avainlippu -tunnus. Yhtiöllä on käytössään useita sertifioituja laatu- ja johtamisjärjestelmiä, kuten ISO 9001, 14001 ja 13485.

Yhtiön elokuussa 2023 lanseeratussa strategiassa, sen liiketoiminnallisiksi kasvumahdollisuuksiksi asetettiin kasvu nimetyillä markkina-alueilla, sekä uudenlainen liiketoimintamalli. Näiden kasvumahdollisuuksien toteuttamiseksi, yhtiön johtoryhmä määrittä viisi MWB:tä eli must-win-battlea, jotka käytännössä tarkoittavat erilaisia keinoja ja toimenpiteitä, joilla liiketoiminnalliset kasvumahdollisuudet toteutetaan. Yrityskehityksen (2024) mukaan niiden avulla nostetaan esiin liiketoiminnan kannalta kriittisimpiä kehityskohteita ja haasteita, nimetään konkreettisia keinoja ja toimenpiteitä niiden parantamiseksi sekä asetetaan vastuuhenkilöt ja aikarajat tehokkaan toteuttamisen varmistamiseksi. Yksi yhtiön viidestä MWB:stä on asiakaskokemuksen ja -palvelun kehittäminen ja parantaminen yhtiön kaikissa liiketoimintayksiköissä ja toiminnoissa. Tavoitteena on asiakaskokemuksen johtamisen mallin rakentaminen koko konserniin. Yhtiöllä ei aikaisemmin ollut erillistä asiakaskokemusstrategiaa käytössään eikä sen asiakaskokemusta ei ole kehitetty systemaattisesti läpi konsernin. Tämä on tehnyt asiakaskokemuksen kehittämisen ja sen mittaamisen pirstaloituneeksi sekä osasto- ja henkilösidonnaiseksi yhtenäisten toimintamallien puuttuessa. Yhtiö ei aikaisemmin ole kehittänyt asiakaskokemustaan suunnitelmallisesti ja organisaatiota poikkileikkaavasti. Tämä on tehnyt siitä pirstaloitunutta sekä osasto- ja henkilösidonnaista yhtenäisten toimintamallien puuttuessa. Koska asiakaskokemuksen muodostuminen ei rakennu pelkästään asiakasrajapinnassa työskentelevän henkilöstön varaan, vaaditaan yhtiössä kulttuurin muutosta ja asiakasymmärryksen jalkauttamista organisaatioon.

Yhtiössä käynnistettiin systemaattinen asiakaskokemusstrategiatyö. Työ jakautuu käytännössä kolmeen osaan:

- Asiakkaiden tunteminen ja toivotun asiakaskokemuksen määrittely.
- Keinojen ja työkalujen luominen toivotun asiakaskokemuksen luomiselle.
- Jatkuvan parantamisen prosessi.

1.3 Kehittämistutkimuksen tavoitteet, rajaukset ja hyöty

Tässä kehittämishankkeessa kiteytetään toimeksiantajayrityksen asiakaskokemusstrategiatyön ensimmäinen osuus, asiakkaiden tunteminen ja toivotun asiakaskokemuksen määrittely sekä aloitetaan toisen osuuden, keinojen ja työkalujen luomista toivotun asiakaskokemuksen luomiselle.

1.3.1 Kehittämistehtävä

Toivotun asiakaskokemuksen määrittelemiseksi, työ yhdistää asiakkaan näkökulman, omistajan vision ja tahtotilan sekä henkilöstökokemuksen suhteessa yrityksen toimintaympäristöön ja kiteyttää niiden perusteella yrityksen kannalta merkityksellisen ja kilpailuetuun johtavan asiakaskokemuksen. Samalla muotoutuu yrityksen asiakaskokemusstrategia.

Työssä halutaan kiinnittää erityistä huomiota brändin ja asiakaskokemuksen välisen kuilun kaventamiseen sekä siiloutumisen haasteisiin. Liittämällä brändi asiakaskokemukseen, varmistetaan, että asiakkaan kokemus vastaa sitä, mitä brändi lupaa. Brändinäkökulma auttaa myös pitämään kehitystyön konsernitasolla, jolloin onnistutaan luomaan koko yhtiötä koskeva katto halutulle kokemukselle.

Asiakkaiden tuntemiseksi määritellään yhtiön kannalta tärkeät asiakasryhmät ja selvitetään mitä asioita he arvostavat. Asiakkaat segmentoidaan, jotta yhtiö voi keskittyä tärkeimpiin kohderyhmiinsä. Segmentointi auttaa paremmin ymmärtämään asiakkaiden tarpeita ja odotuksia. Se myös mahdollistaa resurssien tehokkaamman käytön, parantaa asiakastytyvyyttä ja lisää liiketoiminnan kannattavuutta. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 129–130.)

Asiakassegmenteistä muodostetaan asiakaspolut, joka kuvaavat, minkä kanavien ja milloisten vaiheiden kautta asiakas asioi yrityksen kanssa. Ne tarjoavat tehokkaan keinon hahmottaa ja konkretisoida asiakkaan kokemaa matkaa yrityksen eri toimintojen lävitse. (Holma ym. 2021, 137; Partanen 2022, 29.)

Työn lopputuloksena syntyy kohdeorganisaation käyttöön brändikokemus käsikirja, joka vastaa kohdeorganisaation strategiatyön toiseen osuuteen: keinojen ja työkalujen luomiseen. Käsikirja hyödyntää viestinnän ohjausvälineitä, kuten avainviestien kiteytyksiä, visualisointia sekä strategianarratiivia ja muotoilee toivotun asiakaskokemuksen niin, että käsikirjan avulla organisaation henkilöstö ymmärtää yhteisesti, mitä asiakaskokemus

organisaatioissa tarkoittaa, millaista kokemusta se tavoittelee, millä keinoin ja kenelle. Visualisointi ja kiteyttäminen auttavat abstraktin asian selittämistä ja avaamista sekä syy-seuraussuhteiden hahmottamista. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 135.) Strategianarratiivit ovat yksi visualisoinnin ja tarinan kerronnan menetelmistä, joita käsitellään kappaleessa 4.

Työn hyödyt tulevat asiakasymmärryksen lisääntymisestä organisaatioissa. Se lisää henkilöstön osaamista ja ymmärrystä asiakkaista, sekä yrityksen näkökulmasta kilpailuetuun johtavasta asiakaskokemuksesta auttaen henkilöstöä ymmärtämään oma osuutensa onnistuneessa asiakaskokemuksessa organisaatiosasta riippumatta. Käsikirja auttaa toimeksiantajayritystä havainnollistamaan abstraktia aihetta henkilöstölle, ja siirtymään strategian rakentamisessa operatiiviseen toteutukseen ja kytkeä asiakaskokemukseen lisää organisaation tasoja. Kehittämistyön liiketaloudelliset hyödyt tulevat asiakkaan elinkaaren arvonn kasvamisesta, asiakaspysyvyyden ja suositteluhaluuden lisääntymisestä sekä asiakashankinnan kustannusten pienemisestä.

Työn haasteena on yhtiön konsernimuotoinen rakenne, sekä asiakassegmenttien erilaisuus eri maissa. Lisäksi yhtiön asiakkaina on sekä henkilö- että yritysasiakkaita, loppukäyttäjiä, välitysmyyjiä kuin julkisia sektoreitakin. Asiakaskokemuksen rakentuminen on yritysten välisessä liiketoiminnassa monimuotoisempaa kuin kuluttajabisneksessä, vaikka kokemuksen osallisena on aina ihminen. Erilaiset asiakasryhmät tulee kuitenkin huomioida eri tavoin asiakaskokemusta rakennettaessa.

Työ on luonteeltaan tutkimuksellinen kehittämistyö, sillä se keskittyy työelämän parantamiseen tutkimuslähtöisesti. Se yhdistää käytännön kehitystoimet ja tutkimusmenetelmien soveltamisen sekä aineiston analysoinnin. (Toikko & Rantanen 2009, 22–23, 60.) Kehittämistyö lähtee liikkeelle työelämän konkreettisesta ongelmasta ja kysymyksistä, jotka ohjaavat tiedon tuottamista käytännön toimintaympäristössä. Tutkimuskysymyksiksi tässä työssä muodostuivat: mistä rakentuu brändilähtöinen asiakaskokemusstrategia ja kuinka se kiteytetään ja viestitään henkilöstölle helposti sisäistettävässä ja jalkautettavassa muodossa?

Tutkimusongelmat auttavat rajaamaan tutkimusta ja keskittymään tutkimuksen ytimeen ja helpottaen näin työskentelyä. Vaikka ongelmat saattavat muuttua, ne pitävät tutkimuksen koossa ja estävät harhautumisen sivupoluille. Hyvä tutkimusongelma on yksiselitteinen ja selkeä, ja se kiteyttää, mitä aiheesta halutaan tietää. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 9.)

Tässä kehittämistyössä tutkimusongelmaksi muodostui Yritys X:n brändikokemuskäsikirjan sisältö:

- Mikä on organisaation brändilupaus? Millaista arvoa organisaatio aikoo asiakaskokemuksen kautta asiakkailleen luoda?
- Mitkä ovat tärkeimmät asiakasryhmät kenelle arvoa luodaan?
- Millaisia asiakaspolkuja eri asiakasryhmillä on ja kuinka haluttua brändikokemusta luodaan asiakaspolkujen eri kohtaamispaikoissa?

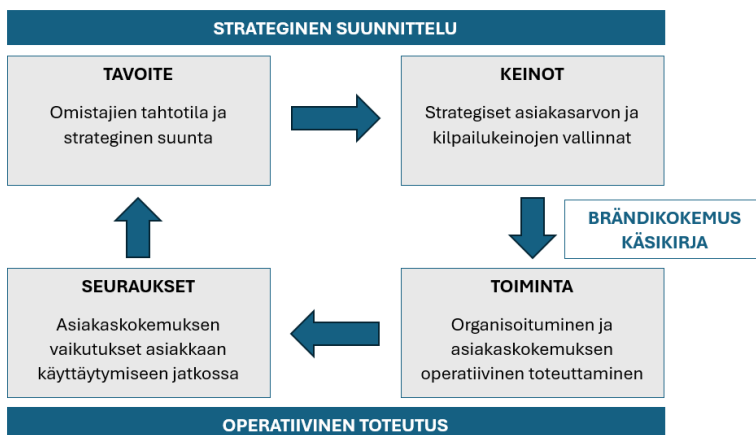
1.3.2 Teoreettinen viitekehys

Työ rajautuu halutun asiakaskokemuksen muotoiluun ja brändikokemus käsikirjan sisällön määrittelyyn ja viestinnän muotoiluun.

Teoreettinen viitekehys auttaa muodostamaan kokonaiskuvan aiheesta, osoittamaan tiedon puutteet ja ohjaamaan uuden tiedon etsintää. Teoria on välttämätön sekä tutkimuksen taustoitukseen että aineistonkeruun suunnitteluun. Se auttaa muuntamaan tutkimuskohteet tutkittavaan muotoon ja jäsentämään havaintoja ja tuloksia. Teoria tarjoaa näkökulmia aineiston analyysiin, herättää tulkintoja ja lisäkysymyksiä, ja helpottaa analyysia. Kokonaisuudessaan, teoria toimii tutkimuksen suunnannäyttäjänä, jäsenyvälineenä ja peilauspintana havainnoille. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 11.)

Teoreettinen viitekehys pohjautuu Saarijärven ja Puustisen (2021) strategiana asiakaskokemus -viitekehukseen, sekä Motta-Filhon (2021) Brandslation -prosessiin. Viitekehukset tarjoavat käsitteellisen rakenteen tietojen järjestämiseen ja analysointiin.

Saarijärvi & Puustinen (2021, 24) jakavat viitekehyksessään asiakaskokemusstrategian rakentamisen strategisen suunnittelun ja operatiivisen toteutuksen tasoon. Strateginen suunnittelu määrittelee, millaista asiakaskokemusta organisaatio tavoittelee, kun taas operatiivinen toteutus vastaa sen siirtymisestä käytäntöön. Tämän kehittämishankeen tavoitteena on tiivistää toivottu asiakaskokemus henkilöstölle helposti sisäistettävässä ja jalkautettavassa muodossa. Itse operatiivisen toteutuksen taso ja sitä kautta käsikirjan operatiivinen jalkautus, asiakaskokemuksen mittaaminen ja jatkuva kehittäminen osana asiakaskokemusstrategiaa on rajattu tämän kehittämistehtävän ulkopuolelle. Kuvio 1 havainnollistaa, miten brändikokemus käsikirja asemoituu suhteessa Saarijärven ja Puustisen (2021, 40–41) viitekehukseen.



Kuvio 1. Brändikokemus käsikirjan asemoituminen suhteessa Strategiana asiakaskokemus -viitekehukseen (mukailtu Saarijärvi & Puustinen 2021, 43)

Motta-Filhon Brandslation -viitekehys (2017, 2021) yhdistää brändistrategian ja palvelumuotoilun, tukien parempien brändikokemusten kehittämistä. Se korostaa palvelumuotoilun merkitystä ja tukee brändin elävöittämistä asiakkaan palvelupolkujen kautta. Viitekehys osallistaa asiakkaat, työntekijät ja johtoryhmän prosessiin, mahdollistaen brändin ja sen suhteiden monipuolisen tutkimisen. Prosessi koostuu oivallus- ja kehittämisvaiheista, joista ensimmäinen keskittyy oivallusten keräämiseen ja toinen brändikokemus ehdotuksen muotoiluun. Tässä opinnäytetyössä se auttaa yhdistämään brändin ja asiakaskokemuksen tarjoten teoreettisen perustan ja käytännön työkaluja halutun brändikokemuksen esiintuontiin.

Viestinnän muotoilussa kiinnitetään huomioita käsikirjan helposti sisäistettävyyteen sekä saavutettavuuteen käyttämällä hyödyksi kiteyttämistä, visualisointia sekä strategianarratiiveja.

1.3.3 Metodologia

Määriteltäessä toimeksiantajaorganisaation asiakaskokemuksen haluttua tasoa, luodaan monitieteellinen kokonaiskuva yrityksen asiakaskokemuksen nyky- ja tahtotilasta sekä kilpailutilanteesta yhdessä asiakkaiden, omistajan ja henkilöstön kanssa. Kehittämistyössä työ tutkii ihmisten kokemuksia ja tutkimuskysymykset vaativat syvällistä tietoa, jolloin tutkimuksellinen osuus on luonteeltaan kvalitatiivinen case- eli tapaustutkimus.

Tutkimusmenetelmiksi valikoituivat puolistrukturoitu teemahaastattelu, ryhmätyö mikä voidaan rinnastaa ryhmähaastattelun, sekä kyselytutkimus. Hyödynnettäessä vähintään yhtä laadullista ja yhtä määrällistä tutkimusmenetelmää, puhutaan monimenetelmällisestä tai monistrategiallisesta tutkimuksesta (Eriksson & Koistinen 2014, 9–10; Hirsjärvi & Hurme 2022, 28). Tutkimusmenetelmät on kuvattu tarkemmin kappaleessa 5. Yritys X asiakaskokemusstrategian muotoilu.

2 Asiakaskokemusstrategia käsikirjan ytimenä

2.1 Asiakaskokemus käsitteenä

Termi asiakaskokemus on tämän kehittämistyön lopputuotoksen eli yrityksen brändikokemus käsikirjan syvin ydin. Sen merkityksen ja tärkeyden avaaminen ja ymmärtäminen on ensisijaisen tärkeää, jotta käsikirja avautuu lukijalle.

Käsitteenä asiakaskokemus on suhteellisen uusi ja abstrakti. Suuren yleisön tietoon se nousi vuonna 1998 kun taloustutkijat Joe Pine ja James H. Gilmore esittelivät Harvard Business Review:n artikkelissaan termin customer experience. He ennustivat tuolloin asiakaskokemuksesta tulevan seuraava merkittävä strateginen kilpailu- ja erottautumistekijä. Vasta tuon artikkelin myötä käsite yleistyi bisneskielessä ja siihen liittyviä teemoja alettiin tutkia ja hyödyntää markkinataloudessa niin Yhdysvalloissa kuin Euroopassa. (Löytänä & Kortesuo 2011, 11; Holma ym. 2021, 27.)

Termistä löytyy yhtä monta tulkintaa kuin on tulkitsijaakin. Suurimmasta osasta tulkintoja on kuitenkin löydettävissä samankaltaisuuksia kokonaiskäsitteen muodostamisesta eri lähteiden ja tapahtumien kautta sekä tunteiden vaikutuksesta lopputulokseen. Esimerkiksi Löytänä & Kortesuon (2011, 11) mukaan asiakaskokemus on ”niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tulkintojen tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa”. Myös Korhikosken muotoilu termistä (2019, 19–20) on hyvin saman kaltainen. Hän nostaa tarkemmin esiin kosketuspisteet, eli hetket, joissa asiakas on yhteydessä yritykseen palvelun tai ostotilanteen, eli asiakaspolun, eri vaiheissa ja kiteyttää asiakaskokemuksen olevan ”asiakkaan yrityksestä muodostama käsitys, joka on syntynyt kohtaamisissa eri kosketuspisteissä, yrityksen herättämien tunteiden sekä asiakkaan uusien ja vanhojen mielikuvien perusteella”.

Saarijärvi & Puustisen (2021, 21, 23) mukaan asiakaskokemus on väline tai tapa toteuttaa asiakaslähtöisyyttä käytännössä. Asiakaslähtöisyys on tutkimuskirjallisuudessa yleisesti määritelty organisaation kyvyksi ennakoida, oppia ja vastata asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin luomalla ylivoimaisia arvoa luovia tunteita ja palveluja. Tämä ei kuitenkaan tarkoita asiakkaiden miellyttämistä, vaan ”asiakkaan kannalta parhaan ratkaisun tarjoamista liiketaloudelliset ja kilpailulliset realiteetit huomioiden.” Se laajentaa huomion tuotteista ja palveluista siihen, kuinka asiakas ja hänen tarpeensa huomioidaan asiakaspolun aikana ja ohjaa näin tarkastelemaan ja kehittämään asiakaskokemuksen kannalta keskeisiä kosketuspisteitä.

Lähtökohtana asiakaskokemusten luomisessa on asiakkaan asettaminen toiminnan keskiöön ja omien toimintojen järjestely asiakkaan ympärille. Näin asiakkaalle luodaan arvoa ja kokemuksia ja toiminta on mahdollista erilaistaa. Kilpailijat eivät pysty tarjoamaan

asiakkaille vastaavaa kokemusta, eikä yrityksen tarvitse pelätä hintakilpailua. Asiakaskokemus on aina subjektiivinen ja syntyy asiakkaan mielessä kokemuksen perusteella. Se on siis asiakkaan tulkinta kokemuksesta. Keskittyessään palveluiden tuottamisen sijaan parempien kokemusten luomiseen, yritysten on mahdollista kasvattaa asiakkailleen luomaa arvoa. (Löytänä & Korteso 2011, 19.)

Kuten Pine ja Gilmore vuonna 1998 ennustivat, asiakaskokemuksen merkitys todella kasvaa markkinoilla, jossa tuotteita ja palveluja on vaikea erilaistaa ja kilpailu on runsasta (Juuti 2015, 40). Asiakaskokemuksen vaikutusta ei tule aliarvioida myöskään yritysten välisessä BtoB liiketoiminnassa. Asiakkaiden odotusten kasvaminen kuluttajabisneksessä vaikuttaa myös yritysten väliseen liiketoimintaan, sillä myös BtoB liiketoiminnassa asiakas on aina ihminen. Yritykset eivät tee kauppaa keskenään, vaan ihmiset tekevät. Yritysten välisessä liiketoiminnassa asiakaskokemus on kuitenkin kuluttajabisneistä monimutkaisempi kokonaisuus. Se sitoo useita eri henkilöitä eri rooleissa ja organisaatiotasolla, jolloin päätöksen tekoon osallistuvien ihmisten määrä on suurempi, eikä ostaja välttämättä ole tuotteen tai palvelun loppukäyttäjä. Myyntisyklit ovat pidempiä ja asiakkaiden elinkaartuotot usein huomattavasti kuluttajabisneistä korkeampia sekä volyymit suurempia ja asiakassuhteet pidempiä. Lisäksi huolellinen pohjatyo sekä kilpailutukset ohjaavat yritysten välisessä liiketoiminnassa enemmän ostamista kuluttajabisnekseen verrattuna. (Holma ym. 2021, 31, 33–35.)

2.1.1 Asiakaskokemus ja tunteet

Jopa kaksi kolmasosaa asiakaskokemuksen muodostumisesta on tunnetta (Holma ym. 2021, 181). Tunteet ovat osa päivittäistä tekemistämme ja päätöksentekoamme. Jokainen tuote ja palvelutapahtuma sekä mielikuva organisaatiosta tai brändistä sisältää myös tunteita. (Juuti 2015, 48.) Holma ja kumppanit (2021, 181) uskaltavat jopa väittää, että rationaalisen päätöksenteon sijaan, asiakkaat tekevät päätökset tiedostamatta, tunnepohjaisesti ja perustelevat ne järkisyillä.

Useat tutkimukset viime vuosikymmenien ajalta vahvistavat tunteiden merkityksen päätöksen teossa. Tutkimusyhtiö Forresterin asiakaskokemusta käsittelevän CX index -tutkimuksen mukaan tunteeseen panostavat brändit erottuvat vuosi toisensa jälkeen kilpailijoistaan. Tutkimus on tehty kahdeksana vuotena peräkkäin ja se mittaa asiakaskokemusindeksiä, joka koostuu asiakaskokemuksen laadusta ja asiakasuskollisuudesta. (Kantor, 2023.)

Ennen asiakkaiden koettiin tekevän ostopäätökset rationaalisesti ja yleisesti ajateltiin, että kuluttajalla oli olemassa tarve, jonka ratkaisemiseksi hän eteni tiedon hakuun, vaihtoehtojen arviontiin, ja sitä ostopäätökseen. Näin ollen yritysten välinen kilpailu tapahtui tuotteiden, eikä erilaisten vaihtoehtojen kesken. Asiakaskokemus on fenomenologinen tapahtuma, eli

yksilöllinen ja subjektiivinen kokemus, joka syntyy asiakkaan ja yrityksen välisessä suorassa ja epäsuorassa vuorovaikutuksessa ja johon vaikuttavat tunteet ja tiedostamattomat tulkinnat, ei pelkästään järkipohjaiset päätökset. Organisaatiot voivat ohjata vain sitä vuorovaikutusta, jonka kautta asiakkaat brändin kokevat, ja pyrkiä luomaan haluamiaan kokemuksia. Asiakas luo lopulta itse kokemuksensa. (Löytänä & Korteso 2011, 11; Kranzbühler ym. 2018, 434; Holma ym. 2021, 28; Motta-Filho 2021, 1176, 1191.)

Tunteet liitetään tuotteisiin jo aikaisessa suunnitteluvaiheessa, niistä tehtäessä esimerkiksi helppokäyttöisiä, kauniita tai käytännöllisiä. Jo tuotteen katsominen rakentaa mielikuvia, jotka herättävät erilaisia tunteita. Niillä voi olla myös symbolista arvoa, tai ne voivat luoda käyttäjässään ylpeyttä tai parempaa itsetuntoa tai ne voivat palauttaa mieleen muistoja. Toimimattomuudellaan ne voivat myös herättää turhautumista tai raivoa. (Juuti 2015, 48.)

Tunteita ja niiden taustalla vaikuttavia motivaatiotekijöitä voidaan mitata ja siten kehittää yrityksen toimintaa kohti haluttua tunnetilaa. On tärkeää tavoitella kokemusta, joka vastaa asiakkaiden mielessä olevaa toimialan ideaalitunnekokemusta. Tämä voidaan toteuttaa tutkimalla asiakkaan nykyisiä mielikuvia ja vertaamalla niitä toimialan muiden kilpailijoiden mielikuviin. Tämän avulla voidaan ryhtyä konkreettisiin toimenpiteisiin ja kehittää tarjottua tunnekokemusta kohti haluttua tavoitetta, samalla erottuen ja saavuttaen kilpailuetua markkinoilla. (Holma ym. 2021, 197.)

Asiakaskokemuksen parantamiseksi tulisi määrittää konkreettisia tunnetavoitteita. Kun yrityksen nykyinen asiakaskokemus ja asiakkaiden odotukset ovat tiedossa, voidaan ryhtyä toimenpiteisiin halutun tunnekokemuksen vahvistamiseksi ja ei-toivottujen tunnekokemusten minimoimiseksi. Vaikka tavoitetunnekokemusta ei olisi vielä määriteltä, mutta halutaan integroida se osaksi asiakaskohtaamisia, prosessi voidaan aloittaa tunnistamalla ne hetket asiakkaan asiointipolulla, jotka ovat erityisen merkityksellisiä. Tämän jälkeen on helpompi lisätä elementtejä, jotka herättävät tunteita ja tekevät kohtaamisista ikimuistoisia. On myös olennaista varmistaa, että henkilöstö ymmärtää roolinsa tunnekokemuksen luojina ja tuottaa toiminnallaan haluttuja tunteita asiakaskohtaamisissa. (Holma ym. 2021, 201.)

Harvard Business Review:ssa vuonna 2015 julkaistu tutkimus "The new science of customer emotions" osoitti asiakkaiden, jotka omaavat voimakkaan tunneyhteyden brändiin, olevan yritykselle arvokkaimpia. Tutkimus osoitti, että asiakasuskollisuuteen vaikuttavat tunteet vaihtelevat toimialoittain ja asiakaspolun vaiheen mukaan. Tunteiden ja myyntidatan vertailu paljasti tunteet, jotka synnyttivät kaikkein tuottavimmat asiakkaat. Tutkimuksen perusteella luotiin tunneyhteyden polku, jossa asiakkaan tuottavuus kasvaa polun edetessä. Tämä auttaa yrityksiä kasvattamaan arvoaan vahvistamalla tyytyväisten asiakkaiden tunneyhteyttä brändiin. (Magids ym. 2015.)

2.1.2 Asiakaskokemuksesta syntyvät hyödyt

Asiakaskokemuksen kehittäminen synnyttää sekä suoria, että epäsuoria liiketaloudellisia hyötyjä. Hyvää asiakaskokemusta tarjoavat yritykset kasvavat eri tutkimusten mukaan keskimäärin 4–8 prosenttia markkinaa nopeammin. Forresterin 2018 tekemän tutkimuksen mukaan asiakaslähtöisellä yrityksellä on useita kerrannaisvaikutuksia (Kuvio 2). Erityisesti paljon kilpailluilla aloilla asiakaskokemus siivittää yritykset kasvun ja kannattavuuden tielle. Asiakas haluaa tehdä yhteistyötä hyviä kokemuksia tarjoavien yritysten kanssa ja on valmis maksamaan siitä markkinoita korkeampaa hintaa, eli preemiota. (Holma ym, 2021, 30–32.)



Kuvio 2. Asiakaslähtöisen yrityksen tunnusluvut (mukaillen Holma ym. 2021, 30)

Tämän lisäksi asiakaskokemuksen kehittämisestä koitunut hyöty näkyy asiakkaan elinkaarivien arvon kasvamisena, asiakaspoistuman pienenemisenä, asiakaspysyvyyden ja suosittelemisluokituksen lisääntymisenä sekä asiakashankinnan kustannusten pienenemisenä. Näiden lisäksi olemassa olevien asiakkuuksien ylläpitäminen on eri arvioiden mukaan arvioitu 8–16 kertaa helpommaksi kuin uusasiakashankinta. (Holma ym. 2021, 35, 39–40.)

2.2 Asiakaskokemuksen strategisen suunnittelun kulmakivet

Strategialla tarkoitetaan visiota, tavoitteita ja toimintasuunnitelmaa, jolla johto toteuttaa halutun tai valitun tahtotilan. Visio kuvaa yrityksen tavoitetilaa muutaman vuoden säteellä ja missio usein arvojen kautta sen, miten tavoitteeseen pyritään. Ilman strategiaa yrityksen arki täyttyy lyhyen tähtäimen operatiivisista toiminnoista ja kasvaminen hankaloituu. (Holma ym. 2021, 46, 50.) Strategian luominen tarkoittaa valintoja ja rajauksia. Organisaation ei tarvitse kiinnittää huomiotaan kaikkiin toimintaympäristön yksityiskohtiin, vaan löytää ja tulkitella kokonaisuuden kannalta relevanttia tietoa sille sopivasta strategisesta tiestä. Tämä

tarkoittaa valintoja, jotka kehittävät yrityksen asiakaskokemusta ja sen edellytyksiä kilpailijoita paremmalle asiakaskokemukselle. Se lähtee johdon yhteisestä näkemyksestä ja voi pohjautua esimerkiksi tutkittuun tietoon tai toimintaympäristön muutokseen. (Korkiakoski 2019, 173.)

