

Pykäläinen Senni

## **ASIAKASKOKEMUS TÄYDENNYSKOULUTUKSISSA**

## **ASIAKASKOKEMUS TÄYDENNYSKOULUTUKSISSA**

Senni Pykäläinen  
Opinnäytetyö  
Syksy 2023  
Luonnonvara-alan ylempi AMK  
Palveluliiketoiminnan kehittämisen tut-  
kinto-ohjelma  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu

Luonnonvara-alan ylempi ammattikorkeakoulututkinto, palveluliiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma

---

Tekijä: Senni Pykäläinen

Opinnäytetyön nimi: Asiakaskokemus täydennyskoulutuksissa

Työn ohjaaja: Satu Välijärvi

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy, 2023

Sivumäärä: 38 + 2 liitettä

---

Suomen väestöluku pienenee, ja osaavan työvoiman löytäminen on monille aloille yhteinen haaste. Samaan aikaan työelämä muuttuu koko ajan. Riittävän osaamisen varmistaminen vaatii jatkuvaa oppimista ja osaamisen kehittämistä. Täydennyskoulutus on yksi ratkaisu työvoiman osaamisen varmistamiseen ja uuden osaamisen hankkimiseen.

Koulutusta tarjoavia palveluntuottajia on lukuisia ja asiakkaista kilpaillaan, kuten muillakin palveluliiketoiminnan aloilla. Asiakaskokemus on merkittävä tekijä, kun tarkastellaan menestystä ja kilpailuetua. Erinomainen, erottuva asiakaskokemus johtaa sitoutuneisiin asiakkaisiin ja pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin, kun taas ilman hyvää asiakaskokemusta menestyminen on lähes mahdotonta.

Tämän opinnäytetyönä tehtävän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mistä täydennyskoulutusasiakkaan asiakaskokemus muodostuu ja miten täydennyskoulutuksen asiakaskokemusta tulisi johtaa. Tutkimuksessa hyödynnettiin perinteisen kirjallisuuteen perustuvan katsauksen lisäksi palvelumuotoilun menetelmiä.

Kirjallisuudesta ja asiakaspolun määrittelyn, palvelusafarin ja palveluluotaimen avulla kerätyn aineiston perusteella voitiin todeta täydennyskoulutuksen asiakaskokemuksen olevan moniulotteinen kokonaisuus, joka muodostuu kognitiivisesta, sensorisesta, sosiaalisesta ja emotionaalisesta asiakaskokemuksesta. Työn tuloksia voitiin esittää sekä asiakaskokemuksen eri osa-alueita yleisesti täydennyskoulutuksen näkökulmasta tarkastelemalla, että asiakaspolun kautta, jolloin jokaiselle asiakkaan vaiheelle tunnistetaan siinä vaiheessa todennäköisesti merkittävimmät tekijät.

Täydennyskoulutuksen asiakaskokemuksen johtaminen noudattelee kirjallisuudessa esitettyjä vaiheita. Johtamisen osalta kuitenkin korostuu asiakaskokemuksen strateginen arvottaminen, priorisointi sekä mittaaminen. Asiakaskokemukseen panostamalla täydennyskoulutusasiakkaan asiakaskokemusta on mahdollista kehittää ja sitä kautta luoda kestäviä asiakassuhteita.

---

Asiasanat: asiakaskokemus, jatkuva oppiminen, täydennyskoulutus, palvelumuotoilu

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Master of Natural Resources, Degree Programme in Service Business Development

---

Author: Senni Pykäläinen  
Title of thesis: Customer experience in Continuous Education  
Supervisor: Satu Välijärvi  
Term and year when the thesis was submitted: Autumn, 2023  
Number of pages: 38 + 2 appendices

---

Population in Finland and in many other western countries is decreasing, and finding skilled labour is a common challenge for many sectors. At the same time, working life is constantly changing and ensuring sufficient competence requires continuous learning and competence development. Continuing education is one solution for ensuring the competence of the workforce and acquiring new competence.

There are numerous service providers offering training and there is competition for customers as in other service business sectors. Customer experience is a significant factor when looking at success and competitive advantage. An excellent, distinctive customer experience leads to committed customers and long-lasting customer relationships, while without a good customer experience, success is almost impossible.

The purpose of this thesis study was to find out what constitutes the customer experience of a continuing education client and how the customer experience of continuing education should be managed. In addition to the traditional literature-based review, the research used service design methods.

Based on the literature, as well as the data collected through customer journey mapping, service safaris, and service probes, one could conclude that the customer experience of continuing education is a multidimensional entity consisting of cognitive, sensory, social, and emotional customer experience.

Managing the customer experience of further education follows the stages presented in the literature. However, in terms of management, strategic valuation, prioritization, and measurement of customer experience are emphasized. By investing in customer experience, it is possible to develop the customer experience of continuing education and thus create sustainable customer relationships.

---

Keywords: customer experience, service design, continuous learning, continuing education

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
1.1	Toimeksiantaja ja opinnäytetyön tavoitteet.....	6
1.2	Tutkimuskysymykset ja tulosten jatkohyödyntäminen .....	7
1.3	Menetelmänä palvelumuotoilu .....	7
2	ASIAKASKOKEMUS .....	10
2.1	Asiakaskokemuksen osatekijät.....	10
2.2	Asiakaskokemuksen ekosysteemi.....	11
2.3	Hyvä asiakaskokemus.....	13
2.4	Asiakaskokemuksen johtaminen .....	14
2.5	Henkilöstö asiakaskokemuksen rakentajana.....	16
3	ASIAKASYMMÄRRYKSEN KERRYTTÄMINEN.....	19
3.1	Täydennyskoulutusasiakkaan asiakaspolku.....	19
3.2	Palvelusafarilla täydennyskoulutuksessa .....	22
3.3	Palveluluotaimella asiakasymmärrystä.....	24
4	TÄYDENNYSKOULUTUSASIAKKAAN ASIAKASKOKEMUS .....	26
4.1	Havainnot asiakaskokemuksen osatekijöistä .....	28
4.2	Asiakaskokemus asiakaspolun eri vaiheissa.....	29
4.3	Täydennyskoulutuksen asiakaskokemuksen johtaminen .....	32
4.4	Yhteenvedo johtopäätöksistä .....	33
5	POHDINTA.....	34
	LÄHTEET.....	36
	LIITTEET .....	

# 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää täydennyskoulutuksen asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä. Suomen väestöluku vähenee, ja olemassa olevan työikäisen henkilöstön osaamisesta huolehtiminen on noussut aivan uuteen arvoonsa. Työnantajaorganisaatioiden on pystyttävä hankkimaan tarvittava osaaminen, ja koulutuksen laatua ohjaamaan on laadittu kansallinen korkeakoulutuksen jatkuvan oppimisen strategia. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2022, 4.)

Kansallisen korkeakoulutuksen jatkuvan oppimisen yhtenä tavoitteena on varmistaa koulutuksen laatu ja saavutettavuus. Täydennyskoulutus on yksi väline tähän. Yliopistollinen täydennyskoulutus on usein liiketoimintana tuotettavaa koulutusta, ja sitä myöten sitä ohjaavat samat liiketoiminnan lainalaisuudet kuin muillakin aloilla. Palveluiden on oltava kannattavia ja niillä tavoitellaan tuottoja, joiden avulla on mahdollista kehittää uusia palveluita. Korkeakouluilla on omat kärkialat, mutta on selvää, että kilpailuetua haetaan myös palvelun laatua kehittämällä. Asiakaskokemus on yksi erittäin tärkeä osa kannattavaa liiketoimintaa ja tästä syystä täydennyskoulutuksen asiakaskokemus on relevantti tutkimusaihe. Tutkimustulokset tuovat arvokasta tietoa sekä toimeksiantajalle että muille jatkuvan oppimisen palveluita tarjoaville organisaatioille koulutustasosta riippumatta.

Opinnäytetyön tehtävänä oli selvittää, mistä asiakaskokemus täydennyskoulutuksissa muodostuu. Koska oletamus on, että ilman oikeanlaista johtamista edes asiakaskokemus ei itsestään kehity, haluttiin työssä tarkastella myös asiakaskokemuksen johtamista. Opinnäytetyö tehtiin vuoden 2023 aikana osana Palveluliiketoiminnan kehittämisen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Tutkimusmenetelminä hyödynnettiin palvelumuotoilun menetelmiä.

## 1.1 Toimeksiantaja ja opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Itä-Suomen yliopiston Jatkuvan oppimisen keskus. Työn tavoitteena on tarkastella täydennyskoulutusasiakkaiden asiakaskokemuksen muodostumista. Kehittämistehtävän kautta halutaan löytää sellaisia asiakaskokemukseen vaikuttavia osatekijöitä, joita tarkastelemalla ja kehittämällä koulutuspalveluiden asiakaskokemusta voidaan parantaa. Yhtä lailla tarkastelun avulla on mahdollista tunnistaa sellaisia palvelun osia, joilla ei ole suurta vaikutusta asiakaskokemukseen.

Itä-Suomen yliopiston Jatkuvan oppimisen keskus, myöhemmin JOK, on yliopiston erillislaitos, jonka päätehtävänä on tuottaa jatkuvan oppimisen palveluita yliopiston profiilin mukaisilla toimialoilla. Jatkuvan oppimisen palveluilla tarkoitetaan täydennyskoulutuksia, avoimen yliopiston opintoja, asiantuntijapalveluita sekä erilaisia koulutus- ja kehittämishankkeita. (Itä-Suomen yliopisto 2022, 9.)

## 1.2 Tutkimuskysymykset ja tulosten jatkohyödyntäminen

Tässä työssä tärkein ja työtä eniten ohjaavin tutkimuskysymys on ”Mistä täydennyskoulutusasiakkaan asiakaskokemus muodostuu”? Tämän kysymyksen pohjalta pohditaan myös sitä, miten asiakaskokemusta tulisi koulutusorganisaatiossa johtaa ja mihin asioihin johtamisessa tulisi erityisesti kiinnittää huomiota.

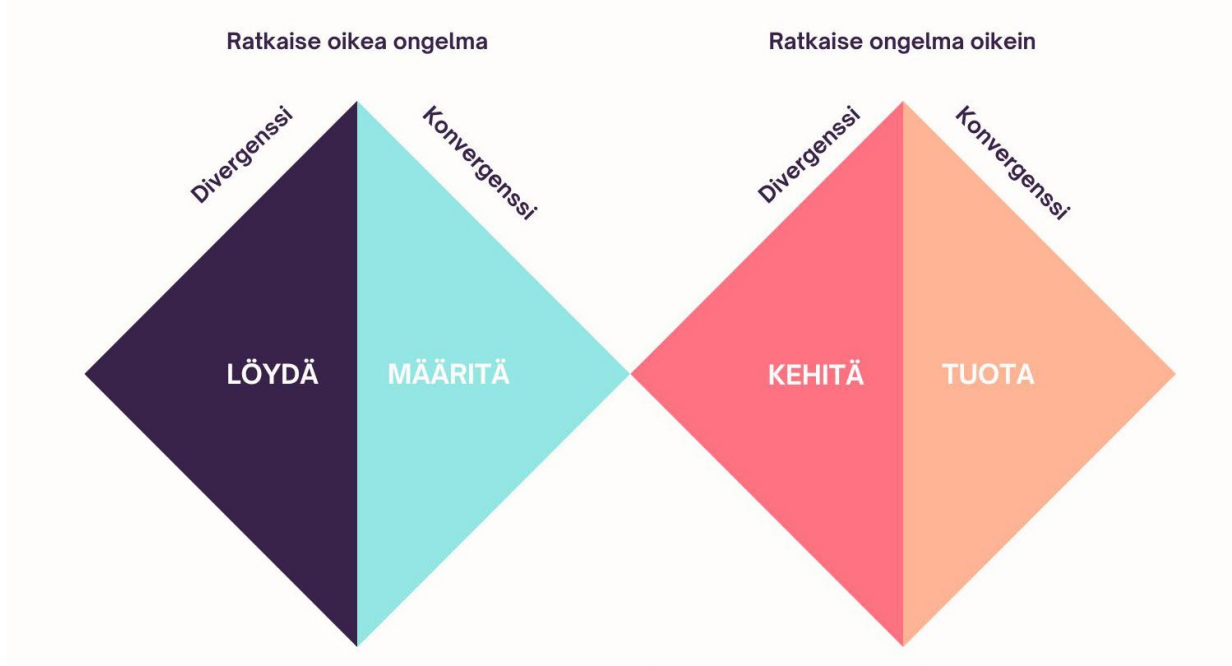
Toimeksiantajaorganisaation kehittämistyö on rajattu opinnäytetyön ulkopuolelle, ja se tehdään opinnäytetyön pohjalta organisaation sisäisenä kehittämistyönä. Opinnäytetyöstä saatavien tulosten avulla voidaan kehittää yksittäisiä asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä. Tuloksia voidaan käyttää myös yhteisten käytänteiden ja palvelutuotannon prosessien kehittämisessä.

