

Pasi Kellokoski

ASiantuntijapalvelun tuotteistaminen

Asiakaspolkujen hallinta

Opinnäytetyö

Muotoilija (ylempi AMK)

Palvelumuotoilu

2024



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Muotoilija (ylempi AMK)
Tekijä/Tekijät	Pasi Kellokoski
Työn nimi	Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen: Asiakaspolkujen hallinta.
Toimeksiantaja	Hellon Oy
Vuosi	2024
Sivut	101 sivua, liitteitä 4 sivua
Työn ohjaaja(t)	Sanna Haapanen

TIIVISTELMÄ

Asiakaspolkujen hallinta on viime vuosina ollut nouseva trendi palvelumuotoilussa. Asiakaspolkujen hallinnan systemaattisen lähestymistavan avulla voidaan ymmärtää asiakkaiden kokemusta, tunnistaa jatkuvasti parannusmahdollisuuksia ja optimoida prosesseja, mikä johtaa parempaan asiakaskokemukseen. Tämä edellyttää johtamismallin muuttamista niin, että se keskittyy vahvasti asiakaspolkujen ympärille, mikä puolestaan mahdollistaa asiakaskeksien johtamisen ja liiketoiminnan kehittämisen.

Yritykset hakevat asiantuntijapalveluita saadakseen tarvittavaa apua tämän keskeisen osa-alueen toteuttamisessa. Asiakaspolkujen hallinnasta on toistaiseksi saatavilla melko vähän materiaalia ja ohjeistusta, mikä korostaa tarvetta kokeneiden asiantuntijoiden tarjoamille palveluille, jotka voivat auttaa yrityksiä menestyksekkäässä asiakaskokemuksen suunnittelussa ja toteutuksessa.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää tuotteistettuja asiantuntijapalveluita kohdeyrityksen käyttöön. Tuotteistettavat palvelut rajattiin asiakaspolkujen hallinnan käyttöönottoon ja hyödyntämiseen.

Opinnäytetyön tutkimusstrategiana oli toimintatutkimus. Tämän osana oli laadulliseen tutkimusotteeseen perustuva haastattelututkimus, jonka avulla saatiin asiakasymmärrystä asiantuntijapalveluiden tuotteistamiseen. Työn teoreettinen viitekehys koostui pääosin asiakaspolkujen hallintaan liittyvästä aineistosta. Sitä täydennettiin käsittelemällä asiantuntijapalveluiden tuotteistamista sekä palvelumuotoilua tuotteistamisen tukena.

Haastattelujen kohderyhmää olivat kohdeyrityksen asiakkaat. Haastatteluissa selvitettiin, mitä ongelmia ja palvelutarpeita asiakaspolkujen hallintaan liittyy. Arvolupauksen kehittämisessä hyödynnettiin Value Proposition Canvas -menetelmää, joka soveltuu hyvin palveluiden tuotteistamiseen.

Opinnäytetyön tuloksena saavutettiin asetettu tavoite, eli kehitettiin konsepti asiantuntijapalveluille, jotka auttavat asiakasyrityksiä kehittämään asiakaspolkujen hallintaa. Asiakkaat kaipaavat asiakaspolkujen hallintaan useita asiantuntijapalveluita, kuten nykytilan kartoitusta, strategisen suunnitelman laatimista, metriikoiden suunnittelua sekä johtamismallien suunnittelua.

Asiasanat: tuotteistaminen, palvelumuotoilu, asiakaspolkujen hallinta, asiakaspolkujen johtaminen, Value Proposition Canvas.

Degree title	Master of Culture and Arts
Author (authors)	Pasi Kellokoski
Thesis title	Service Productization: Journey Management
Commissioned by	Hellon Oy
Time	2024
Pages	101 pages, 4 pages of appendices
Supervisor	Sanna Haapanen

ABSTRACT

Customer Journey Management has been a rising trend in service design in the recent years. Through the systematic approach of Journey Management, it is possible to understand customers' experiences, consistently identify improvement opportunities, and optimize processes, leading to an enhanced customer experience. This requires a transformation of the leadership model to focus strongly on customer journeys, enabling customer-centric management and business development.

Companies seek consulting services to obtain the necessary assistance in implementing Customer Journey Management in their organization. There is currently limited guidance available on Journey Management, emphasizing the need for services provided by experienced professionals who can assist companies in successful customer experience planning and execution.

The aim of the thesis was to develop productized consulting services that were focused on the implementation and utilization of Customer Journey Management.

The research methodology employed in the thesis was action research. As part of this, a qualitative interview study was conducted to gain customer insights into the productization of services. The theoretical framework of the thesis was primarily based on materials related to Customer Journey Management. It was complemented by addressing the productization of services and utilizing service design to support productization.

The interviews aimed to explore the challenges in utilizing customer journeys and to identify which consulting services would assist in Customer Journey Management. The development of the value proposition incorporated the Value Proposition Canvas method, which is well-suited for productized services.

As a result of the thesis, the set objective was achieved by developing productized consulting services that help client companies in improving Customer Journey Management. Clients require various services for Journey Management, including current state assessment, strategic planning, metrics design, and leadership model development.

Keywords: Productization, Service Design, Customer Journey Management, Value Proposition Canvas.

SISÄLLYS

KÄSITELUETTELO	7
1 JOHDANTO	9
2 KOHDEYRITYKSEN ESITTELY	12
3 TUTKIMUSASETELMA	12
3.1 Tutkimusongelma	12
3.2 Käsitekartta	13
3.3 Viitekehys ja rajaukset	16
3.4 Tutkimuskysymykset	17
3.5 Toimintatutkimus	18
3.6 Aikaisemmat tutkimukset aiheesta	20
4 TIEDONKERUU- JA ANALYSOINTIMENETELMÄT	21
4.1 Haastattelut	21
4.2 Benchmarking	22
4.3 Arvolupauskartta	23
5 PALVELUMUOTOILU	26
5.1 Asiakasymmärrys	28
5.2 Yhteiskehittäminen	29
5.3 Palvelumuotoiluprosessi	30
6 ASIANTUNTIJAPALVELUN KEHITTÄMINEN JA TUOTTEISTAMINEN	35
6.1 Palvelu	35
6.2 Asiantuntijapalvelu	35
6.3 Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen	36
6.4 Tuotteistamisen hyödyt	37
6.5 Tuotteistamisen riskit	39
6.6 Tuotteistamisprosessi	40
7 ASIAKASPOLKUJEN HALLINTA	41
7.1 Asiakaspolkujen hallinnan taustaa	41

7.2	Asiakaspolkujen hallinnan hyödyt	43
7.3	Asiakaspolkujen mallintaminen.....	46
7.4	Asiakaspolkujen mittaaminen	47
7.5	Asiakaspolkujen johtaminen	50
8	ASIAKASPOLKUJEN HALLINTA KÄYTÄNNÖSSÄ.....	51
8.1	Asiakaspolkujen hallinnan käyttöönotto	51
8.2	Asiakaspolkujen hallinnan työkalut	60
9	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS.....	64
9.1	Aikataulu	64
9.2	Nykyinen toimintamalli kohdeyrityksessä.....	65
9.3	Löydä-vaiheen toteutus	66
9.4	Määritä-vaiheen toteutus	69
9.5	Kehitä-vaiheen toteutus	71
9.6	Tuota-vaiheen toteutus	73
10	OPINNÄYTETYÖN TULOSTEN TARKASTELO.....	74
10.1	Haastattelujen tulokset – yritysten haasteet	74
10.2	Haastattelujen tulokset – yritysten palvelutarpeet.....	77
10.3	Tuotteistettu asiantuntijapalvelu asiakaspolkujen hallintaan	80
10.4	Jatkokehittäminen.....	81
11	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI	82
12	JOHTOPÄÄTÖKSET	83
13	POHDINTA	86
13.1	Haastattelujen pohdinta	86
13.2	Asiakaspolkujen hallinnan pohdinta.....	86
13.3	Asiakaspolkujen hallinnan työkalujen pohdinta.....	88
13.4	Tuotteistamisen ja palvelumuotoiluprosessin pohdinta	90
13.5	Muu pohdinta ja mahdolliset aiheet jatkotutkimukselle	91
	LÄHTEET.....	94

KUVALUETTELO

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko ja haastattelut

Liite 2. Arvolupauskarta

Liite 3. Työpajat

Liite 4. Prototyypit

KÄSITELUETTELO

API-rajapinta (Application Programming Interface) on ohjelmointirajapinta, jonka avulla järjestelmä voidaan yhdistää toiseen järjestelmään tietojen siirtämiseksi. API-rajapinnan kautta voidaan lähettää pyyntöjä järjestelmälle, josta halutaan hakea tietoja tai johon halutaan lähettää tietoja. (Tasanen 2019.)

Asiakaskokemuksen johtaminen (customer experience management) on kaikkiin yrityksen osa-alueisiin vaikuttava kokonaisvaltainen ajattelutapa, joka pyrkii tuottamaan asiakkaille merkityksellisiä kokemuksia. Tätä kautta maksimoidaan asiakkaalle tuotettava arvo, ja kasvatetaan yrityksen tuottoja. Asiakaskokemuksen johtamisen muita hyötyjä ovat esimerkiksi asiakkaiden parempi sitoutuminen yritykseen, parantanut asiakastyytyväisyys ja vähentynyt asiakaspoistuma. (Löytänä & Korteso 2011, 8.)

Asiakaskokemus (customer experience) muodostuu vuorovaikutuksesta asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. Asiakaskokemus on asiakkaan oma subjektiivinen näkemys, johon vaikuttavat sekä yksittäiset kohtaamiset asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä että koko asiakassuhteen aikana tapahtuneet vuorovaikutukset. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 54; Koivisto ym. 2019, 229.)

Asiakaslähtöisyys (customer orientation) ilmentää organisaation kykyä ennustaa muuttuvia asiakastarpeita, oppia niistä ja vastata niihin luomalla asiakkaille arvokkaita palveluita ja tuotteita (Saarijärvi & Puustinen 2020, 21).

Asiakaspolku (customer journey map) on visuaalinen esitys asiakkaan kokemasta matkasta tuotteen tai palvelun kanssa. Asiakaspolku tarjoaa kuvauksen kaikista vaiheista, joiden kautta asiakas kulkee tuotteen tai palvelun kanssa, sekä näihin vaiheisiin liittyvät tunteet, tarpeet, odotukset ja kosketuspisteet yrityksen kanssa. (Stickdorn & Schneider 2021, 158–159.)

Asiakaspolkujen hallinta (customer journey management) on prosessi, joka keskittyy ymmärtämään, kartoittamaan ja optimoimaan asiakkaan kokemusta brändistä kaikissa kosketuspisteissä ja kanavissa. (Rainer 2022, Vollmer 2022.)

Asiakasymmärrys (customer insight) on tietoa kohderyhmän tarpeista, odotuksista ja tavoitteista. Näiden asioiden tunnistaminen on tärkeää, jotta tuote tai palvelu vastaa asiakkaiden vaatimuksia. Asiakasymmärryksen hankkimiseen voidaan käyttää esimerkiksi kyselyitä, haastatteluja tai havainnointia. (Tuulaniemi 2011, 142.)

Iterointi (iteration) on suunnitteluprosessin eri vaiheiden systemaattista toistamista. Tavoitteena on jatkaa toistoa, kunnes saavutetaan haluttu lopputulos. Iterointi mahdollistaa suunnittelijalle mahdollisuuden tarkastella, arvioida ja parantaa suunnitelmaa tai ratkaisua vaiheittain. (Koivisto ym. 2019, 230.)

Muotoilujattelu (design thinking) viittaa ihmislähtöiseen innovaatioprosessiin, joka keskittyy ongelmanratkaisuun. Tavoitteena on ymmärtää ja yhdistää ihmisten tarpeet, yritysten liiketoiminnalliset tavoitteet ja ratkaisujen teknologinen toteutettavuus. (Koivisto ym. 2019, 232.)

Palvelujen tuotteistaminen (service productization) on uusien tai olemassa olevien palvelujen kehittämistyötä, jossa palvelu määritellään, vakioidaan ja systematisoidaan palvelemaan asiakkaan prosesseja. Palvelujen tuotteistamisen avulla helpotetaan palvelun myyntiä ja markkinointia. (Jaakkola ym. 2009, 3–6.)

Palvelumuotoilu (service design) on lähestymistapa ja toimintatapa, joka auttaa organisaatiota näkemään palvelunsa asiakkaan näkökulmasta. Se perustuu muotoilujatteluun ja korostaa ihmislähtöistä, osallistavaa ja luovaa prosessia uusien palveluiden luomisessa tai olemassa olevien palveluiden kehittämisessä. Palvelumuotoilu yhdistää asiakkaan ja liiketoiminnan tarpeet, mikä mahdollistaa aidosti hyödyllisten ja haluttavien palveluiden luomisen sekä paremman palvelukokemuksen tarjoamisen. (Koivisto ym. 2019, 34.)

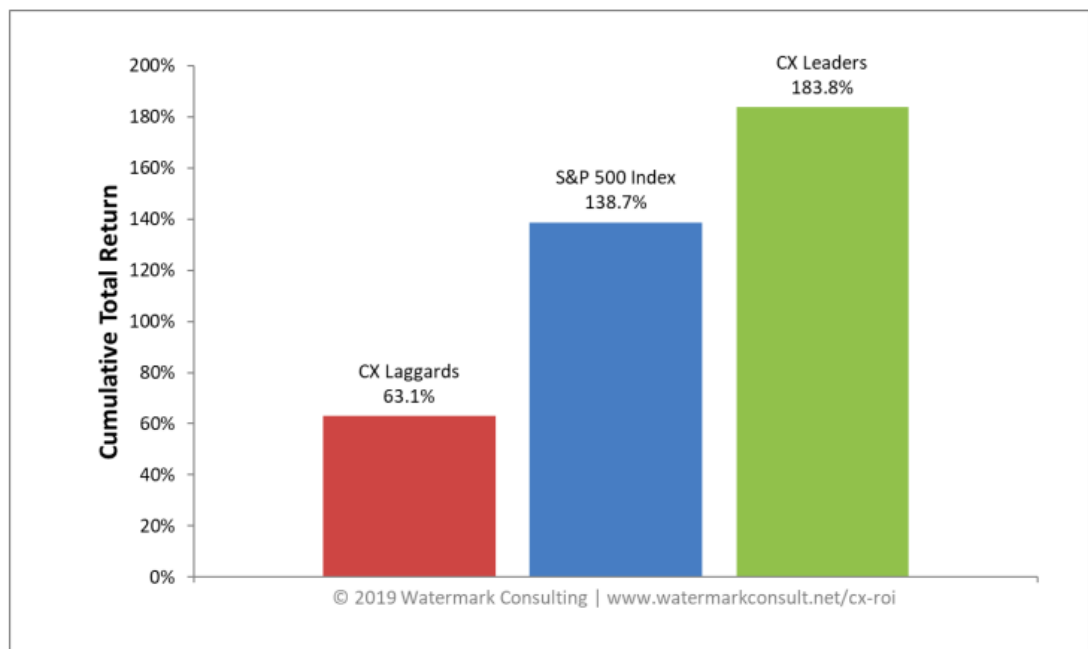
Yhteiskehittäminen (co-creation) on tuotteen tai palvelun kehittämistä yhteistyössä asiakkaiden, käyttäjien sekä yrityksen henkilöstön ja sidosrymien kanssa. Yhteiskehittämisellä varmistetaan, että tuotteet tai palvelut tuovat todellista arvoa ja hyötyä asiakkaalle. (Stickdorn & Schneider 2021, 39.)

1 JOHDANTO

Asiakaskokemus on noussut keskeiseksi kehittämiskohteeksi monilla liiketoiminta-aloilla. Parhaiten menestyvät yritykset ovat nykyään niitä, jotka tunnistavat asiakkaidensa tarpeet ja kykenevät luomaan merkityksellisiä asiakaskokemuksia. Asiakaskokemukseen keskittyvällä yrityksellä on Watermark Consulting (2019) tekemän tutkimuksen mukaan selvästi parempi suorituskyky markkinoilla kuin yrityksellä, jonka strategiassa ei korosteta asiakaskokemusta (kuva 1).

Customer Experience Leaders Outperform The Market

11-Year Stock Performance of Customer Experience (CX) Leaders vs. Laggards (2007-2017)



Kuva 1. Asiakaskokemuksen vaikutus yrityksen suorituskykyyn (Watermark Consulting 2019)

Samalla kun asiakaskokemuksen merkitys on kasvanut, sen hallinta on muuttunut yritysten näkökulmasta entistä haastavammaksi. Tämä johtuu esimerkiksi siitä, että yritysten ja asiakkaiden väliset kosketuspisteet asiakkuuden aikana lisääntyvät jatkuvasti. Menestyminen yritysmaailmassa edellyttää kykyä ymmärtää asiakaspolku ja ne tekijät, jotka vaikuttavat kokemukseen, jotta yritykset voivat tarjota asiakkailleen positiivisia asiakaskokemuksia. (Lemon & Verhoef 2016.)

Asiakaspolku on nykyään yksi käytetyimmistä työkaluista asiakaskokemuksen kartoittamiseen ja se muodostaa hyvän perustan kehittämistyölle. Useissa yrityksissä omaa toimintaa tarkastellaan organisaatiokaavioiden avulla, jotka kuvaavat eri organisaation osien välisiä hierarkioita. Asiakaspolku auttaa yritystä hahmottamaan, miten asiakaskokemus yrityksen palveluissa muodostuu asiakkaan näkökulmasta, ja mitkä ovat potentiaaliset ongelmakohdat ja kehittämiskohteet. (Gerdt & Korhonen 2016, 4.)

Asiakaspolkuihin perustuva kehitystyö on usein hajanaista ja kertaluonteista. Monissa tapauksissa asiakaspolkujen mallit jäävät ”wall art” -tasolle ja niiden kunnollinen hyödyntäminen jää tekemättä. Asiakaspolkujen hallinta tarjoaa yritykselle mahdollisuuden tehdä asiakaspolkuihin perustuvasta kehittämisestä jatkuvaa ja systemaattista, mikä puolestaan auttaa parantamaan asiakaskokemusta entisestään. (Chiu & Daigler 2019; Vollmer 2022.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli konseptoida asiantuntijapalveluita, jotka auttavat yrityksiä asiakaspolkujen hallinnan käyttöönotossa ja hyödyntämisessä. Opinnäytetyössä selvitettiin, mitkä ovat tyypilliset ongelmat ja palvelutarpeet asiakaspolkujen hallinnassa, ja millaiset näihin liittyvät asiantuntijapalvelut tarjoaisivat asiakkaille eniten arvoa.

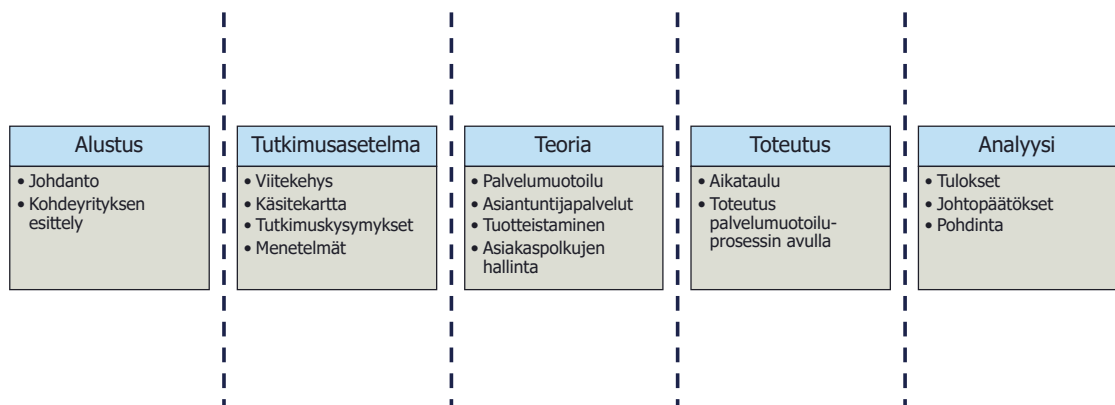
Päädyn valitsemaan asiakaspolkujen hallinnan opinnäytetyön aiheeksi useiden tekijöiden perusteella. Yrityksillä on kasvava tarve ymmärtää ja hallita asiakaspolkuja tehokkaammin, jotta voidaan tarjota parempaa asiakaskokemusta ja saavuttaa liiketoiminnallisia tavoitteita. Tiesin kuitenkin oman työhistoriani perusteella, että yrityksillä ei yleensä ole systemaattisia menetelmiä asiakaskokemuksen kehittämiseen ja asiakaspolkujen ymmärtämiseen. Asiakaspolkujen hallinnasta on tehty vain vähän tutkimusta aikaisemmin, mikä herätti mielenkiintoni tutkia lisää tätä aluetta. Uskon, että jatkossa asiakaspolkujen hallinta nousee suosituksi lähestymistavaksi asiakaskokemuksen kehittämisessä, kun työkalut ja menetelmät kehittyvät, ja yleinen tietoisuus asiasta kasvaa.

Opinnäytetyön kohdeyritys on Helsingissä, Oulussa ja Lontoossa toimiva muotoilutoimisto, joka auttaa asiakkaitaan luomaan ratkaisuja palveluliiketoiminnan, asiakaskokemuksen ja onnistuneen muutoksen vauhdittamiseksi.

Kohdeyritykseltä saatujen tietojen perusteella asiakasyrityksillä on tarvetta kokeneiden asiantuntijoiden tarjoamille palveluille, jotka auttavat menestyksessä asiakaskokemuksen suunnittelussa ja toteutuksessa. Kohdeyritys on jo aiemmin tarjonnut asiakaspolkujen hallintaan liittyviä palveluita asiakkailleen, ja he ovat kiinnostuneita kehittämään näitä palveluita tuotteistettuun suuntaan ja entistä asiakaslähtöisemmiksi.