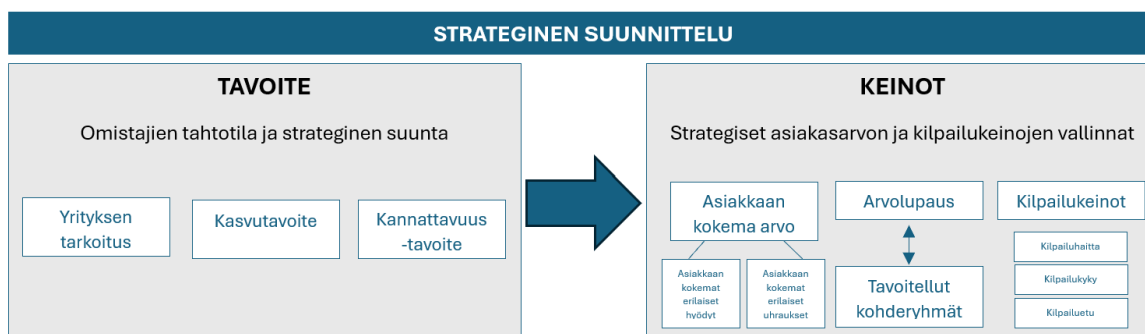
Strategiat laaditaan usein noin 1–3 vuodeksi ja visio hieman pidemmäksi aikaa, noin 3–5 vuodeksi. Niiden tulee kuitenkin olla dynaamisia ja mahdollistaa tarvittaessa nopeatkin muutokset. Kososen ja Duckerin mukaan organisaatioiden suurin ongelma ei ole se, että ne tekisivät vääriä asioita, vaan se, että ne ”jatkovat aikanaan oikeiden asioiden tekemistä liian pitkään” (Vierula 2021, 54). Strategiaa tulee seurata ja päivittää vähintään vuosittain. Missio, visio ja arvot tulisi tarkistaa vähintään yksi tai kaksi kertaa vuodessa varmistukseen niiden pysyminen linjassa yrityksen tavoitteiden kanssa. (Pichler 2016, 14, 33–34; Holma ym. 2021, 48–49.)

Saarijärven & Puustisen (2021, 42–44) viitekehyksen mukaan asiakaskokemusstrategian suunnittelun kulmakiviä ovat omistajaohjauksellinen näkökulma, kuviossa 3 vasemmalla, sekä strategisten valintojen näkökulma, kuviossa 3 oikealla. Omistajaohjauksellinen näkökulma määrittää taloudellisen tavoiteasetannan kautta hallituksen ja omistajan asettamat rajat ja tavoitteet asiakaskokemukselle. Tähän vaikuttavat riskinottohalu, sekä näkemykset tavoiteltavasta kasvusta ja kannattavuudesta. Maurice FitzGeraldin havainnointien mukaan näihin rajauksiin kuuluu muun muassa se, halutaanko asiakaskokemuksessa panostaa esimerkiksi ihmisten rooliin kokemuksen rakentajana vai onko tavoitteena minimoida ihmisten osuus ja rakentaa asiakaskokemusta digitalisoimalla mahdollisimman suuri osa asiakaspölyn vaiheista (Korkiakoski 2019, 173).

Osana omistajaohjauksellista näkökulmaa Saarijärvi ja Puustinen (2021, 43–44) nostavat esiin yrityksen tarkoituksen tarkastelun laaja-alaisemmin yhteiskunnallisessa konseptissa. Yrityksen tulisi pystyä vastaamaan, miksi yritys on olemassa ja mikä on sen tarkoitus tai merkitys maailmassa tai yhteiskunnassa. Holma ja kumppanit (2021, 46, 50) käyttävät tästä termiä *purpose*. Sen sisältä tulisi löytyä asiakaskokemukseen vaikuttavat elementit. Kummankin lähteen mukaan sen rooli yritysten strategioissa on kasvanut ja varsinkin yrityksissä, joissa asiakaskokemus on viety pitkälle, sen sekä vision ja arvojen merkitys nousee konkreettisesti esiin.

Toisena kulmakivenä Saarijärven ja Puustisen (2021, 45–47) mukaisesti on strategisten valintojen näkökulma, mikä sisältää keskeisimmät valinnat siitä, millaista asiakaskokemusta eri asiakasryhmille tavoitellaan ja millaisin kilpailukeinoin. Strategiset valinnat kohdistuvat erityisesti asiakkaan kokemaan arvoon, kilpailukeinoihin ja arvolupaukseen. Ne määrittävät millaista arvoa organisaatio haluaa asiakkaalleen luoda ja mitä asioita priorisoiden se

saavutetaan. Asiakkaalle luotava arvo on keskeisin strateginen valinta, mikä määrittää kaiken muuta tekemistä. Kilpailukeinot puolestaan ovat arvon luomisen välineitä ja arvolutaus lupaus asiakkaalle luotavasta arvosta.



Kuvio 3. Strategisen suunnittelun taso (mukailtu Saarijärvi & Puustinen 2021, 43)

Toimimalla asiakaskeskeisemmin yritys kasvaa ja kannattaa paremmin kuin kilpailijansa, mutta sitä ennen johdon tulee tunnistaa asiakaskokemuksen ja asiakaskeskeisyyden tuoma menestyspotentiaali. Tärkeää on, että organisaatiolla on jaettu ymmärrys siitä, missä se on nyt suhteessa kilpailijoihin, asiakkaan tarpeisiin, omiin vahvuuksiinsa ja markkinoiden mahdollisuuksiin, mitä asiakaskokemus on, millaista kokemusta organisaatio tavoittelee ja miten se aikoo sitä johtaa. Jotta asiakaskokemus saadaan kytkettyä aidosti yrityksen toimintaan läpi sen koko organisaation, tulee osata tarkasti määritellä, millainen on yrityksen kannalta merkityksellinen ja kilpailuetuun johtava asiakaskokemus. Hyvä strategia pystyy hyödyntämään organisaation omia luontaisia vahvuuksia, jotka muodostuvat suhteessa muihin kilpailijoihin. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 35, 37, 121–123.)

Saarijärven ja Puustisen (2021, 136) mukaan asiakaskokemus -käsitteen lisäksi strategiseen suunnitteluun kiinnittyvät käsitteet asiakasarvo, arvolutaus sekä kilpailukeinot, joka sisältää termit kilpailuhaitta, -kyky ja -etu. Ne ovat toisiaan täydentäviä, joten niiden sisällön ja välisten suhteiden ymmärtäminen on tärkeä osa asiakaskokemuksen suunnittelua. Ne ohjaavat organisaatiota tekemään harkittuja valintoja ja poisvalintoja ja siten konkretisoimaan, millaista asiakaskokemusta organisaatio tavoittelee.

2.2.1 Asiakasarvo

Käsitteenä asiakasarvo on yhtä moniulotteinen ja haastava avata kuin asiakaskokemuskin. Sitä on vaikea nähdä, osoittaa tai mitata. Se ei kerro asiakkaan henkilökohtaisista tai kulttuurisidonnaisista arvoista, vaan sen miksi ostamme mitä ostamme. Se voi olla taloudellista arvoa, kuten alhaisia hintoja, tai toiminnallista, kuten helppoa ja vaivatonta asiointia. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 45–46, 137–138.)

Asiakasarvon tuottamisen merkitys korostuu varsinkin yritysten välisessä BtoB -bisneksessä (Holma ym. 2021, 37). Koska yritys ei voi tarjota kaikkea kaikille, on organisaation tehtävä valintoja siitä, millaista arvoa se aikoo asiakaskokemuksen kautta asiakkailleen luoda. Kaikki lähtee tavoiteltavasta asiakaskokemuksesta ja vasta sitten mietitään, miten se voidaan saavuttaa, eikä päinvastoin. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 45–46.)

Organisaatiot ovat olemassa luodakseen arvoa. Sitä ei luoda pelkästään omistajille ja asiakkaille vaan myös organisaation työntekijöille ja yhteiskunnalle. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 137–138.) Arvojen rakentamisen prosessissa myös henkilökunta tulisi osallistaa niiden laadintaan. Arvojen tulisi muodostua organisaation toimintaa kuvaaviksi lauseiksi, jotka kuvaavat mitä organisaatio tekee ja mihin se pyrkii. Lisäksi se ottaa mukaan asiakkaat ja määrittelee ne kohderyhmät, jota yritys pyrkii palvelemaan. Näin voidaan ohjata yhtiön palveluksessa olevien ihmisten käyttäytymistä kohti yhteisiä arvoja. (Juuti 2015, 121.) Saarijärvi & Puustinen (2021, 138) muistuttavat että nimenomaan asiakasarvon luominen on organisaation perustehtävä ja kaiken muun arvon lähtökohta. Ilman sitä organisaatiolla ei ole edellytyksiä maksaa henkilöstölle palkkoja, valtiolle veroja tai omistajille osinkoa.

Tuotteet itsessään eivät kannata arvoa asiakkaalle. Vaan lopullinen asiakasarvo syntyy asiakkaan prosesseissa ja arjessa, joissa tuotteet ja palvelut vain mahdollistavat asiakasarvon syntymisen. Ja jotta niiden arvopotentiaali realisoituu, tulee asiakkaan hyödyntää niitä itse ja integroida niihin lisää omia resurssejaan ja prosessejaan. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 139–140.) Motta-Filho (2021) on samoilla linjoilla. Hänen mukaansa arvon sijaan organisaatio luo arvolutupauksia, jotka tukevat arvon yhteisluomisprosessia asiakkaiden ja yrityksen resurssien välisessä vuorovaikutuksessa (Vargo 2008). Grönroos ja Voima (2013) kutsuvat tätä risteämishetkeä yhteiseksi sfääriksi; kun yritys fasilitaattorina on vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa tukien arvon yhteiskehittämistä. (Motta-Filho 2021, 1178–1179 mukaan.) Esimerkiksi hoitopöytä luo arvoa hierojalle vasta kun hän hoitaa siinä asiakastaan. Itse pöytä ei vielä tuo asiakasarvoa. Mutta käytössä sen ominaisuudet realisoituvat.

Asiakkaan kokemaan arvoa voidaan lisätä myös opettamalla asiakasta käyttämään ostamaansa tuotetta paremmin (Saarijärvi & Puustinen 2021, 139). Esimerkiksi sairaalakalusteiden käyttöön liittyy usein merkittäväällä tavalla niiden turvallinen käyttö, sekä käyttäjän työergonomia. Tämän taatakseen toimittajilta usein jopa vaaditaan tuotteille käyttökoulutus.

Asiakas kokee asiakaspolun aikana erilaisia hyötyjä ja uhrauksia. Taloudellisia haittoja ja hyötyjä ovat muun muassa hinnan maksaminen tai saadut edut ja alennukset, toiminnallisia ovat kulutettu aika tai tuotteen hankkimiseksi nähty vaiva tai esimerkiksi ilmainen kotiinkuljetus. Lisäksi on olemassa emotionaalisia ja symbolisia hyötyjä ja haittoja. Emotionaaliset hyödyt sisältävät esimerkiksi positiiviset tunteet ja mielihyvän, kun taas uhrauksia voivat olla

stressi, ärtymys ja turhautuminen. Symboliset hyödyt liittyvät positiivisiin merkityksiin, jotka on yhdistetty brändiin tai organisaatioon, ja symboliset uhraukset voivat sisältää esimerkiksi häpeän tunnetta. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 144.) Asiakasarvon kokeminen, riippuu niistä kaikista hyödyistä ja uhrauksista, joita asiakas polkunsa eri kosketuspisteissä kokee. Näin ollen asiakasarvoa voidaan luoda sekä hyötyjä lisäämällä, että uhrauksia vähentämällä. Tämän lisäksi asiakkaan kokema riski määritellään usein tutkimuskirjallisuudessa erilliseksi asiakasarvoon vaikuttavaksi tekijäksi, jolloin riskiä vähentämällä voidaan lisätä asiakkaan kokemaa arvoa. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 145.)

2.2.2 Arvolupaus

Arvolupaus sanallistetaan usein markkinointisloganin muotoon. Siitä voidaan käyttää myös termiä ”brändilupaus”, kuten Berger (2023) tekee. Hänen mukaansa menestyviä brändejä yhdistää selkeä ja vakuuttava brändilupaus. Sen muistettavuuden kannalta kolme tärkeää tekijää ovat ainutlaatuisuus, realistisuus ja uskottavuus. Brändilupaus onkin luottamuksen ja rehellisyyden rakentamisen väline, mikä tarkoittaa, että yrityksen johtajien on etukäteen selvitettävä, millaisen kokemuksen, arvon ja laadun he haluavat asiakkailleen tarjota tämän ollessa vuorovaikutuksissa yrityksen kanssa. Hän muistuttaa lupauksella saavutettavan optimaaliset tulokset sen heijastuessa liiketoiminnan kaikille osa-alueille. Holman ja kumppanien mukaan (2021, 54) arvolupauksen muodostaminen on yksi yritysten suurimmista haasteista ja liian helposti yritykset miettivät arvolupaustaan tuotelähtöisesti.

Arvolupaus ei ainoastaan tiivistä organisaation olemassaolon tarkoitusta, vaan luo myös odotuksia asiakkaille, jotka yrityksen on käytännön toimillaan lunastettava. Jotta organisaatio voi muodostaa toimivan arvolupauksen, sen on ymmärrettävä markkinoiden asiakastarpeet sekä kilpailijoiden tarjonta. Lisäksi organisaation on oltava realistinen omista vahvuuksistaan ja heikkouksistaan. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 147, Holma ym. 2021, 73.)

Saarijärven ja Puustisen (2021, 149–151) mukaan hyvälle arvolupaukselle omista on se, että ne vastaavat niihin tarpeisiin, haluihin, hyötyihin ja uhrauksiin, mitkä ovat asiakkaille kaikkein relevanteimpia. Se kytkeytyy asiakkaan tarpeeseen tuottaen hyötyjä ja vähentäen uhrauksia. Tämä onnistuu vain ymmärtämällä mikä on asiakkaille tärkeää ja mikä vähemmän tärkeää. Sen tulisi keskittyä muutamiin keskeisempiin tekijöihin ja vastata sellaisiin tarpeisiin, joihin nykyinen markkina ei vastaa, erottua tunnistettavasti kilpailijoista, olla vaikeasti kopioitavissa ja löytää oma segmenttinsä. Sen tulisi perustua sellaisiin kyvykkyyksiin ja osaamisiin, joita yritys pystyy hyödyntämään paremmin kuin kilpailijat, joko organisaation luontaisiin vahvuuksiin, aineettomiin tai aineellisiin, joita hyödyntämällä organisaatiolla on kilpailijoita paremmat edellytykset menestyä valitsemallaan arvolupauksella. Ennen kaikkea sen tulisi kuvata miksi asiakkaiden kannattaisi valita juuri kyseisen organisaation tarjoama.

Hyvä arvolupaus auttaa parhaimmillaan myös henkilöstöä priorisoimaan tekemistään ja havainnollistaa konkreettisesti, millaista arvoa organisaatio asiakkailleen mahdollistaa. Se toimii kompassin tavoin organisaation sisäisenä suunnannäyttäjänä, siksi sen sisällöstä ja ominaispiirteistä tulee organisaation sisällä olla jaettu ymmärrys. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 147.)

2.2.3 Tavoitellut kohderyhmät

Ennen kuin organisaatio alkaa määrittelemään millaista asiakaskokemusta se tavoittelee ja miten, tulee sillä olla jäsentynyt näkemys siitä, millaisia asiakkaita varten se on olemassa ja tunnistaa keskeisimmät asiakasryhmät, joille asiakaskokemusta suunnitellaan, mitä tuotteita ja palveluita asiakkaalle tuotetaan, mihin asiakkaiden tarpeisiin vastataan ja millaista asiakaskokemusta se tavoittelee. Tätä kirkastaakseen yritys voi määritellä ihanneasiakkaansa strategiaan asti. Onnistuakseen se vaatii näkemystä ja rohkeutta tehdä valintoja. (Holma ym. 2021, 47, 51; Saarijärvi & Puustinen 2021, 124–125.) Markkinaehtoisessa liiketoiminnassa mikään organisaatio ei pysty takaamaan erinomaista asiakaskokemusta kaikille, eivätkä kaikki asiakkaat eivät ole yhtä tuottavia, tulee yrityksen tunnistaa niistä potentiaalisimmat ja valita mihin se keskittyy, ketkä ovat sen tärkeimpiä asiakas- tai kohderyhmiä ja missä on riittävän suuri markkinapotentiaali (Hänti ym. 2016, 73; Korkiakoski 2019, 173, 190).

Holman ja kumppanien (2021, 60) mukaan asiakassegmenttien määrittely on asiakaslähtöisen strategian lähtökohta. Tuote ja tuotantolähtöinen yritys rakentaa liiketoimintamallinsa tuotteiden ympärille, kun taas asiakaskeskeinen valitsee ensin asiakkaansa ja rakentaa sen jälkeen arvolupauksensa ja liiketoimintansa asiakkaan tarpeiden ympärille.

Asiakaskokemusstrategian näkökulmasta asiakkaiden segmentointiin ja profilointiin perustuva asiakassuhteiden kehittäminen toimii hyvänä lähtökohtana, kun halutaan tunnistaa, millaisten asiakasryhmien ehdoilla asiakaskokemusta kehitetään. Segmentointi auttaa organisaatiota tunnistamaan kannattavimpia ja kannattamattomia asiakkaita ja kohdistamaan resurssejaan parempiin asiakkuuksiin ohjaten kannattamattomia asiakassuhteita joko kustannuksiltaan alhaisempiin palvelukanaviin tai vaihtoehtoisesti kilpailijoille. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 128, 131). Segmentointiin voidaan käyttää demografisia tekijöitä, kuten ikää ja sukupuolta, sekä BtoB-puolella yrityksen tietoja, kuten toimialaa ja kokoa. Lisäksi asiakkaat voidaan luokitella esimerkiksi asiakassuhteen keston, kannattavuuden, kasvupotentiaalin tai käytetyn asiointikanavan perusteella. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 129–130, Venermo 2022.)

Viivan alle mustaa -blogin mukaan (2021) toimivan asiakasluokittelun toteuttamisessa tulisi hyödyntää koko organisaation asiakasymmärrystä, sekä käyttää vähintään 2-ulotteista mallia, jonka kriteereistä toinen on määrällinen ja toinen laadullinen. Häntin ja kumppaneiden (2016, 73) mukaan segmentoinnin ulottuvuuksia voivat olla esimerkiksi asiakkaan tarpeen tunnistamisen aste, halukkuus ja valmius tyydyttää tarve sekä potentiaalinen tyytyväisyys yrityksen tarjoamaan. Heidän mukaansa luokittelua voidaan tehdä myös kasvuodotuksien tai yhteistyön oppimisarvo näkökulmalla, tai asiakkuuden hankinnan panos-tuotos-suhteella.

CMP-matriisi

Thakurin ja Workmanin (2016) CPM- matriisi ehdottaa segmentointia asiakkuuden arvon perusteella. Matriisin nimi tulee sanoista customer portfolio management, ja se on muunnelma Boston Consulting Groupin neliosaisesta markkinoiden kasvuun ja markkinaosuuteen perustuvasta matriisista, jota sovelletaan asiakkaisiin. Thakurin ja Workmanin matriisi on laadittu kunkin asiakkaan yritykselle tuoman suhteellisen arvon ja palvelemiseen käytettävien suhteellisten kustannusten perusteella. Sen avulla organisaatio voi paremmin ymmärtää kunkin asiakkaan suhteellisen merkityksen yrityksen kokonaisuuteen ja voittoihin. Se auttaa organisaatiota tunnistamaan arvokkaat asiakkaat ja luomaan niille lisäarvoa suhdekehityksen kautta. Matriisi paljastaa sen pienen joukon asiakkaita, jotka ovat yritykselle strategisesti tärkeitä ja joille yrityksen resursseja tulisi suunnata. (Thakur & Workman 2016, 1–3.)

CPM-matriisi auttaa yritystä optimoimaan palvelun tason ja kustannukset suhteessa asiakkaiden arvoon. Tavoitteena on suuremmat voitot ja pienemmät kustannukset. Asiakkaat jaetaan neljään salkkuun: platina-, kulta-, hopea- ja pronssi-asiakkaisiin. Platina- ja kulta-asiakkaat ovat arvokkaimpia. Platina-asiakkaat ovat uskollisia, kannattavia ja vähemmän vaativia, kun taas kulta-asiakkaat ovat uskollisia ja kannattavia, mutta vaativampia. Hopea- ja pronssi -asiakkaat ovat matalan arvon asiakkaita. Hopea-asiakkaat ovat tasapainoisia, eivät tuota merkittävää arvoa, mutta eivät myöskään vaadi paljon resursseja, mutta tuottavat toisaalta usein hyvää ja tasaista perusliiketoimintaa. Pronssi-asiakkaat ovat vähiten kannattavia ja erittäin vaativia. (Thakur & Workman 2016, 2–3.)

Value to the Company	High	Superior Service (Platinum Customer)	Best Service (Gold Customer)
	Low	Good Service (Silver Customer)	Better Service (Bronze Customer)
		Low	High
Cost to serve: Relative service level for optimal resource deployment			

Kuvio 4. CPM-matriisi (Tahkur & Workamn 2016, 2)

CPM-lähestymistapa segmentoinnissa sopii hyvin asiakaskokemus strategiaa laadittaessa, sillä se auttaa yrityksiä hyödyntämään tietoa tehokkaasti asiakasarvon luomiseksi, voiton kasvattamiseksi, operatiivisten kustannusten vähentämiseksi sekä asiakaspalvelun parantamiseksi. Lähestymistapa auttaa myös yrityksiä seuraamaan palvelukustannuksia ja tuloja eri asiakasryhmistä, mikä mahdollistaa yritysten määrittää optimaalisen niukkojen resurssien kohdentamisen voiton maksimoimiseksi. CPM-lähestymistapa viittaa siihen, että asiakasta olisi kohdeltava pääomana ja yritysten olisi otettava huomioon arvo, jonka ne pyrkivät luomaan asiakkaille, ja tasapainotettava arvo, jonka asiakkaat luovat yritykselle. Tässä matriisissa keskitytään resurssien kohdentamiseen niille asiakkaille, joiden katsotaan tuottavan yritykselle enemmän arvoa. Tarkemmin sanottuna resurssien kohdentamisella viitataan asiakkaille tarjottavaan palvelutasoon. Tärkeille ja potentiaalisille asiakkaille, joiden palveleminen on edullisempaa ja jotka ovat yritykselle arvokkaampia, olisi tarjottava korkeampaa palvelutasoa kuin vähäarvoisille asiakkaille. (Tahkur & Workamn 2016, 3.) Tästä syystä se sopii erityisen hyvin segmentoitaessa asiakkaita asiakaskokemus strategian näkökulmasta myös toimeksiantajayrityksessä.

Asiakaspersoonat

Asiakasluokittelu perustuu yleensä vain yhden tietolähteen hyödyntämiseen. Syvällisempi profilointi vaatii puolestaan eri asiakastietojen yhdistämistä ja hyödyntää yksityiskohtaisempaa tietoa asiakkaan preferensseistä. Lisäksi asiakasprofilointi auttaa organisaatiota realisoimaan erilaisia ominaispiirteitään hyödyksi eri asiakkaiden arvostaessa eri asioita sekä kehittämään tuotteitaan ja palveluitaan eri profiileille. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 132–134).

Asiakasprofiileja voidaan myös hyödyntää luomalla eri konsepteja tai palvelukäsikirjoituksia, joiden avulla tunnistetaan, ymmärretään ja konkretisoidaan niiden erilaisuus sekä niiden erilaiset odotukset henkilöstölle, parantaen näin organisaation edellytyksiä erityisen hyvien asiakaskokemusten saavuttamiseksi. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 131, 134.)

Holman ja kumppanien (2021, 137) mukaan asiakaspersonat ovat inhimillisiä kuvauksia, joilla on visuaalinen hahmo, nimi, ikä, ammatti ja kuvaus. Käyttäjistä voidaan muodostaa tyytetyjä, tarpeiden pohjalta rakennettuja persoonia, joiden mukaan tuotteet ja palvelut optimoidaan toimimaan. Niiden luominen vaatii syvällistä asiakasymmärrystä. Koska persoonat tarinallistavat ja inhimillistävät asiakkaan ja helpottavat samaistumista häneen, ovat ne varsin toimiva tapa luoda asiakasymmärrystä osana brändikokemus käsikirjaa.

Asiakaspolku

Asiakkaan näkökulma yritykseen on usein erilainen kuin yrityksen oma näkemys. Toisin kuin yrityksen, asiakkaan näkökulma poikki leikkaa läpi yrityksen liiketoiminta-alueiden. Yrityksellä voi myös olla useita erilaisia asiakaspolkuja. On tärkeä ymmärtää kuinka ne eroavat toisistaan ja mitkä asiakaspolun pisteet ovat asiakkaille tärkeimpiä. (Holma ym. 2021 137, Partanen 2022, 29.)

Asiakaskokemuksen suunnittelussa ja toteutuksessa pitäisi ymmärtää kaikkien kohtaamisten merkitys, mutta erityisesti tulisi panostaa niihin, jotka parhaiten vahvistavat haluttua brändimielikuvaa. Brändin kokemuksellisuutta kannattaakin rakentaa kohtaamisten kautta, sillä ne vahvistavat tunneyhteyttä asiakkaisiin ja sitä kautta sekä asiakassuhdetta että brändiä. (Holma ym. 2021, 83)

Huomioitavaa myös on, että digitalisaation myötä kosketuspisteiden määrä on lisääntynyt, mutta niiden hallittavuus huonontunut. Asiakkaiden mielikuvat syntyvät jo paljon ennen varsinaista suhdetta ja syntyyn vaikuttavat ennakkokäsitykset sekä suorat että epäsuorat kontaktit, vaikkakin henkilökohtainen kontakti on yleensä asiakaskokemuksen kannalta ratkaisevin. Kokemus myös konkretisoituu vielä ostohetken jälkeenkin esimerkiksi tuotteen toimivuudessa tai yhteistyön sujuvuudessa. (Juuti 2015, 41–42; Holma ym. 2021, 24–25.)

Partasen (2022, 29) sekä Holman ja kumppanien (2021, 138–141) mukaan asiakaspolku koostuu useista vaiheista. Ensimmäinen vaihe on impulssit, jotka ovat ärsykeitä, jotka johtavat asiakkaalla tarpeen havaitsemiseen. Toinen vaihe on tietoisuus, jossa asiakas huomaa tuotteen tai palvelun. Tässä vaiheessa yrityksen on tärkeää ymmärtää, mikä saa asiakkaan kiinnostumaan tuotteesta. Kolmas vaihe on harkinta, jossa asiakas etsii lisätietoa vaihtoehtoistaan. Yrityksen on tärkeää tällöin tavoittaa asiakas ja esitellä tarjoomansa. Neljäs vaihe on ostaminen, joka tulisi tehdä helpoksi ja selkeäksi. Asiakas saattaa myös tehdä

uusintaostoja, jotka voivat olla esimerkiksi lisäpalveluita tai yrityksen muita tuotteita. Tyytyväiset asiakkaat suosittelevat myyjää, mikä on yksi arvokkaimmista markkinoinnin muodoista. Joskus asiakkuus päättyy, mutta sujuva asiakkuuden päättyminen on aina mahdollisuus asiakkuuden uudelle alulle. Siksi on tärkeää suunnitella hyvin myös lähtemiskokemus.

Asiakaspolun rinnalle voidaan lisäksi kuvata organisaation sisäiset toiminnot, jotka tukevat kutakin asiakaspolun vaihetta. Tämä laajentaa asiakaspolun service blueprintiksi, joka havainnollistaa yhdellä kuvalla, kuinka organisaation ja sen kumppaneiden tulisi tehdä yhteistyötä asiakkaan matkan tukemiseksi. Ymmärtämällä nykyisen asiakaspolkunsä ja asiakaskaidensa odotukset, yritys voi karsia pois toimintoja, joita asiakas ei koe arvoa tuottaviksi. (Holma ym. 2021, 143.)

Daniel Kahnemanin kehittämä peak-en-rule, eli huippu-loppu-sääntö on keskeinen osa asiakaskokemusta ja asiakaspolkujen kehittämistä. Mallin mukaan asiakas arvioi kokemuksensa perusteella sen huippuhetkiä ja loppua, ei kokonaisuutta. Asiakaspolulla yrityksen tulee tunnistaa tärkeät hetket ja miettiä, millaisia tunteita se haluaa herättää. Peak-end-rule ja erityisen merkityksellisten hetkien luominen ovat keskeisiä työkaluja asiakaskokemuksen muotoilussa. Ne auttavat vaikuttamaan siihen, mitä asiakkaalle jää mieleen kokemuksesta. On kuitenkin tärkeää muistaa, että erityisen merkityksellisten hetkien lisääminen toimii vasta, kun perusasiat ovat kunnossa ja asiakkaan odotuksiin vastataan. (Korkiakoski 2019, 159; Holma ym. 2021, 188–191.)