Tällä hetkellä luonnonvara-alan täydennyskoulutukset painottuvat kestäväen tulevaisuuden ja luonnon monimuotoisuuden teemojen ympärille (Itä-Suomen yliopisto 2023). Olemassa olevan tarjonnan lisäksi suunnitteilla on koulutustarjontaa muun muassa kiertotalouden teemoista. Tilauskoulutuksena järjestettäviä täydennyskoulutuksia taas järjestetään asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää näiden uusien koulutusten suunnittelussa tai olemassa olevien koulutusten jatkojalostamisessa. Tuloksia voidaan tarkastella tietyn asiakasryhmän näkökulmasta esimerkiksi siten, että luonnonvara-alan koulutuksia järjestettäessä luontoarvot ja kestävyden näkökulmat korostuvat koko koulutuksen palvelutuotantoprosessin ajan.

## 1.3 Menetelmänä palvelumuotoilu

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät pohjautuvat palvelumuotoiluun. Palvelumuotoilun avulla päästään pureutumaan syvemmin täydennyskoulutuksen asiakaskokemukseen ja tutkimuskysymykseen *mistä täydennyskoulutuksen asiakaskokemus muodostuu*. Perinteisesti

palvelumuotoiluprosessia kuvataan Design Councilin vuonna 2004 kehittämän tuplatimanttimallin avulla (kuva 1). (Design Council 2023.)



KUVA 1 Palvelumuotoilun tuplatimantti-prosessimalli (mukaillen Design Council 2023; Koivisto ym. 2019, 43)

Tuplatimanttimallissa palvelumuotoiluprosessi muodostuu neljästä eri vaiheesta: löydä, määritä, kehitä ja tuota. Palvelumuotoilussa toistuvat divergentti ja konvergentti ajattelu. Divergenssivaiheessa kerätään suuri määrä tietoa ja timantti laajenee. Sitä seuraa konvergenssivaihe, jossa tieto täsmentyy ja timantti pienenee. Kaksi ensimmäistä vaihetta keskittyvät oikean ongelman määrittelyyn ja kaksi jälkimmäistä ohjaavat ratkaisemaan määritellyn ongelman oikealla tavalla. (Design Council 2023; Ball 2019.)

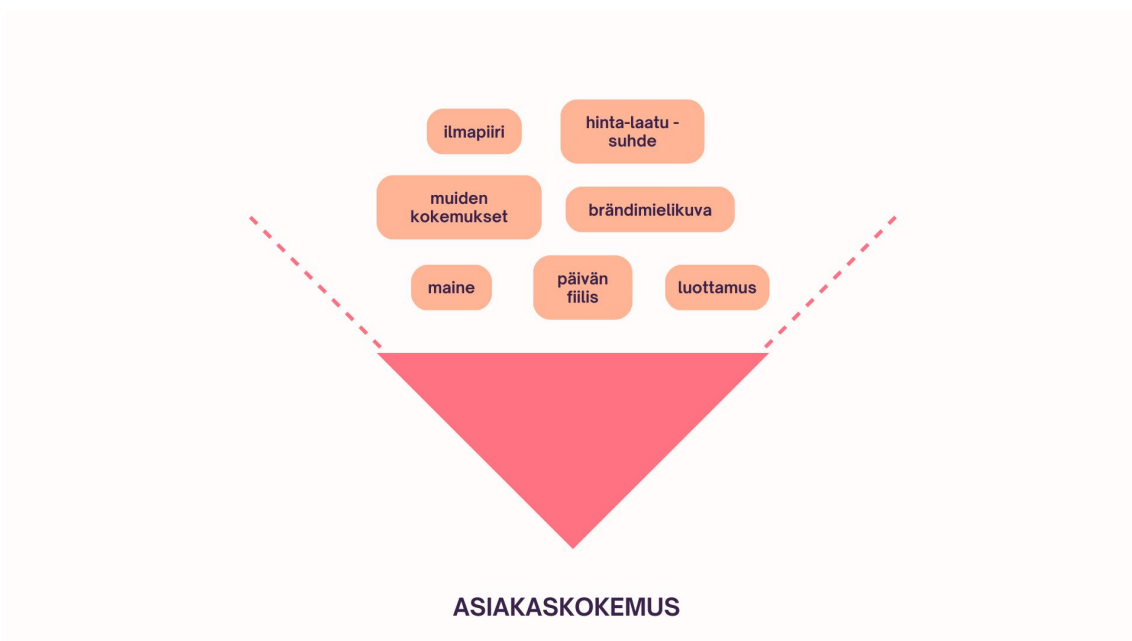
Tuplatimantin vaiheessa *löydä* kartoitetaan ja kuvataan ratkaistava ongelma (Palvelumuotoilupalo 2018). Tässä opinnäytetyössä löydä-vaiheen menetelmänä käytetään perinteistä pöytälaatikkotutkimusta eli teoreettisen viitekehyksen muodostamista. Työssä mallinnetaan asiakaspolku, jonka täydennyskoulutuksen asiakas kulkee kouluttautumisprosessin aikana, sekä tehdään palvelusafari ja palveluluotain yksittäisestä koulutuspäivästä. Määritä-vaiheessa valitaan ratkaistava ongelma.

Ongelman ratkaisuun keskitytään *kehitä*- ja *tuota* -vaiheissa. Kehitä-vaiheessa tavoitteena on tuottaa lukuisia ratkaisuvaihtoehtoja testattaviksi ja kokeiltaviksi, ja tuota-vaiheessa ideoiduista ratkaisuista valitaan parhaat palveluratkaisut viimeisteltäviksi ja markkinoille vietäviksi. Tässä

opinnäytetyössä ei edetä kehitysideoiden konseptointiin ja prototypointiin, mutta vaihetta varten on saatavilla lukuisia vaihtoehtoisia menetelmiä, joiden avulla lukija voi toteuttaa palvelumuotoiluprosjektin loppuun asti omassa organisaatiossaan. (Palvelumuotoilupalo 2018).

## 2 ASIAKASKOKEMUS

Asiakas kohtaa asiakkuutensa aikana monenlaisia tunteita ja kokemuksia. Hän on vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa usein eri tavoin. Aina näihin tilanteisiin eli kosketuspisteisiin ei liity asiakkaan ja palveluntarjoajan välistä henkilökohtaista vuorovaikutusta, vaan kohtaaminen voi liittyä myös verkkosivuihin, mainoksiin, artikkeleihin tai muiden kokemuksiin. Osa näistä kohtaamisista tapahtuu ennen asiakkuutta, osa sen aikana ja osa asiakkuuden päätyttyä. Tätä erilaisten tilanteiden ja tuntemusten summaa kutsutaan asiakaskokemukseksi (Kuva 2). (Holma ym. 2021, 24; Golding 2018, 14.)



KUVA 2 Asiakaskokemus muodostuu monista tekijöistä (Mukaillen Holma ym. 2021, 24)

### 2.1 Asiakaskokemuksen osatekijät

Laajemmin tarkasteltuna voidaan ajatella, että asiakaskokemus muodostuu fyysisestä, digitaalisesta ja tiedostamattomasta kohtaamisesta. Hyvässä asiakaskokemuksessa nämä kolme ulottuvuutta ovat sopusoinnussa keskenään. Jos fyysinen kohtaaminen kuten asiakaspalvelutilanne jättää asiakkaalle huonon kokemuksen, on sitä vaikea kumota tiedostamattoman kohtaamisen kuten brändin kautta. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 33–34.)

Teoksessa Strategiana asiakaskokemus (2021) Saarijärvi ja Puustinen syventyvät asiakaskokemukseen vielä tarkemmin. Heidän mukaansa asiakaskokemukselle ominaista on sen

moniulotteisuus. Kyseessä on kognitiivinen, emotionaalinen, sensorinen ja sosiaalinen kokemus. Kognitiivinen asiakaskokemus muodostuu pitkälti siitä, miten asiakasodotukset onnistutaan täyttämään. Asiakas haluaa kokea, että palvelu täyttää sille asetetut tavoitteet ja on muodostuneen ennakkokäsityksen mukainen ja siten vastaa hänen odotuksiaan. Sosiaaliseen asiakaskokemukseen vaikuttavat eniten henkilökunta ja vertaiset eli muut asiakkaat. Sensorinen asiakaskokemus muodostuu aistikokemuksista eli siitä, miltä asiat näyttävät, kuulostavat ja tuntuvat. Emotionaalinen asiakaskokemus taas rakentuu erilaisista tunteista, joita kontaktipintoihin voi liittyä. Tällaisia, joskus voimakkainakin esiin nousevia tunteita ovat esimerkiksi ilo, viha tai turhautuminen. Emootiot voivat myös olla seurausta jostakin sensorisesta, kognitiivisesta tai sosiaalisesta kokemuksesta, eli erilaiset asiakaskokemukset voivat muodostaa syy-seuraussuhteita keskenään. (Saarijärvi & Puustinen, 2021, 78–79.)

Asiakaskokemusta voidaan tarkastella myös osakokemusten kautta. Osakokemuksia voivat olla esimerkiksi brändikokemus, ostokokemus ja palvelukokemus. Kaiken kaikkiaan voidaan siis kiteyttää, että asiakaskokemus on asiakkuuden aikana yksilöllisesti rakentuva ja moniulotteinen erilaisten kokemusten summa. (Ahvenainen ym. 2017, 33–34; Golding 2018, 14; Saarijärvi & Puustinen, 2021. 54, 63.)

Täydennyskoulutukselle on tyypillistä, että sen maksaja on työnantajaorganisaatio. Koulutus voi olla työnantajaorganisaation tilaama tai työnantaja voi maksaa koulutukseen osallistujan osallistumismaksun. Kuten tavallista kuluttajakauppaa myös yritysten välistä kauppaa (B2B) tekevät ihmiset. B2B-asiakkaiden kohdalla asiakaskokemuksen muodostuminen on kuitenkin hieman monimutkaisempi kokonaisuus, sillä tyypillisesti palvelun hankintaan ja kuluttamiseen liittyy useita eri henkilöitä eri organisaatiotasoilla ja ostoprosessit voivat olla pitkiä. Monimutkaisuus muodostuu siitä, että palvelun tilaajalla, päätöksentekijällä ja kuluttajalla voi olla aivan erilaiset odotukset ja tarpeet. Täydennyskoulutuksissa työnantaja asettaa koulutukselle tietyt omat odotuksensa, joiden lisäksi koulutukseen osallistujilla voi olla lukuisia erilaisia odotuksia. (Holma ym. 2021, 33.)

## **2.2 Asiakaskokemuksen ekosysteemi**

Asiakaskokemuksen ekosysteemi rakentuu erilaisten toimijoiden välisistä suhteista. Siihen kuuluvat asiakkaiden lisäksi kaikki organisaation työntekijät ja sidosryhmät, olivatpa ne asiakkaalle näkyvissä tai eivät (Kuva 3). Myös toimintaympäristö, mukaan lukien erilaiset säännökset, strategiat,

ohjeet ja teknologiat, voidaan nähdä osaksi asiakaskokemuksen ekosysteemiä. Ihanteellisessa tilanteessa kaikki ekosysteemin osat hyötyvät muiden osien toimista. (Manning, Bodine & Forrester 2012, 44.)



KUVA 3 Asiakkaalle näkyvät ja piilossa olevat asiakaskokemuksen ekosysteemin osatekijät (muokailen Manning ym. 2012; 44)

Asiakaskokemuksen ekosysteemi ja sen osien väliset suhteet ovat yhtä kuin asiakaskokemus. Palveluntarjoaja itsessään ei aina omista kaikkia kontaktipisteitä ja siten asiakaskokemuksen syntyymiseen vaikuttaa moni tekijä. Hyvän asiakaskokemuksen aikaansaaminen vaatii sen, että palveluntarjoaja tuntee oman ekosysteeminsä ja ekosysteemin kaikki osatekijät ymmärtävät asiakkaan tarpeita. (Manning ym. 2012, 56; Saarijärvi & Puustinen, 2021, 117; Henttonen 2023).

Täydennyskoulutusten kohdalla ekosysteemi voi vaihdella, mutta peruspalikat rakentuvat palveluntarjoajaorganisaation valitsemista toimijoista ja toimittajista. Näkyvissä ovat kulloisenkin koulutuksen avainhenkilöiden ja mahdollisesti muualta hankitun kouluttajan lisäksi muun muassa toimitilapalvelut ja siistijät. Piilossa asiakkaalta ovat usein organisaation johto ja muut työntekijät, muiden yksiköiden tuottamat palvelut ja sen lisäksi esimerkiksi kaikkien käytettävien ohjelmistojen ja oppimisympäristöjen palveluntuottajat.

### 2.3 Hyvä asiakaskokemus

Asiakaskokemuksella tavoitellaan menestystä ja kilpailuetua. Kun toimitaan kilpaillulla toimialalla, on hyvä asiakaskokemus elinehto ja ilman sitä on hyvin vaikea pärjätä. Mitä sitten on hyvä asiakaskokemus? Gerdtin ja Korkeakosken mukaan hyvän asiakaskokemuksen keskeinen tekijä on helppous. Siihen lukeutuvat saavutettavuus, nopeus, sujuvuus ja asioinnin miellyttävyys. (Gerdt & Korkeakoski 2016, 17–18, 229.)

