

Kati Kilpeläinen-Turunen

# Kohti monikanavaista palvelukokemusta lemmikkialan yrityksessä

Opinnäytetyö  
Restonomi YAMK  
Syksy 2021



KAMK • University  
of Applied Sciences

## Tiivistelmä

**Tekijä:** Kilpeläinen-Turunen Kati

**Työn nimi:** Kohti monikanavaista palvelukokemusta lemmikkialan yrityksessä

**Tutkintonimike:** restonomi YAMK

**Asiasanat:** asiakasymmärrys, asiakaskokemus, monikanavaisuus, yhteiskehittäminen, muotoiluajattelu, palvelumuotoilu, lemmikkiala

Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö on laadullinen tapaustutkimus, jossa edettiin palvelumuotoilun vaiheiden mukaisesti. Työn lähtökohtana oli kehittää toimeksiantajayrityksen Yritys X:n tarjoamaa asiakaskokemusta. Työ tavoitteena oli kasvattaa toimeksiantajan ymmärrystä kuluttaja-asiakkaistaan, heidän asiakaspoluistaan ja kanavista sekä mistä tekijöistä muodostui kuluttaja-asiakkaiden asiakaskokemus. Tiedonhankintatapoina käytettiin havainnointia ja haastatteluja. Ideointivaiheessa järjestettiin myös osallistava työpaja.

Tämän kehittämistyön teoriapohja perustuu asiakaskokemukseen ja sen kehittämiseen, muotoiluajatteluun, yhteiskehittämiseen ja palvelumuotoiluun. Teoriataustassa on käsitelty myös asiakasymmärrystä, arvolutapausta, monikanavaisuutta sekä brändin, tunteiden ja tunnelman vaikutusta kokonaisvaltaiseen asiakaskokemukseen. Palvelumuotoilussa on tärkeää ymmärtää myös missä kontekstissa kehittämistä tehdään, joten työssä on esitelty myös lemmikkialaa ja sen trendejä, joista merkittävin on lemmikkivanhemmuus. Kehittämistyön pohjana käytettiin Design Councilin tuplatimanttimallia, johon yhdistettiin Juha Tuulaniemen viisivaiheista mallia. Palvelumuotoilulle on tyypillistä, että lopullinen tutkimusongelma kirkastuu vasta prosessin edetessä. Ensimmäisenä muodostettiin design brief, joka kertoo tutkimuksen lähtökohdat ja taustat. Esitutkimuksessa muodostettiin esiymmärrys monista eri lähteistä, muun muassa erilaisista kotimaisista ja kansainvälisistä tutkimuksista toimialasta sekä toimeksiantajan aikaisemmista tutkimuksista ja asiakastiedosta. Esitutkimuksessa tärkeimmiksi asioiksi nousi huomioida, että lemmikinomistajat elävät tunteitaan voimakkaasti lemmikkinsä kautta ja tekevät ostopäätöksiään tunteen perusteella.

Tutkimusvaiheessa kasvatettiin asiakasymmärrystä kuluttaja-asiakkaista haastatteluilla ja havainnoinnin avulla. Haastattelut tehtiin neljälle toimeksiantajan työntekijälle ja viidelle kuluttaja-asiakkaalle. Haastattelut toteutettiin pandemian takia etäyhteyden kautta ja tallennettiin. Haastattelut litteroitiin ja aineisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla, jonka tuloksena syntyi neljä teemaa, joiden pohjalta aloitettiin palvelumallin ideointi. Tässä vaiheessa muodostettiin myös asiakasprofiilit ja asiakaspolut. Tutkimusongelma alkoi kirkastua ja tavoitteeksi otettiin monikanavaisen palvelumallin kehittäminen, jonka jälkeen toimeksiantaja voi jatkaa yksittäisten palveluprosessien kehittämistä. Suunnitteluvaiheessa ideoitiin muun muassa osallistavan työpajatyöskentelyn aikana. Vähitellen palvelumallin konsepti alkoi muodostua ja prototyyppi esitettiin Service Blueprint-kaavion avulla. Pilotointi, implementointi ja arviointi jää toimeksiantajan tehtäväksi tämän kehittämistyön jälkeen.

Kehittämistyön johtopäätöksenä löydettiin kymmenen kehittämisehdotusta, joiden parissa toimeksiantaja voi jatkaa asiakaskokemuksen kehittämistyötään. Tämän työn tuotoksena syntyi toimeksiantajalle asiakaskokemuksen monikanavainen palvelumalli. Tämä työ on luottamuksellinen.

## Abstract

**Author:** Kilpeläinen-Turunen Kati

**Title of the Publication:** Towards a multi-channel service experience in a pet food company

**Degree Title:** Master of Hospitality Management

**Keywords:** customer insight, customer experience, multi-channel, co-design, design thinking, service design, pet industry

This research and development work is a qualitative case study that proceeded according to the stages of service design. The starting point of the work was to develop the customer experience for Yritys X. The aim of the work was to increase the client's understanding of their consumer customers, their customer journeys and channels, and the factors that formed the customer experience of consumer customers. Observations and interviews were used as methods of obtaining information. An inclusive workshop was also held during the brainstorming phase.

The theoretical basis of this development work is based on customer experience and its development, design thinking, co-design and service design. The theoretical background has also dealt with customer insight, value proposition, multi-channel and the impact of brand, emotions and atmosphere on the overall customer experience. In service design, it is also important to understand the context in which development takes place, so the work also presents the pet industry and its trends, the most significant of which is pet parenting. The design work was based on the Design Council's double-diamond model, which is combined Juha Tuulaniemi's five-stage model. It is typical for service design that the final research problem only becomes clearer during the process. The first step was to create a design brief that explains the starting points and backgrounds of the study. The feasibility study provided an understanding of many different sources, including various domestic and international surveys of the industry, as well as the client's previous surveys and customer data. The most important issues in the preliminary study were that pet owners live their feelings strongly through their pets and make purchasing decisions based on emotion.

In the research phase, customer understanding of consumer customers was increased through interviews and observation. Interviews were conducted with four employees of the client and five consumer customers. The interviews were conducted remotely due to the pandemic and were recorded. The interviews were transcribed and the material was analyzed with the help of content analysis, which resulted in four themes, on the basis of which the ideation of the service model was started. At this stage, customer profiles and customer paths were also created. The research problem began to clear up and the goal was to develop a multi-channel service model, after which the client could continue to develop individual service processes. In the design phase, ideas were conceived during, among other things, participatory workshop work. The concept of the service model began to take shape and the prototype was presented using the Service Blueprint diagram. Piloting, implementation and evaluation will be the responsibility of the client after this development work.

As a conclusion to the development work, ten development proposals were found, with which the client can continue its work on developing the customer experience. The result of this work was a multi-channel service model for customer experience. This thesis is confidential.

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Lemmikkialan kontekstin kuvaus .....	5
3	Palveluajattelun merkitys liiketoiminnassa .....	7
3.1	Asiakaslähtöisyys ja asiakasymmärrys .....	8
3.2	Arvon tuottaminen ja arvolupaus .....	10
3.3	Asiakaskokemus ja sen kehittäminen .....	11
3.3.1	Tulevaisuus on tunteiden aikakausi .....	16
3.3.2	Tunnelman muotoilu .....	18
3.3.3	Brändin merkitys asiakaskokemuksen syntymiselle.....	19
3.4	Monikanavainen asiakaskokemus.....	21
3.5	Asiakaskokemuksen johtaminen.....	24
4	Palvelumuotoilu kehittämismenetelmänä .....	27
4.1	Palvelumuotoilu perustuu muotoiluajatteluun.....	28
4.2	Palvelumuotoilu on muutosjohtamista.....	29
4.3	Palvelumuotoiluprosessin vaiheet .....	30
4.3.1	Palvelupolku ymmärryksen lisääjänä .....	34
4.3.2	Asiakasprofiili ja empatiakartta .....	36
4.3.3	Yhteiskehittäminen osallistaa toimijat kehittämistyöhön.....	36
5	Kehittämistyön toteutus .....	38
5.1	Yritys X:n lähtötilanne.....	39
5.2	Projektiryhmän kokoaminen ja johtaminen.....	39
5.3	Tiedonhankintamenetelmät .....	41
5.3.1	Puolistrukturoitu teemahaastattelu.....	41
5.3.2	Havainnointi.....	42
5.4	Palvelumuotoiluprosessin käytännön toteutus .....	43
5.4.1	Määrittelyvaihe.....	44
5.4.2	Tutkimusvaihe.....	45
5.4.3	Suunnitteluvaihe.....	50
5.4.4	Tuotantovaihe.....	51
5.4.5	Arviointivaihe.....	52

6 Kehittämistyön johtopäätökset .....54

7 Pohdinta.....55

Lähteet .....58

Liitteet

Liite 1 Haastattelukysymykset

Liite 2 Suostumuslomake

Liite 3 Opinnäytetyön aikataulu

## 1 Johdanto

Suomessa joka kolmannessa kodissa asuu jokin lemmikki (Tilastokeskus 2020). Lemmikkiala on kovasti kilpailtu ja kasvaa koko ajan. Myös koronapandemia on osaltaan kiihdyttänyt toimialan kasvua. Lemmikkialan suurin maailmanlaajuinen trendi tällä hetkellä on lemmikkivanhemmuus Pet Parenting, joka tuo uusia palveluja ja liiketoimintamahdollisuuksia alan yrityksille. Lemmikkiala seuraa ihmispuolen trendejä, joten tällä hetkellä kotimaisuus, eettisyys, lähituotanto ja vastuullisuus ovat arvoina suuressa kasvussa myös Suomessa. Tähän haasteeseen pyrkii vastaamaan tämän työn toimeksiantajayritys Yritys X tavoitteenaan kehittää kokonaisvaltaista ja monikanavaisempaa asiakaskokemustaan. Aihe on ajankohtainen, koska toimeksiantaja on kasvuyritys, jonka yhdeksi strategian tavoitteeksi on nostettu asiakaskokemuksen kehittäminen.

Asiakaskokemus syntyy tunteista, tarinoista ja vuorovaikutuksesta – suurin osa erinomaisesta asiakaskokemuksesta on onnistunutta viestintää. Asiakaskokemus tapahtuu aina siinä hetkessä ja on ainutlaatuinen. Keskeisessä roolissa tavoitellun asiakaskokemuksen luomisessa on motivoitunut henkilökunta. Ensin työntekijän täytyy ymmärtää oman työnsä merkitys tässä kokonaisuudessa ennen kuin voidaan alkaa kehittämään asiakkaiden odotuksia ylittäviä kokemuksia. Asiakkaat toimivat tänä päivänä monikanavaisesti, joten jokaisen menestystä tavoittelevan yrityksen kannattaa toimia monikanavaisesti. Asiakas itse päättää milloin ja missä kanavassa hän asioi ja missä järjestyksessä hän kanavia käyttää.

Tämä työ toteutettiin tutkimusotteeltaan laadullisena tutkimuksellisenä kehittämistyönä, joka eteni palvelumuotoilun vaiheiden mukaisesti. Työn lähestymistapana on tapaustutkimus, joka nojaa etnografiseen ja hermeneuttiseen viitekehykseen. Työssä pyrittiin lisäämään toimeksiantajan ymmärrystä kuluttaja-asiakkaistaan ja heidän asiakaspoluistaan ja kanavista sekä mistä tekijöistä muodostuu Yritys X:n asiakaskokemus. Tiedonhankintatapoina käytettiin havainnointia ja haastatteluja. Ideointivaiheessa järjestettiin myös osallistava työpaja. Kehittämistyön tuotoksena syntyi toimeksiantajalle asiakaskokemuksen monikanavainen palvelumalli.

Työn lähtökohdat, tavoitteet ja rajaukset

Tämä opinnäytetyö on laadullinen tutkimus, jossa on tarkoitus ymmärtää tarkasteltavaa ilmiötä kohderyhmän henkilöiden näkökulmasta. Se on induktiivinen tapa tutkia eli tutkimus pyrkii tekemään johtopäätöksiä aineistosta käsin. Työssä teoria ja aineisto käyvät vuoropuhelua. (Puusa & Juuti 2020, 9, 11.) Työssä edetään palvelumuotoilun vaiheiden mukaan ja käytetään palvelumuotoilun menetelmiä. Tapaustutkimuksella saadaan syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa sekä on

mahdollista ymmärtää yritystä ja sen asiakkaita paremmin. Aineisto on monilähteinen, ja aineiston avulla pyritään syvälliseen ja kokonaisvaltaiseen ymmärrykseen. (Ojasalo, Moilanen & Ritolahti, 2009, 52–53.)

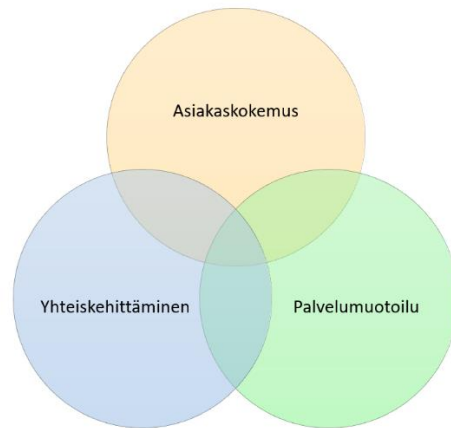
Kehittämistyön pohjana käytetään palvelumuotoilun British Design Councilin (Design Council 2021) Tuplatimantti –prosessimallia yhdistäen siihen Juha Tuulaniemen (2011, 55) prosessimallia. Työssä tehdään yhteiskehittämistä asiakaskeskeisesti valitun projektiryhmän kanssa. Tiedonhankintatapoina käytetään havainnointia ja puolistrukturoitua teemahaastattelua. Lisäksi asiakasymmärrystä kasvatetaan analysoimalla monia aiempia tutkimuksia ja yrityksen omaa asiakastietoa. Haastatteluista saatu aineisto analysoidaan sisällönanalyysin avulla.

Kehittämistyöhön osallistetaan mukaan työntekijöiden lisäksi myös asiakkaat eli lähestymistapa on asiakaslähtöinen. Kehittämistutkimukseen sisältöön liittyy olennaisesti myös asiakasymmärrys, brändiajattelu, tarinat ja tunteet. Palvelumuotoilussa luodaan asiakasprofiileja ja asiakaspolkuja, jotta asiakkaan toiveita, tunteita ja tarpeita ymmärrettäisiin paremmin.

Tutkimusongelmana on lisätä ymmärrystä opinnäytetyön toimeksiantajan, Yritys X:n, kuluttaja-asiakkaista ja heidän asiakaspoluistaan, käyttämistä kanavista sekä asiakaskokemuksen muodostavista tekijöistä. Kehittämistyön tavoitteena on luoda kehittämissuunnitelma, joka vahvistaa toimeksiantajan kuluttaja-asiakkaiden palvelukanavien toimintamalleja sekä monikanavaista asiakaskokemusta. Tutkimuskysymykset ovat: a) Mitkä ovat keskeiset elementit, joista Yritys X:n asiakaskokemus muodostuu?, b) Mitkä ovat kriittisiä asiakaspolun vaiheita, jotka vaativat kehittämistä?, c) Millaisia mittareita tarvitaan asiakaskokemuksen jatkuvaan kehittämiseen?. Apututkimuskysymyksenä on: Millaiset ovat työntekijöiden resurssit toteuttaa tavoiteltua asiakaskokemusta?

Tämä työn lähtölaukauksena oli toimeksiantajan halu muuttaa toimintaansa tuotelähtöisestä asiakaslähtöisemmäksi. Yritys haluaa panostaa jatkossa entistä enemmän erinomaisen asiakaskokemuksen kehittämiseen ja tuottamiseen. Yrityksen lähtötilanteen esittely on luottamuksellinen.

Tämän kehittämistyön teoreettinen viitekehys muodostuu asiakaskokemuksesta, palvelumuotoilusta ja yhteiskehittämisestä (kuva 1). Lisäksi työn keskeisiä käsitteitä ovat asiakasymmärrys, arvon luominen, brändi, palvelullistaminen, moniaistisuus, muotoiluajattelu ja monikanavaisuus.



Kuva 1. Työn teoreettinen viitekehys.

Kohderyhmäksi valikoitui toimeksiantajayrityksen kuluttaja-asiakkaat (B2C), koska yrityksen johto koki, ettei heillä ole tarpeeksi ymmärrystä kuluttaja-asiakkaistaan eikä riittävää asiakastietoa. Työn tuotoksena syntyi palvelumalli, jonka avulla toimeksiantaja pystyy jatkamaan kuluttajien asiakaskokemuksen kehittämistyötä myös tämän tutkimuksen jälkeen.

Tiedonhankinnan menetelminä tässä työssä käytetään puolistrukturoitua teemahaastattelua ja havainnointia. Haastatteluista saatu aineisto analysoidaan sisällönanalyysin avulla. Työkaluina käytetään asiakaspolun ja asiakasprofiilien määrittelyä ja empatiakarttoja sekä SWOT-analyysia ja Service Blueprint-kaaviota. Ideointivaiheessa järjestetään toimeksiantajan työntekijöille osallistava työpajapäivä, jossa tutkija toimi fasilitaattorina.

Tässä kehittämistyössä pyritään vastaamaan tutkimuksen luotettavuuteen kolmella tavalla, joita ovat uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Uskottavuus tarkoittaa, missä määrin suuri yleisö hyväksyy tulokset tosiksi ja luottavat siihen, että aineisto on kerätty asianmukaisesti ja analysoitu huolellisesti. Luotettavuus tarkoittaa, että tutkija pystyy vakuuttamaan muut ammattitaidostaan ja perustelemaan kaikki valintansa. Eettisyydellä tarkoitetaan, että tutkija on koko ajan noudattanut eettisiä periaatteita eikä tutkimuksesta aiheudu haittaa tutkimukseen liittyville henkilöille. Luotettavuutta voi lisätä myös erilaisilla triangulaatioilla. Tässä kehittämistyössä käytetään hyväksi aineistotriangulaatiota eli tutkimuksessa käytetään useita eri aineistoja, kuten haastatteluja, tilastoja ja aikaisempia tutkimuksia. (Puusa ym. 2020, 175, 185.)

Tutkija ei työskentele tässä yrityksessä, mutta on koiranomistaja, -kasvattaja ja työskennellyt lemmikkialalla. Tutkija toimii myös koira-alan asiantuntijana ja kouluttajana. Tutkijalle on kertynyt



omaa kokemuspohjaa ja ymmärrystä lemmikkialasta sekä kohderyhmästä vuosikymmenten aikana reilusti. Tutkija on myös työskennellyt monissa asiakaspalvelua vaativissa tehtävissä, joten asiakasrajapinnassa toimiminen ja asiakkaiden ymmärtäminen on tutkijalle luontevaa. Tutkija uskoo, että toimeksiantajalle on hyötyä siitä, että tutkija on organisaation ulkopuolelta ja pystyy tarkastelemaan asioita myös asiakkaan näkökulmasta.

## 2 Lemmikkialan kontekstin kuvaus

Palvelumuotoilussa ja asiakaskokemuksen kehittämässä on tärkeää ensin ymmärtää, missä kontekstissa kehittämistyötä tehdään. Tässä luvussa tarkastellaan lemmikkialan kontekstia ja haetaan esiymmärrystä siitä, mikä on lemmikkialan tilanne tällä hetkellä ja millaisia lemmikkialan asiakkaat yleisesti ovat. Yritys X:n lähtötilanne on luottamuksellista tietoa.

Lemmikkiala on maailmanlaajuisesti miljardibisnes ja kasvaa koko ajan. Lemmikkialaan kuuluvat lemmikkien myynti, lemmikkiruoat, lemmikkitarvikkeet sekä eläinlääkäri- ja koulutuspalvelut. Tässä työssä tarkastellaan lemmikkialaa koiran- ja kissanruokatuotannon näkökulmasta. Kehittämistyössä huomioidaan lainsäädännöstä rehulaki ja eläinten hyvinvointilaki.

Suomessa on Tilastokeskuksen (2020) mukaan noin 700 000 koiraa ja noin 600 000 kissaa. Koirien määrä kasvaa koko ajan, ja kasvua on osaltaan kiihdyttänyt myös koronapandemia. Lemmikkiala on Suomessa yli miljardin euron markkina. Toimialan keskimääräinen kannattavuus on Kaupparekisterin mukaan heikohko. Pohjoismaiden suurin ja kannattavin alan yritys Suomessa on Musti ja Mirri Oyj. Alan kasvu tulee jatkossa eniten lemmikeille suunnatuista palveluista ja verkkokaupasta. Verkkokaupan puolella kansainvälinen Zooplus haastaa voimakkaasti kotimaisia toimijoita ja kasvattaa suosiotaan Suomessa. Toimialan toimijat jakaantuvat Suomessa selkeästi kahteen pääryhmään: laadukkaisiin, asiantuntevaa palvelua tarjoaviin sekä hinnalla kilpaileviin, itsepalveluun perustuviin yrityksiin. (Aalto 2019.)

Lemmikkeihin käytetään rahaa entistä enemmän, mihin yhtenä syynä on maailmanlaajuinen trendi lemmikkivanhemmuus (Pet Parenting). Se tarkoittaa ihmisten taipumusta kohdella lemmikkejään perheenjäseninä. Tämä trendi on kasvattanut korkealaatuisten premium-ruokien sekä monipuolisemman tuote- ja palveluvalikoiman kysyntää. (Khan 2019; Aalto 2019.) Lemmikinomistajat kaipaavat yhä enemmän samoja hellimisen ja hyvinvoinnin elementtejä lemmikeilleen kuin itselleen. Lemmikinomistaja haluaa ottaa lemmikkinsä mukaan kaikkiin elämäntilanteisiin, olipa kyse juhlapäivästä tai matkailusta. Markkinoille on tullut esimerkiksi koiran jäätelöä ja olutta. (Kaczorowski 2020.) Tutkijan oma näkemys nojaa siihen ilmiöön, että lemmikkialalla ostopäätöksen teossa vaikuttimena ovat vahvemmin tunteet kuin järkiperustaiset syyt. Valintatilanteessa korostuu myös erinomaisen asiakaskokemuksen merkitys.

Maailmanlaajuisesti lemmikkialan trendejä ovat lemmikkivanhemmuuden lisäksi terveysongelmien ennaltaehkäiseminen ravinnon avulla, laatuun panostaminen ja premium-ruokien suosion

kasvaminen sekä vastuullisuus. Lemmikkialanyritykset myös ketjuuntuvat entistä enemmän sekä brändinomistajat perustavat omia verkkokauppoja. Myös lemmikkiruoan kotiinkuljetuspalvelut lisääntyvät. (Aalto 2019.)

Valtaosa Suomessa myytävistä lemmikkiruoista on ulkomailla valmistettua kuivaruokaa. Koirien ja kissojen kuivaruoan tuotanto loppui Suomessa vuonna 2005, ja pääasiassa Suomessa valmistetut ruoat ovat nykyisin olleet raaka- ja märkäruokaa. Kuluttajatutkija Henna Syrjälän mukaan ihmispuolen trendit siirtyvät myös lemmikkialalle. Viime vuosina ihmisten arvoissa ovat lisääntyneet kotimaisuus, lähiruoka, luomu, superfood, puhtaat raaka-aineet sekä wellness-ajattelu, jotka alkavat vähitellen näkyä myös lemmikkiruoan tuotannossa. (Kerola, Koivuranta, Pehkonen, Sorjainen & Vainio 2017.)

Lemmikkialalla vastuullisuuden ja eettisyyden arvostaminen on kovassa kasvussa (Aalto 2019). Tämä tarkoittaa koko lemmikkialaa sekä harrastamista; esimerkiksi koiran kouluttaminen ja sen menetit ovat muuttumassa yhä enemmän eettisempään ja eläintä kunnioittavampaan suuntaan. Myös lemmikkien kasvattamistyössä peräänkuulutetaan tänä päivänä yhä enemmän vastuullisuutta. Uusi valmistelun alla oleva eläinten hyvinvointilaki (Maa- ja metsätalousministeriö 2021) tulee antamaan suuntaviivoja koko alan eettisemmälle tulevaisuudelle. Hiilijalanjäljen vähentäminen on kaikkien tulevaisuudessa menestystä haluavien yritysten perusedellytyksistä (Kaczorowski 2020). Debbie Phillips-Donaldsonin (2021) mukaan ympäristövastuullisuuden lisäksi kuluttajat odottavat yhä enemmän myös sosiaalista ja taloudellista vastuullisuutta lemmikkiruokayrityksiltä. Lemmikkialalla asiakkaat ovat yritys- ja merkkiuskollisia, ja esimerkiksi ruokamerkin vaihtamiseen tarvitaan paljon suosittelijoita.

