



Asiakasuskollisuusohjelmat ja niiden merkitys Z-sukupolvelle

Sisko Silajärvi

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Asiakasuskollisuusohjelmat ja niiden merkitys Z-sukupolvelle

Sisko Silajärvi
Palveluiden asiakaskeskeinen
kehittäminen (YAMK)
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2020

Sisko Silajärvi

Asiakasuskollisuusohjelmat ja niiden merkitys Z-sukupolvelle

Vuosi 2020 Sivumäärä 116

Tässä kehittämistyössä keskityttiin selvittämään, millainen asiakasuskollisuusohjelma houkuttaa Z-sukupolven edustajia ja inspiroi heitä myös tulevaisuudessa kuluttamaan case yrityksen palveluita. Z-sukupolveksi kutsutaan ihmisiä, jotka ovat syntyneet vuoden 1995 jälkeen. He ovat kasvaneet maailmassa, jossa koko maailma on ollut saavutettavissa ensin tietokoneiden välityksellä pian sen jälkeen puhelimen välityksellä. Monissa yrityksissä tämä sukupolvi on vielä kohderyhmänä ohitettu, sillä heidän ostovoimansa ei ole vielä yhtä suurta, kuin vanhemmilla sukupolvilla.

Tämän kehittämistyön aikana tarkasteltiin Suomessa matkailun toimialalla toimivan yrityksen asiakasuskollisuusohjelman toiminnallisuuksia ja sen jäsenilleen tarjoamia etuja Z-sukupolven näkökulmasta. Tietoperustassa pohjustetaan asiakasuskollisuusohjelman kehittämistä yksilöiden tarpeiden, palveluiden arvonmuodostuksen avulla. Näiden lisäksi tietoperustassa selvennetään asiakaskokemuksen merkitystä asiakasuskollisuuden muodostumisessa ja asiakasuskollisuuden aspekteja.

Kehittämistyön etenemistä ja menetelmien valintaa ohjasi prosessimalli, joka pohjautuu sekä palvelumuotoiluun että tulevaisuuksien tutkimukseen. Työn ensimmäinen vaihe aloitettiin case yrityksen oman datan analysoinnilla, jotta saatiin tarkempi näkemys kohderyhmän ostokäyttäytymisestä yrityksen palveluiden parissa sekä asiakasuskollisuusohjelmassa. Ensimmäisessä vaiheessa tehtiin myös toimintaympäristön luotaus sekä nykyisen palvelupolun kartoitus. Työn toisessa vaiheessa järjestettiin ideointityöpajoja ja rakennettiin trendikortteja. Kolmannessa vaiheessa työpajoissa arvioitiin konseptiaihioita, rakennettiin prototyyppejä sekä tulevaisuuden skenaarioita case yrityksen näkökulmasta.

Kehittämistyön lopputuotoksena muodostui konseptiluonnos uudesta asiakasuskollisuusohjelmasta, sen toimintaperiaatteista sekä lista sen toimintaa ja kehitystä ohjaavista suunnitteluohjureista. Kyseinen konseptiluonnos sekä suunnitteluohjurit ovat löytöjä kohderyhmästä ja sinällään hyödynnettävissä minkä tahansa yrityksen tai organisaation asiakasuskollisuusohjelman kehityksen ohjaamiseen kehittämistyön kohderyhmän näkökulmasta.

Käytetty prosessimalli sekä valitut menetelmät tuottivat hyvää materiaalia ja täydensivät toisiaan sekä case yrityksen omaa dataa. Jatkotutkimusta tehdyn kehittämistyön lisäksi tarvitaan muiden ikäryhmien osalta, jotta saadaan selville kannattavimmat kehityssuunnat koko jäsenkanta huomioiden.

Asiasanat: asiakasuskollisuus, z-sukupolvi, asiakasuskollisuusohjelmat, palvelumuotoilu, tulevaisuuksien tutkimus

Sisko Silajärvi

Loyal Customer Programs and Their Significance to Generation Z

Year	2020	Pages	116
------	------	-------	-----

The value of customers who return to the services and products of a certain company has been understood in business long ago. Almost all companies have some sort of customer loyalty program and customers can have a myriad of memberships and customerships. Customers can even have memberships to many companies that operate in the same industry for example, airlines, grocery stores and gyms.

At its simplest, customer loyalty programs can be just cards where stamps are collected. Bigger companies have more complex programs which can include many different levels, many benefit ensembles and services. The thing which brings these programs together is that they are often developed from the business point of view instead of from customer's point of view. This means that the customer loyalty program is handled like any other marketing channel (one way), not as a communication channel between customers and the company (two ways).

The focus of this thesis is on generation Z and on the customer loyalty program they would like to have and would inspire them to use products and services of the case company in the future. Generation Z consists of people who have been born after 1995. They all have grown up in a world where information has been, if not in their pockets, then at least in their computer. In many companies this group of customers has been overlooked because of their lack of purchasing power compared to other generations.

The process model used in this thesis is based on service design and futures studies. The first phase of the process was started with analysing the client data the case company has collected over the years. This way the customer behaviour of generation Z came visible. Environmental scanning, contextual interviews, and mapping of current customer experience was done in the first phase. The second phase included ideation workshops with customers and trend card building. Prototypes, futures scenarios, and concept sketches were done in the third phase of the process.

The result of this thesis is a framework of a new customer loyalty program for the case company. The framework consists of reason of existence, different features and design drivers for development. Features and design drivers were found and tested during the process. These findings can be utilised in every industry because they are findings about the generation Z and are not case company specific.

The process model and methods used in this thesis were useful and supplemented the weaknesses of each other and the data case company already had. Further research must be done before implementing all suggested changes to the customer loyalty program of the case company. Research is needed to learn the best solutions for whole membership base.

Keywords: customer loyalty, loyalty programs, generation Z, future studies, service design

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Työn tarkoitus, tavoitteet ja menetelmät.....	8
1.2	Keskeiset käsitteet.....	10
2	Kehittämistyön toimintaympäristö.....	11
2.1	Matkailun toimiala	12
2.2	Asiakasuskollisuusohjelmat	13
2.3	Case yrityksen asiakasuskollisuusohjelma	15
3	Asiakasuskollisuuden yksilöllinen palapeli	18
3.1	Kuluttajien käyttäytymiseen vaikuttavat sisäiset tekijät	19
3.1.1	Kuluttajien odotukset.....	22
3.2	Palveluiden koettu arvo	23
3.3	Asiakaskokemuksen muodostuminen	26
3.4	Asiakasuskollisuus ja sen monet muodot.....	27
4	Asiakasuskollisuusohjelman kehittäminen	29
4.1	Kehittämistyötä ohjannut prosessimalli	30
4.2	Kehittämistyön eteneminen	32
4.2.1	Kehittämistyöhön osallistuneet henkilöt	35
4.3	Datan analysointi.....	36
4.4	Työpajojen ennakkotehtävät	37
4.5	Tulevaisuustyöpaja.....	38
4.6	Skenaariotyöpaja.....	43
4.7	Asiakaskokemustyöpaja	53
4.8	Konseptiluonnos	57
5	Konseptiluonnos ja sen rakentamista tukeneet tulokset	57
5.1	Data-analyysi	58
5.2	Työpajojen ennakkotehtävät	59
5.3	Tulevaisuustyöpaja.....	61
5.3.1	Tiedostava matkailu.....	61
5.3.2	Tekoäly markkinoijana.....	66
5.3.3	Biometrinen kanta-asiakkuus	70
5.4	Skenaariotyöpaja.....	75
5.4.1	Ideoidut tarinat asiakkaista	76
5.4.2	Konseptiaihiosarjakuvat	79
5.4.3	Prototyypit	87
5.5	Asiakaskokemustyöpaja	91
5.6	Konseptiluonnos	92

5.6.1	Asiakasuskollisuusohjelman perusajatus ja suunnitteluohjurit	93
5.6.2	Asiakasuskollisuusohjelman toiminallisuudet	94
6	Johtopäätökset	97
6.1	Asiakaskokemusohjelma vai asiakasuskollisuusohjelma?	98
6.2	Työn eteneminen, valitut menetelmät ja niiden luotettavuus	100
6.3	Eettiset kysymykset	102
6.4	Tulosten hyödynnettävyys ja seuraavat askeleet	103
	Lähteet	105
	Kuviot	109
	Taulukot	110
	Liitteet	111

1 Johdanto

Varmasti suurin osa suomalaisista on kuullut medioissa puhuttavan suurista ikäluokista, X-sukupolvesta ja viime aikoina yhä myös enemmän milleniaaleista. Jokaisella näistä sukupolvista tuntuu olevan omat tarpeensa, tapansa ja halunsa. Z-sukupolvesta ei ole medioissa vielä ollut Suomessa paljon uutisointia, mutta maailmalla tämän sukupolven aikuistumiseen on jo herätetty. Esimerkiksi talouslehti Forbesin internet-sivuilla hakemalla hakusanalla 'Generation Z' löytää yli 300 000 osumaa, eli uutista. (Forbes 2019.)

Sukupolvijattelu on ollut läsnä hyvin kauan, mutta käytännöllisin teoria niiden selittämiseksi on lähtöisin Karl Mannheimin sukupolviteoriasta. Mannheim hän käsitteli aihetta tarkemmin alun perin 1927 julkaistussa artikkelissaan *The Problem of Generations*. Mannheimin mukaan ihmisistä muodostuu samankaltaisesti käyttäytyviä sukupolvia sosiaalisen sijainnin perusteella. Sosiaalista sijaintia määrittää fysiologiset tekijät, kuten odotettu elinikä sekä yhteiskunnalliset tapahtumat. (Mannheim 1927, 290-291.)

Koska sukupolvet eivät vaihdu yhdessä rysäyksessä aina toiseen, tapahtuu muutokset yhteiskunnassa sukupolvien välillä hitaasti. Mannheimin (1927, 293-295) mukaan mitään kulttuurillista tai sosiaalista muutosta yhteiskunnassa ei voisi tapahtua ilman uusia sukupolvia, jotka tulevat kosketuksiin aiempien sukupolvien keräämän perinnön kanssa ja reagoivat siihen. Vähittäinen sukupolvien vaihtuminen mahdollistaa myös sen, että kansakunnat unohtavat. Asioiden unohtaminen on Mannheimin mielestä yhtä tärkeää yhteiskunnan kehittymisen kannalta kuin muistaminenkin.

Z-sukupolvesta ei tiedetty vielä Mannheimin aikana mitään, ja sukupolviteorian ja ensimmäisen Z-sukupolven edustajan syntymän välillä onkin yli 70 vuotta. Z-sukupolvi on tuorein nykyaikana elossa olevista sukupolvista ja sen ajatellaan alkaneen vuonna 1995 syntyneistä lapsista. Kyseinen sukupolvi on, vuonna 2019, kovaa vauhtia siirtymässä täysi-ikäisyyteen, mutta heidän potentiaaliaan ja kuluttajakäyttäytymistään ei ole vielä päästy tutkimaan kattavasti ja tutkijat väittelevät edelleen esimerkiksi Z-sukupolven määräytyksestä. (Fromm & Read 2018, 1).

Z-sukupolven tunnusmerkkejä syntymävuosien lisäksi on se, että he ovat kasvaneet ympäristössä, jossa digitalisaatio ja jatkuva saavutettavissa oleminen on arkipäivää (Fratričova & Kirchmayer 2018, 29). Tämä on johtanut siihen, että kyseinen sukupolvi on teknisesti hyvin osaavaa (Singh 2014) sekä he vaikuttavat olevan lähtökohtaisesti hyvin epälojaaleja yrityksiä ja brändejä kohtaan (Priporas, Stylos & Fotiadis 2017). Kapoor ja Solomon (2011, 309-310) puolestaan kertovat tämän sukupolven muiksi tunnusmerkeiksi kyvyn mukautua ja muuttua, itseluottamuksen sekä ilmaisukyvykkyyden ja -halun.

Samaan aikaan, kun uusi sukupolvi on kasvamassa aikuisuuteen, vaikuttaa yhteiskunnassa myös muita muutosvoimia. Chris Daffy (2019, 3-5) kertoo vuonna 2019 ilmestyneessä kirjassaan, että asiakkaat ovat muuttuneet ja tulevat muuttumaan myös jatkossa. Hänen mielestään tämä on tärkein asia, joka yritysten tulee ymmärtää, jotta palvelut ja tuotteet pysyvät kuluttajien silmissä relevantteina.

Tämän kehittämistyön case yrityksessä on myös herätty siihen, että asiakkaat ja maailma ympärillä muuttuu. Se ei vielä ole täysin toisenlainen kuin silloin, kun nykyinen asiakasuskollisuusohjelma on luotu, mutta muutoksen ääniä alkaa kuulumaan jatkuvasti enemmän. Tämä on yksi syistä, miksi kehittämistyö kohdistui juuri case yrityksen asiakasuskollisuusohjelmaan.

Asiakassuhteiden ylläpitämiseen tähtäävän markkinoinnin trendi on yhä enemmän nousussa kaikilla liiketoiminnan toimialoilla. Markkinoijilla on tällaiselle markkinoinnille monia eri termejä, mutta miksi tällaista markkinoinnin tekemistä halutaankaan kutsua, se tarkoittaa lopulta samaa asiaa. Asiakassuhteiden ylläpitämiseen tähtäävä toiminnan merkityksellisyyden kasvu johtuu yhteiskunnan muutokset ja vallan siirtyminen asiakkaan käsiin. (Butscher 2016, 20.)

Koska asiakassuhteiden ylläpitämiseen tähtäävän toiminnan trendi näyttää kulkevan koko ajan lähemmäs asiakasta, asiakkaiden itsensä toiveesta, on yritysten pakko sopeuta tähän (Butscher 2016, 20). Tämä kehittämistyö tähtää siihen, että case yritys saisi itselleen parempaa tietoa työn kohderyhmänä olevasta Z-sukupolvesta, jolloin kyseisen kohderyhmän asiakassuhteita pystytään paremmin ylläpitämään ja kasvattamaan.

1.1 Työn tarkoitus, tavoitteet ja menetelmät

Kehittämistyön lähtökohtana on ollut työn case yrityksen huomaama ongelma. He eivät tavoita Z-sukupolven edustajia riittävän hyvin, joka tarkoittaa, etteivät he pysty kehittämään palveluitaan ja tuotteitaan juuri tämän kohderyhmän näkökulmasta. Tällöin tuotteet ja palvelut on hankala saada vastaamaan juuri kyseisen kohderyhmän spesifejä odotuksia.

Kehittämisen kohteeksi case yrityksessä valikoitui heidän nykyinen asiakasuskollisuusohjelmansa. Case yritys halusi määrittää työn näkökulman juuri asiakasuskollisuusohjelmaan ja Z-sukupolven sen vuoksi, että kyseiseen sukupolven kuuluvat asiakkaat kyllä käyttävät yrityksen tuotteita ja palveluita, mutta vain pieni osa heistä on liittynyt jäseneksi asiakasuskollisuusohjelmaan.

Asiakasuskollisuusohjelmalla on case yrityksessä suuri rooli asiakasuskollisuuden generoinnissa, asiakasdatan keräämisessä sekä asiakkaiden sitouttamisen työkaluna. Koska Z-sukupolven edustajat eivät näytä löytävän ohjelman piiriin, jää heidän osaltaan paljon asiakasdataa kertymättä yrityksen käyttöön.

Tästä näkökulmasta katsoen tutkimuskysymyksiksi työlle muodostuivat seuraavat kysymykset:

1. Millainen tulevaisuus matkailulla, markkinoinnilla ja asiakasuskollisuusohjelmilla on kohderyhmän mielestä?
2. Minkälainen on hyvä asiakaskokemus kohderyhmän mielestä ja mitä seikkoja he arvostavat?
3. Minkälainen asiakasuskollisuusohjelma ja markkinointi vetoaa kohderyhmään?

Asetetuilla tutkimuskysymyksillä haluttiin erityisesti selvittää syitä, miksi nuorempi sukupolvi ei ole liittynyt asiakasuskollisuusohjelman jäseneksi, mitkä seikat luovat tässä ikäryhmässä asiakasuskollisuutta ja minkälainen rooli markkinoinnilla on heille.

Kehittämistyön lopullisena tavoitteena on ollut tuottaa case yritykselle konseptiluonnos uudesta asiakasuskollisuusohjelmasta, jonka toiminnallisuudet sekä tapa toimia tukee Z-sukupolven odotuksia sekä ylittää ne myös tulevaisuudessa.

Kehittämistyön pohjaksi valittiin palvelumuotoilua ja tulevaisuuksien tutkimusta yhdistävä prosessimalli, The Service Innovation Process Model Grounded on Foresight and Service Design, sillä case yrityksessä haluttiin saada näkemystä myös tulevaisuudesta sekä siellä mahdollisesti siintävissä haasteista ja mahdollisuuksista. Kyseinen prosessimalli muodostuu neljästä eri vaiheesta: kartoita ja ymmärrä, ennakoி ja ideoi, mallinna ja arvioi sekä konseptoi ja vaikuta. (Ojasalo, Koskelo & Nousiainen 2015).

Palveluinnovaatiomalli, joka perustuu tulevaisuuksien tutkimukseen ja palvelumuotoiluun valikoitui tämän kehittämistyön raamiksi, sillä sen menetit kattavat sekä tarpeen ymmärtää kohderyhmää paremmin, että case yrityksen toiveen tulevaisuuteen katsomisesta. Yhteistä tulevaisuuksien tutkimuksen sekä palvelumuotoilun työkaluille on tulevaisuusorientaatio, luova ongelmanratkaisu sekä kaikkien sidosryhmien osallistaminen kehitystyöhön. (Ojasalo, Koskelo & Nousiainen 2015.)

Samalla tämä prosessimalli tuo kehittämistyöhön mukaan tulevaisuuksien tutkimuksen ja palvelumuotoilun vahvuudet. Palvelumuotoilun ihmiskeskeisyys ja työkalut pyrkivät syvään kontekstien ja rajoitteiden ymmärtämiseen uppoutumalla asiakkaiden ja käyttäjien maailmaan. Tämä auttaa kehittämään konseptiluonnoksesta merkityksellisen ja asiakkaiden arvoja ja tarpeita vastaavan. Tulevaisuuksien tutkimuksen analyyttisyys liiketoiminnallisista, teknologisista, kulttuurisista, ekologisista sekä poliittisesta ympäristöstä tuo kehittämistyöhön taas kovemman liiketoiminnallisen näkökulman. (Ojasalo, Koskelo & Nousiainen 2015.)

1.2 Keskeiset käsitteet

Tässä kehittämistyössä ja raportissa on käytetty muutamia keskeisiä käsitteitä, jotka on hyvä ymmärtää tämän työn näkökulmasta ennen tarkempaa syventymistä itse kehittämistyön teoriaan, käytettyihin menetelmiin, tuloksiin ja johtopäätöksiin.

Alla selkeytetään ja määritetään käsitteitä siitä näkökulmasta, missä niitä on katsottu kehittämistyön aikana ja sen tuloksissa. Jokainen käsitteistä käsitellään tarkemmin luvussa 2 samalla perustellen, miksi tässä työssä on päädytty määrittelemään käsitteet alla kuvatulla tavalla.

Asiakasuskollisuus

Asiakasuskollisuus on tiivistetysti asiakkaan johdonmukainen tapa suosia tietyn yrityksen tai brändin palveluita ja tuotteita nyt ja tulevaisuudessa. Tähän tapaan eivät vaikuta lähipiirin mieltymykset tai mielipiteet, eikä häneen kohdistuvat kilpailijoiden markkinointitoimenpiteet. (Mascarenhas, Kesavan & Bernacchi 2006, 399.)

Parhaimmillaan asiakasuskollisuus on juuri sellaista, jona Mascarenhas, Kesavan & Bernacchi ovat sen kuvanneet. Kyseinen tilanne on Daffyn (2019) mielestä lopputulos onnistuneesta pitkän aikavälin erinomaisesta asiakaskokemuksesta. Hän on kuvannut asiakasuskollisuuden eräänlaisena pankkitilinä, jolta aina joko otetaan tai talletetaan riippuen asiakkaan kontaktien lopputuloksesta yrityksen kanssa.

Kehittämistyön kannalta asiakasuskollisuus määritetään tavoiteltavaksi lopputulokseksi onnistuneesta asiakaskokemuksesta. Asiakasuskollisuuden eri aspekteja käsitellään asiakaskokemuksen kanssa tarkemmin luvussa 2.

Asiakasuskollisuusohjelma

Asiakasuskollisuusohjelmat ovat yritysten hallinnoimia kokonaisuuksia, joiden tarkoituksena on parantaa yrityksen tulosta ja tuottavuutta. Asiakasuskollisuusohjelmat perustuvat oletukselle, että olemassa oleva asiakas on helpompi saada palaamaan yrityksen palveluiden ja tuotteiden pariin kuin hankkia täysin uusi asiakas. Asiakasuskollisuusohjelmien tarkoituksena onkin parantaa yritysten tulosta lisäämällä ostotiheyttä. (Robinson 2011, 1-3.)

Lähtökohdan ollessa yrityksen kannattavuuden parantaminen, asiakasuskollisuusohjelmat pyrkivät lisäämään ostotiehyttä hyvin samankaltaisin keinoin. Ne tarjoavat jäsenilleen oikeita ja havaittavissa olevia etuja, mahdollistavat jäsenen ja yrityksen välisen keskustelun, rohkaisevat jäseniä kommunikoimaan ohjelman kanssa ja ostamaan tai suosittelemaan yrityksen tuotteita sekä antavat yritykselle kanavan kerätä asiakkaiden käyttäytymisestä tarkempaa dataa. (Butscher 2016, 5.)

Tässä kehittämistyössä keskiössä on nimenomaan asiakasuskollisuusohjelma, jonka ensisijaisena tavoitteena on parantaa yrityksen kannattavuutta. Butscherin (2016) mainitsemasta keinovalikoimasta case yrityksen asiakasuskollisuusohjelman käytössä on ennen kaikkea havaittavissa olevat edut, ostamiseen ja suositteluun rohkaisu sekä tarkemman datan kerääminen. Tarkemmin asiakasuskollisuusohjelmien toimintamalleihin pureudutaan luvussa 2, jossa samalla pohditaan, voiko asiakasuskollisuusohjelman tavoitteena olla yrityksen kannattavuuden parantamisen lisäksi myös jotain muuta.

Z-sukupolvi

Z-sukupolvella tässä kehittämistyössä tarkoitetaan kokonaisuutena niitä ihmisiä, jotka ovat syntyneet vuoden 1995 jälkeen. Vaikka sukupolven erottaminen sitä edeltäneestä milleniaalien sukupolvesta on haastavaa ja väestötieteilijät eivät vielä ole päässeet yhteisymmärrykseen siitä, missä milleniaalien sukupolvi päättyy ja Z-sukupolvi alkaa. Yleisimmin hyväksytyn määritelmän mukaan Z-sukupolvi on alkanut vuonna 1995 syntyneistä lapsista, jonka vuoksi samaa määritelmää käytetään myös tässä kehittämistyössä. (Fromm & Read 2018, 1.)

Z-sukupolvi on tässä kehittämistyössä kohderyhmän asemassa ja tuomassa rajatumpaa näkökulmaa merkityksellisen asiakasuskollisuusohjelman kehittämiselle. Sukupolven yhteisten toimittajien avulla ei ole tarkoitus, eikä niillä voi, selittää yksittäisten asiakkaiden päätöksiä, vaan muodostaa yleisnäkemys siitä, mitä yhteistä kaikilla tähän kohderyhmään kuuluvilla ihmisillä on. (Kapoor & Solomon 2011, 309-310.)

Kehittämistyöhön osallistetuista Z-sukupolven edustajista kerrotaan tarkemmin luvussa 3, missä on myös luettavissa, miten heitä on osallistettu kehittämistyössä sekä miksi juuri heidät on valittu.

2 Kehittämistyön toimintaympäristö

Tämä kehittämistyö on tehty yritykselle, joka toimii Suomessa matkailun toimialalla. Se on osa suurempaa konsernia, joka toimii kansainvälisesti. Konsernin päämarkkina-alue on Itämeren alueella Pohjoismaissa, Baltiassa ja Venäjällä.

Työn keskittyessä vahvasti case yrityksen asiakasuskollisuusohjelmaan ja sen Suomessa asuviin Z-sukupolvea edustaviin asiakkaisiin, on perusteltua tarkastella yrityksen toimintaympäristöä toimialan yleisen tilanteen ja asiakasuskollisuusohjelmien liiketaloudellisista näkökulmista käsin.

Ensimmäisenä tässä luvussa tutustumme matkailun toimialaan kokonaisuutena ja sen tulevaisuudennäkymiin Suomessa. Tämän jälkeen keskitytään ensin ymmärtämään, miksi yrityksillä on asiakasuskollisuusohjelmia, mikä on niiden rooli ja merkitys sekä mitkä ovat niiden

liiketoiminnalliset mahdollisuudet ja haasteet. Tämän jälkeen luvussa esitellään tarkemmin case yrityksen oma asiakasuskollisuusohjelma ja sen nykytilanne.

2.1 Matkailun toimiala

Matkailun toimiala on kasvanut Suomessa viime vuosina, samoin alan merkitys Suomen brutto-kansantuotteelle. Vaikka ulkomaisten matkailijoiden merkitys joillekin alueille on suurempi kuin toisille, on kotimaisten matkailijoiden euromääräinen osuus matkailukysynnästä vuonna 2018 ollut miltei 68 % koko matkailukysynnän 16 miljardin euron kertymästä. (Matkailu lukuina 2019.) Kehittämistyön suunnitteluvaiheessa keväällä 2019 matkailualan tulevaisuuden näkymät nähtiin valoisina ja uskottiin edellisten vuosien kasvun jatkuvan normaalisti (Kevään 2019 toimialanäkymät. 2019).

Matkailun toimiala on laaja ja sen sisältä löytyy useampia eri toimialaluokituksia, esimerkiksi majoitus- ja ravitsemistoiminta, matkanjärjestäjien toiminta ja virkistyspalvelut (Matkailun toimialakatsaus 2019). Kokonaisuudessaan matkailuala työllistää noin 142 000 suomalaista, joiden lisäksi alalla käytetään yleisesti vuokratyövoimaa. Suurin työllistävä vaikutus on ravitsemispalveluilla, henkilöliikenteellä ja majoitustoiminnalla. (Matkailu lukuina 2019.)

Sen lisäksi, että ulkomaisten matkailijoiden määrä Suomessa kasvaa, myös suomalaisten matkailu kotimaassa ja ulkomailla kasvaa. Vuonna 2018 suomalaiset tekivät 8,2 miljoonaa vapaa-ajan matkaa ulkomaille ja 38 miljoonaa vapaa-ajan matkaa kotimaassa. Suomalaisten kolme suosikkikohdetta, jonne matkustetaan useimmin ovat Viro, Espanja ja Ruotsi. (Suomen virallinen tilasto 2018.)

Kun ajatellaan suomalaisten matkailua keskiarvoina, keskivertosuomalainen tekee kotimaassa 1,5 maksullisen majoituksen matkaa ja 2,7 päivämatkaa vuodessa. Ulkomaille tehdään 1,4 matkaa, jotka sisältävät yöpymisen kohdemaassa ja 0,4 päivämatkaa tai risteilyä lähialueille. Tässä Tilastokeskuksen tutkimuksessa on haastateltu iältään 15-84 -vuotiaita suomalaista. (Suomen virallinen tilasto 2018.)

Matkailutilastosta selviää, että 15-24 -vuotiaiden ikäluokka on tehnyt kotimaassa kokonaisuudessaan 4,4 miljoonaa matkaa vuonna 2018. Ikäluokan ulkomaanmatkojen määrä puolestaan samana vuonna oli 1,1 miljoonaa. Vuoteen 2017 verrattuna tämän ikäluokan kotimaassa tekemät matkat olivat pienessä kasvussa. Ulkomaan matkojen määrä puolestaan oli kasvanut verrattaessa vuosia 2017 ja 2018 keskenään. (Suomen virallinen tilasto 2018.)

Kohderyhmänä olevan Z-sukupolven osalta kotimaisten ja lähellä sijaitsevien matkakohteiden vetovoima näyttää kasvavan. Kiinnostus paikallisuuteen ja huoli ilmastonmuutoksesta näyttävät olevan tämän kehityssuunnan taustalla ja se vaikuttaa myös muihin ikäryhmiin. Kestävän kehityksen huomiointi vaikuttaisi olevan kasvun edellytys matkailulle tulevina vuosina ja

matkailuyrityksiltä kaivataankin jo vastuullista toimintaa. (Kevään 2019 toimialanäkymät. 2019.)

Kestävän kehityksen lisäksi digitalisaatio vaikuttaa Suomessa matkailun toimialalla toimivien yritysten toimintaympäristöön enenevässä määrin. Uudet alustatalouteen perustuvat liiketoimintamallit ja muutokset asiakaskäyttäytymisessä pakottavat matkailuliiketoimintaa muuttamaan toimintatapojaan kokonaisuutena. (Matkailun toimialakatsaus. 2019.) Jos aiemmin digitalisaatio on nähty matkailun toimialalla mahdollisena keinona saada palveluita ja tuotteita markkinoitua laajasti, täytyy digitalisaatio ottaa nykyisessä tilanteessa mukaan koko palvelutuotantoon. Tällä hetkellä vaikuttaa siltä, että matkailuyrityksissä ei pääsääntöisesti hyödynnetä kerättyä tietoa ostoprosesseista, asiakkaista tai markkinointitoimenpiteiden onnistumisesta. (Kevään 2019 toimialanäkymät. 2019.)

Case yrityksellä on kokonsa takia etumatkaa verrattuna useisiin pienempiin matkailun toimialalla oleviin toimijoihin. Asiakkaista kerätään tietoa, jota käytetään palveluiden ja tuotteiden kehittämiseen. Digipalveluita kehitetään sen perusteella, miten käyttäjät toimivat yrityksen verkkosivuilla ja markkinointia ohjataan toimenpiteiden onnistumisen perusteella. Asiakasuskollisuusohjelma toimii myös yhtenä kanavana, jonka avulla case yritys pystyy hankkimaan lisää tietoa asiakkaistaan. Asiakkaista kertyvä tieto onkin yksi asiakasuskollisuusohjelmien tunnuspiirteistä.

2.2 Asiakasuskollisuusohjelmat

Asiakasuskollisuusohjelmat voidaan lyhyesti määritellä yritysten asiakkailleen perustamiksi ryhmiksi, joiden tarkoituksena on sitouttaa ryhmään kuuluvat asiakkaat paremmin yrityksen palveluiden ja tuotteiden pariin. Asiakkaiden sitouttamiseen pyritään tarjoamalla ryhmän jäsenille erilaisia etuja ja pitämällä heihin yhteyttä eri kommunikaatiokanavien kautta. (Butscher 2016, 5.)

Yritysten syy luoda asiakasuskollisuusohjelma jäsenilleen on ymmärrettävä. Olemassa olevien asiakkaiden houkuttelemisen ostamaan palveluita ja tuotteita uudelleen on helpompaa ja edullisempaa, kuin kokonaan uusien asiakkaiden houkuttelemisen (Robinson 2011, 1). Täysin uuden asiakkaan hankkiminen saattaa olla jopa viisi kertaa kalliimpaa yrityksille, kuin olemassa olevan asiakassuhteen ylläpito (Coulombe 2015). Sen lisäksi, että olemassa olevan asiakassuhteen ylläpito on yrityksille kustannustehokkaampaa, asiakasuskollisuusohjelmaan kuuluvat asiakkaat käyttävät enemmän rahaa kyseisen yrityksen palveluihin ja tuotteisiin (Lesonsky 2017).

Koska asiakasuskollisuusohjelmilla on todistustasi vaikutusta yritysten liikevaihtoon, ovat ne suosittuja työkaluja palveluiden ja tuotteiden markkinoinnissa. Kuluttajilla on nykypäivänä saatavillaan enemmän erilaisia asiakasuskollisuusohjelmia kuin koskaan aikaisemmin.

(Robinson 2011, 1.) Vuonna 2015 tehdyn tutkimuksen mukaan kuluttajat käyttävät aktiivisesti alle puolta heillä olevista asiakasuskollisuusohjelmien jäsenyyksistä. Samaan kyselyyn vuonna 2013 vastanneiden joukosta 90 % kertoi olleensa jossain vaiheessa pettynyt asiakasuskollisuusohjelmaan, jonka jäseniä he olivat. (CapGemini 2015.)

Asiakasuskollisuusohjelmaa rakentaessaan yritysten täytyy miettiä, onko se avoin kaikille heidän asiakkailleen vai rajataanko sen jäseniä joidenkin kriteerien perusteella (Butscher 2016, 50). Avoin/suljettu jaon lisäksi asiakasuskollisuusohjelmat voidaan jakaa neljään eri kategoriin sen perusteella, minkälaisia niiden tarjoamat edut ovat. Asiakasuskollisuusohjelmat voivat tarjota jäsenilleen alennuksia ostoksista maksutapahtumien yhteydessä, jäsenille voidaan myöntää rahallista tai pisteisiin perustuvaa hyvitystä euromääräisiin ostoksiin perustuen tai heille voidaan antaa ilmaisia palveluita tai tuotteita, kun he ovat ostaneet niitä tietyn määrän. Neljäs tapa etujen tarjoamiseksi asiakasuskollisuusohjelman jäsenille on lähettää heille personoituja tarjouksia uutiskirjeiden muodossa. (Berman 2006.)

Hyvin rakennettu ja toimiva asiakasuskollisuusohjelma voi tuoda sen perustaneelle yritykselle. Kasvavan asiakasuskollisuuden ja matalamman hintasensitiivisyyden lisäksi toimiva asiakasuskollisuusohjelma antaa mahdollisuuden kerätä tietoa kuluttajista sekä erilaisista trendeistä kuluttajien keskuudessa. Myös korkeampi keskiostos ja parempi tarjousten personointi on mahdollista, jos yritys on rakentanut asiakasuskollisuusohjelmansa hyvin. (Berman 2006; Butscher 2016, 39-40.)

Se miten asiakasuskollisuusohjelma menestyy sille asetetuissa tavoitteissa, kulminoituu ohjelman jäsenilleen tuomiin etuihin. Tärkeintä ohjelmaa rakennettaessa, kehitettäessä ja ylläpidettäessä on valita ja luoda sellaisia etuja, joilla on jäsenistön joukossa oletetusti korkea arvo. Etujen valikoimasta pitäisi löytyä sopivassa suhteessa sekä taloudellisia etuja, että pehmeitä etuja, joita ei voi mitata rahalla. Tämän lisäksi etujen olisi hyvä liittyä pääosin yrityksen ydinliiketoimintaan, joskin yhteistyökumppaneiden avulla etujen valikoimaan saadaan lisää monipuolisuutta ja houkuttelevuutta (Butscher 2016, 8.)

CapGeminin (2015) tutkimuksessa selvisi, että nimenomaan epärelevantit edut, jäykät etuihin liittyvät rakenteet sekä käyttäjäkokemuksen ja asiakaskokemuksen ongelmat ovat suurimmat tekijät, joiden vuoksi asiakasuskollisuusohjelmaan ollaan tyytymättömiä. Jopa 90 % asiakasuskollisuusohjelmien jäsenistä on ollut pettynyt yllä mainittujen syiden takia johonkin asiakasuskollisuusohjelmaan, jonka jäseniä he ovat.

Koska markkinointi on liikkumassa yhä enemmän ”one-to-one” suuntaan asiakkaiden vaatiessa henkilökohtaista kokemusta, on myös asiakasuskollisuusohjelmien pystyttävä mukautumaan, jotta ne voivat säilyttää paikkansa yrityksissä. Jos yrityksen asiakasuskollisuusohjelma ei

onnistu tuottamaan sellaisia kokemuksia ja etuja, jotka lisäävät asiakasuskollisuutta, ei sitä kannata ylläpitää. (Butscher 2016, 13.)

Vaikka asiakasuskollisuusohjelmien kannattavuutta ja toimivuutta voidaan kyseenalaistaa sen osalta, miten hyvin ne oikeasti luovat asiakasuskollisuutta tai ohjaavat asiakkaiden käyttäytymistä (Uncles, Dowling, Hammond 2002), ovat ne todella hyvä työkalu päästä lähelle asiakasta (Butscher 2016, 148). Asiakasuskollisuusohjelmat mahdollistavat tiedon keräämisen asiakkaista, jolloin heidät voidaan oppia tuntemaan paremmin ja kommunikaatiosta voidaan tehdä henkilökohtaista (Butscher 2016, 148). Toisin kuin perinteiset markkinatutkimukset, joissa tiedonkeruu perustuu vastaajan aktiivisuuteen ja itse tehtyihin huomioihin, asiakasuskollisuusohjelman jäsenistä kertyvä tieto kerätään automaattisesti, kun he tekevät ostoksia ja käyttävät jäsenyyttään. Näin ollen tietoa kertyy pitkällä aikavälillä suuresta joukosta asiakkaita (Berman 2006).

Tulevaisuudessa asiakasuskollisuusohjelmien tulisikin olla yrityksille työkaluja, joilla he personoivat asiakkaidensa asiakaskokemusta ja tekevät siitä henkilökohtaisen. Asiakasuskollisuusohjelmien tulisikin tarjota oikeaa arvoa asiakkaille, tukea muita yrityksen osastoja tuottamalla asiakasymmärrystä ja mahdollistaa yksilöllinen kommunikaatio asiakkaille digitaalisten alustojen kautta. (Butscher 2016, 148-149.)

2.3 Case yrityksen asiakasuskollisuusohjelma

Tämän kehittämistyön case yrityksellä on olemassa oleva asiakasuskollisuusohjelma, jolla on vakiintunut asema. Suomalaiset asiakkaat tuntevat ohjelman hyvin ja asiakasuskollisuusohjelman perusajatus on pysynyt samanlaisena sen lanseerauksesta lähtien noin 10 vuotta sitten. Osa ohjelman toiminnallisuuksista ja toimintatavoista ovat perua sitä edeltäneistä kahdesta asiakasuskollisuusohjelmasta. Historian varrella nykyiseen asiakasuskollisuusohjelmaan on tehty joitain muutoksia, mutta suurimmaksi osaksi ne ovat olleet hyvin kosmeettisia. Ne eivät ole muuttaneet merkittävästi tavalla ohjelman luonnetta, vaan muutosten tavoitteena on ollut pitää ohjelma nykyaikaisena ja erilaisten tietosuojasetusten sekä markkinointia säätelevien lakien osalta ajantasaisena. (Asiakasuskollisuusohjelman historia 2019.)

Asiakasuskollisuusohjelma perustuu ostojen perusteella kertyviin pisteisiin. Ohjelman jäsenet keräävät itselleen pisteitä ostamalla case yrityksen tuotteita ja palveluita. Ostojen kertyvä pistemäärä määräytyy sen mukaan, millä asiakasuskollisuusohjelman tasolla jäsen on. Tasoja ohjelmassa on kolme. Uudet jäsenet liittyessään ovat automaattisesti ohjelman alimmalla tasolla, josta he voivat nousta ylemmäs keräämällä pisteitä. Sen lisäksi, että jäsenten keräämät pisteet määrittävät jäsenyyden tason, voi pisteillä lunastaa case yrityksen palveluita ja tuotteita. Pisteitä voi myös lahjoittaa toiselle asiakasuskollisuusohjelman jäsenelle. (Asiakasuskollisuusohjelma 2019.)

Vaikka pistejärjestelmä onkin asiakasuskollisuusohjelman selkäranka, tarjotaan asiakasuskollisuusohjelman jäsenille myös muita etuja. Asiakasuskollisuusohjelman jäsenille on olemassa omia tarjouksia ja erillisiä alennuksia palveluista ja tuotteista. Tämän lisäksi case yrityksellä on olemassa yhteistyökumppaniverkosto, joiden palveluista ja tuotteista asiakasuskollisuusohjelman jäsenet saavat alennuksia. (Asiakasuskollisuusohjelma 2019.)

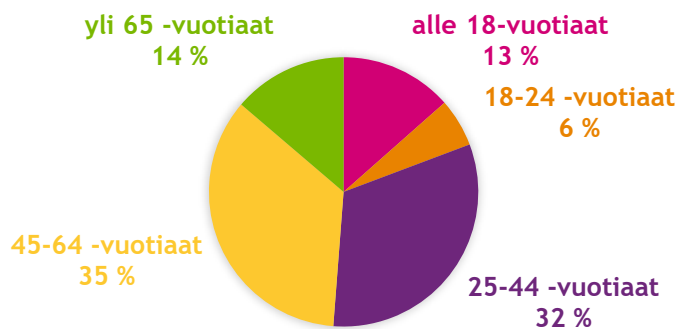
Asiakasuskollisuusohjelman jäsenille suunnattavia alennuksia ja tarjouksia suunnitellaan aina case yrityksen liiketoiminnallisesta tarpeesta lähtien, ei asiakkaan tarpeista lähtien. Alennukset ja tarjoukset kuitenkin pyritään aina viestimään niin, että jokainen asiakas olisi erikseen huomioitu. Todellisuudessa tarjoukset kuitenkin kohdistuvat aina niihin palveluihin ja tuotteisiin, jotka tarvitsevat tukea myyntiinsä, eikä sellaisiin, joista asiakas olisi ostohistoriansa perusteella kiinnostunut. (Asiakasuskollisuusohjelma 2019.)

Tässä mielessä case yrityksen asiakasuskollisuusohjelma on onnistunut, sillä pääasiallinen tarkoitus asiakasuskollisuusohjelmilla on tukea yrityksen liiketoimintaa ja kasvattaa sitä kasvattamalla jäsenien ostotiheyttä ja asiakasuskollisuutta (Butscher, 2016, 5). Täysin liiketoiminnallisesta näkökulmasta liikkeelle lähtevien kampanjoiden lisäksi asiakasuskollisuusohjelman piiristä löytyy muutamia sellaisia tarjouksia, jotka on suunniteltu palkitsemaan jäseniä tietystä asioista. Esimerkiksi asiakasuskollisuusohjelmassa tasolta ylemmälle siirryttäessä jäsen saa seuraavasta ostoksestaan alennuksen. (Asiakasuskollisuusohjelma 2019.)

Tällä hetkellä case yrityksen asiakasuskollisuusohjelma on jo laaja, tarjoaa paljon etuja erilaisina alennuksina sekä kampanjaluonteisina tarjouksina. Tästä näkökulmasta onkin vaikea nähdä, mihin suuntaan ohjelman sisältöä ja toiminnallisuuksia tulisi kehittää, jotta se vastaisi paremmin tämän kehittämistyön kohderyhmän edustajien tarpeisiin ja arvoihin.

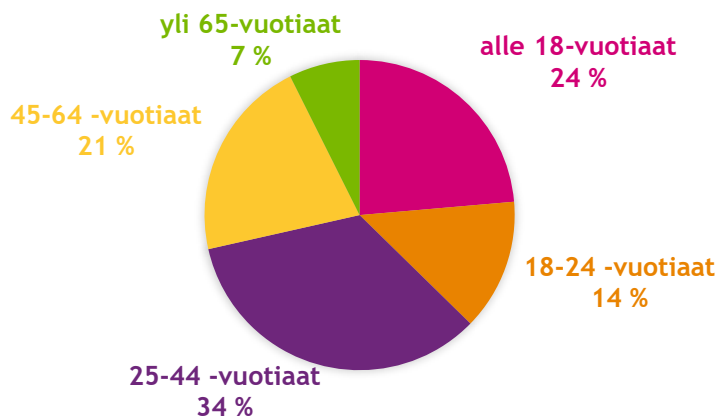
Nykyisellään case yrityksen asiakasuskollisuusohjelman jäsenmäärä kasvaa vuosittain, mutta jäsenistöstä on noussut soraääniä liittyen ohjelman palkitsevuuteen. Kommentteja on tullut niin ohjelman korkeimmalla tasolla olevilta asiakkailta sekä niiltä, jotka ovat vastikään liittyneet ohjelmaan. Tästä syystä case yrityksessä on herätty siihen, että asiakasuskollisuusohjelma tarvitsee huomiota ja sen ongelmakohtiin on puututtava. Ainoastaan kehittämällä ohjelmaa se voi säilyttää asemansa yrityksen tärkeänä asiakaskokemuksen ja asiakasuskollisuuden mahdollistajana sekä vastata tämän päivän asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin.

Kaiken kaikkiaan kyseessä olevassa asiakasuskollisuusohjelmassa on yli 2 miljoonaa jäsentä, joista suurin osa asuu case yrityksen päämarkkina-alueilla Pohjoismaissa, Baltiassa ja niiden lähialueilla. Kuviossa 1 on näkyvillä niiden asiakasuskollisuusohjelman jäsenten ikäjakauma, jotka ovat ostaneet case yrityksen palveluita ja tuotteita edellisen 12 kuukauden aikana. Huomionarvoista tässä kuviossa kehittämistyön kannalta on se, että jopa alle 18-vuotiaiden osuus on suurempi, kuin kehittämistyön kohderyhmänä olevien 18-24 -vuotiaiden. Innokkaimmin asiakasuskollisuusohjelman jäsenistä palveluita ja tuotteita ovat käyttäneet 45-64 -vuotiaat.