Asiakaspolkuja voidaan hyödyntää myös tunnejohtamisessa. Tunteet asiakaskohtaamisissa ovat brändin rakentumisen pohja. Siksi yritysten tulee entistä paremmin ymmärtää ja myös tavoitteellistaa tunteita. Kokemusta muotoiltaessa otetaan huomioon kosketuspisteissä heräävät tunteet. Palvelukokemus suunnitellaan käyttäjälähtöisesti vastaamaan sekä käyttäjien tarpeita että palvelun tarjoajan liiketoiminnallisia tavoitteita. (Korkiakoski 2019, 69; Holma ym. 2021, 195–196.)

Tämän kaiken lisäksi asiakaspolut toimivat sisäisen johtamisen välineenä henkilöstölle. Ne avaavat parhaiten sen, millaista asiakaskokemusta organisaatio tavoittelee. Tämä edellyttää erilaisten arvon ulottuvuuksien selkeää osoittamista tavoiteltavan asiakaskokemuksen luomisessa. Eli mitä yrityksen arvolupaus konkreettisesti asiakaspolun eri pisteissä tarkoittaa, millaisia odotuksia siitä muodostuu asiakkaalle, ja miten lupaus lunastetaan, jotta tavoiteltava asiakaskokemus ja arvolupaus ovat tasapainossa. Se siis kytkee arvolupauksen organisaation omiin prosesseihin. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 147.)

2.2.4 Kilpailukeinot

Kilpailukeinot ovat organisaation tulkinta tavoiteltavasta arvolupauksesta, joiden avulla se muuttaa osaamisensa ja resurssinsa asiakkaan hyödyksi. Niitä voivat olla esimerkiksi hinta, valikoima, brändi, laatu, toimitusaika ja asiakaspalvelu. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 153.)

Arvolupauksen toteuttaminen edellyttää kilpailukeinojen valintaa ja poisvalintaa, riippuen siitä, mihin organisaatio haluaa sitoutua ja missä se haluaa olla paras. Niiden tulee olla harkiten valittuja ja luoda arvoa asiakkaille. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 46–47, 153.)

Erilaiset kilpailukeinovalinnat painottuvat eri toimialoilla eri ajanjaksoilla. Saarijärven & Puustisen (2021, 154) mukaan esimerkiksi hinnan, laadun, palvelutason, kotimaisuuden, vastuullisuuden tai toimitusnopeuden merkitys vaihtelee ajan kuluessa ja kilpailutilanteen muuttuessa. Kilpailukeinot myös asettuvat suhteessa markkinatarjontaan. Niistä päätettäessä onkin yrityksellä oltava selkeä ymmärrys markkinatilanteesta ja tarjonnasta, sillä asiakasarvo on komparatiivinen, eli asiakas arvio yrityksen tarjoamaa suhteessa muuhun tarjontaan.

Kilpailuhaitta, kilpailukyky ja kilpailuetu

Yrityksen kilpailukeinovalinnat voivat tuottaa sille kilpailuhaittaa, -kykyä tai -etua. Kilpailuhaitta muodostuu tekijöistä, jotka eivät ole kilpailun edellyttämällä tasolla, tai joista organisaatio suoriutuu odotettua heikommin. Sitä muodostuu vain asiakkaille merkityksellisissä kilpailukeinoissa. Merkityksettömät kilpailukeinot eivät siis vaikuta asiakaskokemukseen. Jollain toimialoilla osa kilpailukeinoista voi olla kompensatorisia, jolloin asiakas on valmis sietämään jonkin kilpailukeinon heikkoa suoritustasoa, mikäli sitä kompensoi jonkin toisen kilpailukeinon yliveraisuus. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 154.)

Kilpailukykytekijöillä puolestaan tarkoitetaan niitä kilpailukeinoja, jotka luovat kilpailun kykyä ja ovat kilpailun edellyttämällä tasolla, mutta eivät erilaista tai luo kilpailuetua suhteessa muihin toimijoihin. Niitä tarvitaan kilpailussa pysymiseen, mutta niillä ei vielä voiteta mitään. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 155–156.)

Kilpailuedulla viitataan strategiateoreetikko Michael Porterin ajatukseen, jonka mukaan ”yrityksen strateginen positio, määräytyy sen omien aktiviteettien perusteella.” Keskeistä on, miten yritys aktiviteetteja yhdistelemällä erottuu muista toimijoista luoden samalla arvoa. (Holma ym. 2021. 58.) Holman ja kumppanien (2021, 58) mukaan, yrityksellä on aina tiettyä ydinosaa, jota se tarvitsee arvolupauksen lunastamiseen. Osa näistä ydinyvykyksistä ovat selkeitä, mitattavissa olevia etuja muihin nähden ja muodostavat yritykselle kilpailuedun. Saarijärven ja Puustisen (2021, 156–157) mukaan kilpailuetu on joukko tekijöitä,

joilla ”organisaatio erilaistuu kilpailijoistaan asiakkaan näkökulmasta myönteisellä tavalla.” Ne ovat erottavuustekijöitä, jotka vaikuttavat asiakkaan ostopäätökseen siitä, minkä yrityksen tuotteita tai palveluita hän ostaa. Heidän mukaansa kilpailuetu voi muodostua taloudellisista, fyysisistä tai aineettomaan pääomaan perustuvista resursseista sekä toimintatavoista tai prosesseista, joilla organisaatio resurssejaan hyödyntää.

Holman ja kumppanien mielestä (2021, 57–58) yritysten tulisi kiinnittää huomiota nimenomaan aineettomiin kyvykkyyksiin, jotka luovat kilpailuetua, sillä aineetonta pääomaa on vaikeampi kopioida kuin liiketoimintamalleja tai tuoteominaisuuksia. Myös Saarijärven ja Puustisen (2021, 156–157) mukaan kilpailijat pyrkivät mahdollisimman nopeasti kopioimaan kustannuksia madaltavat tai tuottoja lisäävät kilpailuedut, minkä takia ne usein muuttuvatkin ajan saatossa kilpailukyvyiksi kilpailijoiden saavuttaessa saman suoritustason. Kilpailukykytekijät puolestaan muuttuvat kilpailuhaitoiksi, mikäli organisaatio ei pysy markkinan vauhdissa.

2.3 Viitekehys kehittämistyössä

Saarijärven ja Puustisen viitekehys tarjoaa asiakaskokemusstrategian muotoiluun kokonaisvaltaisen lähestymistavan huomioiden omistajaohjauksellisen näkökulman sekä henkilöstön, että asiakasnäkökulman.

Omistajaohjauksellinen näkökulma määrittää hallituksen ja omistajan asettamat taloudelliset rajat ja tavoitteet asiakaskokemukselle. Viitekehysten strategisen tason elementit auttavat yritystä ymmärtämään strategisten valintojen vaikutuksen asiakaskokemukseen sekä tarjoilee työkaluja niiden käytännön toteuttamiseksi sekä halutun asiakaskokemuksen muotoilemiseksi, johtamiseksi ja kehittämiseksi. Se säilyttää myös yhteyden liiketoimintastrategiaan kytkien asiakaskokemuksen tiiviisti ja konkreettisesti keskeisiin johtamiskysymyksiin kuten strategiaan valintoihin, kasvuun ja kannattavuuteen, kilpailukyky- ja kilpailuetutekijöihin sekä myöhemmässä vaiheessa toiminnan operatiivisiin mittareihin.

Tarkemmin viitekehysten käyttöön yrityksen asiakaskokemusstrategian muotoilussa ja osana kehitystyön tutkimusmenetelmiä tutustutaan kappaleessa 5 Yritys X asiakaskokemusstrategian muotoilu.

3 Brändinäkökulman liittäminen asiakaskokemukseen

3.1 Brändi käsitteenä

Brändi -termistä voi tutkimuskirjallisuudesta löytää hyvinkin laajan kirjon erilaisia kuvauksia ja avauksia. Tämän kehittämistyön kannalta olennaista on, että se sisältää terminä samanlaisia piirteitä kuin asiakaskokemus ja ne liittyvät toisiinsa vahvasti.

Gulbrandsenin ja Justin (2020, 256–257) mukaan brändi on tuotteelle, organisaatiolle tai palvelulle luotu, lisäarvoa luova persoona, joka hyödyntää brändielementtejä, kuten nimeä, logoa, slogania ja tunnusmusiikkia. Tämä näkemys korostaa brändin visuaalista ja auditiiivista ilmettä. Holman ja kumppaneiden (2021, 74) mukaan, brändielementit, tukevat brändikokemuksen liittämistä brändiin rakentamalla brändille sen identiteetin, ja erottumaan kilpailijoistaan. Niiden avulla parannetaan bränditietoisuutta, luodaan vahvoja, positiivisia ja uniikkeja brändiassosiaatioita sekä herätetään positiivisia tuntemuksia. Ne ovat siis tarpeellisia elementtejä brändin määrittelyprosessissa, mutta eivät ydinasioita, vaan ytimen kirkastamisen jälkeen määriteltäviä viestintäohjeistuksia.

Vierulan (2021, 178) mukaan ”brändin ensisijainen tehtävä on tuottaa arvoa asiakkaalleen.” Se ei ole vain visuaalinen ilme, tai iskulause, vaan identiteetti, jonka eteen koko yrityksen henkilöstö työskentelee. Se on yrityksen ja asiakkaan yhteisluomus. Kuten asiakaskokemus, se on subjektiivinen kokemus kaikesta mitä asiakas on yrityksestä tavalla tai toisella kokenut. Jokainen asiakas kokee sen yksilöllisesti, ja suhteuttaa sen omaan maailmaansa ja kokemuksiinsa. Yritys voi omalla toiminnallaan yrittää vaikuttaa vain asiakkaan mielikuvien syntyymiseen. Kaikki kolme argumenttia korostavat brändin merkitystä yritykselle ja asiakkaalle. Brändi nähdään lisäarvoa tuottavana elementtinä, joka on enemmän kuin vain yrityksen visuaalinen ilme tai iskulause. Tämä näkemys korostaa brändin merkitystä asiakkaan näkökulmasta ja sen roolia asiakaskokemuksen muodostumisessa.

Holma ja kumppanit (2021, 65–66, 82–83) kuvailevat brändiä elävänä organismina; kaikkena mitä yritys viestii itsestään ulospäin. Siksi se ei heidän mukaansa voi olla eri asia kuin yrityksen asiakaskokemus. ”Mikäli yritys pyrkii kehittämään pelkkää asiakaskokemusta ilman brändin viitekehystä, saattaa se ajautua tuottamaan samanlaista asiakaskokemusta kuin kilpailijansa.” Näin se menettää mahdollisuutensa erottua.

Kompella (2014, 199) korostaa, että brändi ei ole vain asiakkaiden, vaan myös työntekijöiden mielissä muodostuva kokonaisuus. Se ei ole staattinen, vaan jatkuvasti muuttava ja kehittyvä abstrakti kokonaisuus. Park ja kumppanit (2016, 4, 62) kuvaavat brändiä arvoa tuottavana kokonaisuutena, josta sekä asiakkaat että omistajat hyötyvät. Menestyvät brändit tuottavat asiakkaalle iloa ja hyötyä: ne mahdollistavat, houkuttelevat ja rikastuttavat.

Heidän mukaansa myös työntekijöiden rooli brändin rakentumisessa on kasvanut. Brändi muodostuu yrityksen koko toiminnasta, joten on tärkeää, että työntekijät ovat osa sitä. Jos työntekijä ei usko brändiin, asiakkaiden ja sidosryhmien vakuuttaminen on haastavaa.

Brändi on siis moniulotteinen kokonaisuus, joka rakentuu maineesta, tietoisuudesta ja asemasta markkinoilla. Brändielementtien lisäksi se muodostuu ja pitkäaikaisen vuorovaikutuksen ja kokemusten kautta kaikista tuntemuksista, kokemuksista, ajatuksista ja miellelyhtymistä, mitä asiakas siihen liittää. Brändikokemusta voidaanakin kutsua tiedostamattomaksi kohtaamiseksi, jota kumpikaan yritys tai asiakas ei pysty täysin yksin hallitsemaan. (Ahvenainen ym. 2017, 44.)

Hyvin määritelty brändi luo vahvan pohjan yrityksen toiminnalle, myös asiakaskokemuksen johtamiselle ja toimeenpanolle. Vahva ja tunnettava brändi luovat kilpailuetua, sillä markkinoilla on usein tarjolla toisiinsa nähden samankaltaisia tuotteita ja palveluita. (Gulbrandsen & Just 2020, 256–257.)

Brändi on yrityksen aineetonta pääomaa ja kuten asiakaskokemuksen, myös sen arvo konkretisoituu siitä maksettavasta preemiosta, sekä asiakasuskollisuudesta. Se tekee tuotteesta tai palvelusta ainutlaatuisen ja synnyttää vaikeasti kopioitavan tunnesiteen yrityksen ja asiakkaan välille. Brändi myös suojelee yritystä jonkin mennessä pieleen. Brändille lojaalit asiakkaat vahvistavat lähtökohtaisesti sen mainetta omassa kohderyhmässään. Kriisitilanteessa asiakkaiden lojaalisuus brändiä kohtaan kasvattaa arvoaan, miksi brändin tuleekin olla vahva erityisesti yritykselle merkittävissä segmenteissä. (Holma 2021, 68–69.)

3.2 Brändikokemuksen suunnittelu

Brändin määrittelyä voidaan yrityksessä kutsua brändistrategiaksi tai miksi tahansa muuksi viitekehykseksi. Millä nimellä sitä sitten kutsutaankin, ei se Holman ja kumppanien (2021, 73) mukaan ole keskeistä, vaan tärkeintä on, että organisaatio tietoisesti määrittää brändilleen tavoitemielikuvan eli mitä se haluaa kohderyhmänsä mielissä ja sydämissä vahvistaa. Heidän mukaansa brändi tulisi määritellä selkeästi ja innostavasti, jotta se motivoi myös henkilökuntaa ja toimien näin myös sisäisen johtamisen työkaluna.

Asiakaskokemuksen merkitys brändien ja brändipääoman muodostumisessa ja vahvojen brändien kehittämisessä on brändikirjallisuudessa laajasti tunnustettu. Brändin arvo rakentuu asiakaskokemuksen kautta. Kun asiakkaat vuorovaikuttavat brändin kanssa, heidän käyttäytymisensä, kuten uskollisuutensa brändiä kohtaan, alkaa kehittyä. Tämä käyttäytymisen kehitys johtaa organisaation markkinaosuuden kasvuun ja positiiviseen kassavirtaan. (Kapferer 2011). Silti siiloutumisesta johtuvat ongelmat ja jako asiakaspalvelun, myynnin ja markkinoinnin välillä ovat edelleen olemassa, mikä vaikuttaa asiakkaiden kokemukseen

brändistä samoin kuin asiakaskokemuksessakin. Asiakas ei välitä, minkä siilon kanssa se on tekemisissä, brändikokemus on yrityksen siiloista huolimatta asiakkaalle yksi ja sama. (Motta-Filho 2021, 1173 mukaan.)

Jotta brändikokemusta voidaan rakentaa ja johtaa, esittävät Ahvenainen ja kumppanit (2017, 46) sen jakamista sisäiseen ja ulkoiseen brändikokemukseen. Sisäinen brändikokemus syntyy esimerkiksi arvojen, johtajuuden ja päivittäisten tekojen kautta. Ulkoinen brändikokemus taas perustuu enemmän asiakkaan omiin kokemuksiin, kuten asiakaspalvelusta, tuotteen käytöstä tai viestinnästä eri kanavissa. Vaikka monet tekijät, jotka vaikuttavat brändikokemukseen, ovat brändin toiminnasta riippumattomia, yritys voi silti osittain ohjata sitä omien toimiansa avulla luoden näin mahdollisia tarttumapintoja asiakkaalle ja onnistuen vaikuttamaan asiakkaaseen syvällisesti.

Holma ja kumppanit (2021, 71) muistuttavat, että jokaisella brändillä on jatkuvasti lukemattomia kohtaamisia asiakkaiden kanssa. Brändimielikuvaa rakentaviin hetkiin kuuluvat itse tuotteen tai palvelun lisäksi ja siihen liittyvät käyttö- ja asiointikokemukset sekä asiakaspalvelu, yritystä edustavien henkilöiden kuten työntekijöiden ja kumppanien käyttäytyminen, markkinointiviestintä sekä kaikki muu vuorovaikutus asiakkaiden kanssa koko sinä aikana, kun asiakas on tekemisissä yrityksen ja sen tuotteiden tai palveluiden kanssa.

3.3 Brandslation -viitekehys

Kun asiakaskokemuksen merkitys kilpailuetuna markkinoilla korostuu, tarvitsevat yritykset käyttöönsä uusia brändikokemusta kehittäviä työkaluja. Motta-Filhon (2021) artikkelin mukaan olemassa olevat brändikäsikirjat eivät riittävästi sovellu palvelukokemusten suunnitteluun, sillä ne keskittyvät pääasiassa yrityksen visuaaliseen identiteettiin (Kapferer 2011) ja brändin arvot kuvataan niissä turhan epämääräisesti. Lisäksi on havaittu, että organisaatioilla käytössä olevat suunnittelukäsikirjat sisältävät lähinnä yksityiskohtaisia kuvauksia rakennetusta ympäristöstä ja muistuttavat kolmiulotteista yritysidentiteetin käsikirjaa. (Motta-Filho 2021, 1182 mukaan.)

Kuten jo kappaleessa 2.1.1 asiakaskokemus ja tunteet todettiin, koska brändin arvo perustuu asiakkaiden ja sidosryhmien subjektiiviseen käsitykseen (Merz ym. 2009) ja brändiin liittyvien merkityssuhteiden assosiaatioihin (Aaker 1991), edellyttää sen vahvistaminen vuorovaikutussuhteiden kehittämistä, jotka tuottavat asiakkaalle haluttuja merkityksiä ja assosiaatioita (Batey 2008, Motta-Filho 2021, 1176, 1191 mukaan.)

Brändin luominen asiakaskokemusten kautta edellyttää yrityksen kaikkien toimintojen tehokasta käyttöä ja saumatonta yhteistyötä kaikkien organisaation arvoverkostojen, kuten työntekijöiden ja brändikokemukseen liittyvien kumppaneiden kanssa. Henkilökunnan ja

kumppaneiden innostus ja kyky toteuttaa brändin henkeä omassa työssään on korvaamaton tekijä erinomaisen asiakaskokemuksen luomisessa, erityisesti yrityksissä, joissa keskeiset asiakaskohtaamiset tapahtuvat ihmisten välillä. Brändiä vahvistavan asiakaskokemuksen tulisi olla mahdollisimman johdonmukainen riippumatta siitä, kuka sen tuottaa; oma henkilökunta vai yhteistyökumppani tai missä kohtaa asiakaspolkua asiakas tai potentiaalinen asiakas brändin kohtaa. (Holma ym. 2021, 78–80.)

Motta-Filho (2017, 2021) esittelee brändikokemuksen käsikirjan konseptin, Brandslation -viitekehyksen. Viitekehyksen tehtävä on auttaa muotoilemaan yrityksen halutun asiakaskokemuksen ilmaisu, ja tämän jälkeen luoda kehykset, eli brändikokemus käsikirja sen kommunikoimiseksi. Halutusta asiakaskokemuksen ilmaisusta Motta-Filho (2017, 2021) käyttää termiä brand experience proposition, eli brändikokemus ehdotus. Viitekehys huomioi erityisen vahvasti brändin fenomenologisen luonteen, sekä siihen vaikuttamisen yrityksen ja asiakkaan välisellä vuorovaikutuksella upottamalla brändin merkitykset niihin vuorovaikutustilanteisiin, joiden kautta asiakas kokee brändin. Se keskittyy asiakkaiden kokemuksiin ja vuorovaikutukseen, joka välittää brändin merkityksen sen ominaisuuksien kautta.

Viitekehys yhdistää brändistrategian ja palvelumuotoilun välineeksi, joka tukee parempien brändikokemusten kehittämistä asiakkaille hyödyntäen sekä ohjeellisia, että kuvailevia ilmaisuja. Prosessina se painottaa palvelumuotoilun merkitystä tarjoten käyttäjäkeskeisen lähestymistavan ja tukien brändin eläväksi tekemistä asiakkaan palvelupolkujen kautta. Kuten Saarijärvi ja Puustisen viitekehys, myös Motta-Filhon Brandslation -kehys osallistaa asiakkaat, työntekijät ja johtoryhmän mukaan prosessiin mahdollistaen näin brändin, sen keskeisten suhteiden ja taustalla olevan organisaation monipuolisen tutkimisen, mikä tukee toivottavan, toteuttamiskelpoisen ja elinkelpoisen brändikokemus ehdotuksen kehittämistä. (Brown ja Katz 2009, Motta-Filho 2021, 1188, 1195 mukaan.)

Prosessi koostuu oivallus- ja kehittämisvaiheista. Niistä ensimmäinen keskittyy nimensä mukaisesti oivallusten keräämiseen ja toinen on omistettu brändikokemus ehdotuksen muotoilulle.



Kuvio 5. Brandslation -viitekehys (mukailtu Motta-Filho 2021, 1188)

3.3.1 Oivallusvaihe

Oivallusvaiheessa kerätään eri sidosryhmien kuten asiakkaiden, työntekijöiden ja johdon näkemyksiä brändistä ja palvelusta laadullisten menetelmien avulla. Nämä näkemykset toimivat pohjana kehittämissivaiheessa, jossa brändikokemus ehdotus prosessin mukaan luodaan yhteistyössä asiakkaiden ja organisaation jäsenten kanssa. (Motta-Filho 2021, 1188.)

Oivallusvaihe keskittyy viiteen teemaan, joista jokainen käsittelee tiettyä brändikokemuksen näkökulmaa: asiakaskontekstia, eli asiakkaiden elämää ja käyttöympäristöä, brändin identiteettiä ja kuvaa, asiakkaiden kokemuksia palvelusta, organisaation sisäisiä kyvykkyyksiä sekä brändi- ja liiketoimintastrategiaa. Käytännössä kategoriat kuitenkin tutkimuksessa sekoittuvat, sillä laadullisessa tutkimuksessa tiedonkeruuvaiheessa voidaan haastattelujen ja työpajojen rakennetta mukauttaa. Brändikuvan tutkimiseen suunnattu istunto voi toimia myös foorumina nykyisten asiakkaiden kokemusten kartoittamiseen. Työntekijöiden työpajoissa keskitytään heidän kokemuksiinsa, mutta samalla arvioidaan heidän näkemyksiään asiakkaista. Tavoitteena on ymmärtää ne tekijät, jotka vaikuttavat asiakkaiden brändikokemukseen. (Motta-Filho 2021, 1189.)

Asiakaskonteksti

Brandslation -prosessi kehittää käytännössä brändipohjaisen asiakaskokemuksen ehdotuksen. Siksi on avainasemassa ymmärtää konteksti, jossa asiakkaat vuorovaikuttavat organisaation kanssa, sillä asiakkaita pidetään aktiivisina toimijoina arvonluonnin prosessissa (Vargo ja Akaka 2009, Vargo ym. 2010). Asiakkaiden käyttökontekstia voidaan tutkia monin eri tavoin; suorassa yhteistyössä asiakkaan kanssa tai asiakas rajapinnassa työskentelevien työntekijöiden kautta. Asiakaskokemusten keskeisinä mahdollistajina etulinjan henkilöstö voi tarjota rikkaita oivalluksia asiakkaista. (Motta-Filho 2021, 1189 mukaan.)

Brändin identiteetti ja -kuva

Kuten Ahvenainen ja kumppanit (2017) myös Motta-Filho tarkastelee brändin käsitettä ulkoisesta, eli asiakkaiden näkökulmasta, sekä sisäisestä, eli yrityksen näkökulmasta. Hänen mukaansa asiakkaan näkökulmasta brändikuva tulkitaan merkityssuhteiksi, jotka liittyvät brändiin asiakkaiden aiempien kokemusten perusteella (Aaker 1991, Kapferer 2011, Keller 2013). Yrityksen näkökulmasta brändi-identiteetti viittaa organisaation esittämään merkitystarjoukseen. Brändi välittää oivalluksia organisaation ja asiakkaiden välisistä suhteista sekä organisaation nykyisestä strategiasta. Koska tavoitteena on muuttaa brändistrategia brändin kokemukselliseksi ilmaisuksi, on olennaista ymmärtää brändi-identiteetti ja se, miten asiakkaat kokevat brändin, jotta voidaan varmistaa, että brändikokemuksen ehdotus on toteutettavissa ja toivottava. (Motta-Filho 2021, 1189 mukaan.)

Palvelukokemus

Brändikuvan heijastaessa asiakkaiden aiempia vuorovaikutuksia organisaation kanssa, viittaa palvelukokemus puolestaan asiakkaiden nykyisiin vuorovaikutuksiin brändin ilmentymien kanssa. Koska asiakkaiden aiemmat kokemukset vaikuttavat muistoihin, joiden perusteella asiakkaat arvioivat brändiä (Kahneman 2011), ja koska brändin arvoon vaikuttaa suuresti heidän kokemuksensa palvelusta (Berry 2000), on jokaisella palveluinteraktiolla, eli brändin ja asiakkaan välisellä vuorovaikutuksella, merkittävä vaikutus brändiin. Siksi asiakkaiden kokemuksen tilan ymmärtäminen on avaintekijä toivottavan brändikokemuksen ehdotuksen määrittelyssä. (Motta-Filho 2021, 1189 mukaan.)

Sisäiset kyvykkyudet

Arvonluonti on mahdollista yrityksen sisäisten kyvykkyysien ansiosta. Brandslation -viitekehyskonteksti huomio kolme keskeistä tekijää: organisaatiokulttuuri, työntekijöiden kokemukset sisäisinä asiakkaina sekä sisäiset järjestelmät kuten prosessit ja teknologiat. Resurssien ymmärtäminen, jotka mahdollistavat palveluinteraktiot, takaa toteuttamiskelpoisen brändikokemuksen ehdotuksen kehittämisen. (Motta-Filho 2021, 1189–1190.)

Liiketoimintastrategia

Kuten Saarijärvi ja Puustinen (2021) myös Motta-Filho painottaa brändi- ja liiketoimintastrategioiden olevan vahvasti yhteydessä toisiinsa. Organisaation on varmistettava, että se osoittaa tarvittavat resurssit brändilupauksen toteuttamiseen, sillä tyhjä brändilupaus on pahempi kuin ei lupaus ollenkaan. Ulkoiset tekijät, ja erityisesti se, miten yritys niihin reagoi, vaikuttavat myös asiakkaiden kokemuksiin brändistä. Brändikokemuksen elinkelpoisuuden luomiseksi on välttämätöntä sovittaa yhteen kilpailuympäristön ja sisäisten kyvykkyysien tasapaino sekä arvoverkostot. Nämä verkostot, jotka koostuvat erilaisista organisaatioista tai yrityksistä, yhdistävät erilaisia resursseja ja osaamisia arvon tuottamiseksi. Tämä yhteensovittaminen on keskeinen osa brändikokemuksen rakentamista. (Motta-Filho 2021, 1190.)

3.3.2 Kehitysvaihe

Oivallusvaiheessa hankitut tiedot käytetään brändikokemus ehdotuksen ja siten brändikokemus käsikirjan kehittämiseen yhteistyössä asiakkaiden, työntekijöiden ja johdon kanssa neljän peräkkäisen vaiheen, iteraation kautta. Jokaisessa iteraatiossa suunnittelua arvioidaan ja parannetaan edellisestä vaiheesta saatujen oivallusten perusteella.

Ennen kehitysvaiheen aloittamista oivallusvaiheeseen ja brändi-identiteettiin liittyvät löydökset järjestetään visuaalisesti ja saavutettavalla tavalla. Lisäksi kehitystyön tueksi luodaan tutkimukseen perustuva asiakasprofiili. (Motta-Filho 2021, 1190.)

Brändipersonan ja suhdemetaforan luonti

Prosessi alkaa brändipersonan ja suhdemetaforan luomisella. Brändipersona on visuaalinen tapa tuoda yritys inhimilliseen kontekstiin. Sen avulla ilmentämään, kuka brändi hahmona on, mitkä ovat hänen käyttäytymismallinsa ja mitä tunnetta hänen odotetaan asiakkaassa herättävän. (Motta-Filho, 2017, 124.) Suhdemetafora kuvaa brändin ja asiakaspersonan välisen suhteen analogian avulla. Logiikka käsitteen taustalla on se, että yrittäessään tarjota brändiin perustuvaa asiakaskokemusta organisaatio itse asiassa pyrkii suunnittelemaan vuorovaikutussuhteita, jotka vahvistavat asiakkaiden ja brändin välistä suhdetta. (Motta-Filho 2021, 1192.)