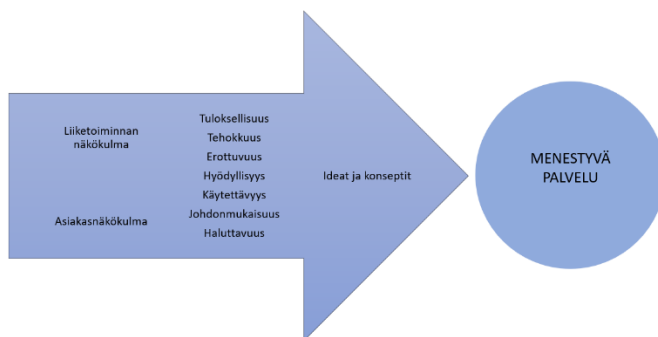
Myös luonnonmukainen ruokinta ja superfood-tuotteet kasvattavat suosiotaan. Tämä käytännössä on tarkoittanut raakaruokintaa, jossa on kotimaista tuotteita olemassa jo vuosikymmenen ajan. Yleensä koiran- ja kissanomistajat jakaantuvat karkeasti joko raakaruokkijoihin tai kuivamuonaruokkijoihin. Nyt on lisääntynyt sekaruokinta, joka tarkoittaa, että ruokinnassa käytetään kuivaruoan kanssa raakaruokaa tai märkäruokaa sekä kotiruokaa. Lemmikinomistajat haluavat nykyisin yhä enemmän tuotteita puhtaista raaka-aineista ilman lisäaineita tai geenimanipulaatiota. Viljattomuus on ollut jo muutaman vuoden kasvanut arvo, koska lemmikeillä on lisääntyneet erilaiset allergiat. (Kaczorowski 2020.) Tulevaisuuden yksi suurimmista trendeistä ennustetaan olevan hyönteisten käyttö raaka-aineina lemmikkiruoissa (Wall 2021).

### 3 Palveluajattelun merkitys liiketoiminnassa

Palveluiden rooli ja merkitys ovat kasvaneet viime vuosikymmenten ajan. Palvelu ratkaisee jonkun asiakkaan ongelman sekä sen pitää tuottaa asiakkaalle arvoa ja hyötyä, josta hän on valmis maksamaan tai uhraamaan aikaansa. Palvelu on prosessi, jonka asiakas kokee ja siinä on merkittävää ihmisten välinen vuorovaikutus. Palvelua on vaikea kopioida, koska se aina tapahtuu juuri sillä hetkellä. Palvelu voi tarjota ainutlaatuisen kilpailuedun, jota ei voi monistaa eikä tuottaa muualla. Palveluiden tulisi olla ominaisuuksiltaan ymmärrettäviä, toiminnaltaan helppokäyttöisiä, säästää aikaa ja olla helposti saatavilla. Asiakkaat odottavat myös entistä tarkemmin räätälöityjä kokemuksia, henkilökohtaista kohtaamista sekä yksilöllisiä tarjouksia ja etuja. Asiakas haluaa, että heidän asiakassuhdettaan arvostetaan ja hänen aiempi toimintansa muistetaan. (Tuulaniemi 2011, 15–16; Koivisto ym. 2019, 22–23.) Miettisen (2016, 78) mielestä palvelulle ominainen piirre on monialaisuus, joka korostuu asiakaslähtöisessä suunnittelussa.

Nykyisin puhutaan palvelullistamisesta eli tuotteiden ja palveluiden väliset rajat hämärtyvät. Palvelullistaminen on muutosprosessi, jossa yritys uudistaa omaa tarjoomaansa pelkästä tavaroiden valmistamisesta tuote-palvelukokonaisuuksien tarjoamiseen. Palvelullistamisen tavoitteena on tyydyttää entistä laajemmin asiakkaiden tarpeita, syventää asiakassuhdetta, saavuttaa kilpailuetua sekä parantaa yrityksen kilpailukykyä. Palvelullistamisen onnistuminen vaatii yritykseltä vahvaa asiakaslähtöisyyttä. (Koivisto ym. 2019, 17.)

Menestyvän palvelun elementit on esitelty alla olevassa kuvassa 2.



Kuva 2. Menestyvän palvelun elementit (Tuulaniemi 2011, 48).

Kuvan 2 mukaisesti asiakas haluaa, että palvelu on hyödyllinen, yksilöllinen, johdonmukainen ja haluttava. Asiakas arvostaa myös mielenpainuvuutta, vaivattomuutta ja luotettavuutta. Yrityksen

näkökulmasta hyvän palvelun ominaisuuksia ovat tuloksellisuus, tehokkuus ja erottuvuus. (Tuulaniemi 2011, 48.)

Palvelupaketti kuvaa palvelun lopputuloksen ja kertoo, millä yksittäisillä osapalveluilla tyydytetään asiakkaan tarpeet. Palvelupaketilla on kaksi ulottuvuutta, ydinpalvelu ja liitännäispalvelut. Ydinpalvelu vastaa asiakkaan keskeiseen ostotarpeeseen. Liitännäispalvelut voidaan jakaa avustaviin palveluihin ja tukipalveluihin. Avustavat palvelut ovat usein välttämättömiä ydinpalvelun käyttämiseksi. Tukipalvelut eivät ole välttämättömiä, mutta vastaavat asiakkaan toissijaisiin tarpeisiin. Tukipalvelut vaikuttavat palvelun käyttäjäystävällisyyteen, lisää palvelun arvoa ja erilais-  
taa palvelun kilpailijoiden tarjonnasta. Palvelupaketti kannattaa tänä päivänä nähdä laajennet-  
tuna palveluntarjoamana, johon sisältyy myös tuotantoprosessi eli saavutettavuus, vuorovaiku-  
tus ja asiakkaan osallistuminen. (Miettinen 2016, 43–45.)

Teknologian kehitys ja globalisaatio ovat avanneet yrityksille mahdollisuuksia kansainvälistyä sekä painetta uudistua jatkuvasti. Aikaisemmin palveluja on tarjottu kotimaan ja paikallisen alueen markkinoille. Nykyisin palveluja voidaan tuottaa aika- ja paikkariippumattomasti ja maailmanlaajuisesti. Asiakkaita on entistä vaivattomampaa palvella verkossa sekä palvelujen siirtäminen sähköisiin kanaviin on tullut yrityksille edullisemmaksi. (Koivisto ym. 2019, 19–20.)

### 3.1 Asiakslähtöisyys ja asiakasymmärrys

Palvelumuotoilussa kaikki on asiakslähtöistä eli keskiössä on ihminen tarpeineen. Tarpeita tyydytetään yrityksen tarjoomalla, mikä onnistuu parhaiten tavaroiden ja palvelun yhdistelmillä. Palvelu tuotetaan useista fyysisistä ja digitaalisista ympäristöistä koostuvassa ekosysteemissä, jossa korostuu järjestelmien ja ihmisten välinen vuorovaikutus. (Tuulaniemi 2011, 33.)

Asiakaskokemuksesta on tullut väline konkretisoida asiakslähtöisyyttä. Asiakslähtöisyys tarkoittaa yrityksen kykyä ennakoida asiakkaiden muuttuvia tarpeita, oppia niistä ja reagoida niihin luomalla ylivertaista arvoa luovia tuotteita ja palveluja. Tavoiteltu kohderyhmä ohjaa yrityksen toimintaa ja sen kehittämistä. Se ei kuitenkaan tarkoita sitä, että asiakkaalle tarjotaan aina kaikkea, mitä hän haluaa. Tuote tai palvelu pyrkii parantamaan ihmisen elämää huomioiden liiketaloudelliset resurssit ja tavoitteet. (Saarijärvi ym. 2020, 21.)

Palvelumuotoilun prosessi alkaa asiakasymmärryksen (customer insight) kasvattamisella ja käyttäjäkokemuksen ymmärtämisellä. Se on empaattista muotoilua, jonka tavoitteena on tunnistaa

piilevät asiakastarpeet. Asiakaslähtöisyyden haasteena on asiakkaan hyvä tunteminen, minkä vuoksi yritys tarvitsee ymmärrystä asiakkaan tarpeista, toiveista, odotuksista, motiiveista ja tavoitteista. Asiakasymmärryksessä on tärkeää ymmärtää asiakkaan käyttäytymistä ja arvonmuodostusta eli mistä elementeistä arvo muodostuu palvelussa asiakkaalle. (Korkiakoski 2019, 191.)

Kun asiakas laitetaan toiminnan keskiöön, silloin palvelu suunnitellaan niille ihmisille, jotka oikeasti tulevat palvelua käyttämään. Tällöin palvelu on asiakkaan todellisten tarpeiden pohjalta suunniteltu, joten myös epäonnistumisen riskit minimoituvat. Palvelumuotoilu pyrkii olemaan ennakoivaa eli proaktiivista. Siinä täytyy tunnistaa myös ihmisten piilevät tarpeet. (Tuulaniemi 2011, 35.)

#### Asiakasymmärryksen mittaaminen

Asiakasymmärryksen kasvattamiseksi kerätään asiakas- ja käyttäjätietoa yrityksen asiakkaista. Käyttäjätietoon sisältyy syvempää ja tarkempaa tietoa asiakkaasta kuin asiakastietoon. Sen avulla voidaan luoda oikeanlainen tuote sen tosiasiallisille käyttäjille. Käyttäjätieto auttaa ymmärtämään asiakaskunnan toiveita, kokemuksia ja käyttäytymistä. Näistä pystytään muodostamaan asiakasprofiileja. (Miettinen 2016, 14.)

Käyttäjätietoa voidaan hankkia kolmella eri tavalla: perinteisillä, mukailuilla ja innovatiivisilla menetelmillä. Perinteisiä menetelmiä ovat markkinatutkimukset ja muut tutkimukset ja kyselyt, jotka tuottavat määrällistä aineistoa. Mukailut menetelmät soveltuvat paremmin suunnittelijoiden tarpeisiin. Näitä ovat esimerkiksi etnografinen tutkimus, videodokumentointi tai tietokoneen ja ihmisen välisen vuorovaikutuksen tutkimus. Innovatiivisille menetelmille on tunnusomaista visuaalinen ja osallistuva luonne. Näitä menetelmiä ovat muun muassa työpajat, prototypointi ja itsedokumentoinnin päiväkirjat. (Miettinen 2016, 63–65.) Tärkeää on myös kuunnella yrityksen asiakasrajapinnassa työskenteleviä työntekijöitä eli etsiä hiljaista tietoa.

Palvelumuotoilussa kehittämisen keskiössä ja asiakasymmärryksen rakentamisessa ovat palvelupolku eli käyttäjän läpikäymä prosessi palvelua käyttäessä, palvelutuokiot sekä vuorovaikutus esineiden, laitteiden, tilojen ja ihmisten eli kontaktipisteiden kanssa muodostaen palvelumaiseman. Palvelutuokio tarkoittaa yksittäistä asiakkaan ja palveluntarjoajan välistä vuorovaikutustilannetta eli palvelun osavaihetta. Kontaktipisteet pyritään suunnittelemaan siten, että ne muodostavat selkeän, strategian mukaisen ja yhdenmukaisen asiakaskokemuksen tapahtuipa se missä kanavassa tahansa. Suunnittelussa on tärkeää miettiä mitkä ovat asiakkaalle kriittisimmät kontaktipis-

teet. Palvelumaisema tarkoittaa kaikkia niitä ympäristöjä, joissa palvelua tarjotaan ja joissa ihminen palvelun kohtaa. Asiakaskokemuksessa on tärkeää huomioida myös palvelun monikanavaisuus. (Koivisto ym. 2019, 35, Miettinen 2016, 49, 51.)

Maulan (2019, 58–59, 65) mielestä asiakasymmärryksessä on tärkeää, että ymmärretään keskiarvojen sijaan yksilöllisiä eroja ja kiinnostutaan myös ääripäistä. Jos keskitytään vain tyyppilliseen, keskimääräiseen asiakkaaseen, helposti päädytään vain vahvistamaan jo olemassa olevia käsityksiä ilman uuden oppimista. Siksi asiakkaan syvälliseen ymmärtämiseen täytyy käyttää aikaa.

Asiakkaan toimintaa tarkasteltaessa täytyy ottaa huomioon myös tulevaisuus. Tällä hetkellä asiakkaan toimintaa ohjaavat trendit ovat tekoäly, itsepalvelu, monikanavaisuus, kanta-asiakkuudet, virtuaaliset assistentit ja ääniohjaus (Maula 2019, 63). Rantasen (2016, 122) mukaan tulevaisuudessa pitäisi puhua asiakasymmärryksen sijasta ihmisten ymmärtämisestä, koska sosiaalisista tarpeista on tullut entistä tärkeämpiä. Ihmisen onnellisuuden määrittää sosiaalisten suhteiden määrä ja laatu. Kaikki kaipaavat arvostusta ja tarve tulla hyväksytyksi. Arvostus on toisen erilaisuuden ja näkökulman arvostamista, myös niissä tilanteissa, joissa ei olla samaa mieltä.

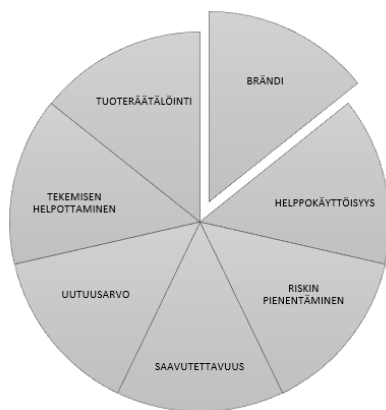
### 3.2 Arvon tuottaminen ja arvolupaus

Koiviston ym. (2019, 18) mukaan palvelutalouden kasvun myötä yritysten ajattelutapa arvontuottamisesta on ollut muutoksessa. Yritykset ovat siirtyneet perinteisestä tuotelähtöisestä ajattelusta palvelulähtöisempään ajatteluun. Siinä huomioidaan enemmän tuotteiden sijaan asiakkaan ja yrityksen välistä vuorovaikutusta sekä näihin liittyviä prosesseja ja hyötyjä. Keskeisessä roolissa arvon tuottamisessa ja sen määrittämisessä on asiakas. Arvon nähdään syntyvän aina asiakkaan ja yrityksen välillä, joten yrityksen tulisi pyrkiä ymmärtämään asiakkaan arvon muodostumista. (Koivisto ym. 2019, 19.)

Yrityksen yksi perustehtävä on luoda arvoa asiakkaalle. Tämän arvon tulisi olla niin merkityksellistä, että asiakas on valmis maksamaan siitä. Arvo tarkoittaa hyödyn ja hinnan välistä suhdetta. Hinta ei aina tarkoita rahallista arvoa vaan myös sitä uhrausta, jonka asiakas joutuu hankinnan eteen tekemään. Arvo muodostuu aina suhteessa aikaisempiin kokemuksiin ja siihen, mitä ihminen arvostaa eli arvo on suhteellista. Arvo voidaan jakaa laadulliseen ja määrällisiin arvoihin. Laadulliseen arvoon kuuluvat muun muassa muotoilu ja asiakaskokemus ja määrällisen arvon määrittävät esimerkiksi hinta ja tekninen laatu. (Tuulaniemi 2011, 16–17.)

Arvolupaus määrittää, miten yritys erottuu kilpailijoista ja tiivistää, mitä se tarjoaa asiakkailleen. Se määrittelee ja kuvaa tuotteen, kohderyhmän, tuotteen ainutlaatuisuuden sekä kertoo asiakas-hyödyn. Asiakkaalla on aina oma odotuksensa saatavasta arvosta. Nämä odotukset muodostuvat aikaisemmista kokemuksista, toiveista, tarpeista, yrityksen viestinnästä ja maineesta. Asiakkaan kokema arvo muodostuu käytännössä yrityksen ja asiakkaan välisestä vuorovaikutuksesta eri koh-taamispisteissä ja kanavissa. (Tuulaniemi 2011, 17.)

Arvolupauksen elementtejä ovat muun muassa brändi, helppokäyttöisyys, tekemisen helpotta-minen, saavutettavuus, tuoteräätälöinti, uutuusarvo ja riskin pienentäminen (kuva 3).



Kuva 3. Arvolupauksen elementtejä (Tuulaniemi 2011, 17).

Brändi ei näy vaan se tunnetaan. Palvelussa on enemmän brändin ja asiakkaan konkreettisia koh-taamispisteitä kuin tavaroissa. Jokainen vuorovaikutustilanne on mahdollisuus kertoa bränditari-naa. Henkilöstö on keskeisessä asemassa brändinrakentajana, mikä on huomioitava myös kehittä-mistyössä. Koko henkilöstö osallistuu erinomaisen asiakaskokemuksen luomiseen, joten kaik-kien täytyy ymmärtää yrityksen strategia, arvot ja tavoitteet. Yhteinen näkemys brändin sisällöstä sitouttaa työntekijät toimintaan. Varsinkin asiakasrajapinnassa työskentelevät työntekijät näyttä-vät omalla toiminnallaan, miten brändi haluaa asiakasta kohdella. (Tuulaniemi 2011, 17, 28.)

### 3.3 Asiakaskokemus ja sen kehittäminen

Tässä aluvuussa käydään läpi asiakaskokemukseen liittyvää teoreettista viitekehystä. Termi asia-kaskokemus (customer experience) on tullut yrityssanastoon 2000-luvun alussa. Nykyisin asiakas-kokemuksesta on tullut erittäin tärkeä kilpailukeino yrityksille. Beckerin väitöskirjan (2020, 16)



mukaan 90 prosenttia johtajista on sitä mieltä, että asiakaskokemuksen kehittäminen on tärkeää ja olennaista yrityksen menestymiselle jatkossa.

Sekä Korkiakosken (2019, 11) että Koiviston ym. (2019, 20) mukaan elämme nyt asiakkaan aikakautta ja valta on siirtynyt asiakkaalle pysyvästi. Asiakastyytyväisyydellä on suora vaikutus yrityksen menestykseen. Kun yritys onnistuu luomaan yliverbiaalisia asiakaskokemuksia, on sen asema markkinoilla vahvempi sekä asiakas palaa palveluun useammin ja todennäköisesti myös suosittelee sitä ystävilleen. Asiakkaiden odotukset myös muuttuvat koko ajan; tämän päivän odotuksen ylitys on huomenna palvelun minimi. Monien tutkimusten mukaan asiakaskokemuksella on myös taloudellista merkitystä. Tämä voi tuoda kustannussäästöjä, kun muun muassa virheiden ja reklamaatioiden määrä vähenee. Tyytyväisiä asiakkaita on työntekijöiden mukavampi palvella, mikä lisää myös henkilöstön työtyytyväisyyttä. (Koivisto ym. 2019, 25–26.)

Asiakaskokemus on laaja ja monitahoinen käsite. Se on aina subjektiivinen eli asiakkaan omaan arvioon perustuva. Kuluttajilla ja yritysasiakkailta on erilaisia tavoitteita ja tarpeita, joten asiakaskokemukset syntyvät myös eri kriteerein. Erilaiset arvomaailmat, demografiset ja sosioekonomiset tekijät, elämänvaiheet ja muut mieltymykset määrittävät sitä, mitä joku pitää arvokkaana ja toinen taas ei pidä. Yritys ei pysty vastaamaan kaikkiin mahdollisiin erilaisiin tarpeisiin, vaan sen pitää tehdä valintoja jotka ovat sen tärkeimpiä kohderyhmiä. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 125.)

Asiakaskokemuksen määritelmiä on useita. Määritelmässä on pieniä eroja, mutta yhtenäistä niissä ovat vuorovaikutus, mielikuvat ja tunteet ja että asiakaskokemus syntyy aina eri tekijöiden summana. Taulukossa 1 on esitelty eri tutkijoiden määritelmiä.

Tutkijat	Määritelmä
Christopher Meyer & Andre Schwager: Understanding Customer Experience. Harold Business Review, 2007, s. 2.	Asiakaskokemus on asiakkaiden sisäinen ja subjektiivinen reaktio mihin tahansa kontaktiin yrityksen kanssa joko suorasti tai epäsuorasti.
Peter C. Verhoef, Katherine N. Lemon, A. Parasuraman, Anne Roggeveen, Michael Tsiros & Lonard A. Schlesinger: Customer Experience	Asiakaskokemus syntyy asiakkaan ja tuotteen, yrityksen tai sen osan välisestä vuorovaikutuksesta, jossa syntyy reaktio. Tämä kokemus on henkilökohtainen ja sisältää rationaaliset,

Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. Journal of Retailing, 2009, s. 3.	emotionaaliset, sensoriset, fyysiset ja henkiset tasot.
Janne Löytänä & Katleena Korteso: Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen, 2011, s. 11.	Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa.
Kari Korkiakoski: Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus, 2019, s. 20.	Asiakaskokemus on asiakkaan näkemys yrityksestä kosketuspisteiden, mielikuvien ja tunteiden perusteella.
Hannu Saarijärvi & Pekka Puustinen: Strategiana asiakaskokemus, 2020, s. 55.	Asiakaskokemus on asiakaspolun eri kosketuspisteissä rakentuva, subjektiivisesti määrittyvä kognitiivinen, emotionaalinen, sosiaalinen ja sensorinen kokemus.

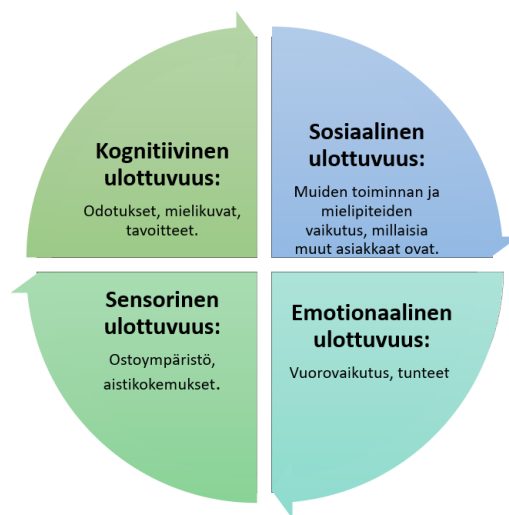
Taulukko 1. Asiakaskokemuksen määritelmät.

Kaikissa näissä taulukon 1 määritelmissä korostuu palvelupolun ja kontaktipisteiden merkitys ja että kokemus on aina subjektiivinen. Saarijärven ym. ja Verhoefin ym. määritelmissä on yhteistä, että kokemus on monitasoinen. Korkiakoski (2019, 19) määrittelee asiakaskokemuksen myös toisella tavalla huomioiden tiiviin yhteyden brändin ja henkilöstökokemuksen kanssa: *”Brändi lupaa, asiakaskokemus lunastaa ja henkilöstökokemus varmistaa”*. Saarijärvi ym. (2020, 54) lisää, että oikein ymmärrettynä ja käytettynä asiakaskokemus on konkreettinen johtamisen väline. Asiakaskokemus parantaa myös ihmisen elämää ja on linssi yhteiskuntaan (Saarijärvi ym. 2020, 29, 31).

Asiakkaan näkökulmasta asiakaskokemukseen vaikuttavat monet asiakkaan piirteet, kuten persoonallisuus, taidot, arvot ja motiivit sekä palvelun vastaavat piirteet ja siihen liittyvät muodot, värit ja visuaalisuus. Myös oppiminen ja aistikokemus vaikuttavat kokonaiskokemukseen. (Miettinen 2016, 30–31.) Asiakaskokemus muodostuu myös sosiokulttuurisesti eli kokemukseen vaikuttavat henkilökohtaiset merkitykset, jotka määrittyvät myös suhteessa muihin ihmisiin. Liiketoiminnan näkökulmasta asiakaskokemusta voidaan tarkastella, miten yritys voi kehittää sellaisia asiakaspolkuja ja kosketuspisteitä, joiden kautta tavoiteltu asiakaskokemus rakentuu. Nämä kaksi näkökulmaa eivät ole ristiriidassa keskenään, vaan painottavat eri asioita. (Saarijärvi ym. 2020, 56–57.)

