SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

ASIAKASLÄHTÖINEN PALVELUPOLKU

Case: Kuopio Living Lab

TEKIJÄ: Päivi Tenhunen

SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ
Tiivistelmä

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Wellness-liiketoiminta	
Työn tekijä(t) Päivi Tenhunen	
Työn nimi Asiakaslähtöinen palvelupolku. Case: Kuopio Living Lab	
Päiväys 25.8.2021	Sivumäärä/Liitteet 66/6
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Kuopio Living Lab	

Tiivistelmä

Opinnäytetyö oli toimeksianto Kuopio Living Lab –hankkeelta, jonka tavoite on vakiinnuttaa toimintansa hankkeen päättymisen jälkeen. Tähän hanke tarvitsee tueksi muun muassa prosessien kuvaamista ja määrittelyä. Tämä toimi pohjana opinnäytetyön tavoitteiden asettamiselle. Opinnäytetyön tavoite oli luoda asiakaslähtöinen palvelupolku rooleineen, vastuineen ja työnkuvineen. Palvelupolkua hyödyntäen pyrittiin löytämään asiakaslähtöisiä toiminnan kehittämisehdotuksia.

Opinnäytetyö jakautui kahteen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa muodostettiin tausta-aineistojen eli dokumenttien ja Kuopio Living Lab –asiantuntijoiden haastattelujen avulla yritysasiakkaan palvelupolku. Seuraavassa vaiheessa toteutettiin opinnäytetyön varsinainen tutkimuksellinen osuus, jossa suoritettiin kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus Kuopio Living Lab –hankkeen yritysasiakkaille. Tutkimus pohjautui muodostettuun palvelupolkuun ja se toteutettiin kyselytutkimuksena palvelupolun kokonaisuudessaan läpikäyneille yrityksille ajalla 1/2019-3/2021. Kyselytutkimuksessa selvitettiin asiakaskokemusta sen eri näkökulmista ja kysely lähetettiin yhteensä 33 yritykselle. Kyselyyn vastasi yhdeksän yritystä, jolloin vastausprosentiksi tuli 27,3.

Kyselytutkimuksen tulosten perusteella Kuopio Living Labin palveluun ollaan yleisesti tyytyväisiä. Selkeimmät kehittämiskohteet liittyvät palvelupolun alkupäähän sekä yhteistyöhön testausorganisaatioiden kanssa. Lisäksi vastauksissa nousi yksittäisiä palveluun tyytymättömien vastauksia, joiden juurisyihin on erityisesti tärkeää paneutua. Opinnäytetyön ja sen tulosten avulla Kuopio Living Lab –hanke sai palvelupolun kuvauksen ja tietoa asiakaslähtöisyytensä nykytilasta, jonka pohjalta toimintaa voidaan kehittää. Toiminnan kehittämisen ja jatkotutkimusten näkökulmasta palvelupolun vaiheita voisi jatkossa tutkia pienempinä palvelukokonaisuuksina erityisesti kriittisten palvelupisteiden osalta tai kartoittaa Kuopio Living Labin taustaorganisaatioiden palvelu- ja kehittämistarpeita.

Avainsanat

Asiakaskokemus, asiakaslähtöisyys, palvelupolku, asiakaskokemuksen kehittäminen, asiakaskokemuksen mittaaminen

SAVONIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

THESIS
Abstract

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration, Wellness Business	
Author(s) Päivi Tenhunen	
Title of Thesis Customer-oriented service path. Case: Kuopio Living Lab	
Date 25 August 2021	Pages/Appendices 66/6
Client Organisation /Partners Kuopio Living Lab	

Abstract

The thesis was a commission from the Kuopio Living Lab -project. The aim of the project was to make it a permanent activity. Because of this, the project needed descriptions and definitions of processes. This created a base and set the goals for the thesis. The aim of the thesis was to create a customer-oriented service path and to describe its roles, responsibilities and job descriptions. By utilizing the service path, the study was to make customer-oriented proposals for the development of the operations.

The thesis consisted of two stages. In the first phase of the thesis was formed a business customers service path with the help of background materials. In the second phase was executed the actual research part of the thesis. In that quantitative research a survey was conducted among the corporative customers of the Kuopio Living Lab. The survey was based on the service path formed in the first phase. The respondents of the survey consisted of companies that had completed the whole service path during the period from the beginning of January 2019 to the end of March 2021. The survey researched the customer experience from different points of view and it was sent to a total of 33 companies. Nine companies responded to the survey and the response rate was 27.3%.

Based on the results of the survey, customers were generally satisfied with the Kuopio Living Lab -service. The clearest development targets are related to the beginning of the service path and cooperation with test organizations. There were also few responses indicating dissatisfaction with the service and therefore it is particularly important to find reasons for those. With the results of the thesis the Kuopio Living Lab -project received information about the current state of customer orientation. Based on that information, it is possible to develop the client organization's operations. From the point of view of operational development and further research, the service path could be divided in smaller parts, which would be beneficial considering the most critical service points. The results can also be useful to map the needs of the background organizations.

Keywords
customer experience, customer orientation, service path, development of customer experience, measurement of the customer experience

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO 6

2 ASIAKASKOKEMUS ASIAKASLÄHTÖISYYDEN TYÖKALUNA 7

2.1 Asiakaskokemuksen muodostuminen 8

2.2 Asiakkaan rooli tänä päivänä 9

2.3 Asiakaskokemus kilpailukeinona 10

3 PALVELUPOLUN KOSKETUSPISTEET 11

3.1 Palveluprosessi 12

3.2 Palveluprosessin kuvaaminen 12

4 ASIAKASKOKEMUKSEN KEHITTÄMINEN 14

4.1 Palveluprosessin kehittäminen 15

4.2 Asiakaskokemuksen kehittäminen palvelumuotoilun keinoin 16

4.3 Asiakaskokemuksen mittaaminen 17

5 KUOPIO LIVING LAB 19

5.1 Living Lab -toiminta 20

5.2 Kuopio Living Labin palvelupolun muodostaminen 21

5.3 Palvelupolun kuvauksen tarkentaminen asiantuntijoiden avulla 22

5.4 Kuopio Living Labin palvelupolku 24

6 TUTKIMUKSEN KULKU 25

6.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset 25

6.2 Tutkimusmenetelmät 27

6.3 Tutkimuslomakkeen luominen ja kyselyn toteuttaminen 28

6.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys 30

7 TUTKIMUKSEN TULOKSET 32

7.1 Asiakaskokemuksen muodostuminen palvelupolun kosketuspisteissä 34

7.2 Kuopio Living Lab -palvelun toimivuus 38

7.3 Kuopio Living Lab -palvelun yksilöllisyys 39

7.4 Kuopio Living Lab -palvelun vastaaminen yrityksen odotuksiin 41

7.5 Net Promoter Score eli NPS 43

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET 44

8.1 Kuopio Living Lab -asiakkaiden kosketuspistepolku 45

8.2 Kuopio Living Lab -palvelun toimivuus, yksilöllisyys ja odotuksiin vastaaminen 47

8.3 Yritysten halukkuus suositella Kuopio Living Lab -palvelua muille alan yrityksille 48
9 POHDINTA 49
LÄHTEET 51
LIITE 1: KUOPIO LIVING LAB PALVELUPOLKU (2019) 54
LIITE 2: KUOPIO LIVING LAB PALVELUPOLKU (2021) 55
LIITE 3: KUOPIO LIVING LAB-PROSESSIKAAVIO 56
LIITE 4: PALVELUPOLUN ENSIMMÄINEN VERSIO 57
LIITE 5: PALVELUPOLUN TARKENTAMINEN KUOPIO LIVING LAB ASIANTUNTIJOIDEN AVULLA 58
LIITE 6: KYSELYTUTKIMUKSEN SAATEKIRJE JA TUTKIMUSLOMAKE 59

KUVALUETTELO

KUVA 1. Arvon muodostumisen pyramidi (Tuulaniemi 2016, 75) 7
KUVA 2. Palvelutuokiot palvelupolulla (Tuulaniemi 2016, 79) 11
KUVA 3. Prosessien kehittämisen yleiset vaiheet (Martinsuo & Blomqvist 2010, 6) 15
KUVA 4. Opinnäytetyön viitekehys 18
KUVA 5. Kuopio Living Labin palvelupolku 24
KUVA 6. Opinnäytetyön tutkimusasetelma 25
KUVA 7. Kuopio Living Labin palveluiden jakautuminen ajalla 1/2019-3/2021 27
KUVA 8 Yrityksen koko (n=9) 32
KUVA 9 Yrityksen ikä (n=9) 32
KUVA 10 Kuopio Living Lab -palvelusta tiedon saaminen (n=9) 33
KUVA 11 Kuopio Living Labin asiakkaiden kosketuspistepolku (n=9) 36
KUVA 12. Kuopio Living Lab -palvelun toimivuus keskiarvoina (n=9) 39
KUVA 13. Kuopio Living Lab -palvelun yksilöllisyys keskiarvoina. (n=9) 40
KUVA 14. Kuopio Living Lab -palvelun vastaaminen yrityksen odotuksiin keskiarvoina (n=9) 42
KUVA 15. Net Promoter Score (n=9) 43

1 JOHDANTO

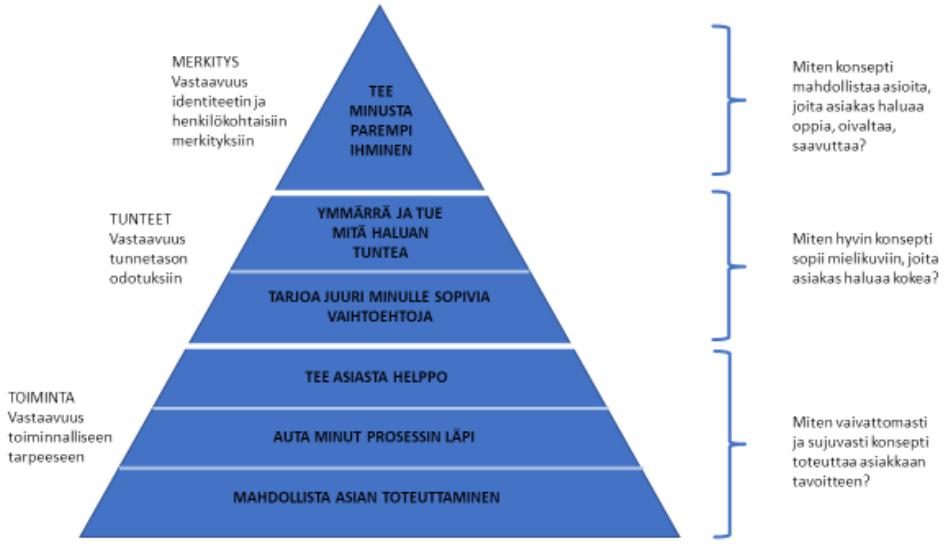
Tämä opinnäytetyö toteutettiin Kuopio Living Lab -hankkeen toimeksiantona ja se linkittyi ammatilliseen harjoitteluun keväällä 2021. Opinnäytetyö tehtiin jatkuvassa vuorovaikutuksessa Kuopio Living Lab -hankkeen henkilöstön kanssa ja heidän tarpeidensa pohjalta. Opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata Kuopio Living Labin yritysasiakkaiden palvelupolku sekä asiakaskokemuksen mittaamisen avulla nostaa esille asiakaslähtöisiä kehitysehdotuksia. Toiminnan määrittely ja jäsentäminen on osaltaan tukemassa hankkeen toiminnan vakiinnuttamista. Asiakaslähtöisen toiminnan kehittämisen lisäksi palvelupolun kuvausta voidaan hyödyntää esimerkiksi perehdytyksen työkaluna. Harjoittelupaikkaan ja opinnäytetyöni aihevalintaan vaikuttivat aikaisempi sairaanhoitajan koulutus, josta nousi kiinnostus aihetta kohtaan.

Opinnäytetyössä tehdään teoriakatsaus asiakaskokemukseen ja sen hyötyihin liikataloudellisesta näkökulmasta. Lisäksi tarkastellaan näiden tueksi ja vastapainoksi asiakkaiden roolia muuttuneessa palveluympäristössä. Palvelupolun kuvauksen avuksi tarkastellaan palveluprosessia ja sen kuvaamista Service Blueprintin avulla. Lopuksi teoria nostaa esiin asiakaskokemuksen kehittämisen ja sen keinoja prosessin kehittämisen, palvelumuotoilun ja asiakaskokemuksen mittaamisen näkökulmien kautta. Toimeksiantajan esittelyn yhteydessä käydään lyhyesti läpi living lab -toimintaa ja sen merkitystä taustoineen.

Seuraavaksi opinnäytetyössä kuvataan toimeksiannon mukaisesti Kuopio Living Labin asiakkaan palvelupolku, jonka avulla suoritetaan varsinainen tutkimuksellinen osuus. Tutkimuksessa Kuopio Living Labin palvelupolun kokonaisuudessaan läpikäyneille yritysasiakkaille suoritettaan kyselytutkimus. Lopuksi tutkimustulosten avulla tarkastellaan asiakaslähtöisyyden toteutumista palvelun aikana ja nostetaan johtopäätöksiä sekä kehitysehdotuksia tulevaa asiakaslähtöistä kehittämistä varten.

2 ASIAKASKOKEMUS ASIAKASLÄHTÖISYYDEN TYÖKALUNA

Asiakkaan kokemus palvelusta on palvelun keskeinen tekijä. Tuulaniemi (2016) jakaa asiakaskokemuksen toiminnan, tunteiden ja merkityksen tasoihin. Toiminnan taso luo toiminnalle pohjan, jotta palvelun markkinoilla oleminen mahdollistuu. Se on palvelun kykyä vastata asiakkaan funktionaaliseen tarpeeseen, prosessien sujuvuutta, palvelun hahmotettavuutta, saatavuutta, käytettävyyttä, tehokkuutta ja monipuolisuutta. Tunnetaso on asiakkaalle syntyviä tuntemuksia ja henkilökohtaisia kokemuksia. Näitä ovat kokemuksen miellyttävyys, helppous, kiinnostavuus, innostavuus, tunnelma, tyyli ja kyky koskettaa aisteja. Asiakaskokemuksen ylin taso on merkitystaso, joka tarkoittaa kokemukseen liittyviä mielikuva- ja merkitysulottuvuuksia. Merkitys on kulttuurillisia koodeja, unelmia, tarinoita, lupauksia, oivalluksia ja henkilökohtaisuutta sekä suhdetta asiakkaan elämäntapaan ja identiteettiin. (Tuulaniemi 2016, 74.)



KUVA 1. Arvon muodostumisen pyramidi (Tuulaniemi 2016, 75)

Asiakaskokemuksen luonnetta kuvaa moniulotteisuus. Saarijärvi ja Puustinen (2020) jakavat asiakaskokemuksen kognitiiviseen, emotionaaliseen, sosiaaliseen ja sensoriseen ulottuvuuteen. Asiakaskokemus on siis muutakin kuin tarpeen täyttämistä. Kognitiivisessa ulottuvuudessa asiakas tietoisesti kokee, että palvelulle tai tuotteelle asetetut tavoitteet täyttyvät. Asiakaskokemus muodostuu siitä, kuinka yritys onnistuu tavoitteisiin ja odotuksiin vastaamaan. Emotionaalisen asiakaskokemuksen ulottuvuudessa asiakas voi kokea erilaisia emootioita ja ne ovat asiakaskokemusten tunnuspiirteitä. Niin hyvät kuin huonot asiakaskokemukset muistetaan usein itse tarjoomaa paremmin. Sosiaaliseen ulottuvuuteen vaikuttavat henkilökunta ja toiset asiakkaat. Sensorinen asiakaskokemuksen ulottuvuus muodostuu osto- ja kulutusympäristöstä sekä aistikokemuksista. Asiakaskokemuksen ulottuvuuksien realisoituminen ja painottuminen vaihtelee toimialoittain. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 78-79, 81.)

Asiakaskokemus voidaan nähdä keinona konkretisoida ja toteuttaa asiakaslähtöisyyttä käytännössä. Asiakaslähtöisyyden avulla vastaavasti voidaan ennakoida asiakkaiden tarpeiden muutoksia, oppia niistä sekä reagoida niihin. Tämä on yhteydessä yrityksen parempaan menestykseen, joten sen vuoksi asiakaskokemus tulisikin kytkeä osaksi organisaation strategiaa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 21.)

2.1 Asiakaskokemuksen muodostuminen

Asiakaskokemus muodostuu alitajuntaisista tulkinnoista ja kokemuksista (Filenius 2015, 24; Löytänä & Kortesoja 2011, 11). Asiakaskokemus on henkilökohtainen ja yksilöllinen, sillä asiakas tulkitsee kokemusta omasta näkökulmastaan. Tulkintaan vaikuttavat muun muassa osaaminen, hintatietous, asenne ja tilannekohtaisuus. (Filenius 2015, 24-26.) Asiakaskokemuksen rakentumiseen vaikuttavat lisäksi tunteet ja vahva tunnekokemus vaikuttaa rationaalisuuden ohella ostopäätökseen (Kataja 2020, 1). Asiakaskokemukseen on mahdotonta vaikuttaa täydellisesti, mutta on mahdollista vaikuttaa siihen millaisia kokemuksia pyritään luomaan (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 9-10; Löytänä & Kortesoja 2011, 11).

Asiakaskokemus muodostuu ydinkokemuksesta, laajennetusta kokemuksesta ja odotukset ylittävästä kokemuksesta. Ydinkokemus on perusta asiakaskokemukselle, johon laajennettu kokemus tuo jotakin lisää. Odotusten ylittyminen edellyttää henkilökohtaisuutta, yksilöllisyyttä, kestävyyttä, tunteisiin vetoamista ja yllättävyyttä. (Löytänä & Kortesoja 2011, 59-64.) Odotusten ylittymiseen liittyy haasteita, sillä samalla kasvavat asiakkaiden odotukset palvelua kohtaan. Erityisesti lisääntynyt digitaalisuus ja sen kanavien käytön lisääntyminen on luonut haasteensa asiakaskokemuksen rakentamiseen. Digitaalinen asiakaskokemus noudattaa kuitenkin samoja periaatteita muodostumisessaan eli asiakkaiden tarpeiden ymmärtämistä ja tämän toteutumista tukevien prosessien kehittämistä. Usein hyvään kokemukseen riittää palvelun sujuvuus, vaivattomuus ja virheettömyys. (Filenius 2015, 30, 36.) Digitaalisuuden aiheuttamaa vuorovaikutuksen muutosta voidaan pitää yhtenä vaikuttimena tarpeeseen kehittää asiakaskokemusta (Saarijärvi & Puustinen 2020, 27).

Onnistunut asiakaskokemus tukee asiakkaan minäkuvaa, yllättää ja luo elämyksiä. Vahvat tunteet, kohtaamiset ja mielikuvat tukevat tätä. Elämyksellisyys on yhteydessä positiivisiin kokemuksiin ja myönteisiin yllätyksiin. Hyvä asiakaskokemus jää asiakkaan mieleen, saaden hänet haluamaan lisää. Psykologi Daniel Kahnemanin mukaan kokemus muodostuu valtaosin huippukohdan ja lopun perusteella. Tämä on nimeltään peak-end rule. (Löytänä & Kortesoja 2011, 43-49, 117-118.) Toisaalta asiakas arvioi prosessia kokonaisuutena, joten asiakkaiden tarpeisiin on vastattava jo palvelupolun alkuvaiheessa. Ellei tätä huomioida asiakaskokemuksen kehittämisessä, on riskinä menettää myös palvelupolun myöhemmät vaiheet. (Ahvenainen ym. 2017, 9-10.)

2.2 Asiakkaan rooli tänä päivänä

Asiakkaat, markkinat ja toimintaympäristö ovat muuttuneet. Tänä päivänä asiakkailla on valittavana useita vaihtoehtoja. Asiakas käy läpi ympäristöään tarpeidensa pohjalta ja hyödyntää samalla viiteryhmien kokemuksia. Tietoa etsitään ja tuotteita vertaillaan myymälöiden lisäksi etenkin verkkopalveluissa. Asiakkaalla on myös aikaisempien kokemustensa, yrityksen imagon, tarpeidensa ja kilpailijoiden pohjalta muodostunut odotusarvo yrityksen tuotteille. (Filenius 2015, 14; Kataja 2020, 2; Laine 2015,9; Lecklin 2006, 91.)

Asiakkaat ovat omatoimisia ja ottavat aktiivisen roolin osto- ja myyntiprosessissa. Tiedon ollessa kaikkien saatavilla, on asiakkaalla toisinaan myyjiä ja organisaatioita enemmän tietoa markkinoilla olevista tuotteista ja ratkaisuista. Merkittävässä roolissa on digitalisaatio ja tietotekniikan kehittyminen, joka on mahdollistanut sisällön tuotannon määrän nousun sekä tiedon välittämisen. Myös itse asiakkaat osallistuvat aktiivisesti tiedon tuottamiseen. Etenkin sosiaalisen median kautta jaetaan kokemuksia ystävien ja lähipiirin kesken. Digitaalisuuden merkitys on tänä päivänä keskeinen ja yrityksen tulee päättää digitaalisten kanaviensa painoarvo, sillä asiakkaat ovat näissä kanavissa. (Filenius 2015, 17-19, 21; Laine 2015, 9-10.)

Asiakas ei halua tulla häirityksi turhaan, joten myynnin aktiivisuuden lisääminen tulee suunnata asiakasta hyödyttäviin asioihin. Itseohjautuvuudesta johtuen asiakkaat jäävät helposti näkymättömiin, jolloin organisaatiot menettävät otettaan asiakkaista. Tästä johtuen myös asiakasymmärrys voi jäädä puutteelliseksi. Toisaalta samaan aikaan asiakkaiden vaatimukset myyjiä ja organisaatioita kohtaan kasvavat. He päättävät itse kenen kanssa toimivat ja miten. Asiakkaat odottavat osaamista ja heille toimivia ratkaisuja, jolloin myyjien ja organisaatioiden tulee toimia mahdollistajana. (Laine 2015, 9-10, 14, 116.)

Nykyisin on vaikeaa erottua tuotteella tai palvelulla, joten tapa myydä nousee ratkaisevaksi. Se miten myydään vaikuttaa lisäksi asiakasuskollisuuteen. Organisaatioiden tulisi miettiä aktiivista kiinnostuksen herättämistä markkinoilla ja asiakkaissa. Tämän lisäksi tulee tarjota asiakkaille kiinnostavaa tietoa sekä sisältöä ostoprosessin tueksi. Asiakasymmärryksen pohjalta voidaan myös toimia ennakoivasti ja proaktiivisesti. Asiakkaiden itseohjautuvuuden lisääntyessä tarvitaan asiantuntemusta ostoprosessien ja -päätöksien tueksi. Perinteisestä myyjästä tulee neuvonantaja ja asiantuntija, joka yhdessä asiakkaan ja organisaationsa kanssa ennakoi kehitystarpeita sekä mahdollisuuksia asiakkaalle. Asiantuntijamyyjä tarjoaa ratkaisuja ja osaamistaan asiakkaan tilanteeseen sopien sekä auttaa tunnistamaan ja todentamaan asiakkaan saamia hyötyjä. Tämä edellyttää myyjien profiilien ja osaamistason nousua. (Laine 2015, 11-12, 17-18, 186.)

Muutos asiakkaiden käytöksessä ja toiminnassa edellyttää uutta tapaa kohdata asiakas. Asiakas haluaa saada vastinetta käyttämälleen ajalle. Perinteisen ostamisen lisäksi asiakas haluaa oppia ja saada tapaamisesta enemmän hyötyä irti. Tämä edellyttää myyjältä syvyyttä ja aitoa asiantuntemusta, jotta asiakas voi kehittää toimintaansa. Myyjän tulee valmistautua asiakastapaamiseen ammattimaisesti sekä hyödyntää ja soveltaa olemassa olevaa asiakasymmärrystä. Ymmärtämällä asiakkaan ajatuksia ja odotuksia tapaamisesta päästään nopeammin asiakkaalle arvoa tuottavaan osuuteen. (Laine 2015, 194-195.)

2.3 Asiakaskokemus kilpailukeinona

Ainutlaatuinen ja mieleenpainuva asiakaskokemus on kilpailukeino eli tapa erottua ja pärjätä kilpailussa (Ahvenainen ym. 2017, 9-10). Organisaatioiden on pohdittava kuinka he voivat olla asiakkaalle merkityksellisempiä, samalla auttaen asiakasta saavuttamaan paremmin tavoitteensa (Laine 2015, 16). Liiketoimintaa tulee tarkastella asiakkaiden näkökulmasta, sillä asiakasymmärryksen avulla voidaan tarjota parempia ratkaisuja, kokemuksia ja palveluita. Yritykseen sitoutunut tyytyväinen asiakas yleensä ostaa enemmän, jolloin toimiva asiakaskokemus heijastuu suoraa yrityksen liiketoimintaan. (Joki 2018, 25-26.) Tuloksen lisäksi onnistunut asiakaskokemus näkyy asiakasuskollisuutena, mikä parantaa asiakkuuden elinkaaren arvoa. Tyytyväiset asiakkaat suosittelevat palvelua herkemmin, mikä tekee uusien asiakkaiden hankkimisesta edullisempaa. Uuden asiakkaan hankkiminen on kalliimpaa kuin vanhan säilyttäminen. Samalla säästytään epäonnistuneen asiakaskokemuksen aiheuttamilta kustannuksilta, kuten asiakaspalvelun kuormittumiselta sekä ongelmien ratkaisemiseen kuluvilta resurssien menettämiseltä. (Filenius 2015, 34-35.)