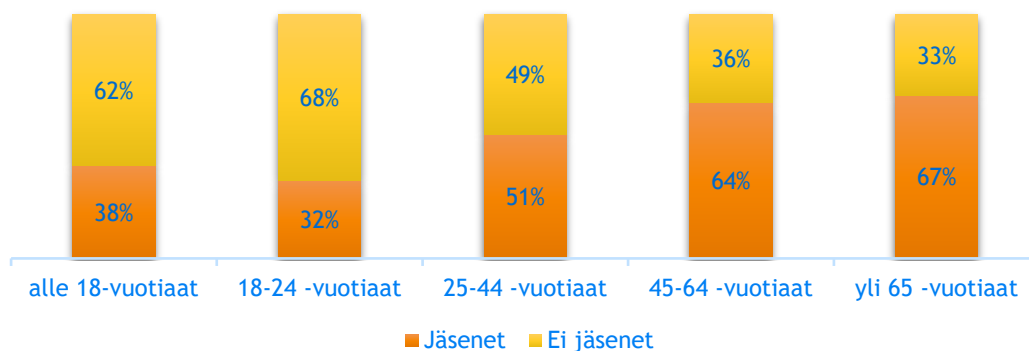
Kuvio 1: Jäsenten ikäjakauma, edelliset 12 kk (Tableau -taulu 2019)

Case yrityksessä on myös mahdollista verrata sellaisten asiakkaiden ikäjakaumaa, jotka eivät kuulu asiakasuskollisuusohjelman piiriin, mutta ovat käyttäneet yrityksen palveluita ja tuotteita edellisten 12 kuukauden aikana. Näiden ei-jäsenten ikäjakauma on esitetty kuviossa 2. Ikäjakauma on selkeästi erilainen verrattuna asiakasuskollisuusohjelman jäsenten ikäjakaumaan. Kyseisten asiakkaiden joukossa on todella paljon enemmän 0-24 -vuotiaita asiakkaita, kuin matkustaneiden jäsenten joukossa. Vastaavasti vanhempien ikäryhmien osuus on tässä kuviossa pienempi.



Kuvio 2: Ei-jäsenten ikäjakauma, edelliset 12kk (Tableau-taulu 2019)

Ikäjakaumien eroista on helppo vetää johtopäätös, että case yrityksen asiakasuskollisuusohjelma vastaa paremmin yli 25-vuotiaiden tarpeisiin ja tavoittaa varsinkin yli 45-vuotiaat case yrityksen asiakkaat hyvin. Eri ikäluokkien erot jäsenten ja ei-jäsenten välillä voi havaita vielä tarkemmin kuvioista 3. Vanhemmissa ikäryhmissä jäsenten määrä on selkeästi suurempi, kuin tämän kehittämistyön kohderyhmänä olevassa 18-24 -vuotiaiden ryhmässä. Jos case yritys ha-



Kuvio 3: Jäsenten ja ei-jäsenten prosenttiosuudet ikäluokittain (Tableau-taulu 2019)

luaa ajatella Z-sukupolven laajemmassa merkityksessä, mitä tässä kehittämistyössä on tehty, huomionarvoista on myös jäsenten pieni osuus alle 18-vuotiaiden joukossa. Kuvion 3 perusteella onkin väitettävissä, että ohjelma selkeästi vastaa edelleen hyvin vanhempien ikäluokkien odotuksiin ja tarpeisiin, kun vastaavasti nuoremmat sukupolvet eivät koe sitä kiinnostavaksi ja houkuttelevaksi.

3 Asiakasuskollisuuden yksilöllinen palapeli

Koska tämä kehittämistyö keskittyy case yrityksen asiakasuskollisuusohjelman parantamiseen Z-sukupolven näkökulmasta, on ensin ymmärrettävä mitä asiakasuskollisuus on, miten se muodostuu ja mitä erilaisia muotoja sillä on.

Asiakasuskollisuudesta puhuttaessa tarkoitetaan asiakkaan johdonmukaista tapaa suosia tietyn yrityksen tai brändin palveluja ja tuotteita (Mascarenhas ym. 2006, 399). Asiakasuskollisuutta ei siis ole yksittäinen ostopäätös, vaan pitkän aikaa jatkuva tapa. Näin ollen voidaan päätellä, että asiakasuskollisuus ei ole tulosta yhdestä onnistuneesta asiakaskohtaamisesta, vaan se muotoutuu vasta pidemmässä asiakassuhteessa. Kun asiakasuskollisuus muodostuu pitkällä aikavälillä useaan asiakaskokemukseen ja asiakaskohtaamiseen perustuen, tulee ymmärtää, että asiakasuskollisuus on tavoite, eikä keino. (Daffy 2019, 8-9; Mascarenhas ym. 2006, 401-402.)

Jotta asiakasuskollisuutta voidaan lähteä yritysten toimesta edes kehittämään asiakasuskollisuusohjelman avulla, on asiakas ensin saatava yrityksen palveluiden ja tuotteiden pariin. Kulluttajat tekevät ostopäätöksiä erilaisten sisäisten tarpeiden, motivaatioiden ja odotusten

perusteella. Kaikki nämä sisäiset tekijät ovat myös vaikuttamassa siihen, miten asiakkaat kokevat ostamansa palvelun tai tuotteen ja minkälainen asiakaskokemus heille muodostuu (Galbreath & Rogers 1999, 163).

Tässä luvussa syvennyttään tarkemmin niihin tekijöihin, jotka ohjaavat kuluttajien toimintaa sekä ostopäätöksiä. Tätä kautta päästään pureutumaan tarkemmin tekijöihin, joista asiakaskokemus muodostuu ja miten asiakaskokemus vaikuttaa asiakasuskollisuuden muodostumiseen.

3.1 Kuluttajien käyttäytymiseen vaikuttavat sisäiset tekijät

Ehkä laajimmin tunnettu teoria, joka selittää ihmisten tarpeita ja motivaatiota on Abraham Maslow'n vuonna 1943 esittelemä tarvehierarkia. Sen mukaan ihmiset motivoituvat niistä asioista, jotka vastaavat heidän tiettyihin tarpeisiinsa. Tällaisia tarpeita ovat fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, rakkauden ja johonkin kuulumisen tarpeet, arvostuksen tarpeet ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Maslow kuvasi nämä tarpeet pyramidina, sillä hänen mielestään alemman tason tarpeiden tulee täytyä ennen ihmisen siirtymistä täyttämään ylemmän tason tarpeita. Tarvehierarkian pyramidi on nähtävillä tarkemmin kuviossa 4.



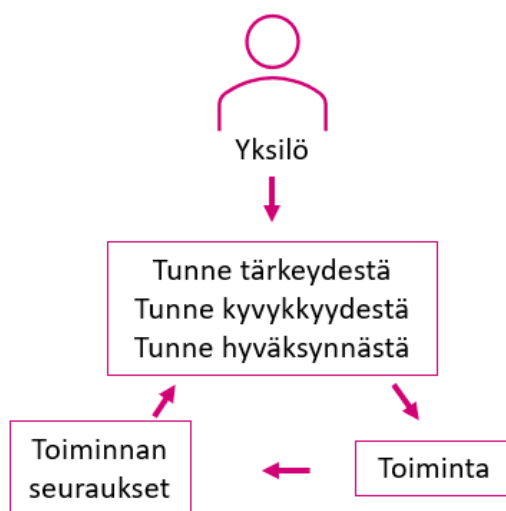
Kuvio 4: Maslow'n tarvehierarkia (Maslow 1943)

Tarvehierarkian malli on helpoimmin ymmärrettävissä, kun sitä katsellaan näkökulmasta, jossa esimerkkinä on henkilö, jolta puuttuu elämästään aivan kaikki. Suurimpana motivaationa tällaiselle henkilölle on täyttää ensimmäisenä fysiologiset tarpeet, kuten nälkä ja jano.

Kun yksilö ei ole nälkäinen tai janoinen, haluaa hän seuraavaksi pysyä turvassa. Viimeisenä yksilölle tulee motivaatio toteuttaa itseään, joka onkin löydettävissä pyramidin huipulta. (Maslow 1943.)

Koska Maslow'n tarvehierarkia selkeästi määrittää ja selittää ihmisten käyttäytymistä siltä kannalta, miksi ihmiset tekevät ja hankkivat itselleen tiettyjä asioita, tarvitaan selkeämpi teoria siitä, mikä saa ihmiset valitsemaan tietyn palveluntarjoajan palvelut ja tuotteet jonkin toisen sijasta. Asiakasuskollisuusohjelmien perimmäisenä tarkoituksena on kasvattaa asiakkaiden ostouseutta (Robinson 2011, 3). Tästä syystä tieto miksi ihmiset suosivat tietyn yrityksen tuotteita on tärkeämpää tämän kehittämistyön kannalta, kuin se, mikä ylipäätään ohjaa ihmisten käyttäytymistä.

William Schutzin FIRO (1952) teoria selittää ihmisten käyttäytymistä yksilöiden välisissä suhteissa. Sen mukaan ihmisillä on kolme kaikille yhteistä tarvetta: tarve tuntea itsensä tärkeäksi, tarve tuntea itsensä kyvykkääksi ja tarve tuntea itsensä hyväksytyksi (Papke 2013, 31; Blackmann 2012.) Tämän teorian perusteella on helppo ymmärtää, miten ihmiset motivoituvat ja toimivat. Kuviossa 5 on visualisoituna teorian perusajatus, jonka mukaan ihmisten mi- näkuva luo tunteita ja tunnereaktioita, jotka ohjaavat ihmisten toimintaa. (Blackmann 2012.)



Kuvio 5: Tarpeiden vaikutus toimintaan, mukaelma FIRO teoriasta (Blackman 2012)

FIRO teoriassa kolme tunnistettua tarvetta auttavat ymmärtämään, miksi yksilöt ostavat tiettyjä palveluita ja tuotteita ja miten he niitä ostavat. Yksilöiden käyttäytyminen lopulta riippuu vain siitä, ovatko he kokeneet itsensä tärkeiksi, kyvykkäiksi ja hyväksytyiksi palvelua tai tuotetta ostaessaan. (Papke 2013, 31.)

Vaikka ihmisillä on kaikilla samat tarpeet, katsottiin niitä sitten Maslow'n tarvehierarkian tai Schutzin FIRO teorian kautta, on minäkuva jokaisella erilainen. Minäkuvan vaikuttaessa yksilön tunteisiin (Blackmann 2012), on tunteilla suuri vaikutus siihen, miten ihmiset kuluttavat. Ihmisten tunteisiin perustuvia emotionaalisia motivaattoreita on tunnistettu yli 300 ja ne kaikki vaikuttavat ihmisten kuluttamispäätöksiin (Magids, Zorfas & Leemon 2015, 69).

Emotionaaliset motivaattorit ovat tekijöitä, jotka ovat usein ihmisille alitajuntaisia intohimoja mitä kohti pyritään tiedostamatta. Motivaattoreita on tunnistettu satoja, mutta niillä kaikilla ei ole yhtä paljon painoarvoa ja vaikutusta yksilöiden käyttäytymiseen. Tunnistettujen motivaattoreiden joukosta on noussut esille kymmenen, joilla on enemmän merkitystä kuin muilla. Nämä kymmenen motivaattoria on esitelty tarkemmin taulukossa 1. (Magdis, ym. 2015, 69.)

Tarve, joka inspiroi:	Yritys voi hyötyä tarpeesta auttamalla asiakasta:
Halu erottua joukosta	Näyttämään erityiseltä ja auttamalla ilmaisemaan omaa sosiaalista identiteettiä.
Halu luottaa tulevaisuuteen	Näkemään tulevaisuus parempana kuin menneisyys, ylläpitämällä positiivista mielikuvaa siitä, mitä on tulossa.
Halu tuntea hyvinvointia	Tuntemaan, että elämä vastaa odotuksia ja on tasapainossa sekä auttaa saavuttamaan stressitön olotila ilman konflikteja ja uhkia.
Halu tuntea itsensä vapaaksi	Toimimaan yksilöllisesti ja itsenäisesti ilman velvollisuuksia ja rajouksia
Halu tuntea jännitystä	Tuntemaan ylitsevuotavaa jännitystä, mielihyvää ja mahdollistamalla osallistuminen jännittäviin ja hauskoihin tapahtumiin.
Halu tuntea kuuluvansa joukkoon	Saamaan yhteys ihmisiin, joihin voi samaistua tai jollainen pyrkii olemaan sekä auttaa aikaansaamaan tunteen yhteenkuuluvuudesta.
Halu suojella ympäristöä	Ylläpitämään uskomusta, että ympäristö on pyhä sekä toimimaan tavalla, joka auttaa parantamaan ympäristöä.
Tarve olla se ihminen, joka haluan	Täyttämään halunsa itsensä kehittämisestä ja saavuttamaan tavoite minäkuva.
Tarve tuntea itsensä turvallisiksi	Uskomaan siihen, että se, mitä tänään on olemassa, on olemassa myös huomenna sekä tavoittelemaan unelmia ja tavoitteita ilman huolia.
Halu menestyä elämässä	Luomaan tunteen siitä, että elämä on merkityksellistä sekä auttamaan löytämään arvoa rahan ja sosioekonomisten asioiden ulkopuolelta.

Taulukko 1: Vaikuttavimmat emotionaaliset motivaattorit (Magdis, ym. 2015, 69)

Emotionaaliset motivaattorit ovat läsnä yksilöiden päätöksenteon taustalla samalla tavalla kuin tarpeetkin. Ne eivät kuitenkaan kaikki vaikuta yhtäaikaaisesti, vaan yleensä niillä on hyvin spesifit kontekstit, jolloin ne vaikuttavat päätöksentekoon. Konteksti voi liittyä tiettyyn alaan, brändiin, asiakas kohtaamiseen tai jopa asiakkaan sisäisen päätöksentekoprosessin kohtaan. (Magdis, ym. 2015, 68.)

Yksilön minäkuvan merkitys päätöksenteossa on tämän kehittämistyön kohderyhmän osalta vielä tärkeämmässä roolissa, kuin aiemmillä sukupolvilla. Singh (2014, 61) on tunnistanut muiden kyseistä sukupolvea selittävien trendien joukosta myös juonteen, jonka hän on nimennyt

rajattomaksi monipuolisuudeksi. Hän tarkoittaa sillä, että Z-sukupolvi ajattelee erilaisuudesta eri tavalla kuin mikään aikaisemmista sukupolvista. Vanhat kategorisoinnit ja identifioinnit eivät päde tämän sukupolven osalta, vaan jokainen sen edustajista kokoaa minäkuvansa ja identiteettinsä niistä palasista, jotka eniten vetoavat heihin yli väestöryhmien ja kulttuurillisten kontekstien. Tähän peilaten Z-sukupolven tärkein tai keskeisin tarve vaikuttaisi olevan se, että heidät hyväksytään sellaisina kuin he ovat.

Kun ajatellaan kokonaisuutta, jonka tässä luvussa aiemmin mainitut teoriat ja tutkimukset piirtävät, vaikuttaa siltä, että yksilöt tekevät päätöksiä keräämiensä kokemusten pohjalta sekä perustarpeista käsin. Maslow on tarvehierarkiassaan onnistunut tunnistamaan yksilöiden perustarpeet, joita he täyttävät. Schutzin FIRO teoria puolestaan kertoo ihmisten tarpeista, joita heillä on ihmisten kanssa käydyssä kanssakäymisessä, jota täydentää tunnistetut emotionaaliset motivaattorit. Nämä kaksi teoriaa selittävät sitä, mitkä tekijät vaikuttavat kuluttajan valintoihin siitä, mitä palveluita ja tuotteita he päättävät kuluttaa ja mistä he ostavat niitä.

3.1.1 Kuluttajien odotukset

Tarpeiden lisäksi kuluttajilla on odotuksia erilaisia asioita kohtaan. Kun ajatellaan tiettyä yritystä ja sen palveluita tai tuotteita, kuluttajien odotukset niitä kohtaan muodostuvat tarpeista, haluista sekä ennako-oletuksista. Odotuksiin vaikuttavat kaikki yksilön aiemmat kokemukset, mainonta, kuulopuheet, mielikuva brändistä ja tietoisuus kilpailijoista (Nicolae, Tanasescu & Popa 2013).

Viimeisten 20 vuoden aikana asiakkaiden odotuksia ovat muuttaneet ja kasvattaneet globalisaatioon ja digitalisaatioon liittyvät tekijät, kuten internet ja älypuhelimet, matkustamisen helpottuminen, yhteiskunnan muuttuminen kuluttajayhteiskunnaksi sekä uusien toimijoiden saapuminen markkinoille. Kaikki tämä on tuonut ihmisten saataville enemmän tietoa erilaisista palveluista ja tuotteista sekä laajemman vertailupohjan. Odotusten kasvaessa ja muuttuessa yritysten tarjoamien palveluiden ja tuotteiden todellisuus on välillä hyvin kaukana kuluttajien odotuksista. (Daffy 2019, 4-5.)

Kuluttajien odotukset voidaan jakaa karkeasti kolmeen ryhmään: paljastetut odotukset, oletetut odotukset ja jännittävät odotukset. Paljastetut odotukset ovat niitä, joista kuluttajat kertovat kysyttäessä heidän odotuksiaan palvelua tai tuotetta kohtaan. Oletettuja odotuksia puolestaan ovat niin ilmiselviä palvelun tai tuotteen osia, joista kuluttaja ei osaa kysyttäessä kertoa. Esimerkiksi jos kahvilasta ostetun kahvin tarjoilulämpötila ei ole kohdallaan, seuraa siitä pian tyytymättömyyttä. Jännittäviksi odotuksiksi lasketaan ne kuluttajien odotukset, joita he eivät osaa kertoa. Jos palvelu tai tuote ei vastaa näihin odotuksiin, ei kuluttaja sitä huomaa, mutta jos niihin vastataan, aiheuttaa se kuluttajassa vahvan positiivisen reaktion. (Nicolae ym. 2013.)

Odotuksista on kuitenkin löydettävissä myös muita kategorioita yllä mainittujen kolmen ryhmän lisäksi. Chris Daffy (2019, 80-87) on kirjassaan jakanut kuluttajien odotukset viiteen kategoriaan: ehdolliset odotukset, suorituskyvylliset odotukset, epäsuorat odotukset, teknologiset odotukset ja ihmisten väliseen kanssakäymiseen liittyvät odotukset. Ehdolliset odotukset ovat tulkittavissa odotuksiksi, jotka kuuluvat aiemmin mainittuun oletettujen odotusten ryhmään ja epäsuorat odotukset vastaavasti jännittävien odotusten ryhmään.

Suorituskykyyn ja ihmisten väliseen kanssakäymiseen liittyvät odotukset ovat tulosta ihmisten tarpeista tuntee itsensä hyväksytyksi ja kyvykkääksi. Kuluttaja odottaa, että hänen ostamansa palvelu tai tuote toimitetaan ja suoritetaan ammattitaitoisesti. Jos näin ei tapahdu, kuluttaja tuntee tehneensä huonon valinnan ja hänen uskonsa omiin kykyihin heikkenee. Ihmisten väliseen kanssakäymiseen liittyvät odotukset puolestaan liittyvät siihen, miten kuluttaja kohdataan yrityksen työntekijöiden toimesta. (Papke 2013, 33-34.)

Teknologiset odotukset kuluttajilla liittyvät siihen, miten palveluun liittyvät teknologiset ratkaisut onnistuvat parantamaan palvelukokemusta. Esimerkiksi digitaalisen palvelun nopeus, toimintavarmuus tai yhteensopivuus muiden ohjelmistojen kanssa ovat tällaisia odotuksia. Myös käyttönoton helppous tai käyttöliittymän selkeys ovat teknologisia odotuksia. (Daffy 2019, 83-84.)

Tämän kehittämistyön kannalta oleellista on ymmärtää, että kuluttajien tarpeet ohjaavat heidän kulutuskäyttäytymistään yleensä ja sitä, miten hankintoja priorisoidaan. Tarpeiden, halujen, tiedon ja edellisten kokemusten luomat odotukset puolestaan ovat niitä tekijöitä, jotka ohjaavat kuluttajan valitsemaan tietyn yrityksen palvelut ja tuotteet. Odotukset ovat muuttuvia, mutta kuluttajan perustarpeet usein pysyvät samanlaisina koko elämän.

3.2 Palveluiden koettu arvo

Arvo muodostuu perinteisesti siitä, että asiakas vertaa saamaansa tuotetta ja sen toimivuutta siihen, kuinka paljon hän on joutunut panostamaan resursseja tuotteen hankkimiseen (Yang & Peterson 2004, 802-803; Weinstein & Ellison 2012, 5). Tällaisessa yhtälössä asiakas laskee panostamiseen resursseiksi rahallisen panoksen lisäksi käyttämänsä ajan, energian sekä stressin määrän. Kun asiakkaan panostamien resurssien määrä on pienempi, kuin ostoksen tuottona tulleet hyödyt, on asiakkaan kokema arvo positiivinen. Jos asiakas puolestaan kokee panosta-neensa palveluun tai tuotteeseen enemmän, mitä on saanut tuottona, on asiakkaan kokema arvo negatiivinen. (Yang & Peterson 2004, 802-803.)

Asiakkaiden kokema arvo palveluiden ja tuotteiden osalta ei kuitenkaan ole niin yksinkertaisen yhtälön tulosta, jollaisena se yllä kuvattiin. Asiakkaiden ostopäätökset perustuvat aiemmassa luvussa kuvattuihin sisäisiin tekijöihin ja odotuksiin. Vastaavasti asiakkaan kokema arvo ei muodostu pelkästään hänen ostamansa palvelun tai tuotteen ominaisuuksista. Koettuun

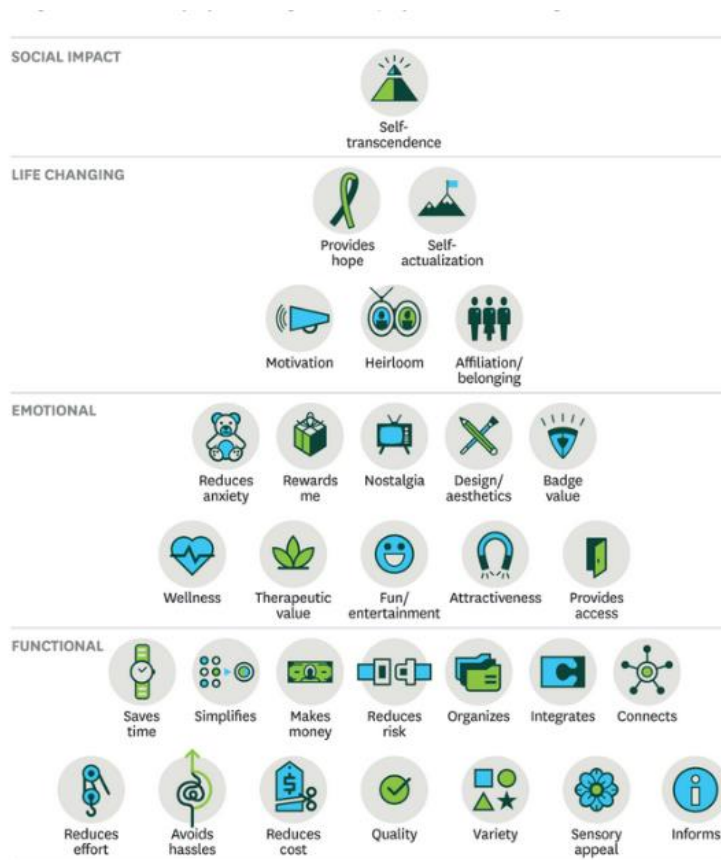
arvoon ei vaikuta pelkästään ostettu ydintuote, vaan myös kaikki sen ympärille rakennettu toiminta, esimerkiksi pakkaus, tukipalvelut, rahoitusmahdollisuudet tai toimitusvaihtoehdot (Payne & Frow 2013, 80). Näin voidaan väittää, että asiakkaat eivät osta palvelua tai tuotetta sen itsensä takia, vaan sen vuoksi, mitä hyötyä se heille tuo kokonaisuutena (Heinonen, Strandvik, Mickelsson, Edvardsson, Sundström & Andersson 2010).

Kun puhutaan palveluista, on vaihdantaan perustuva arvonmuodostus liian yksinkertainen selittämään sitä, miten asiakkaan kokema arvo muodostuu. Palveluiden osalta asiakkaalle muodostuu arvoa jo palvelua käytettäessä. Tällöin voidaan puhua, että arvo ilmenee eikä sitä toimiteta yrityksen puolesta. Tämä ajattelumalli on tyypillistä asiakaskeskeiselle liiketoiminnalle, jossa asiakkaan saama arvo ilmenee ja muodostuu yhteistyössä yrityksen ja asiakkaan kesken. (Heinonen ym., 2010.)

Palvelun koettu arvo on aina kiinni siitä, kuka on tuotetta käyttämässä ja mikä hänen kokemuksensa siitä on. Arvo muodostuu aina jokaisen asiakkaan palvelukokemuksesta verrattuna asiakkaan palvelulle asettamiin odotuksiin. (Payne & Frow 2013, 82.) Yleispäteviä rakennuspalikoita arvolle on kuitenkin olemassa ja yritykset voivat käyttää niitä perustana, kun halutaan parantaa asiakkaiden kokemaa arvoa. Kun myytäviin palveluihin saadaan rakennettua lisää arvoa tuottavia elementtejä, saadaan palveluista paremmin asiakkaiden odotuksia vastaavia. (Almquist, Senior & Bloch 2016.)

Erilaisia arvoon liittyviä yleispäteviä elementtejä on tunnistettu kolmisenkymmentä ja ne voidaan esittää pyramidina. Elementit voidaan esittää arvopyramidina (kuvio 6), sillä niiden välillä on riippuvuussuhteita. Jos palvelu ei pysty tuottamaan funktionaalista arvoa asiakkaalle, ei se pysty tuottamaan myöskään emotionaalista arvoa. Vastaavasti palvelu ei pysty tuottamaan elämää muuttavaa arvoa, jos se ei pidä sisällään funktionaalista ja emotionaalista arvon elementtiä. (Almquist ym. 2016.)

Arvoon liittyviä elementtejä on paljon, jolloin avainasemassa on sen tunnistaminen, mitkä elementeistä ovat kullekin asiakasryhmälle tärkeimpiä. Mikäli palveluihin lisätään umpimähkäisesti erilaisia arvoelementtejä, ei niillä välttämättä saada toivottuja tuloksia. Lopputulos voi olla myös sellainen, että palvelu ei täytäkään muutosten jälkeen asiakkaiden tarpeita ja odotuksia lainkaan. (Almquist ym. 2016.)



Kuvio 6: Arvopyramidi (Almquist ym., 2016.)

Arvoa lisäävien elementtien lisääminen palveluun vaatii sen, että yritykset pystyvät näkemään missä arvo muodostuu ja vaikuttamaan sen muodostumiseen. Kun ajatellaan asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan määritelmää siitä, että asiakkaan kokemaa arvoa muodostuu palvelua käytettäessä pitkällä aikavälillä, ne hetket, joissa arvo muodostuu ovat usein näkymättömiä yrityksille. Koska arvon muodostumisen hetket ovat yrityksille näkymättömissä, tapahtuu arvonmuodostuminen asiakkaan omassa kontekstissa ja arkirutiineissa. Palveluiden osalta arvo ja sen kokeminen on monimutkainen ja laaja kokonaisuus. (Heinonen ym. 2010.)

Koska palveluiden arvo muodostuu asiakkaan omassa arjessa ja sen konteksteissa, voidaan väittää, että yksilön tarpeet, tunteet ja odotukset vaikuttavat suurella määrällä koettuun arvoon. Kuten aiemmassa luvussa todettiin, muuttuvat yksilöiden tarpeet ja odotukset jatkuvasti heidän kokemustensa pohjalta. Näin ollen yritysten on arvoa luodakseen tunnettava asiakkaansa ja heidän tarpeensa entistä paremmin. Kun ajatellaan tämän kehittämistyön kohdeyhmää, on vaikea nimetä tiettyjä arvoa luovia elementtejä, jotka pätsivät heihin kaikkiin. Z-sukupolvi on kasvanut monimuotoisessa ympäristössä, jolloin heidän tarpeensa ja odotuksensa ovat myös pirstaloituneet verrattuna aikaisempiin sukupolviin. (Miller 2018.)

3.3 Asiakaskokemuksen muodostuminen

Asiakaskokemus on asiakkaan henkilökohtainen kokemus tai reaktio, joka tapahtuu, kun hän on kontaktissa yrityksen tai brändin kanssa (Meyer & Schwager 2007, 118). Asiakaskokemus voidaan käsittää tällaisena yhden kohtaamisen aiheuttamana kokemuksena tai pidemmällä aikavälillä useamman kohtaamisen muodostamana kokonaisuutena. Jos asiakaskokemus ymmärretään sen laajemmassa merkityksessä, vaikuttavat siihen kaikki asiakkaan kohtaamiset yrityksen kanssa. (Bolton 2016, 5.)

Kun asiakaskokemusta ajatellaan pitkällä aikavälillä tapahtuneiden kontaktien yhteistuloksena, se muuttuu dynaamisemmaksi kokonaisuudeksi. Tällöin asiakas liikkuu kontaktista toiseen ja jokainen kontakti vaikuttaa siihen, millainen asiakaskokemuksesta muodostuu. (McLean & Wilson 2016.) Vaikka jokainen asiakaskontakti vaikuttaa pitkällä aikavälillä asiakaskokemuksen muodostumiseen, yksittäisen kontaktin merkitys pienenee kokonaisuuden kannalta ja asiakaskokemukseen alkavat vaikuttaa myös muut tekijät. (Bolton 2016, 5.)

Asiakaskokemus on aina asiakkaan henkilökohtainen kokemus. Se koostuu siitä, mitä asiakas tuntee, ajattelee tai tekee ja on puhtaasti subjektiivinen jokaiselle asiakkaalle. (Walden 2017, 11.) Voidaan jopa väittää, että asiakaskokemuksesta 50 % on tulosta asiakkaan tunteista (Shaw, Dibeehi & Walden 2010, 3). Koska asiakas tulee kohtaamisiin yrityksen kanssa omana itsenään tunteineen, toiveineen ja odotuksineen, on helppo ymmärtää, että asiakaskokemukseen vaikuttavat myös sellaiset tekijät, joita yritykset eivät voi nähdä (Barnes & Kelleher 2014, 8).

Kontaktit, joista asiakaskokemuksen yhteydessä puhutaan, voidaan määritellä joko suoriksi tai epäsuoriksi kontakteiksi asiakkaan ja yrityksen tai brändin välillä. Suoralla kontaktilla tarkoitetaan niitä kontakteja, joissa asiakas on ostanut itselleen tai käyttää yrityksen palveluita ja tuotteita. Epäsuoralla kontaktilla tarkoitetaan niitä tilanteita, joissa asiakas näkee yrityksen markkinointia, kohtaa muiden käyttökokemuksia yrityksen palveluista ja tuotteista tai huomaa yrityksestä puhuttavan uutisissa. Jokainen aspekti yrityksen toiminnasta, joka näkyy julkisuudessa, vaikuttaa näin ollen asiakaskokemukseen. (Meyer & Schwager 2007, 118.)

Yrityksen asiakkaiden asiakaskokemuksen ymmärtämiseksi tulisi tietää kaikki kohtaamiset, joita asiakkaalla on ollut yrityksen kanssa (Shaw ym. 2019, 3). Kontakteja määritelläänkin tästä syystä suora/epäsuora jaottelun lisäksi usein tarkemmin. Kontaktit voidaan määritellä tämän kahtiajaon lisäksi neljään eri kategoriaan. Nämä neljä kategoriaa ovat: brändin omistamat kontaktit, yhteistyökumppanin omistamat kontaktit, asiakkaan omistamat kontaktit sekä sosiaaliset ja ulkoiset kontaktit. (Lemon & Verhoef 2016.)

Kun kontakteja lähdetään määrittämään tarkemmin, huomataan, että yritys pystyy hallinnoimaan ja muotoilemaan vain osaa niistä. Brändin omistamat kontaktit ovat niitä, jotka ovat

kokonaan yrityksen hallussa ja muotoiltavissa. Myös yhteistyökumppaneiden omistamat kontaktit ovat osittain sellaisia, joihin yritykset pystyvät itse vaikuttamaan. Yhteistyökumppaneiden omistamia kontakteja ovat mainostoimistojen kanssa suunnitellut markkinointikampanjat sekä asiakasuskollisuusohjelman partnereiden kautta tulevat kontaktit. (Lemon & Verhoef 2016.)

Asiakkaan omistamat kontaktit sekä sosiaaliset ja ulkoiset kontaktit ovat niitä, joita yritysten on vaikea hallita tai muotoilla. Näistä kontakteista hyviä esimerkkejä ovat toiset asiakkaat sekä ryhmäpaine. Näillä kontakteilla on asiakkaan kokemukseen suurempi merkitys, kuin asiakkaaseen kohdennetulla markkinoinnilla. (Lemon & Verhoef 2016.)

Yrityksillä on valtava määrä erilaisia asiakaskontakteja päivittäin, joista huolimatta jokainen niistä ei ole yhtä tärkeä asiakaskokemuksen muodostumisen kannalta. Kontaktien tärkeyden määrittelee aina asiakas henkilökohtaisesti itse ja eri asiakasryhmien kesken kontaktien tärkeydellä voi olla suuriakin eroja. (Meyer & Schwager 2007.) Asiakasryhmien sisälläkin voi olla eroja siinä, mitkä kontaktit saavat vaikuttavamman aseman, sillä asiakkaat ovat käyttämässä palvelua aina omasta subjektiivisesta lähtökohdastaan käsin. Asiakkaat huomaavat helposti heille tärkeät asiat ja sivuuttavat ne tekijät, jotka eivät ole heille tärkeitä. (Walden 2017, 23.)

3.4 Asiakasuskollisuus ja sen monet muodot

Terminä asiakasuskollisuus viittaa yritysten tarpeeseen ylläpitää asiakassuhteita ja hankkia sitoutuneita asiakkaita itselleen. Se siis merkitsee eri näkökulmat yhteen koottuna asiakkaan toimintaa, joka on suosiollista yrityksen liiketoiminnalle. Asiakkaan toiminta voi olla yrityksen tuotteiden tai palveluiden suosimista huolimatta häneen kohdistuvista markkinointitoimenpiteistä tai yrityksen palveluiden suosittelua muille. (Uyar 2018, 144; Mascarenhas, Kesavan & Bernacchi 2006, 399.)

Asiakkaan uskollinen käyttäytyminen voi johtua monesta eri tekijästä ja itse asiakasuskollisuus, jos se määritellään tunnesiteeksi asiakkaan ja yrityksen välillä, voi ilmetä monen tasoisena uskollisuutena (Uyar 2018, 145.)

Uyar (2018, 145) on tunnistanut asiakasuskollisuudelle neljä eri tasoa. Ne ovat (1) epälojaalius, (2) pinnallinen lojaalius, (3) kehittymätön lojaalius ja (4) vahva lojaalius. Vahva lojaalius on näistä tasoista vahvin ja se kestää myös yrityksen tekemiä virheitä helpommin, kuin muut asiakasuskollisuuden tasot.

Epälojaalius on helppo ymmärtää, se tarkoittaa, että asiakas ei ole sitoutunut yrityksen palveluihin tai tuotteisiin. Epälojaalius voi syntyä esimerkiksi laskevan laadun seurauksena, työntekijöiden tapa lähestyä asiakkaita tai muiden yritysten markkinointitoimenpiteiden vaikutus asiakkaaseen. Pinnallisesti lojaalit asiakkaat ovat niitä, jotka ostavat yrityksen palveluita ja

tuotteita toistuvasti, mutta heille ei ole ongelma ostaa vastaavaa tuotetta muilta yrityksiltä. Heillä ei siis ole kehittynyt tunnesidettä tiettyyn yritykseen tai brändiin, joka saisi heidät suosimaan tiettyä palveluntarjoajaa. (Uyar 2018, 145.)

Kehittymätön lojaalius ja vahva lojaalius ovat Uyarin (2018, 145) mielestä niitä asiakasuskollisuuden tasoja, joissa on mukana myös asiakkaan tunneside. Kehittymätön lojaalius eroaa vahvasta lojaaliudesta siinä, että tunnesiteen yrityksen kanssa omaavat asiakkaat eivät siitä huolimatta aina osta kyseisen yrityksen palveluita. Selityksenä kehittymättömälle lojaaliudelle saattavat olla esimerkiksi lähimpiin vaikutus ihmiseen tai varastosta loppuneet tuotteet. Vahva lojaalius tarkoittaa asiakkaan kohdalla sitä, että hän suosii tietyn yrityksen palveluita ja tuotteita usein sekä suosivat niitä yli kilpailijoiden palveluiden ja tuotteiden.

Mascarenhas, Kesavan ja Bernacchi (2006, 399) ovat puolestaan tunnistaneeet asiakasuskollisuuden ilmenevän kolmessa eri kontekstissa. Asiakasuskollisuus voi olla käytökseen perustuvaa, asenteeseen perustuvaa tai tilanteeseen sidottua. Käytökseen liittyvä asiakasuskollisuus ilmenee heidän mukaansa pelkkänä kuluttajakäyttäytymisenä ja sitä on helppo mitata ostohistorian perusteella. Asenteeseen liittyvä asiakasuskollisuus on heidän mielestään kaikkein vahvin asiakasuskollisuuden muoto, sillä se ilmenee tietyn yrityksen suosimisena. Tilanteeseen sidottu asiakasuskollisuus puolestaan on sellaista, jossa asiakas käyttäytyy uskollisesti tietyn tilanteen vuoksi, esimerkiksi alennusmyynnit.

On mielenkiintoista huomata, että Mascarenhas, Kesavan ja Bernacchi (2006, 399) mainitsevat asenteellisen ja käytöksellisen asiakasuskollisuuden olevan vahvempia ja asenteellisen vielä hieman vahvempi. Uyar (2018, 145) puolestaan on todennut vahvan lojaaliuden muodostuvan jostain viidestä eri tekijästä, jotka tekevät lojaaliudesta yhtä vahvaa. Nämä viisi tekijää ovat: (1) laiskuus, (2) tapa, (3) mukavuus ja kätevyys, (4) ajansäästö ja (5) hauskuus. Uyarin mukaan tavasta johtuva asiakasuskollisuus on siis yhtä vahvaa, kuin Mascarenhasin, Kesavanin ja Bernacchin mainitsema asenteeseen perustuva asiakasuskollisuus.

Asiakasuskollisuus vaikuttaa edellisten lähteiden perusteella olevan vaikeasti selitettävissä ja se vaikuttaa myös perustuvan asiakkaan kokemuksiin ja tunteisiin. Daffy (2019, 8-9) onkin kirjassaan maininnut, että asiakasuskollisuus muodostuu lopulta yhtälön tuloksena, johon vaikuttaa kaikki asiakkaan kohtaamiset yrityksen kanssa. Hän meni jopa niin pitkälle, että kuvasi asiakasuskollisuuden eräänlaisena pankkitilinä, josta huonot kokemukset nostavat pois uskollisuutta ja hyvät kokemukset taas lisäsivät tilin saldoa ja asiakasuskollisuutta.

Hänen (Daffy 2019, 24) mielestään vahvan lojaliteetin omaavat asiakkaat on mahdollista tunnistaa seuraavanlaisista käyttösalleista:

- He suosittelevat yrityksen tuotteita muille potentiaalisille asiakkaille
- He ovat valmiita maksamaan enemmän asioista, jotka he tietävät saavansa halvemmalla muualta
- He antavat virheitä anteeksi ja jatkavat niistä huolimatta asiakassuhdettaan
- He puolustavat yritystä muualta tulevaa kritiikkiä kohtaan
- He antavat mielellään rehellistä palautetta ja auttavat kehittymään
- He etsivät aktiivisesti mahdollisuuksia kuluttaa enemmän rahaa yrityksen palveluihin
- Mitä pidempään he ovat asiakkaina, sitä vähemmän heistä on kuluja
- He auttavat myynnin kasvattamisessa ja tuottojen parantamisessa

Mascarenas, Kesavan ja Bernacchi (2006, 401-402) ovat huomanneet samoja käyttäytymismalleja vahvasti uskollisissa asiakkaissa kuin Daffy. Mitä vahvempaa asiakkaan lojaalius on, sitä paremmin hän näyttää kestävänsä yrityksen tekemiä virheitä tai viallisia tuotteita. Vastaavasti jos asiakkaan lojaalius on heikolla tasolla, ei se kestä yhtään virhettä tai vikaa yrityksen puolelta.

Kuten asiakaskokemuskina, asiakasuskollisuus muodostuu ajan saatossa monien kohtaamisten ja kokemusten tuloksena. Sen vuoksi yritysten tulisi ymmärtää, että jokainen kohtaaminen on asiakasuskollisuuden luomisessa tärkeässä asemassa. (Mascarenas, Kesavan & Bernacchi 2006, 401-402; Daffy 2019, 8-9.)

4 Asiakasuskollisuusohjelman kehittäminen

Kehittämistyön tavoitteena oli luoda case yritykselle konseptiluonnos asiakasuskollisuusohjelmasta, joka on merkityksellisempi ja kiinnostavampi Z-sukupolvea edustaville asiakkaille. Samalla konseptiluonnoksen tarkoituksena on antaa näkökulmia asiakasuskollisuusohjelmien tulevaisuuksiin ja tulevien kuluttajien odotuksiin sekä tarpeisiin. Tulevien kuluttajien toiveita on peilattu Z-sukupolven kautta, joka on lyhyesti määritetty tämän työn kannalta alaluvussa 1.3. Tässä luvussa kerrotaan tarkemmin kehittämistyön lähtökohdista, aikataulusta, valituista menetelmistä sekä kehittämistyöhön osallistetuista sidosryhmistä.

Ensimmäisenä paneudumme kehittämistyötä ohjanneeseen prosessimalliin sekä sen vahvuuksiin, minkä vuoksi kyseinen prosessimalli valittiin ohjaamaan tätä kehittämistyötä. Prosessimalliin tutustumisen jälkeen luvussa syvennytään kehittämistyön etenemiseen ja työkaluvalintoihin sekä tarkemmin asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Työn varsinaiset tulokset esitellään ja käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa, luvussa 5.

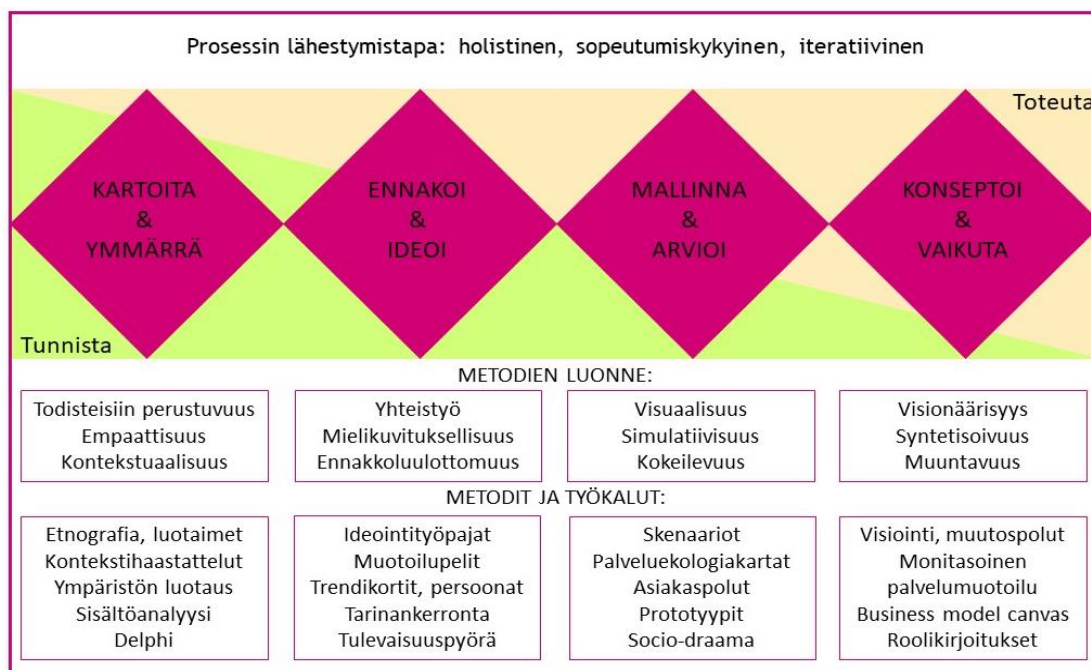
Prosessimalliin tutustumisen jälkeen pääsemme syventymään kehittämistyön etenemiseen, sen aikana tehtyihin työkaluvalintoihin sekä tarkemmin siihen, miten asetettuihin tutkimuskysymyksiin etsittiin vastauksia kehittämistyön aikana.