Asiakaskokemukseen liittyy vahvasti toiminta, tunteet ja merkitykset. Toiminnan tasolla palvelun täytyy vastata asiakkaan käytännön tarpeeseen. Toiminta tarkoittaa myös prosessin sujuvuutta sekä palvelun hahmotettavuutta, saavutettavuutta, käytettävyyttä, tehokkuutta ja monipuolisuutta. Tunnetaso tarkoittaa asiakkaalle syntyviä välittömiä tuntemuksia ja henkilökohtaisia kokemuksia. Tunnetasolla korostuu kokemuksen miellyttävyys, helpous, kiinnostavuus, tunnelma, tyyli ja kyky koskettaa aisteja. Merkitystasolla eli ylimmällä tasolla kokemus parhaimmillaan luo mielikuvia ja merkityksiä, kulttuurisia koodeja, unelmia, tarinoita ja oivalluksia. Silloin kokemus on henkilökohtainen sekä muodostaa suhteen asiakkaan elämäntapaan ja omaan identiteettiin. (Tuulaniemi 2011, 37.) Asiakaskokemus voidaan jakaa osakokemuksiin, kuten brändi-, osto-, hinta-, palvelu-, käyttö- tai toimituskokemuksiin. Palvelukokemus tarkoittaa yleisesti ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa rakentuvaa kokemusta tietystä palvelusta. (Saarijärvi ym. 2020, 63–64.)

Saarijärven ym. (2020, 78–79) mukaan asiakaskokemus on moniulotteinen (kuva 4). Tällä tarkoitetaan sitä, että asiakaskokemus koostuu sekä järjestä että tunteesta ja että kokemus koetaan kaikilla aisteilla eli asiakaskokemus on aina kognitiivinen, emotionaalinen, sosiaalinen ja sensorinen.

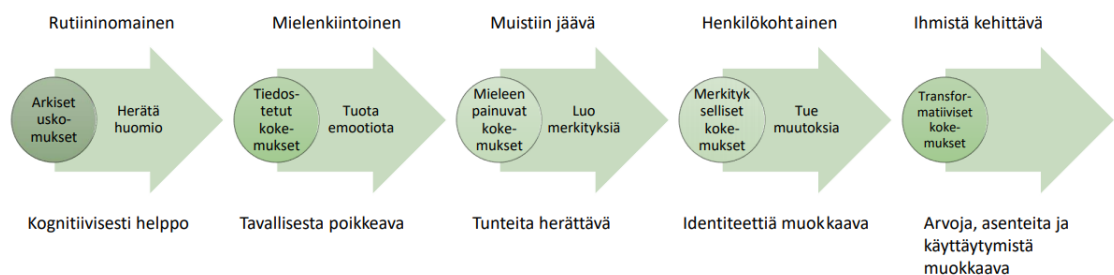


Kuva 4. Asiakaskokemus rakentuu moniulotteisesti (mukailtu Saarijärvi ym. 2020, 82).

Kuvassa 4 esitetyllä kognitiivisella ulottuvuudella tarkoitetaan sitä, että asiakas tietoisesti kokee saavuttavansa tuotteelle asetetut tavoitteet. Asiakkaalla on tietty odotustaso mielikuvien perusteella, ja ulottuvuuteen vaikuttaa ylittykö vai alittuuko nämä odotukset. Emotionaalisessa ulottuvuudessa asiakkaan ja yrityksen vuorovaikutustilanteissa syntyy erilaisia emootioita, esimerkiksi pettymys, turhautuminen, ilo tai välinpitämättömyys. Sosiaalisessa ulottuvuudessa myös

henkilökunta ja muut asiakkaat vaikuttavat kokemukseen. Usein kuluttaja arvioi yritystä tai tuotteita sen perusteella millaisia muut asiakkaat ovat. Sensorisen ulottuvuuden pääosassa ovat osto-ympäristö sekä mitä aistikokemuksia asiakas saa eli mitä asiakas näkee, kuulee, haistaa, maistaa ja tuntee. Myös itse tuote ja pakkaukset vaikuttavat aistikokemukseen. (Saarijärvi ym. 2020, 54, 78–80; Becker 2020, 29.) Nykyisin emotionaalinen ulottuvuus koetaan erittäin merkittävänä.

Saarijärvi ym. (2020, 68) jakavat asiakaskokemuksen on viiteen eri tyyppiin: arkiseen, tiedostettuun, mieleenpainuvaan, merkitykselliseen ja transformatiiviseen (kuva 5).



Kuva 5. Asiakaskokemukset ovat erityyppisiä (mukailtu Saarijärvi ym. 2020, 68).

Arkiset kokemukset ovat jokapäiväisiä tavallisia kokemuksia, jotka voivat olla osa isompaa asiakaskokemusta. Arkisista kokemuksista tulee tiedustettuja kokemuksia, kun asiakas ei enää toimi automaattisesti eikä omien tottumusten ohjaamana. Kun kokemukseen tulee mukana tunteita, muuttuu tiedostetut kokemukset mieleenpainuviksi kokemuksiksi, koska ihmisillä on taipumus muistaa huiput ja pohjat sekä alut ja loput. Merkityksellisissä kokemuksissa asiakas oppii jotain uutta itsestään ja laajentaa elämänsä katsomustaan. Ne puhuttelevat asiakkaan arvomaailmaa ja muokkaavat identiteettiä. Merkityksellinen kokemus vaatii asiakkaan aktiivista mukanaoloa ja osallistumista. Transformatiiviset kokemukset menevät tästä asteen pidemmälle ja muuttavat asiakkaan näkökulmia, asenteita ja käyttäytymistä. Yksi esimerkki tällaisesta on ruokakaupan tarjoama ruokaostosten hiilijalanjälkimittari. (Saarijärvi ym. 2020, 66–69.)

Saarijärvi ym. (2020, 23, 67) puhuvat tavoitellusta asiakaskokemuksesta, millä tarkoitetaan yrityksen strategisesti määrittelemää tavoite- ja tahtotilaa siitä, millaisena yritys haluaa heidän tarjoamansa asiakkaiden kokevan. Parhaimmillaan asiakaskokemus on koko yrityksen strateginen johtamistapa eikä vain johdon pelkkää puhetta. Kokonaisvaltaista asiakaskokemusta on myös kilpailijoiden vaikeampi kopioida, joten se luo kilpailuetua. Asiakaskokemuksessa ei ole pelkästään kysymys siitä mitä asiakas saa, vaan myös miten sen saa ja miltä se asiakkaasta tuntuu. Parhaim-

millaan asiakaskokemus ylittää asiakkaan odotukset. Yrityksen tulisi myös tunnistaa, milloin asiakkaan odotukset alitetaan. Kun yritys epäonnistuu tuottamaan hyviä asiakaskokemuksia, se johtaa myynnin menettämiseen sekä ylimääräisiin kustannuksiin. Ongelmanratkaisu syö yrityksen resursseja monessa eri vaiheissa sekä asiakkaiden takaisin houkuttelu maksaa. (Filenius 2015, 35.)

Beckerin väitöskirjan (Mediatiedote 2020) mukaan on lyhytnäköistä, jos yritys keskittyy puhtaasti omiin tuotteisiin ja palveluihin. Asiakaskokemuksessa yrityksen tulisi ajatella jopa laajemmalti kuin reagoida pelkästään asiakaspolun ärsykeisiin. Yritysten tulisi miettiä kaikkia mahdollisia polkuja, joita asiakkaat kulkevat saavuttaakseen tärkeitä päämääriä elämässään. Ylivertainen asiakaskokemus syntyy, kun yritys ottaa huomioon asiakkaan henkilökohtaiset tavoitteet.

Elämme nykyisin elämystaloudessa (Pine & Gilmore 1998), jonka ydinajatuksena on, että palvelun arvoa voidaan lisätä kehittämällä asiakaskokemukseen elämyksellisyyttä. Elämysten tuottaminen on vaikeaa ja vaatii panostamista, mutta asiakkaat ovat valmiita maksamaan enemmän elämyksistä. Elämyksellisen palvelun tulisi olla yksilöllinen, aito ja moniaistinen sekä vuorovaikutuksellinen. (Kalliomäki 2014, 27.) Kokemukset ovat jokapäiväisiä, joko merkittäviä tai vähemmän merkittäviä. Elämys on tapahtuma, joka jättää voimakkaan tunnejäljen. Elämykseen liittyy koko kehon hyvinvointi, aivojen toiminta, kunto, terveys ja vireystila. Tästä johtuen elämysten tuottaminen on monitahoista ja muuttuvaa. (Rantanen 2016, 243.)

Asiakaskokemuksen lisääntyvään panostamiseen vaikuttaa osaltaan megatrendi digitalisaatio, mikä täytyy huomioida asiakkaan kokonaisvaltaisessa kohtaamisessa. Asiakaskokemus on aina koko palveluprosessin lopputulos. Digitaalinen maailma on vaativampi kuin fyysinen maailma. Sovellukset, automaatiot ja tekoäly kehittyvät nopeasti tuoden uusia työkaluja asiakaskokemuksen parantamiseen ja mittaamiseen. Johtaminen reaaliaikaistuu, ja yritysten täytyy olla koko ajan muutoskykyisiä ja ketteriä. (Korkiakoski 2019, 13–14.)

### 3.3.1 Tulevaisuus on tunteiden aikakausi

Tuulaniemen (2011, 24) mukaan nykyisin ollaan yhä enemmän siirrytty tietoon pohjautuvasta päätöksenteosta tunnepohjaiseen päätöksentekoon. Tietoa on tänä päivänä saatavana rajattomasti ja lukemattomista lähteistä, joten ihminen ei pysty enää omaksumaan kaikkea rationaalista tietoa suuresta tietomassasta. Siksi tunteet vaikuttavat yhä enemmän päätöksentekoon. Mitä nopeammin yritys ymmärtää tämän, siten paremmat mahdollisuudet sillä on menestyä tulevaisuudessa ja löytää vaikeammin kopioitavia, elämyksellisiä palveluja.

Asiakkaalle erinomainen kokemus tarkoittaa tehokkuutta, helppoutta ja tunnetta. Monessa lähdeaineistossa puhutaan tunteesta, mutta sillä yleensä tarkoitetaan emootiota. Emootion elementti on edellä mainituista kolmesta haastavin, koska se on merkityksellisin, aina yksilöllinen ja tilannekohtainen. Emootiota voi parantaa esimerkiksi kohtaamalla asiakas henkilökohtaisemmin. (Korkiakoski 2019, 50–51.) Emootio (emotion) on eri asia kuin tunne (feeling), koska emootio on pitkäaikaisempi, mutta tunne on nopeammin ohimenevä. Voimakas emootio vahvistaa kokemuksen mieleen painumista. Yrityksen kannattaa miettiä, millaisia emootioita se haluaa luoda. Asiakaskokemuksella on parhaimmillaan asiakkaan elämänlaatua parantava vaikutus, jos niiden avulla saadaan luotua positiivisia emootioita, merkityksellisyyden kokemuksia, saavutuksen tunnetta ja sitoutumisen kokemuksia. (Saarijärvi ym. 2020, 32.) Tässä työssä käytetään sanaa tunne kuvaamaan sekä emootiota että tunnetta, kuten monet lähdeaineistotkin käyttävät.

Asiakkaan tunne on asiakaskokemuksen tärkein asia. Tunne on kehollinen kokemus, joka valmistee ihmisen toimimaan. Kaikille tunteilla on oma tarkoituksensa, ja ihminen tarvitsee tunnetta päätöksentekoon. Tarinankerronta vahvistaa tunnetta, ja brändillä pyritään myös luomaan tiettyä tunnetta. (Killström 2020, 13.) Tietoinen tunnekokemus syntyy alle sekunnin viidesosassa (Rantanen 2016, 129).

Tunnetila vaikuttaa siihen, mitä asiakas on valmis tuotteesta tai palvelusta maksamaan. Ihminen muistaa vain hetkiä, ei kaikkia tapahtumia. Merkityksellistä on tunteen huippukohta eikä koko kokemuksen keskiarvo, ja yksi positiivinen huippu voi pelastaa kokemuksen. Asiakaspolutta kannattaa tunnistaa mahdolliset negatiiviset tunnekohtat sekä tyypilliset huippukohtat. (Killström 2020, 16, 55, 80, 83.) Muistijäljen syntymisen takia jokaiseen asiakaskohtaamiseen kannattaa suunnitella tunnehuippuja ja positiivinen loppu. Tunneyhteys asiakkaaseen on todella tärkeää. Kannattaa miettiä, mitä tunteita yritys haluaa herättää. Tutkitusti tunnetasolla sitoutuneet asiakkaat ostavat enemmän, välittävät vähemmän hinnoittelusta, seuraavat yrityksen viestintää useammin, suosittelevat ja sietävät myös enemmän virheitä. (Maula 2019, 87, 89.) Rantanen (2016, 66) väittää, että tunne voittaa tarinan. Tämä on huomattu esimerkiksi elokuvissa.

Jokaisessa vuorovaikutustilanteessa tunne herää vaikuttaen päätöksentekoon sekä muistijälkeen brändistä ja palvelusta. Tunne vaikuttaa voimakkaammin kuin rationaalinen ajattelu, ja negatiivinen muistijälki vaikuttaa pitempään kuin positiivinen kokemus. Asiakasuskollisuus syntyy pääasiassa tunteen perusteella. Yritykset pyrkivät tänä päivänä tunnejohtamiseen, mutta se voi olla vaikeaa, sillä siinä on tärkeintä aitous, läpinäkyvyys ja yhdessä tekeminen. Tunnejohtamista tarvitaan asiakassuhteiden johtamisen lisäksi myös henkilöstön johtamisessa. Henkilöstön merkitys

korostuu, koska he tuottavat positiiviset tunteet asiakkaille. Tunteiden johtaminen tarkoittaa tunnetaitojen lisäämistä sekä erilaisten tunteiden tunnistamista sekä ymmärrystä, miten niihin eri tilanteissa tulisi reagoida. (Killström 2020, 9–10, 95.)

Lemmikkialan esiymmärryksen mukaan aiemmin todettiin, että lemmikkialalla korostuu tunteen merkitys, koska jo lemmikit itsessään aiheuttavat omistajissaan voimakkaita tunteita. Tunteisiin vaikuttaessa on tärkeää miettiä myös eettistä rajanvetoa. Koska asiakas ei aina itse tiedosta, että hänen ostopäätökseensä vaikutetaan tunteiden kautta, on toimintatavat oltava eettisen tarkastelun kestäviä (Killström 2020, 11).

Muotoiluajattelulle on keskeistä ihmislähtöisyyden lisäksi myös empatia, joka korostuu kokemustaloudessa. Empatia on ihmiselle ominainen taito ja nykyisin entistä tärkeämpi johtamistaito. Empatia tarkoittaa aitoa halua ymmärtää muita ja asettumista toisen asemaan. Tämä on edellytys, että voi ymmärtää toisen tarpeita ja pystyy kehittämään parempia palveluja. Empatiata voi opetella ja tietoisesti lisätä. (Maula 2019, 53.) Killströmin (2020, 96) mielestä tulevaisuudessa humaanisuus ja empatia tulevat olemaan vahvemmassa roolissa, koska mielenterveysongelmat ovat lisääntyneet.

Palvelumuotoilussa voidaan käyttää yhtenä ymmärrys- ja kehittämistyökaluna empatiakarttaa. Empatiakartta auttaa hahmottamaan asiakkaan olosuhteita, tunteita ja toimintaa yleisellä tasolla. Sitä voi käyttää myös prototyypin arvioinnissa. Siinä mietitään, onko olemassa jokin asiakassegmentti, jota ei kukaan palvele. Tai onko olemassa asiakaskunta, joka voisi siirtyä palvelun käyttäjäksi toisenlaisella tarjonnalla. (Maula 2019, 70–72.)

### 3.3.2 Tunnelman muotoilu

Tunteet tarttuvat aina, halusi sitä tai ei. Nykyisin hyvällä tunnelmalla on entistä suurempi merkitys kokemuksen luojana ja yrityksen kilpailukeinona. Tunnelma vaikuttaa myös työnantajakuvaan, koska työntekijöiden hyvä henki ja motivaatio välittyvät asiakkaille hyvänä tunnelmana. Hyvä tunnelma syntyy yksityiskohdista ja niiden tuomasta mielihyvästä. Yksityiskohdat vaativat onnistuakseen jatkuvaa kehittämistä ja kärsivällisyyttä. Digitalisaatio on mahdollistanut luoda yhä huikeampia kokemuksia ja mahdollistanut palvelun personoinnin. (Rantanen 2016, 8–9, 15.)

Tunnelmaan vaikuttavat muun muassa erilaiset aistikokemukset ympäristöstä, tapa toimia ja ihmisten välinen vuorovaikutus. Myös ihmisen odotukset, tarpeet, muistot ja mielikuvat vaikuttavat

osaltaan tunnelman muodostumiseen. Kun muotoillaan tunnelmaa, ohjataan asiakkaan ajattelua ja siitä syntyvää toimintaa syvemmin kuin muulla johtamisen tekniikalla. Tunnelman johtaminen lisää myös tuottavuutta, luovuutta ja tehokkuutta. Hyvä tunnelma lisää hyvinvointia, vähentää stressiä ja vapauttaa energiaa itselle tärkeisiin asioihin. Ihmiset ovat herkkiä myös muiden reaktioille, joten tunnelma tarttuu. (Rantanen 2016, 9, 170.)

Tunnelmamuuotoilu kuuluu palvelumuotoiluun. Tunnelmamuuotoilu tarkoittaa sitä, että johdetaan asiakas- ja henkilöstökokemusta sekä mietitään millainen tunnelma ihmiselle tietystä tilanteesta jää. Kokemuksessa halutaan vaikuttaa asiakkaan ajatteluun ja tunteisiin, joten tunnelmaa kannattaa johtaa haluttuun suuntaan. Tunnelmamuuotoilussa yhdistyvät sosiaalipsykologia, aivotiede, asiakaskokemus ja palvelumuotoilu. Tunnelmajohtamisessa keskitytään kolmeen osa-alueeseen eli tapahtumapaikkaan ja sen ympäristöön, toimintatapoihin eli prosesseihin sekä ihmisiin. Tunnelmamuuotoilu lisää osaltaan myös ekologisuutta ja vastuullisuutta. Tunnelmamuuotoilun kaava voi olla hyvin mietitty, mutta siinä pitää jättää tilaa myös luovuudelle, spontaaneille ratkaisuille ja improvisaatiolle. (Rantanen 2016, 10, 15.)

### 3.3.3 Brändin merkitys asiakaskokemuksen syntymiselle

Asiakaskokemus on aina yksilöllinen ja henkilökohtainen kokemus, johon arvot, tunteet ja mielikuvat vaikuttavat. Periaatteessa asiakas on aina oikeassa, koska hän tulkitsee asiaa omasta näkökulmastaan. Mielikuvien muodostumiseen vaikuttavat myös muiden ihmisten kertomukset ja muut tietolähteet sekä yrityksen markkinointi ja brändi. (Korkiakoski & Gerdt 2016.) Asiakaskokemuksen kehittäminen alkaa työntekijöistä ja brändistä. Ruokolaisen (2020) mukaan brändistä ei voi tulla merkityksellinen asiakkaalle ennen kuin se on merkityksellinen jokaiselle työntekijälle. Brändin pitää olla vetoimainen. Jokainen asiakas kokee brändin yksilöllisesti, suhteuttaen omaan maailmaansa.

Brändiajattelun perusta on merkitysten luominen. Brändin ydin on yksinkertainen, yksittäinen arvo, joka ymmärretään helposti sekä on persoonallinen. Ydintä kohtaan ollaan uskollisia. Brändin seuraavassa kerroksessa on hyödyt eli ne tarpeet, joita brändi väittää tyydyttävänsä. Uloin kerros on ominaisuudet, jotka ovat todellisia eivätkä saa olla ristiriidassa ytimen kanssa vaan vahvistavat sitä. (Pohjola 2019, 82). Yksi asiakaskokemuksen osakokemus on brändikokemus, joka tarkoittaa kokonaisvaltaista kokemusta brändistä ja siihen liittyvistä merkityksistä eli brändin herättämät kognitiiviset ja emotionaaliset reaktiot (Saarijärvi ym. 2020, 63).



Brändäys on kiinteä osa markkinointia, mikä tapahtuu tarinankerronnan ja visuaalisen viestinnän avulla. Brändillä kannattaa olla oma persoona, ja brändi luodaan yhdessä yrityksen ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa. Nykyisin kuluttajat osallistuvat aktiivisesti brändin merkityksen luomiseen ja välittävät sen tarinan yhteisöissään. Brändi edistää ostoaikomusta, joten tarinan kannattaa olla houkutteleva ja erottua muista brändeistä. (Komulainen 2018, 140–144.) Tuulaniemen (2011, 26) mukaan ”*jokainen palvelun ja ihmisen vuorovaikutustilanne on mahdollisuus kertoa bränditarinaa*”. Yrityksen brändi on sitä, mitä asiakkaat yrityksestä puhuvat eli millaisen mielikuvan yritys on välittänyt toiminnastaan (Kalliomäki 2014, 45). Pohjola (2019, 19) lisää tähän, että brändi on kaikkien kokemusten summa.

Visuaalisuus on osa asiakaskokemusta ja kuuluu olennaisesti myös muotoiluun. Brändin näkyvin osa on yrityksen tai tuotteen visuaalinen ilme, jolla pyritään erottumaan kilpailijoista ja luoda tavoitteiden mukaista mielikuvaa. Visuaalisuus ovat asiakkaalle olennainen tekijä tiedon vastaanottamisen, ymmärtämisen ja käytön kannalta. Visuaalisuus luo merkittävän kokemuksen, tuottaa elämyksiä sekä rakentaa identiteettiä ja maailmankuvaa. Visuaalisuuden tarkoituksena on pyrkiä vaikuttamaan nopeaan päätöksentekoon. (Pohjola 2019, 15, 17, 43, 55.) Brändiin ja sen visuaaliseen ilmeeseen suunnitteluun vaikuttaa nykyisin voimakkaasti digitaalinen viestintä. Muutos on haastanut brändistrategian. Sosiaalisen median kanavat ovat asettaneet omat rajoituksensa viestille ja sen erottumiselle. Eri päätelaitetta käytettäessä saman viestin täytyy muotoutua eri näköiseksi ja eri kokoiseksi eikä väritkään näytä aina samoilta. (Pohjola 2019, 34–35.)

Korkiakosken ym. (2016) mielestä digitalisoitumisen ja sosiaalisen median myötä asiakaskokemus ja brändi ovat erkaantuneet toisistaan. Tähän on monia syitä: johto on omaksunut brändin merkityksen suppeasti, brändin arvot eivät ole koko henkilöstön tiedossa tai brändiä saatetaan rakentaa vain perinteisen mainonnan keinoin. Brändin tulisi olla selkeänä varsinkin asiakasrajapinnassa työskentelevillä, jotta sillä saadaan positiivista vaikutusta asiakaskokemukseen.

Brändiviestintää tarinan keinoin

Tarinat ovat tärkeitä, koska ne jäävät mieleen ja herättävät tunteita, mistä viestinnässä on kysymys. Ja asiakaskokemus on suurelta osin onnistunutta viestintää. Tarinalla tarkoitetaan strategiaa, joka sitoo yhteen palvelun, markkinoinnin ja eri kanavat sekä antaa yritykselle persoonallisen leiman. Kalliomäki (2014, 7) käyttää termejä tarinallistaminen ja tarinalähtöinen palvelumuotoilu synonyymeinä. Tarinallistaminen on arvo- ja asiakaslähtöistä sekä sitä on mahdollista hyödyntää yrityksen toiminnassa kaikilla tasoilla palvelusta markkinointiin. Palvelujen tarinallistami-

sella tarkoitetaan asiakkaan palvelukokemuksen suunnittelemista tarinan muotoon, luodaan kokemuksesta kokonaisvaltainen ja elämyksellinen sekä erotutaan kilpailijoista. Tarinallistaminen on myös osa tuotteistamista, innovointia ja oleellinen osa yrityksen brändiä. Tarinallistamisella voidaan madaltaa ostokynnystä sekä aktivoida lisäostoksiin ja suositteluun. (Kalliomäki 2014, 13–14, 37.)