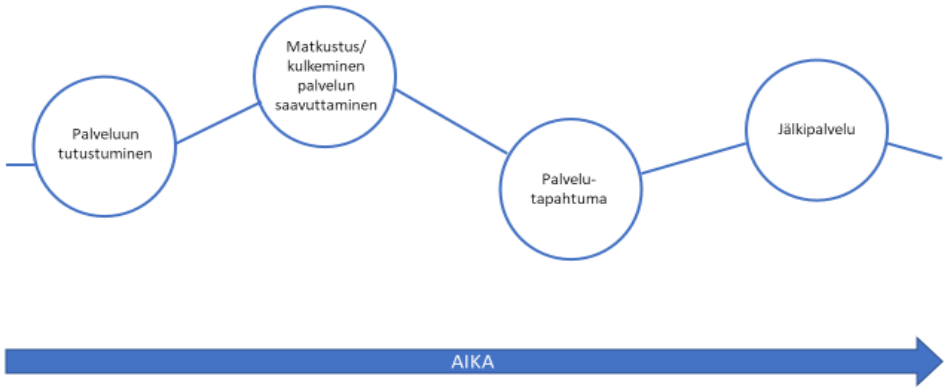
Epäonnistuneessa asiakaskokemuksessa asiakkaan odotukset alittuvat ja seuraukset voivat olla yritykselle vahingollisia, sillä tieto niistä voi levitä laajalle. Etenkin sosiaalinen media mahdollistaa huonojen kokemusten levittämisen tehokkaasti. Samalla tämä on keino käsitellä tähän liittyviä negatiivisia tunteita. Toisinaan negatiivisten kokemusten julkaisemisella halutaan tarkoituksella hankaloittaa organisaation toimintaa. Toistuvat huonot asiakaskokemukset kertovat lisäksi ongelmista organisaation tarjoomassa, mikä voi heijastua ajan kuluessa kilpailukykyyn. Tämän vuoksi organisaation on tärkeä huomioida huonot asiakaskokemukset. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 110-111.)

Asiakaskokemuksen strategisen potentiaalin hyödyntäminen mahdollisuus vaihtelee toimialoittain. Asiakaskokemuksen avulla saavutettava kilpailuetu edellyttää yrityksiltä oman toimialansa analysointia ja kilpailutilanteen arviointia. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 15-16.) Asiakaskokemus ei myöskään vähennä tuotteiden ja palveluiden merkitystä. Asiakaskokemuksen kehittämisen avulla varmistetaan, että tuotteet ja palvelut luovat asiakkaille tavoitellun kaltaisen arvon. Kun hyvän asiakaskokemuksen tuottaminen muodostaa kilpailuedun, on se samalla suuri pääoman muoto. Tätä osaamista on kilpailijoiden vaikea kopioida. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 26-27, 105.)

Asiakaskokemuksen hyödyntäminen kilpailukeinona on usein eri tekijöiden yhdistelmä, jonka kehittäminen vaatii aikaa, systemaattisuutta ja sitoutuneisuutta. Sen taustalla voi olla vuosikymmeniä asiakaslähtöisen kulttuurin kehittämistä, ylpeyttä olla organisaation työntekijä, onnistunutta rekrytointipolitiikkaa, korkeaa henkilöstön tyytyväisyyttä, hyvää johtajuutta sekä toimivia kannustinjärjestelmiä. Eräänlaisena asiakaskokemuksen suhdelukuna voidaan pitää sitä, että 90 prosenttia hyvistä kokemuksista on perusasioiden hyvin tekemistä ja loput jotain erityistä. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 105.)

3 PALVELUPOLUN KOSKETUSPISTEET

Palvelupolku on palvelukokonaisuuden kuvaus, joka kuvaa miten asiakas palvelussa kulkee ja kokee sen aika-akselilla. Palvelupolku kannattaa jakaa tarkoituksenmukaisesti osiin, jolloin muodostuu palvelutuokioita ja kontaktipisteitä. Osiin jakaminen voidaan tehdä joko vaiheittain tai asiakkaalle muodostuvan arvon perusteella. Asiakkaalle muodostuvan arvon perusteella jakamisen vaiheita ovat esipalvelu, ydinpalvelu ja jälkipalvelu. (Tuulaniemi 2016, 78-79.) Löytänä ja Kortesoja (2011) sekä Saarijärvi ja Puustinen (2020) kutsuvat kontaktipisteitä kosketuspisteiksi. Asiakaskokemus muodostuu näissä palvelupolun kohtaamisista eli kun asiakas harkitsee, ostaa ja kuluttaa tuotetta tai palvelua. Kosketuspisteet kuvaavat suoria sekä epäsuoria paikkoja ja tilanteita, joissa asiakas kohtaa yrityksen. Palvelupolun kosketuspisteiden avulla voidaan hahmottaa konkreettisesti asiakaskokemuksen muodostuminen. Palvelupolkua kutsutaan myös kosketuspistepoluksi ja asiakaspoluksi. (Löytänä & Kortesoja 2011, 74, 115-117; Saarijärvi & Puustinen 2020, 21, 73.)



KUVA 2. Palvelutuokiot palvelupolulla (Tuulaniemi 2016, 79)

Jokaiseen palvelutuokioon sisältyy useita kontaktipisteitä, joita ovat ihmiset, ympäristöt, esineet ja toimintatavat. Kontaktipisteiden tarkoitus on puhutella asiakkaita, mutta toisinaan ne välittävät väärää sanomaa. Tällöin muodostuu palvelun heikoin lenkki. Toisinaan palvelun tuottamiseen osallistuu useita eri palveluntuottajia, jolloin korostuu yhtenäisen brändin noudattaminen. (Tuulaniemi 2016, 79-81.) Kosketuspisteet voivat olla yrityksen tai asiakkaan omistamia, kumppanin toteuttamia ja sosiaalisia tai ulkoisia kosketuspisteitä. Jokaisessa kosketuspisteessä on mahdollista vaikuttaa asiakaskokemukseen, joskin osa niistä on vaikeammin hallittavissa. Organisaation on tunnistettava kosketuspisteidensä hallinnan mahdollisuus asiakaskokemuksen kehittämisen yhteydessä. Samalla tulee huomioida kosketuspisteiden eriarvoisuus ja tunnistaa niistä asiakkaille merkityksellisimmät. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 74-76.)

3.1 Palveluprosessi

Palveluprosessi voidaan ajatella asiakkaalle näkyvänä näyttämönä ja näkymättömänä kulissina eli teatterimetaforana. Palveluprosessin asiakkaalle näkyvät osat eli kontaktipisteet ovat näyttämöllä. Taustalla kulisseissa toimivat palveluntarjoajan omat taustaprosessit. Tätä aika-akselille sijoittuvaa palvelun kuluttamista voidaan kuvata palvelupolun eli palvelukokonaisuuden avulla. Tämän avulla voidaan analysoida ja suunnitella asiakkaan kokemaa polkua. Palvelupolku rakentuu suunnitellun kehikon mukaiseksi ja palveluntarjoajan edustajien on hallittava sen vaiheet. Tämä mahdollistaa palvelun improvisoinnin palvelutilanteen etenemisen mukaan. (Tuulaniemi 2016, 76-78.)

Asiakaskokemuksen rakentaminen edellyttää ostoprosessin ymmärtämistä. Tulee tietää kanavat ja vaiheet, jolloin asiakas haluaa olla vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Asiakkaan ostoprosessi noudattaa harvoin yrityksen sisäisiä prosesseja, joten tämän vuoksi yrityksen funktioita kuten markkinointia, myyntiä ja asiakaspalvelua on tarkasteltava. Kanssakäymisen tulee olla tehokasta ja kannattavaa myös yrityksen kannalta. Paras lisäarvo saavutetaan integroiduilla ja saumattomilla toiminnoilla, jolloin asiakas kulkee vaivattomasti eri yksiköiden sekä kontaktointikanavien välillä. Palveluprosessin johtamisen lisäksi tämä vaatii palvelukulttuurin rakentamista, jossa päätöksiä voidaan tehdä asiakasrajapinnassa. Digitalisaation myötä asiakkaista on tullut itsenäisiä, mikä on myös yritykselle kustannustehokasta. Tämä tekee palvelusta odotusarvojen johtamista eli asiakkaalle tulee kommunikoida mitä tämä voi missäkin vaiheessa yritykseltä odottaa. Näin asiakas myös hyväksyy palvelukokemuksensa helpommin. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 50-52.)

3.2 Palveluprosessin kuvaaminen

Konkreettisella kuvaamisella tehdään prosessi näkyväksi ja tavoite on yhteinen ymmärrys tapahtuvasta. Ymmärtämällä prosessin vaiheet, voidaan huomata tapoja tehostaa tai jakaa tehtäviä eri tavoin. Näin ei tehdä asioita turhaan, vaikeasti tai useaan kertaan. Samalla voidaan myös auttaa asiakasta tätä hyödyttävällä tavalla. Kuvaamiseen on hyvä osallistua kaikkien, jotka ovat prosessin kanssa tekemisissä. (Inno-Vointi 2013.)

Palveluprosessi on sarja tekoja, jotka on määriteltävä ja kuvattava. Tässä voidaan käyttää apuna palvelumallin eli Service Blueprintin kuvausta. Tässä visuaalisessa kuvauksessa tulee ilmi asiakkaan kulkema reitti eli palvelupolku sekä palvelun tuottajan ja asiakkaan kontaktipisteet. Kuvaus sisältää lisäksi prosessiin keskeisesti kuuluvat toimijat. Palvelumalli kuvaa palvelun tuottamisen, tarvittavat resurssit sekä asiakkaiden kytkeytymisen palvelumalliin. Blueprint-malli perustuu prosessiajatteluun ja sitä voidaan hyödyntää palvelutuotteiden kehittämisessä, tuotantomallin kuvaamisessa ja olemassa olevien palvelujen korjaamisessa. Blueprint-malli esittää toiminnot kronologisesti asiakkaan näkökulmasta ja palvelupolun kohtaamiset ovat hetkiä, jolloin asiakas arvio saamaansa palvelua. Blueprintin kuvaus tulee tehdä tarkoituksenmukaisella tarkkuudella käyttötarkoituksen mukaisesti. Liian yksityiskohtaisessa kuvauksessa on riski kadottaa toiminnan kokonaiskuva. Toisaalta palvelun parantamisen yhteydessä liian yleisen tason kuvaus ei nosta esiin olennaisia yksityiskohtia. (Tuulaniemi 2016, 212-214.)

Blueprint-malli jaetaan kahteen osaan asiakkaan kohtaamisen perusteella eli näkyvään ja näkymättömään. Vastaavasti palvelun toiminnot jäsennetään neljään tasoon, joista nähdään mikä palveluntuottaja palveluosion asiakkaalle tuottaa. Ylimmällä tasolla kuvataan asiakkaan palvelukokemukset eli arvoketju, joka asiakkaalle tuotetaan. Toinen taso kuvaa palveluntuottajan teot, jotka tapahtuvat asiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa. Kolmannella tasolla esitetään asiakkaan käyttämät interaktiiviset tekniset laitteet ja neljäs taso kuvaa asiakkaalle näkymättömän palveluntuotannon. Blueprint-mallin kerroksisuus mahdollistaa pitkienkin palveluketjujen kehittämisen. Mallin kuvaaminen asiakkaan näkökulmasta avaa palveluketjun arvontuottomahdollisuuksia. Vastaavasti kuvaamalla palveluntuottajan näkökulmasta menetetään mallin hyödyt, sillä se tuo esiin tuottamiseen liittyvät haasteet. Kehittämisen lopputuloksen kannalta mahdollisuuksien tulee avautua ennen toteuttamiseen liittyviä haasteita. (Tuulaniemi 2016, 113-114.)

Blueprint-malli sopii myös palvelukertomuksen toteuttamismahdollisuuksien testaamiseen, sillä kronologisesti etenevä malli mahdollistaa toimintojen kuvaamisen ylärivillä toiminto toiminnolta. Seuraavalla tasolla suunnitellaan ja kuvataan toimenpiteet, joilla palveluntarjoaja palvelukertomuksen eri osat asiakkaalle tuottaa. Kolmannelle tasolla kuvataan palveluketjun rakentamiseen tarvittavat tekniset järjestelmät ja neljäs taso kuvaa asiakkaalle näkymättömät toiminnot. Blueprint-malliin on mahdollista laskea mukaan palvelun tuottamiseen liittyvät kulut toiminto toiminnolta, sillä huolellinen mallin kuvaaminen tuo esiin työmäärän, raaka-aineet ja muut tarvittavat resurssit. Tämä mahdollistaa toimintojen muokkaamisen myöhemmin sekä massakustomoinnin. Toimintolaskennan periaatteita noudattamalla voidaan laskelmiin lisätä kiinteiden kustannusten osuudet, jolloin saavutetaan suhteellisen tarkka kustannusarvio. Blueprint-mallin merkittävin hyöty syntyy kuitenkin arvoketjun suunnittelutyön myötä. (Tuulaniemi 2016, 214-215.)

4 ASIAKASKOKEMUKSEN KEHITTÄMINEN

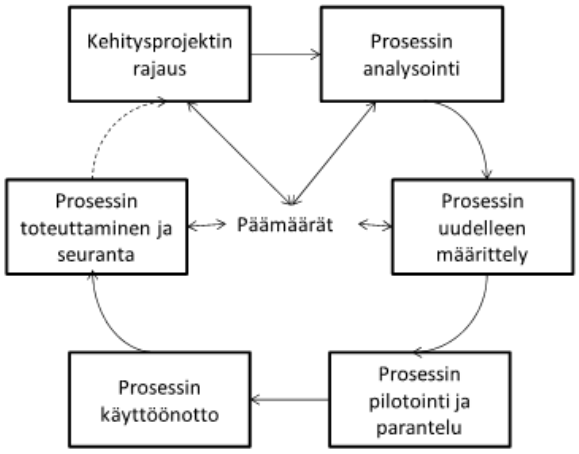
Asiakaskokemusta tulee johtaa, jotta sillä voidaan edistää liiketoimintaa. Tämän tulee olla strateginen valinta. Asiakaskokemuksen johtaminen edellyttää nykytilan ja suunnan ymmärtämistä sekä rohkeutta valintoihin. Kehittäminen, seuranta ja johtaminen vaativat selkeitä rooleja ja vastuita, sillä asiakaskokemus kuuluu organisaatiossa kaikille. Asiakkaiden palautteet ovat ensiarvoisia kehittymisen kannalta, joten asiakkaat tulee ottaa mukaan palvelu- ja tuotekehitykseen. Asiakaskokemuksen ja palvelupolun ymmärtämisen sekä asiakaskohtaamisen tueksi tarvitaan näitä tukevat prosessit ja toimintamallit. (Joki 2018, 25-27.)

Saarijärvi ja Puustinen (2020) kuvaavat asiakaskokemuksen johtamisen strategiaa viitekehyksellä. Viitekehys jakaa asiakaskokemuksen johtamisen strategisen suunnittelun ja operatiivisen toteutuksen tasoihin. Strateginen suunnittelu kattaa omistajaohjaukselliset tavoitteet sekä strategiset valinnat, joilla asiakaskokemusta tavoitellaan. Operatiivisen toteutuksen tehtävä on siirtää strategiset tavoitteet tehokkaasti ja mitattavasti käytäntöön. Nämä kaksi tasoa jakautuvat neljään symbioosissa olevaan näkökulmaan eli omistajaohjauksselliseen näkökulmaan, strategisten valintojen näkökulmaan, operatiivisiin näkökulmiin ja asiakasnäkökulmaan. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 40-42.)

Omistajaohjauksellinen näkökulma määrittää asiakaskokemuksen tavoitteet. Tämä tarkoittaa taloudellisten tavoitteiden pohjalta luotuja raameja sille millaisia asiakaskokemuksia tavoitellaan sekä kuinka niitä suunnitellaan ja toteutetaan. Näille tavoitteille määritetään keinot strategisen näkökulman avulla eli valitaan millaista asiakaskaskokemusta, miten ja kenelle organisaatio tavoittelee. Nämä strategiset valinnat kohdistuvat usein asiakkaan kokemaan arvoon, kilpailukeinoihin ja arvolupaukseen. Operatiivinen näkökulma määrittää sen, kuinka strategisesti suunnitellut tavoitteet käytännössä toteutetaan. Tämä näkökulma sisältää asiakaskokemuksen organisoitumisen, kosketuspisteiden operatiivisen johtamisen sekä asiakaskokemuksen kehittämisen työkalut. Samalla tämä kytkee asiakaskokemukseen mukaan lisää organisaation tasoja. Asiakaskokemuksen johtamisen onnistumisen määrittää asiakasnäkökulma. Tätä onnistumista arvioidaan asiakastyytyväisyyden, -uskollisuuden ja -suosittelun avulla ja ne ovat tärkeitä operatiivisen toiminnan mittareita, sillä ne selittävät yrityksen kasvua ja kannattavuutta. Näiden mittareiden tulokset tulee kuitenkin suhteuttaa etenkin tehtyjen valintojen kustannusrakenteisiin. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 43, 45-46, 48-49.)

4.1 Palveluprosessin kehittäminen

Prosesseja kehittämällä voidaan kehittää toimintaa, joista yrityksen suoritteet, tuotteet tai palvelut syntyvät (Lecklin 2006, 134). Prosessin kehittämisen vaiheet määräytyvät kehittämisen tarkoituksesta riippuen (Kuva 2). Kehittämisen tarkoitus rajataan jo alussa, minkä jälkeen tarvitaan luotettavaa tietoa nykyisestä prosessista. Nykyisestä prosessista kerätään tietoa laajasti, jotta prosessi voidaan havainnollistaa. Tiedonkeruu voidaan suorittaa esimerkiksi haastatteluin, ryhmätöin ja havainnoinnilla. Nykytilaa verrataan päämäärään, jotta nähdään saavutetaanko haluttuja tuloksia. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 6-7.) Keskeistä on löytää prosessin ongelmat ja ratkaista ne. Myös laatukustannukset tulee analysoida ja suorittaa benchmarkin-vertailut sekä valita työkalut, asettaa mittarit ja arvioida valittavia kehittämisvaihtoehtoja. Näiden pohjata laaditaan parannussuunnitelma. (Lecklin 2006, 135.)



KUVA 3. Prosessien kehittämisen yleiset vaiheet (Martinsuo & Blomqvist 2010, 6)

Prosessien parantaminen on yrityksen sisäisen tehokkuuden parantamista ja tämän uskotaan auttavan asiakkaita. Ne eivät kuitenkaan takaa parasta asiakaskokemusta, sillä asiakkaat odottavat yksilöllistä palvelua. Yritykseen syvälle juurtuneet prosessit eivät aina kykene vastaamaan ympäristön ja asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutokseen, vaikka prosessi näyttää sisältä päin toimivalta. Yrityksen panostaessa vain tuloksen kannalta tärkeisiin prosesseihin, kuten nopeisiin läpimenoaikoihin ja tehokkaaseen laskutukseen, voi se johtaa asiakkaan pomputteluun. Etenkin joustavuutta edellyttävät tapaukset jäävät pyörimään yrityksen rattaisiin, sillä ne on helpompi siirtää eteen päin kuin aidosti paneutua asiakkaaseen. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 116-117.)

Aloittavilla yrityksillä toiminnan huomio kohdistuu luonnostaan asiakkaisiin eli yrityksestä ulospäin. Niissä on vähän vakiintuneita prosesseja ja toimintamallit vaihtelevat asiakkaan tarpeiden mukaan. Vastaavasti liiketoiminnan kasvaessa ja vakiintuessa kasvaa myös prosessien ja byrokratian määrä. Samalla yrityksen huomio keskittyy sen sisäisiin prosesseihin ja toimintatapoihin eli pois asiakkaista. Prosessien rakentaminen vaatii aikaa ja valmistuessaan ne eivät välttämättä vastaa enää asiakkaiden odotuksiin. Asiakaskeskeisyyden näkökulmasta prosessit voivat jopa toimia hidasteina, sillä asiakaskeskeisyys edellyttää sitoutumista asiakkaiden ongelmien ratkaisemiseen. Prosessien ei tule olla itse tarkoitus, vaan toimia apuna asiakaskeskeisen toiminnan luomisessa. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 117-118.)

Asiakaskeskeisyyttä parannetaan arvioimalla toimintamalleja sisäisen tehokkuuden sekä asiakkaan kokemuksen näkökulmasta. Prosessia rakennettaessa luodaan malli yhteiselle toiminnalle. Tässä kuvataan yhteisesti prosessin vaiheet ja siinä tehtävät asiat. Prosessin suunnittelua ohjaavat lisäksi kustannustehokkuus, asiakaskeskeisyys ja nopeus. Aina ei ole tarpeellista määrittää tarkkaa prosessia vaan toimintaan riittää tietous siitä, miten yrityksen arvojen ja kulttuurin pohjalta toimitaan. Tämä voi olla toisinaan tietoinen valinta, sillä hallittu epävarmuus ja jatkuva uuden opettelu auttavat organisaation uudistumisessa ja reagoimaan ympäristön muutoksiin. Tämä johtaa myös innovaatioiden syntymiseen ja asiakaskokemuksen parantumiseen. Tässä avuksi on yrityksen ketteryys. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 119-120.)

4.2 Asiakaskokemuksen kehittäminen palvelumuotoilun keinoin

Palvelumuotoilu on keino lähestyä palveluiden kehittämistä. Sen taustalla on palvelualan kasvu ja sen tuloksena syntyvä palvelu. Se on tekemistä ja prosessi, jonka keskiössä on ihminen tarpeineen. Asiakkaat ja asiakaspalvelijat muodostavat yhdessä palvelukokemuksen. Näin ollen tulee ymmärtää kummankin tarpeita, odotuksia, motivaatiotekijöitä ja arvoja. Tämä muodostaa asiakasymmärryksen eli asiakkaan arvonmuodostuksen ymmärtämisen. Arvolupauksen voi lunastaa ainoastaan ymmärtämällä niiden tarpeet, joille arvo tuotetaan. Asettamalla keskiöön ihminen, suunnitellaan palvelua niille, jotka sitä tulevat käyttämään. Samalla vähennetään epäonnistumisen riskiä pohjaamalla palvelu todellisiin tarpeisiin. Muotoilun tulisi olla ennakoivaa, mikä edellyttää tutkimusta asiakkaan tarpeista. (Tuulaniemi 2016, 61, 66-67, 71-72, 110.)

Palvelumuotoilu pyrkii parantamaan asiakaskokemusta kokeilujen kautta. Myös asiakas osallistuu kehittämiseen, jolloin palvelua kehitetään asiakas- eikä organisaatiolähtöisesti. Tästä nousee tarve asiakasymmärrykselle, sillä tavoite on vastata asiakkaan tarpeisiin parhaalla mahdollisella tavalla kehittämällä tarjoomaa ja asiakaspalvelua. (Bergström & Leppänen 2018, luku 6.1; Kortela 2018, 1-2.) Palvelua tai tuotetta kehitettäessä tulee muistaa, ettei asiakaslähtöisyys tarkoita asiakkaan miellyttämistä. Ei ole tarkoitus tarjota asiakkaalle aina kaikkea mitä tämä haluaa. Asiakaslähtöisyys on asiakkaan kannalta parhaan ratkaisun tarjoamista, jossa huomioidaan myös liiketaloudelliset ja kilpailulliset realiteetit. (Puustinen & Saarijärvi 2020, 21.)

Palveluiden kehittämisen ydinkehikko on palvelun blueprint, näyttämö ja takahuone sekä kosketuspisteet eli palvelun totuuden hetket. Näihin palvelumuotoilu tuo lisää keskeisinä ajatuksinaan asiakaslähtöisyyden, visuaalisuuden, prototypoinnin ja yhteiskehittämisen. Näiden avulla saavutetaan liiketoimintaosaamista, liiketoiminnan ja asiakaskokemuksen mittaristojen hyödyntämistä ja analysointia. Palvelumuotoilu on jatkuvasti kehittyvää, joten sen kehikko ja osaaminen kasvaa koko ajan. (Tuulaniemi 2016, 110.)

Palvelumuotoilu on luovan ongelmanratkaisun periaatteita noudattava prosessi. Se noudattaa perinteisiä ja loogisia prosessin vaiheita toistuvine toimintoineen. Tämän kuvaaminen säästää voimavaroja, sillä tapahtumaketjua ei tarvitse aina kehittää uudelleen. Toisaalta palvelun kehittäminen on aina ainutkertaista, joten täysin yhdenmukainen ja tietyn mallin mukainen kuvaaminen ei ole mahdollista. Palvelumuotoiluprosessin vaiheita ovat määrittely, tutkimus, suunnittelu, palvelutuotanto ja

arviointi. Tämän avulla voidaan hahmottaa palvelun kehittämisen kokonaiskuva ja soveltaa sitä eri palveluiden kehittämiseen. (Tuulaniemi 2016, 126, 128.)