Opinnäytetyössä kehitettiin tuotteistettuja asiantuntijapalveluita siten, että kehitystyössä hyödynnettiin kokonaisvaltaisena lähestymistapana palvelumuotoilua. Palvelumuotoilu korostaa vahvasti asiakasymmärryksen keräämisen merkitystä, mikä on olennaista tuotteistetun palvelun onnistumisen kannalta. Palvelumuotoilu korostaa myös yhteiskehittämistä, mikä mahdollistaa eri sidosryhmien osallistumisen ja yhteistyön tuotteistamisprosessissa. Asiantuntijapalveluiden kohdalla tämä tarkoittaa, että asiakkaiden, asiantuntijoiden ja muiden sidosryhmien näkemykset voivat rikastuttaa lopullista palvelua. Palvelumuotoiluprosessi tarjoaa systemaattisen lähestymistavan, jonka avulla voidaan ymmärtää asiakastarpeita syvällisesti ja luoda palveluita, jotka vastaavat asiakkaiden tarpeisiin. (Koivisto ym. 2019, Tuulaniemi 2011.)

Opinnäytetyön selkiyttämiseksi työn rakenne on kuvassa 2 esitetty viidessä osassa: alustus, tutkimusasetelma, teoria, toteutus ja analyysi.



Kuva 2. Opinnäytetyön rakenne

Alustuksessa johdatellaan lukija aihepiiriin ja esitellään kohdeyritys. Tutkimusasetelmassa esitellään toteutussuunnitelma. Teoriaosuudessa käydään läpi mitä aihepiiristä tiedetään tällä hetkellä. Tässä osuudessa perehdytään erityisen asiakaspolkujen hallinnan teoriaan ja käytäntöön. Toteutuksessa kuvataan, miten tuotteistaminen vietiin läpi palvelumuotoilun tuplatimanttimallia

hyödyntämällä. Analyysiosuudessa esitellään tutkimuksen tulokset, johtopäätökset ja pohdinta.

2 KOHDEYRITYKSEN ESITTELY

Opinnäytetyön kohdeyrityksenä on Hellon Oy, joka on vuonna 2009 perustettu asiakaskokemus- ja palvelumuotoilutoimisto. Hellonin asiakkaita ovat globaalit yritykset, kuten Unicef, Yara, PepsiCo ja Hyundai. Hellon on lisäksi maailman toiseksi suurimman teleoperaattorin Vodafonen palvelumuotoilukumppani. Hellonilla on toimistot Helsingissä, Lontoossa ja Oulussa. (Hellon 2024.)

Hellonilla on laaja projektikokemus, ja se on toteuttanut projekteja yli 20 maassa. Hellonia pidetään maailman palkituimpana toimijana palvelumuotoilussa. Yritys on myös ansainnut mainetta voittamalla useita palkintoja kansainvälisissä alan kilpailuissa. Hellon hyödyntää koneoppivia analyysityökaluja ja yli sataa erilaista menetelmää, jotka yhdistävät laadullista ja määrällistä tutkimusta. (Hellon 2024.)

Hellonin vahvuuksiin kuuluvat palveluinnovaatiot, asiakaskokemusten muotoilu ja asiakaskeinen muutosjohtaminen. Yritys erottuu muista toimijoista ainutlaatuisilla menetelmillä ja syvällisellä osaamisella. Lisäksi Hellon on erikoistunut digitaalisten palveluiden kehittämiseen. (Hellon 2024.)

3 TUTKIMUSASETELMA

Tässä kappaleessa esitellään tutkimusasetelma, joka kuvaa tutkimuksen toteutussuunnitelman käytännön tasolla. Asetelman tarkoituksena on antaa ymmärrys siitä, miten havainnot tehdään, kuinka tuloksia analysoidaan ja mitä johtopäätöksiä tuloksista voi alustavasti odottaa. (Anttila 2014, 6.3.1.)

3.1 Tutkimusongelma

Tutkimusongelma määrittelee, mihin ongelmaan tutkimuksella pyritään löytämään ratkaisu. On tärkeää rajata ja määrittää tutkimusongelma huolellisesti, sillä se ohjaa koko tutkimuksen suuntaa. Väärin muotoiltu tutkimusongelma voi johtaa virheellisiin tutkimuskysymyksiin ja siten vaikuttaa haitallisesti työn onnistumiseen. Tutkimusongelmaan liittyy yleensä pyrkimys saada parempi

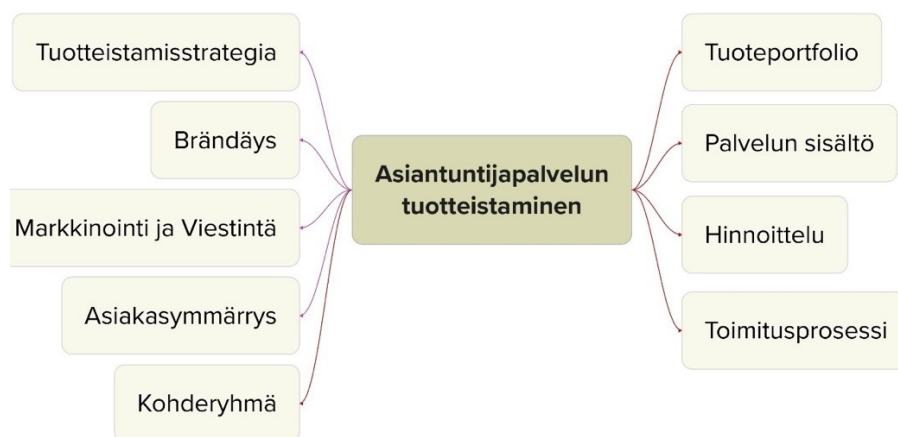
ymmärrys jostain ilmiöstä tai jonkin asian kehittäminen. Kun ongelma on saatu määriteltyä, niin voidaan määrittellä tutkimuskysymykset, jotka vastaavat aiheiston avulla ongelmaan. (Kananen 2015, 45–64.)

Tässä työssä tutkimusongelma kiteytyy asiakaspolkujen hallinnan tehostamiseen yrityksissä. Tutkimuksen kautta pyritään saamaan parempi ymmärrys asiakasyritysten kokemuksista, haasteista ja tarpeista asiakaspolkujen hallintaan liittyen, jotta voidaan kehittää mahdollisimman hyvin asiakkaiden tarpeita vastaava palvelukonsepti.

3.2 Käsitekartta

Tässä kappaleessa esitellään kaksi käsitekarttaa opinnäytetyöhön liittyvistä oleellisista käsitteistä. Nämä käsitekartat sisältävät työn edistymisen kannalta oleellisia asioita ja auttavat hahmottamaan tutkimusongelmaa. Käsitekartat auttavat työn lukijaa ymmärtämään, miten kirjoittaja on määritellyt tärkeimmät käsitteet, joita työssä hyödynnetään. Käsitteet järjestetään käsitekartassa siten, että ryhmitellään käsitteitä ja nostetaan laaja-alaisempia käsitteitä näkyville. (Anttila 2014, 6.1.2.)

Ensimmäinen käsitekartta (kuva 3) esittelee asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen käsitteet. Jälkimmäinen käsitekartta (kuva 4, sivu 15) esittelee asiakaspolkujen hallinnan käsitteet, jotka liittyvät tuotteistettaviin palveluihin.



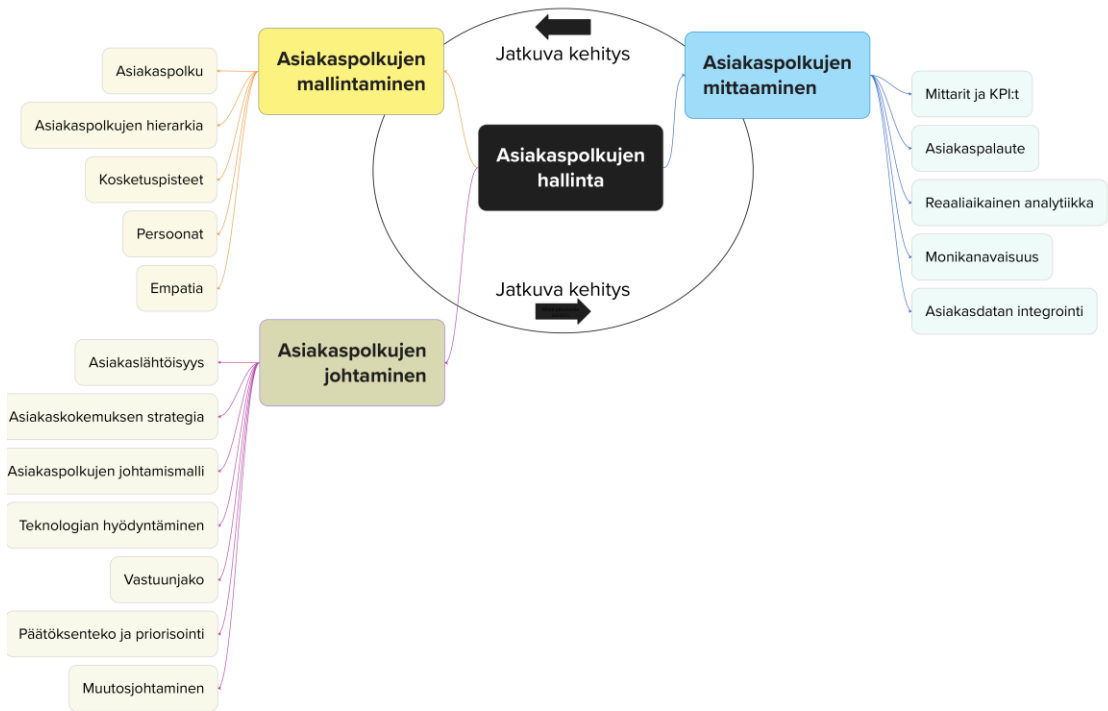
Kuva 3. Käsitekartta: asiantuntijapalvelun tuotteistaminen

Opinnäytetyössä tutkitaan, millaisia tuotteistettuja asiantuntijapalveluita voitaisiin tarjota asiakaspolkujen hallintaan. Tuotteistaminen lähtee liikkeelle tuotteistamisstrategiasta, joka keskittyy tuotteiden tai palveluiden systemaattiseen ja houkuttelevaan paketointiin sekä markkinoinnin tehokkaaseen suunnitteluun tuotteen arvon korostamiseksi asiakkaille.

Uusi asiantuntijapalvelu pitää sovittaa osaksi yrityksen tuoteportfoliota. Tuoteportfolio kattaa kaikki yrityksen tuotteistetut asiantuntijapalvelut ja tarjoaa valikoiman vaihtoehtoja eri asiakastarpeisiin. Itse asiantuntijapalvelulle oleellisia asioita ovat sisältö (mitä asiantuntijapalvelu sisältää, mihin tarpeisiin se vastaa ja millaisia hyötyjä asiakkaat voivat odottaa), hinnoittelu (tuntiveloitus, kiinteät hinnat tai mahdolliset lisäkustannukset) ja toimitusprosessi (miten asiantuntijapalvelu toimitetaan ja mikä on palvelun toimitusaikataulu).

Palveluiden brändäys liittyy siihen, millainen brändi ja imago palveluilla on, ja miten ne erottuvat kilpailijoista markkinoilla. Markkinointi ja viestintä kattavat kaikki toimenpiteet, joilla tuodaan esille asiantuntijapalvelun tuotteiden arvoa ja hyötyjä potentiaalisille asiakkaille.

Asiakasymmärrys auttaa muokkaamaan asiantuntijapalvelun tuotteita vastaamaan tarkasti asiakastarpeita ja odotuksia. Asiakasymmärrystä rakennetaan palvelumuotoilun menetelmillä, kuten haastattelut ja yhteiskehittäminen.



Kuva 4. Käsitekartta: asiakaspolkujen hallinta

Opinnäytetyössä kehitettävät tuotteistetut asiantuntijapalvelut liittyvät asiakaspolkujen hallintaan. Tähän kuuluvia osa-alueita ovat asiakaspolkujen mallintaminen, mittaaminen ja johtaminen. Asiakaspolkujen hallintaa tehdään jatkuvassa kehityssyklissä, jossa voidaan reagoida muuttuviin tarpeisiin ja odotuksiin.

Asiakaspolku kuvaa koko matkaa, jonka asiakas kulkee brändin kanssa. Tämä matka alkaa tietoisuuden herättämisestä, harkitsemisesta, päätöksenteosta, ja ostamisesta. Matka jatkuu tästä jälkimarkkinointiin ja mahdolliseen uudelleenostoon. Kosketuspisteet ovat kohtia, joissa asiakas kohtaa brändin. Ne voivat olla esimerkiksi verkkosivusto, sosiaalinen media, asiakaspalvelu, fyysiset myymälät. Asiakaspersoonat ovat kuvitteellisia profiileja, jotka edustavat eri asiakasryhmiä sekä auttavat ymmärtämään heidän tarpeitaan ja odotuksiaan. Empatian avulla organisaatio voi nähdä asiakaspolut asiakkaiden silmin. Se auttaa tunnistamaan, mitä asiakkaat tuntevat ja ajattelevat eri vaiheissa ostoprosessia.

Asiakaspolkujen mittarit, kuten CSAT (Customer Satisfaction Score, asiakas-tyytyväisyys) ja NPS (Net Promoter Score, suositteluhalukkuus), auttavat seu-

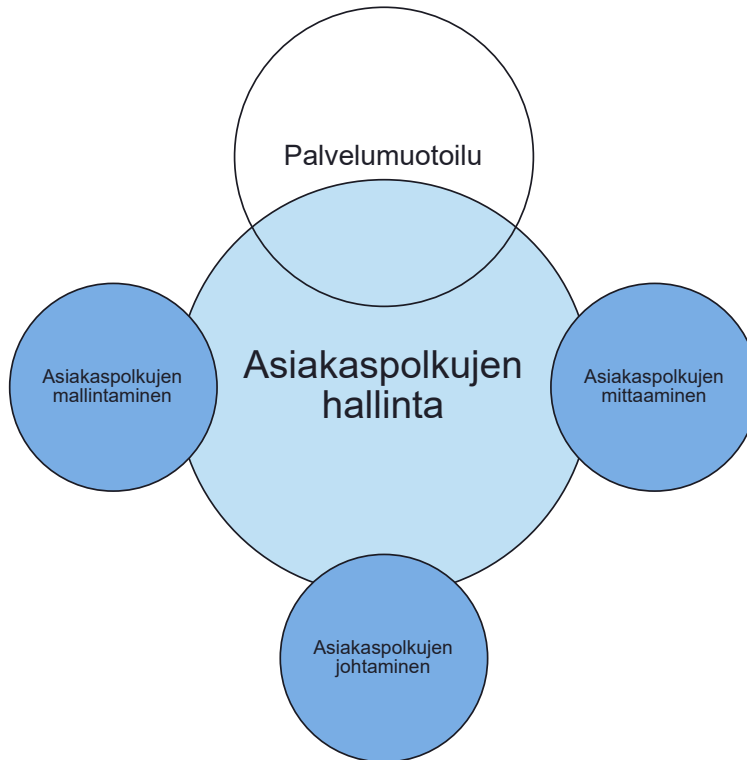
raamaan ja arvioimaan asiakaspolun suorituskykyä. Asiakaspalautteen kerääminen ja analysointi auttavat ymmärtämään asiakkaiden odotuksia ja parantamaan palveluita. Reaaliaikainen analytiikan avulla on mahdollista seurata ja analysoida asiakaspolun tilaa reaaliajassa. Monikanavaisuus viittaa siihen, että asiakkaat olla vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa eri kanavien kautta, kuten verkkosivusto, sosiaalinen media ja asiakaspalvelu. Asiakasdatan integrointi liittyy eri tietolähteistä peräisin olevan asiakastiedon tehokkaaseen yhdistämiseen ja hyödyntämiseen asiakaspolkujen yhteydessä.

Asiakaspolkujen johtaminen edellyttää organisaation sitoutumista asiakaslähtöiseen lähestymistapaan, missä asiakkaiden tarpeet ja odotukset ovat keskiössä päätöksenteossa. Asiakaskokemuksen strategia on suunnitelma, joka määrittelee, miten organisaatio aikoo luoda positiivisen asiakaskokemuksen kaikissa kosketuspisteissä. Asiakaspolkujen johtamismalli tarjoaa organisaatioille kehyksen suunnitella, toteuttaa ja arvioida strategiansa asiakaspolkujen optimoinnin ympärillä. Asiakaspolkujen johtaminen edellyttää selkeää vastuunjako organisaatiossa, jotta varmistetaan, että jokainen vastaa omasta roolistaan asiakaspolun optimoinnissa. Kehittämistoimenpiteiden päätöksenteko ja priorisointi tapahtuvat asiakaspolkujen mittareiden perusteella. Asiakaspolkujen johtamiseen liittyy oleellisena osana teknologia, kuten polkujen hallintatyökalut, analytiikka ja CRM-järjestelmät. Asiakaspolkujen johtamisessa organisaation muutoshallinta on erittäin tärkeässä osassa, koska yleensä asiakaslähtöisen kulttuurin vieminen operatiiviselle tasolle on erittäin vaativa hanke.

3.3 Viitekehys ja rajaukset

Tutkimuksen viitekehysellä tarkoitetaan käsitekartassa olevien teoreettisten lähtökohtien organisoimista selkeisiin kategorioihin tai ryhmiin. Tyypillisesti viitekehys visualisoidaan, mikä auttaa hahmottamaan tutkimuksen teoreettisia lähtökohtia. Visuaalisen esitystavan löytäminen vaatii vaivaa, mutta selkeyttää tutkimuksen lähtökohtia merkittävästi. (Anttila 2014, 6.1.1.)

Kuvassa 5 (sivu 17) esitellään opinnäytetyön viitekehys, joka on käsitekarttaa rajaavampi kuvaus opinnäytetyöstä ja sen keskeisimmistä aihealueista.



Kuva 5. Viitekehys

Opinnäytetyössä kehitettiin palveluja asiakaspolkujen hallintaan. Työssä tutkittiin myös tämän aihepiirin teoriaa ja tämän hetken käytäntöjä syvällisesti. Tästä syystä asiakaspolkujen hallinta on sijoitettu viitekehysten keskiöön. Tämän ympäriltä löytyvät tähän palveluun liittyvät elementit, eli asiakaspolkujen mallintaminen, mittaaminen ja johtaminen. Ylimpänä viitekehyksessä on palvelumuotoilu, joka antoi kokonaisvaltaisen ja jäsenneilyn lähestymistavan palveluiden kehittämiseen.

Asiantuntijapalveluiden tuotteistamisessa hyödynnettiin Design Council (2021) tuplatimanttimalia. Tuplatimanttimali esitellään kappaleessa 5 (alkaen sivulta 26). Opinnäytetyö painottuu tuplatimanttimalin kolmeen ensimmäiseen vaiheeseen: löydä, määritä ja kehitä. Tuota-vaiheessa tehtävää palvelun testausta, viimeistelyä ja käyttöönottoa ei opinnäytetyön puitteissa tehty.

3.4 Tutkimuskysymykset

Tutkimus lähtee liikkeelle asiaongelmasta, josta edetään tutkimusongelman määrittelyyn (Vilka 2015, luku 3: Ideataso). Ongelman määrittelyn jälkeen voidaan muodostaa tutkimuskysymyksiä, jotka ohjaavat kohti ongelman ratkaisua (Kananen 2015, 55).

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys oli:

- Mistä palveluista koostuu tuoteistettu asiantuntijapalvelu asiakaspolkujen hallintaan?

Alatutkimuskysymyksiä olivat:

- Mitkä ovat tyypilliset haasteet asiakaspolkujen hallinnassa?
- Mitkä ovat tyypilliset palvelutarpeet asiakaspolkujen hallintaan liittyen?

Tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi toteutettiin palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntävä toimintatutkimus yhteistyössä kohdeyrityksen kanssa. Toimintatutkimus soveltui hyvin opinnäytetyöhön, koska työssä pyrittiin kehittämään kohdeyrityksen toimintaa ja löytämään ratkaisuja konkreettisiin ongelmiin siten, että yhdistettiin tieteellistä ja käytännöllistä lähestymistapaa. (Kananen 2009, 11).

Palvelumuotoilu tarjosi tehokkaan lähestymistavan päätutkimuskysymyksen selvittämiseen, koska se soveltuu erinomaisesti asiakaslähtöiseen palveluiden kehittämiseen. Koivisto ym. (2019, 16) ovatkin huomauttaneet, että palvelumuotoilu sopii erityisen hyvin uusien palveluliiketoimintamahdollisuuksien tunnistamiseen ja niihin liittyvien ratkaisujen kehittämiseen.

Alatutkimuskysymykset tukivat pääkysymyksenä olevan asiantuntijapalvelun kehittämistä. Palvelumuotoilussa lähtökohtana on Koivisto ym. (2019, 49–51) mukaan asiakkaidentarpeiden ja ongelmien syvälinen ymmärtäminen. Alatutkimuskysymyksillä pyrittiin selvittämään asiakasyritysten tämän hetken tilaa, kokemuksia, haasteita ja tarpeita asiakaspolkujen hallintaan liittyen. Asiakasymmärrystä hankittiin laadullisia menetelmiä hyödyntämällä.