Motta-Filhon (2017, 114) mukaan brändihahmo tai -persoonaa perustuu Clatworthyn (2012) palvelupersonallisuuden käsitteeseen ja määrittelee Aakerin (1997) mukaiset brändin persoonallisuuspiirteet palveluvuorovaikutusten kontekstissa. Lisäksi se luo rikkaamman kuvauksen siitä, kuka brändi on, lisäämällä siihen henkilökohtaisia piirteitä kuvatessaan brändin henkilönä. Myös asiakkaista luodaan vastaavat asiakaspersonat ja myöhemmässä vaiheessa brändin ja asiakaspersonien välistä suhdetta pystytään kuvaamaan näiden persoonien avulla. (Motta-Filho 2017, 122.)

Kuvittelemalla brändi- ja asiakaspersonat vuorovaikutuksessa keskenään, saadaan muodostettua brändin ja asiakkaan välistä suhdetta kuvaava metafora sekä brändihahmon persoonallisuuden kuvaus. Lisäksi pystytään asiakkaiden palvelupolkuja hyödyntämällä, kuvaamaan, millaista vuorovaikutuksen asiakkaiden ja brändin välillä tulisi olla ja näin muotoilla brändille haluttuja ja odotettuja käyttäytymisominaisuuksia. (Motta-Filho, 2017, 122.)

Tämä iteraatio on prosessin tärkein, sillä siinä arvioidaan ja hyödynnetään edellisessä vaiheessa tuotettuja oivalluksia ja niitä käytetään brändikokemus ehdotuksen ytimen kehittämiseen. Tavoitteena on luoda tasapainoinen kokemusehdotus eri sidosryhmien näkökulmat huomioiden, eli brändin havainnot, palvelukokemukset ja tulevat odotukset tulisi nähdä asiakkaiden, organisaation ja työntekijöiden näkökulmasta. (Motta-Filho 2017, 143–144.)

Ensimmäisen vaiheen oivallukset puretaan, kiinnittäen huomiota erityisesti brändi-identiteettiin kuvaajiin. Tämän jälkeen oivallukset suodatetaan brändi-identiteetin kautta, tuottaen brändille kokemuksellisen ehdotuksen, joka perustuu organisaation sisäisiin kykyihin, asiakkaan toiveisiin ja brändistrategiaan. Käytännössä se tarkoittaa brändipersonan kuvauksista, eli sitä, kuka brändi on suhteessa asiakkaisiin. Tämän toiminnan ytimessä on ajatus

brändin ilmaisemisesta strategianarratiivin avulla, joka kertoo brändin ja asiakkaiden välistä suhteesta, jossa tarinan skenaarit kuvataan edellisten tutkimusten oivallusten avulla. Tavoitteena on hahmottaa, miten brändi toimisi eri tilanteissa. (Motta-Filho 2017, 144–145.)

Suhdemetaforan hiominen ja asiakaspolun luominen

Brandslation-viitekehityksen monitieteellisten käytäntöjen ansiosta tiedostetaan, että brändikokemus ehdotuksen muodostamiseen tulisi ottaa mukaan myös asiakkaat. Vaikka edellisessä iteraatiossa kehitetty brändikokemus ehdotus perustui useiden sidosryhmien oivaluksiin, määriteltiin se silti organisaation näkökulmasta. Toisen iteraation tavoitteena on sisällyttää asiakkaat prosessiin, ja yhdessä heidän kanssaan hienosäätää brändikokemus ehdotusta. Lisäksi seuraavaa vaihetta varten tulisi yhdessä luoda asiakaspolku, joka kuvastaa asiakkaan odotettuja vuorovaikutuksia brändin luonteen kanssa suhdemetaforan kontekstissa. (Motta-Filho 2017, 145–146.)

Suhdemetaforan vakiinnuttaminen ja palveluperiaatteiden luominen

Kolmannessa vaiheessa suhdemetafora vakiinnutetaan asiakkaalta saatujen palautteiden perusteella. Tämän jälkeen se käännetään joukoksi palveluperiaatteita. Niiden ydinajatuksena on löytää yhteisiä kokemuksen mahdollistajia, eli suorituksia, joita on toteutettava johdonmukaisesti brändikokemuksen ehdotuksen toimittamiseksi. Ne koostuvat ohjeellisista ilmaisuista, ja jotka ohjaavat luomaan johdonmukaisia brändikokemus ehdotusta tukevaa toimintaa. Ne syntyvät nykyisen ja halutun kokemuksen välisen kuilun analysoinnista. (Motta-Filho 2017, 147; Motta-Filho 2021, 1191.)

Suhdemetaforan ja palveluperiaatteiden avulla haluttu brändikokemus ehdotus välittyy kuvailevien ja ohjeellisten keinojen kautta. Koska ilmaiset voivat kuitenkin olla vaikeita ymmärtää, tulisi niille vielä luoda kokemuksellinen ilmaisu tarinankerrontaa hyödyntämällä. Tämä onnistuu liittämällä suhdemetafora asiakaspolkuun neljännessä iteraatiossa.

Asiakaspolku narratiivin muotoilu

Neljännessä ja viimeisessä vaiheessa prosessia brändikokemus ehdotus liitetään asiakkaan palvelupolkuun luoden ideaali asiakaspolku, jonka avulla pyritään hahmottamaan haluttua asiakaskokemusta (Motta-Filho 2017, 147).

Polku jaetaan palveluhetkiin. Palveluhetket ovat brändikokemusta kuvaavia ilmaisuja, vuorovaikutustilanteita, jotka ovat suurempia kuin yksi kohtaamispiste, mutta pienempiä kuin koko polku. Ajatuksena on luoda kokemuksellinen välitystapa, jonka avulla brändikokemus käsikirjan käyttäjät voivat kokea brändikokemus ehdotuksen soveltamalla suhdemetaforaa ja palveluperiaatteita asiakaspolkuun. (Motta-Filho 2021, 1191, 1193.)

3.4 Prosessin hyödyntäminen kehittämistyössä

Tähän kehittämistyöhön Brandslation -prosessi sopii erinomaisesti, sillä sen molemmat vaiheet auttavat halutun asiakaskokemuksen muotoilussa ja toinen vaihe brändikokemus käsikirjan rakentamisessa. Lopputuotoksen näkökulmasta se keskittyy brändikokemuksen ehdotuksen välittämiseen yhdistelemällä erityyppisiä esitystapoja, kuten määrääviä, kuvailevia, visuaalisia ja tarinankerronnallisia ilmaisuja kiinnittämällä erityistä huomiota brändin kuvaajien käytettävyyteen. Työkaluna se auttaa vastaamaan tutkimusongelmaan siitä, millaisia asiakaspolkuja eri asiakasryhmillä on ja kuinka haluttua brändikokemusta luodaan asiakaspolkujen eri kohtaamispisteissä sekä siihen, millaisessa muodossa abstrakti aihe avataan henkilöstölle, jolle se on entuudestaan täysin tuntematon. Viitekehyksen tehtävänä on auttaa hahmottamaan haluttu asiakaskokemus brändin kanssa määrittelemällä brändi kokemuspohjaisesti mahdollistaen näin brändistrategian muuntamisen asiakaskokemuksiksi ja tukien näin kehittämistyön tavoitetta.

3.4.1 Vaiheiden hyödyntäminen

Brandlaction -prosessin oivallusvaiheen teemat huomioidaan tämän kehittämistyön laadullisen tutkimuksen tiedon keräämisvaiheessa upottamalla niihin liittyviä kysymyksiä asiakkaiden, johdon sekä henkilökunnan haastattelukysymyksiin keräten näin asiakkaiden, johdon ja henkilökunnan kokemuksia. Teemoja pystytään hyödyntämään myös analysointi vaiheessa, korostaen oivallusvaiheen teemoja analyysissä ja hyödyntäen liiketoimintastrategiaa asiakaskokemusstrategian muotoilussa. Asiakaskokemusstrategian muotoilua käsitellään tarkemmin kappaleessa 5.

Prosessin kehittämisvaihe tarjoilee hyvin sovellettavan prosessin brändikokemuskäsikirjan muotoilulle. Se sisältää myös brändilähtöisen asiakaskokemuksen näkökulmasta toimivia työkaluja ja elementtejä brändikokemuskäsikirjaan nostettavaksi. Käsikirjan muotoilua käsitellään tarkemmin kappaleessa 6.

3.4.2 Palvelumuotoilusta nousevat hyödyt

Koska kehittämistyön tehtävänä on kuroa umpeen toimeksiantajayrityksen brändi- ja asiakaskokemuksen välistä kuilua sitomalla asiakaskokemusstrategia yrityksen brändiin, sekä pienentää siiloutumisesta johtuvia haasteita, on Brandslation-prosessi tätä kehittämistyötä hyvin tukeva työkalu, sillä se liittää brändinäkökulman asiakaskokemukseen hyödyntäen palvelumuotoilua ja yhteiskehittämistä osallistaen henkilöstöä brändikokemuksen kehittämiseen jo sen varhaisessa vaiheessa.

Monitieteelliset käytännöt ja palvelumuotoilu rakentavat arvoa luovaa vuorovaikutusta sekä asiakkaan että yrityksen sisäisten sillojen välillä, sillä palvelut syntyvät vasta kun niitä käytetään, eli yhteiskehittämisen lopputuloksena käyttäjiensä kanssa (Evenson & Dubberly 2010, Johnston & Kong 2011, Holmlid ym. 2017, Motta-Filho 2021,1176 mukaan). Tässä mielessä palvelumuotoilu sopii myös palvelukonseptin kääntämiseen asiakaskokemuksen mahdollistajaksi.

Palvelumuotoilun yksi merkittävimmistä sivutuotteista onkin sillojen välisten siltojen rakentaminen. Yhteiskehittämisen ja erilaisten näkemysten ja kokemusten yhdistymisen ansiosta palvelumuotoilu synnyttää uusia innovaatioita. Tiimeissä tai toiminnoissa, joissa vallitsevat samanlaiset kokemukset ja näkemykset, vahvistetaan pääsääntöisesti jo ennestään yhteisiä näkemyksiä, ja uuden keksiminen on epätodennäköistä. Tiimien sekoittaminen, yhteiskehittäminen ja itsensä altistaminen uusille näkökulmille tai tekemisen tavoille laajentaa näkökulmia ja edistää luovuutta. (Mäkinen 2021.)

Asiakkaat puolestaan eivät erittele asiakaskokemuksensa yhteydessä sitä, minkä toiminnon, tiimin tai osaston kanssa on tekemisissä. Heille kokemus muodostuu kokonaisuutena, kontaktipisteestä, -tavasta tai -henkilöstä huolimatta. Heille organisaatio on kokonaisuutena yksi oma silloja. Se, onko siilo miellyttävä paikka ja saako siitä vastauksen omaan arkiin tarpeeseensa määrittelee sen, tuleeeko asiakas takaisin vai lähteekö toisaalle. (Mäkinen 2021.)

Asiakkaan palvelupolulla voidaan palvelumuotoilun avulla asiakkaan kanssa yhteiskehittää eri kohtaamispisteitä, jotka mahdollistavat halutun brändikokemuksen. Tämä auttaa tuomaan brändilupauksen eloon. Brändin liittäminen asiakaskokemukseen antaa myös palvelumuotoilulle merkittävän panoksen, sillä se luo vahvemman yhteyden liiketoimintastrategiaan. (Aaker & Joachimsthaler 2000, Mager 2009, Motta-Filho 2021, 1178 mukaan.)

4 Käsikirjan sisällön muotoilu

4.1 Strategiaviestintä

Käsikirja on osa strategiaviestintää. Strategiaviestintä on suunnitelmallista, organisaation vision ja tavoitteiden toteutumiseen tähtäävää viestintää. Sitä voidaan pitää johdon työkaluna, joka auttaa siirtämään strategian henkilöstön ja muiden sidosryhmien toimintaan. Strategian onnistunut käytännön toteutus riippuvainen onnistuneesta ja tehokkaasta viestinnästä. (Tanner 2024, 185.)

Strategiaviestintä on nimenomaan viestintää, kaksisuuntaista vuorovaikutusta, ei tiedottamista. Susanna Paloheimon mukaan strategian toimeenpanossa tulisi tavoitella ennen kaikkea kommunikaatiota ja toimijoiden välistä vuorovaikutusta, mikä mahdollistaa yhteisen ymmärryksen rakentamisen muuttaen strategian merkitykselliseksi ja eläväksi koko organisaatiolle. (Tanner 2024, 187 mukaan.)

Pirinen (2023, 240) painottaa strategiaviestinnän olevan muutosviestintää. Hän on Tannerin kanssa yhtä mieltä, että sen tavoitteena on luoda yhteistä ymmärrystä, edistää vuoropuhelua ja saavuttaa yhteinen käsitys nykytilasta ja tulevaisuudesta. Vuoropuhelu helpottaa asioiden ymmärtämistä ja kokemusten jakamista. Positiiviset uutiset muutoksista ja yhteiset saavutukset lisäävät yhteenkuuluvuuden tunnetta ja ylpeyttä, mikä puolestaan edistää yhteistyötä.

Strategiaviestinnän tulisi keskittää huomionsa houkuttelevan vision tai tulevaisuuden näkymän luomiseen, päämäärän avaamiseen sekä tehtävien valintoihin ja taustoihin. On myös tärkeää esitellä ensimmäiset konkreettiset toimenpiteet ja aloitettavat kehitysohjelmat sekä varautua vastaamaan yleisimpiin ja todennäköisimpiin kysymyksiin. (Tanner 2024, 190.)

4.2 Viestinnän muotoilu

Ihmisten kyky omaksua uutta tietoa on rajallinen. Tästä syystä uuden strategian tulisi pystyä tiivistämään niin sanotut pääviestit, jotka ovat ratkaisevia sen onnistumiselle. Usein ne voidaan tiivistää jopa yksittäisiin sanoihin tai käsitteisiin, jotka kuvaavat ja tekevät muutoksen konkreettiseksi. Tämä lisäksi ne tulee asettaa merkitystä antavaan kontekstiin. Strategiaa tulisikin aina tarkastella kokonaisina lauseina, joissa on rooli kuulijalle eli yleisölle sekä verbi, joka ohjaa toimintaa. Sisältö tulisi yksinkertaistaa niin, että keskeiset asiat tulevat ymmärretyiksi ja viesti alkaa ohjata ihmisten käyttäytymistä ja parhaimmillaan herättämään myös tunteita. (Tanner 2024, 191, 194.)

Viestin tehokas korostaminen tapahtuu viestimällä siitä ulkoisesti, asiakkaille ja muille sidosryhmille. Ulkoinen viesti nähdään organisaation antamana lupauksena. Jos strategiassa korostetaan asiakaskeskeisyyttä, asiakkaat alkavat odottaa yhä enemmän asiakaslähtöistä toimintaa eri kohtaamispisteissä, mikä lisää painetta organisaation sisällä kehittää ja muuttaa toimintaa annetun lupauksen mukaisesti. Sama pätee myös organisaation sisällä: jos johto jatkuvasti korostaa, että asiakkaan näkökulma otetaan huomioon kaikissa tilanteissa, organisaatio alkaa nopeasti muokata käyttäytymistään tähän suuntaan. Psykologiassa tämä ilmiö tunnetaan kognitiivisena dissonanssina. Psykologinen ristiriita syntyy, kun henkilön aiemmat uskomukset eivät sovi yhteen uuden tiedon kanssa, ja ihminen pyrkii lievittämään ristiriitaa muokkaamalla käyttäytymistään siten, että se vastaisi paremmin uutta tietoa. (Tanner 2024, 194–195.)

Konkreettisia viestinnän ohjausvälineitä ovat avainviestien kiteytykset, harkittu ja mietitty visualisointi sekä niiden ympärille rakentuva tarina (Tanner 2024, 211).

4.2.1 Oikeiden sanojen valinta

Viestinnällä, yhteisellä terminologialla ja sanavalinnoilla on merkitystä. Kun valittuja termejä käytetään järjestelmällisesti ja toistuvasti, juurtuvat ne osaksi organisaation kielenkäyttöä ja toimintaa. (Tanner 2024, 195.)

Onnistuneesta käsikirjasta tulee löytyä aiheen kannalta tarpeelliset asiat, tarkoitusta parhaiten palvelevassa järjestyksessä ja ilmaisutavaltaan lukijoille sopivassa muodossa (Kankaanpää & Piehl 2011, 295). Kauppinen ja kumppanit (2012, 134–135) lisäävät listaan myös lukijan mielenkiinnon ylläpitämisen korostaen lukijan motivointia, jotta tämä lukisi ohjeen kokonaan.

Käsikirjaa muotoiltaessa tulee huomiota kiinnittää käsitteisiin ja niiden avaamiseen. Oikeat käsitteet luovat rakennetta, konkretiaa ja yhteistä kieltä, sekä tekevät ilmiöstä johdettavan. Saarijärvi & Puustinen (2021, 135) painottavat asian tärkeyttä erityisesti asiakaskokemuksen johtamisessa, koska sillä on liian helposti taipumus jäädä abstraktille tasolle ja etäiseksi strategisen suunnittelun valinnoista ja operatiivisen toteutuksen toiminnasta. Käsitteet myös auttavat hahmottamaan asiakokonaisuuksien välisiä suhteita ja niiden hierarkioita. Käsitteellistäminen edellyttää asiakaskokemuksen johtamisen kannalta myös keskeisten käsitteiden valintaa ja ymmärtämistä. Niitä ei pidä valita liikaa vaan harkiten ja terävästi jotta asiakaskokemuksen johtamisen ydin hahmottuu helposti omalle organisaatiolle.

Käsitteiden valinnan lisäksi tulee ymmärtää niiden välisiä suhteita, ja kuinka ne yhdessä muodostavat johdettavan kokonaisuuden, eli sen, mitä asiakaskokemuksella tarkoitetaan, miten sitä tulisi johtaa ja millaiset käsitteet kuvaavat sen erilaisia kausaliitteja eli syy-

seuraus -suhteita. Kausaliteetit tulee kyetä myös viestimään organisaatiolle täsmällisesti ja johdonmukaisesti. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 131, 134.)

Johtajan tehtävä on myös varmistaa, että koko organisaatiolla on edellä mainituista asioista yhteinen ja jaettu ymmärrys. Strategisen asiakaskokemuksen onnistuminen edellyttää siihen liittyvien käsitteiden tulemistä luontevaksi osaksi päivittäistä keskustelua ja tavoitteiden asettamista organisaation kaikilla tasoilla. Työtehtävästä riippumatta, jokaisen organisaation työntekijän, tulisi ymmärtää, mitä asiakaskokemus tarkoittaa, mitkä tekijät muodostavat sen yrityksen liiketoiminnan näkökulmasta, ja kuinka se sijoittuu suhteessa kilpailijoiden tarjoamiin asiakaskokemuksiin. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 136.)

Erilaisia termejä tulee käyttää johdonmukaisesti sekä välttää muun muassa laki- ja ammattikieltä. Asiat tulee ilmaista selkeästi ja ytimekkäästi, ja lauseet sekä kappaleet pitää lyhyinä niin, että yhdestä kappaleesta välittyy vain yksi pääaihe tai -idea. Tekstin kokoon ja aseteluun tulee kiinnittää huomiota muotoilulla, jotta käsikirjaa on mahdollisimman helppo lukea. Otsikointiin on syytä kiinnittää huomiota niin, että käsikirjan eri osat ovat asianmukaisesti tunnistettavissa. Tekstin lihavoitua tulee käyttää harkitusti, mikäli se helpottaa lukemista. (Guerin & DelPo 2019, 8–10.) Myös Kankaanpää ja Piehl (2011, 299) kehottavat käsikirjan kirjoittajaa käyttämään selkeää ja ymmärrettävää kieltä. Hekin suosittelevat välttämään erikoistermejä, mutta niitä käytettäessä termit tulee avata niin, että käsitteen sisältö käy siitä ilmi. Kotimaisten kielten keskus (2024) suosittelee käyttämään käskymuotoa, miettimään toimintaa lukijan ja tekijän näkökulmasta sekä tunnistamaan toiminnan olennaiset tiedot ja vaiheet ja esittämän ohjeet helposti hahmottuvassa muodossa muun muassa kuvien avulla.

Viestintää suunnitellessa on huomioitava tiedon vastaanottajien tarpeet ja kohdennettava viestejä niiden mukaan. Määrän sijaan tulee viestiä vähemmän, yksinkertaisemmin ja selkeämmin. (Pirinen 2023, 246.)

4.2.2 Visualisointi

Oppi- ja ohjauskeskus Valtterin mukaan visualisointi on tärkeää, sillä Ihmiset oppivat paremmin kuvien ja sanojen avulla kuin pelkästään sanojen avulla. Kuvien ja sanojen avulla oppiminen perustuu Mayerin kognitiiviseen teoriaan multimediaoppimisesta, jonka mukaan työmuistissa on erilliset kuuloon ja näkemiseen perustuvat työmuistit. Ihmisen työmuisti on rajallinen ja voi ylikuormittua, jolloin kaksi eri työmuistia tasoittavat tätä kuormittumista, ja kahden aistin käyttö tukee muistamista paremmin. (Voppi 2024.) Myös Nykäsen (2002, 50) mukaan kuvien käyttö on tärkeää ja suotavaa. Yhden kuvan avulla pystytään kertomaan asia, joka kirjoitettuna vaatisi runsaasti tekstiä.

Visualisointi, tai informaatiomuotoilu, tarkoittaa tiedon jäsentämistä graafiseen muotoon. Tämä voi tarkoittaa erilaisia kaavioita, taulukoita, infograafeja tai muita kuvallisia esitystapoja. Informaatiomuotoilun kaksi pääkategoriaa ovat infografiikka ja visualisointi, joiden välinen ero on häilyvä. Infografiikka kertoo tiedon tarinan, kun taas visualisointi on väline, jolla lukija löytää datasta etsimänsä tiedon. (Kanerva 2023.) Sen tehtävä on selkeyttää, tehdä saavutettavaksi, sekä ymmärrettäväksi muuten vaikeaselkoinen tieto tai vaihtoehtoisesti mittava datamäärä. Visualisoinnin avulla saadaan nopeasti muodostettua kokonais käsitys muun muassa tulkittavan asian keskinäisistä suhteista, siinä esiintyvistä poikkeamista tai syyseuraus vuorovaikutussuhteesta. Tuloksellinen ja hyvä tiedon visualisointi tuottaa uusia oivalluksia ja lisää ymmärrystä. (Koponen ym. 2016, 20; Kanerva 2023.)

Infografiikka toisin sanoen yhdistelmägrafiikka tarkoittaa selittävää ja viestintää tukevaa grafiikkaa, jonka tarkoitus on tiedon välittäminen ihmiseltä toiselle. Nämä kuvaavat yleensä numerotietoja tai muita numeroiksi muunneltavia tietoja sekä laadullista tietoa kuten tapahtuman kulkua ja toimintaperiaatteita. (Koponen ym. 2016, 21.)

Nykäsen (2002, 51) mukaan käsikirja tulisi testata ennen sen käyttöönottoa. Hän pitää tärkeänä, että testaajina tulee olla tuotteen lopulliseen käyttäjäkuntaan kuuluvia tai heihin rinnastettavia henkilöitä.

4.2.3 Strategianarratiivit

Strategiaviestinnän päämääränä on työntekijöiden motivoiminen ja innostaminen sekä keskeisten sidosryhmien sitouttaminen sen toteutukseen. Strategiset tavoitteet ovat tärkeitä, mutta niin on myös tarina, joka rakentuu niiden ympärille. (Tanner 2024, 203.)

Narratiivi on tarina, joka järjestää tapahtumat ja niiden suhteet jäsennellyksi ja ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi. Se on ennen kaikkea prosessi, joka luo merkitystä, ja jossa yrityksen arvot, tavoitteet ja suunnitelmat muuttuvat tarinaksi, johon työntekijät, asiakkaat ja sidosryhmät voivat samaistua. Tämän avulla he voivat ymmärtää yrityksen syvemmän tarkoituksen ja suunnan. Strategianarratiivit tulivat yritysten ja ylimmän johdon tietoisuuteen 2010-luvun puolivälissä Amazonin perustajan Jeff Bezosin esimerkin innoittamana. Enää pelkkä strategian luominen ei enää riittänyt, vaan sen tueksi tarvittiin myös vakuuttava tarina. (Tanner 2024, 202.)

Vuonna 2016 Harvard Business Review'ssa julkaistussa artikkelissa Mark Bonchek käsittelee strategianarratiivien merkitystä organisaatioille. Hänen mukaansa strategianarratiivi ole vain tarina vaan jotain, joka inspiroi työntekijöitä, innostaa kumppaneita, houkuttelee asiakkaita ja sitouttaa vaikuttajia. Se määrittelee yrityksen olemassaolon tarkoituksen ja vision, kiteyttää strategian ja viestii sen kulttuurista. Se kuvastaa yrityksen identiteettiä, kertoo

yrityksen historiasta, nykytilasta ja tulevaisuuden suunnasta. Se kuvaa, miten organisaatio uskoo arvon syntyvän ja mitä se arvostaa suhteissa. Se selittää yrityksen olemassaolon tarkoituksen ja sen, mikä tekee yrityksestä ainutlaatuisen. (Bonchek 2016.)

Strategiannarratiivi on yrityksen inhimillisen kontekstin, jaetun tarkoituksen ja brändin DNA:n yhdistelmä. Se kertoo yrityksestä inhimillisenä persoonana. Jaettu tarkoitus on yhteinen päämäärä, jota kohti yritys ja asiakas työskentelevät yhdessä, muuttaen asiakkaan roolin kuluttajasta yhteistuottajaksi. (Bonchek 2016.) Esimerkiksi Motta-Filhon (2017, 124) brändi- ja asiakaspersoonat ovat visuaalinen tapa hyödyntää strategiannarratiivia ja tuoda yritys inhimilliseen kontekstiin. Sen avulla pystytään ilmentämään, kuka brändi hahmona on, mitkä ovat hänen käyttäytymismallinsa ja mitä tunnetta hänen odotetaan asiakkaassa herättävän.

Strategiannarratiivin tehtävänä on selittää, miten jaettua tarkoitusta toteutetaan ja mitkä yrityksen ja asiakkaan roolit sen saavuttamiseksi. Yrityksen perustamisesta lähtien luotu brändin DNA säilyy yrityksen elinkaaren ajan, ja strategiannarratiivin on oltava linjassa sen kanssa, muuten sitä pidetään epäaitona. Voimakas kertomus syntyy inhimillisen yhteyden, yhteistyön ja brändin DNA:n yhdistelmästä, ja se energisoi johtajia, inspiroi työntekijöitä, innostaa kumppaneita ja houkuttelee asiakkaita. (Bonchek 2016.)

Strategian viestinnässä ja narratiivien luomisessa on keskeistä ymmärtää, että jokaisen organisaation jäsenen on kyettävä tulkitsemaan ja esittämään strategiaa omalla tavallaan, omien sanojensa ja esimerkkiensä kautta. Tämä syventää henkilöstön sitoutumista ja tuo strategiaan intohimoa ja konkretiaa. Vaikka strategian perusrunko on kaikille yhteinen, ja suunta sama, on strategian sanoittaminen omin sanoin tärkeä taito koko organisaatiolle. (Tanner 2024, 191–192.)

4.3 Viestinnän haasteet

Saavutettavuus on yksi strategiaviestinnän haasteista. Organisaatioiden tulisi hyödyntää kattavasti eri viestintämalleja strategian jalkauttamiseen. Eri liiketoimintaryhmien tulee sitoutua, luoda ja levittää omaa tarinaansa mutta yhtenäisellä ja tyyliiltään koordinoitulla tavalla. Konsernitasolla tarvitaan selkeitä ja määriteltyjä viestintäkonsepteja, joka osallistavat ja sitouttavat kunkin liiketoimintaryhmän yhteiseen agendaan. Tämä antaa viestinnälle vahvemman ja yhtenäisemmän suunnan ja edistää tehokasta etenemistä ja toteutumista organisaatiossa. (Tanner 2024, 192.)

Toinen strategiaviestinnän haaste on näkyvyyden vieminen kaikille organisaation tasoille, erityisesti kenttätyöntekijöille, jotka ovat arjen tekemisen ytimessä (Tanner 2024, 192). Piriisen (2023, 243–244) mukaan kokemus epätasa-arvoisesta muutosviestinnästä, johtuu nykyaikaisesta, viestiminen ja tiedonhaun nopeudesta ja reaaliaikaisuudesta. Myös

osallistavalta, muutosviestinnältä odotetaan tätä samaa. Viestinnän resurssit eivät kuitenkaan onnistu kohtaamaan odotuksia. Toisaalta tiedon panttaamistakin voi esiintyä, jos tietoa jakavalla taholla ei ole varmuutta, millä laajuudella muutoksesta on lupa viestiä. Tästä syystä strategiaviestinnässä on viisasta luoda viestinnän ohjeet eri organisaatiotasoilte sekä asettaa realistinen, omat resurssit huomioiva tavoite viestinnälle.

