



# Digitaalisen palvelukokemuksen muotoilu

## Case: rahoitusalan yhtiö

Raija Törnvall

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Digitaalisen palvelukokemuksen muotoilu**  
**Case: rahoitusalan yhtiö**

Raija Törnvall  
Yrityksen kasvuun johtaminen  
Opinnäytetyö  
Helmikuu, 2020

Raija Törnvall

**Digitaalisen palvelukokemuksen muotoilu**

**Case: rahoitusalan yhtiö**

Vuosi 2020

Sivumäärä 105

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli muotoilla asiakaslähtöisiä digitaalisia palveluita pääkaupunkiseudulla toimivalle rahoitusalan yhtiölle ja sen asiakkaille. Palvelumuotoiluprojekteja toteutettiin kaksi. Asiakkaiden rooli ja osallistaminen oli kummankin palvelun rakentamisessa keskeinen: molempien projektien lopputuotoksena syntyneet prototyypit validoitiin kohderyhmään kuuluvilla Yhtiön pk-asiakkaila.

Asiakaskokemuksen parantaminen on olennainen osa Yhtiön strategiaa ja yksi strategisista kärkihankkeista. Yhtiöllä on useita kymmeniä tuhansia pk-asiakkaita, joille ei ole niiden pienestä koosta johtuen mahdollista tarjota henkilökohtaista palvelua. Myöskään digitaalisia palveluita ei tälle kohderyhmälle vielä ollut. Asiakkaiden suhde Yhtiöön jäi etäiseksi, ja Yhtiössä on tunnustettu, että asiakkaat ovat riskialttiita vaihtamaan yhtiötä noin kahden-kolmen vuoden jälkeen. Nyt toteutettujen prototyyppien tavoitteena oli tarjota kohderyhmälle heille aidosti arvoa tuottavia, personoituja palveluita, parantaa heidän asiakaskokemustaan, aktivoita asiakkaita proaktiivisesti sekä sitouttaa ja pienentää asiakaspoistumaa.

Kehittämismenetelmänä käytettiin kehittämistutkimusta. Sen muodoksi valittiin palvelumuotoilu, koska se vastasi parhaiten kehittämistavoitteeseen rakentaa palvelut, jotka ovat asiakkaiden mielestä haluttavia, ja joista he ovat valmiita maksamaan. Palvelumuotoilun avulla tuotetut konseptit voitiin testata nopeasti asiakasvalidoinneilla, jotta niiden avulla voitaisiin tavoitella uudenlaista kilpailuetua ja parempaa asiakaspysyvyyttä ja -kannattavuutta. Validointien aikana käytettiin myös havainnointia, ja validointien tulosten analysoinnissa laadullista tutkimusta.

Molemmat palvelumuotoiluprojektit toteutettiin samalla Design Sprint -menetelmällä, jossa viiden päivän aikana suunnitellaan, ideoidaan, rakennetaan ja validoidaan palvelun asiakaspolku ja prototyyppi. Aineisto muodostuu projektien aikana kerätystä datasta, lopputuotoksista ja niiden analysoinnista. Työryhmään kuului prototyypit rakentanut ydinryhmä, heitä fasilitoinut palvelumuotoilutoimisto sekä projektin ohjausryhmä.

Tietoperustassa käsitellään mm. asiakaskokemuksen muodostumista ja sen johtamista, arvon muodostumista ja yhteiskehittämistä, palveluprosessin mallintamista ja palvelumuotoilua, jaksottaisten tapahtumien analyysiä sekä asiakaspainotteisen logiikan viitekehystä.

Molemmat digitaalisen palvelun prototyypit saivat validointiin osallistuneilta asiakkailta hyvän vastaanoton. Heiltä saatiin arvokasta palautetta myös kehitettävistä asioista. Design Sprint oli kehittämismenetelmänä nopea ja asiakaslähtöinen. Yhtiö sai käyttöönsä hyvät työkalut, joilla se pystyy palvelemaan paremmin pk-asiakkaitaan. Palveluita tulee myös jatkokehittää lanseerauksen jälkeen kokemusten, datan ja asiakaspalautteen perusteella sitten kun nähdään, miten ne toimivat suuremmalle yleisölle.

Asiasanat: asiakaskokemus, yhteiskehittäminen, asiakaspainotteinen logiikka, palvelumuotoilu

Raija Törnvall

Designing digital service experience

Case: a financial sector company

Year

2020

Pages

105

---

The objective of this Master's thesis was to design customer-oriented digital services to the customers of a company, which operates in the financial sector in the metropolitan area. There were two service design projects, in which the customer role and co-creation were essential. The outcomes of these projects were service prototypes, and both were validated by the target group customers of the company.

The improvement of customer experience is an essential part of the strategy of the company and one of the strategic targets. The company has several tens of thousands of SME customers to whom it is not possible to offer personal service due to their small size. There were yet no digital services for this target group either. The relationship with the customers and the company remained distant, and it has been identified in the company that the customers are susceptible to change the company after two or three years. Now the objective of executed prototypes was to offer the target group valuable, personified services, to activate customers proactively, improve their customer experience and to reduce loss of customers.

This thesis is a developmental research using service design as a method. Service design met best the developing objective to build services, which customers like and are ready to pay for. With this method it was possible to test the prototypes quickly with customers, when seeking new competitive advantage and better customer permanence and customer profitability in the future. Observation and qualitative study were used when validating and analyzing the results.

Both service design projects were carried out with Design Sprint method. One project lasted five days and included planning, ideation, building and validating the customer path and prototype. Research data was collected and analyzed during the projects. The project team included the group which built the prototype, service design agency who facilitated them, and the steering group.

The theoretical framework focuses on customer experience and its management, value formation and co-creation, modelling service process and service design, Sequential incident technique and Customer-dominant logic.

Both prototypes received a good reception from the customers who participated in the validation. They gave also valuable feedback on the matters that should be developed further. Design Sprint was quick and customer-oriented as a developing method. The company got good tools to serve its SME customers better. The services need to be developed after launching based on customer feedback, experiences and data.

Keywords: customer experience, co-creation, Customer-dominant logic, service design

## Sisällys

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | Johdanto .....   | 7  |
| 1.1   | Taustaa kehittämistyölle .....                         | 7  |
| 1.2   | Tavoitteet ja kehittämiskysymykset.....                | 7  |
| 1.3   | Kehittämiprojektien kuvaus.....                        | 8  |
| 1.4   | Opinnäytetyön rakenne ja rajaus .....                  | 9  |
| 2     | Tietoperusta.....                                      | 10 |
| 2.1   | Asiakaskokemus .....                                   | 11 |
| 2.2   | Asiakaskokemuksen johtaminen.....                      | 15 |
| 2.3   | Arvon muodostuminen ja yhteiskehittäminen .....        | 18 |
| 2.4   | Kosketuspisteet .....                                  | 23 |
| 2.5   | Palvelupainotteinen logiikka (SDL) .....               | 26 |
| 2.6   | Asiakaspainotteinen logiikka (CDL) .....               | 28 |
| 2.6.1 | CDL:n haasteet ja elementit .....                      | 30 |
| 2.6.2 | CDL:n viisi olennaista piirrettä .....                 | 32 |
| 2.6.3 | CDL:n erot muihin ajattelutapoihin.....                | 36 |
| 2.7   | Henkilöstönäkökulma asiakkaiden osallistamisessa ..... | 38 |
| 2.8   | Palvelujen kehittäminen ja palvelumuotoilu .....       | 41 |
| 2.8.1 | Palvelumuotoiluprosessi .....                          | 43 |
| 2.8.2 | Palvelumuotoilun menetelmiä ja työkaluja .....         | 44 |
| 2.9   | Yhteenveto tietoperustasta .....                       | 47 |
| 3     | Kehittämisasetelma .....                               | 49 |
| 3.1   | Menetelmälliset ratkaisut .....                        | 49 |
| 3.2   | Aineiston kerääminen ja analysointi.....               | 49 |
| 4     | Kehittämiprojektien kuvaus ja tulokset.....            | 52 |
| 4.1   | Digi-HR.....   | 53 |
| 4.1.1 | 1. päivä / Ymmärrä .....                               | 53 |
| 4.1.2 | 2. päivä / Ideoi .....                                 | 57 |
| 4.1.3 | 3. päivä / Päätä .....                                 | 58 |
| 4.1.4 | 4. päivä / Prototypoi .....                            | 61 |
| 4.1.5 | 5. päivä / Validoi.....                                | 61 |
| 4.1.6 | Digi-HR / validointien tulokset .....                  | 62 |
| 4.2   | Työkykyriskimittari .....                              | 64 |
| 4.2.1 | 1. päivä / Ymmärrä .....                               | 65 |
| 4.2.2 | 2. päivä / Ideoi .....                                 | 70 |
| 4.2.3 | 3. päivä / Päätä .....                                 | 71 |
| 4.2.4 | 4. päivä / Prototypoi .....                            | 73 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 4.2.5 | 5. päivä / Validoi.....   | 74 |
| 4.2.6 | Työkykyriskimittari / validointien tulokset.....                    | 74 |
| 4.3   | Tulokset vs. tavoitteet, kehittämiskysymykset ja tietoperusta ..... | 75 |
| 5     | Pohdinta.....   | 82 |
|       | Lähteet .....   | 87 |
|       | Liitteet.....   | 91 |

## 1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä käsitellään asiakaskokemusta ja asiakaslähtöisyyttä teorianäkökulmasta, sekä esitellään käytännön esimerkkeinä kaksi palvelumuotoiluprojektia lopputuotoksi-  
neen. Palvelumuotoiluprojektit toteutettiin finanssialan yhtiössä (myöhemmin Yhtiö), joka toimii pääkaupunkiseudulla ja kuuluu alan kolmen suurimman toimijan joukkoon.

### 1.1 Taustaa kehittämistyölle

Asiakaskokemuksen parantaminen on olennainen osa Yhtiön strategiaa ja yksi strategisista kärkihankkeista. Yhtiöllä on useita kymmeniä tuhansia pk-asiakkaita, joille ei ole niiden pienestä koosta johtuen mahdollista tarjota henkilökohtaista palvelua. Myöskään digitaalisia palveluita ei tälle kohderyhmälle vielä ole. Asiakkaiden suhde Yhtiöön jääkin etäiseksi, eivätkä asiakkaat edes tiedä, mitä muita palveluita Yhtiöllä on valikoimassaan. Yhtiössä on tunnistettu, että asiakkaat ovat riskialttiita vaihtamaan yhtiötä noin kahden-kolmen vuoden jälkeen. Tälle kohderyhmälle halutaankin tarjota heille aidosti arvoa tuottavia palveluita ja parantaa heidän asiakaskokemustaan.

Työskentelen markkinoinnin asiantuntijatehtävissä, ja olen ollut kiinnostunut asiakaskokemuksesta ja palveluiden asiakaslähtöisestä kehittämisestä jo pitkään. Asiakkaiden rooli ja asiakaskokemus ovat hyvin tärkeitä nykyaikaisessa liiketoiminnassa. Yhteiskehittämistä ja asiakkaiden osallistamista pitäisi hyödyntää aina kun se vain suinkin on mahdollista, koska uskon että se on tulokellinen tapa muotoilla sellaisia palveluita, jotka tuottavat aidosti arvoa asiakkaille. Niiden myötä voi myös sitouttaa asiakkaita, kehittää liiketoimintaa ja parantaa tuottavuutta.

### 1.2 Tavoitteet ja kehittämiskysymykset

Tavoitteet kehittämiselle:

- rakentaa Yhtiön pk-asiakkaille kaksi digitaalista palvelua, jotka ovat asiakkaiden mielestä haluttavia ja joista he ovat valmiita maksamaan (hyöty sekä asiakkaille että Yhtiölle)
- tarjota kohderyhmälle aidosti arvoa tuottavia, personoituja palveluita
- aktivoida asiakkaita proaktiivisesti
- parantaa heidän asiakaskokemustaan
- sitouttaa asiakkaita Yhtiöön
- pienentää asiakaspoistumaa.

Näistä kolme viimeistä ovat pidemmän tähtäimen tavoitteita.

Kehittämiskysymyksiä ovat:

- Q1) Miten kehitetään digitaalinen palvelu, joka on asiakkaille haluttava ja josta he ovat valmiita maksamaan? (palvelu hyödyttää sekä asiakasta että Yhtiötä)
- Q2) Miten saadaan selville, kuinka sujuva digitaalisen palvelun palvelupolku on asiakkaiden mielestä: mitkä kohdat / kosketuspisteet toimivat, ja mitä pitää kehittää?
- Q3) Mitkä tekijät vaikuttavat asiakaskokemukseen palvelupolun eri kosketuspisteissä, ja miten ne huomioidaan?
- Q4) Miten yhteiskehittäminen asiakkaan kanssa tapahtuu?

Kehittämiskysymyksiin ja tavoitteisiin palataan luvussa neljä, jossa esitellään niiden vastaukset, kehittämisprojektien tulokset ja niiden kytkeytyminen tietoperustaan. Oma tavoitteeni oli oppia palvelumuotoilun prosessi, jotta osaisin muotoilla asiakaslähtöisiä palveluita, sekä tutustua siihen liittyvään teoriaan.

### 1.3 Kehittämisprojektien kuvaus

Kehittämismenetelmänä käytettiin kehittämistutkimusta, jonka muodoksi valittiin palvelumuotoilu. Palvelumuotoiluprojekteja toteutettiin kaksi, joista molemmat Design Sprint -menetelmällä. Lähtökohtana oli luoda prototyypit pk-yritysten digitaalisesta asiakaspolusta ja validoida ne kohderyhmään kuuluvilla Yhtiön asiakkailla. Prototyyppeinä rakennettiin Digi-HR ja työkyriskyrimittari. Näistä Digi-HR toteutettiin syksyllä 2018 ja työkyriskyrimittari keväällä 2019.

Osallistuin projekteihin aktiivisena jäsenenä Design Sprint -ydintiimissä, jossa käytännön tasolla kehitimme ja rakensimme alusta loppuun palveluiden prototyypit asiakkailla validoitaviksi. Osallistuin myös validointiin. Olen käsitellyt ja analysoinut muiden tiimiläisten kanssa projektien aikana tuotettua dataa, sekä tuottanut sitä runsaasti myös itse. Oma panokseni on ollut olennainen prototyyppien kehittämisessä, rakentamisessa ja validoinnissa, jotta niistä saatiin Yhtiölle hyvät työkalut asiakkaiden palvelemiseksi. Projekteja ohjasi Yhtiön avainhenkilöistä koottu ohjausryhmä. Yhteistyökumppanina ja fasilitaattorina toimi palvelumuotoilutoimisto Motley. Kehittämisasetelmaa kuvataan luvussa kolme, ja luvussa neljä kuvataan kehittämisprojektit vaihe vaiheelta, sekä niistä saatu data yhteenvetoon ja tuloksineen.



#### 1.4 Opinnäytetyön rakenne ja rajaus

Opinnäytetyö rakentuu niin, että luvussa kaksi esitellään opinnäytetyön käsitteet, tietoperusta ja sen yhteenveto. Luvussa kolme kuvataan kehittämisasetelma. Luvussa neljä esitetään kehittämisprojektien tulokset: projektien tausta, tavoite, menetelmä, osallistujat rooleineen ja työskentelytapa sekä esitellään projektien tuotokset ja asiakasvalidointien tulokset. Saman luvun lopussa vastataan opinnäytetyön tavoitteisiin ja kehittämiskysymyksiin, sekä peilataan niitä tietoperustaan.

Luvussa viisi on pohdinta. Siinä arvioidaan valittuja menetelmiä sekä niiden luotettavuutta ja eettisyyttä. Lopuksi esitetään aiheita jatkokehittämiseksi ja kehittämismenetelmän siirrettävyyttä.

Opinnäytetyö on rajattu niin, että siinä kuvataan pelkästään projektien aikana toteutettu ydinpalvelujen rakentaminen eli prototyypin palvelupolku kosketuspisteineen validoituna sekä tähän liittyvä teoria. Ulkopuolelle on jätetty asiakkaiden toiminta palvelupolun ulkopuolella (esimerkiksi ennen sille saapumista), asiakkaiden saaminen palvelun käyttäjäksi ja se, mitä tapahtuu palvelupolun läpikulkemisen jälkeen, sekä näihin liittyvä teoria.

## 2 Tietoperusta

Tämän teoriaosuuden keskeisiä viitekehyksiä ovat Heinosen ja Strandvikin (2015) asiakaspainotteinen logiikka (CDL) -teoria, Grönroosin & Voiman (2013) arvon luomisen alueet ja yhteiskehittäminen, Stein & Ramaseshanin (2016) jaksottaisten tapahtumien analyysi ja kosketuspisteet sekä McColl-Kennedy, Zaki, Lemon, Urmetzer & Neelyn (2019) asiakaskokemuksen viitekehys, arvon luomisen elementit ja kosketuspisteet.

Asiakaspainotteinen logiikka (CDL) on asiakkaan johtoasemaan perustuva näkemys, joka kääntää perinteisen 'miten yritykset saavat sitoutettua asiakkaat omiin prosesseihinsa' -ajattelun ympäri, eli siihen miten asiakkaat liittyvät palvelun omiin prosesseihinsa. Asiakas on se, joka päättää.

Teoriaosuudessa kuvataan CDL:n palvelunäkökulma, erot muihin palvelunäkökulmiin (palvelupainotteinen logiikka eli service-dominant logic SDL, palvelulogiikka eli service logic SL ja palvelun johtaminen eli service management SM), ominaisuudet, elementit ja olennaiset piirteet: liiketoimintanäkökulma, asiakaslogiikka, tarjooma, arvonmuodostus ja konteksti. Lisäksi kuvataan CDL:n eroavaisuudet liiketaloudellisessa mielessä muihin ajattelutapoihin sekä Grönroosin, Strandvikin ja Heinosen (2015) näkemyksiä yhteiskehittämiseen liittyvistä liiketaloudellisista kysymyksistä.

Yksi keskeisistä käsitteistä CDL:ssä on asiakaslogiikka. Asiakkaan toimintojen, reaktioiden, käytäntöjen, preferenssien ja päätösten oletetaan perustuvan asiakkaiden omalaatuiseen järjestykseen siitä, miten he valitsevat omasta mielestään tarkoituksenmukaiset keinot ohjatessaan tekemisiään ja saavuttaakseen tavoitteensa. Asiakaslogiikka on kognitiivinen, voimakkaasti tunneperäinen ja vain osittain selvä. Se vaikuttaa siihen, miten asiakkaat valitsevat saatavilla olevasta tarjoomasta, ja miten he kokevat eri tarjoomien arvon. (Heinonen & Strandvik 2015, 477-478.)

CDL liittyykin kiinteästi asiakaskokemukseen, jota kuvataan teoriaosuudessa Fileniuksen (2015), Löytänä & Kortesuon (2011), Grönroosin (2001), Liewendahlin (2018, 2020) sekä McColl-Kennedyn ym. (2019) näkemyksillä.

Fileniuksen (2015) ja Löytänä & Kortesuon (2011) mukaan asiakaskokemus ei ole rationaalinen päätös, vaan ihmisen tekemien yksittäisten tulkintojen summa. Se on yksilöllinen, henkilökohtainen kokemus, johon myös tunteet, mielikuvat ja alitajuisesti tehdyt tulkinnat vaikuttavat vahvasti. Asiakas on aina oikeassa, sillä tunteet ja mielikuvat ovat absoluuttisesti kiistattomia, kun yksilö tulkitsee asioita omasta näkökulmastaan.

Asiakaskokemusta tulee myös johtaa, ja tässä teoria pohjautuu mm. Juutin (2015) ja Grönroosin (2009) näkemyksiin. Asiakaskokemus liittyy oleellisesti myös arvon muodostumiseen ja yhteiskehittämiseen, jota kuvataan Grönroosin & Voiman (2013), Stein & Ramaseshanin (2016)

sekä McColl-Kennedyn ym. (2019) teorioilla. Arvon yhteiskehittäminen on Lusch & Vargon (2014) mukaan palvelupainotteisen logiikan (SDL) ydintä. Yhdessä luotu palvelukokemus on myös hyvin moniulotteinen Jaakkolan, Helkkulan & Aarikka-Stenroosin (2015) mukaan. Asiakaiden osallistaminen ei ole kuitenkaan aina ongelmattonta henkilöstön näkökulmasta, kuten Merlo, Eisingerich, Hae-Kyung Shin & Britton (2019) toteavat tutkimuksessaan.

Teoriaosuuden lopuksi käsitellään palvelumuotoilua (service design), jota käytetään yritysten ja julkisen sektorin palvelujen kehittämiseen. Ojasalon, Moilasen & Ritalahden (2014) mukaan siinä huomioidaan paitsi asiakaslähtöisyys, myös taloudelliset näkökulmat, sillä kaikki liiketoiminta on palvelua, ja sen tarkoitus on tukea asiakkaan arvontuotantoa. Osuuden lopuksi esitellään kolme palvelumuotoilumenetelmää: Design Sprint (GV 2019), Business Model Canvas (Osterwalder, Pigneur, Papadacos, Bernarda & Smith 2014) ja Lean Service Creation (Futurice 2017).

## 2.1 Asiakaskokemus

Löytänän ja Kortesuon (2011, 11) mukaan

”Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa.”

Shaw'n ja Hamiltonin (2016, 8) määritelmän mukaan asiakaskokemus on asiakkaan näkemys rationaalisesta, fyysisestä, emotionaalisesta, tiedostamattomasta ja psykologisesta vuorovaikutuksesta organisaation minkä tahansa osan kanssa. Nämä näkemykset vaikuttavat asiakkaan käyttäytymiseen ja rakentavat muistoja, joka puolestaan vaikuttaa asiakasuskollisuuteen ja organisaation tuottamaan taloudelliseen arvoon.

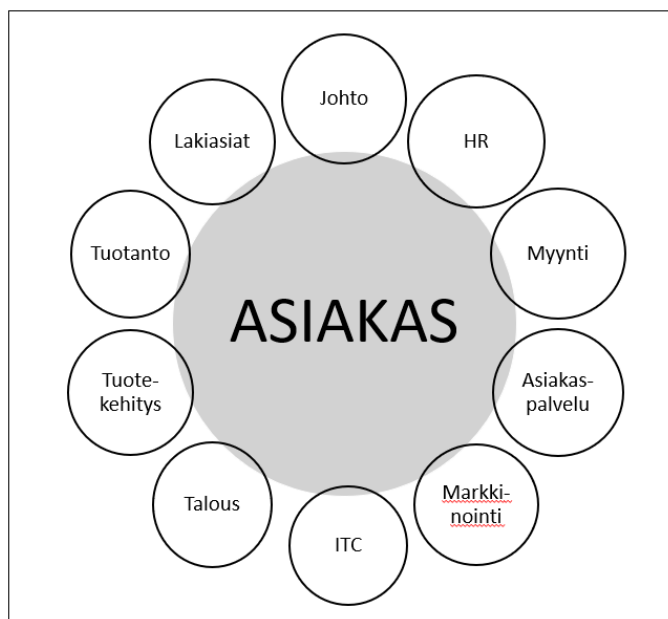
Asiakaskokemus ei ole rationaalinen päätös, vaan henkilökohtainen, yksilöllinen kokemus ja ihmisen tekemien yksittäisten tulkintojen summa. Siihen vaikuttavat vahvasti myös mielikuvat, tunteet ja alitajuisesti tehdyt tulkinnat, jotka ovat yksilölle absoluuttisesti kiistattomia. Asiakas on siis aina oikeassa. (Filenius 2015, 25; Löytänä & Kortesus 2011, 11.)

Asiakaskokemuksen muodostumiseen ja asiakkaan tunnetilaan vaikuttavia tekijöitä ovat myös asiakkaan hintatietoisuus (tuntuuko hinta suurelta vai pieneltä), hänen osaamisensa (esimerkiksi tekniset taidot), asenteensa (esimerkiksi negatiivinen ja epäroivä asenne heikentää mahdollisuuksia onnistuneeseen asiakaskokemukseen) sekä tilanne (miten kiireellinen tai tärkeä asia on). (Filenius 2015, 25-26.)

Asiakaskokemuksen merkitys on nykyään erittäin suuri, ja huono asiakaskokemus voi vaurioittaa vakavasti yrityksen mainetta hyvinkin nopeasti. Nykyisin asiat ovat paljon läpinäkyvämpiä mm. sosiaalisen median vuoksi, ja huono palvelu tulee nopeasti esiin. Ylipäätään asiakkaan

merkitykseen on alettu kiinnittää entistä enemmän huomiota. Aiemmin markkinointia ja viestintää tehtiin yritys- ja tuotelähtöisesti, nykyisin asiakas huomioidaan selvästi paremmin.

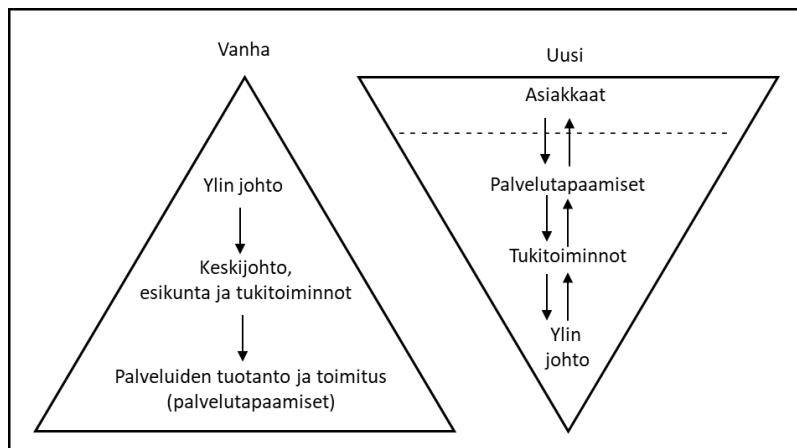
Asiakkaan kokemukseen yrityksestä vaikuttavat yrityksen kaikki toiminnot, joista jokaiseen pitäisi luoda yrityksen tavoitteleman asiakaskokemuksen muodostumista tukevat toimintatavat. Asiakaskokemusajattelun lähtökohtana onkin asiakkaan siirtäminen keskiöön. (Löytänä & Kortesus 2011, 26.) Asiaa havainnollistetaan seuraavassa kuvassa.



Kuva 1. Asiakas tulee sijoittaa yrityksen kaikkien toimintojen keskiöön (Löytänä & Kortesus 2011, 26)

Yritys voi erottautua ainutlaatuisella asiakaskokemuksella. Sitä pitää johtaa, ja johtajan esimerkin merkitys on erittäin suuri, ettei asiakaskokemus jää vain puheen tasolle tai näyttyädy henkilöstölle ja asiakkaille täysin epäuskottavana. Ihmiset eli työntekijät rakentavat asiakaskokemusta. Heitä pitäisi auttaa ymmärtämään sen merkitys nostamalla asiakas keskiöön. Asiakkailta saatu näkemys on erittäin tärkeä, jos heitä saadaan osallistettua palveluiden ja tuotteiden kehittämiseen.

Asiakaskokemusta voi ajatella myös Grönroosin (2001, 401) palvelukeskeisen organisaatiokennemallin kautta. Se esitellään seuraavassa kuvassa.



Kuva 2. Palvelukeskeinen organisaatorakenne (Grönroos 2001, 401)

Mallissa perinteinen organisaatorakenne, jossa johto on ylimpänä, on käännetty ylösalaisin. Palvelukeskeisessä organisaatorakenteessa asioiden tärkeysjärjestys on muuttunut. Asiakkaat on sijoitettu ylimmäksi, ja heti niiden alapuolella on palvelukohtaiset eli asiakaspalvelu henkilöstöineen, operatiivisine järjestelmineen ja fyysisine resursseineen. Työntekijät, jotka työskentelevät asiakaskontakteissa, tuottavat arvoa asiakkaille - he ovat vastuussa asiakkaista, operatiivisista päätöksistä ja vuorovaikutustilanteista eli totuuden hetkistä. Organisaation menestys ja kannattavuus määräytyy sen mukaan, kuinka hyvin asiakaspalvelu suoriutuu työstään. Esikunta, tukitoiminnot ja johto ovat alimpana, sillä ne ovat vain menestyksen perusedellytys. (Grönroos 2001, 399-401.)

Liewendahlin (2018, 2020) samppanjamalli on samantyyppinen, ja sen ajatus täydentää hyvin Grönroosin mallia. Liewendahlin samppanjamallissa on hauska todettu, että ympärökäännetty organisaatiokaavio tuottaa asiakkaalle kuplivia asiakaskokemuksia. Samppanjamalli tuo erinomaisesti esille sen, miten tärkeä ja erityislaatuinen asiakas on, ja kuinka tärkeää on tuottaa erinomaista asiakaskokemusta. Asiakaskokemuksenhan pitäisi tuntua asiakkaasta kuin samppanjan nauttimiselta, erityiseltä, hohdokkaalta ja nimenomaan kuplivalta, herättää hänessä positiivisia tunteita. Yritys ei voi menestyä ilman tyytyväisiä asiakkaita.

Asiakaskokemuksen merkitys kasvaa markkinoilla, joilla on paljon kilpailua ja tuotteet ja palvelut ovat hyvin samantyyppisiä. Asiakkaiden on helppo vertailla kokemuksiaan tuotteista ja saamastaan palvelusta sosiaalisessa mediassa. Asiakaskokemuksesta onkin tullut organisaatioiden keskeisin kilpailutekijä. (Juuti 2015, 40.)

Shaw'n ja Hamiltonin (2016, 10-11) mukaan seuraavan seitsemän asian huomioiminen on välttämätöntä, jotta asiakaskokemus voidaan nostaa yrityksessä seuraavalle tasolle:

- 1) Tunnista se, että asiakas päättää emotionaalisesti ja perustelee rationaalisesti.

- 2) Hyväksy asiakkaan irrationaalisuuden kaikenkattava luonne.
- 3) Ymmärrä, että asiakkaiden ajatuksenjuoksu voi olla ristiriidassa heidän itsensä kanssa.
- 4) Sitoudu ymmärtämään ja ennustamaan asiakkaan tapoja ja käyttäytymisiä.
- 5) Löydä piilossa olevat syyt ja tahattomat seuraukset siitä, että asiakkaat haluavat asioiden olevan helppoja.
- 6) Hyväksy, että näennäisesti epäolennaiset näkökulmat Asiakkaan Kokemuksessa saattavat olla kaikkein tärkeimmät näkökulmat.
- 7) Ymmärrä, että ainoa tapa rakentaa asiakasuskollisuutta on tehdä se asiakkaan muistojen kautta.

Shaw'n ja Hamiltonin näkemykset tukevat hyvin myös aluvussa 2.6 esiteltävän asiakaspainotteisen logiikan näkemystä asiakkaan johtoasemasta. Tunteet vaikuttavat meistä jokaisen käyttäytymiseen enemmän kuin ehkä haluamme myöntää. Ne ovat merkittävä asiakkaan käyttäytymistä ohjaava tekijä paitsi B2C-kentässä, myös B2B:ssä, jossa päätöksentekoa pidetään helposti rationaalisena. Asiakaskokemus vaikuttaa asiakasuskollisuuteen, joka taas vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen.

Shaw ja Hamilton (2016, 141-142) ovat listanneet uskollisia asiakkaita koskevaa tilastotietoa:

- 1) Hintaa ei ole pääsyy asiakasvaihtuvuuteen, vaan se johtuu kaiken kaikkiaan huonosta asiakaspalvelun laadusta (Accenture Global Customer Satisfaction Report 2008).
- 2) Asiakas siirtyy neljä kertaa todennäköisemmin kilpailijalle, jos ongelma liittyy palveluun, kuin jos se liittyy hintaan tai tuotteeseen (Bain & Company).
- 3) Todennäköisyys myydä nykyiselle asiakkaalle on 60-70 %, kun uudelle prospektille se on 5-20 % (Marketing Metrics).
- 4) Jokaista asiakasvalitusta kohden on 26 muuta tyytymätöntä asiakasta, jotka ovat pysyneet hiljaa (Lee Resources).
- 5) Kahden prosentin kasvu asiakaspidossa vaikuttaa yhtä paljon kuin kustannusten aleneminen kymmenellä prosentilla (Leading on the Edge of Chaos, Emmet Murphy & Mark Murphy).
- 6) 96 % tyytymättömistä asiakkaista ei valita. Kuitenkin 91 % heistä lähtee eikä koskaan palaa (Financial Training Services).

- 7) Tyytymätön asiakas kertoo kokemuksistaan 9-15 henkilölle. Noin 13 % kertoo yli 20 henkilölle. (White House Office of Consumer Affairs.)
- 8) Tyytyväiset asiakkaat, joiden ongelma saadaan ratkaistua, kertovat kokemuksistaan noin 4-6 henkilölle (White House Office of Consumer Affairs).
- 9) 70 % ostokokemuksista perustuu siihen, miten asiakas kokee että häntä on kohdeltu (McKinsey).
- 10) 55 % asiakkaista maksaisi enemmän taatakseen paremman palvelun (Defaqto Research).
- 11) Asiakkaat, jotka antavat sinulle viisi pistettä asteikolla 1-5, ostavat kuusi kertaa todennäköisemmin sinulta uudestaan, verrattuna siihen että antaisivat pisteiksi ”vain” 4,8 (TeleFaction data research).
- 12) Tarvitaan 12 positiivista kokemusta korjaamaan yksi ratkaisematon negatiivinen kokemus (”Understanding Customers”, Ruby Newell-Legner).
- 13) Asiakaspoistuman pienentyminen viidellä prosentilla voi lisätä liikevoittoa 5-95 % (Bain & Company).
- 14) Uuden asiakkaan hankkiminen maksaa 6-7 kertaa enemmän kuin nykyisen säilyttäminen (Bain & Company).
- 15) Uuden asiakkaan verkkokauppaostos on keskimäärin 24,50 dollaria, kun taas uusintaostajan on 52,50 dollaria (McKinsey).

## 2.2 Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemus ei vain tapahdu, vaan sitä pitää johtaa. Yrityksen tuleekin määritellä, millaista asiakaskokemusta se haluaa tuottaa asiakkailleen, ja johtaa vaikutuspiirissään olevia siihen liittyviä asioita systemaattisesti.

Asiakaskokemuksen johtaminen on välttämätöntä: se on kokonaisvaltainen tapa ajatella ja huomioida asiakkaan näkökulmasta yrityksen kaikki osa-alueet ja toiminnot, sillä ne ovat suoraan tai välillisesti tekemisissä asiakkaan kanssa. Laskutuksesta ja maksujen seurannasta huolehtii talousosasto, järjestelmien toimivuudesta IT-osasto, asiakassopimuksista lakiosasto, uusien ratkaisujen kehittämisestä asiakkaan tarpeisiin tuotekehitys, brändin rakentamisesta ja asiakaslupausten viestimisestä markkinointiosasto ja henkilöstön osaamisen kehittämisestä henkilöstöosasto. (Löytänä & Korteso 2011, 14-15.)

On haasteellista, jopa mahdotonta tuottaa laadukasta ja tasalaatuista asiakaskokemusta päivästä, asiakkaasta ja kanavasta toiseen. Asiakaskohtaamisen pitäisi olla yhtä laadukas kaikissa kanavissa, niin palvelutiskillä kuin verkkopalvelussakin. Asiakkaiden osaamisessa ja tunnetiloissa on väistämättä eroja, kuten asiakaspalveluhenkilöstön osaamisessa, ihmissuhdetaidoissa ja asenteissakin. Yritykset eivät voi täysin vaikuttaa siihen, millainen asiakaskokemus asiakkaalle muodostuu, mutta ne voivat päättää, millaisia kokemuksia ne pyrkivät luomaan. (Filenius 2015, 26; Löytänä & Korteso 2011, 11.)

Kun yritys johtaa asiakaskokemusta, se voi luoda asiakkaille merkityksellisiä kokemuksia, ja maksimoida asiakkailleen tuottamansa arvon. Asiakkaan kokema arvo on hänen saamansa hyödyn ja tekemiensä uhrausten erotus. Yrityksen tuottamat hyödyt tyydyttävät asiakkaan tarpeita tai helpottavat hänen elämäänsä. Uhraus on joko asiakkaan maksama hinta tai hänen menettämänsä aika. Asiakkaat ovat usein valmiita maksamaan enemmän sujuvuudesta ja nopeudesta, sillä he arvostavat aikaa säästäviä palveluita ja tuotteita jopa enemmän kuin edullista hintaa. (Löytänä & Korteso 2011, 54.)

Asiakaskokemuksen johtamisessa tarkastellaan yksittäisen asiakkaan rationaalisia, emotionaalisia, fyysisiä tai sosiaalisia kokemuksia tai näiden yhdistelmiä, kun asiakas on missä tahansa vuorovaikutuksessa organisaation ja sen tuotteiden kanssa. Siinä tarvitaan yhteistyötä eri tahojen välillä: organisaation sisällä eri yksiköiden välillä sekä ulkopuolisten palveluntuottajien että asiakkaiden kanssa. Positiivisen asiakaskokemuksen luomisen kautta saadaan uusia toimintamalleja ja sekä asiakasta että palvelun tarjoajaa hyödyttävää tuottavuutta. (Fischer & Vainio 2014, 176; Juuti 2015, 41.)

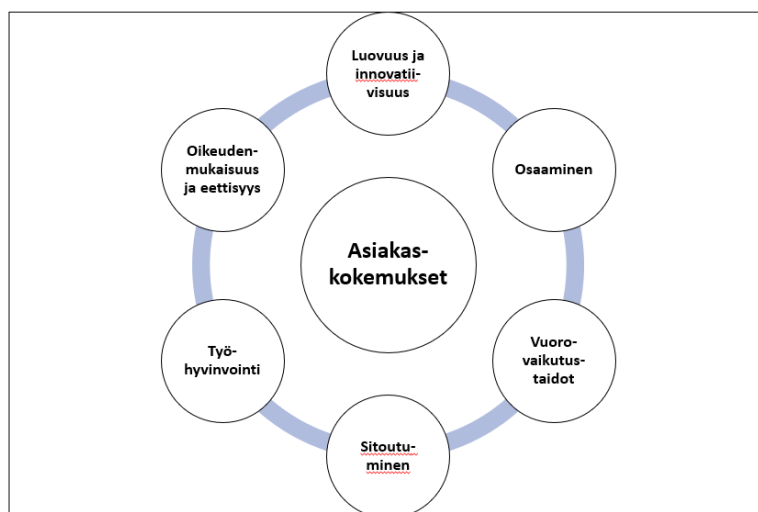
Positiivinen asiakaskokemus syntyy, kun asiakas kokee, että häntä kuunnellaan ja hänet huomioidaan, hänen tilanteensa pyritään ymmärtämään, häneen pidetään yhteyttä, työn laatu on korkea ja lupaukset pidetään. Asiakkaalla itselläänkin on tärkeä rooli asiakaskokemuksen synnyttämisessä, sillä palvelutoiminnassa palvelu syntyy kahden tai useamman ihmisen välisen vuorovaikutuksen kautta, jolloin kaikkien panoksella on merkitystä lopputuloksen kannalta. Asiakaskokemuksen sisällön ja laadun kannalta henkilötasoinen kanssakäyminen on usein kaikin ratkaisevinta, sillä yksi keskeisimmistä kilpailutekijöistä on vuorovaikutuksen kautta syntyvä kokemus. Kaikki organisaatiot ovat palveluyrityksiä - myös julkinen sektori ja tuotantolaitokset. (Fischer & Vainio 2014, 176-177; Juuti 2015, 41.)