Tänä päivänä sosiaalisen median kanavissa tehdään paljon sisällöntuotantoa. Niissä käytetään usein tarinoita, mutta mikä tahansa sisältö ei ole tarinaa. Sosiaalisessa mediassa tarinan kautta saadaan myyntitoimenpiteisiin hauskuutta ja leikkimielisyyttä. Tarinan avulla voidaan luoda inhimillisyyttä myös silloin kun myyjää ei ole läsnä. Tarina luo syy-seuraus-suhteita ja siinä on juoni. Tarina vetoaa tunteisiin ja aisteihin sekä luo elämyksiä. Tarina ei saa olla valheellista vaan kuvaa toimintaa läpinäkyvästi ja inhimillisesti. (Kalliomäki 2014, 15–16, 22, 34, 36.)

#### 3.4 Monikanavainen asiakaskokemus

Tässä kehittämistyössä tarkastellaan monikanavaisuutta yleisellä tasolla ja kuinka se pitäisi ottaa huomioon kokonaisvaltaista palvelukokemusta kehitettäessä. Monikanavaisuuden (cross-over effect) merkitys on kasvanut viime vuosina. Yrityksen on tärkeä ymmärtää, että palvelupolulla asiakas voi asioida välillä digitaalisessa ympäristössä ja välillä käydä kivijalkamyymälässä tai puhua asiakaspalvelijan kanssa puhelimesta. Markkinointi, myynti ja palvelut ovat siirtyneet myös verkkoon ja monikanavaiseksi, eikä se aina ole helppo asia. Asiakas muodostaa kokonaiskokemuksensa kaikkien käyttämiensä kanavien yhteiskokemuksena. Koska asiakkaat toimivat monikanavaisesti, myös yritysten on pakko kehittää monikanavaisuuttaan. (Ilmarinen & Koskela 2015, 109.)

Terminä monikanavaisuus on vielä melko jäsentymätön. Nykyisin monikanavaisuus on yleistermi, joka tarkoittaa kaikkea kolmea eri monikanavaisuuden muotoa: multichannel, crosschannel ja omnichannel. Multichannel-monikanavaisuudella tarkoitetaan, että yrityksen eri kanavat toimivat erillään ja voivat jopa kilpailla keskenään. Crosschannel-ristikanavaisuus tarkoittaa, että asiakkaita pyritään tietoisesti ohjaamaan kanavasta toiseen, jos asiakasprosessi sitä vaatii tai halutaan tehdä lisämyyntiä. Omnichannel-ylikanavaisuus tarkoittaa, että kanavia voidaan käyttää yhtä aikaa ja viesti niissä on sama. (Ilmarinen & Koskela 2015, 109.)

Monikanavainen asiakaskokemus tarkoittaa usean kanavan käyttöä asiakkaan sitouttamiseen tai asiakkaan asian hoitamiseen. Tärkeää on, että kanavasta toiseen vaihtaminen on mahdollisimman saumatonta jokaisen kontaktipisteen kohdalla ja niiden välillä sekä voidaan optimoida eri kanavien käyttökokemukset eri laitteille sopivaksi. Keskeistä on asiakaskeskeisyys, valinnan vapaus, palvelun laadun tasaisuus, kanavien neutraalius ja asioimisen helppous. (Regen n.d.) Monien tutkimusten mukaan monikanavaiset asiakkaat ostavat ja käyttävät rahaa enemmän ja ovat uskollisempia.

Hallavon (2013, 27) mielestä monikanavaisuuden lähtökohtana on läsnäolo. Tämä tarkoittaa, että yrityksen tulee ymmärtää, missä ja miten asiakkaat ostavat ja mikä rooli kullakin kanavalla on yrityksen toiminnassa sekä asiakkaiden ostosprosessissa ja ohjaamisessa. Eri kanavien kautta voidaan tavoittaa myös eri kohderyhmiä. Monikanavaisuus vaatii myös teknologista osaamista.

Kanavien määrän lisääntyessä digitaalisuus on noussut merkittävään osaan liiketoiminnassa ja myös asiakaskokemuksessa. Tämä on muokannut yrityksen ja asiakkaan välisiä vuorovaikutustilanteita ja asiakkaiden odotuksia. Digitaalisessa ympäristössä on myös kosketuspisteitä enemmän kuin ennen. Kokemuksia jaetaan lähipiirin kesken helpommin ja nopeammin, varsinkin huonosta kokemuksesta. Sosiaalinen media levittää viestin hetkessä laajalle, ja yrityksen kilpailijat ovat vain klikkauksen päässä. Sen vuoksi on tärkeää panostaa myös digitaaliseen asiakaskokemukseen osana kokonaiskokemusta. (Saarijärvi ym. 2020, 27; Filenius 2015, 19; Korkiakoski 2019, 16, 19.)

Fileniuksen (2015, 30) mukaan *”digitaalinen asiakaskokemus syntyy, kun käyttäjä hyödyntää mitä tahansa päätelaitetta, johon palvelu on tuotettu digitaalisesti, suorittaakseen halutun operaation tai osan siitä”*. Tätä nimitetään yleensä käyttökokemukseksi.

Digitaalinen toimintaympäristö ei koskaan voi muodostaa kokonaan asiakaskokemusta. Siihen tarvitaan aina koko asiakaspolku. Digitaalisissa palveluissa korostuu myös asiakkaan osaamisen merkitys, koska palvelu edellyttää teknisen laitteen käyttämistä. Tämän vuoksi digipalvelun ja ostotapahtuman tulisi olla mahdollisimman helppokäyttöinen. (Filenius 2015, 25.) Digitaalisiin palveluihin tyytyväiset asiakkaat suosittelivat yritystä ja niiden kautta saadaan kerättyä jopa reaaliaikaista tietoa asiakkaista ja heidän käyttäytymisestään. Aito monikanavaisuus edellyttää asiakkaille näkyvien palvelukanavien lisäksi myös kykyä johtaa prosesseja ja tietosisältöä monikanavaisesti ja keskitetysti. Tämä haastaa siilomaisen kanava-ajattelun. (Hallavo 2013, 30–32.)

Monikanavaisuuteen panostamalla yritys voi hakea ainakin kolmenlaisia hyötyjä: myyntiprosessin konversion parantamista, ostotiheyden kasvattamista ja markkinapeiton kasvattamista. Konversion parantaminen liittyy kanavasiirtymiin. Jokaiseen siirtymään liittyy riski, että asiakas jättääkin

ostoprosessin kesken. Siksi helppokäyttöisiin ja nopeisiin palveluihin kannattaa panostaa, jotka ohjaavat koko ajan asiakasta eteenpäin kanavasta riippumatta. Asiakas ei aina osta kerralla kaikkea, joten on hyvä madaltaa kynnystä tulla asioimaan uudelleen. Ostotiheyttä voidaan kasvattaa, kun yritys pystyy palvelemaan asiakkaitaan yhtä sujuvasti kaikissa kanavissaan. Monikanavaisuus auttaa myös markkinapeiton kasvattamisessa, koska kivijalkaliikkeitä ei välttämättä ole joka kaupungissa, joten verkkopalvelut lisäävät markkinapeittoa. (Ilmarinen & Koskela 2015, 111–112.)

Verkkopalvelussa asiakkaan kohtaaminen on hyvin erilaista, yleensä haastavampaa kuin fyysisessä kohtamisessa. Asiakkuuden elinkaaren aikana asiakas voi hyödyntää mitä tahansa kanavaa missä järjestyksessä haluaa. Sama sisältö tulisi löytyä kaikista kanavista sekä siirtyminen kanavasta ja päätelaitteesta toiseen täytyy tapahtua saumattomasti. Monikanavaiset strategiat lisäävät asiakkaan tyytyväisyyttä ja sitoutumista sekä luo kilpailuetua. Haasteellista tässä on useiden kosketuspisteiden ja kanavien hallinta sekä kanavakohtaiset erityispiirteet voivat olla hankalia. (Filenius 2015, 26–27, 36; Komulainen 2018, 24–25).

Asiakkaalle monikanavaisuus antaa mahdollisuuden saada haluamaansa tietoa tai vuorovaikutusta ajasta ja paikasta riippumatta. Tänä päivänä asiakkaat odottavat saavansa myös nautintoon perustuvaa hyötyä esimerkiksi kuvien, videoiden ja tarinoiden aisti- ja tunnekokemusten muodossa. Monikanavaisuus tuo haasteita myynti- ja muun henkilöstön motivaatioon, yrityskulttuuriin ja palkitsemiseen. Myynnissä korostuvat varsinkin asiakkaiden neuvonnan, ohjaamisen ja vakuuttamisen taidot. Kanavat eivät saisi toimia erillisinä, joten kanavien integrointiin kannattaa panostaa. (Aaltonen 2017, 9, 11, 17.)

Omnikanavaisuuteen pyrkiminen on tänä päivänä monen yrityksen tavoite. Sen suurin haaste on yhteistyön puuttuminen sekä siiloutuminen. Siirtyminen multichannel-monikanavaisuudesta omnikanavaisuuteen vaatii poistumista silloista ja panostamista selkeään viestintään ja hyviin työkaluihin, kuten markkinoinnin automaatioon. Omnikanavaisuus vaatii myös sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. Verkkopalveluihin voidaan integroida myös asiakkuuden hallintajärjestelmä, markkinoinnin automaatiojärjestelmä ja palautteen tai asiakaskokemuksen keräämisen järjestelmät. (Aaltonen 2017, 33–34.)

### 3.5 Asiakaskokemuksen johtaminen

Yhä useampi yritys on nostanut asiakaskokemuksen yhdeksi strategian painopisteeksi. Saarijärven ym. (2020, 35) mielestä asiakaskokemus jää helposti kuitenkin johtamisjärjestelmissä irralliseksi osaksi. On tärkeää, että asiakaskokemuksen toteuttaminen ja kehittäminen näkyy tekoina päivittäisessä toiminnassa. Strategiassa tulisi määritellä, millainen on merkityksellinen ja kilpailuetuun johtava asiakaskokemus. Strategian toteuttaminen onnistuu vain, jos asiakaskokemus on implementoitu kunnolla koko henkilökunnalle ja tuotu konkreettisesti operatiiviseen toimintaan. Asiakaskokemuksen kehittäminen edellyttää johdonmukaista, pitkäjänteistä työtä. Vaikka kaikki työntekijät osallistuvat käytännössä tavoitellun asiakaskokemuksen toteuttamiseen, vastuu siitä on johdolla, jolla täytyy olla kokonaisymmärrys asiakaskokemuksen merkityksestä. (Saarijärvi ym. 2020, 36; Filenius 2015, 143, 180–182.)

Kun halutaan nostaa asiakaskokemus osaksi liiketoimintastrategiaa, ensimmäisenä on ymmärrettävä asiakaskokemuksen strategisen suunnittelun ja operatiivisen toteutuksen väliset erot ja ominaispiirteet. Tiivistettynä ensin yritys päättää tahtotilastaan ja strategisesta suunnasta sekä omistajaohjaus asettaa tavoitteet. Sitten määrittellään kohderyhmät ja keinot sekä määrittellään arvopäätös ja asiakkaan kokemat arvot ja hyödyt sekä kilpailukeinot. Seuraavaksi siirrytään operatiiviseen toteutukseen, jossa varmistetaan tavoiteltavaa asiakaskokemusta tukeva organisaatiokerkeä ja kehittämismenetelmät. Sen jälkeen arvioidaan seurauksia ja mitataan miten asiakkaan odotukset ovat toteutuneet. Tämä prosessi on jatkuva. (Saarijärvi ym. 2020, 38, 40–41.)

Strategian perustana on asiakaslupaus, joka tiivistää millaista arvoa yritys luo asiakkailleen. Se sanallistetaan usein markkinointisloganin muotoon. Asiakaslupaus luo myös asiakkaalle odotuksia. Se on sekä ulkoinen että sisäinen johtamisen väline, koska sen avulla yritys viestii ja tiivistää millaista arvoa se on luomassa asiakkaille ja millä kilpailukeinoilla. Se asettaa myös pohjan lisäarvon tuottamiselle, asettaa minimitason kaikelle toiminnalle asiakasrajapinnassa sekä muuttaa asiakkaan käsitystä yrityksestä. Asiakaslupaus rakentaa uudenlaista yrityskulttuuria ja tukee brändilupauksia. Hyvä asiakaslupaus sisältää myös toimintaohjeet, jotka huomioivat asiakkaan lisäksi myös henkilökunnan. (Saarijärvi ym. 2020, 147; Korkiakoski 2019, 108.)

Työkaluja strategian työstämiseen on monia, ja tavoite ja ongelma määrittävät menetelmän valintaa. Paljon käytettyjä ovat muun muassa SWOT-analyysi, PESTEL, Balanced Scorecard, Sinisen meren strategia ja Porterin viiden kilpailuvoiman malli. (Saarijärvi ym. 2020, 160.) Yksi suurimmista ongelmista asiakaskokemuksen kehittämisessä on se, että asiakaskokemus ymmärretään väärin tai liian rajallisesti tai jokainen johtaja määrittelee sen omalla tavallaan (Korkiakoski 2019,

41–42; Meyer ym. 2007, 3). Onnistumisen esteitä ovat myös yrityksen vahvat siilorakenteet, väärät palkitsemismittarit, asiakastiedon heikko laatu ja kyky hyödyntää sitä (Korkiakoski 2019, 14). Asiakaskokemuksen johtamisessa on kyse muutosjohtamista (Löytänä ym. 2011, 184).

#### Asiakaskokemuksen mittaaminen

Asiakaskokemuksen kehittämisessä ja johtamisessa on tärkeää myös mittaaminen. Koska asiakaskokemus on pääasiassa tunnetta, sitä ei voida mitata suoraan määrällisillä mittareilla. Mittareita tarvitaan eri tilanteisiin, kuten laadulliseen, tehokkuuden tai asiakaspääoman kehittämiseen. Yrityksen kannattaa valita tarvittavat mittarit asiakkaan näkökulmasta eikä pelkästään omista lähtökohdista. Kaikkea ei kannata mitata vaan valita toiminnan ja päätöksenteon kannalta oleelliset mittarit. Mittaamisen tulisi olla muuttuva kokonaisuus. Ei kannata kysyä samoja kysymyksiä samoilta asiakkailta aina samaan aikaan eikä asiakas saisi kokea, että mitataan liikaa tai liian usein. Myös henkilöstön pitää ymmärtää mittaamisen tarpeellisuus ja sitouttaa heidät siihen esimerkiksi kannustimien avulla. (Korkiakoski 2019, 64, 74, 76–78.)

Asiakaskokemuksen mittaamisessa on kolme vaihetta: millainen asiakaskokemus oli, millaisia vaikutuksia kokemuksella oli asiakaskäyttäytymiseen sekä asiakaskokemuksen seuraukset yrityksen kasvuun ja kannattavuuteen. Usein syy- ja seuraustason mittarit menevät sekaisin ja mittareiden tuottaman tiedon perusteella saatetaan tehdä vääriä johtopäätöksiä. (Saarijärvi ym. 2020, 233.) Asiakaskokemuksen mittaamiseen tavoitteina on tunnistaa palvelun nykytila, kehittämiskohteet ja asioinnin esteet sekä pystyä vertailemaan kilpailijoihin ja auttaa päätöksenteossa. Mittaustuloksia tulisi aina peilata myös liiketoiminnan tunnuslukuja vastaan ja etsiä korrelaatio niiden välillä. Saatua dataa pitää myös osata tulkita oikein. (Filenius 2015, 122–123.)

Saarijärven ym. (2020, 229) mukaan vakiintuneita asiakaskokemuksesta johtuvia seuraustason muuttujia ovat asiakastyytyväisyys, asiakasuskollisuus ja asiakassuosittelu. Siksi näitä osa-alueita kannattaa myös mitata. Asiakastyytyväisyydellä viitataan koetun asiakaskokemuksen jälkeiseen tilaan. Se kertoo, onko yritys onnistunut vastaamaan asiakkaan odotuksiin. Asiakasuskollisuudella tarkoitetaan asiakkaan sitoutumista siihen, että hän ostaa yrityksen tuotteita myös jatkossa. Kannattavuuden näkökulmasta palaavat asiakkaat ovat tärkein ryhmä. Asiakasuskollisuus on moniulotteisempi käsite kuin usein ajatellaan. Uskolliset asiakkaat eivät aina ole tyytyväisiä, eivätkä tyytyväiset asiakkaat ole aina uskollisia. Asiakkaan suositteluun kuuluu sekä positiivinen että negatiivinen merkitys. Se kertoo miten ja kenelle asiakas kertoo omasta kokemuksestaan. Usein negatiivinen kokemus kerrotaan herkemmin ja laajemmin kuin positiivisesta kokemuksesta. (Saarijärvi ym. 2020, 240–241, 245–246.)

Yksi käytetyimmistä asiakasuskollisuuden mittareista toimialasta riippumatta on NPS (Net Promoter Score). Se perustuu yhteen yksinkertaiseen kysymykseen: kuinka halukas asiakas on suosittelemaan tuotetta tai palvelua muille. Mittari on suhdeluku asteikolla 0–10. Vastaajat jaetaan kolmeen ryhmään, arvon 0–6 antaneet ovat arvostelijoita, 7–8 ovat neutraaleja ja 9–10 arvon antaneet ovat suosittelijoita. Mittaristo on hyödyllinen pitkäjänteisessä käytössä, jotta nähdään, kuinka asiakaskokemus kehittyy. Tulosten jälkeen voidaan tehdä korjaavia toimenpiteitä. NPS-mittaristolla on myös heikkouksia, sillä arviointiin vaikuttaa herkästi asiakkaan sen hetkinen tunnetila eikä se kerro missä vaiheessa prosessia on onnistumiset ja epäonnistumiset. Suomalaiset ovat myös pidättyväisiä antamaan arvosanoja asteikon yläpäästä. (Filenius 2015, 124–125.)

#### Henkilöstökokemuksen yhteys asiakaskokemukseen

Meyerin ja Schwagerin (2007, 10) mukaan asiakaskokemus ei parane ennen kuin se nostetaan etusijalle, sekä toimintamallit, prosessit ja järjestelmät mukaistetaan vastaamaan sitä. Tässä tärkeässä osassa on henkilöstö, koska työntekijät luovat tavoitellun asiakaskokemuksen. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus liittyvät tiiviisti toisiinsa. Henkilöstökokemus on työntekijän näkemys työnantajasta, joka syntyy vuorovaikutuksen, mielikuvien ja tunteiden perusteella. Näihin vaikuttaa myös yrityskulttuuri. (Korkiakoski 2019, 20.)

Asiakaskokemuksen onnistumisessa on tärkeää myös työntekijän motivaatio ja että hänellä on riittävästi valtuuksia toimia kunnolla (Korkiakoski 2019, 148). Henkilöstö tulisi ottaa mukaan asiakaskokemuksen ja brändin kehittämistyöhön. Tyytyväinen henkilökunta luo erinomaisen asiakaskokemuksen kuin itsestään. Tässä työssä tarkastellaan myös työntekijöiden osuutta kokonaisvaltaisen palvelukokemuksen toteuttamisessa.

#### 4 Palvelumuotoilu kehittämismenetelmänä

Palvelumuotoilu on suhteellisen uusi osaamisala. Palveluiden suunnittelusta on siirrytty palvelujen muotoiluun. Service design -osaamisalan lanseerasi vuonna 1991 Michael Erlhoff, ja siihen on vuosien aikana vaikuttanut myös Birgit Mager. Vuonna 2001 perustettiin ensimmäinen palvelumuotoilutoimisto Lontooseen. Maailmanlaajuinen palvelumuotoilun yhteistyöverkosto Service Design Network perustettiin vuonna 2004. Palvelumuotoilun kehittyminen isommaksi ilmiöksi alkoi tämän jälkeen. Suomessa ensimmäinen Pro gradu tehtiin palvelumuotoilusta vuonna 2007. Palvelumuotoilun juuret ovat muotoilussa, josta tulee prosessi- ja menetelmäosaaminen, luovan ja analyyttisen lähestymisen yhdistäminen sekä keinot asiakasymmärryksen lisäämiseksi. (Tuulaniemi 2011, 31; Koivisto ym. 2019, 32.)

Elämme tällä hetkellä asiakkaiden aikaa, ja palveluiden merkitys kasvaa koko ajan yhteiskunnassa. Ihmiset eivät etsi enää vain tavaraa vaan haluavat elämäänsä helpottavia kokonaisratkaisuja. Palvelu ja tavara ovat muodostuneet yhtä kiinteäksi ratkaisukokonaisuudeksi. Palvelun lisääminen tavaran ympärille on tuonut yrityksille monia uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Palvelumuotoilun avulla yritys pystyy innovoimaan uusia palveluja ja kehittää jo olemassa olevia. (Tuulaniemi 2011, 35–36, 45–46; Miettinen 2016, 11.)

Palvelumuotoilu on laadullinen tutkimusmenetelmä ja perustuu yhteiskehittämiseen ja prosessiajatteluun. Se on työkalu- ja menetelmävalikoima, joiden avulla palvelusta muodostetaan kokonaiskuva, joka jaetaan pienempiin osakokonaisuuksiin. Se on systemaattinen tapa lähestyä palvelun kehittämistä ja innovointia yhtä aikaa sekä analyyttisesti että intuitiivisesti. Se on myös asiakaslähtöistä ja tuloshakuista. Palvelumuotoilun vahvuus on siinä, ettei sitä ole tarkkaan määritelty vaan se on yleinen ajattelutapa. (Tuulaniemi 2011 9, 30–31, 51–52.) Miettisen (2016, 21) mukaan palvelumuotoilu on myös empatiaa ja osallistumista.

Palvelumuotoilun avulla kehitetään yrityksen palveluliiketoimintaa. Se laajentaa muotoiluajattelun tuotokeskeisyydestä kokonaisvaltaisten systeemien sekä ajassa tapahtuvien kokemusten ja prosessien kehittämiseen. Palvelumuotoilun päämääränä on kehittää käyttäjälle hyödyllisiä, haluttavia, käytettäviä ja johdonmukaisia palveluja, jotka ovat myös palveluntarjoajalle taloudellisesti kannattavia, kilpailuetua rakentavia tai toiminnan vaikuttavuutta lisääviä. Palvelumuotoilun avulla edistetään palvelun kuluttamisen sujuvuutta, helppoutta ja elämyksellisyyttä sekä vedotaan tunteisiin ja arvoihin. (Koivisto ym. 2019, 34.)



Palvelumuotoilussa hyödynnetään muotoilussa pitkään käytössä olleita menetelmiä asiakastiedon keräämisessä ja hyödyntämisessä. Pelkkä markkinointitutkimus, asiakaspalautteet ja muu määrällinen tieto ei kerro kaikkea. Miettisen (2016, 13) mukaan palvelumuotoilussa tärkein lähtökohta on ymmärtää kokonaisvaltaisesti inhimillistä toimintaa sekä ihmisten tarpeita, tunteita ja motiiveja. Tämän asiakasymmärryksen pohjalta voidaan tuottaa uusia palveluinnovaatioita.

Perinteinen kehittämistoiminta ja palvelumuotoilu ovat äärimmilleen vietyinä toistensa vastakohtia. Nykyisin yhä useammin yritysten kehittämistoiminta sijoittuu todennäköisemmin näiden kahden välimaastoon. Perinteisen kehittämistoiminnan tunnuspiirteet voidaan kiteyttää seuraavasti: lähtökohtana on olettaminen, prosessi on lineaarinen ja suoraviivainen kohti ratkaisua sekä ratkaisu tarjotaan valmiina pakettina käyttäjille. Palvelumuotoilun kehittämistyön tunnuspiirteitä ovat kiteytettynä ymmärtäminen, osallistaminen ja yhteensovittaminen. Siinä lähtökohtana on ymmärtää käyttäjien tarpeita ja ongelmia syvällisesti ja empaattisesti. Palvelumuotoiluprosessi etenee iteratiivisesti eli työvaihetta toistetaan, kunnes on löydetty toimiva ratkaisu. Käyttäjiä ja muita sidosryhmiä osallistetaan ratkaisun yhteiskehittämiseen sekä kehittämisprosessi on samalla myös oppimisprosessi. (Koivisto ym. 2019, 49–51.)