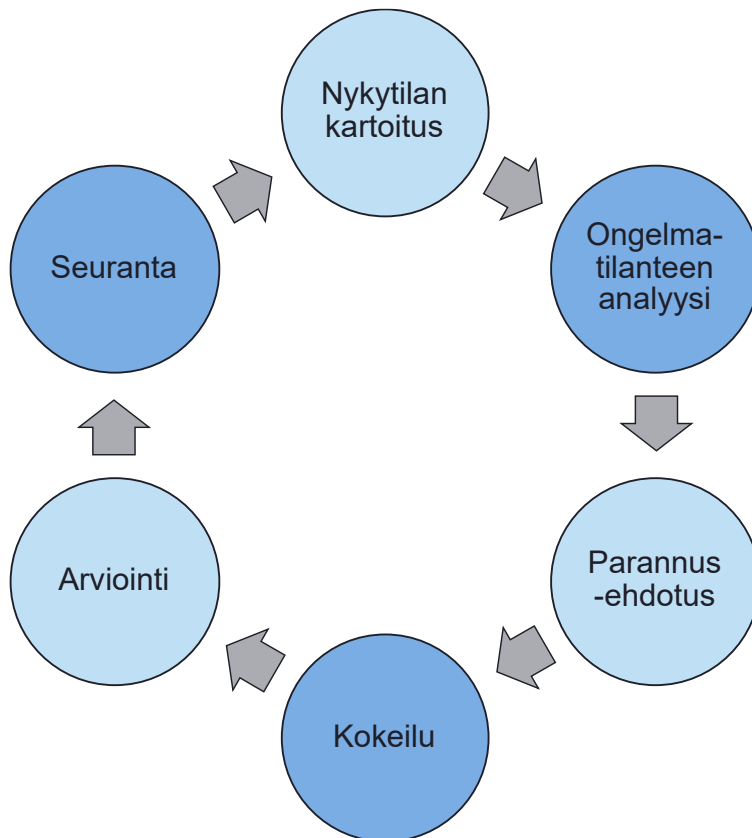
3.5 Toimintatutkimus

Opinnäytetyön tutkimusotteena käytettiin toimintatutkimusta. Tärkeitä tekijöitä toimintatutkimuksessa ovat toiminnan kehittäminen (muutos), yhteistoiminta ja tutkimus. Toimintatutkimus yhdistää siis teoreettista tietämystä ja käytännön tekemistä. Toiminnan kehittäminen siten, että siihen ei liity tutkimusta, olisi vain työn normaalia kehittämistä. (Kananen 2009, 11.)

Toimintatutkimuksessa voidaan käyttää erilaisia tutkimusmenetelmiä. Toimintatutkimuksessa on olennaista, että työmenetelmät ovat osallistavia. Näin saadaan parhaiten selville organisaation toimintatavat ja hiljainen tieto. (Kananen 2009, 11.)

Perinteisessä tutkimustyössä tutkija ei vaikuta tutkittavaan ilmiöön, mutta toimintatutkimuksessa tutkija on tiiviisti mukana tutkittavassa ilmiössä ja toiminnassa. Toimintatutkimuksessa kehitystyön tekijä on muutosagentti, joka voi osallistua aktiivisesti kehittämiseen ja muutoksen eteenpäin viemiseen. Toimintatutkimus vaatii tutkijalta paljon perehtyneisyyttä tutkittavaan ilmiöön, jotta tutkija voi olla kehittämässä toimintaa. (Kananen 2009, 13.)

Toimintatutkimus etenee jatkuvana tutkimusprosessina. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa on syklejä, joissa tutkimus- ja toimintaprosessi toistuvat (kuva 6).



Kuva 6. Toimintatutkimuksen vaiheet (mukaillen Kananen 2009, 28)

Jokainen toimintatutkimuksen sykli rakentaa aiemman päälle ja auttaa kehittämään yhä syvällisempää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Toistuvuus mahdollistaa myös joustavuuden ja korjausliikkeet tutkimusprosessin aikana. Kun uusi toimintamalli on suunniteltu, sitä kokeillaan käytännössä, arvioidaan, ja tämän perusteella aloitetaan uusi kokeilu. (Kananen 2009, 11–24; Ojasalo ym. 2015, 61.)

3.6 Aikaisemmat tutkimukset aiheesta

Tietoa aihepiiristä hankittiin alan kirjallisuudesta sekä luotettavilta nettisivuilta. Palvelumuotoilusta ja asiantuntijapalveluiden tuotteistamisesta löytyy paljon materiaalia, mutta asiakaspolkujen hallinnasta on tehty tähän mennessä hyvin vähän tutkimusta.

Hyödynsin asiakaspolkujen hallinnan käytännön toteutuksen analysoinnissa Florian Vollmerin artikkelia "From journey mapping towards journey management – the evolution of a key design management tool". Vollmerin tutkimus käy hyvin läpi polkujen hallintaan liittyvän teorian, mutta artikkelissa on myös käytännönläheinen näkökulma. Vollmerin tutkimus käy hyvin läpi polkujen hallintaan liittyvän teorian ja artikkelissa on myös käytännönläheinen näkökulma. Vollmerin tutkimuksen tärkein osa on jatkuvan kehittämisen malli. Tässä mallissa asiakaspolkujen kehitystoimenpiteitä toistetaan iteratiivisesti, mikä johtaa asiakaskokemuksen parantumiseen. (Vollmer 2022.)

Käytin asiakaspolkujen hallinnan hyötyjen pohdinnassa Warren Duffyn artikkelia "From Customer-Centric Mandate to Journey-Centric Culture". Tässä artikkelissa esitetään katsaus siihen, mitä hyötyjä, mahdollisuuksia ja kehitysnäkymiä liittyy asiakaspolkujen hallintaan. (Duffy 2024.)

Hyödynsin asiakaspolkujen hallinnan työkalujen analysoinnissa William Boscardini Helouanin artikkelia "How Can Firms Effectively Use Technology in Customer Journey Management". Tämä tutkimus tarjoaa tietoa, mikä on teknologian rooli asiakaspolkujen hallinnassa ja millaisia kehitysmahdollisuuksia teknologia tuo tälle alueelle. (Helouani 2021.)

4 TIEDONKERUU- JA ANALYSOINTIMENETELMÄT

Tutkimuskysymysten tarkentamisen jälkeen valittiin menetelmät tiedon keräämiseen ja analysointiin. Tässä työssä tiedonkeruumenetelminä käytettiin käyttäjähaastatteluita ja benchmarkingia. Analysoinnissa hyödynnettiin arvolupauskarttaa.

4.1 Haastattelut

Haastattelututkimus on yksi perusmenetelmistä tiedonhankinnassa. Se on erittäin joustava menetelmä, jota voidaan soveltaa monenlaisissa tilanteissa ja sen avulla tutkija voi kerätä halutessaan syvällistä tietoa. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 11.) Haastattelu tapahtuu vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, joten tiedonkeruuta voidaan ohjata haastattelutilanteessa. Lisäksi haastattelussa on mahdollista saada syvempää ymmärrystä siitä, mitä motiiveja vastausten taustalla on. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 34–35.) Haastattelut voidaan myös suunnata henkilöille, joilla on paljon tietoa tutkittavasta asiasta tai ilmiöstä, ja tätä kautta saadaan luotettavuutta tutkimukseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85–86).

Opinnäytetyön haastattelut tehtiin teemahaastatteluina. Tällainen haastattelu sijoittuu lomakehaastattelun ja täysin strukturoimattoman haastattelun väli- maastoon. Teemahaastattelu sopii hyvin tiedonhankintamenetelmäksi, koska siinä keskustelua on mahdollista käydä joustavasti. Teemahaastattelu etenee ennakkoon mietittyjen aihepiirien mukaisesti, mutta etukäteen ei tehdä tarkkaa listaa kysymyksistä ja kysymysten järjestyksellä ei ole merkitystä. Haastattelu käydään vuorovaikutteisena keskusteluna, joka muokkautuu haastateltavan tilanteen mukaisesti. Haastattelussa voidaan tilanteen mukaan esittää lisäkysymyksiä tai jättää pois epäolennaisia kysymyksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47–48; Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–88.)

Haastatteluissa käytettiin Bostelaar (2015) haastatteluohjetta, joka pohjautuu arvolupauskarttan lähestymistapaan. Tämän ohjeen mukaan haastattelut suunnitellaan siten, että kysytään haastateltavalta keskeisiä työtehtäviä, niiden suorittamisen esteitä ja niistä saavutettavia hyötyjä. Bostelaar (2015) ohjeessa neuvotaan myös, että haastatteluihin pitää suhtautua aloittelijan mie-

lenlaadulla. Haastattelun tavoitteena on oppia mahdollisimman paljon haastateltavalta, joten haastattelijan pitää kuunnella enemmän kuin puhua. On tärkeää kuunnella haastateltavia tarkasti ja välttää liian aikaista vastausten tulkintaa. Jatkokysymykset ovat tärkeitä, koska ne auttavat syventämään ymmärrystä. Kysymyksiä "miksi" kannattaa käyttää, koska ne auttavat paljastamaan haastateltavien todellisen motivaation. Mahdollisia ratkaisuja ongelmiin ei kannata mainita, koska ne voivat ohjata haastattelun kulkua väärään suuntaan.

4.2 Benchmarking

Benchmarking on menetelmä, jossa vertaillaan yrityksen palvelua muiden saman tai eri alan yritysten vastaaviin palveluihin. Tavoitteena on kehittää omaa toimintaa vertailemalla sitä muiden suorittamiin samankaltaisiin toimintoihin. Benchmarkingissa hankitaan tietoa kohteesta useista eri lähteistä, kuten internetistä tai julkisista asiakirjoista, ja myös benchmarking-vierailut ovat mahdollisia. (Ojasalo ym. 2015, 186). On kuitenkin tärkeää huomata, että benchmarkingin tavoitteena ei ole toisen yrityksen toiminnan kopiointi, vaan oppiminen muilta ja näiden oppien hyödyntäminen omassa toiminnassa (Vuorinen & Huikkola 2023, 188).

Benchmarking voidaan ajatella viisivaiheisena prosessina (kuva 7), missä tunnistetaan kehittämistarpeet, etsitään esikuva, opitaan esikuvan toiminnasta, analysoidaan erot ja toteutetaan muutoksia. (Vuorinen & Huikkola 2023, 189.)



Kuva 7. Benchmarking-prosessi (mukaillen Vuorinen & Huikkola 2023, 189)

Benchmarkingin tulosten perusteella voidaan hyödyntää muissa organisaatioissa menestykselliseksi havaittuja toimintatapoja. On kuitenkin tärkeää huomioda, että kaikki vertailukohteen positiiviset puolet ja käytännöt eivät välttämättä sovellu suoraan omaan toimintaympäristöön. Siksi on olennaista arvioida kriittisesti benchmarking-tuloksia ja tunnistaa, mitkä havainnot voivat

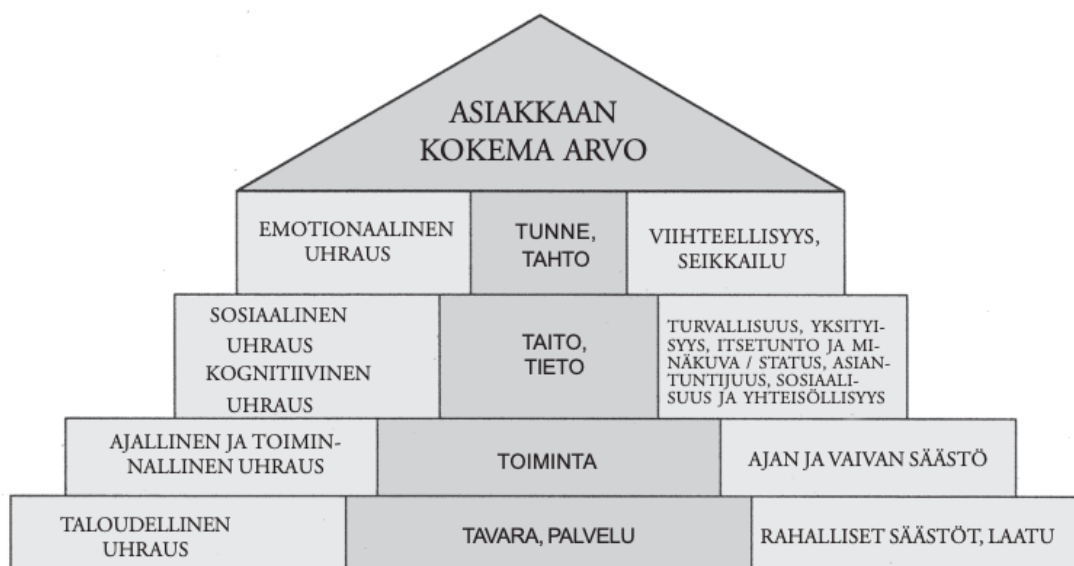
tuoda uutta oppia ja parannusehdotuksia omaan toimintaan. (Ojasalo ym. 2015, 187.)

Benchmarkingin avulla voidaan edistää yrityksen kilpailuasemaa monin tavoin. Benchmarking auttaa yritystä ymmärtämään omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan suhteessa kilpailijoihin. Kun yritys tietää, miten kilpailijat toimivat, se motivoi parantamaan yrityksen omia prosesseja, tuotteita ja palveluita. Kun benchmarkingia tehdään systemaattisesti ja tavoitteellisesti, se voi johtaa merkittäviin parannuksiin ja kilpailuetuihin. Yritys voi löytää uusia tapoja toimia, jotka erottavat sen kilpailijoista. (Ojasalo ym. 2015, 186; Vuorinen & Huikkola 2023, 187–190.)

4.3 Arvolupauskartta

Asiakkaan kokemaa arvoa on vaikea määritellä. Tavaroita ja palveluita hankitaan yleensä siksi, että ihmiset pyrkivät saavuttamaan päämäärän tai ratkaisemaan ongelman. Jos palvelu tai tuote kykenee täyttämään tämän tarpeen, asiakas kokee saavansa arvoa investoinnilleen. Arvo on aina subjektiivista ja riippuu asiakkaan omista kokemuksista sekä siitä, mitä hän arvostaa. Absoluuttista arvoa ei siis ole olemassa. (Tuulaniemi 2011, 30.)

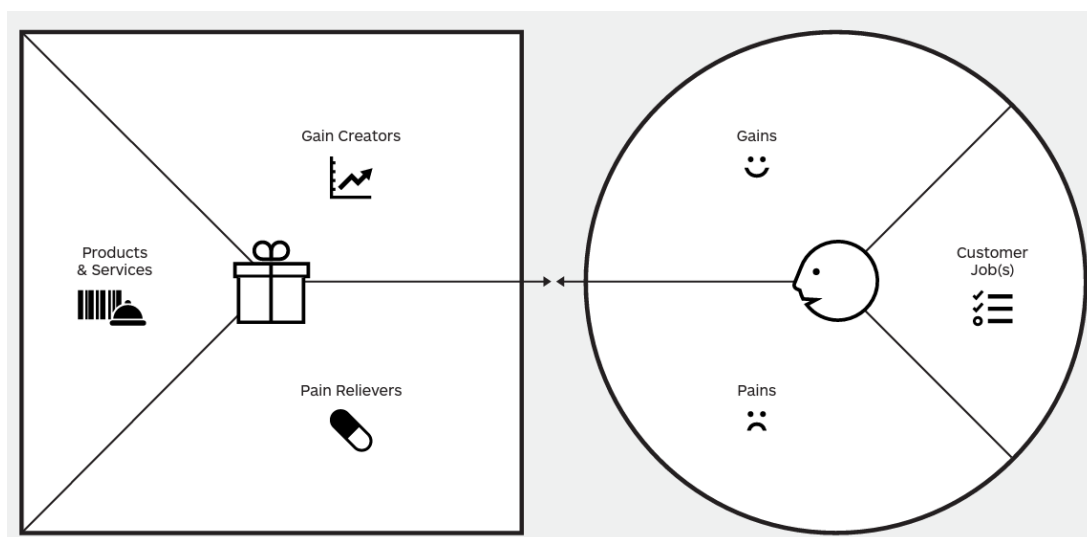
Asiakkaan kokeman arvon rakentuminen on esitelty kuvassa 8 (sivu 24). Oikealla puolella on hyötyjä, joita asiakas saa eri tasoilla. Vasemmalla puolella on uhrauksia, joita asiakas joutuu tekemään saadakseen hyödykkeestä arvoa. Alempina tasoilla arvon tekijät ovat usein määrällisiä ja helpommin mitattavia. Ylemmillä tasoilla arvon tekijät ovat enemmän laadullisia ja myös vaikeampia mitata. (Kuusela & Rintamäki 2022, 132–140.)



Kuva 8. Asiakkaan kokema arvo (Kuusela & Rintamäki 2002, 133)

Kuusela & Rintamäki (2022, 132–140) mallin ajattelutapa perustuu siihen, että asiakas arvioi saamiensa hyötyjen suhdetta tekemiinsä uhrauksiin. Jos hyödyt ylittävät asiakkaan käsityksen uhrauksista, hyödyke saa arvoa.

Arvolupaus (Value Proposition) kuvaa sitä arvoa, jonka yritys lupaa tarjota asiakkailleen tuotteidensa tai palveluidensa välityksellä. (Osterwalder ym. 2014, 3–9). Arvolupauskartta (Value Proposition Canvas) on visuaalinen työkalu, jota käytetään tuotteiden tai palveluiden kehittämisessä. Se auttaa yrityksiä selkeyttämään ja ymmärtämään paremmin asiakkaidensa tarpeita sekä suunnittelemaan tuotteita ja palveluita, jotka vastaavat näihin tarpeisiin. Arvolupauskartassa (kuva 9, sivu 25) on kaksi osiota: oikealla asiakasosio, joka kuvaa asiakkaiden tarpeita sekä vasemmalla arvokartta, joka kuvaa arvonluomisen asiakkaille. (Osterwalder ym. 2014, 3–9.)



Kuva 9. Arvolupauskarta (Strategyzer 2024)

Arvolupauskartan oikealla puolella, joka tunnetaan asiakasosiona, käsitellään asiakkaan näkökulmaa kolmen pääkohdan kautta. Ensin mainittuna ovat asiakkaan työtehtävät (Customer Jobs), jotka voivat olla toiminnallisia, sosiaalisia, tunnepitoisia tai tukitehtäviä. Tämän jälkeen kuvataan asiakkaan työtehtävien tekemiseen liittyvät haasteet ja mahdolliset riskit (Pains). Viimeisenä esitetään asiakkaalle työn tuloksista syntyvät hyödyt ja edut (Gains), mukaan lukien pakolliset, ratkaisun tuomat, ennestään tuntemattomat ja odottamattomat hyödyt. (Osterwalder ym. 2014, 8–16.)

Arvolupauskartan vasemmalla puolella, joka tunnetaan arvokarttana, käsitellään palveluntarjoajan näkökulmaa kolmen pääkohdan kautta. Ensin mainittuna ovat tuotteet ja palvelut (Products and Services), jotka kuvaavat niitä tarjolla olevia elementtejä, olivat ne sitten fyysisiä tuotteita tai palveluita. Tämän jälkeen esitetään esteiden poistajat (Pain Relievers), jotka kuvaavat, miten hyvin tarjotut tuotteet ja palvelut auttavat asiakkaita ratkaisemaan kohtaamansa haasteet. Arvolupauksessa keskitytään erityisesti asiakkaiden vaikeuksien lievittämiseen. Viimeisenä mainitaan hyödyt (Gain Creators), jotka kuvaavat, miten tarjotut tuotteet ja palvelut auttavat asiakkaita saavuttamaan hyötyjä, painottaen asiakkaan kannalta merkityksellisiä etuja. (Osterwalder ym. 2014, 29–33.)

Arvolupauskartan avulla pyritään siihen, että sovitetaan yhteen oikea puoli (asiakaan näkökulma) ja vasen puoli (palveluntarjoajan näkökulma). Ensin

asiakasta on ymmärrettävä syvällisesti, jotta hänen tarpeensa osataan huomioida tarkasti. Tämän jälkeen arvokartalla tutkitaan yksityiskohtaisesti, miten palveluntarjoaja voi konkreettisesti tuottaa arvoa asiakkaalle. Arvolupauksen ei tarvitse kattaa kaikkia asiakkaan tarpeita tai poistaa kaikkia ongelmia. Olenaista on tunnistaa keskeisimmät tarpeet ja pyrkiä vastaamaan niihin. (Osterwalder ym. 2014, 3–9.)

Arvolupauskartta on erittäin hyödyllinen työkalu tuotteistamisessa. Se auttaa tiivistämään asiakkaan tarpeet ja odotukset selkeään muotoon. Arvolupauskartta myös mahdollistaa syvemmän ymmärryksen asiakkaan näkökulmasta ja auttaa tunnistamaan ainutlaatuisia myyntivaltteja. Se auttaa palveluntarjoajaa keskittymään olennaisiin asiakasarvon tuottamisen osa-alueisiin ja erottamaan tärkeimmät kehityskohteet. Lisäksi se toimii viestinnän työkaluna, jonka avulla voidaan selkeästi kommunikoida tuotteen tai palvelun arvoa sekä sisäisesti että ulkoisesti. (Osterwalder ym. 2014, 3–9.)

5 PALVELUMUOTOILU

Palvelumuotoilun hyödyntäminen oli erittäin oleellisessa roolissa tässä työssä, koska kyseessä oli muotoilijan tutkintoon johtava opinnäytetyö ja kohdeyrityksenä oli palvelumuotoilutoimisto. Myös kehitettävä asiantuntijapalvelu liittyi palvelumuotoilun hyödyntämiseen.

Palvelumuotoilun on osaamisala ollut olemassa 1990-luvulta lähtien. Palvelumuotoilu lanseerattiin vuonna 1991, kun Kölnin kansainvälisen muotoilukoulun professorit Michael Erhoff ja Birgit Mager esittelivät idean palvelumuotoilusta omana muotoilun osa-alueena, jota tulisi opettaa. Tästä meni kuitenkin useita vuosia ennen kuin palvelumuotoilu alkoi yleistyä. Maailman ensimmäinen palvelumuotoilutoimisto Livework alkoi kehittämään palvelumuotoilua konsulttipalveluna vuodesta 2001 lähtien. Palvelumuotoilu voi terminä olla hieman harhaanjohtava. Se on suomennettu englanninkielisestä termistä *service design*. Palvelumuotoilu voisi hyvin kutsua myös palveluiden suunnitteluksi. ((Koivisto ym. 2019, 32–33; Tuulaniemi 2011, 61–68.)

Palvelumuotoilu yhdistää systemaattisen ja intuitiivisen lähestymistavan palveluiden kehittämiseen. Se hyödyntää muotoilun toimintatapoja perinteisten kehittämismenetelmien rinnalla. Asiakas on palvelumuotoilussa keskeisessä roolissa, ja hänen tarpeensa ja kokemuksensa ohjaavat kehitystyötä. Palvelumuotoilussa painotetaan osallistavaa työskentelytapaa, jossa kehittämistyöhön otetaan mukaan asiakkaat, palvelun tuottamiseen osallistuvat tahot ja muut sidosryhmät. Palvelumuotoilulla saavutetaan lopputuloksena tuotteita ja palveluita, jotka ovat toimivia niin asiakkaiden kuin palveluntuottajienkin näkökulmasta (Tuulaniemi 2011, 10–28.)