Jotta organisaatiossa voidaan saada aikaan mahdollisimman hyviä asiakaskokemuksia, myös henkilöstöjohtamisen pitää olla asiakaskeskeistä, ja keskeisin suoriutumisen mittari on asiakaskokemusten laatu. Asiakaskokemusten aikaansaamiseen ja laatuun vaikuttavat monet henkilöstöjohtamisen ulottuvuudet (Juuti 2015, 64-66.):



- organisaation tuotteiden, palveluiden ja toimintatapojen innovatiivisuus ja uusiutumiskyky asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden mukaisesti auttaa selviämään kilpailussa muita paremmin
- osaaminen ja sen johtaminen: organisaation kyky oppia uutta sekä miten asiakaskohtaamisissa kyetään käyttämään hyväksi asiakkaiden osaamista ja jakamaan tietoa ja näkemystä
- vuorovaikutustaidot, kyky tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa ja viestiä asiakkaille myös syvällinen asiantuntemustieto ymmärrettävästi, selkeästi ja miellyttävästi
- henkilöstön sitoutuminen organisaatioon, työhönsä ja asiakaspalveluun
- työhyvinvointi: vain hyvinvoivat työntekijät kykenevät siirtämään positiivisia tunteita asiakkaalle
- henkilöstöjohtamisen oikeudenmukaisuus ja eettisyys, ihmisten arvostaminen ja luottamus (Juuti 2015, 64-66.)

Näitä ulottuvuuksia kuvataan seuraavassa kuvassa.



Kuva 3. Asiakaskeskeisen henkilöstöjohtamisen ulottuvuudet (Juuti 2015, 66)

Asiakaskokemuksen johtamisen ei pitäisi olla vain henkilöstöjohtamisen asia, sillä silloin se saattaa jäädä muun yritysjohdon silmissä vain joksikin erilliseksi ja irralliseksi HR-osaston puuhasteluksi. Asiakaskokemuksen johtaminen pitäisikin liittää koko yrityksen strategiaan ja sitoa strategisiin tavoitteisiin, purkaa nämä kärkihankkeisiin, ja jalkauttaa sitä kautta osaksi käytännön jokapäiväistä tekemistä ja mitattavia suorituksia.

Henkilöstön pitää päästä käyttämään taitojaan sellaisessa ilmapiirissä, joka kunnioittaa asiakaspalvelua, jossa puhutaan asiakkaista, hyvistä asiakaskokemuksista ja asiakkaita hyvin palvelleista henkilöistä. Luovan ja innovatiivisen organisaation jäsenet muokkaavat toimintatapoja parhaimmillaan niin, että asiakkaiden tarpeet täyttyvät ja ylittyvät. Koska monet uudet organisaation toimintaa edistävästä ajatuksista ovat peräisin asiakkailta, organisaation tulisi luoda järjestelmiä, esimerkiksi verkottumista, joiden avulla henkilöstö ja asiakkaat voivat yhdessä kehittää toimintatapoja ja parempia tuotteita ja palveluita. (Juuti 2015, 79.)

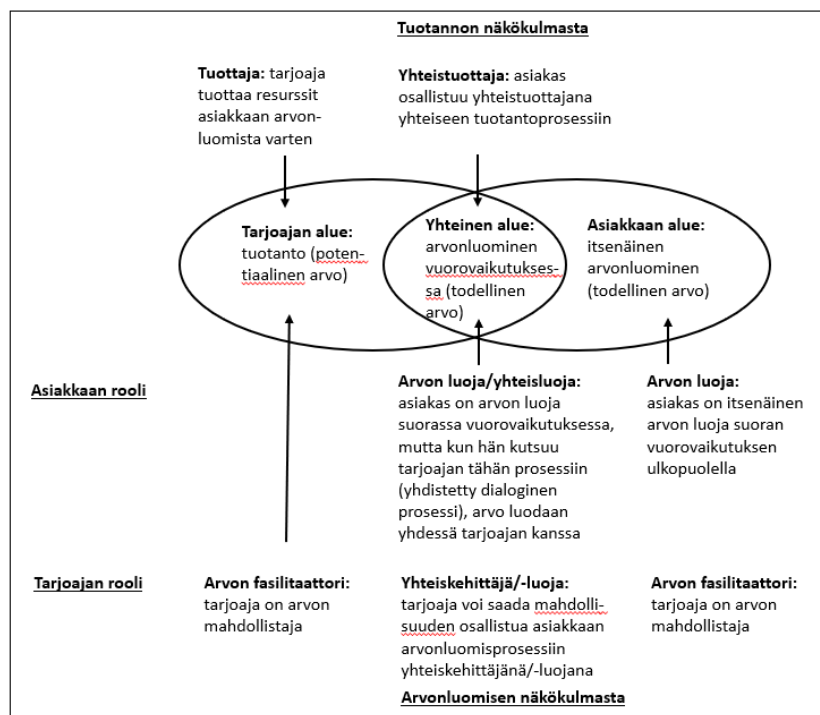
Asiakkaiden näkökulma määrittää organisaation erinomaisuuden, ja sitä ei saavuteta tarkastelemalla vain sisäisiä toimintatapoja ja järjestelmiä. Asiakaskeskeisessä henkilöstöjohtamisessa mahdollistetaan asiakaskohtaukset entistä paremmin ja tuetaan asiakaskokemusten synnyttämistä purkamalla hierarkisuutta, siiloutumista, tehtäväkeskeisyyttä ja yksilöllisiä uria korostavia järjestelmiä, keskittymällä organisaation ulkoisella rajapinnalla tapahtuvaan toimintaan, tukemalla vuorovaikutusta ja asiakas- ja palvelukeskeistä toimintaa sekä rakentamalla yhteisnäkemyksiä palvelukulttuurista. (Juuti 2015, 165.)

Toimitusjohtajan pitäisi olla asiakaskokemuksen suurin puolestapuhuja ja jalkauttaa sitä alaspäin. Asiakaskokemuksen pitäisi olla esillä jatkuvasti ja aidosti myös päivittäisessä yrityksen sisäisessä viestinnässä ja henkilöstön valmentamisessa. Asiakkaita pitäisi pyytää osallistumaan palveluiden kehittämiseen ja validointiin, jotta niistä saadaan aidosti asiakaslähtöisiä. Pitäisi olla myös kanavat, joissa asiakkailta kerätään aktiivisesti palautetta.

### 2.3 Arvon muodostuminen ja yhteiskehittäminen

Asiakkaat kokevat arvon sisäisissä prosesseissaan ja vuorovaikutuksessa toimittajan tai palveluntarjoajan kanssa, kun he kuluttavat palveluja tai käyttävät tuotteita, tietoja, henkilökohtaisia kontakteja, normalisointia tai muita pitkäaikaisten suhteiden elementtejä. Arvo voidaan jakaa ydinarvoon ja lisäarvoon. Ydinarvo pitää sisällään ydinarvokomponenttien hyödyt verrattuna siitä maksettuun hintaan. Suhteen lisäpalvelut tuottavat lisäarvoa verrattuna ajan mittaan toteutuviin suhdekustannuksiin. (Grönroos 2009, 192, 195.)

Seuraavassa kuvassa esitetään, miten yrityksen ja asiakkaan roolit vaihtelevat riippuen arvon luomisen alueesta. Yritys on vastuussa tuotantoprosessista (suunnittelu, kehittäminen, tuotanto, toimitus, back-office eli asiakkaalle näkymätön alue ja front-office eli asiakkaalle näkyvä alue), ja toimittaja-alueella se tuottaa resurssit ja prosessit asiakkaan käyttöön. Tarjoamalla asiakkaalle potentiaalista arvonmuodostusta, yritystä voidaan pitää arvofasilitaattorina. (Grönroos & Voima 2013, 140.)



Kuva 4. Arvon luomisen alueet (Grönroos & Voima 2013, 141)

Yhteisellä alueella asiakkaan rooli on kaksitahoinen: sekä resurssien ja prosessien yhteistuottaja että arvonluoja yrityksen kanssa. Silloin kun yrityksellä on suoraa vuorovaikutusta asiakkaan kanssa, sillä voi olla mahdollisuus osallistua asiakkaan arvontuotantoprosessiin ja ottaa rooli arvon yhteistuottajana. Yhteiskehittäminen voi tapahtua vain suoran vuorovaikutuksen kautta, jota ilman se ei ole mahdollista. (Grönroos & Voima 2013, 140-141.)

Jäljelle jäävällä asiakkaan alueella, joka on suljettu tuottajalta, asiakas tuottaa arvoa itsenäisesti, ilman suoraa vuorovaikutusta tai yhteiskehittämistä. Se voi tapahtua monella tapaa, ajallisesti, tilan suhteen, fyysisesti ja sosiaalisesti asiakkaan konteksteissa, ja se voi kattaa yksilöllisiä ja kollektiivisiä tasoja. Asiakas yhdistää itsenäisesti erilaisia resursseja mahdollistaakseen arvon luomisen, ja tapa jolla asiakas integroi resursseja riippuu kontekstista. (Grönroos & Voima 2013, 140, 142.)

Asiakkaalla voi olla arvonluomisessa yksilöllisiä, henkilösuhteisiin liittyviä tai kollektiivisiä tavoitteita, ja siihen vaikuttaa myös asiakkaan laajempi verkosto tai ekosysteemi, joka koostuu muista asiakkaaseen liittyvistä toimijoista (esim. perhe, ystävät), ja jotka ovat yrityksen ulottumattomissa. Siksi asiakasalue määritellään kokemuseräiseksi alueeksi, joka on suoran vuorovaikutuksen ulkopuolella, ja siinä arvonmuodostuminen (todellinen arvo) tapahtuu (luodaan) käyttäjän resursseista ja prosesseista (ja niiden lopputulemista) kertyneiden kokemusten kautta sosiaalisessa, fyysisessä, henkisessä, ajallisessa ja tilaan liittyvissä konteksteissa. (Grönroos & Voima 2013, 140, 142.)

Asiakkaan kannalta merkittävin arvontuotanto voi siis tapahtua tuottajan vaikutuspiirin ulkopuolella, eikä tuottaja voi edes tietää, mitä kaikkea sillä alueella tapahtuu, ellei hän saa siitä asiakkaalta palautetta. Silti tuottajan vaikutusmahdollisuudet kokemuksen parantamiseen voivat olla pienet tai jopa olemattomat. Esimerkkinä tästä voisi olla matkapaketin myyjä, joka tarjoaa verkostonsa kautta lento-, hotelli-, kuljetus- ja retkipalveluita, ja toimii näin osittaisena fasilitaattorina asiakkaan arvontuotannossa tämän lomamatkalla.

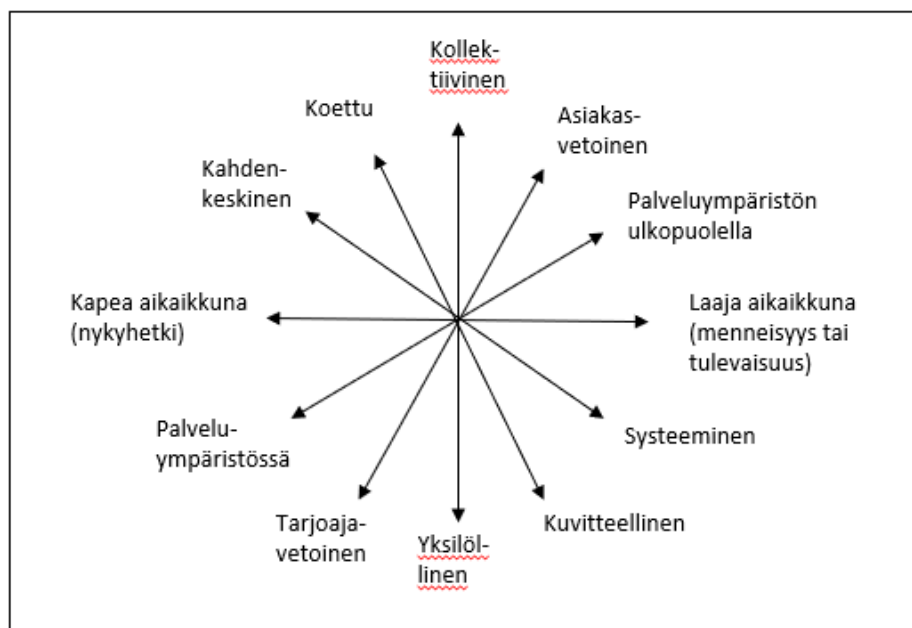
Asiakkaan todellinen arvontuotanto tapahtuu kuitenkin lomamatkan aikana, josta myyjän palvelut kattavat vain hyvin pienen osan. Matkan aikana asiakkaan toiminnot, hänen käyttämänsä muut kuin matkanjärjestäjän palvelut ja saamansa kokemukset, matkaseura ja muut henkilöt lentokoneessa, hotellissa ja kohteessa vaikuttavat ratkaisevasti matkan onnistumiseen, mutta niihin matkapaketin myyjä ei pysty vaikuttamaan. Silti asiakkaalle saattaa tulla negatiivinen vaikutelma matkapaketin myyjästä, jos hän liittyy huonot kokemuksensa tavalla tai toisella mielikuvissaan matkapaketin myyjään.

Arvon tuottamisen prosessi ei ole välttämättä niin lineaarinen kuin kuvasta näkyy. Arvoa voidaan tuottaa eri alueilla eri ajankohtina ja alueellisesti epäyhtenäisesti. Eri arvoalueet voivat seurata eri järjestyksessä ja muodostaa erilaisia arvonluomismalleja. Vaikka arvon fasilitointi normaalisti edeltää arvonluomiskokemuksia, aktiivinen asiakas voi antaa panoksensa yhteiskehittäjänä tai -suunnittelijana, tai jopa yhteisvalmistajana. Silloin yhteinen alue laajenee, ja koko prosessi alkaa suoraan siitä. Esimerkiksi, arvon luominen asiakkaalle voi alkaa yhteisestä kehittämisprosessista, joka on yritykselle mahdollisuus tuottaa arvoa yhdessä. (Grönroos & Voima 2013, 140.)

Yhdessä luotu palvelukokemus on moniulotteinen. Jaakkola, Helkkula & Aarikka-Stenroos (2015, 186) määrittelevät palvelukokemuksen seuraavasti:

Palvelukokemus on toimijan subjektiivinen reaktio tai tulkinta palvelun elementeistä, ja se muodostuu ostoprosessin ja/tai käytön aikana, tai mielikuvituksen tai muistin kautta.

Seuraavassa kuvassa esitellään sen keskeiset ulottuvuudet.



Kuva 5. Integroiva viitekehys: palvelukokemuksen yhteiskehittämisen avainulottuvuudet (Jaakkola ym. 2015, 192)

Palvelukokemuksen yhteiskehittäminen voi vaihdella tarjoajavetoisen ja asiakkaiden keskuudessa luontaisesti kehittyvän välillä. Tilaulottuvuuden kannalta yhteiskehittäminen voi tapahtua palveluympäristössä tai palveluntarjoajan ulottumattomissa. Ajallinen ulottuvuus vaihtelee kapeasta laajaan - yhteiskehittäminen voi tapahtua yksittäisissä hetkissä nykyisyydessä, menneisyyden muistoissa tai kuviteltaessa tulevia kokemuksia. Faktamielessä se voi olla toimijan todellisia tai kuviteltuja kokemuksia. Yhteiskehittäminen voi olla myös kahdenkeskistä tai systeemisempää vuorovaikutusta useiden toimijoiden kesken, ja vaihdella yksilön kokemuksesta kollektiivisiin kokemuksiin. (Jaakkola ym. 2015, 192.)

Palvelukokemukseen voivat vaikuttaa siis monien toimijoiden panokset niin palveluympäristössä kuin sen taustallakin, ja sitä voivat muovata niin koetut kuin kuvitellutkin hetket menneisyydessä ja tulevaisuudessa. Yritysten tulisi ymmärtää tämän kokonaisuuden monimutkaisuus, jotta ne voivat hyödyntää sitä innovoinnissaan, oppimisessaan ja strategisessa suunnittelussaan. Yritysjohtajat voivat käyttää palvelukokemuksen yhteiskehittämisen ulottuvuuksien viitekehystä tarkastellakseen palveluliiketoimintaansa, analysoidakseen ja reflektoidakseen palveluja ja kokemuksia, jollaisia heidän on tarkoituksena tuottaa, ja ollakseen tietoisia siitä, kuinka he voivat paremmin helpottaa palvelukokemusten yhteiskehittämistä. Viitekehys sopii eri toimialoille ja markkinoille, niin B2C:hen, B2B:hen kuin kuluttajienkin keskinäiseen toimintaan. (Jaakkola ym. 2015, 199.)

Palvelukokemuksen yhteiskehittämisen kehämäinen, sosiaalinen ja systeminen luonne pakottaa johtajat pohtimaan käyttämiään markkinoinnin mittareita ja johtamismenetelmiään, ja

uudistamaan niitä käytännöiksi, jotka ottavat paremmin huomioon tämän ilmiön monimutkaisuuden. Esimerkiksi, sen sijaan että seurattaisiin ja mitattaisiin vain kahdenvälistä palveluntarjoajan ja asiakkaan välistä suhdetta, yritysten tulisi laajentaa horisonttiaan ja monitoroida sitä, kuinka heidän asiakkaansa jakavat menneitä ja ennakoivat tulevia kokemuksiaan, muun muassa word-of-mouthin ja verkossa tapahtuvan eWOMin kautta online- ja offline-yhteisöalustoilla. (Jaakkola ym. 2015, 199.)

Jotta johtajat voivat helpottaa palvelukokemuksen yhteiskehittämistä, heidän tulee pohtia, kuinka useiden mukana olevien toimijoiden vuorovaikutusta voidaan edistää. Asiakkaat tulisi-kin sitouttaa emotionaalisesti, ja rakentaa esimerkiksi tehokkaalla teknologian hyödyntämisellä asiakaslähtöinen palveluilmasto, joka resonoi monilukuisessa yhteiskehittämisyhteisössä ja edistää asiakkaiden välistä vuorovaikutusta, kokemuksen jakamista ja arvon tuotantoa. Sitouttava palveluilmasto sekä yrityksen sisä- että ulkopuolella on olennainen siksikin, jotta asiakkaiden ja työntekijöiden innovaatioiden yhteiskehittäminen mahdollistuu ennen kilpailijoita. (Jaakkola ym. 2015, 199.)

Yhteiskehittäminen nähdään kirjallisuudessa yleensä positiivisena, ongelmattomana ja tuottavana pikemminkin kuin haastavana ja riskialttiina. Sen sijaan yhteiskehittäminen tulisi nähdä jatkuvana liikkeenjohdollisena ”mysterinä”, joka pitää ratkaista. Yritykset hyötyvät enemmän ymmärtämällä asiakkaitaan kilpailijoita paremmin, ja sitä miten asiakkaat valitsevat palveluntoimittajat, joiden kanssa asioivat, ja toisekseen suunnittelemalla palvelun, joka sopii asiakkaan toimintoihin ja kokemuksiin. (Grönroos, Strandvik & Heinonen 2015, 78.)

Yhteiskehittämiskonseptin liiketaloudellinen käyttökelpoisuus liittyy ajattelun ja toiminnan kontrastiin. On ratkaistava tärkeitä kysymyksiä: missä yhteydessä yhteiskehittämistä pitää toteuttaa, miten, milloin, missä, ketkä osallistuvat ja mitkä ovat tulokset? Käytännössä tämä vaatii analyyttisten työkalujen kehittämistä ja käyttämistä, yhteiskehittämisen selkeää määrittelyä, käsitteellisiä kategorioita ja metodeja yhteiskehittämisen tarkkailuun ja mittaamiseen. Yritysten tulisi myös keskittyä kysymyksiin, jotka liittyvät yhteiskehittämisen näkökulmiin - jotka paljastavat yhteiskehittämiseen sisältyvät elementit, ulottuvuudet, kategoriat, prosessit ja erilaiset lopputulemat. Mitkä ovat yhteiskehittämiseen liittyvät saavutukset ja riskit? Miten erilainen konteksti vaikuttaa yhteiskehittämiseen? Onko yhteiskehittäminen perustavanlaatuisesti erilainen eri tarjoomille ja erityyppisille asiakkaille? (Grönroos ym. 2015, 79.)

Yhteiskehittäminen on siis varsin moniulotteinen ja monimutkainen kokonaisuus, johon liittyy paljon kysymyksiä, ja joka ei ole monessakaan mielessä aina tarjoajan vaikutusmahdollisuuksien ulottuvilla. Tästä esimerkkinä mm. ajallisesti tulevassa tai menneessä tapahtuvat tai kuvitellut asiat.

## 2.4 Kosketuspisteet

Palveluprosessia voidaan mallintaa ja tehdä näkyväksi usealla eri tavalla. Palvelujen mallintaminen on ensisijaisesti kehittämistyökalu. Sen avulla luodaan kartta organisaation palvelujärjestelmästä niin tarkasti, että organisaation eri palveluprosesseissa mukana olevat tahot pystyvät ymmärtämään ja käsittelemään sitä objektiivisesti riippumatta heidän rooleistaan. Palvelujen mallintaminen auttaa vahvistamaan asiakaslähtöisyyttä työntekijöiden keskuudessa ja selkiyttämään rajapintoja organisaation eri toimintojen välillä. Usein mallintamisen menetelmiä kannattaa muokata kyseiseen tilanteeseen ja olosuhteisiin sopiviksi. (Rasila, Nenonen & Kärnä 2012, 52.)

Yksi palvelumallintamisen menetelmä on Service blueprinting eli vuokaavion tekeminen palvelusta. Siinä palveluprosessi kuvataan yksityiskohtaisesti vaiheittain sekä palveluntarjoajan että asiakkaan näkökulmasta niin, että siinä on kuvattu myös asiakkaan tehtävät ja toiminta palvelun aikana. Vuokaavio palveluprosessista voidaan tehdä myös asiakasprosessin etenemisestä tilassa, mutta siinä tapahtumia katsotaan usein palveluntarjoajan näkökulmasta ja nähdään vain ne tapahtumat, jotka ovat selvästi havaittavissa. (Rasila ym. 2012, 51.)

Muita menetelmiä palveluiden mallintamiseen ovat palvelun kartoittaminen (Service mapping), jaksottaisten tapahtumien analyysi (Sequential incident technique, SIT) ja kriittisten tapahtumien analyysi (Critical incident technique, CIT). Service mapping on yrityslähtöinen lähestymistapa, kun taas SIT:ssä tarkastellaan palveluiden ja tilojen vuorovaikutusta niiden käyttäjän näkökulmasta. John Flanaganin kehittämässä CIT:ssä tilan käyttäjää tai asiakasta pyydetään kuvaamaan asioita, jotka herättivät tilassa ja palveluprosessissa erityisiä, hyviä tai huonoja tunteita. (Flanagan 1954, 1; Rasila ym. 2012, 51.)

Asiakaskokemus muodostuu kaikkien palveluntuotantoprosessiin liittyvien kosketuspisteiden ja vaiheiden kautta. Nämä kosketuspisteet voivat olla ennen ja jälkeen ostotapahtuman ja eri myyntikanavissa. Ne eivät linkity välttämättä tai suoraan yritykseen, sillä epäsuoraa vuorovaikutusta tapahtuu suunnittelemattomissa kohtaamisissa yrityksen tuotteisiin, palveluihin tai brändeihin; esimerkkeinä suositukset tai kritisoivat keskustelut, uutiset tai arvostelut. Tästä näkökulmasta katsoen kosketuspisteet sijaitsevat kaikissa asiakaspolun vaiheissa sisältäen etsimisen, arvioinnin, ostamisen ja myynnin jälkeiset vaiheet asiakkaan näkökulmasta katsottuna. Näin ollen syvälinen käsitys asiakaskokemuksen kosketuspisteistä voidaan ymmärtää vain subjektiivisen (omakohtaisen) asiakasnäkökulman kautta. (Stein & Ramaseshan 2016, 9.)

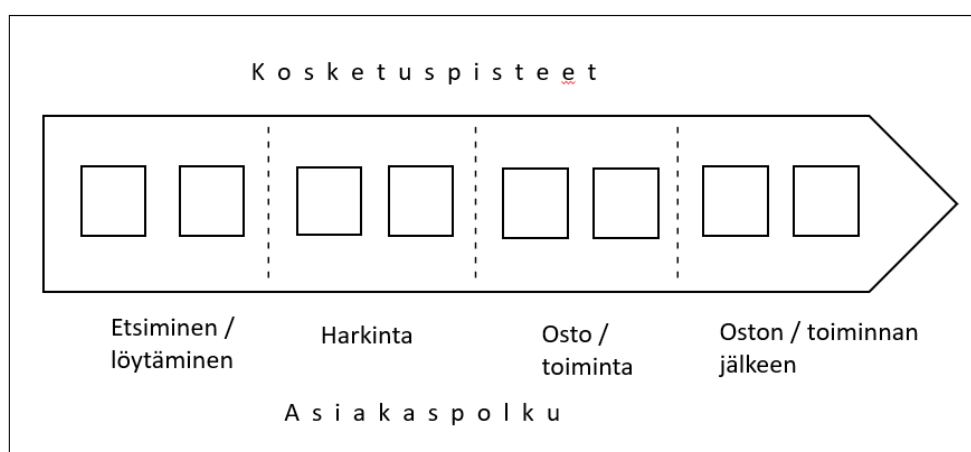
Asiakaskokemuksen kosketuspisteiden tutkiminen vaatii syvällistä ymmärrystä tekijöihin, jotka muodostavat erityisen 'totuuden hetken' vuorovaikutuksessa. Laadullinen tutkimusmenetelmä, jossa käytetään jaksottaisten tapahtumien analyysiä (Sequential incident technique, SIT), kehitettiin muodostamaan syvälinen ja kokonaisvaltainen käsitys tilanteesta (kosketuspisteestä) tekemällä seikkaperäinen analyysi tutkittavien asiakkaiden mieliinpalauttamista

asiakaskokemusten kuvauksista. (Stauss,1993; Stauss & Weinlich, 1995, Rasilan, Nenosen & Kärnän 2013, 51, mukaan; Stein & Ramaseshan 2016, 9.)

Jaksottaisten tapahtumien analyysi (SIT) helpottaa asiakkaiden havaitsemien tapahtumien keräämistä palveluntuotantoprosessin aikana. Sen lähestymistapa perustuu kriittisten tapahtumien analyysiin (CIT), jossa tutkitaan kyselyyn vastaajan havaitsemia merkittäviä tapahtumia (tilanteet, tapaukset, prosessit tai ongelmat); sitä miten ne on hoidettu, ja tulokset eli havaitut vaikutukset. Jotta tapahtuma voidaan määrittellä kriittiseksi, sen täytyy esiintyä tilanteessa, jossa sen tarkoitus ja seuraukset näyttävät riittävän selviltä prosessin tarkkailijalle. CIT:n heikkoutena on se, että siinä jäävät huomiotta tilassa ja palveluprosessissa olevat normaaliksi koetut asiat. (Flanagan 1954, 1; Rasila ym. 2012, 51; Stein & Ramaseshan 2016, 9.)

Jaksottaisten tapahtumien analyysin 'tapahtumien kertomisen' konsepti huomioi myös normaalit, ei-kriittiset tapaukset, joita saattaa sattua tapahtumien aikana. Tämän tekniikan käyttämisen hyöty on se, että kun tutkimuksen tarkka tavoite on määritelty, tutkijat voivat fokusoida hyvin yksityiskohtaisiin ilmiöihin. Tämä puolestaan helpottaa tunnistamaan tärkeitä temaattiset, löydöksiä tukevat yksityiskohdat ja esimerkit. Nämä tekniikat hyödyntävät tarinankerronnan lähestymistapaa, joka mahdollistaa sen, että haastateltava voi kuvailla ja arvioida omin sanoin kaikkia muistamiaan tapahtumia tietyn kaupan kohtaamisissa. (Stein & Ramaseshan 2016, 9.)

Jaksottaisten tapahtumien analyysissä asiakaspolku visualisoidaan ja asiakkaat johdatetaan sen ja kaikkien kosketuspisteiden läpi, joita asiakkaat tyypillisesti kohtaavat asiakaspolun varrella (Stein & Ramaseshan 2016, 9). Asiakaspolkua kosketuspisteineen havainnollistetaan seuraavassa kuvassa.



Kuva 6. Jaksottaisten tapahtumien analyysi ja kosketuspisteet (Stein & Ramaseshan 2016, 9)

Jokaisen kosketuspisteen kohdalla asiakkaita pyydetään kertomaan kaikista tapahtumista, jotka he muistavat, ja pyydetään kuvaamaan ne mahdollisimman täsmällisesti. Tällä

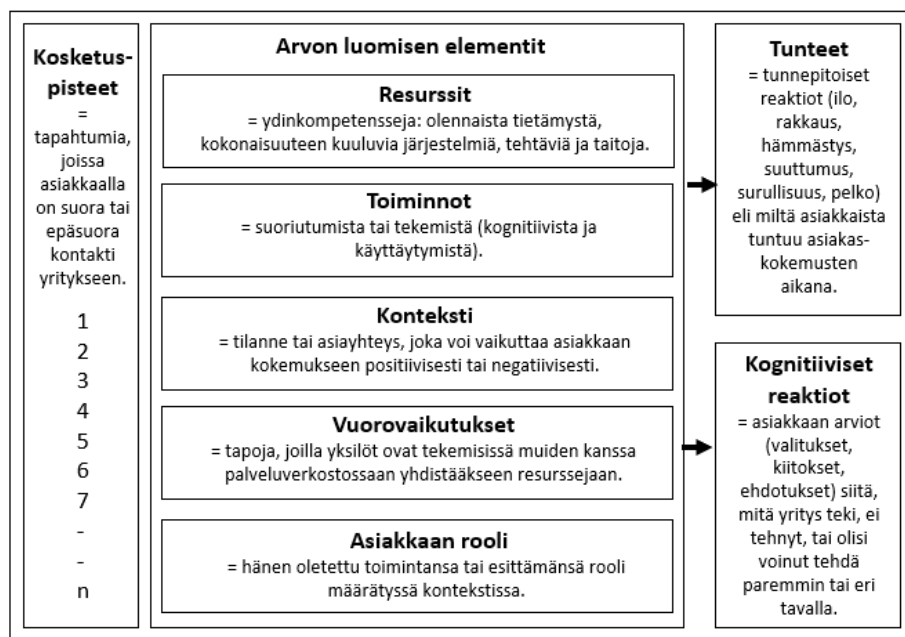


tutkimusmenetelmällä saadaan esiin asiakkaiden kuvaukset asiakaspolun varrella olevista kosketuspisteistä, ja voidaan näin tallentaa asiakaskokemuksen dynaaminen, prosessimainen luonne, joka on jokaisen asiakkaan yksilöllisesti hahmottama subjektiivinen näkemys. (Stein & Ramaseshan 2016, 9.)

Oman näkemyksensä kosketuspisteisiin ja arvon luomisen elementteihin tuovat McColl-Kennedy, Zaki, Lemon, Urmetzer & Neely (2019) rakentamallaan asiakaskokemuksen viitekehysellä. Sen mukaan asiakaspolun jokaiseen kosketuspisteeseen vaikuttavat monenlaiset tekijät, jotka liittyvät sekä yritykseen että asiakkaaseen.

McColl-Kennedyn ym. (2019, 12, 13) mukaan asiakaskokemuksen viitekehys koostuu arvon luomisen elementeistä, asiakkaan tunteista ja kognitiivisista reaktioista sekä kosketuspisteistä, joilla nämä edellä mainitut esiintyvät. Kosketuspisteet ovat tapahtumia, joissa asiakkaalla on suora tai epäsuora kontakti yritykseen.

Asiakaskokemuksen viitekehystä havainnollistetaan seuraavassa kuvassa.



Kuva 7. Asiakaskokemuksen viitekehys: arvon luomisen elementit ja kosketuspisteet (McColl-Kennedy ym. 2019, 10, 12, 13)

Arvon luomisen elementtejä ovat resurssit, toiminnot, konteksti, vuorovaikutukset ja asiakkaan rooli. Resurssit ovat ydinkompetensseja, olennaista tietämystä, kokonaisuuteen kuuluvia järjestelmiä, tehtäviä ja taitoja. Toiminnot tarkoittavat suoriutumista tai tekemistä (kognitiivista ja käyttäytymistä). Konteksti tarkoittaa tilannetta tai asiayhteyttä, joka voi vaikuttaa asiakkaan kokemukseen positiivisesti tai negatiivisesti. Vuorovaikutukset ovat tapoja, joilla yksilöt ovat tekemisissä muiden kanssa palveluverkostossaan yhdistääkseen resurssejaan.

Asiakkaan rooli on hänen oletettu toimintansa tai esittämänsä rooli määrättyssä kontekstissa. (McColl-Kennedy ym. 2019, 10, 12.)

Tunteet määritellään tässä tunnepitoisiksi reaktioiksi (kuten ilo, rakkaus, hämmästyminen, suuttumus, surullisuus, pelko) eli miltä asiakkaista tuntuu asiakaskokemusten aikana. Kognitiiviset reaktiot (kuten valitukset, kiitokset, ehdotukset) ovat asiakkaan arviointeja siitä, mitä yritys teki, ei tehnyt, tai olisi voinut tehdä paremmin tai eri tavalla. Ne auttavat yritystä tunnistamaan juurisyitä ja antavat erityisesti mahdollisuuksia kehittämiseen. (McColl-Kennedy ym. 2019, 12, 13.)

Asiakaspolkua voidaan johtaa katsomalla asioita asiakkaan näkökulmasta (ymmärtämällä arvon luomisen elementit, asiakkaan tunteet ja kognitiiviset reaktiot eri kosketuspisteissä, sekä tunnistamalla mitkä kosketuspisteet toimivat ja mitkä vaativat huomiota), tunnistamalla juurisyitä (asiakkaiden mielestä korjattavat asiat yrityksen tarjoomassa), löytämällä riskialttiit segmentit (tunnistamalla poistumariskit ja toimenpiteet niiden ehkäisemiseksi), huomioimalla asiakkaiden emotionaaliset ja kognitiiviset reaktiot, havaitsemalla ja estämällä myynnin lasku (myös segmentoimalla asiakkaat ”hälytystilan” ja rahallisen arvon mukaan) ja priorisoimalla asiakaskokemusta parantavat toimenpiteet. (McColl-Kennedy ym. 2019, 8, 20-21.)

Curedalen (2016, 7-8) mukaan organisaatiot, jotka fokusoivat asiakaspolun optimointiin, menestyvät huomattavasti paremmin kuin organisaatiot, jotka eivät tee niin: niillä liikevaihdon kasvu on 10-15 % suurempi, kustannukset 15-20 % pienemmät, asiakastyytyväisyys 20 % parempi, ja työntekijät 20-30 % sitoutuneempia (McKinsey). 80 % palveluyrityksistä uskoo tarjoavansa erinomaisia palveluita, mutta vain 8 % heidän asiakkaistaan on samaa mieltä.

## 2.5 Palvelupainotteinen logiikka (SDL)

Tuotepainotteisen logiikan (goods-dominant logic, GDL) mukaan yritys ja sen liiketoimintakumppanit luovat ja toimittavat arvoa asiakkaalle peräkkäisten, arvoa lisäävien tapahtumien kautta. Palvelupainotteisessa logiikassa (SDL) arvo kehitetään yhdessä: asiakkaiden arvon muodostuminen ja hyödyn saaminen tapahtuvat heidän käyttäessään ja yhdistellessään yrityksen tarjoamia resursseja. (Lusch & Vargo 2014, xv, 186.)

Palvelupainotteisen logiikan perusoletukset ovat seuraavat:

- 1) Palvelu on vaihdannan perustavanlaatuinen lähtökohta.
- 2) Asiakas on aina arvon yhteiskehittäjä.
- 3) Kaikki taloudelliset ja sosiaaliset (yhteiskunnalliset) toimijat ovat resurssien yhdistäjiä.

- 4) Hyödyn saaja määrittelee aina arvon ainutlaatuisella ja fenomenologisella tavalla. (Lusch & Vargo 2014,15.)

Lusch & Vargon (2014, 47-48) mukaan palvelupainotteiseen logiikkaan liittyviä piirteitä ovat:

- 1) Toimijoiden vaihdannan kohde eivät ole niinkään hyödykkeet vaan käytetyt erikoisresurssit
- 2) Useimmat kriittiset resurssit eivät ole useinkaan aineellisia vaan pikemminkin aineetomia, kuten toimijoiden osaaminen ja taidot (kompetenssit)
- 3) Arvontuotanto ei voi tapahtua tehtaissa tai jakelun kautta, vaan toimijoiden vuorovai-  
kutuksessa, kun he jakavat ja käyttävät näitä resursseja - eli palvelujen toimittamisen  
kautta.
- 4) Liiketoiminta ja taloudelliset näkökohdat eivät koostu niinkään tuotantoyksiköistä,  
vaan prosessista, jossa toimijat jakavat käyttämiään resursseja
- 5) Asiakkaiden roolissa olevat toimijat eivät ole staattisia resursseja joita targetoidaan  
ja joille markkinoidaan, vaan aktiivisia ja luovia resursseja, joiden kanssa tehdään yh-  
teistyötä ja markkinointia yhdessä.
- 6) Kilpailuetu on käytettyjen resurssien toiminto, joka pystyy tarjoamaan palvelua pa-  
remmin jollekin markkinoiden osalle.
- 7) Arvo tuotetaan yhdessä, ja sen voi perustavasti arvioida ja määrittellä vain hyödyn  
saaja.
- 8) Markkinat eivät ole itsessään olemassa, vaan pikemminkin yrittäjähenkiset voivat huo-  
mata mahdollisuuksia sellaiseen arvon yhteiskehittämiseen, joka voi tarjota perustan  
kasvun luomiseen markkinoille ja teollisuudelle.
- 9) Kun mukana on hyödykkeitä, ne ovat resurssien käytön ja toimittamisen välineitä,  
palvelua.
- 10) Vaihdantajärjestelmät tai markkinat eivät ole tasapainossa vaan pikemminkin jatku-  
vassa epätasapainossa, joka johtuu tehokkaiden toimijoiden jatkuvasti luomista uu-  
sista resursseista ja niiden soveltamisesta kilpailukykyisesti muiden hyödyksi dynaami-  
sessa, muuttuvassa kontekstissa.

Kun palvelupainotteinen logiikka yhdistetään liikkeenjohdollisiin tavoitteisiin, Lusch & Vargo (2014, 48) antavat seuraavanlaisia neuvoja/ohjeita:

- tunnista tai kehitä taloudellisten ja sosiaalisten (yhteiskunnallisten) toimijoiden sellaisia ydinkompetensseja, olennaista osaamista ja taitoja, jotka edustavat potentiaalista strategista etulyöntiasemaa/etua
- tunnista muut toimijat (potentiaaliset asiakkaat), jotka voisivat hyötyä näistä kompetensseista
- luo ja ylläpidä suhteita, jotka osallistavat asiakkaita kehittämään räätälöityjä, houkuttelevia arvolupauksia täyttämään spesifioidut tarpeet
- arvioi arvolupauksesi menestystä tarkkailemalla taloudellista ja ei-taloudellista palautetta ja käytä sitä arvolupauksesi ja suorituksesi parantamiseen
- osallista asiakkaita yhteistyöhön arvon luomisessa eli luokaa arvo yhdessä (co-create)

## 2.6 Asiakaspainotteinen logiikka (CDL)

Asiakaspainotteinen logiikka (Customer-dominant logic, CDL) on näkemys, jossa liiketoiminta ja markkinointi perustuvat asiakkaan johtoasemaan. Se kääntää perinteisen 'miten yritykset saavat sitoutettua asiakkaat omiin prosesseihinsa' -ajattelun ympäri, eli siihen miten asiakkaat liittyvät palvelun omiin prosesseihinsa. Ilman asiakkaita ei ole liiketoimintaa, ja ilman liiketoimintaa ei ole palvelua eikä palvelujärjestelmiä. Menestys määrittyy siten, että tulee asiakkaiden valitsemaksi. Jotta saa asiakkaita, palveluntarjoajan tulee rakentaa sellainen tarjooma / palvelu, jonka asiakkaat haluavat ja josta he ovat valmiita maksamaan. (Grönroos & Heinonen 2015, 74; Heinonen & Strandvik 2015, 472.)