4.4 Saavutettavuus

Digitalisaatio on muokannut toimintatapojamme ja luonut tiedonsaantiin erilaisia työkaluja ja uusia mahdollisuuksia. Digitaalinen viestintä on niin olennainen osa yhteiskuntaa, että on vaikeaa enää löytää organisaatiota tai työyhteisöä, jossa digitaaliset viestintäkanavat eivät olisi edes osittain käytössä. (Juholin 2013, 41.)

Sähköisen käsikirjan etuna on sisällön helppo päivitettävyyys sekä saavutettavuus. Käsikirjan sisältöä on oikeus tarkistaa ja päivittää milloin tahansa, kuitenkin vähintään vuosittain, jolloin samalla on hyvä varmistaa, mikäli käytännöt vaativat muutoksia tai päivityksiä toimintatapojen muuttuessa. (Guerin & DelPo 2019, 8–10.)

Intranet on yksi yritysten tyypillisimmistä tiedon, kuten uutisten, toimintaohjeiden, dokumenttien tai linkkien jakamisen alustoista. Parhaimmillaan koko organisaation kattava intranet, toimii osallistavan organisaatiokulttuurin keskuksena. Nykyisin intranetin painopiste on tiedon ja tietämyksen jakamisessa. Toimiva intranet edellyttää siellä olevan tiedon helppoa löydettävyyttä ja ajantasaisuutta. Se on portaali, josta työntekijä voi oma-aloitteisesti etsiä tietoa tai ratkaisuja ongelmiinsa. Yritysten on kuitenkin panostettava siihen, että tieto pysyy ajan tasalla, on luotettavaa ja sen informaatioarkkitehtuuri pysyy ehjänä. Intranetin käytettävyyden päätekijöitä ovat tiedon rakenne ja saavutettavuus, sekä navigoinnin helppous. Toimivan intranetin kautta työntekijä löytää oikean tiedon helposti eikä etsintään tuhraannu tehokasta työaika. Intranetin tiedonsisällön yhteydessä on hyvä tuoda esiin tieto sen vastuhenkilöstä tai sisällön muokkaajasta. Näin lukija tavoittaa helposti oikean henkilön, tarkennuksia, lisätietoa tai korjauksia varten. Sisällön suhteen on syytä miettiä millaista tietoa sinne kannattaa kirjata ja millä tarkkuudella. Esimerkiksi jatkuvasti muuttuvan tiedon ylläpito ei ole kovinkaan järkevää. (Bothas 2022.)

4.5 Halutun asiakaskokemuksen viestintä Yritys X:ssä

Sen sijaan, että jatkuvasti keksittäisiin uusia viestintätapoja, on paljon olennaisempaa miettiä, miten viesti voidaan integroida osaksi organisaation jo olemassa olevia prosesseja ja käytäntöjä. Yritys X on jo muutaman vuoden sähköistänyt ohjeistuksiaan sekä viestintäänsä. Henkilöstöä on yhä enemmän ohjattu käyttämään talon intranettiä tiedonhallintaan

ja viestintään, mikä mahdollistaa muun muassa perehdytykseen, työsuhteeseen, turvallisuuden, laatuun ja vastuullisuuteen liittyvien ohjeiden ja tiedon löytymisen ajasta ja paikasta riippumatta.

Yritys X:n intranet on rakennettu Microsoft SharePointiin, joka on useissa organisaatioissa käytetty web-pohjainen intranet, joka soveltuu tiimien ja organisaation yhteiseksi tiedonhallinnan alustaksi. Sitä hyödynnetään usein organisaation kaiken sisällön säilöntäpaikkana ja sisällön järjestämisessä. (Sherrer 2023.)

Sharepointissa on mahdollista työstää jakaa tiedostoja ja linkkejä. Sivustoja on mahdollista mukauttaa työyhteisölle sopiviksi, luoda niille kieliversioita ja näin helpottaa ryhmän työskentelyä ja tiedon jakamista. Yksittäisiä tiedostoja ja kansioita on mahdollista hallita ja jakaa niin oman tiimin kuin koko työyhteisönkin kesken. Tiedostojen jakaminen on mahdollista myös organisaation ulkopuolisille. Työyhteisön ulkopuoliset henkilöt näkevät ja pääsevät muokkaamaan vain sellaisia sisältöjä, joihin heille on annettu oikeudet. (Microsoft SharePoint 2024a.)

Erilaisille projekteille voi Sharepointissa luoda oman tiimisivuston, jossa projektia varten kutsutut tiimin jäsenet voivat yhdessä työstää erilaisia dokumentteja ja käydä keskustelua. Kaikilla tiimisivuston jäsenillä on pääsy siellä jaettuun sisältöön sekä yhteisiin sovelluksiin. Sharepoint sivustolle myös lisätä tapahtumia, tehtäväosioita sekä erilaisia dokumentteja. (Microsoft SharePoint 2024b)

Koska Sharepoint on toimeksiantajaorganisaatioissa jo laajassa käytössä, sekä toimii käytettävyydeltään hyvin erilaisten oppaiden tekoon, säilyttämiseen ja jakamiseen, on se luonnollinen sijoituskohde myös yrityksen brändikokemus käsikirjalle.

Sharepointin sisällä brändikokemus käsikirja saadaan linkitettyä muille sivustoille, sekä itse käsikirjaan saadaan yhdistettyä muita tärkeitä tiimisivustoja ja tiedostoja, kuten brändiin liittyvät visuaalinen ohjeistus ja tone of voice, sekä yhtiön liiketoimintastrategia. Kieliversioiden käyttö mahdollistaa brändikokemus käsikirjan julkaisemisen sekä suomen, että englannin kielellä. Näin käsikirja on saavutettavissa myös tytäryhtiöissä kotimaan ulkopuolella.

Myöhemmässä vaiheessa sivusto tulee toimimaan myös mittaamisen sekä organisaation poikkileikkaavan, monimuotoisen asiakaskokemus -työryhmän pelikenttänä. Sivusto mahdollistaa myös brändikokemus käsikirjan täyttämisen ja muokkaamisen tulevaisuudessa ja tukee kirjan interaktiivisuutta ja käytettävyyttä pelkän luettavan oppaan sijasta strategisena, aktiivisena työkaluna.

5 Yritys X asiakaskokemusstrategian muotoilu

Strategisessa suunnittelussa on tärkeää osata kanavoida kaikki relevantti informaatio ja osaaminen päätöksenteon pohjaksi. Se antaa myös johdolle mahdollisuuden kerätä autenttista ja välitöntä tietoa organisaation eri puolilta esimerkiksi siitä, mitkä ovat asiakaskokemuksen rakentumisen kannalta organisaation nykyisiä heikkouksia ja vahvuuksia tai mihin suuntaan asiakkaiden tarpeet ja odotukset ovat kehittymässä. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 47.)

Määriteltäessä kohdeorganisaatiossa tavoiteltava kokemus, luodaan kokonaiskuva yrityksen asiakaskokemuksen nyky- ja tahtotilasta sekä kilpailutilanteesta yhdessä asiakkaiden, omistajan ja henkilöstön kanssa.

5.1 Tutkimusmenetelmät

Tämä kehittämistyö työ tutkii ihmisten kokemuksia, ja tutkimuskysymykset vaativat syvällistä tietoa, jolloin se on luonteeltaan kvalitatiivinen case- eli tapaustutkimus. Ojasalon ja kumppanien (2015, 52) mukaan, tapaustutkimus soveltuu tutkimuksiin, joissa tutkittavaa tapausta halutaan ymmärtää syvällisesti.

Tutkija voi luoda tutkimustapauksen koko yrityksen, sen henkilökunnan tai jonkin osaston perusteella, tai hän voi keskittyä tutkimaan tiettyä tuote- tai asiakasryhmää. Tässä työssä asiakaskokemuksen nyky- ja tahtotilan määrittely muodostavat tutkittavan tapauksen. Lopullisen päämäärän saavuttamiseksi tutkimukseen yhdistetään brändi- ja liiketoimintastrategia, joiden avulla saadaan riittävästi tietoa asiakkaan näkökulmasta sekä johdon ja omistajan tahtotilasta siitä, millaista asiakaskokemusta, kenelle ja millaisin keinoin yritys sitä tavoittelee, mikä on asiakkaan kokema arvo, mitkä ovat yrityksen kilpailukeinot ja millaisen arvolupauksen yritys haluaa antaa.

Tapaustutkimukselle ominaisesti tutkimiseen käytetään erilaisia tiedonhankintamenetelmiä. Tämä siksi, että muodostetaan mahdollisimman kattava ja tuore käsitys tutkittavasta aiheesta asiakaskokemusstrategian muotoilun kannalta kaikkien tärkeiden ryhmien näkökulmat huomioiden. (Ojasalo ym. 2015, 37.)

Holman ja kumppanien (2021, 130) mukaan asiakasymmärrysohjelmaan ryhtyessä tulee valita tarkkaan sekä oikeat tutkimuskohteet että työkalut, joita käytetään. Yrityksen tulee ensin luoda ymmärrys siitä, miten asiakkaista saadaan mahdollisimman tehokkaasti ja laadukkaasti luotua oikea kuva ja miten asiakasymmärrys viedään yrityksen toimintaan, kuten palveluihin, prosesseihin ja tuotteisiin. Työssä muotoilulla on merkittävä rooli.

Tutkimusmenetelmiksi Yritys X:n asiakaskokemusstrategian strategisen suunnittelun tason määrittämiseksi valikoituivat puolistrukturoitu teemahaastattelu, ryhmätyö mikä voidaan rinnastaa ryhmähaastattelun, sekä SurveyPalin avulla tehty kyselytutkimus.

Kun tutkimusasetelmassa hyödynnetään vähintään yhtä laadullista ja yhtä määrällistä tutkimusmenetelmää, puhutaan monimenetelmällisestä tutkimuksesta (Eriksson & Koistinen 2014, 9–10). Hirsjärvi ja Hurme (2022, 28) kutsuvat tällaista tutkimusta monistrategialliseksi tutkimukseksi. Tutkijan vapaus on valita parhaaksi kokemansa menetelmät, ja yhdistää niitä tutkimusongelman vastausten etsintää tukeakseen. Kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia menetelmiä voidaan toteuttaa rinnakkain tai vuorotellen. Tapaustudkimuksessa ja monimenetelmällisessä tutkimuksessa hyödynnetään usein monipuolista aineistoa ja menetelmiä yhtäaikaisesti. (Eriksson & Koistinen 2014, 9–10.) Menetelmiä voidaan käyttää eri järjestyksessä tarkoituksen mukaan. Tässä kehittämistehtävässä monimenetelmällisyyttä on käytetty varmentavana keinona, jolloin samaan lopputulokseen päätyminen eri menetelmillä varmentaa tutkimuksen luotettavuuden ja lisää tutkimuksen validiteettia. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 27.) Tässä kehittämistyössä kvalitatiivista tutkimusta on tuettu kvantitatiivisin menetelmin.

5.1.1 Haastattelut

Haastattelut ovat joustava ja hyvin erilaisiin tilanteisiin ja tapauksiin sovellettavissa oleva tutkimusmenetelmä (Ojasalo ym. 2015, 55). Haastattelu -menetelmää käytettäessä on tärkeää tietää, millaista tietoa tarvitaan. Menetelmät jaetaan strukturoituihin, ei strukturoituihin ja puolistrukturoituihin haastatteluihin eli teemahaastatteluihin, joka on enemmän keskustelunomainen tilanne, mutta haastattelussa käydään läpi ennalta suunniteltuja teemoja ja asioita. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 53.) Strukturoitu haastattelu on muodoltaan formaalisin. Se perustuu tarkkoihin kysymyksiin ja valmiisiin vastausvaihtoehtoihin. Siinä kysymysten muoto ja järjestys ovat kaikille haastateltaville samat. (Puusa & Juuti 2020, 111.)

Tässä kehittämistehtävässä johtoryhmän ja asiakkaiden haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Tutkimusmenetelmänä se on kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus. Teemahaastattelussa haastattelun aiheet liittyvät tiettyyn teemaan, jonka ympärille kysymykset valmistellaan etukäteen niin, että haastateltavan on helppo pysyä aiheessa, vaikka hänellä on mahdollisuus hyvin vapaasti, omilla sanoillaan ilmaista ajatuksiinsa aiheesta. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 47.) Syvähaastattelussa tutkittavan antamat vastaukset määrittävät jatkossa esitettävät kysymykset. Tavoitteena on ymmärtää, miksi ihminen toimii tietyllä tavalla ja mitkä olettamukset ohjaavat hänen toimintaansa. Haastattelun

aikana haastateltavalta voidaan kysyä lisä- tai tarkentavia kysymyksiä, ja esiin saattaa nousta myös sellaisia asioita, mitä haastattelija ei muuten osaisi huomioida tutkimuksessa. Haastateltavat pystyvät vastaamaan yhteisiin kysymyksiin, sillä he ovat joko kokeneet samankaltaisen asian tai ovat samassa tilanteessa, ja samat kysymykset pätevät heihin kaikkiin. (Holma ym. 2021, 133; Hirsjärvi & Hurme 2022, 47–48.)

Johtoryhmän haastatteluissa voidaan puhua myös asiantuntijahaastatteluista. Tällöin kiinnostuksen kohteena ei ole itse asiantuntija, vaan häntä haastatellaan informanttina tutkittavan aiheen teemaan liittyen. Haastateltavien valinta tapahtuu aseman tai muun aihepiiriin liittyvän olennaisuuden takia ja se eroaa näin oman elämänsä ja kulttuurinsa asiantuntijoihin liittyvistä haastatteluista. Asiantuntijahaastatteluille tyypillistä on, vastaajien rajallisuus. Vastaavasti kulttuurintutkimuksessa vastaajia löytyy enemmän, sillä aiheesta voidaan haastatella ketä tahansa ryhmän tai kulttuurin jäsentä. (Alatalo & Åkerman 2011, 373–374.)

Asiakasrajapinnassa työskentelevän myyntihenkilöstön panos toteutettiin ryhmätyönä, joka sisältää ryhmähaastattelulle ominaisia tunnuspiirteitä. Ryhmähaastattelu on keskustelun omainen tilanne, jossa osallistujat ilmaisevat mielipiteensä asioista vapaamuotoisesti, suhteellisen spontaanisti, sekä tekevät havaintoja ja tuottavat laaja-alaista tietoa tutkimuskohteesta. Ryhmähaastattelussa haastattelija kommunikoi useiden haastateltavien kanssa samanaikaisesti ja esittää tarkentavia kysymyksiä tarvittaessa ryhmän eri jäsenille. Haastattelutyö mahdollistaa tehokkaasti myös ryhmän kollektiivisen näkemyksen muodostamisen. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 61–61.)

Tutkimuskysymys ohjaa haastateltavien valintaa, ja siksi valinnat tulee tehdä haastateltavien kokemukseen tai asiantuntemukseen perustuen. Haastateltavien tulisi olla valittu heidän henkilökohtaisen kokemuksensa perusteella kyseisestä aiheesta. (Eskola ym. 2018, 30; Vilkkä 2021a, 135.) Tutkimuksen kohteeksi valittavien henkilöiden määrä tulee myös harkita huolellisesti. Haastateltavien määrä riippuu tutkimuksen tarkoituksesta. Haastateltavien määrän ei pitäisi olla liian pieni tai suuri, sillä tilastollisten yleistysten tekeminen ja ryhmien väliset erot ovat testattavissa vain riittävän suuresta aineistosta. Toisaalta liian suuri joukko voi estää syvällisen tulkinnan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään usein termiä ”harkinnanvarainen näyte” otoksen sijaan. Merkittävää tietoa voidaan kerätä haastatteleamalla vain muutamaa henkilöä. Tapaustutkimuksessa, jokainen yksilökohtainen tiedonkeruu voi tuottaa laajan havaintojen joukon, mikä tekee aineistosta kvalitatiivisesti rikkaan. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 59.) Tutkimuksen voidaan myös nähdä saavuttavan saturaatiopisteensä silloin, kun aineisto alkaa toistaa itseään eikä uusien haastattelujen avulla saada enää olennaisesti uutta tietoa (Eskola ym. 2018, 33).

Tähän kehittämistyöhön liittyvät haastateltavat henkilöt valittiin heidän ammatillisen profiilinsa mukaan. He edustivat joko yritystä johtoryhmän edustajan roolissa tai asiakasta ostajan, tuotteiden ja palvelun käyttäjän roolissa.

Johtoryhmän haastattelut

Johtoryhmän jäsenten haastattelut järjestettiin syksyn 2023 aikana. Osa haastatteluista järjestettiin kasvotusten, osa Teamsin välityksellä. Haastatteluja oli yhteensä 7 ja ne kestivät noin tunnin. Haastattelurunko löytyy liitteestä 1.

Haastattelu rakennettiin brändimielikuvan, asiakasymmärryksen, toivotun asiakaskokemuksen sekä SWOT-analyysin ympärille. Haastattelujen yhteydessä haastateltavalle tehtiin myös visualisointiharjoitus, jossa haastateltavaa pyydettiin kuvailemaan, millaisena hän näkee yhtiön 5–10 vuoden kuluttua. Hirsjärven ja Hurmeen (2022, 142) mukaan analyysi alkaa usein jo haastattelu vaiheessa. Haastattelujen yhteydessä voidaan tehdä havaintoja ilmiöistä niiden toistuvuuden, jakautumisen ja poikkeavuuksien perusteella. Johtoryhmän haastattelut kirjattiin ylös ja kunkin haastattelun aineisto purettiin heti keruuvaiheessa teemoittain ja yhdistettiin myöhemmin tosiinsa.

Asiakashaastattelut

Asiakashaastattelujen lähteenä käytettiin vuoden 2022 haastatteluja, jolloin Teamsin välityksellä haastateltiin 4 kotimaan asiakasta. Jokainen haastattelu kesti noin 20–40 minuuttia ja sisälsi kysymyksiä koskien asiakaskokemusta, viestintää, sekä tärkeinä pidettyjen kosketuspisteiden prosessien toimivuuteen liittyviä kysymyksistä, että kehitysehdotuksia. Haastattelurunko löytyy opinnäytetyön liitteestä 2.

Asiakkaiden haastattelut osaliteroitiin eli muutettiin tekstimuotoon. Osittaisen litteroinnin käyttö on mahdollistavaa, jos tutkimuksen tavoitteet ja aineiston analysointimenetelmä sen sallivat. Litteroinnin on kuitenkin oltava johdonmukaista haastateltavien lausuntojen ja merkitysten kanssa, riippumatta siitä, onko aineisto litteroitu osittain vai kokonaan. Päätelmien tekeminen suoraan tallenteista on mahdollista vain, jos haastattelut ovat lyhyitä tai haastateltavia on vain muutama. (Vilkkä 2021a, 137–138.)

Ryhmähaastattelu

Koska osallistaminen ja palvelumuotoilu esittävät asiakaskokemus strategiassa suurta roolia, toteutettiin asiakasrajapinnassa työskentelevän myyntihenkilöstön ryhmähaastattelu kesäkuussa 2023 ryhmätyönä kumuloituvaa ryhmä -tekniikkaa hyödyntäen.

Kumuloituvaa ryhmää kasvaa nimensä mukaisesti työn edetessä ja soveltuu sekä pienten että suurten ryhmien käyttöön. Tekniikka soveltuu ongelman ratkaisuun, vastauksien

löytämiseen sekä yhteisen näkemyksen luomiseen, joka tässä kehittämistyössä oli tehtävän tarkoitus. Työskentelytapa edesauttaa vuorovaikutusta ryhmän jäsenten välillä ja laajentaa osallistujien perspektiiviä. (Innokylä 2024.)

Ryhmätyöhön osallistui yhteensä 9 henkilöä. Osallistujat jaettiin neljään 2–3 hengen ryhmään. Kukin ryhmä sai työstettäväkseen oman nelikentän SWOT-analyysistä. Jokainen ryhmä käytti 20 minuuttia aikaa teemasta keskusteluun ja sen pohtimiseen tehden samalla muistiinpanoja, tämän jälkeen ryhmillä oli kymmenen minuuttia aikaa esitellä ajatuksensa ja muistiinpanonsa muille. Jokaisesta kentästä keskusteltiin yhdessä saaden näin vahvistusta ja lisänäkökulmia muilta ryhmiltä. Samalla ryhmän muistiinpanoja kentästä muutettiin tai täsmennettiin yhteisen keskustelun pohjalta.

Nelikentän kysymykset ryhmille aseteltiin Saarijärvi-Puustisen viittaamalla (2021, 173) tavalla:

- Millaisia vahvuuksia, kuten resursseja tai kyvykkyyksiä, yrityksellämme on tuottaa erilaistuvia ja menestyviä asiakaskokemuksia?
- Millaisia heikkouksia yrityksellä on tuottaa erilaistuvia ja menestyviä asiakaskokemuksia?
- Huomioiden yrityksen nykyinen osaaminen, ja markkinatilanne, millaisia uusia mahdollisuuksia ulkoinen ympäristö tarjoaa menestyvien asiakaskokemusten ja kasvun luomiseksi?
- Millaisia uhkia toimintaympäristöstä voi nousta, jotka vaikeuttavat organisaation kykyä tuottaa tavoiteltavaa tai haluttua asiakaskokemusta?

5.1.2 Kyselytutkimus

Koska asiakashaastatteluista oli jo ehtinyt kulua hieman aikaa, haluttiin tässä kehittämissä tehtävässä peilata vielä olemassa olevaa tietoa tuoreempaan tutkimukseen. Lisäksi edelliset asiakashaastattelut koostuivat pelkästään kotimaan asiakkaista, joten mukaan haluttiin laajemmin toisen tärkeän ja laajan asiakassegmentin, viennin jälleenmyyjien, näkemykset laadukkaan ja monipuolisen aineiston keräämiseksi. Viennin jälleenmyyjien asiakastutkimus toteutettiin helmikuussa 2024 kyselytutkimuksella.

Kyselytutkimus on yksi määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmistä. Sille keskeistä on aineiston muuttaminen tilastolliseen muotoon, mitä kutsutaan operationalisoinniksi. (Vehkalahti 2019, 11, 18.)

Tutkimuksessa voidaan käyttää erilaisia kysymyksiä; ne voivat olla sekamuotoisia, avoimia ja monivalintakysymyksiä, eli niin sanottuja suljettuja kysymyksiä. Standardoitu

kysymysmuoto liittyy nimenomaan monivalintakysymyksiin, joissa kysymysten vastausvaihtoehdot on annettu valmiiksi. Vastausvaihtoehdot voidaan esimerkiksi numeroida 1–5 välisellä asteikolla. Valmiiksi annetut vastausvaihtoehdot helpottavat aineiston muuttamista tilastolliseen muotoon. Analysoinnin kannalta kvantitatiivisessa tutkimuksessa tilastoista ja matemaattisista laskelmista saatuja tietoja pyritään analysoimaan ja ymmärtämään, mistä saadut tulokset muodostuvat. (Hirsjärvi ym. 2010, 193; Vilka 2021a, 94, 105–106.) Vilkan (2021a, 105–106) mukaan määrällisessä tutkimuksessa avointen kysymysten käyttöä tulisi harkita, sillä tutkittava kohde on usein helpompi muotoilla monivalintakysymyksiksi esitutkimuksen avulla. Tieto, joka on saatu monivalintakysymysten avulla, on usein helpompi käsitellä ja analysoida kuin avoimista kysymyksistä saatu tieto.

Perusjoukko, otos ja otanta ovat kyselytutkimuksen tärkeitä käsitteitä. Perusjoukko koostuu niistä henkilöistä tai kohteista, jotka ovat tutkimuksen kohteena, tässä tapauksessa se on viennin jälleenmyyjät. Otokseen kuuluvat ne vastaajat, jotka on valittu mukaan tutkimukseen, eli joille kysely on tässä tapauksessa lähetetty. Otannan perusajatus on, perusjoukosta voidaan tehdä yleistyksiä keräämällä tietoa otoksesta, joka on huomattavasti perusjoukkoa pienempi. Tätä prosessia, jossa tehdään johtopäätöksiä otoksen perusteella, kutsutaan tilastolliseksi päättelyksi. (Vehkalahti 2019, 43.)

Otantatoteutus voi olla kokonaisotanta, yksinkertainen satunnaisotanta, systemaattinen satunnaisotanta, ositettu otanta tai ryväotanta. Yksinkertaisessa satunnaisotannassa havaintojoukko numeroidaan ja otos valitaan sattumanvaraisesti. Systemaattisessa otannassa tehdään sama, mutta tasaisin välein. Ositetussa otannassa perusjoukko jaetaan pienempiin ryhmiin, joista osallistujat valitaan joko valitsemalla yhtä suuri määrä osallistujia jokaisesta ryhmästä riippumatta niiden koosta, tai esimerkiksi laskemalla prosentuaalisesti kustakin ryhmästä. Ryväotannassa osallistujat voidaan valita joko systemaattisella tai satunnaisella menetelmällä. Se on tehokas tapa säästää aikaa ja resursseja. Perusjoukon koko, tutkimuksen tarkkuus ja perusjoukon määritellyt ominaisuudet vaikuttavat otoksen edustavuuteen. Mitä enemmän erilaisia ominaisuuksia perusjoukossa on, eli mitä heterogeenisempi se on, sitä suurempi otoskoko tarvitaan. Toisaalta mitä vähemmän hajontaa perusjoukossa on, eli mitä homogeenisempi se on, sitä pienempi otoskoko riittää. (Vilka 2021a, 99–100.)

Otantamenetelmän valinta riippuu perusjoukon koosta ja sen perusteella tehdään päätökset. Kokonaistutkimuksessa koko perusjoukko otetaan mukaan tutkimukseen otantamenetelmän sijaan. Tällöin otoskoko on yli puolet perusjoukosta. Suurissa tutkimusaineistoissa erilaiset otantamenetelmät ovat suosittuja niiden tarjoamien kustannussäästöjen vuoksi. (Vilka 2021a, 98-99; Vilka 2021b, 71–73.)

Kyselylomakkeen lähettäminen sähköpostitse on tehokas keino saavuttaa perusjoukkoon kuuluvat vastaanottajat. On tärkeää, että perusjoukko on riittävän suuri ja koostuu organisaatioiden ja yritysten toimijoista. Kuitenkin tutkimusetiikan näkökulmasta anonymiteetin säilyttäminen voi olla haasteellista, koska sähköpostiosoite voi paljastaa vastaajan ja IP-numeron avulla voidaan paikantaa vastaajan tietokone internetissä. Samoin esimerkiksi käyntihaastattelut tai tapahtumissa toteutetut kyselyt, sekä organisaatioissa ja yrityksissä tehdyt kyselyt, voivat sisältää tutkimuseettisiä haasteita vastaajan anonymiteetin säilyttämiseksi. Tutkimukseen vastaajien vaihteluvollisuus on osa tutkimusetiikkaa. (Vilka 2021a, 95–96.)

Asiakaskysely

Yritys X:n jälleenmyyjä koskevassa kyselyssä oli yhteensä 17 monivalintakysymystä liittyen tuotteisiin, tilausprosessiin ja asiakaspolkuun sekä markkinointiin. Kysely toteutettiin SurveyPal -alustalla ja lähetettiin ensin kokonaisotannalla kaikille jälleenmyyjille uutiskirjeessä, mutta linkki kyselyyn ei toiminut. Tämä johti otantamenetelmän vaihtamiseen ryväotannaksi ja kyselyn lähetystavan massapostista personoiduksi sähköpostiksi.

Otantamenetelmän vaihto vaikutti suuresti otoksen kokoon, mutta hyvällä personoidulla saatteella sen toivottiin nostavan puolestaan vastausprosenttia. Kukin vastuumyyjä valitsi asiakasryhmästään suurimmat ja tärkeimmät kumppanit, joille lähetti kyselyn. Kysely lähetettiin 47 jälleenmyyjälle, joista 16 vastasi siihen. Kyselyn vastausprosentti oli näin ollen 34, mitä voidaan pitää hyvänä vastausprosenttina. Asiakaskyselyn tulokset löytyvät liitteestä 3.