Palvelumuotoilu tarjoaa työkaluja ja menetelmiä, joiden avulla voidaan vahvistaa luovaa ongelmanratkaisukykyä, parantaa vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Palvelumuotoilu perustuu muotoiluajatteluun, joten visualisoinnit ovat keskeisessä roolissa myös palvelumuotoilussa. Visualisointien avulla pystytään havainnollistamaan palvelun aineettomia piirteitä. (Tuulaniemi 2011, 63–64.)

Palvelumuotoilu on toimialasta riippumatonta ja sitä voidaan hyödyntää yrityksen toiminnan kehittämisessä useilla eri tasoilla, kuten strategisella-, systeemisellä ja asiakasrajapintatasolla. Strategiatasolla sitä voidaan käyttää esimerkiksi palveluliiketoiminnan vision, päämäärän ja tavoitteiden määrittelyssä. Systeemisellä tasolla palvelumuotoilu voi auttaa luomaan erilaisia standardeja ja työkaluja sekä palvelujen kehittämiseen että johtamiseen. Asiakasrajapintatasolla sitä voidaan soveltaa esimerkiksi yksittäisten palveluiden kehittämiseen asiakkaan ja palveluntarjoajan välisissä vuorovaikutuksissa. (Koivisto ym. 2019, 54–57.) Organisaation brändin ja asiakaskokemuksen suhteen asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt ovat tärkeässä roolissa. Nämä asiakaspalvelijat näyttävät omalla toiminnallaan asiakkaille, miten yritys haluaa heitä palvella. (Tuulaniemi 2011, 28.)

Palvelumuotoilijaksi kutsutaan henkilöä, joka soveltaa palvelumuotoilun periaatteita tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä. Hyvän palvelumuotoilijan ominaisuuksiin kuuluvat laaja kokemus suunnittelusta ja konseptoinnista sekä kiinnostus liiketoimintaan ja bisnekseen. Lisäksi hänellä on vahvat ryhmätyö- ja kommunikaatiotaidot sekä kyky toimia erilaisten taustojen omaavien ihmisten kanssa. Hyvä palvelumuotoilija on myös taitava fasilitaattori ja prosessien

ohjaaja, ja hän pystyy parhaimmillaan yksinkertaistamaan monimutkaisia asioita ja luomaan selkeitä kokonaisuuksia. (Tuulaniemi 2011, 69.)

Yrityksessä olisi hyödyllistä, että jokainen työntekijä ymmärtäisi perusasiat palvelumuotoilusta ja sen eduista. Vaikka palvelumuotoilu ei ole kaikkien työkuvaan kuuluva asia, kaikkien organisaatiossa toimivien tehtävänä on edistää positiivista asiakaskokemusta. Asiakaskokemuksesta ei ole vastuussa kukaan yksittäinen henkilö, vaan koko organisaatio toimii yhdessä asiakaskokemuksen kehittämisessä. Palvelumuotoilija mahdollistaa asiakaskokemuksen kehittämisen, mutta ei ole sen omistaja. (Eficode, 2021.)

5.1 Asiakasymmärrys

Asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen, niiden täyttäminen ja jopa ylittäminen muodostavat ainutlaatuisen asiakaskokemuksen ytimen. Asiakkaiden odotukset palvelulta ovat jatkuvassa muutoksessa, mikä edellyttää asiakaskokemuksen kehittämisessä kokonaisvaltaista ymmärrystä ja jatkuvaa sopeutumista. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 127.)

Asiakasymmärrys merkitsee arvonluonnin perusteiden tunnistamista eli sitä, mistä asiakkaalle tuotettu arvo todellisuudessa muodostuu. Tällaisia tekijöitä ovat muun muassa asiakkaan tarpeet, odotukset, käyttäytymismallit, arvot, erityispiirteet, sosiaalinen konteksti sekä hinta suhteessa vastaavien palveluiden hintatasoon. Asiakkaan tarpeiden ja odotusten ymmärtämistä ei yleensä saavuteta pelkästään suoralla kyselyllä, vaan se edellyttää ihmisten toiminnan ja arjen tutkimista. (Tuulaniemi 2011, 71–72.)

Palvelumuotoiluun perustuvassa kehittämisotteessa pyritään syvälliseen ymmärrykseen käyttäjien tarpeista ja ongelmista, mikä varmistaa, että kehittämisprosessissa keskitytään oikeiden ongelmien ratkaisemiseen. Tämä edellyttää huolellista asiakastiedon keräämistä ja analysointia, mikä on olennainen osa palvelumuotoilun suunnittelutyötä. Perinteisessä kehittämisessä korostuvat organisaation ja asiantuntijoiden tarpeet, ja asiakaslähtöisyys voi jäädä tässä tapauksessa heikoksi. (Koivisto ym. 2019, 49–51.)

Asiakasymmärryksen lisääminen alkaa taustatiedon keräämisellä ja analysoinnilla. Tässä esitutkimusvaiheessa kootaan ja analysoidaan jo olemassa olevaa tietoa asiakkaista ja heidän tarpeistaan. Tällainen tieto voi olla esimerkiksi asiakastyytyväisyysmittauksia tai markkinatutkimuksia. Jokaisessa organisaatiossa on lisäksi runsaasti tietoa hiljaista tietoa, jota ei välttämättä ole vielä hyödynnetty tehokkaasti. Johtopäätösten tekeminen ei aina ole suoraviivaista, vaan se vaatii syvällistä pohdintaa ja keskustelua eri tiimien välillä. Tämän lisäksi käytetään erilaisia kohdennettuja palvelumuotoilun menetelmiä, kuten haastatteluita, joilla voidaan rikastuttaa olemassa olevaa tietoa asiakkaista. Määrällisen ja laadullisen tutkimustiedon yhdistäminen täydentää toisiaan, mutta palvelumuotoilussa korostetaan erityisesti laadullisen tiedon merkitystä asiakasymmärryksen syventämisessä. (Filenius 2015, 366; Tuulaniemi 2011, 166–171.)

5.2 Yhteiskehittäminen

Yhteiskehittäminen ja palvelumuotoilu ovat keskeisiä käsitteitä palvelukehityksessä, ja ne täydentävät toisiaan. Voidaan sanoa, että yhteiskehittäminen on palvelumuotoilussa enemmän työtapaa tai periaate kuin kehittämistyökalu. Yhteiskehittämisen tavoitteena on osallistaa kaikki palveluun liittyvät sidosryhmät yhteistoimintaan jo suunnitteluvaiheessa, mikä vaikuttaa positiivisesti heidän sitoutumiseensa. (Tuulaniemi, 2011, 116–118.)

Yhteiskehittämisessä korostuu monipuolisen osaamisen merkitys, koska yhteiskehittäminen vaatii kykyä tarkastella asioita eri näkökulmista ja tuoda nämä näkökulmat saumattomasti yhteen. Yhteiskehittämisessä pyritään välttämään pelkästään organisaatio- ja asiantuntijälähtöistä kehittämistä. Sen sijaan tavoitteena on edistää tasavertaista yhteistyötä eri toimijoiden kanssa, mikä mahdollistaa monipuolisten näkökulmien huomioimisen kehitysprosessissa. Tämä lähestymistapa voi myös paljastaa ongelmia ja niiden ratkaisuja, joita ei välttämättä muuten havaittaisi. (Koivisto ym. 2019, 40; Vaajakallio & Mattelmäki 2011, 77–79.)

Yhteiskehittäminen tapahtuu tyypillisesti työpajoissa, joissa hyödynnetään monipuolisesti palvelumuotoilun suunnittelutyökaluja. Työpajat järjestetään usein

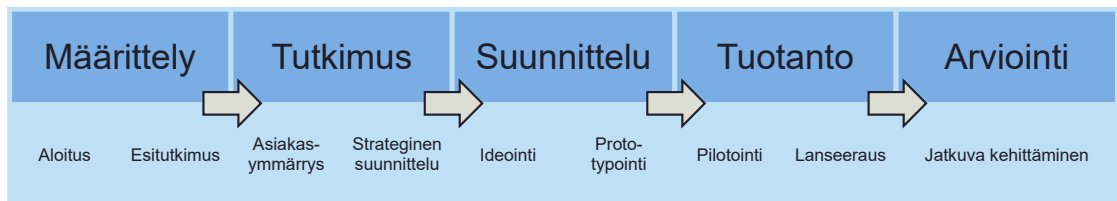
siten, että muotoilijat, asiakkaat, loppukäyttäjät ja muut sidosryhmät kokoontuvat samaan fyysiseen tilaan tai ympäristöön. Työpajojen avulla pyritään edistämään vuorovaikutusta ja yhteistyötä eri osapuolten välillä sekä varmistamaan, että kaikki oleelliset näkökulmat otetaan huomioon. (Tuulaniemi 2011, 116–118.) Palvelumuotoilija toimii yleensä yhteiskehittämisen työpajoissa fasilitaattorina. Työpajassa fasilitaattori ohjaa ryhmää uuden palvelun ideointiin tai olemassa olevan kehittämiseen varmistuen, että jokainen osallistuja saa äänensä kuuluviin ja koko ryhmän viisaus pääsee esille. Lisäksi hän sujuvoittaa ryhmän työskentelyä ja varmistaa sen oikeansuuntaisen etenemisen. (Tuulaniemi 2011, 57.)

5.3 Palvelumuotoiluprosessi

Palvelumuotoilu on osaamisala, joka kehittyy jatkuvasti, eikä siinä ole yhtä vakiintunutta prosessia. Erilaiset palvelumuotoilun toteutusmallit perustuvat luovan ongelmanratkaisun periaatteisiin, ja niitä voidaan soveltaa monenlaisten palvelujen kehittämiseen. Palvelumuotoilun prosessimallia voidaan käyttää joustavasti tarpeiden mukaan sovellettuna, ja palvelumuotoilijan ydinosamista on valita kulloiseenkin tilanteeseen sopivat menetelmät ja työkalut. Myös muotoiluprosessin laajuus pitää sovittaa suunnittelukohteen ja resursien mukaisesti. (Koivisto ym. 2019, 50–51; Stickdorn ym. 2018, 83; Tuulaniemi 2011, 126–129.)

Tunnetuimpia palvelumuotoilun prosessimalleja ovat Tuulaniemen malli, Stickdornin ja Schneiderin malli sekä Design Councilin tuplatimanttimalli. Nämä mallit ovat samantyyppisiä peruseriaatteiltaan, sillä niissä kaikissa korostetaan käyttäjälähtöisyyttä ja iteratiivisuutta. Iteratiivisuus mahdollistaa prosessin toistamisen useita kertoja päällekkäisinä vaiheina ja tarvittaessa paluun eri vaiheisiin missä tahansa suunnitteluprosessin aikana. Lisäksi malleissa korostetaan palveluntarjoajan liiketoiminta-, markkina- ja teknologiatuntemusta sekä asiakasymmärryksen hankkimista ennen palvelujen ideointia. Tärkeänä osana pidetään myös palveluideoiden ja konseptien testaamista prototyyppien avulla jo suunnittelun alkuvaiheista lähtien. (Design Council 2021; Koivisto 2007, 72; Stickdorn ym. 2018; Tuulaniemi 2011, 127–131.)

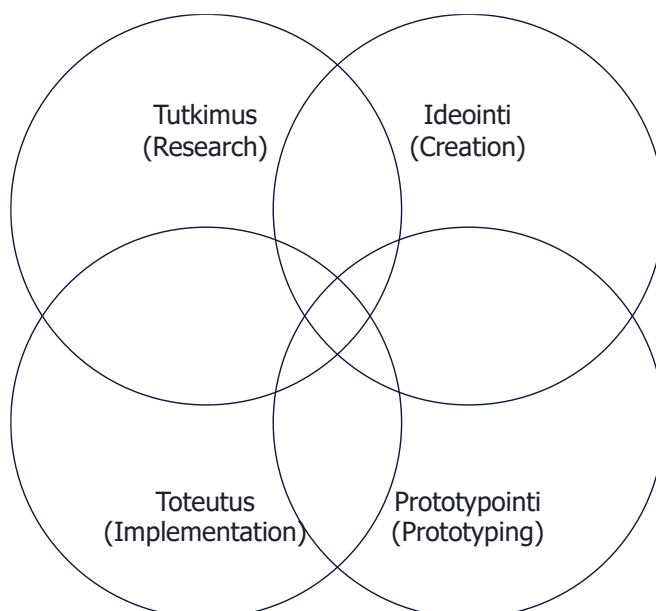
Tuulaniemen mallissa (kuva 10) on viisi vaihetta: määrittely, tutkimus, suunnittelu, tuotanto ja arviointi. Nämä vaiheet sisältävät erilaisia alavaiheita.



Kuva 10. Tuulaniemen palvelumuotoiluprosessi (mukaillen Tuulaniemi 2011, 127–131)

Määrittelyvaiheen tavoitteena on hahmottaa, mitä ongelmaa ollaan ratkaisemassa. Seuraavassa, tutkimusvaiheessa, haastattelujen ja asiakastutkimusten kautta muodostetaan ymmärrys toimintaympäristöstä, käyttäjien tarpeista ja käytettävissä olevista resursseista. Tämän pohjalta kehitetään ja ideoidaan mahdollisia ratkaisuja asetettuun ongelmaan, jonka jälkeen valikoituja ratkaisuja kokeillaan pilottiprojekteissa asiakkaiden kanssa. Tuotantovaihe vie palvelun markkinoille asiakkaiden testattavaksi. Kehitysprosessin ja sen tulosten arviointi seuraa tämän jälkeen, ja palvelua jatkokehitetään saadun palautteen perusteella. Koko prosessi edellyttää luovaa ongelmanratkaisua, jossa etsitään ja karsitaan vaihtoehtoisia ratkaisumalleja, tavoitteena löytää paras mahdollinen toteutus. (Tuulaniemi 2011, 127–131.)

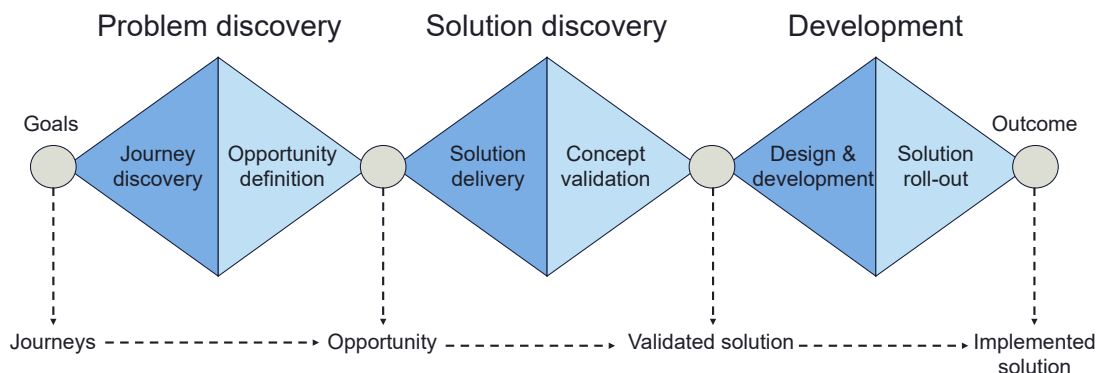
Stickdornin ja Schneiderin palvelumuotoiluprosessissa on neljä osaa: tutkimus, ideointi, toteutus ja prototyyppi (kuva 11).



Kuva 11. Stickdornin ja Schneiderin palvelumuotoiluprosessi (mukaillen Stickdorn ym. 2018)

Stickdornin ja Scheiderin mallissa korostuu se, että palvelumuotoiluprosessia ei ole kuvattu lineaariseksi prosessiksi. Tässä mallissa palvelumuotoiluprosessi esitetään limittäin asettuvina toimintoina, missä jokainen toiminnoista voi sisältää osia tai menetelmiä muista toiminnoista. Stickdornin ja Scheiderin mallissa palvelumuotoiluprosessin osia ei kutsuta vaiheiksi (phases tai stages) vaan ydintoiminnoiksi (core activities). (Stickdorn ym. 2018, 90.)

Uusin palvelumuotoilun malli on TheyDo:n kehittämä triplatimanttimalli (Triple Diamond process), jossa prosessi perustuu vahvasti asiakaspolkuihin. TheyDo:n malli koostuu kolmesta timantista (kuva 12). Triplatimanttimalli tarjoaa holistisen lähestymistavan, jossa asiat nähdään ja kuvataan monikanavaisesti. Mallissa huomioidaan myös tuotteen tai palvelun jatkuva parantaminen. (TheyDo 2023c).



Kuva 12. TheyDo:n triplatimanttimalli (mukaillen TheyDo 2023)

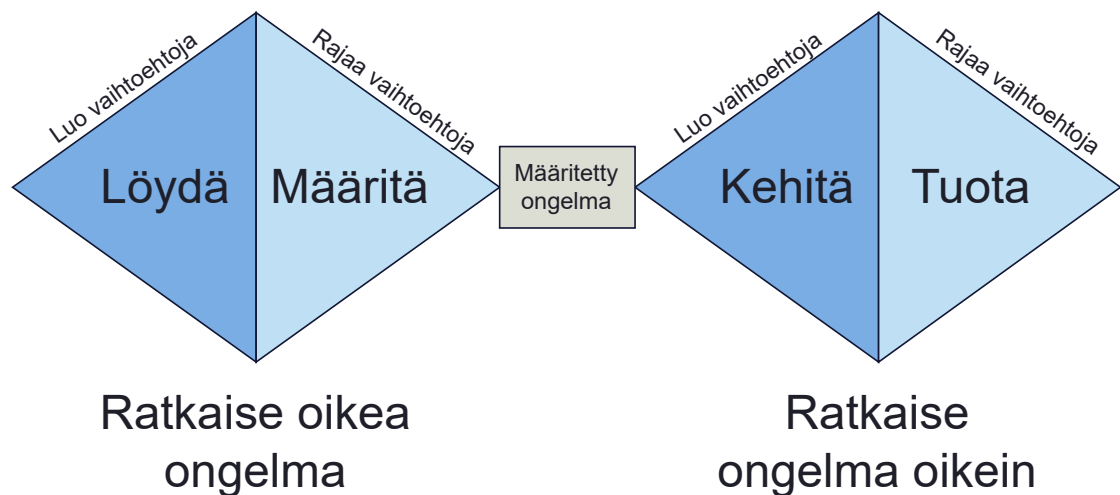
Ensimmäisessä timantissa keskitytään ymmärtämään asiakkaiden tarpeita, toiveita ja haasteita koko asiakaspolun näkökulmasta. Tavoitteena on tunnistaa ja määritellä ongelmat, joihin palvelulla pyritään vastaamaan. Toisessa timantissa ideoidaan, visualisoidaan ja testataan erilaisia palvelukonsepteja vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin. Kolmannessa timantissa keskitytään ratkaisun toteutukseen ja käyttöönottoon, missä otetaan myös huomioon asiakaskokemuksen mittaaminen. (TheyDo 2023c.)

TheyDo:n triplatimanttimallin soveltuvuudesta asiantuntijapalveluiden kehittämiseen ei ole saatavissa tietoa, joten se jätettiin pois, kun valittiin opinnäyte-

työhön sopivaa palvelumuotoiluprosessia. TheyDo (2023c) kuvauksesta voidaan päätellä, että triplatimantti toimii todennäköisesti parhaiten digitaalisten tuotteiden kehityksessä, missä kehitystyötä tehdään asiakaspolkujen perusteella, ja ongelmakenttä koostuu useasta tuotteesta tai palvelusta.

Design Councilin tuplatimanttimalli (Double Diamond process) valittiin palvelumuotoiluprosessiksi tähän opinnäytetyöhön, koska se tarjoaa kokonaisvaltaisen ja jäsenneilyn lähestymistavan palveluiden kehittämiseen ja tuotteistamiseen. Malli auttaa ymmärtämään asiakkaiden tarpeita syvällisesti ja muuttamaan nämä tarpeet konkreettisiksi palveluiksi. (Design Council 2021.)

Tuplatimanttimalli koostuu kahdesta peräkkäisestä päävaiheesta eli timantista (kuva 13). Ensimmäinen päävaihe on tutkimuksellinen ja analyttinen, ja sen tarkoituksena on löytää oikea ongelma. Toinen päävaihe on luovempi, ja siinä pyritään kehittämään oikea ratkaisu tunnistettuun ongelmaan. Kaaviomuodossa tuplatimanttimalli esitetään suoraviivaisena prosessina, mutta käytännössä prosessi etenee iteratiivisesti. (Design Council 2021; Koivisto ym., 2019, 42–43.)



Kuva 13. Design Councilin tuplatimanttimalli (mukaiillen Design Council 2021)

Tuplatimanttimallissa vaihtelevat divergenssi ja konvergenssi eli vaihtoehtojen luominen ja rajaaminen. Divergentti ajattelu perustuu intuitioon, mielikuvitukseen ja asioiden yhdistelyyn, mikä edistää täysin uusien ideoiden ja vaihtoehtojen luomista. Konvergentti ajattelu puolestaan perustuu analyttiseen päättelyyn ja arviointiin, mikä auttaa valitsemaan oikean vastauksen jo olemassa

olevista vaihtoehdoista. Näitä erilaisia lähestymistapoja yhdistelemällä muotoiluajattelun innovaatioprosessi saadaan toimimaan tehokkaasti. Divergenssi-vaiheessa synnytetään uusia ideoita ja ratkaisuja, kun taas konvergenssivaiheessa arvioidaan divergenssivaiheessa syntyneet ideat ja ratkaisut, ja tunnistetaan niistä parhaat vaihtoehdot jatkokehitykseen. (Koivisto ym. 2019, 34–42; Tuulaniemi 2011, 110–114.)

Löydä-vaiheessa (Discover) keskitytään asiakkaan tarpeiden ja näkökulmien syvälliseen ymmärtämiseen. Asiakasymmärryksen syventämisessä voidaan käyttää palvelumuotoilun tiedonkeruun menetelmiä, kuten haastatteluja ja havainnointia. Lopputuloksena syntyy syvä ymmärrys asiakkaiden tarpeista, toiveista ja haasteista. Tämä laaja-alainen tietopohja ohjaa suunnittelutyötä ja varmistaa, että myöhemmissä vaiheissa kehitetyt palvelut vastaavat käyttäjien todellisiin tarpeisiin. (Design Council 2021; Koivisto ym. 2019, 42–45.)