B2B-asiakkaiden kohdalla hyvän asiakaskokemuksen rakentumiseen vaikuttavat usein samat tekijät kuin kuluttaja-asiakkaillakin. Erojakin on: yritysten välisessä liiketoiminnassa toiminnalliset kokemukset korostuvat ja hyvin elämyksellisten kokemusten sijaan merkittävämpää on palvelun riskittömyys, luotettavuus, tarkoituksenmukaisuus ja käytännönläheisyys. Sekä kuluttaja- että B2B-asiakkaissa suuri osa asiakaskokemuksesta muodoutuu odotuksiin vastaamisen pohjalta. B2B-asiakas voi palvelua hankkiessaan tavoitella esimerkiksi omien asiakkaitensa asiakastyytyvyyden parantamista, toiminnan tehostamista tai tuottavuuden lisäämistä. Asiakkaalle muodostuu odotuksia hankkimaansa palvelua kohtaan, ja iso osa asiakaskokemuksesta muodostuu sen perusteella, tulevatko nämä odotukset vastatuiksi. (Holma ym. 2021, 33–38; Saarijärvi & Puustinen 2021, 85–86.)

Kuluttaja- ja B2B-asiakkailla yhteistä on myös asiakkaan arjen ymmärtäminen. Asiakasyrityksen prosessien ja toimintojen tunteminen sekä asiakkaan palveluiden ja omien palveluiden välisen vuorovaikutuksen ymmärtäminen mahdollistavat palveluiden ja toiminnan kehittämisen vastaamaan paremmin asiakastarpeita. Tämä taas edesauttaa paremman asiakaskokemuksen kehittymistä. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 90.)

B2B-asiakkuuksiin pätee myös sama lainalaisuus kuin kuluttaja-asiakkuuksiinkin: asiakassuhteen ylläpito ja kehittäminen on edullisempaa kuin uusasiakashankinta. Eri arvioiden mukaan sitä voidaan pitää 8–16 kertaa helpompana kuin uusasiakashankintaa. Hyvän asiakaskokemuksen kautta asiakkaista syntyy suosittelijoita ja B2B-asiakkaiden kohdalla referenssien merkitys on keskeinen. (Holma ym. 2021, 34–35, 81.)

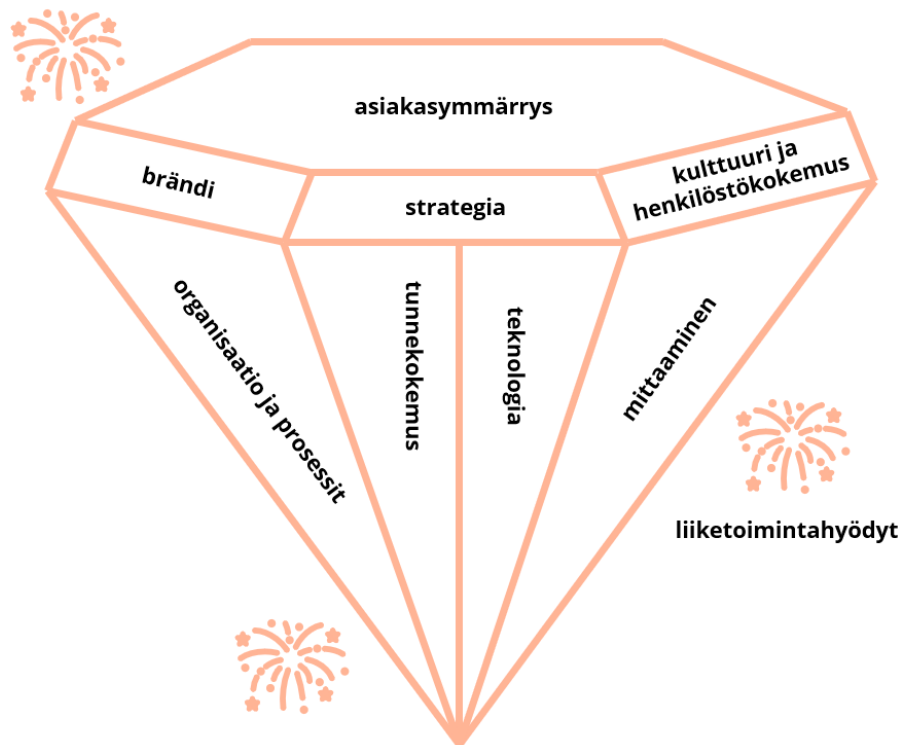
Se, kuinka paljon asiakaskokemuksen tuomaa potentiaalia voidaan hyödyntää, riippuu toimialasta. Jos kilpailijat eivät ole vielä heränneet asiakaskokemuksen merkitykseen, voidaan asiakaskokemusta kehittämällä saavuttaa merkittävää kilpailuetua. Mikäli saman toimialan kilpailevissa

organisaatioissa asiakaskokemus on keskiössä, on kilpailuedun hakeminen haastavampaa eikä kilpailussa pärjää laisinkaan ilman asiakaskokemukseen panostamista. (Gerdt & Korhonen 2016, 15–16).

## 2.4 Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemusta johtamalla on mahdollista parantaa asiakastytyvyyttä, henkilöstön tyytyväisyyttä ja liiketoiminnallista voittoa. Asiakaskokemuksen johtaminen tiivistyy siihen, että organisaatiolla on jatkuvasti kehittyvä ja innostunut kyky suunnitella ja toteuttaa myönteisiä kokemuksia koko asiakkuuden ajan sen kaikissa kosketuspisteissä. (Wetzels, Klaus & Wetzels, 1–2, 2023.)

Koska asiakaskokemus perustuu valtaosin tunteisiin, on sitä siksi hyvin vaikea hallita. Asiakaskokemuksen johtaminen ei kuitenkaan ole mahdotonta. Holma ym. ovat teoksessaan *Menestys syntyy asiakaskokemuksesta* esitelleet Asiakaskokemuksen johtamisen timanttimallin, johon on koottu ne osa-alueet, jotka asiakaskokemuksen johtamisessa tulisi huomioida. Timanttimallin mukaan asiakaskokemuksen johtamisen keskiössä ovat asiakasymmärrys, brändi, strategia, kulttuuri ja henkilöstökokemus, organisaatio ja prosessit, tunnekokemus, teknologia sekä mittaaminen. Liiketoimintahyötyjä saavutetaan varmimmin kiinnittämällä huomiota kaikkiin näihin edellä lueteltuihin osa-alueisiin. (Kuva 4.) (Holma ym. 2021, 28, 41.)



KUVA 4 Hyvän B2B-asiakaskokemuksen johtamisen timanttimali (Mukaillen Holma ym. 2021,41)

Asiakaskokemus voi olla organisaation strategian keskeinen tekijä. Kun asiakaskokemus ohjaa organisaation toimintaa, tarkoittaa se sitä, että hyvääkin asiakaskokemusta pyritään parantamaan ja kehittämään jatkuvasti. Strategiana asiakaskokemus -teoksessa Saarijärvi ja Puustinen kuvaavat asiakaskokemuksen viitekehysten. Viitekehys kiteyttää hyvin sen, miksi asiakaskokemuksen tulisi nousta strategiaan asti. Organisaation olemassaolon tarkoitus tuo mukanaan tavoitteita kasvulle ja kannattavuudelle. Tämä taas näyttäytyy valikoimana erilaisia keinoja, joilla tavoitteisiin päästään. Näiden keinojen ja tavoitteiden tulisi näkyä strategiassa, jotta niitä voitaisiin viedä operatiivisella tasolla toimintaan ja sitä kautta saada tuloksia. Kehä pyörähtää uudelleen alkuun, kun seurauksista ja tuloksista analysoidaan uusia strategisesti merkittäviä tavoitteita, niille toimintatapoja jne. Johtaja johtaa toimintaa strategian ja toimintasuunnitelman mukaisesti. Johtamisen kannalta on siis tärkeää, että asiakaskokemus nostetaan strategiaan tai yksikön toimintasuunnitelmaan. (Gerdt & Korhikoski 2016, 19; Saarijärvi & Puustinen 2021, 40–41, 119.)

Sama viitekehys toimii karttana asiakaskokemuksen johtajalle. Ensin määritellään yhdessä tavoitteet ja varmistetaan, että kaikki jakavat ymmärryksen. Sitten valitaan menetelmät, joilla tavoitteisiin päästään, ja tunnistetaan oikeat kohderyhmät. Tämän jälkeen tunnistetaan kehittämiskohteet ja valitaan oikeat työkalut. Seuraavaksi järjestäydytään siten, että haluttu asiakaskokemus voidaan saavuttaa. Prosessin aikana myös osoitetaan valta- ja raportointisuhteet ja määritellään vastuut,

koordinaatio eli käytännön toiminnanohjaus ja viestintä eri toimijoiden välillä. Sitten valitut menetelmät viedään käytäntöön palvelun tuottamisen yhteydessä, ja lopuksi mitataan, seurataan ja analysoidaan. Ja vielä tiivistettynä: tee strateginen suunnittelu, johda toimintaa ja seuraa tuloksia. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 40–41, 119–193.)

Myös henkilöstövalinnoilla on suuri merkitys asiakaskokemukseen, ja rekrytointia voidaan tehdä asiakaskokemuksen vahvistamisen näkökulmasta. Tärkeitä kompetensseja ovat tarvittavan osaamisen lisäksi myös esimerkiksi yhteistyötaidot ja oppimiskyky. Henkilökohtainen arvomaailma kuitenkin korostuu, kun haetaan asiakaskokemuksen kehittämiseen myönteisesti suhtautuvia työntekijöitä. Asiakaskokemuksen kehittämisen kannalta tärkeitä arvoja ovat asiakaslähtöisyys, empatiakyky, asiakaspalveluhalukkuus sekä kyky haastaa omaa päätöksentekokykyä asiakkaan hyväksi. Johtotehtävärekrytointien kohdalla korostuu kyky johtaa yritystä asiakkaiden toiveiden suuntaan. Johtajavalinnoilla on myös suuri vaikutus organisaatiokulttuuriin ja henkilöstökokemuksen kautta asiakaskokemukseen. (Gerdt ja Korhikoski 2016, 222–223.; Holma yms. 2019, 100–103.)

Hyvä asiakaskokemus ja sen tavoittelu ei voi kuitenkaan ohjata toimintaa kannattavuuden kustannuksella. Asiakaskokemuksen johtaja punnitsee jatkuvasti hyötyjen ja uhrausten välillä. On tärkeää tunnistaa niitä kontaktipisteitä, joissa palvelusta voidaan tinkiä ilman, että sillä on hyvin vähän, tai ollenkaan vaikutusta asiakaskokemukseen, mutta jotka voivat lisätä palvelun kannattavuutta ja liiketoimintahyötyä merkittävästikin. Toisaalta taas voi olla hyödyllistä tunnistaa tärkeimmät asiakkaat ja varmistaa heidän asiakaskokemuksensa onnistuminen. (Puustinen & Saarijärvi 2023.)

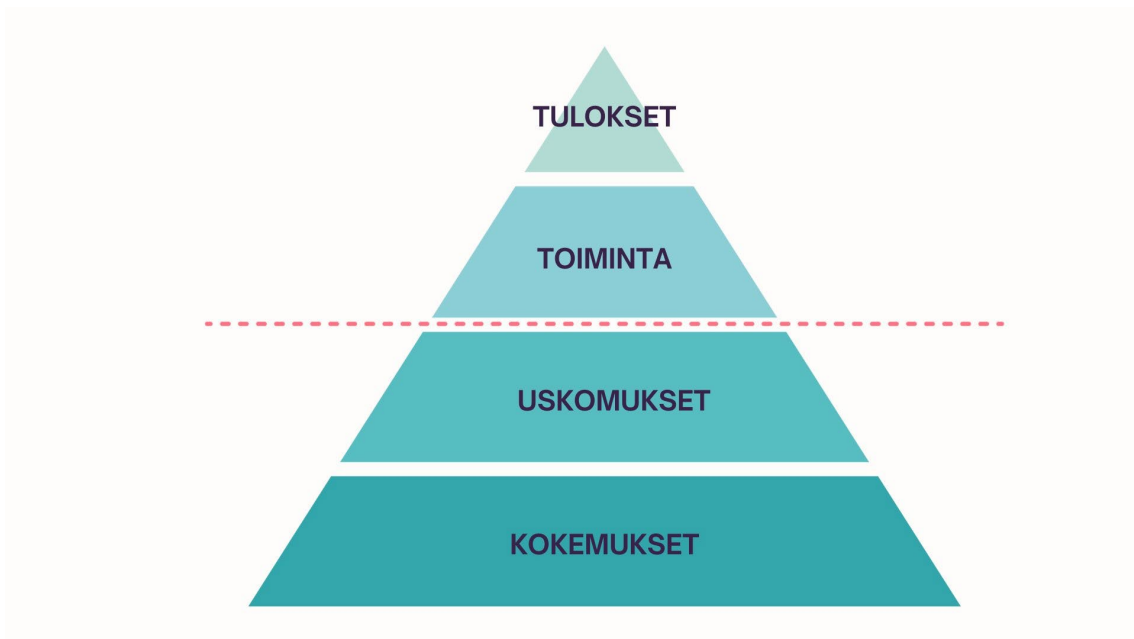
## **2.5 Henkilöstö asiakaskokemuksen rakentajana**

Hyvä henkilöstökokemus synnyttää hyvää asiakaskokemusta (Holma ym. 2021, 85). Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus kulkevat käsi kädessä mutta eivät kuitenkaan ole suoraan verrannollisia tai sama asia. Henkilöstökokemus tarkoittaa työntekijän käsitystä työnantajasta. Henkilöstökokemus syntyy vuorovaikutuksen, tunteiden ja mielikuvien perusteella. Henkilöstökokemusta ei analysoida tässä työssä, mutta se on kokonaiskuvan kannalta tärkeää ymmärtää. (Korhikoski 2019, 16, 24.; Qi, Wang & Hall 2023, 113803.)