Asiakaspainotteinen logiikka on ajattelutavaltaan varsin erilainen perinteiseen ajatteluun verrattuna. Siinä asiakas asetetaan aidosti etusijalle. Asiakkaat eivät ajattele olevansa osa jonkun yrityksen kohderyhmää, vaan itsenäisiä toimijoita, jotka valitsevat itse, mitä palveluita ja tuotteita haluavat käyttää ja milloin, millä tavoin ja keneltä ne hankkia.

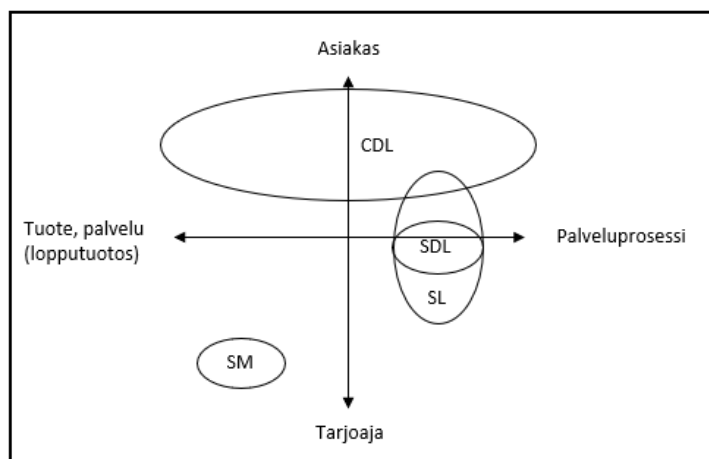
CDL eroaa muista palvelunäkökulmista, joita ovat palvelupainotteinen logiikka (SDL) ja palvelulogiikka (service logic, SL). SDL keskittyy järjestelmiin ja yhdessä kehittämiseen toimijoiden välillä yhteiskunnallisella tasolla, kun taas SL korostaa toimittajan ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta. (Heinonen & Strandvik 2015, 472.)

Tämän ajattelutavan juurruttaminen organisaatioiden päivittäiseen toimintaan vaatii muutosjohtamista ajatteluun ja käytännön tekemiseen. Kasvun näkökulmasta muutos on välttämätön. Toimintaympäristö ja kilpailutilanne muuttuvat, asiakkaiden tarpeet muuttuvat, teknologia kehittyy ja jatkuvasti tapahtuu isoja ja pieniä muutoksia, joten menestyäkseen yritysten on muututtava mukana, mieluiten jo ennakoiden muutoksia eikä pelkästään seuraamalla niitä. Innovatiivisimmat yritykset voivat olla itse luomassa muutosta ja kehittämässä uusia

toimintatapoja, ja aidosti asiakaslähtöisiä palveluita ja tuotteita markkinoille. Johtajalta tämä vaatii kykyä nähdä tulevaisuuteen, tulkita heikkoja signaaleja, luoda niiden pohjalta kestävä strategia ja toimintasuunnitelma sekä saada ihmiset mukaan muutokseen.

Muutostilanteessa tulee kertoa, mitä hyvää muutos tuo mukanaan, ja on varauduttava myös negatiivisten uhkien esille tuomiseen. Etujen tulisi olla haittoja suuremmat. Onnistuneessa muutoksessa on olennaista, että kaikki muutoksessa olevat tietävät, mikä muuttuu, miksi muutos on tarpeellinen ja tärkeä, miten muutos käytännössä toteutetaan, mitä ihmisiltä odotetaan, mitä uutta osaamista tarvitaan ja keiden kanssa työtä jatkossa tehdään. Hyvin suunniteltu muutos on aikataulutettu, tavoitteet priorisoitu ja toimenpiteiden vastuhenkilöt nimetty. (Luomala 2008, 23-25.)

Seuraavassa kuvassa esitetään eri palvelunäkökulmien erot suhteessa toisiinsa perustuen niiden keskeisiin fokuksiin.



Kuva 8. Tarjoaman ja toimijoiden ominaispiirteiden fokukset (Heinonen & Strandvik 2015, 474)

Kuvasta nähdään, kuinka perinteinen palvelujen johtaminen (service management, SM), SDL ja SL liittyvät ja eroavat toisistaan. Avainviesti on, että näkökulmilla on eri lähtökohdat, jotka johtavat erilaisiin johtopäätöksiin johtamis- ja tutkimusnäkökulmista. Näillä vaihtoehtoisilla palvelunäkökulmilla on kaksi näkökantaa:

- näkökulma on joko lopputuloksessa (tuotepainotteinen logiikka eli goods-dominant logic, GDL) tai prosessissa (SDL)
- näkökulma on joko tarjoajassa (tarjojapainotteinen logiikka eli provider-dominant logic, PDL) tai asiakkaassa (CDL) (Heinonen & Strandvik 2015, 474.)

Kun SDL ja SL problematisoivat horisontaalista dimensiota (tuotteet / palvelut vs. palvelu), CDL keskittyy tarjoajan ja asiakkaan näkökantojen erottamiseen. Siksi onkin varsin selvää, ettei CDL:ää voida nähdä SL:n tai SDL:n alaryhmänä. Kuvan vasen puoli esittää perinteistä SM-näkemyksiä, joka fokusoii tarjoajan näkökulmaan palvelutarjoamisesta ja siitä, kuinka niitä voidaan johtaa ja muotoilla / suunnitella. Asiakkaan rooli on toimittajan luomien tarjoomien vastaanottaminen. (Heinonen & Strandvik 2015, 474.)

Pystysuora akseli erottaa tarjoajan ja asiakkaan näkökulmat. Alempi puolikas esittää oletuksen, että tarjoaja kontrolloi arvoa, joka luodaan asiakkaalle. Kontrastina ylempi puolikas esittää näkökulman, jossa asiakas dominoi ja kontrolloi arvon tuotantoa. (Heinonen & Strandvik 2015, 474.)

Kuvasta näkyy, että vaikka jokaisella näkökulmalla on erilaiset oletukset, perinteinen SM on hyvin erilainen muihin verrattuna, ja että SL:llä on joitakin yhteisiä elementtejä SDL:n ja CDL:n kanssa. CDL:llä on täysin erilainen fokus asiakkaisiin, kuten kuvan pystyakselilla näkyy. (Heinonen & Strandvik 2015, 474.)

Palvelupainotteista logiikkaa (SDL) dominoi järjestelmä, jossa on geneeriset toimijat, kun taas SL fokusoii vuorovaikutukseen tarjoajan ja asiakkaan välillä sekä kahdenkeskiseen prosessiin, jossa arvo tuotetaan yhdessä. SL on lähempänä CDL:ää, koska se kiinnittää huomiota asiakkaaseen, ja siinä suhteessa SL:llä ja CDL:llä on hyvin erilainen näkökulma kuin SDL:llä. (Heinonen & Strandvik 2015, 474-475.)

### 2.6.1 CDL:n haasteet ja elementit

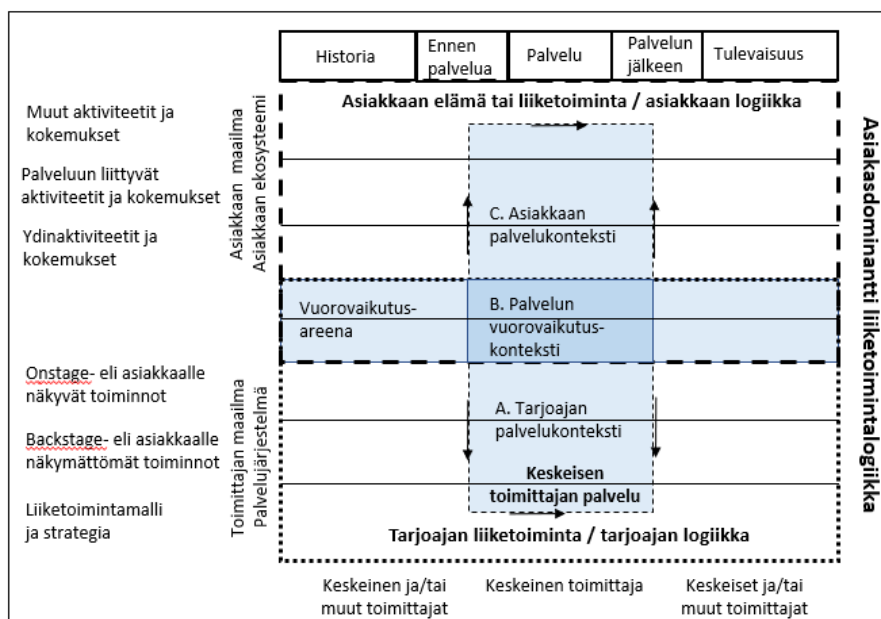
Kun verrataan näkökulmaeroja toimittaja- ja asiakaslähtöisen toimintatavan välillä, voidaan tunnistaa viisi haastetta: tarjoajan / toimittajan osallistuminen ja kontrolli yhteiskehittämiseen, arvon näkyvyys, sekä asiakaskokemuksen luonne ja ulottuvuus. (Heinonen & Strandvik 2015, 475-476.)

Termi ”dominant” viittaa siihen, että asiakkaalla on hallitseva rooli yrityksessä. Toimittajaa, joka soveltaa toiminnassaan CDL:ää, ohjaavat asiakkaaseen liittyvät näkökulmat pikemminkin kuin tuotteet, palvelut, kustannukset tai kasvu. Liiketoiminnan ydin näkyy kysymyksessä: ”Mitä sellaista voimme tarjota asiakkaille, jota he haluavat ostaa ja josta he ovat valmiita maksamaan?” kuin että ajateltaisiin ”Kuinka voimme myydä enemmän olemassaolevaa tarjoomaamme?” Jotta ensimmäiseen kysymykseen voidaan vastata, yritysten täytyy aloittaa pyrkimällä ymmärtämään asiakkaita ja heidän logiikkaansa - tästä voi tulla niille tärkeä kilpailuetu. CDL-näkökulmasta yritysten pitäisi vakavasti miettiä, miten ne voivat tulla osaksi kuluttajien elämää, pikemminkin kuin että miten ne saisivat kuluttajan osaksi yrityksen liiketoimintaa. Yritysten ei tulisi keskittyä itseensä, resursseihinsa, liiketoiminta- ja mentaalimalleihinsa ja tarjoomaansa / palveluihinsa, vaan liiketoimintansa ja olemassaolonsa perustalle,

asiakkaisiinsa. Vaikka yritys pystyisi nyt pakottamaan asiakkaan noudattamaan käsikirjoitustaan, globaalin kilpailun ja asiakkaiden käyttäytymisen muutosten myötä tilanne voi muuttua radikaalisti. (Grönroos & Heinonen 2015, 74; Heinonen & Strandvik 2015, 476; Heinonen, Strandvik, Mickelsson, Edvardsson, Sundström & Andersson 2010, 545.)

Yritysten pitäisi pyrkiä löytämään potentiaalinen, vielä toteutumaton palvelun arvo oppimalla mihin prosesseihin asiakkaat osallistuvat omassa kontekstissaan, ja minkä tyyppisiä panoksia, sekä fyysisiä että henkisiä, he tarvitsevat näiden prosessien tueksi. Tämä lähtee asiakkaiden toimintojen ymmärtämisestä, sen jälkeen niiden tukemisesta, pikemminkin kuin aloittamalla tuotteista tai palveluista ja sitten vasta tunnistamalla toiminnot joihin yritys voi sopia mukaan. Yrityksissä tarvitaankin aiempaa syvällisempää ymmärrystä asiakkaista, ja siitä minkä yritysten, yksilöiden ja palvelujärjestelmien kanssa he ovat tekemisissä. Palvelu tulisi sovittaa paitsi asiakkaan nykyisiin, myös tuleviin konteksteihin, aktiviteetteihin ja kokemuksiin. (Heinonen & Strandvik 2015, 476; Heinonen ym. 2010, 545.)

Kuvassa 9 esitetään CDL:n elementit ja palvelun tarjoajan ja asiakkaan välinen yhteys.



Kuva 9. Palvelun asiakaspainotteinen logiikka (Heinonen & Strandvik 2015, 476)

Kuvio on jaettu kahteen päällekkäiseen maailmaan: asiakkaan maailmaan ja tarjoajan maailmaan. Vuorovaikutusareena sijoittuu kohtaan, jossa nämä maailmat kohtaavat. Kuvan aikajana näkyy CDL:n aikaperspektiivi. Kuvassa painotetaan myös asiakkaan maailmassa tapahtuvia toimintoja ja kokemuksia (ydinaktiviteetit ja kokemukset, palveluun liittyvät sekä muut aktiviteetit ja kokemukset), sen lisäksi elementtejä, jotka tapahtuvat tarjoajan maailmassa (liiketoimintamalli ja strategia, asiakkaalle näkymättömät toiminnot) ja vuorovaikutuksessa (asiakkaalle näkyvät toiminnot). Varjostettu pystyalue esittää jonkin tietyn

palvelutapahtuman ja kattaa myös sitä edeltävät ja sen jälkeiset elementit. Se yhdistää tarjoajan liiketoimintamallin ja strategian toimintojen ja vuorovaikutuksen kautta asiakkaan toimintoihin ja kokemuksiin. (Heinonen & Strandvik 2015, 476.)

Palvelu jakaantuu tarjoajan palvelukontekstiin (A), palvelun vuorovaikutuskontekstiin (B) ja asiakkaan palvelukontekstiin (C). Nuolet sinisellä pystysuoralla alueella esittävät palveluun liittyvien toimintojen dynaamisuutta: asiakkaan toimet ja kokemukset vaikuttavat vuorovaikutusalueeseen ja tarjoajan keskeisiin prosesseihin, ja päinvastoin. Sininen pystysuora alue esittää vain yhtä asiakasta ja yhtä toimittajaa. Todellisessa elämässä asiakkaat käyttävät tehtäviään suorittaessaan kuitenkin erilaisia palvelun yhdistelmiä, joihin liittyy usein useita toimittajia, muita asiakkaita ja toimijoita sekä fyysisiä ja virtuaalisia rakenteita. Sinisellä vaakasuoralla alueella eli vuorovaikutusalueella näkyy linkitys asiakkaan sekä keskeisen toimittajan ja muiden toimittajien välillä menneisytydessä sekä potentiaalisessa tulevaisuudessa. (Heinonen & Strandvik 2015, 476-477.)

Katkoviivan sisällä oleva asiakkaan koko maailma tulee huomioida. Kun toimittajat kehittävät palvelutarjoomaansa, heidän tulisi peilata aktiviteetteja ja kokemuksia jotka tapahtuvat tässä kontekstissa. Samaan aikaan toimittajilla on omat rajoituksensa kyvykkyyksien, resursien, liiketoimintamallien ja strategioiden suhteen heidän omassa maailmassaan, joka on taas kuvattu toisella katkoviivalla. Päähaaste palveluntarjoajille on se, että heidän tulisi astua ulos omasta maailmastaan ja logiikastaan. CDL:n liiketoimintalogiikkaan sisältyy molempien maailmojen ja logiikkojen riittävä ymmärrys. (Heinonen & Strandvik 2015, 477.)

### 2.6.2 CDL:n viisi olennaista piirrettä

CDL:n viisi olennaista piirrettä ovat: liiketoimintanäkökulma, asiakaslogiikka, tarjooma, arvonmuodostus ja konteksti (Heinonen & Strandvik 2015, 477). Seuraavassa käsitellään näitä ominaisuuksia.

#### 1) Liiketoimintanäkökulma

CDL määrittellään liiketoimintanäkökulmaksi, sillä liiketoimintaa ei ole olemassa ilman asiakkaita. Tästä näkökulmasta ei tulisi tarkastella pelkästään asiakkaan toimintoja, kokemuksia ja preferenssejä, vaan myös heidän tavoitteitaan, tehtäviään ja perustelujaan eli ajatuksenjuoksuaan. Tämä vaatii asiakkaan subjektiivisen logiikan ymmärtämistä. Liiketoimintaa on johdettava varmistamaan lyhyen ja pitkän tähtäimen tuotot sekä kilpailukyvyyn säilyttäminen. Tämä saavutetaan tunnistamalla asiakkaan logiikka, luomalla sopivia liiketoimintamalleja ja tarjoomia, sitoutumalla toimintoihin, jotka varmistavat arvonmuodostumisen sen tarjoajalle, luomalla ylivertaista arvonmuodostumista asiakkaalle ja kokonaisprosessien jatkuvaa monitorointia ja mukauttamista. CDL:n liikkeenjohdollinen lähestymistapa perustuu siihen, että ymmärretään, miten



toimittaja osallistuu asiakasarvon luomiseen ja ansaitsee samanaikaisesti rahaa. (Heinonen & Strandvik 2015, 477.)

## 2) Asiakaslogiikka

Asiakkaan toimintojen, reaktioiden, käytäntöjen, preferenssien ja päätösten oletetaan perustuvan omalaatuiseseen, erikoiseen logiikkaan ja järjestykseen siitä, miten he valitsevat omasta mielestään tarkoituksenmukaiset keinot ohjatesaan tekemisiään ja saavuttaakseen tavoitteensa. (Heinonen & Strandvik 2015, 477-478.)

Asiakaslogiikka on kognitiivinen, voimakkaasti tunneperäinen ja vain osittain selvä. Asiakaslogiikka vaikuttaa siihen, miten asiakkaat valitsevat saatavilla olevasta tarjoomasta, ja miten he kokevat eri tarjoomien arvon. Määritelmän mukaan kaikki asiakkaat ovat subjektiivisesti katsoen rationaalisia, toisin sanoen oman logiikkansa ohjaamia. Mikään logiikka ei ole toista parempi - se on ainoastaan erilainen. (Heinonen & Strandvik 2015, 477-478.)

Liiketoimintamielessä asiakaslogiikka muovaa asiakaskohtaisen mallin siitä, miten asiakkaat elävät elämäänsä tai ohjaavat liiketoimintaansa, kohdentavat fokuksensa, energiansa ja osallistumisensa suhteessa markkinoiden tarjoomiin. (Heinonen & Strandvik 2015, 477.)

## 3) Tarjooma

Tarjooma kattaa tuotteet, palvelut, ratkaisut, arvolupaukset ja suhteet. Se sisältää myös lopputuotosnäkökulman (tuotteet / palvelut), prosessinäkökulman (palvelu) ja ajan mittaan myös näiden laajennukset (suhteet). (Heinonen & Strandvik 2015, 478.)

Asiakkaan näkökulmasta palvelu tarkoittaa sitä, miten palveluntuottajat osallistuvat asiakasarvon muodostumiseen vuorovaikutuksellaan ja läsnäolollaan, sekä palvelun tekninen (mikä), toiminnallinen (miten), aikaan (milloin) ja paikkaan liittyvä (missä) sekä toimijaan liittyvä (kuka) näkökulma. Asiakkaan näkökulmasta katsottuna relevanttia on, että se mitä toimittaja myy, ei välttämättä ole sitä mitä asiakas ostaa. Palvelu on erilainen toimittajalle ja asiakkaalle. (Heinonen & Strandvik 2015, 478.)

Toimittajan näkökulmasta palvelu tarkoittaa tarjooman suunnittelemista niin, että se perustuu asiakaslogiikkaan, sillä saavutetaan tarkoituksenmukainen arvo ja päästään osalliseksi asiakkaan arvontuotantoa. Asiakkaan näkökulman ymmärtäminen on haastavaa toimittajille: eli se miten asiakkaat päättävät palvelujen käytöstä, käyttävät palvelua, ja miten he kokevat palveluntuottajalta saamansa panoksen. Käytännössä yritykset eivät voi tarjota räätälöityä tukea asiakkaan arvomuodostukselle, mutta

niiden pitää valita, mitä ne pystyvät tarjoamaan, kun huomioidaan kilpailu ja heidän oma kapasiteettinsa ja strategiansa. (Heinonen & Strandvik 2015, 478.)

Liikkeenjohdollisesta näkökulmasta lähtökohta tarjoomien innovoimiselle on se lopputuotos, mitä asiakkaat odottavat saavansa kussakin tilanteessa, kuin se millä toimittajat kuvittelevat tuottavansa arvoa asiakkaalle. Tarjooma on se asia, jonka vuoksi asiakas irrottautuu kontaktista toimittajaan. Pääpaino onkin toimittajan kyvykkyyksien ja resurssien eli tarjooman sovittaminen asiakkaan toimintoihin ja tavoitteisiin eli tarpeisiin. (Heinonen & Strandvik 2015, 478.)

#### 4) Arvonmuodostus

Arvonmuodostus kuvaa prosessia, jossa arvo muodostuu tarkoituksellisesti synnytetynä, ja se perustuu arvontuotannon aikana syntyviin sekä aineellisiin / fyysisiin että henkisiin kokemuksiin. Arvonmuodostuminen on erilaista asiakkaille ja toimittajille (tai mille tahansa muulle siihen osallistuvalla toimijalla). Asiakas arvioi arvonmuodostumista perustuen toimittajan vaikutuspiirissä olevaan alueeseen, lopputuotokseen ja prosessiin joka tapahtuu vuorovaikutteisella alueella, sekä lopputuotokseen ja prosessiin asiakkaan vaikutuspiirissä olevalla alueella. Toimittajan arvonmuodostus tapahtuu prosessissa, joka perustuu toimittajan liiketoimintalogiikkaan ja toimintoihin, joihin muiden toimijoiden toimenpiteet vaikuttavat. Arvon toiminnallisen muodostumisen (käytön) lisäksi, se voi olla symbolista ja emotionaalista, sisältyä vuorovaikutukseen tai sen ulkopuolelle. (Heinonen & Strandvik 2015, 478.)

Arvonmuodostus voi olla myös yksilöllistä, kollektiivista, tarkoituksellista, tahatonta, kuviteltua tai koettua. Arvo muodostuu sekä toimittajan maailmassa, vuorovaikutusareenalla että asiakkaan maailmassa. Se on asiakaskohtainen, rakentuu sosiaalisesti, ja voi sijoittua nykyhetkeen, tulevaisuuteen tai menneisyyteen. (Heinonen & Strandvik 2015, 479.)

Asiakkaan arvonmuodostus ilmenee hänen käyttäytymiseensä ja henkisiin prosesseihinsa liittyvänä tarjoomien tulkintana, kokemisena ja yhdistämisenä asiakkaan jokapäiväisessä elämässä / liiketoiminnassa, ja se sisältää joko positiivisen tai negatiivisen lopputuleman. Toimittajan arvonmuodostus määrittyy hänen prosessikehityksensä liittyen strategiaan, tarjoomien suunnitteluun ja toteutukseen, ja perustuu hänen kyvykkyyksiinsä, taitoihinsa ja tulkintoihinsa asiakaslogiikasta joko positiivisin tai negatiivisin lopputuloksin. (Heinonen & Strandvik 2015, 479.)

Asiakkaat eivät tukeudu vain toimittajan lupauksiin, vaan heillä on yleensä omaa kokemusta ja muilta toimittajilta saatua tietoa. Tässä jatkuvasti muuttuvassa tilanteessa toimittajan menestys riippuu arvon tuottamisesta, ei arvolupauksista.

Suoriutuminen ratkaisee, ja sen tason asiakas määrittelee omilla kriteereillään. Tämä vaikuttaa siihen, miten arvo käytännössä muotoutuu, kun asiakas käyttää tarjoomaa. (Grönroos & Heinonen 2015, 75.)

Seuraavassa tarkastellaan arvonmuodostuksen osatekijöitä: lopputulos (mitä), prosessi (miten), sijainti (missä), aika (milloin), asiakas (kuka) ja toimittaja (kuka).

**Lopputulos** (mitä). Asiakkaan logiikka, toiminnot ja tarvitsevuus (ei tarpeet) määrittävät, kuinka tarjooma koetaan ja kuinka se muovaa arvonmuodostusta. **Prosessi** (miten). Arvo muodostuu kahdessa erillisessä mutta toisiinsa liittyvässä prosessissa, joita ovat asiakkaan ja toimittajan prosessit. Asiakkaan arvonmuodostusprosessi on asiakaslogiikka- ja toimintolähtöinen, ja muiden toimijoiden toiminnot vaikuttavat siihen. Toimittajan arvonmuodostusprosessi perustuu toimittajan liiketoimintalogiikkaan ja -toimintoihin, ja siihenkin vaikuttavat muiden toimijoiden toiminnot. **Sijainti** (missä). Arvonmuodostus tapahtuu asiakkaalle aina tiettyssä asiayhteydessä. Asiakkaan maailmassa tapahtuvat toiminnot ja kokemukset liittyvät tai eivät liity johonkin tiettyyn toimittajaan, ja ne voivat johtaa arvon muodostumiseen. (Heinonen & Strandvik 2015, 479.)

**Aika** (milloin). Arvonmuodostus tapahtuu prosessissa, jonka kesto on epämääräinen, ja se sisältää suosiollisia ja epäsuosiollisia vaiheita ja elementtejä. Arvonmuodostusta tulkitaan ja uudelleentulkitaan, ja sen arviointi on suhteellista eri ajankohtina. **Asiakas** (kuka). Asiakkaita on monentyypisiä, kuten kuluttajia, yrityksiä, organisaatioita tai muita toimijoita, kuten yksilöitä, ryhmiä ja muita yksiköitä. Asiakkaat määräävät arvonmuodostuksen. **Toimittaja** (kuka). Toimittajia voivat olla yritykset, organisaatiot, henkilöt tai muut toimijat, jotka tuovat tarjoomansa asiakkaille. (Heinonen & Strandvik 2015, 479.)

Asiakkaan arvonmuodostuminen on avaintekijä siinä, miten yritysten tulee johtaa niiden omia arvonmuodostamisprosessejaan. Toimittajat voivat vaikuttaa asiakkaisiin monin tavoin, mutta ne kilpailevat muiden toimittajien kanssa, ja niiden tarjoomien pitää olla relevantteja asiakkaille. Avainasia on ymmärtää, kuka on asiakas, ja mikä hänen logiikkansa on. (Heinonen & Strandvik 2015, 479.)

##### 5) Konteksti / asiakkaan ekosysteemit

Arvonmuodostuminen tapahtuu asiakkaille aina heidän kontekstissaan: heidän maailmassaan arvo voi syntyä siihen liittyvissä tai liittymättömissä toiminnoissa ja kokemuksissa. Tämä konteksti perustuu asiakkaan ekosysteemeihin, joka on asiakkaaseen liittyvä järjestelmä toimijoita ja elementtejä, joka on relevantti tiettyssä palvelussa. Palveluekosysteemit ovat vain osa asiakkaan ekosysteemiä, johon sisältyy

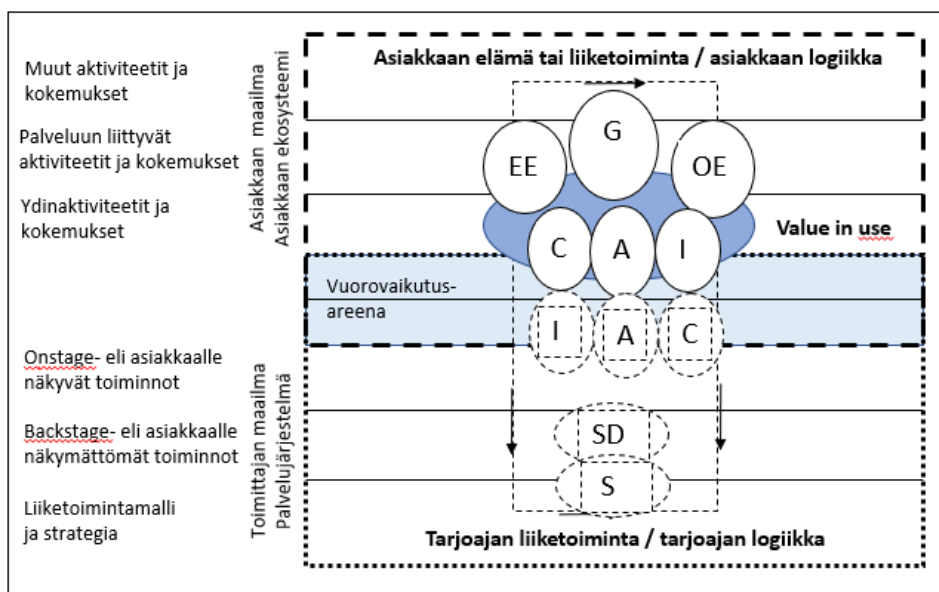
palveluntoimittajia, muita asiakkaita (yksilöitä tai yrityksiä), muita toimijoita (kuten yhteisöjä) sekä palveluun liittyvät ei pelkästään sosiaaliset, vaan myös kaupalliset, fyysiset ja virtuaaliset ominaisuudet. Liiketaloudellisesta näkökulmasta on tärkeää ymmärtää toimittajien positio ja vaikutus asiakkaan ekosysteemeihin - se voi vaihdella laajasta vähäpätöiseen. (Heinonen & Strandvik 2015, 479-480.)

### 2.6.3 CDL:n erot muihin ajattelutapoihin

CDL-lähtöisten palveluntoimittajien pitäisi toimia eri tavalla kuin perinteisten toimijoiden. Ensinnäkin toimittajien pitäisi olla tietoisia sekundäärisestä roolistaan asiakkaiden elämässä (tai liiketoiminnassa), ja pyrkiä tulla kutsutuiksi sinne; asiakkaiden ekosysteemeihin, toimintoihin, kokemuksiin ja käytäntöihin. Toiseksi, toimittajien toimintoja ohjaa ymmärrys asiakaslogiikasta: asiakassuuntautuneisuus, joka ohjaa yritysten strategiaa kohti huippulaadun luomista ja asiakastyytyvää, pitäisi korvata asiakasdominanssilla ja ajattelutavalla, jossa asiakkaita kuunnellaan heidän omassa kontekstissaan. (Heinonen & Strandvik 2015, 480.)

Asiakaspainotteinen liiketoimintalogiikka tarkoittaa sitä, että asiakkaan asiat ohjaavat liikkeenjohdollista ajattelua kaikilla tasoilla, johtoryhmästä jokapäiväiseen vuorovaikutukseen asiakkaiden kanssa, tuotantoon, toimitusketjuihin ja organisatorisiin asioihin. Lisäksi, sen sijaan että fokuoitaisiin kollektiiviseen asiakaskäyttämiseen ja -kulttuureihin, CDL suosii omalaatuisen, yksilöllisen logiikan ymmärtämistä. (Heinonen & Strandvik 2015, 480.)

Seuraavassa kuvassa esitetään CDL-näkökulman liiketaloudelliset avaintekijät markkinointimielessä.



Kuva 10. Asiakkaan arvonmuodostukseen vaikuttavat tekijät (Heinonen & Strandvik 2015, 480)

Kuva on luonnollisesti yksinkertaistettu, mutta siinä näkyy, kuinka asiakas ja palveluntuottaja kohtaavat. Toimittajan maailmaan liittyvät strategiaprosessit (S) ja palvelumuotoilutoiminnot (SD), ja nämä ovat enimmäkseen asiakkaalle näkymättömiä. Päällekkäin interaktiivisessa palvelukontekstissa ovat toimittajan toiminnot koskien informaation keräämistä asiakkaista ja markkinoista (I), suorat ja epäsuorat palveluaktiviteetit (A) ja kaikenlainen markkinointiviestintä (C). (Heinonen & Strandvik 2015, 480.)

Sitä vastoin asiakkaan puolella, asiakas osallistuu kommunikointiin toimittajan ja muiden kanssa (C), toimintoihin suhteessa toimittajaan (A), ja informaation keräämiseen eri toimittajista (I). Nämä tapahtuvat interaktiivisessa palvelukontekstissa, ja ovat asiakkaan ydintoimintoja ja kokemuksia tiettyyn palveluun liittyen. Syvällä asiakkaan maailmassa ovat hänen tavoitteensa ja toimintonsa (G), aiemmat kokemuksensa liittyen palveluun ja palveluntoimittajaan (EE), ja muut kokemukset liittyen palveluun ja eri palveluntoimittajiin (OE). Arvonmuodostukseen vaikuttaa osittain vuorovaikutus palveluntoimittajan kanssa, ja osittain muut tekijät asiakkaiden liiketoiminnassa / elämässä. Oletetaan, että asiakkaat noudattavat omaa logiikkaansa, ja toimittajat omaa liiketoimintalogiikkaansa. (Heinonen & Strandvik 2015, 480.)

Johdon suuri haaste on tulkita asiakkaiden logiikkaa, ja kääntää se tarkoituksenmukaisiksi toiminnoiksi kaikilla toimittajan organisaatiotasolla ja kaikissa markkinointiaktiviteeteissa, sisältäen mm. palvelumuotoilun, hinnoittelun, viestinnän, myynnin, palvelutoiminnot ja logistiikan. Potentiaalisista asiakkaista ja markkinoista tulisi muodostaa kokonaiskuva suhteessa toimittajan kykyyn palvella erilaisia asiakkaita. Kuva indikoi myös haasteita ja jännitteitä, joita voi syntyä sisäisesti, kun eri toimintoja on tarve yhdenmukaistaa. Esimerkiksi, kun näkemys asiakkaan arvonmuodostuksesta muutetaan viestintästrategioiksi ja -käytännöiksi, palvelutoiminnoiksi ja palvelumuotoiluksi. (Heinonen & Strandvik 2015, 480-481.)

CDL:ssä asiakkaan logiikka, hänen aikomuksensa ja tehtävänsä ovat ytimessä, ja arvo muotoutuu asiakkaan kontekstissa. Tähän liittyviä kysymyksiä ovat Grönroosin ym. mukaan (2015, 79.):

- kuka tekee aloitteen yhteiskehittämisen aloittamiseen?
- kuka tekee aloitteen yhteiskehittämisen lopettamiseen / jatkamiseen?
- kuka dominoi yhteiskehittämisen prosessia?
- mikä yhteiskehittämisen prosessin valtarakenne on?
- onko yhteiskehittäminen vapaaehtoista vai pakotettua?
- onko yhteiskehittäminen yksinkertaista vai monimutkaista?

- mikä yhteiskehittämisen lopputulos on: onnistunut vai epäonnistunut?
- mikä yhteiskehittämisen laajuus on: kapea vai laaja?
- mitkä ovat osapuolten roolit yhteiskehittämisessä?
- mitä eri tyyppisiä yhteiskehittämisen muotoja on olemassa?
- ovatko molemmat osapuolet tietoisia yhteiskehittämisestä? Onko yhteiskehittäminen tarkoituksellista? (Grönroos ym. 2015, 79.)

## 2.7 Henkilöstönäkökulma asiakkaiden osallistamisessa

Asiakkaiden osallistaminen ei ole aina ongelmaton henkilöstön näkökulmasta. Kuten Grönroos ym. (2015) aiemmin totesivat, yhteiskehittäminen nähdään usein kirjallisuudessa positii-visena, ongelmattomana ja tuottavana. Vaikka asiakkaan rooli on hyvin merkittävä, pitäisi asiakkaiden osallistamisella ja palautteen huomioimisella olla jotkin yrityksessä ennalta määritellyt rajat, jottei se käänny itseään vastaan, ja heikennä työntekijöiden hyvinvointia ja sitoutuneisuutta sekä jopa huononna yrityksen kannattavuutta. Tässä johtamisella on tärkeä rooli.

Johtaminen on vuorovaikutussuhde johtajan ja seuraajien välillä. Johtaja pyrkii johtamaan ja seuraajat päättävät, haluavatko seurata vai ei. Seuraaminen riippuu johtajan uskottavuudesta, joka on vaikea rakentaa, mutta helppo menettää. Ihmisten johtaminen on kykyä saada muut tekemään jotain, mutta nykyaikaisissa organisaatioissa se ei tarkoita käskyttämistä, vaan motivoiva johtaja innostaa ihmisiä ja saa työyhteisön työskentelemään yhdessä asetettujen tavoitteiden ja halutun muutoksen saavuttamiseksi. Jotta muutos voi tapahtua, sen pitää tuntua työntekijöiden mielestä relevantilta. (Chng, Kim, Gilbreath & Andersson 2018; Luomala 2008, 22-24; Pennington 2016, 193)

Johtajan uskottavuus rakentuu kahdesta kriittisestä tekijästä: pätevydestä ja luotettavuudesta. Pätevyys on työntekijöiden havaitsemaa ja muodostamaa luottamusta johtajan tietoihin, taitoihin ja kykyyn hoitaa tehtävänsä. Chngin ym. (2018) tekemän tutkimuksen mukaan luotettavuuteen liitettiin muiden tekijöiden ohella työntekijöiden suojeleminen, arvostaminen, konsultointi ja kuunteleminen sekä tuen tarjoaminen. (Chng ym. 2018.) Johtajan tulee kin olla työntekijöidensä puolella.

Yritykset panostavat paljon asiakkaan osallistumiseen, jotta asiakkailla olisi jatkuva rooli liiketoiminnassa tuotteisiin ja palveluihin liittyvien ehdotusten ja ideoiden tarjoajana. Tällä voidaan lujittaa myös asiakkaan sidettä yritykseen, parantaa asiakasuskollisuutta ja lisätä jopa asiakkaan halukkuutta maksaa korkeampia hintoja. (Merlo, Eisingerich, Hae-Kyung Shin & Britton 2019.)

Merlo ym. (2019) totesivat palveluyrityksissä tehdyssä tutkimuksessaan, että innokkuus asiakkaan osallistamiseen vähenee, mitä lähemmäs yrityksen etulinjaa lähestytään. Kun asiakkaita rohkaistaan puhumaan suoraan, etulinjan työntekijät voivat kokea olonsa uhatuksi. Asiakkaiden näkökannat eivät ole aina järkeviä. Ne ovat myös vastoin työntekijöiden etua silloin, kun niihin sisältyy valituksia heistä, tai vaatimuksia, jotka lisäävät heidän työkuormaansa. (Merlo ym. 2019.)

Yhtiöt, jotka painottavat liikaa asiakkaiden osallistumista, saattavat luoda olosuhteet, jossa etulinjatyöntekijöiden odotetaan sietävän oman hyvinvointinsa kustannuksella asiakkaiden huonoa käytöstä, kuten solvauksia ja henkistä väkivaltaa. Työntekijät voivat tuntea olonsa petetyiksi ja turhautuneiksi, koska yhtiö tuntuu arvostavan enemmän asiakkaiden tuottamaa informaatiota kuin heidän hyvinvointiaan. Tämä voi rapauttaa sisäistä moraaliala: etulinjatyöntekijät voivat päättää vaikeuttaa asiakkaiden osallistumista passiivisesti – tai jopa aktiivisesti sabotoida sitä. Yritysten täytyykin pitää työntekijät sitoutuneita ja luottavaisina siihen, että heillä on johdon tuki takanaan. (Merlo ym. 2019.)