4.3 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Täydellinen asiakaskokemuksen mittaaminen on mahdotonta, mutta toiminnan jatkuvan kehittämisen tueksi tulee arvioida asiakaskokemuksen tasoa ja tunnistaa kehitettäviä osa-alueita. Mittaamisen tavoitteita ovat nykytilan tunnistaminen, kehityksen osoittaminen verrattuna aikaisempaan, kilpailijoiden benchmarkkaus ja johdon päätöksenteon tukeminen. (Filenius 2015, 122, 142-143.) Asiakaskokemuksen mittaaminen voi kohdistua joko asiakkaan kokemuksiin tai asiakaskokemuksen johtamisen vaikutuksiin. Mittaamisessa tulee keskittyä tutkimuksen kannalta olennaisiin asioihin eli siihen millaisia kokemuksia halutaan mitata. Tämän pohjalta määritetään mittarit tavoitteineen ja saadaan hyödynnettävää tietoa kehittämisen tueksi. Asiakaskokemusta voidaan tutkia ja mitata eri tavoin, joten mittarin valintaan tulee kiinnittää huomiota. Mittaamisen lisäksi tulosten tulisi linkittyä arjen muutoksiin sekä liiketoiminnan mittareihin. (Löytänä & Kortesoja 2011, 187-188; Ahvenainen ym. 2017, 30-31.)

Asiakaskokemusta voidaan mitata esimerkiksi responsiiviisuusmittareilla, jotka kertovat yrityksen nopeudesta vastata asiakkaan tarpeeseen. Palvelun ajalta voidaan mitata asiakkaan kokemaa vaivaa sekä koettuja tunteita. Palvelun laadun mittaaminen kertoo palvelun toteutuksesta, ammattitaidosta, palveluympäristöstä, empaattisuudesta, kustomoitavuudesta ja responsiivisuudesta. Eri asiointikanavien onnistumisen mittaaminen kertoo kuinka asiakkaan asioivat eri kanavissa. Tavoitteena on selvittää asiakaskokemuksen laatu ja sen vaikutukset asiakaskäyttäytymiseen sekä näiden seuraukset yrityksen kasvuun ja kannattavuuteen. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 234-235.)

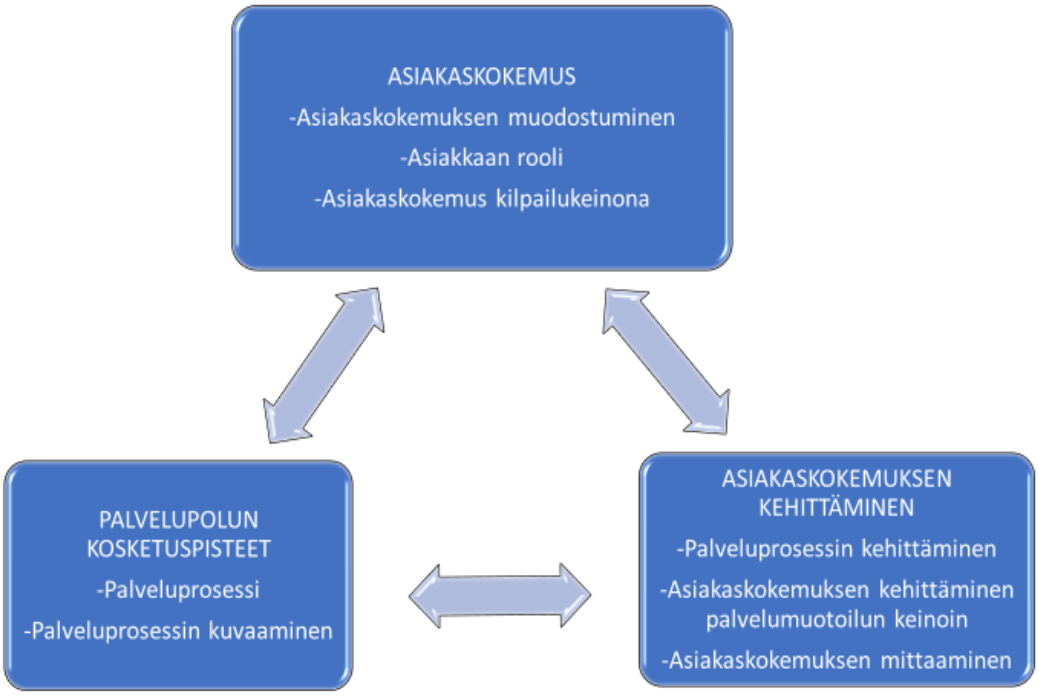
Asiakastyytyväisyyskyselyt ovat yksi yleisimmistä keinoista asiakaskokemuksen mittaamiseen. Niiden haasteina on liiallinen laajuus, jolloin vastaaja saattaa kyllästyä. Tämä voi näkyä vastausten hajontana kyselyn loppupäässä. Toisinaan vastaajat voivat myös valehdella vastauksissaan. Huomiota tulee kiinnittää kysymysten asetteluun asiakkaan näkökulmasta ja huomioimaan kysymyksissä rationaalisten tekijöiden lisäksi emotionaaliset tekijät. Analysointivaiheessa tulokset helposti jäävät liian abstraktille tasolle, joten tulee pyrkiä konkreettisiin tuloksiin. Lisähaasteita asiakastyytyväisyyskyselyille luo niiden harva toteutus, jonka vuoksi tulokset vanhenevat nopeasti. Asiakastyytyväisyyskyselyiden olennainen anti asiakaskokemukselle onkin niiden lupaus kehittää toimintaa. Yrityksen vastuulle tällöin jää kehittämislupauksen lunastaminen. (Löytänä & Kortesoja 2011, 193-194.)

Yhdeksi parhaista keinoista asiakaskokemuksen mittaamisen on asiakkaan halukkuus suositella yritystä ystävälle tai kollegalle. Tähän Fred Reichheldin ja Bain Company ovat kehittäneet yksinkertaisen Net Promoter Scoren (NPS). Mittarin hyötyjä ovat siis sen yksinkertaisuus, helppous ja konkreettisuus sekä mahdollisuus verrata tuloksia yritysten välillä. (Löytänä & Kortesoja 2011, 202-203.) NPS ei kuitenkaan huomioi kilpailutilannetta, joten sen tukena kannattaa selvittää yrityksen suoriutumista suhteessa kilpailijoihin. Kysyttäessä kuinka paljon parempana yritys pitää palvelua tai tuotetta suhteessa kilpailijoihin, saadaan tietoa asiakassuhteen lujuudesta ja pysyvyydestä. (Kataja 2020, 3.)

Asiakkaan tyytyväisyyttä tarkemmin määritetyn asian suhteen ja tietyn ajanjakson aikana voidaan tutkia asiakastyytyväisyysindeksin, Customer satisfaction index (CSAT/CSI), avulla. Indeksi tarkastelee tyytyväisten asiakkaiden suhdetta kaikkiin vastaajiin. Asioiden sujuvuuden ja mahdollisimman pienen vaivan näön mittaamisella saadaan myös tietoa asiakaskokemuksesta. Tätä voidaan mitata selvittämällä asiakkaan vaivannäköä Customer effort scoren (CES) avulla eri asiointitapahtuman yhteydessä. (Ahvenainen ym. 2017, 26-27.) Tunnepisteiden laskeminen taas auttaa ennustamaan asiakaskokemuksen kehittymistä positiiviseen tai negatiiviseen suuntaan. Tässä selvitetään kuinka suuri osa asiakkaista on ilahtuneita ja tyytyväisiä, niin että se vaikuttaa asiakassuhteeseen. Tämä edellyttää tärkeimpien kohtaamispisteiden määrittämistä. (Kataja 2020, 3-4.)

Asiakaskokemuksen mittaaminen on haastavaa, koska sillä ei ole määriteltynä yksiselitteisesti parhaita mittareita. Mittaaminen on kuitenkin tärkeää, sillä kyky tuottaa hyviä asiakaskokemuksia vaikuttaa organisaatioiden kykyyn pärjätä kilpailussa ja vaikeiden aikojen yli. Hyvä asiakaskokemus on yhteydessä asiakastyytyväisyyteen, -uskollisuuteen ja -suositteluun, jotka luovat pohjan yrityksen kasvulle ja kannattavuudelle. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 229-230, 232.)

Opinnäytetyön viitekehyksen keskiössä on asiakaskokemus. Viitekehys kuvaa asiakaskokemusta yleisesti, asiakkaan näkökulmasta sekä sen hyödyntämistä kilpailukeinona. Lisäksi viitekehys tarkastelee palveluprosessia ja sen kuvaamista sekä kehittämistä. Asiakaskokemuksen kehittämiseen tuodaan näkökulma myös palvelumuotoilun ja asiakaskokemuksen mittaamisen avulla. Kokonaisuutena teemat muodostavat toisiaan tukevan kokonaisuuden. (Kuva 4.)



KUVA 4. Opinnäytetyön viitekehys

5 KUOPIO LIVING LAB

Kuopio Living Labin tuotekehitys- ja palvelukonseptin muodostavat yhteistyössä asiantuntijaorganisaatiot Kuopion yliopistollinen sairaala, Kuopion kaupunki ja Savonia-ammattikorkeakoulu. Palvelu tarjoaa yrityksille mahdollisuuden testata sekä yhteiskehittää tuotteitaan aidoissa asiakas- ja asiantuntijaympäristöissä. Kuopio Living Labin palveluihin kuuluvat asiantuntija-arviot ja -työpajat, yleiskehittämistyöpajat, käytettävyysarviot ja –testaukset sekä tutkimus- ja kehittämisyhteistyö. (Huusko, Kumpulainen, Miettinen & Wulff 2021.) Kuopio Living Labin asiakkaita ovat palveluita käyttävät yritykset sekä toisaalta testausta suorittavat yksiköt. Yhteiskehittäminen tuo testausta suorittaville näkökulmia kehittämistarpeidensa ratkaisemiseen, joten laajemmasta näkökulmasta toiminnasta hyötyvät kaikki. Yritys voi vahvistaa liiketoimintaansa ja Kuopion kaupunki sekä Kuopion yliopistollinen sairaala saavat paremmin tarpeisiinsa vastaavia palveluja ja tuotteita. Tämä hyödyttää kuntalaisia, joiden terveyttä ja hyvinvointia näin voidaan edistää. Kuopio Living Lab toiminta vahvistaa alueen elinvoimaisuutta. Tästä hyötyvät alueella jo olevien yritysten lisäksi myös uudet yritykset, joiden liiketoimintaa Kuopio Living Labin avulla voidaan tukea. (Miettinen 2021a; Miettinen 2021b.)

Toiminta käynnistyi tammikuussa 2016, jolloin käynnistyi 2,5 vuotinen Terveysteknologian Kehityskeskus (TeKe) -hanke. Tässä olivat mukana Kuopion kaupunki ja Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymä. Hankkeen yksi tavoite oli edistää alueen terveysteknologiaklusterin liiketoiminnan kasvua ja hankkeen myötä käynnistyi Living Lab -ympäristön toimintamallin toteutus. (Pohjois-Savon Liitto 2018.) Tammikuussa 2018 Savonia-ammattikorkeakoulu alkoi vetää Kuopio Health Lab -hanketta ja vuotta myöhemmin Kuopion kaupunki sekä Kuopion yliopistollinen sairaala käynnistivät Living Lab -hankkeensa. Toimintaperiaatteena on yhteiskehittäminen, jolloin tuotetta tai palvelua kehitetään yhdessä mahdollisten tulevien käyttäjien kanssa. (Huusko ym. 2021.) Kuopio Living Lab toimii palveluntuottajana osana ekosysteemiä, joka muodostuu alueen eri hankkeista ja toimijoista. Yhteistyökumppaneista merkittävin on Business Center Pohjois-Savo, jonka kautta toimintaa on tarkoitus jatkossa koordinoida. (Miettinen 2021a.)

Kuopio Living Labiin on aikaisemmin tehty opinnäytetyö markkinointiviestinnän kehittämisestä ja tässä sivutaan palveluprosessia henkilökohtaisen myyntityön yhteydessä (Korhonen & Kuvaja 2020, 41-42). Tässä opinnäytetyössä keskitytään palveluprosessin kuvaamiseen palvelupolun avulla. Opinnäytetyön tavoitteena on hyödyttää Kuopio Living Labin tulevaa toimintaa ja tavoitteita palveluntarjoajana.

5.1 Living Lab -toiminta

Living Lab -toiminnan historia ulottuu 1990-luvun Yhdysvaltoihin. Suomeen tämä "elävä laboratorio" ajattelu saapui 2000-luvun alussa. Living Lab toiminnan periaate on käyttäjäkeskeisyys ja avoin innovaatioekosysteemi, jonka tehtävä on toimia välittäjänä kansalaisten, tutkimusorganisaatioiden, yritysten, kaupunkien ja eri alueiden keskellä. Toiminta on käyttäjien yhteistoimintaa, jolla integroidaan tutkimus- ja innovaatioprosessit todellisuuden kaltaisiin yhteisöihin ja ympäristöihin. Nämä yhteisöt ja ympäristöt mahdollistavat innovaatioiden ja innovaatioprosessien tutkimisen ja testaamisen. Living Lab voidaan nähdä myös työskentelytapana. (Vainionpää & Hoffrén-Mikkola 2020, 367-368.)

Living Labin kaltaiselle toiminnalle Suomessa nousee tarve valtiollisista tavoitteista. Vuonna 2012 työ- ja elinkeinoministeriö (TEM) selvitti terveysteknologian ja lääketutkimuksen mahdollisuuksia Suomen kasvun tukena. Tämä toimi vuonna 2014 käynnistetyn Terveysalan tutkimus- ja innovaatiotoiminnan kasvustrategian pohjana. Strategian tavoite oli muun muassa olla kansainvälisesti tunnettu terveysalan tutkimuksen ja innovaatiotoiminnan, investointien ja uuden liiketoiminnan edelläkävijä. Tällä pyritään hyödyntämään ihmisten terveyttä, hyvinvointia ja toimintakykyä. Samalla linjattiin, että yliopistot ja yliopistokaupungit laativat suunnitelmat, joilla kehitetään tutkimus- ja innovaatioekosysteemejä sekä niihin liittyvää yritysyhteistyötä. (TEM 2014, 3, 8, 10.)

Vuonna 2016 Suomen hallitus jatkoi tavoitetta luomalla Terveysalan tutkimus- ja innovaatiotoiminnan kasvustrategian tiekartan vuosille 2016-2018 tukemaan edelleen terveystoimialojen kasvua. Tavoitteena oli parantaa kansainvälistä tunnettavuutta terveysalan tutkimuksen ja innovaatiotoiminnan, investointien sekä uuden liiketoiminnan edelläkävijänä. Uudet tutkimukset ja teknologiat parantavat ihmisten terveyttä ja hyvinvointia. Samalla varmistetaan terveydenhuollon korkean tason säilyminen tulevaisuudessa. Yksilön itsensä keräämää tietoa hyvinvoinnistaan ja terveydestään voidaan yhdistämällä tietoon palvelun käytöstä hyödyntää tietopohjassa. Tästä hyötyvät niin asukkaat, palveluiden käyttäjät, sosiaali- ja terveysjärjestelmä, tutkimuslaitokset sekä yritykset. (TEM 2016.)

Strategiaa jatkettiin tiekartalla vuosille 2020-2023, joka tarkentaa tavoitteiden toimeenpanoa. Keskeisiä tarkennuksia ovat toimintaympäristön vahvistaminen ja osaamisen vankistaminen jatkuvan oppimisen avulla. Myös kumppanuuksia ja yhteistyötä yli sektorirajojen pyritään edistämään. Taustalla ajureina vaikuttavat kestävä kehitys ja kasvu, ilmiöpohjaisuus, digitalisaatio ja kansainvälisyys. (Valtioneuvosto 2020, 9, 11.)

Living Lab -toimintaa tukee lisäksi Suomessa toimivien terveysteknologia-alan yritysten edunvalvonta- ja vaikuttajajärjestö Sailab – MedTech Finlandin tekemä toimialaselvitys vuodelta 2020. Terveysteknologia nähdään yhtenä apukeinona terveydenhuollon haasteisiin. Sillä tuetaan ihmisten päivittäistä elämää ja toisaalta helpotetaan ammattilaisten työtä. Selvityksestä tulee esiin tarve koekäyttöjen helpottamiseen julkisissa organisaatioissa, jolloin innovaatioita olisi helpompi tuoda markkinoille. Myös markkinavuoropuhelun lisäämisen tarve nousee selvityksessä esiin. (Terveysteknologian toimialaselvitys 2020.)

5.2 Kuopio Living Labin palvelupolun muodostaminen

Palvelupolkua on kuvattu Kuopio Living Labissa aikaisemmin sen itsensä toimesta. Ensimmäinen palvelupolun kuvaus on laadittu hankkeessa toimijoiden kesken keväällä 2019 ja sitä on päivitetty keväällä 2021 (liite 1; liite 2). Nämä kuvaukset tarkastelevat palvelupolkua Kuopio Living Labin omien toimintojen kautta. Tämän lisäksi palvelusta on laadittu prosessikaavio yhteistyössä Kuopio Living Lab toimijoiden kanssa (liite 3). Prosessikaavio kuvaa yrityksen, Kuopio Living Lab organisaatioiden, niiden sisäisten asiantuntijoiden sekä sidosryhmien ja kumppaneiden toimintoja. Lisäksi kaaviossa kuvataan yritykselle ja organisaatiolle tuotetut arvot. Tässä kaaviossa otetaan huomioon strateginen näkökulma prosessin suunnittelun, arvioinnin ja kehittämisen kautta. (Kämäräinen 2020.) Edellä mainittujen dokumenttien avulla opinnäytetyössä muodostettiin aluksi ensimmäinen versio asiakkaan palvelupolusta (liite 4). Visuaalisessa kuvauksissa (liite 4; kuva 5) hyödynnettiin aiemmin teoriaosuudessa kuvattua Service Blueprint palvelumallin kuvausta. Palvelupolun ensimmäisen version (liite 4) valmistumisen jälkeen kysyttiin Kuopio Living Labisssa toimivien asiantuntijoiden tarkennuksia ja mielipiteitä kuvaukseen.

Asiantuntijoiden näkemyksiä kysyttiin vapaamuotoisissa haastatteluissa, joiden runkona toimi palvelupolun ensimmäinen versio (liite 4). Asiantuntijoille esiteltiin aluksi laadittu kuva, jonka jälkeen heiltä kysyttiin mielipidettä kuvan yleisilmeestä, asiakaspolun vaiheista sekä neljästä laajemmasta värikoodatusta palvelukokonaisuudesta. Heidän kanssaan keskusteltiin myös nimi vaihtoehdoista palvelukokonaisuuksille. Lisäksi kysyttiin mielipidettä ja tarkennuksia Kuopio Living Labin ja/tai Business Center Pohjois-Savon toimista asiakaspolun varrella sekä tukipalveluista. Haastattelussa tiedusteltiin myös mielipidettä asiakaslähtöisestä näkökulmasta yleisesti. Lopuksi kysyttiin muita huomioita ja asiantuntijoiden kehitysehdotuksia palvelupolkuun jo tässä vaiheessa. Nämä kehitysehdotukset käydään läpi tutkimuksen tuloksista nousseiden kehitysehdotusten yhteydessä.

Keskustelut asiantuntijoiden kanssa toteutettiin Teams -ohjelman välityksellä ja opinnäytetyön tekijä kirjasi haastatteluista muistiinpanoja. Muistiinpanojen avulla koostettiin opinnäytetyöhön oma kappaleensa ja sen sisältö sekä lähdemerkinnät hyväksytettiin asiantuntijoilla. Haastattelut toimivat tausta-aineiston keruuna palvelupolun muodostamista varten ja haastateltavat merkittiin lähdeluetteloon. Haastattelun avulla palvelupolun kuvausta muokattiin, täydennettiin ja viimeisteltiin lopulliseen muotoonsa (kuva 5), jonka pohjalta lähdettiin myöhemmin toteuttamaan varsinainen tutkimuksellinen osuus asiakkaille.

Kuopio Living Labin asiakkaan palvelupolku (kuva 5) jaettiin opinnäytetyössä neljään laajempaan palvelukokonaisuuteen Tuulaniemen (2016) kuvaamaa arvon muodostumista mukaellen. Näitä vaiheita ovat palvelun piiriin hakeutuminen, asiakkuuden syntyminen, palvelun toteuttaminen ja palautteen keruu. Palvelulla tarkoitetaan jatkossa Kuopio Living Labin kaikkia palveluja. Palvelupolku kuvassa (kuva 5) ylin rivi kuvaa asiakkaan toimia palvelun käytön aikana ja kosketuspisteitä muodostui kymmenen. Jokainen asiakkuus on yksilöllinen ja sisältää esimerkiksi eri määrän suunnittelupalavereja, mutta pelkistäen palvelupolku soveltuu yleiseen kuvaamiseen. Samalla sen avulla voidaan nostaa esiin yksittäisiä kehitysehdotuksia polun varrelta tarkempaan tarkasteluun. Seuraavalla eli keskimmäisellä poikkirivillä näkyvät Kuopio Living Labin toimet palvelupolun varrella. Asiakkaan toimet sekä asiakkaalle näkyvät Kuopio Living Labin toimet muodostavat palvelun näyttämön. Palvelupolun

takahuoneen muodostaa Kuopio Living Labin asiakkaalle näkymättömät toimet, joita tarvitaan palvelun tuottamiseksi. Kahdella alimmalla rivillä on nostettu esiin palvelun tuottamiseksi tarvittavia tukipalveluja sekä yhteistyökumppaneita. Kuvauksessa pyrittiin kiinnittämään huomiota kuvauksen tarkkuuteen ja välttämään liiallista pikkutarkkuutta, jotta se kuvaisi parhaiten opinnäytetyön tavoitteeseen vastaavaa kokonaiskuvaa. Kuvaukseen on lisäksi tuotu esiin rooleja ja tehtäviä palvelun toteuttamisen aikana.

5.3 Palvelupolun kuvauksen tarkentaminen asiantuntijoiden avulla

Lopullisen palvelupolun (kuva 5) kuvaamisen tueksi haastateltiin (liite 5) tausta-aineistoksi Kuopio Living Labissa toimivia asiantuntijoita. Heitä valittiin yksi jokaisesta hankkeessa mukana toimivasta organisaatiosta eli Kuopion kaupungilta, Kuopion yliopistollisesta sairaalasta, Savonia-ammattikorkeakoulusta sekä Business Center Pohjois-Savosta. Kaikki haastateltavat pitivät palvelupolun yleisilmettä selkeänä. Palvelupolun kosketuspisteet nähtiin tarkoituksenmukaisina ja niiden koettiin soveltuvan yleiseen kuvaamiseen, ollen sovellettavissa kaikkiin Kuopion Living Lab -palveluihin. (Huusko 2021; Häiväläinen 2021; Kumpulainen 2021a; Kämäräinen 2021.) Service Blueprintia mukailevaa kuvaustapaa sekä näyttämö ja takahuone jaottelua pidettiin hyvänä (Häiväläinen 2021; Kämäräinen 2021).

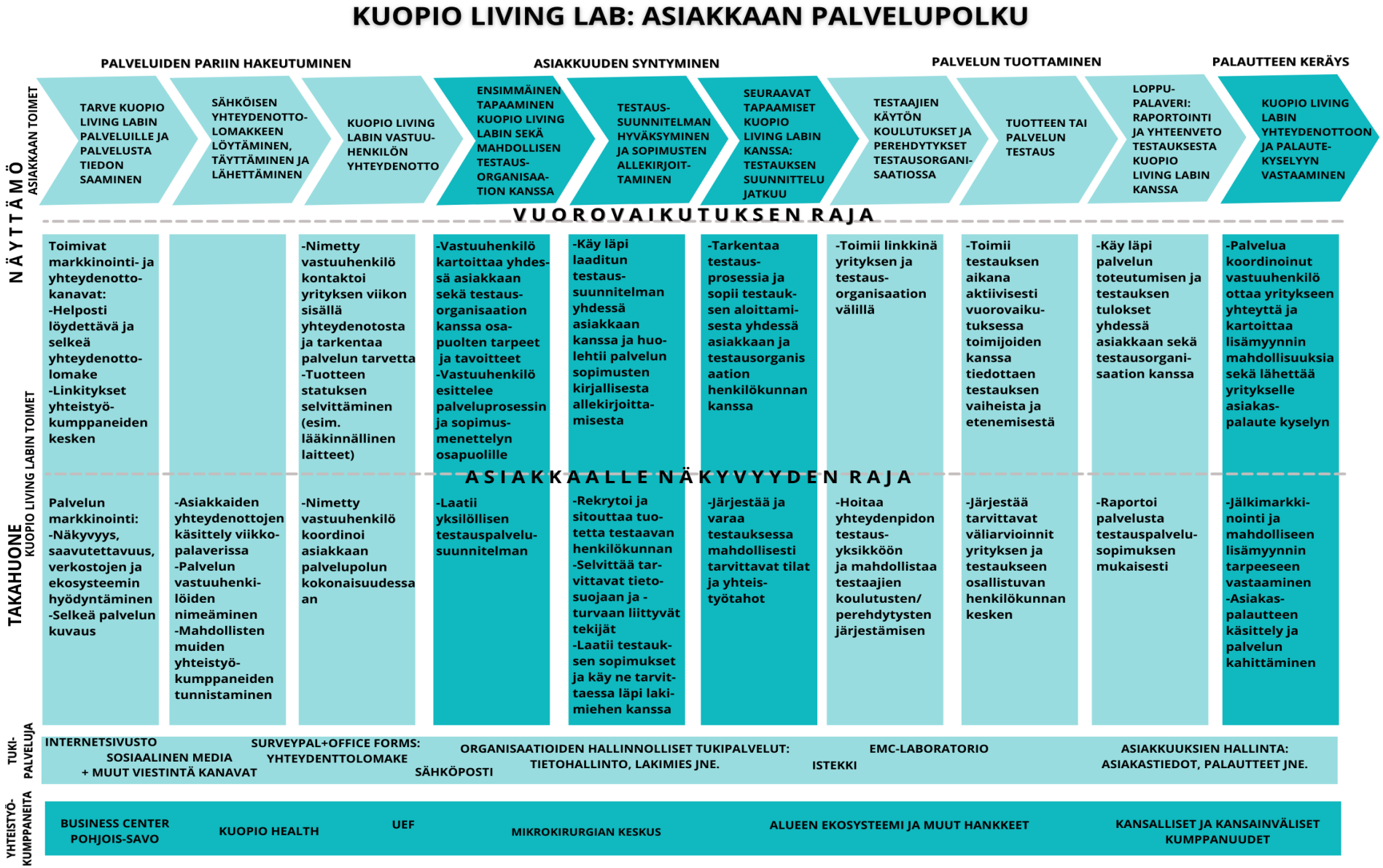
Sisällöllisesti keskeisimmät muutokset ja tarkennukset liittyivät lääkinnällisen laitteen statuksen sekä tietosuoja ja -turva selvitysten siirtämiseen myöhäisempään vaiheeseen. Näiden tilalle lisättiin toiseen palvelupolun kosketuspisteeseen tuotekehityksen vaiheen selvittäminen. (Kumpulainen 2021a; Kämäräinen 2021). Lisäksi suositeltiin testaussuunnitelman hyväksymisen ja sopimusten allekirjoittamisen näkymistä palvelupolun asiakkaan toimissa (Huusko 2021; Kämäräinen 2021). Toistaiseksi myöskään aiesopimukset eivät ole käytössä (Kämäräinen 2021), joten huomioidaan tämä nykytilaa kuvaavassa kuvassa. Tällä hetkellä asiakkaat ohjautuvat lähinnä Kuopio Living Labin ja Business Center Pohjois-Savon välillä, mutta Kuopio Living Labin toimiin ehdotettiin lisättäväksi myös mahdollisten muiden yhteistyökumppaneiden tunnistaminen (Häiväläinen 2021; Kämäräinen 2021).