Palveluliiketoiminnassa palveluntarjoajan henkilökunnalla on suuri merkitys asiakaskokemuksessa. Sekä henkilöstö- että asiakaskokemusta tarkastelemalla voidaan vaikuttaa esimerkiksi

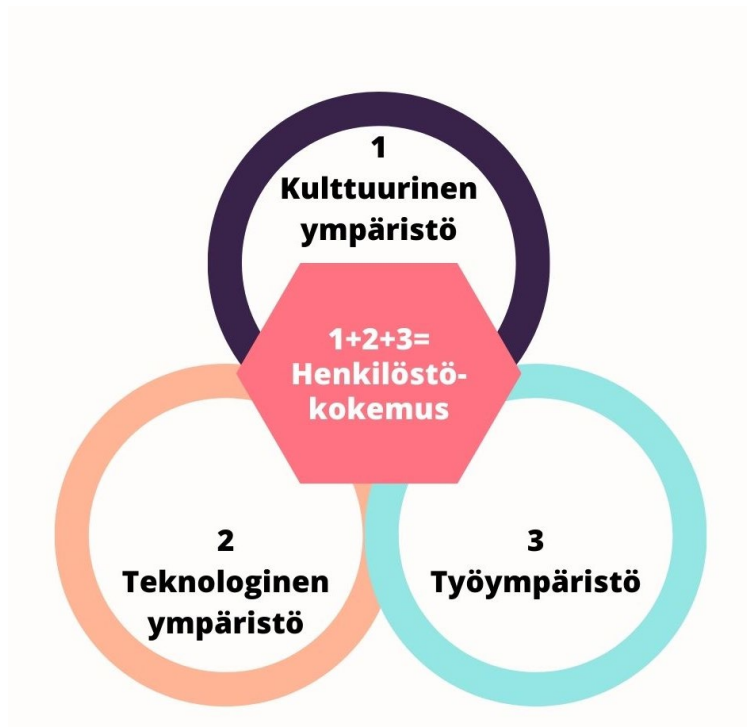
yrittäjien kannattavuuteen. Korkiakosken mukaan tätä voidaan yksinkertaistaa ajattelemalla, että asiakaskokemus + henkilöstökokemus on yhtä kuin yrityksen menestyminen. (Korkiakoski 2019, 29; Qi ym. 2023, 113803.)

Ilman hyvää henkilöstökokemusta on siis hyvin vaikea päästä erinomaiseen asiakaskokemukseen. Tätä voidaan ajatella myös pyramidina. Pyramidin huipulla ovat organisaation toiminta ja tulokset, jotka pohjautuvat henkilöstön uskomuksille ja kokemuksille (Kuva 5). (Holma ym. 2021, 97.)



*KUVA 5 Henkilöstökokemus on toiminnan ja tulosten kivijalka (mukaillen Holma ym. 2021, 97)*

Samaan tapaan kuin asiakaskokemus, myös henkilöstökokemus muodostuu eri tekijöiden summasta. Henkilöstökokemukseen vaikuttavat mm. kulttuurinen, teknologinen ja työympäristö (Kuva 6). Kulttuurisella ympäristöllä tarkoitetaan yrityksen päivittäisiä toimintatapoja, kannustimia, palkitsemista, asioiden käsittelyä sekä olemisen tapaa ja johtamista eli kaikkea sitä, mitä tapahtuu, kun kukaan ei ole katsomassa. Teknologinen ympäristö muodostuu laitteista ja ohjelmistoista, joita työssä käytetään. Hitaat ja huonosti toimivat järjestelmät ja työkalut aiheuttavat turhautumista ja hidastavat työn tekemistä. Etätöiden yleistyessä teknologisen työympäristön merkitys on korostunut. Työympäristöllä taas tarkoitetaan fyysistä työympäristöä, joka tukee työn tekemistä, innovaatioita ja hyvinvointia, ja joka tarjoaa sopivassa suhteessa stimulaatiota ja rauhaa. Henkilöstökokemusta kehitettäessä näiden kolmen osatekijän tulisi saada yhtä paljon huomiota, sillä erinomainen henkilöstökokemus vaatii, että kaikki kolme osa-aluetta ovat kunnossa. (Holma ym. 2021, 91–105.)



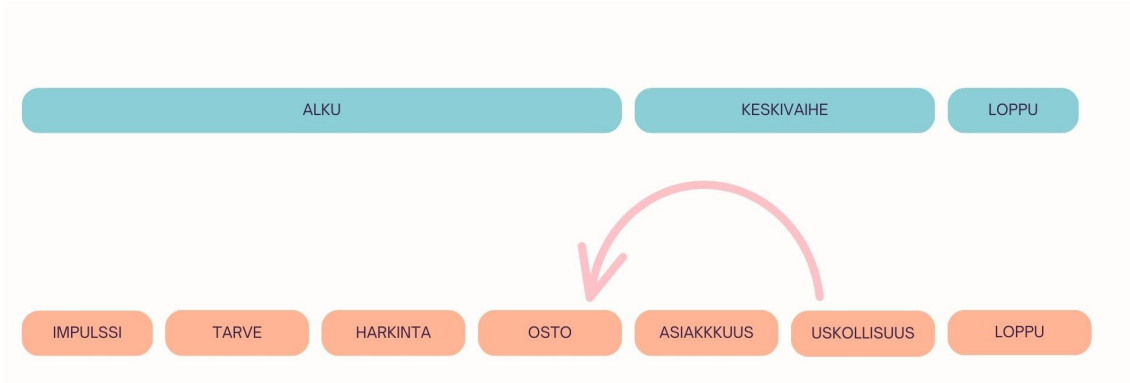
*KUVA 6 Henkilöstökokemus muodostuu kulttuurisesta, teknologisesta ja työympäristöstä (mukailen Holma ym. 2021, 93)*

### 3 ASIAKASYMMÄRRYKSEN KERRYTTÄMINEN

Tässä opinnäytetyössä täydennyskoulutusasiakkaiden asiakaskokemukseen syvennyttiin palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen keräämällä monipuolisesti tietoa asiakaskokemuksesta sekä yleisesti että erityisesti täydennyskoulutusten näkökulmasta. Yleisellä tasolla tarkastelu pohjautui kansalliseen ja kansainväliseen kirjallisuuteen sekä tutkittuun tietoon perehtymällä. Teoreettinen viitekehys ja täydennyskoulutusasiakkaan asiakaspolku yhdessä antoivat hyvän määrän tarkasteltavaa aineistoa, mutta sitä haluttiin vielä täydentää palvelusafarin ja palveluluotaimen avulla. Näillä menetelmillä saatiin kattava käsitys siitä, mistä täydennyskoulutusasiakkaan asiakaskokemus muodostuu.

#### 3.1 Täydennyskoulutusasiakkaan asiakaspolku

Asiakkaan polku eli asiakaspolku muodostuu kaikista vaiheista ja kontaktipisteistä, jotka asiakas käy läpi asiakkuutensa ajan. Perinteisesti ajateltuna asiakaspolku koostuu kolmesta eri vaiheesta: alku, keskivaihe ja loppu (Kuva 7). Nämä eri vaiheet taas koostuvat erilaisista askelmista, jotka vaihtelevat palvelukohtaisesti. Alkuvaiheen askelmia ovat impulssi ja tarpeen herääminen sekä harkinta ja ostopäätös. Keskivaiheilla ovat asiakkuus ja uskollisuus, ja viimeisenä askelmana on asiakkuuden loppu. Onnistunut asiakaskokemus voi johtaa uskollisuuteen, joka taas voi johtaa uuteen ostotapahtumaan, ja näin keskivaiheen askeleet toistuvat uudelleen. (Holma ym. 2021, 137–138.)



KUVA 6 Asiakaspolun vaiheet ja askelmat (mukaillen Holma ym. 2021, 137)

Tässä opinnäytetyössä täydennyskoulutusasiakkaan asiakaskokemuksen tarkastelu alkoi asiakaspolun hahmottelulla huomioiden asiakaspolun eri vaiheet ja askelmat. Esimerkkitapauksena



tai sertifikaatin saaminen (34 %). Muita motiiveja olivat muiden kannustus (17 %), teknologisissa muutoksissa mukana pysyminen (16 %), mahdollisuus parempaan toimeentuloon (14 %) työnantajan velvoitus (13 %), arvostuksen saaminen (4 %) ja terveydelliset syyt (4 %). (Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskus 2023, 31.)

Asiakaspolun keskivaiheelle sijoittuvat opiskeluun liittyvät toimet, joita ovat opintojaksolle tai moduuliin ilmoittautuminen, ohjaus, koulutuspäiviin osallistuminen, itsenäinen opiskelu ja kehittämistehtävän tekeminen. Keskivaiheessa asiakkuus painottuu opiskelujen ympärille. Täydennyskoulutusopiskelu voi koostua itsenäisesti suoritetusta verkkokurssista, yhdestä koulutuspäivästä, erilaisista ohjauksen elementeistä koostuvasta kokonaisesta opintojaksosta tai useista opintojaksoista koostuvasta opintokokonaisuudesta. Pitkissä täydennyskoulutusohjelmissa keskivaiheen toiminnot, kehittämistehtävää lukuun ottamatta, voivat toistua useita kertoja. Laajuus ja opiskelun kesto voi vaihdella muutamasta tunnista useisiin vuosiin.

Loppuvaiheeseen voidaan liittää valmistuminen tai opintojen päättyminen ilman valmistumista sekä alumnivaihe eli vaihe valmistumisen jälkeen opintojen päätyttyä. Asiakkuus päättyy, kun koulutuspolku ei enää jatku; opiskelija suorittaa opintonsa loppuun ja valmistuu tai opinnot jäävät eri syistä kesken ja päättyvät. Valmistuttuaan opiskelijasta tulee alumni ja tätä saavutettua asemaa voitaisiin hyödyntää jatkomarkkinoinnissa ja ylläpitämällä asiakassuhdetta. Mikäli asiakaskokemus on ollut hyvä, on mahdollista, että asiakas on uskollinen ja asiakkuus palaa, kun tarve lisätä osaamista taas uusiutuu. Uskollisuus näyttäytyy niin, että sama asiakas, olipa kyseessä yksityinen henkilö tai organisaatio, voi rakentaa henkilökohtaisen tai organisaationsa koulutuspolun palveluntuottajan muiden palveluiden kautta. Uusiasiakkuushankinta on edullisempaa palveluntuottajille, mutta se säästää myös asiakkaan voimavaroja ja resursseja. On helpompaa asioida tutussa oppimisympäristössä ja tuttujen toimijoiden kanssa. Tämän vuoksi on tärkeää pitää yllä asiakassuhteita ja varmistaa, että palveluntarjoaja on ensimmäisenä mielessä, kun koulutustarve jälleen nostaa päätään. (Holma ym. 2021, 140–141.)

Jatkossa asiakaspolkua voi hyödyntää monin tavoin. Sitä voi tarkastella vielä useammasta näkökulmasta ja laajentaa sen palvelukuvaukseksi (service blueprint), jolloin tarkasteluun lisättäisiin muun muassa asiakkaalle näkyvät ja näkymättömissä olevat toiminnot. Tarkastelua voisi tehdä eri alojen tai eri laajuisten täydennyskoulutusten näkökulmasta. Tarkasteltavia vaiheita voitaisiin myös pilkkoa hyvinkin pieniin osiin, esimerkkinä ilmoittautumisprosessi, jota voitaisiin tarkastella hyvinkin

yksityiskohtaisesti. Asiakaspolkua voisi tarkastella myös esimerkiksi kestävyiden ja vastuullisuuden näkökulmasta ja ottaa teemaan liittyvät kosketuspisteet tarkempaan tarkasteluun.

### **3.2 Palvelusafarilla täydennyskoulutuksessa**

Yhtenä tiedonkeruumenetelmänä käytettiin palvelusafaria. Palvelusafari on havainnointiin perustuva etnografinen tutkimuskeino, jossa asetetaan palvelunkäyttäjän asemaan ja pyritään havainnoimaan ennalta määritettyjä seikkoja — tässä tapauksessa asiakaskokemusta — ja kirjaamaan omat havainnot ylös (Miettinen ym. 2011, 64). Palvelusafarin etuna on, että tutkimuksen tekijä osallistuu itse asiakkaana palvelun käyttämiseen ja tekee omakohtaisia havaintoja, joita ei ehkä muuten voisi huomata. Palvelusafari auttaa havaitsemaan sellaisia epäkohtia, joita muuttamalla asiakkaan kokemusta voitaisiin kenties parantaa. (Espoon kaupunki 2014, 12.)

Palvelusafari kohdistui eMBA-täydennyskoulutusohjelman Kiertotalous vastuullisena liiketoimintana -opintojakson lähipäiviin. Lähipäivät järjestettiin Kuopiossa 19. – 20.4.2023. Havainnointiin sisältyivät lähipäivästä tiedottaminen ja varsinaisten koulutuspäivien tapahtumat. Valmistauduin palvelusafariin aiemman palvelusafarikokemukseni pohjalta. Halusin ehdottomasti valita palvelusafarin yhdeksi tiedonkeruun menetelmäksi, sillä koen sitä kautta tehtävien havaintojen olevan sellaisia, joita ei välttämättä muuten saa tietoonsa. Palvelusafarin aikana tein muistiinpanoja sähköisesti Microsoft OneNote -ohjelmistoa hyödyntäen. Aloitin muistiinpanojen tekemisen siitä, kun ensimmäinen viesti sähköisestä oppisympäristöstä tuli ja lopetin niiden tekemisen toisen koulutuspäivän päättyessä.