Bitner, Booms ja Mohr (1994) toteavat tutkimuksessaan, että epätyytyttävät palvelukohtaukset voivat johtua myös asiakkaista. On olemassa ongelma-asiakkaita, joiden tyytymättömyys voi johtua heistä itsestään, heidän asiattomasta käytöksestään ja kohtuuttomista vaatimuksistaan. Tutkimuksessa jopa 22 prosenttia epätyytyttävistä tapahtumista johtui juuri ongelma-asiakkaista. Vaikka kukaan ei oikeasti usko, että asiakkaat ovat aina oikeassa, yritysten toimintaperiaatteissa näin usein teeskennellään, ja johto vaatii asiakaskontakteissa työskentelevää henkilöstöä kohtelemaan asiakkaita kuin he todella olisivat aina oikeassa. Tämä luonnollisesti aiheuttaa stressiä henkilöstölle. (Bitner ym. 1994, 101-102.)

Merlo ym. (2019) ja Bitner ym. (1994) viestivät havaintojensa perusteella seuraavia päätelmiä johtajille:

- 1) Älkää ylikorostako asiakaspalautetta suoritusten arvioinnissa. Asiakaspalautte voi olla hyvin subjektiivista, emotionaalisesti latautunutta ja mahdollisesti puolueellista: asiakkaat arvioivat toisinaan henkilöstöä tekijöillä, joihin työntekijät eivät voi vaikuttaa. Näitä voivat olla esimerkiksi hidas tietokonejärjestelmä, yrityksen byrokratia, huonosti suunnitellut järjestelmät ja toimintamallit, pitkä odotusaika tai jopa sää. Työntekijöillä ei ole aina edes toimivaltaa tai kykyä ratkaista käsillä olevaa ongelmaa. Tämä voi aiheuttaa turhautumista ja epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia sekä rohkaista työntekijöitä taktikoimaan järjestelmällä: he voivat pyrkiä esimerkiksi valituksen minimoimiseen saadakseen taloudellisia / rahallisia palkintoja, sen sijaan että loisivat asiakasarvoa. (Bitner ym. 1994, 103; Merlo ym. 2019.)
- 2) Vaalikkaa kulttuuria, jossa arvostetaan etulinjan työntekijöitä. Monissa organisaatioissa he joutuvat asemaan, jossa he kokevat joutuvansa kaunistelemaan

työsuoritustaan esimiehilleen anelemalla asiakkaita antamaan kyselyissä hyvät arvostukset. Tällaiset pyynnöt voivat hermostuttaa asiakkaita ja jopa heikentää yrityksen tekemää työtä positiivisen brändiviestin välittämisessä. Organisaatioiden pitää löytää tapoja luoda ja vahvistaa positiivista yrityskulttuuria, jotteivat etulinjatyöntekijät ole puolustuskannalla ja pakotettuja opportunistiseen, manipuloiwaan käyttäytymiseen. Kun työntekijät tietävät, että yhtiö arvostaa heidän panostaan, monet ovat valmiita näkemään paljonkin vaivaa asiakkaiden tarpeiden eteen. (Merlo ym. 2019.)

- 3) Priorisoikaa työntekijöiden hyvinvointi, sillä se on välttämätöntä yrityksen menestykselle. Tämä pitää myös viestiä selvästi sisäisesti. Yrityksessä voi olla esimerkiksi työntekijöiden hyvinvointiasioihin erikoistunutta henkilöstöä, aivan kuten on henkilöstöä asiakastyytyväisyysasioiden käsittelemiseenkin. Tämä henkilöstöpalveluyksikkö toimii itsenäisesti, riippumatta suorituskykyä mittaavasta johdosta, ja tukee asiakkaiden kanssa epämiellyttävää vuorovaikutusta kokeneita työntekijöitä sekä auttaa heitä palaamaan henkisestä väkivallasta, häirinnästä, ahdistelusta ja vastaavasta. Organisaatiossa pitäisi linjata strategia, miten ongelma-asiakkaiden kanssa menetellään: kieltäytytäänkö palvelemasta heitä, palvelleaanko heitä hinnalla millä hyvänsä, vai jotain tältä väliltä. Työntekijöiden pitäisi saada koulutusta ja työkaluja, joiden avulla heidän on helpompi selvitä ongelma-asiakkaista. Myös asiakkaita voidaan ”kouluttaa” kertomalla mitä heiltä odotetaan. (Bitner ym. 1994, 102-103; Merlo ym. 2019.)
- 4) Vakuuttakaa, että asiakas ei ole aina kuningas. Johtajien täytyy tunnistaa sellaiset asiakkaiden vaatimukset, joita on mahdoton hyväksyä, ja myöntää, että asiakkaat eivät aina käyttäydy asiallisesti, sekä suojella etulinjatyöntekijöitä tältä. (Bitner ym. 1994, 102; Merlo ym. 2019.) Merlo ym. (2019) havaitsivat tutkimuksessaan, että etulinjatyöntekijät eivät rangaistuksen pelossa uskalla puhua suoraan, vaikka tuntevat joutuvansa väkisin hankaliin tilanteisiin, kihisevät usein turhautumisesta ja kamppailevat säilyttääkseen tunteen olla ylpeitä työstään. Positiiviset tunteet haihtuvat nopeasti, kun he eivät voi toimia niin kuin heistä olisi oikein, ja heidän odotetaan vain purevan kieltään huonotapaisten asiakkaiden kanssa. (Merlo ym. 2019.)
- 5) Pitäkää ulkoista ja sisäistä osallistumista yhtä tärkeänä. Huolimatta asiakkaan panoksen käyttämisen haasteista, olisi väärä ratkaisu olla käyttämättä sitä. Erityisesti positiivinen asiakaspalaute voi parantaa johtajien käsitystä siitä, miten työntekijät suoriutuvat. Merlo ym. (2019) tapasi tutkimuksessaan palveluntarjoajia kuten lakimiehiä, joista heidän asiakkaansa pitivät erittäin paljon, mutta jotka tunsivat itsensä sivuuteiksi ja aliarvostetuiksi, jos johtajat keskittyivät pääasiassa laskutettaviin tunteihin kuukaudessa. Jos nämä johtajat olisivat huomioineet asiakaspalautteen, he olisivat saaneet monipuolisemman käsityksen parhaista tuloksentekijöistään, ja motivoineet heitä kasvattamaan vahvoja asiakassuhteitaan. (Merlo ym. 2019.)

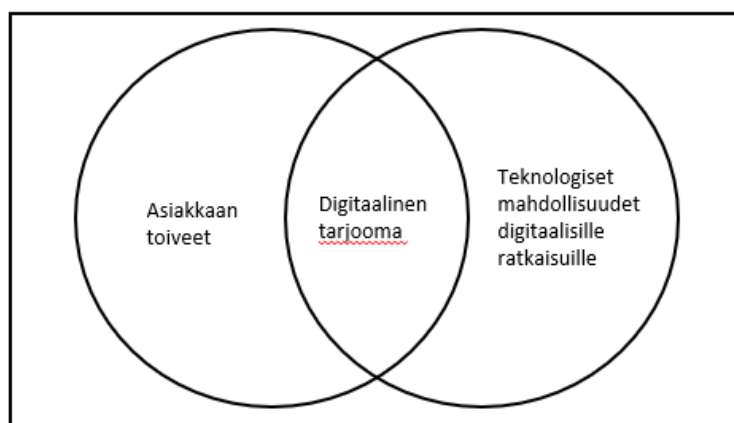


Voi olla haastavaa johtaa etulinjatyöntekijöitä niin, että se auttaa tuottavien asiakassuhteiden luomisessa. Vaikka yritykset haluavat, että työntekijät tukevat sen tavoitteita ja laittavat liiketoiminnan edut omiensa edelle, johtajien ponnistelut voivat romuttua, mikäli he eivät piittaa työntekijöiden tarpeista. Yleensä työntekijät haluavat tarjota hyvää palvelua: kun heillä on siihen taidot ja työkalut, he ovat hyvin ylpeitä kyvystään toimia niin. Yritysten tulisi määrittää väärin tai ongelma-asiakkaiden vaikutus kannattavuuteen ja stressiin, jota nämä asiakkaat aiheuttavat organisaatiolle. (Bitner ym. 1994, 102-103; Merlo ym. 2019.)

## 2.8 Palvelujen kehittäminen ja palvelumuotoilu

Toimintaympäristö muuttuu nopeasti, ja se tuo uudenlaisia mahdollisuuksia ja haasteita yrityksille ja organisaatioille. Yritysten on pystyttävä ennakoimaan muutoksia, arvioimaan niiden merkitystä ja tehtävä niiden pohjalta strategisia päätöksiä. Jatkuva kehittäminen on tärkeää, ja innovatiivisuus on noussut merkittäväksi kilpailutekijäksi. Myös palvelujen ja tuotteiden käyttäjien merkitys innovaatioiden lähteenä kasvaa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 3.)

Onnistuneet digitaaliset tarjoomat luodaan siinä kohtaamispisteessä, johon teknologia kykenee ja josta asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Tuo kohtaamispiste on kuitenkin osoittautunut vaikeaksi saavuttaa. Löytääkseen sen yritysten on tehtävä jatkuvaa testausta, yhteiskehittämistä asiakkaiden kanssa ja koottava moniosaavia kehitystiimejä yli yksikkörajojen - ja matkan varrelta poimitut löydökset on jaettava sisäisesti. (Ross, Beath & Mocker 2019.)



Kuva 11. Menestyvien digitaalisten palveluiden suunnittelu (Ross ym. 2019)

Ross, Beath & Mocker (2019) havaitsivat tutkimuksessaan, että suurimpia, vakiintuneita yhtiöitä ei ole suunniteltu tuottamaan jatkuvasti kehittyviä, innovatiivisia digitaalisia tuotteita ja palveluja. Niiden sisäiset prosessit rajoittavat niiden kykyä kokeilla jatkuvasti uutta, hylätä, parantaa, järjestellä uudelleen ja skaalata uusia ideoita, jotta ne voisivat tarjota yhä uusia arvolupauksia. Koska tuon kyvykkyyden kehittäminen on vaikeaa, siitä on tullut erottautumistekijä yhtiöille, jotka ovat tämän sisäistäneet.

Digitaaliset tarjoomat sopivat hyvin nopeaan, iteratiiviseen testaa-ja-opei -tekemiseen, koska ne perustuvat softaan: koodarit voivat kehittää MVP:n (minimum viable product), julkaista sen asiakkaille tai testiryhmälle, ja saada välittömän palautteen. Sen perusteella yritys voi tehdä tuotteeseen nopeasti parannuksia tai luopua siitä. (Ross ym. 2019.)

Yritykset, jotka kehittävät MVP-tarjoomia, pyrkivät edistämään laajasti kokeilemista hackathonien, rahoitusmahdollisuuksien ja uusien organisaatioyksiköiden, kuten digitaaliseen testaamiseen keskittyvien innovaatiokeskusten avulla. Myös senioritason johtajien kumppaneina eräänlaisena päivittäisenä mentorointijärjestelynä voi olla nuorta teknologiahenkilöstöä jakamassa tietoa uusista teknologisista mahdollisuuksista. Millään yhtiöllä ei ole rajatonta mahdollisuutta ja kykyä testaamiseen, mutta kun testataan enemmän, yleensä myös opitaan enemmän. (Ross ym. 2019.)

B2C-ympäristössä yhteiskehittäminen tarkoittaa usein MVP:n lanseeraamista verkossa, ja tuhansien asiakkaiden reagoinnin analysoimista yksityiskohtaisesti. B2B-ympäristössä yksittäiset asiakkaat voivat osallistua kipukohtien tunnistamiseen ja ratkaisun potentiaalisen arvon arviointiin. (Ross ym. 2019.)

Koska on epävarmaa, miten asiakkaat haluavat sitoutua ja kuinka he näkevät tarpeensa, digitaalisten tarjoomien kehittäminen tarkoittaa uusien ideoiden jatkuvaa tunnistamista ja niiden elinkelpoisuuden testaamista nopeasti asiakkailta. Näin toimivat yhtiöt kokoavat tehokkaimmin moniosaavia kehitystiimejä. Suunnittelutiimit, tuotehallinta, teknologia, myynti ja palvelun asiantuntijat voivat yhdistää heille kertynyttä asiakastietoa, ennakoida asiakkaan ongelmia ja tarjota kohdennetumpia ratkaisuja kuin yksittäiset yksiköt. (Ross ym. 2019.)

Organisaation prosessit kehittyvät ajan myötä tekemällä oppimisen, yrityksen ja erehdyksen, sekä kokeilemisen ja improvisoinnin kautta. Ne tukevat kasvua: onnistuneimmista prosesseista kehittyy organisaation rutiineja. Kun kasvuorientoituneista prosesseista tulee tehokkaita rutiineja, ne edistävät kasvukyvykkyyttä, ja vaikuttavat liikevaihdon, kannattavuuden, markkinaosuuden, työllisyyden ja varallisuuden kasvuun. (Koryak, Mole, Lockett, Hayton, Ucbasaran & Hodgkinson 2015, 90-91.)

Palvelumuotoilua (service design) käytetään yritysten ja julkisen sektorin palvelujen kehittämiseen, ja siinä huomioidaan paitsi asiakaslähtöisyys, myös taloudelliset näkökulmat. Sen avulla palvelua voidaan kehittää kaikilla tasoilla: strategisesti, liiketoimintamalleissa, fyysisessä tai virtuaalisessa palveluympäristössä, prosesseissa ja asiakaskontakteissa. Palvelumuotoilun selkeä prosessi ja helppokäyttöiset työkalut ja menetelmät tuovat palvelun käyttäjät, asiakkaat, keskiöön, ja niiden avulla voidaan nopeasti ja helposti konkretisoida ja testata palvelukonsepteja. Tavoitteena on luoda käyttäjän kannalta hyödyllisiä, haluttavia ja helppokäyttöisiä palvelukokemuksia, ja palveluorganisaation kannalta kannattavia, tehokkaita, erottuvia ja vaikuttavia palvelukonsepteja. (Ojasalo ym. 2014, 71-72.)

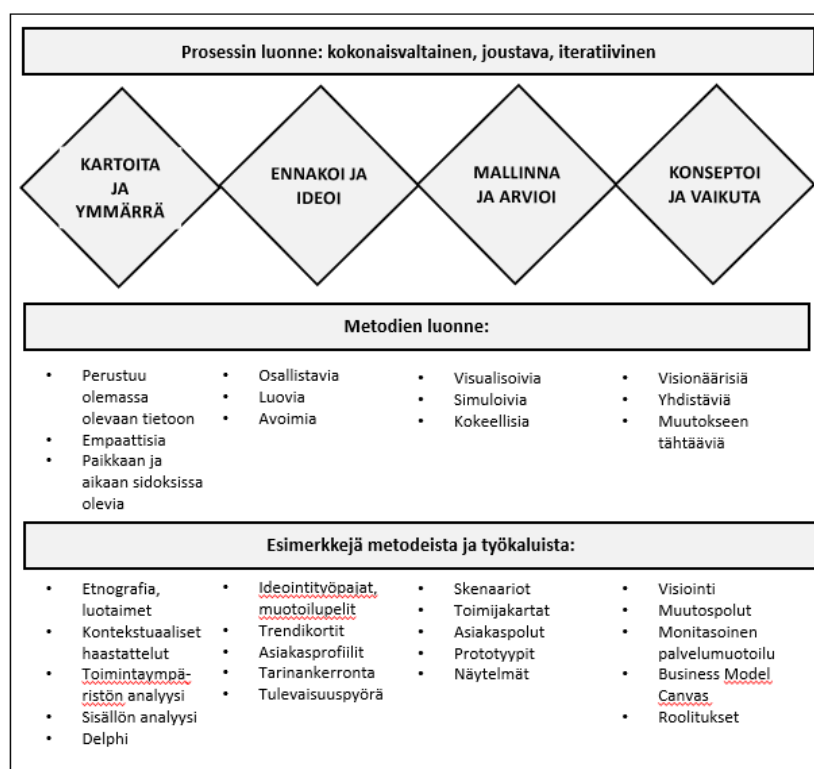
Kaikki liiketoiminta on palvelua, ja sen tarkoitus on tukea asiakkaan arvontuotantoa. Palvelumuotoilu tuo konkreettista ja syvällistä asiakasymmärrystä liiketoimintaan, ja auttaa palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan ja asiakaskeskeisemmän organisaatiokulttuurin luomisessa, toimintaympäristön muutoksissa mukana pysymisessä ja innovaatioiden ketterässä kehittämisessä. Strategiatasolla palvelumuotoilulla voidaan rakentaa uudenlaista kilpailuetua ja löytää liiketoiminnan uusia mahdollisuuksia. Palvelumuotoilun prosessia ja menetelmiä pitäisikin yhdistää ennakoinnin menetelmiin, sillä palveluja suunnitellaan aina tulevaisuuden tilanteisiin ja asiakkaille. (Ojasalo ym. 2014, 72-74.)

Asiakkaan prosessia palvelumuotoilussa kutsutaan palvelupoluksi (customer journey), jossa kuvataan kaikki asiakkaan kokemat vaiheet, toiminnot, rationaaliset ja emotionaaliset tarpeet ja palveluun liittyvät tunteet alusta loppuun eli tarpeen ja tietoisuuden syntymisestä palvelun koettuun hyötyyn saakka. Palvelupolku koostuu asiakkaan kaikilla aisteilla kokemista palvelutuokioista ja kontaktipisteistä (touch point), joita ovat esimerkiksi fyysinen ja virtuaalinen palveluympäristö, ihmiset, esineet ja toimintatavat. (Ojasalo ym. 2014, 73-74.)

Keskeisin ominaisuus palvelumuotoilussa on käyttäjakeskeisyys, sillä koko prosessi perustuu palvelun käyttäjien ja muiden osapuolten tarpeiden, toiminnan, tilanteiden, toiveiden ja muiden palvelun taustatekijöiden empaattiseen ja laajamittaiseen ymmärtämiseen. Prosessi aloitetaan hankkimalla ensin syvällinen ymmärrys asiakas- ja toimintaympäristöstä tulevaisuuden kannalta. Ymmärryksen hankkimiseen käytetään erilaisia menetelmiä monipuolisesti, ja eri osapuolia (asiakkaat, loppukäyttäjät, kumppanit, oma henkilöstö, muut sidosryhmät) osallistetaan aktiivisesti kehittämistyön eri vaiheisiin. Alkuvaihe kannattaa tehdä huolella ja se vie yleensä eniten aikaa. Palvelumuotoiluprosessin vaiheet toistuvat yleensä useita kertoja ja nopeasti. Visualisointi ja prototyyppi korostuvat tässä kokemuksellisessa suunnittelussa. Ideoita ja konsepteja konkretisoidaan havainnollistamaan abstrakteja palvelutilanteita, jolloin niitä voidaan nopeasti testata ja eritaustaisten ihmisten on helpompi keskustella niistä. (Ojasalo ym. 2014, 72, 74.)

### 2.8.1 Palvelumuotoiluprosessi

Kuvassa 12 esitellään palvelumuotoiluprosessi. Ensimmäisessä **Kartoita ja ymmärrä** -tiedonkeruuvaiheessa kerätään laajasti faktatietoa ja näkemyksiä tulevaisuuden todennäköisistä kehityskuluista, ja pyritään ymmärtämään kohderyhmän käyttäytymistä, piileviä tarpeita ja arvoja. Toisessa **Ennakoi ja ideoi** -vaiheessa hyödynnetään ideointityöpajoja, muotoilupelejä yms., joissa ideoidaan mm. tulevaisuuden asiakasprofileja ja vaihtoehtoja esimerkiksi 'mitä jos?' -kysymysten avulla, sekä kuvataan asiakkaan palvelupolkua ja -kokemusta. (Ojasalo ym. 2014, 74-75.)



Kuva 12. Palvelumuotoilun prosessi (Ojasalo ym. 2014, 75)

**Mallinna ja arvioi** -vaiheessa palvelu konkretisoidaan tekemällä siitä nopea mallinnus ja testaus visualisoimalla (esim. palvelupolusta piirretään sarjakuva), rakentamalla prototyypejä (esim. digitaalisesta käyttöliittymästä tehdään paperiversio) ja simuloimalla (luodaan kokeellisia tilanteita, esim. näytelmät). Mallintaminen mahdollistaa esimerkiksi työntekijöiden ja asiakkaiden osallistamisen, jolloin saadaan nopeasti selville, että ollaanko palvelua kehittämässä oikeaan suuntaan - onko se toimiva ja haluttava, vai pitääkö suuntaa muuttaa, jottei käytetä liikaa aikaa ja resursseja liian tarkkaan suunnitteluun liian varhaisessa vaiheessa.

**Konseptoi ja vaikuta** -vaihe päättää prosessin. Siinä tehdään palvelun lopullinen konseptointi, ja saatetaan se käytäntöön. Mallina tässä voidaan käyttää esimerkiksi Business Model Canvas -työkalua. (Ojasalo ym. 2014, 76.)

## 2.8.2 Palvelumuotoilun menetelmiä ja työkaluja

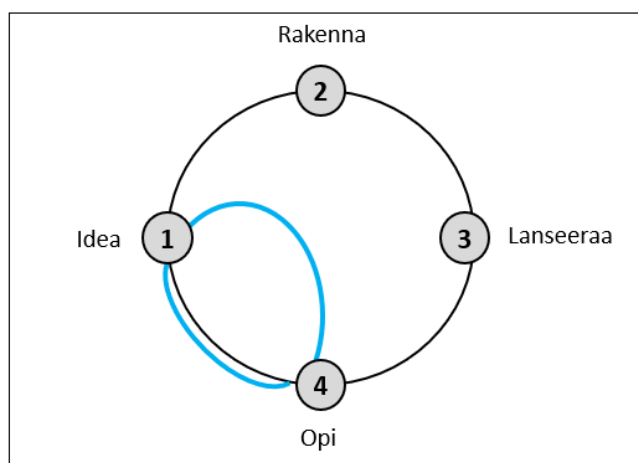
Palvelumuotoilun menetelmiä ja erilaisia työkaluja on hyvinkin paljon, ja niistä kannattaakin valita kyseiseen yritykseen ja tilanteeseen sopiva, ja muokata sitä tarvittavilta osin niin, että se palvelee tavoitetta mahdollisimman hyvin. Seuraavaksi esitellään kolme erilaista palvelumuotoilumenetelmää: Design Sprint, Business Model Canvas ja Lean Service Creation.

**Design Sprint** on Google Venturesin kehittämä viisi päivää kestävä prosessi, jolla pystytään ketterästi kehittämään, prototypoimaan ja testaamaan ideoita, jotka vastaavat yrityksen bisnestavoitteisiin ja oletettuihin asiakastarpeisiin. Se mukailee Design Councilin aiemmin

lanseeraamaa Double Diamond -mallia, mutta ketterämmin, ja tavoitteena on aina luoda prototyyppi palvelusta tai tuotteesta, joka pystytään validoimaan loppuasiakkailla. Sprint-tiimi koostuu eri ammattilaisista, esimerkiksi seuraavilta kompetenssialueilta: liiketoimintastrategia, markkinointi, asiakaspalvelu, design ja teknologia. Tiimi työskentelee Design Sprintin parissa kokopäiväisesti ja häiriöttä. Design Sprintin päätteeksi tiimi on ideoinut yhdessä lupaavia ratkaisuja, valinnut niiden joukosta parhaan, rakentanut siitä realistisen prototyypin ja oppinut haastatteleamalla ja observoimalla loppuasiakkaita. (Motley 2018.)

Design Sprint antaa tiimeille oikopolun ideasta oppimiseen ilman rakentamista ja lanseerausta. Sen sijaan että joutuisi odottamaan tuotteen lanseeraamista ymmärtääkseen onko idea ollenkaan hyvä, realistisesta prototyypistä saa selvää dataa. Sprintin avulla voi pikakehittää tulevaisuuteen nähdäkseen valmiin tuotteen ja asiakkaiden reaktiot, ennen kuin tekee kalliita sitoumuksia. (GV 2019.)

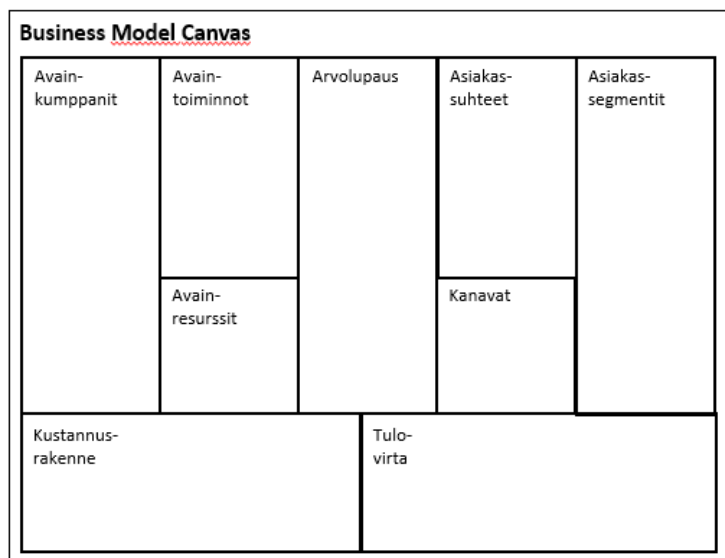
Seuraavassa kuvassa havainnollistetaan Design Sprintin oikopolkua.



Kuva 13. Design Sprintin oikopolku ideasta oppimiseen ilman rakentamista ja lanseerausta (GV 2019)

**Business Model Canvas** on palvelumuotoilun työkalu, jonka avulla määritellään, miten organisaatio luo, tuottaa ja toimittaa arvoa asiakkaalle. Se koostuu yhdeksästä liiketoiminnan osa-alueesta: asiakasryhmät, arvolupaukset, kanavat, asiakassuhteet, tulovirrat, avainresurssit, avaintoiminnot, avainkumppanit ja kustannusrakenne. Arvolupaus on koko kuvion keskiössä. Business Model Canvasin (BMC:n) avulla yrityksen liiketoiminnan ydinlogiikka on helppo viestiä eri sidosryhmille, ja se sopiikin hyvin nopeaan ideoiden testaamiseen ja työpajatyöskentelyyn, jossa ideoidaan yhdessä uusia avauksia. (Ojasalo ym. 2014, 79; Osterwalder & Pigneur 2010, 44.)

Seuraavassa kuvassa esitellään Business Model Canvas ja sen osa-alueet.



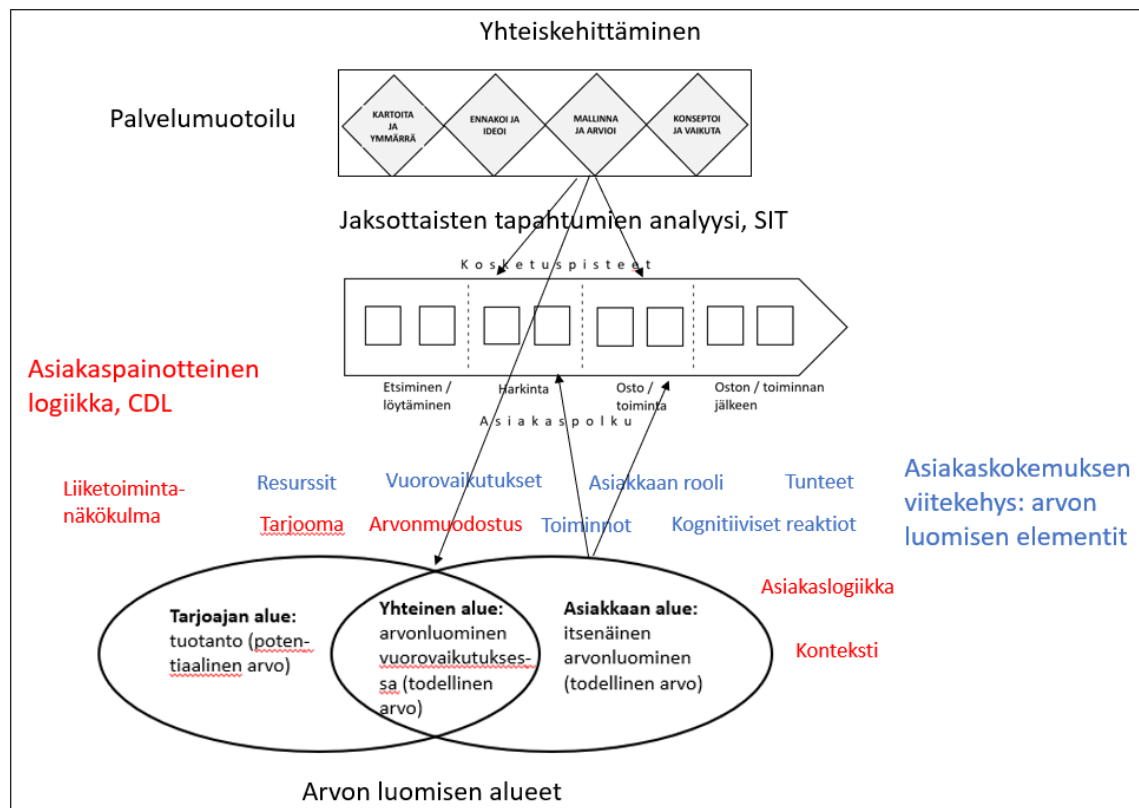
Kuva 14. Business Model Canvas ja sen osa-alueet (Osterwalder & Pigneur 2010, 44)

Asiakasryhmät ovat yrityksen kohderyhmiä, joille yritys tuottaa arvoa. Arvolupaus on tuotteiden ja palveluiden kokonaisuus, jolla arvoa tuotetaan asiakasryhmille. Kanavat sisältävät arvolupauksen kommunikointi- ja toimitustavat asiakasryhmille eli viestinnän, jakelun ja myyntikanavat. Asiakassuhteet kuvaa, minkä tyyppisiä asiakassuhteita luodaan ja ylläpidetään eli miten asiakkaat hankitaan ja pidetään. Tulovirta on tulosta siitä, että arvolupaus on onnistuneesti tarjottu asiakasryhmälle hintaan, jonka se on valmis maksamaan. Avainresurssit ovat tärkeimmät resurssit, joita tarvitaan edellä mainittujen elementtien tuottamiseen ja toimitamiseen. Avaintoiminnot ovat tärkeimpiä toimintoja, joita yritys tarvitsee voidakseen suorittaa hyvin. Avainkumppanit ovat tärkeimpien toimittajien ja yhteistyökumppaneiden ulkoinen verkosto. Kustannusrakenne sisältää liiketoimintamallin pyörittämiseen liittyvät kustannukset. Voitto lasketaan vähentämällä kustannusrakenteeseen sisältyvät kokonaiskustannukset kokonaistulovirrasta. (Osterwalder, Pigneur, Papadacos, Bernarda & Smith 2014, 8.)

Paljon käytetty palvelumuotoilun työkalukokonaisuus on myös **Lean Service Creation (LSC)**, joka on saatavilla netistä ilmaiseksi. Käytännössä LSC koostuu sarjasta kanvaaseja, joiden avulla voi käydä läpi olennaiset vaiheet muotoillakseen onnistuneen palvelun. Yksi tärkeimmistä asioista palvelun tai tuotteen luomisessa on oikeiden kysymysten kysyminen oikeaan aikaan. Jokaisessa kanvaasissa on sarja juuri kyseiseen vaiheeseen liittyviä kysymyksiä. Jokainen voi kuitenkin itse päättää käyttämistään kanvaaseista ja niiden järjestyksestä, ja niitä voi ja kannattaa modifioita kulloiseenkin tarpeeseen sopiviksi. (Futurice 2017.) LSC:n kanvaaseja ovat esimerkiksi Business Objective and Context, Immersion, Customer Grouping, Ideation, Concept and Value Proposition, Validation, Service Blueprint, Minimum Viable Product - sekä useita muita.

## 2.9 Yhteenveto tietoperustasta

Seuraavassa kuvassa esitetään yhteenveto tietoperustasta: asiakaskokemuksen, palvelumuotoilun ja yhteiskehittämisen kokonaisuus sekä se, miten ne liittyvät yhteen ja projektiesimerkkeihin.



Kuva 15. Tietoperustan synteesi: asiakaskokemus, palvelumuotoilu ja yhteiskehittäminen

Asiakaspainotteisen logiikan (CDL) mukaan liiketoiminta ja markkinointi perustuvat asiakkaan johtamiseen. Menestys määrittyy siten, että tulee asiakkaiden valitsemaksi. Jotta saa asiakkaita, palveluntarjoajan tulee rakentaa sellainen tarjooma / palvelu, jonka asiakkaat haluavat ja josta he ovat valmiita maksamaan. CDL:ssä tulee huomioida liiketoimintänäkökulma eli ymmärtää, miten toimittaja osallistuu asiakasarvon luomiseen ja ansaitsee samanaikaisesti rahaa. Tähän liittyvät asiakkaan logiikan, arvonmuodostuksen ja kontekstin riittävä ymmärrys sopivan tarjooman rakentamiseksi. (Grönroos & Heinonen 2015, 74; Heinonen & Strandvik 2015, 472, 477.)

Arvon luominen tapahtuu tarjoajan alueella, asiakkaan alueella ja yhteisellä alueella (Grönroos & Voima 2013, 141.) Arvo luodaan resurssien, vuorovaikutuksen, toimintojen, kontekstin ja asiakkaan roolin yhteisvaikutuksena, ja niistä muodostuvaan asiakaskokemukseen vaikuttavat myös asiakkaan tunteet ja kognitiiviset reaktiot. Nämä edellä mainitut esiintyvät kosketuspisteissä eli tilanteissa, joissa asiakkaalla on suora tai epäsuora kontakti yritykseen. (McColl-Kennedyn ym. 2019, 12, 13.)

Palvelumuotoilua käytetään palvelujen kehittämiseen, ja siinä huomioidaan paitsi asiakasläh- töisyys, myös taloudelliset näkökulmat. Sen avulla voidaan tuoda palvelun käyttäjät, asiak- kaat, keskiöön. Yhteiskehittämisen eli asiakkaiden osallistamisen avulla voidaan testata nope- asti ja helposti palvelukonsepteja, jotta niistä saataisiin asiakkaan kannalta hyödyllisiä, halut- tavia ja helppokäyttöisiä, ja palveluorganisaation kannalta kannattavia ja erottuvia. (Ojasalo ym. 2014, 71-72, 74.) Palvelukonseptin asiakasvalidoinnissa voidaan käyttää jaksottaisten ta- pahtumien analyysiä, jossa asiakkaat johdatetaan visualisoidun asiakaspolun ja kosketuspistei- den läpi, ja pyydetään heitä kuvaamaan mahdollisimman täsmällisesti kohtaamiaan tapahtu- mia (Stein & Ramaseshan 2016, 9).

Kaavio osoittaa näiden kaikkien liittymisen toisiinsa. Kuvassa palvelumuotoilun mallinna ja ar- vioi -vaiheessa asiakas osallistuu palvelukonseptin yhteiskehittämiseen sen validointivai- heessa, ja opinnäytetyön projektiesimerkit kuvaavat asiakaspolun harkinta- ja osto-/toiminta- vaiheita. Näitä kohtia havainnollistavat kaavioon merkityt nuolet.



### 3 Kehittämisasetelma

Tässä luvussa kuvataan kehittämisasetelmaa, menetelmällisiä ratkaisuja sekä aineiston keräämisen ja analysoinnin tapaa. Kehittämistavoitteet ja -kysymykset on kuvattu johdannossa.

#### 3.1 Menetelmälliset ratkaisut

Kehittämismenetelmänä käytettiin kehittämistutkimusta, jonka muodoksi valittiin palvelumuotoilu. Palvelumuotoilu tuo liiketoimintaan asiakasymmärrystä, ja sen avulla voidaan luoda asiakaslähtöinen palvelukonsepti, joka on käyttäjän kannalta helppokäyttöinen, hyödyllinen ja haluttava (Ojasalo ym. 2014, 72-74).

Vertailun vuoksi muita kehittämismenetelmiä ovat tapaustutkimus (tavoitteena kehittämisohdotusten ja syvällisen tiedon tuottaminen), toimintatutkimus (osallistava tutkimus, tavoitteena muutoksen aikaansaaminen), konstrukttiivinen tutkimus (tavoitteena luoda teoreettisesti perusteltu konkreettinen, uutta tietoa tuova tuotos), innovaatiotutkimus (innovaatioiden eli täysin uuden tuottaminen), ennakointi (tulevaisuuden tekeminen) ja verkostotutkimus (verkkojen kehittäminen kilpailukyvyyn parantamiseksi) (Ojasalo ym. 2014, 52, 58, 65, 85, 90-91, 99.).

Useissa näissä tutkimusmenetelmissä olisi varmasti ollut hyviä ominaisuuksia näihin nyt toteutettuihin kehittämisprojekteihin. Palvelumuotoilu muodosti tähän tarkoitukseen kuitenkin sopivimman kokonaisuuden, koska se vastasi parhaiten tavoitteeseen rakentaa Yhtiön pk-asiakkaille kaksi digitaalista palvelua, jotka ovat asiakkaiden mielestä haluttavia ja joista he ovat valmiita maksamaan. Palvelumuotoilun avulla tuotetut konseptit voitiin testata nopeasti asiakasvalidoinneilla, jotta niiden avulla voitaisiin tavoitella uudenlaista kilpailuetua ja parempaa asiakaspysyvyyttä ja -kannattavuutta.

Validointien aikana käytettiin myös havainnointia, jossa Design Sprint -ydintiimi havainnoi ja kirjasi muistiin asiakkaiden reaktioita ja kommentteja heidän edetessään palvelupolulla. Havainnot käytiin yhdessä läpi ja ne koostettiin seinätaululle. Havainnoinnin etuna on tilanteen autenttisuus, ja sitä voidaan käyttää joko itsenäisenä tai haastattelun muodossa esimerkiksi tilanteissa, joista ei ole tietoa tai se on vähäistä (Kananen 2012, 94; Ojasalo ym. 2014, 114).

Validointien tulosten koostamisessa Motley käytti laadullista tutkimusta. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä yleistykseen, kuten määrällisessä tutkimuksessa, vaan tarkoituksena on kuvata ja ymmärtää ilmiötä sekä antaa sille mielekäs tulkinta (Kananen 2012, 29).