4.1 Kehittämistyötä ohjannut prosessimalli

Tähän kehittämistyöhön valittiin prosessimalliksi Service Innovation Process Grounded on Foresight and Service Design. Kyseinen palveluinnovaatiomalli pohjautuu sekä tulevaisuuksien tutkimukseen että palvelumuotoiluun (Ojasalo, Koskelo, Nousiainen 2015.)

Malli oli luontevin valinta erilaisista palvelumuotoilun prosessimalleista, sillä case yrityksessä haluttiin saada näkemystä myös tulevaisuudesta ja siellä mahdollisesti siintävistä haasteista ja mahdollisuuksista. Sen lisäksi, että palveluinnovaatiomalli kattaa case yrityksen halun katsoa pidemmälle tulevaisuuteen, on sen vahvuuksia laaja metodivalikoima, joka kattaa tarpeen ymmärtää kohderyhmää paremmin, ratkaista ongelmia luovasti ja empaattisesti sekä osallistaa kaikkia sidosryhmiä mukaan työskentelyyn. (Ojasalo ym.,2015.)

Palveluinnovaatiomalli on kuvattu nelivaiheisena prosessina (kuvio 7), joskin sen lähestymistapa on holistinen, sopeutumiskykyinen ja iteratiivinen. Tämä tarkoittaa sitä, että kehittämissä, joka seuraa kyseistä prosessimallia, voidaan palata välillä askel taaksepäin, jotta saadaan varmasti kehitettyä paras ratkaisu kaikkien sidosryhmien näkökulmasta. (Ojasalo ym.,2015.)



Kuvio 7: Service Innovation Model Grounded on Foresight and Service Design (Ojasalo, Koskelo & Nousiainen 2015)

Ensimmäisessä vaiheessa, jossa on tarkoituksena kartoittaa ja ymmärtää käsillä olevaa ongelmaa tai aihetta, prosessia viedään eteenpäin työkaluilla, joilla on mahdollista kerätä tietoa asiakkaiden nykyisistä ja tulevista tarpeista sekä toiveista. Yhteisinä piirteinä näillä työkaluilla on empaattisuus ja kontekstiin sidonnaisuus. Työkaluina tässä vaiheessa voidaan käyttää esimerkiksi aihepiiriin liittyviä haastatteluja, asiakkaiden arkeen syventyviä luotaimia, toimintaympäristön luotaamista, sisältöanalyysiä ja Delphiä. (Ojasalo ym.,2015.)

Tässä kehittämistyössä ensimmäisen vaiheen työkaluiksi valikoituivat kontekstihaastattelut ja ympäristön luotaus. Näiden lisäksi ensimmäisessä vaiheessa tehtiin case yrityksen omasta asiakasdatasta analyysi liittyen kehittämistyön kohderyhmään ja heidän käyttäytymiseensä.

Toisessa vaiheessa, jossa on tarkoitus ennakoida tulevaisuuksia ja ideoida ratkaisuja, mukaan tulevat työkalut, jotka ovat avoimia, luovia ja mahdollistavat yhteistyön eri sidosryhmien kanssa. Tällaisia työkaluja ovat esimerkiksi trendikortit, erilaiset ideointityöpajat, tarinankerronta ja erilaiset muotoilupelit. (Ojasalo ym.,2015.) Näistä työkaluista tässä kehittämistyössä oli käytössä trendikortit, ideointityöpajat sekä tarinankerronta.

Prosessimallin kolmannessa vaiheessa, jossa tarkoituksena on mallintaa ja arvioida aiemmassa vaiheessa ideoituja ratkaisuja, käytetään työkaluina asiakaspolkua, prototyyppejä, skenaarioita ja palveluekologiakarttoja. Yhteistä näille kaikille työkaluille on, että ne ovat visuaalisia, kokeilevia ja simuloivia. Niiden avulla on tarkoituksena löytää parhaat ratkaisut ongelman tai aiheeseen. (Ojasalo ym.,2015.) Kehittämistyön puitteissa järjestetyissä työpajoissa osallistajat rakensivat erilaisia prototyyppejä sekä mallinsivat erilaisia asiakaspolkua.

Neljäs ja viimeinen vaihe pitää mallissa sisällään esille tulleiden ratkaisuiden konseptoimisen ja tulevaan vaikuttamisen. Työkaluina tässä vaiheessa voidaan käyttää visiointia, muutospolkuja, liiketoimintamallin kanvaaseja ja erilaisia roolikirjoituksia. Myös monitasoisesta palvelumuotoilusta on tässä vaiheessa hyötyä. Yhteistä työkaluille on se, että niiden visioivat muutoksen jälkeistä aikaa, muuttavat olemassa olevia rakenteita ja luovat synteesejä uuden ja vanhan välillä. (Ojasalo ym.,2015.)

Palvelumuotoilu ja tulevaisuusien tutkimus ovat hyvin integroituina omine vahvuuksineen tähän prosessimalliin. Palvelumuotoilulle tyypillistä on olla hyvin ihmiskeskeinen ja sen vuoksi palvelumuotoilun työkalut pyrkivät syvään kontekstien, rajoitteiden ja ihmisten ymmärtämiseen. Tulevaisuusien tutkimus puolestaan keskittyy enemmän kokonaisvaltaisesti analysoimaan liiketoiminnallista, teknologista, kulttuurillista, ekologista sekä poliittista ympäristöä. (Ojasalo ym.,2015.)

Palvelumuotoilun vahvuus on, kuten jo Ojasalo, Koskelo ja Nousiainen ovat maininneet (2015), ihmiskeskeisyys. Sen lisäksi palvelumuotoilu pyrkii aina visualisoimaan ja kertomaan tarinoita, jotta kompleksiset tilanteet, asiakkaiden kokemukset ja ideoiden kommunikointi

olisi mahdollisimman tehokasta (Reason, Lovlie & Flu 2015, 16-17). Muitakin vahvuuksia palvelumuotoilulta löytyy, kuten tarve suunnitella ihmisten kanssa, ei vain heitä varten (Reason ym., 2015, 17).

Tulevaisuuksien tutkimuksen tai ennakkoinnin menetelmät puolestaan tuovat mukanaan näkökulman tulevaan ja tulossa oleviin muutoksiin ja tätä kautta mahdollistavat prosessiin osallistuvien ajatella erilaisia mahdollisia tulevaisuuksia. Kun ajattelu on siirtynyt mahdollisten tulevaisuuksien suuntaan, mahdollistuu myös erilaisten työkalujen avulla tulevaisuuteen vaikuttaminen ja sen muokkaaminen. (Ojasalo ym., 2015; Conway 2006, 9.) Ennakoivat menetelmät myös pyrkivät koko ajan löytämään heikkoja signaaleja ja trendejä, jota kautta tulevaisuuteen päästäisi vaikuttamaan ja etsimään niistä uusia mahdollisuuksia (Ojasalo ym., 2015).

Muita yhtymäkohtia tulevaisuuksien tutkimuksella ja palvelumuotoilulla on se, että molemmat ovat ajattelumaailmaltaan tulevaisuusorientoituneita, ne pyrkivät innovatiiviseen ongelmanratkaisuun ja osallistavaan työskentelytapaan (Ojasalo ym., 2015).

4.2 Kehittämistyön eteneminen

Aihepiiri kehittämistyölle löytyi jo syksyllä 2018 ja työ eteni hitaasti aina kevääseen 2019 saakka johtuen case yrityksen sisäisistä muutoksista. Työn tavoitteita on tarkennettu, sen aiheetta rajattu ja keväällä 2019 kehittämistyön aikataulu viimeisteltiin yhdessä case yrityksen kanssa. Tarkempi kehittämistyön aikataulu on kuvattu kuviossa 8.



Kuvio 8: Kehittämistyön aikataulu

Prosessi alkoi case yrityksen oman datan luotaamisella kesäkuussa 2019 ja asiakkaita osallistettiin projektiin kolmessa eri työpajassa elo-lokakuussa 2019. Työpajat olivat pitkiä ja niiden aikana ehdittiin tekemään työtä prosessimallin eri vaiheisiin liittyen, joka mahdollisti prosessin iteratiivisuuden. Jokainen työpaja keskittyi tietyn teeman ympärille ja ne nimettiin teemojensa mukaisesti: tulevaisuustyöpaja, skenaariotyöpaja ja asiakaskokemustyöpaja.

Tulevaisuustyöpajassa työ keskittyi trendikorttien ja skenaarioiden rakentamiseen aiemmin kerättyjen signaalien pohjalta. Tulevaisuustyöpajan tarkoituksena oli selvittää, millaisena kehittämistyön kohderyhmä näkee matkailun, kanta-asiakkuuksien sekä mainonnan ja markkinoinnin tulevaisuuden. Tätä lähdettiin selvittämään trendikorttien ja erilaisten tulevaisuuden skenaarioiden avulla, jotka osallistujat rakensivat työpajan aikana.

Skenaariotyöpajassa työ keskittyi uuden ideointiin sekä olemassa olevien konseptiaihoiden arviointiin ja jatkokehittämiseen. Skenaariotyöpajalle oli asetettu tavoitteeksi selvittää, minkälainen asiakasuskollisuusohjelma ja markkinointi vetoaa kohderyhmään. Skenaariotyöpajaa varten rakennettiin erilaisia skenaarioita eduista, markkinoinnista sekä palvelusta, joita tulevaisuuden asiakasuskollisuusohjelma voisi pitää sisällään. Niitä käytettiin työpajan toisella puoliskolla ideoinnin sekä prototyyppien rakentamisen lähtökohtana. Työpajan ensimmäisellä puoliskolla osallistujat keskittyivät ideoimaan tyhjältä pöydältä kolmen teeman ympäriltä: (1) kanta-asiakkaiden edut ja palkitseminen, (2) jäseneksi liittyminen ja jäsenien tunnistaminen ja (3) markkinointikampanja.

Asiakaskokemustyöpajan järjestettiin työpajoista viimeisenä ja siellä osallistujat keskittyivät kuvantamaan nykyhetken asiakaskokemusta case yrityksen palveluiden parissa ja parannusehdotusten ideointiin tehtyjen huomioiden perusteella. Tämän työpajan omana tavoitteena oli selvittää, millainen on kohderyhmän mielestä hyvä asiakaskokemus case yrityksen palveluiden parissa, minkälainen asiakaskokemus on tällä hetkellä ja mitä seikkoja arvostetaan eniten asiakaskokemuksen osalta. Työpaja rakentui kahdesta osuudesta. Ensimmäisessä osuudessa osallistujat saivat vapaasti käyttää case yrityksen palveluita ja kerätä huomioita hyvistä ja huonoista hetkistä. Kun huomioita oli kerätty riittävän pitkään, kokoontuivat osallistujat yhteen purkamaan löytöjään ja ideoimaan parannuksia.

Työpajojen järjestämisen jälkeen niiden tuotoksia ja tuloksia analysoitiin kokonaisuudessaan lokakuussa 2019, ja samalla niiden perusteella rakennettiin konseptiluonnos uudesta asiakasuskollisuusohjelmasta. Kehittämistyön aikana ei paneuduttu tarkemmin valitun prosessimallin neljänteen vaiheeseen, jonka aikana tehdyt löydökset implementoitaisiin. Konseptiluonnosta ja muita kehittämistyönaikana tehtyjä löydöksiä tullaan kehittämään edelleen case yrityksessä vuoden 2020 alusta lähtien omina projekteinaan.

Jos ajatellaan kehittämistyön aikana järjestettyjä työpajoja ja niihin valittuja työkaluja sekä kehittämistyön taustalla vaikuttavaa palveluinnovaatiomallia, eteni työ myös sen asettaman iteratiivisuuden vaatimalla tavalla. Taulukossa 2 on nähtävissä kehittämistyössä käytetyt työkalut siinä järjestyksessä, jossa niitä käytettiin ja niiden perässä toisessa sarakkeessa prosessimallin vaihe, johon ne kuuluvat. Kolmanteen taulukon sarakkeeseen on lisätty tietoa siitä, perustuvatko valitut työkalut enemmän palvelumuotoiluun vai tulevaisuuksien tutkimuksen periaatteisiin. Taulukon tarkoituksena on visualisoida työn iteratiivista puolta, joka ei pelkästä etenemisestä välttämättä selviä.

Käytetty työkalu	Palveluinnovaatiomallin vaihe	Työkalun perusta
Datan analysointi	Kartoita ja ymmärrä (1)	Palvelumuotoilu
Toimintaympäristön luotaus & PESTE	Kartoita ja ymmärrä (1)	Tulevaisuuksien tutkimus
Työpajojen ennakkotehtävät	Kartoita ja ymmärrä (1)	Palvelumuotoilu
Trendikortit	Ennakoi ja ideoi (2)	Tulevaisuuksien tutkimus
Tulevaisuusskenaariot	Mallinna ja arvioi (3)	Tulevaisuuksien tutkimus
Konseptiaihiosarjakuvat	Mallinna ja arvioi (2)	Palvelumuotoilu
Ideointi	Ennakoi ja ideoi (2)	Palvelumuotoilu
Ideoinnin asiakastarinat	Ennakoi ja ideoi (2)	Palvelumuotoilu/Tulevaisuuksien tutkimus
World Cafe konseptiaihiosarjakuvista	Ennakoi ja ideoi (2)	Palvelumuotoilu
Prototyypin rakennus	Mallinna ja arvioi (3)	Palvelumuotoilu
Nykytilanteen havainnointi	Kartoita ja ymmärrä (1)	Palvelumuotoilu
Nykytilanteen asiakaspolku	Kartoita ja ymmärrä (1)	Palvelumuotoilu
Parannettu asiakaspolku	Ennakoi ja ideoi (2)	Palvelumuotoilu/Tulevaisuuksien tutkimus
Tulosten analysointi	Mallinna ja arvioi (3)	Palvelumuotoilu/tulevaisuuksien tutkimus
Konseptiluonnos	Mallinna ja arvioi (3)	Palvelumuotoilu

Taulukko 2: Kehittämistyössä käytetyt työkalut ja prosessimallin vaihe, johon ne liittyvät

4.2.1 Kehittämistyöhön osallistuneet henkilöt

Kehittämistyötä ohjannut palveluinnovaatiomalli sekä työn tavoitteet edellyttivät sitä, että sen aikana osallistetaan erilaisia sidosryhmiä. Kokonaisuudessaan kehittämistyössä aktiivisesti oli mukana 30 asiakasta kolmessa eri työpajassa.

Rekrytointikriteerejä ei osallistujia rekrytoitaessa ollut montaa. Merkitsevin tekijä oli osallistujan ikä, joka rajattiin 18-24 -vuoteen. Tähän rajaukseen päädyttiin kehittämistyön osalta sen vuoksi, että tähän ikäryhmään kuuluvien osalta ei tarvittu tutkimuslupaa huoltajilta ennen kehittämistyöhön osallistumista. Case yrityksen toimiminen matkailualalla toi lisää vahvistusta sille, ettei alaikäisten osallistamista kehittämistyöhön tässä vaiheessa koettu tärkeäksi.

Tavoitteena osallistujia rekrytoitaessa oli saada työpajoihin mukaan sekä case yrityksen asiakasuskollisuusohjelman jäseniä että sellaisia asiakkaita, jotka eivät vielä ole asiakasuskollisuusohjelman jäseniä. Tämä kriteeri kuitenkin osoittautui hyvin vaikeaksi toteuttaa. Lopulta 30 osallistujasta vain yksi oli sellainen, joka ei ollut case yrityksen asiakasuskollisuusohjelman jäsen.

Osallistujien rekrytoinnissa käytettiin hyväksi case yrityksen olemassa olevaa asiakaspaneelia. Ensimmäisenä kutsu työpajoihin lähetettiin kaikille niille 18-24 -vuotiaille, jotka olivat ilmoittautuneet paneeliin riippumatta heidän asuinpaikkakunnastaan. Kutsussa oli mainittu kaikki kolme työpajaa ajankohtineen.

Koska asiakaspaneelin kautta ei saatu riittävästi osallistujia työpajoihin, mietittiin vielä uusia keinoja rekrytoida osallistujia. Vastaava, kaikkien kolmen työpajan ajankohdat sisältänyt kutsu lähetettiin asiakaspaneeliin ilmoittautuneille, joiden asuinpaikka oli Etelä-Suomessa. Kyseinen kutsu lähetettiin muodossa, jossa se pyydettiin välittämään eteenpäin perheestä tai lähipiiristä löytyvälle aktiiviselle 18-24 -vuotiaalle nuorelle.

Koska asiakaspaneelin kautta ei saatu riittävästi osallistujia, alkoi seuraava vaihe osallistujien rekrytoinnissa. Tähän kuului se, että työpajoihin kutsuttiin henkilökohtaisella kutsulla ja vain yhteen työpajaan kerrallaan. Tässä vaiheessa kriteereiksi rekrytoinnissa nousivat myös asuinpaikkakunta sekä markkinointilupa. Tulevaisuustyöpajan ja asiakaskokemustyöpajan kutsuja lähetettiin niille 18-24 -vuotiaille case yrityksen asiakkaille, jotka asuivat pääkaupunkiseudulla sekä kehyskunnissa ja jotka olivat antaneet sähköpostimarkkinointiluvan. Skenaariotyöpajan kutsuissa kriteerit olivat muuten samat, mutta asuinpaikkakunta oli rajattu Turun seudulle.

Asuinalueen perusteella tehdyt rajaukset perustuivat rekrytoitaessa siihen, missä itse työpajat järjestettiin. Tulevaisuustyöpaja ja asiakaskokemustyöpaja järjestettiin Helsingissä ja

skenaariotyöpaja Turussa. Tästä syystä rekrytoinnissa haluttiin painottaa jonkun verran myös asuinpaikkakuntaa.

Lopulliset toteutuneet osallistujamäärät työpajoissa olivat: tulevaisuustyöpaja 12 henkilöä, asiakaskokemustyöpaja 9 henkilöä ja skenaariotyöpaja 9 henkilöä. Kaikissa työpajoissa oli eri osallistujat, joten kokonaisuudessaan kehittämistyöhön osallistui 30 asiakasta.

4.3 Datan analysointi

Kehittämistyötä aloitettaessa todettiin, että case yrityksellä on olemassa omista asiakkaistaan paljon kertynyttä dataa, jota analysoimalla saataisi tietää enemmän kehittämistyön kohde-ryhmän ostokäyttäytymisestä. Varsinaista ratkaisua kehittämistyölle asetettuihin tutkimuskysymyksiin sieltä ei uskottu löytyvän, sillä tarkinta dataa case yritykselle kertyy asiakasuskollisuusohjelman jäsenistä eikä niistä asiakkaista, jotka eivät asiakasuskollisuusohjelmaan vielä kuulu. Sekundaarisen datan analyysi onkin yksi tärkeimmistä aloituskohdista jokaisessa tutkimusprosessissa, jotta pyörää ei tarvitse keksiä uudelleen ja prosessin tuloksena on aidosti uutta (Stickdorn ym., 2018).

Case yrityksen oman datan avulla etsittiin pääasiassa vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Mikä on asiakasuskollisuusohjelman ikäjakauma ja miten se vertautuu niiden asiakkaiden ikäjakaumaan, jotka eivät ole ohjelman jäseniä?
- Mitä eroa on asiakaskäyttäytymisen suhteen niillä 18-24 -vuotiailla, jotka ovat ohjelman jäseniä ja niillä, jotka eivät ole?
- Kuluttavatko ohjelman jäsenet eri tavalla yrityksen palveluita ja tuotteita?
- Suosittelevatko kohderyhmään kuuluvat asiakkaat case yrityksen palveluita?

Asetettuihin kysymyksiin etsittiin vastausta erilaisista datalähteistä. Tärkein lähde kysymyksiin vastattaessa oli case yrityksen asiakasrekisteri. Asiakasrekisteristä löytyy case yrityksen kaikkien asiakasuskollisuusohjelmien jäsenten asiakastiedot, jotka sisältävät jäsentietojen lisäksi ostohistoriatietoja. Asiakasrekisteri sisältää myös sellaisten asiakkaiden asiakas- ja ostohistoriatietoja, jotka eivät ole case yrityksen asiakasuskollisuusohjelman jäseniä. Heidän osaltaan asiakasrekisteriin kertynyt data on kuitenkin hajanaisempaa ja epäluotettavampaa.

Toinen tärkeä lähde, jota käytettiin vastauksia etsittäessä, oli asiakaspalautekyselyt, joita lähetetään case yrityksen asiakkaille palvelun käyttöön liittyen satunnaisotannalla. Asiakaspalautekyselyiden tulokset ovat pääasiallisesti tekstimuodossa, mutta asiakkaat antavat sitä kautta myös numeraalisen arvion edellisestä asiakaskokemuksestaan case yrityksen palveluiden parissa.

Dataa analysoitaessa ei asiakasrekisterin ja asiakaspalautekyselyn tietoja yhdistetty. Tämän vuoksi kysymykset, joihin etsittiin vastausta kertyneen datan avulla, on kohdistettu joko

asiakasrekisterin sisältämään dataan tai asiakaspalautekyselyyn liittyvään dataan. Asiakasrekisterin data analysoitiin ja visualisoitiin Tableau -ohjelmiston avulla, joka case yrityksessä on laajassa käytössä ja asiakaspalautekyselyn data analysoitiin ja visualisoitiin Qualtrics ohjelmiston avulla. Molemmista ohjelmistoista löytyy valmiiksi erilaisia parametrejä, joilla olemassa olevaa dataa voidaan analysoida, kuten ikä, asuinpaikka, palvelulle annettu arvosana ja ostettu palvelu.

Asiakasrekisterin datalle esitettyihin kysymyksiin etsittiin vastausta etsintähetken asiakasuskollisuusohjelman jäsenistä, jotka ilmoittivat osoitteensa olevan Suomessa, ja heidän ostohistoriastaan kolmen edellisen vuoden ajalta. Kyseisiä asiakkaita case yrityksen asiakasdatasta löytyi 1,3 miljoonaa. Vastaavasti kolme vuotta oli seurantajakso myös niiden asiakkaiden kohdalla, jotka eivät olleet asiakasuskollisuusohjelman jäseniä. Asiakasuskollisuusohjelmaan kuulumattomia asiakkaita löytyi asiakasrekisteristä kolmen edellisen vuoden ajalta vastaava määrä, mitä asiakasuskollisuusohjelmaan kuuluviakin. Valitettavasti tarkkoja asiakasmääriä ei tässä raportissa voida kertoa.

Asiakaspalautekyselystä kertyvän datan analyysi perustui ainoastaan kehittämistyön kohderyhmään kuuluvien vastauksiin. Näitä vastauksia oli edellisen vuoden aikana kerääntynyt tuhat kappaletta. Asiakaspalautekyselyn kautta kertynyttä dataa analysoitiin ainoastaan vuoden mittaiselta seurantajaksolta, sillä case yrityksen palveluita kehitetään jatkuvasti tulleen palautteen perusteella. Näin ollen kolmen vuoden takaisia arviointeja ei koettu tämän kehittämistyön kannalta oleellisiksi vastauksiksi.

Case yrityksen datasta löydettyjä vastauksia käsitellään tarkemmin raportin luvussa 5 yhdessä kehittämistyön aikana järjestettyjen työpajojen tulosten kanssa.

4.4 Työpajojen ennakotehtävät

Kehittämistyötä varten suunniteltiin kontekstihaastattelut, joiden tarkoituksena oli kerätä työpajoihin osallistuvien henkilöiden näkemyksiä aiheista, jotka liittyivät kunkin työpajan teeman ympärille. Kuten aiemmasta alaluvusta 4.1 kerrottiin, kontekstihaastattelut ovat toimiva tapa kerätä ymmärrystä asiakkaista kehittämistyön seuraavia vaiheita varten.

Suunnitelluista haastatteluista jouduttiin luopumaan, sillä niiden osalta aikataulu oli laadittu kehittämistyössä liian kireäksi. Varsinaisten henkilökohtaisten haastattelujen sijaan niitä varten suunnitellut kysymykset lähetettiin työpajoihin ilmoittautuneille sähköpostitse työpajojen ennakotehtävinä. Tähän ratkaisuun päädyttiin, sillä kysymysten koettiin tuovan tärkeää ymmärrystä kohderyhmän arjesta.

Työpajojen ennakotehtävien kysymyspatteristoja oli kolme. Jokainen kysymyspatteristo liittyi tietyn työpajan teemaan ja kysymykset oli muotoiltu niin, että ne auttoivat osallistujia orientoitumaan tulevaan työpajaan etukäteen. Tulevaisuustyöpajan osallistujille lähetetyt

ennakkotehtävän kysymykset liittyivät kokemuksiin kanta-asiakkuuksien, markkinoinnin ja matkailun tulevaisuuteen. Asiakaskokemustyöpajan kysymyksissä haluttiin selvittää tarkemmin työpajaan osallistuvien käyttäytymistä matkaa varatessa, matkalla ja matkan jälkeen. Skenaariotyöpajan osallistujat vastasivat puolestaan kysymyksiin siitä, millaisia palveluita he suosittelisivat ja käyttäisivät sekä mitä he haluaisivat saada vastineeksi asiakasuskollisuudestaan. Kysymyspatteristojen kysymykset löytyvät tarkemmin liitteestä 4.

Kysymyspatteristojen osalta vastausprosentti työpajaan osallistujien osalta oli 100 %. Jokainen työpajaan osallistunut vastasi hänelle lähetettyihin kysymyksiin ennen työpajaa, johon hän oli ilmoittautunut. Vastausprosentti yllätti iloisesti kehittämistyön aikana, mutta sitä selittää omalta osaltaan jokaisen työpajan suhteellisen pieni osallistujamäärä. Ensimmäiseen kysymyspatteristoon vastasi 12 vastaajaa, toiseen 9 ja kolmanteen 9.

Vastaajille ei annettu tiukkoja ohjeita siitä, missä muodossa vastausten tulee olla. Tällä haluttiin taata se, että vastaukset olisivat ensimmäisiä mieleen tulevia asioita, eikä liian harkittuja vastauksia. Vastauksien malli vaihteli mind mapeista aina sanallisiin vastauksiin. Koska ennakkotehtävään odotettiin ja saatiin helposti hallittavissa oleva määrä vastauksia kerralla, niiden analysointi oli helppoa. Vastauksista koottiin yhtenäinen kuva vastaajien mielipiteestä liittyen kanta-asiakkuuteen ja asiakasuskollisuuteen, markkinointiin ja motivaattoreihin sekä asiakaskokemukseen.

Vastauksista esille nousseita ajatuksia ja mielipiteitä käytettiin signaaleina toimintaympäristöstä, kun tulevaisuustyöpajassa rakennettiin tulevaisuuden trendikortteja. Ennakkotehtävien vastaukset olivat myös ohjaamassa konseptiaihiosarjakuvien luomista skenaariotyöpajan työskentelyn tueksi.

Ennakkotehtäviksi typistyneiden kontekstihaastatteluiden tarkemmat tulokset käydään yksityiskohtaisemmin läpi luvussa 5, jossa käsitellään myös muut tämän kehittämistyön tulokset.

4.5 Tulevaisuustyöpaja

Tulevaisuustyöpaja suunniteltiin vastaamaan ensimmäiseen asetettuun tutkimuskysymykseen; Millainen tulevaisuus matkailulla, markkinoinnilla ja asiakasuskollisuusohjelmilla on kohderyhmän mielestä? Työpaja järjestettiin elokuun puolivälissä 2019 ja siihen osallistui yhteensä 12 henkilöä. Osallistujien rekrytoinnista on kerrottu tarkemmin alaluvussa 4.2.1 ja tulokset kerrotaan yksityiskohtaisemmin luvussa 5. Tässä luvussa kerrotaan tarkemmin tulevaisuustyöpajan kulusta ja käytetyistä menetelmistä sekä työstä, joka tehtiin työpajan onnistumisen taakamiseksi.

Tulevaisuustyöpajan osallistujat vastasivat ennakkotehtävässään matkailun, markkinoinnin ja mainonnan sekä asiakasuskollisuusohjelmien tulevaisuuteen liittyviin kysymyksiin. Kehittämistyön aikana, ennen tulevaisuustyöpajaa, tehty toimintaympäristön luotaus ja PESTE analyysi

toteutettiin sen vuoksi, että tulevaisuustyöpajan aikana olisi mahdollista rakentaa osallistujien kanssa trendikortit liittyen ennakkotehtävien kysymysten aihepiireihin liittyen.

Työpajan osallistujat eivät päässeet itse tekemään toimintaympäristön luotausta ja PESTE analyysiä, vaan he pääsivät työstämään valmiiksi kerättyjä signaaleja työpajan aikana. Tulevaisuustyöpajan aikana osallistujat rakensivat signaaleista trendikortit, yhden jokaisesta yläteemasta (matkailu, markkinointi ja mainonta, asiakasuskollisuusohjelmat). Trendikorttien rakentamisen jälkeen osallistujat työstivät trendikorttien pohjalta vielä tulevaisuuskenaarioita case yritykselle mahdollisista tulevaisuuden kuluista. Työpajan aikataulu löytyy tarkemmin liitteestä 1.

Seuraavaksi käsitellään tarkemmin aikajärjestyksessään tulevaisuustyöpajaan liittyvät kehittämistyön toimenpiteet sekä itse työpajassa käytetyt työkalut alkaen toimintaympäristön luotauksesta. Viimeisenä tässä luvussa kerrotaan tarkemmin työpajan aikana tehdyistä tulevaisuuskenaarioista.

Toimintaympäristön luotaus ja PESTE analyysi

Toimintaympäristön luotaaminen ja PESTE analyysi auttavat huomaamaan merkittävät muutokset liiketoimintaympäristössä. Toimintaympäristöä luotaamalla tunnistetaan ja kerätään tietoa ulkoisista vaikutuksista, kuten trendeistä, aikaisista varoitusmerkeistä, tapahtumista ja eri ryhmien odotuksista tulevaisuudesta. PESTE analyysi puolestaan tuo mukaan poliittiset ekonomiset, sosiaaliset, teknologiset ja ekologiset muuttujat sekä mahdolliset muutosajurit mukaan liiketoimintaympäristöön. (Ojasalo ym., 2015.)

Signaalien keräämisessä tärkeintä on pitää huolta siitä, että signaalien havainnointi on foku-soitunutta, systemaattista, kokonaisvaltaista ja laadukasta. Relevantit signaalit voivat ilmetä missä tahansa, jonka vuoksi PESTE analyysi tarjoaa tukea kokonaisvaltaiseen monitorointiin. Kokonaisvaltainen monitorointi varmistaa sen, että kaikki yhteiskunnan osat tulee huomioituksi ja trendin löytämisen todennäköisyys kasvaa. Signaaleja kerätessä PESTE analyysin lisäksi on suositeltavaa kerätä niitä poikkitieteellisenä tiiminä, jolloin tyypillisimmät virheet niiden keräämiselle voidaan välttää. Tyypillisiä virheitä ovat ryhmäajattelu ja liian kapea näkökulma. (Jalonen, Lehti, Tonteri, Koskelo, Nousiainen & Jäppinen 2017).

Tämän kehittämistyön aikana toimintaympäristön luotausta tehtiin kolmeen eri teemaan liittyen. Nämä teemat olivat (1) matkailu, (2) markkinointi ja mainonta sekä (3) asiakasuskollisuusohjelmat. Niiden osalta toimintaympäristöstä kerättiin liiketoiminnan kannalta merkittäviä tietoja sekä PESTE analyysin mukaisia poliittisia, ekonomisia, sosiaalisia, teknologisia ja ekologisia hiljaisia signaaleja. Signaalit kerättiin teemoittain Pinterest-tauluiksi, jotta niitä pystyttäisi helposti käyttämään trendikorttien rakentamisessa tulevaisuustyöpajan aikana.

Signaalit kerättiin Pinterest -tauluun kehittämistyön tekijän toimesta, jotta voitiin varmistua siitä, että PESTE-analyysin jokainen aspekti on huomioitu signaaleja kerätessä.

Matkailun teemasta signaaleja löytyi yhteensä 131 signaalia, markkinoinnin ja mainonnan teemasta 135 signaalia ja asiakasuskollisuusohjelmien teemaan 107 signaalia. Signaalit kerättiin työpajojen ennakkotehtävien vastauksista, uutisista, blogeista, erilaisista kansainvälisistä ja kotimaisista tutkimustuloksista sekä muista ajankohtaisista digitaalisista julkaisuista. Kerätyt signaaleja ei vielä tässä vaiheessa analysoitu itsessään, vaan niiden analysointi tapahtui kokonaisuudessaan tulevaisuustyöpajassa myöhemmin.

Tulevaisuustyöpajan ennakkotehtävä

Kaikkien työpajojen ennakkotehtävistä ja niiden toteutuksesta on kerrottu tarkemmin alaluvussa 4.4. Tulevaisuustyöpajan ennakkotehtävässä työpajan osallistujat vastasivat kysymyksiin samojen teemojen alla, mistä kerättiin signaaleja toimintaympäristön luotauksen aikana.

Matkailuun liittyvät kysymykset selvittivät osallistujien matkustustottumuksia, matkustususeutta ja sitä, pääsevätkö he matkustamaan tällä hetkellä mielestään riittävän usein. Yksi kysymyksistä myös selvitti, millaisia unelmia tai pelkoja vastaajilla on matkailuun liittyen.

Markkinointiin ja mainontaan liittyvät kysymykset ohjasivat vastaamaan siihen, missä ja milloin päivän aikana vastaajat näkevät markkinointia ja mainontaa, missä he haluaisivat nähdä mainoksia ja missä eivät sekä minkälaisia ajatuksia mainonta ja markkinointi herättää.

Asiakasuskollisuusohjelmiin keskittyvät kysymykset toivat näkemystä siihen, minkälaisia jäsenyyksiä ja kanta-asiakkuuksia vastaajilla on, kokevatko he olevansa uskollisia asiakkaita vai vertailevatko he tuotteita ennen ostoa. Kysymykset avasivat myös sitä, miten usein vastaajat käyttävät kanta-asiakkuuksiaan ja minkälaisia ajatuksia asiakasuskollisuus ylipäättään heissä herättää.

Tulevaisuustyöpajan ennakkotehtävän kysymyspatteristo on kokonaisuudessaan liitteessä 4. Ennakkotehtävän tulokset puolestaan käsitellään tarkemmin luvussa 5.

Trendikortit

Trendikortit ovat käytännöllinen työkalu ideointia varten ja ideoiden priorisoimiseksi. Ne yhdistävät visuaalisuutta ja tekstiä kuvataksaan trendejä, jotka perustuvat prosessin ensimmäisessä vaiheessa kerättyyn dataan. (Ojasalo ym., 2015.) Yksinkertaisimmillaan trendikortit sisältävät (1) ajatuksia herättelevän kuvan, (2) innostavan ja mahdollisuuksia tarjoavan otsikon, (3) selityksen siitä, mikä on muuttumassa, yhdellä lauseella, (4) tiiviin kuvauksen muutoksesta ja sen vaikutuksesta ihmisiin ja (5) trendi-ilmentymät (Jalonen ym., 2017.).

Tässä kehittämistyössä trendikortit valikoituivat työkaluksi niiden visuaalisuuden vuoksi. Ne ovat yksinkertaisia ymmärtää, mutta pitävät sisällään samanaikaisesti hyvin paljon tietoa ja näkemyksiä kohderyhmän ajatuksista tulevaisuuteen liittyen. Osallistujien tulevaisuustyöpajassa rakentamien trendikorttien runko on nähtävillä tarkemmin kuviossa 9.

TRENDIKORTIN OTSIKKO (INNOSTAVA)		TRENDIKORTIN OTSIKKO (INNOSTAVA)	
Yhden lauseen pääotsikko, joka kuvaa trendiä ja herättää ajatuksia	Ajatuksia herättävä kuva trendistä	Trendi-ilmentymä 1	Trendi-ilmentymä 2
Tiivis kuvaus muutoksesta ja siitä, miten se vaikuttaa ihmisiin ja yhteiskuntaan.	Trendiä ajavat muutosvoimat listattuna		
	Trendin avainsanat	Trendi-ilmentymä 3	Trendi-ilmentymä 4

Kuvio 9: Trendikorttipohja (Jalonen ym. 2017)

Tulevaisuustyöpaja alkoi varsinaisesti trendikorttien rakentamisella, vaikka ennen työpajaa oli tehty jo paljon ennakkotyötä trendikorttien rakentamisen mahdollistamiseksi. Työpajan ajan jakautuminen trendikorttien ja tulevaisuusskenaarioiden kesken on nähtävillä tarkemmin työpajan aikataulusuunnitelmasta liitteestä 1.

Työpajan osallistujat jaettiin työpajan aluksi kolmeen ryhmään. Jokaisessa ryhmässä oli neljä jäsentä ja jokainen ryhmä keskittyi omaan aiheeseensa, joka oli joko matkailu, markkinointi ja mainonta tai asiakasuskollisuusohjelmat. Jotta toisilleen vieraat osallistujat uskaltaisivat paremmin työskennellä keskenään, heille annettiin työpajan aluksi hetki aikaa tutustua toisiinsa, jonka jälkeen he aloittivat työskentelyn leikkaamalla tulostetuissa Pinterest-tauluissa olleet signaalit toisistaan. Signaalit oli valmiiksi kerätty ennen työpajaa toimintaympäristön luotauksen ja PESTE analyysin avulla kehittämistyön tekijän toimesta. Ryhmät jakoivat toisistaan erotellut signaalit erilaisiin ryhmiin signaaleista löytyneiden aihepiirien avulla ja jatkoivat tätä kautta signaalien analysointia eteenpäin.

Kun ryhmät olivat saaneet signaaleista kerättyä aihepiirejä, he kokosivat ne signaalien avulla seinälle aihepiireihin liittyen signaaleja aiheen menneisyydestä, nykisyysydestä ja mahdollisesta tulevaisuudesta. Tämän taulukoinnin pohjalta ryhmät siirtyivät visualisoimaan löytämänsä trendin trendikortiksi. Signaalien joukosta löytyi useampia trendien aiheita, joista jokainen ryhmä sai itse päättää, minkä niistä visualisoivat trendikortiksi saakka.

Työpajan aikana trendikortteja rakentui yhteensä kolme, yksi kustakin aiheesta. Matkailu - teeman ympärillä työskennelleen ryhmän trendikortti nimettiin otsikolla Tiedostava matkailu,

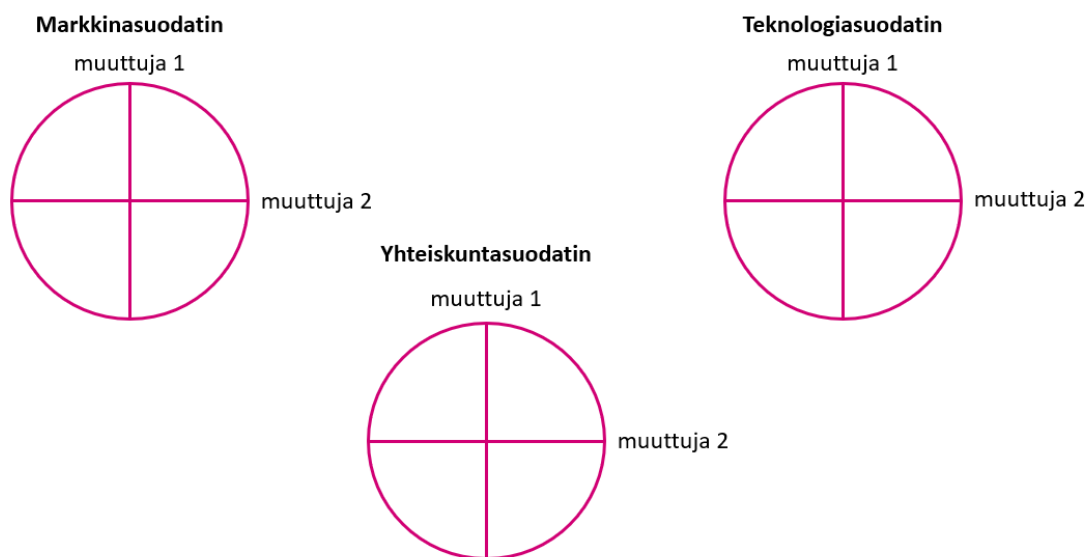
markkinoinnin ja mainonnan teeman ympärillä työskennelleen ryhmän trendikortin otsikoksi tuli Tekoäly markkinoijana ja kolmannen asiakasuskollisuusohjelmien ympärillä työskennelleen ryhmän trendikortin otsikoksi muodostui Biometrinen kanta-asiakkuus. Kun trendikortit olivat valmiit, jokainen ryhmä esitteli oman trendikorttinsa muille osallistujille. Näin avautui mahdollisuus keskustella löytyneistä trendeistä. Trendikorttien sisällöstä ja niistä tehdyistä havainnoista kerrotaan tarkemmin muiden kehittämistyön tulosten kanssa luvussa 5.

Tulevaisuusskenaariot

Trendikorttien jälkeen tulevaisuustyöpajan osallistujat pääsivät rakentamaan tulevaisuusskenaarioita oman trendikorttinsa pohjalta. Skenaariot rakennettiin skenaarioiden filttteriointi mallin (SFM) avulla. SFM on työkalu, joka auttaa luomaan kattavan joukon erilaisia tulevaisuuden skenaarioita ja valitsemaan ideoita jatkokehitystä varten. Mallin etuna on se, että se yhdistää kolme erilaista perspektiiviä tai filttteriä, jotka ovat markkinat, yhteiskunta ja teknologia. Tällä tavalla toimien työpajassa ja ryhmässä työskennellessä saadaan aikaan parempia ratkaisuja, kun kaikki osallistujat joutuvat miettimään asioita jokaisesta näkökulmasta. (Meristö, Laitinen & Tuohimaa 2012.)

Jokainen filttteri esitellään nelikenttänä, jossa on kaksi muuttujaa (Meristö ym., 2012) Nämä kaksi muuttujaa muistuttavat yhteydestä kahden muuttujan metodiin, jonka avulla voidaan myös rakentaa tulevaisuuden skenaarioita (Inayatullah 2008). Kahden muuttujan metodin vahvuuksia on se, että se tunnistaa kaksi merkittävää epävarmuustekijää ja perustaa skenaariot niihin (Inayatullah 2008). Meristö, Laitinen ja Tuohimaa (2012) ovat yhdistäneet kahden muuttujan metodin omaan malliinsa, jolloin jokaiseen filttteriin lisätään kaksi muutosta ajavaa tekijää, eli epävarmuustekijää, jolloin tulevaisuuden skenaario todellisuudessa rakentuu kuuden epävarmuustekijän summasta.

Jokainen ryhmä valitsi filtttereihin rakentamansa trendikortin perusteella kaksi muuttujaa, joka johti yhteensä kuuden erilaisen muuttujan valintaan suodattimiin. Ryhmät valitsivat muuttujat trendikorttien luoman tulevaisuuskuvan perusteella. Kun suodattimien muuttujat oli valittu, ryhmät valitsivat jokaisesta suodattimesta yhden neljänneksen, jotta skenaarion rakentaminen sanalliseen muotoon olisi mahdollista. Kuviossa 10 on kuvattu markkinoinnin trendikortin rakentaneen ryhmän määrittelemät muuttujat, sekä heidän valitsemansa neljännekset, joiden avulla skenaariot sanoitettiin. Tulevaisuusskenaarioiden suodattimet käydään tarkemmin läpi tulosten kanssa alaluvussa 5.3.1.



Kuvio 10: Skenaariosuodattimien pohja

Kun tulevaisuustyöpajassa saatiin rakennettua tulevaisuusskenaariot, arvoitiin niiden aiheuttamia vaikutuksia case yrityksen kannalta SWOT-analyysin avulla. Tällä tavoin tulevaisuuden skenaariot pystyttiin tuomaan todellisiksi ja löytämään case yrityksen vahvuudet, mahdollisuudet, uhat ja heikkoudet kussakin rakennetussa skenaariossa. SWOT-analyysiä käytettiin normaalia poiketen ideoinnin ja tarinankerronnan välineenä, jotta tulevaisuudenkuvat pystyttiin rakentamaan konkreettisiksi (Elmansy 2015).

SWOT-analyysien tuloksia ja tuotoksia ei kehittämistyön raportoinnissa käsitellä tarkemmin, sillä ne sisältävät tietoa, jota case yritys ei halua julkaista. Luvussa 5 tulosten kohdalla käydään tarkemmin läpi se, mitä työpajan osallistujien rakentamat tulevaisuusskenaariot sisältävät sekä minkälaisen kuvan ne antavat tulevaisuudesta. Case yritykseen suoraan liittyvät SWOT-analyysit on tästä kuvauksesta jätetty tarkoituksella pois.