Haastatteluissa tuli esiin asiakkuuksien yksilöllisyys. Tapaamisia, joissa palvelun tarvetta kartoitetaan ja palvelun toteuttamista suunnitellaan, on useita, joten tämän jatkumon on hyvä näkyä palvelupolussa (Huusko 2021; Kumpulainen 2021a; Kämäräinen 2021). Lisäksi testausta suorittavien tahojen mahdollisimman varhainen osallistaminen olisi hyvä näkyä kuvassa (Kumpulainen 2021a Kämäräinen 2021). Tukipalveluiden osalta lisätään Savonia-ammattikorkeakoululle EMC-laboratorio (Huusko 2021). Vastaavasti Kuopion yliopistollisen sairaalan osalta tarkennetaan juridista apua sopimusten läpikäynnillä organisaation lakimiehen kanssa ja lisätään Mikrokirurgian keskus yhteistyökumppaneihin (Kumpulainen 2021a). Lisäksi esille tuli kannattaisiko muut hankkeet kuten Business Center Pohjois-Savo sekä muut verkoston toimijat nostaa tukipalveluiksi näkyviin (Huusko 2021; Kämäräinen 2021). Tulevaa toimintaa ajatellen keskeistä on toimiva linkitys eri toimijoiden välillä (Häiväläinen 2021).

Palvelupolku sisältää neljä laajempaa palvelukokonaisuutta, joille keskusteluissa pohdittiin nimi vaihtoehtoja. Ensimmäistä vaihetta kuvaa yhteydenotto, asiakasasuhteen luominen, ensivaihe, palveluiden piiriin hakeutuminen ja ensi kontakti. Toinen palvelukokonaisuus nähdään sopimisvaiheena, asiakkuuden syntymisenä, valmistautumisena ja suunnitteluna. Kolmas palvelukokonaisuus on selkeästi palvelun tuottamista ja toteuttamista eli testausta. Viimeinen vaihe palvelussa on palvelun päättäminen ja palautteen keruun vaihe. (Huusko 2021; Häiväläinen 2021; Kumpulainen 2021a; Kämäräinen 2021.)

Kysyttäessä mielipidettä näkökulmasta tarkastella toimintaa asiakaslähtöisesti palvelupolun ja asiakkaan toimien kautta, se koettiin yleisesti hyvänä ja tärkeänä. (Huusko 2021; Häiväläinen 2021; Kumpulainen 2021a; Kämäräinen 2021.) Tätä perusteltiin sillä, että palvelua tuotetaan asiakkaille ja heidän mielipiteensä tulee olla suunnittelussa mukana. Samalla tämä mahdollistaa palvelumuotoilun. (Kämäräinen 2021.) Vaikka toimintaa voi olla myös ilman prosessin kuvausta, auttaa se tuomaan toimintaan tasalaatuisuutta. Kuvaus tukee perehdyttämistä sekä toiminnan kehittämistä. (Huusko 2021.) Kehittämisen tueksi olisikin hyvä löytää yrityksiä, jotka eivät ole käyneet läpi koko palvelupolkua (Häiväläinen 2021).

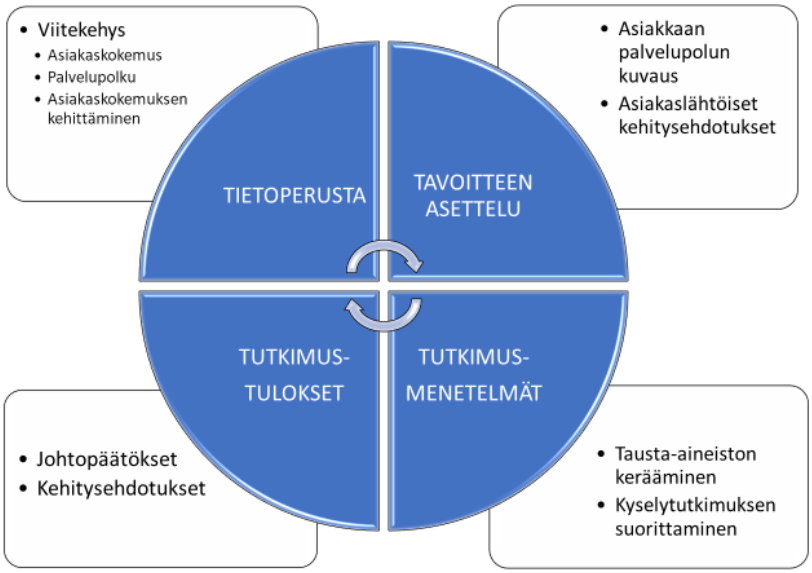
5.4 Kuopio Living Labin palvelupolku



KUVA 5. Kuopio Living Labin palvelupolku

6 TUTKIMUKSEN KULKU

Opinnäytetyö jakautui kahteen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa kartoitettiin tutkimuksen taustoja ja kuvattiin palvelupolun nykytila. Tässä käytettiin apuna olemassa olevia materiaaleja, dokumentteja sekä Kuopion Living Labin toiminnassa mukana olevien asiantuntijoiden haastatteluja. Toisessa vaiheessa suoritettiin opinnäytetyön varsinainen tutkimuksellinen osuus, jossa selvitettiin Kuopio Living Labin asiakkaiden asiakaskokemusta palvelupolun aikana. Tutkimustulosten avulla nostettiin esiin kehitysehdotuksia. Kirjallisuudesta nousee useita nimiä käsitteille asiakaspalvelupolku ja -asiakasprosessi sekä käsitteille kontaktipiste ja kosketuspiste. Tässä opinnäytetyössä näistä käytetään jatkossa käsitteitä palvelupolku ja kosketuspiste.



KUVA 6. Opinnäytetyön tutkimusasetelma

6.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Kuopio Living Labille on tarve paikallisessa elinkeinoelämässä ja hankkeen päätyttyä tavoitteena on jatkaa toimintaa vakiintuneena osana taustaorganisaatioita. Tämä edellyttää selkeää toimintaprosessia sekä palvelun sisällön määrittelyä ja hinnoittelua. (Huusko ym. 2021.) Tästä nousee opinnäytetyön tarve ja tavoite. Opinnäytetyön näkökulma on asiakaslähtöinen ja palvelupolun kuvaamisen lisäksi se nostaa esiin palvelupolun asiakaskokemuksia sekä kehitysehdotuksia. Tämän avulla asiakaskokemuksen kehittäminen voidaan nähdä strategisena osana Kuopio Living Labin toimintaa.

Opinnäytetyö on empiirinen tutkimus eli sen avulla pyritään löytämään vastaus tutkimusongelmasta johdettuihin kysymyksiin (Heikkilä 2014, 12). *Opinnäytetyön tutkimustavoite on kuvata asiakaslähtöisesti Kuopio Living Labin palvelupolku rooleineen, vastuineen ja työnkuvineen. Lisäksi opinnäytetyö nostaa esiin palvelupolun asiakaslähtöisiä kehittämisehdotuksia.*

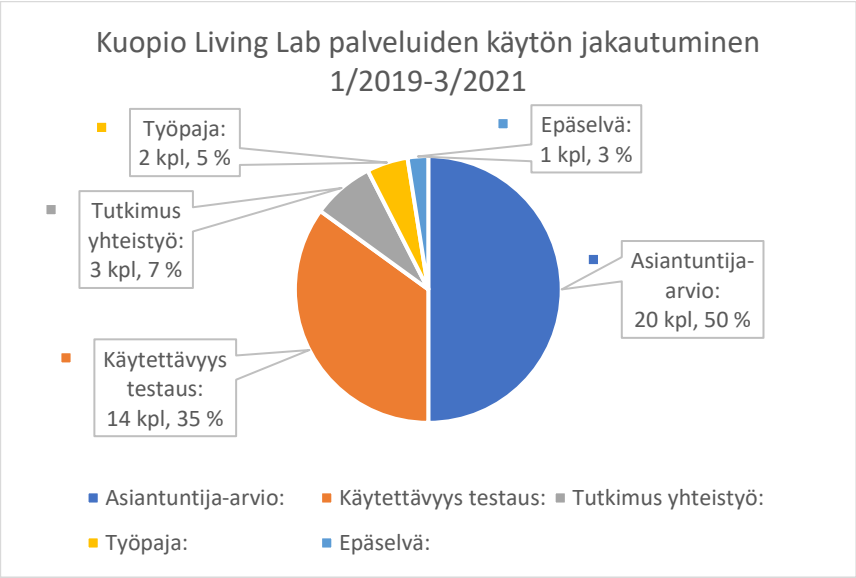
Opinnäytetyön tavoitteen asettelun jälkeen valittiin ja rajattiin opinnäytetyön tutkimusjoukko. Tässä hyödynnettiin Kuopio Living Labin tilastointia ja asiantuntijoiden (Arpola 2021; Huusko 2021; Kumpulainen 2021a; Kuopio Living Lab 2021b) tietoja asiakkaistaan. Tutkimusjoukoksi rajattiin Kuopio Living Lab -hankkeen ja opinnäytetyön tekemisen aikaiset asiakkaat eli ajanjaksolle tammikuu 2019-maaliskuu 2021 sijoittuvat asiakkaat. Heistä valittiin yritykset, jotka oli merkitty valmiiksi (Arpola 2021; Kuopio Living Lab 2021b) eli yritys oli käynyt läpi koko palvelupolun. Ajanjaksolta oli tavoite valita eniten käytetty palvelu ja kohdistaa palvelupolun kuvaus siihen sekä tätä palvelua käyttäneisiin asiakkaisiin.

Tässä vaiheessa tilastoista (Arpola 2021; Kuopio Living Lab 2021b) selvisi, että tutkittavana ajanjaksona Kuopio Living Labiin yhteyttä ottaneita yrityksiä oli 73 kappaletta ja heille oli tarjottu 77 eri palvelua. Osa yrityksistä oli siis käyttänyt useampaa kuin yhtä palvelua. Palveluista oli valmiiksi merkittynä 37 kappaletta eli 48 prosenttia kaikista tarjotuista palveluista. Nämä palvelut jakautuivat 34 eri yritykselle eli 47 prosenttia kaikista yhteyttä ottaneista oli käynyt koko palvelupolun läpi. Selvityksessä olevia yrityksiä tilaston mukaan yhä oli 12 kappaletta eli 16 prosenttia. 13 yrityksen eli 17 prosentin kohdalla palvelu oli yhä käynnissä ja keskeytettyjä oli 15 kappaletta eli 19 prosenttia.

TAULUKKO 1. Kuopio Living Lab -toiminta ajalla 1/2019-3/2021 (Arpola 2021; Huusko 2021; Kumpulainen 2021a; Kuopio Living Lab 2021b)

LIVING LAB -PALVELUT YRITYKSILLE AJALLA 1/2019-3/2021		
Yrityksiä yhteensä:	73 kpl	
Palveluja yhteensä:	77 kpl	
Yritykset, joiden palvelu valmis:	34 kpl	47 %
Valmiit palvelut yhteensä:	37 kpl	48 %
Selvityksessä olevat palvelut:	12 kpl	16 %
Käynnissä olevat palvelut:	13 kpl	17 %
Keskeytetyt palvelut:	15 kpl	19 %

Seuraavaksi tilastoon valmiiksi merkityt yritykset jaoteltiin käytetyn palvelun mukaan. Palvelut määriteltiin seuraavasti: asiantuntija-arvio, käytettävyys testaus, tutkimus yhteistyö ja työpaja. Tästä saatiin selville, että eniten käytetty palvelu oli asiantuntija-arvio, joita oli yhteensä 20 kappaletta eli 50 prosenttia. Käytettävyys testauksia oli 14 kappaletta eli 35 prosenttia. Tutkimus yhteistöitä oli kolme kappaletta eli 7 prosenttia ja työpajoja kaksi kappaletta eli viisi prosenttia. Valmiiksi merkittyjen joukossa oli yksi epäselvä yritys. Tämä yritys jätettiin pois tutkimuksen kohderyhmästä.



KUVA 7. Kuopio Living Labin palveluiden jakautuminen ajalla 1/2019-3/2021

Opinnäytetyön alkuperäinen suunnitelma oli kohdentaa palvelupolun kuvaus ja tutkimus eniten käytettyyn palveluun. Valmiiksi merkittyjen yritysten määrän vähäisyyden vuoksi keskusteltiin toimeksiantajan kanssa rajauksen muuttamisesta. Tutkimusjoukoksi valittiin kaikki Kuopio Living Lab -hankkeen aikana maaliskuun 2021 loppuun mennessä valmiiksi merkityt yritykset. Yhdessä toimeksiantajan kanssa todettiin palvelupolun olevan sovellettavissa lähes sellaisenaan kaikkiin palveluihin. Tätä tukivat myös aikaisemmat keskustelut asiantuntijoiden kanssa. Näin otannan kooksi ja perusjoukoksi muodostui 33 yritystä (n=33). Opinnäytetyön suunnitelmassa oli tavoite ottaa mukaan tutkimukseen testausorganisaatioiden toimintaan osallistunutta henkilökuntaa. Toimeksiantajan kanssa pohdittiin tämän tuomaa lisäarvoa varsinaisen asiakaskokemuksen mittaamiseen. Lisäksi pohdittaessa opinnäytetyön laajuutta, päädyttiin testaushenkilökunta rajaamaan opinnäytetyöstä pois.

6.2 Tutkimusmenetelmät

Tämä opinnäytetyö on kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus, mutta sitä täydentää myös kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimustyyppi. Kvantitatiivista tutkimusta voidaan kutsua myös tilastolliseksi tutkimukseksi ja sen avulla selvitetään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Tutkimusaineistoa kerätään usein standardoiduilla tutkimuslomakkeilla ja tulokset esitetään numeerisina suureina. Havainnollistamiseen voidaan käyttää myös taulukkoja ja kuvioita. Kvantitatiivinen tutkimus selvittää olemassa olevaa tilannetta, mutta ei selvitä asioiden syitä. Kvalitatiivinen aineisto vastaavasti soveltuu toiminnan kehittämiseen. Aineistoa kerätään vähemmän strukturoidusti ja se on usein tekstimuotoista. Tietoa voidaan kerätä myös kvalitatiivisessa tutkimuksessa lomakehaastattelulla. (Heikkilä 2014, 15-16.) Aineisto kerätään Webropol -ohjelmalla ja ne käsitellään Webropolin raportointi työkalujen avulla. Kvalitatiivinen tutkimusaineisto eli vapaat vastauskentät esitetään tutkimustulosten yhteydessä.

Opinnäytetyö jakautui kahteen vaiheeseen ja siinä kerättiin aineistoa dokumenttien, haastattelujen sekä kyselytutkimuksen avulla. Aluksi suoritetiin tutkimusta taustoittava ja kartoittava vaihe. Sen avulla avataan ongelmaa ilman systemaattista tiedonkeruuta tai analyysia. Esitutkimus auttaa löytämään tutkittavaa ilmiötä selittäviä tekijöitä ja sopivia vastausvaihtoehtoja kyselylomakkeeseen. (Heikkilä 2014, 13.) Opinnäytetyön tässä vaiheessa valittiin tutkittava perusjoukko ja kuvattiin palvelupolun ensimmäinen versio (liite 4). Apuna tässä käytettiin Kuopio Living Labin olemassa olevia materiaaleja ja dokumentteja sekä Kuopio Living Labin toiminnassa mukana olevia asiantuntijoita. Asiantuntijoita haastatteluun valittiin yksi Kuopio Living Labin kaikilta toimijoilta eli Kuopion kaupungilta, Kuopion yliopistollisesta sairaalasta ja Savonia-ammattikorkeakoululta sekä Business Center Pohjois-Savosta. Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluna ja niitä käytettiin tausta-aineistona palvelupolun kuvaukseen.

Seuraava vaihe oli kuvaileva eli deskriptiivinen tutkimus, joka vastaa kysymyksiin mikä, kuka, millainen, missä, milloin. Kuvaileva tutkimus vaatii laajan aineiston, sillä tulosten luotettavuus, tarkkuus ja yleistettävyys on tärkeää. (Heikkilä 2014, 14.) Tässä vaiheessa suorittiin opinnäytetyön varsinainen tutkimuksellinen osio, jossa toteutettiin asiakaskokemusta selvittävä kyselytutkimus palvelupolun eri vaiheissa. Kysely lähetettiin valitulle perusjoukolle (n=33) ja tutkimusaineistoa kerättiin strukturoidulla tutkimuslomakkeella. Strukturoitujen kysymysten lisäksi tutkimuslomake mahdollisti vastausten tarkentamisen avoimeen tekstikenttään. Tavoitelluksi vastausprosentiksi asetettiin 25 jo suunnitelma vaiheessa. Webropol -ohjelmalla laaditut kyselyt toimitettiin vastaajille sähköpostitse Kuopio Living Labin henkilökunnan välityksellä. Kyseessä oli siis survey-tutkimus, jonka etuja ovat tehokkuus ja taloudellisuus (Heikkilä 2014, 17).

6.3 Tutkimuslomakkeen luominen ja kyselyn toteuttaminen

Kirjallisuuteen tutustumisen ja palvelupolun kuvaamisen jälkeen opinnäytetyössä laadittiin Kuopio Living Labin asiakkaille lähetettävä tutkimuslomake (liite 6). Opinnäytetyön tavoite oli kuvata palvelupolku ja sen kehittämisehdotuksia asiakaslähtöisesti. Asiakaskokemuksen tutkiminen on keino konkretisoida asiakaslähtöisyyttä (Saarijärvi & Puustinen 2020, 21). Onnistunutta asiakaskokemusta kuvaa yksilöllisyyden toteutuminen ja asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen (Filenius 2015; Löytänä & Kortesoja 2011). Onnistunut asiakaskokemus on elämyksellinen tuoden positiivisia kokemuksia ja myönteisiä yllätyksiä. Hyvä asiakaskokemus tukee asiakkaan minäkuvaa ja ylittää odotukset saaden haluamaan lisää. (Löytänä & Kortesoja 2011.) Toimivan asiakaskokemuksen elementtejä ovat sujuvuus, vaivattomuus ja virheettömyys (Filenius 2015) sekä tavoitteisiin ja odotuksiin vastaaminen (Saarijärvi & Puustinen 2020, 78).

Teoriatiedon pohjalta muodostettiin kolme asiakaskokemusta selvittävää käsitettä. Näitä olivat toimivuus, yksilöllisyys ja odotuksiin vastaaminen. Näistä käsite toimivuus sisältää sujuvuuden, vaivattomuuden ja virheettömyyden. Yksilöllisyyteen sisältyy yksilöllisyyden lisäksi tarpeiden ymmärrys ja minäkuvan vahvistaminen. Odotuksiin vastaaminen sisältää odotusten toteutumisen lisäksi elämyksellisiä tekijöitä kuten positiivisen mielikuvan muodostumisen ja halun käyttää palvelua uudelleen. Tutkimuslomaketta (liite 6) lähdettiin rakentamaan näiden teoriasta nousseiden asiakaskokemukseen vaikuttavien tekijöiden pohjalta ja se tehtiin Webropol -ohjelman avulla. Tutkimus sisälsi neljä osioita: taustatiedot, palvelujen käytön, kosketuspistepolun ja asiakaskokemuksen muodostumisen.

Taustatietoina kysyttiin strukturoituina monivalintakysymyksinä yrityksen kokoa sekä ikää ja ne olivat kyselyn ainoat pakolliset kysymykset. Näillä haluttiin selvitttää hyötyykö tietyn kokoinen tai ikäinen yritys erityisesti Kuopio Living Lab -palvelusta. Lisäksi kysyttiin sekamuotoisilla kysymyksillä palvelun käytöstä. Näissä selvitettiin mistä yritys oli saanut tiedon palvelusta, jolla kartoitetaan toimivimpia ja toimimattomia asiakaskanavia. Käytetyn palvelun ja taustaorganisaation avulla tarkastellaan palveluiden jakautumista vastaajien kesken. Taustatiedoissa ja palvelujen käytössä apuna käytettiin Kuopio Livin Labin aikaisempaa asiakaskyselylomaketta (Kumpulainen 2021b). Näin tuloksia on mahdollista verrata näiden osalta myös aikaisempien kyselyjen tuloksiin.

Seuraavan tutkimuslomakkeen osion avulla muodostettiin kosketuspistepolku, aikaisemmin luodun palvelunpolun kuvauksen avulla. Tässä käytettiin Osgoodin asteikkoa, jossa asteikon ääripäät ovat vastakkaiset adjektiivit (Heikkilä 2014, 52). Vastaajat arvioivat palvelukokemustaan eri kosketuspisteissä, joissa alhaisin arvo on negatiivinen –5 ja korkein arvo positiivinen 5. Vastausta oli mahdollista tarkentaa jokaisessa kosketuspisteessä avoimeen tekstikenttään. Osion alussa aihetta avattiin vastaajalle ja vastaamista tuettiin havainnollistamalla sitä kuvalla.

Tutkimuslomakkeen viimeisessä osiossa kartoitettiin tarkemmin asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä teoriasta nostettujen käsitteiden avulla. Näihin vastattiin asenneasteikon viisi portaisella Likertin asteikolla, sillä se soveltuu mielipideväittämiin (Heikkilä 2014, 51). Lopuksi kysyttiin vastaajien todennäköistä halukkuutta suositella palvelua muille eli mitattiin NPS. Kohtien väittämien kohdalla vastaajan oli mahdollista tarkentaa ja täydentää vastaustaan avoimeen tekstikenttään. Myös tässä osiossa aihetta avattiin aluksi vastaajille ja vastausta pystyi halutessaan tarkentamaan avoimeen tekstikenttään.

Opinnäytetyön tutkimuslomakkeen luomisessa huomioitiin verkkokyselyyn liittyvät haasteet. Etenkin vastaajien kato voi jättää vastausprosentin tasolle 30-40, joten kohdentamalla kysely valikoidulle erityisryhmälle ja korostamalla kyselyn merkityksellisyyttä voidaan saavuttaa korkeampi vastausprosentti. Vastaajia muistuttamalla voidaan saavuttaa jopa 70-80 vastausprosentti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2016, 196.) Vastausprosentin jäädessä alle 10, vaikuttaa se olennaisesti tutkimuksen luotettavuuteen (Vehkalahti 2014, 44). Tämän opinnäytetyön tutkimuksen vastausprosenttitavoitteeksi asetettiin 25 eli 8 vastaajaa ja siihen pyritään vaikuttamaan panostamalla tutkimuslomakkeen laadintaan. Lisäksi vastaajia varauduttiin muistuttamaan kyselyn aukiolon aikana. Hyvän tutkimuslomakkeen piirteitä ovat selkeys, siisteys ja houkuttelevuus. Lisäksi asettelu ja selkeät vastausohjeet lisäävät vastaamista. Loogisuus ja aihealueiden kokoaminen sekä lomakkeen sopiva pituus vaikuttavat myös vastaamiseen. Etenkin jos vastaaminen saa vastaajan tuntemaan itsensä tärkeäksi lisää vastaamista. (Heikkilä 2014, 47.) Vastausprosentin jäädessä tästäkin huolimatta alhaiseksi varauduttiin kontaktoimaan yrityksiä suoraan ja pyytämään vastauksia lomakkeeseen.