Opintojakson lähipäivistä tiedotettiin hyvissä ajoin opintojakson sähköisessä oppimisympäristössä. Sähköiseen ympäristöön lisätystä viestistä sai erillisen ilmoituksen sähköpostilla. Opetuspäivien ohjelman lisäksi samassa yhteydessä tiedotettiin opintojaksoon liittyvistä tehtävistä ja tarjottiin kirjallisuusvinkkejä teemaan liittyen. Ohjelma ja ohjeistus oli saatavilla pdf-tiedostona. Koin, että tiedotus päivän ohjelmasta oli selkeää ja tiedot riittäviä. Huomioni kiinnittyi tiedoston ulkoasuun, joka ei ollut täysin viimeistelty ja joka oli muotoiluiltaan epäjohdonmukainen.

Opetuspäivät järjestettiin Itä-Suomen yliopiston Jatkuvan oppimisen keskuksen tiloissa Kuopion Neulamäessä. Tilat ovat modernit ja ne on uusittu vastikään. Koulutustilassa oli meneillään kokeilu, jossa tilaan etsittiin sellaisia hybridiopetuksen sovellutuksia, jotka tukisivat parasta mahdollista

hybridioppimiskokemusta. Koulutuspäiviin oli mahdollisuus osallistua tarvittaessa myös etäyhteydellä. Opintojaksolle osallistuva ryhmä oli hyvin pieni, ja osallistujia oli kaiken kaikkiaan seitsemän. Ensimmäisenä päivänä yksi opiskelija osallistui opintojaksolle etäyhteydellä. Toisena päivänä etäosallistumismahdollisuutta hyödynsi kaksi opiskelijaa.

Oli mielenkiintoista havainnoida omaa tunnelmaa ja kokemuksia koulutuspäivien aikana. Huomio kiinnittyi yllättävän paljon koulutustilaan liittyviin asioihin; tilassa oli kova humina, joka vei huomioni päivän aikana useamman kerran. Tilassa oli tilapäiset sisustusjärjestelyt meneillään olevan HybridiLab-kokeilun vuoksi ja tilaan oli tuotu yksi mukava sohva, muutama nojatuolimainen tuoli sekä muutama perinteinen tuoli pyöreiden pikkupöytien ääreen. Oli mielenkiintoista huomata, miten opiskelijat valitsivat ensimmäiseksi seinän vierustalla olevat tavalliset tuoli- ja pöytäpaikat nojatuolien tai sohvipaikkojen sijaan.

Ilmapiiri oli erittäin lämmin ja rento. Kouluttaja osasi ottaa tilanteen hienosti haltuunsa ja opiskelijat jakoivat avoimesti omia ajatuksiaan. Perinteisesti täydennyskoulutuksissa verkostoituminen on monelle avainasemassa ja oli ilo huomata, että opiskelijaporukka oli selkeästi ryhmäytynyt. Samaan aikaan kuitenkin myös uutena aloittaneet otettiin porukkaan mukaan. Koulutuspäivien aiheena oli kiertotalous. Aiheen ympärillä oleva keskustelu oli hyvin hedelmällistä ja synnytti osallistujissa uusia oivalluksia. Muun muassa erilaiset vähemmän ympäristöystävälliset jakolahjat tai vesipullot herättivät paljon keskustelua ja niiden tarpeellisuutta kritisoitiin.

Päivien pääkouluttaja oli alansa asiantuntija, joka osasi luoda rennon ja avoimen ilmapiirin. Hänen esityksensä oli visuaalisesti miellyttävä ja koulutus sisälsi erittäin runsaasti esimerkkejä, jotka pitivät mielenkiinnon yllä. Koulutus käytiin läpi pitkälti keskustellen, ja oli hienoa huomata myös käytännössä, että akateeminen, tutkittuun tietoon perustuva täydennyskoulutus on keskustelevaa ja rentoa. Vierailija asiantuntijaluento oli myös mielenkiintoinen. Itselläni huomio kiinnittyi kuitenkin siihen, ettei esittäjä aivan tuntenut omaa diaesitystään, mikä teki puheenvuorosta hieman vähemmän miellyttävän seurata. Vierailija oli kuitenkin eMBA:n alumni eli entinen opiskelija, joka toi mielenkiintoisen lisämausteen päivään.

Päivien rytmitys oli pääpiirteittäin hyvä. Jossain vaiheessa aloin miettiä, että aamu- ja iltapäivien osioita voisi olla hyvä tauottaa. Vain hetki oman kirjaukseni jälkeen opiskelijat pyysivät tauon, joka järjestyi. Toisena päivänä tunnelma oli huomattavasti väsyneempi kuin ensimmäisenä päivänä.

Mietin, että monella opiskelijalla takana oleva hotelliö saattoi osaltaan vaikuttaa asiaan. Vaatii taitoa pitää hyvä vire yllä myös seuraavana päivänä.

Palvelusafari osoittautui hyväksi asiakaskokemuksen tiedonkeruumenetelmäksi. Omat havainnot vastaavat työn tuloksia. Palvelusafarille osallistuminen voi kuitenkin vaatia sen, että havainnoija ei ole itse kovin läheisesti tekemisissä kyseisen palvelun kanssa. Jos olisin ollut mukana suunnittelemassa ja toteuttamassa kyseistä koulutuspäivää, olisi objektiivinen havainnointi varmasti ollut huomattavasti hankalampaa.

### **3.3 Palveluluotaimella asiakasymmärrystä**

Palveluluotain on itsedokumentoinnin työkalu, jonka tarkoituksena on kerätä tietoa asiakasymmärryksen muodostamista varten. Palveluluotaimella voidaan kerätä lisätietoja muun muassa palvelun toimivuudesta tai asiakaskokemuksesta. Palveluluotaimessa asiakkaalle annetaan ohjeistus ja työvälineet luotaimen tekemistä varten ja hän dokumentoi ympäristöönsä ja kokemuksiaan näiden ohjeiden mukaisesti. Palveluluotaimen hyötynä on, että sen avulla on mahdollista päästä kiinni sellaiseen tietoon, jota ei muuten saataisi kerättyä. Haittapuolena taas on se, että luotaimen perustuessa vapaaehtoisuuteen voi asiakas jättää luotaimen täyttämisen väliin, eikä tietoa näin saada kerättyä. (Ideapakka, 2017.)

Tässä opinnäytetyössä oli tavoitteena kerätä koulutuspäivään liittyviä asiakkaiden kokemuksia ja tuntemuksia. Tarkoituksena oli tuoda esiin koulutuspäivän aikana nousevia tiloihin, aikatauluihin ja erilaisiin aistikokemuksiin liittyviä tuntemuksia, ja nimesinkin luotaimen tämän mukaan Fiilisluotaimeksi. Luotain toteutettiin huhtikuun 2023 Kiertotalous vastuullisena liiketoimintana -opintojakson yhteydessä samalla, kun myös palvelusafari toteutettiin. Tiedotin opiskelijoita etukäteen sähköisen oppimisympäristön kautta siitä, että tulisin mukaan heidän koulutuspäiviinsä osana omaa opinnäytetyötäni. Valmistelin luotaimen etukäteen, ja pyysin kommentit palvelumuotoilijakollegalta. Koulutuspäivän alussa esittelin itseni ja opinnäytetyöni aiheen opiskelijoille, ohjeistin heidät luotaimen täyttämiseen ja jaoin A4-kokoisille paperille tulostetun luotaimen (liite 2) sekä varmistin, että kaikilla on kynä. Yhdelle etänä osallistuneelle opiskelijalle jaoin luotaimen sähköpostin liitetiedostona muokattuna siten, että se olisi sähköisesti helpompi täyttää. Opiskelijoita oli yhteensä seitsemän.

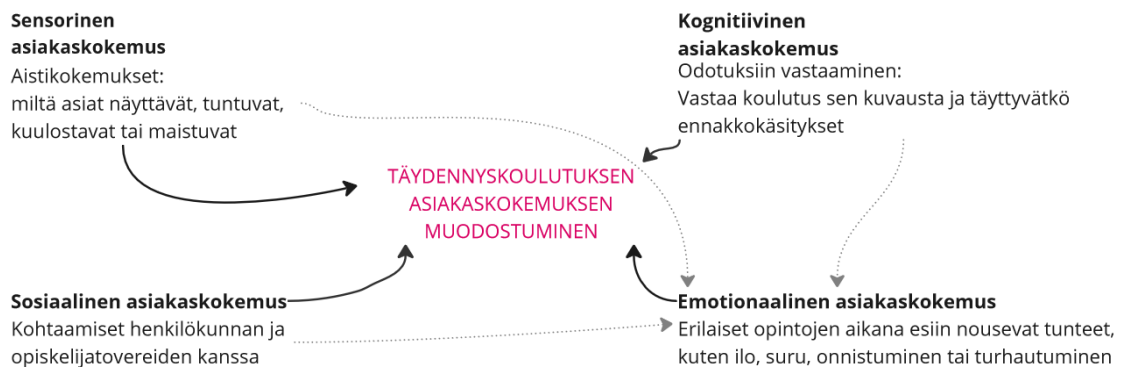
Opiskelijat täyttivät luotainta päivän mittaan. Luotaimia palautettiin päivän päätteeksi kuusi kappaletta. Luotainten perusteella oli havaittavissa, että kaiken kaikkiaan koulutuspäivä koettiin erittäin mielekkäänä. Kaikilla vastanneilla luotaimen pääviesti oli positiivinen. Eniten positiivisia kommentteja sai aikaan hyvä porukka. Opiskelijat kokoontuivat mielellään hyvän porukan kanssa koolle ja odottivat innoissaan uutta päivää. Uudet tulijat toivotettiin tervetulleiksi myös luotainten kautta.

Vapaa keskustelu koettiin erittäin mielekkääksi ja vastauksissa nostettiin esiin mm. eri toimialojen mielenkiintoiset esimerkit, jotka avarsivat omaa ajattelua. Kiertotaloudella koettiin olevan valtava potentiaali ja toisaalta aihe laitto ajattelemaan myös omia tottumuksia ja käyttäytymistä. Siinä missä toiset kokivat aiheen erittäin mielenkiintoiseksi ja herätteleväksi, joillekin aihe oli hieman puuduttava. Negatiivisesti tuntemuksiin vaikutti opiskelijan sanojen mukaan huono lounas, joka veti fiilismittarin surunaama-hymynaama-asteikolla suun mutruun. Eräällä opiskelijalla kokonaisvaikutelmaan vaikutti mielikuva siitä, ettei esityksen pitäjä tuntenut esittelemäänsä aihetta riittävän hyvin.

Luotaimista ei noussut esille tilaan liittyviä kokemuksia, mutta muuten vastausten laatu ilahdutti. Oli hieno huomata, että opiskelijat uskalsivat kirjata ylös myös negatiivisia tuntemuksiaan. Vielä enemmän tarkasteltavaa materiaalia ja erilaisia fiiliksiä olisi voinut saada, jos fiilisluotaimesta olisi muistutellut päivän mittaan. Toisaalta taas se olisi voinut vaikuttaa asiakaskokemukseen kielteisesti. Vapaaehtoisuuteen perustuva paperiluotain toimi täydennyskoulutusasiakkaiden kohdalla hyvin.

## 4 TÄYDENNYSKOULUTUSASIAKKAAN ASIAKASKOKEMUS

Asiakaskokemusta koskevan lähdemateriaalin sekä asiakaspolun, palvelusafarin ja palveluluotaimen avulla kerätyn materiaalin perusteella ja niitä yhdessä tarkastelemalla voidaan löytää vastaus tutkimuskysymykseen ”Mistä asiakaskokemus täydennyskoulutuksissa muodostuu”. Tutkimus osoittaa, että täydennyskoulutuksen asiakaskokemus on moniulotteinen yhdistelmä sensorisia, sosiaalisia, kognitiivisia ja emotionaalisia kokemuksia (kuva 8).



KUVA 8 Täydennyskoulutuksen asiakaskokemuksen muodostuminen (Ks. Saarijärvi & Puustinen, 2021, 78–79)

Monista eri tekijöistä muodostuva asiakaskokemus on siis moniulotteinen, kuten myös Saarijärvi ja Puustinen kuvaavat teoksessaan Strategiana asiakaskokemus (Saarijärvi & Puustinen, 2021, 78–79). Tarkastelemalla näitä neljää osa-aluetta täydennyskoulutuksen näkökulmasta voidaan tunnistaa asiakaskokemuksen kannalta erityisen merkittäviä tekijöitä. Tarkastelussa voidaan käyttää apuna asiakaspolun eri vaiheita (taulukko 1).