Määritä-vaiheessa (Define) syvennytään löydä-vaiheessa tunnistettuihin tarpeisiin ja ongelmiin. Tavoitteena on selkeyttää ja konkretisoida kerättyä tietoa sekä tarkentaa, mitä ongelmaa ollaan ratkaisemassa. Lopputuloksena määritellään ongelma, johon ideoidaan seuraavissa vaiheissa ratkaisuja. (Design Council 2021; Koivisto ym. 2019, 42–45.)

Kehitä-vaiheessa (Develop) ideoidaan ja testataan ratkaisuja asiakkaiden tarpeisiin perustuen. Iteratiivisen työskentelyn kautta etsitään parhaita ratkaisuja, ja tulokset viitoittavat tietä kohti lopullista palvelukonseptia. Yhteiskehittämisellä on tässä vaiheessa keskeinen rooli, kun kehitetään ratkaisuja yhdessä asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa. Lopputuloksena syntyy konkreettisia malleja ja palvelukonsepteja, jotka ovat vastauksia asiakkaiden tarpeisiin. Palvelukonseptissa hahmotellaan palvelun suuremmat linjat yksittäisten ideoiden sijaan, mikä auttaa luomaan yhteisen ymmärryksen siitä, millainen palvelu on kyseessä, miten se toteutetaan, miten se vastaa asiakastarpeisiin ja mitä se edellyttää palveluntarjoajalta. (Design Council 2021; Koivisto ym. 2019, 42–45; Tuulaniemi 2011, 189.)

Tuota-vaiheessa (Deliver) karsitaan ratkaisumalleja ja tunnistetaan ne vaihtoehdot, jotka vastaavat parhaiten asetettuja tavoitteita. Arvioinnissa otetaan

huomioon myös vaihtoehtojen teknisen toteutettavuus ja liiketoiminnalliset näkökulmat. Valittuja vaihtoehtoja testataan asiakkaiden, henkilökunnan tai muiden osallistuvien sidosryhmien kanssa. Tämän jälkeen viimeistellään lopullinen palvelukonsepti ja palvelu julkaistaan asiakkaiden käyttöön. (Design Council 2021; Koivisto ym. 2019, 42–45.)

6 ASIANTUNTIJAPALVELUN KEHITTÄMINEN JA TUOTTEISTAMINEN

6.1 Palvelu

Palvelulle ei ole olemassa vakiintunutta määritelmää, koska palvelut ovat monimutkaisia ilmiöitä. Markkinoinnin professori Evert Gummesson on määritellyt palvelun asiaksi, jota voi ostaa ja myydä, mutta jota ei voi pudottaa varpailleen. Palvelu ja tavara eroavat siinä, että palvelu on aineetonta. Palvelut ovat siis hyödykkeitä, jotka eivät ole käsin kosketeltavissa. (Grönroos 2015, 76–78.)

Palveluilla on kolme tärkeää piirrettä (Grönroos 2015, 79):

- Palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat erilaisista toiminnoista.
- Palvelut tuottaminen ja kuluttaminen tapahtuvat samanaikaisesti.
- Asiakas on osallisena palvelun tuotantoprosessissa.

Palvelut ovat merkittävässä asemassa kansantaloudessa, ja Suomessa niiden osuus bruttokansantuotteesta (BKT) oli vuonna 2023 noin 70 prosenttia (Tilastokeskus 2023). Palvelujen rooli on jatkuvasti kasvussa, ja jopa noin 90 prosenttia uusista perustetuista yrityksistä kuuluu palvelualan yrityksiin. Palvelujen kasvua on vauhdittanut erityisesti teknologian kehitys, joka tehostaa, luo ja mahdollistaa palveluita. Myös yhteiskunnan rakenteellisilla muutoksilla ja vaurastumisella on vaikutusta palveluiden kehittymiseen. Kun ihmiset omistavat jo valmiiksi paljon tavaroita, heillä ei välttämättä ole tarvetta omistaa vielä lisää tavaroita. Tästä syystä korostuvat palvelut, jotka tarjoavat pääsyn resursseihin omistamisen sijaan. (Tuulaniemi 2011, 16–22.)

6.2 Asiantuntijapalvelu

Asiantuntijapalveluissa vaaditaan merkittävää erikoisosaamista. Asiantuntijapalvelut erottavat tavallisista palveluista siten, että tiedon ja erikoisosaamisen

osuus palvelusta on rutiininomaista palvelua huomattavasti suurempi. Asiantuntijapalvelut sisältävät asiakkaiden ongelmien ratkaisuun tähtäävää palvelua ja laajaa suunnittelutyötä. Asiantuntijapalvelut voivat sisältää myös konkreettisia lopputuloksia, kuten ohjeistuksia ja suunnitelmia. Asiantuntijapalvelun ja tavaran raja voi olla häilyvä. Tämä voidaan määritellä sen perusteella, kumpi niistä on hallitseva. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 9–11.)

Asiantuntijapalveluille ominaista on asiakkaan merkittävä rooli palveluprosessissa. Asiakkaan osallistuminen voi vaikuttaa ratkaisevasti palvelun onnistumiseen tai epäonnistumiseen (Sipilä 1999, 27). Asiakkaan ongelman selvittäminen vaatii tiivistä yhteistyötä asiakkaan, asiantuntijoiden ja muiden sidosryhmien välillä. Asiakkaan tulee jakaa tarvittavat tiedot ja ilmaista tarpeensa, kun taas asiantuntijoiden tehtävänä on kehittää ratkaisuja, jotka perustuvat asiakkaan antamiin tietoihin, tarpeisiin ja toiveisiin. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11.)

Asiantuntijapalveluissa vuorovaikutustilanteet muodostavat oleellisen osan palveluprosessista ja vaikuttavat merkittävästi asiakkaan kokemukseen palvelun laadusta. Vuorovaikutustilanteet ja asiakkaan ymmärtäminen ovat erityisen tärkeitä tarpeiden kartoituksessa, koska usein asiakas ei pysty etukäteen arvioimaan, millaista palvelua hän tarvitsee. Hyvä asiantuntija palvelee asiakasta monessa roolissa itse asiantuntijaroolin lisäksi, esimerkiksi projektipäällikkönä, konsulttina, myyjänä, asiakaspalvelijana tai kouluttajana. (Sipilä 1999, 212–216.)

6.3 Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen

Asiantuntijapalvelujen tuotteistus viittaa prosessiin, jossa määritellään, suunnitellaan, kehitetään, kuvataan ja tuotetaan asiakkaille tarjottavaa palvelua siten, että palvelun tuottama arvo asiakkaalle maksimoidaan ja samalla saavutetaan asiantuntijayrityksen tavoitteet. Tuotteistamisessa palveluista muodostetaan selkeitä kokonaisuuksia, jotka tarjotaan asiakkaalle joko sellaisenaan tai lisättyinä räätälöidyillä, asiakaskohtaisilla elementeillä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 10–11.) Lyhyesti sanottuna, tuotteistamisen tavoitteena on kehittää palveluista helposti ostettava ratkaisu, joka vastaa asiakkaan polttavaan ongelmaan (Parantainen 2013, 114).

Tuotteistetuissa palveluissa keskitytään yleensä ydinpalveluihin ja tukipalveluihin. Ydinpalvelu määritellään asiakkaan tarpeen ja valmiuden perusteella: Miksi asiakas haluaa kyseisen palvelun ja onko hän valmis maksamaan siitä? Vaikka ydinpalvelu on keskeinen, tukipalveluilla voi olla merkittävä rooli kilpailuedun luomisessa, jopa koko palvelun erottavina tekijöinä. Tukipalvelut voidaan jakaa kolmeen luokkaan: a) edellytystukipalveluihin, jotka ovat välttämättömiä ydinpalvelun toimivuudelle, b) lisäpalveluihin, jotka tarjotaan asiakkaille lisäetuna, ja c) lisäarvotukipalveluihin, jotka lisäävät palvelun arvoa asiakkaalle. (Sipilä 1999, 103.)

Palveluiden tuotteistamisessa voidaan nähdä kaksi tasoa: ulkoinen ja sisäinen. Ulkoinen tuotteistaminen keskittyy palvelun kuvaamiseen asiakkaalle, luoden yhteisen ja kiinteän näkemyksen palvelun keskeisistä elementeistä. Nämä elementit ovat tyypillisesti hyödynnettävissä palvelukuvauksissa ja myyntimateriaaleissa. Sisäinen tuotteistaminen taas keskittyy yrityksen sisäisen palvelutuotannon kuvaamiseen ja yhdenmukaistamiseen, mihin kuuluu toimintaprosessin, vastuunjaon ja ohjeistusten määrittely. (Tuominen ym. 2015, 10.)

Palveluiden tuotteistamisessa on tärkeää löytää tasapaino täysin tuotteistamisen ja asiakaskohtaisen räätälöinnin välillä. Täysin tuotteistettu, vakioitu ja standardoitu palvelu voi olla liian jäykkä. Tuotteistamaton palvelu on usein tehoton, koska pyörä joudutaan keksimään uudestaan jokaiselle asiakkaalle. Tuotteistetun palvelun ja räätälöidyn palvelun välimuoto on massaräätälöinti. Tässä mallissa palvelu koostuu vakioiduista palveluelementeistä eli moduuleista. Moduulirakenne auttaa myyjää räätälöimään tarjonnan asiakaskohtaisesti, mutta kuitenkin niin, että tarjotaan kustannustehokkaasti tuotteistettuja palveluita. Myyjän asiantuntemus on tässä mallissa tärkeä, koska hänen pitää osata muodostaa moduuleista asiakkaan tarpeisiin sopiva kokonaisuus. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 34–35; Tuominen ym. 2015, 5–8.)

6.4 Tuotteistamisen hyödyt

Asiantuntijapalveluiden tuotteistamiseen liittyy paljon erilaisia hyötyjä, joita on käsitelty alla.

Konkretisointi. Tärkein hyöty tuotteistamisesta on se, että asiantuntemus saadaan jalostettua konkreettiseksi kokonaisuudeksi, joka on helppo ostaa (Parantainen 2013, 113). Asiakas voi tehdä valintansa tietoisemmin ja luottavaisemmin, kun hän saa suuntaa antavan käsityksen siitä, mikä on palvelun sisältö ja hinta (Sipilä 1999, 55–56).

Tuottavuus ja laatu. Tuotteistaminen kannustaa yritystä tarkastelemaan ja optimoimaan palveluprosessejaan. Kun palvelu on vakioidumpi, toistettavien prosessien tehostaminen on helpompaa, mikä johtaa parempaan tehokkuuteen ja laatutasoon. (Sipilä 1996, 18–19.) Tuotteistetut palvelut tehostavat palvelua toimittavien asiantuntijoiden työtä, sillä heidän ei tarvitse aloittaa joka kerta nollasta uusien asiakkaiden kanssa (Sipilä 1999, 99).

Erottuminen kilpailijoista. Tuotteistamisen avulla voidaan erottua kilpailijoista. Tuotteistaminen luomaan palvelulle selkeän arvolupauksen. Kun asiakkaat voivat helposti ymmärtää, miksi juuri tämä palvelu on heille arvokas, erottuminen kilpailijoista vahvistuu. Palveluun voidaan myös tarjota sopivia tukipalveluita, millä voidaan tehdä tuotteistetusta palvelusta ainutlaatuinen ja houkutteleva asiakkaille. Erityisesti kilpailutilanteessa, jossa valinnanvaikeus kasvaa tarjonnan laajentuessa, erottautuminen muista palveluntarjoajista on tärkeää. (Parantainen 2007, 42.)

Hinnoittelu. Palvelun tuotteistaminen luo rakenteen ja selkeyden, joka helpottaa palvelun hinnoittelua. Tällainen selkeys vähentää neuvottelujen määrää, kun asiakkailla on tiedossa palvelun sisältö, vaihtoehdot, toimitusaikataulu ja hinnoittelu. (Tuominen. ym. 2015, 29.)

Markkinointi. Tuotteistaminen auttaa määrittelemään palvelun keskeiset ominaisuudet ja edut selkeästi. Tämä mahdollistaa tehokkaan viestinnän markkinoinnissa, koska asiakkaat ymmärtävät helpommin, mitä palvelu tarjoaa. (Sipilä 1996, 19–20.)

Osaamisen kehittäminen. Tuotteistamisprosessissa asiantuntijoiden hiljainen tieto voidaan systemaattisesti dokumentoida palveluprosessin eri vaiheissa. Tämä auttaa tekemään näkymättömän tiedon näkyväksi ja helpommin

jaettavaksi. Näin yrityksen toimittama palvelu ei ole enää riippuvainen palvelua toimittavista henkilöistä, vaan osaamista voidaan jakaa ja palvelusta saadaan toistettava. (Tuominen ym. 2015, 6.)

Johtaminen. Tuotteistamisen myötä yrityksen on selkeytettävä strategioitaan ja toimintatapojaan. Tämä ohjaa yrityksen huomiota tiettyyn osaamisalueeseen ja tiettyjen tuotteiden kehittämiseen. Tällainen suunnitelmallinen toiminta helpottaa johtamista ja resurssien kohdentamista strategisiin painopisteisiin. (Sipilä 1996, 21.)

6.5 Tuotteistamisen riskit

Asiantuntijapalveluihin voi liittyä korkeita riskejä, koska asiakkaan on vaikea arvioida ostoaiheessa palvelun todellista laatua ja hyötyjä. Tämä on erityisen ongelmallista tilanteissa, joissa asiakkaalla ei ole aiempaa kokemusta palveluntarjoajasta tai vastaavien palveluiden ostamisesta. Ilman riittävää tietoa asiakkaat voivat kokea epävarmuutta siitä, mitä odottaa ja miten palvelu vastaa heidän tarpeisiinsa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11.)

Asiantuntijapalveluiden tuotteistamiseen liittyy seuraavia riskejä:

Asiakslähtöisyys unohtuu: Asiakslähtöisyys unohtuu helposti tuotteistamisen eri vaiheissa, jos asiakkaiden ja henkilöstön osallistumista tuotteistamisprosessiin ei oteta huomioon riittävästi. Tämä voi johtaa siihen, että lopputuloksena on tuotteistettu palvelu, joka ei vastaa todellisia asiakkaiden tarpeita tai odotuksia. Ilman asiakslähtöisyyttä tuotteistamisessa on suuri riski, että palvelu jää vieraaksi tai epäkiinnostavaksi asiakkaille. (Tuominen ym. 2015, 6–8.)

Palvelusta tulee ylituotteistettu: Liiallinen tuotteistaminen voi johtaa palvelun muuttumiseen liian jäykäksi ja taipumattomaksi. Jos palvelu on liian vakiointu, sen räätälöinti ja jatkokehittäminen voi olla vaikeaa, minkä seurauksena se voi menettää kykynsä vastata asiakkaiden erilaisiin tarpeisiin. (Tuominen ym. 2015, 6–8.)

Henkilöstön motivaatio heikkenee: Asiantuntijat voivat olla omistushaluisia tiedostaan, ja tuotteistaminen saattaa kohdata vastustusta. Liian tiukka tuotteistaminen voi aiheuttaa henkilöstön motivaation laskemista ja innovaatioiden vähenemistä. On tärkeää ottaa asiantuntijat mukaan tuotteistamiseen mukaan alusta lähtien, jotta hiljaista tietoa saadaan dokumentoitua ja jaettua muille. (Tuominen ym. 2015, 6–8.)

6.6 Tuotteistamisprosessi

Tuotteistamista voidaan tehdä useilla eri tavoilla. Sopivin tuotteistamisprosessi riippuu yrityksen toimintatavoista ja tuotteistettavasta palvelusta.

Tuotteistamisprosessin alussa Tuominen ym. (2015, 8) suosittelee palvelun tuotteistamiskelpoisuuden arviointia. Tätä varten kannattaa selvittää seuraavat asiat: Onko palvelulla toistuva asiakastarve? Onko palvelun toteutuksia samanlaiset samanlaisia toistuvia osia? Onko palvelu linjassa yrityksen strategian kanssa? Onko palvelun kehittäminen taloudellisesti kannattavaa? Onko yrityksellä riittävästi osaamista ja resursseja palvelun kehittämiseen?

Tyypillisimpiä prosesseja tuotteistamiseen ovat perinteinen, ketterä ja iteratiivinen tuotteistamisprosessi. Perinteisessä prosessissa tuotteistaminen etenee systemaattisesti vaiheesta toiseen tarkistuslistojen avulla, jolloin prosessin lopputuloksena tulee valmis tuote tai palvelu. Ketterässä tuotteistamisprosessissa keskitytään nopeaan päätöksentekoon ja korostetaan asiakkaalle suunnattuja osioita. Tämä prosessi on nopea ja joustava tapa tuotteistaa palveluita tai tuotteita. Ketterässä tuotteistamisprosessissa tuote tai palvelu saattaa olla myynnissä jo prosessin aikana, ja tuotteistaminen viimeistellään yhdessä asiakkaan kanssa. Iteratiivinen tuotteistusprosessi on jatkuva prosessi, jossa tuotteistamista kehitetään ja tarkistetaan vaiheittain. Tässä prosessissa keskitytään yhteen vaiheeseen kerrallaan, ja tuotteistaminen ei välttämättä etene loppuun saakka ensimmäisellä kerralla. Muutoksia tehdään prosessin aikana saadun palautteen, uusien oivallusten tai muiden tekijöiden perusteella. (Tuominen ym. 2015, 10–11.)

Tuotteistamisprosessissa on tärkeää osallistaa asiakkaat ja palveluntarjoajan henkilöstö tuotteistamisprosessiin. Näin varmistetaan, että tuotteistetussa palvelussa ilmenee paras mahdollinen ymmärrys palvelun tuottamasta arvosta. Osallistavat toimenpiteet sitouttavat ja motivoivat tehokkaasti sekä mahdollistavat palvelun innovoinnin. (Tuominen ym. 2015, 10.)

Tässä opinnäytetyössä sovellettiin palvelumuotoiluprosessia tuotteistamiseen. Palvelumuotoiluprosessi yhdistää asiakastarpeiden tutkimuksen ja ratkaisujen kehittämisen, ja näin sen avulla voidaan tehokkaasti kehittää palveluita, jotka luovat arvoa asiakkaille (Koivisto ym. 2019, 42). Palvelumuotoiluprosessia on käsitelty kappaleessa 5.

7 ASIAKASPOLKUJEN HALLINTA

Tässä kappaleessa käsitellään asiakaspolkujen hallinnan taustaa, sen hyötyjä ja keskeisiä elementtejä (mallintaminen, mittaaminen ja johtaminen).

7.1 Asiakaspolkujen hallinnan taustaa

Yritykset ovat jo vuosikausia pyrkineet parantamaan asiakaskokemusta, ja tämän matkan varrella on kehittynyt monia erilaisia lähestymistapoja. Asiakaspolun visualisointi on yksi pisimpään käytetyistä menetelmistä palvelumuotoilussa, ja se on vähitellen vakiintunut työkaluna asiakaskokemustyössä. Asiakaskokemus ei rajoitu vain tuotteen hankintaan tai käyttöön vaan se kattaa koko asiakaspolun, mukaan lukien vaiheet ennen hankintaa ja hankinnan jälkeen. Asiakaskokemuksen määritelmä voidaan tiivistää ”asiakaspolun eri kosketuspisteissä rakentuvaksi, subjektiivisesti määrittyväksi kognitiiviseksi, emotionaaliseksi, sosiaaliseksi ja sensoriseksi kokemukseksi”. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 37.)

Usein yrityksissä tehdään kertaluontoisia hankkeita asiakaskokemuksen parantamiseksi. Nämä hankkeet etenevät usein niin, että kerätään asiakasymmärrystä, mallinnetaan asiakaspolkuja, tunnistetaan muutamia tärkeimpiä kehityskohteita, tehdään parannustoimenpiteitä ja sitten siirrytään seuraaviin haasteisiin. Tämä projektilähtöinen lähestymistapa johtaa usein siihen, että kun projekti päättyy, myös asiakaspolkujen hyödyntäminen unohtuu. Asiakaspolkujen mallintamiseen käytetty työ siis menee suurelta osin hukkaan, koska

tuloksia ei saada hyödynnettyä operatiivisessa toiminnassa. (Vollmer 2022.) Gartnerin tutkimuksen mukaan asiakaspolkujen mallintamista tehneistä yrityksistä 54 prosenttia arvioi, että asiakaspolut ja muut tuotetut mallit jäivät ”wall art” -tasolle ja he eivät onnistuneet hyödyntämään tätä työtä asiakaskokemuksen kehittämisessä. (Chiu & Daigler 2019.)

Asiakaspolkujen hallinta on viime vuosina noussut esiin ratkaisuna yritysten haasteisiin. Asiakaspolkujen hallinta on prosessi, joka keskittyy ymmärtämään ja optimoimaan asiakaskokemusta kaikilla kosketuspisteillä ja kanavilla. Tavoitteena on luoda saumaton ja yhtenäinen asiakaspolku jokaisessa vaiheessa ja kosketuspisteessä asiakkuuden elinkaaren aikana. Tämän kuuluu asiakkaan tarpeiden, mieltymysten ja käyttäytymisen ymmärtäminen sekä tämän tiedon hyödyntäminen siten, että parannetaan asiakaskokemusta ja edistetään asiakasuskollisuutta. (Rainer 2022.)

Leppänen (2024a) mukaan asiakaspolkujen hallinnalla voidaan ratkaista useita ongelmia asiakaskokemuksen kehittämisessä, joita ilmenee erityisesti isoilla organisaatioilla. Ongelmia on esitelty kuvassa 14.