Tutkimuslomakkeen toimivuutta ja luotettavuutta lisää lomakkeen testaaminen. Lomakkeen esitestaajien määräksi suositetaan 5-10 henkeä, jotka selvittävät kysymysten ja ohjeiden selkeyden sekä yksiselitteisyyden. Lisäksi tulee selvittää vastausvaihtoehtojen sisällöllinen toimivuus ja vastaamisen raskaus sekä siihen kuluva aika. On myös hyvä miettiä, onko olennaista jäänyt kysymättä tai onko mukana turhia kysymyksiä. (Heikkilä 2014, 58.) Ennen varsinaista aineiston keruuta tutkimuslomake

esitestattiin kolmella Kuopio Living Lab -hankkeen henkilöstön jäsellä, joista yhdellä oli oma alan yritys. Testauksen yhteydessä pyydettiin kiinnittämään huomiota edellä mainittuihin asioihin.

Keskeisimmät muutokset kyselylomakkeeseen olivat johdattavan tekstin lisääminen, mukaan lukien tutkijan yhteystiedot. Mikäli kyselyä lähetettäisiin yrityksissä eteenpäin, säilyisi keskeinen informaatio mukana. Taustatietoihin tarkennettiin yrityksen kokoon liittyviä vaihtoehtoja ja lisättiin mukaan vaihtoehto ei yritystä. Kävi myös ilmi, että kysely näkyy erilaisena avattaessa se mobiiliselaimessa. Tämän huomioimiseksi lisättiin saatteeseen suositus avata kysely tietokoneen selaimessa selkeyden vuoksi. Testauksen avulla saatiin tieto, että vastaamiseen menee aikaa noin 10 minuuttia. Näiden muutosten lisäksi kyselyn vastausten ja tulosten toimivuus testattiin Webropolin raportoinnin avulla. Näin varmistettiin, että saadaan halutun kaltaisia ja toivotulla tavalla käsiteltäviä tuloksia.

Kysely (liite 6) lähettiin sähköpostitse 33 asiakkaalle anonyymina nettilinkkinä Kuopio Living Lab -hankkeen henkilökunnan välityksellä sähköpostitse. Kyselyä pidettiin auki kaksi viikkoa ja aukiolon aikana vastaajia muistuttiin kaksi kertaa. Vastauksia tuli yhdeksän kappaletta ja vastausprosentiksi tuli 27,3, mikä saavutti tavoitellun vastausprosentin.

6.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen luotettavuutta mittaavat reliaabelius ja validius. Reliaabelius tarkoittaa tutkimuksen mittaustulosten tarkkuutta ja toistettavuutta, jolla pyritään välttämään sattumanvaraisia tuloksia. Tutkijalta edellytetään tarkkuutta ja kriittisyyttä tietoja kerätessä, niitä syöttäessä ja käsitellessä sekä tuloksia tulkitessa. Tulosten sattumanvaraisuuteen vaikuttaa pieni otoskoko, mikä vaikuttaa yhdessä vastaajien kadon kanssa etenkin kyselytutkimuksien luotettavuuteen. Kohderyhmän vinoutta voidaan välttää valitsemalla koko tutkittavaa perusjoukkoa edustava otos. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231; Heikkilä 2014, 28.) Opinnäytetyössä reliabiliteetti eli luotettavuus pyrittiin huomioimaan raportoinnin tarkkuudella kaikissa työn vaiheissa. Vaikka perusjoukko oli pieni, koostui se kokonaisotannasta eli kysely kohdistettiin kaikille koko palvelun läpikäyneille yrityksille. Pienestä perusjoukosta huolimatta, saavutettiin tutkimuksessa tavoiteltu vastausprosentti.

Validius tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä eli mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä on tarkoitus mitata. Ilman täsmällisiä tavoitteita tutkitaan helposti vääriä asioita. Lisäksi tarvitaan mitattavat käsitteet ja muuttujat tulee määritellä, jotta mittaustuloksista saadaan valideja. Validiutta on vaikea tarkastella jälkikäteen, joten tiedonkeruu tulee suunnitella ja harkita huolellisesti etukäteen. Tutkimuslomakkeen on mitattava oikeita asioita ja niiden tulee vastata tutkimusongelmaan. Tutkimuksen validiteettiin vaikuttavat myös perusjoukon tarkka määrittely, edustava otos ja korkea vastausprosentti. (Hirsjärvi ym. 2009, 231; Heikkilä 2014, 27.) Opinnäytetyön validiteetin eli pätevyyden varmistamiseen kiinnitettiin työssä huomiota edellä mainittuihin tekijöihin. Tutkittavat käsitteet nostettiin tutkimusongelmaa taustoittavasta viitekehyksestä ja opinnäytetyön vaiheet etenivät pääpiirteissään jo suunnitelmassa esitetyn kaltaisesti. Perustelut mahdollisille muutoksille tuotiin tekstissä esiin. Varsinaiseen tutkimuksen tiedonkeruuseen panostettiin tutkimuslomakkeen laatimisen yhteydessä. Tutkittava perusjoukko määritettiin perustellusti varhaisessa vaiheessa. Tarkan raportoinnin avulla pyrittiin parantamaan myös opinnäytetyön pätevyyttä.

Opinnäytetyössä noudatettiin ammattikorkeakoulujen yhteisiä opinnäytetyön ohjeistuksia ja opinnäytetyöprosessia. Nämä sisältävät ohjeistukset hyvästä tieteellisestä käytännöstä sekä eettiset ohjeistukset, jotka perustuvat lainsäädäntöön sekä tiedeyhteisön periaatteisiin, linjauksiin ja suosituksiin. (Arene 2018.)

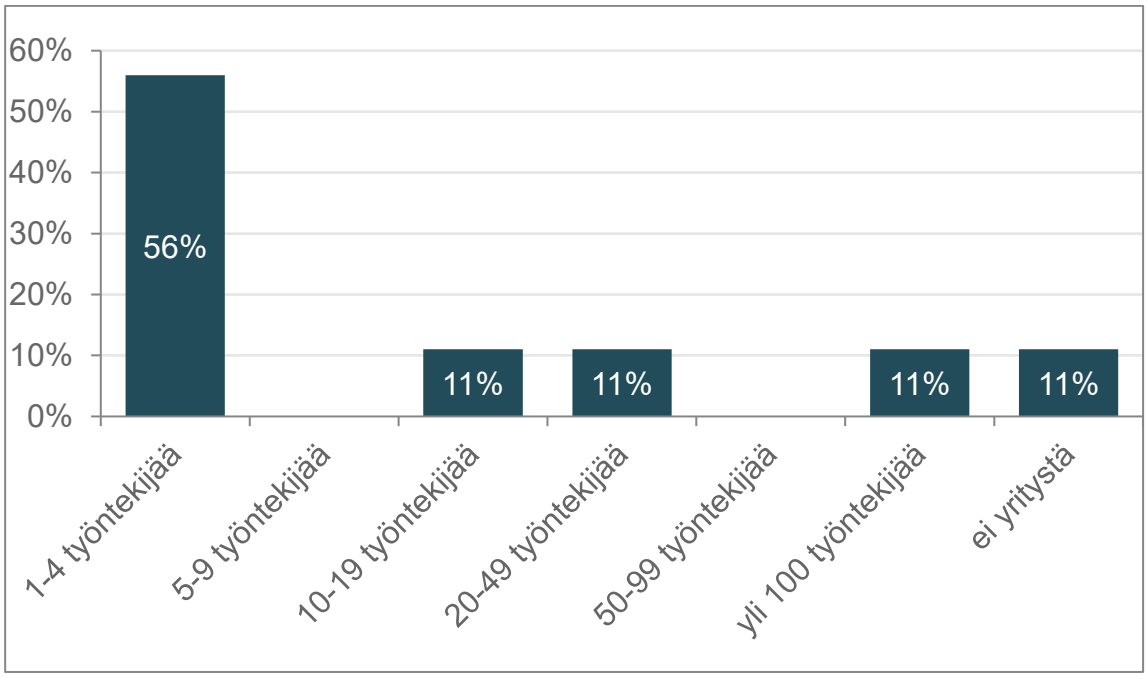
Hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti tutkimuksessa noudatetaan rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta itse tutkimustyössä sekä tulosten tallentamisessa, esittämisessä ja tulosten arvioinnissa. Tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmät täyttävät tutkimuksen kriteerit ja ovat eettisesti kestäviä. Tutkimuksessa noudatetaan avoimuutta ja vastuullisuutta tulosten julkaisussa. Työssä huomioidaan ja kunnioitetaan muiden tutkijoiden aikaisempaa työtä käyttämällä lähdeviitteitä asianmukaisesti ja huomioimalla heidän tekemänsä aikaisempi työ suhteessa omaan tutkimukseen. Työn toteutus raportoidaan sekä syntyneet aineistot tallennetaan vaatimusten mukaisesti. Lisäksi tutkimuksessa huomioidaan tarvittavat tutkimusluvat ja suoritetaan eettinen ennakkoarvio. Tutkimushankkeessa tulee huomioida myös osallisten oikeutta ja tekijyyttä koskevat periaatteet, vastuut ja velvollisuudet. Myös aineiston säilyttämiseen ja käyttöoikeuksiin liittyvät seikat tulee käydä läpi. Rahoituslähteiden sekä muiden tutkimuksen sidonnaisuuksien tulee myös käydä ilmi raportoinnista kuten myös mahdolliset esteellisyydet. Toimivan henkilöstö- ja taloushallinnon lisäksi tulee huomioida myös tietosuojakysymykset. (TENK julkaisuaika tuntematon.)

Opinnäytetyön tutkimuslupaan liittyvät tekijät kartoitettiin jo suunnitteluvaiheessa. Suunnitelmasta poiketen opinnäytetyössä ei tutkittu organisaatioiden henkilökuntaa tai potilaita, joten sen osalta tutkimuslupaa tai eettistä arvioita ei tarvittu. Tämä varmistettiin opinnäytetyön aloittamisen yhteydessä sekä toimeksiantajan kanssa vielä ennen kyselytutkimuksen toteuttamista. Opinnäytetyössä ei kerätty henkilötietoja, joten siinä ei synny henkilötietorekisteriä. Tutkimuksessa kartoitetaan kokemuksia palvelupolusta, joten kyseessä ei ole ihmiseen kohdistuva tutkimus. Kyselyn yhteydessä lähetetyssä saatekirjeessä (liite 6) vastaajille kerrotaan avoimuuteen ja tietosuojaan liittyvät periaatteet. Kirjeessä kuvataan tutkimuksen tarkoitus ja kerätyn tiedon elinkaari eli kuinka tietoa tullaan käsittelemään, säilyttämään ja lopulta hävittämään. Lisäksi painotetaan vastaamisen vapaaehtoisuutta ja anonymiteettiä. Saatekirje sisältää myös opinnäytetyön tekijän yhteystiedot, joten vastaajalla oli halutessaan mahdollisuus esittää kysymyksiä. Kysely lähetettiin vastaajille sähköpostitse anonyymina nettilinkkinä toimeksiantajan kautta, joten näin ollen opinnäytetyön tekijälle ei tullut tietoon vastaajien yhteystietoja. Myös tulosten raportoinnissa otetaan huomioon, ettei vastaajia ole mahdollista tunnistaa esimerkiksi avoimien vastausten kautta.

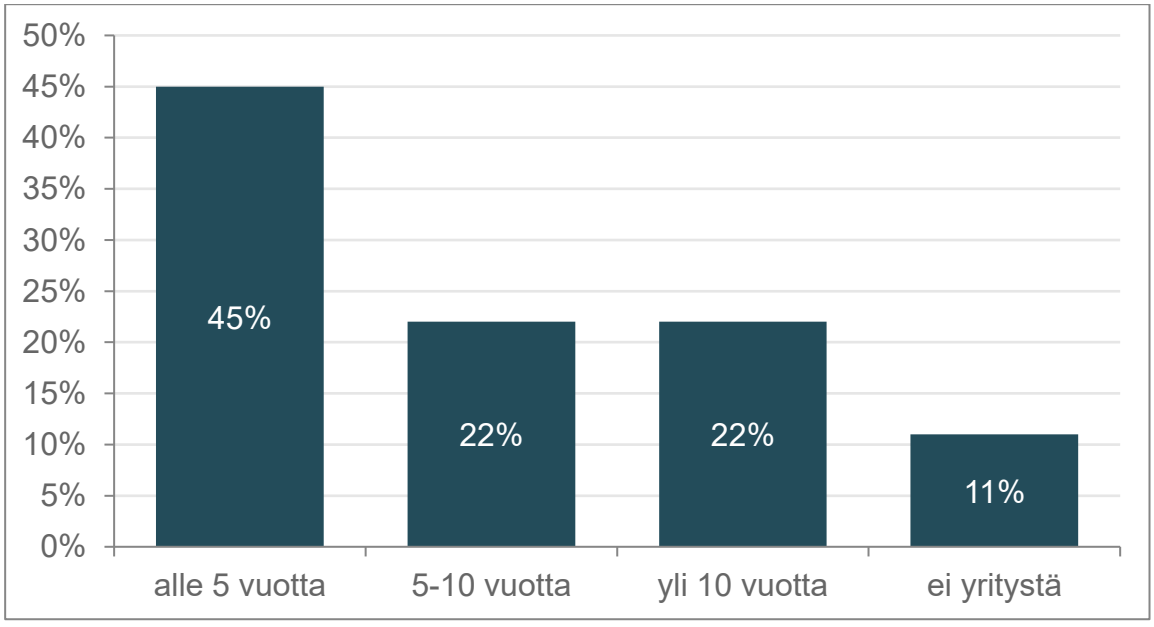
Opinnäytetyössä noudatetaan lähdeviitteiden asianmukaista käyttöä. Opinnäytetyön tekijän, tilaajan ja koulun välille on laadittu ohjaus- ja hankkeistamissopimus, jossa määritetään osallistujien oikeudet, vastuut ja velvollisuudet sekä tekijyyteen ja julkisuuteen liittyvät tekijät.

7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Kyselytutkimus lähetettiin 33 vastaajalle ja vastauksia saatiin yhdeksän (n=9). Tutkimuksen vastausprosentti on 27,3. Pakollisina taustatietoina kysyttiin yrityksen kokoa (kuva 8) ja yrityksen ikää (kuva 9). Kyselyyn vastanneista viisi eli 56% oli pieniä yrityksiä eli niissä oli yhdestä neljään työntekijää. Alle 50 työntekijän yrityksiä on kaksi ja yhdessä on yli 100 työntekijää. Yhdellä vastaajista ei ollut yritystä palvelun käytön taustalla. Vastaajien yrityksistä neljä eli 45% oli alle viiden vuoden ikäisiä. 5-10 vuotiaita yrityksiä oli kaksi eli 22% ja yli 10 vuoden ikäisiä yrityksiä oli myös kaksi kappaletta.

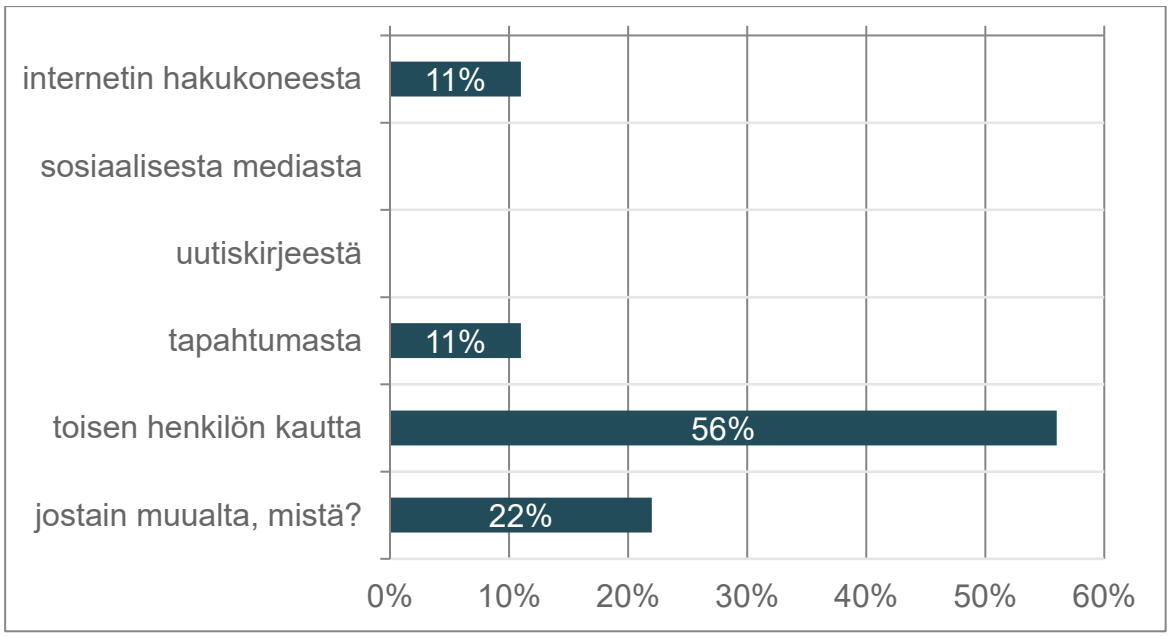


KUVA 8 Yrityksen koko (n=9)



KUVA 9 Yrityksen ikä (n=9)

Palvelujen käytön yhteydessä kysyttiin mistä yritys oli saanut tiedot Kuopio Living Lab -palvelusta (kuva 10). Toisen henkilön kautta palvelusta tiedon oli saanut viisi yritystä eli 56%. Internetin hakukoneen kautta tiedon oli saanut yksi yritys, samoin tapahtuman kautta. Avoimien vastausten perusteella yksi vastaaja oli kuullut palvelusta Kuopio Healthin kautta ja yksi vastaaja oli osallistunut palvelun ideointiin itse.



KUVA 10 Kuopio Living Lab -palvelusta tiedon saaminen (n=9)

Käytettyä palvelua kysyttäessä yhdeksän vastaaja valitsi yhteensä 18 eri palvelua eli tämän perusteella ainakin osa yrityksistä on käyttänyt useampaa kuin yhtä palvelua (taulukko 2). Asiantuntija-arviota sisältäen tapahtumat grindery ja findery käytti viisi yritystä eli 56%. Käytettävyystestausta ja käytettävyysarviota oli kumpaakin käyttänyt neljä yritystä eli 44%. Työpajoihin oli osallistunut kaksi yritystä eli 22% ja tutkimusyhteistyötä on käyttänyt kolme yritystä eli 33%.

TAULUKKO 2. Käytetty Kuopio Living Lab -palvelu (n=9). Valittujen vastausten lukumäärä: 18.

	n	**Prosentti**
Asiantuntija-arvio (sis. tapahtumat grindery, findery)	5	56%
Työpaja	2	22%
Käytettävyystestaus	4	44%
Käytettävyysarvio	4	44%
Tutkimusyhteistyö	3	33%
Muu, mikä?	0	0%

Seitsemän vastaajan (78%) palvelu toteutettiin yhteistyössä Kuopion yliopistollisen sairaalan kanssa. Kuopion kaupunki toteutti kaksi (22%) palvelua ja Savonia ammattikorkeakoulu neljä (44%) palvelua. Avoimen vastauksen perusteella yhden vastaajan palvelun toteutus oli keskeytynyt Kuopion yliopistollisen sairaalan kanssa. Myös tässä vastaajat (n=9) olivat valinneet yhteensä 14 vaihtoehtoa eli osa yrityksistä on tehnyt yhteistyötä usean organisaation kanssa.

TAULUKKO 3. Palvelun yhteistyö organisaatio (n=9). Valittujen vastausten lukumäärä: 14.

	n	**Prosentti**
Kuopion yliopistollinen sairaala	7	78%
Kuopion kaupunki	2	22%
Savonia-ammattikorkeakoulu	4	44%
Kysteri	0	0%
Muun, minkä?	1	11%

7.1 Asiakaskokemuksen muodostuminen palvelupolun kosketuspisteissä

Kyselytutkimuksen seuraavassa vaiheessa vastausten perusteella muodostui asiakkaan kosketuspistepolku (kuva 11). Tuloksissa arvo 5 kuvaa parasta mahdollista kokemusta ja arvo -5 huonointa mahdollista kokemusta. Vastausten tarkempi jakautuminen on nähtävissä taulukossa 4. Tarkastellessa kosketuspistepolun vaiheita tarkemmin, voidaan nähdä palvelun toteutuvan pääsääntöisesti hyvin, sillä suurin osa vastauksista sijoittuu arvon 0 yläpuolelle. Polun alussa internetsivuihin tutustuessa vastauksissa on hajontaa ja 22% vastaajista antaa vaiheelle arvon 0. Samoin yhteydenottolomakkeen käyttämisestä vastauksista 11% saa arvon -1 ja 22% arvon 0. Tämä näkyy laskuna kosketuspistepolulla. Seuraavissa kolmessa vaiheessa arvot nousevat ja Kuopio Living Labin ensimmäisen yhteydenoton, ensimmäisten tapaamisten ja testaussuunnitelman laatimisen kohdalla 56% antaa vaiheille arvon 5. Sopimusten sisällön läpikäynnin ja kirjallisen allekirjoittamisen yhteydessä vastaukset jälleen hajoavat ja kosketuspistepolku laskee, sillä arvon 0 antaa 22% vastaajista.

Palvelun käytännön toteutuksen tarkemmasta suunnittelusta Kuopio Living Labin ja testausorganisaation kanssa sekä henkilökunnan käytön koulutusten ja perehdytysten osalta 45% antaa arvon 5, mutta 11% antaa arvon -5. Tämä näkyy jälleen kosketuspistepolun laskuna, mutta mediaani arvot säilyvät hyvänä. Tämä kuvaa yksittäistä negatiivista arvoa. Palvelun toteuttamisen kohdalla kosketuspistepolku jälleen nousee, mutta kuitenkin 11% antaa vaiheelle arvon -2. Palvelun jälkeisen tulosten raportoinnin ja yhteenvedon vastaukset jakautuvat, ollen kuitenkin suurimmalta osin positiivisia. Suurin osa eli 33% antoi palvelun jälkeiselle Kuopio Living Labin kontaktoinille arvon 5.

Kyselyyn vastaajat saivat täydentää eri kosketuspisteiden vastauksiaan avoimiin tekstikenttiin. Avoimista vastauksista nousi esiin testausorganisaatioiden lähijohtajien osallistumisen ja työntekijöiden aktivoinnin puute.

”Lähijohtajat eivät osallistuneet eivätkä aktivoineet työntekijöitä toisessa testiyksikössä, joten osallistuminen oli vähäistä.”

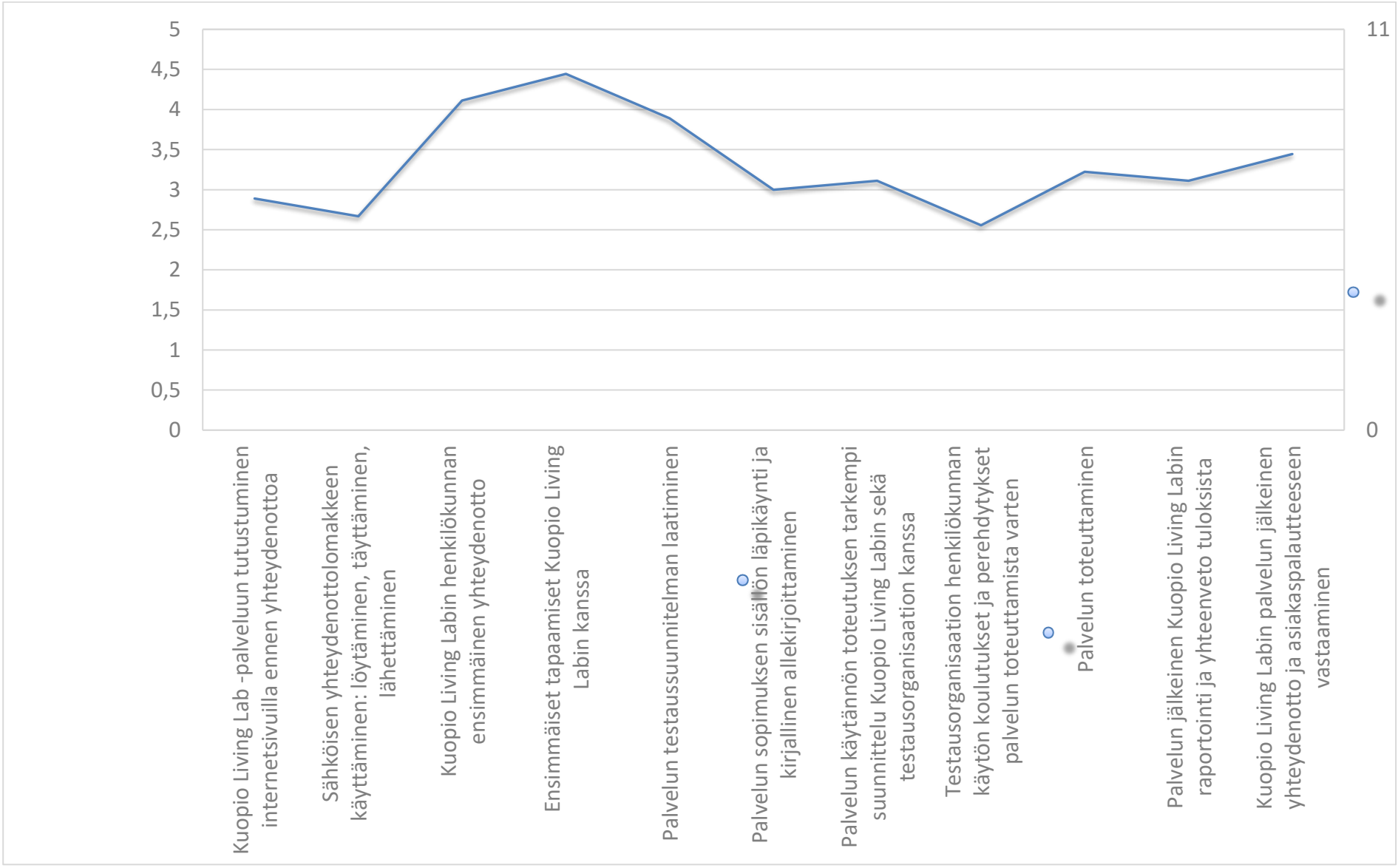
Kuopio Living Labin palvelun jälkeiseen raportointiin ja yhteenvetoon oltiin avoimissa vastauksissa tyytyväisiä.