#### 4.1 Palvelumuotoilu perustuu muotoiluajatteluun

Palvelun muotoilijalle on tärkeää muotoiluajattelu (design thinking). Tällöin on helpompi tuntee empatiaa muita kohtaan sekä huomata sellaisia asioita mitä muut eivät huomaa. Muotoiluajattelu on luovaa ja rajoituksia kyseenalaistavaa. Tämä mahdollistaa uusien haluttavien, toteuttavien ja käyttökelpoisten palvelujen ja ratkaisujen kehittämisen. Keskeistä muotoiluajattelussa on ihmiskeskeisyys ja asiakastiedon hyödyntäminen. (Miettinen 2016, 27.)

Palvelumuotoilu on yksi muotoilun osa-alueista. Muotoilu on alun perin ollut tavaroiden muotoilu, mutta nykyisin muotoilua on monenlaista. Muotoilu tarkoittaa abstraktien ajatusten konkretisoinnista muotoilun menetelmillä. Muotoilun ominaispiirteitä ovat luovuus, ratkaisukeskeisyys, toteutettavuus, käytettävyys, visuaalisuus, fyysisen muodon luominen ja nopea kokeileminen. Muotoilu on vähitellen saanut yhä enemmän strategisempaa roolia myös liiketoiminnan kehittämisessä. (Koivisto ym. 2019, 31.) Muotoilun yksi tärkeimmistä tehtävistä on luottamuksen rakentaminen. Yrityksen tahtotila ei voi määritellä luottamusta vaan se syntyy yhdessä sidosryhmien kanssa kokemuksesta yrityksestä sekä sen tuotteista ja palveluista. Luottamuksen rakentaminen vaatii aikaa, mutta luottamuksen voi menettää hetkessä. (Maula 2019, 93–94.)

Ihmisten tarpeet ja ongelmat muuttuvat sosiaalisen, teknologisen ja taloudellisen elinympäristön muuttuessa, mihin voi vastata palvelumuotoilun työvälineillä. Muotoilijan täytyy ymmärtää miten palvelun arvo, merkitys ja käyttötavat eri tilanteissa liittyvät asiakkaan jokapäiväiseen elämään. Myös asiakkaan persoona, sosiaalinen konteksti, uutuusarvo ja estetiikka korostuvat. (Miettinen 2016, 26.)

Muotoiluajattelua voidaan hyödyntää missä tahansa ongelmanratkaisussa. Periaatteina ovat ihmislähtöisyys, oikean ongelman ratkaisu, eksploratiivisuus eli tutkiva ja kokeileva kehittämisote, iteratiivisuus, divergentin ja konvergentin ajattelun vuoropuhelu, prototypointi ja testaus, yhteiskehittäminen ja monialaisuus. Divergentissä vaiheessa luodaan vaihtoehtoja, kun taas konvergentissä vaiheessa syntyneitä vaihtoehtoja testataan, arvioidaan ja karsitaan parhaimman vaihtoehdon tunnistamiseksi. (Koivisto ym. 2019, 36, 39; Miettinen 2016, 26.)

Kehittämismenetelmänä palvelumuotoilussa on monia etuja. Se nostaa kovat ja pehmeät arvot tasavertaisiksi osapuoliksi. Se suuntaa yrityksen strategiaa, muuttaa toimintaa asiakaslähtöisemmäksi ja kehittää sisäisiä prosesseja. Parhaimmillaan se parantaa yrityksen viestintää ja tuo työkaluja kommunikointiin. Palvelumuotoilun avulla yritys voi syventää asiakassuhteita ja kehittää brändiä. Se myös auttaa havaitsemaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Se auttaa luomaan yhteisen kielen visualisoinnin avulla ja kehittämään relevantteja mittareita asiakaskokemukseen, palvelun kehittämiseen ja palveluntuotannon mittaamiseen. Se auttaa määrittelemään ne yrityksen resurssit, jotka tuovat eniten arvoa asiakkaalle. (Tuulaniemi 2011, 14–15, 45–47.)

#### 4.2 Palvelumuotoilu on muutosjohtamista

Palvelumuotoilun prosessi on myös muutosprosessi, joka vaatii muutosjohtamista ja osaamista sekä henkilökunnan osallistamista. Muutos on usein haastavaa, koska se vaatii yrityskulttuurin muokkaamista ja arvojen selkeyttämistä. (Koivisto ym. 2019, 163, 171.) Työelämän ja toimintaympäristön jatkuva muutos vaatii muutosjohtamista. Palvelumuotoiluun liittyy olennaisesti myös tarinat, empatia, inhimillisuus ja tunteet, joten kehittämistyössä tarvitaan myös myötätuntoista johtamisotetta. Viitalan ja Jylhän (2019, 265) mukaan muutosjohtamisella tarkoitetaan systemaattista toimintaa, jolla pyritään toteuttamaan tavoiteltu muutos.

Muutoksia tapahtuu nykyisin nopeasti ja jopa päällekkäin. Muutosgurun John P. Kotterin mukaan 70 prosenttia muutoshankkeista epäonnistuu. Tämä johtuu yleensä siitä, että paperilla muutos on suunniteltu tarkasti, mutta vähemmälle huomiolle jää yksilön suhde muutokseen. Jos ajattelu

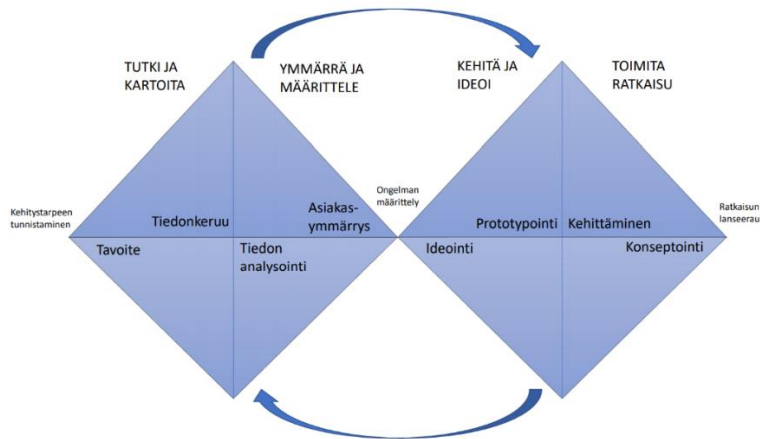
ei muutu niin mikään ei muutu. Muutoksen johtamisessa on otettava huomioon vaaditun ajattelutavan muutos. Muutoksen läpivieminen vaatii vahvaa ja osallistuvaa johtajuutta. Lisäksi tarvitaan myös ymmärrystä ihmisen ajattelusta ja käyttäytymisestä. (Leppänen, Sundberg & Moilanen 2020.) Johtamisessa on koko projektin ajan otettava huomioon myös strategiset lähtökohdat ja tavoitteet. Muutos on aina myös oppimisprosessi (Viitala ym. 2019, 265).

Johtajalla tulisi olla jatkuva luottamus työntekijöihinsä, ja hän jakaa vastuita jokaisen osaamisen ja potentiaalinsa mukaan. Johtajan tehtävä on tukea ja kannustaa. Hyvä muutosjohtaja ymmärtää jokaisen omanlaisen persoonan sekä kannustaa luovuuteen ja valaa uskoa omaan kyvykkyyteen. Muutosjohtaminen on sujuvaa viestintää ja jatkuvaa oppimista. Muutosjohtaja antaa rakentavaa palautetta, myös kannustaa vastuullisuuteen ja itseohjautuvuuteen sekä asettaa selkeät tavoitteet ja vastuut. Yhdessä sovitaan yhteiset tavat toimia sekä yhteishenki on tärkeää. Muutosjohtamisessa keskitytään onnistumisiin, ei virheisiin. (Leppänen ym. 2020.)

#### 4.3 Palvelumuotoiluprosessin vaiheet

Palvelumuotoilu on sekä analyyttistä että luovaa, koska se yhdistää samaan prosessin niin tarpeiden tutkimisen kuin ratkaisujen kehittämisenkin. Palvelumuotoiluprosessin tarkoituksena on etsiä arvonluontimahdollisuuksia ymmärtämällä ja tunnistamalla asiakastarpeita sekä luoda arvoluopauksia ja parantaa palvelun laatua kehittämällä luovia ratkaisuja asiakkaan tarpeisiin. (Koivisto ym. 2019, 42.) Palvelumuotoilun prosessi ja työkalut painottavat sosiaalisia taitoja, empatiaa asiakkaita kohtaan, luovuutta ja visuaalista ajattelua. Tutkijalla on keskeinen rooli olla koordinaattori kaikkien sidosryhmien välillä sekä toimia myös fasilitaattorina. (Miettinen 2016, 32.) Fasilitaattori on prosessin ohjaaja ja mahdollistaja (Tuulaniemi 2021, 70).

Koska palvelumuotoilu on kokoelma menetelmiä ja työkaluja, saattaa sen kokonaisuus vaihdella. Kun kehittämistyö aloitetaan, usein ei vielä tiedetä tarkalleen mikä lopullinen tutkimusongelma on ja mikä on lopullinen työn tulos. Nämä vähitellen selkeytyvät työn kuluessa. Palvelumuotoilun prosessi esitetään usein pohjautuen brittiläisen Design Councilin vuonna 2005 esittelemään Tuplatimantti-prosessimalliin (kuva 6).



Kuva 6. Mukailtu Design Councilin Tuplatimantti-prosessimalli.

Kuvassa 6 ensimmäinen timantti on ongelman tunnistamista, jonka aikana pyritään tunnistamaan ratkaistava ongelma tai löytämään arvoluonnin mahdollisuuksia. Se on tutkimuksellinen ja analyttinen prosessin vaihe. Toinen timantti on ratkaisun kehittämistä, jolloin kehitetään tunnistettuun ongelmaan parhaiten soveltuva ratkaisu. Se on luonteeltaan enemmän luovuuteen perustuva prosessin vaihe. Tuplatimantissa on neljä päävaihetta: löydä, määritä, kehitä ja tuota. (Koivisto ym. 2019, 42–43.)

Palvelumuotoilun prosessille on tärkeää, että asiakas on mukana prosessissa alusta lähtien. Silloin varmistuu, että palvelu antaa oikeanlaista arvoa asiakkaalle. Eri tutkijat jakavat palvelumuotoilun prosessin kolmesta jopa kuuteen eri vaiheeseen. Kaikilla on kuitenkin suurin piirtein sama asiasältö, ja ne painottavat asiakkaiden havainnointia ja profilointia, empatiaa asiakkaita kohtaan, yhteiskehittämistä ja ideoiden visualisointia. Magerin prosessissa on neljä vaihetta: palveluratkaisujen tutkiminen, uusien ratkaisujen luominen, arviointi ja toteutus (Miettinen 2016, 334). Tuulaniemi (2011, 55) jakaa palvelumuotoilun prosessin viiteen eri vaiheeseen: 1) määrittelyyn, 2) tutkimukseen, 3) suunnitteluun, 4) tuotantoon ja 5) arviointiin. Miettinen (2016, 37) jakaa prosessin neljään osaan: asiakasymmärrys, palvelun konseptointi, mallinnus sekä lanseeraus ja ylläpito. Tässä opinnäytetyössä käytetään pohjana soveltaen Juha Tuulaniemen viiden kohdan mallia (kuva 7).



Kuva 7. Palvelumuotoiluprosessin vaiheet (Tuulaniemi 2011, 55).

Palvelumuotoilun tavoitteina on ymmärtää paremmin ihmisiä ja heidän elämänsä ja tarpeitaan sekä havaita uusia palvelu- tai liiketoimintamahdollisuuksia. Palvelumuotoilun avulla voidaan suunnitella toimivia palveluita sekä toteuttaa tehdyt suunnitelmat. Palvelumuotoiluun liittyy olennaisesti visuaalisuus, joka tarkoittaa asian tekemistä näkemällä havaittavaksi. Tähän apuna käytetään kuvia, taulukoita, animaatiota, karttoja ja kaavioita. Visuaalisuus on vahvempi kommunikaation väline kuin kirjoitettu sana. (Tuulaniemi 2011, 111, 115.)

#### 1) Määrittelyvaihe

Prosessi aloitetaan määrittelyllä eli mitä ongelmaa ollaan ratkaisemassa ja mitkä ovat työn tavoitteet. Tässä vaiheessa määritellään yrityksen tahtotila ja työn kohderyhmät sekä liiketoiminnalliset tavoitteet. Pohjana määrittelylle toimii yrityksen strategia, arvot, missio ja visio. Alussa tehdään myös esitutkimusta eli analysoidaan markkina- ja kilpailutilannetta, yrityksen kilpailu- ja brändistrategiaa, tutustutaan palveluun liittyvään lainsäädäntöön sekä huomioidaan jo tehdyt tutkimukset ja niiden tulokset. (Tuulaniemi 2011, 57–59.)

#### 2) Tutkimusvaihe

Tutkimusvaiheessa pyritään kasvattamaan asiakasymmärrystä monesta eri lähteestä ja eri keinoin. Tämä vaihe on kehittämistyön kannalta kriittisin. Asiakasymmärryksessä on tärkeää tietää asiakkaan unelmista, tarpeista ja tavoitteista. Tärkeää on myös saada selville ihmisten tiedostamattomia eli latentteja tarpeita. Tässä vaiheessa kerätään sekä määrällistä että laadullista asiakas- ja käyttäjätietoa, jota analysoidaan. Tiedonhankinta tulee olla tarkoituksenmukaista eli tutkimusta sellaisista materiaaleista, mitä voidaan suoraan hyödyntää suunnittelun ohjaamisessa. Tieto pitää olla analysoitua ja jäsenneiltyä. Hypoteesien pohjana on määrittelyvaiheen esitutkimuksessa saatu tieto. Tietoa kerätään muun muassa kyselyjen, haastattelujen ja havainnoinnin avulla. Kerätyn tiedon avulla muodostetaan asiakasprofiilit. (Tuulaniemi 2011, 61, 63–64, 68.)

Koivisto ym. (2019, 45) jakavat tiedonhankintamenetelmät kolmeen ryhmään: perustutkimukseen, kontekstuaaliseen tutkimukseen ja eksploratiiviseen tutkimukseen. Perustutkimuksesta saadaan ekplisiittistä eli sanoilla ilmaistua tietoa. Perinteisesti perustutkimusta on käytetty eniten asiakasymmärryksen kasvattamisessa, mutta tämä tieto kertoo vain pienen osan kaikesta tiedosta. Perustutkimuksen menetelmiä ovat haastattelut, ryhmäkeskustelut ja kyselyt. Siinä ilmenee mitä ihmiset osaavat, muistavat ja haluavat kertoa sanallisesti.

Kontekstuaalisella tutkimuksella saadaan jo vähän syvempää tietoa. Se on havainnoitavaa tietoa, miten ihmiset käyttäytyvät, miten ympäristö vaikuttaa toimintaan ja mitä voidaan nähdä ja havainnoida. Menetelmänä käytetään havainnointia. Syvimmälle päästään eksploratiivisella tutkimuksella, jossa tieto on implisiittistä eli ei sanoilla ilmaistavaa tietoa ja piilevää tietoa. Menetelmiä ovat erilaiset projektiiviset menetelmät ja luotaimet. Näillä saatava tieto kertoo, mitä ihmiset tuntevat ja kokevat, mistä he uneksivat sekä mitä latenteja tarpeita heillä on. (Koivisto ym. 2019, 45.)

Tässä vaiheessa voidaan soveltaa myös oman ensi käden tietoa eri tilanteissa eri tavoin. Oleellista ei ole ymmärtää keskivertokäyttäjän käyttäytymistä vaan merkityksellisempää on kohdata oikeita ihmisiä oikeissa tilanteissa. Etnografisella otteella voidaan mallintaa jo olemassa olevaa palvelupolkua asiakkaan näkökulmasta. Tärkeää on ymmärtää kuinka eri merkitykset kytkeytyvät toisiinsa ja miten ihminen liittää palvelun osaksi elämäänsä ja arvojaan. (Miettinen 2016, 63.) Tärkeää on myös ymmärtää miksi yritys pärjää kilpailussa. Suunnittelun pohjana voidaan käyttää erilaisia strategiatyökaluja. Tämän vaiheen päätteeksi voidaan määritellä tarkemmat tutkimusongelmat ja -kysymykset. (Tuulaniemi 2011, 77.)

### 3) Suunnitteluvaihe

Tuulaniemi (2011, 78) jakaa suunnitteluvaiheen kahteen osa-alueeseen, ideointiin ja prototypointiin. Ideoinnin tavoitteena on kehittää mahdollisimman paljon ratkaisuehdotuksia kehittämisen kohteena olevaan ongelmaan. Ideoinnin apuna hyödynnetään syntynyttä ymmärrystä asiakastarpeista ja mahdollisesti erilaisia ideointimenetelmiä (Koivisto ym. 2019, 46). Vaiheen alussa kannattaa olla paljon eri ideoita, jotka voidaan jakaa osaongelmiin. Tässä vaiheessa kannattaa olla avoin ja luova ja välttää kritiikkiä. Yhdistelyn, divergenssin ja konvergenssin avulla kootaan ja ryhmitellään ratkaisuvaihtoehdot. Ratkaisuja voidaan myös yhteiskehittää työpajoissa asiakkaiden, henkilökunnan ja muiden sidosryhmien kanssa. Tämän perusteella palvelu konseptoidaan eli kuvataan keskeinen idea ja esitetään kokonainen tarina. Konseptoinnissa apuna käytetään asiakaspulun kuvaamista visuaalisesti. (Tuulaniemi 2011, 78–82.)

Konseptoinnin vaiheita ovat asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen, konseptin kehittäminen ja valinta, testaus ja viimeistely. Konsepti ei vielä kokonaisvaltaisesti määrittele palvelua, mutta esittää sen keskeiset ominaisuudet. Konseptoinnin avulla voidaan laatia skenaarioita, ennakoida kehitystä ja tutkia tulevaisuutta sekä tarkastellaan yrityksen brändiä ja strategiaa. Konseptoinnissa on hyvä ottaa huomioon palvelun monikanavaisuus sekä käyttää apuna tarinoita ja elämyksellisyyttä. (Miettinen 2016, 107, 110.)

Seuraavaksi tehdään palvelun prototyyppi eli koemallintaminen, jossa kootaan nopea malli kehittämisen avuksi. Tässä voi toteutustapana olla hyvinkin luovia keinoja. Prototyypinnissa palvelua testataan eli toimiiko konseptit. Tavoitteena on huomata mikä toimii ja mikä ei sekä onko palvelua helppo käyttää, onko se kiinnostava ja haluttava sekä onko palvelu taloudellisesti elinkelpoinen. Prototyypinnissa voidaan käyttää apuna skenaarioita eli rakennetaan vaihtoehtoisia kuvauksia tulevaisuudesta. (Tuulaniemi 2011, 85, 88.) Kun palvelua prototyyppidään, ei voida käyttää samoja menetelmiä kuin tuotemuotoilussa vaan mieluummin käytetään kokemuksen mallintamista ja tarinallisia menetelmiä. Prototyyppiin voidaan käyttää työkaluna Blueprint-kaavioita eli visuaalista palvelujärjestelmän kuvausta. (Miettinen 2016, 132–133.)

#### 4) Tuotantovaihe

Tuotantovaiheessa pyritään rajaamaan ja tunnistamaan syntyneistä ideoista sellaisia vaihtoehtoja, jotka ovat toimivia ja vastaavat asetettuihin tavoitteisiin (Koivisto ym. 2019, 46). Tässä vaiheessa palvelu pilotoidaan ja implementoidaan. Pilotoinnissa palvelukonsepti viedään markkinoille kuluttajien testattavaksi. Pilotoinnista saadaan mitattavia tuloksia sekä tietää enemmän syy-seuraussuhteista ja palvelun pullonkaloista. Tarvittaessa tehdään muutoksia työntekijöiden kouluttamiseen, työkaluihin ja toimintaympäristöön. Implementointi on palvelun toteuttamisen ja tuottamisen kriittisin vaihe. Tämän jälkeen palvelu lanseerataan ja asetetaan tarvittavat mittarit. (Tuulaniemi 2011, 99–100, 102.)

#### 5) Arviointivaihe

Palvelu vaatii jatkuvaa kehittämistä eikä ole koskaan valmis. Mittareiden avulla voidaan säännöllisesti arvioida, kuinka palvelu toimii ja tarvittaessa tehdä siihen muutoksia. Asiakaskokemuksen kehittäminen tulisi olla jatkuva prosessi. Yritysten kannattaa tänä päivänä olemaan ketteriä päätöksenteossaan, koska toimintaympäristö muuttuu entistä nopeammin. (Tuulaniemi 2011, 105; Miettinen 2016, 15.)

#### 4.3.1 Palvelupolku ymmärryksen lisääjänä

Asiakaskokemus muodostuu palvelupolusta, palvelutuokioista ja kontaktipisteistä. Kokonaisvaltainen palvelukokemus syntyy vuorovaikutuksessa ja muodostuu yrityksen tavasta toimia fyysisissä ja digitaalisissa ympäristöissä. Palvelumuotoilun avulla optimoidaan asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden pohjalta palveluprosessi, työtavat ja vuorovaikutus sekä häivytetään palvelua häiritsevät

tekijät. Palvelupolku (kuva 8) etenee yleensä näin: herääminen, tiedonhaku, luottamus, valinta, ostotapahtuma, rahan siirto ja ostoksesta nauttiminen. (Komulainen 2018, 57.)



Kuva 8. Palvelupolulla eteneminen (Komulainen 2018, 59).

Kuvan 8 palvelupolulla ensin tapahtuu asiakkaan tarpeen herääminen, joka voi syntyä asiakkaan omasta tilanteesta tai yrityksen herättelemänä. Joskus asiakas ei edes ymmärrä tarvitsevansa jotain, joten yritys voi auttaa tarpeen herättelyssä tai tarjota ratkaisua asiakkaan ongelmaan. Tässä vaiheessa on tärkeää luoda tunteisiin pohjautuvaa suhdetta asiakkaaseen. Tämä vaihe on onnistunut, kun asiakas lähtee etsimään tietoa yrityksestä ja sen tuotteista. Tässä vaiheessa on tärkeää saada asiakkaan luottamus. Seuraavaksi asiakas tekee valinnan ja päätyy ostovaiheeseen, jossa ostamisen tulee olla helppoa, avointa ja läpinäkyvää kaikissa kanavissa. Maksutapahtuma on yleensä kriittisin vaihe, jossa asiakas saattaa vielä perääntyä. Viimeisin vaihe on ostoksesta nauttiminen eli asiakkaan on tyytyväinen ostokseensa ja kokee tehneensä onnistuneen valinnan. (Komulainen 2018, 59–60.)

Kahta samanlaista palvelupolkua ei kuitenkaan ole olemassa, koska asiakas ei aina etene suoraan viivaisesti ja voi valita mitä kanavia tahansa missä järjestyksessä tahansa. Asiakasta voidaan hienovaraisesti johdatella. Palvelumuotoilu auttaa havaitsemaan asiakkaalle keskeiset kosketuspisteet, jonka avulla polkua voidaan kehittää. Palveluista rakennetaan palvelukuvaus, jossa kuvataan palvelun vaiheet eli asiakkaalle näkyvät ja näkymättömät osa-alueet. Palvelupolun rakentaminen auttaa kokonaiskuvan hahmottamisessa. Tämä tarkoittaa myös toimintakulttuurin muutosta, kun siirrytään perinteisestä suppiloajattelusta asiakaskeskeiseen ajatteluun sekä operatiivisista siiloista siirrytään toimimaan asiakkaiden tarpeiden pohjalta. (Komulainen 2018, 60–61.)

Palvelupolkua kannattaa tarkastella myös asiakasprofiilin näkökulmasta. Mitä aikaisemmin polulla asiakas tunnistetaan, sitä paremmin yritys pystyy vaikuttamaan kokonaisvaltaisemmin erinomaisen ja yksilöllisemmän asiakaskokemuksen onnistumiseen. Hyvässä polussa on kolme ominaispiirrettä, joita asiakkaat arvostavat: temaattinen yhdenmukaisuus, johdonmukaisuus ja erilaisiin konteksteihin mukautuvuus. Temaattinen yhdenmukaisuus tarkoittaa, että koko asiakaspolulla ja kaikissa kosketuspisteissä on sama teema eli tasapaino. Kosketuspisteiden pitää olla



myös tyyliiltään ja toteutustavoiltaan samaa logiikkaa noudattelevia eli johdonmukaisia. Ne kertovat samaa tarinaa samalla äänellä. Mukautuvuudella tarkoitetaan, että jokainen kosketuspiste mukautuu asiakkaan tarpeisiin ja tilanteeseen sopivaksi. Tähän tarvitaan asiakastiedon hyödyntämistä. (Saarijärvi ym. 2020, 210–211.) Kontaktipisteet ovat niitä palvelun konkreettisia asioita, kuten tilat, esineet, ihmiset tai vuorovaikutusprosessi, joiden kautta palvelu koetaan (Miettinen 2016, 56).