5.1.3 Aineiston validiteetti ja reliabiliteetti

Kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta, sillä tutkimustulosten pätevyys ja luotettavuus voivat vaihdella. Reliaabelius tarkoittaa tutkimustulosten toistettavuutta, joka voidaan osoittaa useilla eri tavoilla. Jos kaksi eri arvioijaa päätyvät samaan tulokseen, tulos on reliaabeli. Samoin, jos sama henkilö tutkitaan uudelleen ja saavutetaan sama tutkimustulos näillä kerroilla, tulos on myös reliaabeli. (Hirsjärvi ym. 2010, 231.)

Laadullisen tutkimuksen validiteetti viittaa siihen, kuinka hyvin tulkinnot vastaavat kerättyä aineistoa. Tämä tarkoittaa sitä, että on tutkittu sitä, mitä on ollut tarkoituskin ja valittu aineisto oikeaa, jotta tutkimuskysymyksiin voidaan vastata mahdollisimman hyvin ja tarkasti. Tutkimusmenetelmät ovat sopineet tutkittavaan ilmiöön ja analyysi on suoritettu ja esitetty lukijoille laadukkaasti ja systemaattisesti sen lisäksi että tulkinnot ovat perusteltuja vakuuttavia (Hirsjärvi ym. 2010, 231; Ruusuvuori ym. 2011, 26–27.)

Myös tukijan itsearviointi tutkimuksen tavoitteisiin pääsemisessä ja sitä kautta tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden arvioinnissa on tärkeää. Laadullisen tutkimuksen validiteetti on luotettava, kun teoreettinen aineisto ja tutkimuskohde ovat sopusoinnussa keskenään ja kun keskeiset tekijät ovat vaikuttaneet teorian kehittymiseen. (Vilka 2021a, 101, 196).

Tässä kehittämistehtävässä voidaan kvalitatiivisten haastattelujen todeta olleen tarkoituksensa sopivia sekä kvantitatiivisen tutkimuksen lisääminen ajantasaisen ja laajemman asiakasnäkökulman saavuttamiseksi lisänneen tutkimuksen validiteettia. Kvantitatiiviseen tutkimukseen vastausprosenttia voidaan tämän tutkimuksen näkökulmasta pitää hyvänä, sillä sen tarkoitus oli tukea aikaisempaa kvalitatiivista tutkimusta.

5.2 Tulosten analysointi

Johtoryhmän haastattelun analysoinnissa käytettiin apuna sekä teemoittelua, että SWOT-analyysiä. Asiakasrajapinnassa työskentelevien ryhmätyön pohjalta laadittiin myös SWOT-analyysi, joilla kiteytettiin sekä yrityksen että sen asiakaskokemukseen liittyvät sisäiset vahvuudet ja heikkoudet, sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat.

Vuoden 2022 asiakashaastatteluiden pohjalta oli jo tehty empatiakartta, joka koettiin muodoltaan hyvin sopivaksi edelleen asiakasnäkökulman muodostamiseksi ja sitä kautta avuksi yrityksen asiakaskokemuksen nyky- ja tahtotilan määrittämiseen. Viennin jälleenmyyjille tehtyä kyselytutkimusta peilattiin tähän empatiakarttaan asiakaskokemuksen osalta, jonka perusteella todettiin kartan olevan edelleen validi ja edustavan asiakaskuntaa kotimaan asiakkaita laajemmin.

5.2.1 Teemoittelu

Teemoittelu toimii luontevana etenemistapa kehityshankkeen tyyppisessä teemahaastatteluaineiston analysoimisessa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 105). Teemoittelu tarkoittaa laadullisen aineiston jakamista ja järjestämistä eri aihealueiden mukaan. Tämä mahdollistaa erilaisten teemojen vertailun aineistossa. Teemoittelussa keskitytään siihen, mitä aiheista on mainittu. Tutkimusdata voidaan alustavasti järjestää esimerkiksi roolien mukaan ennen varsinaisten teemojen etsimistä. Tämän alustavan ryhmittelyn jälkeen datasta aletaan etsiä varsinaisia aiheita eli teemoja. Tavoitteena on löytää aineistosta teemoja, jotka kuvaavat määriteltyjä näkemyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 79.)

Johtoryhmän haastattelussa teemoittelu aloitettiin heti haastattelun aikana. Puolistrukturoitu haastattelu sopi johtoryhmän tavoitelitan muodostamiseksi hyvin, sen avulla saatiin parhaiten tietoa ja eri näkemyksiä koskien tahtotilan, brändimielikuvan, toivotun asiakaskokemuksen sekä ihanneasiakkaan määrittelemiseksi. Haastattelussa johtoryhmä sai tuoda

vapaasti esiin omia näkemyksiään, minkä lisäksi puolistrukturoidun haastattelun aikana tekijä pystyi esittämään lisä- ja jatkokysymyksiä aiheista, jotka koki tärkeiksi tutkimuksen kannalta. Haastattelusta saatiin samalla muodostettua myös SWOT-analyysi yrityksen liiketoiminnallisesta puolesta.

Haastattelujen perusteella, muotoiltiin johdon toivoma brändimielikuva ja asiakaskokemus. Yrityksen brändin toivottiin olevan nuorekas ja asioinnin sen kanssa olevan helppoa. Sitä halutaan pitää laadukkaana ja ketteränä haastaja, joka on tietyissä ratkaisuisissa suunnan näyttäjä. Yritys on kehittänyt nerokkaita ja teknisesti laadukkaita ratkaisuja ja brändin halutaan heijastavan skandinaavista tai pohjoismaista harmoniaa ja hillittyä tyylikkyyttä. Yritys on rohkeasti ylpeä saavutuksistaan, sekä tunnettu toimija alallaan. Se haluaa olla vahvasti sidoksissa kohderyhmäänsä ja markkina-alueeseensa. Kotimaassa yritys on monipuolinen, luotettava, palveleva, korkealaatuinen ja toimiva. Ulkomailla tunnettu laadukkaana, high-end tuotteiden tarjoajana ja monipuolisena toimijana.

Toivotusta asiakaskokemuksesta nousi esiin neljä selkeää teemaa, Pohjoismaisuus ja kansainvälisyys, ihmisläheisyys, helppous ja nopeus. Kokemuksesta haluttiin persoonallista, herkkää ja reaktiivista kasvottoman sijaan. Asiakkaalle halutaan tuottaa tunne, että hänestä pidetään huolta. Kommunikaation tulee olla helppoa ja prosessit ja asiat rullaavat sujuvasti, kapankäynnin ja asiakkaankokemuksen haluttiin tuntuvan helpolta.

Haastatteluilla haluttiin kirkastaa ja rajata, kenelle asiakaskokemusta halutaan tuottaa. Haastattelujen perusteella määriteltiin ihanne ja ei-ihanne asiakkaat. Ihanneasiakkaita olivat hyvän volyymin ja katteen asiakkaat koko elinkaari palveluilta, kuten viennissä jälleenvyyjät ja kotimaassa julkinen sektori, sekä isot yksityiset toimijat.

Ei-ihanne asiakkaita olivat pienet alle 10.000 eur per vuosimyynti asiakkaat, kuten yksityiset elinkeinonharjoittajat, pienet yksityiset toimijat, sekä kuluttaja-asiakkaat. Nämä asiakkaat työllistävät ja vaativat paljon, mutta tuovat vähän euroja ja katetta.

Arvolupauksessa haluttiin näkyvän lupaus sekä työtä tekevän, että loppuasiakkaan elämän helpottamisessa.

Haastatteluissa nousi myös esiin asiakkaiden erityispiirteet. Usein edellisen vuoden myynti on pois seuraavasta. Suuria investointeja ei tehdä vuosittain. Kasvun näkökulmasta tuotteet asettavat tiettyjä rajoituksia suhteessa markkinaan. Ennen resurssien lisäämistä on selvitettävä, mistä mahdollista kasvua voisi saada.

Asiakslähtöisyyden ei koettu aina näkyvän kaikissa yrityksen toiminnoissa, mihin halutaan muutosta. Pelisääntöjä pitää luoda, mutta niin ettei hävitetä ketterän ja helposti lähestyttävän firman imagoa. Johdon haastattelun teemat ja SWOT-analyysi löytyy liitteestä 4.

5.2.2 SWOT-analyysi

Sekä johtoryhmän haastattelujen, että asiakasrajapinnassa työskentelevien myyjien ryhmätyöskentelyn tuloksina muodostettiin SWOT-analyysi, joka auttoi hahmottamaan yrityksen asemaa suhteessa kilpailijoihin ja toimintaympäristöön sekä luomaan systematiikkaa halutun asiakaskokemuksen strategiseen suunnitteluun Saarijärvi & Puustisen (2021, 163) mallin mukaisesti. Heidän mukaansa (2021, 172) SWOT-analyysi on hyvä työkalu arvioitaessa kehittämisen tarvetta. Se on yksi perinteisimmistä strategiatyökaluista, analysoitaessa organisaation nykytilannetta ja kokonaiskuvaa.

SWOT-analyysissä tarkastellaan ja analysoidaan organisaation sisäisiä vahvuuksia (Strengths) ja heikkouksia (Weaknesses) sekä ulkoisia, mahdollisuuksia (Opportunities) ja uhkia (Threats). SWOT:n neljästä osa-alueesta yrityksen sisäiset vahvuudet ja heikkoudet linkittyvät vahvasti kilpailutekijöihin, kuten kilpailukyky, -etu ja -haitta. Ulkoiset uhat ja mahdollisuudet vastaavasti linkittyvät toimintaympäristön, kuten teknologian, talouden asiakaskäyttäytymisen ja kilpailuympäristön muutoksiin. Sisäiset asiat ovat nykytilanteeseen liittyviä ja ulkoiset yrityksen tulevaisuuteen mahdollisesti vaikuttavia haasteita. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 172–173; Huikkala & Vuorinen 2023, 9.)

SWOT-analyysi soveltuu asiakaskokemuksen kehittämiseen, sillä se tarkastelee organisaation vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia tavoitteenaan luoda kilpailijoista erottuva asiakaskokemus. Analyysi auttaa organisaatiota ymmärtämään, mitkä sen vahvuudet auttavat saavuttamaan halutun asiakaskokemuksen, mitkä heikkoudet estävät sen saavuttamista, mitä uusia mahdollisuuksia muuttuva ulkoinen ympäristö tarjoaa sen nykyiselle toiminnalle, ja mitkä uhkat voivat vaarantaa sen kyvyn tuottaa menestyksekkäitä asiakaskokemuksia tulevaisuudessa. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 172–173.)

Sekä johtoryhmän että myynnin SWOT-analyysien perusteella yhtiön vahvuuksiksi nousivat kotimaisuus, osaaminen, tuotteet ja ansaittu luottamus. Yrityksen kanssa asiointia pidetään helppona, asiakkaasta pidetään huolta ja häntä autetaan. Tuotteet vakuuttavat Pohjoismaisella laadullaan ja yhtiötä lupauksensa pitävänä ja luotettavana. Henkilökuntaa pidetään osaavana ja kyvykkäänä, lisäksi oma tuotanto luo ketteryttä verrattuna kilpailijoihin.

Heikkouksia puolestaan olivat tuotannon haasteet, jatkuvan parantamisen mallin puuttuminen, sekä asiakastyön tukemiseen liittyvien järjestelmien ja muun organisaation tuen puute.

Mahdollisuuksina pidettiin monipuolista tuoteportfoliota, uudenlaisia ansaintamalleja palveluiden avulla ulkoisen toimintaympäristön muuttuessa, edistyvää asiakasviestintää ja proaktiivista toimintaa sekä henkilökunnan osaamista ja yrityskulttuuria.

Uhkina pidettiin Venäjän hyökkäyssodasta johtuvaa maariskiä sekä hintakilpailua.

Yhteenvetona voidaan todeta, että yhtiön vahvuudet ovat kotimaisuus, osaaminen, monipuoliset tuotteet ja asiakkaiden luottamus. Näitä tekijöitä voidaan edistää. Seuraavalle tasolle päästäkseen tuote- ja palveluportfolion on oltava entistä monipuolisempaa, asiakasviestinnän sujuvaa ja osaamista kehitettävä entisestään. Erityisesti on taklattava sisäisen ja ulkoisen viestinnän haasteita ja työkuorman tasaamiseen panostettava.

5.2.3 Empatiakartta

Vuoden 2022 asiakashaastattelujen analysointiin käytettiin empatiakarttaa. Empatiakartta on visuaalinen työkalu tiedon jäsentämiseen ja asiakkaan arvojen selvittämiseen. Empatiakartan avulla pystytään rakentamaan ymmärrystä asiakkaasta, hänen toiveistaan, tarpeistaan, toiminnastaan, tunteista, pelosta, haasteista ja odotuksista, jotka liittyvät tuotteen tai palvelun käyttämiseen ja tai kehittämiseen. Empatiakartta on nelikenttä, joka voidaan tehdä joko yhdestä määritellystä käyttäjästä tai vaihtoehtoisesti myös koostaen usean käyttäjän tiedot yhteen karttaan. Empatiakartta on yksi työkalu asiakasymmärryksen kartuttamiseen empaattisesti. (Mäkinen 2018, 124–125.)

Empatiakartta auttaa asiakaskokemuksiimme kehittämään syvällisempää ymmärrystä käyttäjistään. Koska monet erilaiset elementit muodostavat asiakaskokemuksen, saattaa kehitysalueiden tunnistaminen olla vaikeaa. Empatiakartan avulla voidaan selvittää, mitä asiakkaat ajattelevat ja tuntevat ja avaa pääsyn asiakasnäkemyksiin. Se auttaa ymmärtämään, mitä asiakkaat ajattelevat, tuntevat ja puhuvat yrityksestä, tuotteista tai palvelusta. Sen avulla voidaan tehdä tietoon perustuvia päätöksiä liiketoiminnan kasvusta ja kehityksestä. Empatiakartta auttaa asiakkaiden tuntemisessa, jonka perusteella asiakaskokemusta voidaan kehittää. Parhaimmillaan empatiakartta tarjoaa mahdollisuuksia palvelun kehittämiseen, joita esimerkiksi kilpailevat toimijat eivät ole huomanneet. Asiakasymmärrys ja empatiointi mahdollistaa sitä käyttäville yrityksille ja organisaatioille kilpailukykyä. (Miro 2024, Heikinheimo 2023.)

Empatiakartan perusteella yrityksen onnistumiset voitiin tiivistää kotimaisuuden arvostukseen tuotteissa ja palveluissa luottamusta herättävään asiakaspaleluun. Palvelu koettiin henkilökohtaiseksi ja asiakkaan päätöksenteko ja tilaaminen nopeutuivat, myyjän tuntiessa tuotteet ja asiakkaansa ja tuotteista ollessa saatavilla kattavat tiedot. Yrityksen todettiin pitävän hyvää yhteyttä asiakkaisiinsa tarjoten nimetyn yhteyshenkilön. Kipupisteitä oli myyjän toisinaan hankala tavoittaminen, toimitusaikojen venyminen, sekä henkilösidonaisuus.

Analyysin loppupäätelmänä saatiin kehitysideoita paremman asiakaskokemuksen luomiseksi. Työnjaon selkeyteen ja toimintamallien standardisointiin tulisi kiinnittää huomiota,

jotta henkilösidonaisuudesta päästään rooleihin. Samoin asiakaspalvelua tulee kehittää niin, että se säilyttää henkilökohtaisen palvelun vahvuudet. Tavoitettavuus tulee turvata ja asiakas ohjata mahdollisimman nopeasti oikeaan paikkaan, jotta hänen asiansa saadaan hoidettua nopeasti ja tehokkaasti. Ratkaisujen kartoittaminen, joilla asiakas voisi itse tutustua tuotteen ominaisuuksiin ja käyttöön helposti. Jatkuvalle parantamiselle on luotava malli ja mittarit.

Helmikuussa 2024 tehdyn viennin jälleenmyyjien kyselytutkimuksen tuloksia verrattiin vuoden 2022 empatiakarttaan. Kyselyn perusteella asiakkaat olivat edelleen tyytyväisiä tuotteisiin sekä asiakastukeen ja tilaus-toimitus-prosessin sujuvuuteen. Toimitusten tarkkuudessa ja proaktiivisessa viestinnässä oli kuitenkin parantamisen varaa, samoin kuin markkinointiin liittyvän tuen ja laadukkaiden markkinointimateriaalien saamisessa. Empatiakartta löytyy liitteestä 6.

5.3 Brändilähtöinen asiakaskokemus Yritys X:ssä

Laadullisen tutkimuksen lopputuloksena sekä liiketoiminta- ja brändistrategiaa apuna käyttäen muotoiltiin Yritys X:n asiakaskokemusstrategia. Koska työ rajaa asiakaskokemuksen johtamisen operatiivisen tason opinnäytetyön ulkopuolelle, ja käsittelee sitä halutun asiakaskokemuksen suunnittelun näkökulmasta, on mittaaminen ja jatkuvan parantamisen mallit rajattu tämän kehittämistehtävän ulkopuolelle. Tässä yhteydessä voidaan kuitenkin todeta johdetun asiakaskokemusstrategian sisältävän myös tavoitekohtaiset mittarit.

Halutun asiakaskokemuksen suunniteluun ja muotoiluun vaikuttivat Saarijärvi ja Puustisen (2021) viitekehysten pohjalta strategiset valinnat ja omistajaohjauksellinen näkökulma, joiden perusteella muotoutuivat halutun kokemuksen teemat ja tavoitteet, visio, sekä palveluperiaatteet, jotka Motta-Filhon (2021, 1192) mukaan ovat ohjeellisia toimintaperiaatteita, joiden tarkoituksena on tukea halutun asiakaskokemuksen ymmärtämistä.

5.3.1 Strategiset valinnat

Yritys X:n asiakaskokemuksen muotoilun strategiset valinnat nousivat yrityksen missiosta, visiosta, arvolupauksesta sekä tavoitelluista kohderyhmistä.

Käytännössä yhtiön missio tarkoittaa sitä, että se edistää ihmisten hyvinvointia ja parantaa ammattilaisten työskentelyedellytyksiä. Sen valmistamat tuotteet ovat ergonomisia, laadukkaita, kestäviä ja helppokäyttöisiä ja suunniteltu käyttäjille ja yhdessä käyttäjien kanssa, mikä mahdollistaa osaltaan työntekijöiden työssä viihtyvyyden ja hyvinvoinnin, sekä keskitymisen omaan ydinosaamiseensa.

Yhtiön visio perustuu pitkiin kumppanuuksiin asiakkaiden, jälleenmyyjien ja loppukäyttäjien kanssa. Tuotteista tehdään kilpailijoiden tuotteita kestävämpiä, ja yritys keskittyy luomaan pitkäaikaisia kumppanuus suhteita sekä palveluja läpi tuotteen elinkaaren, aina oston rahoituksesta tuotteen ylläpitoon ja kierrätykseen saakka. Elinkaari -ajattelu näkyy myös asiakkaiden elämässä, sillä yritys on läsnä ihmisten tärkeissä hetkissä tuotteidensa kautta läpi elämän syntymästä kuolemaan.

Jokaisen vahvan brändin ytimeä tulee löytyä sekä yritykselle että sen kohderyhmälle merkityksellinen, strategiassa määritelty arvolupaus, jota voidaan kutsua myös brändilupaukseksi. Se tiivistää, mitä yritys tarjoaa ja kenelle, millaista arvoa organisaatio luo asiakkailleen ja pukee asiakasymmärryksen asiakkaalle relevanttiin, uskottavaan ja kilpailijoista erottuvaan muotoon. (Holma ym. 2021, 53, 76; Saarijärvi & Puustinen 2021, 147.) Motta-Filhon (2017, 143–144; 2021, 1192) mukaan tavoitteena on luoda tasapainoinen kokeemusehdotus eri sidosryhmien näkökulmat huomioiden, joka kuvaa brändin ja asiakaspersonan välisen suhteen analogian avulla.

Yritys X:n arvolupaus kuvaa syytä yrityksen olemassaoloon, ja kertoo, mikä on yrityksen tarkoitus brändinä. Se korostaa tuotteiden työ- ja käyttöergonomiaa, helppokäyttöisyyttä, turvallisuutta ja luotettavuutta niin käytössä kuin tuotteiden ylläpidossa. Lisäksi se huokuu mentaliteettia, jolla yritys haluaa henkilöstönsä sitä edustava ja millaisena se tahtoo asiakkaiden sen kokevan: helposti lähestyttävänä ja yhteistyökykyisenä kumppanina, jonka kanssa on helppo tehdä toimia niin työntekijöiden kuin loppukäyttäjien näkökulmasta.

Strategisessa suunnittelussa kiteytettiin myös tavoitellut kohderyhmät. Tässä määrittelyssä haastatteluilla oli iso merkitys asiakasryhmien rajaamisen ja asiakasymmärryksen kiteyttämisen näkökulmasta yritys brändikokemus käsikirjaan. Brändikokemuksen ja asiakasymmärryksen kannalta esiin nostettiin kuusi asiakassegmenttiä. Segmenteistä tärkeimpiä ovat eniten arvoa ja liikevaihtoa tuovat ja vähiten tärkeitä. Asiakasryhmiä tarkastellaan tarkemmin kappaleessa 6.4 Asiakasymmärrys.

5.3.2 Omistajaohjauksellinen näkökulma

Omistajaohjaukselliseen näkökulmaan, Saarijärvi ja Puustinen (2021, 43–44) viitekehykseen nojaten, vaadittavat elementit johdettiin pitkälti yhtiön liiketoimintastrategiasta, jota johtoryhmän haastattelut luonnollisesti tukivat. Yritys X:n liiketoimintastrategiassa 2030 numeraalisiksi tavoitteiksi vuoteen 2030 mennessä oli asetettu myynnin kasvu, sekä EBIT marginaalin nousu. Tavoite edellyttää, menestymistä hieman toimialan keskiarvoa paremmin sekä liikevaihdon että kannattavuuden osalta.

Brändikokemuksen näkökulmasta se tarkoittaa tunnettuuden kehittämistä ja lisäämistä, osaamisen jakamista organisaation sisällä, kumppanuuksien ja pitkän yhteistyön rakentamista, bränditunnettuuden lisäämistä, saavutettavuuden parantamista, asiakaskokemuksen kehittämistä ja sujuvia tilaus-toimitus-prosesseja. Tähän päästäkseen tulee yhtiössä ymmärtää asiakkaiden todelliset tarpeet ja ponnistella niiden tarpeiden, missä ei vielä olla onnistuttu, täyttämiseksi.

Johtoryhmän haastattelut tukivat tätä tahtotilaa, huomioiden kuitenkin, että kasvua haettaessa ennen lisäresurssien hankkimista, kasvupotentiaali tutkitaan huolella.

5.3.3 Teemat

Tutkimuksen perusteella, brändi- ja liiketoimintastrategiaan nojaten, esiin nousi neljä selkeää teemaa ja tavoitetta siivittämään yhtiön asiakaskokemusstrategiaa: innovaatiot ja korkea laatu, asiakaslähtöisyys, vaivaton yhteistyö ja luotettavuus sekä kestävyys ja vastuullisuus.

Innovaatiot ja korkea laatu. Yhtiön halutaan olevan edelläkävijä innovaatioissa ja tunnettu huippulaatuisista tuotteistaan. Asiakkaat voivat odottaa yhtiöltä uusimpia teknologisia ratkaisuja, jotka parantavat heidän työskentelyään.

Asiakaslähtöisyys. Yhtiö haluaa välittää. Asiakkaita arvostetaan ja asiakassuhteita vaalitaan. Asiakaspalvelun halutaan olevan henkilökohtaista, nopeaa, rehellistä ja sujuvaa. Asiakkaiden ainutlaatuisia vaatimuksia halutaan ymmärtää ja tarjota tarpeeseen sopivia, älykkeitä ratkaisuja.

Vaivaton yhteistyö ja luotettavuus. Yhteistyöstä halutaan tehdä helppoa. Sujuva yhteistyö varmistetaan selkeillä viestintäkanavilla, nopealla reagoinnilla, tiedottamisella sekä tehokkailla prosesseilla. Kaikki asiakkaan palvelupolun kosketuspisteet halutaan toimimaan saumattomasti, jolloin asiakas voi luottaa saamaansa palveluun.

Kestävyys ja vastuullisuus. Yhtiö haluaa korostaa kestävä kehityksen periaatteita niin toiminnassaan kuin tuotteiden valmistuksessa. Asiakkaiden halutaan tuntevan ylpeyttä siitä, että heidän valintansa tukee ympäristövastuullista yritystä.

5.3.4 Palveluperiaatteet

Teemoista pystyttiin johtamaan myös Motta-Filhon Brandslation –prosessin mukaiset palveluperiaatteet. Palveluperiaatteita käytetään apuna halutun brändikokemuksen välittämisessä henkilöstölle. Koska käsite on melko abstrakti avata, auttavat erityyppisten esitystapojen yhdistelmät sen viestinnässä (Blomkvist & Segelström 2014, Motta-Filho 2021, 1196

mukaan.) Tavoitteena on kuroa umpeen nykyisen ja toivotun asiakaskokemuksen välinen kUILU puuttumalla palvelun tärkeimpiin puutteisiin. Palveluperiaatteet perustuvat ihanteellisen ja nykyisen asiakaspolun vertailuun, jolloin asiakkaiden kokemuksista saatuja tietoja olisi hyvä käyttää käytännön esimerkkien antamiseen. (Motta-Filho 2021, 1192–1193.)

Teemojen mukaisiksi palveluperiaatteiksi muodostuivat seuraavat analogit:

Yritys X on edelläkävijä innovaatioissa ja meidät tunnetaan huippulaatuisista tuotteistamme. Asiakkaat voivat odottaa uusimpia teknologisia ratkaisuja, jotka parantavat heidän työskentelyään.

Me välitämme. Arvostamme asiakkaitamme ja haluamme vaalia suhteemme. Asiakaspalvelu on henkilökohtaista, nopeaa, rehellistä ja sujuvaa. Ymmärrämme asiakkaan ainutlaatuisia vaatimuksia ja tarjoamme tarpeeseen sopivia, älykkäitä ratkaisuja.

Teemme yhteistyöstä helpompaa. Selkeät viestintäkanavat, nopea reagointi ja tiedottaminen sekä tehokkaat prosessit varmistavat sujuvan yhteistyön asiakkaiden kanssa. Kaikki asiakkaan kosketuspisteet toimivat saumattomasti ja palveluumme voi luottaa.

Korostamme kestävän kehityksen periaatteita valmistuksessamme ja toiminnassamme. Asiakkaamme voivat olla ylpeitä siitä, että heidän valintansa tukee ympäristövastuullista yritystä.

5.3.5 Asiakaskokemuksen visio

Asiakaskokemuksen visioksi muodostui halu olla asiakaskeskeinen organisaatio, jonka yhtenäinen toimintakulttuuri perustuu jatkuvaan kehittämiseen.

Kuten aiemmin todettu, yhtiöllä ei ole ollut käytössään systemaattista asiakaskokemuksen parantamisen mallia aikaisemmin. Tämä vuoksi yhtiön asiakaskokemusstrategian visio on rakentaa jatkuvan parantamisen malli, joka ohjaa asiakaskokemusstrategian operatiivista toteutusta. Tämä vaatii asiakkaan lähellä pysymistä, säännöllistä mittaamista, ennakointia ja hiljaisten signaalien havainnointia, henkilöstön perehdytystä sekä asiakasymmärryksen laajentamista, prosessien ja toimintatapojen yhdenmukaistamista, dataan perustuvaa kehittämistä sekä viestintään panostamista niin ulkoisissa kuin sisäisissä sidosryhmissä. Lisäksi yhtiöön tullaan perustamaan organisaation poikkileikkaava, monimuotoinen asiakaskokemus -työryhmä.

Brändikokemuskäsikirja asettuu tässä kontekstissa asiakasymmärryksen laajentajana, sekä tulevaisuuden operatiivisena prosesseja ohjaavana sekä viestintää keskittäväksi työkaluksi.

6 Yritys X:n brändikokemus käsikirja

6.1 Sisällön rakentuminen

Yritys X:n brändikokemuskäsikirja jakautuu sisällöllisesti kolmeen osaan. Ensimmäisessä osassa avataan asiakaskokemuksen sisältö ja sen merkitys yritykselle, sekä esitellään asiakaskokemusstrategia pähkinän kuoressa. Toisessa osassa perehdytään yhtiön brändikokemukseen ja kolmannessa osassa keskitytään asiakasymmärrykseen sekä asiakkaiden tuntemiseen.

Lopullisen sisällön valinta Yritys X:n brändikokemuskäsikirjaan perustuu pitkälti Saarijärvi & Puustisen viitekehyksestä syntyneeseen asiakaskokemus strategiaan, sekä että Motta-Filhon Brandslation -prosessiin kuuluvista elementeistä. Elementit on valittu yhdessä projektiryhmän toimesta, johon kuuluivat tutkijan lisäksi yhtiön asiakaspalvelu- ja markkinointipäällikkö. Elementit on valittu niin, että ne tukevat strategiaa ja brändinäkökulmaa riittävällä tavalla kiinnittämällä huomiota kokemuksellisuuteen ja erottaen siten esimerkiksi brändin visuaalisen ohjeistuksen kokemuksellisuudesta.