4.6 Skenaariotyöpaja

Skenaariotyöpaja järjestettiin syyskuun 2019 alkupuolella ja siihen osallistui yhteensä 9 henkilöä. Osallistujista ja heidän rekrytoinnistaan on kerrottu tarkemmin alaluvussa 4.2.1. Työpajan tulokset käsitellään yksityiskohtaisemmin luvussa 5. Tämän luvun tarkoituksena on kuvata skenaariotyöpajassa käytettyjä menetelmiä sekä sen kulkua ja etukäteisvalmisteluja.

Skenaariotyöpaja suunniteltiin vastaamaan kolmanteen asetettuun tutkimuskysymykseen; minkälainen asiakasuskollisuusohjelma ja markkinointi vetoaa kohderyhmään? Kaikki skenaariotyöpajaan valitut työkalut sekä osallistujille lähetetyn ennakkotehtävän kysymykset suunniteltiin tämän kysymyksen ympärille.

Skenaariotyöpaja rakentui aikataulultaan kahdeksi kokonaisuudeksi, jossa työpajan ensimmäisellä puolikkaalla keskityttiin ideoimaan kolmen teeman ympärillä. Nämä teemat olivat asiakasuskollisuusohjelman jäsenedut ja jäsenien palkitseminen, asiakasuskollisuusohjelman jäseneksi liittyminen ja jäsenien tunnistaminen sekä markkinointi ja viestintä asiakasuskollisuusohjelman jäsenille. Työpajan ensimmäisellä puoliskolla muodostui kolme erilaista asiakastarinaa, joissa osallistujat kuvasivat heidän mielestään toimivia ratkaisuja teemoihin liittyen.

Työpajan toisella puolikkaalla osallistujat saivat työstää eteenpäin tulevaisuustyöpajan, ennakkotehtävien sekä case yrityksen työntekijöiden esille tuomien ajatusten perusteella kirjoitettuja konseptiaihiosarjakuvia, jotka liittyivät asiakasuskollisuusohjelman toiminnallisuuksiin sekä etuihin. Konseptiaihiosarjakuvien jatkotyöstön tuloksena osallistujat loivat kolme erilaista prototyyppiä parhaiksi äänestämiensä konseptiaihiosarjakuvien ideoista.

Skenaariotyöpajan tarkempi aikataulu löytyy liitteestä 2 ja seuraavaksi tutustumme tarkemmin työpajan aikana käytettyihin työkaluihin sekä siihen, millaisia lopputuotoksia työpajasta saatiin.

Konseptiaihiosarjakuvat

Konseptiaihiosarjakuvat luotiin skenaariotyöpajaa varten, jotta sen aikana pystyttäisi testaamaan ja arvioimaan erilaisia asiakasuskollisuusohjelman toiminnallisuuden merkitystä kohde-ryhmälle. Ideat konseptiaihiosarjakuviin nousivat tulevaisuustyöpajasta, case yrityksen datan analyysistä, työpajojen osallistujien ennakkotehtävien vastauksista sekä keskusteluista case yrityksen työntekijöiden kanssa, jotka työskentelevät asiakasuskollisuusohjelman kanssa päivittäin.

Konseptiaihiosarjakuvien avulla skenaariotyöpajassa oli helppo viestiä erilaisia ideoita ja niiden mahdollisia toteutuksia osallistujille. Sarjakuvan muotoon kirjoitetut ideat olivat myös helposti lähestyttäviä ja herättivät ajatuksia osallistujien joukossa.

Konseptiaihiosarjakuvien avulla kehittämistyössä päästiin hyödyntämään tarinankerronnan vahvuuksia. Palvelumuotoilussa tarinankerronnan avulla pyritään löydöksiin ja uusien palvelukonseptien jakamiseen. Tapa, millä tarinat jaetaan, on vapaasti valittavissa tekstin, videon, kuvien, näytelmän tai näiden yhdistelmän välillä. Tarinankerronnan keinoin uudet konseptit ja palvelut on mahdollista jakaa useammasta näkökulmasta ja mukaan saadaan myös se, miten ne vaikuttavat eri sidosryhmiin (Stickdorn & Schneider 2012, 198-200.)

Konseptiaihiosarjakuvat olivat oikeastaan storyboardeja, joiden yleisin formaatti on juuri sarjakuvat. Storyboardin avulla voidaan kuvantaa tarinana tilanne, jota tarkastellaan, ja sen avulla kerätä tarkempia tietoja tilanteen aiheuttamasta kokemuksesta. Työpajaympäristössä

osallistujille esitellyt storyboardit toimivat hyvinä keskustelun sytyttäjinä. (Stickdorn & Schneider 2012, 181-182.)

Skenaariotyöpajaa varten tehtiin kuusi erilaista konseptiaihiosarjakuvaa. Sarjakuvat tehtiin työn nopeuttamiseksi internetissä saatavilla olevan Pixton palvelun avulla. Tulokset, joihin sarjakuvat perustuvat sekä itse sarjakuvat esitellään tarkemmin luvussa 5.4.2. Sarjakuvissa kuvattiin seuraavat kuusi ideaa uusiksi asiakasuskollisuusohjelman toiminnallisuuksiksi:

- Asiakasuskollisuusohjelman jäsenen 18-vuotissyntymäpäivän erityinen muistaminen
- Asiakkaan ostamien palveluiden ja tuotteiden aiheuttaman ilmastokuorman kompensointi kertyneillä asiakasuskollisuusohjelman pisteillä
- Yhteisen asiakasuskollisuusohjelman pistepotin kerääminen ystävien kanssa
- Uuden asiakasuskollisuusohjelman jäsenen hankkimisesta palkitseminen
- Ostokäyttäytymiseen liittyvät palkinnot ja pelilliset elementit
- Millainen asiakas olet? -testi jäsenhankintaan

Idea asiakasuskollisuusohjelman jäsenen 18-vuotissyntymäpäivän erityisestä muistamisesta nousi esille keskusteluista case yrityksen työntekijöiden kanssa. Asiakasuskollisuusohjelman puitteissa muistetaan jo jäseniä heidän syntymäpäivänään edulla, mutta täysi-ikäistyviä ei erikseen huomioida tämän edun puitteissa. Syntymäpäivämuistaminen on olemassa olevassa jäsenistössä todella pidetty etu, jonka vuoksi konseptiaihiosarjakuvien avulla haluttiin selvittää tuoko se kehittämistyön kohderyhmälle erityistä merkitystä asiakasuskollisuusohjelman sisältönä.

Toinen case yrityksen työntekijöiden kanssa käydyistä keskusteluista nousut idea konseptiaihiosarjakuvissa on uuden jäsenen hankkimisesta palkitseminen. Vastaavaa ideaa on pyöritetty hyvin pitkään yrityksessä, mutta sitä ei ole saatu toteutettua toimivalla tavalla tähän mennessä. Konseptiaihiosarjakuvan avulla pyrittiin saamaan tarkemmin asiakkaiden näkökulmaa tällaiseen palkitsemiseen ja selvittämään se, onko tällainen palkitseminen merkityksellistä kehittämistyön kohderyhmän mielestä.

Tulevaisuustyöpajan trendikorteista ja tulevaisuusskenaarioista nousi ensimmäisenä konseptiaihiosarjakuviin mukaan ilmastokuormituksen kompensointiin liittyvä toiminnallisuus. Matkailun trendikortin ja matkailuun liittyvät tulevaisuusskenaariot rakentaneesta ryhmästä nousi selkeästi esille kehittämistyön kohderyhmän huoli ilmastomuutoksesta ja ympäristöstä. Tämän sarjakuvan avulla selvitettiin, olisiko ilmastokompensoinnin mahdollisuus oikeasti merkityksellinen kohderyhmän näkökulmasta.

Tulevaisuustyöpajasta nousi esille testattavaksi ideaksi myös toinen aihe. Työpajassa asiakasuskollisuusohjelmiin keskittynyt ryhmä nosti trendikortissaan ja tulevaisuusskenaarioissaan sen, että asiakasuskollisuusohjelmien tulisi olla entistä henkilökohtaisempia ja palkitsevampia

kuin ne tällä hetkellä ovat. Ostokäyttäytymiseen ja pelillisiin elementteihin perustuvista eduista haluttiin kuulla enemmän kohderyhmän mielipiteitä ja tästä syystä ne nostettiin yhdeksi konseptiaihiosarjakuvaksi.

Työpajojen osallistujien ennakkotehtävien pohjalta tehtiin myös kaksi konseptiaihiosarjakuvaa. Millainen asiakas olet? -testistä kertovan konseptiaihiosarjakuvan idea nousi tulevaisuustyöpajan osallistujien ennakkotehtävästä, jossa he kertoivat, että heitä kiinnostava markkinointi ja mainonta on kekseliästä sekä humoristista. Testimuotoon tehdyn jäsenkampanjan avulla testattiin sitä, kuinka huumori resonoi kohderyhmässä ja voiko sillä saavuttaa kehittämistyön lopputuloksen kannalta hyviä tuloksia.

Ennakkotehtävien vastauksista nousi esille myös konseptiaihiosarjakuviin aihe ystävien kanssa yhdessä kerättävästä pistepotista. Ennakkotehtävien vastauksista selvisi, että monet kehittämistyön kohderyhmään kuuluvat eivät koe hyötyvänsä asiakasuskollisuusohjelmien jäsenyyksistään, koska etuihin tarvittavat pistemäärät ovat yhden ihmisen taloudelle liian korkeita. Tähän ongelmaan lähdettiin hakemaan ratkaisua ystävien kanssa kerättävän pistepotin avulla ja samalla selvittämään voisiko tämä olla hyvä kehityssuunta asiakasuskollisuusohjelmalle.

Konseptiaihiosarjakuvia käytettiin skenaariotyöpajassa keskustelun avaajina World Café -menetelmän yhteydessä. Kyseisestä menetelmästä kerrotaan tarkemmin tässä aluvussa ja tulokset osallistujien keskustelusta käsitellään tarkemmin luvussa 5.

Skenaariotyöpajan ennakkotehtävä

Skenaariotyöpajan ennakkotehtävän kysymykset muotoiltiin niin, että niiden avulla saataisiin näkemyksiä ja vastauksia tutkimuskysymykseen, jonka vuoksi koko työpaja suunniteltiin. Tämä kysymys liittyy siihen, minkälainen asiakasuskollisuusohjelma ja markkinointi vetoaa kehittämistyön kohderyhmään. Siitä, minkä vuoksi ennakkotehtävä on lähetetty työpajan osallistujille ja miten ennakkotehtävään päädyttiin, on kerrottu tarkemmin aluvussa 4.4.

Skenaariotyöpajan ennakkotehtävän kysymykset liittyivät kolmen teeman alle. Nämä teemat liittyivät palveluiden ja tuotteiden suositteluun, käyttämiseen sekä siihen, minkälaisia etuja vastaajat haluaisivat vastineeksi asiakasuskollisuudestaan, ja mikä heitä motivoisi olemaan uskollisia asiakkaita. Skenaariotyöpajan ennakkotehtävän tarkempi kysymyspatteristo on lisätty tämän raportin liitteeseen 4.

Palveluiden ja tuotteiden suositteluun liittyvät kysymykset pyrkivät selvittämään tarkemmin kohderyhmän suositteluerkkyyttä tilanteissa, joissa he ovat saaneet hyvää tai erinomaista palvelua verrattuna negatiivisiin kokemuksiin. Samalla kysyttiin esimerkkejä niistä tilanteista, joissa vastaaja on jakanut kokemuksiaan läheisilleen jonkin tuotteen tai palvelun osalta.

Suositteluun liittyvissä kysymyksissä nostettiin myös esille sosiaalisen median rooli kokemusten jakamisen alustana.

Palveluiden ja tuotteiden käyttöön liittyvät kysymyksillä pyrittiin valottamaan tekijöitä, jotka saavat vastaajat hylkäämään tai olemaan kokeilematta jonkin tietyn palvelun tai tuotteen. Vastaaajien rohkeutta kokeilla negatiiviseksi kerrottuja palveluita ja tuotteita myös kysyttiin tämän teeman alla. Samalla vastaajia myös rohkaistiin kertomaan, millainen on heidän mielestään negatiivinen kokemus asiakkaana.

Motivaatioon ja vastineeksi saataviin etuihin liittyvissä kysymyksissä vastaajia pyydettiin kertomaan tarkemmin siitä, millaisia etuja he toivoisivat saavansa asiakasuskollisuusohjelmien kautta ja mikä on paras etu, jonka he ovat jonkin asiakasuskollisuusohjelman jäsenenä saaneet. Samalla kysymyksillä pyrittiin selvittämään, onko erilaisilla eduilla ja alennuksilla oikeasti merkitystä palvelun tai tuotteen valinnan motivaattorina.

Ennakkotehtävän tarkemmista vastauksista ja löydöksistä kerrotaan tarkemmin kokonaisuudessaan luvussa 5.

Ideointi

Skenaariotyöpaja aloitettiin osallistujien kanssa ideoimalla puhtaalta pöydältä kolmen eri teeman ympäriltä. Ideointia varten työpajan 9 osallistujaa jakaantuivat kolmeen ryhmään ja jokaiselle ryhmälle annettiin oma aihe. Työpajassa keskityttiin asiakasuskollisuusohjelman jäsenetujen ja jäsenten palkitsemiskeinojen ideointiin, asiakasuskollisuusohjelman jäseneksi liittymisen prosessin ja olemassa olevien jäsenten tunnistamiseen sekä jäsenille tapahtuvan markkinoinnin ja viestinnän ideointiin.

Ideoinnin mahdollistamiseksi skenaariotyöpajan alkupuoliskolla käytettiin useampia erilaisia ideointityökaluja. Työpajan aikana käytössä olivat seuraavat työkalut: me-we-us, mind map, brainstorming ja näiden lisäksi ajatuksia kirkastettiin ideoinnin lomassa intent statement kanvaasilla.

Ideointityöpajoissa käytetään ideoinnin apuna yleensä useita ideointityökaluja, jotta niistä saadaan suurin hyöty irti ja varmistetaan, että kerätyt ideat ovat riittävän monipuolisia. (Ojasalo ym., 2015; Stevens, 2019). Ideointityöpajojen suurin etu on niiden tuomitsematon ilma-
piiri, jossa jokainen osallistuja tietää, että kaikki ideat ovat sallittuja ja ne validoidaan myöhemmin. (Stevens 2019).

Me-we-us menetelmän tarkoituksena on saada kaikkien työpajan osallistujien äänet kuuluville ideoinnin aikana (Kantojärvi 2017). Tämä oli myös suurin peruste sen valitsemiselle skenaariotyöpajan ensimmäiseksi ideointityökaluksi. Menetelmään kuuluu normaalisti kolme vaihetta, jossa ideoita kirjataan post-it lapuille (Karreinen, 2013). Skenaariotyöpajan osallistujamäärän

takia menetelmän yksi vaiheista jätettiin pois ja osallistujat jakoivat henkilökohtaisen ideoinnin päätteeksi kirjaamansa ideat suoraa kolmen hengen ryhmissä kirjoittaen samalla uusia ideoita post-it lapuille sen sijaan, että itsekseen kirjatut ideat olisi ensin jaettu parin kanssa ja vasta sen jälkeen suuremmissa ryhmissä.

Me-we-us ideoinnin aikana kerääntyneet ideat toimivat seuraavan ideointityökalun, mind mapin, lähtökohtana. Ryhmät analysoivat heillä jo olevat ideat mind mapin avulla asettamalla toisiinsa liittyvät ideat klustereiksi mind mapiin. Tämän jälkeen ryhmät laajensivat mind mapejään ja ideoivat lisää heille annettujen teemojen ympärillä kirjoittaen uusia ideoita post-it lapuille tai suoraa mind map kanvaasiin.

Mind map valikoitui toiseksi ideointityökaluksi sen nopeuden, hauskuuden ja sen mahdollistaman mielle yhtymien vapaan kirjaamisen vuoksi. Samaan aikaan mind map auttoi osallistujia pidättäytymään ideoiden arvioinnista ideoinnin aikana (Lewis, 2008). Mind mapin käyttämisen puolesta skenaariotyöpajassa puhuu myös sen visuaalinen luonne sekä sen tuoma luokittelun helppous ideoinnin ohessa (Liedtka & Ogilvie, 2018).

Kahden ideointityökalun jälkeen ryhmät pääsivät kokoamaan esille tulleita ideoita intent statement kanvaasiin. Intent statement kanvaasi tarkoittaa ideoinnin tavoitteita, lisää ymmärrystä sekä selkeyttää tilannetta ideoinnin lomassa (Tschimmel, Santos, Loyens, Jacinto, Monteiro & Valenca, 2015). Skenaariotyöpajan ryhmille intent statement kanvaasin täyttö valittiin työskentelymuodoksi juuri mainitun kiteyttävän ja analyysoivan ominaisuutensa vuoksi. Kanvaasin täyttäminen toi ryhmien ideointiin pienen tauon ja antoi mahdollisuuden tarkastella analyyttisesti kerättyjä ideoita.

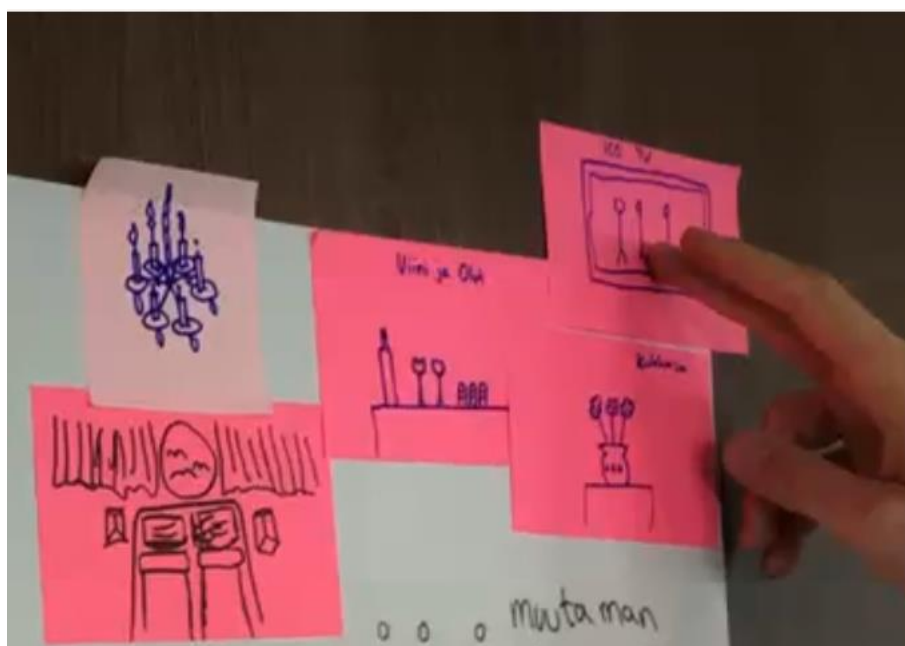
Kun ryhmät olivat koonneet intent statementin avulla aiemmin kerätyt ideat tavoitteen muotoon, käytettiin lisäideoiden kalastamiseksi vielä brainstorming työkalua. Brainstormingissa ryhmät ottivat jälleen post-it laput käyttöönsä ja jokainen ryhmän jäsen kirjoitti uusia ideoita ryhmän aiheeseen liittyen. Jokainen post-it lappu liimattiin seinälle, jotta muut ryhmän jäsenet näkivät kirjatun idean ja sen perusteella oli mahdollista ideoita lisää. Lopulta uudet ideat sijoitettiin aiemmin luotuun mind mapiin, jotta ne huomioitaisi työpajan seuraavassa tarinankerrontaan liittyvässä vaiheessa.

Brainstorming työkalun vahvuuksiin kuuluvat ryhmän keskittymisen kohdentaminen käsillä olevaan ongelmaan (Lewis, 2008) ja sen kyky tuottaa lopputuloksenaan parempia ratkaisuja kuin ennalta on ajateltu (MindTools 2016). Brainstorming valikoitui skenaariotyöpajan viimeiseksi työkaluksi ennen kaikkea näiden kahden ominaisuutensa vuoksi. Ryhmät pystyivät keskittymään tiettyyn alueeseen hyvin, jonka olivat tunnistaneet intent statement kanvaasin avulla ja samalla ryhmän jäsenet näkivät koko ajan toistensa ideat, joista poiki taas uusia ideoita.

Ideoinnin asiakastarinat

Skenaariotyöpajan osallistujat kokosivat ideoinnin päätyttyä kaikki ideansa yhdeksi kokonaisuudeksi, joka tarinan muodossa kertoi asiakasuskollisuusohjelman jäsenen polun case yrityksen palveluiden ja tuotteiden parissa. Jokainen ryhmä kokosi omista ideoistaan heille annettuun teemaan sopivan tarinan asiakkaasta. Näin toimien lopputuloksena oli kolme tarinaa, jotka liittyivät asiakasuskollisuusohjelman jäsenetuihin ja erilaisiin palkitsemiskeinoihin, asiakasuskollisuusohjelman jäseneksi liittymiseen ja jäsenien tunnistamiseen sekä jäsenille tapahtuvaan markkinointiin ja viestintään.

Ryhmät visualisoivat tarinansa piirtämällä tai kirjoittamalla post-it lapuille asiakkaan matkan kohtaamispisteitä ja asettivat ne suuremmalle paperille sarjakuvamaiseksi tarinaksi tai asiakaspoluksi. Kuvioissa 11 on nähtävillä osa yhden ryhmän asiakastarinasta ja sen piirroksista. Kun jokainen ryhmä oli saanut oman tarinansa valmiiksi, he kertoivat sen kuvaaman tarinan muille osallistujille. Tarinat myös videoitiin, jotta niitä pystyttiin käyttämään myöhemmin kehittämistyön aikana ja varmistuttiin siitä, että piirrosten ja tekstin lisäksi myös puhutut aspektit tarinoista saatiin tallennettua.



Kuvio 11: Kuva skenaariotyöpajassa ideoidusta asiakastarinasta

Sarjakuvamainen ja asiakaspolkumainen visualisointitapa valittiin skenaariotyöpajan ideoinnin kokoavaksi työkaluksi sen vuoksi, että niiden kokoaminen herättää ryhmissä hyvää keskustelua ja niitä esitettäessä saatiin videolle kerättyä tarkempia tietoja ryhmien ideoista sekä niiden merkityksestä osallistujille. (Stickdorn & Schneider 2012, 181-182.) Tämä visualisointitapa

auttaa myös tarkempien yksityiskohtien keräämisessä, sekä ymmärtämään ideoiden moniulotteisuutta (Ojasalo ym., 2015).

Ryhmien tarinoiden lisäksi videolle tallennettiin osallistujien keskustelua jokaisesta tarinasta. Osallistujien joukossa heräsikin kiitettävästi keskustelua jokaisen ryhmän tarinasta ja tätä kautta niistä saatiin kerättyä kohderyhmän ensireaktioita ja mielipiteitä kehittämistyön seuraaviin vaiheisiin.

World Café konseptiaihiosarjakuvista

Skenaariotyöpajan ideointiosuuden jälkeen osallistujien kanssa jatkettiin työskentelemistä tätä työpajaa varten rakennettujen konseptiaihiosarjakuvien kanssa. Työkaluksi konseptiaihiosarjakuvien jatkotyöstämiseen valikoitui World Café menetelmä, koska se mahdollistaa pienryhmäkeskustelut annetun aiheen ympärillä ja antaa keskustelun rakentua jatkuvasti eteenpäin (Fasilitointiareena 2016).

World Café menetelmä on hyvin muuntautumiskykyinen ja sen avulla voidaan ratkaista monenlaisia ongelmia ja teemoja (The World Café 2015). Työskennellessään konseptiaihiosarjakuvien kanssa skenaariotyöpajan osallistajat jakautuivat ensin kolmeen pöytään, joissa jokaisessa oli valmiina paperia, kyniä ja yksi konseptiaihiosarjakuva. Jokainen ryhmä sai ensin tutustua pöydässään olevaan konseptiaihiosarjakuvaan, jonka jälkeen he keskustelivat yhdessä sen sisällöstä. Jotta keskusteluissa esille tulleita mielipiteitä, ideoita ja huomioita ei unohdettaisi kirjata paperille, jokaisessa pöydässä oli nimettynä puheenjohtaja, jonka tehtävänä oli kirjoittaa keskustelu paperille.

Kun ryhmät olivat keskustelleet 10 minuutin ajan pöydässään olevasta konseptiaihiosarjakuvasta, oli aika vaihtaa pöytiä. Pöytien vaihto tapahtui niin, että jokaiseen pöytään jäi yksi henkilö ja kaksi muuta keskustelijaa vaihtoivat pöytää ja siirtyivät molemmat uuden konseptiaihiosarjakuvan pariin. Toisen 10 minuutin keskustelun jälkeen osallistajat vaihtoivat jälleen pöytiä samalla idealla, että yksi keskustelijoista jäi paikalleen pöytään ja kaksi muuta vaihtoivat paikkaa. Vaihdoista seurasi kolmas 10 minuutin keskustelu konseptiaihiosarjakuvista.

Koska konseptiaihiosarjakuvia oli tehty skenaariotyöpajaa varten kuusi ja osallistajat olivat jakaantuneet kolmeksi ryhmäksi, vaihdettiin konseptiaihiosarjakuvat kolmannen keskustelun jälkeen kaikkiin pöytiin. Kolmesta uudesta keskustelun pohjana toimivasta konseptiaihiosarjakuvasta käytiin samalla tavalla kolme 10 minuutin keskustelua kirjaten keskustelujen huomioita paperille.

Kun kaikki keskustelut oli konseptiaihiosarjakuvien ympärillä käyty, nostettiin kaikki kuusi sarjakuvaa kommentteineen seinälle. Konseptiaihiosarjakuvat ja niihin tulleet kommentit käytiin yhteisesti läpi, jonka jälkeen jokaiselle työpajan osallistujalle annettiin käytettäväkseen 6

ääntä. Osallistujat saivat jakaa saamansa äännet mielestään parhaimmille ja toteuttamiskelpoisimmille konseptiaihioille haluamallaan tavalla. Äänestys tapahtui vetämällä viiva tussilla sen konseptiaihiosarjakuvan paperiin, jolloin yksi viiva kuvasi yhtä ääntä.

Parhaat konseptiaihiot valittiin tällä tavalla äänestämällä, sillä työpajassa haluttiin varmistaa se, että jokaisella osallistujalla on mahdollisuus vaikuttaa siihen, mitkä konseptiaihiot valikoidut työpajan seuraavaan vaiheeseen. Anonyymi äänestys onkin tämän takaamiseen paras keino ja samalla tämä valintatapa poistaa ryhmän vaikutusvaltaisimman henkilön vaikutuksen tuloksista (Dam & Siang 2019; Chekal 2019). Parhaiksi konseptiaihioiksi osallistujat valitsivat Millainen asiakas olet? -testin, ostokäyttäytymiseen liittyvät palkinnot ja pelilliset elementit sekä ystävien kanssa yhdessä kerättävän pistesaldon.

Prototyypit

Skenaariotyöpajassa osallistujat pääsivät rakentamaan ensimmäisiä kevyitä prototyyppejä niiden konseptiaihoiden pohjalta, jotka he olivat äänestäneet parhaiksi. Koska 9 osallistujaa oli helppo jakaa kolmeen kolmen hengen ryhmään, prototyypit rakennettiin kolmesta eniten ääniä saaneesta konseptiaihioista.

Prototyyppien rakentamisen etuna on, että niiden avulla saadaan abstrakteista ideoista konkreettisia sekä yritystä itseään, että asiakkaita varten. Varsinkin, jos prototyypit tehdään nopeasti ja niille ei asetta hirveitä visuaalisuusvaatimuksia, ne helpottavat projektien päätöksentekoa. (Liedtka & Ogilvie 2018.) Prototyyppejä käytetään, jotta saadaan syvempää ymmärrystä palvelusta, mitä kirjoitettujen tai visuaalisten menetelmien avulla olisi mahdollista saada. (Stickdorn & Schneider 2012.)

Tässä kehittämistyössä päätettiin prototyyppien käyttämisestä skenaariotyöpajan aikana, koska työpajan tuloksena haluttiin saada jotain konkreettista sekä syvempää ymmärrystä millaisena kohderyhmä näkee hyvän asiakasuskollisuusohjelman.

Kaikille kolmelle ryhmälle annettiin puolitoista tuntia aikaa rakentaa prototyyppi heille annettusta konseptiaihioista. Prototyypin toteuttamiselle ei asetettu mitään kriteerejä, vaan ryhmät saivat muokata ja tehdä siitä omanlaisensa. Kaikista kolmesta tuli kuitenkin hyvin samantyyppisiä, joissa konseptiaihioita konkretisoitiin erilaisten digitaalisten alustojen kautta.

Millainen asiakas olet? -testin prototyyppi luotiin post-it lapuilla, joihin oli kirjoitettu erilaisia kysymyksiä, jotka olivat oleellisia juuri nuorten omasta näkökulmasta. Tästä konseptiaihioista prototyyppiä rakentanut ryhmä loi myös testitulokset. Testitulokset seurailivat sitä, millaisena ryhmä näki case yrityksen asiakkaat.

Palkinnot ja pelilliset elementit ryhmä piirsivät konseptiaihion pohjalta prototyyppiksi kaksi erillistä mobiiliapplikaation näyttöä, joissa visualisoitiin tarkemmin miltä palkinnot ja muut

pelilliset elementit voisivat näyttää ja mitä palkinnot voisivat pitää sisällään. Tämän ryhmän prototyypin rakennusta ohjasi vahvasti ajatus helppokäyttöisyydestä ja he pyrkivät myös pitämään oman prototyypinsä yksinkertaisena.

Yhteiseen pistesaldoon keskittynyt ryhmä loi myös kuvan mobiiliapplikaation näytöstä, jossa oli mukana toiminnallisuuksia, jotka mahdollistivat pisteiden seuraamisen kutsutun tiimin kesken ja pisteiden jakamisen vaivatta. Kuviossa 12 on nähtävillä osa ryhmän piirtämästä prototyypistä yhdessä konseptiaihiosarjakuvan kanssa. Ryhmä myönsi, että he prototyyppeä rakentaessaan eivät täysin pysyneet pelkästään konseptiaihion antamassa raamissa, vaan lähtivät näyttökuvaa piirtäessään myös ideoimaan eteenpäin.



Kuvio 12: Skenaariosarjakuva ja yhteinen pistesaldo ryhmän prototyyppi

Kun jokainen ryhmä oli saanut prototyypinsä valmiiksi, käytiin ne vielä yhdessä kaikkien osallistujien kanssa läpi. Kuten skenaariotyöpajan ideointisuuden päättäneet asiakastarinat, myös prototyyppien esittely videoitiin, jotta prototyypit saatiin tallennettua myöhempää käyttöä varten autenttisina. Skenaariotyöpajassa osallistujien rakentamat prototyypit olivat suuressa roolissa, kun koko kehittämistyön tuloksena toivottua asiakasuskollisuusohjelman konseptiluonnosta rakennettiin.

4.7 Asiakaskokemustyöpaja

Asiakaskokemustyöpajaan osallistui yhteensä 9 osallistujaa, joiden rekrytoinnista on kerrottu tarkemmin alaluvussa 4.2.1. Työpaja järjestettiin kolmesta työpajasta viimeisimpänä, syyslokakuun vaihteessa. Työpajan tarkemmat tulokset löytyvät luvusta 5, tässä luvussa käymme tarkemmin läpi asiakaskokemustyöpajassa käytetyt menetelmät ja työskentelytavat sekä työpajan onnistumiseen liittyvät valmistelutoimenpiteet.

Asiakaskokemustyöpaja ja kaikki siihen liittyneet muut työkalut suunniteltiin siten, että ne toisivat vastauksen toiseen tutkimuskysymykseen; minkälainen on hyvä asiakaskokemus kohderyhmän mielestä ja mitä seikkoja he arvostavat? Asiakaskokemustyöpajan tarkempi aikataulusuunnitelma on liitteenä 3.

Kuten kahdessa muussakin työpajassa, asiakaskokemustyöpajan osallistujat vastasivat ennen työpajan alkua ennakkotehtävän kysymyksiin. Ennakkotehtävän kysymykset suunniteltiin niin, että ne antaisivat vastauksia tutkimuskysymykseen, joka ohjasi työpajan teemaa.



Kuvio 13: Asiakaskokemustyöpajan tutustumistehtävä

Asiakaskokemustyöpaja eroaa kahdesta muusta kehittämistyön aikana järjestetystä työpajasta siltä osin, että yhteistä työskentelyaikaa osallistujilla oli vähemmän verrattuna tulevaisuus- ja skenaariotyöpajoihin. Kuviossa 13 on nähtävillä piirros, joka liittyi tutustumistehtävään

työpajan alussa. Suurin osa osallistujien työpajalle varaamasta ajasta oli suunniteltu case yrityksen palveluiden ja tuotteiden nykytilan havainnoimiselle. Nykytilan havainnointia osallistujat tekivät jokainen henkilökohtaisesti, jotta yhteistä työskentelyä varten saataisi riittävän paljon erilaisia havaintoja.

Osallistujat kokoontuivat työstämään keräämiään havaintoja yhteen vasta aivan työpajalle varatun ajan loppupuolella. Tällöin osallistujat kokosivat havainnoistaan nykytilanteen asiakaspolun, arvioivat niistä havaintoja tunneskaalalla positiivinen-negatiivinen ja tämän jälkeen nykyisen asiakaspolun pohjalta ideoivat parannusehdotuksia siihen.

Tämän työpajan tarkempi aikataulusuunnitelma on luettavissa liitteestä 3. Seuraavaksi paneudumme tarkemmin siihen, mitä työkaluja työpajan aikana käytettiin ja miksi sekä miten osallistujia ohjeistettiin havainnoimaan palveluita ja tuotteita.

Asiakaskokemustyöpajan ennakkotehtävä

Asiakaskokemustyöpajan ennakkotehtävän kysymykset liittyivät vastaajaan itseensä ja hänen käyttäytymiseensä ennen matkaa, matkan aikana ja matkan jälkeen. Kysymykset pyrittiin asettamaan niin, että ne auttaisivat löytämään vastauksen toiseen asetettuun tutkimuskysymykseen liittyen siihen, millainen kohderyhmän mielestä on hyvä asiakaskokemus. Ennakkotehtävän lähettämisen perusteista ja vastausmääristä on kerrottu tarkemmin luvussa 4.4.

Vastaajan toimintaan ennen matkaa ja matkaa varatessa liittyvissä ennakkotehtävän kysymyksissä haettiin selvennystä sille matkustaa tai päätökselle olla matkustamatta. Samalla selvitettiin sitä mistä, milloin ja miten vastaaja tekee matkavarauksia ja paljonko hän vertailee hintoja ennen matkan varaamista.

Matkan aikana tapahtuvaan toimintaan liittyvät kysymykset toivat ymmärrystä siitä, miten vastaaja toimii matkalla ja kuinka paljon hän suunnittelee toimintaansa matkalla ennakkoon. Näitä seikkoja selvitettiin kysymällä, kuinka hyvin vastaaja suunnittelee matkapäiviensä aikataulun etukäteen, mitä tietoa hän etsii valitusta kohteestaan sekä miten hän löytää tarvitsemaansa tietoa matkan aikana.

Matkan jälkeistä aikaa peilaavat kysymykset etsivät tietoa siitä, miten vastaaja toimii matkansa jälkeen. Esimerkiksi kirjoittaako hän arvosteluja matkakohteestaan tai paikoista, joissa hän on matkan aikana vierailut. Kysymyksillä etsittiin vastausta myös siihen, miten vastaajat reagoivat matkan jälkeen saamiinsa matkatarjouksiin, jotka liittyvät samaan matkakohteeseen tai vastaavaan matkaan ja vastaavatko he saamiinsa kyselyihin matkan onnistumisesta.

Nykytilanteen havainnointi

Asiakaskokemustyöpaja aloitettiin osallistujien kanssa case yrityksen yhden palvelukokonaisuuden havainnoinnilla. Kun osallistujat saapuivat työpajaan, heille annettiin ohjeet havainnointia varten, jonka jälkeen heidät ohjattiin palvelun pariin. Havainnointia tehtiin case yrityksen palvelukokonaisuudesta, joka olemassa olevan datan perusteella on tämän kehittämistyön kohderyhmän suurimmassa suosiossa.

Työpajaan osallistuvien ohjeistus havainnointiin oli yksinkertainen. Heidän tuli käyttää case yrityksen palvelua kuten he käyttäisivät sitä omalla vapaa-ajallaan. Samalla heidän tuli kirjata ylös huomioitaan eri kohtaamispisteissä. Huomioiden osalta osallistujia pyydettiin olemaan laajakatseisia ja kirjaamaan ylös sekä positiiviset että negatiiviset huomiot. Huomiot saattoivat liittyä joko asiakaspalveluun, palvelun fyysiseen ympäristöön tai muihin palvelua käyttäviin asiakkaisiin.

Asiakaspolkujen yhteiskehittämisessä tärkeää on kutsua mukaan sellaisia henkilöitä, joilla on vankkaa tietoa siitä kokemuksesta, josta asiakaspolkua ollaan rakentamassa (Stickdorn, Lawrence, Hormess & Schneider 2018). Tästä syystä asiakaskokemustyöpajan aluksi päätettiin käyttää havaintojen keräämistä yhtenä työkaluna, jotta työpajan osallistujilla olisi asiakaspolkuja rakennettaessa case yrityksen palveluista tuoreita muistijälkiä.

Työpajan osallistujat olivat keränneet havainnointijakson aikana monipuolisesti havaintoja case yrityksen palvelukokonaisuudesta ja niistä löytyi paljon yhteneväisyyksiä. Kerätyt havainnot käytettiin hyödyksi sellaisenaan nykytilan asiakaspolun rakentamiseen, eikä niitä erikseen kerätty kehittämistyön aikana talteen osallistujilta.

Nykytilanteen asiakaspolut

Asiakaskokemustyöpajan yhteinen osuus alkoi 9 osallistujan jakaantumisella kahteen ryhmään. Toisessa ryhmässä oli viisi henkilöä ja toisessa neljä. Ryhmien ensimmäinen tehtävä oli keskustella heidän tekemistään havainnoista ja koota ne aikajanelle asiakaspoluksi. Ryhmät saivat koota asiakaspolun haluamallaan tavalla suurelle valkoiselle paperille. Aikaa asiakaspolun kokoamiseen ja huomioiden läpikäymiseen ryhmillä oli hieman alle tunti.

Kun kaikkien ryhmän jäsenten huomiot oli kirjattu asiakaspolkuun, alkoi huomioiden analysointi ryhmässä. Ryhmät ohjeistettiin ensin etsimään asiakaspolusta negatiiviset kokemukset ja merkitsemään ne punaisella tussilla. Tämän jälkeen asiakaspolusta tuli etsiä positiiviset kokemukset ja merkitä ne vihreällä tussilla. Kun negatiiviset ja positiiviset kokemukset oli tunnistettu ja merkitty asiakaspolulle, oli aika etsiä jäljelle jääneiden huomioiden ja kokemusten joukosta sellaiset, jotka ryhmän mielestä oli helppo korjata paremmiksi. Nämä merkittiin

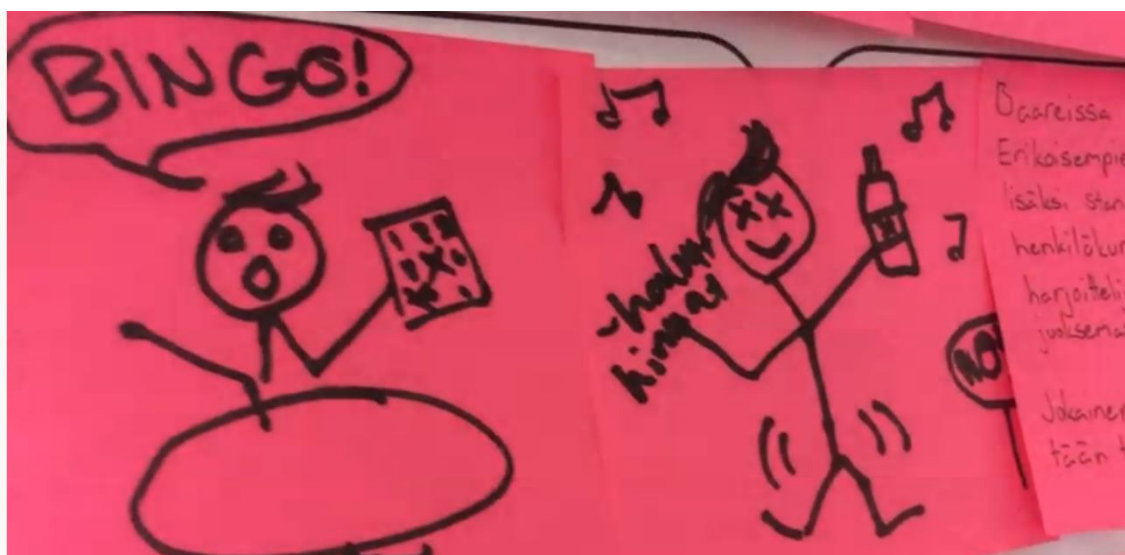
asiakaspolkuun sinisellä tussilla. Kun ryhmät olivat saaneet asiakaspolun analyysin valmiiksi, molemmat ryhmät jakoivat toisilleen merkitsemänsä huomiot ja kokemukset.

Tehtyjen havaintojen avulla rakennetut nykytilaa kuvaavat asiakaspolut toimivat koko asiakaskokemustyöpajan kivijalkana. Ne valittiin työpajan työskentelymuodoksi vahvuksiensa vuoksi. Asiakaspolut visualisoivat tehokkaasti sitä, miten asiakas käyttää palvelua ja samalla tuo mukanaan tiedon asiakkaan tunnereaktioista kussakin kohtaamisessa. Tämän lisäksi, kun polku on rakennettu käyttäjien huomioiden perusteella ne tarjoavat työkalun, josta on helppo tunnistaa ongelmakohtat sekä jo hyvällä tasolla olevat kokemukset. (Stickdorn & Schneider 2012, 152-153.)

Nykytilanteesta rakennettujen asiakaspolkujen jakaminen kaikille osallistujille toimi kehittämistyön kannalta myös tärkeänä työkaluna. Esittelyjen aikana saatiin tallennettua videon muotoon myös tarinat, jotka selittävät miksi asiakaspolulla oli kuvattuna juuri kyseiset asiat. Stickdorn ja Schneider (2012, 154) ovat maininneet asiakaspolun yhdeksi tärkeimmistä ominaisuuksista sen, että se kuvaa myös ympäristön, olosuhteen ja tarinan kohtaamisten taustalla.

Parannetut asiakaspolut

Asiakaskokemustyöpajassa nykytilannetta kartoittavien asiakaspolkujen piirtämisen jälkeen samat ryhmät keskittyivät uuden, parannellun asiakaspolun piirtämiseen. Kuviossa 14 on nähtävillä osa toisen ryhmän parannetusta asiakaspolusta.



Kuvio 14: Parannellun asiakaspolun osa visualisoituna

Ajatuksena parannellussa asiakaspolussa oli, että ryhmät jättävät siihen koskemattomana ne kokemukset ja huomiot, jotka he olivat nykytilanteesta arvioineet parhaimmiksi. Vastaavasti

heidän piti korjata sekä negatiivisimmiksi arvioineensa kohdat asiakaspolulla ja parannella niitä, jotka he olivat merkinneet helposti korjattaviksi.

Piirtäessään toisia versioita asiakaspoluista ryhmät tulivat samalla ideoineeksi uusia toimintatapoja ja konsepteja palvelukokonaisuuteen. Tämä auttoi omalta osaltaan ymmärtämään vielä paremmin kehittämistyön kohderyhmän toiveita, tarpeita ja näkemyksiä case yrityksen palveluista. Kun työpajassa ei ollut asiakaspolkuja kokoamassa kuin kehittämistyön kohderyhmään kuuluvia asiakkaita, voitiin olla varmoja siitä, että asiakaspolun parannukset kuvasivat juuri heidän toiveitaan.

Uudet asiakaspolut kuvattiin samalla tavalla tyhjälle paperille, kuten havaintojen perusteella kuvatut asiakaspolutkin. Tämä oli mahdollista sen vuoksi, että ryhmillä oli lähtökohtanaan nykytilaa kuvannut asiakaspolku. Kun ryhmät olivat saaneet kuvauksen valmiiksi parannusehdotuksineen, pääsivät ryhmät vuorollaan esittelemään parannetut asiakaspolut toisilleen. Parannettujen asiakaspolkujen esittelyt tallennettiin myös videolle, jotta voitiin varmistua tarkan tiedon säilyminen ja hyödyntäminen kehittämistyössä.

4.8 Konseptiluonnos

Kehittämistyön lopputuloksena ollut konseptiluonnos case yrityksen uudesta asiakasuskollisuusohjelmasta muotoutui kehittämistyön edetessä ja siihen vaikutti kaikkien työpajojen aikana tehty työ sekä case yrityksen oman datan analysoinnista tehdyt löydökset.