”Saimme tehtyä hyvän raportin myös siitä, miksi kokeilu ei onnistunut toisessa yksikössä, toisesta yksiköstä saimme suullisen palautteen testaajilta.”

Palvelun sopimusten laatiminen ja allekirjoittaminen sekä palvelun toteuttaminen koettiin pääsääntöisesti hyvänä myös avoimissa vastauksissa. Myös vallitseva korona-epidemia heijastui vastauksiin.

”Palvelusopimus taisi vaihtua tai päivittyä kerran, mutta kokonaisuus meni loistavasti.”

”Korona haittasi toteutusta toisessa yksikössä ja toisessa toteutus ei onnistunut lainkaan, koska henkilöstö ei ollut motivoitunut.”



KUVA 11 Kuopio Living Labin asiakkaiden kosketuspistepolku (n=9)

TAULUKKO 4. Kuopio Living Labin kosketuspistepolun vastausten jakautuminen (n=9)

	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	Kes-kiarvo	Mediaani
Kuopio Living Lab -palveluun tutustuminen internetsi-vuilla ennen yhteydenottoa	0%	0%	0%	0%	0%	22%	0%	11%	22%	22%	22%	2,9	3
Sähköisen yhteydenottolomakkeen käyttäminen: löy-täminen, täyttäminen, lähettäminen	0%	0%	0%	0%	11%	22%	0%	0%	22%	11%	33%	2,7	3
Kuopio Living Labin henkilökunnan ensimmäinen yh-teydenotto	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	11%	22%	11%	56%	4,1	5
Ensimmäiset tapaamiset Kuopio Living Labin kanssa	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	11%	33%	56%	4,4	5
Palvelun testaussuunnitelman laatiminen	0%	0%	0%	0%	0%	11%	0%	0%	22%	11%	56%	3,9	5
Palvelun sopimuksen sisällön läpikäynti ja kirjallinen allekirjoittaminen	0%	0%	0%	0%	0%	22%	0%	0%	22%	45%	11%	3	4
Palvelun käytännön toteutuksen tarkempi suunnittelu Kuopio Living Labin sekä testausorganisaation kanssa	11%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	11%	11%	22%	45%	3,1	4
Testausorganisaation henkilökunnan käytön koulutuk-set ja perehdytykset palvelun toteuttamista varten	11%	0%	0%	0%	0%	11%	0%	11%	22%	0%	45%	2,6	3
Palvelun toteuttaminen	0%	0%	0%	11%	0%	0%	0%	11%	22%	22%	33%	3,2	4
Palvelun jälkeinen Kuopio Living Labin raportointi ja yhteenveto tuloksista	0%	0%	0%	0%	0%	11%	11%	0%	33%	22%	22%	3,1	3
Kuopio Living Labin palvelun jälkeinen yhteydenotto ja asiakaspalautteeseen vastaaminen	0%	0%	0%	0%	0%	0%	11%	22%	11%	22%	33%	3,4	4

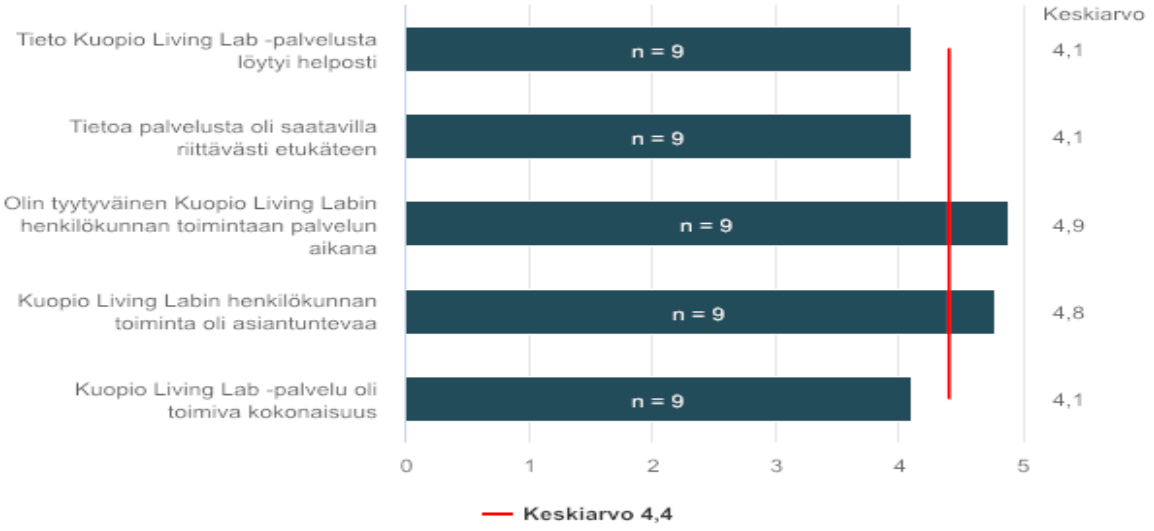
7.2 Kuopio Living Lab -palvelun toimivuus

Kyselylomakkeen seuraava osio selvitti Kuopio Living Lab -palvelun toimivuutta asiakaskokemuksen muodostumisen osana (taulukko 5). Kysyttäessä Kuopio Living Lab -palvelun löytämisen helppoudesta ja etukäteistiedon määrän riittävyydestä vastaukset jakautuvat ja esimerkiksi 11% vastaajista on jokseenkin eri mieltä. Vastaavasti vastauksista nähdään suurimman osan olevan tyytyyväisiä Kuopio Living Labin henkilökunnan toimintaan ja henkilökuntaa pidetään asiantuntevana. Vastaajista 78% oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että palvelu oli toimiva kokonaisuus. Vastaajista 11% oli palvelun toimivuudesta täysin eri mieltä ja 11% ei ollut samaa eikä eri mieltä. Myös avoimen vastauksen perusteella Kuopio Living Labin koordinaatioon oltiin tyytyväisiä, vaikka varsinaisten käyttäjien osallistuminen oli vastaajan kohdalla vähäistä.

TAULUKKO 5. Kuopio Living Lab -palvelun toimivuus (n=9)

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Keskiarvo	Mediaani
Tieto Kuopio Living Lab -palvelusta löytyi helposti	0%	11%	%	33%	45%	4,1	4
Tietoa palvelusta oli saatavilla riittävästi etukäteen	0%	11%	11%	33%	45%	4,1	4
Olin tyytyväinen Kuopio Living Labin henkilökunnan toimintaan palvelun aikana	0%	0%	0%	11%	89%	4,9	5
Kuopio Living Labin henkilökunnan toiminta oli asiantuntevaa	0%	0%	0%	22%	78%	4,8	5
Kuopio Living Lab -palvelu oli toimiva kokonaisuus	11%	0%	11%	22%	56%	4,1	5

Tarkastellessa palvelujen toimivuutta keskiarvoina (kuva 12) on kokonaisuuden keskiarvo 4,4. Mediaanit (taulukko 5) ovat kahdessa ensimmäisessä kysymyksessä 4 ja kolme viimeistä kysymystä saa mediaanin 5.



KUVA 12. Kuopio Living Lab -palvelun toimivuus keskiarvoina (n=9)

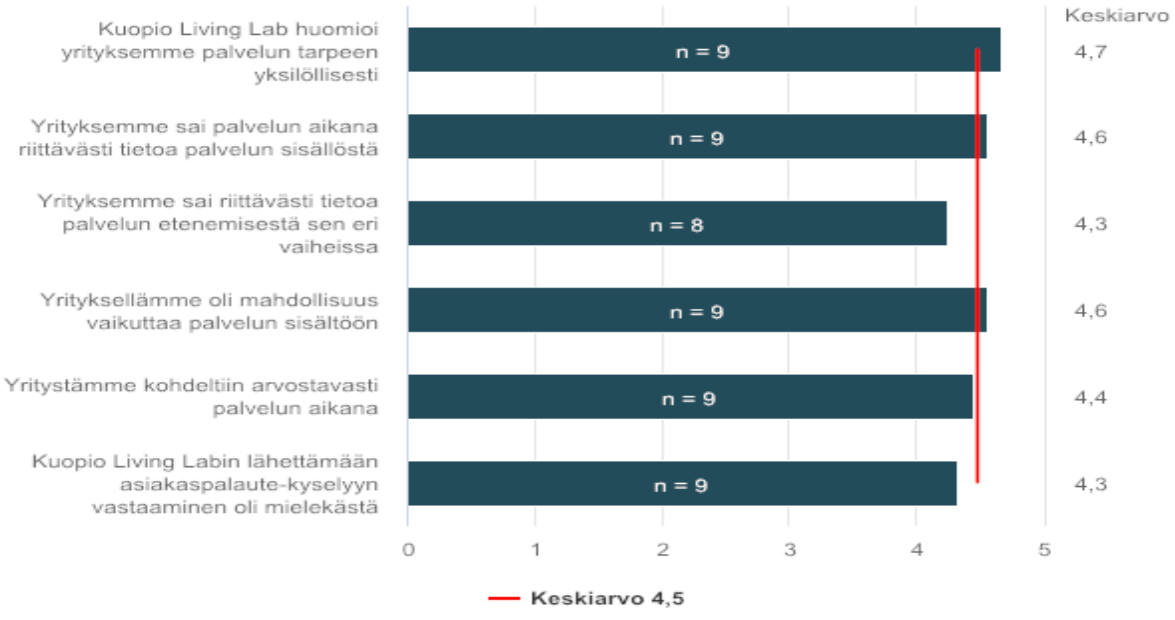
7.3 Kuopio Living Lab -palvelun yksilöllisyys

Opinnäytetyön kyselyssä selvitettiin myös Kuopio Living Lab -palvelun yksilöllisyyden toteutumista asiakaskokemuksen näkökulmasta (taulukko 6). Kaikki vastaajat olivat jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että Kuopio Living Lab huomioi heidän tarpeensa yksilöllisesti. Samoin kaikki vastaajat olivat jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että he saivat riittävästi tietoa palvelun sisällöstä palvelun aikana. Kysyttäessä saivatko asiakkaat riittävästi tietoa palvelun etenemisestä sen aikana, oli suurin osa, 88%, jokseenkin tai täysin samaa mieltä, mutta jokseenkin eri mieltä oli 13% vastaajista. Suurimmalla osalla yrityksistä, 89%, oli mahdollisuus vaikuttaa palvelun sisältöön ja 11% vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä. Vastaajista 89% oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, heidän yritystään kohdeltiin arvostavasti palvelun aikana. Vastaajista 11% oli täysin eri mieltä siitä, että heitä kohdeltiin arvostavasti. Suurin osa eli 78% vastaajista oli joko täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että asiakaspalautteeseen vastaaminen oli mielekästä.

TAULUKKO 6. Kuopio Living Lab -palvelun yksilöllisyys (n=9)

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Keskiarvo	Mediaani
Kuopio Living Lab huomioi yrityksemme palvelun tarpeen yksilöllisesti	0%	0%	0%	33%	67%	4,7	5
Yrityksemme sai palvelun aikana riittävästi tietoa palvelun sisällöstä	0%	0%	0%	44%	56%	4,6	5
Yrityksemme sai riittävästi tietoa palvelun etenemisestä sen eri vaiheissa	0%	13%	0%	38%	50%	4,3	4,5
Yrityksellämme oli mahdollisuus vaikuttaa palvelun sisältöön	0%	0%	11%	22%	67%	4,6	5
Yritystämme kohdeltiin arvostavasti palvelun aikana	11%	0%	0%	11%	78%	4,4	5
Kuopio Living Labin lähettämään asiakaspalaute-kyselyyn vastaaminen oli mielekästä	0%	0%	22%	22%	56%	4,3	5

Palvelun yksilöllisyyden kokonaisuuden keskiarvo (kuva 13) on 4,5. Mediaani on kaikissa kysymyksissä 5, lukuun ottamatta kolmatta kohtaa riittävästä tiedon saamisesta palvelun etenemisestä, jossa mediaani on 4,5.



KUVA 13. Kuopio Living Lab -palvelun yksilöllisyys keskiarvoina. (n=9)

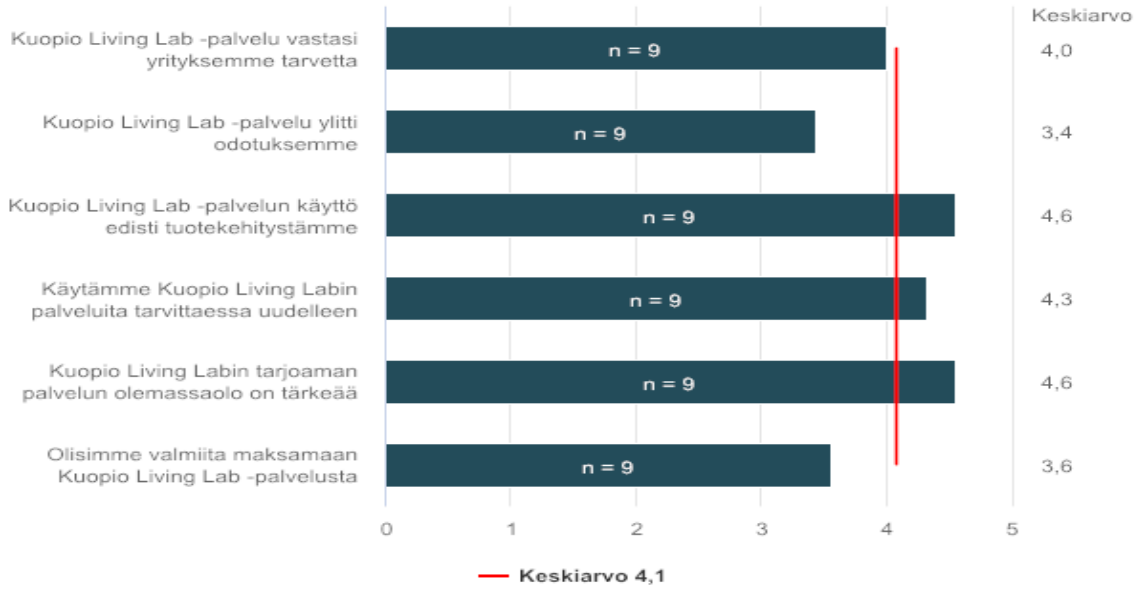
7.4 Kuopio Living Lab -palvelun vastaaminen yrityksen odotuksiin

Kyselytutkimuksessa selvitettiin sitä, miten Kuopio Living Lab -palvelu vastaa yritysten odotuksia (taulukko 7). Vastaajista suurin osa, 89%, oli jokseenkin tai täysin eri mieltä siitä, että palvelu vastasi heidän yrityksensä tarpeita. Täysin eri mieltä tästä oli 11% vastaajista. Kysyttäessä ylittikö Kuopio Living Lab -palvelu yrityksen odotukset, vastaukset hajaantuivat. Kuitenkin vastaajista 56% oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Kaikki vastaajat olivat jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että Kuopio Living Lab -palvelun käyttö edisti heidän tuotekehitystään ja suurin osa olisi valmis käyttämään palvelua uudelleen. 89% vastaajista koki Kuopio Living Lab -palvelun olemassa olon tärkeänä. Kysyttäessa olisiko yritys halukas maksamaan Kuopio Living Lab -palvelusta oli 67% jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Vastaajista 22% ei olisi valmis maksamaan palvelusta.

TAULUKKO 7. Kuopio Living Lab -palvelun vastaaminen yrityksen odotuksiin (n=9)

	Täysin eri mieltä	**Jokseenkin eri mieltä**	**En samaa enkä eri mieltä**	**Jokseenkin samaa mieltä**	**Täysin samaa mieltä**	**Keskiarvo**	**Mediaani**
Kuopio Living Lab -palvelu vastasi yrityksemme tarvetta	11%	0%	0%	56%	33%	4	4
Kuopio Living Lab -palvelu ylitti odotuksemme	11%	11%	22%	33%	22%	3,4	4
Kuopio Living Lab -palvelun käyttö edisti tuotekehitystämme	0%	0%	0%	44%	56%	4,6	5
Käytämme Kuopio Living Labin palveluita tarvittaessa uudelleen	11%	0%	0%	22%	67%	4,3	5
Kuopio Living Labin tarjoaman palvelun olemassaolo on tärkeää	11%	0%	0%	0%	89%	4,6	5
Olisimme valmiita maksamaan Kuopio Living Lab -palvelusta	22%	0%	11%	33%	33%	3,6	4

Osion keskiarvoissa on vaihtelua (kuva 14) ja matalimman arvon saa palvelun odotusten ylittäminen keskiarvolla 3,4. Korkeimman keskiarvon 4,6 saavat kysymykset, jotka selvittävät edistikö palvelu tuotekehitystä ja koetaanko palvelun olemassa olo tärkeänä. Mediaani on jokaisen kysymyksen kohdalla tasoa 4 tai 5.



KUVA 14. Kuopio Living Lab -palvelun vastaaminen yrityksen odotuksiin keskiarvoina (n=9)

Avoimissa vastauksissa (taulukko 8) tuotiin esille tekijöitä, jotka vaikuttivat yrityksen tarpeisiin vastaamiseen sekä odotusten ylittymiseen.

TAULUKKO 8. Kuopio Living Lab -palvelun vastaaminen yrityksen tarpeisiin ja odotusten ylittyminen

Vastausvaihtoehdot	Teksti
Kuopio Living Lab -palvelu vastasi yrityksemme tarvetta	Jossain määrin, mutta pilotointi jäi harmillisen vähäiseksi
Kuopio Living Lab -palvelu ylitti odotuksemme	Oli pettymys, että pilotoijia ei löytynyt toisessa yksikössä

7.5 Net Promoter Score eli NPS

Kyselytutkimuksen lopussa vastaajia pyydettiin arvioimaan asteikolla 0-10 kuinka todennäköisesti he suosittelisivat Kuopio Living Lab -palvelua muille alan yrityksille. Arvosana 10 merkitsi palvelun suosittelua erittäin todennäköisesti ja vastaavasti arvosana 0 merkitsi sitä, ettei vastaaja suosittelisi palvelua lainkaan todennäköisesti. Asteikko jakautuu arvosanojen perusteella kolmeen asteeseen eli arvostelijoihin, passiivisiin ja suosittelijoihin. Net Promoter Scoren (NPS) perusteella suosittelijoita oli 56% eli viisi yritystä antoi arvosanan 9 tai 10. Kolme yritystä eli 33% antoi arvosanan 7 tai 8, jolloin heistä muodostuu passiivisten vastaajien joukko. Vastausten perusteella yksi yritys eli 11% lukeutuu arvostelijoihin antamalla arvosanan 0. (Kuva 12). Kyselytutkimuksen yhdeksän vastauksen perusteella NPS saa arvon 44 ja annettujen arvosanojen keskiarvo on 7,9, jolloin keskiarvo sijoittuu passiivisiin asiakkaisiin (taulukko 9.).

Arvostelijat							Passiiviset		Suosittelijat	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
n = 1							n = 3		n = 5	
11%							33%		56%	
1	0	0	0	0	0	0	1	2	2	3
11%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	11%	22%	22%	33%

KUVA 15. Net Promoter Score (n=9)

TAULUKKO 9. Net Promoter Score (n=9)

Yhteensä		
Vastauksia	**NPS**	**Keskiarvo**
9	44	7,9

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tarkastellessa opinnäytetyön tutkimustuloksia taustatiedoista nähdään, että yli puolet vastaajista on mikroyrityksiä. Mikroyrityksiksi luokitellaan yritykset, joissa on alle 10 työntekijää (Tilastokeskus julkaisuaika tuntematon). Samoin lähes puolet vastaajista oli nuoria alle viiden vuoden ikäisiä yrityksiä. Tästä voidaan päätellä Kuopio Living Lab -palvelun puoleen hakeutuvan erityisesti pieniä ja aloittelevia yrityksiä. Näiden asiakasryhmien ollessa merkittävässä roolissa, kannattaisi kohdistaa palvelun toteuttamista kyseisen asiakasryhmän tarpeisiin. Mikäli kyseessä olisi rahoituksen tarve voitaisi markkinoida esimerkiksi sitä, täyttyisivätkö Business Finlandin innovaatiosetelin kriteerit tai onko mahdollisuus muulle kehittämisavustukselle. Business Finlandin innovaatioseteli on tarkoitettu pk-yrityksien kansainvälistä kasvupotentiaalia omaaville tuote- tai palveluideoille (Business Finland julkaisuaika tuntematon). Tarvittaessa tukea yritystoiminnan kehittämiseen tai perustamiseen liittyen, voisi sujuva ohjaus Business Center Pohjois-Savoon olla yksi vaihtoehto. Vastaavasti mikäli halutaan kasvattaa suurten yritysten asiakasryhmää, tulee huomioida entistä paremmin heidän palvelun tarpeensa. Etenkin valmistautumalla huolellisesti ja ammattimaisesti asiakkaan tapaamiseen, päästään nopeammin asiakkaalle arvoa tuottavaan vaiheeseen kuluttamatta turhaa asiakkaan aikaa (Laine 2015, 194-195).

Tutkimustuloksista nähdään, että 56 % saa tiedon palvelusta toisen henkilön kautta ja vain 11,% saa tiedon internetin hakukoneesta. Sosiaalisesta mediasta tietoa palvelusta ei ollut saanut kukaan vastaajista. Kirjallisuudesta (Filenius 2015, 17-19; Laine 2015, 9-10) nousee, että digitaalisuuden kehittyminen ja sen merkitys on keskeinen markkinointiin ja asiakaskanaviin liittyen. Asiakkaan ovat näissä kanavissa ja etenkin sosiaalisen median rooli kasvaa jatkuvasti. Tämä asettaa haasteensa myös asiakaskokemuksen kehittämiseen. Näin ollen Kuopio Living Labin kannattaa panostaa aktiivisesti näihin kanaviin, niiden sisältöihin ja niissä tapahtuvaan näkyvyyteen.

Palvelujen käytön yhteydessä selvitettiin mitä Kuopio Living Lab -palvelua vastaajat olivat käyttäneet. Tuloksista nähdään, että yhdeksän vastaajaa oli käyttänyt 18 eri palvelua eli osa yrityksistä on käyttänyt useampaa palvelua. Vastaavasti yhdeksän vastaajaa oli tehnyt yhteistyötä yhteensä 14 organisaation kanssa eli osa heistä oli käyttänyt palveluja useamman organisaation tarjoamana. Gerdt ja Korkiakoski (2016, 50-51) kirjoittavat, että yrityksen eri toimintoja tulee tarkastella ja esimerkiksi asiakaspalvelun näkökulmasta paras lisäarvo saavutetaan integroiduilla ja saumattomilla toiminnoilla. Näiden avulla asiakas kulkee vaivattomasti yksiköiden ja kontaktointikanavien välillä. Tähän myös Kuopio Living Labin kannattaa kiinnittää huomiota, etenkin kun mukana on useita toimijoita. Rakentamalla selkeä palveluprosessi ja palvelukulttuuri, voidaan parantaa asiakaskokemusta ja saavuttaa kilpailuetua.

8.1 Kuopio Living Lab -asiakkaiden kosketuspistepolku

Kyselyn tuloksista muodostuneesta kosketuspistepolusta (kuva 11) nähdään kuinka asiakas kulkee palvelussa sekä kuinka hän sen kokee. Asiakas arvio prosessia kokonaisuutena (Ahvenainen ym. 2017, 9-10), mutta jokaisessa kosketuspisteessä on mahdollista vaikuttaa asiakkaan kokemukseen (Saarijärvi & Puustinen 2020, 74-76). Kuopio Living Labin kosketuspistepolkuun ollaan vastausten perusteella tyytyväisiä, sillä se kulkee kokonaisuudessaan nollatason yläpuolella. Jos tarkastellaan polun matalimpia kohtia, ovat matalimmat keskiarvot palveluun internetsivuilla tutustumisen kohdalla sekä sähköisen yhteydenottolomakkeen käyttämisen kohdalla. Myös testausorganisaation henkilökunnan käytön koulutusten ja perehdytysten kohdalla keskiarvo laskee. Tästä voidaan päätellä näiden kolmen vaiheen vaikuttavan asiakaskokemukseen laskevasti.