TAULUKKO 1 Esimerkkejä asiakaskokemuksen osatekijöistä asiakkuuden eri vaiheissa

	Asiakkuuden vaihe		
	Alkuvaihe	Keskivaihe	Loppuvaihe
<b>Sensorinen asiakaskokemus</b>	Nettisivujen ja sisältömarkkinoinnin ulkoasu ja äänen ja kuvan laatu	Koulutustilan visuaalisuus, valaistus, ilmanlaatu, äänet ja tuoksut, etäyhteyden laatu, tarjoilut, koulutusmateriaalien ja oppimisympäristöjen ulkonäkö	Todistuksen ulkonäkö, alumnikirjeen ulkomuoto
<b>Kognitiivinen asiakaskokemus</b>	Verkkosivut ja sisällöt, ostoprosessi	Koulutuksen sisältö, kouluttajan ammattitaito, palvelun laatu	Valmistumiskäytänteet, alumnitoiminta
<b>Sosiaalinen asiakaskokemus</b>	Koulutuksen toteuttajatiimin toiminta, asenne ja ystävällisyys, digipalvelut	Kaikkien keskivaiheen toimintoihin suoraan ja välillisesti osallistuvien ja vaikuttavien asenne, toiminta ja ystävällisyys (toteuttajat, kouluttaja, opiskelijatoverit, tilojen ja ravintoloiden henkilökunta, siivoojat, virastomestarit, muut palveluntarjoajaorganisaation työntekijät)	Valmistumiskäytänteisiin osallistuvien asenne ja toiminta, opiskelijatoverit
<b>Emotionaalinen asiakaskokemus</b>	Markkinoinnin ja viestinnän sisällöt, ostamisen ja ilmoittautumisen käytänteet	Koulutuspäivien sujuminen ja sisällöt, tehtäväpalautteet, ohjeistukset, ohjaus, haasteet opinnoissa	Valmistuminen, opintojen keskeytys, sisällöt

Taulukon avulla voi olla helpompi tunnistaa konkreettisia asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä. Taulukkoa voisi jatkaa hyvinkin yksityiskohtaisesti tai syventyä sen avulla vielä syvemmin vain yhteen asiakaskokemuksen osa-alueeseen. Tämän taulukon avulla voi olla myös helpompi tunnistaa

sellaisia asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä, joiden kehittäminen ei vaadi suuria investointeja, mutta jotka vaikuttavat asiakaskokemukseen positiivisesti.

#### **4.1 Havainnot asiakaskokemuksen osatekijöistä**

Jotpan teettämä tutkimus osoitti, että henkilökohtainen kiinnostus on suurin koulutuksen pariin ohjaava tekijä (Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskus, 2023, 31). Opiskelijalla on siis kiinnostus syventää ja laajentaa omaa osaamistaan, ja hänellä on hankittavasta koulutuksesta ja sen annista jokin ennakkokäsitys. Kognitiivinen asiakaskokemus tarkoittaa sitä, miten näihin ennakkoodotuksiin vastataan eli saako osallistuja koulutuksessaan ne tiedot ja taidot, joiden vuoksi hän koulutukseen hakeutui. Modulaarisessa täydennyskoulutuksessa opiskelijalla on ennakkoodotuksia koko kokonaisuuden lisäksi myös sen jokaista moduulia ja moduulin osaa kohtaan. Kognitiivinen asiakaskokemus muodostuu siis yksittäisissä kohtaamispaikoissa mutta myös koko asiakkuuden aikana.

Kognitiivinen asiakaskokemus voisi ehkä suppeammalla tarkastelulla olla täydennyskoulutuksen merkittävin tekijä. Tämä tutkimus kuitenkin osoittaa, että täydennyskoulutuksen asiakaskokemus on monitahoinen, ja odotuksiin vastaamisen lisäksi tulisi huomioida myös muut osatekijät. Sensorinen asiakaskokemus korostuu etenkin asiakkaan polun alkuvaiheessa ja sillä voi olla erityistä merkitystä ostopäätöksen kannalta. Alkuvaiheessa painottuvat kaikkien markkinointiviestinnän sisältöjen ja materiaalien ulkonäkö sekä niistä syntyvät mielikuvat. Myös asiakkuuden keskivaiheessa on paljon sellaisia tekijöitä, jotka ovat sensorisen asiakaskokemuksen kannalta merkittäviä. Tällaisia ovat esimerkiksi se, miltä verkko-oppimisympäristö ja esimerkiksi kouluttajan diaesitys näyttävät, millaisia koulutustila, sen lämpötila ja kalustus ovat tai miltä päivän tarjoilut maistuvat. Loppuvaiheessa aistikokemukset liittyvät esimerkiksi todistukseen ja sen ulkonäköön.

Täydennyskoulutuksissa myös sosiaalinen asiakaskokemus on merkittävä. eMBA-opiskelijoiden palveluluotainvastaavuuksissa korostui hyvin vahvasti vertaisten eli ryhmän merkitys. Myös palvelusafarin perusteella pystyi arvioimaan, että sosiaalisilla suhteilla on suuri vaikutus koulutuspäivän tunnelmaan. Sosiaalisen asiakaskokemuksen kannalta kaikki ihmisten välinen vuorovaikutus on tärkeää kommunikointikanavasta riippumatta. Opiskelijoiden kanssa vuorovaikutuksessa olevien henkilöstön edustajien toiminnalla on suurin merkitys ja siihen taas vaikuttaa heidän oma

henkilöstökokemuksensa (Korkiakoski 2019, 29). Opiskelijan kanssa suoraan vuorovaikutuksessa olevien lisäksi myös muiden palvelun tuottamiseen osallistuvien henkilöiden toiminnalla on vaikutusta.

Viimeinen osatekijä eli emotionaalinen asiakaskokemus on sekä erillinen, itsenäinen tekijä että myös mahdollisesti seurausta jostain toisesta asiakaskokemuksen osatekijästä. Emootiot voivat myös liittyä johonkin koulutuksen ulkopuoliseen, esimerkiksi henkilökohtaiseen elämään liittyvään asiaan. Emootioiden vaikutus asiakaskokemukseen voi siis vaihdella paljonkin. Täydennyskoulutuksessa alkuvaiheen emotionaaliset tekijät liittyvät esimerkiksi markkinointisisältöjen herättämiin tunteisiin tai ilmoittautumisen prosessiin. Keskivaiheessa emootioita voi herätä esimerkiksi opiskeluihin tai oivaltamiseen liittyen ja loppuvaiheessa alumnitoiminnan esiin nostamiin tunnemuistoihin.

Asiakaskokemuksen eri osatekijöillä voi olla myös keskinäisiä syy-seuraussuhteita. Esimerkiksi asiakkaan mielestä epäviihtyisä ja kylmä tila voi johtaa siihen, että hänen odotuksensa eivät täyty. Samaan tapaan yllättävä tai hyvin positiivinen kokemus voi parantaa myös muuta kokemusta. Epämiellyttävä tai erityisen ilahduttava sosiaalinen kokemus voi myös saada aikaan emootioita ja vaikuttaa sitä kautta asiakaskokemukseen. Koulutuksen kohdalla myös arviointi ja palautteenanto on hyvä esimerkki siitä, miten yksi asia voi vaikuttaa sekä kognitiivisella että emotionaalisella tasolla.

## **4.2 Asiakaskokemus asiakaspolun eri vaiheissa**

Asiakaskokemus on siis moniulotteinen erilaisten tilanteiden ja tuntemusten summa ja siihen liittyy paljon erilaisia tekijöitä, joihin erinomaisen asiakaskokemuksen tavoittelijan tulisi kiinnittää huomiota. Palveluntuottaja voi vaikuttaa asiakaskokemukseen omien tiedostettujen ja tiedostamattomien valintojensa kautta. Erinomaisen asiakaspalvelun saavuttaminen helpottuu, kun myös normaalisti tiedostamattomia valintoja osataan tehdä asiakaskokemuksen näkökulmasta. Tässä luvussa osatekijöitä tarkastellaan asiakaspolun vaiheiden kautta ja pyritään tunnistamaan sellaisia tekijöitä, joihin koulutuspalvelun tuottajan olisi hyvä kiinnittää huomiota.

Asiakaspolun alkuvaiheessa on tärkeää voida vastata asiakasta mahdollisesti askarruttaviin kysymyksiin ilman, että hänen täytyy osata niitä kysyä. Jotpan kyselyn mukaan tärkeimpiä motivoivat tekijöitä opintoihin hakeutumisessa ovat innostus opiskella jotain itseä kiinnostavaa ja halu kehittyä itselle tärkeissä asioissa (Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskus, 2023, 31).

Jatkuvan oppimisen näkökulmasta tätä tietoa voisi hyödyntää esimerkiksi niin, että kulloisenkin tuotteen kohdalla varmistettaisiin, että kaikessa viestinnässä painotetaan mielenkiintoisia sisältöjä, joiden avulla voidaan tartuttaa opiskelun into. Toisin sanoen luotaisiin sisältöjä, jotka saavat aikaan positiivisia tunteita. Myös sensorisen asiakaskokemuksen merkitys korostuu alkuvaiheessa. Lisäksi sisältöjen on ulkoasultaan vakuutettava asiakas siitä, että hän saa rahoilleen vastinetta.

Toinen merkittävä seikka liittyy jatkuvan oppimisen kohdalla asiakkaiden ostopäätökseen, sillä maksaja on hyvin usein opiskelijan työnantaja. Voidaan siis ajatella, että koulutuksen hyödyt on osattava asettaa niin, että ne resonoiivat sekä opiskelijassa että osallistumisluvan myöntävässä ja laskun maksavassa työnantajassa. Kognitiivinen asiakaskokemus alkaa muodostua jo siinä vaiheessa, kun viestinnän sisällöt vastaavat suoraan asiakkaan odotuksiin ja toisaalta tuntuvat tarkoituksenmukaisilta. Sosiaalinen asiakaskokemus voi tässä vaiheessa vielä jäädä pienempään rooliin, mikäli suoraa vuoropuhelua koulutuksen tarjoajan kanssa ei ole. Mikäli sitä kuitenkin on, voi vuorovaikutustilanteilla olla suuri merkitys ostopäätökseen ja siihen, jatkuuko asiakkaan polku alkuvaihetta pidemmälle.

Asiakkaan polun keskivaiheessa on tärkeää vastata alkuvaiheessa muodostuneisiin odotuksiin. Perinteisesti ajateltuna hyvään asiakaskokemukseen ylletään, kun palvelu on saavutettava, nopea ja sujuva ja asiointi on miellyttävää (Gerdt & Korkiakoski 2016, 229). Tämä varmasti pätee myös täydennyskoulutukseen ja on kognitiivisen asiakaskokemuksen kannalta merkittävää. Opintojen ohjauksen ja arvioinnin käytänteet vaihtelevat täydennyskoulutuksen laajuuden mukaan. Asiakaskokemuksen kannalta on merkittävää, että ohjaus ja palaute on oikea-aikaista, selkeää ja oppimista tukevaa. Myös koulutuksen sisältöjen ja laadun tulisi vastata asiakkaan odotuksiin. Vielä parempi olisi, jos odotukset ylittyisivät.

Sosiaalisilla suhteilla on suuri merkitys etenkin pitkissä täydennyskoulutuksissa, joissa asiakkuus kestää pitkään ja yhteistyö on jatkuvaa. Pitkissä koulutuksissa korostuvat suhteet vertaisiin ja palveluntarjoajaan. Vertaisten sosiaalisia suhteita voidaan vahvistaa erilaisten ryhmäytymisharjoitteiden kautta sekä tarjoamalla tutustumiselle ja verkostoitumiselle riittävästi aikaa ja työkaluja. Sosiaaliset suhteet voi olla myös yksi koulutukselta saatava odotusarvo; moni arvostaa verkostoitumisen mahdollisuutta. Palveluntarjoajan osalta sosiaalisen asiakaskokemuksen keskiössä ovat koulutuksen toteuttamiseen osallistuvat henkilöt ja heidän asenteensa ja palvelualltiutensa, joka taas pohjautuu heidän omaan henkilöstökokemuksensa. Asiakaskokemusta kehitettäessä ei voi sivuuttaa sitä, että henkilöstökokemuksella on siinä suuri rooli. Sosiaalisten suhteiden lisäksi

henkilöstökokemus vaikuttaa tuotettavaan palveluun kokonaisuutena, ei vain sosiaalisten suhteiden kautta.

Sensorinen asiakaskokemus muodostuu aistien pohjalta. Koulutustilan viihtyisyydellä, ergonomialla, tuoksuilla, tarjoilujen laadulla sekä koulutus- ja infomateriaalien ulkoasulla on vaikutusta asiakaskokemukseen. Erittäin onnistunut tai epäonnistunut valinta näiden suhteen voi saada aikaan voimakkaitakin emootioita. Erilaiset tuoksut tai huono ergonomia voivat aiheuttaa pahimmassa tapauksessa myös fyysisiä oireita.

Myös asiakaspolun loppuvaiheessa kaikki neljä täydennyskoulutuksen asiakaskokemuksen osatekijää vaikuttavat lopputulokseen. Loppuvaiheessa koulutus päättyy, asiakas saa opintonsa päätökseen tai keskeyttää ne. Sosiaalinen asiakaskokemus voi olla esimerkiksi sitä, miten suhteet kantavat koulutuksen jälkeen. Tähän voidaan vaikuttaa alumnisisältöjen tai uutiskirjeiden avulla. Emootioita voi synnyttää onnistuminen tai epäonnistuminen. Sensorisia kokemuksia voi herätä esimerkiksi opinnoista saatavan tunnusteen kuten todistuksen tai osaamismerkkin myötä. Kognitiivinen asiakaskokemus asiakkuuden tässä vaiheessa voi muodostua koko koulutuskokonaisuuden pohjalta tai siihen voi vaikuttaa esimerkiksi opiskelijan kokemus siitä, onko koulutus mahdollistanut hänelle hänen henkilökohtaisesti toivomiaan uusia uramahdollisuuksia. Tässä vaiheessa voitaisiin ehkä vielä vaikuttaa kognitiiviseen kokemukseen järjestämällä kohtaaminen opintojen päätyttyä.