Konseptiluonnos tehtiin yhtenäiseksi Power Point -diaesitykseksi, joka sisälsi tekstiä ja kuvia asiakasuskollisuusohjelman toiminnallisuuksista ja eduista. Konseptiluonnoksessa oli mukana myös esimerkkejä kommunikaatiosta asiakkaan ja case yrityksen välillä. Diaesityksen tueksi rakennettiin myös interaktiivinen prototyyppi mobiilisovelluksesta, jonka avulla pystyttiin esittelemään paremmin digitaalisia toiminnallisuuksia.

Power Point -diaesitys valittiin konseptiluonnoksen esitystavaksi sen helpon esitettävyyden takia. Konseptiluonnokselle oli tarpeellista olla helposti esitettävissä ja jaettavissa case yrityksen sisällä. Diaesitykseen oli myös helppo lisätä tekstiä, kuvia ja jopa videoita, joiden avulla pystyttiin perustelemaan konseptiluonnoksessa olevia toiminnallisuuksia.

Konseptiluonnosta ja sen sisältöä esitellään tarkemmin tämän raportin luvun 5 alaluvussa 5.5.

5 Konseptiluonnos ja sen rakentamista tukeneet tulokset

Tässä luvussa käsitellään tarkemmin tuloksia, joita on kerätty tämän kehittämistyön aikana case yrityksen datan analysoinnin avulla sekä kohderyhmään kuuluville asiakkaille järjestetyistä työpajoista.

Tulokset käydään läpi aloittaen datan analysoinnin tuloksista ja sen jälkeen työpaja kerrallaan aikajärjestyksessä. Viimeisenä tässä luvussa esitellään tarkemmin kaikkien tulosten perusteella rakennettu konseptiluonnos uudesta asiakaskokemusohjelmasta. Edellisessä luvussa, luvussa 4, on tarkemmin kerrottu menetelmistä ja työkaluista, joita käytettiin tulosten saamiseksi.

5.1 Data-analyysi

Case yrityksen asiakasrekisterin ja asiakaspalautteiden kautta kertyneet tiedot käytiin läpi niille asetettujen kysymysten avulla. Kysymysten avulla pyrittiin kartoittamaan case yrityksen asiakasuskollisuusohjelman nykytilannetta kehittämistyön kohderyhmän osalta ja etsimään tarkempaa tietoa kohderyhmän käytöksestä case yrityksen palveluissa.

Asiakasuskollisuusohjelman nykytilannetta selvitettiin aloittamalla asiakkaiden ikäjakaumasta ja siitä, miten se eroaa jäsenten ja ei-jäsenten välillä. Ikäjakaumat on esitetty aiemmin tarkemmin, luvussa 2.3, kuvioissa 1 ja 2. Ikäjakaumasta huomattiin, että kehittämistyön kohderyhmään kuuluvia asiakkaita on selkeästi enemmän niiden asiakkaiden joukossa, jotka eivät kuulu asiakasuskollisuusohjelmaan. Kun verrattiin jäsenten suhdetta ei-jäseniin, huomattiin kohderyhmän osalta se, että heidän joukossaan on suhteessa vähemmän jäseniä, kuin muissa ikäryhmissä.

Asiakaskäyttäytymisen osalta ei löydetty eroavaisuutta jäsenten ja ei-jäsenten osalta, vaan kohderyhmä näyttää data-analyysin perusteella käyttävän case yrityksen palveluita hyvin samankaltaisesti. Kohderyhmä kuluttaa case yrityksen palveluita useimmiten ystävien kanssa ja he suosivat lyhyempikestoisia palvelukokonaisuuksia. Vastaavasti kehittämistyön kohderyhmää vanhemmat asiakasryhmät käyttävät case yrityksen palveluita enemmän perheen ja puolison kanssa ja he suosivat myös pidempikestoisia palvelukokonaisuuksia.

Keskiarvoja mitattaessa kehittämistyön kohderyhmän keskiostos oli myös selvästi pienempi verrattaessa sitä muihin asiakasryhmiin. Tähän on helposti löydettävissä selityksiä, esimerkiksi lyhyempikestoiset palvelukokonaisuudet, joita kohderyhmä suosii, ovat hinnaltaan jo kestopensa vuoksi edullisempia, kuin muiden asiakasryhmien suosimat pidemmät palvelukokonaisuudet. Kohderyhmään kuuluvien ikä on varmasti myös selittävä tekijä mietittäessä keskiostoksen kokoa. Nuorten tulot ovat pääsääntöisesti pienemmät, mitä vanhemmilla ikäryhmillä ja näin ollen heillä ei ole vastaavaa määrää rahaa käytettävissään case yrityksen palveluiden ostoon.

Sen lisäksi, että kohderyhmän keskiostos on pienempi kuin muilla asiakasryhmillä, he näyttävät käyttävän case yrityksen palveluita myös keskimääräisesti harvemmin. Useimmiten kohderyhmä ostaa palvelunsa tarjousten vuoksi, ja he harvoin maksavat niin sanotusti täyttä hintaa

palveluista. Tämä seikka selittää omalta osaltaan myös pienempää keskiarvoa verrattuna muihin asiakasryhmiin.

Kun siirryttiin asiakasrekisteriin kertyneestä datasta tutkimaan asiakaspalautekyselyistä kertynyttä dataa, huomattiin, että kohderyhmä vaikuttaa olevan muita haluttomampi suositteluun case yrityksen palveluita toisille. Kohderyhmän suositteluhalukkuuden mittari oli myös selkeästi kaikkien asiakkaiden vastauksista laskettua keskiarvoa matalammalla. Suositteluhalukkuutta tarkasteltiin vielä case yrityksen asiakasuskollisuusohjelmaan kuuluvien asiakkaiden osalta tarkemmin. Heidän osaltaan huomattiin, että suositteluhalukkuus oli matalimmalla niillä asiakkailla, jotka olivat jäseninä asiakasuskollisuusohjelman korkeimmalla tasolla verrattuna heihin, joiden jäsenyys oli kahdella alemmalla ohjelman tasolla.

5.2 Työpajojen ennakotehtävät

Kuten aiemmin luvussa 4 kerrottiin, työpajojen ennakotehtävät olivat alun perin suunniteltu kontekstihaastatteluiksi. Kehittämistyön aikataulun puitteissa kontekstihaastatteluja ei pystytty kuitenkaan järjestämään, joten kysymykset lähetettiin jokaisen työpajan osallistujille sähköpostitse. Tarkemmat ennakotehtävien kysymykset löytyvät liitteestä 4.

Ennakotehtävien kysymykset muotoiltiin niin, että ne auttoivat osallistujia valmistautumaan tuleviin työpajoihin ja samalla saatiin enemmän ymmärrystä kohderyhmän suhtautumisesta kehittämistyössä käsiteltävään teemaan liittyen asiakasuskollisuusohjelmaan. Ennakotehtävien vastauksista piirtyikin hyvin yhtenäinen kuva kehittämistyön kohderyhmän maailmasta ja heidän suhtautumisestaan markkinointiin ja asiakasuskollisuuteen.

Seuraavaksi kerrotaan ennakotehtävien avulla saatu näkemys kohderyhmän maailmasta liittyen asiakasuskollisuusohjelmiin ja asiakasuskollisuuteen, markkinointiin ja motivaatioon käyttää tiettyä palvelua tai tuotetta sekä asiakaskokemukseen.

Asiakasuskollisuusohjelmat ja asiakasuskollisuus

Kehittämistyön kohderyhmällä näyttää olevan paljon erilaisia jäsenyyksiä ja kanta-asiakkuuksia, mutta aktiivisessa käytössä niistä on vain harva. Suurin syy sille, että yrityksen palvelut tai asiakasuskollisuusohjelma jää käyttämättä tuntuu olevan jäsenyyksien tarjoamien etujen merkityksettömyys juuri itselle.

Asiakasuskollisuus ei näyttäydy kohderyhmälle tärkeänä itsessään, ja he tuntuvat etsivän aina parasta vaihtoehtoa rahallisilla mittareilla mitattuna. Jos kohderyhmän edustajat ovat uskollisia asiakkaita, on asiakassuhde muodostunut harkitun vertailun tuloksena.

Ennakotehtävien vastausten perusteella suosittelukaan ei vaikuta olevan niin merkityksellisessä roolissa, kuin saatetaan olettaa. Kohderyhmä tuntuu jakavan lähipiirilleen ainoastaan

niitä kokemuksia, jotka ovat olleet poikkeuksellisen yllättäviä ja positiivisia. Sama koskee myös negatiivisten kokemusten jakoa. Kohderyhmän edustajan kokemuksen on oltava erityisen huono, jotta hän sen jakaa toisille. Vastausten perusteella oli kuitenkin huomattavissa, että kynnys jakaa negatiivisia kokemuksia oli hieman matalampi, kuin positiivisten kokemusten kohdalla.

Sosiaalisessa mediassa kohderyhmän edustajat tuntuvat jakavan vain niitä kokemuksia, joissa heitä on kohdeltu väärin, epäreilusti tai erityisen tympeästi. Jotta kohderyhmän saisi kirjoittamaan sosiaaliseen mediaan hyvästä ja positiivisesta kokemuksesta, sen pitää olla vielä erikoisempaa ja erityisempää, kuin suullisesti jaettavan positiivisen kokemuksen.

Markkinointi ja motivaatio

Markkinointiin ja motivaatioon liittyvät kysymykset ennakkotehtävissä antoivat tietoa siitä, missä kohderyhmä törmää markkinointiin. Vastauksissa painottui, että markkinointia ja mainontaa näkyy miltei joka paikassa, jossa kohderyhmä liikkuu. Suurimpia negatiivisia tunteita mainokset ja markkinointi herättävät silloin, kun ne keskeyttävät jotakin, jota kohderyhmän edustaja on ollut tekemässä. Keskeytyksen esimerkkinä monet käyttivät vastauksissaan erilaisia pelejä ja videoita, joita he pelaavat tai katsovat sosiaalisen median kanavissa.

Erityisen herkästi kohderyhmän edustajat ärsyntyvät mainoksista, jotka mainostavat jotain tuotetta, joka ei kiinnosta heitä. Pahin yhdistelmä on, että mainos keskeyttää videon katselun ja sen lisäksi markkinoi palvelua tai tuotetta, joka koetaan joutavaksi. Vastauksista nousi esille ärsyttävien markkinointiviestien kohdalla positiivisena asiana se, että useassa digitaalisessa kanavassa mainokset on nykyään mahdollista ohittaa. Tämä ominaisuus on hyvin arvostettu kohderyhmän joukossa.

Markkinointiviestit, jotka eivät ärsytä kohderyhmää, ovat heidän elämäänsä liittyviä. Mainonta ei myöskään saa tungetella liian lähelle ja niiden tulee olla humoristisesti toteutettuja. Liian lähelle tungettelevana markkinointina vastaajat kokivat juuri videoiden ja pelien keskelle lisätyt mainokset sekä suoramarkkinoinnin puhelimitse.

Jäsenedut ja jäsentarjoukset kohderyhmä kokee toimivana, mutta tällöinkin edun tulee olla sen saajalle merkittävä ja kohdennettu. Jotta etu tai tarjous toimisi motivoivana tekijänä ostaa palvelu tai tuote, tulisi se olla mietitty nimenomaan vastaanottajan kannalta. Mikäli edun avulla onnistutaan aikaansaamaan vastaanottajassa tunne erityisyydestä, ei edun tarvitse vastausten perusteella olla edes rahallisesti merkittävä. Myös hyvin toteutetun aineettoman edun avulla on mahdollista motivoida kohderyhmän edustajia käyttämään ja suosimaan tietyn yrityksen palveluita ja tuotteita.

Asiakaskokemus

Asiakaskokemukseen liittyvistä vastauksista nousi esille, että kohderyhmä vaikuttaa olevan tietoinen oman käytöksensä ja ennakoivaltautumisensa vaikutuksesta palvelukokonaisuuden asiakaskokemukseen, varsinkin, kun kyseessä on matkailuun liittyvät tuotteet ja palvelut. Kohderyhmälle on tuttua etsiä tietoa palveluista ja tuotteista etukäteen, mutta pitävät matkoillaan myös pienestä suunnittelemattomuudesta.

Suunnittelemattomuuteen pyrkiessään kohderyhmälle on tärkeää, että heidän tarvitsemansa tieto on helposti löydettävissä silloin, kun he sitä tarvitsevat. Kohderyhmässä näyttää vastaus-ten perusteella korostuvan tiedon etsinnässä ja asiakaskokemuksessa helppous, nopeus ja yksilöllisyys vahvoina tekijöinä.

5.3 Tulevaisuustyöpaja

Ensimmäisenä järjestetyn tulevaisuustyöpajan tavoitteena oli selvittää vastaus ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: millainen tulevaisuus matkailulla, markkinoinnilla ja asiakasuskollisuusohjelmilla on kohderyhmän mielestä?

Tulevaisuustyöpajan tuotoksena ja tuloksina ovat osallistujien luomat kolme trendikorttia: Tiedostava matkailu, Tekoäly markkinoijana sekä Biometrinen kanta-asiakkuus. Trendikorttien lisäksi työpajan tuloksena saatiin yhteensä kuusi erilaista tulevaisuusskenaariota, jotka perustuivat kolmeen trendikorttiin sekä tulevaisuusskenaarioiden avulla tehdyt SWOT-analyysit case yrityksen näkökulmasta. Näiden tuotosten avulla pystytään ymmärtämään paremmin kehittämistyön kohderyhmän tulevaisuudenkuvia käsitellyistä teemoista.

Tulevaisuustyöpajan menetelmävalinnoista, kulusta ja osallistujista on kerrottu tarkemmin luvussa 4. Tässä luvussa keskitytään tarkemmin työpajan tulosten sisältöön lukuun ottamatta viimeisimpänä tehtyjä SWOT-analyyssejä, jotka käsitellään yleisemmällä tasolla. SWOT-analyysien tarkka sisältö on haluttu jättää tämän raportin ulkopuolelle. Koska kaikki tulevaisuustyöpajan tulokset linkittyvät voimakkaasti työpajan aikana rakennettuihin trendikortteihin, käydään tulokset trendikorttien teemojen avulla läpi.

5.3.1 Tiedostava matkailu

Työpajan osallistujista koottu neljän hengen ryhmä, joka sai työstettäväkseen matkailuun liittyvät signaalit, työstivät niistä trendikortin, jonka otsikoksi tuli Tiedostava matkailu (kuviot 15). Tiedostavan matkailun trendikortti luo kuvan matkailun tulevaisuudesta. Koska trendikorttia ovat olleet rakentamassa kehittämistyön kohderyhmän edustajat, se viestii samalla heidän omaa näkemystään matkailun tulevaisuudesta.

TIEDOSTAVA MATKAILU		
<p>Tietoisuus matkailun negatiivisista vaikutuksista ja turvallisuudesta nouse ja niitä halutaan pienentää, vaikka matkailu itessään ei vähene.</p>		
<p>Kiinnostus matkailua kohtaan kasvaa matkustamisen entisestään helpottuessa. Samaa aikaan matkailun luonne muuttuu ihmisten tietoisuuden lisääntyessä. Lähimatkailun ja ”off the beaten path”-kohteet nostavat suosiotaan.</p>	<p>MUUTOSVOIMAT:</p> <p>Ilmastonmuutos Globalisaatio Maailmanpolitiikan tilanne</p>	<p>AVAINSANAT:</p> <p>Yksilöllisyys Globalisaatio Vastuullisuus Turvallisuus Kestävä kehitys</p>

Kuvio 15: Tiedostava matkailu trendikortti

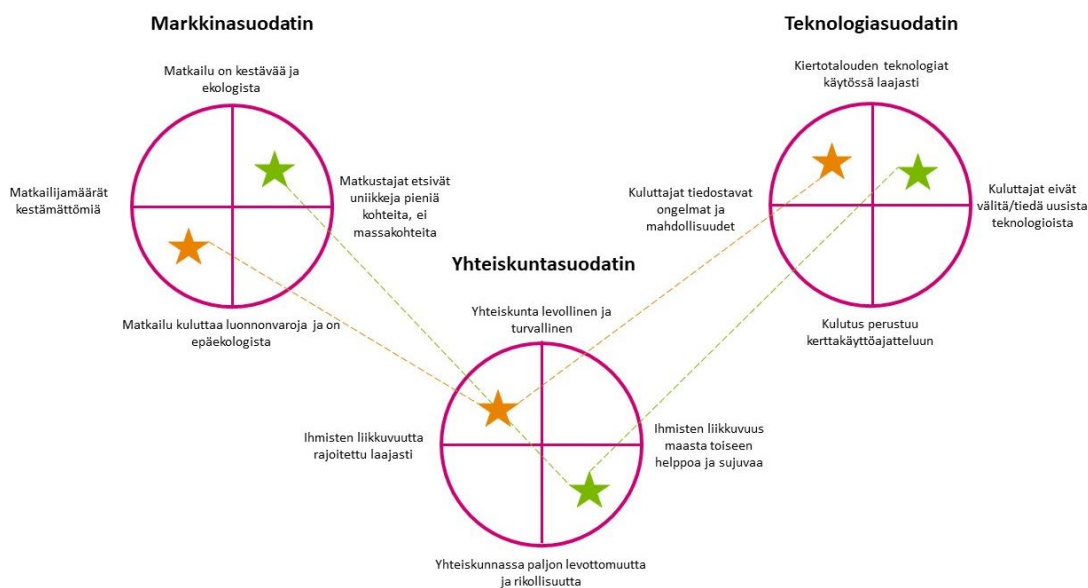
Osallistujat kuvasivat trendikorttiin trendin, jonka perusteella matkailu ulkomaille tai kotimaassa ei tule vähenemään, vaan se muuttuu muotoaan ja jatkaa kasvuaan. Matkailijoista tulee entistä tiedostavampia matkailun ympäristövaikutuksista sekä sen yhteiskunnallisista vaikutuksista. Vaikutukset tulevat asettamaan vaatimuksia palveluntarjoajille tulevaisuudessa, jotta ne pystyvät menestymään. Trendikortin mukaan myös lähimatkailu sekä matkailu pienempiin ja tuntemattomampiin kohteisiin kasvaa, koska ihmiset haluavat vähentää massaturismin vaikutuksia suurissa matkailukohteissa.

Muutosvoimiksi, jotka ajavat tiedostavan matkailun trendiä, löydettiin globalisaatio, ilmastonmuutos sekä maailman poliittinen tilanne. Avaintekijöitä trendissä ovat myös yksilöllisyys, vastuullisuus ja turvallisuus. Trendin todisteiksi, eli trendi-ilmentymiksi tämän trendikortin rakentanut ryhmä löysi Brexit -uutisointia, Uuden-Seelannin matkailijoille suuntaaman kampanjan ympäristön suojeluun liittyen, avaruusturismin liittyviä uutisia sekä Tilastokeskuksen tilaston, jossa on nähtävillä suomalaisten ulkomaille suuntautuneen matkailun kasvu edellisen vuosikymmenen aikana (kuvio 16).

TIEDOSTAVA MATKAILU	
 <p>Miten Brexit vaikuttaa matkustamiseen: https://www.traveldailynews.com/post/what-could-brexit-do-for-international-tourism</p>	 <p>Tulevaisuuden avaruusturistien ehdottamat matkakohteet Marsissa. https://tinyurl.com/y5aazg9y</p>
 <p>Suomalaisten matkustaminen ulkomaille kasvanut jyrkästi vuosikymmenessä: https://yle.fi/uutiset/3-10418681</p>	 <p>Uusi-Seelanti pyytää matkailijoita suojelemaan ympäristöä: https://tinyurl.com/y7twncmu</p>

Kuvio 16: Tiedostava matkailu trendikortin trendi-ilmentymät

Skenaariot, jotka ryhmä rakensi trendikortin pohjalta, maalasivat kaksi erilaista tulevaisuutta. Kuviossa 17 on nähtävillä skenaariosuodattimet muuttujineen, jotka ryhmä laati tulevaisuusskenaarioidensa rakentamisen tueksi. Markkinasuodattimen muuttujiksi valikoitui pystyakselille matkailun ympäristökuorma ja vaaka-akselille matkailijoiden määrä kohteissa. Yhteiskuntasuodattimen muuttuja pystyakselilla määritettiin kuvaamaan yhteiskuntien turvallisuutta ja vaaka-akseli ihmisten liikkumisen helppoutta. Teknologiasuodattimen pystyakselille asetettiin kiertotalouden taso ja vaaka-akselille kuluttajien tietoisuus teknologian tuomista mahdollisuuksista matkailussa.



Kuvio 17: Tiedostava matkailu trendikortin skenaariosuodattimet

Ensimmäisen skenaarion ryhmä loi yhdistämällä markkinasuodattimen toisen neljänneksen, yhteiskuntasuodattimen neljännen neljänneksen ja teknologiasuodattimen toisen neljänneksen. Tämä tulevaisuusskenaario on merkitty kuvioon 17 vihreillä tähdillä. Jos tämä tulevaisuusskenaario toteutuu, tarkoittaa se seuraavia asioita.

- Yhteiskunta ja matkailun rakenteet ovat on rakentuneet ekologisiksi ja kestäviksi.
- Matkailijat suosivat kohteinaan uniikkeja, pieniä kohteita sekä välttelevät samalla suurilla suosittuja kohteita.
- Ihmiset pystyvät liikkumaan maiden rajojen yli helposti ja liikkuvuutta ei rajoiteta maiden välillä
- Yhteiskunnat ja maailmanpoliittinen tilanne on epävakaa ja tietyissä yhteiskunnissa on paljon levottomuutta ja rikollisuutta, mikä vaikuttaa matkakohteiden valintaan.
- Matkailupalveluita tarjoavat yritykset ovat omaksuneet laajasti ympäristön kannalta kestäviä toimintatapoja, ja kiertotalouden periaatteiden noudattaminen on arkipäivää.
- Matkailijat osaavat myös itse hyötyä uusista teknologioista, jotka vähentävät matkailun kuormitusta ympäristölle ja matkakohdetta ympäröivälle yhteiskunnalle. He myös aktiivisesti hyödyntävät aiheuttamaansa kuormitusta erilaisten palveluiden kautta.

Toinen skenaario, jonka matkailun teemaan syventynyt ryhmä loi, perustui markkinasuodattimen kolmanteen neljännekseen, yhteiskuntasuodattimen ensimmäiseen neljännekseen ja teknologiasuodattimen ensimmäiseen neljännekseen. Tämä tulevaisuusskenaario on merkitty

kuvioon 17 oransseilla tähdillä. Mikäli tämä tulevaisuusskenaario toteutuu kaikista mahdollisista, tarkoittaa se seuraavaa:

- Yhteiskunta ei ole onnistunut muuttamaan ekologisesti kestävämmäksi ja varsinkin matkailualaa vaivaa turha luonnonvarojen tuhlaus ja epäekologisuus.
- Matkailijat tiedostavat matkailun ongelmat, mutta eivät halua maksaa ekologisista vaihtoehdoista enempää. Tämä johtaa siihen, että massaturismia esiintyy yhä useammassa paikassa ja sen vaikutuksista kärsitään laajasti.
- Matkailijat joutuvat valitsemaan matkailukohteitaan sen mukaan, minne on helppoa päästä, koska valtiot rajoittavat laajasti vapaata liikkuvuutta.
- Ihmisten liikkumisen rajoitteilla turvataan yhteiskuntien levollisuutta ja turvallisuutta jokaisen valtion kansalaisille.
- Matkakohteissa toimintatapoja ei ole onnistuttu muuttamaan ekologisempaan suuntaan, vaan toimintatavat pohjaavat edelleen enemmän kertakäyttöiseen kuluttamiseen.
- Matkailijat tiedostavat matkailun aiheuttamia ongelmia matkakohteissa ympäristölle ja yhteiskunnalle, mutta yhteiskuntien epäonnistuttua uusien ongelmakohtiin puuttuvien teknologioiden käyttöönotossa, eivät matkailijatkaan käytä niitä aktiivisesti.

Kummallakin skenaariolla on luontaisesti erilaiset seuraukset. Siinä, missä ensimmäisen skenaarion oletamat antavat mahdollisuuden matkailun kasvulle turvallisuustilanteen ja vapaan liikkuvuuden kautta, toisen skenaarion oletamat taas estävät matkailun kasvua, koska turvallisuustilanne on huono ja liikkuvuus vahvasti rajattua.

Käytännössä ensimmäinen skenaario kertoo tilanteen, jos ryhmän tunnistama trendi tulee toteen ja toinen skenaario kertoo tulevaisuudesta, jossa kyseinen trendi ei ole muuttunut valtavirraksi. Kaikkien tulevaisuustyöpajan osallistujien keskustellessa luoduista tulevaisuusskenaarioista näistä kahdesta skenaarioista ensimmäinen sai enemmän kannatusta todennäköisempänä tulevaisuutena työpajan järjestämisen aikaan.

Ryhmä valitsi ensimmäisen skenaarion lähtökohdaksi case yritykselle tekemäänsä SWOT-analyysiin juuri tästä syystä, että kokivat sen todennäköisemmäksi tulevaisuudeksi verrattuna toiseen tekemäänsä tulevaisuusskenaarioon. SWOT analyysin avulla selvisi, että osallistujat eivät pidä case yritystä vielä riittävän vastuullisena ja sen palveluita riittävän uniikkeina. Uhkana nähtiin ennen kaikkea se, että voiko case yrityksen palveluita ylipäätään muuttaa ekologisemmiksi ja ympäristöä vähemmän kuormittaviksi. Case yrityksen vahvuuksia puolestaan ovat sen turvallisuus ja saavutettavuus, jotka vain paranevat, jos skenaario tulee toteen. Mahdollisuuksina nähtiin myös case yrityksen toimiminen jo valmiiksi lähialueilla.

Tiedostava matkailu trendikortista, siihen liittyvistä tulevaisuusskenaarioista ja case yritykselle luodusta SWOT-analyysistä voidaan vetää johtopäätös, että kehittämistyön kohderyhmä haluaa tulevaisuudessakin edelleen matkustaa, mutta heitä huolestaa sen aiheuttama kuormitus sekä ympäristölle ja yhteiskunnille, jossa matkailukohteet sijaitsevat. Kohderyhmä haluaa, että vastuu kestävästä liiketoiminnasta matkailualalla on palveluiden ja tuotteiden tuottajilla, eikä asiakkaalla itsellään.

5.3.2 Tekoäly markkinoijana

Toinen tulevaisuustyöpajan neljän hengen ryhmistä työskenteli työpajan aikana markkinointiin ja mainontaan liittyvien signaalien kanssa. Ryhmä loi heille analysoitavaksi annetuista signaaleista trendikortin otsikolla Tekoäly markkinoijana (kuvio 18). Tekoäly markkinoijana trendikortti ottaa vahvasti kantaa siihen, millaisena kehittämistyön kohderyhmä näkee markkinoinnin ja mainonnan tulevaisuuden ja niiden vaikutuksen yksilön elämään.

TEKOÄLY MARKKINOIJANA		
<p>Tekoälyn tekemä profilointiin perustuva markkinointi valtaa markkinoinnin kokonaan</p>		
<p>Tekoälyn optimoiman markkinoinnin muuttuessa uudeksi normaaliksi kuluttajan oma päätösvalta heikkenee. Erilaisten manipulatiivisten keinojen nousu markkinoinnissa edesauttaa vallan siirtymisen ”megakorporaatioille”. Polarisaatio lisääntyy yhteiskunnassa, joka lisää epävakautta ja turvallomuutta</p>	<p>MUUTOSVOIMAT: Tekoälyn kehittyminen Oppivat algoritmit Digitalisaatio Kuluttajien tietämättömyys Globalit toimijat</p>	<p>AVAINSANAT: Tekoäly Yksityisyydensuoja GDPR Tietoturva</p>

Kuvio 18: Tekoäly markkinoijana trendikortti

Tekoäly markkinoijana -trendi löytyi signaaleista ryhmälle hyvin aikaisessa vaiheessa. Trendi tarkoittaa sitä, että markkinointi ja mainonta sekä erityisesti sen kohdentaminen siirtyvät inhimillisiltä yksilöiltä tekoälyn hallintaan ja internet ympäristöön. Tämä johtaa siihen, että yritysten tai muiden tahojen on helppo käyttää erilaisia manipulatiivisia keinoja ihmisten käytöksen ohjaamiseen. Manipulatiiviset keinot puolestaan johtavat yksilöiden oman päätösvaltan heikkenemiseen ja yksilöiden välinen polarisaatio sekä ääriajattelu lisääntyy.

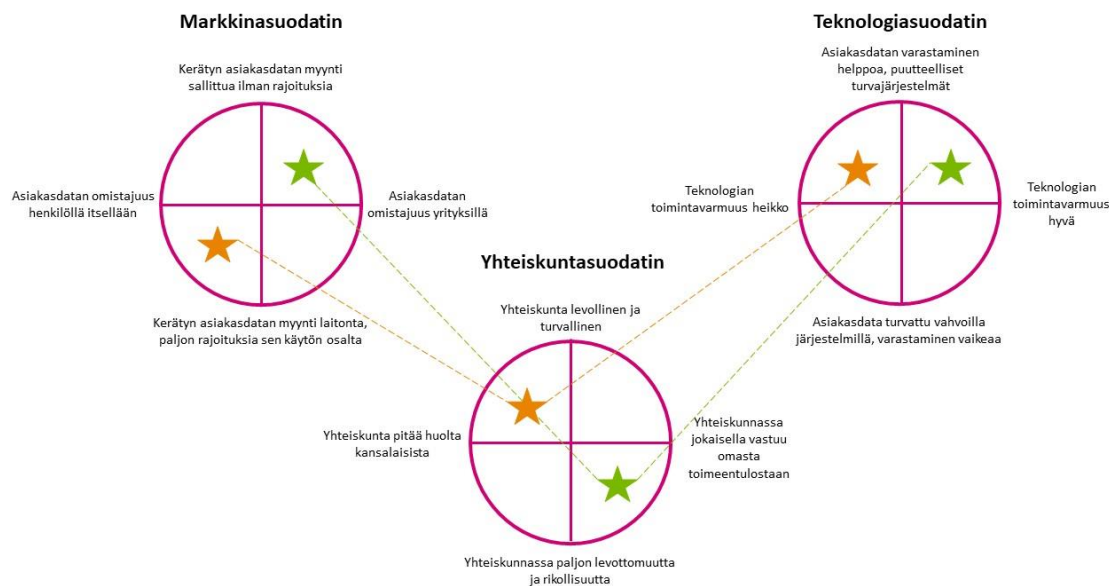
Muutosajureina tälle trendille ryhmän mukaan toimivat tekoälyn kehittyminen ja oppivat algoritmit, jatkuva digitalisaatio, kuluttajien tietämättömyys ja globaalit toimijat. Avainsanoina trendille toimivat muutosajureiden lisäksi yksityisyydensuoja ja tietoturva.

Tätä trendiä tukeviksi ilmentymiksi (kuvio 19) ryhmä löysi uutisen Cambridge Analytican sekaantumisesta Euroopassa järjestettyihin vaaleihin, artikkelin markkinointiin liittyvien lakien voimattomuudesta sosiaalisen median kanavissa, Forbesin uutisen siitä, kuinka ihmiset eivät tee ostopäätöksiä järjellä, vaan tunteella sekä tiedon Amazonin 3D -vartaloskannauksen aiheuttamista huolista liittyen yksityisyydensuojaan.

TEKOÄLY MARKKINOIJANA	
 <p>Amazonin uusi 3D-vartaloskannaus herättää huolta yksityisyydensuojasta: https://tinyurl.com/y2hsuj5x</p>	 <p>Ihmiset eivät tee ostopäätöksiä loogisista syistä, vaan tunteella: https://tinyurl.com/y5o9hqkw</p>
 <p>SoMessa lait ovat voimattomia markkinoinnin osalta: https://tinyurl.com/vyt75m8t</p>	 <p>Facebook sekaantunut eurooppalaisiin vaaleihin? https://yle.fi/uutiset/3-10216027</p>

Kuvio 19: Tekoäly markkinoijana trendikortin trendi-ilmentymät

Tekoäly markkinoijana trendikortin luoneen ryhmän tulevaisuusskenaarioiden muodostamista tukenut skenaariosuodattimet on kuvattu tarkemmin kuviossa 20. Ryhmä päätyi asettamaan markkinasuodattimen pystyakselille muuttujaksi yrityksille kertyvän asiakasdatan myynnin rajoitukset ja vaaka-akselille muuttujaksi sen, kuka kertyvän asiakasdatan omistaa sen kertyessä. Yhteiskuntasuodattimen pystyakselilla muuttuja oli yhteiskunnan turvallisuustilanne ja vaaka-akselilla yhteiskunnan huolenpidon aste kansalaisistaan. Teknologiasuodattimen muuttuja pystyakselilla puolestaan oli asiakasdatan tietoturvan tilanne ja vaaka-akselilla eri teknologioiden toimintavarmuus.



Kuvio 20: Tekoäly markkinoija trendikortin skenaariosuodattimet

Ensimmäinen tulevaisuusskenaario muotoutui ryhmän valinnan mukaisesti markkinasuodattimen toisesta neljänneksestä, yhteiskuntasuodattimen neljännestä neljänneksestä ja teknologiasuodattimen toisesta neljänneksestä. Ensimmäistä skenaariota varten valitut neljännekset on merkitty kuvioon 20 vihreillä tähdillä. Näiden neljännesten muodostama tulevaisuusskenaariossa seuraavat väittämät tulevat toteen:

- Yrityksille kertyy entistä enemmän dataa asiakkaistaan ja sen myyntiä ei rajoiteta lainkaan. Yritykset käyvätkin kauppaa keräämänsä datan avulla laajamittaisesti.
- Yritykset omistavat itse asiakkaistaan keräämänsä datan ja heillä on täysi määräysvalta siihen. Asiakkailla itsellään ei ole mitään laillista mahdollisuutta vaikuttaa siihen, miten heistä kerättyä dataa käsitellään.
- Yhteiskunnat ovat levottomia ja turvattomia, sillä se on voimaton ratkaisemaan ongelmia, joita vapaasta asiakasdatan kaupasta on seurannut
- Kansalaiset ovat itse vastuussa omasta toimeentulostaan ja eivät voi turvautua yhteiskunnan tukiin. Tämä johtuu yleisestä levottomuudesta ja luottamuspulasta. Yksilöt myös ovat vastuussa itse jättämästään digitaalisesta jalanjäljestä, sillä lain suoma turvaa ei sen osalta ole.
- Teknologiset ratkaisut tietoturvan takaamiseksi ovat heikentyneet ja erilaiset tietovuodot ja datavarkaudet ovat yleisiä. Kyseisten rikosten kohteena ovat sekä yksityiset että julkiset toimijat.

- Lukuisista varkauksista ja tietoturvaongelmista riippumatta palvelunestohyökkäykset ovat harvinaisia ja digitaalisten palveluiden toimintavarmuus on hyvä. Ne ovat kuitenkin haavoittuvaisia ja epäluotettavia tietoturvan suhteen.

Toinen tulevaisuusskenaario, jonka ryhmä sanoitti skenaariosuodattimien avulla, perustui hie- man erilaiseen oletamaan kuin ensimmäinen. Kyseinen skenaario perustui markkinasuodatti- men kolmanteen neljännekseen, yhteiskuntasuodattimen ensimmäiseen neljännekseen ja tek- nologiasuodattimen ensimmäiseen neljännekseen. Nämä neljännekset on merkitty kuvioon 20 oransseilla tähdillä.

Toisessa tulevaisuusskenaariossa oletukset tulevaisuudesta ovat seuraavat:

- Yritykset saavat kerätä asiakkaistaan dataa, mutta sen käyttö ja myynti on hyvin tark- kaan säädeltyä ja useilta osin laitonta.
- Yrityksille kertyvän asiakasdatan omistajuus on asiakkaalla itsellään, ei sen kerän- neellä yrityksillä. Tämä antaa asiakkaille ja yksilöille suuremman vallan itsestään ke- rätyn datan suhteen, yksilö voi esimerkiksi itse päättää, saako hänestä kerättyä dataa myydä.
- Yhteiskunnista on onnistuttu tekemään levollisia ja turvallisia asiakasdataan liittyvissä asioissa ja rikollisuutta esiintyy vähän, vaikka asiakasdata onkin rikollisille kiinnostava kohde.
- Lainsäädännölliset toimenpiteet ovat onnistuneet ja yhteiskunta haluaa pitää huolta kansalaistensa oikeuksista heistä kerättyyn tietoon ja Pohjoismaisen hyvinvointival- tion peruspilarit ovat edelleen vahvasti läsnä yhteiskunnassa.
- Teknologiset aspektit ja siinä esiintyvät ongelmat, kuten palvelunestohyökkäykset, ovat miltei jokapäiväisiä. Niitä on kuitenkin opittu sietämään.
- Kun yksilöille on annettu oikeus oman datansa jakamiseen, myymiseen ja hallinnoi- seen, on samalla luotu uudenlaista rikollisuutta. Asiakasdata on helppo varastaa yksi- löiltä erilaisten huijausten ja yksityistalouksiin kohdentuvien tietomurtojen vuoksi.

Skenaarioiden oletukset ovat hyvin erilaiset ja ne vaikuttavat hyvin eri tavalla ihmisten elämään ja yhteiskuntaan. Siinä, missä ensimmäisen skenaarion yhteiskunta on tietyllä tavalla jopa pelottava, on toisen skenaarion luoma kuva hyvin turvallisen tuntuinen. Ensimmäisen skenaarion oletusten toteutuminen johtaa datan keskittymisen isoille toimijoille, jotka saavat sitä kautta jopa enemmän valtaa kuin valtiot kansalaisiin nähden. Kuluttajat ovat epä- tietoisia mitä kaikkea heidän datallaan tehdään ja mitä tietoja heistä on kerätty. Valvonta

yksilöistä lisääntyy ja sananvapaus vähenee, koska megakorporaatioilla on keinoja hiljentää eriävät mielipiteet.

Toisen skenaarion seurauksena puolestaan on tiedostavammat yksilöt, jotka tietävät tarkkaan jättämänsä datajalanjäljen sisältämät tiedot ja sen, mihin sitä käytetään. Koska rikollisuus kohdentuu entistä enemmän yksilöihin ja yksityistalouksiin, ei yhteiskunta pysty kaikilta osin takaamaan kansalaistensa perusoikeutta omaan dataansa. Yritysten palveluiden kehittäminen asiakasdataan perustuen hidastuu tai pysähtyy kokonaan, sillä osa väestöstä ei halua antaa lupaa oman asiakasdatansa käyttöön rikollisuuden vuoksi.

Case yritykselle tekemänsä SWOT-analyysin pohjaksi Tekoäly markkinoijana trendikortin rakentanut ryhmä valitsi toisen skenaarion. SWOT-analyysistä selvisi, mitä heikkouksia, vahvuuksia, mahdollisuuksia ja uhkia tämän kehittämistyön kohderyhmä näki case yrityksen osalta tämän tulevaisuusskenaarion toteutuessa. Heikkouksiksi nähtiin markkinoinnin pohjautuminen asiakkaista kerättyyn dataan. Jos yksilöt vetävät datankäyttöluvut pois yritykseltä, markkinoinnin teho laskee, kun kohdennuksia ja personointeja ei voida tehdä. Uhkana nähtiin skenaarion korkea rikollisuusaste ja ryhmälle nousi mieleen kysymys, voidaanko case yrityksen palveluita kaapata digitaalisesti ja sitä kautta aiheuttaa turvallisuusuhkia.

Vahvuuksina case yritykselle ryhmä näki sen, että palvelut ja tuotteet ovat sellaisia, että niiden tuottamisen elinehtona ei ole kerätty asiakasdata. Näin ollen case yrityksellä olisi toimintamahdollisuudet edelleen olemassa, vaikka sillä ei olisi käytettävissä mitään asiakasdataa. Mahdollisuuksin puolestaan nähtiin se, että toimijana case yritys nähdään luotettavana ja turvallisena, jolle uskalletaan luovuttaa tietoja myös epävarmassa yhteiskunnallisessa tilanteessa.

Tämän kehittämistyön kannalta Tekoäly markkinoijana trendikortista ja sen avulla luoduista tulevaisuusskenaarioista voidaan päätellä, että kohderyhmä on huolissaan laajentuvan digitalisaation aiheuttamista ongelmista. He ovat huolissaan omasta valinnanvapaudestaan ja siitä, minkälaisia seuraamuksia heille voi koitua digitaalisissa kanavissa tapahtuvasta tiedonsiirosta.

5.3.3 Biometrinen kanta-asiakkuus

Tulevaisuustyöpajan kolmas ryhmä työskenteli asiakasuskollisuuden ja asiakasuskollisuusohjelmien näkökulmasta koottujen signaalien parissa. He löysivät signaalien joukosta trendin, jonka he nimesivät trendikorttiinsa otsikolla Biometrinen kanta-asiakkuus (kuvio 21). Biometrinen kanta-asiakkuus trendikortti maalaa kuvan asiakasuskollisuusohjelmien tulevaisuudesta, jossa jäsenyyttä ei enää tunnisteta jäsenkortin avulla, vaan biometrisesti esimerkiksi yksilön sormenjäljen avulla.

Biometrinen kanta-asiakkuus trendinä tarkoittaa sitä, että tulevaisuudessa yksilöiden erilaiset jäsenyydet ja kanta-asiakkuudet tunnistetaan ihmisestä itsestään biometrisesti yksilöinä. Näin ollen yksilöltä poistuu tarve muistaa omat useat kanta-asiakkuutensa, kanta-asiakkuudet muuttuvat helppokäyttöisemmiksi fyysisten tunnisteiden poistuessa, ja edut sekä tarjoukset muuttuvat entistä henkilökohtaisemmiksi.

BIOMETRINEN KANTA-ASIAKKUUS		
<p>Kanta-asiakkuudet ja jäsenyydet tunnistetaan kuluttajasta biometrisin keinoin.</p>		
<p>Kun kanta-asiakkuudet ja jäsenyydet tunnustetaan biometrisesti jokaisesta kuluttajasta yksilöinä, poistuu asiakkailta tarve muistaa useat kanta-asiakkuudet. Kanta-asiakkuuksista tulee helpompia käyttää, turhia kortteja tai muita tunnisteita ei tarvita ja edut muuttuvat entistä henkilökohtaisemmiksi.</p>	<p>MUUTOSVOIMAT: Big data Digitalisaatio Biometrinen tunnistuskeinojen kehitys</p>	<p>AVAINSANAT: Big data Digitalisaatio Biometrinen tunnistus Personointi</p>

Kuvio 21: Biometrinen kanta-asiakkuus trendikortti

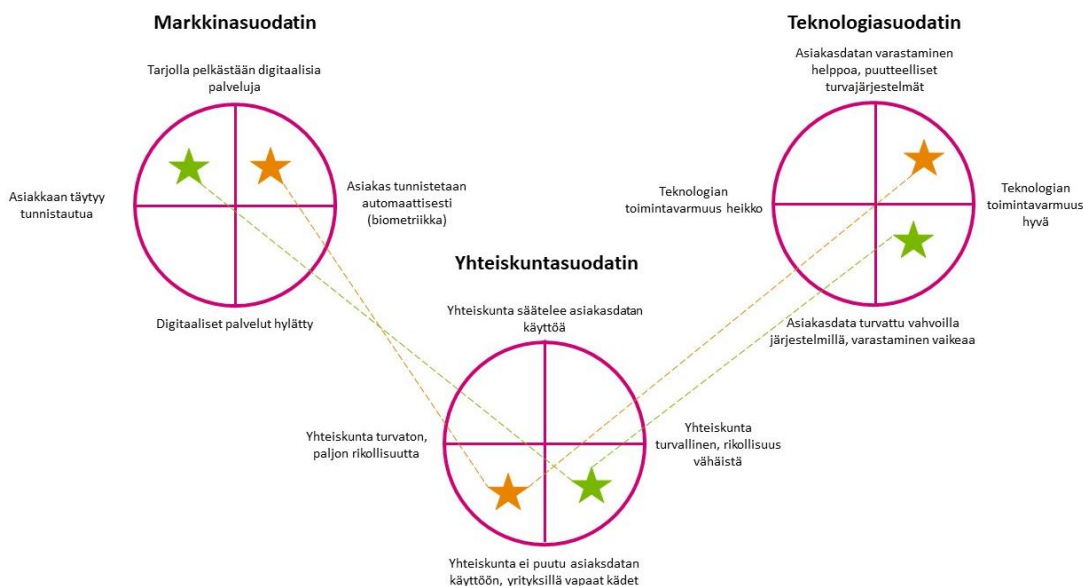
Tämän trendin muutosajureina nähtiin big data, digitalisaation kehittyminen sekä biometrinen tunnistuskeinojen kehittyminen. Avainsanoina puolestaan ryhmä mainitsi muutosajureiden lisäksi personoinnin ja biometrisen tunnistamisen.