Ongelmat, joita JourneyOps ratkoo



Kuva 14. Ongelmat, joita asiakaspolkujen hallinta ratkaisee (Leppänen 2024)

Ongelmia voidaan tarkastella kolmesta näkökulmasta: asiakkaalle näkyvät ongelmat, asiakaskokemuksen kehittämisen ongelmat ja kehittämistoiminnan

ongelmat. Asiakkaalle näkyvistä ongelmista merkittävin on se, että palvelut eivät vastaa asiakkaan tarpeita. Asiakaskokemuksen kehittämässä tyypillisin ongelma on se, että asiakaskokemusta ei pystytä kehittämään systemaattisella ja jatkuvalla otteella. Kehittämistoiminnassa isoimmat ongelmat liittyvät kompleksisuuden hallitsemiseen ja organisaation tehottomuuteen. (Leppänen 2024b.)

7.2 Asiakaspolkujen hallinnan hyödyt

On olennaista ymmärtää, mitä etuja asiakaspolkujen hallinnasta voi saada ja miten se vaikuttaa yrityksen toimintaan. Koska asiakaspolkujen hallinta edustaa usein mittavaa muutosta yritykselle, sen hyödyt vaativat yleensä vakuuttavia perusteluja.

Asiakaspolkujen hallinta tuottaa Leppänen (2024b) mukaan merkittäviä hyötyjä erityisesti kehittämistoimintaan ja johtamiseen (kuva 15). Asiakaspolkujen hallinnan hyödyt näkyvät parhaiten isojen organisaation toiminnassa, joissa on tyypillisesti pirstaleisuutta, siloja ja kokonaiskuvan puutetta.

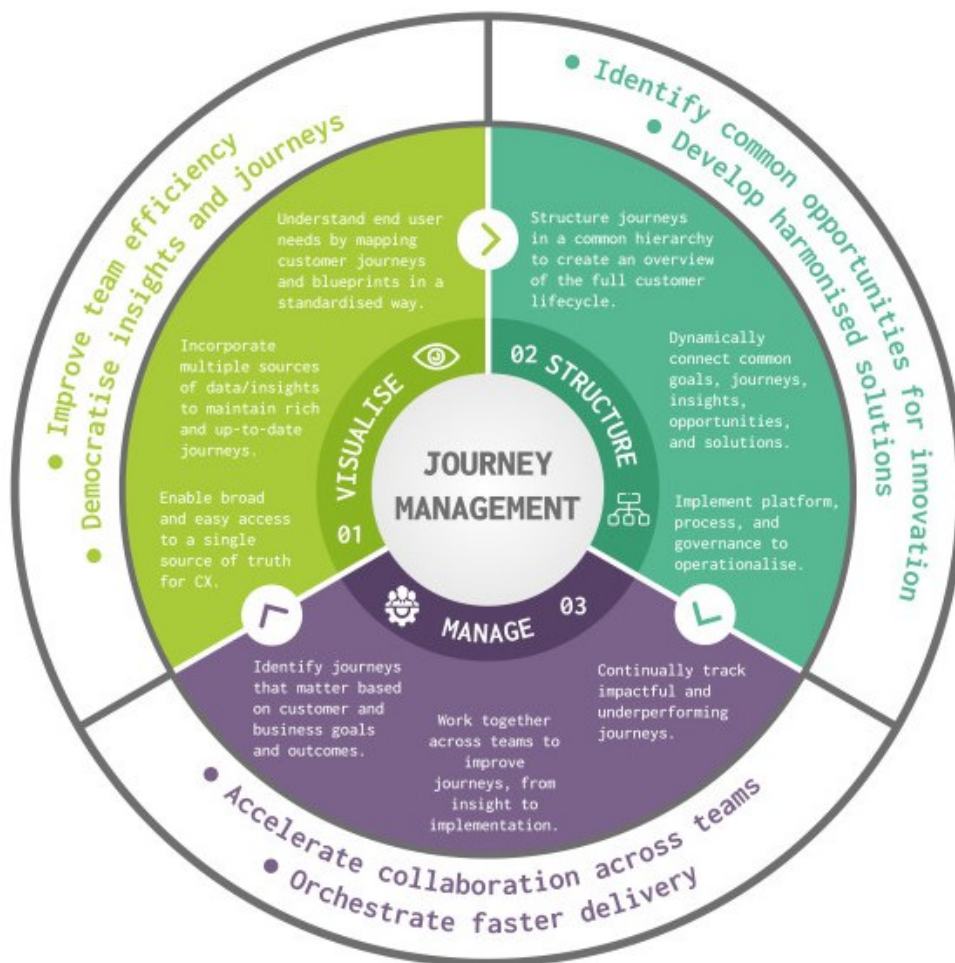
Laadukkaampia ja tuottavampia palveluja	Tuottavaa ja vaikuttavaa kehittämistä	Vaikuttavampaa johtamista
<ul style="list-style-type: none"> • Asiakaskokemus paranee, kun asiakkaan palvelupolku on saumaton • Digitaalinen käyttöaste nousee ja resursseja säästyy tärkeimpiin asioihin, kun asiakas voi hoitaa mahdollisimman sujuvasti omat asiansa. • Palveluja kehitetään perustuen asiakasymmärrykseen ja dataan, kun kaikki tieto kootaan yhteen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kehittäminen kohdennetaan vaikuttavimpiin kohtiin • Moniammatillinen kehittäminen ja yhteistyö vähentää päällekkäisyyttä ja hyödyntää laajemmin koko organisaation osaamista. 	<ul style="list-style-type: none"> • Johdolla on kokonaiskuva tärkeimmistä palveluista ja kokonaisuuksista • Johdolla on työkalu johtaa palveluja ja niiden kehittämistä • Priorisointi ja resurssien kohdentaminen perustuu tiedolla johtamiseen ja vaikuttavuuteen • Tavoitteet ja mittarit asetetaan kokonaiskuva huomioiden.

Kuva 15. Asiakaspolkujen hallinnan hyödyt (Leppänen 2024)

Hyödyt asiakaspolkujen hallinnasta ovat moninaiset ja kattavat organisaation eri osa-alueita. Asiakaskokemus nousee uudelle tasolle, kun asiakkaan palvelupolku on saumaton ja sujuva. Tämän myötä resursseja vapautuu keskittymään tärkeimpiin tehtäviin, koska asiakkaat voivat hoitaa asiansa vaivattomasti. Tiivis yhteistyö eri osastojen välillä vähentää päällekkäisyyttä ja hyödyntää koko organisaation osaamista tehokkaasti. Asiakaspolkujen hallinnan

avulla johto pystyy systemaattisesti ohjaamaan palveluja ja niiden kehittämistä. Priorisointi ja resurssien kohdentaminen perustuvat tietoon ja vaikuttavuuteen, mikä auttaa organisaatiota saavuttamaan tavoitteet tehokkaasti ja mitattavasti. (Leppänen 2024b.)

Duffy (2024) kuvaa asiakaspolkujen hallinnan hyötyjä kolmesta näkökulmasta: visualisointi, rakenne ja hallinta (kuva 16).

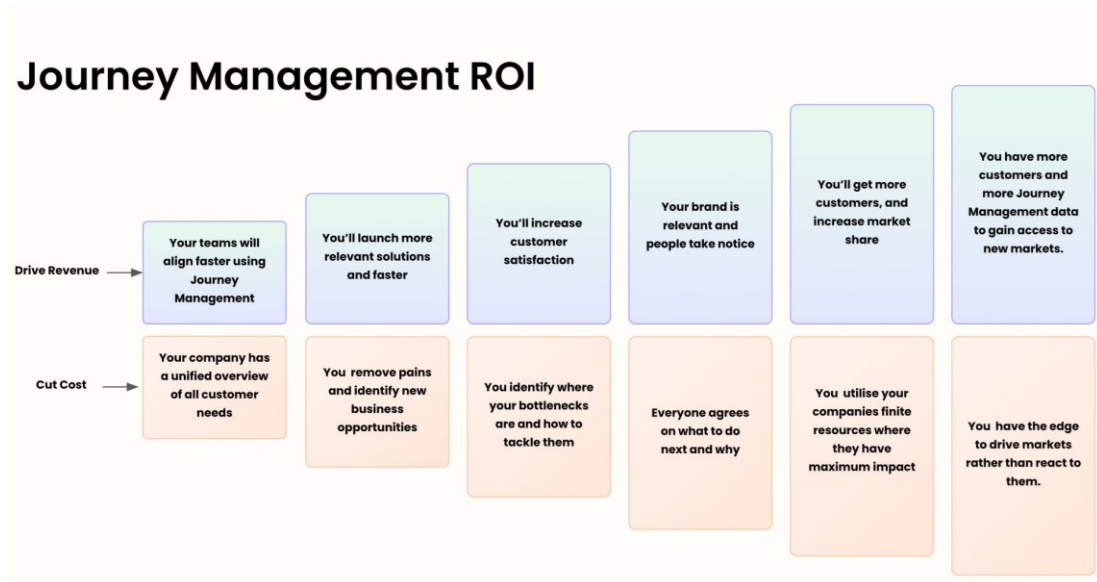


Kuva 16. Asiakaspolkujen hallinta ja sen hyödyt (Duffy 2024)

Visualisoinnin avulla saadaan kehitettyä yhteinen käsitys asiakaskokemuksen ja asiakaspolkujen tilanteesta. Rakenteen avulla voidaan järjestää asiakaspolkuja hierarkkisesti sekä yhdistää tavoitteita, asiakasymmärrystä, kehitysmahdollisuuksia ja ratkaisuja polkuihin. Hallinnan avulla voidaan tunnistaa, mitkä asiakaspolut vaativat kehitystä. Hallinnan avulla myös tehdään jatkuvaa kehitystä ja mahdollistetaan tehokas yhteistyö tiimien välillä. (Duffy 2024.)

Rainer (2022) mukaan asiakaspolun hallinnan avulla on mahdollista saavuttaa useita operatiivisia hyötyjä. Asiakaspolkujen hallinnan avulla saadaan kokonaiskuva kaikista asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyvistä projekteista. Asiakaspolut, niiden hierarkia ja kaikki asiakaskokemukseen liittyvä tutkimustieto voidaan keskittää yhteen tietovarastoon. Tämä keskitetty tietovarasto auttaa uusien kehitysprojektien aloittamista olemassa olevan datan perusteella. Tietoa asiakaskokemuksen tilasta voidaan jakaa laajasti koko organisaatiossa, ja päällekkäisyydet ja ristiriidat asiakaskokemuksen kehittämissuhteiden välillä voidaan tunnistaa.

TheyDo (2023f) on tiivistänyt asiakaspolkujen hallinnan hyödyt kahdesta näkökulmasta: liikevaihdon kasvattaminen ja kulujen leikkaaminen (kuva 17).



Kuva 17. Asiakaspolkujen hallinnan hyödyt (TheyDo 2023)

Asiakaspolkujen hallinnan hyödyt ovat selviä varsinkin kulujen leikkaamisen osalta. Asiakaspolkujen avulla ymmärretään asiakkaat tarpeet, kipupisteet ja pullonkaulat paremmin. Asiakaspolkujen avulla kaikilla on yhteinen näkemys asiakaskokemuksen tilasta ja kehitystoimenpiteistä. Ymmärtämällä asiakkaiden kokemusta ja heidän vuorovaikutustaan eri kosketuspisteissä voidaan tunnistaa ne alueet, joissa parannukset ovat tarpeen ja joilla investoinnit tuottavat suurimman vaikutuksen asiakastyytyvyyteen ja liiketoiminnan tulokseen. Tätä kautta voidaan myös kehitysresurssit kohdentaa tehokkaammin ja

tuloksellisemmin. Asiakaspolkujen hallinnan avulla myös ennakoita markkinoiden tarpeita seuraamalla asiakkaiden käyttäytymistä ja tunnistamalla muutoksia asiakaspoluissa. (TheyDo 2023f.)

7.3 Asiakaspolkujen mallintaminen

Asiakaspolkujen mallintaminen on perusta asiakaspolkujen hallinnalle. Mallintamisessa pyritään ymmärtämään asiakkaiden vuorovaikutusta eri vaiheissa, ja sen tavoitteena on luoda selkeä kuva nykyisistä asiakaspoluista. Tämä auttaa organisaatiota saamaan kokonaisvaltaisen käsityksen siitä, miten asiakkaat kokevat tuotteet ja palvelut, miten kosketuspisteet vaikuttavat asiakaskokemukseen, miten asiakkaat siirtyvät kosketuspisteiden välillä ja millaista käyttäytymistä asiakkailla on asiakaspolun eri vaiheissa. Erityisen tärkeää on tunnistaa ne kriittiset hetket, joiden vaikutus asiakkaan kokemaan arvoon on suurin. Tällainen syvälinen ymmärrys mahdollistaa asiakaspolkujen tehokkaan hallinnan ja kehityksen, jossa panostetaan erityisesti niihin kohtiin, jotka vaikuttavat merkittävimmin asiakaskokemukseen. (Lemon & Verhoef 2016; Patti ym. 2020; Rustholkkarhu ym. 2022.)

Asiakaspolkujen mallintaminen auttaa organisaatiota tunnistamaan mahdolliset pullonkaulat, parantamaan tehokkuutta ja tarjoamaan räätälöityä asiakaskokemusta. Se mahdollistaa myös selkeän näkemyksen siitä, miten eri osat ja tiimit voivat yhteistyössä optimoida asiakaspolkuja. Polkujen mallintaminen on jatkuva prosessi, joka vaatii säännöllistä päivittämistä ja sopeutumista muuttuviin asiakastarpeisiin ja markkinatilanteeseen. Näin organisaatio voi varmistaa, että käsitys asiakaskokemuksesta on jatkuvasti ajan tasalla, ja tätä kautta on mahdollista kehittää tuotteita tai palveluita asiakaslähtöisesti. (Lemon & Verhoef 2016; Patti ym. 2020; Rustholkkarhu ym. 2022.)

De Keyser ym. (2020) ehdottavat nelivaiheista analysointiprosessia asiakaskokemuksen kehittämiseksi asiakaspolkuja hyödyntäen. Ensimmäisessä vaiheessa tarkastellaan kaikkia eri kosketuspisteitä, selvitetään mikä taho hallinnoi kosketuspisteitä sekä miten helppoa asiakkaan on liikkua kosketuspisteiden välillä. Erityistä huomiota kiinnitetään brändin välittämän viestin yhtenäisyyteen kosketuspisteissä. Toisessa ja kolmannessa vaiheessa tutkitaan, mil-

laisessa ympäristössä tai asiayhteydessä asiakas on vuorovaikutuksessa kosketuspisteiden kanssa. Tässä yhteydessä selvitetään myös, miten asiakas reagoi näissä tilanteissa ja millainen hyöty tai arvo hän kokee kosketuspisteistä saavansa. Tässä vaiheessa tärkeitä on datan kerääminen kosketuspisteistä ja erilaisten mittareiden kehittäminen asiakkaan kokemuksen arvioimiseksi. Data auttaa määrittämään eri asiakaskokemukseen vaikuttavien ominaisuuksien merkityksen. Prosessin viimeisessä vaiheessa tehdään kehitystoimenpiteitä datan perusteella. Tyypillisesti tämä tarkoittaa asiakaskokemukseen liittyvien parannusten tekemistä eri kosketuspisteissä. De Keyser ym. (2020) malli on hyvin linjassa asiakaspolkujen hallinnan lähestymistavan kanssa, mutta tämä malli ei ota riittävän laajasti kantaa asiakaspolkuihin perustuvaan johtamiseen.

7.4 Asiakaspolkujen mittaaminen

Asiakaspolkujen mittaaminen on olennainen osa asiakaspolkujen hallintaa. Tämä tarkoittaa asiakaskokemuksen ja vuorovaikutuksen seuranta eri vaiheissa, jotta organisaatio voi ymmärtää, miten asiakkaat kokevat tuotteet ja palvelut. Mittaamisen avulla organisaatio voi saada tietoa asiakaspolkujen tehokkuudesta, tunnistaa mahdolliset parannuskohteet ja suunnata resursseja strategisesti asiakaskokemuksen parantamiseksi. (Patti ym. 2020.)

Asiakkaat eivät yleensä ilmaise kokemuksiaan yritykselle ilman selkeää syytä, joten yrityksen on luotava nämä mahdollisuudet tällaiseen vuorovaikutukseen. Asiakaspalautteen keräämiseen voidaan käyttää esimerkiksi tutkimuksia, kyselyitä tai asiakaspaneelleja. Jatkuva vuorovaikutus asiakkaiden kanssa on olennaista, sillä se mahdollistaa palautteen keräämisen ja auttaa tunnistamaan trendit sekä kehittämiskohteet. (Kähkönen 2021, Kehittäminen ja mittaaminen.)

Asiakaskokemus rakentuu lukuisista kokemuksista asiakaspolun eri kosketuspisteillä, mutta kaikkia näitä pisteitä ei ole mahdollista mitata. Siksi on olennaista tunnistaa keskeiset kosketuspisteet, jotka vaikuttavat merkittävästi asiakastyytyväisyyteen, yrityksen kannattavuuteen ja kasvuun, ja yhdistää niihin sopivat mittarit. Nämä kosketuspisteet voivat liittyä asiakaspolun alkuvaihee-

seen, tärkeisiin transaktioihin ja asiakaspolun viimeiseen vuorovaikutustilanteeseen. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 231–232.) Kun uusia kosketuspisteitä otetaan käyttöön, on tärkeää aloittaa mittaaminen heti käyttöönoton jälkeen (Gerdt & Korhonen 2016, 163).

Asiakaskokemuksen mittarit voidaan luokitella tehokkuuden, asiakaspääoman ja laadullisen kehittämisen mittareihin. Tehokkuusmittarit perustuvat yrityksen omiin tietoihin eivätkä välttämättä asiakkaiden antamaan palautteeseen. Tällaisia tietoja ovat esimerkiksi konversioaste (kuinka suuri osa kävijöistä suorittavat halutun toiminnon, kuten tilauksen tekemisen) tai ratkaisuaste (kuinka todennäköisesti asiakkaan ongelma on hoidettu kerralla kuntoon ilman tarvetta toistuviin yhteydenottoihin tai jatkokäsittelyyn). Asiakaspääoman mittarit puolestaan seuraavat yksittäisten asiakkaiden tai asiakkuuksien arvon kehittämistä, asiakkaan elinkaaren arvoa, asiakaspysyvyyttä, asiakaspoistumaa ja uudelleen ostavien asiakkaiden määrää laajentumista. Näiden mittareiden avulla voidaan ymmärtää, millaisia vaikutuksia asiakaskokemuksen kehittämällä on yrityksen liiketoimintaan. (Korhonen 2019, 72–73.)

Laadullisten mittarien avulla pyritään arvioimaan, millaisia kokemuksia asiakkaat ovat saaneet kohtaamisissa yrityksen kanssa. Näihin mittareihin perustuvat asiakaskyselyt, joista yleisimpiä on Net Promoter Score (NPS), joka kertoo asiakkaiden todennäköisyydestä suositella yritystä tai brändiä tuttavilleen tai kollegoilleen. NPS-kyselyssä asiakkailta kysytään yleensä: "Kuinka todennäköisesti suosittelet yritystämme/brändiämme/tuotettamme ystävälle tai kollegalle?" Vastaukset annetaan asteikolla 0–10, missä 1 tarkoittaa erittäin epätodennäköistä suositelua ja 10 erittäin todennäköistä suositelua. NPS-kyselyn tulosten perusteella vastaajat jaetaan kolmeen ryhmään: Ei-suositelijat, jotka antavat pisteitä 0–6 ja ovat neutraaleja, passiiviset, jotka antavat pisteitä 7–8, ja suositelijat, jotka antavat pisteitä 9–10. NPS:n tulos lasketaan suositelijoiden prosentuaalisen osuuden ja ei-suositelijoiden prosentuaalisen osuuden erotuksena. Neutraaleina vastaajat eivät vaikuta lopputulokseen. (Korhonen 2019, 64–66.)

Toinen yleisesti käytetty laadullinen mittari on Customer Effort Score (CES), joka kertoo asiakkaan kokemasta vaivasta tai helppoudesta tietyssä asiakas-

kokemuksen osa-alueessa, kuten tuotteen käytössä tai asiakaspalvelutilanteissa. CES-kyselyssä asiakkailta kysytään yleensä yksinkertaista kysymystä, kuten "Kuinka helppoa oli ratkaista ongelmasi?" tai "Kuinka vaivatonta oli käyttää tuotetta?" Vastaus annetaan yleensä asteikolla, jossa vaihtoehdot vaihtelevat "erittäin vaikea" ja "erittäin helppo" välillä. Tulos lasketaan vähentämällä asiointin helpoksi kokeneiden prosentuaalinen osuus niistä, jotka kokivat sen hankalaksi. (Korkiakoski 2019, 67.)

Kuvassa 18 on esitelty tyypillisiä mittareita, joita alan johtavat toimivat käyttävät asiakaspulun eri vaiheissa.

	Purchase	Usage	Change	Resign	Help
	<i>Amazon Shopping Experience</i>	<i>Netflix Subscription</i>	<i>Spotify Premium</i>	<i>Mobile Carrier Switch</i>	<i>Apple Customer Support</i>
VOC	CSAT, CES, website feedback	Feedback on content, user satisfaction	Feedback on playlists, CSAT	Exit survey feedback, NPS	CSAT CES
Financial	Conversion Rate, AOV, revenue from new customers	CLV, MRR, Churn Rate.	Upsell Conversion Rate, ARPU, CLV	Churn Rate, CAC, revenue impact	Cost per Ticket, Customer Retention Cost
Operational	Website performance, order fulfillment times	Content update frequency, server uptime	Campaign effectiveness, feature adoption	Resolution time, Win-Back Campaign Effectiveness	FCR, Ticket Volume

Kuva 18. Esimerkkejä asiakaspoluilla käytettävistä mittareista (Boberg 2024)

Asiakaskokemuksen arvioiminen on haasteellista, koska ei ole mahdollista määritellä yleistä kaikille yrityksille soveltuvaa mittaristoa. Mittaristo tulee määritellä ottaen huomioon yrityksen toimiala, kulttuuri ja käytössä olevat teknologiat. Lisäksi eri yritykset tavoittelevat erilaisia asiakaskokemuksia, ja riittävä tieto asiakaskokemuksista voidaan hankkia ainoastaan mittaamalla sekä syyettä seuraustason asioita. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 140.) On tärkeää huomata, että asiakaskokemuksen ei voida mitata absoluuttisesti, koska asiakaskokemus on aina asiakkaan yksilöllinen kokemus, joka voi vaihdella tietyllä hetkellä ja eri asiakkaiden välillä. (Filenius 2015, 122).