Täydennyskoulutusta kehitettäessä olisi siis hyödyllistä pohtia jokaista kehitettävää asiakaspolun vaihetta kaikista neljästä asiakaskokemuksen osatekijän näkökulmasta esimerkiksi seuraavien apukysymysten avulla:

- Onko sensoriseen asiakaskokemukseen vaikuttavat asiat huomioitu? Ovatko materiaalit brändin mukaisia ja yhdenmukaisesti tehtyjä? Ovatko koulutustilat viihtyisiä ja terveitä?
- Tuodaanko asiakaslupaukset selkeästi esiin niin, että asiakkaan odotukset ovat realistiset? Ovatko sisällöt riittävän selkeitä ja realistisia?
- Onko pohja hyvälle sosiaalisille kohtaamisille kunnossa? Ymmärtävätkö muut palveluntuotamiseen osallistuvat oman roolinsa osana palveluntuotantoa?
- Millä tavoin positiivisten emootioiden syntymistä vahvistetaan? Miten negatiivisia tunteita voidaan ennaltaehkäistä ja käsitellä?

### 4.3 Täydennyskoulutuksen asiakaskokemuksen johtaminen

Aiemmin viitekehyksessä asiakaskokemuksen johtaminen tiivistettiin lyhyesti näin: tee strateginen suunnittelu, johda toimintaa ja seuraa tuloksia. Tätä samaa teoriaa voidaan soveltaa täydennyskoulutusten asiakaskokemuksen johtamiseen. Keskeistä asiakaskokemuksen johtamisessa on, että se otetaan osaksi organisaation strategiaa. Strategia ohjaa organisaation toimintaa, ja strategisella tasolla huomiointi mahdollistaa sen, että asiakaskokemus säilyy mukana kaikessa toiminnassa ja sen kehittämisestä tulee jatkuvaa. Strategian pohjalta voidaan määrittää aina kullekin tarkastelujaksolle tavoitteet ja seurata näiden tavoitteiden toteutumista. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 119–193.)

Strateginen suunnittelu ja tavoitteiden määrittely itsessään ei kuitenkaan vielä riitä, vaan johdon on tärkeä varmistaa, että ymmärrys asiakaskokemuksen merkityksestä ja sen rakentumisesta on koko henkilöstön tiedossa. Yhteisen ymmärryksen ja yhteisesti jaettujen tavoitteiden myötä voidaan valita sellaiset menetelmät, joiden avulla tavoitteisiin on mahdollista päästä. Johdon tehtävänä on myös tehdä valintaa siitä, mitä asiakaskokemuksen osa-aluetta ei esimerkiksi resurssisyistä kehitetä, ja toisaalta on voitava määrittää kehittämiseen käytettävät resurssit. On tärkeää tunnistaa ne kehittämiskohteet, jotka ovat asiakaskokemuksen kannalta kriittisiä, tai priorisoida kehitettävät osatekijät.

Johtajan rooli ei kuitenkaan pääty vielä yhteisten tavoitteiden määrittelemiseen ja resurssien määrittelemiseen, vaan on tärkeää osoittaa valta- ja raportointisuhteet, määritellä vastuut, koordinaatio, käytännön toiminnanohjaus ja toimijoiden välinen viestintä. Kun vastuut ja kunkin rooli ovat selvillä, on tavoitteita kohden mahdollista päästä.

Asiakaskokemuksen mittaaminen, seuranta ja tulosten analysointi ovat erottamaton osa jatkuvaa kehittämistä ja asiakaskokemuksen johtamista. Asiakaskokemuksen mittaamisessa tulisi huomioida asiakaskokemuksen lisäksi myös sen vaikuttavuus ja asiakaskokemuksen vaikutus organisaation kannattavuuteen. (Holma ym. 2021, 244; Saarijärvi & Puustinen 2021, 233.)

Asiakaskokemuksen mittaamisessa voidaan mitata tunteita, asiakkaan kokemaa vaivaa tai onnistumista eri kanavissa. Perinteisten täydennyskoulutusten asiakaspalautekyselyissä olisi myös hyödyllistä mitata kaikkia neljää asiakaskokemuksen osa-aluetta. Vaikuttavuutta mitattaessa voidaan tarkkailla asiakastyytyväisyyttä, asiakasuskollisuutta ja suosittelua. Kasvua ja kannattavuutta

voidaan seurata perinteisten talouden tunnuslukujen kautta. Tärkeää on valita omaan toimintaan sopivat mittarit, jotka tukevat tavoiteltavan asiakaskokemuksen toteutumisen seuranta. Tulosten seuranta ja analysointi tulisi tehdä systemaattisesti ja analysoinnin myötä tehtävien havaintojen tulisi suoraan johtaa uusiin kehittämistoimenpiteisiin. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 233–260.)

Henkilöstökokemuksen vaikutusta asiakaskokemukseen ei myöskään voi unohtaa. On tärkeää muistaa, että yrityksen menestys vaatii osakseen myös hyvän henkilöstökokemuksen. Henkilöstökokemus muodostuu kulttuurisesta, teknologisesta ja työympäristöstä. Asiakaskokemuksen kehittäjän on pyrittävä saamaan myös nämä kolme henkilöstökokemuksen osa-aluetta tasapainoon ja hyvälle tasolle päästäkseen organisaation menestyksen kannalta parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Täydennyskoulutuksissa voidaan käyttää ulkopuolisia kouluttajia ja asiantuntijoita, ja voidaan ajatella, että myös heidän kokemuksensa palveluntuottajana vaikuttaa koulutuksen lopputulokseen ja sitä kautta asiakaskokemukseen. (Holma ym. 2021, 93.)

#### **4.4 Yhteenveto johtopäätöksistä**

Tämän opinnäytetyön tulosten pohjalta täydennyskoulutusten asiakaskokemuksen kehittämisessä ja sen johtamisessa tulisi huomioida asiakaskokemuksen moniulotteisuus. Yhteisten toimintatapojen määrittelyssä voidaan hyödyntää ymmärrystä kognitiivisesta, sensorisesta, sosiaalisesta ja emotionaalista asiakaskokemuksesta. Asiakaskokemus olisi tärkeää tuoda osaksi organisaation strategiaa, jonka kautta sen kehittäminen on jatkuvaa ja perusteltua.

Opinnäytetyön perusteella voidaan suositella, että asiakaskokemusta kehitettäisiin määrittelemällä tavoitetila asiakaspolun eri vaiheille ja priorisoimalla ne asiakkuuden kosketuspinnat, joilla nähdään olevan suuri merkitys asiakaskokemuksen kannalta. Tämän jälkeen hyödynnettäisiin tarvittaessa yhteiskehittämisen – kuten palvelumuotoilun – menetelmiä uusien, parempien ratkaisujen löytymiseksi. Toiset osa-alueet, kuten esimerkiksi palautteenantojärjestelmän ja palautteen hyödyntämisen ohjeistukset, edellyttävät enemmän työtä. Toiset, kuten esimerkiksi yhteiset kirjepohjat tai tuoksuttomuudesta ja pysäköinnistä muistuttavat tervetuloviestit, eivät edellytä suuria resursseja. Joskus kehittäminen vaatii rahallisia investointeja, joskus tarvitaan enemmänkin henkilöstön sitoutumista, tavoitteen asettamista ja toiminnanohjausta.

## 5 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mistä täydennyskoulutuksen asiakaskokemus muodostuu. Ajatus opinnäytetyön aiheesta muodostui opintojen aikana, kun asiakaskokemus teemana vei mukanaan. Se, että aiheelle löytyi hyvin luontevasti aihe omasta työnantajaorganisaatiosta, oli erittäin motivoivaa. Tutkimistehtävän menetelmien valinta oli myös itselle luontainen ja mahdollisti aiemmin teoriassa opittujen menetelmien hyödyntämisen käytännössä. Aiheen rajaaminen oli itselle tärkeää ja helpotti työn tekemistä. Jatkuvan oppimisen ja asiakaskokemuksen maailmaan olisi helppo upota ja aihetta laajentaa suuntaan jos toiseenkin. Tarkka rajaus kuitenkin helpotti työn fokusoinnissa. Tämän myötä myös tutkimuskysymyksiä jäi vain kaksi: mistä täydennyskoulutuksen asiakaskokemus muodostuu ja miten sitä tulisi johtaa.

Alkuperäisen suunnitelman mukaan kehittämistyö olisi ollut osa opinnäytetyötä. Se olisi kuitenkin kasvattanut opinnäytetyön laajuutta entisestään ja toisaalta kehittämisen myötä saavutettavat kilpailuedut olisivat olleet julkisia. Näistä syistä työ rajautui entisestään, ja tavoitteena oli pohtia aihetta yleisemmällä tasolla. Kehittämistoimenpiteiden jäätyä työn ulkopuolelle seuraava vaihe voisi luonnollisesti olla strateginen tavoitteenasetanta, soveltuvien mittareiden valinta, nykytilan analysointi, priorisointi, yhteiskehittäminen – seuranta ja analysointia unohtamatta.

Palvelumuotoilun menetelmien hyödyntäminen täydennyskoulutusten asiakaskokemusten kehittämisessä olisi luonnollinen tie eteenpäin. Jatkaisin kehittämistyötä siten, että asiakaskokemuksen osatekijöitä tarkasteltaisiin vielä tarkemmin aiemmin esitetyn taulukon pohjalta. Tämän jälkeen sieltä tunnistettaisiin eniten parannuksia tai kehittämistä vaativat tekijät. Nämä jaoteltaisiin kolmeen ryhmään: i) voimme vaikuttaa asiaan ilman investointeja, ja iii) asian kehittäminen vaatii investointeja ja iii) emme voi vaikuttaa tähän itse.

Niitä tekijöitä, joita voidaan kehittää ilman suuria investointeja, voitaisiin lähteä kehittämään yksi kerrallaan yhteiskehittämisen avulla. Kehitystyöhön olisi hyvä kutsua mukaan myös asiakkaita. Palvelumuotoilun tuplatimanttimalia mukailien ensin ideoitaisiin useita mahdollisia ratkaisuja ongelmaan, ja sen jälkeen yhtä ratkaisua testattaisiin käytännössä. Palvelumuotoilun hyödyntämisen tärkeys korostuu entisestään, jos halutaan ratkaisua sellaiseen pulmaan, jonka tiedetään vaativan investointeja. Palvelumuotoilu hyödyntäisi sen, että uusi ratkaisu ottaisi mahdollisimman hyvin huomioon erilaiset tarpeet ja näkökulmat.

Mielenkiintoisia jatkokysymyksiä nousi työn aikana useita. Olisi mielenkiintoista tutkia, mitkä tekijät ovat asiakaskokemuksen kannalta merkittävimpiä ja todennäköisimmin johtavat uskollisuuteen ja suositteluun. Myös täydennyskoulutuksen B2C- ja B2B-asiakkaiden asiakaskokemuksen eroja voisi olla hyödyllistä tutkia. Eräs alkuvaiheessa pohdituttanut kysymys oli, onko arvolupaus yhtä kuin lupaus hyvästä asiakaskokemuksesta. Voisi olla mielenkiintoista selvittää myös, miten yksittäinen asiakas kokee arvolupauksen merkityksen täydennyskoulutuksessa ja koetaanko se lupauksena hyvästä asiakaskokemuksesta.

Työn myötä on mahdollista asettaa asiakaskokemuksen merkitys sen ansaitsemaan arvoon osana tilaajaorganisaation strategiaa. Suuren organisaation strategia on määritelty ylimmällä tasolla, eikä erillislaitoksella suoranaisesti ole mahdollisuutta tehdä omaa strategiaa, mutta toimintasuunnitelmatasolle asiakaskokemus on mahdollista nostaa ja sitä kautta mahdollistaa erinomaisen asiakaskokemuksen tavoittelu.

## LÄHTEET

Ahvenainen, Perttu, Gylling, Janne & Leino, Sani 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Ball, Jonathan 2019. The Double Diamond: A universally accepted depiction of the design process. Design Council. Hakupäivä 18.2.2023. <https://www.designcouncil.org.uk/our-work/news-opinion/double-diamond-universally-accepted-depiction-design-process/>

Design Council 2023. Framework for Innovation. Hakupäivä 24.11.2023. <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/framework-for-innovation/>

Espoon kaupunki 2014. Sivistystoimen työkalupakki palvelumuotoiluun. Hakupäivä 28.9.2023. [http://www.variaprojektit.fi/palvelumuotoilu/wp-content/uploads/2014/08/Sivistystoimen\\_tyokalupakki\\_palvelumuotoiluun2.pdf](http://www.variaprojektit.fi/palvelumuotoilu/wp-content/uploads/2014/08/Sivistystoimen_tyokalupakki_palvelumuotoiluun2.pdf)

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

Golding, Ian 2018. Customer What? the Honest and Practical Guide to Customer Experience. Kustannuspaikka tuntematon: Customer Experience Consultancy Ltd.