Kuten edellä tuli esille, on digitaalisuuden merkitys nykyisin keskeinen ja asiakkaat ovat näissä digitaalisissa kanavissa. Asiakkaat etsivät ja vertailevat omatoimisesti tietoa tuotteista (Filenius 2015, 14). Tämän pohjalta myös Kuopio Living Labin olisi hyvä tarkastella digitaalisten palveluidensa toimivuutta ja sisältöjä. Riittävän ja helposti löydettävän informaation avulla esimerkiksi internetsivuilla voidaan tukea asiakaskokemusta. Vastaavasti toimivat ja helppokäyttöiset yhteydenottokanavat heijastuvat asiakkaan kokemukseen saavutettavuudella. Näihin kahteen tekijään panostamalla voidaan ehkä saada vielä epävarmat yritykset uusiksi asiakkaiksi. Toisaalta riittävän informaation avulla voidaan tukea niitä yrityksiä sopivan palvelun pariin, joille Kuopio Living Lab ei toistaiseksi ole oikea palvelu.

Palvelupolun kuvauksen yhteydessä keskusteltiin Kuopio Living Labin asiantuntijoiden kanssa ja myös näissä keskusteluissa nousi kehitysehdotuksia palvelupolun alkuvaiheeseen. He toivat esille, että nykyisen yhteydenottolomakkeen rinnalla olisi hyvä olla kevyempi yhteydenottokanava. Nykyisellään yhteydenottolomake käynnistää heti ison prosessin suurella asiantuntijajoukolla. (Huusko 2021; Häiväläinen 2021.) Yhteydenotot voisi esimerkiksi ensin seuloa yksi asiantuntija ja mikäli Kuopio Living Lab -palvelulla asiakkaan tarpeeseen voidaan vastata, etenisi se tämän jälkeen suuremman joukon käsittelyyn sekä jatkon suunnitteluun. Tämän avulla säästyisi myös henkilöstöresurssia. (Häiväläinen 2021.) Samoin asiantuntijoilta nousi toive saada lisätietoa internetsivuille. Palvelun kuvaus voisi esimerkiksi sisältää testin tai tarkistuslistan, jonka avulla asiakas voisi varmistaa tuotteensa soveltuvuuden Kuopio Living Lab -palveluun. (Häiväläinen 2021; Kämäräinen 2021.) Opinnäytetyön taustatiedoista käy ilmi, että tutkittavalta ajalta 19% palveluista oli keskeytetty (taulukko 1), joten myös tähän voisi olla mahdollista vaikuttaa lisäinformaatiolla ja palvelun aloituksen tehokkuudella. Tämä säästäisi osaltaan myös henkilökunnan ja organisaatioiden sekä lisäksi asiakkaiden resursseja. Kuopio Living Labin internetsivujen päivittäminen käynnistyikin jo opinnäytetyön tekemisen aikana.

Keskustelujen ja taustatietojen keräämisen yhteydessä kävi ilmi, että Kuopio Living Labilla on kaksi eri alustoihin ohjautuvaa yhteydenottolomaketta. Toinen käyttää Survaypal -pohjaa, joka ohjautuu Kuopion yliopistolliseen sairaalaan. Toinen on Office forms -pohja, joka ohjautuu Savonia-ammattikorkeakoulun kautta. Nämä tulisi jatkossa yhdistää yhdeksi lomakkeeksi. (Huusko 2021.) Yhtenäistämällä ja selkeyttämällä palveluprosessia kokonaisuutena ja yhteistyössä toimijoiden kanssa voidaan

vaikuttaa kaikkiin palvelupolun vaiheisiin. Asiantuntijoiden näkemyksistä näkyy toiminnan kehittämisen näkökulma, mikä on tärkeää tulevan toiminnan kannalta. Asiakaskokemuksen tarkastelun lisäksi toinen lähtökohta on se, että se on tehokasta ja kannattavaa myös yritykselle (Gerdt & Korkiakoski 2016, 50-52).

Myös testausorganisaation henkilökunnan käytön koulutusten ja perehdytysten kohdalla kosketuspistepolku laskee. Avoimien vastausten perusteella osa asiakkaista koki, ettei testausyksiköiden lähijohto ollut sitoutunut työntekijöiden aktivointiin ja osallistuminen oli vähäistä. Saarijärvi ja Puustinen (2020) kuvaavat asiakaskokemuksen johtamisen strategiaa viitekehyksessään. Sen mukaisesti asiakaskokemuksen strateginen suunnittelu ja operatiivinen toteuttaminen tulisi ulottaa toimivasti läpi organisaation. Näin asiakaskokemuksen strategiset tavoitteet tulevat siirretyksi tehokkaasti ja mitattavasti käytäntöön. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 40-42.) Tämä edellyttäisi taustaorganisaatioilta päätöstä Kuopio Living Labin toiminnan vahvistamisesta ja juurruttamisesta, jolloin toiminta nähtäisi hyötyineen osana työnkuvaa ja mahdollisesti parantaisi henkilöstön sitoutumista siihen. Lopulta tämä heijastuisi positiivisesti myös asiakaskokemukseen. Ei myöskään tule unohtaa henkilöstön työtyytyväisyyden roolia (Saarijärvi & Puustinen 2020, 105) asiakaskokemuksen muodostumisessa.

Kosketuspistepolku saa korkeimmat arvonsa Kuopio Living Labin henkilökunnan ensimmäisestä yhteydenotosta, ensimmäisistä tapaamisista ja testaussuunnitelman laatimisesta. Laine (2015, 11-12) kirjoittaa, että asiakkaat odottavat osaamista ja heille toimivia ja mahdollistettuja ratkaisuja sekä palveluja. Hänen mukaansa tapa myydä on ratkaisevassa roolissa erottautua kilpailijioista, vaikuttaen samalla asiakasuskollisuuteen. Laineen (2015, 17-18) mukaan asiakkaat odottavat myyjiltä asiantuntemusta, joka edellyttää osaamista, sillä asiakas haluaa oppia ja saavuttaa hyötyjä. Asiantuntijuuden lisäksi olemassa olevan asiakastiedon hyödyntäminen on tärkeää, jotta päästään nopeasti asiakkaalle arvoa tuottavaan vaiheeseen (Laine 2015, 194-195). Näistä kosketuspistepolun tuloksista voidaan päätellä tämän toteutuvan Kuopio Living Labissa hyvin ja tähän kannattaa panostaa yhtenä kilpailukeinona jatkossakin.

Kuopio Living Labin palvelun jälkeinen yhteydenotto ja asiakaspalautteeseen vastaaminen koettiin vastausten perusteella tärkeänä. Löytänä ja Kortesoja (2011, 193-194) kirjoittavat asiakastyytyväisyyskyselyiden olevan yksi yleisimmistä tavoista mitata asiakaskokemusta. Heidän mukaansa kyselyiden haasteita ovat liiallinen laajuus ja harva toteutus. Tähän Kuopio Living Labin kannattaa panostaa myös jatkossa toimintansa kehittämisen tukena. Tärkeää on löytää olennaisimmat mitattavat asiat sekä suorittaa mittaus systemaattisin väliajoin. Kuten Löytänä ja Kortesoja (2011, 193-194) toteavat, kyselyiden olennaisin anti asiakaslupauksen näkökulmasta on lupaus kehittää toimintaa, jolloin yrityksen vastuulle jää tämän lupauksen lunastaminen.

8.2 Kuopio Living Lab -palvelun toimivuus, yksilöllisyys ja odotuksiin vastaaminen

Palvelun toimivuutta selvitettäessä olivat tulokset pääosin positiivisia ja vastaukset ovat linjassa kosketuspistepolun kanssa. Pieni notkahdus on nähtävissä kysyttäessä löytyykö tieto Kuopio Living Lab -palvelusta helposti ja oliko tietoa riittävästi saatavilla etukäteen. Samoin palvelun kokonaisuuden toimivuutta arvioitaessa vastaukset jakautuivat hieman. Kuten edellä todettu, arvioi asiakas prosessia kokonaisuutena (Ahvenainen ym. 2017, 9-10), joten on tärkeää tunnistaa palvelupolun eri vaiheet. Samoin Kuopio Living Labin henkilökunnan toimintaan ja asiantuntijuuteen liittyvät kysymykset korreloivat kosketuspistepolun kanssa. Tämä lisää osaltaan tutkimustulosten luotettavuutta. Erityisen tärkeää asiakaskokemuksen kehittämisen näkökulmasta on tarkastella täysin tai jokseenkin eri mieltä olevia vastauksia. Asiakkaiden palautteet ovat ensiarvoisia kehittymisen kannalta (Joki 2018, 25-27).

Kuopio Living Lab -palvelun yksilöllisyys toteutuu vastausten perusteella hyvin. Suurin osa vastaajista on jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Kuitenkin vastaajista 11% oli täysin eri mieltä siitä, että heidän yritystään kohdeltiin arvostavasti palvelun aikana. Toisaalta kaikki vastaajat kokivat, että Kuopio Living Lab huomioi yrityksen tarpeet yksilöllisesti eli tulisi pohtia mistä arvostamattomuuden kokemus johtui. Onko kyse Kuopio Living Labin vai taustaorganisaation toiminnasta? Tämä vaikuttaa asiakaskokemukseen kokonaisuutena ja kuten Saarijärvi ja Puustinen (2020, 78-79) toteavat muistetaan hyvät ja huonot kokemukset usein itse tarjoomaa paremmin. Asiantuntijoista Huusko (2021) nosti keskustelussa esiin sen, että asiakkaan näkökulmasta tulisi kehittää vasteaikoja ja luoda asiakkaan kanssa jatkuvasti kommunikoiva palvelu. Kyselytutkimuksessa 12,5% oli jokseenkin eri mieltä siitä, että he saivat riittävästi tietoa palvelun etenemisestä sen eri vaiheissa. Myös Gredt ja Korkiakoski (2016) nostavat esiin asiakkaalle kommunikoinnin merkityksen, jolloin asiakas on tietoinen siitä, mitä hän voi palvelun eri vaiheissa yritykseltä odottaa. Tämä auttaa asiakasta myös hyväksymään palvelukokemuksensa helpommin. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 50-52.)

Kyselytutkimuksessa selvitettiin myös vastasiko Kuopio Living Lab -palvelu yritysten tarpeisiin. Niin Tuulaniemi (2016, 74) kuin Saarijärvi ja Puustinen (2020, 78-79) nimeävät palvelun vastaamisen tarpeisiin ja tavoitteiden täyttymisen yhdeksi asiakaskokemukseen vaikuttavaksi tekijäksi. Vastausten perusteella suurin osa koki palvelun vastanneen heidän tarvettaan ja edistäneen tuotekehitystään. Tästä voidaan päätellä Kuopio Living Labin onnistuneen perustehtävässään ja lunastaneen palvelulupauksensa. Tätä tukee myös se, että vastaajista suurin osa haluaa käyttää palvelua tarvittaessa uudelleen, mikä viittaa hyvän asiakaskokemuksen luomaan asiakasuskollisuuden kehittymiseen (Filenius 2015, 34-35). Lisäksi suurin osa on täysin samaa mieltä siitä, että palvelun olemassa olo on tärkeää. Tuloksissa asiakaskokemuksen näkökulmasta ilahduttavaa oli se, että yli puolet vastaajista oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että palvelu ylitti heidän odotuksensa. Odotusten ylittyminen voidaan nähdä erittäin positiivisena asiakaskokemuksen täyttymisenä. Odotusten ylittyminen laajenee ydinkokemuksesta sekä laajennetusta kokemuksesta ja se vaatii henkilökohtaisuutta, yksilöllisyyttä, kestävyyttä, tunteisiin vetoamista ja yllättävyyttä (Löytänä & Kortesoja 2011, 59-64).

Vastauksista nähdään se, että Kuopio Living Lab vastaa yritysten tarpeeseen ja se koetaan tärkeänä. Jos pohditaan Kuopio Living Labin tulevaisuutta hankkeen päättymisen jälkeen, jolloin palvelusta on tarkoitus tulla yrityksille maksullinen palvelu. 66% vastaajista oli valmis maksamaan palvelusta, joten tämä asettaa oman haasteensa tulevalle toiminnalle. Yritysten maksuhalukkuuteen ei siis ainoastaan riitä se, että palvelu koetaan tärkeäksi. Tulevaisuudessa hinnoittelun ja kannattavuuden merkityksen ohella tärkeäksi nousee palvelun vielä parempi vastaavuus asiakkaiden tarpeisiin. Tätä varmasti edistäisi myös entistä tarkempi asiakkaiden segmentointi ja markkinointikeinojen kohdentaminen potentiaalisiin asiakkaisiin. Kuopio Living Labin yhtenä tavoitteena on ollut nostaa esiin taustaorganisaatioiden tarpeita, jolloin tarpeita nostettaisi myös yritysten suuntaan. Näin ollen yritysten ja taustaorganisaatioista nousevien tarpeiden yhteen saattaminen on tulevaisuutta ajatellen tärkeää.

8.3 Yritysten halukkuus suositella Kuopio Living Lab -palvelua muille alan yrityksille

Net Promoter Score eli NPS on suositteluhalukkuuden mittari, jonka lopullinen luku sijoittuu asteikolle -100 - +100. (Ahvenainen ym. 2017, 24.) Opinnäytetyön kyselytutkimuksen NPS luku oli 44 eli lukua voidaan pitää hyvänä ja se antaa vertailuarvon tuleville mittauksille. Vastausten perusteella hieman yli puolet lukeutuu suosittelijoihin, joita voidaan pitää lojaaleina asiakkaina ja valmiina suosittelemaan yritystä muille (Ahvenainen ym. 2017, 24). Jos verrataan tätä muihin vastauksiin, niin määrä on hieman alhaisempi kuin muiden vastausten perusteella palveluun tyytyväisiä olleet. Vastaajista 33% lukeutuukin passiivisiin eli neutraaleihin asiakkaisiin. He ovat tyytyväisiä palveluun, mutta eivät sitoutuneita siihen eli he vaihtavat helposti palveluntarjoajaa kiinnostavamman tarjouksen vastaan tullessa (Ahvenainen ym. 2017, 24). Arvostelijoita vastaajissa oli 11%. He ovat palveluun tyytymättömiä asiakkaita, jotka voivat vahingoittaa palvelun mainetta levittämällä epämieluisia kokemuksiaan muille. Samalla he ovat yrityksen merkittävin oppimisen ja kehittämisen lähde. (Ahvenainen ym. 2017, 24.)

Näin ollen Kuopio Living Labin kannattaa panostaa erityisesti palveluunsa tyytymättömiin asiakkaisiin ja paneutua negatiivisen kokemuksen syihin. Epäonnistuneen asiakaskokemuksen seuraukset voivat olla vahingollisia, mikäli asiakas päätyy tahallaan levittämään kokemuksiaan ja hankaloittamaan yrityksen toimintaa (Saarijärvi & Puustinen 2020, 110-111). Tämän lisäksi vastaajista kolmasosalle ei ole muodostunut asiakasuskollisuutta, joten näitä asiakassuhteita kannattaa vahvistaa mikäli mahdollista. Net Promoter Scoren ohella kannattaa pitää täydentävää kyselyä, sillä se ei itsessään vielä vastaa siihen mikä palvelussa tarkalleen ottaen epäonnistui tai onnistui.

9 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli muodostaa asiakaslähtöinen palvelupolku ja kuvata sen roolit, vastuut sekä työnkuvat. Tämä toteutettiin opinnäytetyön alussa taustamateriaalien avulla. Roolien, vastuiden ja työnkuvien osalta päädyttiin opinnäytetyötä edistävään ja tarkoituksenmukaiseen tarkkuuteen. Lisäksi Kuopio Living Labin toiminnan hakiessa vielä osittain muotoaan, ei tässä vaiheessa hyvin tarkka roolitus ja työnjaon määrittely ollut täysin mahdollista.

Opinnäytetyön tavoite oli lisäksi nostaa esille palvelupolun asiakaslähtöisiä kehittämisehdotuksia. Tämän yhteydessä toteutettiin varsinainen tutkimuksellinen osuus. Kuopio Living Labin koko palvelupolun läpikäyneille yritysasiakkaille suoritettiin kyselytutkimus pohjautuen edellä muodostettuun palvelupolkuun. Tutkimustulosten perusteella saatiin tietoa asiakaslähtöisyydestä ja voitiin nostaa esiin realistisia toiminnan kehittämiskohteita. Samalla Kuopio Living Lab sai pohjan asiakaskokemuksen mittaamiseen sekä lähtöarvot, joita lähteä kehittämään tulevaisuudessa. Näin ollen opinnäytetyön tavoitteet ovat toteutuneet.

Opinnäytetyö oli toimeksianto Kuopio Living Lab -hankkeelta ja työn avulla tuodaan toimeksiantajalle näkökulmia palvelujen määrittelyyn, tarkasteluun sekä kehittämiseen. Opinnäytetyö pohjautui työn alussa muodostettuun asiakaslähtöiseen palvelupolkuun, jota voidaan karkeasti soveltaa prosessin kuvauksessa eri palvelujen osalta. Näin ollen se auttaa visuaalisesti hahmottamaan palvelukokonaisuutta erityisesti yritysasiakkaan näkökulmasta. Samalla opinnäytetyö lisää tietoutta asiakaskokemuksen merkityksestä. Palvelupolun taustatietojen keräämisen yhteydessä Kämäräinen (2021) toi myös esille palvelupolun hyödyntämisen mahdollisuuden markkinoinnissa ja eri tahojen perehdyttämisessä. Opinnäytetyön kyselytutkimuksen tulokset antavat toimeksiantajalle kuvaa asiakaslähtöisyyden nykytilasta, jonka pohjalta toimintaa voidaan lähteä kehittämään. Jatkossa kannattaa valita täsmennettyjä ja parhaiten omia tarpeita palvelevia kehityskohteita. Asiakaskokemuksen johtaminen kannattaa kytkeä osaksi pysyviä toimintoja esimerkiksi Saarijärven ja Puustisen (2020) asiakaskokemuksen johtamisen strategian viitekehyksen avulla. Tämän avulla voidaan tarkastella toimintoja läpi organisaation ja eri tahojen osalta.

Opinnäytetyö toimi hyvänä oppina yhteistyöstä toimeksiantajan kanssa. Opinnäytetyön tekemisen yhteydessä pidettiin toimeksiantajan edustajien kanssa säännöllisiä palavereja opinnäytetyöhön liittyen, jotta tavoitteet pysyivät yhteisinä. Työ oli itsessään monivaiheinen projekti, jonka suunnitelma eli opinnäytetyön eri vaiheissa. Näin ollen mahdollisimman tarkka kuvaaminen sekä valintojen perustelu työn edetessä auttaa näin työn päättyessä hahmottamaan ja arvioimaan kokonaisuutta. Työn avulla loin työkalun asiakaskokemuksen kehittämiseen, jonka periaatteita on mahdollista hyödyntää myös muussa kehittämisessä. Jos pohditaan jälkikäteen tutkimuksen tuloksia, olisi eri menetelmävalinnoilla tai eri tavoin kohdennetulla tutkimusjoukolla kenties saatu luotettavampia tuloksia. Työtä tehdessä päätöksiä ja rajauksia oli tehtävä jo työn laajuuden ja käytössä olevan ajan perusteella. Huomioiden lopullinen vastausprosentti ja tulosten noudattavan tiettyä linjaa, jota asiantuntijoiden näkemykset tukevat, voin olla tuloksiin tyytyväinen.

Opinnäytetyön avulla oli mahdollista opetella tarkastelemaan Kuopio Living Lab -organisaatioiden toimintaa objektiivisesti ja puolueettomasti. Tämä oli tärkeää, sillä olen opiskelijana ja työntekijänä organisaatioissa. Etenkin työntekijän rooliini sairaanhoitajana sain uutta näkökulmaa, joka edistää myös näin asiantuntijuuteni kehittymistä. Tämä palvelee myös hyvin perimmäistä päämäärääni yhdistää näitä kahta alaa toisiinsa. Samalla työ lisäsi ymmärrystäni laajemmin niin alueellisesta, valtakunnallisesta kuin kansainvälisestäkin alan kehittämistarpeesta. Tätä tuki myös opinnäytetyön yhteyteen linkittyvä ammatillinen harjoitteluni Kuopio Living Lab –hankkeessa sekä opintovapaani, jotka mahdollistivat ajankäytön opinnäytetyöhön.

Opinnäytetyön hankalin vaihe oli sen aloittaminen, sillä toimeksiantaja antoi melko lavean aiheen ja vapaat kädet. Näin ollen varsinainen työn tarkempi rajaaminen jäi minulle. Tästä aiheutui alussa vaikeuksia hahmottaa työtä kokonaisuutena, etenkin kun suunnitelma eli ja muuttui jonkin verran. Kuopio Living Lab -hankkeen henkilökunta oli kuitenkin hyvin mukana ja tukena työn edetessä, joten heidän puoleensa pystyi aina kääntymään. Lisäksi korvaamattomana tukena toimi opinnäytetyötä ohjaava opettajani, jonka kannustuksesta tämä työ valmistui sellaiseksi kuin se valmistui. Eli jos pohdin mitä tekisin toisin, niin rajaisin aiheen tarkemmin heti alussa. Lisäksi panostaisin enemmän siihen, että tutkimustulokset vastaavat vielä selkeämmin tutkimuskysymyksiin. Kenties yksinkertaistaisin hieman ajatteluani, sillä nyt lähdin alussa laatimaan esimerkiksi viitekehystä liian laajasta näkökulmasta. Tämä saattoi tietenkin olla oire vaikeudesta hahmottaa alussa kokonaisuutta. Myös samaan aikaan ollut harjoitteluni sai aikaan tietotulvan, sillä hankkeen kehittämisen yhteydessä esiin tuli valtavasti kehittämistavoitteita, joista yritin poimia asioita työhöni.

Opinnäytetyön päästessä kunnolla käyntiin opin nauttimaan tutkimuksen tekemisestä ja odotinkin suurella mielenkiinnolla esimerkiksi kyselytutkimukseni tuloksia. Oli hienoa saada kokeilla valitsemaani tutkimusmenetelmää ja peilata sen toteutumista tutkimuksen teoriaan. Toki tunnistin työn edetessä itselleni tyypillistä itsekriittisyyttä ja viimeiseen saakka hiomista, jonka kanssa varaudun kamppailemaan jo alussa. Työn loppua kohti opinnäytetyö hahmottuikin yhä enemmän itse projektina ja hahmotin tekemisen työskentelyn muotona. Näin ollen toivonkin hyötyväni opinnäytetyön tuomasta kokemuksesta tulevaisuudessa. Aikatauluni opinnäytetyön kanssa piti, vaikka sitä hieman varjosti valloillaan oleva korona-epidemia. Sairaanhoitajana epidemia pahimmillaan olisi voinut vaikuttaa harjoitteluuni ja näin opinnäytetyöhöni.

Jatkotutkimusta ajatellen lähtisin rajaamaan tarkasteluun palvelupolusta joko pienempiä palvelutuokioita, esimerkiksi palveluiden pariin hakeutumisen tai yksittäisen erityisen kriittisen kosketuspisteen kehittämisen. Kokonaisuuteen olisi myös hyvä ottaa mukaan taustaorganisaatioiden näkökulma sekä heidän tarpeidensa kartoittaminen ja kehittäminen. Eri toimijoiden näkemysten yhteen saattaminen toimii lähtökohtana toimivalle ja parhaiten asiakkaiden tarpeita palvelevalle palvelukokonaisuudelle.

LÄHTEET

Ahvenainen, Perttu, Gylling, Janne & Leino, Sani 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. 3. painos. Kauppakamari.

Arene 21.5.2018. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Verkkojulkaisu. http://www.arene.fi/julkaisut/raportit/opinnaytetoiden-eettiset-suositukset/. Viitattu 28.1.2021

Arpola, Tiina 2021. TKI-asiantuntija. Savonia-ammattikorkeakoulu. LL palvelujen jakautuminen. Yksityinen sähköpostiviesti 23.3.2021. Viestin saaja: Päivi Tenhunen.

Bergström, Seija & Leppänen, Arja 2018. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 16.-18. painos. E-kirja. Helsinki: Edita.

Business Finland julkaisuaika tuntematon. Innovaatioseteli. Verkkojulkaisu. https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/rahoitus/tutkimus-ja-kehitysrahoitus/innovaatioseteli. Viitattu 27.5.2021.

Filenius, Marko 2015. Digitaalinen asiakaskokemus: menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo.

Gerdt, Belinda & Korkiakoski, Kari 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Helsinki: Talentum.

Heikkilä, Tarja 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. painos. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2016. Tutki ja kirjoita. 21. painos. Hel sinki: Tammi.

Huusko, Juhamatti 2021. TKI-asiantuntija. Savonia-ammattikorkeakoulu oy. Haastattelu 23.3.2021.

Huusko, Juhamatti, Kumpulainen, Maarit, Miettinen, Jouko & Wulff, Anu 2021. Kuopio Living Lab tarjoaa yhteiskehittämis- ja testauspalveluja Pohjois-Savossa. Blogit Savonia. 18.1.2021. https://blogi.savonia.fi/uuttaluomassa/2021/01/18/kuopio-living-lab-tarjoaa-yhteiskehittamis-ja-testauspalveluja-pohjois-savossa/. Viitattu 22.1.2021.

Häiväläinen, Anu 2021. Yritysasiamies. Kuopion kaupungin yrityspalvelu/Business Center. Haastattelu 22.3.2021.