Brandslation -prosessin mukaisen brändikokemuskäsikirjan elementtejä ovat suhdemetafora, joka kuvaa haluttua suhdetta asiakkaan ja brändin välillä, palveluperiaatteet, jotka ovat ohjeellisia suuntaviivoja ja kertovat millainen kokemuksen tulisi olla, sekä palveluhetket, jotka ovat yksittäisiä kohtaamispisteitä laajempia kokonaisuuksia asiakkaan palvelupolulla. (Motta-Filho 2021, 1191-1194) Suhdemetafora ja palveluperiaatteet on upotettu epäsuorasti Yritys X:n brändikokemuskäsikirjaan strategianarratiivia sekä ristiin esittämistä ja kontrastointia hyödyntäen, tällöin teemojen toistaminen eri näkökulmista auttaa luomaan syvällisen ymmärryksen aiheesta. Samalla valitut elementit sidotaan asiakaskokemusstrategiaan.

6.2 Asiakaskokemus ja asiakaskokemusstrategia

Koska termi ”asiakaskokemus” kuvastaa käsikirjan kaikkein tärkeintä ydintä, on äärimmäisen tärkeää, että lukijat ymmärtävät sen sisällön ja merkityksen samalla tapaa. Muotoiltaessa termiä käsikirjaan huomioitiin henkilöstön taustat ja laajuus: termi haluttiin avata ytimekkäästi, selkeästi ja ymmärrettävällä kielellä. Myös käsikirjan rakenteen kannalta termin avaaminen koettiin tärkeäksi sijoittaa heti käsikirjan alkuun, jolloin se palvelee parhaiten tarkoitustaan ja muun käsikirjan aineiston ymmärtäminen helpottuu. Termin avaaminen auttaa lukijaa ymmärtämään sen tärkeyden yrityksen kilpailuetuna ja perustelee myös siihen panostamisen.

Termi haluttiin muotoilla käsikirjaan niin, että lukija ymmärtää:

- mistä ja missä asiakaskokemus syntyy
- mitkä asiat siihen vaikuttavat
- asiakaskokemus kuuluu koko organisaatiolle tehtävästä tai organisaatiotasosta riippumatta
- asiakaskokemuksen merkitys yrityksen kilpailuetuna
- asiakaskokemuksen tuomat hyödyt.

Asiakaskokemus termin avaamisen lisäksi, sivulle tuotiin tiivistetty kuva yhtiön asiakaskokemusstrategiasta, missä kiteytyvät yhtiön asiakaskokemuksen visio, tavoitteet, menetelmät ja mittarit. Tavoitteet, menetelmät ja mittarit on muotoiltu kappaleen 5.3 mukaisesti, teemoisista: innovaatiot ja korkea laatu, asiakaslähtöisyys, vaivaton yhteistyö ja luotettavuus sekä kestävyys ja vastuullisuus. Itse käsikirjassa yhtiön asiakaskokemusstrategiaa ei tässä kontekstissa avata sen tarkemmin, vaan sitä ilmennetään myöhemmin käsikirjassa erilaisten elementtien ja vuorovaikutussuhteiden avulla brändikokemuksen ja asiakkaiden sekä heidän palvelupolkujensa tuntemisen yhteydessä Motta-Filhon Brandslation -prosessia hyödyntäen. Teemat on kuitenkin hyvä jokaisen työntekijän tietää ja tunnistaa myös sellaisinaan, sillä niitä niiden avulla organisaatio pyrkii kohti kilpailuetua tuovaa asiakaskokemusta.

6.3 Brändikokemuksen määrittely

Brändikokemus sivuston alle tuodaan liiketoiminta- ja brändistrategiasta sekä kappaleessa 5 muotoillun brändikokemusstrategian näkökulmasta, elementtejä brändikokemuskäsikirjaan, sellaisessa muodossa että ne ovat helposti ymmärrettävissä ja auttaa henkilöstöä ymmärtämään yhtiön arvo- ja asiakaslupauksen hyödyntämällä erilaisia visuaalisia ja tarinankerronnallisia muotoja.

Kuten kappaleessa 3.2 Brändikokemuksen suunnittelu todettiin, on brändikokemus muuta kuin pelkät brändielementit. Niillä on kuitenkin myös oma roolinsa tukiessaan brändikokemuksen liittämistä brändiin rakentamalla sille sen identiteetin, ja erottumaan kilpailijoista Brändi tulee määritellä ja viestiä henkilökunnalle, yhteistyökumppaneille ja keskisille sidosryhmille innostavalla tavalla, jotta voidaan alkaa suunnittelemaan ja tuottamaan brändiä erottuvasti rakentavia asiakaskokemuksia ja kohtaamisia.

Yritys X:n näkökulmasta brändikokemuksella tarkoitetaan sitä vaikutelmaa, jonka se luo asiakkailleen ja suurelle yleisölle. Se sisältää brändin vaikutuksen tunteisiin ja käyttäytymiseen. Asiakaskokemus on yrityksen brändin rakentamisen ydin, sillä yhtiö kokee

asiakkailleen välittämänsä tunteen olevan tehokkain tapa rakentaa brändiä. Se painottaa samanlaista brändin etenemissuunnitelmaa kaikilla yhtiön toiminnan tasoilla, luodakseen yhtenäisen asiakaskokemuksen ja kehittääkseen toimintojaan kohti yhteistä tavoitetta kaikilla tasoilla.

6.3.1 Brändilupaus

Yritys X:n brändilupaus avaa brändikäsikirjan brändikokemus -osion. Brändilupaus kattaa alleen koko kokemuksen ja sitoo sen osa-alueet yhteen. Yrityksen brändikokemus on määritelty tarkemmin luvussa 5.3.1 Strategiset valinnat.

Käsikirjassa, lupaus esitetään yhtiön logoon liitetyn kuvan avulla, sitoen sen merkitys näin yritykseen. Lupaus on avattu lyhyesti ja ytimekkäästi. Brändilupaus tiivistää tarjoamamme edut, suhtautumisemme ja kykymme, jotka takaamme asiakkaillemme ja toisillemme kaikessa toiminnassamme. Tuotteemme ovat helppoja oppia ja käyttää, ja meidän kanssamme on helppo työskennellä.

6.3.2 Brändikokemus

Yritys X:n brändikokemus on muotoilu muutama vuosi sitten yrityksen brändikäsikirjaan ulkoisen brändipyramidin avulla. Ulkoinen brändipyramidi kuvaa brändin identiteettiä yleisölle. Se on työkalu, jota käytetään kommunikoimaan brändin identiteetti ulkoiselle maailmalle ja se auttaa yrityksiä määrittelemään ja ilmentämään brändi-identiteettiään visuaalisesti. Sisäiset brändipyramidit puolestaan mittaavat asiakkaiden sitoutumista ja ostouskollisuutta. Pyramidin pohja edustaa asiakkaita, jotka osoittavat minimaalista sitoutumista brändiin, kun pyramidin yläosa puolestaan edustaa korkeimman brändiuskollisuuden asiakkaita. (D`Angelo 2022.)

Hyvin muotoiltuna brändipyramidi varmistaa brändiviestin pysymisen johdonmukaisena eri osastoilla ja alustoilla, mikä mahdollistaa myös johdonmukaisen brändikokemuksen. Brändipyramidia voidaan käyttää monessa eri kontekstissa; markkinointi voi käyttää sitä talon sisäisten ja ulkoisten markkinoinninsuunnittelijoiden perehdyttämiseen brändin keskeisestä sisällöstä, myynti voi käyttää sitä osoittaakseen brändin edut kilpailijoihin nähden ja asiakkaat oppiakseen lisää brändin tehtävästä ja ydinarvoista. Näiden lisäksi se on erittäin hyvä, visuaalinen työkalu joka auttaa koko henkilökuntaa, myös niitä toimintoja jotka eivät perinteisesti osallistu markkinointiin tai asiakastyöhön, hahmottamaan brändin keskeiset periaatteet, identiteetin ja markkina-aseman. Se auttaa organisaatiota hahmottamaan brändin olemuksen, persoonallisuuden, ydintoiminnot sekä emotionaaliset ja aineelliset edut. (D`Angelo 2022.)

Yritys X:n brändikäsitteeseen muotoilu brändipyramidi tuodaan myös brändikokemuskäsikirjaan sellaisenaan. Pyramideille on olemassa useita erilaisia malleja, yrityksen brändipyramidi koostuu brändin perustasta, tarjoomasta, asiakasarvon määrittelystä, brändin persoonallisuuden kuvauksesta ja se huipentuu brändilupaukseen.

6.3.3 Brändipersona

Yritys X:n brändihahmon muotoiluun osallistuivat tutkija sekä markkinointipäällikkö. Siinä haluttiin nostaa esiin yhtiön tahtotilaan ja kilpailuetuun liittyviä teemoja, arvoja, persoonallisuutta sekä tapaa ajatella ja toimia. Arvot koettiin tärkeiksi, sillä niiden merkitys nousee esiin yrityksissä, joissa asiakaskokemus on viety pitkälle. Brändipersona ilmentää ominaisuuksiaan ja persoonallisuuttaan, mikä on brändistrategiassa määritelty älykkääksi, ketteräksi, rehelliseksi, ystävälliseksi ja kunnianhimoiseksi. Brändipersonan ominaisuudet ja ajattelu-tapa on kiteytetty brändi- ja asiakaskokemusstrategiasta ja tuotu käytännössä brändihahmossa esiin erilaisista näkökulmista ristiin esittämistä ja kontrastointia hyödyntäen, jotta abstrakti asia aukeaisi lukijalle helpommin.

Holman ja kumppanien (2021) mukaan brändi tuli määritellä selkeästi ja innostavasti, jotta se motivoi myös henkilökuntaa ja toimien näin myös sisäisen johtamisen työkaluna. Brändipersonan ominaisuuksilla haetaan juuri innostavuutta. Sen tehtävä on avata henkilökunnalle mentaliteettia, jolla työtä halutaan tehtävän ja asiakaskokemusta luotavan. Persona kuvaa myös tapaa, joilla organisaation halutaan erilaisia asioita ja tilanteita kohtaavan.

6.3.4 Asiakaslupaus

Organisaation asiakaslupauksen on pohjattava sekä asiakkaan tarpeiden että organisaation toiminnan syvälliseen ymmärtämiseen. Vasta silloin voidaan asiakkaiden olettaa saavan etsimiään kokemuksia. Sekä asiakaslupaus että organisaation toiminta on lisäksi mukautettava jatkuvasti asiakkaiden muuttuvien tarpeiden mukaan. (Juuti 2015, 30.)

Yritys X:n asiakaslupaus on nostettu käsikirjaan brändipersonan lauseena hieman yksityiskohtaisemmin avattuna versiona osana brändipersonaa vahvistamaan brändikokemuksen kannalta tärkeää teemaa.

Asiakaslupausta ilmennetään asiakasymmärrys osiossa suhteessa asiakkaaseen, palvelupolkuihin ja kontaktipisteisiin.

6.3.5 Missio

Yritys X:n missio haluttiin nostaa vielä erikseen esiin brändikokemuksen alle, sillä sen katsottiin tukevan voimakkaasti asiakaskokemusstrategiaa. Missio kuvaa yrityksen ydintehtävää ja sen tavoitetta ja auttaa yritystä keskittymään siihen, mitä se haluaa saavuttaa ja miten se eroaa kilpailijoistaan. Se on tehokas ohjausväline yrityksen toiminnalle, auttaen keskittymään olennaiseen. Se on myös tärkeä viestintäväline ulkoisille ja sisäisille sidosryhmille ja tärkeä osa yrityksen strategiaa ja arvoja auttaen yritystä luomaan suunnan ja tavoitteen ja ohjaten näin päätöksentekoa ja toimintaa. Missio auttaa myös viestimään yrityksen tarkoituksesta ja sitouttamaan työntekijöitä. (Omapaja 2023.)

Yritys X:n missio on määritelty ja avattu kappaleessa 5.3.1. Asiakaskokemuksen näkökulmasta yrityksen missio ottaa kantaa sujuvaan asiakaskokemukseen läpi asiakkaan palveluprosessin. Kokemuksen halutaan olevan välittävää ja yhtiön kanssa työskentelyn olevan helppoa ja soljuvaa. Asiakas saa yrityksen kanssa sujuvan palvelukokemuksen tarjouksesta toimitukseen, ja yhtiön kanssa on mukava asioida. Tuotteet ovat kestäviä, seuraavat uusinta alan kehitystä ja ovat korkealaatuisia eivätkä petä kovassakaan käytössä.

Käsikirjassa mission merkitys on avattu nopeasti, jotta lukija ymmärtää sen merkityksen osana brändikokemusta. Lukijalle haluttiin kertoa mission tarkoittavan yrityksen olemassaolon merkitystä, sekä sitä, mitä organisaation toiminnalla halutaan saavuttaa, sekä viestivän yrityksen tehtävästä ja roolista yhteiskunnassa ja omassa toimintaympäristössään.

6.4 Asiakasymmärrys

Holman ja kumppanien (2021, 130) mukaan asiakasymmärrystyöhön ryhdyttäessä tuli valita tarkkaan työkalut, joita käytetään ja luoda ymmärrys siitä, miten asiakasymmärrys vietään yrityksen toimintaan

Brändikokemuskäsikirjan tärkeimpänä tehtävänä on lisätä yhtiön asiakasymmärrystä organisaatiota poikkileikkaavasti sekä kuvata sen brändikokemus ehdotusta suhteessa asiakkaaseen. Käsikirjan elementit toimivat myöhemmin myös asiakaskokemustrategian jalkautuksessa työkaluna henkilöstölle, kunkin osaston työstäessään omaa merkitystään osana asiakaskokemuksen luomista.

Käsikirjan asiakasymmärrys osioon on kerätty tietoa yhtiön kannalta oleellisimmista asiakasryhmistä segmentoimalla asiakkaat, luomalla heille asiakaspersoonat sekä palvelupolut, jotka asiakaskokemusstrategian lopputuloksena muistuttavat enemmän service blueprintiä kuin pelkkää asiakaspolkua. Blueprinting täydentää asiakaspolkua erittelemällä siihen organisaation sisäiset prosessit, sekä auttaa kuvaamaan haluttua asiakaskokemusta eri

kosketuspisteissä (Saarijärvi & Puustinen 2021, 206). Strategian jalkautuksen myöhemmässä vaiheessa haluttua asiakaskokemusta työtetään palvelupolkujen avulla.

6.4.1 Asiakassegmentointi

Asiakassegmentoinnin tavoitteena onkin tunnistaa ja luokitella asiakasryhmät, joilla on keskenään samalaisia piirteitä, kuten liiketoiminnan tarpeita, ostomotiiveja tai tapoja tehdä ostopäätöksiä. Tarkoituksena on luoda tehokkuutta, vaikuttavuutta ja tuloksellisuutta yrityksen toimintaan, ja näin auttaa kilpailuedun luomisessa sekä liiketoiminnan kasvumahdollisuuksien tunnistamisessa asiakkaiden potentiaalin kautta. (Viivan alle mustaa 2021.)

Yritys X:n brändikokemuskäsikirjassa asiakassegmentointi tehdään Thakurin ja Workmanin (2016) CPM- matriisin avulla. Johdon haastatteluissa kirkastettiin ja rajattiin, asiakassegmenttejä, kenelle asiakaskokemusta halutaan tuottaa. Haastattelujen perusteella ihanneasiakkaita olivat hyvän volyymin ja katteen asiakkaat, kun taas ei-ihanneasiakkaita olivat pienet, alle 10.000 eur per vuosimyynti asiakkaat, kuten yksityiset elinkeinonharjoittajat, pienet yksityiset toimijat, sekä kuluttaja-asiakkaat.

Osana Yritys X:n brändikokemuskäsikirjaa CPM -matriisi auttaa henkilöstöä nopeasti hahmottamaan asiakkuuksien merkityksiä suhteessa toisiinsa ja tunnistamaan yrityksen kannalta arvokkaimmat asiakkaat ja luomaan niille lisäarvoa sekä priorisoimaan tekemistään suhteessa arvokkaimpiin asiakkaisiin.

Matriisi on laadittu johdon haastattelujen pohjalta ja asiakkaat on asemoitu yhteistyössä yrityksen liiketoiminnan- ja tukipäälliköiden kanssa, sekä emo- että tytäryhtiöistä. Näin ollen kokonaisuus perustuu laajaan yhteiseen näkemykseen hyödyntäen laajasti koko organisaatiota johdon tahtotilaan peilaten ja asiakasrajapinnassa työskentelevien ammattilaisten osaamista ja asiakasymmärrystä hyödyntäen.

Yritys X:n matriisiin nostettiin yhteensä kuusi asiakassegmenttiä: jälleenmyyjät, julkinen ja yksityinen sektori, rakennusyhtiöt, yksityisyrittäjät ja loppukäyttäjät. Asiakkuuksien erilaisen luonteen vuoksi eri yhtiössä, julkinen sektori jouduttiin kuitenkin jakamaan kahteen eri segmenttiin yhtiöstä riippuen.

Kentän yläosassa oleviin platina-asiakkaisiin lukeutuvat jälleenmyyjät, sekä julkisen sektorin asiakkaat. Kulta-asiakkaiksi lukeutuivat yksityinen sektori rakennusyhtiöt sekä julkisen sektorin asiakkaat. Asiakkuuksien jakamiseen vaikutti nimenomaan niiden palvelemiseen vaadittavat kustannukset ja resurssit.

Hopea- ja pronssiasiakkaiksi valikoituivat yksityisyrittäjät ja loppukäyttäjät, niiden muodostaessa pienimmän osuuden yrityksen liikevaihdosta, mutta työllistäen silti asiakaspalvelua ja myyntiä suhteessa kulta ja platina-asiakkaisiin yhtä paljon.

Matriisi osoittaa, kuinka BtoB-asiakassuhteet ovat usein tuottavampia, kuin kuluttajaliiketoiminnassa; ostettavat tuotteet ja palvelut ovat monimutkaisempia ja moninkertaisesti kalliimpia. Asiakkaan kanssa ollaan usein tekemisissä pidempään ja läheisemmin. Siksi on myös asiakkaan etu, että myyjällä on mahdollisimman oikea kuva sen liiketoiminnasta sekä niistä tarpeista ja haasteista, joita asiakas pyrkii yritysten välisessä yhteistyössä ratkaisemaan. (Holma ym. 2021, 130.)

Käsikirjassa segmentointia ja matriisin käyttöä avattiin sen verran, että henkilöstö ymmärtää sen tarkoituksen auttaa tunnistamaan erilaisia asiakkuuksia, niiden merkityksen suhteessa toisiinsa sekä organisaatiolle. Myös ulottuvuuksien eri tasot avattiin lyhyesti, jotta henkilökunta osaa tulkita matriisia oikein.

6.4.2 Asiakaspersoonat

Käsikirjassa asiakasprofiilit auttavat visualisoimaan erilaisista asiakastyypeistä olennaisia näkökulmia. Asiakaspersoonana on terminä avattu käsikirjassa lyhyesti. Niiden tavoitteena on tuoda helposti omaksuttavaan muotoon sekä kirkastaa ja priorisoida erilaisten asiakkaiden tavoitteita ja ongelmia henkilöstölle. Jokainen asiakaspersoonana edustaa yhtä asiakassegmenttiä ja kiteyttää tämän keskeisimmät ominaisuudet tarinan muotoon.

Yritys X:n brändikokemuskäsikirjaan rakennettiin loppukäyttäjiä lukuun ottamatta jokaisesta asiakassegmentistä oma asiakaspersoonana. Myös loppukäyttäjistä tullaan myöhemmässä vaiheessa tekemään oma persoonansa, mutta tässä kohtaa kyseisen asiakasryhmän resurssointiin ei aikataulullisista syistä haluttu lähteä.

Asiakasprofiileihin nostettiin fiktiivisen kuvan lisäksi lyhyt kuvaus asiakkaasta, mitä hän arvostaa, tarvitsee, millä perusteella hän tekee ostopäätöksen, sekä mitkä asiat haastavat häntä. Lisäksi kuvauksessa on asiakkaan toiveita, tarpeita tai haluja kuvaava lause. Tiettyjä demografisia tekijöitä, kuten nimi ja ikä pyrittiin kumminkin välttämään, sillä asiakkaat edustava pääasiassa isoja segmenttejä. Tärkeimpänä koettiin, että asiakasprofiili huokuu segmentin tarvetta ja tunnetta.

Asiakasprofiilit muotoiltiin monialaisesti segmentistä riippuen yhdessä yrityksen liiketoiminnan- ja tukipääalliköiden kanssa. Osassa asiakasprofiilien muotoilua hyödynnettiin myös yrityksen muuta asiakasrajapinnassa toimivaa henkilökuntaa. Muotoiltaessa segmenttien arvoja, haasteita ja tarpeita hyödynnettiin tutkimuksessa saatua dataa sekä niiden perusteella

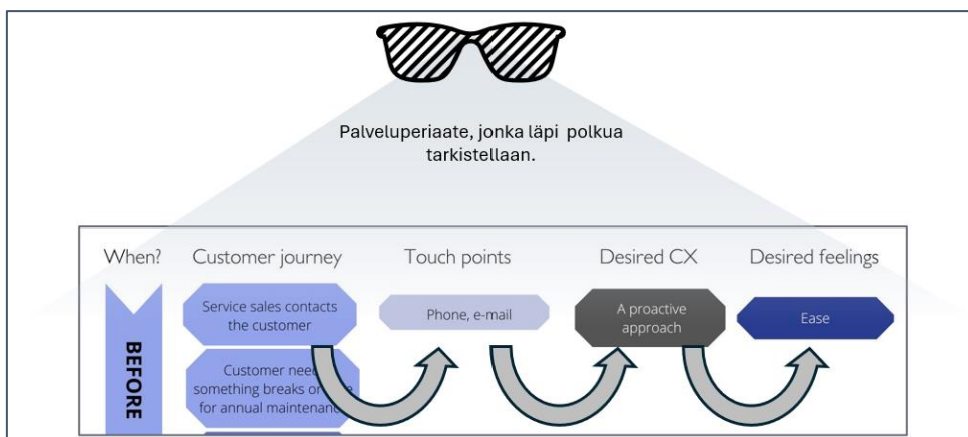
tehtyä empatiakarttaa. Näin saatiin segmentit kattamaan koko yhtiön asiakkaat laajasti perustuen sekä itse asiakkaiden, että asiakasrajapinnassa työskentelevien ammattilaisten asiakasymmärrykseen.

6.4.3 Asiakaspolut

Asiakaspolut ja service blueprint on yksi kohdeorganisaation brändikokemuskäsikirjan tärkeimpiä osuuksia. Se auttaa havainnollistamaan brändin ja asiakkaan välistä suhdetta, haluttua asiakaskokemusta, sekä toivottuja tunteita visuaalisesti ja helposti ymmärrettävässä muodossa. Termi on myös avattu lyhyesti käsikirjassa. Polut rakennettiin yhteistyössä eri liiketoimintojen henkilöstön kanssa. Eri asiakasryhmille rakennettiin yhdestä kolmeen asiakaspolkua riippuen asiakkuuden laadusta sekä asiakkaan suhteesta eri liiketoimintojen ja palveluiden välillä. Ainoastaan rakennusyrityöiden polun muotoilu jouduttiin siirtämään resurssien puutteessa myöhemmäksi.

Asiakaspolut jaettiin kolmeen osaan, tilausta edeltävään, sen aikaiseen ja jälkeiseen aikaan ja niihin lisättiin myös organisaation sisäiset toiminnot laajentaen polut service blueprintiksi. Lisäksi polkuja haluttiin käyttää tunnejohtamisen työkaluna, jolloin siihen liitettiin myös halutut asiakas- ja tunnekokemus. Tärkeää on ensin ymmärtää ja määrittää tavoiteltava tunne. Sen jälkeen voidaan suunnitella, miten tähän tunnetilaan päästään ja aloittaa prosessien rakentaminen sen saavuttamiseksi. Tavoiteltavat tunteet ja kokemukset asiakkaan polun eri kohtaamispisteissä nostettiin yrityksen asiakaskokemusstrategiasta. Näin asiakaskokemusstrategiaa tuodaan eloon ja voidaan osoittaa sen merkitys käytännön toimissa.

Tavoiteltavassa asiakaskokemuksessa peilataan kappaleessa 5.3.4 määriteltyjä palveluperiaatteita. Kuva 6 havainnollistaa polkujen käyttöä kokemuksen kehittämisessä ja halutun vuorovaikutuksen rakentamisessa. Valitaan esimerkiksi yksityisen toimijan huollon palvelupolku ja asiakaslähtöisyyden palveluperiaate. Peilatessa palveluperiaatetta asiakaspolkuun, voidaan todeta, että sen lunastamiseksi, vaaditaan asiakkaan proaktiivista lähestymistä jo hyvissä ajoin asiakaspolun alkuvaiheessa, esimerkiksi puhelimitse tai sähköpostitse. Tällä tavoin tuotetaan asiakkaalle kokemus palvelun helppoudesta, kun hänen ei tarvitse olla huoltoon yhteydessä itse ja kiireessä vasta huollon tullessa muuten ajankoh- taiseksi tai tuotteen rikkoutuessa.



Kuvio 6. Palvelupolkujen hyödyntäminen asiakaskokemuksen kehittämisessä.

Kaikkia asiakkaiden polkuja ja niiden kosketuspisteitä ei ole tarkoitus käydä heti lävitse, vaan työssä hyödynnetään segmenttien ja asiakaskokemusstrategian mukaista priorisointia. Ensimmäisenä aloitetaan tärkeimmistä asiakasryhmistä ja kehityskohteista. Työn priorisoinnissa auttaa jalkautusvaiheessa tiimien osallistuminen kehitystyöhön, jolloin kukin tiimi voi valita itselleen tärkeimmät kehityskohteet asiakkaan polulta.

Palvelumuotoilua ja yhteiskehittämistä hyödyntäen käsikirja auttaa tiimejä kehittämään itseään ja toimintojaan asiakkaan ympärille. Tämän jälkeen service blueprintiä täydennetään sitä mukaa kuin kehitystoimia saadaan valmiiksi ja uusia kehityskohteita ilmenee.

6.4.4 Palveluhetket

Palveluhetket tulevat olemaan tärkeä osa Yritys X:n asiakaskokemusstrategian jalkautusta. Tässä kohtaa riittää ymmärrys mitä ne ovat ja kuinka niiden avulla voidaan haluttua brändikokemus ehdotusta tuoda esiin ja siten sitoa yhtiön brändi asiakaskokemukseen.

Palveluhetkiä koottaessa on muistettava, että niiden tehtävänä on välittää haluttu kokemus, mutta ei liian yksityiskohtaisesti. Palveluhetket ovat hyödyllinen työkalu paitsi brändikokemusehdotuksen ilmaisemisessa myös palvelukokemuskonseptien suunnittelussa. Asiakkaan palvelupolun yksittäiset kosketuspisteet tarjoavat käytännöllisen kuvauksen rajapinnoista, joiden kautta asiakkaat ovat vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa, mutta niistä puuttuu eri vuorovaikutustilanteiden välinen yhteys (Polaine ym. 2013). Koko palvelupolun käsitteleminen on puolestaan hankalaa, eikä kehitystoimilla useinkaan ole tarkoitus uudelleen muotoilla koko palvelua. Näin ollen palveluhetket tarjoavat hybridiakataulun, jonka avulla haluttua brändikokemusta voidaan jäsentää. (Motta-Filho 2021, 1197 mukaan.)

Käytännössä palveluhetkien muotoilu on osa strategian jalkauttamista ja se toteutetaan implementoinnin seuraavassa vaiheessa. Tästä syystä niiden muotoilu on rajattu tästä

kehitystyöstä. Palveluhetket tullaan muotoilemaan tiimeissä asiakaskohtaisesti osallistaen henkilökuntaa asiakaskokemuksen luomiseen. Ne ovat kuitenkin tärkeä osa bändikokemus käsikirjan kokonaisuutta ja siksi niiden sisältö ja merkitys on avattu käsikirjaan asiakaspolkujen viereen saatesanoin: Keräämme tähän käytännön esimerkkejä keskeisistä palveluhetkistä asiakaan palvelupolulla, avuksi päivittäiseen työhön. Tämä auttaa ymmärtämään, mitkä hetket ovat asiakaskokemuksen rakentumisen kannalta tärkeitä ja millaista kokemusta haluamme näissä hetkissä juuri tälle asiakasryhmälle tarjota.