Todisteina trendin olemassaololle (kuvio 22) ryhmä löysi uutisen kalifornialaisesta pikaruokaravintolasta, jossa maksaminen onnistuu jo kasvojentunnistuksella, uutisen nuorten arvostuksesta helppoutta ja etuja kohtaan, Mastercardin tekemän tutkimuksen asiakasuskollisuusohjelman digitaalisesta tulevaisuudesta sekä mielipidekirjoituksen lentopisteiden relevanttiusdesta vähän palveluita käyttäville.

BIOMETRINEN KANTA-ASIAKKUUS	
 <p>CaliBurgerissa voi maksaa kasvoilla, kasvojentunnistus hoituu A.I:n avulla: https://tinyurl.com/yb7rofdg</p>	 <p>Nuoret arvostavat helppoutta ja etuja: https://tinyurl.com/y57eox6d</p>
<p>The Future of Loyalty is Digital</p> <p>Under-Redeemers</p> <p>60% of respondents can't, or don't know if they can redeem at checkout. 69% would, given the option.</p> <p>26% of millennials said they would switch banks for this redemption option.</p>  <p><small>mastercard Mastercard 2018 U.S. Rewards Panel Consumer Survey</small></p> <p>Asiakasuskollisuuden tulevaisuus on digitaalinen, asiakkaat eivät aina muista käyttää etuja: https://tinyurl.com/y2wr3y4x</p>	 <p>Vähän palveluita käyttäville ei tarjolla relevantteja etuja: https://tinyurl.com/yynedqpv</p>

Kuvio 22: Biometrinen kanta-asiakkuus trendikortin trendi-ilmentymät

Tulevaisuusskenaarioiden kuvaamista varten ryhmä valitsi skenaariosuodattimiin muuttujat. Markkinasuodattimen muuttujat olivat digitaalisten palveluiden määrä ja asiakkaan tunnistautumisen automaatio. Yhteiskuntasuodattimen muuttujat olivat yhteiskunnan säätely asiakasdatan käyttöön ja yhteiskunnan turvallisuustilanne. Teknologiasuodattimen muuttujiksi puolestaan valittiin ryhmän toimesta asiakasdatan alttius rikollisuudelle ja teknologisten ratkaisuiden toimintavarmuus. Skenaariosuodattimet ovat tarkemmin näkyvillä kuviossa 23.



Kuvio 23: Biometrinen kanta-asiakkuus trendikortin skenaariosuodattimet

Ensimmäinen tulevaisuusskenaario, jonka ryhmä sanoitti skenaariosuodattimien avulla, perustui markkinasuodattimen ensimmäiseen neljännekseen, yhteiskuntasuodattimen neljänteen neljännekseen ja teknologiasuodattimen neljänteen neljännekseen. Ensimmäisen skenaarion määritelleet neljännekset on merkitty kuvioon 23 vihreillä tähdillä. Nämä kolme neljänneestä yhdessä luovat seuraavan kuvan tulevaisuudesta:

- Markkinoilla on tarjolla digitaalisia palveluita, joita asiakkaat suosivat perinteisten ihmiskontaktiin perustuvien palveluiden kustannuksella.
- Digitaaliset palvelut toimivat niin, että asiakkaiden on itse tunnistauduttava palvelussa aktiivisesti, eli asiakkaan tunnistaminen ei ole automatisoitua esimerkiksi kasvojen tunnistuksen avulla.
- Yhteiskunta on muodostunut turvalliseksi, ihmiset luottavat yhteiskuntarakenteisiin ja yrityksiin, jotka keräävät asiakkaistaan dataa.
- Yritykset, joille asiakkaista kertyy dataa, toimii sen suhteen vastuullisesti, vastaa sen tietoturvasta sekä käy vuoropuhelua avoimesti asiakkaidensa kanssa. Tämä on johtanut siihen, että yhteiskunnan ei ole tarvinnut lainsäädännöllä rajoittaa yritysten datan käyttöä.
- Rikollisuus ei ole suuri uhka asiakkaista kerätylle datalle, sillä yritykset kokevat sen turvaamisen yhdeksi perustehtävistään ja tietoturva on vahva.

- Tietoturvaratkaisuiden ollessa erinomaiset, taataan samalla teknologian ja digitaalisten palveluiden toimintavarmuus. Palvelunestohyökkäykset eivät onnistu laajamittaisesti, sillä yritykset ovat suojanneet palvelunsa niiltä hyvin.

Seurauksena näistä tekijöistä biometriikkaan perustuva nopea ja henkilökohtainen tunnistaminen on mahdollista, sillä kuluttajat uskaltavat jakaa tietojaan, kuten sormenjälkiä. Biometriikka pääsee leviämään laajalle yhteiskuntaan ja sen avulla pystytään helpottamaan yksilön asiointia yrityksissä sekä virastoissa. Asiakas hyötyy aina jäsenyyksistään ja unohtamisen aiheuttamat etujen käyttämättä jättämiset jäävät historiaan. Samaan aikaan yksilöt tietävät voivansa lopettaa sellaisten palveluiden ja jäsenyyksien käytön heti, kun he haluavat.

Toinen ryhmän laatima skenaario rakentuu markkinasuodattimen toisesta neljänneksestä, yhteiskuntasuodattimen kolmannesta neljänneksestä ja teknologiasuodattimen toisesta neljänneksestä. Toinen skenaario on nähtävillä merkittynä oransseilla tähdillä kuviossa 23. Näiden neljännesten perusteella tulevaisuus saattaa näyttää tältä:

- Asiakkaille on tarjolla digitaalisia palveluita ja he suosivat niitä perinteisten kasvokkain tapahtuvien palveluiden kustannuksella.
- Digitaaliset palvelut tunnistavat asiakkaan automaattisesti kasvoista, sormenjäljestä tai jonkin muun biometrisen tunnistuskeinon avulla.
- Yhteiskunta ei ole puuttunut lainsäädännöllä yritysten käymään kauppaan, jossa kauppa käydään asiakkaista kerätyn datan avulla ja dataa käytetään yrityksissä vapaasti.
- Erilaiset rikolliset toimet liittyen asiakkaista kerättyyn dataan lisääntyvät, sillä se on arvokasta kauppatavaraa ja yritykset ovat valmiita maksamaan kilpailijan keräämästä datasta suuria summia. Dataan liittyvä rikollisuus lisää yksilön turvattomuuden tunnetta ja saa välillä epäilemään digitaalisten palveluiden turvallisuutta.
- Rikollisuudesta huolimatta kaikkien palveluiden toimintavarmuus on hyvällä tasolla, eikä laajamittaisia palvelukatkoksia esiinny.
- Yksilön turvattomuuden tunnetta oman datansa suhteen lisää myös se, että yritykset eivät ole onnistuneet estämään datavuotoja ja erilaiset tietoturvaan liittyvät ratkaisut eivät ole niin tehokkaita, kuin niiden tulisi olla.

Seurauksena näiden olettamuksien toteutumisesta kuluttajat uskaltavat käyttää edelleen digitaalisia palveluita ja nauttivat niiden helppoudesta ja käytettävyydestä. Kuluttajat myös suosivat erilaisia sovelluksia ja digitaalisia palveluita perinteisten palvelumuotojen kustannuksella. Turvattomuuden tunne kuitenkin nostaa päätään ennen kaikkea yhteiskunnallisissa

asioissa, sillä digitaalisten palveluiden toimintavarmuus ja helppokäyttöisyys ajavat turvallisuuden tunteen edelle.

Ryhmän case yritykselle laatima SWOT-analyysi perustui ensimmäisenä sanoitettuun tulevaisuuskenaarioon. Case yrityksen heikkouksina nähtiin biometrisen tunnistamisen tullessa normaaliksi valinnan vapauden häviäminen jäsenetujen käytössä sekä riippuvuus toimivasta teknologiasta. Uhkina tulevaisuudessa siintävät puolestaan kanta-asiakkuuden idean häviäminen, jos kaikille tarjotaan etuja joka tapauksessa. Jos kaikille asiakkaille tarjotaan etuja, ei kanta-asiakkuus olisi enää jotain erityistä. Automaattisen biometrisen tunnistuksen koettiin myös tarjoavan mahdollisuuden manipulaatioon ja valinnanvapauden rajoittamiseen.

Vahvuuksina case yrityksellä puolestaan nähtiin turhista muovisista jäsenkorteista luopumisen mahdollisuus ja se, ettei jatkossa jäsenyyttä tarvitse muistaa erikseen. Mahdollisuuksina puolestaan SWOT-analyysiin ryhmä kirjasi erottautumisen mahdollisuuden kilpailijoista, oikeiden hyötyjen tarjoamisen jäsenetuina.

Trendikortin ja tulevaisuuskenaarioiden luomaa kokonaisuutta tarkastellessa työskentely tulevaisuustyöpajassa antoi mielenkiintoisen kuvan kehittämistyön kohderyhmästä ja heidän suhtautumisestaan asiakasuskollisuusohjelmiin. Trendikortissa ja viimeisimpänä tehdyssä SWOT-analyysissä painottui asiakasuskollisuusohjelman helppokäyttöisyyden merkitys ja se, että ohjelman pitää saada aikaan tunne erityisyydestä. Skenaarioissa puolestaan tuli esille sama epävarmuus tulevaisuudesta ja digitaalisten palveluiden turvallisuudesta sekä valinnanvapauden hämärtymisestä.

5.4 Skenaariotyöpaja

Skenaariotyöpaja järjestettiin tulevaisuustyöpajan jälkeen toisena kolmesta kehittämistyön työpajoista. Tämän työpajan tavoitteena oli selvittää vastaus kehittämistyön kolmanteen tutkimuskysymykseen: minkälainen asiakasuskollisuusohjelma ja markkinointi vetoaa kohderyhmään.

Skenaariotyöpajan tuloksena ja tuotoksena saatiin kolme erilaista asiakastarinaa, syvällistä ymmärrystä kohderyhmän suhtautumisesta konseptiaihiosarjakuvien avulla kommunikoituihin konsepti-ideoihin sekä kolme asiakasuskollisuusohjelman toiminnallisuuksiin liittyvää kevyttä prototyyppiä. Skenaariotyöpajan osallistujista, menetelmistä ja työpajan kulusta on kerrottu tarkemmin luvussa 4.6.

Tässä luvussa käsitellään kaikki skenaariotyöpajan tulokset aloittaen asiakastarinoista. Tämän jälkeen käydään läpi konseptiaihiosarjakuvien tuottamat tulokset ja viimeisenä osallistujien rakentamat prototyypit.

5.4.1 Ideoidut tarinat asiakkaista

Skenaariotyöpajan ensimmäisellä puoliskolla osallistujat ideoivat kolmessa ryhmässä kolmen eri aiheen ympärillä. Ideoinnin lopputuloksena oli kolme erilaista asiakastarinaa, joiden avulla ryhmät kommunikoivat tekemänsä ideat tiiviissä ja loogisessa muodossa. Ryhmien aiheet olivat: asiakasuskollisuusohjelman jäsenedut ja jäsenien palkitseminen, asiakasuskollisuusohjelman jäseneksi liittyminen ja jäsenien tunnistaminen ja asiakasuskollisuusohjelman jäsenille tapahtuva markkinointi ja viestintä. Ideoinnin tarkoituksena oli kerätä mahdollisimman paljon ideoita, joiden avulla työpajaan osallistuneet pystyisivät rakentamaan omasta näkökulmastaan case yritykselle asiakasuskollisuusohjelman etuja ja toiminnallisuuksia.

Asiakastarinat tallennettiin työpajan aikana aikajanaksi post-it lapuille tehtyjen piirrosten avulla. Tämän lisäksi tarinat tallennettiin videomuotoon, kun ryhmät esittelivät omia tarinoitaan muille työpajan osallistujille. Tässä raportissa asiakastarinoiden tulokset esitellään havaintoina asiakasuskollisuusohjelman etuina ja toiminnallisuuksina, joita tarinat toivat esille.

Jäsenedut ja jäsenien palkitseminen

Jäsenetuihin ja jäsenien palkitsemiseen keskittynyt ryhmä keskusteli paljon rahalla mitattavista eduista sekä asiakasuskollisuusohjelman etuna kerättyjen pisteiden käyttämisestä. He kokivat lähtökohtaisesti, että asiakasuskollisuusohjelman jäsenelle pienet prosentuaaliset alennukset eivät näyttäyty kovin merkittävänä etuna jäsenyydessä. Prosentuaaliset alennukset heidän mielestään tulisivat olla merkittävämpiä kuin -10 % normaalihinnasta, jotta sen kaltaisilla alennuksilla olisi vaikutusta ostopäätöksiin. Ryhmän asiakastarinassa esiintyvä hahmo sai jopa 80 % alennuksen ostamastaan tuotteesta.

Jäsenille kertyneistä pisteistä puolestaan nousi esille yhteinen käsitys, että niiden käyttöä tulisi helpottaa sekä monipuolistaa ja ylipäätään niiden käytön tulisi olla joustavaa. Asiakkaan tulisi pystyä itse määrittelemään milloin ja kuinka paljon hän haluaa kertyneitä pisteitä hyödyntää käyttäessään yrityksen palveluita jäsenyytensä aikana. Tämä tuli asiakastarinassa esille, kun tarinan hahmo oli ostamassa case yrityksen palvelukokonaisuutta.

Prosentuaalisten alennusten ja pisteiden käyttämisen lisäksi esille nousi tarve päästä ja kuulua tietynlaiseen sisäpiiriin jäsenyyden vuoksi. Osallistujat eivät määritelleet tarkemmin, mitä heille sisäpiiri tarkoittaa. Tämän edun yhteydessä esille nousi toiveita case yrityksen sosiaalisen median kanavien sisällön tekemisestä, päätöksentekoon vaikuttamisesta sekä eräänlaisen sisäpiiritiedon saamisesta, johon tavallisella asiakkaalla ole pääsyä.

Asiakastarinan aikana tarinan hahmo yllättyi monesti saamistaan eduista. Tämä kuvastaa kohderyhmän toivetta siitä, että palkitseminen ja edut tulisivat olla yllättäviä ja personoituja. Asiakastarinassa oli nähtävillä myös tarpeelle saada etuja erilaisten yhteistyökumppaneiden kautta tai avulla. Yhteistyökumppanien avulla asiakasuskollisuusohjelman jäsenet saisivat

jäsenyydestään etua myös case yrityksen ydinliiketoiminnan ulkopuolella myös silloin, kun jäsen ei aktiivisesti käytä case yrityksen palveluita ja tuotteita. Yhteistyökumppaneiden kautta tarjottavilla eduilla tulisi kuitenkin olla korrelaatio case yrityksen liiketoimintaan tai itse case yritykseen.

Jäsenetuihin ja jäsenten palkitsemiseen liittyvän asiakastarinan kolme tärkeintä löydöstä kehittämistyön kannalta olivat:

- Asiakasuskollisuusohjelman jäsenille on tarjottava etuja, joista on aidosti heille hyötyä. Kosmeettiset pienet edut tuntuvat usein turhilta.
- Tarjottavien etujen tulee olla personoituja, joustavia ja yllättäviä. Tämän lisäksi jäsenyyden avulla tulee saada etuja koko palvelukokonaisuuden käytön ajan, eikä vain ostettaessa sitä. Myös palveluiden ja tuotteiden oston välillä olisi hyvä tarjota etuja yhteistyökumppanien avulla.
- Jäsenetujen ja palkitsemisen pitää saada jäsen tuntemaan itsensä erityiseksi ja sisäpiiriin kuuluvaksi. Etujen avulla asiakkaan pitää siis saada jotain sellaista, mitä hän ei saisi ilman sitä.

Jäseneksi liittyminen ja jäsenien tunnistaminen

Ensimmäinen seikka, joka nousi esille jäseneksi liittymisen ja jäsenien tunnistamisen ryhmässä oli se, että jäsenyydestä tulee olla jotain hyötyä liittyjälle. He viittasivat moneen kertaan, että jäsenetuja ja palkitsemista miettivän ryhmän tulokset ovat avainasemassa, jotta liittymisestä tulee oikeasti houkuttelevaa.

Sen lisäksi, että liittymisestä tulee olla jotain etua yksilölle, pitää liittymisprosessin olla helppo ja digitaalinen. Vasta liittymisen jälkeen tulisi olla mahdollista muokata jäsenyyttään ja siihen liittyviä tietoja, jos asiakasuskollisuusohjelma kysyy esimerkiksi mieltymyksiä tuotteiden tai palvelun käytön osalta. Liittymisen pitää onnistua myös missä vaiheessa palvelun tai tuotteen ostoa, käyttöä tai varaamista. Periaatteessa aina siinä vaiheessa, jossa asiakkaalle realisoituu hyödyt jäsenyydestä.

Olemassa olevien jäsenten tunnistamisen osalta kävi selväksi, että jäsenyyden tunnistaminen ei saisi olla sidottu mihinkään fyysiseen todisteeseen, kuten muoviseen jäsenkorttiin. Yrityksen pitäisi pystyä tunnistamaan jäsen jollain muulla keinolla, kuten sormenjäljen tai henkilöllisyystodistuksen perusteella. Tunnistamisesta keskustellessaan ryhmä painotti hyvin paljon tietoturvan merkitystä sekä palvelun luotettavuutta, jotta jäsenyys säilyttäisi asemansa jäsenen mielessä.

Jäsenien tunnistamiseen liittyen ryhmästä nousi ajatus siitä, että asiakasuskollisuusohjelmassa tulisi olla toisistaan erottuvia tasoja. Näistä korkeimman tulisi heidän mielestään olla hyvin eksklusiivinen ja vaikeasti tavoitettavissa. Sen avulla pystytään ryhmän näkemyksen mukaan lisäämään jäsenyyden houkuttelevuutta ja sitä muistetaan paremmin käyttää, jos jäsenillä on jotain saavutettavaa. Vaikuttaakin siltä, että kehittämistyön kohderyhmän mielestä asiakkaiden tasapäistämien ei ole suunta, johon kannattaa mennä, vaan etujen määrän on kasvettava sen mukana, mitä enemmän rahaa asiakas käyttää yrityksen palveluihin.

Asiakastarinasta, joka keskittyi jäseneksi liittymiseen ja olemassa olevien jäsenten tunnistamiseen, on nostettavissa myös kolme suurimmaksi puheenaiheeksi nousutta huomiota:

- Jäseneksi liittyminen pitää olla mahdollista missä tahansa vaiheessa tuotteen tai palvelun käyttöä. Liittymisen pitää olla helppoa ja uudelle jäsenelle tulee tarjota kouriintuntuva etu liittymisestään.
- Jäsenten tunnistaminen etujen lunastamiseksi ei saa olla riippuvainen fyysisestä tunnisteesta, joka on helppo unohtaa tai hukata. Tunnistamiskeinojen tulee taata niin sanotusti pomminvarma keino tunnistaa asiakasuskollisuusohjelman jäsen, vaikka hän ei muistaisi onko hänellä jäsenyyttä vai ei.
- Jäseniä ei tarvitse tasapäistää, vaan etuja ja palkitsemiskeinoja tulee olla paljon. Jos joku asiakasuskollisuusohjelman jäsenistä käyttää huomattavan paljon case yrityksen palveluita ja tuotteita, tulee hänet tunnistaa ja häntä palkita eri tavalla, kuin juuri jäseneksi liittynyt.

Markkinointi ja viestintä jäsenille

Markkinoinnin ja viestinnän tiimi keskusteli pitkään jatkuvasta mainostulvasta ja turhasta viestinnästä, joka keskittyy erityisesti sähköpostiin. Jotta sähköpostiviestiin saapuva markkinointiviesti ei joutuisi heti lukematta poistettujen viestien joukkoon, tulisi niiden lähettäminen suhteuttaa palvelun käyttöön ja viestien tulisi sisältää mielenkiintoista asiaa.

Tuputtaminen ja tunkeileva markkinointi saa kohderyhmän edustajat heti takajaloilleen, ja he tuntuvatkin peräänkuuluttavan erityisesti heistä kerätyn datan hyödyntämistä markkinoinnin suunnittelussa. He eivät pelkää oman datansa puolesta ja itseasiassa haluavat, että sitä käytetään. Kuitenkin he toivovat, että yritykset kertovat mihin ja miten heistä kerättyä tietoa käytetään. Jäsenyyksiä, palveluita ja tuotteita saa tarjota, mutta niistä on oltava mahdollisuus kieltäytyä. Niitä tulisi myös tarjota kekseliäästi, viestinnän painon ollessa siinä, mitä etuja asiakas saa tarttumalla tarjoukseen tai liittymällä jäseneksi.

Markkinoinnillisesti mielenkiintoinen havainto liittyi sähköpostiin tulevaan mainostulvaan ja sosiaaliseen mediaan. Vaikuttaa siltä, että kohderyhmä on saavutettavissa

markkinointiviestein paremmin sosiaalisen median kanavista, kuin sähköpostitse. Tärkeimmiksi kanaviksi he itse mainitsivat Instagramin, Snapchatin, WhatsAppin ja vasta neljäntenä Facebookin. Sosiaalisessa mediassa myös vaikuttajien, kuten vloggaajien ja bloggaajien, esimerkillä on suuri merkitys siihen, mitä palveluita ja tuotteita nuoret kuluttavat.

Markkinoinnin ja viestinnän ryhmän asiakastarina yhteistä iltaa kotona viettävästä nuoresta parista avaa hyvin sähköpostin ja sosiaalisen median suhdetta markkinoinnissa tämän kohderyhmän osalta. Tarinassa nuori pari selaa omia puhelimiaan, toinen päätyy lukemaan vaikuttajan blogia, jossa esitellään case yrityksen palveluita ja tarjotaan etu, joka liittyy oheispalveluun. Vastaavasti pariskunnan toinen osapuoli samanaikaisesti lukee sähköpostiaan ja saa case yritykseltä hyvän tarjouksen palvelusta. Yhteisvaikutus aiheuttaa sen, että nuoripari päättää ostaa sekä varsinaisen palvelun, että oheispalvelun case yritykseltä. Tästä johtopäätöksenä voi vetää, että markkinoinnissa oikea aikaisuus sekä useampien kanavien yhtäaikainen käyttö ovat tärkeässä asemassa.

Kun markkinoinnin ja viestinnän teeman kanssa työskennelleen ryhmän asiakastarinan pääteemat vedetään yhteen, löytyy sieltäkin kolme merkittävää huomiota.

- Markkinoinnin ja viestinnän tulee olla kekseliästä, oivaltavaa ja perustua asiakkaan tapaan kuluttaa case yrityksen palveluita ja tuotteita sekä varoa tuputtamasta tuotteita väkisin.
- Sosiaalisen median ja muiden markkinointikanavien yhteispelin on oltava saumatonta, jotta kohderyhmän mielenkiinnon saa herätettyä. Kohderyhmä harvoin vaikuttaa tekevän ostopäätöstä yhden markkinointikanavan viestin perusteella.
- Palvelukokonaisuuden markkinointi ratkaisee. Kohderyhmä osaa vertailla itselleen parhaita kokonaisuuksia ennen ostopäätöstä, jolloin monen eri edun käyttäminen yhtä aikaa saattaa muodostua merkittäväksi tekijäksi ja mahdollisuuksien luojaksi.

5.4.2 Konseptiaihiosarjakuvat

Skenaariotyöpajan toinen puolisko aloitettiin työskentelemällä aikaisempien tulosten perusteella rakennettujen konseptiaihiosarjakuvien kanssa. Keskustelut, joita osallistujat kävivät konseptiaihiosarjakuviin liittyen, antoi uutta näkemystä siitä, miten asiakasuskollisuusohjelman toiminnallisuuksia pitäisi rakentaa, jotta ne sopisivat paremmin kehittämistyön kohderyhmän maailmaan.

Luvussa 4.6 on kerrottu konseptiaihiosarjakuvien aiheista ja miten niihin päädyttiin. Samassa luvussa käydään myös tarkemmin läpi konseptiaihiosarjakuvien työstämiseen käytetty menetelmä. Tässä luvussa paneudumme tarkemmin siihen, mitkä tulokset edesauttoivat

konseptiaihiosarjakuvien rakentamisessa, mitä ne sisälsivät ja minkälaista keskustelua ne herättivät skenaariotyöpajan osallistujissa.

18-vuotissyntymäpäivän muistaminen

Asiakkaan 18-vuotissyntymäpäivään ja sen muistamiseen liittyvän sarjakuvan aihe nousi ensimmäisenä esille keskusteluissa case yrityksen työntekijöiden kanssa. Nykyisellään case yrityksen asiakasuskollisuusohjelma muistaa jäsentensä syntymäpäivät erityisellä syntymäpäiväedulla. Kyseessä oleva etu on hyvin suosittu olemassa olevien jäsenten keskuudessa ja tämä etu haluttiin ottaa esille myös kehittämistyön kohderyhmän kanssa.



Kuvio 24: Konseptiaihiosarjakuva 18-vuotissyntymäpäivän muistamisesta

Idean mukaan ottamisen puolesta puhui myös kaikkien työpajojen ennakotehtävistä saadut vastaukset, joissa asiakasuskollisuusohjelman markkinoinnin ja viestinnän tulisi olla personoitua ja etujen yllättäviä sekä elämäntilanteeseen sopivia.

18-vuotissyntymäpäivämuistamisen konseptiaihiosarjakuvassa (kuvio 24) kuvattiin asiakasuskollisuusohjelman jäsenelle lähetettävää etua case yrityksen palveluihin, joka lähetetään hänelle hänen syntymäpäivänsä tienoilla. Etu viestitään jäsenelle erityisenä etuna, jonka hän saa 18-vuotissyntymäpäivänsä kunniaksi.

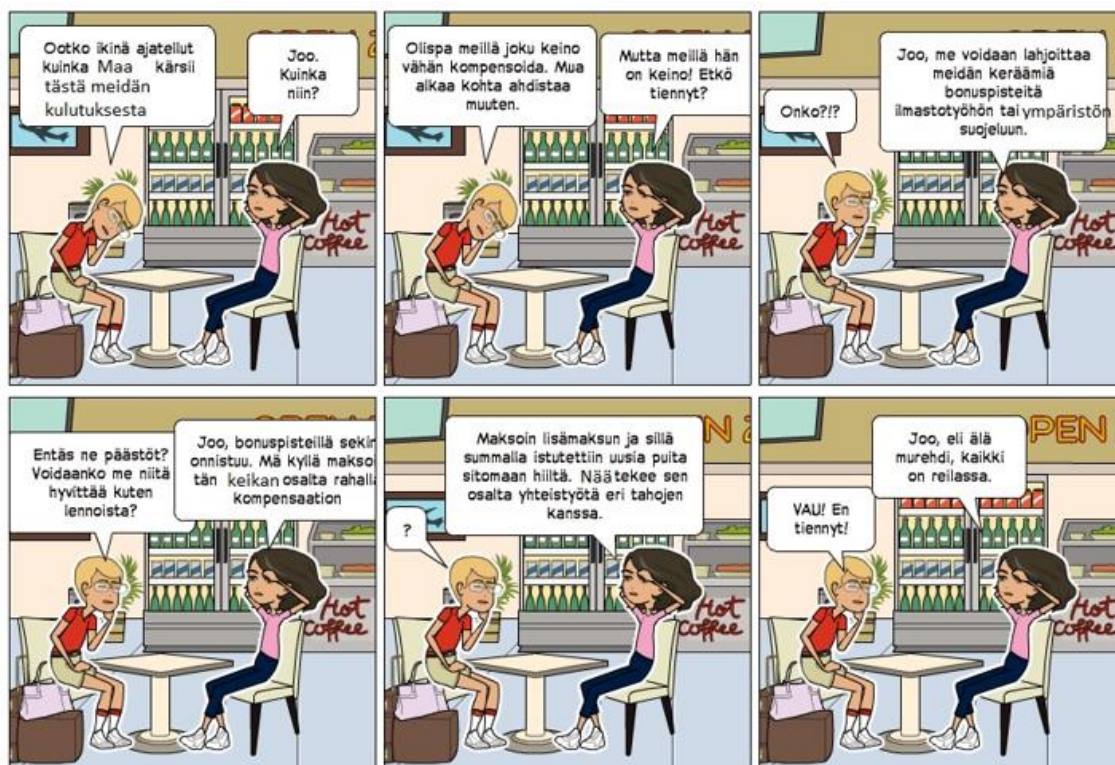
Konseptiaihiosarjakuvan avulla viestitty ajatus 18-vuotissyntymäpäivän erityisestä muistamisesta sai hyvin positiivisen vastaanoton skenaariotyöpajan osallistujissa. 18-vuotissyntymäpäivä on selkeästi tärkeä ajankohta nuorten elämässä ja tätä kautta on helppo saada aikaan pysyviä muistijälkiä.

Vaikka kehittämistyön kohderyhmä ja kaikkiin työpajoihin osallistuneet olivat jo ohittaneet 18-vuotissyntymäpäivänsä, saadut kommentit olivat rohkaisevia. Postitse lähetetty kirje ja syntymäpäiväonnittelu koettiin eksklusiivisena lähestymistapana ja hyvänä ratkaisuna, mutta jatkovaiheet edun lunastamiseksi tulisi olla digitaalisia.

Tämä konseptiaihiosarjakuvaa ei äänestetty kolmen parhaan joukkoon, mutta sen saama hyvä palaute kannustaa jatkamaan konsepti-idean työstämistä jatkossa.

Ilmastokompensointi

Ilmastokompensoinnin mahdollisuus haluttiin ottaa mukaan konseptiaihiosarjakuviin sen vuoksi, että tulevaisuustyöpajassa matkailun trendikortin koonnut ryhmä nosti vahvasti esille matkailun ympäristölle aiheuttaman kuormituksen. Kehittämistyön kohderyhmä on selkeästi huolissaan matkailun ympäristövaikutuksista ja aihe nousi esille myös tulevaisuustyöpajan ennakkotehtävän vastauksissa liittyen huoliin matkailuun liittyen.



Kuvio 25: Konseptiaihiosarjakuva ilmastokompensoinnista

Ilmastokompensointiin liittyvässä konseptiaihiossarjakuvassa (kuvio 25) kuvaa kahden nuoren naisen keskustelua liittyen heidän matkailunsa aiheuttamaan kuormitukseen. Toinen keskustelijoista kokee ahdistusta omasta matkailustaan ja toinen kertoo hänelle, että asiakasuskollisuusohjelmassa kerättyjen pisteiden avulla voi kompensoida oman matkansa aiheuttaman hiilijalanjäljen.

Ilmastokompensointiin liittynyt sarjakuva sai aikaan paljon keskustelua. Osallistujat kokivat vahvasti, että ilmastokompensoinnin pitäisi olla mahdollista sekä rahalla (lisämaksu) että aiemmin kerätyillä asiakasuskollisuusohjelman pisteillä. Päätös siitä, että haluaako käyttää pisteitä tai rahaa palvelun aiheuttamien ympäristövaikutusten kompensointiin, tulisi kuitenkin jättää yksilölle itselleen ja hänen omantuntonsa kontolle.

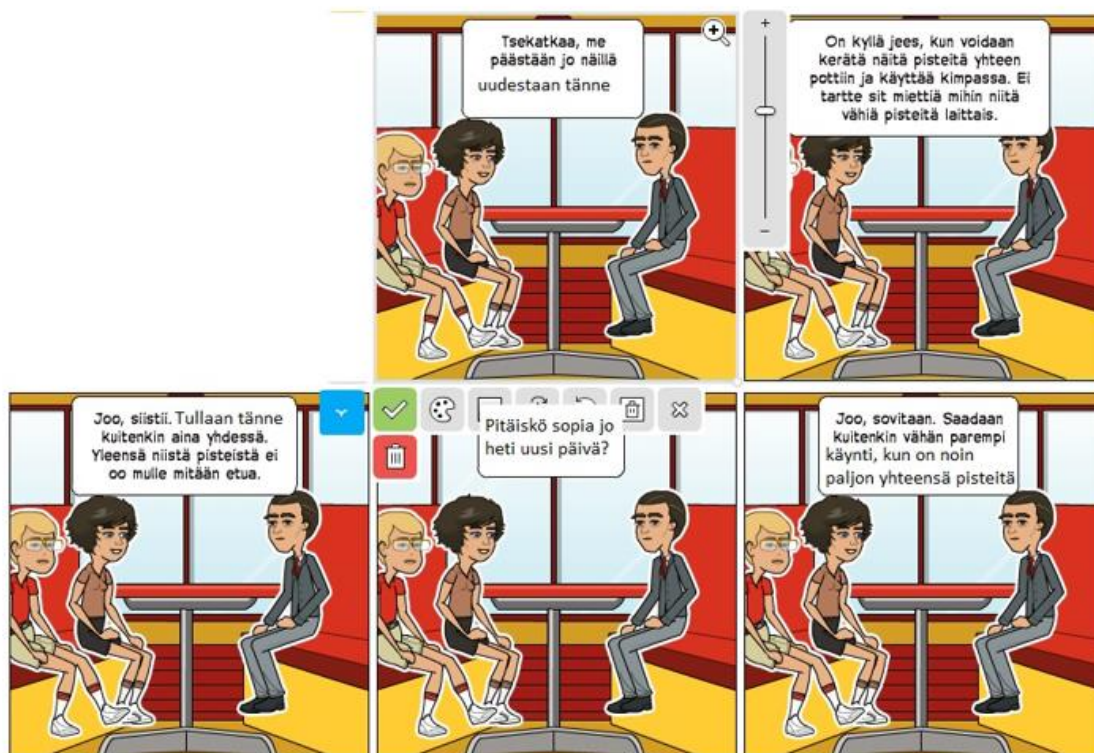
Mielenkiintoinen löydös osallistujien kommentteissa oli se, mihin kompensationsa maksetut rahat pitäisi suunnata. Case yrityksen tapauksessa ympäristövaikutuksia pitäisi kompensoida nimenomaan yrityksen toimintaympäristössä, eikä esimerkiksi kauempana muilla mantereilla. Yksinkertaistettuna tämän huomion voi tiivistää lauseeseen: ”Siivoat sen minkä sotketkin”. Jos kompensoinnilla kerättäisi rahaa kauempana sijaitsevien kohteiden suojeluun, ei osallistujat kokeneet sitä yhtään niin motivoivana kuin case yrityksen toimintaympäristön kohteen suojelu.

Nuoret suhtautuivat ympäristökompensaation osalta myös myönteisemmin markkinointiin ja viestintään. Heidän mielestään ympäristövastuun osalta voi jopa harrastaa tuputtamista ja asia pitäisi nostaa esille aivan joka paikassa. Kompensaation olemassaoloa pidettiin jopa jo arkipäivänä ja yllätettiin, että siihen etsittiin uusia ideoita työpajan aikana.

Ympäristökompensointiin liittynyt konseptiaihiossarjakuvaa ei myöskään äänestetty kolmen parhaan joukkoon sarjakuvien joukosta. Tämä ei kuitenkaan poista tällaisen toiminnallisuuden tarvetta, sillä työpajan osallistujat olettivat sellaisen jo olevan olemassa. Kuullessaan, ettei kompensointimahdollisuutta vielä ole, todettiin, että sellainen pitäisi ehdottomasti olla.

Yhteinen pistesaldo

Ystävien kanssa yhdessä kerättävästä pistesaldosta kertova konseptiaihiossarjakuva (kuvio 26) toteutettiin ennakkotehtävien vastauksissa toistuvan vastauksen vuoksi. Ennakkotehtävissä useampi vastaaja ei kokenut saavansa asiakasuskollisuusohjelmista etuja itselleen, kun palveluiden ja tuotteiden lunastamiseen vaaditut pistemäärät ovat niin korkeita. Ystävien kanssa yhdessä kerättävä pistesaldo yrittää löytää ratkaisua tähän ongelmaan.



Kuvio 26: Konseptiaihiosarjakuva ystävien kanssa yhdessä kerättävästä pistesaldosta

Yhteisen pistesaldon keräämisestä kertova konseptiaihiosarjakuvasa kolme ystävää keskustelee keskenään asiakasuskollisuusohjelman puitteissa keräämistään pisteistä. He toteavat, että jo kerätyillä pisteillä kaikki voisivat ostaa itselleen palveluita ja tuotteita uudelleen.

Työpajan osallistujien keskustellessa tästä konseptiaihiosarjakuvasa huomattiin, että case yrityksen nykyisestä pistejärjestelmästä pidettiin. Se kuitenkin nähtiin vanhanaikaisena ja uudistamisen tarpeessa olevana. Toiveiksi ja huomioiksi nousivat ennen kaikkea tarve pisteiden käyttämisen joustavuuden lisäämiselle sekä tietynlaiset tasot, joiden perusteella asiakkaille kertyisi pisteitä eri määriä. Pisteiden käytön kohdalla keskustelu siirtyi yhteiseen pistesaldoon ja sen tarpeelle.

Yhteisen pistesaldon konseptiaihio sai äänestyksessä kolmanneksi eniten ääniä. Näin ollen yksi skenaariotyöpajan aikana rakennetuista prototyypeistä rakentui tämän konseptiaihiosarjakuvasa ja siihen tulleiden kommenttien perusteella. Tästä prototyypistä kerrotaan tarkemmin alaluvussa 5.4.3.

Jäsenyyden suosittelu

Ajatusta olemassa olevien asiakasuskollisuusohjelman jäsenten palkitsemisesta heidän hankkiessaan ohjelmaan uusia jäseniä on pohdittu case yrityksessä pitkään. Ajatus otettiin kehittämistyön kohderyhmälle esille, sillä sen osalta haluttiin saada parempaa tietoa erityisesti

jäsenhankinnan apuna. Tämä palkitsemiskeino myös vastaa kohderyhmän ennakkotehtävien vastauksissa esille nostamaan tarpeeseen palkitsemisen ja etujen paremmasta personoinnista.



Kuvio 27: Konseptiaihiosarjakuva jäsenyyden suosittelusta

Konseptiaihiosarjakuvassa (kuvio 27) suosittelun palkitseminen tuotiin esille kahden hahmon avulla, joista toinen on asiakasuskollisuusohjelman jäsen ja toinen ei. Asiakasuskollisuusohjelman jäsen kannustaa toista liittymään jäseneksi sen perusteella, että toinen sarjakuvahahmo ostaa tietyn yrityksen tuotteita usein. Samalla jäsen kertoo saavansa itse edun seuraavaa ostostaan varten, jos toinen liittyy ohjelmaan jäsenen lähettämän sähköpostin kautta.

Jäsenyyden suosittelun konseptiaihion osalta esille tuli miltei sama reaktio, kuin ympäristökompensatioon liittyen. Skenaariotyöpajan osallistujien mielestä tällainen ominaisuus on arkipäivää, jossa ystävälle voi suositella jäseneksi liittymistä ja sitä kautta saada sekä itselleen että ystävälleen jonkin erikoisedun.

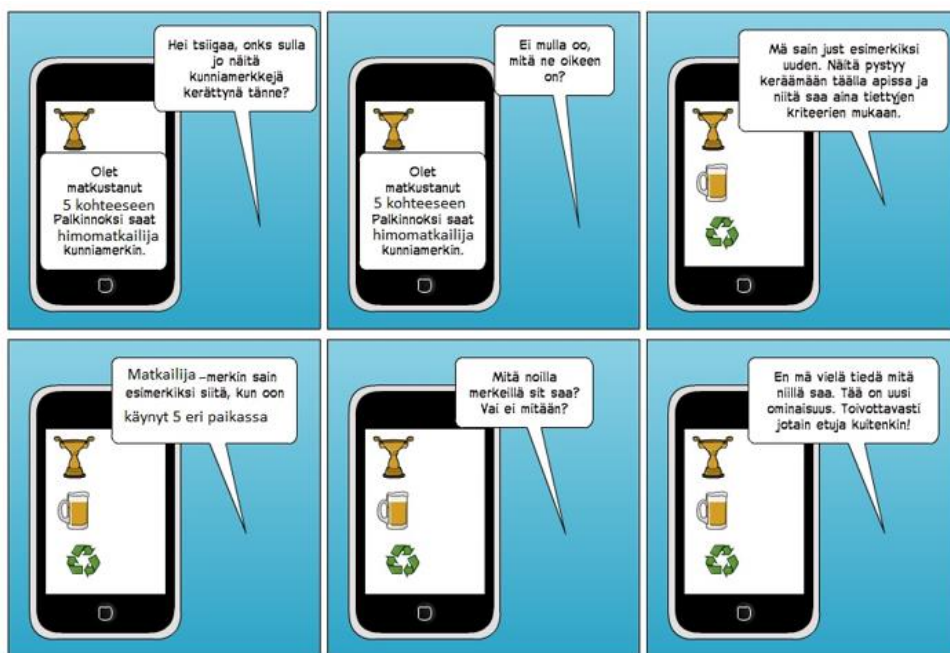
Suosittelulla tuntuu olevan kohderyhmässä suuri merkitys, sillä tämän aiheen ympärillä käydyissä keskusteluissa todettiin monta kertaa, että ystävien ja läheisten mielipiteillä on väliä. Suosittelusta tulisi siis hyötyä sekä suosittelija että se, jolle jäsenyyttä on suositeltu. Etujen kuitenkin tulisi olla siinä mielessä tasavertaisia, että uusi jäsen ei saisi suurempaa etua, kuin jo jäsenenä oleva.

Jäsenyyden suosittelun kohdalla oli ensimmäinen kerta, kun esille nousi ajatus tasavertaisuudesta. Muutoin eduista ja palkitsemisesta keskustellessa aina ajatus oli se, että jokaiselle ansionsa mukaan. Tarkoittaen sitä, että on aivan normaalia, että enemmän yrityksen palveluita käyttävä yksilö saa parempaa kohtelua ja etuja kuin se, joka käyttää yrityksen palveluita vähemmän.

Jäsenyyden suosittelua ei äänestetty kolmen parhaan konseptiaihion joukkoon. Tästä huolimatta sen saamat kommentit olivat rohkaisevia ja avasivat enemmän kehittämistyön kohderyhmän ajatusmaailmaa asiakasuskollisuusohjelmien osalta.

Palkinnot ja pelilliset elementit

Palkintojen ja pelillisten elementtien osalta konseptiaihiosarjakuva luotiin ennakkotehtävissä esille nousseiden vastausten vuoksi, joissa asiakasuskollisuusohjelmilta toivottiin enemmän henkilökohtaisia etuja. Tämän konseptiaihiosarjakuvan tekoon kannusti myös tulevaisuustyöpajassa rakennettu Biometrinen kanta-asiakkuus trendikortti, jonka olettamuksena oli täysin asiakkaan käyttäytymiseen perustuvat jäsenedut tulevaisuudessa.



Kuvio 28: Konseptiaihiosarjakuva palkinnoista ja pelillisistä elementeistä

Palkintoja ja pelillisiä elementtejä kuvattiin konseptiaihiosarjakuvalla (kuvio 28), jossa älypuhelimien näytöllä näkyy, että puhelimen käyttäjä on saanut kunniamerkin, kun hän on käyttänyt viittä erilaista case yrityksen palvelua.

Palkinnot, jotka perustuivat yksilön ostohistoriaan, saivat aikaan innostunutta keskustelua, mutta samalla esille nousi pelko siitä, olisivatko ne liian monimutkaisia. Jotta palkinnot toimisivat kuten halutaan, niiden tulee olla yksinkertaisia käytön ja vaatimuksiensa osalta.

Palkinnoista ja pelillisistä elementeistä keskustellessaan osallistujat puhuivat paljon siitä, että case yrityksen palveluita laajasti sekä usein käyttävän kannattaisi suunnitella ostonsa juuri palkintojen perusteella. Palkinnot näyttäisivät tätä kautta olevan hyvä keino ohjata asiakkaiden käytöstä tiettyyn suuntaan. Niiden suunnitteluun ja muotoiluun on kuitenkin hyvä käyttää aikaa, jotta ymmärretään miten kukin palkinto vaikuttaa sekä säilytetään palkintojen helppokäyttöisyys.

Keskustelun joukossa oli myös ajatuksia, joiden mukaan kokonaan näihin kerättäviin palkintoihin perustuva asiakasuskollisuusohjelma voisi olla hyvä. Tämä tarkoittaisi sitä, että pistejärjestelmä unohdettaisi kokonaan ja kaikki edut perustuisivat asiakkaan käyttäytymiseen ja hänen tekemiinsä ostoksiin. Toki palkinnoista myös nousi paljon keskustelua. Kysymyksiä heräsi palkintojen sisällöstä, niiden voimassaoloajasta sekä mitä etua niistä oikeasti saisi.

Palkinnot ja pelilliset elementit saivat toiseksi eniten ääniä osallistujien äänestäessä parhaita konseptiaihioita. Tästä teemasta rakennettuun prototyyppiin syvennyttään tarkemmin luvussa 5.4.3.

Millainen asiakas olet? -testi

Millainen asiakas olet? -testi pääsi mukaan konseptiaihiosarjakuviin, sillä sen avulla haluttiin testata humoristista ja kekseliäämpää tapaa markkinoida asiakasuskollisuusohjelman jäsenyyttä. Tarve käyttää huumoria ja kekseliäisyyttä markkinoinnissa nousi esille työpajojen enakkotehtävien vastauksissa.