Henttonen, Ville 2023. Ekosysteemi paremman asiakaskokemuksen mahdollistajana. Futurelab Experience Oy. Hakupäivä 8.8.2023. <https://futurelab.fi/2023/02/07/ekosysteemi-paremmen-asiakaskokemuksen-mahdollistajana/>

Holma, Liisa & Laasio, Kirsti & Ruusuvoori, Minna & Seppä Salla & Tanner, Riikka & Kiukas, Antti 2021. Menestys syntyy asiakaskokemuksesta: B2B-johtajan opas. Helsinki: Alma Talent.

Itä-Suomen yliopisto 2022. Johtosääntö. Sisäinen lähde.

Itä-Suomen yliopisto 2023. Täydennyskoulutus: Ympäristö ja teknologia. Hakupäivä 22.11.2023. <https://www.uef.fi/fi/taydennyskoulutus-ymparisto-ja-teknologia>

Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskus 2023. Mitä työikäiset ihmiset ajattelevat jatkuvasta oppimisesta? Hakupäivä 2.6.2023. <https://www.jotpa.fi/fi/julkaisut/tutkimukset/kyselytutkimus-mita-tyoikaiset-ihmiset-ajattelevat-jatkuvasta-oppimisesta>

Ideapakka 2017. Ideaperjantai: Luotaimet. Hakupäivä 28.9.2023. <https://ideapakka.fi/blogi/perjantai-idea-luotaimet/>

Koivisto, Mikko & Säynäjäkangas, Johanna & Forsberg, Sofia 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki: Alma Talent.

Korkiakoski, Kari & Karhinen, Reijo 2019. Asiakaskokemus Ja Henkilöstökokemus: Uusi aika, uudenlainen johtaminen. Helsinki: Alma Talent.

Manning, Harley & Bodine, Kerry & Forrester 2012. Outside in: the power of putting customers at the center of your business. Boston: Houghton Mifflin Harcourt.

Miettinen, Satu & Ruuska, Juha & Koivisto, Mikko & Hämäläinen, Kai & Vilka, Hanna & Mattelmäki, Tuuli & Vaajakallio, Kirsi & Kalliomäki, Anne, & Vaahtojärvi, Kristiina 2011. Palvelumuotoilu: uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2022. Maailman osaavimman ja sivistyneimmän kansan kotimaaksi. Kansallinen korkeakoulutuksen jatkuvan oppimisen strategia. Hakupäivä 11.11.2023. [https://okm.fi/documents/1410845/4392480/Kansallinen+korkeakoulujen+jatkuvan+oppimisen+strategia\\_1.0.pdf/22fd6ebf-1a3a-cdf3-b14d-4aa32bf2aaf0/Kansallinen+korkeakoulujen+jatkuvan+oppimisen+strategia\\_1.0.pdf/Kansallinen+korkeakoulujen+jatkuvan+oppimisen+strategia\\_1.0.pdf?t=1670581872127](https://okm.fi/documents/1410845/4392480/Kansallinen+korkeakoulujen+jatkuvan+oppimisen+strategia_1.0.pdf/22fd6ebf-1a3a-cdf3-b14d-4aa32bf2aaf0/Kansallinen+korkeakoulujen+jatkuvan+oppimisen+strategia_1.0.pdf/Kansallinen+korkeakoulujen+jatkuvan+oppimisen+strategia_1.0.pdf?t=1670581872127)

Palvelumuotoilu Palo 2018. Palvelumuotoilun prosessin vaiheet. Hakupäivä 18.2.2023. <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/palvelumuotoilun-prosessin-vaiheet/>

Puustinen, Pekka & Saarijärvi, Hannu. 2023. Suomen Ekonomien Bisneskirja-lukupiiri. Verkkotilaisuus. 24.1.2023.

Qi, Ji Miracle & Wang, Sijun & Hall, Kristina K. Lindsey 2023. Bridging employee engagement and customer engagement in a service context. Journal of Business Research. Vol. 160, p. 113803, article 113803. Hakupäivä 30.8.2023. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113803> Elsevier ScienceDirect -tietokanta. Vaatii käyttöoikeuden.

Saarijärvi, Hannu, & Puustinen, Pekka 2020. Strategiana asiakaskokemus: miksi, mitä, miten? Jyväskylä: Docendo.

Wetzels, Ruud W.H. & Klaus, Philipp "Phil", & Wetzels, Martin 2023. There Is a Secret to Success: Linking Customer Experience Management Practices to Profitability. Journal of retailing and consumer services Vol. 73, p. 103338, article 103338. Hakupäivä 13.10.2023. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103338> Elsevier ScienceDirect -tietokanta. Vaatii käyttöoikeuden.

# Täydennyskoulutusasiakkaan asiakaspolku

## ASIAKKUUDEN PÄÄVAIHEET

alku

### ASIAKKAAN ASKEL

impulssi ja tarve

vertailu, harkinta  
ja lisätiedot

ostopäätös ja  
ilmoittautuminen

### KONTAKTIPISTE

Tarpeen herättävä mainos, tapahtuma,  
monikanavainen sisältö, suosittelu

Verkkosivut, sosiaalisen median kanavat,  
Google, suora kontakti, messut ja tapahtumat

Sähköinen ilmoittautumislomake,  
koulutusopimus, tunnusten luominen,  
henkilökohtainen opintosuunnitelma

### ASIAKKAAN TARVE

- Haluaa opiskella jotain itseä kiinnostavaa
- Haluaa pärjätä ja menestyä työelämässä
- Haluaa hankkia lisää koulutusta, että pärjää työelämässä
- Tarvitsee lisäkoulutusta edetäkseen uralla.  
(Jatkuvan oppimisen palvelukeskus, 2023)

Hakee vahvistusta ja lisätietoa mm.  
seuraavista:

- sopivuus omiin tarpeisiin
- joustavuus
- sisällöt
- laajuus
- toteutus
- hinta ja maksaminen

Haluaa ilmoittautua ja aloittaa opinnot

### ASIAKKAAN AJATUKSET JA TUNNETILAT

- Mitähän voisin opiskella?
- Missähän oppisin lisää johtamisesta?
- Mitähän minun kannattaisi opiskella päästäkseni uralla eteenpäin?
- Onkohan minusta opiskelijaksi?
- Mitä voisin opiskella tässä lähellä?

- Onko tämä minulle sopiva?
- Onko tästä minulle hyötyä?
- Miten sovitan yhteen työn ja vapaa-ajan?
- Riittääkö pohjakoulutukseni tähän?
- Oiskohan jollain kokemuksista tästä?
- Miten esitän tämän työnantajalle, tämä on aika kallis.
- Voinkohan käyttää tähän työaikaani.
- Mitähän tästä kotona sanotaan, tämä on aika iso investointi ajallisesti ja rahallisesti.
- Onkohan tästä varmasti hyötyä?
- Minä todella haluan opiskella tätä, toivottavasti pääsen pian aloittamaan

- Jes, toivottavasti minut hyväksytään ja pääsen heti opiskelemaan
- Mitenkähän tämä prosessi tästä etenee?
- Miten saan tunnukset?
- Mitä kaikkea minun pitää nyt tehdä?
- Olenkohan tehnyt kaiken tarvittavan?

## ASIAKKUUDEN PÄÄVAIHEET

### ASIAKKAAN ASKEL

### KONTAKTIPISTE

### ASIAKKAAN TARVE

## ASIAKKAAN AJATUKSET JA TUNNETILAT

## keskivaihe

### opintojaksolle/moduuliin ilmoittautuminen

Sähköinen ilmoittautumislomake

Haluaa ilmoittautua valitsemalleen opintojaksolle.

- Onkohan tämä opintojakso oikea?
- Milloin minun piti ilmoittautua?
- Onkohan tämä jo maksettu?
- Mistä se lomake löytyykään?

### koulutuspäivät

Koulutustila, eLearn, opiskelijasähköposti, hotelli, ravintola, matkustaminen, ergonomia, aistiärsykkeet, etäyhteys (Teams, Zoom) omasta kotoa, työpaikalta tai muusta kohteesta.

Haluaa osallistua lähipäivään ja saada päivästä parhaan mahdollisimman hyödyn, sillä siihen kuuluu aikaa ja rahaa. Haluaa ivaalluksia ja uusia ideoita. Haluaa laadukkaan kokonaiskokemuksen.

- Ketäähän siellä on?
- Millainen kouluttaja on?
- Toivottavasti juna on ajoissa.
- Olisi aika paljon töitä.
- Onpa kiva nähdä opiskelukavereita.
- Mistä löysinkään ohjelman?
- Onneksi minun ei tarvitse matkustaa.
- Ihana breikki arkeen.
- Toivottavasti koulutustilassa on terveellinen sisäilma ja hyvä ergonomia
- Toivottavasti ruokavalloni on muistettu huomioida
- Onpa kova meteli/huono ilma/nälkä.
- Onpa mielenkiintoista/kivat tilat/hyvä ruoka.
- Etäyhteys toimii/ei toimi.

### itsenäinen opiskelu

eLearn, Teams, Zoom, kirjasto, Peppi, sähköposti, henkilökohtainen ohjaus, mallipohja

Haluaa saada opinnot/tehtävät suoritetuksi itselleen asettamiensa tavoitteiden mukaisesti. Tekee itsenäisesti kehittämistyöt, sekä ennako- että lopputehtäviä. Pyrkii tekemään kaikki tehtävät siten, että ne tukisivat kehittämistyötä. Kaipaa tukea opintojen suorittamiseen.

- Ymmärsinköhän tehtävänannon oikein.
- Onpa kiinnostava tehtävät.
- Kaipaan jotain vaihtelua
- Tästä tehtävästä ei ollut minulle mitään hyötyä.
- Olipas hyödyllinen tehtävä.
- Olenko pohtinut tätä riittävän laajasti.
- Ohjaajasta on ollut suuri apu.
- Ohjaajaj n puheet ovat ristiriidassa eMBA-henkilökunnan puheiden kanssa.
- Missä vaiheessa löydän aikaa tälle työlle?
- Tieteellisen tekstin tuottaminen on vaikeaa.
- Mitä opintojaksoja minun olisi hyvä suorittaa tavoitteeseeni nähden?

### uskollisuus

Suosittelu, ehdotukset, monikanavaiset sisällöt, eLearn

Opiskelija haluaa tietää, mitä etuja hän saa, jos jatkaa opintojaan. Opiskelija haluaa tietää, mitkä opinnot tukisivat hänen tavoitteitaan. Opiskelija haluaa aikaa palautua.

- Asia x kiinnostaa, mitenähän voisin oppia siitä lisää?
- Organisaatossani mietimme asiaa x, löytyisiköhän siihen jotain apua.

## ASIAKKUUDEN PÄÄVAIHEET

### ASIAKKAAN ASKEL

### KONTAKTIPISTE

### ASIAKKAAN TARVE

## ASIAKKAAN AJATUKSET JA TUNNETILAT

## loppu

### valmistuminen/ opintojen päätös

Henkilökohtainen yhteydenotto, todistus, opintosuoritusote, lahja, sosiaalinen media

On saanut suoritettua haluamansa ja haluaa siitä todistuksen.  
Ei ole päässyt opinnoissa loppuun. Toivoisi tietoa siitä, miten tulisi toimia.

- Jes! nyt pääsen tavoitteisiini... mitä sitten?
- Toivottavasti näistä opinnoista oli hyötyä uralleni.
- Olo on hieman tyhjä, opiskelu oli todella antoisaa.
- En kyllä opiskele hetkeen yhtään mitään.
- Hävettää, etten saanut opintoja valmiiksi.
- Voinkohan jatkaa opintojani joskus myöhemmin?
- Työnantaja ei varmasti anna toista mahdollisuutta opiskella näin iso kokonaisuutta.
- Miten perustelen keskeytyksen?

### alumni



Henkilökohtainen yhteydenotto, uutiskirje, monikanavaiset sisällöt

Haluaa ylläpitää opiskeluaikaista verkostoaan ja jatkaa itsensä kehittämistä.  
Haluaa löytää uutta opittavaa.  
Haluaa seurata tarjontaa.  
Ei koe olevansa alumni tai koe saavansa siitä hyötyä.

- Mitähän muille kuuluu?
- Olisipa kiva nähdä vanhoja opiskelukavereita.
- Mitähän voisin opiskella eMBAn jälkeen?
- Miksi minulle tulee tietoa tästä?
- Voisikohan tästä olla hyötyä tutuilleni tai kollegoile?

### Fiilisluotain

Merkitse kellonaika ja laita ruksi janalle surullinen-iloinen havaitsemasi fiiliksen mukaan. Kirjoita sen jälkeen hieman perusteluita havainnollesi.

Kellonaika	 Fiilis		Kommentit? Mistä kokemus johtui?
8:30			
12			
16:30			

Kokemusluotaimella kerätään dataa täydennyskoulutuksen asiakaskokemusta käsittelevää opinnäytetyötä varten. Luotaimia ei esitellä yksittäin muille, eivätkä ne tule opinnäytetyön liitteeksi, vaan niiden pohjalta pyritään tekemään yleisiä havaintoja. Kiitos avustasi opinnäytetyöni kanssa!