Inno-Vointi 2013. Prosessien mallintaminen. Inno-Vointi- tutkimushanke. Verkkojulkaisu. Päivitetty 21.5.2013. Saatavissa: http://www.inno-vointi.fi/fi/tyokaluja/kokeilu/prosessien-mallintaminen. Viitattu 24.1.2021.

Martinsuo, Miia & Blomqvist, Marja 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Verkkojulkaisu. Tampereen teknillinen yliopisto. Teknis-taloudellinen tiedekunta. https://tutcris.tut.fi/portal/fi/publications/prosessien-mallintaminen-osana-toiminnan-kehittamista(0fcee334-b120-4b28-9433-c996a0d24657).html. Viitattu 24.1.2021.

Miettinen, Jouko 2021a. Projektipäällikkö. Kuopio Living Lab -hanke. Kuopion kaupunki. Haastattelu 11.1.2021.

Miettinen, Jouko 2021b. Projektipäällikkö. Kuopio Living Lab -hanke. Kuopion kaupunki. VS: Opinnäytetyön lähteen tarkastaminen. Yksityinen sähköpostiviesti 26.3.2021. Viestin saaja: Päivi Tenhunen.

Joki, Maritta 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Verkkokirja. 6., uudistettu painos. Kauppakamari. Vantaa: Hansaprint Oy.

Kataja, Minna Pauliina 2020. Voimakas tunnekokemus parhaimmillaan lujittaa asiakassuhdetta. Asiakkuudet, luku 9.10. Bonnier Pro. http://www.bonnierpro.fi/fi/asiakkuudet. Viitattu 4.3.2021.

Korhonen, Ida & Kuvaja, Laura 2020. Markkinointiviestintäsuunnitelma. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Savonia-ammattikorkeakoulu. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/332518/Korhonen_Ida_Kuvaja_Laura.pdf?sequence=2&isAllowed=y. Viitattu 26.1.2021.

Kortela, Anne 2018. Empatia on seuraava buumi asiakkaiden kohtaamisessa. Asiakkuudet, luku 9.8. Bonnier Pro. http://www.bonnierpro.fi/fi/asiakkuudet. Viitattu 4.3.2021.

Kumpulainen, Maarit 2021a. Kuopio Living Lab -palvelujen projektikoordinaattori. Kuopion yliopistollinen sairaala. Haastattelu 8.3.2021.

Kumpulainen, Maarit 2021b. Kuopio Living Lab -palvelujen projektikoordinaattori. Kuopion yliopistollinen sairaala. Palautekyselyn tulokset. Yksityinen sähköpostiviesti. 9.4.2021. Viestin saaja: Päivi Tenhunen.

Kuopio Living Lab 2019. Living Lab palvelupolku. Kuopio Living Lab-hankkeen dokumentti.

Kuopio Living Lab 2021a. Living Lab palvelupolku. Kuopio Living Lab-hankkeen dokumentti.

Kuopio Living Lab 2021b. KuopioLivingLab_testauspalvelut. Excel-tiedosto. Kuopio Living Lab-hankkeen dokumentti.

Kämäräinen, Pauliina 16.3.2020. Living Lab (0.2). Kuopio Living Lab -hankkeen dokumentti.

Kämäräinen, Pauliina 2021. Living Lab-palveluiden projektikoordinaattori. Kuopion kaupunki. Haastattelu 26.3.2021.

Laine, Kalle 2015. Myynti on rikki. Helsinki: Talentum Pro.

Lecklin, Olli 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5., uudistettu painos. Helsinki: Talentum.

Löytynä, Janne & Kortesuo, Matleena 2011. Asiakaskokemus: Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

Pohjois-Savon Liitto 2018. Terveysteknologian Kehityskeskus (TeKe) -hankkeen loppuraportti. Pdf-tiedosto. Kuopio: Päivi Tenhusen kokoelmat.

Saarijärvi, Hannu & Puustinen, Pekka 2020. Strategiana asiakaskokemus. Jyväskylä: Docendo.

TEM 26.5.2014. Terveysalan tutkimus- ja innovaatiotoiminnan kasvustrategia. Verkkojulkaisu. Työ- ja elinkeinoministeriö. https://tem.fi/documents/1410877/2921014/Terveysalan+tutkimus+ja+innovaatiotoiminnan+kasvustrategia+26052014.pdf/a2b05afb-65da-4737-aead-f25be689e49c/Terveysalan+tutkimus+ja+innovaatiotoiminnan+kasvustrategia+26052014.pdf. Viitattu 28.1.2021.

TEM 14.6.2016. Hallitus luo edellytyksiä terveystoimijoiden osaamispohjaiselle kasvulle. Verkkojulkaisu. Työ- ja elinkeinoministeriö. https://tem.fi/-/hallitus-luo-edellytyksia-terveystoimialojen-osaamispohjaiselle-kasvulle. Viitattu 26.1.2021.

Terveysteknologian toimialaselvitys 2020. Verkkojulkaisu. Sailab. MedTech Finland. https://www.sailab.fi/uutiset/2021/01/toimialaselvitys-2020-julkaistu/. Viitattu 22.1.2021.

Tilastokeskus julkaisuaika tuntematon. Käsitteet. Mikroyritys. Verkkojulkaisu. https://www.stat.fi/meta/kas/mikroyritys.html. Viitattu 27.5.2021.

Tuulaniemi, Juha 2016. Palvelumuotoilu. 3. painos. Helsinki: Talentum Pro.

Vainionpää, Jaana & Hoffrén-Mikkola, Merja 2020. Living Lab -toiminta tiedon ja taidon kehittäjänä ja levittäjänä hyvinvointi-, sosiaali- ja terveysaloilla. Teoksessa Salminen-Tuomaala, Mari, Hallila, Jaakko, Saarikoski, Silja & Tapio, Tarja (toim.) Tietoa, taitoa ja teknologiaa - kehittämispolkuja sosiaali- ja terveysalalla. Verkkojulkaisu. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/345656/B157.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 26.1.2021.

Valtioneuvosto 2020. Tiekartta 2020-2023 - kestävää kasvua ja hyvinvointia. Verkkojulkaisu. Valtioneuvoston julkaisuja. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162564/VN_2020_33.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 28.1.2021.

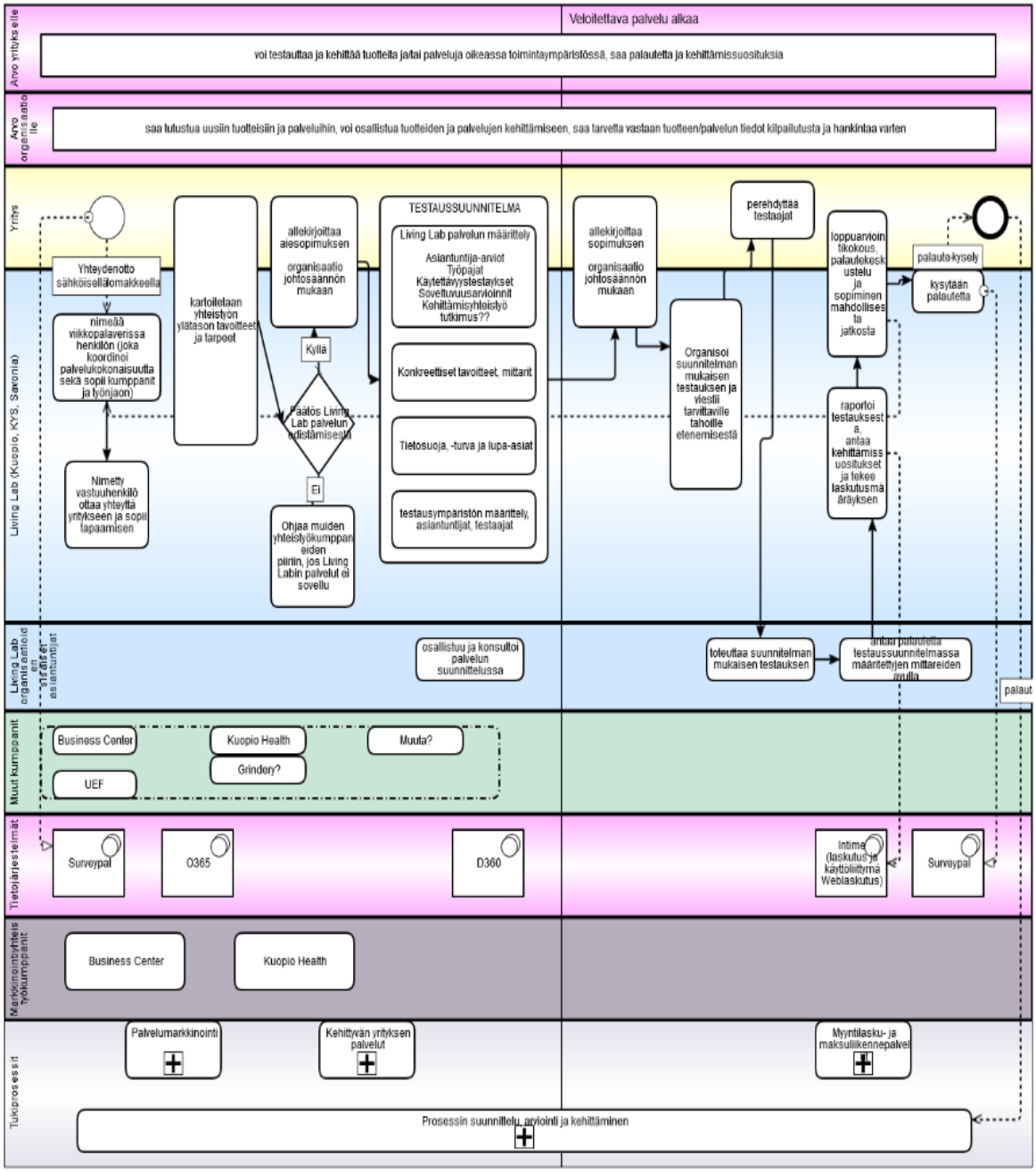
Vehkalahti, Kimmo 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Verkkojulkaisu. Helsingin yliopisto. https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/305021/Kyselytutkimuksen-mittarit-ja-menetelmat-2019-Vehkalahti.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 2.2.2021.

LIITE 1: KUOPIO LIVING LAB PALVELUPOLKU (2019)

LIITE 2: KUOPIO LIVING LAB PALVELUPOLKU (2021)

Näyttämö	Takahuone
1. Yhteydenottolomake	• Kaikki palvelupyynnöt ja yhteydenotot käsitellään tätä kautta yhteistyössä BC:n kanssa. • Pelkästään puhelimen tai sähköpostin kautta tulleita yhteydenottoja ei käsitellä. • Tarkistetaan edistettävän tuotteen lääkinnällisen laitteen status, mikä vaikuttaa testauspaikan valintaan. • Mikäli kyseessä on asiantuntija-arvio, ei lääkinnällisen laitteen statusta tarvita. • Mikäli kyseessä on testaus esim. KYSillä, tarvitsee tuote lääkinnällisen laitteen statuksen. • Kartoitetaan edistettävän tuotteen tietosuoja- ja tietoturva-asiat (check-lista).
2. Yhteydenoton käsittely	• BC päättää sisäisesti mihin testausorganisaatioon ollaan yhteydessä testattavan tuotteen osalta. • BC:llä olisi hyvä olla yksi nimetty vastuuhenkilö LL-asioissa. • Pidetäänkö aluksi säännöllisesti palavereita LL-toimijoiden ja BC:n välillä? Käytäntöä voidaan muuttaa, kun toiminta on saatu vakiinnutettua. • Tähän luettelo organisaatioiden vastuuhenkilöistä?
3. Yhteydenotto yritykseen	• Yhteydenoton hoitaa sama henkilö, joka koordinoi myös testauksen kokonaisuudessaan.
4. Ensimmäinen tapaaminen / kokous	• Aiesopimuksen teko. Jos esiselvitys johtaa testaukseen, ei maksua esiselvityksestä peritä, mutta jos testaus ei toteudu, peritään esiselvityksestä maksu. • Tärkeää saada esiin yrityksen tarkemmat testauksen tavoitteet ja tarpeet sekä testausorganisaation tarpeet. • Testaajien edustajat mukaan tapaamiseen.
5. Selvitystyö	• Soveltuvien testaajien rekrytoinnit ja sitouttaminen. • Vastuiden jakaminen. • Sopimusten ja testaussuunnitelman lähetys yritykselle.
6. Toinen tapaaminen	• Testausprosessin tarkentaminen. • Sopimuksen allekirjoittaminen.
7. Testaushenkilöstön koulutus ja perehdytys	• Yritys perehdyttää testaushenkilöstön.
8. Testaus	• Sovitaan väliarvioinneista yrityksen edustajan ja testaushenkilöstön kanssa.
9. Raportointi	• Sovitaan vastuut testauspalvelusopimuksessa.
10. Yrittäjän / Yrityksen palaute Living Labille	• Testauksen koordinoija lähettää yrittäjälle / yritykselle palautekyselyn, jonka pohjalta Living Labin palveluita kehitetään. • Millainen kysely ja kuka kyselyä hallinnoi tulee sopia?

LIITE 3: KUOPIO LIVING LAB-PROSESSIKAAVIO



LIITE 4: PALVELUPOLUN ENSIMMÄINEN VERSIO

LIITE 5: PALVELUPOLUN TARKENTAMINEN KUOPIO LIVING LAB ASIANTUNTIJOIDEN AVULLA

Kuopio Living Labin lopullisen palvelupolun kuvauksen apuna käytettiin dokumenttien lisäksi hankkeessa toimivien asiantuntijoiden haastatteluja. Haastattelut toimivat tausta-aineistona. Asiantuntijoilta kysyttiin palvelupolun ensimmäisen version (LIITE 4):

- yleisilmeestä
- palvelupolun vaiheista
- värikoodatuista neljästä palvelukokonaisuudesta
- nimiehdotuksia palvelukokonaisuuksille
- Kuopio Living Labin ja/tai Business Centerin toimista palvelupolulla
- tukipalveluista
- asiakaslähtöisestä näkökulmasta
- mieleen tulevista kehitysehdotuksista
- muista heräävistä ajatuksista

LIITE 6: KYSELYTUTKIMUKSEN SAATEKIRJE JA TUTKIMUSLOMAKE

Hyvä Kuopio Living Labin asiakas,

olen kolmannen vuoden Wellness-tradenomi (AMK)-opiskelija Savonia-ammattikorkeakoulusta ja teen opinnäytetyötä Kuopio Living Lab -hankkeelle. Kuopio Living Labin muodostavat Kuopion kaupunki, Kuopion yliopistollinen sairaala ja Savonia-ammattikorkeakoulu. Hankkeen jälkeen toiminta on tarkoitus vakiinnuttaa osaksi organisaatioiden pysyvää toimintaa ja tarjota näin jatkossakin yrityksille mahdollisuus testata ja yhteiskehittää tuotteitaan aidoissa ympäristöissä.

Kuopio Living Lab haluaa toimia asiakaslähtöisesti, joten sen tueksi ja kehittämiseksi on asiakkaiden näkökulma ensiarvoisen tärkeä. Opinnäytetyössä kuvataan Kuopio Living Labin asiakkaan palvelupolku, jonka jälkeen tällä kyselyllä tutkitaan sen asiakaslähtöisyyttä ja nostetaan mahdollisia kehitysehdotuksia.

Kyselyyn pääset vastaamaan tästä: https://link.webropolsurveys.com/S/B809FB4267B774DA

Vastaaminen on vapaaehtoista ja siihen menee aikaa noin 10 minuuttia. Vastaukset käsitellään anonyymisti ja luottamuksellisesti, eikä yksittäisiä vastauksia tai yrityksiä voida erottaa tuloksissa. Opinnäytetyössä ei kerätä henkilötietoja, joten siitä ei muodostu henkilötietorekisteriä. Kerätyt vastaukset hävitetään, kun ne on saatu koottua opinnäytetyöhön. Opinnäytetyön on tarkoitus valmistua syksyllä 2021. Kyselyn parhaan näkyvyyden ja selkeyden vuoksi suosittelen vastaamista tietokoneen selaimessa.

Vastaathan kyselyyn **16.5.2021** mennessä.

Mikäli sinulla on kysyttävää opinnäytetyöstä tai siihen liittyvistä seikoista, vastaan mielelläni kysymyksiin. Pyydän välittämään tämän viestin eteenpäin yrityksessänne, mikäli ette ole oikea henkilö vastaamaan kyselyyn.

Kiitos jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin:
Päivi Tenhunen
Savonia-ammattikorkeakoulu

Kuopio Living Lab -palvelupolun asiakaslähtöisyys

Pakolliset kentät merkitään asteriskilla (*) ja ne tulee täyttää lomakkeen viimeistelemiseksi.

Tervetuloa vastaamaan opinnäytetyön kyselyyn!

Kuopio Living Labin muodostavat Kuopion kaupunki, Kuopion yliopistollinen sairaala ja Savonia-ammattikorkeakoulu. Hankkeen jälkeen toiminta on tarkoitus vakiinnuttaa osaksi organisaatioiden pysyvää toimintaa ja tarjota näin jatkossakin yrityksille mahdollisuus testata ja yhteiskehittää tuotteitaan aidoissa ympäristöissä.

Kuopio Living Lab haluaa toimia asiakaslähtöisesti, joten sen tueksi ja kehittämiseksi on asiakkaiden näkökulma ensiarvoisen tärkeä. Opinnäytetyössä kuvataan aluksi Kuopio Living Labin asiakkaan palvelupolku, jonka jälkeen tällä kyselyllä tutkitaan sen asiakaslähtöisyyttä ja nostetaan mahdollisia kehitysehdotuksia.

Vastaaminen on vapaaehtoista ja siihen menee aikaa noin 10 minuuttia. Vastaukset käsitellään anonyymisti ja luottamuksellisesti, eikä yksittäisiä vastauksia tai yrityksiä voida erottaa tuloksissa. Opinnäytetyössä ei kerätä henkilötietoja, joten siitä ei muodostu henkilötietorekisteriä. Kerätyt vastaukset hävitetään, kun ne on saatu koottua opinnäytetyöhön. Opinnäytetyön on tarkoitus valmistua syksyllä 2021.

Vastaathan kyselyyn **16.5.2021** mennessä.

Mikäli sinulla on kysyttävää opinnäytetyöstä tai siihen liittyvistä seikoista, vastaan mielelläni kysymyksiin.

Kiitos jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin:

Päivi Tenhunen
Wellness-tradenomi (AMK)-opiskelija
Savonia-ammattikorkeakoulu

TAUSTATIEDOT

1. Yrityksemme koko *

- ◯ 1-4 työntekijää
- ◯ 5-9 työntekijää

- ◯ 10-19 työntekijää
- ◯ 20-49 työntekijää
- ◯ 50-99 työntekijää
- ◯ yli 100 työntekijää
- ◯ ei yritystä

2. Yrityksemme ikä: *

- ◯ alle 5 vuotta
- ◯ 5-10 vuotta
- ◯ yli 10 vuotta
- ◯ ei yritystä

PALVELUJEN KÄYTTÖ

3. Yrityksemme sai tiedon Kuopio Living Lab -palvelusta:
(voitte valita useamman vaihtoehdon)

- ☐ internetin hakukoneesta
- ☐ sosiaalisesta mediasta
- ☐ uutiskirjeestä
- ☐ tapahtumasta
- ☐ toisen henkilön kautta
- ☐ jostain muualta, mistä? _____

4. Yrityksemme käyttämä Kuopio Living Lab -palvelu:
(voitte valita useamman vaihtoehdon)

- ☐ asiantuntija-arvio (sis. tapahtumat grindery, findery)

- [ ] työpaja
- [ ] käytettävyystestaus
- [ ] käytettävyysarvio
- [ ] tutkimusyhteistyö
- [ ] muu, mikä? _____

5. Kuopio Living Lab -palvelumme toteutettiin yhteistyössä seuraavien organisaatioiden kanssa: (voitte valita useamman vaihtoehdon)

- [ ] Kuopio yliopistollinen sairaala
- [ ] Kuopion kaupunki
- [ ] Savonia-ammattikorkeakoulu
- [ ] Kysteri
- [ ] muun, minkä? _____

PALVELUPOLUN KOSKETUSPISTEET

Palvelupolku on palvelukokonaisuuden kuvaus, joka kuvaa asiakkaan kulkua palvelun aikana. Palvelupolku muodostuu kosketuspisteistä eli hetkistä, jolloin asiakas kohtaa yrityksen.

6. Seuraavaksi pyytäisin teitä arvioimaan asiakaskokemustanne käyttämänne palvelun osalta seuraavissa kosketuspisteissä.

-5 = huonoin mahdollinen kokemus ja 5 = paras mahdollinen kokemus.

Halutessanne voitte tarkentaa vastauksianne avoimiin tekstikenttään.

	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4
Kuopio Living Lab -palveluun tutustuminen internetsivuilla ennen yhteydenottoa	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Sähköisen yhteydenottolomakkeen käyttäminen: löytäminen, täyttäminen, lähettäminen	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4
Kuopio Living Labin henkilökunnan ensimmäinen yhteydenotto	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Ensimmäiset tapaamiset Kuopio Living Labin kanssa	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Palvelun testaussuunnitelman laatiminen	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Palvelun sopimuksen sisällön läpikäynti ja kirjallinen allekirjoittaminen	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Palvelun käytännön toteutuksen tarkempi suunnittelu Kuopio Living Labin sekä testausorganisaation kanssa	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Testausorganisaation henkilökunnan käytön koulutukset ja perehdytykset palvelun toteuttamista varten	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Palvelun toteuttaminen	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Palvelun jälkeinen Kuopio Living Labin raportointi ja yhteenveto tuloksista	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Kuopio Living Labin palvelun jälkeinen yhteydenotto ja asiakaspalautteeseen vastaaminen	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

ASIAKASKOKEMUKSEN MUODOSTUMINEN

Asiakaskokemus muodostuu palvelupolun kosketuspisteissä ja siihen vaikuttavat eri tekijät. Keskeisiä näistä ovat palvelun toimivuus, yksilöllisyys ja odotuksiin vastaaminen.

7. KUOPIO LIVING LAB -PALVELUN TOIMIVUUS

Onnistunut asiakaskokemus muodostuu palvelun sujuvuudesta, vaivattomuudesta ja virheettömyydestä eli se on kokonaisuudessaan toimivaa.

Seuraavaksi pyytäisin teitä arvioimaan Kuopio Living Labin toimivuuteen liittyviä väittämiä.

Halutessanne voitte tarkentaa vastauksianne avoimiin tekstikenttiin.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täys sam miel
Tieto Kuopio Living Lab -palvelusta löytyi helposti	○	○	○	○	○
Tietoa palvelusta oli saatavilla riittävästi etukäteen	○	○	○	○	○
Olin tyytyväinen Kuopio Living Labin henkilökunnan toimintaan palvelun aikana	○	○	○	○	○
Kuopio Living Labin henkilökunnan toiminta oli asiantuntevaa	○	○	○	○	○
Kuopio Living Lab -palvelu oli toimiva kokonaisuus	○	○	○	○	○

8. KUOPIO LIVING LAB -PALVELUN YKSILÖLLISYYS

Hyvä asiakaskokemus muodostuu yksilöllisyydestä, tarpeiden ymmärtämisestä ja minäkuvan tukemisesta.

Seuraavaksi pyytäisin teitä arvioimaan Kuopio Living Lab -palvelun yksilöllisyyteen liittyviä väittämiä.

Halutessanne voitte tarkentaa vastauksianne avoimiin tekstikenttiin.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täys sam miel
Kuopio Living Lab huomioi yrityksemme palvelun tarpeen yksilöllisesti	○	○	○	○	○
Yrityksemme sai palvelun aikana riittävästi tietoa palvelun sisällöstä	○	○	○	○	○
Yrityksemme sai riittävästi tietoa palvelun etenemisestä sen eri vaiheissa	○	○	○	○	○

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täys sam miel
Yrityksellämme oli mahdollisuus vaikuttaa palvelun sisältöön	○	○	○	○	○
Yritystämme kohdeltiin arvostavasti palvelun aikana	○	○	○	○	○
Kuopio Living Labin lähettämään asiakaspalaute-kyselyyn vastaaminen oli mielekästä	○	○	○	○	○

9. KUOPIO LIVING LAB -PALVELUN ODOTUKSIIN VASTAAMINEN

Onnistunut asiakaskokemus vastaa ja ylittää odotuksia jättäen positiivisen mielikuvan palvelusta saaden samalla haluamaan lisää.

Seuraavaksi pyytäisin teitä arvioimaan Kuopio Living Lab -palvelun onnistumiseen liittyviä väittämiä. Halutessanne voitte tarkentaa vastauksianne avoimiin tekstikenttiin.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täys sam miel
Kuopio Living Lab -palvelu vastasi yrityksemme tarvetta	○	○	○	○	○
Kuopio Living Lab -palvelu ylitti odotuksemme	○	○	○	○	○
Kuopio Living Lab -palvelun käyttö edisti tuotekehitystämme	○	○	○	○	○
Käytämme Kuopio Living Labin palveluita tarvittaessa uudelleen	○	○	○	○	○

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täys sam miel
Kuopio Living Labin tarjoaman palvelun olemassaolo on tärkeää	○	○	○	○	○
Olisimme valmiita maksamaan Kuopio Living Lab -palvelusta	○	○	○	○	○

10. Kuinka todennäköisesti suosittelisitte Kuopio Living Lab -palvelua muille alan yrityksille?

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
En lainkaan todennäköisesti	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	Erittäin todennäköisesti