#### 4.3.2 Asiakasprofiili ja empatiakartta

Asiakasyymmärryksen kasvattamisen apuna voi käyttää asiakasprofiileja (persona) kohderyhmästä. Vielä syvempää tietoa saadaan, kun asiakasprofiiliin lisätään empatiakartta. Asiakasprofiiliin tiivistetään tutkimuksessa saatu asiakastieto, kiteytetään asiakkaan toimintamallit ja motiivit sekä kuvaillaan asiakkaan arvonmuodostusta. Hyvin suunniteltu asiakasprofiili auttaa ideoinnissa ja palvelun konseptoinnissa. (Tuulaniemi 2011, 154–156.) Asiakasprofiili kannattaa olla inhimillinen ja moniulotteinen kuvaus yrityksen tavoittelemista asiakkaista (Kalliomäki 2014, 83).

Asiakasprofiili on kuvitteellinen ja koostuu persoonan nimestä, valokuvasta, demografisista tiedoista sekä kuvailee luonnetta, motiiveja ja toimintamalleja. Asiakasprofiilia tulisi päivittää vuosittain, koska asiakkaan tarpeet muuttuvat ja toimintaympäristö kehittyy. (Stickdorn ym. 2018, 41–42.)

Asiakasprofiilien avulla tutkija voi tarkastella ilmiötä asiakkaan näkökulmasta, ja empatiakartta auttaa vielä lisää asettumaan asiakkaan asemaan. Empatiakartta on yksi työkalu tarpeiden hahmottamiseen. Empatiakartassa kuvaillaan, mitä tietyn asiakasprofiilin henkilö ajattelee ja tuntee, näkee, tekee ja kuulee sekä mitkä ovat hänen ilonaiheitaan ja kipupisteitään. Empatiakartta auttaa hahmottamaan asiakkaan olosuhteita, tunteita ja toimintaa yleisellä tasolla. (Maula 2019, 53).

#### 4.3.3 Yhteiskehittäminen osallistaa toimijat kehittämistyöhön

Palvelumuotoilussa toiminnan perustana ovat vuorovaikutus ja yhdessä tekeminen. Tässä yhteydessä puhutaan yhteissuunnittelusta (co-design) ja yhteiskehittämisestä (co-creation). Näitä pidetään usein synonyymeinä tai käytetään sekaisin. Yhteiskehittämiseen liittyy kollektiivinen luovuus, mutta sillä voidaan viitata myös tiettyyn palveluhetkeen. Yhteissuunnittelu voi tarkoittaa

mitä tahansa kehittämistä eri osapuolten kesken, ja voi olla palvelun, prosessin tai tuotteen suunnittelua. (Miettinen 2016, 77, 94.) Tässä työssä käytetään sanaa yhteiskehittäminen, kuten monet lähteetkin käyttävät.

Palvelumuotoilu on osallistavaa suunnittelua, jolloin kaikki osapuolet sitoutuvat paremmin kehittämiseen ja palvelun tuottamiseen. Kaikki eivät kuitenkaan päästä lopullisesta tuotoksesta, mutta pääsevät antamaan oman näkemyksensä eri vaiheissa. Palvelumuotoilun prosessi noudattaa luovan ongelmanratkaisun periaatteita. Se on uuden luomista ja ainutkertaista, mihin ei ole yhtä ainoa oikeaa tapaa. (Tuulaniemi 2011, 55.)

Palvelumuotoilulle on keskeistä arvon luominen, iteraatio ja vuorovaikutusprosessit. Palvelumuotoilussa yhdistetään kulttuurisen, sosiaalisen ja inhimillisen vuorovaikutuksen alueet. Iteraatio tarkoittaa toistuvaa suunnittelua perustuen ratkaisujen kehittämiseen, kokeilemiseen ja tulosten arviointiin. Ratkaisut jalostuvat koko ajan. Yhteiskehittämisessä asiakas osallistuu yhdessä muotoilijoiden kanssa palvelun kehittämiseen. (Miettinen 2016, 22–23.)

Yhteiskehittäminen auttaa löytämään yhteisen kielen, parantaa yhteistyötä, kehittää luovaa ajattelua, kehittää osallistujien osaamista ja mahdollistaa lisätiedon saamisen. Yhteiskehittäminen mahdollistaa myös tiedon jalkauttamisen osaksi suunnittelua ja ihmisten kohtaamisen tuomaan inspiraatiota. Parhaimmillaan yhteiskehittämiseen osallistuvat voivat muodostaa uusia yhteistyöverkostoja. (Miettinen 2016, 81–83.)

Ideointivaiheessa voidaan järjestää muun muassa työpajoja. Työpaja on syventävä menetelmä, jolla ei pelkästään luoda uusia ideoita vaan myös voidaan jakaa tietoa ja opettaa (Maheshwari 2012). Työpaja etenee yleensä tiettyjen vaiheiden mukaan: tilaisuuden ja sen tavoitteiden esittely, lämmittely, ideointitehtävät ja niiden purkaminen ja loppukeskustelu. Työpajatyöskentelyssä tarvitaan tapahtuman vetäjä, fasilitaattori. (Miettinen 2016, 81.)

## 5 Kehittämistyön toteutus

Tämä kehittämistyö toteutettiin palvelumuotoilun keinoin, ja tutkimusongelma kirkastui ja tarkentui työn edetessä. Tutkija lähestyi tutkimusongelmaa etnografisesti ja hermeneuttisesti.

Etnografia tarkoittaa kansankuvausta eli tietyssä tilallisessa ja sosiaalisessa kontekstissa tapahtuvaa käyttäytymistapojen, -sääntöjen ja -koodien kuvausta ja analysointia. Tutkija oppii tietoisesti katsomalla, kuuntelemalla ja kokeilemalla. Etnografia kertoo, miksi ihminen toimii näin siinä tilanteessa. Palvelumuotoilussa on keskeistä ymmärtää palvelun laatu eli se merkitys, jonka tavara tai palvelu ihmiselle antaa. Etnografiassa pyritään saamaan syvä ja yksityiskohtainen tarkka kuva pienestä ihmisjoukosta, sen elämästä ja olosuhteista, joissa tavara tai palvelu on merkityksellistä käyttäjälle. Etnografia on kuvailevaa, selostavaa ja käyttäjälähtöisesti argumentoivaa ja tulkitsevaa. Tämä antaa myös mahdollisuuden havaita yksityiskohtia ja muodostaa näistä kokonaisuuksia. (Miettinen 2016, 63–64, 72.)

Autoetnografia on tutkimusote, joka kuvaa ja analysoi systemaattisesti tutkijan henkilökohtaisia kokemuksia tietyn ilmiön ymmärtämiseksi. Se on haasteellinen tutkimusote, joka vaatii rohkeutta ja reflektiivisyyttä. Tutkija tutkii itseään eli silloin hän on sekä tutkija että tutkimuksen kohde. Olennaista on pystyä analysoimaan omia oletuksiaan ja valintojaan. Menetelmänä voi olla esimerkiksi päiväkirjan kirjoittaminen ja itsereflektointi. Kirjoittaminen on olennainen osa tutkimustyötä. Autoetnografian uskottavuus syntyy reflektiivisyydestä. Tutkijalla pitää olla kyky tarkastella omia oletuksiaan osana tiedon tuottamisen prosessia. Tutkijan pitää tehdä tietoista pohdintaa tutkimuksen aikana syntyneistä valinnoista ja päätöksistä. (Puusa ym. 282–283, 286.)

Tämän työn aikana tutkija kirjoitti muistiinpanoja omista kokemuksista, tunteista ja ajatuksista koskien sekä lemmikkialaa että asiakaskokemusta yleensä sekä Yritys X:n palvelupolusta ja kontaktipisteistä. Tutkija teki myös havainnointia erilaisissa vuorovaikutustilanteissa, esimerkiksi millainen tunnelma tilanteessa oli ja mitä tunteita se herätti. Havainnointiaineisto eli muistiinpanot analysoitiin vapaamuotoisesti keskittyen lisäämään ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä.

Palvelumuotoilussa kehittämistyö etenee hermeneuttisesti eli kehämäisesti (kuva 9). Tutkijan pitää käydä dialogia aineiston kanssa ja näin vähitellen lähestyy perusteltua tulkintaa. Tutkija voi palata taaksepäin korjaamaan aikaisemmissa vaiheissa tehtyjä oletuksia ja ratkaisuja. Myös esiyymmärrystä voidaan korjata. Hermeneuttisen tutkimusprosessin vaiheet ovat osittain päällekkäisiä, ja vaiheiden välillä voidaan liikkua edestakaisin. (Puusa ym. 2020, 73–74.)



Kuva 9. Tämän työn hermeneuttinen kehä.

Kuvan 9 mukaisesti hermeneuttisen kehän tehtävänä on esiymmärryksen selventämisen lisäksi myös esiymmärryksen korjaaminen. Esiymmärryksen perusteella tutkija luo kontaktin tutkittavaan kohteeseen, ja sen jälkeen tarkastelee vaihtoehtoisia tulkintoja. Tutkija pyrkii avaamaan ja ymmärtämään empiirisesti tavoitettuja merkityssuhteita. Hermeneuttinen kehä tarkoittaa, että ymmärtäminen lähtee liikkeelle joistakin lähtökohdista ja palaa niihin takaisin oivaltamisen ja uudelleen ymmärtämisen kautta. Kehässä on kysymys uuden oppimisesta, sillä aiemmin opittu vaikuttaa uutena omaksuttuun ja toisinpäin sekä toimii myös viitekehyksenä uuden tiedon tulkinassa. (Puusa & Juuti 2020, 71.) Tässä työssä hermeneuttisuus ja iteratiivisuus kulkevat rinnakkain, koska vaiheiden välillä voidaan palata taaksepäin, esiymmärrys kasvaa koko prosessin ajan ja vaiheita voidaan toistaa uudelleen, jolloin vähitellen lähestytään ratkaisua.

### 5.1 Yritys X:n lähtötilanne

#### LUOTTAMUKSELLINEN

### 5.2 Projektiryhmän kokoaminen ja johtaminen

Kehittämistyö on aina projekti, jonka toteuttamiseen tarvitaan projektiryhmä, koska tehdään yhteiskehittämistä. Projekti on työskentelymalli, jossa työn tavoite, kesto ja resurssit ovat ennalta määriteltäviä ja suunniteltuja. Projektilla on aina selvä alku ja loppu sekä tavoitteet. (Jalava & Keinonen 2008, 4, 6.) Projektin johtaminen on muutoksen johtamista ja ihmisten johtamista muutostilanteessa (Murray 2013, 4). Palvelumuotoilussa projektiryhmä muodostuu sidosryhmien edustajista, pääasiassa yrityksen työntekijöistä, mutta mukana voi olla myös asiakkaita

riippuen siitä mikä tutkimuksen aihe on. Projektityöskentelyssä on tärkeää, että kaikki kuuntelevat avoimesti toisten ideoita. (Huotari & Moilanen 2009.)

Tässä työssä tutkija on projektipäällikkö. Projektipäälliköltä edellytetään alan asiantuntemusta ja kokonaisuuksien hallintaa, kykyä kantaa vastuuta, päätöksentekokykyä, vuorovaikutustaitoja ja muutosjohtamistaitoja. Projektipäällikkö vastaa projektin suunnittelusta, toimenpiteiden toteuttamisesta ja tavoitteiden saavuttamisesta sekä aikataulussa ja budjetissa pysymisestä sekä laadunvalvonnasta. (Jalava & Keinonen 2008, 31–32.) Projektipäällikkö on tiimipelaaja. Hänen on osattava viestiä, joten hänen vastuullaan on avoimen ja keskustelevan työskentelykulttuurin luominen. (Murray 2013, 5, 16.)

Tässä työssä projektipäällikön tehtävänä oli toimia sekä tutkijana että fasilitaattorina. Tutkija keräsi laajasti tietoa asiakasymmärryksen kasvattamista varten ja analysoi ne. Projektiryhmä koostui toimeksiantajayrityksen henkilökunnasta. Yrityksen johto oli projektissa mukana, joten työlle oli hyvät lähtökohdat. Projektiryhmän kokoonpano on esitetty taulukossa 2.

Jäsen	Tehtävät/vastuut
projektipäällikkö/tutkija	aikataulu, palaverit, aineiston keruu ja analysointi, viestintä, sparraus
toimitusjohtaja	projektin asettaja ja johtaja, rahoitus, resurssit, tiedonvälitys
markkinointipäällikkö	yrityksen viestintä, markkinointi ja brändi
asiakaspalvelija	hiljaisen tiedon välittäminen asiakasrajapinnasta, ymmärtää miksi asiakas toimii niin ja mitä tunteita heillä on.

Taulukko 2. Projektiryhmän kokoonpano ja vastualueet.

Kaikki ryhmän jäsenet asuvat eri puolilla Suomea ja tekevät etätyötä, joten pääasiallisesti palaverit pidettiin etäyhteyksin Teams-palvelun kautta. Ideointivaiheessa tavattiin myös kasvotusten työpajapäivänä. Opinnäytetyön aikataulu esitellään liitteessä 2.

### 5.3 Tiedonhankintamenetelmät

Laadullisen aineiston kerääminen on päämäärähakuista. Päämäärä vaikuttaa siihen, millaisia aineistoja hankitaan ja miten tutkija niitä tulkitsee sekä miten tutkija ymmärtää, mitä tutkimuksen kohteena olevat henkilöt puhuvat. Aineiston keruu- ja analyysivaiheet kulkevat osittain limittäin ja vuoropuhelu näiden vaiheiden välillä lisää tutkimuksen joustavuutta. Aineistoa kerätään useassa vaiheessa. (Puusa ym. 2020, 101, 145–146.) Seuraavaksi esitellään kaksi tässä opinnäytetyössä käytettyä menetelmää: haastattelu ja havainnointi.

#### 5.3.1 Puolistrukturoitu teemahaastattelu

Palvelumuotoilussa yksi käytetyimmistä tiedonhankinnan menetelmistä on haastattelu. Sitä käytetään, kun halutaan kuulla ihmisten mielipiteitä, käsityksistä ja uskomuksista tai kun halutaan tietää, miksi ihminen käyttäytyy tietyllä tavalla tietyssä tilanteessa. Haastattelu on keskustelu, jolla on tarkoitus. Haastattelu on joustava menetelmä ja soveltuu erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelussa ollaan suorassa vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. Haastattelun etuna on, että siinä voi selvittää vastauksia ja syventää tietoja. Se on hyvä menetelmä myös silloin, kun ollaan kiinnostuneita tarinoista tai käsitellään arkoja aiheita. Huonoa haastattelussa on se, että se vie paljon aikaa ja vaatii haastattelijalta taitoa ja kokemusta sekä aineiston analysointi voi olla ongelmallista. (Hirsjärvi & Hurme. 2000, 11, 34–35.)

Tässä työssä käytettiin tiedonhankintaan teemahaastattelua, koska se sopii tällaisen ilmiön tutkimiseen. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu eli haastattelussa kysymykset ovat kaikille samat, mutta vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin vaan haastateltava saa vastata omin sanoin (Hirsjärvi ym 2000, 47).

Haastattelusta saatu aineisto täytyy analysoida. Tutkija voi käyttää joko induktiivista tai abduktiivista päättelyä. Induktiivisessa päättelyssä on keskeistä aineistolähtöisyys, kun abduktiivista päättelyä ohjaa teoreettiset lähtökohdat. Analyysitekniikoita on olemassa monenlaisia. Haastattelun aineisto puhtaaksikirjoitetaan eli litteroidaan sanasta sanaan. Sen jälkeen aineisto luokitellaan teemoittain. (Hirsjärvi ym. 2000, 136, 138.)

Kaikkiin tutkimuksiin liittyy eettisiä näkökulmia, niin myös tässä tutkimuksessa. Kun tutkitaan ihmistä, eettisiä periaatteita ovat yleensä informointiin perustava suostumus, luottamuksellisuus,

seuraukset ja yksityisyys. Haastateltavalta on aina saatava suostumus haastatteluun ja tallentamiseen sekä siitä saadun tiedon käsittelyyn. (Hirsjärvi ym. 2000, 20.)

Tutkijan tarkoituksena oli haastatella neljää työntekijää ja 5–8 kuluttaja-asiakasta riippuen siitä milloin saturaatiopiste saavutetaan. Saturaatio saavutettiin viidennen asiakashaastattelun kohdalla, jolloin kerätty aineisto alkoi toistaa itseään (Tuomi & Sarajärvi 2002, 89). Työntekijöiden haastattelujen tarkoituksena oli selvittää, millaisena he kokevat tällä hetkellä Yritys X:n asiakaskokemuksen tilan, mitä asiakaskokemuksen toteuttaminen tarkoittaa heidän työnsä kannalta ja onko heillä siihen tarvittavia resursseja. Asiakashaastatteluissa kartoitettiin asiakkaiden tarpeita, toiveita ja tunteita Yritys X:n tuotteita ja palveluja kohtaan sekä myös yleisesti koskien lemmikkialaa ja sen tuotteita ja palveluja. Haastattelut toteutettiin Teams-etäyhteyden kautta ja nauhoitettiin.

Sen jälkeen haastattelut litteroitiin, ja aineiston analysoinnissa käytettiin sisällönanalyysia. Se on laadullinen menettelytapa, jolla voidaan analysoida aineistoa systemaattisesti ja objektiivisesti. Sisällönanalyysi soveltuu strukturoimattomaan eli ei-jäsenneltyyn aineistoon. Se on prosessi, jonka avulla tutkittavaa ilmiötä järjestellään, kuvaillaan ja kvantifioidaan eli voidaan määrittää suureina. Sisällönanalyysillä pyritään saamaan kuvaus tutkittavasti ilmiöstä tiiviissä ja yleisessä muodossa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 93–96.) Tutkija teki aineistolähtöisen analyysin, jossa aineisto luokiteltiin teemoihin induktiivisesti ja pelkistäen.

### 5.3.2 Havainnointi

Havainnointi on paljon käytetty menetelmä, jota käytetään kaikilla tieteenaloilla. Havainnoinnissa voidaan käyttää joko arkihavainnointia tai systemaattista havainnointia. Havainnointia voidaan käyttää toisen menetelmän rinnalla. Se on vaativa menetelmä ja vaatii tutkijalta osaamista. Tilanteet ovat aina reaaliaikaisia ja autenttisia eikä niitä voi uusia samanlaisina. Havainnoinnissa käsitellään nykyisyyttä, kun haastattelussa voidaan käsitellä myös menneisyyttä. (Hirsjärvi ym. 2000, 37–38.) Havainnoinnin etuna on kokonaisvaltaisuus eli tieto on suoraan kytkettävissä asiayhteyteensä. Tutkija voi olla osallisena tutkittavassa ilmiössä, osallistuva tai ulkopuolinen havainnoija. (Puusa ym. 2020, 131–132.)

Havainnoinnin tavoitteena on löytää ilmiöstä sellaisia asioita, jotka kertovat jotakin merkityksellistä. Tutkija luokittelee aineiston teorian tai tulkintamallin avulla kokonaisuuksiin. Analyysi tehdään tutkijan muistiinpanoja hyödyntäen. Aineiston analyysin tavoitteena on kuvailla, tulkita ja

ymmärtää tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. Aineiston keruu- ja analyysivaiheet kulkevat osin limittäin. (Puusa ym. 2020, 136–137, 143.)

Havainnointitutkimuksen laatu voidaan varmistaa refleктоimalla ja että tutkija avaa kunnolla omat ennakkokäsityksensä, pystyy kuvaamaan toimintansa ja perustelemaan kaikki valintansa (Puusa ym. 2020, 139). Tämä työn aikana tutkija teki työntekijöistä havaintoja haastattelutilanteissa, työryhmän palaverieissa ja muissa vapaamuotoisemmissa keskusteluissa. Tutkija havainnoi myös asiakkaiden käyttäytymistä sekä omaa toimintaansa asiakkaana. Havainnoinnin avulla yksittäinen termi tai käsite on helpommin sijoitettavissa osaksi henkilön merkitysmaailmaa, mihin ei pelkän haastattelun perusteella päästä. Tätä käytettiin hyödyksi tässä työssä. Tutkija voi olla osallisena tutkittavassa ilmiössä eli osallinen havainnoija tai osallistuva havainnoija eli fasilitaattori (Puusa ym. 2020, 132).

#### 5.4 Palvelumuotoiluprosessin käytännön toteutus

Palvelumuotoiluprosessi ei ole perinteinen prosessi, joka etenee loogisesti ja toistuen, vaan se on runko, jota voi soveltaa. Eri tutkijoiden malleissa on pieniä eroavaisuuksia, mutta periaate on sama. Tämän kehittämistyön toteuttamiseen valittiin Juha Tuulaniemen (2011, 55) malli: määrittely, tutkimus, suunnittelu, tuotanto ja arviointi. Prosessissa täytyi ottaa huomioon eri realiteetit, kuten resurssit, aikataulu ja osaaminen.

Palvelumuotoilussa kannattaa mahdollisimman tarkasti kuvata se konteksti, jossa muotoilua tehdään. Tässä työssä oli tärkeää ymmärtää lemmikkialan trendejä ja toimintatapoja, lemmikinomistajien käyttäytymismalleja ja ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä sekä Yritys X:n strategiaa, toimintatapoja, nykytilannetta ja tahtotilaa. Lemmikkialan kontekstia avattiin luvussa 2. Nämä toimivat tutkijan esiyymmärryksen pohjana täydentyen tutkijan omilla kokemuksilla ja havainnoilla. Tutkija oli myös itse tutkinnan kohde, koska tutkijalla on yli 30 vuoden kokemus koirien omistajana ja kasvattajana sekä lemmikkialan asiakkaana. Tutkija on myös työskennellyt lemmikkialalla. Koko projektin ajan pyrittiin huomioimaan kaikkien osallistujien tunteet, luomaan rauhallinen ja avoin tunnelma sekä käytettiin hyödyksi visuaalisuutta. Myös lemmikit ovat olleet mukana tapaamisissa.

Tässä kehittämistyössä yhteiskehittämistä tapahtui koko prosessin ajan projektiryhmän ja sidosryhmien kesken. Tapaamiset tapahtuivat pääasiassa etäyhteyden kautta, mikä teki vuorovaiku-



tuksesta haastavampaa kuin kasvatusten tavatessa. Apuna eri vaiheissa käytettiin erilaisia sähköisiä ohjelmia, kuten PowerPointia ja Smaplya. Ideointivaiheessa järjestettiin myös osallistava työpaja, johon osallistui eri sidosryhmien edustajia. Koska tämän kehittämisprosessin luonne on hermeneuttinen eli kehämäinen, tutkijan on vaikea kuvailla tämän työn kokonaisuutta johdonmukaisesti ja perusteellisesti (Puusa ym. 2020, 72). Tähän kuitenkin pyritään seuraavissa työn vaiheiden esittelyissä. Tutkija esittelee jokaisessa vaiheessa tehtyjä oivalluksia ja johtopäätöksiä, joiden perusteella tutkija on päätenyt tiettyihin lopputulemiin. Tuotoksena syntyi Yritys X:n uusi ja monikanavaisuuden huomioon ottava palvelumalli eli palvelukonsepti, joka kertoo yrityksen tavasta toimia jatkossa.

#### 5.4.1 Määrittelyvaihe

Työn lähtökohtana toimi se, kun toimeksiantaja oli tunnistanut tarpeen, että heidän asiakaskokemuksensa tarvitsisi kehittämistä ja asiakasymmärrys systemaattista kasvattamista. Tutkija aloitti teoriaan tutustumisen alkuvuodesta 2021, ja maaliskuussa koottiin projektiryhmä, joka on esitelty luvussa 5.2. Projektiryhmä kokoontui projektin ajan pääasiassa etäyhteyksin Teamsin kautta. Ensimmäinen kokoontuminen oli maaliskuussa 2021, jolloin sovittiin aikatauluista, tavoitteista ja toimenpiteistä. Tässä vaiheessa ei vielä lopullinen tutkimusongelma ollut selvillä vaan se kirkastui vähitellen prosessin edetessä. Tästä alaluvusta on poistettu luottamukselliset osuudet.