Kuvio 29: Konseptiaihiosarjakuva Millainen asiakas olet? -testistä

Konseptiaihiosarjakuvasssa (kuvio 29) ajatus Millainen asiakas olet? -testistä esiteltiin yhden hahmon turvin, joka on vastaamassa testin kysymyksiin puhelimellaan istuessaan puistossa.

Tästä konseptiaihiosarjakuvasta käydyissä keskusteluissa testi koettiin hyväksi ja humoristiseksi tavaksi tavoittaa yksilöt sosiaalisessa mediassa ja suurin osa osallistujista kertoi olevansa innokas vastaamaan erilaisiin testeihin, joita sosiaalisessa mediassa tulee vastaan.

Keskustelun keskittyessä paljon testin kysymyksiin ja äänensävyyn oli helppo huomata, että nuoret pitävä leikkisästä lähestymistavasta, helposta toteutuksesta sekä yksinkertaisuudesta. Huomioita nousi myös sen osalta, missä testi olisi tehtävissä. Sosiaalinen media nousi kana-vaksi selkeästi vahvimpana, mutta samaan aikaan paljon keskustelua herätti mahdollisuus, että useat hylkäävät sosiaalisen median tilit nykypäivänä. Tämä sosiaalisen median hylkäämisen alavire oli hyvä havainto, sillä se resonoi todella paljon mainonnan trendikortin luoman tulevaisuudenkuvan kanssa.

Millainen asiakas olet? -testi äänestettiin selkeästi kiinnostavimmaksi konseptiaihioista ja siitä rakennettiin skenaariotyöpajassa ensimmäinen prototyyppi. Prototyyppiin syvennytään tarkemmin luvussa 5.4.3.

5.4.3 Prototyypit

Skenaariotyöpajan osallistajat rakensivat työpajan päätteeksi kolmesta parhaaksi äänestystä konseptiaihiosarjakuvasta kevyet prototyypit. Tämä oli hyvä tapa nähdä, miten kehittämistyön kohderyhmään kuuluvat toteuttaisivat itse suosikkinsa heille työstettäviksi annetuista konseptiaihioista.

Yhteinen pistesaldo

Yhteisestä pistesaldosta kertovan konseptiaihiosarjakuvan (kuvio 19) ja siitä käydyin keskustelun pohjalta skenaariotyöpajassa rakennettiin kevyt prototyyppi. Työpajan osallistujien rakentaman prototyypin avulla selvitettiin miten ystävien yhdessä keräämä pistesaldo tulisi mahdollistaa ja rakentaa.

Prototyyppiä konseptiaihiosarjakuvan avulla rakentanut ryhmä loi yhden mobiilinäyttökuvan, jonka avulla he havainnollistivat yhteisen pistesaldon toimintaa. Ryhmässä keskusteltiin paljon siitä, että pisteiden yhteinen jakaminen vaatisi samanlaista mobiilipalvelua, jollaisia pankit ovat rakentaneet mobiilisovelluksistaan. Tämä mahdollistaisi pisteiden siirtelyn tililtä toiselle helposti ja samalla helpottaisi myös pisteiden muuta hallinnointia.

Kuviossa 30 on kuvattu ryhmän rakentama prototyyppi. Mobiilinäyttökuvassa on näkyvillä käyttäjän omat pisteet erillään ystävien keräämistä pistemääristä, jotka ovat eriteltynä käyttäjän oman pistemäärän alla. Näkymästä on myös helposti nähtävillä ystäväporukan yhdessä kerätty pistemäärä.



Kuvio 30: Yhteinen pistesaldo konseptiaihioon perustuva prototyyppi

Yhdessä kerätyn pistesaldon lisäksi mobiilinäyttökuvassa on hahmoteltu myös muuta navigaatiota mobiilipalvelussa. Kuvan alareunasta löytyy linkit palveluiden varaamiseen, kauppaan, jossa voi käyttää kertyneitä pisteitä sekä linkit pisteiden lähettämiseen ja vastaanottamiseen.

Prototyyppiin piirretystä sisällöstä voi huomata, että kehittämistyön kohderyhmä haluaa määrittellä itse sen, keiden kanssa asiakasuskollisuusohjelman pisteitä halutaan kerätä yhdessä. Asiakasuskollisuusohjelman ehdot eivät saa tätä heidän puolestaan määrittää. Pisteiden jakaminen, käyttäminen ja siirtäminen tulisi olla helppoa ja joustavaa sekä mahdollista jäsenen haluamalla tavalla.

Palkinnot ja pelilliset elementit

Palkinnoista ja pelillisistä elementeistä kertovan konseptiaihiosarjakuvan (kuvio 21) pohjalta tehty prototyyppi piti sisällään myös mobiilinäyttökuvia, joiden avulla prototyypin rakentanut ryhmä kertoi miten haluaisi palkinnot ja pelilliset elementit toteutettavan.

Ryhmän laatimista mobiilinäyttökuvista kuviossa 31 käy ilmi, että palkinnot tulisi olla listattuna kaikki yhdessä paikassa, josta palkintoa painamalla saa näkyville lisätietoja. Prototyypin rakentaessaan ryhmä pohti paljon palkintojen sisältöä ja mihin ne perustuisivat. Prototyyppiin esimerkiksi päätyi ostotapahtumat, ostettujen palveluiden ja tuotteiden euromääräinen arvo ja ostettujen juomien määrä.



Kuvio 31: Palkintojen ja pelillisten elementtien konseptiaihiosarjakuvaan perustuva prototyyppi

Ostettujen juomien määrään perustuvan palkinnon osalta ryhmä päätti, että helpoin toteutus-tapa olisi digitaalinen keräilypassi, joka päivittyisi automaattisesti ostojen yhteydessä. Kun asiakasuskollisuusohjelman jäsen on ostanut tietyn kappalemäärän juomia, hän saa yhden ilmaiseksi. Digitaalinen keräilypassi on visualisoitu kuviossa 24 oikeanpuoleiseen mobiilinäyt-töön.

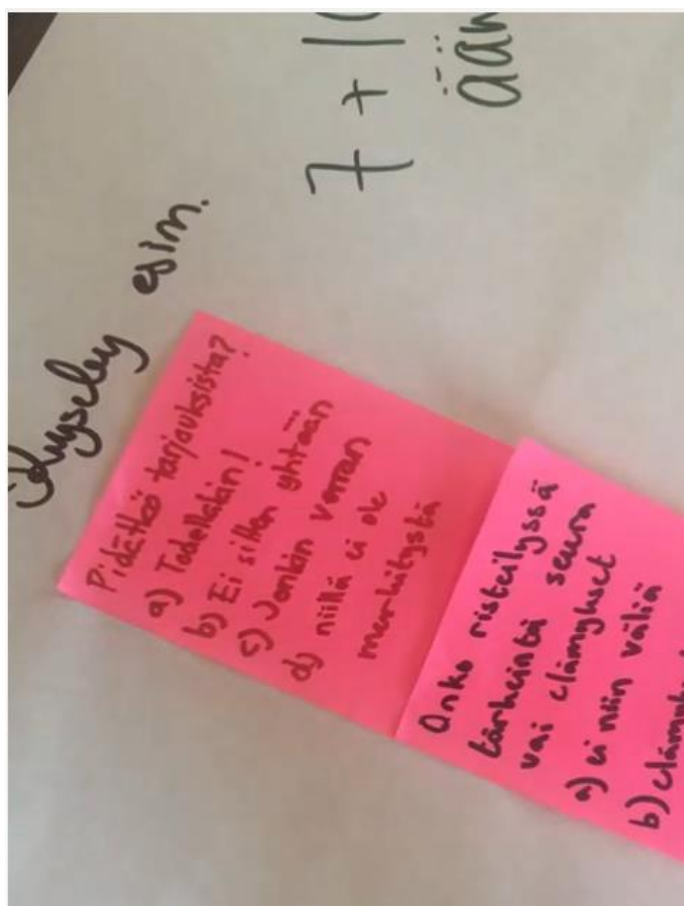
Ostotapahtumiin ja ostojen euromääräiseen arvoon perustuvat palkintojen osuutta ryhmä ei ehtinyt visualisoimaan mobiilinäyttökuvaksi saakka, mutta he kertoivat, että se toimii hieman erilaisella logiikalla kuin digitaalinen keräilypassi. Kun asiakas on ostanut case yrityksen palveluita ja tuotteita tietyn euromääräisen rajan yli, saa hän jatkossa kaikista tekemistään ostoksista alennusta tietyn prosenttimäärän. Ostotapahtumien määrään perustuva palkinto puolestaan antaa tietyn euromääräisen alennuksen seuraavasta ostoksesta, kun asiakas on kerännyt tietyn kappalemäärän ostotapahtumia.

Palkintojen ja pelillisten elementtien konseptiaihiosarjakuvaan perustuvan prototyypin osalta oli huomattavissa sama vaatimus helppokäyttöisyydelle ja joustavuudelle, joka nousi esille myös yhteisen pistesaldon prototyypissä. Tehtyjen ostosten ja keräilypassin leimojen tulisi kirjautua mobiilipalveluun reaaliajassa, jotta palkintojen lunastaminen onnistuu juuri silloin, kun asiakas haluaa ollessaan niihin oikeutettu.

Millainen asiakas olet? -testi

Millainen asiakas olet? -testin prototyyppi toteutettiin kokonaisuudessaan post-it lapuille. Prototyyppiä rakentanut ryhmä halusi rakentaa kosketeltavissa olevan version testistä ja post-it lappujen käyttö vapautti heitä miettimään tarkemmin testin sisältöä.

Prototyypin toteutus oli hyvin humoristinen ja testi sisälsi tuloksinaan karikatyyreja osallistujien kohtaamistaan case yrityksen palveluja käyttävistä asiakkaista. Kuviossa 32 on nähtävillä kuva post-it lapuilla toteutetusta prototyypistä ja testin kaksi ensimmäistä kysymystä. Prototyyppiä esitellessään ryhmä painotti sitä, että testissä ei saisi olla liikaa kysymyksiä ja niiden tulisi olla kevyitä ja helposti vastattavissa olevia.



Kuvio 32: Millainen risteilijä olet? -testi konseptiaihiosarjakuvaan perustuva prototyyppi

Humoristinen toteutus vahvisti näkemystä, että tämän kehittämistyön kohderyhmä viihtyy tällaisen helposti lähestyttävän markkinointisisällön parissa ja he jopa kaipaavat sitä. Prototyypin kuvaama testi oli suunnattu toteutettavaksi sosiaalisessa mediassa, jolloin sen tuleekin olla kepeä ja helposti lähestyttävä.

5.5 Asiakaskokemustyöpaja

Asiakaskokemustyöpaja järjestettiin kolmesta työpajasta viimeisimpänä. Kyseisen työpajan tavoitteena oli löytää vastaus toiseen tutkimuskysymykseen, joka kehittämistyössä asetettiin. Tutkimuskysymys koski sitä, minkälainen kehittämistyön kohderyhmän mielestä on hyvä asiakaskokemus ja mitä seikkoja he arvostavat.

Asiakaskokemustyöpajan tuloksena oli kaksi asiakaspolkua, joista toinen kuvasi työpajan kohteena olleen palvelukokonaisuuden nykytilaa ja toinen sen tavoiteltavaa tilaa. Asiakaspolkujen rakentamisesta ja havainnoista, joihin nykytilan asiakaspolku pohjautui, on kerrottu tarkemmin luvussa 4.7.

Tässä luvussa tutustutaan asiakaskokemustyöpajassa rakennettujen asiakaspolkujen sisältöön siinä määrin, kuin se on mahdollista salassa pidettäviksi pyydettyjen yksityiskohtien osalta. Ensimmäisenä käydään läpi nykytilaa kuvaavat asiakaspolut ja niiden löydökset ja sen jälkeen toivottua tulevaisuutta kuvaavat asiakaspolut.

Nykyisen palvelun asiakaspolku

Aitojen kohderyhmään kuuluvien asiakkaiden huomioiden perusteella rakennetut asiakaspolut kuvasivat asiakaskokemusta todella todenmukaisesti ja esille nousi samoja asioita, joita työpajojen ennakkotehtävissä. Ennakkotehtävien tulokset on käyty tarkemmin läpi luvussa 4.4.

Suurimmiksi kipupisteiksi asiakaskokemuksessa nousivat ruuhkat ja hitaus eli käytännössä toiset asiakkaat sekä puutteet opasteissa, joka omalta osaltaan aiheuttaa hitautta palvelun käytössä. Myös muut puutteet fyysisessä ympäristössä, kuten likaiset lattiat, aiheuttivat pettymyksen palvelua käytettäessä.

Positiivisimpia kokemuksia puolestaan olivat palvelun sijaintiin, jonne oli helppo päästä julkisen liikenteen avulla tai omalla autolla, lisäpalveluiden hinta-laatusuhde koettiin osittain erinomaiseksi.

Asiakaspolun löydösten perusteella voisi sanoa, että case yrityksen nykyinen kokemus on hyvällä neutraalilla tasolla, se vastaa aika hyvin kohderyhmän odotuksia. Jotta kokemuksesta saataisi sellainen, joka yllättää positiivisesti, täytyy keskittyä palvelun käytön sujuvoittamiseen ihmisvirtojen osalta ja fyysisen ympäristön ylläpitämiseen.

Mielenkiintoinen neutraaliksi merkitty huomio löytyi molemmista havaintojen perusteella tehdystä asiakaspolusta. Palvelua käytettäessä tietoa kaikista mahdollisuuksista ja meneillään olevista tarjouksista ei ollut helposti löydettävissä. Kun tämä havainto yhdistetään ennakkotehtävässä nousseeseen huomioon siitä, että kohderyhmä haluaa etsiä tietoa vaihtoehdoistaan

palvelua käyttäessään, on todennäköisesti kyseessä merkittävä löytö myös asiakasuskollisuusohjelman kannalta.

Parannetut asiakaspolut

Parannetuista asiakaspoluista, jotka asiakaskokemustyöpajan osallistajat rakensivat työpajan aikana, nousi esille muutamia havaintoja kehittämistyön kohderyhmästä. Molemmat asiakaspolut, joita työpajoissa rakennettiin, nojasivat vahvasti helppouden ja yksinkertaisuuden sekä yhteisen tekemisen ympärille.

Ihmisten ohjaamiseen ja ruuhkien vähentämiseen toivottiin eniten parannusta. Tämä kertoisi siitä, että liikkumisen ja palvelun käytön helppous on yksi suurimmista asioista, jotka vaikuttavat kohderyhmän asiakaskokemukseen.

Paranneltuja asiakaspolkuja esitellessään osallistajat kertoivat tehneensä parannusehdotuksia myös muiden asiakasryhmien näkökulmasta. Tämä oli mielenkiintoinen havainto, sillä jotain yhteisöllistä tässä kohderyhmässä on. Asiakaspolkujen kohdalla se tuli esille vahvimmin parannuksien ideoinnissa. Useat parannukset, joita toivottiin ja oli ideoitu, paransivat kohderyhmän omaa kokemusta, mutta samalla varmistivat myös muiden asiakkaiden paremman asiakaskokemuksen.

5.6 Konseptiluonnos

Kehittämistyön pääasiallisena tuloksena, joka esitettiin case yritykselle, on konseptiluonnos uudesta asiakasuskollisuusohjelmasta. Konseptiluonnos koottiin yhdistämällä työpajojen enakkotehtävien avulla tehdyt löydökset tulevaisuustyöpajan, skenaariotyöpajan ja asiakaskokemustyöpajan avulla tehtyihin löydöksiin. Rakennettu konseptiluonnos ottaa kantaa asiakasuskollisuusohjelman toiminnallisuuksiin, etuihin ja viestinnällisiin aspekteihin.

Case yritykselle esitetty konseptiluonnos pitää sisällään kuvauksen asiakasuskollisuusohjelman perusajatuksista ja syistä sen olemassaoloon, määrityksen suunnitteluohjureista, joita voidaan käyttää jatkossa ohjelman kehittämiseen sekä mobiilisovelluksen prototyypin, joka kuvaa paremmin asiakasuskollisuusohjelman toiminnallisuuksia.

Tässä luvussa käydään ensin läpi mikä tulisi olla asiakasuskollisuusohjelman perusajatus ja syy sen olemassaololle. Samalla kerrotaan tarkemmin löytyneistä suunnitteluohjureista, joiden tulisi ohjata asiakasuskollisuusohjelman kehittämistä myös jatkossa. Näiden tekijöiden jälkeen tutustutaan paremmin asiakasuskollisuusohjelman toiminnallisuuksiin ja siihen, millaisia etuja sen tulisi jäsenilleen tarjota tämän kehittämistyön kohderyhmän näkökulmasta.

5.6.1 Asiakasuskollisuusohjelman perusajatus ja suunnitteluohjurit

Yhteenvetona kaikista kehittämistyön aikana järjestetyistä työpajoista huokui päällimmäisenä kohderyhmän tarve tuntea itsensä arvostetuiksi asiakkaiksi. Tällaisen tunteen luomiseen asiakasuskollisuusohjelman pitäisi pyrkiä aktiivisesti. Asiakasuskollisuusohjelman roolin tulisi olla yrityksissä työväliseenä, jolla asiakkaat saavat palaamaan kerta toisensa jälkeen yrityksen tuotteiden pariin, eikä vain hyvien tarjousten yksisuuntainen markkinointikanava.

Tämän lisäksi asiakasuskollisuusohjelman pitää pystyä parantamaan asiakaskokemusta oikea-aikaisella viestinnällä ja ennakoimalla asiakkaan tarpeita palveluita käytettäessä sekä yllättämällä asiakas positiivisesti sopivissa kohdissa palvelupolkua. Parhaimmillaan asiakasuskollisuusohjelman otsikon alla tapahtuva tekeminen pystyy luomaan muistoja, tunteita ja siteitä, jotka saavat asiakkaat palaamaan yrityksen palveluiden pariin kerta toisensa jälkeen.

Työpajoissa ja kehittämistyön aikana osallistujien kanssa keskustellessa viisi asiaa nousi ylitse muiden. Nämä viisi asiaa ovat sellaisia, että niitä voidaan hyödyntää jatkossa asiakasuskollisuusohjelmaa tai muita case yrityksen palveluita kehitettäessä kohderyhmälle. Nämä viisi asiaa voidaan tunnistaa suunnitteluohjurit, jotka ovat keskeisessä roolissa Z-sukupolvelle palveluja ja tuotteita kehitettäessä. Tuloksista tunnistetut suunnitteluohjurit ovat (1) yksinkertaisuus, (2) helppous, (3) nerokkuus, (4) yksilöllisyys ja (5) yhteisöllisyys.

Yksinkertaisuus ja helppous voivat helposti mennä sekaisin, sillä ne tarkoittavat hyvin samoja asioita. Kehittämistyön ja asiakasuskollisuusohjelman kontekstissa yksinkertaisuudella tarkoitetaan sitä, että asiakasuskollisuusohjelman ehdot, toiminnallisuudet sekä edut ja palkitsemisperiaatteet tulee olla yksinkertaisia ja helppotajuisia. Helppoudella puolestaan tarkoitetaan helppoa etujen käyttöä, helppoa asioimista case yrityksen kanssa mobiilisti sekä kasvokkain ja helppoa jäseneksi liittymistä ja jäsenyyden tietojen muuttamista.

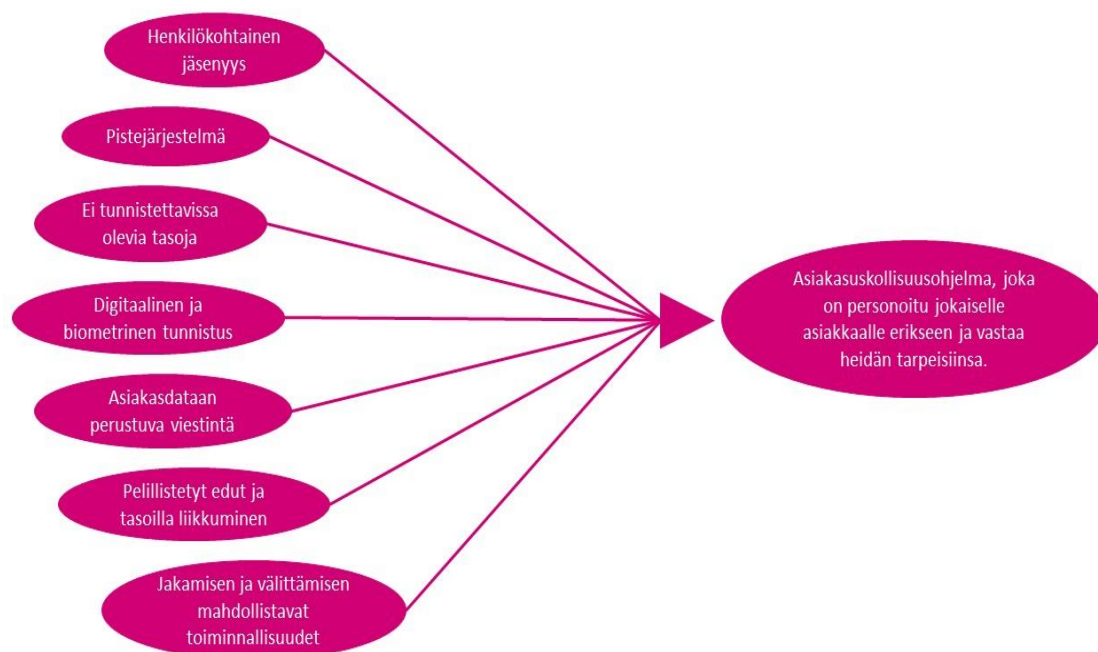
Nerokkuuden vaatimus nousi esille siinä, että kaiken viestinnän ja markkinoinnin pitäisi nuorten mielestä sisältää sitä jotain, joka herättää mielenkiinnon. Nerokkuus voi siis olla markkinointiviestinnässä, eduissa ja asiakasuskollisuusohjelman palkitsemismuodoissa tai tarkoittaa innovatiivisia digitaalisia palveluja.

Yksilöllisyys ja yhteisöllisyys ovat hyvin vastakohtaisia tekijöitä, mutta ne ovat avainasemassa kehittämistyön kohderyhmän kanssa toimiessa. Yksilöllisyys tarkoittaa sitä, että jokainen haluaa toteuttaa ja ilmaista itseään valintojensa kautta. Sen vuoksi kaikki asiakasuskollisuusohjelmaan liittyvät edut ja palkitseminen tulee sopia siihen mielikuvaan, joka asiakkaalla on itsestään ja haluaa muille antaa. Yhteisöllisyys tulee mukaan juuri tässä. Asiakas ja asiakkaan piiri ovat hyvin lähellä toisiaan. Halu kuulua tiettyyn piiriin tarkoittaa toimimista tietyllä tavalla ja asemaa tässä yhteisössä vahvistetaan toimimalla tietyllä tavalla ja ottamalla yhteisön jäsenet mukaan tekemiseen ja toimintaan. Kohderyhmän edustajien ympärilleen keräämä

yhteisö on tavallaan heidän perheensä, jonka kanssa halutaan jakaa saadut edut ja ilmaista ympäristölle omaa itseä.

5.6.2 Asiakasuskollisuusohjelman toiminallisuudet

Asiakasuskollisuusohjelmalle löytyi tunnusomaisia toiminnallisuuksia työpajojen aikana useampia. Jokainen uuden asiakasuskollisuusohjelman tunnistettu ominaisuus on visualisoitu tarkemmin mobiilisovelluksen prototyypin avulla, joka on helpompi tapa kommunikoida niitä case yrityksessä. Kuviossa 33 on esitettyinä kaikki tunnusomaiset toiminallisuudet, jotka muodostavat uuden asiakasuskollisuusohjelman, ja sen minkälaiseen asiakasuskollisuusohjelmaan ne yhdessä johtavat.

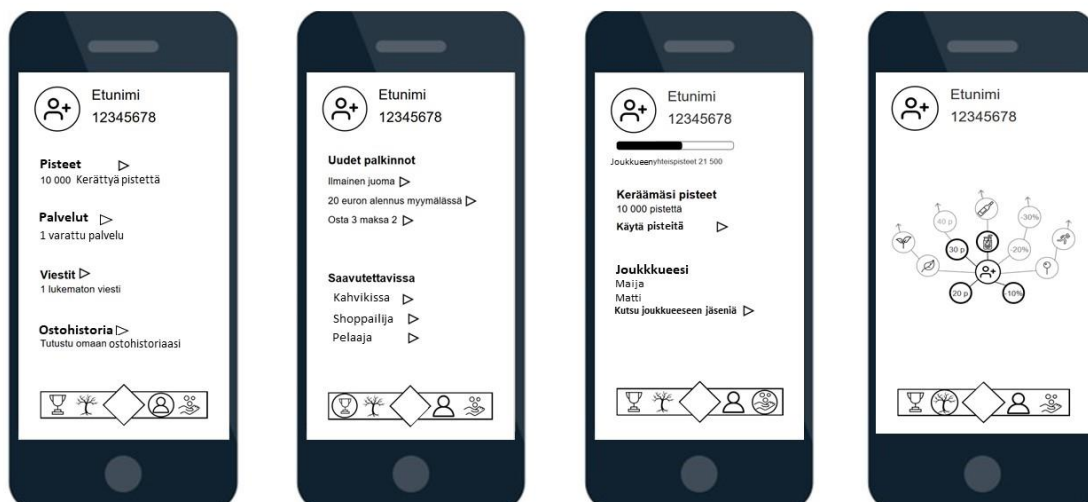


Kuvio 33: Asiakasuskollisuusohjelman tunnuspiirteet

Se, mitä kehittämistyön kohderyhmä näyttää kaipaavan asiakasuskollisuusohjelmalta, on täysin heidän omaan tarpeisiinsa personoitu kokemus, joka palkitsee osuvasti juuri heidät heidän itsensä haluamalla tavalla. Myös viestinnän osalta pitää osaa huomioida juuri heidän henkilökohtaiset tarpeensa. Tähän päästään yhdistämällä seitsemän erilaista toiminallisuutta tai tunnuspiirrettä asiakasuskollisuusohjelmaan. Tunnuspiirteet ovat (1) henkilökohtainen jäsenyys, (2) pistejärjestelmä, (3) tunnistettavien tasojen puuttuminen, (4) digitaalinen ja biometrinen tunnistaminen, (5) asiakasdataan perustuva viestintä ja markkinointi, (6) pelillistetyt edut ja tasoilla liikkuminen ja (7) jakamisen ja välittämisen mahdollistavat toiminnot.

Uudelle asiakasuskollisuusohjelmalle tunnusomaisia piirteitä visualisoitiin tarkemmin mobiilisovelluksen prototyypin avulla. Kuviossa 34 on nähtävillä neljä erilaista mobiiliapplikaation näyttöä. Näistä näyttökuvista pystyy saamaan näkemyksen siitä, miltä asiakasuskollisuusohjelmaan liittyvä mobiilisovellus voisi näyttää. Mobiilisovelluksen näyttökuvat valittiin visualisointikeinoksi, sillä kehittämistyön kohderyhmä oletti automaattisesti asiakasuskollisuusohjelman olevan käytettävissä mobiilisovelluksen avulla.

Ensimmäisessä näyttökuvassa on visualisoitu applikaation etusivu, toisessa näyttökuvassa löytyy tietoa palkinnoista, kolmannessa kuvassa on visualisoituna pistejärjestelmää ja neljännessä kuvassa pelillisillä elementeillä toteutettu tasojärjestelmä. Seuraavaksi syvennyttään tarkemmin mobiilisovelluksen prototyypillä kommunikoituihin toiminnallisuuksiin.



Kuvio 34: Näyttökuvat mobiiliapplikaation prototyypistä

Henkilökohtainen jäsenyys ja pistejärjestelmä

Henkilökohtaisella jäsenyydellä tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että jokaisella jäsenellä on yksilöity ja uniikki jäsennumero tai muu tunnistus, josta hänet tunnistetaan case yrityksessä. Asiakas ei siis jaa tätä samaa tunnistetta esimerkiksi perheensä, lastensa tai muiden valitsemissa henkilöiden kanssa. Asiakas on myös täysin itse vastuussa jäsenyydestään ja sen tietojen paikkansapitävyydestä.

Henkilökohtaisen jäsenyyden kautta avautuu mahdollisuus myös pistejärjestelmälle olla täysin personoitu. Jokainen jäsen kerää pisteitä ainoastaan käyttämistään palveluista ja ostoksista. Samoin pisteiden käyttö on mahdollista personoidusti juuri niin, kuten asiakas itse haluaa. Pistejärjestelmän tulee tukea tätä personointia ja olla mahdollisimman joustava, kerättyjen

pisteiden tulee toimia kuten raha ne myöntäneen yrityksen palveluiden osalta. Asiakkaan haluaman pistemäärän täytyy olla käytettävissä missä, miten ja milloin vain ilman rajoitteita.

Asiakasuskollisuusohjelman perusidea lepää pistejärjestelmän ja henkilökohtaisen jäsenyyden varassa, ja ne mahdollistavat yhdessä erilaisia toiminnallisuuksia. Pistejärjestelmä jo itsessään joustavuudellaan tuo merkittävää etua jäsenyydestä, sillä jo pieni määrä kerättyjä pisteitä mahdollistaa niistä hyötymisen. Joustavan pisteiden käyttämisen avulla pystytään palkitsemaan myös niitä asiakkaita, jotka ostavat harvemmin ja vähemmän, kuin yrityksen palveluiden suurkuluttajat, mutta jäsenkokemuksesta muodostuu tästä huolimatta palkitseva.

Pelillistetyt edut ja tasojärjestelmä

Pelillistetyt edut ja tasojärjestelmä tuo ohjelmaan lisää mahdollisuuksia personoinnille ja tätä kautta yksilöllisyydelle. Perustuessaan pelillisiin ominaisuuksiin edut ja tasojärjestelmä antavat enemmän valtaa asiakkaalle itselleen, eivätkä ne pakota kaikkia asiakkaita samaan muottiin ja samojen etujen käyttäjiksi.

Pelillistetyillä eduilla tarkoitetaan erilaisia palkintoja, joita jäsenet tai asiakkaat saavat kuluttaessaan yrityksen palveluita tietyllä tavalla. Yritys pystyy esimerkiksi palkitsemaan asiakkaan, kun hän on vierailut jokaisessa yrityksen toimipisteessä, ostanut yhden tuotteen jokaisesta tuoteryhmästä tai ostanut yrityksen palveluita tietyllä summalla tietyssä ajassa.

Tasojärjestelmän pelillistämällä puolestaan tarkoitetaan sitä, että asiakasuskollisuusohjelman ydinedut, esimerkiksi pisteiden kertyminen, kiinteä prosenttialennus tai automaattinen pisteiden siirto hiilijalanjäljen hyvittämiseksi, on visualisoitu eräänlaiseksi tasopuuksi. Tasopuun visualisointi on näkyvillä neljännessä näyttökuvassa kuviossa 27. Totutusti asiakasuskollisuusohjelmat koostuvat ennakoon ilmoitetuista tasoista, joilla liikkumiseen on luotu kiinteät ehdot. Tasopuun avulla jäsen voi normaalista poiketen itse valita, minkälaisen jäsenyyden ja perusedut itselleen muodostaa sekä täydentää niitä ostokäyttäytymisensä perusteella saavutetuilla eduilla.

Digitaalinen ja biometrinen tunnistus

Digitaalinen ja biometrinen tunnistus on tulevaisuuden asiakasuskollisuusohjelmalle ehdoton edellytys. Digitaalisuus ja biometrisuus ovat helppoja keinoja tunnistaa asiakas, ja se voi perustua joko sormenjälkeen, kasvojentunnistukseen tai käyttäjätunnus + salasana yhdistelmään. Koska erilaisten jäsenyyksien käyttö ja niiden muistaminen koettiin haastavaksi, pystytään asiakkaan jäsenyys tunnistamaan biometrisin keinoin automaattisesti ilman jäsenen aktiivista muistamista.

Asiakasdatan perustuva viestintä ja markkinointi

Asiakasdataan perustuva viestintä ja markkinointi on ehdoton edellytys tulevaisuuden asiakasuskollisuusohjelmalle. Viestinnän ja markkinoinnin täytyy tukea asiakkaan kokemusta palvelua käytettäessä ja sen pitää onnistua luomaan illuusio siitä, että asiakkaan pienetkin toiveet tiedetään ennakkoon. Jos viestintä ja markkinointi eivät ole asiakasdataan perustuvia, ei viestit tavoita jäseniä, vaan markkinointitulvassa ne sivuutetaan ja jäsenet keskittyvät niihin viesteihin, jotka resonoivat heidän arkensa ja tarpeidensa kanssa.

Jos ajatellaan asiakasuskollisuusohjelman markkinointia uusille jäsenille, pitää sen onnistua olemaan yhtä houkuttelevaa, oikea-aikaista ja asiakkaan arkeen resonoivaa, kuin jo asiakasuskollisuusohjelman jäseninä olevien asiakkaidenkin. Viestin tulee olla muistettava sekä yksinkertainen ja sen on saatava asiakas kiinnostumaan ja toimimaan.

Jakamisen ja välittämisen mahdollistavat toiminnot

Todella pitkälle viedyn yksilöllisyyden ja personoinnin tueksi tulevaisuuden asiakasuskollisuusohjelma tarvitsee toimintoja, joilla jäsenet voivat jakaa keräämiään etuja muiden kanssa. Koska kuluttaminen ja kuluttamispäätökset ovat osa asiakkaan identiteettiä, pitää niistä pystyä kertomaan lähipiirille sekä jakamaan etuja heidän kanssaan.

Tästä syystä asiakasuskollisuusohjelman pitää mahdollistaa pisteiden sekä etujen yhteiskäyttö sekä siirtäminen toiselle jäsenelle käytettäväksi. Esimerkkejä yhteiskäytöstä toimivat asiakasuskollisuusohjelman mahdollistamat ryhmittymät, jotka voivat seurata yhteisen pistesaldon kehittymistä ja käyttää myös kertyneitä pisteitä yhdessä käytettäviin palveluihin. Tämän lisäksi etuja ja pisteitä pitää pystyä siirtämään kenelle jäsenelle tahansa tai pyytämään pisteitä toiselta jäseneltä omaan käyttöön.

Jakamisen ja välittämisen toimintojen alle kuuluu myös ympäristöstä välittäminen ja kestävä kehityksen teemat. Asiakasuskollisuusohjelman pitää mahdollistaa oman kuluttamisen ympäristövaikutusten kompensointi ja yhteiskunnallisesti vastuullisten valintojen tekeminen. Tällaisesta esimerkkinä toimii tasopuussa kiinteäksi eduksi valittava ominaisuus, joka automaattisesti lahjoittaa tietyn prosenttiosuuden kertyvistä pisteistä ympäristövaikutusten kompensointiin.

6 Johtopäätökset

Kehittämistyön tavoitteena oli luoda konseptiluonnos asiakasuskollisuusohjelmasta, joka ve-toaa kehittämistyön kohderyhmää edustaviin asiakkaisiin nyt ja tulevaisuudessa. Konseptiluonnosta lähdettiin rakentamaan kolmen tunnistetun tutkimuskysymyksen avulla, joiden tarkoituksena oli samalla syventää case yrityksen tietämystä ja ymmärrystä työn kohderyhmään kuuluvien asiakkaiden tarpeista ja toiveista.

Työn tuloksena syntyi case yritykselle konseptiluonnos, siihen liittyvä toiminnallisuuksia selventävä mobiilisovelluksen prototyyppi sekä suunnitteluohjurit, joita voidaan hyödyntää tulevaisuudessa palveluita ja tuotteita kehitettäessä tämän työn kohderyhmään kuuluville asiakkaille.

Tässä luvussa pureudutaan tarkemmin siihen, miten kehittämistyö vastasi sille etukäteen asetettuihin tutkimuskysymyksiin, miten työn aikana kerätty aineisto vertautuu aiempaan tutkimukseen sekä teorioihin ja miten työ eteni verrattuna valittuun prosessimalliin. Tarkastellaan tutkimuseettisten aspektien toteutumista kehittämistyössä sekä saatuja tuloksia niiden hyödynnettävyyden näkökulmasta.

6.1 Asiakaskokemusohjelma vai asiakasuskollisuusohjelma?

Tässä kehittämistyössä asetettiin kolme tutkimuskysymystä, joiden avulla pyrittiin selvittämään asiakasuskollisuusohjelmien merkitystä kohderyhmälle nyt ja tulevaisuudessa. Asetetut tutkimuskysymykset olivat:

- Millainen tulevaisuus matkailulla, markkinoinnilla ja asiakasuskollisuusohjelmilla on kohderyhmän mielestä?
- Minkälainen on hyvä asiakaskokemus kohderyhmän mielestä ja mitä seikkoja he arvostavat?
- Minkälainen asiakasuskollisuusohjelma ja markkinointi vetoaa kohderyhmään?

Tutkimuskysymyksiin saatiin vastauksia kehittämistyön edetessä ja menetelmät sekä tulokset on käyty tarkemmin läpi luvuissa 4 ja 5. Kehittämistyö vastasi hyvin asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja vastaavasti tutkimuskysymykset oli asetettu niin, että niiden avulla pystyttiin rakentamaan työn tavoitteena ollut konseptiluonnos uudesta asiakasuskollisuusohjelmasta case yritykselle.

Tulosten perusteella voidaan kuitenkin avata keskustelu siitä, onko erillinen asiakasuskollisuusohjelma oikeasti tarpeellinen. Asiakasuskollisuusohjelman sijaan voidaankin miettiä muita keinoja hoitaa asiakkaiden asiakassuhteita niin, että ne asiakassuhde tuntuu myös asiakkaasta henkilökohtaiselta.

Kehittämistyön tuloksista käy suhteellisen yksiselitteisesti ilmi, että kohderyhmä arvostaa ennen kaikkea henkilökohtaista ja helppoa palveluiden käyttöä sekä markkinointia. Case yrityksen olemassa olevan asiakasuskollisuusohjelman tilanteen voi tulosten valossa nähdä hankalana. Kuten luvussa 2.3 on kerrottu, nykyinen asiakasuskollisuusohjelman hyödyt jäsenelle perustuvat lähinnä siihen, että he saavat alennusta palveluista ja tuotteista ostojensa yhteydessä samalla keräten pisteitä käytettäväksi uusien palveluiden ja tuotteiden ostoon. Nämä edut ovat sellaisia, että ne tuottavat lähinnä funktionaalista arvoa asiakkaille, kun ajatellaan

luvussa 3.2 esillä ollutta arvopyramidia. Arvoelementit, joilla on emotionaalista, elämää muuttavaa tai sosiaalista arvoa, ovat puutteellisia nykyisessä asiakasuskollisuusohjelmassa.

Jotta asiakasuskollisuusohjelma voisi tuottaa enemmän arvoa jäsenilleen, pitäisi sen konseptissa pyrkiä tuottamaan jotakin muuta, kuin funktionaalista ja palvelun käyttöön tai ostoon liittyvää arvoa. Varsinkin skenaariotyöpajan tuloksista on analysoitavissa, että kehittämistyön kohderyhmää kiinnostaa pääsy sisäpiiriin, humoristinen sisältö, ostokäyttäytymiseen perustuva palkitseminen sekä jäsenyyden personointimahdollisuudet. Nämä tekijät ovat kaikki elementtejä, jotka löytyvät muista kuin arvopyramidin funktionaalisesta alaosasta.

Mikäli yllä mainitut löydökset lisätään case yrityksessä olemassa olevaan asiakasuskollisuusohjelmaan, pystytään myös parantamaan koko jäsenyyden muodostamaa arvoa jäsenelle. Kuten luvussa 3.2 todettiin, asiakkaan kokema arvo palvelun tai tuotteen osalta ei muodostu pelkästään osto- tai käyttöhetkellä, vaan pidemmän ajan kuluessa. Sisäpiiriin pääsy, ostokäyttäytymiseen perustuva palkitseminen tai humoristinen sisältö eivät ole sidottuja pelkästään osto- hetkiin tai palvelukokonaisuuksien käyttöön, vaan niitä voidaan luoda myös hetkinä, jolloin jäsenellä ei ole tulevaa ostoa suunniteltuna tai palvelua varattuna.

Asiakasuskollisuusohjelmat ovat aina yritysten luomia keinotekoisia ryhmiä, joihin asiakkaat liittyvät saadakseen tiettyjä etuja. Luvussa 2.2 on tarkemmin kerrottu asiakasuskollisuusohjelmista ja niiden rakenteista. Tunnistetuista asiakasuskollisuusohjelmien perustypeistä ei yksikään vastaa kohderyhmän toiveita henkilökohtaisuudesta. Lähimpänä tätä Bermanin (2006) tunnistamista tyypeistä on neljäs, joka perustuu kohdennettuun mainontaan ja tarjouksiin. Sekään ei kuitenkaan sisällä itsessään mitään muita kuin funktionaalista arvoa tuovia elementtejä.

Mitä tulee kysymykseen siitä, ovatko asiakasuskollisuusohjelmat oikeasti tarpeellisia, voidaan kehittämistyön kohderyhmän vaatimaa personointia ja henkilökohtaisuutta pitää avainasemassa. Henkilökohtaisuuden vaatimus nousi esille lähes jokaisessa tilanteessa ja työpajassa kehittämistyön aikana. Mikäli olemassa olevan asiakasuskollisuusohjelman rakenteet ja toiminnan periaatteet eivät mahdollista henkilökohtaista jäsenkokemusta, ei sitä kannattane säilyttää.

Asiakasuskollisuusohjelman sijaan voitaisi pyrkiä kohti sellaista asiakkuuksien hallintaa, jossa jokainen asiakas pystyttäisi kohtaamaan oman itsensä, omassa kontekstissaan. Näin asiakaille pystyttäisi luomaan kokemuksia, jotka jättävät muistijäljen. Kun onnistutaan useassa kohtaamisessa luomaan asiakaskokemus, josta jää tunne- ja muistijälki, on asiakasuskollisuuden generoituminen todennäköisempää.

Vaikka asiakasuskollisuusohjelmilla on omat ongelmansa, jotka liittyvät niiden jäykäkköihin toiminnallisuuksiin, ehtoihin ja henkilökohtaisen kokemuksen luomiseen, on niiden

olemassaolo kuitenkin perusteltavissa myös tämän kehittämistyön tulosten kautta. Kaikesta huolimatta kohderyhmä näki perinteisen pisteiden keräämisen ja tasoittain paranevien etujen olevan motivoivia keinoja saada asiakkaat ostamaan useammin tietyn yrityksen tuotteita. Tässä korostuu kohderyhmän halu erottua joukosta ja kommunikoida omaa persoonallisuuttaan heidän tekemien valintojen kautta. Jos he ovat päättäneet kuluttaa tietyn yrityksen tuotteita, he haluavat myös näyttää sen muille ja kulutustottumukset ovat osa heidän persoonansa.

6.2 Työn eteneminen, valitut menetelmät ja niiden luotettavuus

Kehittämistyö seurasi tarkemmin luvussa 4 esiteltyä palveluinnovaatio -mallia, jonka työkalut koostuivat sekä palvelumuotoilun että tulevaisuuksien tutkimuksen menetelmistä. Prosessimallin valinta sopi hyvin kehittämistyön tutkimuskysymysten tutkimiseen, sillä ne mahdollistivat syvän ymmärryksen hankkimisen kohderyhmästä sekä tulevaisuuteen keskittyneen otteen koko kehittämistyön ajaksi.

Prosessin ensimmäisessä vaiheessa työkaluiksi valitut työpajojen osallistujien ennakkotehtävät, case yrityksen keräämän asiakasdatan analysointi sekä trendikorttien rakentamiselle tärkeä ympäristön luotaus ja PESTE analyysi olivat hyviä valintoja kehittämistyön ongelman kartoittamisen ja etenemisen kannalta. Se, miten valittuja työkaluja lopulta kehittämistyössä käytettiin, ei vastannut täysin kehittämistyön ja valitun prosessimallin tavoitteita.

Case yrityksen oman asiakasdatan luotaaminen oli helppo toteuttaa, ja sen antamat vastaukset ovat luotettavia siltä osin, miten kohderyhmä käyttäytyy yrityksen palveluiden ja tuotteiden parissa. Ongelmia asiakasdatan osalta tuotti sen rakenne, jossa dataa löytyy useasta eri lähteestä ja sitä joudutaan yhdistelemään vastausten saamiseksi. Asiakasdatan luotaaminen vei kehittämistyössä odotettua enemmän aikaa sen suuren määrän sekä sirpaleisen luonteen vuoksi. Kuitenkin sieltä löytyneet vastaukset antoivat hyvän suunnan ideointityöpajojen suunnittelulle sekä skenaariotyöpajassa hyödynnettyjen konseptiaihioiden luomiselle.