#### 3.2 Aineiston kerääminen ja analysointi

Projektien aikana kerättiin seuraavassa kuvassa esitettyä aineistoa/dataa lopputuotoksineen. Kuvaan on merkitty toiminnoittain/toimijoittain tekemiset/toiminnan tarkoitus, sekä sen

tavoitteet/lopputulos eli kerätty data. Jokainen vaihe on tärkeä lopputuloksen kannalta, mutta tärkeimmät aineistot/lopputuotokset ovat perusteiden määrittelyt oikean ongelman ratkaisemiseksi, palvelupolut, palveluiden prototyypit sekä asiakasvalidointien tulokset.

| Toiminto/toimija/-t  | Tekeminen / tarkoitus  | Tavoite / lopputulos  |
|--|--|---|
| Kick-off (kaikki sprinttiin osallistujat paitsi asiakkaat: ydintiimi, ohjausryhmä, fasilitoijat) | Sprintin aiheen, tavoitteiden ja resurssien läpikäynti. Ennen kick-offia etukäteismateriaalin jakaminen, mm. tutkimustuloksia ym. taustatietoa.        | Tavoitteiden täsmennys, osallistujien tutustuminen ja sitoutuminen.   |
| Ydintiimi = asiantuntijoita Yhtiön eri yksiköistä  | Prototyyppien suunnittelu ja rakentaminen, asiakasvalidointeihin osallistuminen ja kommenttien kerääminen, asiantuntemuksen tarjoaminen                | Valmiit prototyypit, asiakasvalidointien tulokset   |
| Ohjausryhmä = johto eri puolilta Yhtiötä   | Sprinttien analysointi, ohjaus, hyväksyntä, asiantuntemuksen tarjoaminen ydintiimin ulkopuolelta   | Oikeiden tavoitteiden, ratkaisujen ja lopputulosten varmistaminen, fokuksen säilyttäminen   |
| Fasilitoijat = Motleyn edustajat   | Sprinttien läpivienti ja ohjaus, prototyyppien visuaalisen ulkoasun viimeistely, asiakashaastattelut, tulosten analysointi, koostaminen ja raportointi | Projektien sujuva ja tavoitteiden mukainen läpivienti, haluttujen lopputulosten saavuttaminen (prototyypit ja asiakasvalidointien tulokset)   |
| 1. päivä / Ymmärrä   | Sprintin perusteiden määrittelyt   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- kohderyhmät</li> <li>- asiakasongelma</li> <li>- tavoitteet: lyhyt ja pitkä aikaväli</li> <li>- sprinttikysymykset: mihin kysymyksiin tarvitaan vastaukset näissä Sprinteissä</li> <li>- palvelupolon hahmottelu</li> <li>- Sprinttien rajaus ja fokus</li> <li>- ohjausryhmän hyväksynät</li> </ul> |
| 2. päivä / Ideoi   | Ideoiden tuottaminen ja benchmarkkaus mahdollisimman kattavasti prototyyppiä varten  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- kilpailijoiden inspiroivat esimerkit</li> <li>- vaihtoehtoiset konseptit</li> <li>- ratkaisujen luonnokset</li> <li>- näyttely em. asioista</li> </ul>   |
| 3. päivä / Päätä   | Valintojen tekeminen prototyyppiä varten   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- paras prototyyppitapa idea: äänestys</li> <li>- prototyypin suunnitelma ja kuvakäsikirjoitus</li> </ul>  |
| 4. päivä / Prototypoi  | Prototyypin elementtien, tekstien, kuvien ja kokonaisuuden tuottaminen ja visualisointi  | Valmis prototyyppi  |
| 5. päivä / Validoi   | Asiakkaiden haastattelut, kommenttien kerääminen, koostaminen ja analysointi   | Asiakasvalidointien tulokset: mitä mieltä asiakkaat olivat palveluista, mikä toimi ja mikä ei toiminut, mitä pitää kehittää   |

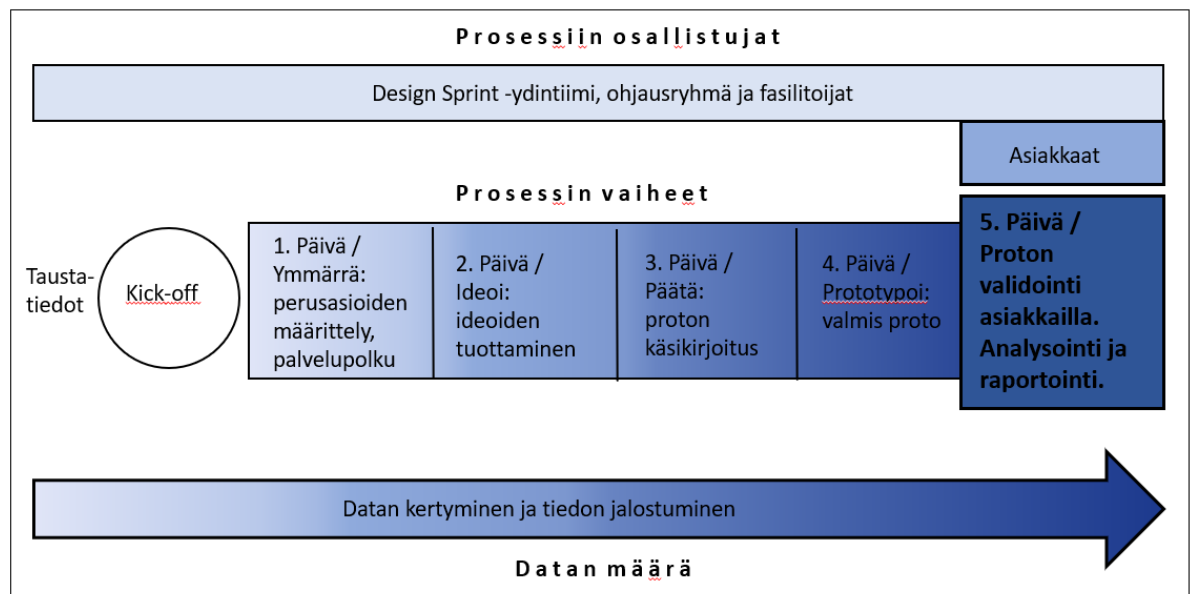
Kuva 16. Projektien aikana kerätty aineisto ja lopputulokset

Aineistot kerättiin molemmissa Design Sprint -projekteissa samalla tavalla. Prosessin kaikkiin vaiheisiin osallistuvat asiantuntemuksellaan ja työpanoksellaan Design Sprint -ydintiimi, jossa itse työskentelin, sekä ohjausryhmä ja fasilitoijat. Kuvassa 17 esitetään tiedonkeruuprosessin vaiheet, osallistujat eri vaiheissa ja datan kertyminen ja jalostuminen.

Kerääminen tapahtui kuudessa vaiheessa edeten alun taustatiedoista ja kick-offista vaiheeseen neljä niin, että ydintiimi työsti tehtäviä fasilitoijien ohjaamana keskustelemalla ja eri tavoin visualisoimalla yhdessä ryhmänä, pienryhmissä ja tekemällä yksilötehtäviä. Näistä saadut aineistot vedettiin yhteen ja hyväksyttiin keskustelemalla ohjausryhmän kanssa.

Viimeiseen eli viidenteen aineistonkeruupäivään osallistuivat ydintiimin lisäksi asiakkaat, joita haastateltiin samalla kun heille näytettiin Motleyn prototyypistä puhtaaksi piirtämä digitaalinen layout. Ydintiimi koosti muistiinpanoja havainnoistaan asiakkaittain. Havainnot käytiin

yhdessä ydintiimin ja Motleyn kanssa läpi, ja koostettiin seinätaululle. Tästä viimeisestä vaiheesta saatiin arvokasta dataa, jotka Motley taulukoi ja analysoi vertaamalla tuloksia Sprinteissä asetettuihin hypoteeseihin ja tutkimuskysymyksiin. Näitä olivat mm. projektien tavoitteisiin liittyvät asiat, väitteet ja kysymykset, joita asiakkailla testattiin; esimerkiksi 'palvelun etenemisprosessi on selkeä', 'olisin valmis maksamaan tästä palvelusta' ja 'proaktiivinen digitaalinen asiakaspolku auttaa sitouttamaan pk-asiakkaita'. Motley koosti nämä raportiksi.



Kuva 17. Design Sprint -tiedonkeruuprosessien vaiheet, osallistujat ja datan kertyminen ja jalostuminen

Kuvasta näkyy, että dataa kertyy vaihe vaiheelta enemmän, se kumuloituu kerääntymällä aiemman tiedon päälle, ja samalla tieto jalostuu muotoon, josta voidaan visualisoida valmis prototyyppi. Tiedon määrä on tässä projektissa suurimmillaan sen jälkeen, kun prototyypit on validoitu asiakkailla, saadut tiedot on analysoitu ja niistä on tehty yhteenveto. Analysointi- ja yhteenvetovaihe on sisällytetty tässä kuvassa validointiin. Aineiston keräämisen tarkempi prosessi, esimerkkejä kerätyistä aineistoista ja kuvista sekä analysoinnin tulokset kuvataan luvussa neljä. Kuvat prototyypeistä ovat liitteinä yksi ja kaksi. Palvelupolut esitellään alaluissa 4.1.1 ja 4.2.1, ja asiakasvalidointien tulokset luvuissa 4.1.6 ja 4.2.6.

#### 4 Kehittämisprojektien kuvaus ja tulokset

Tässä luvussa esitellään palvelumuotoiluprojektit eri vaiheineen ja tuloksineen. Molemmat projektit toteutettiin Design Sprint -menetelmällä, ja lähtökohtana oli luoda prototyypit pk-yritysten digitaalisesta asiakaspolusta ja validoida ne kohderyhmään kuuluvilla Yhtiön asiakkailla. Prototyyppeinä rakennettiin Digi-HR ja työkykyriskimittari. Näistä Digi-HR toteutettiin syksyllä 2018 ja työkykyriskimittari keväällä 2019. Taustoitus palvelujen tarpeelle sekä tavoitteet kehittämiselle esitellään johdannossa. Sprinttien ensimmäisenä päivänä määriteltiin tarkemmat lyhyen ja pidemmän aikavälin tavoitteet kummallekin projektille.

**Osallistujat.** Design Sprint -palvelukehitykseen osallistuivat ydintiimi, ohjausryhmä, fasilitoijat palvelumuotoilutoimisto Motleystä sekä asiakkaat. Osallistuin projekteihin markkinoinnin edustajana Design Sprint -ydintiimissä. Ydintiimiin kuului toisessa projektissa viisi, ja toisessa kuusi jäsentä: markkinoinnista, viestinnästä, asiakaspalvelusta, rahoituksesta, aktuaaritoimesta ja kehittämisyksiköstä. Molemmilla kerroilla ydintiimissä oli myös työkykyjohtamisen asiantuntija, olihan kyse heidän asiantuntemusalueelleen rakennettavista palveluista. Sprinttipäivien aikana työtä arvioivat ennalta sovitun aikataulun mukaisesti tähän projektiin valitut Yhtiön päättäjät ja asiantuntijat, jotka toimivat ohjausryhmän roolissa ja joilta saatu palaute huomioitiin kehitystyössä. Motleyltä mukana oli kolme asiantuntijaa, joista kaksi fasilitoi työpajaa ja yksi oli AD, joka teki visuaalisen mallin prototyypistä. Kahtena aamuna järjestettyjen avoimien ovien aikana myös muilla yhtiöläisillä oli mahdollisuus tutustua tuotoksiin ja projektin vaiheisiin. Viimeisenä sprinttipäivänä prototyypit validoitiin viidellä asiakkaalla.

Työskentelin ydintiimissä koko molempien Design Sprinttien ajan, aina tavoitteiden määrittelystä prototyyppien rakentamiseen ja asiakasvalidointeihin. Minulla on pitkä kokemus markkinoinnin asiantuntijatehtävistä, ja mielestäni markkinoinnissa ja kaikessa muussakin liiketoiminnassa pitää huomioida asiakaskokemus, sillä se on erittäin tärkeä menestymisen kannalta. Asiakas kuitenkin määrittää sen, miten yritys menestyy. Prototyyppien suunnittelu- ja rakentamisvaiheissa toin toistuvasti esille sen, että jokaisessa proton asiakaspolun vaiheessa täytyy mennä asiakkaan saama hyöty edellä ja huomioida järkisyiden lisäksi ne tunnetilat, joita asiakkaassa herää. Nämä täytyy huomioida toki jo sitä ennen, jotta asiakas tulee asiakaspolulle.

Kun vedotaan sekä järkeen että tunteeseen, tavoitellaan hyvän mielen tuottamista asiakkaalle hänen käyttäessään hyödyllistä työkalua, joka tuottaa hänelle ja hänen edustamalleen yritykselle arvoa, ja jolla hän voi saada jopa arvostusta omalta työnantajaltaan. Työkalun pitäisi olla informatiivinen, visuaalisesti houkutteleva, viestiä hyötyjä asiakkaan kannalta (ei ylhäältä alaspäin viestittyä yhtiöjargonia), teknisesti kätevä käyttää, etenemispolultaan selkeä ja koukuttava (etenemiseen houkutteleva) ja asiakkaan pitäisi saada siitä käyttöönsä selkeitä työkaluja ja/tai raportteja, jotka helpottavat hänen työtään ja auttavat parantamaan tuottavuutta. Välillä osa tiimiläisistä ajatteli hyvinkin yhtiölähtöisesti, ja asioista syntyi vilkasta keskustelua. Toinkin jatkuvasti esille asiakaslähtöiset näkökannat kussakin vaiheessa.

**Toteutus ja sisältö.** Design Sprintit alkoivat kick-offilla, johon osallistuivat kaikki tavalla tai toisella Design Sprintissä mukana olevat (poislukien asiakkaat). Siinä käytiin läpi Sprintin aihe, tavoitteet ja resurssit. Ennen ensimmäistä sprinttipäivää jaettiin etukäteismateriaaleja, mm. tutkimustuloksia, aiempaa tuotteistusta ym. aiheeseen liittyvää tietoa taustaksi.

Viisi suunnittelupäivää oli jaettu peräkkäisille kolmelle viikolle. Ydintiimi työsti prototyyppiä ja sitä edeltäviä vaiheita yhdessä ryhmänä, pienryhmissä ja yksilötehtävien muodossa. Jokainen päivä oli tarkkaan aikataulutettu, ja kaikki tehtävät olivat aikarajattuja, ajastinkellon äänimerkki ilmoitti aina kunkin tehtävän päättymisestä. Tehtäviä työstettiin keskustelemalla ja visualisoimalla: tavoitteet, ideat ja visuaaliset hahmotelmat kirjattiin ja piirrettiin seinään kiinnitetyille fläppipapereille, tarralapuille ja A4-papereille sekä piirrettiin piirtotaululle. Lopuksi Motleyn AD teki prototyypistä digitaalisen layoutin.

Design Sprint / pk-asiakkaan digipolku -projektin päivien teemat olivat seuraavat:

1. päivä. Ymmärrä. Pitkän aikavälin tavoitteet, palvelun ymmärtäminen eri näkökulmista, Sprintin tavoitteiden määrittely.
2. päivä. Ideoi. Inspiroivat esimerkit, konseptien ja palvelun elementtien ideointi.
3. päivä. Päätä. Prototyypin suunnittelu.
4. päivä. Prototypoi. Prototyypin rakentaminen.
5. päivä. Validoi. Prototyypin testaus käyttäjillä eli asiakkailta.

Seuraavissa alaluvuissa kuvataan päiväkohtaiset tavoitteet, tekeminen ja lopputulokset kummassakin projektissa, ensin Digi-HR:n osalta, ja sen jälkeen työkykyriskimittarin osalta.

#### 4.1 Digi-HR

Projektissa muotoiltiin pk-asiakkaille Digi-HR -palvelu.

##### 4.1.1 1. päivä / Ymmärrä

**Ensimmäisen päivän tavoite:** Ymmärrä. Tavoitteena selvittää lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet, palvelun ymmärtäminen eri näkökohdista, sprintin tavoitteiden määrittely. Vastaukset kysymyksiin: keitä käyttäjät ovat, mitkä heidän tarpeensa ovat (asiakasongelma), mikä on konteksti ja miten tavoitteet formuloidaan. Palvelupolun hahmottelu.

Päivän aikana työstettiin, karsittiin, priorisoitiin, äänestettiin ja saatiin aikaan seuraavat lopputulokset:

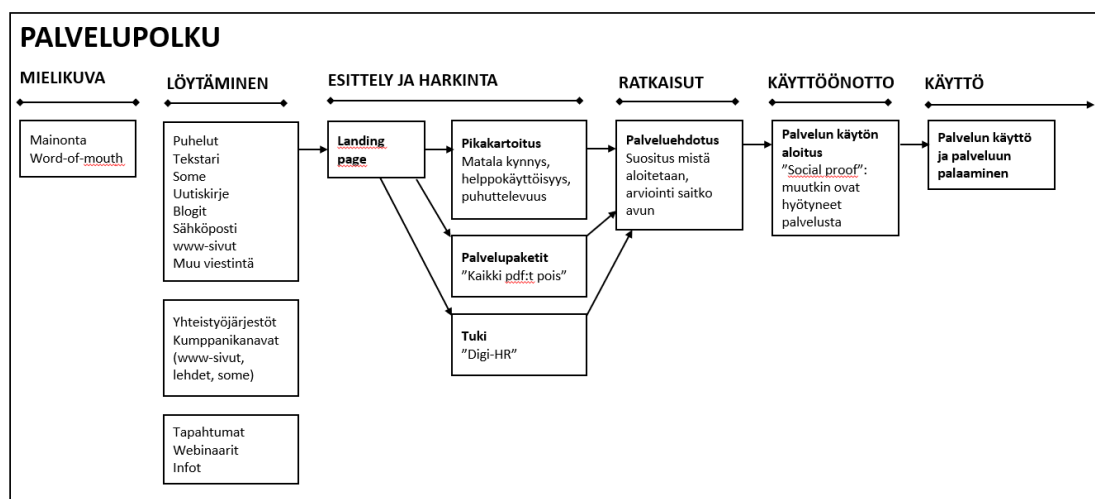
- **kohderyhmän** määrittely: pk-yritysten (max 2Me palkkakuluja) päättäjät, jotka ovat riskialttiita vaihtamaan yhtiötä
- **asiakasongelma:** mitä kohderyhmiä tavoittelemme, minkä asiakasongelman pyrimme ratkaisemaan, minkä huolen, ongelman tai vaaran pyrimme poistamaan?
  - o Yhtiön palveluiden tuottama arvo on epäselvä (asiakkaat eivät edes tiedä, mitä kaikkea Yhtiö tarjoaa)
  - o Kiinnostus Yhtiön palveluihin on rajallinen
  - o Pk-asiakkaille ei ole digipalveluita
- **lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet**
  - o vuoden päästä: lisäpalvelulla erottautuminen ja arvoa asiakkaalle
  - o viiden vuoden päästä: selkeä erottautuminen kilpailijoista ja asiakkailla tietoisuus Yhtiöstä, markkinaosuuden kasvu 25 -> 30 %
- **Sprinttikysymykset:** Mihin kysymyksiin haluamme vastauksen tässä sprintissä? Mihin kysymyksiin tarvitsemme vastauksen, jotta pitkän aikavälin tavoitteemme on mahdollinen? Mihin oletuksiin haluamme lisätietoa?
  - o Miten tuoda nykyisille asiakkaille tietoa heille relevanteista palveluista?
  - o Miten pk-yrittäjä ottaa palvelun käyttöön digitaalisessa kanavassa?
  - o Muita esiin nousseita aiheita: Miten tehdä Yhtiön palvelutarjoomasta ymmärrettävä? Miten houkutella asiakkaat Yhtiön digitaaliseen kanavaan? Miten luoda kohderyhmälle vaikutelma henkilökohtaisesta palvelusta?
- Palvelun sisällön ja palvelupolun hahmottelu ja visualisointi
- Sprintin rajaus ja fokusointi
- Ohjausryhmän hyväksyntä ensimmäisen päivän aikana tehdyille päätöksille ja töille

**Palvelun sisältö ja palvelupolku.** Päätimme, että lähdemme palvelutarjonnassa liikkeelle työkykyyn liittyvistä palveluista. Yhtiöllä on asiakkailleen sähköinen työkykyjohtamisen käsikirja, jossa on paljon valmista materiaalia, joita voisi hyödyntää muokkaamalla niitä tähän tarkoitukseen sopiviksi. Esimerkkinä johtamiseen, kehityskeskusteluun, työyhteisön toimivuuteen, henkiseen kuormittumiseen ym. liittyvät tieto-osiot ja työkortit. Tähän pk-asiakkaan digipolkuun valittiin palveluksi digi-HR, ja aloitettiin kehityskeskustelusta, johon liittyvää infoa

voisi tarjota tässä. Kehityskeskustelu valikoitui siksi, että sitä tarvitaan kaikissa työnantajayrityksissä, ja pk-yrityksissä sen osaamisessa on todennäköisesti kehitettävää. Pk-yrityksissä ei välttämättä ole edes erillistä HR-henkilöä, vaan toimitusjohtaja saattaa hoitaa HR-asioita työnsä ohessa, ja ehkä ajan puutteen vuoksi vasemmalla kädellä. Digi-HR-palveluista voisi siksi olla pk-yrityksille paljonkin hyötyä.

- Palvelupolkukysymykset: minkälaisia rooleja/osapuolia osallistuu palveluun ja toteuttamiseen eri vaiheissa asiakkaan lisäksi? Mihin palvelupolkumme päättyy? Mikä on tavoiteltava lopputilanne palvelulle? Mistä vaiheista palvelupolku koostuu?

Pk-asiakkaan digipolku -palvelupolusta hahmoteltiin sen eri osa-alueet ja asiakkaan eteneminen siinä: mielikuvasta löytämiseen, laskeutuminen Landing pagelle (esittely ja harkinta), ratkaisujen tarjoaminen, käyttöönotto ja käyttö. Palvelupolusta piirrettiin seuraavanlainen kuva.



Kuva 18. Pk-asiakkaan digitaalinen palvelupolku

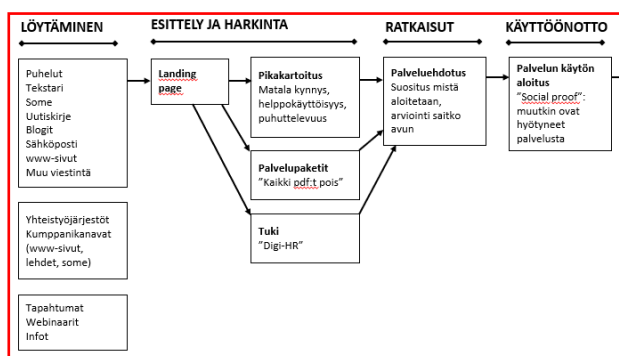
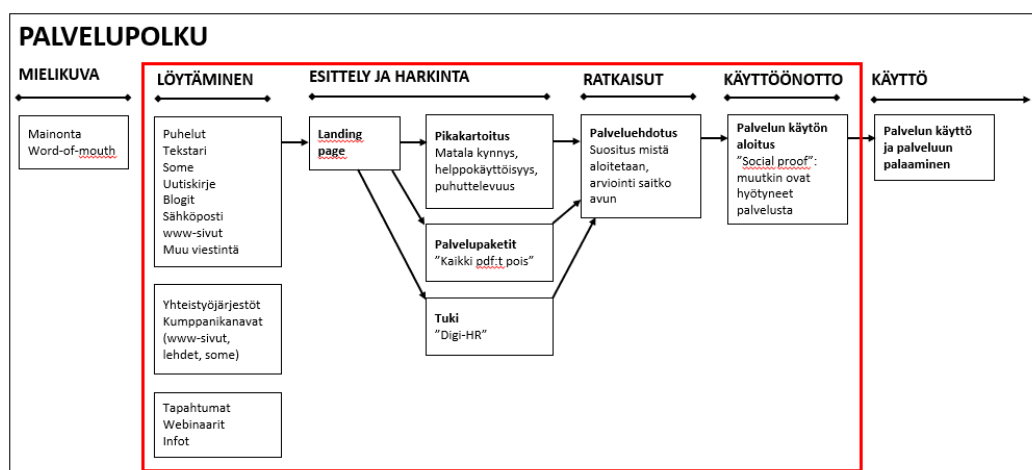
Asiakkaan mielikuva hänelle tarjottavista palveluista, jotka tarjottaisiin pk-asiakkaan digipolulla, herätettäisiin brändimainonnalla ja WOMilla, Word-of-mouthilla. Asiakas löytäisi palvelun hänelle suunnattujen toimenpiteiden avulla: puhelut, tekstari, some, uutiskirje, blogit, sähköposti, yhteistyöjärjestöjen ja kumppanikanavien kautta (web-sivut, lehdet, some), tapahtumat, webinaarit ja infot. Näiden kautta hän laskeutuisi Landing pagelle, jossa palvelutarjoama esitellään ja asiakas ohjataan matalan kynnyksen helppokäyttöiseen pikakartoitukseen. Ländärillä ovat esillä myös muut palvelupaketit digitaalisina, ideana on että kaikki pdf:t on raivattu pois ja asiakas saa kaiken tiedon helposti klikattavana, esimerkiksi infoa rahoitusratkaisuksista ja hänelle sopivista toimitiloista.

Pikakartoituksella on tarkoitus saada asiakkaalle tunne hänen tarpeisiinsa räätälöidystä ratkaisusta, joka saadaan kuitenkin tuotettua nopeasti ja helposti. Kartoituksen jälkeen asiakas saa tuloksen, jonka perusteella hänelle tehdään palveluehdotus (ratkaisu) ja suositus mistä

aloitetaan, jonka jälkeen hänet ohjataan palveluun (käyttöönotto). Palvelun käytön jälkeen asiakas voi antaa arvioinnin, että oliko tästä hänelle apua, ja hänelle annetaan suosituksia muista palveluista. Tavoitteena on saada asiakas palaamaan palveluihin, kokeilemaan uusia ja käyttämään niitä uudestaan (käyttö).

**Rajaaminen ja fokusointi.** Teimme Kuinka voisimme? -harjoituksen, jossa mietimme mihin asioihin palvelussa pitäisi kiinnittää huomiota, mitkä asiat tulevat vaatimaan suunnittelua sekä muita esiin nousseita haasteita ja tärkeitä teemoja. Lopuksi äänestimme: eniten ääniä saivat houkuttelevuus ja paketointi, eli miten palvelusta tehdään asiakkaalle houkutteleva ja miten se pitäisi paketoita.

Rajasimme tämän jälkeen Sprinttikysymykset ja sprintin fokuksen, jotta saisimme ratkaistua tärkeimmät asiat sprintin aikana. Rajaukseksi päätettiin tarpeen kartoitus ja ratkaisu, jolloin sprintin ulkopuolelle jää mm. mielikuvan luominen. Seuraavissa kuvissa esitetään palvelupolku sekä sen rajaus tarkempana.



Kuvat 19-20. Sprintin fokus: palvelupolun rajaus



**Ohjausryhmä.** Päivän päätteeksi ohjausryhmä tuli arvioimaan tekemäämme työtä ja ratkaisuja. Tavoitteena oli validoida tähän mennessä tehtyä työtä ja tuoda esiin tärkeitä teemoja, joita palvelussa tulisi ottaa huomioon. Näitä olivat:

- Pitkän aikavälin tavoite. Onko relevantti?
- Ratkaistava asiakasongelma. Onko tämä oikea ongelma ratkaistavaksi? Onko meillä kyky ratkaista tämä ongelma?
- Palvelupolku. Puuttuuko polusta joitain tärkeitä toimijoita tai vaiheita?
- Mitkä ovat mahdolliset riskit palvelussa. Mikä ratkaisussa voi mennä pieleen? Mihin pitäisi varautua?
- Mitä asioita toimintaympäristössä pitäisi ottaa huomioon?
- Mitä asioita Sprintti-tiimin tulisi ratkaista tai huomioida?

Ohjausryhmä oli esittelymme ja keskustelun jälkeen tyytyväinen tekemiimme ratkaisuihin ja saimme luvan jatkaa valitulla tiellä.

**Kotitehtävä seuraavaksi päiväksi.** Saimme kotitehtäväksi kerätä omasta mielestämme kiinnostavia esimerkkejä (3 - 5 kpl) palveluista, jotka ovat onnistuneesti tai mielenkiintoisella tavalla ratkaisseet jonkin Sprinttiin liittyvän tärkeän teeman. Esimerkit voivat olla kilpailijoiden ratkaisuja tai täysin muilla toimialoilla toimivien mitä tahansa ratkaisuja, hyvästä markkinointiviestistä hinnoittelumalliin, paketointiin tai digitaaliseen ratkaisuun. Jokaisen piti valmistautua esittelemään esimerkit seuraavana aamuna.

#### 4.1.2 2. päivä / Ideoi

**Toisen päivän tavoite:** Ideoi. Tavoitteena kilpailijoiden ja inspiroivien esimerkkien läpikäynti (kotitehtävän purku), vaihtoehtoisten konseptien ideointi ja ratkaisujen luonnostelu.

Päivän aikana ideoitiin paljon ja esiteltiin sekä omia että benchmark-ideoita:

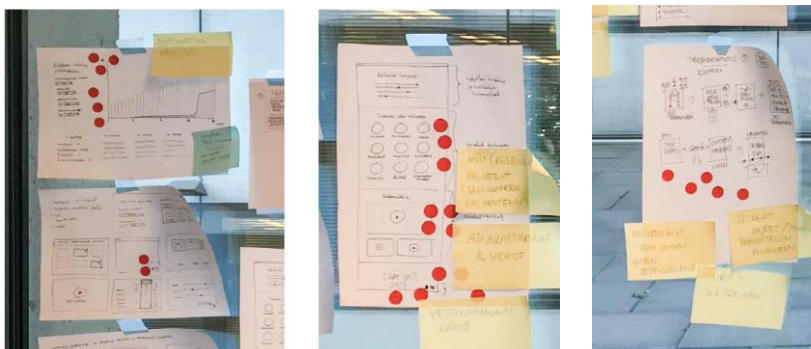
- esiteltiin kotitehtävien benchmarkkien inspiroivia ideoita. Näitä olivat mm. Danske Bankin nettisivut (poikkeavat raikkauksellaan muiden pankkien sivuista), Easypark-sovellus (erittäin toimiva ja helppokäyttöinen parkkiapplikaatio), Whim (kulkuneuvo-vaihtoehtojen selkeä tuotteistus ja paketointi). Ideat esiteltiin, printattiin ja laitettiin seinälle nähtäviksi.
- ideointi yksilötehtävänä neljällä eri tavalla:

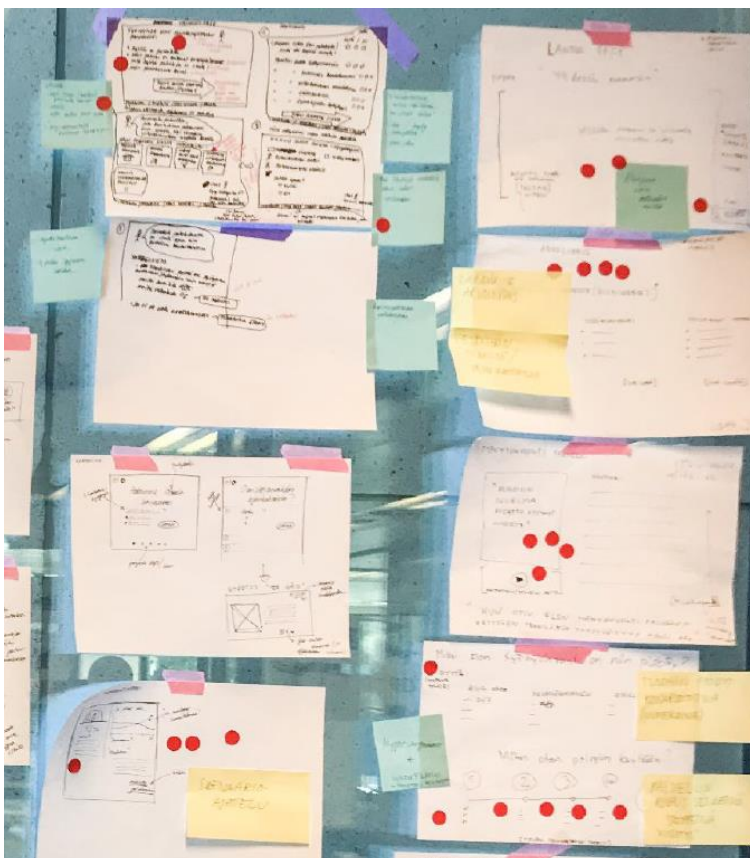
- Tavoitteiden, palvelupolun, benchmarkkien ja muistiinpanojen tarkastelu, ja niistä löytyvien kiinnostavien, kokeiluun houkuttelevien ja luonnosteltavien ideoiden listaaminen paperille. 30 minuuttia.
  - Mind mapin piirtäminen. 20 minuuttia.
  - Crazy 8's, 8 minuuttia. Yhden idean valitseminen. A4-paperin taittaminen 8 osaan. Idean piirtäminen eri tavoin jokaiseen kahdeksaan ruutuun.
  - Parhaiden ideoiden kuvaaminen ja piirtäminen syvällisemmin niin, että idea selviää piirustukset katsomalla.
- Jokainen kiinnitti parhaat ideansa seinälle, ja lopuksi kaikki vuorollaan esittelivät ideansa. Seuraavana päivänä ideoista äänestettiin.

#### 4.1.3 3. päivä / Päätä

**Kolmannen päivän tavoite:** Päätä. Tavoitteena on parhaan prototypoitavan idean valinta ja prototyypin suunnittelu kuvakäsikirjoituksena.

**Ideoiden äänestys.** Päivä aloitettiin edellispäivän ideagallerialla, joka oli järjestetty seinälle. Jokaisen piti äänestää hiljaisuudessa parhaita ratkaisuja tai ratkaisun osia käytyään ensin läpi pitkän aikavälin ja sprintin tavoitteet. Ideoiden viereen sai kirjoittaa kysymyksiä tai kommentteja, jos niissä oli jotain epäselvää tai lisättävää. Äänestys tapahtui punaisilla tarroilla. Lopuksi tulokset käytiin läpi, ja katsottiin mitkä ideat olivat saaneet eniten ääniä.





Kuvat 21-24. Ideagallerian äänestystuloksia

**Proton päävaiheiden määrittely.** Äänestyksen tulokset vedettiin yhteen ja ideat priorisoitiin sen mukaan, mitkä olivat saaneet eniten ääniä. Seuraavaksi palvelupolkuun määriteltiin proton päävaiheet, joista tehtäisiin kuvakäsikirjoitus. Niiden osalta kirjattiin keskeisiä asioita ja kysymyksiä, jotka tulisi huomioida niiden tarkempaa sisältöä suunniteltaessa. Sisällön tuli olla joka vaiheessa asiakkaan kannalta relevantti ja hyödyllinen, ja houkuttaa häntä jatkamaan eteenpäin palvelupolulla. Priorisoidut ideat järjesteltiin siten, että niistä kirjoitettiin post-it-laput ja kiinnitettiin taululle siihen kohtaa digi-/palvelupolkua, johon ne parhaiten sopivat.

**Kuvakäsikirjoitus.** Proton päävaiheiden määrittämisen jälkeen aloitettiin prototyypin tarkempi vaiheittainen suunnittelu eniten ääniä saaneiden ideoiden pohjalta. Vaiheista työstettiin kuvakäsikirjoitus. Kuvakäsikirjoituksen tuli sisältää kaikki parhaat ideat ja olla looginen kokonaisuus, jonka kuka tahansa projektin ulkopuolinen pystyi ymmärtämään. Se aloitettiin ensikohtaamisesta ja päävaiheiden määrittelystä. Ensimmäinen vaihe oli se, jolloin käyttäjä kohtaa palvelun ensimmäistä kertaa esim. mainoksessa, tässä tapauksessa markkinointikirjeessä (sähköpostisuora). Kuvakäsikirjoituksessa esitettiin eri vaiheista alustava ajatus kunkin vaiheen kuvista, tekstisisällöstä ja muista elementeistä karkealla tasolla.

Palvelupolusta hahmoteltu kuvakäsikirjoitus käsitti seuraavat osa-alueet ja vaiheet:

- 1) Sähköpostisuora nykyiselle pk-asiakkaalle, joka on antanut luvan suoramarkkinointiin: viestin tuli olla houkutteleva ja aktivoida asiakasta toimimaan eli siirtymään palveluun. Tämä alku on erittäin kriittinen: jos asiakas ei koe sisältöä itselleen hyödylliseksi ja kiinnostavaksi, hän ei siirry eteenpäin eli ei klikkaa sähköpostisuoran linkkiä. Sisältö: kiinnostusta herättävä kuva (kasvot), sinuttelu (tunne henkilökohtaisuudesta), arvolupaus ja hyödyt, kerrotaan miksi lähetetään viesti, linkki / painike ländärille.
- 2) Landing page: myös erittäin kriittinen palveluun jatkamisen kannalta. Herättävätkö palvelut kiinnostusta? Mikä mielikuva syntyy Yhtiöstä? Sisältö: purpose (ydinviesti), kuva asiakasta palvelevasta tiimistä (chat, puhelinnumero, varaa aika), hyödyn viestiminen, palvelupaketit, ohjaus kartoitukseen (painike).
- 3) Tarpeen kartoitus. Valikko asiakkaan täytettäväksi: yrityksen henkilöstön keski-ikä, henkilöstön määrä, työtilan koko, liikevaihto, odotettu kasvu vuodessa (%). Lisäksi sliderit, joita voi säätää välillä matala - kohtalainen - korkea: henkilöstön motivaatio, vaihtuvuus, poissaolomäärä, terveys, osaamisen taso, työntekijöiden yhteishenki, johtamisen taso. Katso tulokset -painike.
- 4) Palveluehdotus / tulossivu / suositus kartoituksen perusteella. Sisällöksi valittiin tässä tapauksessa osaamisen kehittäminen, ja sen alla kehityskeskustelu ja perehdyttäminen. Kehityskeskustelusta johtaa linkki palvelun sisältö -sivulle. Lisäksi alapuolella muut palvelupaketit, joista oli kuvat jo ländärillä. Vahvistuskuva sekä varaa aika, chat, puhelinnumero -symbolit.
- 5) Palvelun sisältö. Kehityskeskustelun hyödyt esimiehelle ja työntekijälle, kehityskeskustelun kulku (ennen, aikana ja jälkeen) ja vaiheiden sisällön kuvaus auki klikattavina Lue lisää -osioina. Painike 'Lataa lomake ja valmistaudu'. Tämän alapuolella testimoniaali asiakkaasta, joka on hyötynyt tästä palvelusta, sekä listana Yhtiön tarjoamat osaamisen kehittämiseen liittyvät koulutukset ja webinaarit.
- 6) Lataussivu / palvelun käyttöönotto. Ilmoitus lomakkeen latauksen onnistumisesta. Tiimi tukena -kuva, chat, puhelinnumero. Arvioi kuinka hyvin työkalu palveli sinua -slideri. Olet nyt tutustunut kehityskeskusteluihin, tutustu myös perehdyttämiseen - ohjaus seuraavaan palveluun. Haluatko että lähetämme sinulle ajankohtaista tietoa osaamisen kehittämiseen ja sitouttamiseen liittyen - paikka asiakkaan sähköposti-osoitteelle. Alla vinkit 'saattaisit olla kiinnostunut myös näistä' -palveluista.
- 7) Uutiskirje edellisestä kohdasta sen tilanneille: sähköpostisuora ajankohtaisista osaamisen kehittämiseen liittyvistä asioista. Ohjaus muihin Yhtiön palveluihin ja verkkopalveluun kirjautumiseen. Loppuvahvistus sekä varaa aika, chat, puhelinnumero -symbolit.

- 8) Lisäksi tehtiin toinen palveluehdotus toimitiloista, joka alkaa kartoituksella: yrityksen sijainti, tilatyyppi (toimisto, liiketila, varasto-/tuotantotila), henkilöstön määrä. Katso tulokset -painike.
- 9) Toimitilasuositus. Ehdotukset vapaista tiloista kuvineen ja kuvauksineen.

Prototyypin palvelupolku näytettiin päätöksentekijöille eli Design Sprintin ohjausryhmälle. Heiltä kerättiin kommentit, ja palvelupolulle saatiin hyväksyntä.

#### 4.1.4 4. päivä / Prototypoi

**Neljännän päivän tavoite:** Prototypoi. Tavoitteena prototyypin ja sisältöjen rakentaminen, käyttäjätestin suunnittelu, katselmus ja viimeistely. Tavoitteena rakentaa nopeasti jotain, jonka voi näyttää loppuasiakkaille, sekä keskittyä visuaalisuuden sijaan tekemään prototyypistä käytettävä.