Kohderyhmäksi valittiin Yritys X:n kuluttaja-asiakkaat. Palvelumallin kehittäminen sopi myös Yritys X:n strategiaan linjauksiin, jonka pohjana olivat arvot, missio, visio ja tavoiteltu tahtotila. Näistä kaikista asioista koostui niin sanottu design brief (Tuulaniemi 2011, 132).

Tutkija teki laajan esitutkimuksen monista eri lähteistä. Esitutkimus koostui useista kansainvälisistä ja suomalaisista lemmikkialan tutkimuksista ja trendeistä sekä Yritys X:n aiemmin teettämistä brändi- ja toimialatutkimuksista. Esiymmärrystä kasvatettiin myös Yritys X:n asiakastiedoista saadulla datalla sekä asiakaspalvelijalta saadulla hiljaisella tiedolla. Tutkija perehtyi myös toimialaan vaikuttavaan lainsäädäntöön ja analysoi kilpailijatilannetta kotimaassa.

Esitutkimukseen vaikuttivat myös tutkijan oma aiempi tieto ja ymmärrys alasta ja sen asiakkaista. Tutkija teki omia havaintoja esimerkiksi asettumalla asiakkaan rooliin ja kävi ostoksilla paikallisessa päivittäistavaraliikkeessä ja verkkokaupassa, mistä kirjoitti muistiin havaintojaan ja tuntemuksiaan. Tutkija teki havaintoja myös Yritys X:n sosiaalisen median kanavista ja niiden sisällöstä.

Havainnointiaineisto eli muistiinpanot analysoitiin vapaamuotoisesti tarkoituksena lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä.

Lemmikinomistajan mielestä kokemus oli hyvä, jos lemmikki oli tyytyväinen. Näiden tunteiden ja empatian merkitystä on vähitellen alettu ottaa huomioon myös kotimaisissa lemmikkialan yrityksissä. Hyvä esimerkki tästä on, kuinka eräässä lemmikin hyvinvointiyrityksessä on kehitetty empaattisempia ja tunteita huomioon ottavia trimmauspalveluja. Tämän yrityksen asiakaslupaus oli tarjota yksilöllinen ja lämmin palvelukokemus lemmikille ja hänen perheelleen. Yritys puhui lemmikistä perheenjäsenenä ja lemmikki on ”hän”, ei ”se”. Asiakaslupaus määritteli ihmisen roolin perheeksi, ei omistajaksi. Tavoitteena tässä konseptissa oli rakentaa turvallinen, empaattinen ja läpinäkyvä turkinhoitopalvelu. Tähän päästiin, kun lemmikki nostettiin pääosaan ja toimenpiteiden teknisen osaamisen korostamisen sijasta tärkeämpää oli lemmikin hyvä kokemus. Tunnekokemuksen kannalta tärkeimpänä asiana oli huomattu, että omistaja jännitti usein palveluun tullessa, joten lemmikin vastaanottamiseen ja luovuttamiseen varattiin enemmän aikaa. Tärkeäksi asiaksi kokonaiskokemuksen kannalta nousi myös lemmikin tervehtiminen. Asiakkaan tuntemukset muodostuivat lemmikin kokemuksista eli kuinka lemmikki viihtyi ja kohdeltiin. Huomattiin, että empatia oli saksia tärkeämpi työkalu. (Killström 2020.) Tämä oli tutkijan mielestä yksi parhaimmista esimerkeistä siitä, kuinka lemmikinomistajien kokonaiskokemus muodostuu, miten tunteet siihen vaikuttavat ja kuinka tämä voidaan ottaa palvelussa huomioon.

Esitutkimuksen perusteella muodostettiin käsitekartta eli mind map (kuva 10), jota käytettiin asiakokonaisuuden hahmottamiseen ja jäsentämiseen (Tuulaniemi 2011, 141). Tutkija kokosi Yritys X:n tilasta myös SWOT-analyysin (kuva 11), johon kerättiin esitutkimuksessa ilmi tulleita asioita.

Kuva 10 mind map LUOTTAMUKSELLINEN

kuva 11 SWOT-analyysi LUOTTAMUKSELLINEN

#### 5.4.2 Tutkimusvaihe

Esitutkimuksen kanssa päällekkäin aloitettiin asiakasymmärryksen kasvattaminen. Esitutkimus toi tietoa yleisesti lemmikkialan asiakkaiden odotuksista, tarpeista ja käyttäytymismalleista. Asiakasymmärryksen kasvattamisen aikana vähitellen alkoivat työn tavoitteet ja tutkimusongelma selkiintyä. Kaikkea ei voida kehittää yhtä aikaa vaan asioita oli priorisoitava, joten toimeksiantajan kanssa päätettiin, ettei tässä vaiheessa kehittämistyön kohteeksi valita yhtä yksittäistä palvelua

vaan ensin on hahmotettava Yritys X:n palvelukokonaisuus ja luoda sille yhtenäinen ja monikanavaisuuden huomioonottava palvelumalli. Tämän jälkeen toimeksiantaja voi jatkaa yksittäisten palvelujen kehittämisen. Tutkimusongelman selkiinnyttyä asetettiin tutkimuskysymykset. Tästä alaluvusta on poistettu luottamukselliset tulokset.

Asiakasymmärryksen tiedonkeruumenetelmiksi valittiin valmiit lähteet eli jo olemassa oleva taustatieto asiakkaista sekä haastattelut. Tässä työssä etnografinen näkökulma muodostuu siitä, millä tavalla toimintaympäristössä lemmikinomistajat toimivat, ajattelevat ja mitä tulevaisuuden toiveita heillä on sekä millä perusteella he tekevät valintojaan. Esitutkimuksen perusteella lemmikinomistajat elävät omia tunteitaan voimakkaasti lemmikkinsä kautta, he ovat tyytyväisiä ja onnellisia silloin kun lemmikki on tyytyväinen ja valintoja tehdään voimakkaasti tunteiden, ei järjen, pohjalta. Myös hiljaista tietoa kerättiin asiakasrajapinnassa työskenteleviltä työntekijöiltä keskustelemalla. Tärkeää oli myös ymmärtää miksi yritys pärjää kilpailussa.

Asiakastieto on yleensä sekä määrällistä että laadullista. Tässä työssä pääpaino on laadullisella asiakastiedolla, koska haluttiin huomioida tunteita ja ymmärtää, miksi asiakas tekee tiettyjä valintoja. Esitutkimuksesta saatu tieto oli alkuoletusten pohjana, joita haastattelukysymyksillä lähdettiin testaamaan (Tuulaniemi 2011, 145). Haastattelujen pohjaksi asetettiin seuraavat alkuoletukset:

#### Haastattelut

Tämän työn haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Kysymysten aiheet mietittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Kysymykset pyrittiin muotoilemaan mahdollisimman avoimiksi, jotta saataisiin vastauksia kysymyksiin miksi ja miten. Kysymyksiä ei ehditty esittää, koska haastattelujen aikataulu aikaistui kesälomien takia. Kysymykset vaihtelivat sen mukaan, oliko kyseessä työntekijä vai asiakas. Haastattelukysymykset löytyvät liitteestä 1. Tarvittaessa tutkija teki haastattelujen aikana myös tarkentavia lisäkysymyksiä.

Haastateltaviksi päätettiin valita neljä työntekijää ja satunnaisesti 5–8 asiakasta. Haastattelujen tavoitteena oli saada tietää, millaista on hyvä palvelu, kasvattaa asiakasymmärrystä ja saada tietoa, mitä asiakaskokemuksen elementtejä asiakkaat pitävät tärkeinä sekä mitä asiakaskokemuksen toteuttaminen vaatii työntekijöiltä ja onko heillä siihen tarvittavia resursseja.

Haastattelut tehtiin parin viikon aikana touko-kesäkuun 2021 vaihteessa Teams-etäyhteyden avulla, koska haastateltavat asuivat eri puolilla Suomea. Koronapandemia vaikutti myös tähän

ratkaisuun. Haastattelut tallennettiin ja analysoitiin jälkikäteen. Haastateltavilta pyydettiin etukäteen kirjallinen suostumus (liite 1) haastatteluun osallistumisesta sekä haastattelun alussa pyydettiin myös suullinen suostumus haastattelun tallentamiseen sekä kerättiin demografiset tiedot. Saturaatiopiste saavutettiin viidennen asiakashaastattelun kohdalla, koska silloin aineisto alkoi toistaa itseään (Tuomi & Sarajärvi 2002, 89).

Yhteen haastatteluun meni aikaa keskimäärin 25 minuuttia. Joitakin haastateltavia saattoi jännittää, osaako hän käyttää etäyhteyttä. Välillä nettiyhteydet reistailivat, jolloin kysymyksiä tai vastauksia joutui toistamaan. Tutkija pyrki varmistamaan teknisen yhteyden sillä, että oli kokouksessa yhtä aikaa kahdella eri laitteella. Haastatteluihin saatiin luotua vapautunut ilmapiiri, koska haastattelun alussa tutkija ensin jutteli haastateltavan kanssa jonkin aikaa hänen lemmikeistään, mikä selvästi rentoutti haastateltavia. Tutkijan mielestä etäyhteyden käyttö ja tallentaminen oli hyvä ratkaisu. Tutkija mielestä haastattelut olivat onnistuneita, joskin parin haastateltavan kohdalla jouduttiin muotoilemaan kysymys uudelleen, että haastateltava ymmärtäisi sen oikein. Yleisesti näiden haastatteluiden perusteella voi tulkita, että ihmiset eivät itsekään ymmärrä kaikkea mistä heidän oma kokonaiskokemuksensa muodostuu. Usein puhutaan vain asiakaspalvelusta ja ostotilanteesta. Tarkentavilla kysymyksillä saatiin syvempää tietoa. Haastateltavien tunteita pyrittiin tulkitsemaan ilmeistä ja puhetavasta.

Tutkija teki samalla myös havainnointia haastattelutilanteesta ja kirjoitti muistiinpanoja. Kuitenkin vastauksissa sisältö oli pääosassa ja muu havainnointi toi lisäarvoa lähinnä tunnetiloista. Haastattelujen jälkeen tutkija kuunteli tallennukset ja kirjoitti ne sanasta sanaan ylös. Tämä litterointivaihe oli hidas ja vaati useamman kerran vastausten kuuntelemista. Sen jälkeen tutkija aloitti kirjoitetun aineiston analysoimisen. Tähän vaiheeseen meni kesällä 2021 useampi viikko.

#### Sisällönanalyysin eteneminen

Haastattelujen aineiston analysointiin valittiin menetelmäksi sisällönanalyysi, koska sitä voidaan käyttää kaikissa laadullisissa tutkimuksissa ja sen avulla voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Se sopii hyvin strukturoimattomaan aineiston analysointiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78, 84, 87.) Ennen analyysin aloittamista tutkija päätti, että analysoidaan selvien ilmaisujen lisäksi myös piilossa olevia eli latenteja viestejä (Kyngäs & Vanhanen 1999), koska työssä haluttiin havainnoida myös tunteita ja tunnelmia.

Ensimmäisenä haastattelut täytyi litteroida, mikä tarkoittaa muuntamista puheesta tekstiksi. Nauhoittaminen helpotti litterointia, koska silloin voitiin kuunnella vastaukset moneen kertaan. Litteroinnin tarkkuustaso määriteltiin tutkimusongelman ja metodisen lähestymistavan mukaan.

Koska tässä työssä tunteet ja tilanteiden tunnelmat ovat tärkeässä asemassa ja myös haastattelun osapuolten väliset suhteet tai keskinäinen asemoituminen vaikuttivat tunnelmaan, joten puhe litteroitiin mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Tällöin kiinnitettiin huomiota myös siihen, miten asioita sanottiin. Tutkija teki samalla myös valintoja, mikä on tutkimuksellisesti relevanttia. Kun aineistoa analysoitiin ja analyysia raportoitiin, siihen vaikutti myös tulkinnallisuus. Litteraatio on tutkijan tekemien havaintojen ja valintojen tuotos ja on siksi aina epätäydellinen. (Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen 2010, 424, 428, 433.)

Tutkija pyrki siihen, että analyysin aikana aineisto ja tutkimusongelma ovat tiiviisti vuoropuhe- lussa keskenään. Aineiston analyysiprosessi jaettiin kolmeen osaan: aineiston luokitteluun, ana- lysointiin ja tulkintaan. Nämä vaiheet olivat osittain päällekkäisiä ja vaiheissa palattiin tarvittaessa myös taaksepäin. (Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen 2010, 11–13.)

Päätelyn logiikkana käytettiin pääasiassa induktiivista päättelyä, koska se on aineistolähtöinen tapa luoda aineistosta teoreettinen kokonaisuus. Analyysiyksiköt eivät olleet etukäteen sovittuja, vaan yksiköiden valinta tapahtui tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti. Lop- putuloksessa haluttiin ottaa huomioon asiakas fyysisenä, psyykkisenä ja sosiaalisena kokonaisuus- tena. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 80–81.)

Luokittelu aloitettiin valitsemalla sopiva havainto- tai analyysiyksikkö (Kyngäs & Vanhanen 1999). Tutkija valitsi havaintoyksiköksi lauseet tai ajatuskokonaisuudet, jotka kuvaavat tunteita, valinta- kriteerejä, toiveita tai kokemusta. Litteroinnin tuloksena saatiin kymmeniä sivuja tekstiä, jotka tulostettiin paperille. Jokainen vastaus leikattiin omaksi lapukseen, joita sen jälkeen alettiin ryh- mitellä.

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysiprosessissa oli kolme vaihetta: 1) aineiston redusointi eli pel- kistäminen, 2) aineiston klusterointi eli ryhmittely ja 3) abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Tutkija teki ensin alustavaa ryhmittelyä ja pelkisti lauseita ja näkemyksiä. Tämän jäl- keen haettiin aineistosta samanlaisuutta, mutta huomioitiin myös yksittäiset erikoiset ideat tai kommentit, jotka voisivat toimia uusien ideoiden pohjana. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 79, 92.)

Ensimmäisessä vaiheessa aineistoa pelkistettiin siten, että siitä karsittiin tutkimukselle epäolen- nainen pois. Tutkija etsi kirjoitetusta aineistosta tutkimustehtävää kuvaavia ilmaisuja ja tuloste- tuista lapuista jätettiin pois epäolennaista sisältävät laput. Jäljelle jääneistä alkuperäisistä ilmauk- sista tehtiin pelkistettyjä ilmauksia. Sen jälkeen lappuja ryhmiteltiin ja valittiin luokitteluyksiköksi käsitys. Alaluokkia yhdistelemällä saatiin muodostettua yläluokkia. Sen jälkeen tehtiin aineiston

abstrahoinnin eli käsitteellistämisen. Siinä olennaisesta ja valikoidusta tiedosta muodostettiin teoreettisia käsitteitä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 92–94; Kyngäs & Vanhanen 1999.)

Analysointiprosessin vaiheita kannattaa esittää myös visuaalisessa muodossa, koska silloin analyysi on helpommin ymmärrettävä (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 26). Tutkija teki luokittelusta taulukoita. Analyysin aikana luokkien määrä vaihteli sekä lauseiden luokat myös muuttuivat. Tavoitteena oli saada analyysin lopputuloksena teemoja, joiden ympärille uusi palvelumalli rakentuisi. Alla on esitelty taulukossa 3 yksi esimerkki haastattelujen aineiston analyysin etenemisestä.

Taulukko 3. Aineiston analyysin eteneminen. LUOTTAMUKSELLINEN

Kuva 13. Abstrahoinnin tuloksena syntyneet pääluokat, yläluokat ja alaluokat. LUOTTAMUKSELLINEN

Luokittelu tapahtui pelkistettyjen ilmaisujen pohjalta ensin alaluokiksi, joita yhdisteltiin yläluokiksi ja lopuksi pääluokiksi. Luokat muodostuivat sanoista tai lauseista, jotka kuvasivat muun muassa hyvää palvelua, tunteita, ostovalintaan tai asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä. Pääluokista muodostui neljä teemaa, joiden pohjalta aloitettiin ideointi kohti palvelumallia.

Tässä työssä tehtiin laaja esitutkimus kontekstin ymmärtämiseksi, joten se muokkasi hieman tutkijan ennakkokäsityksiä. Tutkijan mielestä rajattu aineiston osa vastasi riittävästi tutkimuskysymyksiin, joten oli perusteltua olettaa, että haastattelututkimus tuotti luotettavaa ja tarpeellista tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 17.)

Esitutkimuksen ja haastattelujen tuloksista koottiin yhteenveto (kuva 14) ideoinnin pohjaksi.

Kuva 14. Yhteenveto esitutkimuksen ja haastattelujen tuloksista ja huomioista. LUOTTAMUKSELLINEN

Asiakasprofiilit

Asiakasprofiilit muodostettiin aiemman asiakastiedon, esitutkimuksen ja haastattelujen perusteella. Asiakasprofiilit ovat Yritys X:n kahden kuluttaja-asiakassegmentin (kuvat 15 ja 16) tiivistettyjä kuvauksia. Asiakasprofiileissa kiteytettiin toimintamallit ja toiminnan motiivit (Stickdorn ym. 2018, 40). Asiakasprofiileja muodostettaessa nykyisistä asiakkaista huomattiin myös yksi uusi po-

tentiaalisen asiakasryhmä, jolle myös tehtiin asiakasprofiili (kuva 17). Näille tehtiin myös empatiakartat, joiden avulla pyrittiin ymmärtämään syvemmin asiakkaita ja kontekstia sekä hahmottamaan tietyn asiakassegmentin tarpeita, toiveita ja toimintaa (Maula 2019, 53).

Kuvat 15–17 asiakasprofiilit ja empatiakartat. LUOTTAMUKSELLINEN

Tutkimustiedon perusteella muodostettiin myös Yritys X:n monikanavaisuuden huomioiva asiakaspolku (Stickdorn ym. 2018, 44–45), jossa huomioitiin sekä fyysiset että digitaaliset kosketuspisteet (kuva 18).

Kuva 18. Yritys X:n kuluttaja-asiakkaiden asiakaspolku. LUOTTAMUKSELLINEN

Asiakasprofiilien, empatiakarttojen ja asiakaspolkujen analysointi sekä tämän vaiheen tulokset ovat luottamuksellista tietoa.

#### 5.4.3 Suunnitteluvaihe

Ideointia tapahtui koko prosessin ajan päällekkäin muiden vaiheiden kanssa, ja uusia ideoita kirjattiin ylös. Ideoinnilla pyrittiin selkeyttämään ja ymmärtämään ongelmia, löytämään ongelmiin ratkaisuja sekä tarkasteltiin kriittisesti koko palveluvalikoimaa. Projektiryhmä halusi tiivistää ja selkiyttää asiakaskokemuksen kokonaisuutta ymmärrettävämpään muotoon henkilökunnan avuksi. Haluttiin määritellä, mitkä ovat ne kriittiset toiminnot, viestinnän teemat ja kanavat, joilla Yritys X pyrkii luomaan tavoiteltua asiakaskokemusta. Koska kokonaisuus ei ole tällä hetkellä täysin hallinnassa, ei valittu mitään yksittäistä palvelua kehitettäväksi, vaan niitä kehitetään tämän kehittämistyön jälkeen. Myös tästä aluvusta on poistettu luottamuksellista tietoa.

#### Osallistava työpaja

Ideointivaiheessa elokuussa 2021 järjestettiin pienelle ryhmälle asiantuntijoita ja toimeksiantajan työntekijöitä osallistava työpajapäivä. Mukana oli myös yksi asiakas ja yhteensä osallistujia oli viisi. Yksi henkilö ei päässyt paikalle, mutta halusi osallistua ideointiin etäyhteydellä, mikä muutti suunnitelmia, mutta siihen mukauduttiin hyvin. Tutkija teki aikataulun ja ohjeet, jonka lähetti ne osallistujille etukäteen. Työpajan aluksi käytiin läpi yhteiset päivän tavoitteet. Tutkija johti työpajaa ja esitteli työskentelymetodit, moderoi keskustelua ja johdatteli ideointi- ja päätäntäprosessia. Päivän onnistumisen kannalta oli tärkeää, että ilmapiiri on avoin eikä kenenkään ideoita tai

näkökulmia kritisoida. Työpaja on hyvä keino aktivoida ihmisiä ajattelemaan uudella tavalla. Muotoiluajattelun mukaan työpajassa käytetään usein visualisoivia työtapoja. Työpajapäivään sai osallistua myös koirat, kuten kaikkeen muuhunkin tämän projektin aikana. Koirien läsnäolo rentouttaa ihmisiä ja koira toimii ns. ”ice-breakerina”.

Työpajapäivän aikana käytettiin interventioina perinteistä aivoriihä ja ideakävelyä. Aivoriihi on Alex Osbornin vuonna 1941 kehittämä tekniikka, ja ideakävely on kirjallinen muunnelma siitä. Molemmat ovat yhteisöllisiä ideointimenetelmiä, joita käytetään usein palvelumuotoilussa ja avoimien ongelmien ratkaisuun. (Ojasalo ym. 2015, 159, 161.)

Konseptointia tehtiin ideoinnin kanssa päällekkäin. Konseptoinnissa kuvailtiin palvelumallin keskeinen idea (Tuulaniemi 2011, 82) eli millä tavoin vastataan asiakkaan tarpeisiin ja tuotetaan lisäarvoa. Konseptoinnissa käytettiin apuna asiakaspolkua, asiakasprofiileja ja empatiakarttoja. Mietittiin myös tarinaa konseptin ympärille (Miettinen 2016, 110). Konseptista hahmoteltiin palvelumallin prototyyppi Service Blueprint-kaavion (kuva 19) avulla, joka on visuaalinen palvelujärjestelmän kuvaus. Prototyypoinnin avulla arvioitiin tarvittavia muutoksia nykyisiin toimintoihin ja niihin liittyviä riskejä sekä onko palvelut toimivia ja haluttavia (Miettinen 2016, 138).

Kuva 19. Prototyypointia tehtiin Service Blueprint-kaavion avulla. LUOTTAMUKSELLINEN

Prototyypoinnin tavoitteena oli konkretisoida Yritys X:n monikanavaista palvelukokonaisuutta, ei arvioida yksittäisiä palveluja. Kriittisiä kontaktpisteitä tarkastelemalla yritettiin erottaa, mitkä tekijät toisivat todellista arvoa asiakkaan palvelukokemukseen ja mitkä tekijät olivat vähemmän kriittisiä. Nämä asiat otettiin huomioon lopullisessa palvelumallissa. Prototyyppiä testattiin muutamalla asiakkaalla ja henkilökunnan jäsenellä, mistä saatiin lisää ymmärrystä. Palvelumallin tarkoituksena on olla henkilökunnan työkalu ja ohjenuora, jonka avulla on helpompi hahmottaa asiakaskokemuksen kokonaisuus ja kuinka sitä toteutetaan eri kanavissa.

#### 5.4.4 Tuotantovaihe

Projektin eteneminen hidastui syksyllä 2021, koska toimeksiantajalla oli isoja lanseerauksia ja muita kiireellisempiä projekteja. Palvelumallin pilotointi ja implementointi jää toimeksiantajan tehtäväksi myöhemmin. Palvelumalli ei ole tarkoitettu pysyväksi vaan lähtökohdaksi Yritys X:n tiellä kohti tavoiteltua palvelukokemusta. Palvelumalli elää sen mukaan, kun asiakasymmärrys



kasvaa. Palvelumalli on toimintamalli, joka kokoaa ne yksityiskohdat, joihin Yritys X jatkossa kiinnittää enemmän huomiota ja painottaa viestinnässään (Tuulaniemi 2011, 101). Palvelumallissa huomioitiin sekä asiakkaan että liiketaloudelliset näkökulmat. Malli auttaa työntekijöitä operatiivisessa asiakaskokemuksen toteuttamisessa. Mallissa otetaan huomioon myös tunnetilat.

Tämän kehittämistyön tuotoksena syntyi monikanavainen palvelumalli, joka visualisoitiin huoneentauluksi (kuva 20). Tästä on poistettu luottamuksellinen tieto, kuinka palvelumalli rakentui.