Mittareiden suunnittelussa on keskeistä varmistaa, että mittaustoiminnan hyödyt ovat suhteessa sen aiheuttamiin kustannuksiin. Tämän vuoksi mittaamiseen tulee kohdentaa resursseja siten, että se on taloudellisesti järkevää ja perusteltua. On tärkeää ymmärtää, että vaikka korkea palvelutaso tai erinomainen asiakaskokemus ovat arvokkaita tavoitteita, ne eivät sinänsä ole perusteltuja, elleivät ne edistä yrityksen kannattavuutta. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 52.)

Liiketoiminnan digitalisoituessa on tärkeää tarkastella käytössä olevia asiakaskokemuksen mittareita ja varmistaa, että ne tarjoavat riittävän monipuolista ja asianmukaista tietoa asiakkaiden osto- ja käyttäytymistottumuksista sekä asiakasuskollisuudesta. Mittaamiseen käytettävien tietolähteiden tulisi olla monipuolisia ja saatavilla ilman viiveitä. Digitaalisen muutoksen tuomat vaatimukset korostavat yrityksen tarvetta käyttää mittaamisessa useita eri datalähteitä ja moderneja teknologioita. (Gerdt & Eskelinen 2018, 237–241.)

7.5 Asiakaspolkujen johtaminen

Asiakaspolkujen johtaminen on toimintamalli, jonka avulla organisaatio suunnittelee, ohjaa ja optimoi asiakaspolkuja parantaakseen asiakaskokemusta ja saavuttaakseen strategisesti asetetut liiketoiminnalliset tavoitteensa. Asiakaspolkujen johtamisessa organisaatio myös selkeyttää tavoitteet ja visiot asiakaspolkujen kehittämiseksi, ja suunnittelee miten nämä tavoitteet integroituvat osaksi organisaation laajempaa strategista suunnitelmaa. (Rainer 2022.)

Pienemmissä organisaatioissa asiakaspolkujen johtaminen voi olla yhden henkilön vastuulla. Asiakaspolkujen johtaja on vastuussa asiakaspolkujen nykytilan koordinoinnista sekä sen kehittämisestä kohti tulevaisuuden tavoitetta. Asiakaspolkujen johtaja toimii asiakaspolkujen kehittämisen puolestapuhujana strategisessa liiketoimintasuunnittelussa. Asiakaspolkujen johtajalla on tyypillisesti myös muita vastuita, kuten sidosryhmien tiedottaminen sekä asiakaspolkujen kehittämiseen liittyvien kokousten ja yhteiskehittämistyöpajojen järjestäminen. (Rainer 2022.)

Isommissa organisaatioissa asiakaspolkujen kehittämistä johdetaan ohjausryhmän avulla, joka tekee yhteistyötä asiakaspolkujen johtamisessa, jakaa

mielipiteitä ja keskustelee eri näkökulmista. Tärkeimmät roolit asiakaspolkujen ohjausryhmässä ovat Rainer (2022) mukaan seuraavat:

- **Johtaja:** Vastuussa strategisesta toteutuksesta ja johdon tuesta.
- **Päällikkö:** Vastuussa operatiivisista tehtävistä, kuten kokousten aika-
tauluttamisesta, päätösten seurannasta ja yhteistyön rakentamisesta
osastojen välille.
- **Koordinaattori:** Vastuussa yhden tietyn asiakaspolun säännöllisestä
päivittämisestä uusimpien tietojen ja päätösten perusteella.
- **Tukija:** Tukee koordinaattoreita asiakaspolkuihin liittyvässä tiedonke-
ruudessa ja toimii osastonsa edustajana asiakaspolkujen kehittämiseen
liittyvissä kokouksissa.

Asiakaspolkuihin perustuva johtaminen auttaa organisaatiota saavuttamaan parempia tuloksia asiakaslähtöisellä ja tehokkaalla tavalla. Tällainen lähestymistapa auttaa myös organisaatiota tunnistamaan ja priorisoimaan ne asiakaspolun vaiheet, jotka vaikuttavat eniten asiakastyytyvyyteen ja liiketoiminnan tuloksiin. Lisäksi se edistää organisaation sisäistä yhteistyötä ja tiedon jakamista eri osastojen välillä, mikä puolestaan tehostaa toimintaa ja parantaa asiakaskokemusta. (Rainer 2022; Vollmer 2022.)

8 ASIAKASPOLKUJEN HALLINTA KÄYTÄNNÖSSÄ

Tässä kappaleessa käydään läpi parhaita käytäntöjä ja työkaluja asiakaspolkujen hallintaan.

8.1 Asiakaspolkujen hallinnan käyttöönotto

Asiakaspolkujen hallinnan käyttöönotto voi olla haasteellinen prosessi organisaatioille, erityisesti muutoshallinnan näkökulmasta. Se edellyttää merkittäviä toimintatapojen muutoksia ja organisaation sitoutumista. Seuraavassa on esitelty tärkeimpiä toimenpiteitä käyttöönottoon liittyen:

Johdon tuki:

Ennen asiakaspolkujen hallinnan käyttöönoton aloittamista on erittäin tärkeä saada ylimmän johdon tuki hankkeelle. Johdon tuen saamiseksi on hyödyllistä käyttää organisaation omia termejä, yhdistää asiakaskokemuksen tulokset suoraan liiketoiminnan tavoitteisiin, rakentaa selkeä tiekartta ja osoittaa säännöllisesti, mitä arvoa toimenpiteet tuovat. On tärkeää tuoda esille selkeä visio lopputuloksesta ja esittää asia kaikkien yhteisenä etuna, mikä auttaa jokaista

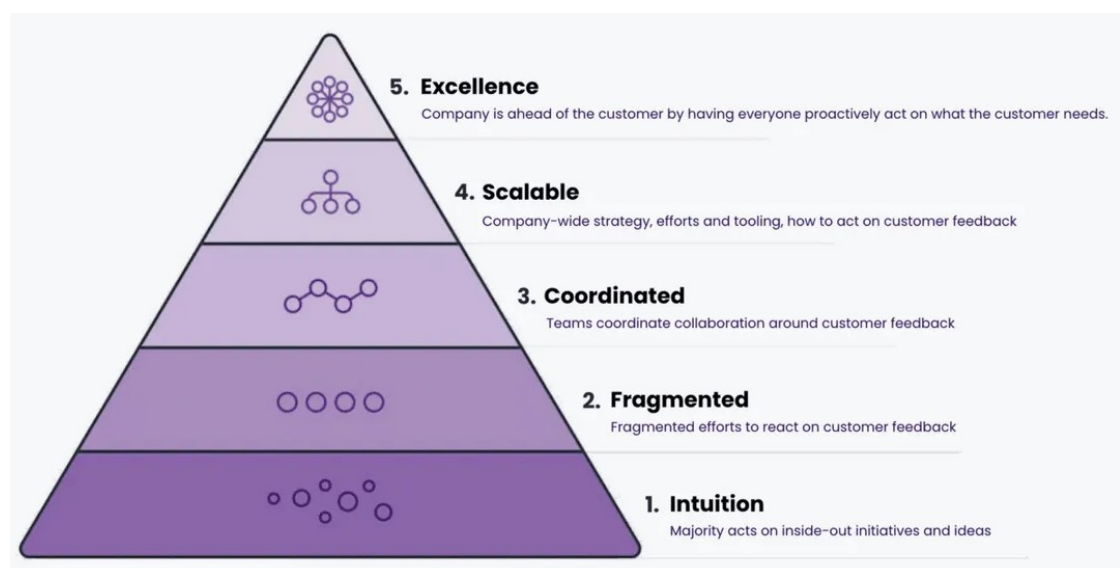
työssään. Vakuuttava perustelu tarpeelle on esitettävä selkeästi, ja omakoh-
 taiset kokemukset auttavat vakuuttamaan kuulijat. Asiakaspolkujen kehittämi-
 sessä pitää olla äänekkäs ja aktiivinen viestinnässä, niin johtoryhmissä, henki-
 löstön parissa kuin asiakkaillekin. (Leppänen 2024a.)

Nykytilan arviointi ja jatkosuunnittelu:

Kun aloitetaan asiakaspolkujen hallinnan käyttöönottoa, on hyödyllistä käydä
 läpi millä tasolla yritys on tällä hetkellä asiakaspolkujen hallinnassa ja millä ta-
 solla yritys haluaisi jatkossa olla jatkossa.

Nykytilan arvioinnissa selvitetään ensin, miten tiimit ja henkilöt organisaatiossa
 ovat hyödyntäneet asiakaspolkuja toiminnassaan jo aikaisemmin. Näiden lisäksi
 selvitetään asiakaspolkuihin liittyvät prosessit, käytössä olevat työkalut sekä
 millä maturiteettitasolla eri ryhmät ovat asiakaspolkujen hyödyntämisessä. (Vollmer 2022.)

Nykytilan läpikäynnissä ja jatkosuunnittelussa voidaan käyttää apua TheyDo
 (2023e) maturiteettimallia, joka koostuu viidestä maturiteettitasosta (kuva 19).
 Tämä malli tarjoaa kattavan kehyksen arvioida ja kehittää organisaation
 asiakaspolkujen hallinnan kypsyyttä ja auttaa löytämään konkreettisia keinoja
 edetä kohti korkeampaa tasoa.



Kuva 19. Asiakaspolkujen hallinnan maturiteettitasot (TheyDo 2023)

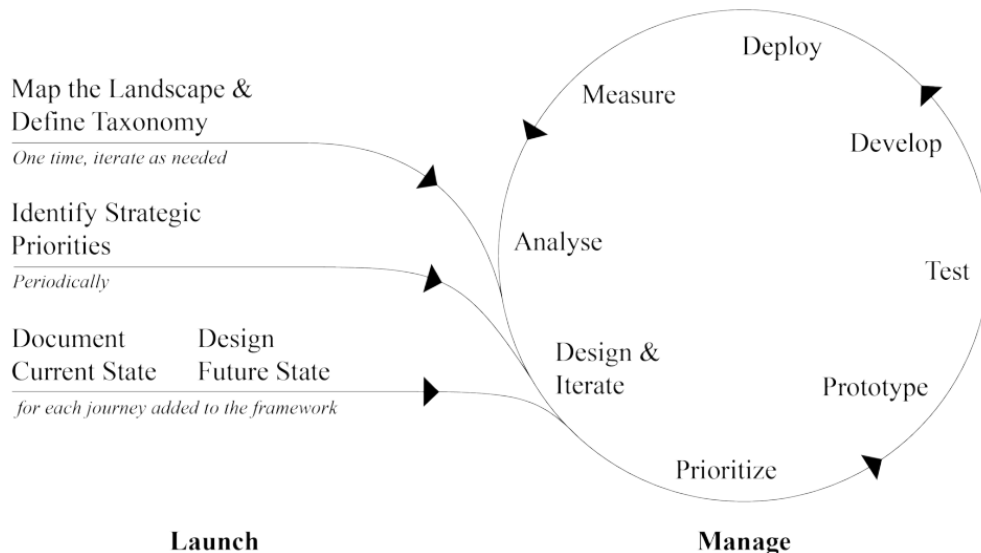
TheyDo:n mallin ensimmäisellä tasolla (**Intuition**) asiakaspolkua käytetään satunnaisesti yksittäisissä projekteissa, mutta mitään asiakaspolkuihin liittyviä käytäntöjä, mittareita tai työkaluja ei ole olemassa. Asiakaskokemuksen parantamiseen tähtäävä työ perustuu usein oletuksiin siitä, mitä asiakkaat haluavat. Toisella tasolla (**Fragmented**) asiakaspolkua hyödynnetään joissain tiimeissä, mutta se ei yrityksen laajuinen käytäntö. Yksi tai useampi asiantuntija eri tiimeissä tai osa-alueilla on ottanut vastuun polkujen hallinnasta, mutta heillä on yleensä vain vähän tukea tai resursseja tehdäkseen sen tehokkaasti. Asiakaspolkuihin liittyvät tiedot ovat hajallaan eri järjestelmissä. Joitakin polkua mitataan, mutta mittareiden hyödyntäminen ei ole johdonmukaista tai standardisoitua organisaation laajuudella. Yleistä omistajuutta tai rooleja polkujen hallinnassa ei ole määritelty. Kolmannella tasolla (**Coordinated**) asiakaspolkujen hallinta on muuttunut organisaatiossa muodollisemmaksi ja koordinoitummaksi kehittämiseksi. Organisaatiossa on perustettu ohjausryhmä koordinoimaan polkujen hallintaa sekä tarjoamaan ohjausta ja tukea. Organisaatiossa on myös tarjolla sisäisiä koulutusohjelmia, joilla koulutetaan työntekijöille asiakaspolkujen hallinnan periaatteita ja parhaita käytäntöjä. Polkujen hallinnan vastuuhenkilöt saavat tiettyjä polkua hallittavakseen ja heillä on selkeät roolit ja vastuut. Tärkeimpiä mittareita aletaan liittää polkuihin, jotta voidaan seurata asiakaspolkujen hallinnan vaikutuksia. Polkua hallitaan yhdessä keskitetyssä paikassa, mutta useimmilla tiimeillä on edelleen myös muita työkaluja käytössä asiakaspolkujen kanssa työskentelyyn. (TheyDo 2023e.)

TheyDo:n mallin neljännellä tasolla (**Scalable**) asiakaspolkujen hallinta on täysin tuettu käytäntö organisaatiossa, ja se on keskeinen osa yrityksen toimintaa ja päätöksentekoa. Asiakaspolkujen hyödyntäminen ei rajoitu pelkästään suunnitteluorganisaatioon, vaan ulottuu kaikkiin tiimeihin organisaation laajuisesti. Asiakaspolkuihin liitetyt mittarit ovat yhteydessä organisaation yleiseen KPI-viitekehykseen. Asiakaspolkujen johtamiseen on määritelty selkeät käytännöt, vastuut ja roolit. Viidennellä tasolla (**Excellence**) yritys on tullut tunnetuksi asiakaspolkuun keskittyvästä toimintatavastaan, ja sitä pidetään alan johtavana toimijana. Asiakaspolkujen hallintaa käytetään koko organisaatiossa laajasti eri rooleissa, eikä se rajoitu tiettyyn osastoon tai tiimiin. Asiakaspolkuihin keskittyvä työskentely on osa organisaation päivittäisiä rutiineja ja käytäntöjä. Johtoryhmässä on nimetty asiakaspoluista vastaa johtaja, joka vastaa organisaation asiakaspolkuun keskittyvästä strategiasta ja sen edistämisestä.

Kaikki keskeiset suorituskykymittarit on integroitu asiakaspolkuihin, ja raportointi perustuu asiakaspolkuihin. (TheyDo 2023e.)

Kun nykytila ja tavoitetila ovat selvillä, voidaan vielä tarkentaa tavoitteita ja asettaa niitä tärkeysjärjestykseen. Tämän jälkeen luodaan suunnitelma, jossa on määritelty vaiheistus ja aikataulut tavoitteiden saavuttamiseksi. (Conway 2023.) Suunnittelussa kannattaa huomioida, että asiakaspolkujen hallintaan on usein hyödyllistä edetä askel kerrallaan iteratiivisella lähestymistavalla.

Vollmer (2022) esittelee strukturoidun lähestymistavan asiakaspolkujen hallinnan käyttöönottoon, jossa käyttöönotto tehdään iteratiivisesti (kuva 20).



Kuva 20. Asiakaspolkujen hallinnan käyttöönotto (Vollmer 2022)

Vollmer (2022) mallissa edetään syklissä siten, että suunnitellaan, priorisoidaan, kehitetään prototyyppi, testataan, kehitetään, otetaan käyttöön, mitataan ja lopuksi analysoidaan. Tämän jälkeen toistetaan samanlainen sykli uudelleen. Tämä lähestymistapa mahdollistaa joustavuuden ja nopean reagoimisen muuttuviin tarpeisiin ja olosuhteisiin. Iteratiivinen lähestymistapa myös mahdollistaa jatkuvan oppimisen ja kehittymisen, kun saatu palaute ja kokemukset otetaan huomioon seuraavissa iteraatioissa.

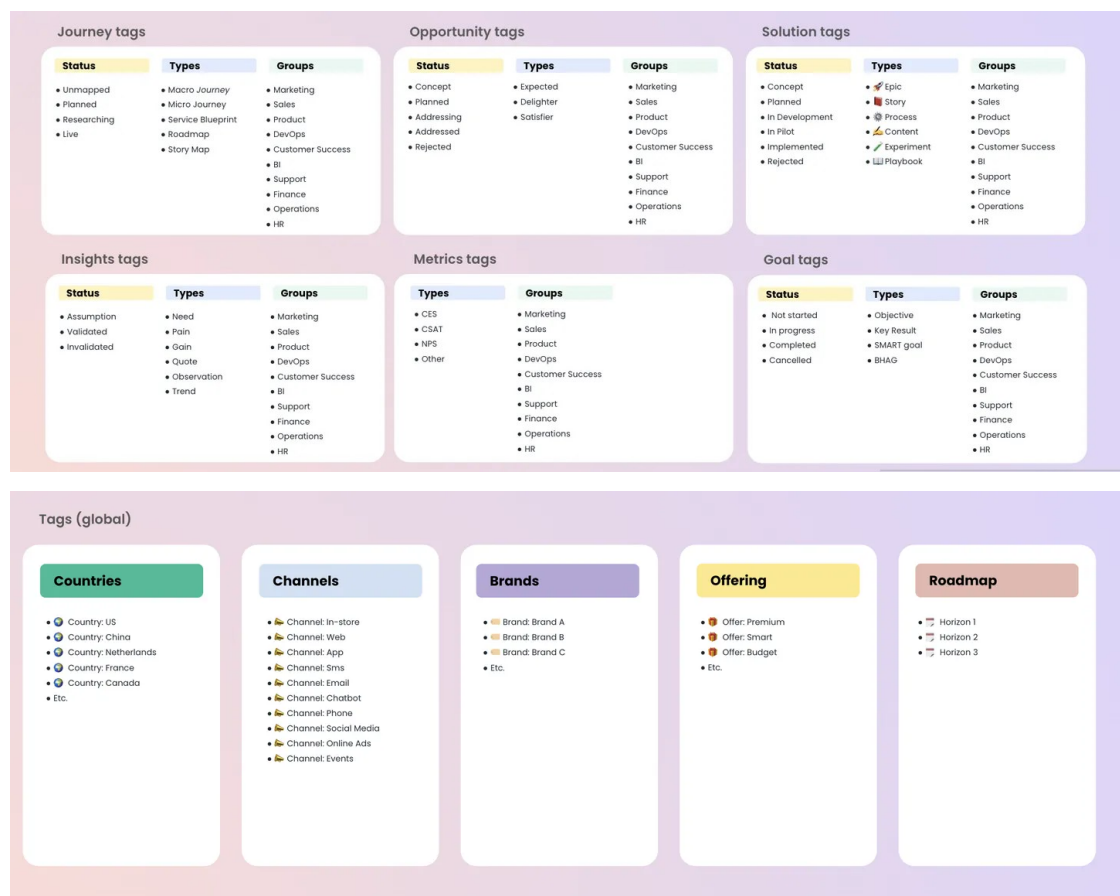
Taksonomia:

Taksonomia tarkoittaa asiakaspolkujen luokittelua, järjestämistä ja nimeämistä tietyllä tavalla, mikä helpottaa niiden ymmärtämistä ja analysointia organisaatiossa. Se auttaa organisaatiota määrittelemään yhteisiä käsitteitä ja termejä

asiakaspolkujen hallinnalle sekä luomaan yhtenäisen ja johdonmukaisen keh-
 yksen näiden polkujen hallinnalle. (Rainer 2022; Vollmer 2022.)

Taksonomiaan kuuluvia käsitteitä ovat esimerkiksi polut, kehitysmahdollisuu-
 det, ratkaisut, asiakasymmärrys, metriikat ja liiketaloudelliset tavoitteet. Tällai-
 nen lähestymistapa mahdollistaa tietojen keräämisen ja analysoinnin samalla
 tavalla eri asiakaspoluista, mikä parantaa tehokasta raportointia ja havaintojen
 jakamista organisaatiossa. Taksonomia kannattaa määritellä siten, että se on
 linjassa organisaatiossa käytettävän sanaston kanssa. (Rainer 2022; Vollmer
 2022.)

Kuvassa 21 on TheyDo:n tarjoama malli asiakaspolkujen hallinnan taksonomi-
 alle. Tällaista taksonomiaa voi käyttää lähtökohtana, jonka pohjalta organisaat-
 io alkaa muokkaamaan omaa taksonomiaa.



Kuva 21. Asiakaspolkujen hallinnan taksonomia (TheyDo 2023)

TheyDo:n taksonomiapohjassa on määritelty esimerkiksi minkä tyyppisiä asia-
 kaspolkuja voi olla (Journey tags – Types), mitä työnkulun tiloja asiakaspolulla

voi olla (Journey tags – Status) ja mitkä ovat yrityksen tiimit (Journey tags – Groups). (TheyDo 2023a.)

Asiakaspolkujen mallinnus:

Kun asiakaspolkujen mallinnusta aletaan kehittämään yrityksessä, on suositeltavaa tehdä ensin ”asiakaspolkujen inventaario”, eli kerätään ja arvioidaan kaikki aiemmin mallinnetut asiakaspolut. Kun näitä asiakaspolkuja käydään läpi, tarkastellaan asioita kuten asiakaspolkujen luotettavuus, ajantasaisuus, tarkkuustaso ja painopiste. Polkujen läpikäynnin lopuksi päätetään, mitkä asiakaspolut säilytetään ja lisätään ne keskitettyyn tietovarastoon. (Rainer 2022.)