**Toteutus.** Proton rakentaminen kuvattiin seinällä vaiheittain edellisenä päivänä tehdyn kuvakäsikirjoituksen muodossa. Jokaisesta yhdeksästä vaiheesta tehtiin lista, mitä se tarkasti sisältää (kuvat, otsikot, teksti, painikkeet, graafit ym.). Ydintiimi jaettiin kahteen ryhmään, tehtiin työnjako, ja kumpikin ryhmä keskittyi omiin osa-alueisiinsa työstämään tekstejä Googlen jaettuun word-dokumenttiin, johon kaikki pystyivät kirjoittamaan yhtä aikaa. Tekstejä käytiin yhdessä läpi ja muokattiin.

Motleyn designer teki tekstien, brändikuvien ja graafisen ohjeiston mukaiset ulkoasut jokaiselle vaiheelle. Sen jälkeen alustavia leiskoja käytiin yhdessä läpi ja kommentoitiin. Lopulliset leiskat saatiin kommentoitavaksi seuraavana päivänä. Niitä näytettiin asiakkaille validoinnissa Design Sprintin viidentenä päivänä. Kuvat eri vaiheiden ulkoasuista liitteessä 1.

#### 4.1.5 5. päivä / Validoi

**Viidennen päivän tavoite:** Validoi. Tavoitteena testata prototyyppi asiakkailla / oikeilla käyttäjillä, selvittää mitkä asiat protossa toimivat tai eivät toimi, sekä analysoida tulokset.

**Toteutus.** Validoinnit toteutettiin Motleyn toimistolla, koska ajateltiin että asiakkaat uskaltaisivat paremmin antaa kritiikkiä neutraalilla maaperällä. Yhtiön kautta oli rekrytoitu viisi asiakasta. Asiakashaastattelut kestivät kukin noin tunnin. Ne toteutettiin siten, että toisessa huoneessa asiakas kävi tietokoneella läpi Motleyn edustajan kanssa digipolun ja sen eri sivut, ja toisessa huoneessa yhtiöläiset eli Design Sprintin ydintiimi ja toinen Motleyn edustaja seurasi reaalitodistisesti toiselta näytöltä kameran välittämää kuvaa asiakkaan reaktioista (ilmeet ja sanat) ja toiselta näytöltä etenemistä digipolulla. Asiakkaalle oli luonnollisesti kerrottu tästä etukäteen.

Yhtiöläiset kirjoittivat haastattelun edetessä muistiinpanoja ja huomioita post-it -lapuille. Ne koottiin seinälle asiakkaittain ja käytiin läpi. Motley koosti kaikista huomioista haastattelujen jälkeen yhteenvedon.



Kuva 25. Asiakasvalidoinneista kertynyttä dataa

#### 4.1.6 Digi-HR / validointien tulokset

Motley koosti validointien tuloksista yhteenvedon, joka käytiin läpi Yhtiössä kaikkien Sprinttiin osallistuneiden (paitsi asiakkaiden) kesken. Yhteenvedon mukaan

- Proaktiivinen digitaalinen asiakaspolku houkuttelee asiakasta palaamaan Yhtiön verkkopalveluun ja auttaa sitouttamaan pk-asiakkaita
- Asiakkaat suosivat digitaalisia yhteydenottokanavia
- Pk-asiakkaat ovat kiinnostuneita käyttämään Yhtiön lisäpalveluita verkossa

Asiakkaat saivat lisätietoa Yhtiön palveluista, ja heidän mielikuvansa Yhtiöstä parani prototyypin esittelyn jälkeen. Prototyypissä esiteltyt palvelut vaikuttaisivat heidän lojaaliuteensa, ja he olivat valmiita myös maksamaan Yhtiön lisäpalveluista. (Motley 2018.)

Muita huomioita ja palveluiden kiinnostavuuteen vaikuttavia asioita Motleyn (2018) tekemän koosteen mukaan olivat:

- Asiakkaat olivat kiinnostuneita hyödyntämään Yhtiön palvelutarjoumaa
  - o Moni asiakkaista oli kiinnostunut siitä, milloin palvelu on livenä.

- Palveluiden jaottelu ja paketointi prototyypissä koettiin yleisesti hyvänä ja selkeänä.
  - Kartoitus koettiin hyödyllisenä, koska se auttaa löytämään itselle relevantin palvelun laajasta valikoimasta.
  - Palveluiden maksuttomuus tulee kommunikoida heti aikaisessa vaiheessa. Prototyypissä palveluiden maksuttomuus oli osalle asiakkaista epäselvää.
  - Haastatelluista 5/5 oli haastattelun jälkeen positiivisesti yllättynyt Yhtiön palvelutarjoomasta.
  - 5/5 haastatelluista koki, että voisi maksaa Yhtiön lisäpalveluista niiden sisällystä ja laajuudesta riippuen.
- Asiakkaat suosivat digitaalisia yhteydenottokanavia.
    - Sähköposti koettiin parhaana yhteydenotto- ja viestintäkanavana.
    - Chat koettiin ensisijaisena asiointikanavana. Asiakkailta ei ole aikaa soittaa tai vastailla puheluihin.
    - Prototyypissä yhteydenottokanavat koettiin vaikeasti löydettäviksi ja ne voisi nostaa selkeämmin esille. Yhteydenotossa tulisi myös kommunikoida selkeämmin missä asioissa asiakas voi eri kanavien kautta olla yhteydessä, sekä yhteydenotot tulisi kohdentaa suoraan oikealle asiantuntijalle.
  - Ihmisläheinen ja asiantunteva kommunikointi koettiin tärkeänä
    - Digitaalisuudesta huolimatta asiointissa toivottiin henkilökohtaisuutta, kuten oikeaa ihmistä chatissa tiettyinä kellonaikoina, eikä ainoastaan virtuaalichattia.
    - Asiantunteva tiimi ja siitä viestiminen koettiin tärkeänä.
  - Viestinnän kärki toimenkuvan mukaan
    - Asiakkaat jotka olivat perehtyneempiä työhyvinvointiin, yrityksen kehittämiseen, jne. kaipasivat personoidumpaa, kohdennetumpaa ja syvällisempää sisältöä viestinnässä. Esim. eri sisällöt HR vs. toimitusjohtaja.
    - Uusille asiakkaille myös yleisemmät ja generiset aiheet vaikuttivat herättävän viestinnässä mielenkiinnon.

- Viestinnän tulee olla asiakkaan tarpeeseen räätälöity
  - o Sähköpostiviestin kärjen täytyy olla terävä ja sisällön ajankohtaista, jotta se puhuttelee eikä huku “sähköpostitulvaan”. Oikea-aikaisuus asiakkaan elinkaarren mukaan on tärkeää. Asiakkaat toivoivat, että heidän tarpeensa tunnistettaisiin ja sen mukaan lähestyttäisiin relevanteilla sisällöillä.
- Palveluehdotuksen räätälöinti
  - o Prototyypissä kartoituksen perusteella suositellun palveluehdotuksen toivottiin olevan asiakkaan tarpeisiin aidosti räätälöity, ja ehdotuksen räätälöinti tulee myös kommunikoida selkeästi.
  - o Yhtiön lisäpalveluiden määrä koettiin todella runsaana ja ilman kartoitusta koettiin että on vaikeaa löytää omaan tilanteeseen sopiva palvelu.
  - o Kartoituksen muuttujien toivottiin olevan yksityiskohtaisempia.
  - o Palveluun toivottiin myös seurantaelementtejä ja jatkuvaa prosessia.
- Palveluiden hyödyistä haluttiin konkreettisia esimerkkejä
  - o Case-esimerkit ja työkalut koettiin hyvänä tapana kuvata konkreettisesti, miten palvelu on auttanut muita yrityksiä.
  - o Myös numeroita vaikuttavuudesta kaivattiin, mm. johdon vakuuttamiseen.
  - o Arvolupauksen tulee olla konkreettinen ja kertoa tarkemmin tulosten vaikutuksista, “ei korulauseita”.
- Tarjoamalla lisäpalveluita digitaalisesti voidaan parantaa asiakkaiden lojaaliutta
  - o Haastatelluista 5/5 koki että lisäpalvelut lisääisivät todennäköisyyttä pysyä Yhtiön asiakkaana.
  - o Haastatellut kokivat, että proaktiivinen digitaalinen asiakaspolku houkuttelee palaamaan Yhtiön verkkopalveluun ja auttaa sitouttamaan (Motley 2018.)

#### 4.2 Työkykyriskimittari

Projektissa muotoiltiin pk-asiakkaille digitaalinen työkykyriskimittari.



#### 4.2.1 1. päivä / Ymmärrä

**Ensimmäisen päivän tavoite:** Ymmärrä. Tavoitteena selvittää lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet, palvelun ymmärtäminen eri näkökohdista, sprintin tavoitteiden määrittely. Vastaukset kysymyksiin: keitä käyttäjät ovat, mitkä heidän tarpeensa ovat (asiakasongelma), mikä on konteksti ja miten tavoitteet formuloidaan. Palvelupolun hahmottelu.

Päivän aikana työstettiin, karsittiin, priorisoitiin, äänestettiin ja saatiin aikaan seuraavat lopputulokset:

- **kohderyhmän ja tavoitteen määrittely:** pk-yritysten HR-asioista vastaavat päättäjät, joille Yhtiö ei tarjoa henkilökohtaista palvelua. Prototyypin tavoitteena oli tuoda kohderyhmälle tietoisuutta työkykyriskeistä ja niiden ehkäisystä, ja tarjota kehitysehdotuksia vastaajan tulosten perusteella.
- **asiakasongelmat:** mitä kohderyhmiä tavoittelemme, minkä asiakasongelman pyrimme ratkaisemaan, minkä huolen, ongelman tai vaaran pyrimme poistamaan?
  - o Alhainen tieto työkykyasioista
  - o Asiakkaan motivoiminen työkykyasioihin
  - o Työntekijöiden tiedon/osaamisen puute
  - o Asiakas on yksin ongelmiensa kanssa
  - o Alhainen tieto Yhtiön palveluista
  - o Kiire ja ajanpuute
  - o Ei tunneta lakia
  - o Työn murros
  - o Ei esimiestyön osaamista
- **lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet**
  - o tilanne kolmen kuukauden päästä:
    - 1) Asiakkailla toimiva palvelu riskinkartoitukseen
    - 2) Mahdollisuus kerätä palautetta palvelukehitykseen
    - 3) Yhtiölläiset & kumppanit osaavat hyödyntää palvelua

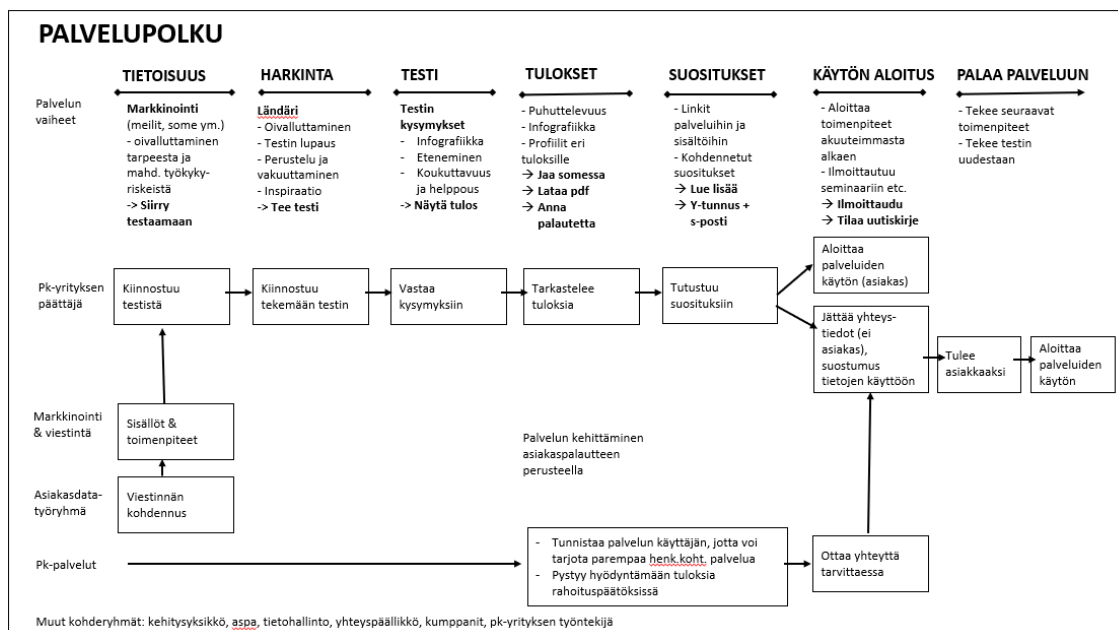
- tilanne kolmen vuoden päästä:
  - 1) Pk-yrityksillä kasvanut tietoisuus työkykyriskeistä ja niiden hallinnasta
  - 2) Asiakaskokemus on vahvistunut palvelun avulla (asiakkaiden pito)
  - 3) Saatu lisää pk-asiakkaita työkalun avulla
- **Sprinttikysymykset:** Mihin kysymyksiin haluamme vastauksen tässä sprintissä? Mihin kysymyksiin tarvitsemme vastauksen, jotta pitkän aikavälin tavoitteemme on mahdollinen? Mihin oletuksiin haluamme lisätietoa?
  - Miten saadaan asiakas oivallettua tarpeesta?
  - Miten saadaan asiakas houkuteltua palveluun (kartoitukseen)?
  - Millainen palvelun tulee olla, jotta se antaa asiakkaalle konkreettisen hyödyn?
- Palvelun sisällön ja palvelupolun hahmottelu ja visualisointi
- Sprintin rajaus ja fokusointi
- Ohjausryhmän hyväksyntä ensimmäisen päivän aikana tehdyille päätöksille ja töille

**Palvelun sisältö ja palvelupolku.** Päätimme toteuttaa työkykyriskimittarin, jolla pk-yrityksen HR-vastaava tai toimitusjohtaja voi testata yrityksensä henkilöstön työkykyriskit helpolla tavalla, ja saada tulosten perusteella suositukset tarvittavista toimenpiteistä riskien torjumiseksi. Tavoitteena on siis luoda työkalu, jonka avulla voi ennaltaehkäistä työkykyriskejä. Palvelua voivat käyttää sekä asiakkaat että ei-asiakkaat, joista toivotaan myöhemmin asiakkaita. Työkykyriskit voivat liittyä yrityksen taustatekijöihin (toimialaan ja työhön, henkilöstön ikään ja koulutustasoon), johtamiseen ja esimiestyöhön, työyhteisön toimivuuteen, henkiseen tai fyysiseen kuormittavuuteen sekä henkilöstön työkyvyn tukemisen tasoon. Näistä osa-alueista muodostuvien testitulosten perusteella asiakkaalle annetaan nykytilaraportti työkykyriskien tilasta ja toimenpideohjeet siitä, mistä kannattaa lähteä liikkeelle tilanteen parantamiseksi.

- Palvelupolkukysymykset: minkälaisia rooleja/osapuolia osallistuu palveluun ja toteuttamiseen eri vaiheissa asiakkaan lisäksi? Mihin palvelupolkumme päättyy? Mikä on tavoiteltava lopputilanne palvelulle? Mistä vaiheista palvelupolku koostuu?

Työkykyriskimittari-palvelupolusta hahmoteltiin sen eri osa-alueet ja asiakkaan eteneminen siinä: tietoisuuden syntyminen (oivaltaminen ja tarve), laskeutuminen Landing pagelle

(esittely, testin lupaus ja harkinta), testi, sen tulokset ja suositukset, sekä myöhemmin toimenpiteiden aloittaminen ja palveluun palaaminen. Palvelupolusta piirrettiin seuraavanlainen kuva.



Kuva 26. Työkykyriskimittarin palvelupolku

Tietoisuus ja työkykyriskien kartoittamisen tarpeen oivalluttaminen herätetään markkinoinnin avulla (mm. some ja asiakkaiden uutiskirjeet): tavoitteena on saada asiakas kiinnostumaan ja siirtymään ländäriille, jossa hänet vakuutetaan kartoittamisen hyödyistä ja testin tekemisen helppoudesta ja nopeudesta. Kun asiakas tämän harkintavaiheen jälkeen siirtyy itse testiin, siitä tehdään niin helppokäyttöinen, visuaalisesti hahmotettava ja koukuttava, että asiakas etenee testin loppuun asti. Suoritettuaan testin kokonaan asiakas päätyy tulossivulle, jossa infografiikan avulla hän saa tulokset helposti hahmotettavassa muodossa ja käsityksen siitä, millaisella tasolla hänen yrityksensä henkilöstön työkykyriskit ovat eri osa-alueilla. Hän voi halutessaan ladata ne pdf:nä ja jakaa myös somessa eli oivalluttaa myös muita yrittäjiä tai HR-ihmisiä testin tarpeellisuudesta.

Suosituks-sivulla hän voi tutkia tarkemmin tuloksia osa-alueittain ja saa suositukset kehittämistä vaativien alueiden parantamiseksi. Siellä on myös linkkejä aiheeseen liittyviin syventäviin tietoihin toisaalla. Käytön aloitus -vaiheessa asiakas alkaa toteuttaa suositusten mukaisia toimenpiteitä akuuteimmasta alkaen. Hän saattaa myös tilata uutiskirjeen, ilmoitautua seminaariin tai jättää yhteystietonsa yhteydenottoa varten. Tässä vaiheessa ei-asiakas siirtyy asiakkaaksi. Palaa palveluun -vaiheessa asiakas jatkaa toimenpiteiden tekemistä tai tekee testin uudestaan seurantamielessä.

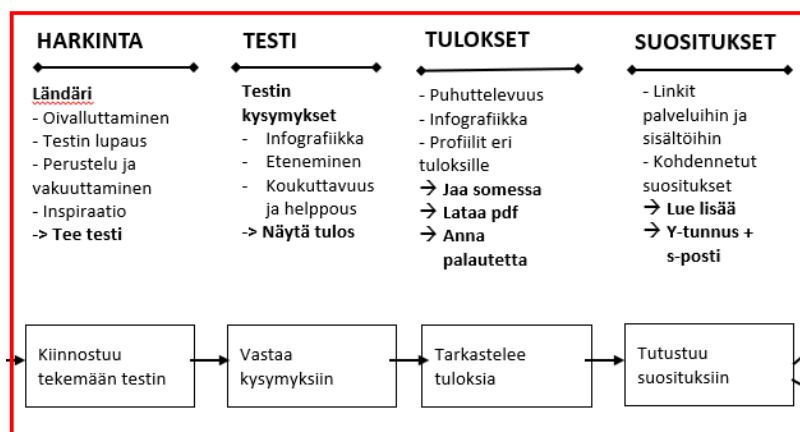
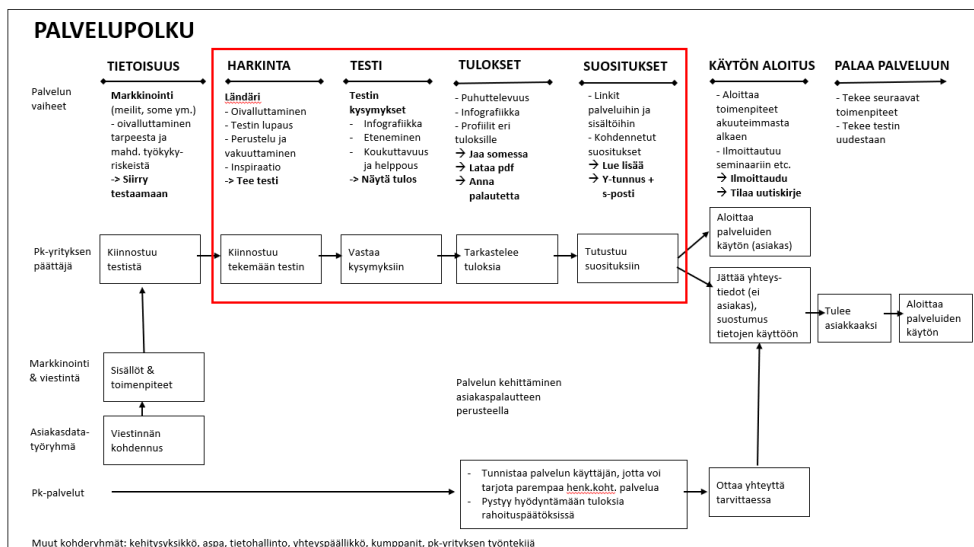


Kuva 27. Palvelupolun työstäminen

**Rajaaminen ja fokusointi.** Teimme Kuinka voisimme? -harjoituksen, jossa mietimme mihin asioihin palvelussa pitäisi kiinnittää huomiota, mitkä asiat tulevat vaatimaan suunnittelua sekä muita esiin nousseita haasteita ja tärkeitä teemoja. Lopuksi äänestimme: eniten ääniä saivat ländärin ja testin rakenteeseen ja sisältöön liittyvät yksityiskohdat, eli miten palvelusta tehdään niin houkutteleva, että asiakas etenee ländäriltä testiin ja tekee testin loppuun.

Rajasimme tämän jälkeen Sprinttikysymykset ja sprintin fokuksen, jotta saisimme ratkaistua tärkeimmät asiat sprintin aikana. Rajaukseksi päätettiin pk-yrityksen päättäjän tekemä harjoitus, testi, tulokset ja suositukset, jolloin sprintin ulkopuolelle jäivät mielikuvan luominen, palvelun käytön aloitus ja paluu palveluun. Tähän rajaukseen päädyttiin, jotta ehtisimme rakentaa työkykyriskimittarista MVP:n, jossa olisi kohderyhmän kannalta olennaisimmat tiedot, työkalu ehdittäisiin muotoilla houkuttelevaksi ja validoida asiakkailla Sprintin aikataulussa. Rajasimme Sprintin ulkopuolelle siis kaiken muun, mikä ei ollut työkalun kannalta oleellista. Työkalun ominaisuuksissa päätimme keskittyä äänestämiimme havainnollisiin ja etenemään houkutteleviin yksityiskohtiin, oivalluttamiseen ja asiakaspolun vaiheiden sisältöjen tiiviiniin pitämiseen.

Seuraavissa kuvissa esitetään palvelupolku sekä sen rajaus tarkempana.



Kuvat 28-29. Sprintin fokus: palvelupolun rajaus

**Ohjausryhmä.** Päivän päätteeksi ohjausryhmä tuli arvioimaan tekemäämme työtä ja ratkaisuja. Tavoitteena oli validoida tähän mennessä tehtyä työtä ja tuoda esiin tärkeitä teemoja, joita palvelussa tulisi ottaa huomioon. Näitä olivat:

- Pitkän aikavälin tavoite. Onko relevantti?
- Ratkaistava asiakasongelma. Onko tämä oikea ongelma ratkaistavaksi? Onko meillä kyky ratkaista tämä ongelma?
- Palvelupolku. Puuttuuko polusta joitain tärkeitä toimijoita tai vaiheita?
- Mitkä ovat mahdolliset riskit palvelussa. Mikä ratkaisussa voi mennä pieleen? Mihin pitäisi varautua?
- Mitä asioita toimintaympäristössä pitäisi ottaa huomioon?

- Mitä asioita Sprintti-tiimin tulisi ratkaista tai huomioida?

Ohjausryhmä oli esittelymme ja keskustelun jälkeen tyytyväinen tekemiimme ratkaisuihin ja saimme luvan jatkaa valitulla tiellä.

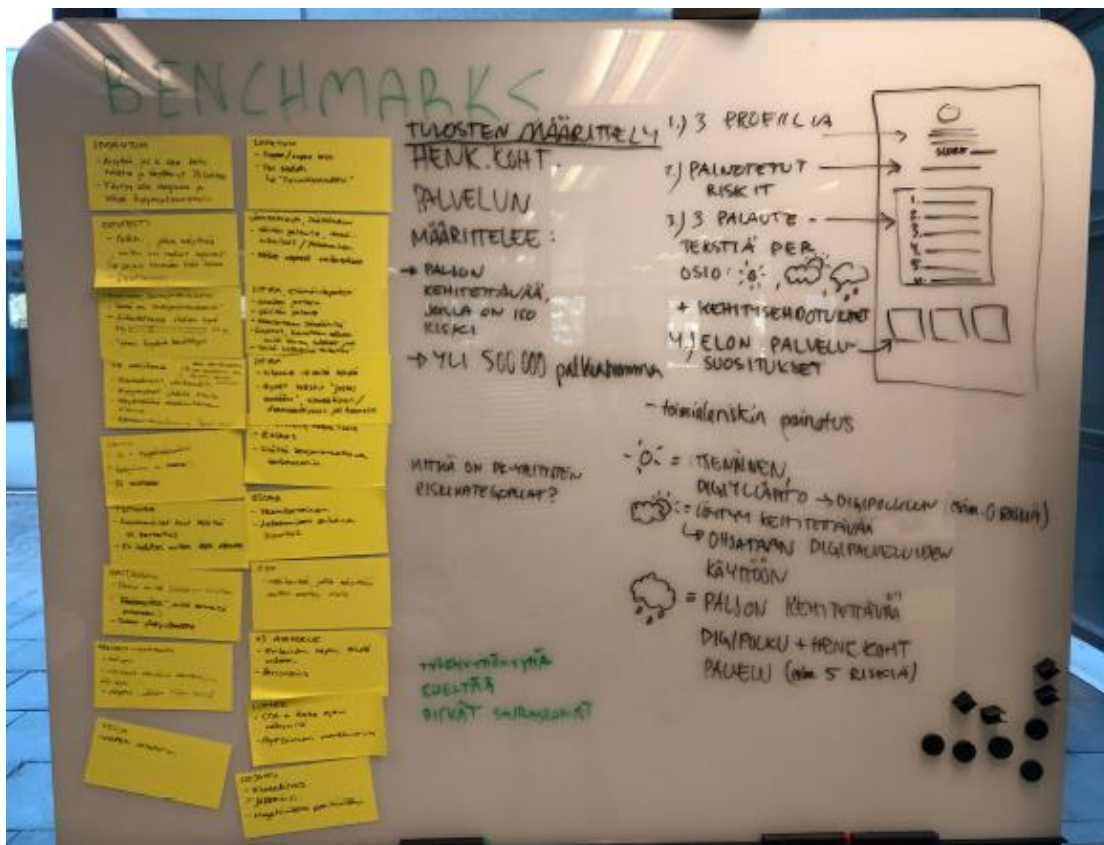
**Kotitehtävä seuraavaksi päiväksi.** Saimme kotitehtäväksi kerätä omasta mielestämme kiinnostavia esimerkkejä (3 - 5 kpl) palveluista, jotka ovat onnistuneesti tai mielenkiintoisella tavalla ratkaisseet jonkin Sprinttiin liittyvän tärkeän teeman. Esimerkit voivat olla kilpailijoiden ratkaisuja tai täysin muilla toimialoilla toimivien mitä tahansa ratkaisuja, hyvästä markkinointiviestistä hinnoittelumalliin, paketointiin tai digitaaliseen ratkaisuun. Jokaisen piti valmistautua esittelemään esimerkit seuraavana aamuna.

#### 4.2.2 2. päivä / Ideoi

**Toisen päivän tavoite:** Ideoi. Tavoitteena kilpailijoiden ja inspiroivien esimerkkien läpikäynti (kotitehtävän purku), vaihtoehtoisten konseptien ideointi ja ratkaisujen luonnostelu.

Päivän aikana ideoitiin paljon ja esiteltiin sekä omia että benchmark-ideoita:

- esiteltiin kotitehtävien benchmarkkien inspiroivia ideoita. Näitä olivat muut netissä tehtävät testit tuloksineen.
- ideointi yksilötehtävänä neljällä eri tavalla:
  - o Tavoitteiden, palvelupolun, benchmarkkien ja muistiinpanojen tarkastelu, ja niistä löytyvien kiinnostavien, kokeiluun houkuttelevien ja luonnosteltavien ideoiden listaaminen paperille. 30 minuuttia.
  - o Mind mapin piirtäminen. 20 minuuttia.
  - o Crazy 8's, 8 minuuttia. Yhden idean valitseminen. A4-paperin taittaminen 8 osaan. Idean piirtäminen eri tavoin jokaiseen kahdeksaan ruutuun.
  - o Parhaiden ideoiden kuvaaminen ja piirtäminen syvällisemmin niin, että idea selviää piirustukset katsomalla.
- Jokainen kiinnitti parhaat ideansa seinälle, ja lopuksi kaikki vuorollaan esittelivät ideansa. Seuraavana päivänä ideoista äänestettiin.



Kuva 30. Benchmarkit ja vaihtoehtoisten konseptien ideointi

#### 4.2.3 3. päivä / Päätä

**Kolmannen päivän tavoite:** Päätä. Tavoitteena on parhaan prototyyppitavan idean valinta ja prototyypin suunnittelu kuvakäsikirjoituksena.

**Ideoiden äänestys.** Päivä aloitettiin edellispäivän ideagallerialla, joka oli järjestetty seinälle. Jokaisen piti äänestää hiljaisuudessa parhaita ratkaisuja tai ratkaisun osia käyttäen ensin läpi pitkän aikavälin ja sprintin tavoitteet. Ideoiden viereen sai kirjoittaa kysymyksiä tai kommentteja, jos niissä oli jotain epäselvää tai lisättävää. Äänestys tapahtui punaisilla tarroilla. Lopuksi tulokset käytiin läpi, ja katsottiin mitkä ideat olivat saaneet eniten ääniä.

**Proton päävaiheiden määrittely.** Äänestyksen tulokset vedettiin yhteen ja ideat priorisoitiin sen mukaan, mitkä olivat saaneet eniten ääniä. Seuraavaksi palvelupolkuun määriteltiin proton päävaiheet, joista tehtäisiin kuvakäsikirjoitus. Niiden osalta kirjattiin keskeisiä asioita ja kysymyksiä, jotka tulisi huomioida niiden tarkempaa sisältöä suunniteltaessa. Sisällön tuli olla joka vaiheessa asiakkaan kannalta relevantti ja hyödyllinen, ja houkutella häntä jatkamaan eteenpäin palvelupolulla. Priorisoidut ideat järjesteltiin siten, että niistä kirjoitettiin post-it-laput ja kiinnitettiin taululle siihen kohtaan digi-/palvelupolkuun, johon ne parhaiten sopivat.

**Kuvakäsikirjoitus.** Proton päävaiheiden määrittämisen jälkeen aloitettiin prototyypin tarkempi vaiheittainen suunnittelu eniten ääniä saaneiden ideoiden pohjalta. Vaiheista työstettiin kuvakäsikirjoitus. Kuvakäsikirjoituksen tuli sisältää kaikki parhaat ideat ja olla looginen kokonaisuus, jonka kuka tahansa projektin ulkopuolinen pystyi ymmärtämään. Se aloitettiin ensikohtaamisesta ja päävaiheiden määrittelystä. Ensimmäinen vaihe oli se, jolloin käyttäjä on päätenyt palvelun etusivulle klikattuaan esim. somessa, bannerissa tai uutiskirjeessä olevaa linkkiä. Kuvakäsikirjoituksessa esitettiin eri vaiheista alustava ajatus kunkin vaiheen kuvista, tekstisisällöstä ja muista elementeistä karkealla tasolla.

Palvelupolusta hahmoteltu kuvakäsikirjoitus käsitti seuraavat osa-alueet ja vaiheet:

- 1) Landing page: erittäin kriittinen testiin siirtymisen kannalta. Sisältö: ihmisiin liittyvä kuva + testin esittelyteksti + testipainikkeen teksti, hyödyn viestiminen (mitä saan kartoituksesta, miksi työkykykehittäminen kannattaa, miksi tehdä Yhtiön tarjoama kartoitus - asiantuntemuksesta viestiminen), testimoniaali (kuvitteellinen asiakaskokemus), footer.
- 2) Testi / kartoitus. Kartoitus alkaa näkymällä, johon pitää täyttää nimi, sähköpostiosoite, yrityksen nimi ja y-tunnus, toimiala sekä suostumus tietojen käyttöön. Tähän päädyttiin siksi, että asiakkaita pystyttäisiin palvelemaan mahdollisimman hyvin, kun heistä jää yksilöitävä jälki, jonka avulla myös seurantatestaaminen mahdollistuu. Itse kartoitus / testi aloitettiin yrityksen toimialaan ja työnteon tapaan sekä henkilöstön ikään ja koulutustasoon liittyvien taustatekijöiden täyttämällä kyllä-ei -valikkoa käyttäen. Sen jälkeen varsinaisia testiosioita oli viisi: johtaminen ja esimiestyö, työyhteisön toimivuus, fyysinen kuormittavuus, henkinen kuormittavuus sekä henkilöstön työkyvyn tukeminen. Jokaisen osion alla oli neljä kysymystä, joihin kuhunkin vastattiin viisiportaisella asteikolla: 1 - paljon kehitettävää, 2 - kehitettävää, 3 - hieman kehitettävää, 4 - pitkälti kunnossa, 5 - kunnossa. Testin sisältö (osiot ja kysymykset niiden alla) on asiantuntijoiden eli työkykyjohtamisen kehittämispäälliköiden tuottama. Testi päätettiin rakentaa niin, että sen täyttäjä näkee koko ajan kaikki osiot ja antamansa vastaukset, jonka vuoksi hän voi palata halutessaan helposti taaksepäin ja muuttaa valintojaan. Hän myöskin näkee testin pituuden, mitä kaikkia aiheita kartoitetaan ja todennäköisesti motivoituu tekemään testin loppuun, koska se näyttää melko lyhyeltä ja helpolta täyttää. Viimeisenä on Katso tulokset -painike.
- 3) Tulokset kartoituksen perusteella. Alkuun yhteenvetotulos yrityksen kokonaistilanteesta (kaikki osiot yhteen vedettynä) ilmaistuna sääsymbolilla (aurinkoinen, puolipilvinen tai sateinen) ja prosenttilukemana mittari-/asteikkokuvalla (esim. voimavarat 85 %), lisänä lyhyt yhteenvetoselite. Tämän alapuolella jokaisesta kuudesta osiosta tulokset sääsymbolikuvilla ja lyhyillä yhteenvetoselitteillä, sekä linkki tarkempiin



tuloksiin. Muu sisältö alempana sivulla: kuvat ja linkit suositeltaviin sisältöihin (esim. näin kehität esimiestyötä tai näin osallistat henkilöstön yrityksen kehittämiseen), palaute-slidertä (arvioi miten hyvin palvelu auttoi sinua, asteikko 1-10), jaa tulos somessa -toiminto (siltoin kun tulokset positiivisia) sekä lataa raportti -toiminto.

- 4) Suositukset. Tarkemmat tulokset eli eri osioiden alla olevien kysymysten kautta ilmenneet riskit ja suositukset, mitä niiden torjumiseksi kannattaa tehdä. Kaikkia mahdollisia vaihtoehtoja ei aikataulusyistä rakennettu tässä vaiheessa työkalumuotoon, vaikka sisällöt olivatkin olemassa.



Kuva 31. Kuvakäsikirjoituksen työstäminen

Prototyypin palvelupolku näytettiin päätöksentekijöille eli Design Sprintin ohjausryhmälle. Heiltä kerättiin kommentit, ja palvelupolulle saatiin hyväksyntä.

#### 4.2.4 4. päivä / Prototyyppi

**Neljännän päivän tavoite:** Prototyyppi. Tavoitteena prototyypin ja sisältöjen rakentaminen, käyttäjätestin suunnittelu, katselmus ja viimeistely. Tavoitteena rakentaa nopeasti jotain, jonka voi näyttää loppuasiakkaille, sekä keskittyä visuaalisuuden sijaan tekemään prototyypistä käytettävä.

**Toteutus.** Proton rakentaminen kuvattiin seinällä vaiheittain edellisenä päivänä tehdyn kuväkirjoituksen muodossa. Jokaisesta päävaiheesta tehtiin lista, mitä se tarkasti sisältää (kuvat, otsikot, tekstit, painikkeet, graafit ym.). Ydintiimi jaettiin kahteen ryhmään, tehtiin työnjako, ja kumpikin ryhmä keskittyi omiin osa-alueisiinsa työstämään tekstejä Teamsin jaettuun word-dokumenttiin, johon kaikki pystyivät kirjoittamaan yhtä aikaa. Tekstejä käytiin yhdessä läpi ja muokattiin.

Motleyn designer teki tekstien, brändikuvien ja graafisen ohjeiston mukaiset ulkoasut jokaiselle vaiheelle. Sen jälkeen alustavia leiskoja käytiin yhdessä läpi ja kommentoitiin. Lopulliset leiskat saatiin kommentoitavaksi seuraavana päivänä. Niitä näytettiin asiakkaille validoinnissa Design Sprintin viidentenä päivänä. Kuvat eri vaiheiden ulkoasuista liitteessä 2.

#### 4.2.5 5. päivä / Validoi

**Viidennen päivän tavoite:** Validoi. Tavoitteena testata prototyyppi asiakkailla / oikeilla käyttäjillä, selvittää mitkä asiat protossa toimivat tai eivät toimi, sekä analysoida tulokset.

**Toteutus.** Validoinnit toteutettiin Motleyn toimistolla, koska ajateltiin että asiakkaat uskaltaisivat paremmin antaa kritiikkiä neutraalilla maaperällä. Yhtiön kautta oli rekrytoitu viisi asiakasta. Asiakashaastattelut kestivät kukin noin tunnin. Ne toteutettiin siten, että toisessa huoneessa asiakas kävi tietokoneella läpi Motleyn edustajan kanssa digipolun ja sen eri sivut, ja toisessa huoneessa yhtiöläiset eli Design Sprintin ydintiimi ja toinen Motleyn edustaja seurasi reaaliaikaisesti toiselta näytöltä kameran välittämää kuvaa asiakkaan reaktioista (ilmeet ja sanat) ja toiselta näytöltä etenemistä digipolulla. Asiakkaalle oli luonnollisesti kerrottu tästä etukäteen.

Yhtiöläiset kirjoittivat haastattelun edetessä muistiinpanoja ja huomioita post-it -lapuille. Ne koottiin seinälle asiakkaittain ja käytiin läpi. Motley koosti kaikista huomioista haastattelujen jälkeen yhteenvedon.

#### 4.2.6 Työkykyriskimittari / validointien tulokset

Motley (2019) koosti validointien tuloksista yhteenvedon, joka käytiin läpi Yhtiössä kaikkien Sprinttiin osallistuneiden (paitsi asiakkaiden) kesken. Yhteenvedon mukaan

- Palvelun etenemisprosessi on asiakkaalle selkeä
- Asiakkaat kokevat Yhtiön potentiaalisena kumppanina työkykyasioiden hoitamiseen

Lisäksi lähes kaikki asiakkaat olivat kiinnostuneita seuraamaan yrityksensä työkyvyn kehittymistä, vertailemaan omia tuloksiaan muiden yritysten tuloksiin sekä palaamaan palveluun.