Kuva 20. Yritys X:n palvelumalli. LUOTTAMUKSELLINEN

Jatkossa palvelumallin kehittäminen ja päivittäminen on pääasiassa markkinointijohtajan vastuulla, mutta siihen osallistetaan myös muita työntekijöitä ja asiakkaita. On tärkeää jalkauttaa palvelumallin ajatusmaailma kaikkeen tekemiseen ja kaikille työntekijöille. Asiakaskokemuksen johtamista voidaan kehittää esimerkiksi Sinisen meren strategian avulla määrittelemällä yrityksen uusi arvokäyrä. Sinisen meren strategian avulla yritys voi luoda uusia kilpailusta vapaita markkinoita. Toimintaa uudistetaan neljän kriittisen pääkysymyksen avulla: luo, korosta, poista ja suppista. (Vuorinen 2013, 98–99.) Palvelumallin implementoinnin voisi tehdä esimerkiksi lautapelin avulla eli yhteinen kehityskeskusteluhetki pienissä ryhmissä, jolloin pelataan asiakaskokemuksen lautapeliä. Peli olisi tehtävä niin yksinkertaiseksi, että kaikki ymmärtäisivät sisällön samalla tavalla.

#### 5.4.5 Arviointivaihe

Palvelumalli pyritään pitämään jatkuvasti kehittyvänä, koska myös toimintaympäristö muuttuu koko ajan. Tässä auttaa erilaiset mittarit ja niiden tuloksiin reagoiminen. Kun asetetaan mittareita, täytyy asiakaskokemuksen tavoitteiden lisäksi ottaa huomioon taloudelliset tavoitteet sekä vuorovaikutustilanteen luonne. Asiakaskokemuksen mittaamisessa tärkeintä on pitkäjänteisyys. Tuloksiin kannattaa suhtautua kriittisesti ja pyrkiä ymmärtämään ilmiöitä tulosten takana. Mittareita ei tarvitse olla monia, vaan mittarit kannattaa valita sellaisia mittareita, joita voi linkittää liiketoiminnan muihin mittareihin. (Filenius 2015, 144.) Kannattaa olla myös reaaliaikaista tietoa tuottavia mittareita.

Mittareita asetettaessa pyrittiin huomioimaan se, millä tavalla ja missä asiakkaat haluavat antaa palautetta. Ei riitä, että yritys itse päättää siitä. Parhaiten tietoa saadaan ja ymmärrystä voidaan kasvattaa avoimilla vastauksilla. Tarvitaan sekä numeraalisia että sanallisia mittareita. Yritys X on

joka vuosi teettänyt ulkopuolisella taholla bränditutkimuksen, jonka avulla voidaan mitata ja vertailla brändin tunnettuutta ja mainetta. Myös digitalisaatioon, automaatioon ja teknisiin ratkaisuihin olisi hyvä panostaa jatkossa entistä enemmän.

Asiakaskokemuksen mittareiksi määriteltiin sekä ulkoisia että sisäisiä mittareita. Mittarit ja niiden valintaperusteet ovat luottamuksellista tietoa.

## 6 Kehittämistyön johtopäätökset

Koska palvelu on aina prosessi, sen kehittäminen on jatkuva. Palvelu ei ole koskaan valmis, joten ei myöskään tämän työn tuotoksena syntynyt uusi palvelumalli ole vielä valmis vaan elää ja kehittyy Yritys X:n toiminnan ja toimintaympäristön mukana. Tämän työn johtopäätökset ovat yksilöllisiä, ja niistä voi tulla tulkintaerimielisyyksiä, koska kaikki eivät havaitse asioita samalla tavalla. Tutkijan mielestä tutkimus vastasi sille asetettuihin kysymyksiin (Puusa ym. 2020, 152).

Tämän kehittämistyön johtopäätöksenä löydettiin kymmenen kehittämiskohdetta, jotka ovat luottamuksellista tietoa.

Palvelumuotoilua voidaan hyödyntää kolmella eri tasolla: asiakasrajapinnassa, systeemisellä ja strategisella tasolla (Koivisto ym. 2019, 55). Tässä työssä keskityttiin pääasiassa systeemiseen tasoon eli tavoitteena oli tuottaa laaja-alaisia linjauksia, joiden avulla voidaan saavuttaa yhdenmukainen asiakaskokemus sekä tehostaa palvelujen kehittämistä eri kanavissa. Uusi palvelumalli vastaa tähän tavoitteeseen. Tämän jälkeen toimeksiantaja voi keskittyä kehittämään strategista tasoaan.

## 7 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tekeminen on ollut erittäin mielenkiintoista ja opettavaista. Tiesin heti opintojeni alussa, että haluan tehdä opinnäytetyöni asiakaskokemuksen kehittämisestä. Ja kun tuli mahdollisuus oppia lisää palvelumuotoilusta ja kohteena oli rakastamani lemmikkiala, paketti oli minulle täydellinen. Tämä matka on ollut minulle suuri oppimiskokemus. Haluan jatkossa oppia lisää palvelumuotoilun tekniikoita ja kehittää itseäni paremmaksi fasilitaattoriksi. Ehkä joskus tulevaisuudessa pääsen työskentelemään palvelumuotoilun parissa.

Tämän työn aikana vahvistui käsitykseni, että asiakaskokemus on erittäin laaja kokonaisuus, jonka laajuutta ja merkitystä ei vielä kaikissa yrityksissä ymmärretä. Tavoiteltua asiakaskokemusta on hankala hallita, koska jokainen ihminen toimii eri tavalla ja kokevat asiat yksilöllisesti. Mielestäni täydelliseen hallintaan ei kannatakaan pyrkiä, jotta kokemuksessa säilyisi aitous ja inhimillisuus. Jokainen työntekijä vaikuttaa asiakaskokemuksen syntymiseen omalla persoonallisuudellaan, minkä vuoksi pitää ymmärtää myös erilaisuutta. Asiakaskokemuksen kehittämässä on varotettava, ettei yrityksen brändi ala haalistua. Usein saman toimialan brändit alkavat vähitellen muistuttaa toinen toistaan. Brändi kannattaa pitää yksilöllisenä ja vahvana ja luoda omanlaista asiakaskokemusta. Joskus on hyvä, että vaikutteita hakee oman toimialansa ulkopuolelta.

Kun ideoidaan, ei kaiken tarvitse tapahtua siihen tarkoitettuun hetkeen tai intervention aikana. Tämän työn aikana huomasimme toimeksiantajan kanssa, että ideointia tapahtuu paljon myös muulloin, esimerkiksi kahvipöytäkeskusteluissa. Hyviä ideoita ei voi pakottaa syntymään tiettyyn hetkeenä, vaan luovuus vaatii vapaampaa eikä niin tuloshakuista aikaa. Etätyöskentely on vähentänyt tätä vapaampaa ajatustenvaihtoa. Siksi henkilökohtainen tapaaminen ja poistuminen välillä työympäristöstä voi auttaa saamaan uusia ideoita.

Muotoiluajattelu on erittäin mielenkiintoista, ja sitä tänä päivänä sovelletaan monilla eri aloilla. Puhutaan muun muassa elämysmuotoilusta, oppimismuotoilusta, merkitysmuotoilusta, mutta periaatteessa kaikessa kehittämässä voisi käyttää hyväksi muotoiluajattelua. Olen järjestöaktiivi, ja tämän työn aikana huomasin, kuinka paljon yhdistysten ja järjestöjen toimintaa voisi kehittää palvelumuotoilun avulla. Näin saataisiin yhdistystoimintaa muutettua enemmän jäsenlähtöisemmäksi ja voitaisiin tuottaa sellaista toimintaa, jota jäsenet oikeasti haluavat. Tässä työssä on tuloksia ja vaiheita esitetty visuaalisesti erilaisilla kuvioilla ja taulukoilla, koska ne helpottavat kokonaisuuden ja sisällön ymmärtämistä.

Tällä työllä on ollut toimeksiantajalle merkitystä monella tavalla. Tämä on luottamuksellista tietoa.

Tämä työ on vain osa asiakaskokemuksen kehittämistyötä, joten seuraavaksi olisi tarpeellista kehittää myös Yritys X:n yritysasiakkaiden (B2B) asiakaskokemusta.

Työn uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys

Tässä työssä uskottavuus (Puusa ym. 2020 167) näkyi siinä, että haastatteluun osallistuneilla oli kehittämistyön kannalta olennaista tietoa ja kokemusta. Suurin osa haastateltavista asiakkaista oli pitkäaikaisia ja aktiivisia lemmikinomistajia, joilla oli useampia lemmikkejä ja heille oli kertynyt kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Otanta asiakkaista tehtiin satunnaisesti. Haastateltavat työntekijät valikoituivat työtehtävänsä mukaan eli he työssään osallistuivat jollain tavalla asiakaskokemuksen tuottamiseen. Esitutkimus oli laaja ja monilähteinen.

Luotettavuutta on arvioitu siten, että koko prosessin aikana tehdyt valinnat, rajaukset ja analyysin etenemistä ohjaavat periaatteet on perusteltu (Puusa ym. 2020, 167.) Läpinäkyvyyttä lisää, että analyysissa on suoria lainauksia haastatteluista. Luotettavuutta arvioitiin myös face-validiteetilla eli analyysin tulokset näytettiin pienelle asiantuntijaryhmälle, joiden mielestä tulos vastasi todellisuutta (Kyngäs ym. 1999). Luotettavuutta parannettiin myös aineistotriangulaation avulla eli koko tutkimuksen aineisto oli useasta eri lähteestä (Tuomi ym. 2018, 124).

Työn eettisyyttä voidaan tarkastella monesta näkökulmasta. Tässä työssä on pyritty noudattamaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan hyvän tieteellisen käytännön ohjeistusta (Puusa ym. 2020, 168). Haastatteluun on saanut osallistua vapaaehtoisesti, ja prosessin on voinut keskeyttää missä vaiheessa tahansa. Haastateltavat ovat antaneet kirjallisen suostumuksensa tutkimukseen osallistumiseen ja suullisen suostumuksen haastattelun nauhoittamiseen. Aineisto on ollut vain tutkijan hallussa ja nauhoitukset on hävitetty litteroinnin jälkeen. Vain tulokset on julkistettu toimeksiantajalle ja muille sidosryhmille. Tässä tutkimuksessa oli myös rajoituksia. Tutkija olisi voinut tehdä harjoitushaastattelun eli esitestata haastattelukysymykset. Tämä jäi tekemättä aikais-tuneen aikataulun vuoksi.

Tutkijan esiymmärrys perustuu pitkäaikaiseen kokemukseen lemmikkialasta ja sen asiakkaista sekä vuosikymmenten harrastamiseen ja koirankasvatukseen, mutta tutkija oli myös tutkittavan roolissa ja teki havainnoistaan muistiinpanoja. Tällä tavoin tutkija pääsi sisälle tutkittavien kokemusmaailmaan. Aineistoa analysoidessa tutkija on tiedostanut oman esiymmärryksen ja subjektiivisuuden vaikutuksen. Tulosten yleistettävyyttä eli siirrettävyyttä (Puusa ym. 2020, 181) toiseen

kontekstiin riippuu siitä, miten samankaltaisia tutkittu ympäristö ja sovellusympäristö ovat. Tämän työn tuloksia voisi suhteuttaa tietyltä osin muihin samankaltaisiin suomalaisiin lemmikkialan yrityksiin, joilla on samat kohderyhmät. Lemmikkialan suurin trendi lemmikkivanhemmuus ohjaa tällä hetkellä koko toimialaa. Lemmikin saama hyvä kokemus tulee vaikuttamaan kokonaiskokemukseen jatkossa entistäkin enemmän, koska eettisyys kasvattaa merkitystään. Loppujen lopuksi lemmikinomistaja on tyytyväinen, kun lemmikki voi hyvin ja on tyytyväinen.

Kaikki ei aina mene niin kuin on alun perin suunnitellut, ja nyt koronapandemia vaikutti toimintatapoihin. Olisin halunnut järjestää konseptointivaiheessa toisen työpajan, mutta aikataulukiireiden vuoksi suunnittelua tehtiin projektiryhmän kanssa etänä, mikä toi omat haasteensa. Mitä olisin tehnyt toisin, niin jälkeen päin ajateltuna työpajapäivään olisi pitänyt osallistua suurempi joukko ja varsinkin asiakkaita. Haastattelut onnistuivat mielestäni hyvin ja niistä saatiin relevanttia aineistoa. Yrityksen ulkopuolisena henkilönä toin mielestäni uutta ja erilaista näkemystä asioihin, mutta se myös hankaloitti tekemistä, kun ei olla päivittäin tekemisissä keskenään.

Lopuksi haluan kiittää toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajaa, joka uskoi minuun ja antoi tämän suuren kokonaisuuden vastuulleni. Ja kiitos koko projektiryhmälle hyvästä yhteishengestä ja keskusteluista. Kiitos myös ohjaajalleni Maarit Vuoriselle, että hän jaksoi tuupata minua eteenpäin ja valoi uskoa itseeni. Omat koirani ovat myös auttaneet jaksamaan viemään tämän prosessin läpi. Kun ajatus ei kulkenut, lähdin koirieni kanssa lenkille. Ajatukset kirkastuivat ja sen jälkeen kirjoittaminen taas sujui. Kyllä vanhakin koira oppi uusia temppuja.

## Lähteet

- Aalto, M. (2019). Lemmikkieläinmarkkina, erikoiskauppa, Suomi 2019. Raportti. Kasko Digital. (Ei julkisesti saatavilla). Luettu 28.4.2021
- Aaltonen, H. (2017). Monikanavainen markkinointi pk-yrityksissä. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Saatavilla 15.6.2021 <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/125327/URNISBN9789523440012.pdf?sequence=1>
- Becker, L. (2020). Toward a Customer-centric Perspective of Customer Experience. Väitöskirja. Department of Marketing and International Business Marketing. Turku: University of Turku. Saatavilla 3.3.21 [AnnalesE60Becker.pdf](#)
- Design Council. (2021). Double Diamond. Saatavilla 3.3.2021 <https://www.designcouncil.org.uk/>
- Filenius, M. (2015). Digitaalinen asiakaskokemus. Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo.
- Fischer, M. & Vainio, S. (2014). Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum.
- Hallavo, J. (2013). Verkkokaupan rautaisannos. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Huotari, J. & Moilanen, P. (2009). Projektin organisointi. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Saatavissa 10.8.2021 [https://homes.jamk.fi/~huojo/opetus/IIZT4010/IIZT4010\\_3.pdf](https://homes.jamk.fi/~huojo/opetus/IIZT4010/IIZT4010_3.pdf)
- Ilmarinen, V. & Koskela, K. (2015). Digitalisaatio. Yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Talentum
- Jalava, U. & Keinonen, K.J. (2008). Projektin suunnittelu – tie tuloksiin. Ornanet.
- Kaczorowski, M. (2020). A year of innovation in pet food and products, 2020. Mintel. (Ei julkisesti saatavilla.) Luettu 28.4.2021
- Kalliomäki, A. (2014). Tarinallistaminen. Palvelukokemuksen punainen lanka. Helsinki: Talentum.

Kerola, P., Koivuranta, E., Pehkonen, K., Sorjanen, T. & Vainio, A. (2017). Kaikenkarvainen kansa. Miten koirista tuli miljoonabisnes. Helsinki: WSOY.

Khan, F. (2019). Pet Parenting. Trends as Business Strategy. Flux Trends. Saatavilla 8.3.21 <https://www.fluxtrends.com/pet-parenting/>

Killström, M. (2020). Vetoa tunteisiin. Luo parempia asiakaskokemuksia ja pysyvämpiä asiakassuhteita. Helsinki: Alma Talent.

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. (2019). Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki: Alma Talent.

Komulainen, M. (2018). Menesty digimarkkinoinnilla. Helsinki: Kauppakamari.

Korkiakoski, K. (2019). Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Uusi aika, uudenlainen johtaminen. Helsinki: Alma Talent.

Korkiakoski, K. & Gerdt, B. (2016). Ylivoimainen asiakaskokemus. Helsinki: Alma Talent.

Kuitunen, K. (2020). Kohti yritysten osaamisverkostoja tutkimuksellisen kehittämisen avulla. Laurea Journal. Saatavilla 16.4.2021 <https://journal.laurea.fi/kohti-yritysten-osaamisverkostoja-tutkimuksellisen-kehittamisen-avulla/#80ad2250>

Kyngäs, H. & Vanhanen, L. (1999). Sisällön analyysi. Hoitotiede Vol. 11, no 1/-99

Leppänen, M., Sundberg, J. & Moilanen, H. (2020). Mindsetin ja muutoksen johtaminen. Intotalo. Saatavilla 4.5.2021 <https://www.intotalo.com>

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

Maa- ja metsätalousministeriö. (2021). Eläinsuojelulaista tulee eläinten hyvinvointilaki. Saatavilla 1.6.2021 <https://mmm.fi/elainsuojelulaki>

Maheshwari, V.K. Dr. (2012). Workshop – An Instructional Method. Saatavilla 10.6.2021 <http://www.vkmaheshwari.com/WP/?p=385>



Maula, H. & J. (2019). Design ja johtaminen. Helsinki: Alma Talent.

Mediatiedote. (2020). Ylivertainen asiakaskokemus syntyy, kun yritykset huomioivat asiakkaiden henkilökohtaiset tavoitteet (Väitös: MSc Larissa Becker, 17.6.2020, markkinointi). Turun yliopisto. Saatavilla 8.3.21 <https://www.utu.fi/fi/ajankohtaista/vaitos/ylivertainen-asiakaskokemus-syntyy-kun-yritykset-huomioivat-asiakkaiden>

Meyer, C. & Schwager, A. (2007). Understanding Customer Experience. Harvard Business Review. Saatavilla 4.3.21 [http://uc.cinopoliscorporativo.com.mx/wbt/cursos/DEyAP/DEyAP2017/ACT%20DEYAP\\_UNDERSTANDING%20CUSTOMER%20EXPERIENCE-ING\\_Enfoque%20en%20el%20cliente.pdf](http://uc.cinopoliscorporativo.com.mx/wbt/cursos/DEyAP/DEyAP2017/ACT%20DEYAP_UNDERSTANDING%20CUSTOMER%20EXPERIENCE-ING_Enfoque%20en%20el%20cliente.pdf)

Miettinen, S. (toim.) (2016). Palvelumuotoilu -uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teknologiateollisuus, Savonia-ammattikorkeakoulu ja Kuopion Muotoiluakatemia.

Murray, R. (2013). Projektipäällikkö tiimin johtajana. Suomen Projekti-Instituutti.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2009). Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy

Phillips-Donaldson, D. (2021). Consumers seeking sustainability in food – pet food, too. Saatavilla 8.3.21 <https://www.petfoodindustry.com/blogs/7-adventures-in-pet-food/post/10067-consumers-seeking-sustainability-in-foodpet-food-too>

Pine, J.B. & Gilmore, J.H. (1998). Welcome to the Experience Economy. Harvard Business Review, July-August, 97–105

Pohjola, J. (2019). Brändin ilmeen johtaminen. Helsinki: Alma Talent.

Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudemus.

- Rantanen, M. (2016). Tunnelmamuotoilu. Nosta asiakaskokemukset ja työhyvinvointi uudelle tasolle tunnelmamuotoilun avulla. Helsinki: Talentum Pro. Saatavilla 15.4.2021 e-kirjana nextory.fi.
- Regen. (N.d). Mitä on monikanavainen asiakaskokemus? Blogi. Saatavilla 15.8.21 <https://regen.fi/blog/2019/05/06/mita-on-monikanavainen-asiakaskokemus/>
- Ruokolainen, P. (2020). Brändikäsikirja. Näin teet yritysbrändistä vetovoimaisen! Kauppakamari. Saatavilla 4.4.2021 e-kirjana nextory.fi
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) (2010). Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.
- Saarijärvi, H. & Puustinen, P. (2020). Strategiana asiakaskokemus. Jyväskylä: Docendo.
- Stickdorn, M., Hormess, M., Lawrence, A. & Schneider, J. (2018). This is service design doing. Canada: O'Reilly.
- Tilastokeskus. (2020). Lähes joka kolmannessa kotitaloudessa oli lemmikki vuonna 2016. Saatavilla 8.3.21 [http://www.stat.fi/til/ktutk/2016/ktutk\\_2016\\_2020-04-20\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/ktutk/2016/ktutk_2016_2020-04-20_tie_001_fi.html).
- Toikko, T. & Rantanen, T. (2009). Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämiss-prosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuulaniemi, J. (2011). Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum. Saatavilla 6.4.21 <https://www.elibrary.com/reader/9789521416880>
- Verhoef, P.C., Lemon, K.N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M. & Schlesinger, L.A. (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. Journal of Retailing. doi: 10.1016/j.jretai.2008.11.001

Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Edita. Saatavilla 7.5.2021 <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513776077>

Wall, T. (2021). Insect protein demand in pet food may be 165k tons by 2030. Petfood Industry Magazine. Saatavilla 29.4.2021 <https://www.petfoodindustry.com/articles/10211-insect-protein-demand-by-pet-food-may-be-165k-tons-by-2030>

Haastattelukysymykset ovat luottamuksellista tietoa.

**SUOSTUMUS HAASTATELUTUKIMUKSEEN OSALLISTUMISESTA**

Olen Kati Kilpeläinen-Turunen (tutkija) ja opiskelen Kajaanin ammattikorkeakoulussa restonomi YAMK-tutkintoa. Tämä haastattelu on osa opinnäytetyötäni, joka käsittelee asiakaskokemuksen kehittämistä Yritys X:ssä.

Ohjaava opettaja on KAMK:n markkinoinnin lehtori Maarit Vuorinen.

Tässä haastattelussa kartoitetaan, millaisena haastateltava kokee Yritys X:n asiakaskokemuksen sekä mistä tekijöistä koostuu haastateltavan mielestä erinomainen asiakaskokemus ja palvelu.

Haastattelussa kerättyä aineistoa säilytetään vain tutkijan hallussa ja aineisto hävitetään heti tutkimuksen loputtua. Haastattelun vastauksia hyödynnetään vain tämän kehittämistyön tekemisessä. Tutkijalla ja ohjaavalla opettajalla on salassapitovelvollisuus. Haastattelututkimuksessa noudatetaan hyvää tieteellistä käytäntöä ja haastateltavien henkilötiedot suojataan.

Tähän tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja osallistumisen voi keskeyttää missä vaiheessa tahansa.

Lisätietoja: Kati Kilpeläinen-Turunen, puh. XXXXXXXXX, katikilpelainen@kamk.fi

Annan suostumukseni seuraavaan:

- Olen lukenut ja ymmärtänyt tutkimuksesta edellä annetut tiedot.
- Osallistun haastattelututkimukseen vapaaehtoisesti.
- Ymmärrän, että tutkija on sitoutunut tiedon luottamukselliseen käsittelyyn.
- Ymmärrän, että tutkimuksen tekijä kerää haastattelusta aineistoa. Tutkija tallentaa haastattelun (Teams) ja tekee haastattelusta muistiinpanoja.

Osallistuja:

Päiväys

Nimi

Allekirjoitus

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Haastattelututkimuksen tekijä:

Päiväys

Nimi

Allekirjoitus

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## OPINNÄYTETYÖN AIKATAULU

Ajankohta	Tehtävä
lokakuu 2020	toimeksiantajan etsiminen ja aiheesta keskustelu
tammikuu 2021	aiheen päättäminen
helmikuu 2021	teoriaan tutustuminen
maaliskuu 2021	aiheen hyväksyntä toimeksiantosopimus teorian kirjoittaminen alkaa
huhtikuu 2021	projektiryhmän kokoaminen ja ensimmäinen palaveri (Teams) esitutkimus alkaa
toukokuu 2021	tutkimussuunnitelman teko alkaa asiakasymmärryksen kasvattaminen alkaa haastattelut: 4 työntekijää tutkimusongelman tarkentaminen
kesäkuu 2021	haastattelut: 5–8 asiakasta haastattelujen litterointi aineiston analysointi projektiryhmän palaveri
heinäkuu 2021	asiakasprofiilit, asiakaspolut, empatiakartat
elokuu 2021	tutkimussuunnitelman esittäminen työpaja projektiryhmän kanssa ideointia
syys-lokakuu 2021	ideointia, konseptointia
marraskuu 2021	prototypointia palvelumalli
joulukuu 2021	kypsyysnäyte opinnäytetyön esittäminen