7 Yhteenveto ja pohdinta

Tässä kappaleessa arvioidaan kootusti kehittämishankkeen lopputulokseen johtaneita valintoja ja prosesseja sekä itse tuotosta. Lisäksi lopputuotokselle annetaan jatkokehitysehdotuksia.

Työn tavoitteena oli muotoilla toimeksiantajaorganisaation toivottu asiakaskokemus sellaiseen muotoon, että se auttaa organisaation henkilöstöä ymmärtämään yhteisesti, mitä asiakaskokemus tarkoittaa, millaista kokemusta organisaatio tavoittelee, ja millä keinoin, mitkä ovat sille tärkeät asiakasryhmät ja mitkä asioita he arvostavat. Kehittämistehtävässä kiinnitettiin erityistä huomiota brändi- ja asiakaskokemuksen välisen kuilun kaventamiseen, siiloutumisesta johtuvien haasteiden selättämiseen sekä sisällön tuottamiseen helposti ymmärrettävässä muodossa.

Työn aikana muotoiltiin yrityksen brändikokemusstrategia ja sen lopputuloksena muodostui kohdeorganisaation käyttöön brändikokemus käsikirja, joka käytännössä kiteytti kohdeorganisaation laajemmasta asiakaskokemusstrategiatyöstä ensimmäisen osan, asiakkaiden tuntemisen ja toivotun asiakaskokemuksen määrittelyn, sekä aloitti strategiatyön toisen osuuden, jossa luodaan keinoja ja työkaluja toivotun asiakaskokemuksen luomiselle.

7.1 Brändikokemusstrategian muotoilu

Vastattaessa ensimmäiseen tutkimuskysymykseen "mistä rakentuu brändilähtöinen asiakaskokemusstrategia", selvitettiin, millaisia brändi- ja asiakaskokemuksen viitekehyksiä oli tarjolla. Pian huomattiin, että viitekehykset rajoittuivat usein joko asiakaskokemuksen kehittämiseen tai brändin visuaalisiin elementteihin, kuten tone-of-voice-tyyppisiin ohjeisiin. Tutkimuskysymystä lähdettiin siten lähestymään ensin asiakaskokemuksen strategisen johtamisen näkökulmasta, liittäen sen sitten brändiin. Saarijärven ja Puustisen viitekehys tarjoili asiakaskokemusstrategian muotoiluun hyvän pohjan, jota Motta-Filhon Brandslation -viitekehys tuki lisäten siihen voimakkaammin brändilähtöisen näkökulman.

Strategian muotoilussa on tärkeää kanavoida kaikki relevantti informaatio ja osaaminen päätöksenteon pohjaksi. Tämä tarkoittaa omistajaohjauksellisen näkökulman sekä henkilöstön, että asiakasnäkökulman huomioimista halutun asiakaskokemuksen tasoa muodostaessa. Kumpikin viitekehys tarjoili tähän hyviä työkaluja ja näkökulmia.

Jotta asiakaskokemus voidaan kytkeä tiiviisti ja konkreettisesti keskeisiin johtamiskysymyksiin kuten strategisiin valintoihin, kasvuun ja kannattavuuteen sekä kilpailukeinoihin, tulee sen säilyttää läheinen yhteys myös yrityksen liiketoimintastrategiaan.

Brändilähtöinen asiakaskokemusstrategia lähti muodostumaan samoista elementeistä, kuin mikä tahansa asiakaskokemusstrategia; omistajaohjauksellisesta näkökulmasta, sekä strategisista valinnoista. Saarijärven ja Puustisen (2021) viitekehyksen mukainen omistajaohjauksellinen näkökulma määrittäi hallituksen ja omistajan asettamat taloudelliset rajat ja tavoitteet asiakaskokemukselle. Tätä tuki myös Motta-Filhon Brandslation-kehys, joka nosti sisäiset kyvykkyydet ja liiketoimintastrategian osaksi prosessinsa oivallusvaihetta. Strategisia valintoja puolestaan Saarijärven ja Puustisen viitekehyksen mukaan olivat yrityksen missio, visio, arvolupaus sekä tavoitellut kohderyhmät. Tähän listaan nostettiin mukaan vielä tarkoitus minkä merkitys Holman ja kumppanien mukaan (2021 46,50) nousee konkreettisesti esiin yrityksissä, joissa asiakaskokemus on viety pitkälle. Motta-Filhon viitekehyyksessä muodostettava brändikokemus ehdotus oli puolestaan rinnastettavissa arvolupaukseen. Kumpikin prosessi arvioi ja hyödynsi tutkimuksesta tuotettuja oivalluksia arvolupauksen tai brändikokemus ehdotuksen ytimen kehittämiseen. Kummankin tavoitteena oli luoda tasapainoinen kokomusehdotus eri sidosryhmien näkökulmat huomioiden.

Omistajaohjauksellisen näkökulman ja strategisten valintojen perusteella luotiin brändikokemukselle teemat tai tavoitteet, palveluperiaatteet sekä visio. Teemat nousivat laadullisen tutkimuksen pohjalta ja ne nivoivat yhteen halutun asiakaskokemuksen ja luoden sille raamit ja tavoitteet. Palveluperiaatteiden tarkoituksena oli tukea halutun asiakaskokemuksen ymmärtämistä. Ne perustuvat ihanteellisen ja nykyisen asiakaspolun vertailuun ja niiden tavoitteena oli kuroa umpeen kuilu nykyisen ja toivotun asiakaskokemuksen välillä.

Tärkeimmän eron brändilähtöiseen asiakaskokemusstrategian suunnitteluun loi näkökulma, jossa asiaa tarkastellaan. Korkiakosken (2019, 20) mukaan brändi lupaa ja asiakaskokemus lunastaa. Jotta brändin ja kokemuksen välistä suhdetta pystytään rakentamaan ja analysoimaan ja toivotusta asiakaskokemuksesta saadaan brändilähtöinen, tulee yrityksen sidosryhmiltä laadullisen tutkimuksen keinoin kerätä näkemyksiä brändiin ja haluttuun kokemukseen liittyvistä odotuksista sekä niiden lunastamiseen liittyvistä onnistumisista ja epäonnistumisista.

7.2 Brändikokemuskäsikirjan arviointi

Toisena tutkimuskysymyksenä oli, kuinka brändilähtöinen asiakaskokemusstrategia kiteytetään ja viestitään henkilöstölle helposti sisäistettävässä ja jalkautettavassa muodossa?

Strategiaviestintää rakennettaessa oli huomioitava, että viestintä on suunnitelmallista sekä organisaation vision ja tavoitteiden toteutumiseen tähtävä. Se on myös muutosviestintää, jonka tavoitteena on luoda yhteistä ymmärrystä, edistää vuoropuhelua ja saavuttaa yhteinen käsitys nykytilasta ja tulevaisuudesta.

Käsikirjaa muotoillessa tuli kiinnittää kiinnittää käsitteisiin ja niiden avaamiseen. Oikeat käsitteet luovat rakennetta, konkretiaa ja yhteistä kieltä. Tämä korostuu varsinkin abstrakteja asioita, kuten asiakaskokemusta käsiteltäessä. Käsitteellistäminen edellyttääkin asiakaskokemuksen johtamisen kannalta myös keskeisten käsitteiden rajaamista. Käsikirjassa avattiin vain ne elementit, mitkä oli nostettu siihen mukaan. Käsitteiden ymmärtämisessä auttaa myös niiden välisten suhteiden ymmärtäminen. Tässä auttavat ristiin esittäminen ja kontrastointi, jolloin teemojen toistaminen eri näkökulmista, auttaa luomaan syvällisen ymmärryksen aiheesta. Visualisoinnin avulla saadaan nopeasti myös muodostettua kokonaiskäsitteitä asioiden keskinäisistä suhteista, poikkeamista tai syyseuraus vuorovaikutussuhteesta. Lisäksi brändikokemuskäsikirjassa käytetään tarinankerronallisia strategianarratiiveja. Niiden avulla yrityksen arvot, tavoitteet ja suunnitelmat muuttuvat tarinaksi, johon työntekijöiden on helppo samaistua ja luomaan kokonaiskäsitteitä asiakkaan palvelupolusta ja siihen liittyvistä tunteista, kosketuspisteistä ja halutusta kokemuksesta.

Brändikokemus käsikirjan tarkoituksena on auttaa jalkauttamaan haluttu asiakaskokemus läpi organisaation, lisäten henkilöstön osaamista ja ymmärrystä asiakasnäkökulmasta, asiakasymmärryksestä sekä toimeksiantaja yrityksen näkökulmasta kilpailuetuun johtavasta asiakaskokemuksesta.

Asiakkaiden segmentointi CPM-mallia käyttäen auttaa ymmärtää kunkin asiakkaan suhteellisen merkityksen yrityksen kokonaisuusmyyntiin ja voittoihin sekä suhteessa toisiinsa. Se auttaa tunnistamaan arvokkaat asiakkaat ja priorisoimaan toimintaa asiakkuuksien mukaan.

Lisäksi työkalun tehtävänä oli toimia läpi organisaatorakenteiden pienentäen näin siiloutumisesta johtuvia haasteita ja edistää koko toimeksiantajayrityksen organisoitumista asiakkaan ympärille. Tässä auttoivat käytetyt viitekehykset, sekä niiden monialaisuutta, palvelumuotoilua ja yhteiskehittämistä hyödyntävä luonne. Ne osallistivat henkilöstöä brändikokemuksen kehittämiseen jo sen varhaisessa vaiheessa muotoillessa asiakasprofieileja ja -polkuja yhdessä henkilökunnan kanssa.

Lisäksi asiakkaiden palvelupolut ovat organisaatiota poikkileikkaavia ja käsikirjan jalkautuksen ja myöhemmän käytön tarkoituksena on jokaisen tiimin löytää oma paikkansa ja tehtävänsä asiakkaan palvelupolulta. Tämä auttaa merkitysten luomisessa ja sillojen välisten kuilujen pienemissä henkilökunnan työskennellessä yhteistä tavoitetta kohden.

Käsikirjan muotoilu on tutkijalle itselleen konkretisoinut teorian ja todistanut sen syvällisen ymmärtämisen tuomalla teorian käytäntöön luovuutta apuna käyttäen ja erilaisia työkaluja hyödyntäen. Itse prosessi on tutkijan näkökulmasta ollut erittäin mielenkiintoinen ja motivaatio kehitystyön aikana säilyi korkeana. Varsin ilahduttavaa oli yhdistellä opintojen aikana kertynyttä teoretietoa käytäntöön.

7.3 Haasteet

Työn haasteena on yhtiön konsernimuotoinen rakenne, sekä asiakassegmenttien erilaisuus eri maissa ja liiketoiminnoissa. Brändi näkökulman mukaan ottaminen auttoi käsikirjan tason säilyttämisen konsernitasolla. Toisaalta konsernimuotoisen rakenteen vuoksi, jouduttiin tekemään myös kompromisseja varsinkin asiakkaiden segmentointiin ja segmenttien asetelussa CPM-matriisiin. Asiakassegmenttien erilaisuudesta eri maissa ja liiketoiminnoissa, tuomat ongelmat ratkaistiin sijoittamalla segmentti kahdesti CPM-matriisiin, mutta kirjaten segmentin perään minkä yhtiön asiakkuudesta kyseisessä segmentissä oli kyse. Sama haaste esiintyi eri liiketoimintayksiköiden välillä. Tämä ongelma ratkaistiin luomalla tarvittaessa asiakkaalle useampi asiakaspolku.

Saavutettavuuden haaste ratkottiin sijoittamalla käsikirja yrityksen intranettiin. Vaikka käsikirja on saatavilla koko konsernille, luovat haasteen saatavuudelle yrityksen tuotannossa työskentelevät työntekijät, joilla ei välttämättä ole pääsyä tietokoneelle kesken työpäivän. Toisaalta käsikirjan luonne antaa tätä hieman anteeksi. Tärkeämpää on omaksua käsikirjan ajatusmaailma, kuin käydä tarkistamassa siitä yksittäisiä asioita. Käsikirjan työstäminen henkilöstön kanssa on kuitenkin tarkoitus toteuttaa muuten, kun sitä ulkoa opettelemalla.

Muita kehitystyön aikana nousseita haasteita olivat aikataululliset haasteet. Kehitystyötä tehtiin päivittäisen operatiivisen työn rinnalla. Työmäärä osoittautui arvioitua suuremmaksi ja aikataulu liian tiukaksi. Alkuperäisen aikataulun mukaan käsikirjan piti valmistua helmikuun 2024 loppuun mennessä. Uusi aikataulu valmiille työlle laadittiin tammikuussa, jolloin käsikirjan ja strategian muotoilulle sovittiin uusi aikataulu toukokuun alkuun. Tässä aikataulussa onnistuttiin sittemmin pysymään, vaikka hienosäätöä käsikirjaan tehtiin vielä toukokuun aikana. Huhtikuun lopussa käsikirja esiteltiin hyväksytysti yhtiön omistajalle.

Aikataululliset haasteet vaikuttivat myös tutkimukseen, missä jouduttiin tekemään kompromisseja. Asiakashaastatteluissa käytettiin hyväksi aikaisempaa tutkimusta, minkä validiteettia pyrittiin nostamaan nopeasti toteutettavalla kvantitatiivisella kyselytutkimuksella. Suhteessa organisaatioon, olisi asiakastutkimus ideaalilanteessa toteutettu laajempaan kvalitatiivisena tutkimuksena konsernia paremmin poikkileikaten ja se olisi kohdistettu myös tytäryhtiöiden asiakkaisiin.

Pidempi työstöaika myös käsikirjan lanseeraamiseen olisi varmistanut käsikirjan laadun mittaamisen. Lopputuotoksen arviointi perustuu johdon, sekä projektiryhmän omaan arvioon. Käytännössä käsikirja lanseerataan kuitenkin ensimmäisenä esihenkilöille, jonka jälkeen siihen voidaan vielä tehdä muutoksia, mikäli radikaaleja puutteita tai ongelmia sen ymmärrettävyydessä nousee esiin.

7.4 Menetelmien arviointi

Yhtiön nykytilan ja tulevaisuuden analysointi tutki kokemuksia, ja vaativat syvällistä tietoa, jolloin kvalitatiivinen tapaustutkimus oli oikea tapa lähetyä tutkimusta. Teemahaastattelut olivat varsin toimiva menetelmä nostamaan esiin halutun asiakaskokemuksen teemoja itse strategiaan, jolloin analysointi pystytiin aloittamaan jo haastattelujen aikana.

Viitekehykset kannustivat monimuotoiseen tutkimukseen ja henkilöstön osallistamiseen, jolloin ryhmähaastattelu oli myös varsin toimiva menetelmä. Tekniikka soveltuu yhteisen näkemyksen luomiseen, joka tässä kehittämistyössä oli tehtävän tarkoitus. Työskentelytapa edesauttoi vuorovaikutusta ryhmän jäsenten välillä ja laajensi osallistujien perspektiiviä, sekä auttoi osaltaan henkilöstön asettumista asiakkaan ympärille jo tutkimusvaiheessa.

Kyselytutkimus teetettiin tukemaan tutkimusta ja tuomaan sille lisää validiteettia. Kyselyn perusteella voitiin todeta, että aiemmin kotimaan asiakkaiden haastatteluista muodostettu empatiakartta vastasi myös viennin asiakkaiden näkemyksiä. Tutkimus ei kuitenkaan antanut radikaalisti uutta lisätietoa aiheeseen.

Tutkija työskentelee itse organisaatiossa asiakasrajapinnassa, joten omat ennako-odotukset tutkimusten tuloksista, mutta toisaalta myös syvällinen tieto aiheesta toimi sekä tutkimuksen puolesta että vastaan. Toisinaan omat oletukset saivat vahvistusta tutkimuksesta, mutta toisaalta ne täytyi jättää huomiotta ja keskittyä tuloksiin, joita aineistosta oli tulkittavissa. Monimuotoisen tutkimuksen ja laajan henkilöstön osallistamisen avulla tutkija pystyi kuitenkin säilyttämään objektiivisen näkökulman läpi prosessin.

7.5 Jatkokehitysehdotukset

Hyväkään käsikirja ei korvaa itse perehdytysprosessia. Käsikirjaa ei ole tarkoitettu kerran luettavaksi ja unohdettavaksi, vaan se on johdon työkalu, joka auttaa siirtämään strategian toimintaan.

Kohdeorganisaation strategian jalkautuksen seuraavassa vaiheessa asiakaskokemuksen kehittämiseen on tarkoitus liittää lisää organisaation tasoja. Tarkoitus on muodostaa moniammatillinen asiakaskokemus työryhmä, joka tarttuu asiakkaan palvelupolkuihin ja lähtee kehittämään niitä, kukin omassa tiimissään. Tämän jälkeen tiimit päivittävät käsikirjaan muun muassa palveluhetkiä. Näin ollen käsikirja jatkaa asiakaskokemuksen yhteiskehittämistä organisaatiossa jatkossakin.

Korkiakosken (2019, 11) mukaan, on tärkeää, että yritysjohto ymmärtää asiakaskokemuksen merkityksen ja johtaa sitä järjestelmällisesti. Asiakaskokemuksen mittaaminen on myös välttämätöntä, sillä ilman toimivia mittareita asiakaskokemuksen johtaminen ei ole

mahdollista. Organisaation asiakaskokemusstrategiatyön seuraavassa vaiheessa asiakaskokemuksen teemoille ja tavoitteille asetetaan mittarit, joiden seuraaminen liitetään yrityksen Sharepointissa sijaitsevaan brändikokemus käsikirjaan. Tämä vahvistaa käsikirjan roolia entisestään johdon työkaluna.

Esihenkilöiden tärkein tehtävä tulee olemaan tiimensä työntekijöiden roolin kirkastaminen asiakkaan matkalla. Yhteisen vision ja arvojen kautta kunkin työntekijän tulisi peilata niitä omiin arvoihinsa ja sanoittaa haluttu asiakaskokemus omalla tavallaan. Tärkeää on löytää jokaiselle työntekijälle organisaatiotasosta riippumatta merkitys asiakkaan palvelupolulla. Tämä vaatii tiimikohtaista asiakaskokemusstrategian työstöä.

Vastuuttamalla asiakaskokemus koko organisaatiolle, tehdään siitä totta arjessa. Asiakaskokemuksen jalkauttaminen tarkoittaa onnistumisten jatkuvaa seuranta, analysointia, toimenpiteiden kirkastamista, viestintää ja koulutusta. Käytännössä käsikirjaa tulee siis käyttää ja täyttää yhdessä henkilöstön kanssa. Yhteenvetona voidaan todeta, että organisaatio on nyt antanut lupauksensa ja viitoittanut tien halutulle asiakaskokemukselle, seuraavaksi on henkilöstön vuoro varmistaa se.

Lähteet

- Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus: tee asiakkaistasi faneja. Helsinki: Kauppakamari.
- Alastalo, M. & Åkerman, M. 2011. Asiantuntijahaastattelun analyysi: faktojen jäljillä. Teoksessa Ruusuvoori, J. & Tiittula, L. (toim.) Haastattelu – tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. s. 372–392. Tampere: Vastapaino.
- Berger, B. 2023. 10 ikonista brändilupausta ja miten luoda oma esimerkkisi. Ranktracker. Blogi. Viitattu 2.5.2024. Saatavissa <https://www.ranktracker.com/fi/blog/10-iconic-brand-promise-examples-and-how-to-create-your-own/>
- Bonchek, M. 2016. How to Build a Strategic Narrative. Harvard Business Review. Viitattu 10.5.2024. Saatavissa <https://hbr.org/2016/03/how-to-build-a-strategic-narrative>
- Bothas, O. 2022. Toimiva intranet sisäisen viestinnän ja tiedon jaon kulmakivenä. Wapice. Blogi. Viitattu 21.3.2024. Saatavissa <https://www.wapice.com/fi/insights/intranet-sisaisen-viestinnan-kulmakivi>
- D'Angelo, C. 2022. The Essential Guide to Brand Pyramids. Brandfolder. Viitattu 15.3.2024. Saatavissa <https://brandfolder.com/resources/brand-pyramid/>
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Eskola, J., Lähti, J. & Vastamäki, J. 2018. Teemahaastattelu: lyhyt selviytymisopas. Teoksessa Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. s. 27-51. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus: Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo.
- Franky 2021. Asiakaskeskeisyyden tila 2021. Tutkimus. Viitattu 6.1.2024. Saatavissa https://assets.ctfassets.net/dzjcnkvy2ls1/65pBDIRDtx6FJP67CiJx9n/e8d1d1e55e1431df563373dc15adf1d6/frankly_Asiakaskeskeisyyden_tila_2021_-_yhteenveto_tuloksista.pdf
- Guerin, L. & DelPo, A. 2019. Create your own employee handbook. A legal and practical guide for employers. Berkeley, California: Nolo.
- Gulbrandsen, I. T. & Just, S. N. 2020. Strategizing Communication. Theory and practice. E-kirja. Samfundslitteratur. LAB Primo.
- Heikinheimo, S. Miten empatia liittyy palvelumuotoiluun? Fraktio. Blogi. Viitattu 20.11.2023. Saatavissa <https://www.fraktio.fi/blogi/miten-empatia-liittyy-palvelumuotoiluun>

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E-kirja. Gaudeamus. LAB Primo.
- Huikkala, T. & Vuorinen, T. 2023. Strategiakirja: 25 työkalua. E-kirja. Helsinki: Alma. LAB Primo.
- Hänti S., Kairisto-Mertanen L. & Kock H. 2016. Oivaltava myyntityö – Asiakkaana organisaatio. Helsinki: Edita.
- Innokylä. 2023. Kumuloituva ryhmä. Viitattu 27.4.2024. Saatavissa <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/kumuloituva-ryhma>
- Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Helsinki: MIF Management Institute of Finland.
- Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Juva: PS-kustannus.
- Kauppinen, A. Nummi, J & Savola, T. 2012. Tekniikan viestintä: Kirjoittamisen ja puhumisen käsikirja. Helsinki: Edita.
- Kankaanpää, S. & Piehl, A. 2011. Tekstintekijän käsikirja. Helsinki: Suomen Yrityskirjat Oy.
- Kanerva, J. 2023. Tiedon visualisointi - mitä se tarkoittaa? Blogi. Viitattu 3.5.2024. Saatavissa <https://infograafikko.fi/blogi/mita-tarkoittaa-tiedon-visualisointi>
- Kantor, I. 2023. Forrester's US 2023 Customer Experience Index: Brands' CX Quality Falls For A Second Consecutive Year. Business Wire. Viitattu 22.3.2024. Saatavissa <https://www.businesswire.com/news/home/20230613059240/en/>
- Kompella, K. 2014. The Definitive Book of Branding. E-kirja. New Delhi: Sage Response. LAB Primo.
- Koponen, J., Hildén, J. & Vapaasalo, T. 2016. Tieto näkyväksi: Informaatiomuotoilun perusteet. E-kirja. Helsinki: Aalto-yliopiston taiteiden ja suunnittelun korkeakoulu, Aalto Arts Books. LAB Primo.
- Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Uusi aika. uudenlainen johtaminen. Liettua: Alma Talent Oy.
- Kotimaisten kielten keskus. 2024. Hyvän virkakielen ohjeita. Viitattu 21.3.2024 Saatavissa <https://kielitoimistonohjepankki.fi/vk/sopiva-savy-toimivat-ohjeet-ja-kysymykset/ohjeita-ohjeiden-tekijoille/>

Kranzbühler, A., Kleijnen, M. H., Morgan, R. E. & Teerling, M. 2018. The Multilevel Nature of Customer Experience Research: An Integrative Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*. Vol. 20, 433-456. Viitattu 1.10.2023.

Saatavissa <https://web-s-ebSCOhost-com.ezproxy.saimia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=32b30e24-816a-49c8-9418-2f71d47c8af6%40redis>

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

Magids, S., Zorfas, A. & Leemon, D. 2015. The New Science of Customer Emotions. *Harvard Business Review*. 76(11), s. 66–74

Microsoft SharePoint. 2024a. Sharing and permissions. Viitattu 30.4.2024. Saatavissa <https://support.microsoft.com/en-us/office/Sharing-and-permissions-ac85bf1-2431-49bf-8690-f1a2b98af65f>

Microsoft SharePoint. 2024b. Sites in SharePoint. Viitattu 30.4.2024. Saatavissa <https://support.microsoft.com/en-us/office/sites-in-sharepoint-545b9394-5641-4576-a10b-e25e5b6eb837>

Miro 2024. What is an empathy map? Viitattu 8.5.2024. Saatavissa <https://miro.com/research-and-design/what-is-an-empathy-map/>

Motta-Filho, M. 2017. *Designing for Brand Experience: Operationalizing a Service Dominant Logic Approach to Branding through Service Design*. Oslo: The Oslo School of Architecture and Design

Motta-Filho, M. 2021. Brand experience manual: bridging the gap between brand strategy and customer experience. *Review of Managerial Science*, Springer, vol. 15(5), pages 1173-1204, July.

Mäkinen, M. 2018. *Palvelumuotoiluajattelemalla paremmaksi? Opas järjestö ja yhdistystoimijoille*. Helsinki: Changeagenta.

Mäkinen, M. 2021. Muotoiluajattelemalla pois silloista. Blogi. Viitattu 14.3.2023. Saatavissa <https://www.millamakinen.com/blogi/muotoiluajattelemall-pois-silloista>

Nykänen, O. 2002. *Toimivaa tekstiä: Opas tekniikasta kirjoittaville*. Helsinki: Tekniikan akateemisten liitto

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. *Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. E-kirja. 3.-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy, LAB Primo,

- Omapaja. 2023. Yritykset arvot, visio ja missio. Blogi. Viitattu 26.11.2023. Saatavissa <https://www.omapaja.fi/blogi/yritykset-arvot-visio-ja-missio#mika-on-yrityksen-missio>
- Park, C. W., MacInnis D. J. & Eisengerich, A. B. 2016. Brand admiration: building a business people love. E-kirja. Hoboken: Wiley. LAB Primo.
- Partanen, J. 2022. Asiakas keskiössä. Jyväskylä: Tiimiakatemia Global Oy
- Pichler, R. 2016. Strategize: Product strategy and product roadmap practices for the digital age. Wendover: Pichler Consulting.
- Pirinen, H. 2023. Esihenkilö muutoksen johtajana. Helsinki: Alma Talent
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Gaudeamus.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2011. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) Haastattelun analyysi. s. 9-36. Tampere: Vastapaino.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. E-kirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.
- Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2021. Strategiana asiakaskokemus. Jyväskylä: Docendo.
- Sherrer, K. 2023. SharePoint vs. OneDrive for Business—What’s the Difference? TechnologyAdvice. Viitattu 30.4.2023. Saatavissa <https://technologyadvice.com/blog/information-technology/sharepoint-vs-onedrive-for-business/>
- Suomen Yrityskehitys Oy 2024. Strategiatyö. Viitattu: 10.3.2024. Saatavissa: <https://www.yrityskehitys.com/strategiatyo>
- Tanner, R. 2024. Strategiasta käytäntöön. 80/20-sääntö uudistumisen -vauhdittajana. Helsinki: Alma Talent
- Thakur, R. ja Workman, L. 2016. Customer portfolio management (CPM) for improved customer relationship management (CRM): Are your customers platinum, gold, silver, or bronze? Journal of Business Research. Vol. 69, nro. 10, s. 4095-4102
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. E-kirja. Tampere: Tampere University Press. LAB Primo.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. LAB Primo.

Törrönen, V. & Salomaa, M. 2017. Asiakaskokemuksen tila Suomessa 2017. Kreapal. Viitattu 6.1.2024. Saatavissa <https://www.kreapal.fi/wpcontent/uploads/Asiakaskokemus-Suomessa-2017-raportti.pdf>

Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Finn Lectura. Saatavissa <http://doi.org/10.31885/9789515149817>

Venermo, A. 2022. Mitä tarkoittaa asiakassegmentti? Folcan. Blogi. Viitattu 13.1.2024. Saatavissa <https://folcan.fi/mika-on-asiakassegmentti/>

Vierula, M. 2021. Löydä kilpailuetusi: käsikirja strategian ja brändin kehittämiseen. Helsinki: Kauppakamari.

Viivan alle mustaa 2021. Menestyksen avain - toimiva asiakasluokittelu! Blogi. Viitattu 13.1.2024 Saatavissa <https://viivanallemustaa.fi/menestyksen-avain-toimiva-asiakasluokittelu>

Vilka, H. 2021a. Tutki ja kehitä. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Finna. PIKI-kirjastot.

Vilka, H. 2021b. Näin onnistut opinnäytetyössä. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Finna. PIKI-kirjastot.

Voppi. 2024. Visualisointi opetuksessa. Oppimis- ja ohjauskeskus Valtteri. Blogi. Viitattu 2.2.2024. Saatavissa <https://www.voppi.fi/sisalto/visualisointi-opetuksessa/>