Mikäli kontekstihaastattelut olisi toteutettu kehittämistyössä kuten ne oli suunniteltu, eikä sähköpostitse lähetettyinä lyhyinä kyselyinä, olisivat ne tuoneet enemmän empaattista ja syvällistä tietoa kehittämistyön pohjaksi. Nyt sähköpostitse toteutettuna vastaukset jäivät turhan pinnallisiksi ja lyhyiksi, jotta niiden avulla olisi oikeasti pystytty tarkastelemaan. Tällaiseen toteutettuna ne antoivat jonkin verran vastauksia kohderyhmän maailmasta, mutta jättivät aukkoja, joita onneksi työpajojen aikana saatiin paikattua tietyiltä osin.

Toimintaympäristön luotaus sekä hiljaisten signaalien kerääminen trendikorttien rakentamista varten oli itsessään luotettavaa, sillä työn ohjaamiseen käytettiin alaluvussa 4.5 kuvattua metodologiaa. Signaalien keräämisen toteutti kehittämistyön aikana kuitenkin vain yksi henkilö, jolloin laaja-alaisen tutkimustiimin tuomat vahvuudet jäivät käyttämättä. Kerätyt signaalit

olivat kuitenkin luotettavia ja niiden perusteella tulevaisuustyöpajassa pystyttiin rakentamaan tavoitteena olleet trendikortit sekä skenaariot tulevaisuudesta.

Tulevaisuustyöpajan tavoitteena oli selvittää kehittämistyön kohderyhmän ajatuksia matkailun, kanta-asiakkuuksien sekä mainonnan ja markkinoinnin tulevaisuudesta. Työpaja vastasi tähän kysymykseen erinomaisesti sen tuloksena muodostuneiden trendikorttien ja tulevaisuuden skenaarioiden avulla, jotka on esitelty tarkemmin luvussa 5.3. Trendikorttien ja skenaarioiden rakentaminen osoittautui työpajojen aikana osallistujille yllättävän hankalaksi tehtäväksi ja jatkossa tämä kannattaakin huomioida vastaavan työpajan aikataulua suunnitellessa. Nyt työpajan aikataulu riitti juuri ja juuri trendikorttien ja skenaarioiden rakentamiseen ja esittelyyn, mutta yhteiselle keskustelulle niiden tiimoilta ei oikein jäänyt aikaa. Työpajan tarkempi aikataulu on katsottavissa liitteestä 1.

Skenaariotyöpaja oli työpajoista suunniteltu järjestettävän viimeiseksi. Kun se järjestettiin toisena, sen asema kehittämistyössä hieman muuttui. Alkuperäisenä tavoitteena työpajalla oli olla enemmän testaava ja prototyyppejä rakentava, mitä se lopulta kehittämistyön aikana oli. Skenaariotyöpajan tavoite ei kuitenkaan muuttunut ajankohdan muutoksen takia ja sen tavoitteena oli selvittää, millainen asiakasuskollisuusohjelma ja markkinointi vetoaa kehittämistyön kohderyhmään. Työpajan jakaminen kahteen selkeään osioon oli hyvä idea ja työpajan konsepti toimi mainiosti siinä ympäristössä, johon se oli rakennettu. Tarkempi aikataulu ja suunnitelmat tämän työpajan osalta on nähtävissä liitteessä 2 ja tarkemmat tulokset luvussa 5.4.

Työpajan aikana saatiin hyvin vastauksia sille asetettuihin tavoitteisiin ja ne auttoivat kehittämistyötä huomattavasti eteenpäin. Tämä työpaja oli selkeästi tuottoisin kaikista kolmesta työpajasta ja sen tulokset yhdessä tulevaisuustyöpajan tulosten kanssa vaikuttivat eniten rauhallankamallin rakennukseen.

Asiakaskokemustyöpajan rooli tässä kehittämistyössä jäi harmittavan pieneksi. Sen tavoitteena oli selvittää, millainen on nykyinen asiakaskokemus ja mitä seikkoja osallistujat arvostavat eniten. Aikataulutamisessa ja osallistujien kutsumisessa sattuneen virheen vuoksi osallistujat olivat ilmoittautuneet eri päivälle, kuin työpajan oli alun perin tarkoitus olla. Tästä syystä asiakaskokemustyöpaja siirtyi alkuperäiseltä paikaltaan viimeiseksi kaikista kolmesta.

Aikatauluongelma tuotti hankaluuksia alkuperäiseen suunnitelmaan ja samalla ensimmäisen vaiheen kartoitusta tehtiin kovin myöhäisessä vaiheessa kehittämistyötä. Konseptiluonnoksen rakentamiseen pystyttiin hyödyntämään tämän työpajan löytöjä kyllä hyvin, mutta skenaariotyöpaja jouduttiin rakentamaan vähemmän tiedon varaan mitä oli suunniteltu.

Työkaluiltaan ja työtavoiltaan asiakaskokemustyöpaja oli menestys. Osallistujat tuottivat todella paljon tietoa case yrityksen nykyisestä asiakaskokemuksesta ja ideoivat hyviä

parannusehdotuksia siihen liittyen. Tuotoksena tästä työpajasta oli yhteensä neljä asiakaspolkua, kaksi nykyhetkeen sijoittunutta ja kaksi tulevaisuuteen, parannusten jälkeen todellisuutta olevaa polkua. Työpajan tulokset on esitelty tarkemmin luvussa 5.5 ja sen aikataulu ja suunnitelma on luettavissa liitteestä 3.

Kokonaisuutena voidaan todeta, että kehittämistyöhön valittu prosessimalli sekä työkalut vastasivat tarkoitustaan hyvin. Ainoa seikka, johon jatkokehittämisessä on kiinnitettävä huomiota, on se, että tämän kehittämistyön tulokset on johdettu ainoastaan asiakkaiden näkökulmasta. Muita sidosryhmiä ei ole kehittämistyön aikana osallistettu työskentelyyn, ja tulokset ovat puhtaasti kohderyhmän näkemys asiakasuskollisuusohjelmasta. Tulosten luotettavuuden kannalta ne tulisi myös vielä testata käytännössä, miten kohderyhmä toimii oikeassa tilanteessa, kun heille annetaan käytettäväksi itse ideoimansa palvelut ja edut.

6.3 Eettiset kysymykset

Kehittämistyössä on noudatettu Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012) antamia ohjeita hyvästä tieteellisestä käytännöstä. Näihin ohjeisiin sisältyy seuraavat kohdat:

- Tutkimuksessa noudatetaan rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyötä tehdessä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimuksen ja sen tulosten arvioinnissa.
- Tutkimukseen sovelletaan tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia menetelmiä ja toteutetaan tieteellisen tiedon luonteeseen kuuluvaa avoimuutta ja vastuullista tiedeviestintää
- Muiden tutkijoiden työ ja saavutukset huomioidaan sekä heidän työtään kunnioitetaan asianmukaisella tavalla.
- Tutkimus suunnitellaan, toteutetaan ja se raportoidaan tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla. Samoin tutkimuksen aikana syntyneet tietoa-aineistot tallennetaan vaatimusten edellyttämällä tavalla.
- Tutkimusluvut ja mahdollisesti tarvittavat eettiset ennakoarvioinnit on tehty
- Tutkimushankkeessa on sovittu ennakkoon kaikkien osapuolten oikeudet, vastuut ja velvollisuudet sekä aineistojen käyttöoikeuksia koskevat kysymykset.
- Rahoituslähteet ja tutkimuksen suorittamisen kannalta oleelliset sidonnaisuudet ilmoitetaan tutkimukseen osallistuville ja raportoidaan tutkimuksen tuloksia julkaisessa.

Kehittämistyön aikana siihen osallistettiin yhteensä 30 case yrityksen asiakasta. Heistä jokainen rekrytoitiin sähköpostitse lähetetyllä kutsulla, jonka mukana oli tieto työpajojen tavoitteesta, tarkoituksesta sekä miten työpajoissa tuotettua tietoa tullaan käsittelemään ja säilyttämään.

Kutsu lähetettiin sähköpostitse vain sellaisille asiakasrekisteristä löytyneille henkilöille, jotka olivat antaneet case yritykselle markkinointiluvan. Tällä haluttiin kunnioittaa asiakkaiden päätöstä olla vastaanottamatta viestintää, jonka voi tulkita olevan case yrityksen tuotteiden markkinointiin liittyvää.

Työpajoissa tuotettu tieto on valmiiksi ollut anonyymiä, sillä työpajojen tuotokset ovat ryhmässä toteutettuja ja näin ollen tieto ei henkilöidy tiettyihin osallistujiin. Työpajojen ennakotehtävien osalta anonymisointi tapahtui siirtämällä vastaukset omaan dokumenttiinsa ja poistamalla sähköpostiviestit, joissa ne oli lähetetty case yritykselle.

Yllä mainituilla toimilla haluttiin varmistaa se, että kehittämistyöhön osallistutaan omasta vapaasta tahdosta ja samalla mukaan ilmoittautuessaan jokainen henkilö tietää mitä varten työpajat järjestettiin ja mitkä niiden tavoitteet olivat. Kiitoksena osallistumisesta jokaiselle osallistuneelle annettiin palkkioksi etukortti case yrityksen palveluihin. Tästä ei kerrottu etukäteen, jotta se ei päässyt vaikuttamaan osallistujien vastauksiin ennakotehtävässä tai työpajojen aikana.

Kehittämistyön suunnitelma, sen toteutus ja tulokset on raportoitu tässä raportissa siinä laajuudessa, jossa ne on voitu raportoida kertomatta case yrityksen liiketoimintaan liittyviä yksityiskohtia, jotka työn tilaaja on halunnut pitää salassa. Tulokset kokonaisuudessaan ovat käytettävissä avoimesti case yrityksessä työskenteleville sekä tarvittaville sidosryhmille, kuten markkinoinnin- ja tuotekehityksen yhteistyökumppaneille.

6.4 Tulosten hyödynnettävyys ja seuraavat askeleet

Kehittämistyön tuloksena muodostunut asiakasuskollisuusohjelman konseptiluonnos ei itsessään kerro käytännön tasolla, mitä ovat ne edut, joita asiakkaille tulisi jatkossa case yrityksen palveluiden ja tuotteiden ostamisesta myöntää tai minkälaisia viestejä markkinoinnin tulisi sisältää, jotta kohderyhmän kiinnostus olisi taattu. Tästä syystä kehittämistyön aikana koottu konseptiluonnos on vielä vajaa, ja sitä ei sellaisenaan pystytä jalkauttamaan käytännön tekemiseen ilman jatkokehittämistä ja selvityksiä.

Yhteen ikä- ja asiakasryhmään keskittyminen kehittämistyön aikana tarkoittaa myös sitä, että case yrityksen muiden asiakasryhmien näkökulmat ja tarpeet tulee selvittää ennen muutosten tekemistä asiakasuskollisuusohjelmaan. Muista asiakasryhmistä nousee varmasti esille erilaisia tarpeita, kuin tämän kehittämistyön kohderyhmästä. Jos case yritys haluaa luoda

asiakasuskollisuutta kaikkiin asiakasryhmiin, tulee myös heidän tarpeensa ottaa asiakasuskollisuusohjelmaa kehitettäessä huomioon.

Kun asiakasuskollisuusohjelman kehittämistä jatketaan tämän kehittämistyön jälkeen, seuraavat toimenpiteet tulee liittyä siihen, miten muut asiakasryhmät suhtautuvat tämän kehittämistyön tuloksiin. Kyseisen selvityksen jälkeen pystytään uusia etuja konkretisoimaan ja testaamaan laajamittaisemmin pilotoimalla niitä. Pilotointivaiheen jälkeen uusien toiminnallisuksia pystytään arvioimaan paremmin liiketoiminnallisesta näkökulmasta.

Samalla, kun tämän kehittämistyön tuloksia suhteutetaan case yrityksen muihin asiakasryhmiin ja heidän tarpeisiinsa, tulee asiakkaista kerättävään dataan ja sen käytettävyyteen kiinnittää huomiota. Case yrityksen omaan asiakasdataan pureuduttaessa tuli esille, että asiakasdatan rakenne ei tällä hetkellä tue asiakkaiden ostokäyttäytymiseen perustuvien etujen luomista ja seuraamista. Asiakasdataa on monessa eri lähteessä ja niiden yhdistäminen on vaativaa työtä. Jotta yritys saisi kaikki irti uusista asiakasuskollisuusohjelman toiminnallisuuksista ja periaatteista, tulee myös asiakasdatan rakenne ja sitä kautta käytettävyys korjata tukemaan uusia toimintatapoja.

Kehittämistyön aikana selvisi myös, että case yrityksessä on menossa monia projekteja liittyen digitaalisiin palveluihin sekä olemassa olevaan mobiilisovellukseen. Käynnissä olevien projektien onnistuminen ja loppuunsaattaminen vastaavat omalta osaltaan jo tämän kehittämistyön kohderyhmän esittämiin toimenpiteisiin. Kehittämistyön tuloksia on jaettu näihin projekteihin ja löydökset pyritään ottamaan huomioon siltä osin, kun se on jo mahdollista.

Tulokset, joita kehittämistyön aikana saatiin kohderyhmän suhtautumisesta matkailun, markkinoinnin ja asiakasuskollisuusohjelmien tulevaisuuteen, on suoraa hyödynnettävissä myös muiden yritysten ja toimijoiden kehittämissuunnitelmissa. Tulevaisuustyöpajassa rakennetut trendikortit ja tulevaisuusskenaariot eivät kerro tietyn toimijan osalta nähtyä tulevaisuutta, vaan käsittelevät matkailua, markkinointia ja asiakasuskollisuusohjelmia laajemmin.

Asiakasuskollisuusohjelman konseptiluonnoksessa on myös useita toiminnallisuksia, jotka ovat sellaisenaan toteutettavissa minkä tahansa asiakasuskollisuusohjelman piirissä. Konseptiluonnos antaa niiden kautta pohjan minkä tahansa organisaation asiakasuskollisuusohjelman kehittämiselle. Jokainen organisaatio voi jatkokehittää konseptiluonnoksen toiminnallisuksia omien asiakasryhmiensä kanssa ja näin saavuttaa hyötyä tämän kehittämistyön tuloksista.

Kehittämistyön tulokset maalaavat kuvaa tulevista kuluttajista, jotka tietävät mitä haluavat. Jos organisaatiot eivät vielä suhtautuneet tämän kehittämistyön kohderyhmänä ollutta Z-sukupolvea vartenotettavana asiakaskuntana, alkaa sille olla kiire. Z-sukupolven edustajat siirtyvät kovaa vauhtia nuoruudesta aikuisuuteen ja he olettavat saavansa erinomaisia palvelukokemuksia niiltä yrityksiltä, joiden palveluita ja tuotteita he ostavat.

Lähteet

Painetut

Barnes, R. & Kelleher, B. 2014. *Customer Experience for Dummies*. John Wiley & Sons Incorporated. New Jersey.

Berman, B. 2006, Developing an Effective Customer Loyalty Program, *California Management Review*, Vol. 49 Iss. 1, s. 123-148

Bolton, R. 2016. *Service Excellence: Creating Customer Experiences that Build Relationships*. Business Expert Press. New York.

Butscher, S.A. 2016. *Customer Loyalty Programmes and Clubs*. 2. painos. New York. Routledge

Daffy, C. 2019. *Creating Customer Loyalty. Building Lasting Loyalty Using Customer Experience Management*. Kogan Page Limited.

Fratričová, J. & Kirchmayer, Z. 2018. Barriers to Work Motivation of Generation Z. *Journal of Human Resource Management*, Vol. 22 Iss. 2, s. 28-39.

Fromm, J. & Read, A. 2018. *Marketing to Gen Z: the rules for reaching this vast and very different generation of influencers*. Amacom.

Galbreath, J. & Rogers, T. 1999. Customer Relationship Leadership: A Leadership and Motivation Model for the Twenty-First Century Business, *The TQM Magazine*, Vol. 11 Iss. 3, s. 161-171

Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K.-J., Edvardsson, B., Sundström, E. & Andersson, P. 2010. A Customer-dominant Logic of Service. *Journal of Service Management*. Vol. 21, Iss. 4, s. 531-548.

Inayatullah, S. 2008. Six Pillars: Futures Thinking for Transforming. *Foresight*. Vol. 10, Iss. 1. s. 4-21.

Kapoor, C. & Solomon, N. 2011. Understanding and Managing Generational Differences in the Workplace, *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, Vol. 3 Iss. 4, s. 308-318

Lemon, K. & Verhoef, P. 2016. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*. Vol. 80 Iss. 6. s. 69-96.

Lewis, L. 2008. *10 Steps to Successful Meetings*. ASTD Press. Yhdysvallat.

Magids S., Zorfas A., Leemon D. 2015. The New Science of Customer Emotions: A Better Way to Drive Growth and Profitability, *Harvard Business Review*, Vol. 93 Iss. 11, s. 66-77

Mascarenhas O. A., Kesavan R., Bernacchi M. 2006, Lasting Customer Loyalty: A Total Customer Experience Approach, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 23, Iss. 7, s. 397-405

Maslow, A. 1943. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. Vol. 50, Iss. 4, s. 370-396.

McLean, G. & Wilson, A. 2016. Evolving the Online Customer Experience...Is There a Role for Online Customer Support?. *Computers in Human Behaviour*, Vol. 60, s. 602-610.

- Meristö, T., Laitinen, J. & Tuohimaa, H. 2012. Scenario Filter Model as an Innovation Catalyst. ISPIIM Innovation Symposium. Seoul, Korea.
- Meyer, C. & Schwager, A. 2007. Understanding Customer Experience. Harvard Business Review. Vol. 85, Iss. 2, s. 116-126.
- Miller, J. 2018. 10 Things You Need to Know About Gen Z. HR Magazine. Vol. 63, Iss. 7, s. 51-56.
- Nicolae, L., Tanasescu, D., Popa, V. 2013. Customer Expectations Management. Valahian Journal of Economic Studies, Vol. 4 Iss. 3. s. 91-100
- Ojasalo, K., Koskelo, M. & Nousiainen, A. 2015. Foresight and Service Design Boosting Dynamic Capabilities in Service Innovation. The Handbook of Service Innovation. Springer.
- Papke E. 2013, True Alignment: Linking Company Culture with Customer Needs for Extraordinary Results, AMACOM
- Payne, A. & Frow, P. 2013. Strategic Customer Management: Integrating Relationship Marketing and CRM. Cambridge University Press. Cambridge. United Kingdom.
- Plattner H., Meinel C., Leifer L. 2011, Design Thinking: understand - improve - apply, Berlin: Springer
- Priporas C.-V., Stylos N., Fotiadis A. K. 2017. Generation Z Consumers' Expectations of Interactions in Smart Retailing: A Future Agenda, Computers in Human Behaviour, Vol. 77, s. 374-381
- Reason, B., Lovlie, L. & Flu, M. 2016. Service Design for Business. A Practival Guide to Optimizing the Customer Experience. John Wiley & Sons. New Jersey.
- Shaw, C., Dibeehi, Q. & Walden, S. 2010. Customer Experience: Future Trends and Insights. Palgrave Macmillan.
- Singh A. 2014. Challenges and Issues of Generation Z, Journal of Business and Management, Vol. 16 Iss. 7, s. 59-63
- Stickdorn, M. & Schneider, J. 2012. This Is Service Design Thinking: Basics - Tools - Cases. BIS Publishers. Amsterdam.
- Uyar A. 2018, Evaluation of Customer Loyalty Implementations by Consumers, Journal of Business Research Turk. Vol.10 Iss. 1. Isarder
- Walden, S. 2017. Customer Experience Management Rebooted: Are You an Experience Brand or an Efficiency Brand?. Palgrave Macmillan Limited. United Kingdom.
- Weinstein, A. & Ellison, H. 2012. Superior Customer Value: Strategies for Winning and Retaining Customers. CRC Press. Taylor & Francis Group. Boca Raton, Florida, USA.
- Yang, Z. & Peterson, R.T. 2004. Customer Perceived Value, Satisfaction, and Loyalty: The Role of Switching Costs. Psychology & Marketing. Vol. 21, Iss. 10. s. 799-822.

Sähköiset

- Almquist E., Senior J., Bloch N. 2016. Harvard Business Review: The Elements of Value, viitattu 12.10.2019. <https://hbr.org/2016/09/the-elements-of-value>
- CapGemini. 2015. Fixing the Cracks: Reinventing Loyalty Programs for the Digital Age. Viitattu 9.12.2019. <https://www.capgemini.com/resources/fixing-the-cracks-reinventing-loyalty-programs-for-the-digital-age/#>
- Chekal, R. 2019. How Dot Voting Can Democratize Your Next Big Idea. Viitattu 6.12.2019. <https://www.tablexi.com/dot-voting>
- Convay M. 2006, An Overview of Foresight Methodologies, Thinking Futures, viitattu 14.11.2019. <https://tinyurl.com/wj8c4sf>
- Coulombe, N. 2015. 6 Easy Steps to Create a Customer Loyalty Program. Business Development Bank of Canada. Viitattu 2.12.2019. <https://www.bdc.ca/en/blog/pages/6-steps-create-customer-loyalty-program.aspx>
- Dam, R. & Siang, T. 2019. Stage 3 in the Design Thinking Process: Ideate. Viitattu 6.12.2019. <https://www.interaction-design.org/literature/article/stage-3-in-the-design-thinking-process-ideate>
- Elmansy, R. 2015. SWOT Analysis: Exploring Innovation and Creativity within Organizations. Viitattu 6.12.2019. <https://www.designorate.com/swot-analysis-innovation-creativity/>
- Fasilitointiareena. 2016. The World Café. Viitattu 6.12.2019. <https://fasilitointiareena.com/fasilitointipankki/tyokaluja/kahvilatyoskentely/>
- Forbes -lehden internet-sivut. 2019. Hakutulokset sanalla 'Generation Z'. Viitattu 29.11.2019. <https://www.forbes.com/search/?q=Generation%20Z>
- Jalonen, H., Lehti, M., Tonteri, A., Koskelo, M., Nousiainen, A.K. & Jäppinen, T. 2017. Signaaleista tulevaisuustarinoihin: Ennakoinnin lyhyt käsikirja. Viitattu 6.12.2019. <http://julkaissut.turkuamk.fi/isbn9789522166524.pdf>
- Karreinen, L. 2013. Osallistavat menetelmät järjestö- ja aikuiskouluttajille. Viitattu 4.12.2019. <https://www.slideshare.net/LariKarreinen/osallistavat-menetelmat-jarjesto-ja-aikuiskouluttajille>
- Lesonsky, R. 2017. 6 Features of Effective Loyalty Programs. Small Business Trends. Viitattu 2.12.2019. <https://smallbiztrends.com/2017/03/features-of-effective-loyalty-programs.html>
- Liedtka, J. & Ogilvie, T. 2018. 10 Design Thinking Tools: Turn Creativity and Data into Growth. Viitattu 4.12.2019. <https://ideas.darden.virginia.edu/10-design-thinking-tools-turn-creativity-and-data-into-growth>
- Mannheim, K. 1927. The Problem of Generations. Viitattu 29.11.2019. <http://marcuse.faculty.history.ucsb.edu/classes/201/articles/27MannheimGenerations.pdf>
- MindTools. 2016. Brainstorming: Generating Many Radical, Creative Ideas. Viitattu 4.12.2019. <https://www.mindtools.com/brainstm.html>
- Robinson D. 2016. Customer Loyalty Programs: Best Practices, Haas School of Business, University of California, viitattu 14.11.2019. <https://tinyurl.com/wmp7qbr>

- Stevens, E. 2019. How to Run an Effective Ideation Workshop: A Step-by-step Guide. Viitattu 2.12.2019. <https://uxplanet.org/how-to-run-an-effective-ideation-workshop-a-step-by-step-guide-d520e41b1b96>
- Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M., Schneider, J. 2018. This is Service Design Doing. Co-Creationg Journey Maps. Viitattu 16.5.2020. <https://www.thisisservicedesigndoing.com/methods/journey-mapping>
- Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M., Schneider, J. 2018. This is Service Design Doing. Secondary Research. Viitattu 16.5.2020 <https://www.thisisservicedesigndoing.com/methods/secondary-research>
- Suomen virallinen tilasto. 2018. Suomalaisten matkailu. Viitattu 20.5.2020. https://www.stat.fi/til/smat/2018/smat_2018_2019-03-28_tie_001_fi.html
- Tschimmel, K., Santos J., Loyens, D., Jacinto, A., Monteiro, R. & Valença, M. 2015. Research Report D-Think. Viitattu 4.12.2019. http://www.d-think.eu/uploads/1/6/2/1/16214540/researchreport_d-think-dv.pdf
- Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 2019. Matkailun toimialaraportti. Viitattu 19.5.2020. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161292/TEM_3_2019_Matkailun_toimialaraportti.pdf
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2019. Matkailu lukuina. Viitattu 19.5.2020. <https://tem.fi/mat-kailu-lukuina>
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2019. Kevään 2019 toimialojen näkymät: Matkailuala. Viitattu 19.5.2020. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161641/Matkailualan_nakymat_kevat_2019.pdf
- Uncles, M., Dowling, G., Hammond, K. 2002. Customer Loyalty and Customer Loyalty Programs. Viitattu 25.5.2020. https://www.researchgate.net/profile/Grahame_Dowling/publication/235361557_Customer_Loyalty_and_Customer_Loyalty_Programs/links/0deec5240fc8c4a8bf000000.pdf
- The World Café. 2015. World Café Method. Viitattu 6.12.2019. <http://www.theworld-cafe.com/key-concepts-resources/world-cafe-method/>

Julkaisemattomat

Asiakasuskollisuusohjelman historia. Case yrityksen intranet. 19.11.2019. Helsinki.

Asiakasuskollisuusohjelma. Case yrityksen intranet. 19.11.2019. Helsinki

Tableau -taulu. 2019. Case yrityksen tietokanta. 19.11.2019. Helsinki

Kuviot

Kuvio 1: Jäsenten ikäjakauma, edelliset 12 kk (Tableau -taulu 2019)	17
Kuvio 2: Ei-jäsenten ikäjakauma, edelliset 12kk (Tableau-taulu 2019).....	17
Kuvio 3: Jäsenien ja ei-jäsenien prosenttiosuudet ikäluokittain (Tableau-taulu 2019)	18
Kuvio 4: Maslow'n tarvehierarkia (Maslow 1943)	19
Kuvio 5: Tarpeiden vaikutus toimintaan, mukaelma FIRO teoriasta (Blackman 2012)	20
Kuvio 6: Arvopyramidi (Almquist ym., 2016.)	25
Kuvio 7: Service Innovation Model Grounded on Foresight and Service Design (Ojasalo, Koskelo & Nousiainen 2015)	30
Kuvio 8: Kehittämistyön aikataulu	32
Kuvio 9: Trendikorttipohja (Jalonen ym. 2017)	41
Kuvio 10: Skenaariosuodattimien pohja	43
Kuvio 11: Kuva skenaariotyöpajassa ideoidusta asiakastarinasta	49
Kuvio 12: Skenaariosarjakuva ja yhteinen pistesaldo ryhmän prototyyppi	52
Kuvio 13: Asiakaskokemustyöpajan tutustumistehtävä.....	53
Kuvio 14: Parannellun asiakaspolun osa visualisoituna	56
Kuvio 15: Tiedostava matkailu trendikortti	62
Kuvio 16: Tiedostava matkailu trendikortin trendi-ilmentymät.....	63
Kuvio 17: Tiedostava matkailu trendikortin skenaariosuodattimet.....	64
Kuvio 18: Tekoäly markkinoijana trendikortti	66
Kuvio 19: Tekoäly markkinoijana trendikortin trendi-ilmentymät.....	67
Kuvio 20: Tekoäly markkinoija trendikortin skenaariosuodattimet.....	68
Kuvio 21: Biometrinen kanta-asiakkuus trendikortti.....	71
Kuvio 22: Biometrinen kanta-asiakkuus trendikortin trendi-ilmentymät	72
Kuvio 23: Biometrinen kanta-asiakkuus trendikortin skenaariosuodattimet	73
Kuvio 24: Konseptiaihiosarjakuva 18-vuotissyntymäpäivän muistamisesta	80
Kuvio 25: Konseptiaihiosarjakuva ilmastokompensoinnista	81

Kuvio 26: Konseptiaihiosarjakuva ystävien kanssa yhdessä kerättävästä pistesaldosta	83
Kuvio 27: Konseptiaihiosarjakuva jäsenyyden suosittelusta	84
Kuvio 28: Konseptiaihiosarjakuva palkinnoista ja pelillisistä elementeistä	85
Kuvio 29: Konseptiaihiosarjakuva Millainen asiakas olet? -testistä	86
Kuvio 30: Yhteinen pistesaldo konseptiaihioon perustuva prototyyppi	88
Kuvio 31: Palkintojen ja pelillisten elementtien konseptiaihiosarjakuvaan perustuva prototyyppi	89
Kuvio 32: Millainen risteilijä olet? -testi konseptiaihiosarjakuvaan perustuva prototyyppi	90
Kuvio 33: Asiakasuskollisuusohjelman tunnuspiirteet	94
Kuvio 34: Näyttökuvat mobiiliapplikaation prototyypistä.....	95
Taulukot	
Taulukko 1: Vaikuttavimmat emotionaaliset motivaattorit (Magdis, ym. 2015, 69)	21
Taulukko 2: Kehittämistyössä käytetyt työkalut ja prosessimallin vaihe, johon ne liittyvät ..	34

Liitteet

Liite 1: Tulevaisuustyöpajan suunnitelma ja aikataulu	112
Liite 2: Skenaariotyöpajan suunnitelma ja aikataulu.....	113
Liite 3: Matkustajakokemustyöpajan suunnitelma ja aikataulu.....	114
Liite 4: Työpajojen ennakkotehtävien kysymykset	115

Liite 1: Tulevaisuustyöpajan suunnitelma ja aikataulu

VAIHE	ALLOTUS	KLUSTERINTI	TRENDIAHOT	TAUKO	TRENDIKORTTIEN RAKENNUKSEN	TRENDIKORTTIEN ESITTELY	TAUKO	SKENAARIOIDEN RAKENNUKSEN	SKENAARIOIDEN ESITTELY	LOPETUS
Miksen	Aloitusseurat ja ryhmätyönnäköinen. Postit: pöytä tussit ja laulut	Signaalit leikataan rititöissä, jaotellaan löyhäreden temojen mukaan pöydiksi	Ryhmittä valitsevat ne temat signaaleista, jotka nousevat eteen esille. Temoissa olevat signaalit jaotellaan hiotsight - insight - foresight: jolle ja sen lisäksi trendille esittäen muutosajurit, trendillemmentymät ja vaikutukset, joita trendillä on toimijoihin	LOUNAS	Ryhmittä kirjoittavat trendikorttipöytäin seuraavat tiedot: Trendin nimi, kuvaus trendistä, miten trendi vaikuttaa yhteiskunnassa, trendiä ajavat muutosvoimat ja trendin ilmennyminen nykyään	Jokainen ryhmä esittelee vuorollaan trendikorttinsa ja perustelut miksi ovat päättäneet tiettyä trendikorttia (3x 10 min)	KÄY	Ryhmittä rakentavat tulevaisuuden skenaarioita trendikorttinsa pohjalta. Tässä skenaarioita case yrityksestä kirjoitettu SIVOT -analyysi sekä markkina-, yhteiskunta- ja teknologia suodatin	Skenaarioiden esittely ja lyhyt keskustelu ja palaute (3x 10 min)	Lopetusseurat, lajajaksien jako ja hyväntuulimateriaalin tuottaminen
Aika	Herättää ajatuksia, keksimistä yhteistyönä, informoi									
	Esimmäinen vaihe trendikorttien rakentamisessa									
Miksi	Toinen vaihe trendikorttien rakentamisessa,									
	Trendikorttien rakentamisen viimeinen vaihe									
Tavoite	Saada osallistujat samalle viivalle, informoida työpajan aikataulusta, tavoitteista ja yleistä selkeä rohkaisista									
	Osallistujat saavat ymmärtöksen mikääläisen aihepiirin kanssa ovat tekemisissä ja analysoivat vielä tarkemmin mitä temoja kussakin aihepiirissä nousee.									
Tulokset	Ryhmittä selkeä käsitys siitä, milläiset trendikortit rakentavat materiaali jaotella trendikorttien kirjoittamista varten									
	Osallistujat ryhmätyönnäköisesti ja valinnalla työskentelevin. Työpajan palautteet saivat									
Tavoitteet	Signaalit analysoitu ja klusteroitu teemoittain									
	Signaali klusteroiduista poimittu muutama trendi, johon löytyy signaaleista menneisyys, nykyisyys ja todistettua tulevaista									
Tavoitteet	1-3 trendikorttia rakennettuna									
	Trendikortit esiteltynä muille ryhmille ja mielipiteet jaettuna niiden osalta.									
Tavoitteet	Fikkipaperit/steaattista paperit, postit/laupuja, tussit									
	Trendikorttipöytä, kynä ja SIVOT Mega trendikortit apuna muutosvoimissa									
Tavoitteet	Fikkipaperit/steaattista paperit, tussit, suodatin pohjat									
	Trendikorttien pohjalta rakennetut tulevaisuuden skenaariot									
Tavoitteet	Skenaarioiden esittely ja mielipiteiden vaihto niiden osalta.									
	Kaikki osallistujat hyväillä mielillä kolmakkalle.									
Tavoitteet	Givaraasi									

Liite 2: Skenaariotyöpajan suunnitelma ja aikataulu

VAIHE	ALOTUS	ALKUÄMMITTELY	IDEOINTI	YHTEYSPÖYTYMINEN	ESITTELY	TALKO	IDEOINTI	PROTOTYPOINTI	ESITTELY	LOPETUS
Miten	Alkusanat, aihetulkinto, ryhmätyöminen (piirrä-kuntalehtisy)	me-ve-us, ammuttevat ryhmille: jäsenet, jäseneksi liittymisen ja jäsenyden tunnistaminen, markkinointi ja vertaistia	mind-map 20 min intent statement 10 min brainwriting 5 min	storyboard, scenario comic tai customer journey ryhmä päättää	tuosten esittely muille + keskustelu ja kysymykset 3x 10 min	LOUNAS	World Café x 2 3 ryhmää, 3x 5 min keskustelut	3 hengen ryhmät rakentavat prototyypin/sketchin 3 parhaaksi äänestettävistä konseptihioista	Ryhmä esittelevät prototyypit muille + kysymykset ja keskustelu (3x 15 min)	Loppusanat ja lähikäsien jako sekä hyvän kotimatkan töhutus.
Miksi	Osallistujat rentoutuvat, ryhmätyöminen onnistuu, tyo lähtee käyntiin.	Ryhmät saavat ajatukset kasaan aiheeseen liittyen ja aloittavat keskustelun itseheksimään ideoista.	Mitä enemmän ideoita ryhmällä on käytettävissä ennen niiden suodattamista sen parempi lopputulos.	Ideoiden kokonaisuus ja analisoimiseksi + huomioiden visuaalisoinniseksi	Saadaan kuulla ja nähdä ryhmällä erityis ja ajatukset sekä mahdollisuus tehdä tarkentavia kysymyksiä tuoksista	Osallistujat saavat tuntea ja keskustella ollessa olemassa konsepti-ideoista	Saada tietoa siitä, mikälaisia tunteita ja ajatuksia uudet konseptihiot herättävät	Lopettaa nuorten mielestä parhaat mahdolliset konseptihiot ja parantaa niitä heidän näkemystensä pohjalta.	Saada näkökulle yhteisymmärrys mitä kaikkea päivän aikana on mukana tiilis työpajassa.	Koko päivän ja matkan yhteenvedot kiitos osallistujille jäsenistä ja ideoista.
Tavoite	Saada osallistujat rentoutumaan ja tutustumaan toisiinsa	Suunnata ajatukset ryhmässä valittuun aiheeseen, ja herättää ajatuksia	Kerätä mahdollisimman paljon ideoita, joita ryhmä voi myöhemmin lähteä purkamaan ja arvioimaan	Kooda kokonaisuus ryhmän teemaista aiheesta	Saada selkeä päätös ammuttavan osuuden työpajassa.	Saada tietoa siitä, mikälaisia tunteita ja ajatuksia uudet konseptihiot herättävät	Lopettaa nuorten mielestä parhaat mahdolliset konseptihiot ja parantaa niitä heidän näkemystensä pohjalta.	Saada näkökulle yhteisymmärrys mitä kaikkea päivän aikana on mukana tiilis työpajassa.	Koko päivän ja matkan yhteenvedot kiitos osallistujille jäsenistä ja ideoista.	
										30 min
Tulokset	Koko ryhmä osallistuu iltoja tulevana päivänä	Kaikki teemat aiheena ovat keskitettyinä siihen	Ryhmillä on paljon teema-aiheita, joita ryhmä voi myöhemmin lähteä purkamaan ja arvioimaan	Ryhmillä esittävät kokonaisuus omasta teema-aiheesta	Ammuttavan osuuden selkeä päätös lopputulokseen.	Käsitellään osuuden selkeästi lopputulokseen.	Käsitellään osuuden selkeästi lopputulokseen.	Käsitellään osuuden selkeästi lopputulokseen.	Käsitellään osuuden selkeästi lopputulokseen.	Käsitellään osuuden selkeästi lopputulokseen.
Tavoitteet	Tyyliä A4 -paperilla, kynä, tussia	Posti-työ, tussityö	fiipppopaperia, erivärisiä tussia, intent statement (pohja A4)	tussia, fiipppopaperia, posti-työ	Videoitellään	konseptihiot, tussia, fiipppopaperi	paperia, tussia, posti-työ, leipijä	Videoitellään	Lähikäsit	
										30 min

Liite 3: Matkustajakokemustyöpajan suunnitelma ja aikataulu

VAIHE	INFO	HAAVUUNNI	AUOTUS	ASIAKASPOLKU	TUNNEKAAVAT	TAAKO	PARAMUKSET	TARINA	LOPETUS
Miten	Ohjeituksen antaminen osallistujille työpöjan tarkoituksista ja haavunoinnista	Asiakaskokemuksen haavunoinni jokaisen osallistujan omasta näkökulmasta	Ryhmäytyminen Pöytäkuuntele-hyisy (4x 2 min)	Tehdyt haavunot kirjataan post-it lapuille ja kaikki ryhmän haavunot asetetaan aikajajalle	Alkajanaista ympyröidään negatiiviset kokemukset puolisella, positiiviset kokemukset vihreällä ja neutraalit sinisellä	KAHI	Ryhmit luovat uuden asiakaspolun, jossa on paranneltu negatiiviset ja neutraalit kokemukset	Ryhmit kertovat uuden asiakaspolun tarinallisesti muille osallistujille.	Loppusaat ja lähtökästen jalko osallistujille.
	Aika	15 min	15 min	50 min	20 min	15 min	50 min	20 min	10 min
Miksi	Ryhmiä tehdä mitä heillä odotetaan, tiedetään mitä tapahtuu ja tunnetat itsensä tervetulleiksi.	Osallistujat saavat vapaasti tehdä haavunot ja käyttäessään case yrityksen palvelua.	Osallistujien vielä parempi ryhmäytyminen, jään murttaminen ja iloisen mielen luominen	Osallistujat äsentiävät kaikki keräämänsä haavunot ja saavat kokonaisuvan palvelusta	Ryhmit tuottavat negatiiviset ja positiiviset aspektit palvelusta sekä ne, mikä voisivat parantaa sitä ja muuttua neutraaleista positiivisiksi.		Parannukset asiakaspolkuun nuorten näkökulmasta, jäsennely lähestymistapa osallistujille	Jokaiselle osallistujalle tulee käsitys kaikista ideoista mitä on tehty ja saavat palautetta omasta työstään muilta osallistujilla.	Kaikki osallistujat jaa hyvä mieli osallistumisesta.
Tavoite	Tiedonjako lähtöjoiden kesken	Riittävä määrä haavunot ja kerättyvä yhteiskehittämistä varten	Jokaisella osallistujalla turvallinen ja iloinen olo, jota voidaan aloittaa työskentelev	Haavunot analysoitu ja asetettu aikajajalle, helppo jättää työskentelevä	Näkemys siitä, mikä ovat parhaat, huonimmat ja ei niin kiivat kohdat nuorten mielestä		Näkemys sen saamisesta siitä, mikä ovat tärkeimmät parannusehdotukset ryhmän mielestä.	Kuulla kommentteja kaikista ratkaisuista ja vetää työpöjää yhteen.	Innoittaa nuori ja kertoamaan mielipiteensä myös jalkossa.
Tulokset	kaikilla osallistujilla tieto, mitä työpöjan aikana tapahtuu.	Osallistujilla uusia huomioita mahdollisimman laajalla skaalalla palvelusta.	Ryhmit innostaan aloittamaan työt ja kaikki positiivinen asenne	Jokaisella ryhmällä valmiina myyminen asiakaspolku	Asiakaspolussa selkeästi merkittävät tunnekaadat ja parhaat/huonimmat kohdat.		2-3 uusia asiakaspolkuja, jossa negatiiviset/ neutraalit kokemukset on korvattu paremmilla.	Jokainen ryhmä on päässyt esittelemään oman tuotoksensa ja perustelemaan päätöksistään + saatu enemmän ymmärtävää tarinoiden kautta	Kaikki osallistujat hyviä mielillä kotimatalle.
Tarvikkeet	Jaettava aikataulu		A4 paperia, kynät/lussit	Flappi paperia/istaattisista paperia, lussit, post-itit	puurisiet, siniset ja vihreät lussit		Tussia, post-ittejä, Risteilijän matkia-pöjia,	Videointi + äänitys	Lähtökassit

Liite 4: Työpajojen ennakkotehtävien kysymykset

Tulevaisuustyöpaja:

Markkinointi ja mainonta

- Missä näet päiväsi aikana mainoksia ja markkinointia?
- Missä haluaisit nähdä mainoksia ja markkinointia?
- Missä et haluaisi nähdä mainoksia ja markkinointia?
- Minkälaisia ajatuksia ja tunteita mainonta sekä markkinointi sinussa herättävät?

Matkailu

- Minne, kenen kanssa ja milloin olet matkustellut edellisen parin vuoden aikana ja onko sinulla tulossa matkoja tämän vuoden aikana?
- Matkustatko mielestäsi tällä hetkellä riittävästi vai haluaisitko matkustaa enemmän tai vähemmän kuin tällä hetkellä?
- Mikä on unelmakohteesi?
- Millaisia ajatuksia, unelmia, huolia tai pelkoja sinulla on matkailuun liittyen?

Kanta-asiakkuudet

- Minkälaisia kanta-asiakkuuksia tai jäsenyyksiä sinulta löytyy?
- Käytätkö kaikkia kanta-asiakkuuksia tai jäsenyyksiä säännöllisesti?
- Koetko olevasi uskollinen asiakas, vai vertailetko palvelut aina ennen ostopäätöstä?
- Minkälaisia ajatuksia asiakasuskollisuus herättää?

Asiakaskokemustyöpaja:

Sinä matkailijana ja matkan varaajana

- Mitkä ovat syyt matkustamisellesi/matkustamatta jättämisellesi?
- Mistä, milloin ja miten teet matkavarauksia?
- Vertailetko paljon matkan hintoja ennen ostopäätöstä?

Sinä matkalla

- Suunnitteletko matkan jokaisen päivän ennakkoon vai jätätkö suunnitelmat auki?
- Minkälaista tietoa etsit matkaan liittyen ennen matkan varaamista ja matkan alkua?
- Löydätkö helposti toivomasi tiedon matkan aikana?

Sinä matkan jälkeen

- Kirjoitatko usein arvosteluja matkakohteestasi?
- Oletko saanut matkojesi jälkeen tarjouksia vastaavalle matkalle?
- Oletko saanut ja vastannut matkasi jälkeen sinulle lähetettyihin kyselyihin?

Skenaariotyöpaja:

Suosittelisitko?

- Kerrotko ystävillesi ja/tai läheisillesi, jos olet saanut hyvää palvelua, vai jaatko vain huonoja kokemuksia?
- Minkälaisesta kokemuksesta kertoisit ystävillesi tai läheisillesi?

- Minkälainen kokemus saa sinut kirjoittamaan siitä jollekin SoMe alustalle, palautetta yritykselle tai arvostelusivustolle?

Käyttäisitkö?

- Mikä on negatiivisen kokemuksesi asiakkaana?
- Hylkäätkö palvelun tai tuotteen heti ensimmäisen vastoinkäymisen tullessa, vai annatko uuden mahdollisuuden?
- Uskallatko tai haluatko kokeilla sellaista palvelua, josta ystäväsi ja lähipiirisi ei pidä ollenkaan?

Mitä vastineeksi ja mikä motivoi?

- Mikä on paras etu, jonka olet saanut yritykseltä kanta-asiakasetuna tai -lahjana?
- Minkälaisia etuja toivoisit saavasi kanta-asiakkaana tai palveluita jatkuvasti käyttävänä?
- Mieti, toimivatko erilaiset edut ja alennukset oikeasti kohdallasi motivaattorina, vai teetkö päätöksen ostosta jonkun muun perusteella?