Muita poimintoja asiakkailta tulleista huomioista ja palautteista:

- sisältöihin kaivattiin kansankielisyyttä, koska pk-sektorilla työkykyasioiden osaaminen voi vaihdella paljonkin. Kaivattiin myös selkeytystä siihen, kenelle testi on tarkoitettu.
- etusivun (ländärin) tulee kommunikoida selkeämmin testin konkreettisia tuloksia: hyödyt jaoteltuna esim. osioihin raportti - apua - parempaa tuottavuutta, tulosten perusteella tarjottavat vinkit ja palvelut, numeerinen data esim. sairauspoissaolokustannuksista
- käyttäjät kokivat testin hyödyt eri lailla toimenkuvastaan riippuen: esim. HR-henkilö pystyi perustelemaan testin avulla johdolle tiettyjen toimenpiteiden tärkeyttä
- osaan kysymyksistä oli hankala vastata: kysymysten muotoilua pitää selkeyttää, lisätä tarvittaessa myös selittäviä tekstejä, kohdentaa niitä yrityksen koon mukaan (osa ei relevantteja pienille yrityksille), ja lisäksi pitää olla vaihtoehdot 'ei koske yritystäni' tai 'en tiedä'
- osa koki testiasteikon nurinkurisena, ja se tulisi vaihtaa nykyisestä 1 - 5 -> 5 - 1. Vastausvaihtoehtojen selitysten pitäisi näkyä koko ajan asteikon päällä
- moni epäili omien vastaustensa oikeellisuutta eli toivoi voivansa jakaa testin tehtäväksi tai nähtäväksi muille omassa yrityksessä
- visuaalisesta ilmeestä, väreistä ja symboleista pidettiin
- testin tulokset pitäisi esittää selkeämmin ja konkreettisemmin niin, että kehittämis-kohteet on priorisoitu selkeään järjestykseen ja niille on annettu selkeät toimenpideehdotukset
- tuloksiin pitäisi voida palata myöhemmin, sekä testi pitäisi olla mahdollista tehdä uudestaan, jotta voidaan vertailla kehittymistä. (Motley 2019.)

#### 4.3 Tulokset vs. tavoitteet, kehittämiskysymykset ja tietoperusta

Tässä opinnäytetyössä käsiteltiin teorianäkökulmasta asiakaskokemusta, arvonmuodostumista, yhteiskehittämistä ja palvelupolun kosketuspisteitä, palvelumuotoilua sekä palvelupainotteisen logiikan (SDL) ja asiakaspainotteisen logiikan (CDL) palvelunäkökulmia. Sen lisäksi esiteltiin käytännön esimerkkeinä kaksi samalla Design Sprint -palvelumuotoilumenetelmällä toteutettua digitaalista palvelumuotoiluprojektia lopputuotoksineen. Molemmissa luotiin pk-yritysten digitaalinen asiakaspolku, joista ensimmäisessä toteutettiin Digi-HR -palvelu, ja toisessa digitaalinen työkykyriskimittari. Molemmat prototyypit validoitiin kohderyhmään kuuluvilla

Yhtiön asiakkailla. Projektit olivat työelämälähtöisiä - niissä suunniteltiin asiakaslähtöisesti palvelut pk-asiakkaiden käyttöön.

Projekteissa kerättiin suuri määrä dataa, joka rikastui matkan varrella. Tärkeimmät lopputuotokset olivat palvelupolut (kuvat 18 ja 26), palveluiden prototyypit (liitteet 1 ja 2) sekä asiakasvalidointien tulokset, jotka on esitelty alaluvuissa 4.1.6 ja 4.2.6. Näiden aineistojen avulla saavutetaan kehittämiselle asetetut lyhyen tähtäimen tavoitteet:

- rakentaa Yhtiön pk-asiakkaille kaksi digitaalista palvelua, jotka ovat asiakkaiden mielestä haluttavia ja joista he ovat valmiita maksamaan (hyöty sekä asiakkaille että Yhtiölle): toteutui molemmissa
- tarjota kohderyhmälle aidosti arvoa tuottavia, personoituja palveluita: toteutui molemmissa
- aktivoida asiakkaita proaktiivisesti: toteutui molemmissa, erityisesti digi-HR:n kohdalla

Näitä tulee toki tutkia uudestaan sen jälkeen, kun palvelut on lanseerattu, ja seurata säännöllisin väliajoin niiden toteutumista sekä muita asiakkailta saatuja palautteita ja kehittämissuhteita. Pitkän tähtäimen tavoitteet eli asiakkaiden sitouttaminen Yhtiöön ja asiakaspoistuman pieneneminen näkyvät vasta pidemmän ajan kuluessa ja toki niistäkin pitää tutkia, mitkä syyt ovat niihin vaikuttaneet, ovatko ne liittyneet näihin palveluihin, johonkin muuhun vai niiden yhdistelmään. Myös asiakaskokemuksen paraneminen on niin moniulotteinen kokonaisuus, että vaikka erityisesti digi-HR:ää testanneet asiakkaat olivat ilahtuneita Yhtiön palvelutarjonnasta, siitä ei voida vielä vetää johtopäätöstä, että asiakaskokemus olisi vielä kokonaisuutena parantunut.

Seuraavassa vastataan kehittämiskysymyksiin vertaamalla Design Sprint -projektien lopputuloksia teoreettisiin viitekehyksiin: asiakaspainotteinen logiikka (Q1), jaksottaisten tapahtumien analyysi (Q2), arvon luomisen elementit ja kosketuspisteet (Q3) sekä yhteiskehittäminen (Q4).

#### **Asiakaspainotteinen logiikka (Heinonen & Strandvik 2015)**

Q1) Miten kehitetään digitaalinen palvelu, joka on asiakkaille haluttava ja josta he ovat valmiita maksamaan? (palvelu hyödyttää sekä asiakasta että Yhtiötä)

Aineiston ja tulosten perusteella Design Sprint -projekteissa tehtyjen toimenpiteiden ja prosessien myötä onnistuttiin luomaan palvelut, jotka ovat asiakkaille haluttavia, ja joista he ovat valmiita maksamaan. Palvelut hyödyttävät sekä asiakkaita että Yhtiötä.

Seuraavaksi esitetään oletuksia siitä, mistä syistä asiakkaat liittäisivät nämä kehitetyt palvelut omiin prosesseihinsa, sekä miten asiakkaiden odotetaan ja toivotaan käyttäytyvän liiketoimintamielessä sekä asiakaslogiikkaan, tarjoamaan, arvonmuodostukseen ja kontekstiin liittyen.

- **Liiketoimintanäkökulma.** Molemmissa palvelumuotoiluprojekteissa pyrittiin pääsemään osallisiksi asiakkaan liiketoimintaa. Yhtiön pk-yritysten digitaalisella asiakaspollulla pyritään helpottamaan asiakkaan liiketoimintaa, sillä pk-yrityksissä ei välttämättä ole erillistä HR-henkilöä, vaan toimitusjohtaja saattaa hoitaa HR-asioita työnsä ohessa, ja tällöin Digi-HR- ja työkykyjohtamisen palveluista voisi olla pk-yrityksille paljonkin hyötyä ja niiden käyttö voisi olla osa yrityksen ja käyttäjän arkea.

Digi-HR:n ja työkykyriskimittarin avulla asiakas haluaa parantaa liiketoimintansa tuottavuutta ja saada helppoja, konkreettisia työkaluja HR-asioiden hoitoon ja henkilöstön työkyvyn varmistamiseen, jotta yrityksen toiminta rullaa hyvin, henkilöstöasiat tulevat hoidettua ja liiketuloskin todennäköisesti paranee. Yhtiön kannalta pyritään liiketaloudellisesti varmistamaan, että asiakkaat ovat sitoutuneita Yhtiöön saamansa arvon myötä, poistuma pienenee, ja Yhtiön tulos ja kilpailukyky paranevat. Kilpailijoilla ei myöskään ole vastaavaa palvelua pk-asiakkaille, joten se on hyvä syy asiakkaille pysyä Yhtiössä ja uusille asiakkaille valita Yhtiö.

- **Asiakaslogiikka.** Asiakas haluaa helpon, konkreettisia työkalun, joka helpottaa hänen työtään, saa hänelle hyvän fiiliksen ja parantaa mahdollisesti liiketoiminnan tuottavuutta. Asiakas voi perustella palvelun valintaa sekä järjellä että tunteella, jotka vahvistavat toisiaan. Asiakas on iloinen saadessaan palvelun Yhtiöstä, se vahvistaa hänen tunnettaan siitä, että hän on valinnut fiksusti oikein. Muilla ei ole vastaavaa palvelua. Kaiken lisäksi palvelu on ilmainen - jos sen tarjoaisi jokin konsulttiyritys, kustannus voisi olla melkoinen. Asiakas voi onnitella itseään siis myös rahansäästöstä ja siinäkin mielessä omasta hoksaavuudestaan. Yhtiölle on tärkeää ymmärtää asiakaslogiikkaa ja sekä järkeen että tunteeseen vaikuttavia asioita, ja muovata palvelua niin, että se tuottaa arvoa asiakkaalle parhaalla mahdollisella tavalla. Järki ja tunteet täytyy huomioida myös palvelua markkinoitaessa.
- **Tarjooma.** Asiakkaan kannalta tarjooma liittyy siihen kokonaisuuteen, että hän tarvitsee tukea HR- ja työkykyasioiden hoitoon. Hän haluaa helppokäyttöisen ja monipuolisen työkalun, joka helpottaa ja nopeuttaa hänen työtään, varmistaa yritystoiminnan jatkuvuuden työntekijöiden työkyvyn osalta, josta saa konkreettista apua ja hyötyä, ja joka on käytettävissä silloin kuin hän sitä tarvitsee. Se saa aikaan hänelle tunteen, että hän osaa työnsä ja tekee oikeita ja tarpeellisia toimenpiteitä, jotka hyödyttävät häntä, työntekijöitä ja liiketoimintaa. Tämä saa aikaan onnistumisen ja kykenevyyden

tunteen, ja fiiliksen että työntekijätkin arvostavat todennäköisesti hänen osaamistaan ja välittämistään. Jos asiakas on joku muu kuin yrityksen toimitusjohtaja, hän voi vakuuttaa myös esimiehensä omalla osaamisellaan ja sillä, että hän on löytänyt ilmaisen työkalun, jolla voi parantaa yrityksen suoriutumista. Asiakkaalla on tunne, että hän voi luottaa palvelun tuottajaan (Yhtiö) ja saa sieltä muutakin tukea ja apua tarvittaessa.

Yhtiölle tarjooma tarkoittaa sellaisten palvelujen suunnittelua, jotka tuottavat asiakkaalle aitoa arvoa, joilla pääsee osaksi asiakkaan arkea, jotka asiakas haluaa ja hänen on helppo nivoa ne liiketoimintansa tueksi. Tarjooma sisältää paitsi tekniset ratkaisut, myös paljon arvoa tuottavaa sisältöä, lupauksen asiakkaan arjen helpottumisesta ja tuesta asiakkaan menestymiselle, sekä mahdollisuuden lisätukeen. Haastavaa on saada asiakkaat löytämään työkalut, kokeilemaan niitä ja sitoutumaan niiden käyttöön. Pk-yrityksiä on kymmeniä tuhansia, joten Yhtiön on mahdotonta jo kustannussyistäkin tarjota kaikille henkilökohtaista ja räätälöityä palvelua. Yhtiö haluaa kuitenkin tarjota tukea ja apua pk-yrityksille, joten tällaisten digitaalisten palvelujen tavoitteena on tukea asiakkaan arvonmuodostusta ja hyödyttää myös Yhtiötä.

- **Arvonmuodostukseen** vaikuttavia tekijöitä sekä asiakkaan että Yhtiön kannalta kuvataan liiketoimintanäkökulma-, asiakaslogiikka- ja tarjooma-osioissa. Arvonmuodostus on laaja kokonaisuus, johon vaikuttavat hyvin monet asiat, myös kilpailijoiden ja muiden samaa palvelua tarjoavien toimijoiden toimenpiteet ja palvelut, muut asiakkaat ja heidän kokemuksensa sekä viestintä. Arvonmuodostus on sekä järkeen että tunteisiin perustuvaa, ja se voi tapahtua myös palvelun käytön ulkopuolella.
- **Kontekstiin / asiakkaan ekosysteemeihin** liittyviä tekijöitä sekä asiakkaan että Yhtiön kannalta kuvataan liiketoimintanäkökulma-, asiakaslogiikka-, tarjooma- ja arvonmuodostusosioissa. Yhtiön pitäisi hahmottaa, millaisia asiakkaan ekosysteemit ovat, ja millaisissa yhteyksissä hän palvelua käyttää ja mitä muuta tähän saattaa liittyä sekä millaisen positio Yhtiöllä on mahdollista saada asiakkaan ekosysteemeissä.

Asiakaspainotteinen logiikka voi olla käytännössä varsin haastava toteuttaa. Jokaisella asiakkaalla on omanlaisensa järkeily siitä, mikä on hänen mielestään tarkoituksenmukaista, ja se vaikuttaa asiakkaan arvonmuodostukseen ja siten myös häneen vetoavaan tarjoomaan. Asiakkaan ekosysteemit voivat olla monimutkaisia, ja yrityksen voi olla vaikea päästä osaksi asiakkaan liiketoimintaa, ainakaan merkittävässä määrin. Asiakas voi olla epärationaalinen ja ristiriitainen oman logiikkansakin kanssa. Yhdenkin asiakkaan maailmaan on todennäköisesti vaikea päästä, ja kun asiakkaita on paljon ja kaikilla oma maailmansa, yrityksen on käytännössä valittava, ketä se pystyy ja haluaa palvella. Yritys joutuu todennäköisesti niputtamaan samantyyppisiä asiakkaita ryhmiin, koska jokaisen personoitu palvelu voi olla käytännössä

liiketaloudellisesti ja kustannussyistä mahdotonta, ellei yrityksellä sitten ole vain muutama suuri B2B-asiakas, joista jokaisen räätälöityyn palveluun se voi keskittyä.

#### **Jaksottaisten tapahtumien analyysi (Stein & Ramaseshan 2016)**

**Q2)** Miten saadaan selville, kuinka sujuva digitaalisen palvelun palvelupolku on asiakkaiden mielestä: mitkä kohdat / kosketuspisteet toimivat, ja mitä pitää kehittää?

Molemmissa projekteissa sovellettiin jaksottaisten tapahtumien analyysiä. Niissä suunniteltiin ja rakennettiin asiakaspolku eri kosketuspisteineen ja toimintoineen. Asiakas kulki asiakaspolun läpi ja häntä pyydettiin kertomaan samanaikaisesti tekemistään havainnoista. Hänen annettiin itse löytää reitti eteenpäin vaihe vaiheelta ilman johdattelua, koska haluttiin nähdä kuinka sujuvaa ja loogista polulla eteneminen ja asioiden tutkiminen on, ohjaako polku selkeästi eteenpäin vai hämmentyykö asiakas jossain kohtaa. Jotta informaatiota saataisiin mahdollisimman kattavasti, asiakkaille esitettiin tarkentavia kysymyksiä, ja pyydettiin esimerkiksi kuvaamaan, mitä ajatuksia jokin kohta heissä herättää. Näin saatiin esille kohdat, jotka toimivat hyvin, ja toisaalta kohdat, joita pitää kehittää. Pääosin palvelupolut kosketuspisteineen toimivat hyvin. Eri asiakkaat kokivat myös jotkin kohdat eri tavoin. Menetelmän avulla saatiin runsaasti hyödyllistä tietoa asiakasnäkökulmasta näiden digitaalisten palveluiden ominaisuuksista ja jatkokehityskohteista. Oli hyvä huomata, että asiakkaat ottivat palvelut vastaan hyvin, eivätkä tyrmänneet niitä.

Jaksottaisten tapahtumien analyysin avulla voi tehdä hyviä havaintoja asiakkaiden huomioista. Asiakasta pitää varoa kuitenkin johdattelemasta, sillä tulokset vääristyvät helposti. Siinä voi olla myös se riski, että tulokset johtavat harhaan, kun polku kuljetaan vain kerran. Asiakas ei voi tietää, miten sujuvaa palvelun käyttö on, jos sitä käyttää useamman kerran, tuntuuko esimerkiksi jokin kohta liian hankalalta toistuvassa käytössä. Prototyypin visuaalinen layout voi myös vaikuttaa toimivammalta kuin lopullinen palvelu, jossa tekniset realiteetit saattavat tulla vastaan. Jaksottaisten tapahtumien analyysi ei myöskään huomioi sitä, mitä tapahtuu polun jälkeen. Vaikka asiakas olisi antanut hyvän palautteen asiakaspolusta, mutta jos hän jättää vaikka sen viimeisellä sivulla yhteydenottopyynnön, mutta siihen ei koskaan vastata, hän tuskin palaa palveluun.

#### **Asiakaskokemuksen viitekehys, arvon luomisen elementit ja kosketuspisteet (McColl-Kennedy, Zaki, Lemon, Urmetzer & Neely 2019)**

**Q3)** Mitkä tekijät vaikuttavat asiakaskokemukseen palvelupolun eri kosketuspisteissä, ja miten ne huomioidaan?

Kun palvelupolkuja Design Sprinteissä suunniteltiin, pyrittiin asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät eri kosketuspisteissä huomioimaan mahdollisimman hyvin. Asiakaskokemuksen

viitekehys ja arvon luomisen elementit muodostuvat niin, että resurssit ovat Yhtiön tarjoamaa HR:ään ja työkykyriskien johtamiseen liittyvää asiantuntemusta, niihin liittyviä digitaalisia työkaluja (digi-HR ja työkykyriskimittari) sekä asiakkaan resursseja. Toiminnot tarkoittavat suoriutumista tai tekemistä (kognitiivista ja käyttäytymistä) eli esimerkiksi sitä, kun asiakas oivaltaa tarpeen työkykyriskien kartoittamiselle ja tekee testin. Konteksti tarkoittaa tilanetta tai asiayhteyttä, joka voi vaikuttaa asiakkaan kokemukseen positiivisesti tai negatiivisesti: esimerkiksi positiivinen kokemus voi syntyä siitä, kun asiakas saa konkreettisia vinkkejä, joiden avulla hän voi parantaa yrityksensä henkilöstön työkykyä.

Vuorovaikutukset ovat tapoja, joilla yksilöt ovat tekemisissä muiden kanssa palveluverkostossaan yhdistääkseen resurssejaan - näitä voivat olla esimerkiksi Yhtiön asiantuntijoiden, asiakkaan henkilöstön ja sidosryhmien palveluihin liittyvä vuorovaikutus. Asiakkaan rooli on hänen oletettu toimintansa tai esittämänsä rooli määrättyssä kontekstissa eli esimerkiksi se, miten hän etenee palvelussa ja ottaa sen tarjoamia työkaluja käyttöönsä, ottaa yhteyttä Yhtiöön tai tulee uudeksi asiakkaaksi.

Näiden digipalveluiden käyttämisen toivotaan herättävän asiakkaissa tunteita ja kognitiivisia reaktioita. Tavoiteltavat tunteet ovat oivaltamisen, oppimisen ja onnistumisen tunteet, sekä niihin liittyvä ilo tai positiivinen fiilis. Kognitiivisina reaktioina toivotaan, että asiakas toteaisi palvelut hyödyllisiksi ja jopa niin, että hän kertoisia niistä muille ja suosittelisi niitä eteenpäin. Toki kaikki asiakkailta saadut ehdotukset, ja myös kritiikki, ovat erittäin tärkeitä, ja etenkin näin palveluita validoitaessa ne ovat ensiarvoisen arvokkaita, jotta palveluista saadaan kehitettyä mahdollisimman asiakaslähtöiset.

Teoria antaa hieman kaavamaisen kuvan arvon luomisen elementeistä. Todellisuus on varmasti monimutkaisempi kokonaisuus, jossa eri asiat painottuvat eri kohtaamispisteissä eri tavoin. Kaikkien tekijöiden huomiointi asiakaspolun jokaisessa pisteessä on yrityksen kannalta todennäköisesti mahdotonta, sillä asiakkaan kokemukseen vaikuttavat monet muutkin viitekehysten ulkopuolella olevat asiat, kuten vaikkapa muut asiakkaat.

#### **Yhteiskehittäminen ja arvon luomisen alueet (Grönroos & Voima 2013)**

##### **Q4) Miten yhteiskehittäminen asiakkaan kanssa tapahtuu?**

Molemmat projektit toteutettiin yhdessä asiakkaiden kanssa, ja yhteiskehittäminen oli olennainen osa palvelujen suunnittelua ja toteutusta. Yhtiö oli vastuussa tuotantoprosessista sekä resurssien ja prosessien tuottamisesta asiakkaan käyttöön. Tähän sisältyivät mm. HR- ja työkykyjohtamisen asiantuntijuus ja sisällöntuotanto, digitaaliset ratkaisut ja teknologia, palvelumuotoilu ja digitaalisten palveluiden rakentaminen. Näiden toteuttamiseen osallistui sekä Yhtiön henkilöstöä että ulkopuolisia yhteistyökumppaneita. Myös asiakkaat ovat vaikuttaneet näiden palveluiden käynnistämiseen kartuttaessaan Yhtiön työkykyjohtamisen henkilöstön



asiantuntemusta asiakaskontakteissa sekä antaessaan palautetta ja kehitystoiveita tarvitsemistaan palveluista.

Yhtiö pyrkii toimimaan asiakkaan arvofasilitaattorina, eli asiakas voi tuottaa arvoa omalle yritykselleen ja sen henkilöstölle Yhtiön palveluilla: paremmilla kehityskeskusteluilla ja muilla Digi-HR:n työkaluilla, sekä parempaa työkykyä ja tuottavuutta digitaalisen työkykyriskimittarin avulla. Asiakkaan rooli on yhteisellä alueella kaksitahoinen eli sekä resurssien ja prosessien yhteistuottaja että arvonluoja yrityksen kanssa: palveluun on saatu taustatietoa asiakkailla, se on validoitu asiakkailla (jolloin asiakkaat ikään kuin antavat palvelulle olemassaolon oikeutuksen ja määrittelevät sen arvon) ja asiakkaat käyttävät sitä liiketoiminnassaan (luovat arvoa Yhtiön palveluille ja omalle liiketoiminnalleen sekä kerryttävät palvelun käyttöä ja parantamista hyödyttävää dataa).

Kun asiakas jättää yhteydenottopyynnön tarvitessaan esimerkiksi tukea tai työkykyjohtamisen valmennusta, Yhtiöllä on mahdollisuus osallistua asiakkaan arvontuotantoprosessiin ja ottaa rooli arvon yhteistuottajana. Silloin Yhtiö pääsee yhdessä asiakkaan kanssa tuottamaan asiakkaan tarpeisiin räätälöityjä palveluja, jotka tuottavat asiakkaalle arvoa. Tuottajalta suljetulla asiakkaan alueella asiakas tuottaa arvoa itsenäisesti, ilman suoraa vuorovaikutusta tai yhteiskehittämistä - tämä tapahtuu esimerkiksi tilanteissa, kun asiakas on tehnyt työkykyriskimittarilla testin, tutustunut testitulosten kautta saatuihin toimenpidesuosituksiin ja kenties ottanut niitä jo käyttöönkin.

Asiakkaan arvonmuodostus on hyvin monimutkainen kokonaisuus, ja todellinen arvonmuodostus voi tapahtua jossain aivan muualla kuin toimittajan vaikutuspiirissä. Yrityksen kannattaisi tutkia tapoja, joilla heidän asiakkaidensa arvonmuodostus tapahtuu - joskus epäolennaisiltakin tuntuvat asiat voivat olla hyvin merkittäviä asiakkaan tunteisiin ja kokemukseen vaikuttavia tekijöitä, jotka voivat heikentää tai jopa pilata arvonmuodostumisen.

## 5 Pohdinta

Design Sprint vaikutti kehittämismenetelmänä varsin toimivalta ja asiakaslähtöiseltä. Projektien tavoitteet saavutettiin, kuten alaluvussa 4.3 todetaan. Projektien aikana saatiin lyhyessä ajassa ja tehokkaasti tehtyä prototyypit, jotka testattiin oikeilla Yhtiön asiakkailta ja saatiin heiltä palautteet. Kun palautteen kysyjänä oli ulkopuolinen taho eli Motley eikä Yhtiö, uskon että asiakkaat uskalsivat antaa aitoa palautetta. Saimme heti tietää, mikä palveluissa toimi ja mitä korjattavaa niissä oli. Samalla selvisi muitakin asioita, jotka vaikuttivat palveluiden kiinnostavuuteen, ja myös se kuinka vähän asiakkaat tietävät Yhtiön palveluista.

Tällä tavalla toimien ei kulunut paljon aikaa kehitystyöhön ja lanseeraukseen. Toisin on perinteisemmissä kehittämissuorituksissa, joissa asiakkaiden reaktiot saadaan vasta siinä vaiheessa, kun on käytetty jo paljon aikaa ja rahaa, ja saatetaan huomata, että valmiissa tuotteessa tai palvelussa on asiakkaiden mielestä paljonkin vikaa, jonka korjaaminen on niin pitkälle vietyssä tilanteessa jo paljon hankalampaa ja kalliimpaa, ellei suorastaan mahdotonta. Voihan olla esimerkiksi niin, että teknisissä ratkaisuissa on tehty valintoja, joita ei pysty enää muuttamaan ollenkaan tai jos pystyy, niin lopputulos ei ole hyvä. On toisin sanoen kehitetty jotain luulemalla, että asiakkaat haluavat tällaista. Design Sprintissä voitiin testata heti, että miellyttääkö tämä asiakkaita, mitä pitää muuttaa, vai ollaanko menty täysin metsään.

Molemmat Design Sprintit olivat projekteina ydintiimille hyvin intensiivisiä ja aika rankkojakin. Niissä työskenneltiin täysiä päiviä hyvin keskittyneesti saman tiimin kanssa. Jossain vaiheessa varmasti monellakin oli epäily, että mitähän tästä tulee. Asiat kuitenkin menivät koko ajan eteenpäin, iso kuva hahmottui pala palalta, ja Motleyn asiantuntijoiden fasilitointi oli ammattitaitoista. Se, että ohjausryhmä kävi arvioimassa aika ajoin tilannetta ja heiltä saatiin palautetta, oli hyvä asia useammastakin syystä.

Ohjausryhmän jäsenet edustivat Yhtiön johtoa eri puolilta taloa, mm. kehittämisestä, myynnistä, työkyvyttömyysriskien hallinnasta, rahoituksesta, markkinoinnista ja viestinnästä. He pystyivät katsomaan asiaa etäämpää kuin ydinryhmä, jolla olisi ollut riski sokeutua kokonaisuudelle työskennellessään niin tiiviisti projektien parissa. Ohjausryhmällä oli myös parempi näkemys talon strategiaan ja tavoitteisiin. Osallistuminen projekteihin sitoutti myös heitä, eli samalla saatiin myös heidän hyväksyntänsä valituille ratkaisuille ja jatkolle.

Kuinka asiakaslähtöistä on sitten kehittää palveluita, joiden lähtöideaa ei ole saatu asiakailta? Toisaalta tässä haluttiin kehittää palveluita, joita voidaan tarjota sellaiselle kohderyhmälle, jolle ei ole resurssisyistä ollut aiemmin ollut palveluita tarjolla, ja joista olisi heille hyötyä. Asiakkaat eivät todennäköisesti olisi osanneet edes toivoa tällaista. Auton kehittänyt Ford muistaakseni sanoi, että jos ihmisiltä olisi kysynyt mitä he haluavat, he olisivat sanoneet 'nopeampia hevosia', eikä autoja olisi koskaan tullut.

Kehittämistyöt lähtivät myös Yhtiön tarpeista. Kukaan ei voi harjoittaa liiketoimintaa, joka ei tuota mitään, joten kehitettävien palveluidenkin pitää olla kestäväällä pohjalla, ja saada niille strategiaan ja tavoitteisiin pohjautuva siunaus. Tässä kehitettiin todelliseen tarpeeseen palvelut pk-yrityksille, joille ei ollut aiemmin oikein tarjota mitään - näiden palveluiden myötä tarjooma-aukko poistuu ja palvelut hyödyttävät sekä asiakkaita että Yhtiötä.

Design Sprintit herättivät myös kriittisiä ajatuksia. Prosessi vietiin läpi kaikilta osin hyvin aikarajatusti ja nopeasti, ja usein yksi työkykyjohtamisen asiantuntijoista sai Motleyn määräyksestä toimia ”diktaattorina”, joka teki päätöksen, jos keskustelu näytti jatkuvan rakentavien erimielisyyksien vuoksi fasilitaattorien mielestä liian pitkään. Viimeisessä Sprintissä toinen Motleyn fasilitaattoreista oli varsin dominoiva paitsi ydintiimiä, myös toista fasilitaattoria ja ohjausryhmää kohtaan. Tämäkin saattoi vaikuttaa jonkin verran tuloksiin.

Tiukka aikataulu ohjasi liikaakin päätöksentekoa. Pidempi pohdiskelu olisi ollut usein tarpeen, ja välillä olisi voinut olla hyvä ottaa aikalisä tai keskustella tiimin ulkopuolisten kanssa ja hakea heiltä näkemyksiä. Monimutkaisia digitaalisia palveluita rakennettaessa palvelun logiikka ja kosketuspisteiden yksityiskohdat pitäisi miettiä ja rakentaa huolella, jotta ne ovat asiakkaille selkeitä ja helppokäyttöisiä, ja jotta logiikka kantaa myös siirryttäessä käytännön toteutukseen - eli jotta voidaan lanseerata sellainen palvelu, joka on validoitu. Siinä mielessä Design Sprint sopii ehkä parhaimmillaan yksinkertaisempien tuotteiden ja palveluiden rakentamiseen - tosin ennen projektin aloittamista ei välttämättä tiedetä, kuinka monimutkainen palvelusta muodostuu, sillä se paljastuu vasta kun aletaan rakentaa palvelupolkua ja prototyyppiä.

Koska prototyypistä tehtiin vain digitaalinen ulkoasu ilman koodaamista, olisi ollut paikallaan että sitä olisi kommentoinut myös koodari ennen asiakasvalidointia. Voihan olla, että layoutia ei pystyisi kaikilta osin edes koodaamaan Yhtiön järjestelmillä validoinnissa esitetyllä tavalla, jolloin toiminallisuus muuttuisi erilaiseksi. Tällöinkään validointi ei pitäisi kaikilta osin enää paikkaansa. Kun palvelu rakennetaan ja koodataan validoinnin jälkeen asiakkaiden kommentit huomioiden lopulliseksi tuotteeksi, teknisen toimivuuden ja hiotun asiakaspolun voisi validoida vielä uudelleen asiakkailla.

Kaikilla ydintiimin jäsenillä ei ollut työssään suoraa kontaktia asiakkaisiin. Osa ajatteli ja toi esille asioita välillä hyvinkin yhtiölähtöisesti. Työkykyjohtamisen asiantuntijat tuntuivat välillä ”tietävän”, miten asiat asiakkaiden mielestä ovat ja miten ne pitäisi esittää. Ohjausryhmän kaikki jäsenet eivät päässeet joka kerta paikalle, ja heilläkin olisi ollut syytä olla enemmän aikaa perehtyä ja miettiä asioita. Jos näihin edellä mainittuihin asioihin olisi voinut vaikuttaa, lopputulokset olisivat voineet olla vieläkin paremmat.

Asiakasvalidoinnit molemmista projekteissa tehtiin vain viidellä asiakkaalla. Voidaan tietenkin kysyä, että riittääkö se, vai saadaanko siitä vain viiden yksittäisen ihmisen mielipiteet? Mot-

leyn mukaan tulokset alkavat yleensä toistua kolmen asiakkaan jälkeen, joten luotettavuuden pitäisi olla riittävä. On myös erittäin tärkeää, että asiakkaat saavat rauhassa tutustua palveluun ilman että heitä johdatellaan. Tämä oli hyvä nähdä itsekin, kun sai olla seuraamassa asiakashaastatteluja.

On tietenkin selvää, että kun palvelut lanseerataan suurelle yleisölle, asiakkaiden kautta kerättyä dataa ja palautetta pitää jatkuvasti analysoida ja tehdä sen pohjalta tarvittavia muutoksia palveluun. Tuskin voidaan olettaa, että validointien perusteella palvelu olisi täysin valmis ja sellaisenaan täydellinen.

On kuitenkin hyvä, että voidaan tehdä tällaiset MVP:t, Minimum Viable Product, pienimmät julkaisukelpoiset tuotteet, ikään kuin palveluiden karvalakkimallit, joilla päästään kätevästi ja nopeasti suoraan testivaiheeseen ja kuullaan heti palautteet suoraan aidoilta asiakkailta. Tämä on huomattavasti ketterämpää ja järkevämpää kuin rakentaa kuukausien tai vuosien ajan täydellistä iisakinkirkkoa ilman kontaktia asiakkaisiin, vain jotta huomataan että aika, asiakkaiden toiveet ja kilpailijoiden toimenpiteet ajoivat sen ohi ja tuote tai palvelu vanheni käsiin ennen kuin sitä ehdittiin edes lanseerata.

On huomioitava, että teoriaan pohjautuvat ajatukset mm. asiakaslogiikasta ovat vain omia arvausiani siitä, miten joku yksittäinen asiakas saattaisi ajatella. Todellisuudessa mielipiteitä olisi todennäköisesti yhtä monta kuin asiakkaitakin, jokaisella olisi omanlaisensa asiakaslogiikka, ja mielipiteet vaihtelisivat eri asteisina myös eri kohdissa. Hypoteesit pitäisi validoida oikeilla asiakkailla. Paremmen kuvan todellisuudesta saisi keräämällä aitoa asiakasdataa pidemmältä ajalta näistä palveluista ja niihin liittyvistä asiakkaiden käyttötavoista, -kokemuksista ja -yhteyksistä. Tämän lisäksi olisi hyvä kerätä myös laadullista tutkimusmateriaalia, jossa kartoitettaisiin asiakkaiden motiiveja ja tunteita, joita palvelun käyttöön ja käyttötilanteisiin liittyy, sekä kontekstiin liittyviä ja arvomuodostumiseen vaikuttavia tekijöitä.

Palvelumuotoilu sopi hyvin näihin projekteihin, koska sen menetelmien avulla saatiin rakennettua ja testattua konkreettiset, digitaaliset palvelut nopeasti, ja joilla tavoitteet saavutettiin. Validointien tulokset olivat lupaavia, mutta lopullinen totuus esimerkiksi asiakkaiden sitoutumisesta ja asiakaspoistuman pienentymisestä paljastuu vasta ajan myötä, ja niihin vaikuttavat hyvin monet muutkin asiat kuin tarjolla olevien palveluiden laatu.

Palvelumuotoilu on kehittämistutkimusta, joka on sekoitus laadullista ja määrällistä tutkimusta, joten sillä ei ole omaa luotettavuustarkasteluaan. Määrällisen tutkimuksen luotettavuuden varmennuksessa käytetään reliabiliteettia eli tutkimustulosten pysyvyyttä (jos tutkimus toistetaan, saadaan samat tulokset) ja valideittia (tutkitaan oikeita asioita). Kehittämistutkimuksessa taas nimenomaan pyritään muutokseen. Ulkoinen valideitti mittaa tutkimustulosten yleistettävyyttä, eli tutkimustulosten pätemistä samanlaisissa tilanteissa. Kehittämistutkimus ei kuitenkaan pyri yleistämään, sillä muutosta ei voida siirtää sellaisenaan

vastaaviin yrityksiin, sillä kyseessä on yksittäinen kohde. (Kananen 2012, 167-169.) Näissä projekteissa voi kuitenkin yleistää menetelmällisen osan, eli samaa Design Sprint -menetelmää voi luonnollisesti käyttää muuhunkin kehittämiseen ja muissa yrityksissä. Todennäköisesti lopputulokset olisivat erilaisia, jos toinen tiimi kehittäisi samanlaiset palvelut alkuperäisiä näkemättä.

Kehittämistyöt on tehty eettisesti, rehellisesti, tarkasti ja huolellisesti, ja niiden seuraukset ovat käytäntöä hyödyttäviä. Tutkimuksen kohteena oleville asiakkaille kerrottiin, mitä ollaan kehittämässä ja miksi, ja mikä heidän roolinsa on näissä hankkeissa. Asiakkaiden anonymiteetti on suojattu ja tietojen luottamuksellisuus on säilytetty projektitiimin ulkopuolisilta. Prosessi ja tulokset on analysoitu ja raportoitu huolellisesti ja kriittisesti. Työssä on noudatettu myös Yhtiön eettisiä periaatteita. Yhtiöltä on saatu lupa kehittämistöiden tekemiseen, raportointiin ja julkaisemiseen. Toisten tekstejä ei ole plagioitu. (Ojasalo ym. 2014, 48-49.)

Näiden toteutettujen projektien tuloksia ja työkaluja voisivat hyödyntää muutkin HR- ja työkykyjohtamisen palveluita käyttävät ja tarjoavat yritykset. Jatkokehitysaiheita näille palveluille olisi koodaamisen ja lanseeraamisen jälkeen niiden laajentaminen monipuolisemmiksi (esim. lisää erilaisia HR-työkaluja), asiakkaiden palautteiden ja kokemusten kartoittaminen, sekä niiden pohjalta palvelujen jalostaminen vieläkin toimivammiksi. Näihin liittyen olisi hyvä myös tutkia pidemmällä tähtäimellä, että mikä näiden vaikutus on ollut asiakaskokemukseen, asiakkaiden sitoutumiseen ja pysyvyyteen, asiakkaiden aktivointiin ja arvontuotantoon sekä asiakastytyväisyyteen.

Siirrettävyyden näkökulmasta palvelumuotoilun menetelmiä voi hyödyntää kehittämistyön johtamisessa ja muidenkin asioiden kuin palvelujen kehittämisessä. Palvelumuotoilu on tulevaisuuden tilanteiden rakentamisen työkalu, ja se sopii hyvin yhteen ennakoinnin kanssa - se auttaa hahmottamaan paremmin nykyistä ja tulevaa toimintaympäristöä ja luomaan tulevaisuuden kilpailuetua, tulevaisuuden asiakkaille. Palvelumuotoilun/yhteiskehittämisen avulla voidaan saada tehokkuutta ja ketteryyttä liiketoimintaan, asiakasymmärrystä, uusia asiakaslähtöisiä ratkaisuja ja parempaa asiakaskokemusta, sekä voidaan rakentaa asiakaskeskeisempää organisaatiokulttuuria. Sillä voidaan luoda uutta liiketoimintaa ja kilpailuetua, uusia mahdollisuuksia, jopa innovaatioita, ja näiden kautta kasvua, kustannussäästöjä ja parempaa kannattavuutta. Henkilöstön osallistamisen kautta voidaan kehittää myös parempaa työntekijäkokemusta.

Kehittämistyö on tukenut myös oman johtajuuteni kasvua ja liiketoiminnan kasvumahdollisuuksien havaitsemista. Tavoitteeni oli oppia palvelumuotoilun prosessi ja työkaluja, jotta osaisin muotoilla asiakaslähtöisiä palveluita, sekä tutustua siihen liittyvään teoriaan. Opin tämän opinnäytetyön myötä teoriemielessä asiakaspainotteisen logiikan (CDL) palvelunäkökulman ja siihen liittyviä piirteitä ja käsitteitä, ja syvensin osaamistani arvomuodostumiseen,

yhteiskehittämiseen ja palvelupolun kosketuspisteisiin liittyvään teoriaan sekä siihen miten ne liittyvät asiakaskokemukseen. Teoriakatsaus oli antoisa ja monipuolinen, palvelumuotoilun käytännön projektit konkreettisia ja opettavaisia, sekä käytetyt työkalut ja metodit hyödyllisiä. Nämä auttavat ajattelemaan aiempaa vieläkin asiakaslähtoisemmällä ja liiketaloudellisesti kokonaisvaltaisemmalla tavalla. Pystyn hyödyntämään ja jalostamaan oppimaani työelämässä, ja siten vaikuttamaan omalta osaltani liiketoiminnan kasvun mahdollistamiseen.

Opin uuden, hyvän menetelmän olemalla mukana näissä projekteissa aktiivisella panoksella. Oli antoisaa olla mukana, ja mielestäni Design Sprint on varsin hyvä menetelmä, joka sopii monenlaiseen palvelu- ja muuhun kehitykseen. Yhtiö sai tästä hyvät työkalut ja pystyy palvelemaan paremmin pk-asiakkaitaan. Palveluita pystytään myös jatkokehittämään kokemusten, datan ja asiakaspalautteen avulla. Yhtiö oli tyytyväinen valmiisiin työkaluihin ja kehittämistyöhön, ja sain omasta osuudestani ja panostuksestani positiivista palautetta kehittämistyön arvioijalta.

## Lähteet

### Painetut

Curedale, R. 2016. Experience Maps. Journey Maps, Service Blueprints, Empathy Maps. Los Angeles: Design Community College.

Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus. Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo.

Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum.

Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOY.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva: WS Bookwell Oy.

Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeksisyyteen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Lusch, R. & Vargo, S. 2014. Service-dominant logic: premises, perspectives, possibilities. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

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

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Pennington, A. 2016. The Customer Experience Book. How to design, measure and improve customer experience in your business. Harlow, United Kingdom: Pearson Education Limited.

Shaw, C. & Hamilton, R. 2016. The Intuitive Customer. 7 Imperatives For Moving Your Customer Experience to the Next Level. London: Palgrave Macmillan.

## Sähköiset

Bitner, M. J., Booms, B.H. & Mohr, L.A. 1994. Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint. *Journal of Marketing*. Vol. 58 (October 1994), Iss. 4. Luettu 19.1.2020.

<https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/central/docview/227826085/D1BEB25166134A8DPQ/2?accountid=12003>

Chng, D., Kim, T-Y., Gilbreath, B. & Andersson, L. 2018. Why People Believe in Their Leaders. *MITSloan Management Review*. Luettu 16.3.2019. [https://sloanreview.mit.edu/article/why-people-believe-in-their-leaders-or-not/?utm\\_source=newsletter&utm\\_medium=email&utm\\_content=what%20causes%20you%20to%20gain%20or%20lose%20credibility&utm\\_campaign=Enews%20Gen%2012/19/18](https://sloanreview.mit.edu/article/why-people-believe-in-their-leaders-or-not/?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_content=what%20causes%20you%20to%20gain%20or%20lose%20credibility&utm_campaign=Enews%20Gen%2012/19/18)

[https://sloanreview.mit.edu/article/why-people-believe-in-their-leaders-or-not/?utm\\_source=newsletter&utm\\_medium=email&utm\\_content=what%20causes%20you%20to%20gain%20or%20lose%20credibility&utm\\_campaign=Enews%20Gen%2012/19/18](https://sloanreview.mit.edu/article/why-people-believe-in-their-leaders-or-not/?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_content=what%20causes%20you%20to%20gain%20or%20lose%20credibility&utm_campaign=Enews%20Gen%2012/19/18)

Flanagan, John C. *Psychological Bulletin*, Vol. 51, No. 4, July 1954. Luettu 18.1.2020.

<https://www.apa.org/pubs/databases/psycinfo/cit-article.pdf>

Futurice. 2017. What is LSC? Luettu 8.6.2019. <https://www.leanservicecreation.com/manifesto>

Grönroos, C., Strandvik, T. & Heinonen, K. 2015. Value co-creation: critical reflections. *The Nordic School - Service Marketing and Management for the Future*. CERS, Hanken School of Economics. Luettu 2.6.2019. [file:///C:/Users/erto/Downloads/Grnroos\\_Strandvik\\_Heinonen\\_2015\\_CoCreation\\_Chapter\\_TheNordicSchool-ServiceMarketingandManagementfortheFuture%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/erto/Downloads/Grnroos_Strandvik_Heinonen_2015_CoCreation_Chapter_TheNordicSchool-ServiceMarketingandManagementfortheFuture%20(1).pdf)

Grönroos, C. & Voima, P. 2013. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*; New York Vol. 41, Iss. 2. Luettu 2.6.2019. <https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/central/docview/1287360998/FAED8B6B4B9F460BPQ/9?accountid=12003>

<https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/central/docview/1287360998/FAED8B6B4B9F460BPQ/9?accountid=12003>

GV. 2019. *The Design Sprint*. Luettu 31.5.2019. <https://www.gv.com/sprint/>

Heinonen, K. & Tore Strandvik, T. 2015. Customer-dominant logic: foundations and implications. *Journal of Services Marketing*, Vol. 29 Issue: 6/7, pp.472-484. Luettu 31.5.2019.

<https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/central/docview/1712753322/fulltextPDF/94397CE849844FFAPQ/1?accountid=12003>

Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K-J., Edvardsson, B., Sundström, E. & Andersson, P. 2010. A customer-dominant logic of service. *Journal of Services Marketing*, Vol. 21 Issue: 4, pp. 531-548. Emerald Group Publishing Limited. Luettu 19.1.2020. <https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/central/docview/743985307/E516CE37AB4047E7PQ/1?accountid=12003>

<https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/central/docview/743985307/E516CE37AB4047E7PQ/1?accountid=12003>



- Jaakkola, E., Helkkula, A., & Aarikka-Stenroos, L. 2015. Service experience co-creation: conceptualization, implications, and future research directions. *Journal of Service Management*, 26(2), 182-205. Luettu 7.11.2019. <https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/docview/2178631808>
- Koryak, O., Mole, K.F., Lockett, A., Hayton, J.C., Ucbasaran, D. & Hodgkinson, G.P. 2015. Entrepreneurial leadership, capabilities and firm growth. *International Small Business Journal*. Vol. 33(1). Sage. Luettu 3.2.2020. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0266242614558315>
- Liewendahl, H. 2018. Myötävaikutteinen palvelujohtaminen. Laurea ammattikorkeakoulu. Kurssimateriaali 16.11.2018.
- Liewendahl, H. 2020. Frontline Employees' Motivation to Align with Value Propositions. *Journal of Business and Industrial Marketing*. Emerald Publishing. (tulossa)
- Luomala, A. 2008. Muutosjohtamisen ABC. Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Ihmisten ja työhyvinvoinnin tutkimus- ja kehittämissyhmä HYWIN. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu. Luettu 31.3.2019. <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutoskirja.pdf>
- McColl-Kennedy, J. R., Zaki, M., Lemon, K. N., Urmetzer, F., & Neely, A. (2019). Gaining customer experience insights that matter. *Journal of Service Research*, 22(1), 8-26. Luettu 17.11.2019. <https://journals-sagepub-com.nelli.laurea.fi/doi/pdf/10.1177/1094670518812182>
- Merlo, O., Eisingerich, A., Hae-Kyung Shin, A. & Britton, R. 2019. Avoiding the Pitfalls of Customer Participation. *MITSloan Management Review*. Luettu 9.9.2019. [https://sloanreview.mit.edu/article/avoiding-the-pitfalls-of-customer-participation/?utm\\_source=newsletter&utm\\_medium=email&utm\\_content=Read%20the%20new%20article%20now%20%C2%BB&utm\\_campaign=Enews-GEN-9/4/19](https://sloanreview.mit.edu/article/avoiding-the-pitfalls-of-customer-participation/?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_content=Read%20the%20new%20article%20now%20%C2%BB&utm_campaign=Enews-GEN-9/4/19)
- Osterwalder, O., Pigneur, Y., Papadacos, T., Bernarda, G. & Smith, A. 2014. Value Proposition Design: How to Make Stuff People Want. Preview. John Wiley & Sons, Incorporated. Luettu 2.1.2019. ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/laurea/detail.action?docID=1887760>.
- Rasila, H., Nenonen, S. & Kärnä, S. 2013. Rakennetun ympäristön käytettävyys. Käyttäjän ja tilan vuorovaikutusta tutkimassa. Aalto-yliopiston julkaisusarja. Tiede + teknologia 20/2012. Unigrafia Oy. Helsinki. Luettu 6.11.2019. <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/10254/isbn9789526049267.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ross, J., Beath, C. & Mocker, M. 2019. Creating Digital Offerings Customers Will Buy. MIT Sloan Management Review. Luettu 27.8.2019. [https://sloanreview.mit.edu/article/creating-digital-offerings-customers-will-buy/?utm\\_source=newsletter&utm\\_medium=email&utm\\_content=Read%20the%20new%20article%20now%20%C2%BB&utm\\_campaign=Enews-DCS-08/27/19](https://sloanreview.mit.edu/article/creating-digital-offerings-customers-will-buy/?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_content=Read%20the%20new%20article%20now%20%C2%BB&utm_campaign=Enews-DCS-08/27/19)

Stein, A., & Ramaseshan, B. 2016. Towards the identification of customer experience touch point elements. Journal of Retailing and Consumer Services, 30/2016. Luettu 6.11.2019. <https://www-sciencedirect-com.nelli.laurea.fi/search/advanced?docId=10.1016%2Fj.jretconser.2015.12.001>

#### Julkaisemattomat

Motley 2018. Design Sprint -yhteenveto, lokakuu 2018. Presentaatio ja pdf-esitys.

Motley 2019. Design Sprint -yhteenveto, toukokuu 2019. Presentaatio ja pdf-esitys.

## Liitteet

## Liite 1: Digi-HR

## Sähköposti

**COMPOSE**

**Miten työntekijän hyvinvointi näkyy kassassa?**

**Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Elo** <info@elo.fi> [Unsubscribe](#) 08:39 (56 minutes ago)

Finnish > English > [Translate message](#) [Turn off for: Finnish](#) x

**elo**

**Motivoitunut työntekijä tuottaa enemmän.**

Elo – työhyvinvoinnin edelläkävijä.

**Ovatko nämä haasteet sinulle tuttuja?**

- POISSAOLOT**  
Tiedätkö mitä yksi poissaolopäivä maksaa?
- SITOUTTAMINEN**  
Miten saan parhaat työntekijät pysymään?
- PEREHDYTTÄMINEN**  
Tiedätkö mikä on helpoin tapa saada työntekijästä tuottava?

**KATSO MITEN ELO VOISI AUTTAA SINUA**

**Tiesitkö, että**

**21 %**  
yritykset, joilla on motivoitunut henkilöstö ovat 21 % muita kannattavampia.

**120 %**  
yritykset, joilla on hyvinvoivat ja tyytyväiset työntekijät kasvavat 120 % nopeammin (S&P 500).

Siirry hoitamaan eläkevaikutuksia Elon verkkopalveluun >



**elo**

TYEL/YEL-PALVELUT >

# Autamme sinua menestymään

Menestyminen on monen asian summa. Tutustu siihen vaikuttaviin tekijöihin ja valitse sinulle sopivat työkalut.

Kuinka voimme auttaa?

VARAA AIKA AVAA CHAT 010 380 3838

## Mitä sinun työeloosi kuuluu juuri nyt?



Miten voisimme auttaa juuri sinua?

**KARTOITA TARPEESI >**



### KEHITÄ OSAAMISTA JA SITOUTA

Kehityskeskustelut >  
Perehdyttäminen >

**LUE LISÄÄ >**



### JOHDA TAIDOLLA

Esimiehen rooli, vastuut ja velvollisuudet >  
Esimiestyön kehittäminen >  
Osaamisen johtaminen >

**LUE LISÄÄ >**



### VAALI TYÖTÄ JA TERVEYTTÄ

Työterveyshuolto >  
Sairauspoissaolot >  
Varhainen tuki >  
Liikunta ja aktiivointi >  
Kuntoituksen mahdollisuudet >  
Eläkevaihtoehdot yrityksen työntekijöille >

**LUE LISÄÄ >**



### KASVA SUUNNITELMALLISESTI

Rahoitusratkaisut >  
Toimitilat >

**LUE LISÄÄ >**



### LUO TOIMIVA TYÖYHTEISÖ

Osaillistava yrityskulttuuri >  
Turvallisuus >  
Työyhteisötaidot >

**LUE LISÄÄ >**

#### Työnantajan oikeuspolut

Silittä TyEL-vakuutus Eloon  
TyEL-vakuutushakemus  
Sähköiset laskut  
Eloin verkkopalvelu  
Toimitilojen ja asuntojen vuokraus

#### Yrittäjän oikeuspolut

Tietoa YEL-vakuutuksesta  
Maksut ja todistukset  
YEL-vakuutushakemus  
Aloittavalle yrittäjälle  
Yrittäjän työhyvinvointi

#### Yksityishenkilön oikeuspolut

Eläke elämäntilanteen mukaan  
Työeläkekuntoutus  
Eläkkeen määrä  
Työeläkeote  
Haa eläkettä

#### Tietoa Elosta

Elo  
Hallinto ja johto  
Mediapalvelu  
Ajankohtaista  
Ura Elossa

SEURAA MEITÄ

Twitterissä

LinkedInissä

Facebookissa

Instagramissa

© Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Elo | Sivukartta | Käyttöehdot



## Tarpeen kartoitus



TYEL/TYEL-PALVELUT &gt;

## Kartoita tarve – Miten voisimme auttaa juuri sinua?



**KATSO TULOKSET**

### Työnantajan oikeus

Sivri TyEL-vakuutus Eloon  
TyEL-vakuutusohjelma  
Sähköiset laskut  
Elon verkkopalvelu  
Toimilajien ja asuntojen vuokraus

### Yrittäjän oikeus

Tietoa YEL-vakuutuksesta  
Maksut ja todistukset  
YEL-vakuutusohjelma  
Aloitustapa yrittäjälle  
Yrittäjän työhyvinvointi

### Yksityishenkilön oikeus

Etäke estämättömyyteen mukaan  
Työeläkekantotus  
Etäkeeseen määrä  
Työeläkeote  
Hae oikoketta

### Tietoa Elosta

Elo  
Hallinto ja johto  
Mediapalvelu  
Ajankohtaista  
Ura Elosta

SEURAA MEITÄ



Twitterissä



LinkedInissä



Facebookissa



Instagramissa

© Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Elo | Sivukarta | Käyttöehdot

## Palveluehdotus



TYEL/YEL-PALVELUT &gt;

## Hienoa että olet kehittämässä toimintaasi!

Kartoituksen perusteella suosittelemme:



### KEHITÄ OSAAMISTA JA SITOUTA

Kehityskeskustelut >  
Perehdyttäminen >

LUE LISÄÄ >

Koska menestyminen on monen tekijän summa, tutustuthan myös muihin palveluihimme.

#### VAALI TYÖTÄ JA TERVEYTTÄ

Työterveyshuolto >  
Sairauspoissaolot >  
Vahainen tuki >  
Liikunta ja aktiivointi >  
Kuntoutuksen mahdollisuudet >  
Ei-keuhkoehdot yrityksen työntekijöille >

LUE LISÄÄ >

#### LUO TOIMIVA TYÖYHTEISÖ

Osallistava yrityskulttuuri >  
Turvallisuus >  
Työtytöskäidat >

LUE LISÄÄ >

#### KASVA SUUNNITELMALLISESTI

Rahoitusratkaisut >  
Toimitilat >

LUE LISÄÄ >

#### JOHDA TAIDOLLA

Esimiehen rooli, vastuut ja velvollisuudet >  
Esimiesyön kehittäminen >  
Osaamisen johtaminen >

LUE LISÄÄ >



**Autamme sinua 40 000 yrityksen kokemuksella**

VARAA AIKA    CHAT 24/7    010 390 3838

#### Työnantajan oikeudet

Siltä TYEL-vakuutus Elon  
TYEL-vakuutushakemus  
Sähköiset laskut  
Elon verkkopalvelu  
Toimitilojen ja asuntojen vuokraus

#### Yrittäjän oikeudet

Tietoa YEL-vakuutuksesta  
Maksut ja todistukset  
YEL-vakuutushakemus  
Aloitteville yrittäjille  
Yrittäjän työhyvinvointi

#### Yksityishenkilön oikeudet

Eläke elämäntilanteen mukaan  
Työeläkekuntoutus  
Eläkkeen määrä  
Työeläkeote  
Hae eläkettä

#### Tietoa Elosta

Elo  
Hallinto ja johto  
Mediapalvelu  
Ajankohdistus  
Ura Elossa

SEURAA MEITÄ



Twitterissä



LinkedInissä



Facebookissa



Instagramissa



## Palvelun sisältö



TYEL/TEL-PALVELUT >

PALVELUEHDOTUKSEMME SINULLE

## Kehitä osaamista ja sitouta

A Kehityskeskustelu

B Perehdyttäminen

### Kehityskeskustelu – avain työntekijän hyvinvointiin ja yrityksen menestykseen

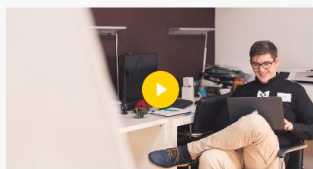
ESIMIHELLE

Keskustelu on oiva työväline oman työn kehittämisessä ja koko työyhteisön toiminnan kehittämisessä.

TYÖNTEKIJÄLLESI

Keskustelu on hyvä mahdollisuus arvioida omaa työtä ja sen kehittämistarpeita. Keskusteluissa sinulla on myös mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, tavoitteisiin ja työskentelyedellytyksiin.

### Kehityskeskustelun kulku



“

Erinomaisella osaamisella tehdään yrityksen tulos. Elo auttoi minua motivoimaan sekä sitouttamaan parhaat työntekijät.

– KRISTO OVASKA, SMARTIP

### Koulutukset

Tutustu ja ilmoittaudu sinua lähellä oleviin ajankohtaisiin koulutuksiin. Tiedon lisäksi saat koulutuksista myös hyvää vertaistukea, sillä täällä käytään tunnustasi aktiivista keskustelua.

- 30.9.** Tuottavuutta ja työtyytyväisyyttä Leamin avulla
- 15.10.** Organisaation resilienssi - elinvoimaa muutoksesta
- 24.11.** Väittä ja ennako - sanoista tekoihin
- 29.11.** Työyhteisön tasapainon turvaaminen

Koulutukset ja webinaarit ovat asiakkaillemme maksuttomia, joten tämä rahanarvoinen etu kannattaa hyödyntää.

### Webinaarit

Tutustu ja ilmoittaudu myös webinaareihimme. Napaa tästä itsellesi lisää työkaluja.

- 30.9.** Osaamisen kehittäminen
- 13.10.** Johtamisen kehittäminen
- 27.10.** Yrityskulttuurin kehittäminen
- 29.11.** Työympäristön kehittäminen
- 30.11.** Aktiivisuuden kehittäminen
- 8.12.** Työterveyden kehittäminen

#### Työnantajan oikeudet

Sisää TYEL-vakuutus Eloon  
TYEL-vakuutusohjelma  
Sähköiset laskut  
Elo verkkopalvelu  
Toimilajien ja asuntojen vuokraus

#### Yrittäjän oikeudet

Tietoa YEL-vakuutuksesta  
Maksut ja todistukset  
YEL-vakuutusohjelma  
Aloitettavalle yritysille  
Yrittäjän hyvinvointi

#### Yksityshenkilön oikeudet

Etäe esimäärityksen mukaan  
Työeläkekuitutus  
Etäekeen määrä  
Työeläkeote  
Hae eläkettä

#### Tietos Elostas

Elo  
Hallinto ja johto  
Mediapalvelu  
Ajankohtaisia  
Ura Elossa

SEURAA MEITÄ



Twitterissä



LinkedInissä



Facebookissa



Instagramissa

© Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Elo | Sivukarta | Käyttöehdot



Lataussivu / palvelun käyttöönotto



TYEL/YEL-PALVELUT >

✔ LATAUS ONNISTUI

## Menestystä kehityskeskusteluun!

Muistathan, että olemme jatkossakin tukenasi.  
Palvelemme sinua chatissa 24/7.

 AVAA CHAT

 010 380 3838



ARVIDI KUINKA HYVIN TYÖKALU PALVELI SINUA




**KEHITÄ OSAAMISTA JA SITOUTA**

- ✔ Kehityskeskustelut
- ✘ Perehdyttäminen

### Olet nyt tutustunut kehityskeskusteluihin.

Tutustuthan myös perehdytyksen työkaluihin.

[TUTUSTU PEREHDYTTÄMISEEN](#)

Haluatko että lähetämme sinulle ajankohtaista tietoa osaamisen kehittämiseen ja sitouttamiseen liittyen?



## Saattaisit olla myös kiinnostunut näistä



#### Työntantajan oikopolut

Silittä TyEL-vakuutus Eloon  
TyEL-vakuutushakemus  
Sähköiset laskut  
Eloin verkkopalvelu  
Toimittajien ja asuntojen vuokraus

#### Yrittäjän oikopolut

Tietoa YEL-vakuutuksesta  
Maksut ja todistukset  
YEL-vakuutushakemus  
Aloittavalle yrittäjälle  
Yrittäjän työhyvinvointi

#### Yksityishenkilön oikopolut

Eläke elämäntilanteen mukaan  
Työeläkekuntoutus  
Eläkkeen määrä  
Työeläkeote  
Hao eläkettä

#### Tietoa Elosta

Elo  
Hallinto ja johto  
Mediapalvelu  
Ajankohtaista  
Ura Elossa

SEURAA MEITÄ



Twitterissä



LinkedInissä



Facebookissa



Instagramissa

© Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Elo | Sivukarta | Käyttöehdot





## Uutiskirje

Google

Gmail

COMPOSE

Inbox (1)

Starred

Important

Sent Mail

Drafts

Categories

Social

Sign in

Signing in will sign you in to Hangouts across Google. Learn more


Kiitos palveluidemme käytöstä!

Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Elo <elo@elo.fi> [Unsubscribe](#)  
to me (0)

08:39 (56 minutes ago)

Finland > English > Translate message


Turn off for: Finland x



**Hei Matti,  
Aurinkoista lokakuuta!**


Toivottavasti arkesi on alkanut rullata sopivalla vauhdilla.

Olemme keränneet tähän lokaan uutiskirjeeseen ajankohtaisia uutisia ja mielenkiintoista luettavaa.




**Uusilla käytännöillä virtaa koko työyhteisöön**

LUE LISÄÄ >



**Työkyjohtamisen kokonaisuus haltuun Elon verkkopalvelun avulla**

LUE LISÄÄ >




**Vinkit perehdyttämiseen**

LUE LISÄÄ >

**TUTUSTU PALVELUHIEMME**

**KIRJAUDU ELON VERKKOPALVELUUN >**



**Autamme sinua 40 000 yrityksen kokemuksella**

VARAA AIKA CHAT 24/7 010 380 8888

Siirry hoitamaan eläkevakuutuksia Elon verkkopalveluun >

Toimitilan kartoitus ja suositus



TYEL/YEL-PALVELUT &gt;

## Sopiva työympäristö on työhyvinvoinnin kulmakivi

**SIJAINTI**

HELSINKI ▾

**HENKILÖSTÖN MÄÄRÄ**

- 20 +

Henkilömäärää  
vastaava tilantarve:  
**300 – 450 m<sup>2</sup>**

Avotoimisto 300 m<sup>2</sup>  
Huonetoimisto 450 m<sup>2</sup>  
Yhdistelmä 330 m<sup>2</sup>

**TILATYYPPI**

**TOIMISTO**

**LIIKETILA**

**VARASTO-/TUOTANTOTILA**

**KATSO TULOKSET**

| Työnantajan oikeudet               | Yrittäjän oikeudet       | Yksityishenkilön oikeudet    | Tietoa Elosta     |
|------------------------------------|--------------------------|------------------------------|-------------------|
| Siirrä TyEL-vakuutus Eloon         | Tietoa YEL-vakuutuksesta | Eläke elämäntilanteen mukaan | Elo               |
| TyEL-vakuutushakemus               | Maksut ja todistukset    | Työeläkekuntoutus            | Hallinto ja johto |
| Sähköiset laskut                   | YEL-vakuutushakemus      | Eläkkeen määrä               | Mediapalvelu      |
| Elon verkkopalvelu                 | Aloitavalle yrittäjälle  | Työeläkeote                  | Ajankohtaista     |
| Toimitilojen ja asuntojen vuokraus | Yrittäjän työhyvinvointi | Hae eläkettä                 | Ura Elossa        |



## Toimitilasuositus



TYEL/YEL-PALVELUT &gt;

## Vapaat tilaehdotukset yrityksellesi:



**Helsingin Fredrikinkatu 57**  
Kansakoulukuja 1, Kampi, Helsinki

Kampiin halutuimmissa kortteissa sijaitseva kiinteistö on varma valinta, kun etsit edustavia toimitiloja ydinkeskustasta. Tämä toimisto- ja liikekiinteistö on yksi Helsingin keskustan vetovoimaisista kohteista. Seitsemikerroksisen punatiilisen talon tilat ovat tyylikkäitä ja valoisa. Vuokrattavaa alaa on kuudessa kerroksessa. Tervetuloa pääkonttoritasan tiloihin Helsingin Kampiin.

**VAPAAT TOIMITILAT**  
445 m<sup>2</sup> Toimisto

TUTUSTU

SOVI NÄYTTÖ



**Helsingin Maistraatinportti 4**  
Maistraatinportti 4, Pasila, Helsinki

Toimitilat Pasilan Maistraatinportti 4:ssä ovat voittamaton valinta, kun etsit keskeistä sijaintia ja toimivaa työympäristöä. Kohteeseen on helppo saapua sekä julkisilla kulkuvälineillä että autolla. Helsingin ydinkeskustaan pääsee minuuteissa. Lähellä löytyvät monipuoliset palvelut sekä Messukeskus ja Hartwall Areena. Tervetuloa kehittyvään Länsi-Pasilan keskelle.

**VAPAAT TOIMITILAT**  
596 m<sup>2</sup> Toimisto  
285 m<sup>2</sup> Toimisto  
250 m<sup>2</sup> Toimisto

TUTUSTU

SOVI NÄYTTÖ



**Helsingin Pitkänsilänranta 3**  
Pitkänsilänranta 3, Hakaniemi, Helsinki

Toimitila Helsingin Pitkänsilänrannassa on valinta sinulle, joka etsit ainutlaatuisia sijaintia keskustan läheisyydestä. Monipuolisista toimitiloista on uudistettu asiakkaiden tarpeita vastaaviksi. Kohteesta on hyvät kulkuyhteydet julkisilla kulkuvälineillä. Lähellä on runsaasti palveluita ja Helsingin ydinkeskustaan on kävelyetä. Tervetuloa nauttimaan meren läheisyydestä ja yritysten tarpeiden mukaan suunnitelluista toimitiloista Pitkänsilänrantaan!

**VAPAAT TOIMITILAT**  
321 m<sup>2</sup> Toimisto

TUTUSTU

SOVI NÄYTTÖ



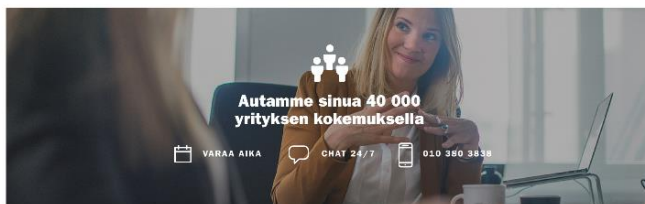
**Helsingin Erottajankulma**  
Erottajankatu 19, Ydinkeskusta, Helsinki

Helsingin Erottajankulma on valintasi, kun etsit tyylikkäitä ja edustavaa toimitiloa näyttävältä paikalta, ydinkeskustan arvostetuimmista kortteleista. Helsingin keskustan kolmen pääakselin risteyskohdassa sijaitseva arvokkiin on maamerkki, jonka useimmat tuntevat. Vuonna 1893 valmistunut Erottajankulma on täynnä koristeellisia ja pysäyttävä yksilyiskohia. Tervetuloa menestyvän ydinkeskustan risteyspaikalle.

**VAPAAT TOIMITILAT**  
432 m<sup>2</sup> Toimisto

TUTUSTU

SOVI NÄYTTÖ



Autamme sinua 40 000  
yrityksen kokemuksella

VARAA AIKA

CHAT 24/7

010 380 3838

## Liite 2: Työkyriskyrimittari

## Landing page

elo

## YRITYKSESI VOIMAVARAMITTARI

Välitä ikästä työtätkeys ja johda työtätkeyttä onnistuneesti. Vain tunnistamalla henkilöstön työtätkeyden riskit, voit johtaa työtätkeyttä ja vastata mahdollisiin riskeihin. Hyvinvointi henkilöstö on yrityksesi tärkein voimavara ja tuloksen tekijä.

[Tee kartoitus](#)

### MITÄ HYÖTYÄ VOIMAVARAMITTARIN TEKEMISESTÄ ON?

#### Tarkka raportti

Kartoituksen avulla on työtyytyväisyyden vuoden aikana kertynyt Elon tietoa yrityksen työtätkeyttä ja tuloksesta riskitilasta. Voimavaramittari pohjautuu tähän tietoon. Saat inderoon yrityksen työtätkeyttä. Mahdolliset kartoitus sopii yritykselle, jotka on työtätkeyttä. Elen asiakkaan nähtävissä on myös muita työtätkeyttä.

#### Parempi tuottavuus

Työtätkeyttä vaikuttaa näkyvästi suoraan yrityksen tuottavuuteen. Mahdolliset henkilöstö on sitoutunut työtätkeyttä ja työtätkeyttä. Myös ammattitaito- ja työtätkeyttä.

#### Apua kehittämiseen

Seur Elen voimavaramittarin avulla raportin yrityksen työtätkeyttä sekä joutuu kohdennettuja kehittämiskäytäntöjä. Näiden avulla voit kohdennetusti toimia ennakkovalmistusta, missä niitä on ennen laatuun ja ammattitaitoon mahdollista työtätkeyttä.

### MITÄ KYSELYYN VASTAAJAT OVAT SANONEET?

”Voimavaramittari auttoi meitä hahmottamaan toimialaamme liittyviä riskejä, joita emme ennen olleet tulleet ajatelleeksi. Nyt tiedän myös voimavaramme ja osaan huolehtia siitä, että ne ovat kunnossa jatkossakin”

Paula Penttilä  
Tähtäjä

## Yrityksesi työtätkeyden kartoitus vie vain 3 minuuttia!

[Tee kartoitus](#)

## Tietoa Elostä

Me työtätkeyttä Elenä huolehdimme, että asiakkaamme saavat heille kuuluvat edut. Autamme asiakasyrityksiemme tunnistamaan henkilöstön työtätkeyttä ja menestyksen. Suorittamalla yritykset joko kukaan ja työtätkeyttä 80 prosentilla on valittu meidän työtätkeyttä.

[Lue lisää](#)

FOLLOW US [on Twitter](#) [on LinkedIn](#) [on Facebook](#) [on Instagram](#)

© Osa Muut Pöytäkirja | Etelä | Logo | Digitaalinen

## Testi / kartoitus 1/2

1  
Toimiala ja yrityksen erityispiirteet

2  
Johtaminen ja esimiestyö

3  
Työyhteisön toimivuus

4  
Fyysinen kuormittavuus

5  
Henkilön kuormittavuus

6  
Henkilöstön työkyvyn tukeminen

## 1

### TOIMIALAAN JA YRITYKSEN TYÖHÖN LIITTYVÄT ERITYISPIIRTEET

1.1 Yrityksen henkilöstöä yli kolmasosa nuoria (>30%)  Eyt  Ei

---

1.2 Yrityksen henkilöstön keski-ikä on korkea (>45v)  Eyt  Ei

---

1.3 Henkilöstön koulutustaso on matala  Eyt  Ei

---

1.4 Yrityksessä tehdään työtä ja/tai vuorotyötä  Eyt  Ei

---

1.5 Työ tehdään merkittävissä määrin osittain/ toimeksiantajan tiloissa  Eyt  Ei

---

1.6 Työ on pääosin fyysisesti kuormittavaa  Eyt  Ei

---

1.7 Työ on pääosin henkisesti kuormittavaa  Eyt  Ei

---

## 2

### JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ

1 - Pajon kehittäminen, 2 - Kehittäminen, 3 - Hiljaa kehittäminen, 4 - Päästi kunnossa, 5 - Kunnossa

2.1 Johtajan ja esimiehen vastuut ja yhteydet toimintasuunnitelmaan on selvät 1 2 3 4 5

---

2.2 Esimiehen osaamista kehitetään 1 2 3 4 5

---

2.3 Henkilöstö kokee, että esimies tukee heidän 1 2 3 4 5

---

2.4 Henkilöstö kokee vahvan vaikutuksen omaan työhön liittyen asioihin 1 2 3 4 5

---

## 3

### TYÖYHTEISÖN TOIMIVUUS

1 - Pajon kehittäminen, 2 - Kehittäminen, 3 - Hiljaa kehittäminen, 4 - Päästi kunnossa, 5 - Kunnossa

3.1 Työyhteisön ilmapiiri seurataan säännöllisesti esim. henkilöstökysymyksillä 1 2 3 4 5

---

3.2 Työyhteisön oppimisympäristöt haasteen ja kehityksen 1 2 3 4 5

---

3.3 Työyhteisössä kartoitetaan yhdessä voimavaroja 1 2 3 4 5

---

3.4 Työntekijät kokevat divereksi tase-eroita työyhteisön jäsenillä 1 2 3 4 5

---

## Testi / kartoitus 2/2

## 4

FYYSINEN  
KUORMITTAVUUS

1 - Pajon kehittävä, 2 - Kehittävä, 3 - Harvan kehittävä, 4 - Päälii kunnossa, 5 - Kunnossa

4.1 Työn fyysisen kuormituksen kintertään huomiota ja sitä erikään sääntölänsä



4.2 Työntekijöille rekiteäjä kehittäjän mm. työterveysuuden työpaikassa työuuden yhteydessä



4.3 Työntekijät otetaan mukaan rekiteäsen kuormittamisen huomiota



4.4 Työntekijät kokevat, että he pyötyvät vastaamaan työn hienäin vaatimuksin



## 5

HENKINEN  
KUORMITTAVUUS

1 - Pajon kehittävä, 2 - Kehittävä, 3 - Harvan kehittävä, 4 - Päälii kunnossa, 5 - Kunnossa

5.1 Työn henkisen kuormituksen kintertään huomiota ja sitä erikään sääntölänsä



5.2 Työntekijät otetaan mukaan rekiteäsen kuormittamisen huomiota



5.3 Työntekijät teltävät, mitä heillä odotetaan työuuden



5.4 Työntekijät kokevat, että he pyötyvät vastaamaan työn henkään vaatimuksin



## 6

HENKILÖSTÖN  
TYÖKYVYN  
TUKEMINEN

1 - Pajon kehittävä, 2 - Kehittävä, 3 - Harvan kehittävä, 4 - Päälii kunnossa, 5 - Kunnossa

6.1 Työuuden ja seinauapokasien seunaalle on rakennettu kintertään työpaikan kintertään perustaan.



6.2 Esimiehet osavat antaa tulos työntekijälle, jonka työuuden huomiota huomiota.



6.3 Työpaikalla on kintertään työn muokkauksen mahdollisuudet yhteistyössä työuuden kintertään

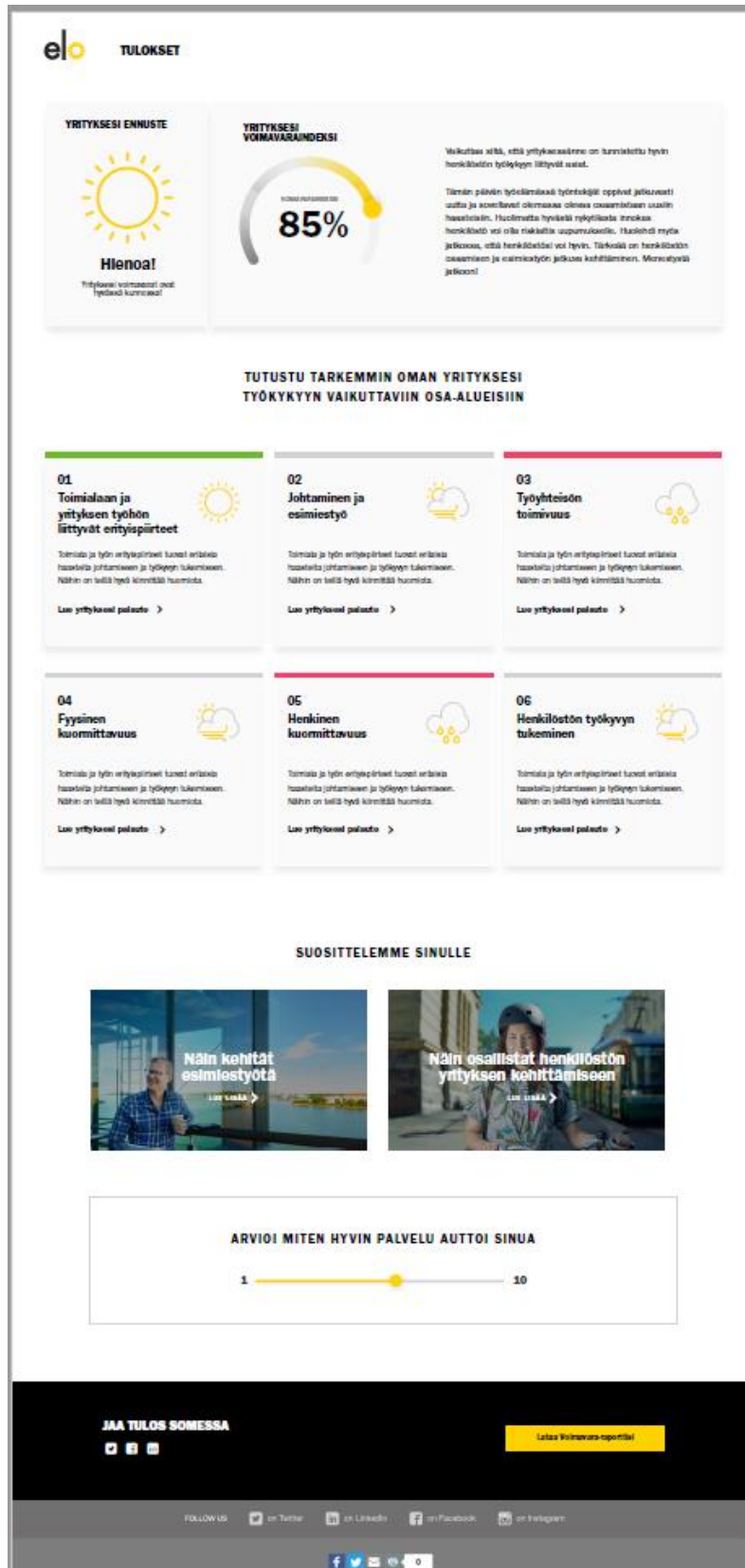


6.4 Seinauapokasien ilmoituskintertään mahdollisuus.




Käsi tulos

## Tulokset kartoituksen perusteella



## Suositukset 1/2



**HENKILÖSTÖN TYÖKYVYN TUKEMINEN**  
 KYSYMYS 01 02 03 04

01
Kysymys
**Yrityksen henkilöstöstä yli kolmannes nuoria (<30v.)**
Vastauksesi **Kyllä**

**KEHITTÄMISEHDOTUS**

Huolehdi nuorten huolellisesta perehdyttämisestä. Näin vähennetään turhaa henkistä kuormitusta ja luodaan hyvä pohja työssä suoriutumiseen.

Call to action

**HYVÄ TIETÄÄ**

Nuorten työnantajana on hyvä huomioida, että nuorilla työkyvyttömyysriski liittyy useimmiten mielenterveyden ja käyttäytymisen häiriöihin.

**KEHITTÄMISEHDOTUS**

Varmista nuoren saama tuki työn sisältöön (esim. sparraus vaikeissa asiakastilanteissa) ja järjestelyihin (esim. selkeät työtehtävät) sekä työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen (esim. esimiehen ja työyhteisön vahva tuki).

Call to action

**HYVÄ TIETÄÄ**

Työn henkinen kuormittavuus korostuu nuorilla, koska heillä on lyhyt työelämäkokemus ja työn hallintaa vasta opetellaan.



## Suositukset 2/2