Asiakaspolkujen mallinnuksen aloittaminen organisaatiossa edellyttää laajamittaista asiakasymmärryksen keräämistä. Tähän kuuluu olemassa olevan asiakasymmärrysmateriaalin tutkimista, mikä tarkoittaa yleensä asiakashaastattelujen, asiakaspalautteiden, tutkimusraporttien ja muiden tutkimustietojen läpikäyntiä. Näiden tietojen perusteella aletaan luomaan asiakaspolkuja ja asiakaspersoonia. Samalla kehitetään prosesseja, jotka mahdollistavat tehokkaan asiakasymmärryksen keräämisen ja jakamisen eri asiakasrajapinnan tiimien, kuten tuen, myynnin ja markkinoinnin kanssa. (TheyDo 2023e.)

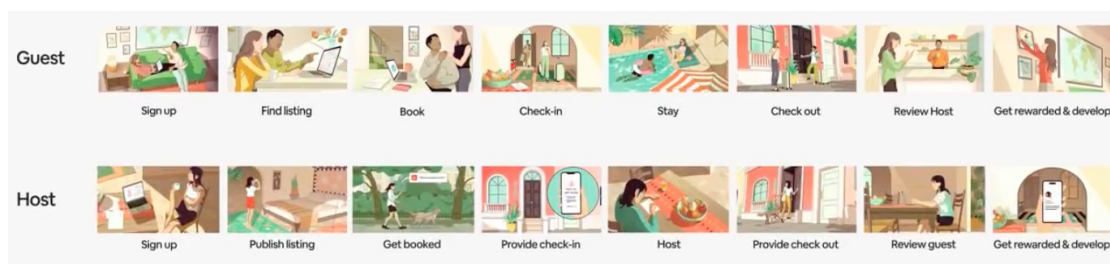
Asiakaspolkujen mallinnuksessa on ensisijaisen tärkeää ymmärtää asiakkaiden kokonaisvaltainen polku ja käyttäytymismallit. Tämä voidaan saavuttaa esittämällä tiettyjä kysymyksiä, jotka auttavat hahmottamaan asiakkaiden tarpeita ja odotuksia: Mitä asiakkaat tekevät ennen kuin he ryhtyvät asiakkaiksi? Miksi asiakkaat päättävät ryhtyä asiakkaiksi? Mitä asiakkaat tekevät ollessaan asiakkaina? Minkälaisia toimia asiakkaat suorittavat asiakkuuden aikana? Miksi asiakkaat lopettavat asiakkuuden? Näiden kysymysten avulla saadaan kokonaisvaltainen käsitys asiakkaiden toimintamalleista ja tarpeista, mikä auttaa rakentamaan kattavan asiakaspolkumallin. (TheyDo 2023e.)

Asiakaspolkujen mallinnuksen yhteydessä on tärkeää luoda hierarkia, joka kattaa asiakkuuden koko elinkaaren. Ensimmäisessä määritellään korkean tason asiakaspolku, joka kuvaa asiakkuuden elinkaaren alusta loppuun saakka. Tällai-

nen korkean tason polku voi sisältää jopa 20 vaihetta. Jos otetaan esimerkkinä auton hankinta, niin vaiheet voisivat olla tietoisuus, harkinta, vertailu, koeajo, ostopäätös, ostotransaktio, toimitus ja jälkimarkkinointi

Tarkemman tason asiakaspolut yhdistetään tähän korkean tason malliin siten, että mikrotason polut kuvaavat tarkemmin yksittäisiä vaiheita korkean tason polussa. Tämän hierarkian avulla organisaatiossa tulisi olla selvää, miten ja miksi asiakkaat käyttävät yrityksen tuotteita tai palveluita eri vaiheissa asiakkuuden elinkaarta. (TheyDo 2023e, Rainer 2022.)

Kuvassa 22 on esimerkkinä Airbnb korkean tason asiakaspolku, jossa korkean tason asiakaspolun vaiheet vieraan kannalta ovat kirjautuminen palveluun (sign up), majoituksen löytäminen (find listing), varaaminen (book), sisäänkirjautuminen (check-in), majoittuminen (stay), uloskirjautuminen (check out), arvostelun antaminen (review host) ja palkitseminen/kehittäminen (get rewarded & develop).



Kuva 22. Airbnb asiakaspolku (Chesky 2023)

Asiakaspolkujen mallinnuksen lisäksi on hyödyllistä luoda myös prosesseja, jotka edistävät asiakaspolkujen mallinnusta ja jakamista. Yleensä asiakaspoluille kehitetään valmiita mallipohjia, jotta uusien polkujen mallinnustyö voidaan aloittaa sujuvasti. Organisaation tarpeellisille sidosryhmille tarjotaan pääsy asiakaspolkuihin, jotta he voivat tutustua syvällisemmin asiakaskokemuksen eri vaiheisiin ja asiakaspolkujen kriittisiin kohtiin. Tämä mahdollistaa sidosryhmille paremman ymmärryksen siitä, miten asiakkaat vuorovaikuttavat yrityksen kanssa eri kohtaamispisteissä ja millaisia kokemuksia he kohtaavat matkallaan. On myös hyödyllistä esitellä asiakaspolkuja yrityksen laajuisissa kokouksissa ja demonstroida, miten kehityshankkeet käynnistyvät sekä liike-

toiminta- että asiakasnäkökulmasta. Tämä auttaa luomaan yhteistä ymmärrystä ja sitoutumista asiakaspolkujen merkitykseen koko organisaatiossa. (Rainer 2022, TheyDo 2023e.)

Kun asiakaspolkuja on mallinnettu, on hyödyllistä tarjota henkilöstölle koulutusta polkujen mallintamisessa ja hyödyntämisessä. Työntekijöitä ohjataan toimimaan yhteistyössä suoraan asiakkaiden kanssa, jotta he voivat saada suoraa tai epäsuoraa palautetta asiakkailta. Tämä auttaa työntekijöitä saamaan paremman käsityksen asiakkaiden käyttäytymisestä ja kokemuksesta, mikä puolestaan edistää asiakaslähtöisen kulttuurin kehittymistä organisaatiossa. Myös tiimien johtajia rohkaistaan tekemään yhteistyötä muiden tiimien kanssa hyödyntämällä asiakaspolkuja yhteistyön välineenä. Näin varmistetaan, että asiakaspolkujen kehitys on läpileikkaavaa ja eri toimintojen välillä on jatkuvaa vuorovaikutusta. (Rainer 2022, TheyDo 2023e.)

Kun asiakaskokemuksen nykytila alkaa olemaan selvillä, voidaan miettiä tavoitetta pidemmällä aikavälillä, esimerkiksi 3–5 vuoden päähän. Tavoitteena on kuvata, millainen asiakaskokemus tulisi olla ihanteellisessa tilanteessa tulevaisuudessa, ja mallintaa nämä tulevaisuuden asiakaspolut. Kun vertaillaan nykyistä asiakaskokemusta ja visiota tulevaisuuden asiakaskokemuksesta, voidaan tunnistaa eroavaisuuksia ja tätä kautta myös kehitysmahdollisuuksia. (TheyDo 2023e.)

Asiakaspolkujen mittaaminen:

Mittareiden käyttöönotto asiakaspolkujen hallinnassa on tärkeä osa asiakaskokemuksen kehittämistä. Liiketoimintaan liittyvät mittarit, kuten myynti, asiakaspysyvyys, asiakaspoistuma ja tukitickettien määrä, ovat yleensä suosittuja ja tarjoavat arvokasta tietoa organisaation suorituskyvystä. Asiakaspolkujen hallinnassa on kuitenkin suositeltavaa ottaa käyttöön myös tarkemman tason mittareita, jotka keskittyvät suoraan asiakkaan kokemukseen. Tällaisia mittareita voivat olla esimerkiksi asiakastyytyväisyys (CSAT) tai arvon saavuttamisen aika (time-to-value). Nämä mittarit auttavat organisaatiota ymmärtämään paremmin asiakkaan näkökulmaa ja mittaamaan suoraan asiakaspolkujen tehokkuutta ja vaikutusta asiakaskokemukseen. (Rainer 2022.)

Asiakaspolkujen johtaminen:

Asiakaspolkujen johtaminen otetaan käyttöön määrittelemällä selkeät vastuut organisaatiossa. Jokainen asiakaspolku tai sen vaihe tulee olla selkeästi määriteltä jonkun henkilön vastuulle, ja tarvittaessa hänelle voidaan nimetä tukiryhmä. Näiden vastuuhenkilöiden tehtävänä on varmistaa, että heidän vastuullaan olevat asiakaspolut ovat hyvin määriteltäjä ja päivitettäjä. Lisäksi vastuuhenkilöt vastaavat asiakaspolkuihin liittyvästä kommunikaatiosta organisaation sisällä, mikä varmistaa yhteisen ymmärryksen ja jatkuvan kehityksen. (Rainer 2022.)

On suositeltavaa järjestää säännöllisiä priorisointitapaamisia, joissa eri sidosryhmät voivat osallistua keskusteluun asiakaskokemuksen kehittämismahdollisuuksista. Näiden tapaamisten avulla varmistetaan, että asiakaspolkujen kehitystoimenpiteet ovat linjassa organisaation tavoitteiden kanssa. (Rainer 2022.)

Pilotointi:

Asiakaspolkujen hallinnan pilotointi edellyttää huolellista suunnittelua. On olennaista suunnitella pilottiprojekti siten, että sen tulosten avulla voidaan selkeästi osoittaa johdolle asiakaspolkujen hallinnan käytännön hyödyt ja arvo organisaatiolle. (Conway 2023.)

Asiakaspolkujen hallinnan pilotointi toteutetaan läheisessä yhteistyössä sidosryhmien kanssa. Ihanteellinen pilottiprojekti voi liittyä esimerkiksi digitaalisen tuotteen kehittämiseen, jossa on selkeä julkaisutavoite. Projekti etenee hyvin suunnitelluissa inkrementeissä, jotta kehityssyörien myötä saadaan jaettua kokemuksia sidosryhmille. Pilotin osallistuvat sidosryhmät perehdytetään huolellisesti asiakaspolkujen hallintaan, ja projektille määritellään selkeät johtamiskäytännöt sidosryhmien kanssa. Kokeilun edetessä yhdistetään mittareita asiakaspolkuihin ja kehitysmahdollisuuksia lisätään asiakaspoluille. (Vollmer 2022.)

Kun pilottiprojekti on edennyt riittävästi, sen onnistumisia ja tuloksia jaetaan organisaation johdon ja muiden sidosryhmien kanssa. Työn tulokset esitellään käytännönläheisesti asiakaspolkujen hallinnan työkaluilla sopivalla abstraktiotasolla. (Vollmer 2022.) Saavutuksista on tärkeä viestiä, oli sitten kyse pienistä tai isoista saavutuksista. Uusien ihmisten auttaminen aiheeseen perehtymisessä ja asiakaskokemusdatan tekeminen näkyväksi kaikille ovat keskeisiä

toimia. Onnistumisen merkki on myös se, kun asiakkaista puhuminen muuttuu organisaatiossa itsestäänselvyydeksi. (Leppänen 2024a.)

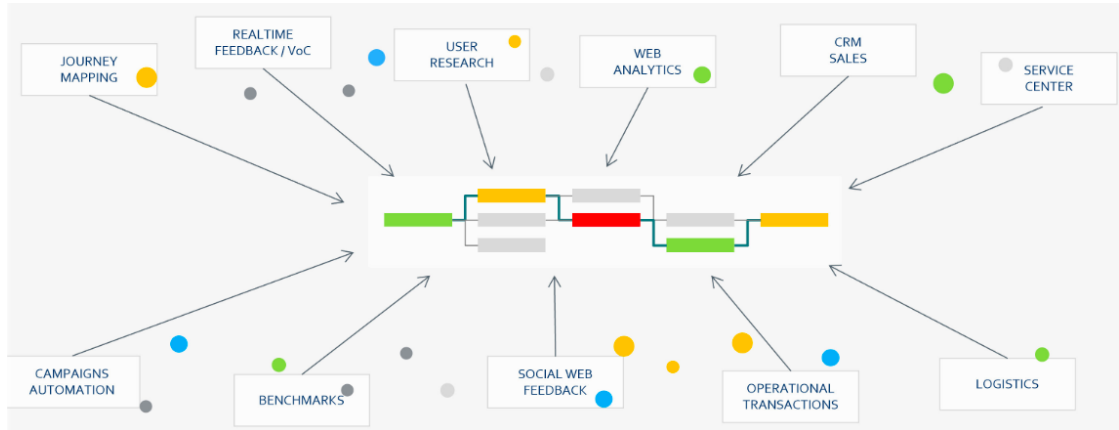
Lopuksi arvioidaan menetelmän hyötyjä ja haasteita sekä tunnistetaan parannuskohteita. Asiakaspolkujen hallintaa kehitetään jatkuvan parantamisen periaatteella, jossa säännöllisesti tarkastellaan, mikä toimii ja mikä ei, sekä varmistetaan oikeiden ihmisten osallistuminen yhteistyöhön. Tarvittaessa organisaatiossa ja johtamiskäytännöissä tehdään muutoksia, jotka tukevat asiakaspolkujen hallintaa. Työkalujen osalta selvitetään, mikä on sopivin työkalu organisaation maturiteettitasolle ja mitä integraatioita muihin järjestelmiin vaaditaan. Näiden toimenpiteiden avulla edistetään jatkuvasti asiakaskeskeistä kulttuuria organisaatiossa. Onnistunut asiakaspolkujen hallinnan käyttöönotto vaatii paljon yhteistyötä organisaation eri osien kesken, iteratiivista kehittämistä ja pitkäjänteisyyttä. (Vollmer 2022.)

8.2 Asiakaspolkujen hallinnan työkalut

Vaikka yleisesti ottaen prosessit ovat tärkeitä ja työkalut toissijaisia, asiakaspolkujen hallinnassa työkaluilla on erityisen merkittävä rooli ja ne muodostavat keskeisen osan organisaation pyrkimyksissä parantaa asiakaskokemusta systemaattisesti (Helouani 2021). Manuaalisilla menetelmillä, kuten post-it-lappujen avulla tehdyllä asiakaspolkujen mallinnuksella, ei käytännössä ole mahdollista hyödyntää asiakaspolkuja täysimääräisesti.

Asiakaspolkujen digitaalinen muoto ja helppo työstettävyys ovat olennaisia, jotta asiakaskokemuksen parantaminen asiakaspolkuja hyödyntäen on tehokasta organisaation eri tiimien kesken. Työkaluissa käytettävyys ja toiminnallisuus ovat perusedellytyksiä, joita tarvitaan asiakaspolkujen kanssa työskenteleeseen. Työkalun tulisi myös mahdollistaa helppo kosketuspisteiden mallinnus ja asiakaspersoonien luonti. Kokonaiskuvanäkymä asiakaspolkuihin ja yksityiskohtaisemmat näkymät ovat olennaisia, jotta organisaatio voi tarkastella asiakaspolkujen hierarkiaa ja kokonaiskuvaa. Valmiit asiakaspolkujen pohjat tarjoavat hyödyllisen lähtökohdan, josta voidaan muokata organisaation tarpeisiin sopiva asiakaspolku. Näin voidaan säästää aikaa ja resursseja, koska polkujen mallinnusta ei tarvitse aloittaa nolasta. (Duffy 2024; Helouani 2021.)

Integraatio yrityksen muihin järjestelmiin on kriittinen ominaisuus työkaluissa. Kuvassa 23 on kuvattu, mistä lähteistä asiakasdataa voi tulla, esimerkiksi asiakastutkimuksista, CRM:stä, sosiaalisen median palautteesta ja web-analytiikasta.



Kuva 23. Asiakasdatan lähteitä (Weber ym. 2023)

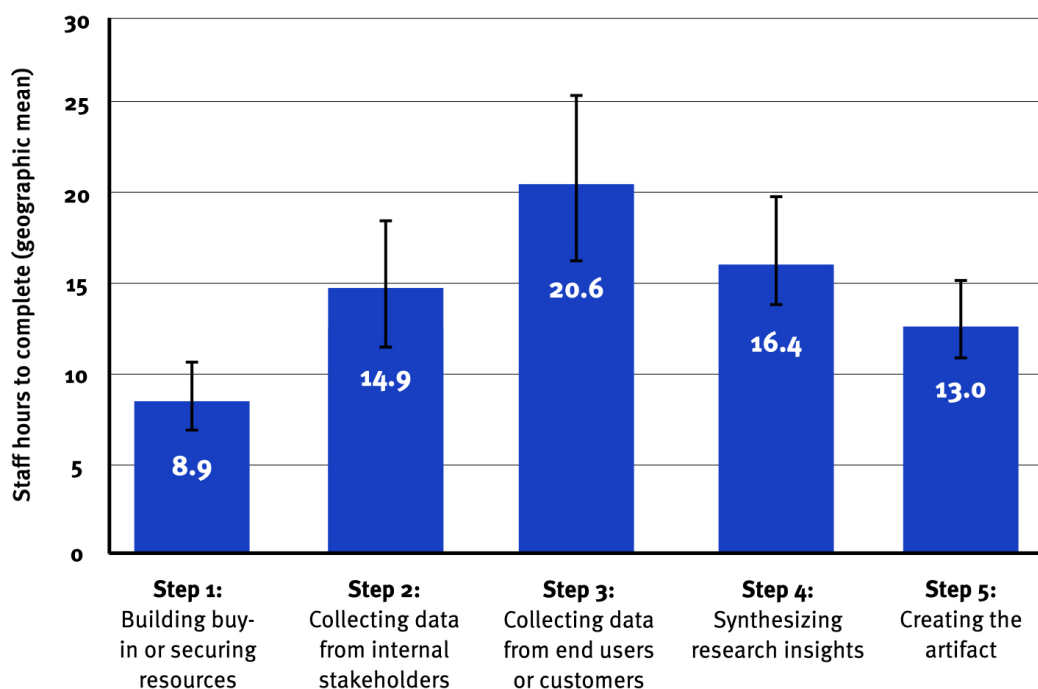
Integraatioiden avulla voidaan yhdistää asiakaskokemukseen liittyvä data asiakaspoluille, mikä mahdollistaa kriittisten asiakaspolun vaiheiden tunnistamisen ja helpomman päätöksenteon asiakaskokemuksen parantamiseksi. (TheyDo 2023b.) API-rajapinta on erinomainen vaihtoehto varmistaa sujuvat integraatiot organisaatioissa, missä on käytössä paljon erilaisia järjestelmiä. API-rajapinnan avulla toteutettu integraatio tuo kustannussäästöjä ja vähentää virheiden mahdollisuuksia, koska tiedot liikkuvat järjestelmien välillä automatisoidusti. (Tasanen 2019.)

Asiakaspolkujen hallinnan työkaluissa on mahdollista luoda vahva linkitys liiketaloudellisten tavoitteiden, kehittymismahdollisuuksien ja ratkaisujen välille, mikä tarjoaa kattavan näkymän liiketoiminnan strategisista päämääristä käytännön toteutukseen. Liiketaloudelliset tavoitteet (Goals) toimivat perustana koko prosessille. Niihin linkitetään erilaisia kehittämiskohteisiin (Opportunities), jotka kumpuavat asiakaspolkujen analyysistä ja asiakaskokemuksen arvioinnista. Kun kehittymismahdollisuudet on tunnistettu, ne voidaan linkittää konkreettisiin ratkaisuihin (Solutions). Nämä ratkaisut voivat kattaa laajan kirjon toimenpiteitä, kuten prosessin parannuksia, teknologian käyttöönottoa tai palvelumuotoilua. Tämä linkitys mahdollistaa end-to-end -näkömyksen, joka yhdistää liiketoiminnan strategiset tavoitteet käytännön toteutukseen. (TheyDo 2023g.)

Erityisen tehokkaaksi tämä linkitys osoittautuu, kun ratkaisut integroidaan suoraan kehitystyökaluihin, kuten Jira tai Azure DevOps. Näin varmistetaan, että strategiset päätökset ja kehitystoimet ovat tiiviisti integroituna. Käytännössä tämä tarkoittaa, että liiketaloudelliset tavoitteet voivat suoraan ohjata kehitystyötä, ja samalla kehitysprosessin edetessä voidaan jatkuvasti arvioida, kuinka toteutetut ratkaisut edistävät asetettujen tavoitteiden saavuttamista. (TheyDo 2023g.)

Generatiivinen tekoäly on uusiin trendi asiakaspolkujen hallinnan työkaluissa. Tällä hetkellä tekoäly mahdollistaa automatisoidun asiakaspolkujen mallintamisen datalähteiden perusteella. (TheyDo 2023d.) Yhden asiakaspolun manuaalinen mallintaminen vaatii Nielsen Norman Groupin tutkimuksen mukaan noin 74 tunnin työmäärän (kuva 24), mutta tekoälyn avustuksella vastaavan työn suorittaminen vie vain murto-osan tuosta ajasta. (Kaplan 2022.)

Time Spent Across 5 Journey-Mapping Steps



Kuva 24. Asiakaspolun mallintamiseen kuluva aika (Kaplan 2022)

Asiakaspolun mallintamisessa prosessin alkupään vaiheet, kuten tiedon kerääminen (kuva 24, sivu 62, vaiheet 1-3), ovat manuaalista työtä. Prosessin loppupään vaiheissa, kuten asiakasymmärryksen yhdistämisessä ja asiakaspolun mallintamisessa (kuva 24, sivu 62, vaiheet 4-5), voidaan jo tällä hetkellä

hyödyntää tekoälyä. Asiakasdata annetaan tekstimuodossa syötteenä tekoälylle. Tämä materiaali voi olla esimerkiksi haastatteluaineistoa, tutkimusmateriaalia, asiakaspalautteita, sosiaalisen median dataa tai asiakaspalvelun keskusteluja. Tekoäly voi aineiston perusteella suorittaa asiakaspolkujen mallinnuksen, mikä tuottaa esimerkiksi asiakaspolun vaiheet, kosketuspisteet, tarpeet ja kipupisteet. Tekoäly voi myös ehdottaa, mitkä kehittämiskohteet vaikuttavat eniten asiakaskokemukseen. (TheyDo 2023d.)

Asiakaspolun mallintamisen loppuvaiheet vievät Kaplan (2022) mukaan manuaalisilla menetelmillä noin 29 tuntia, mutta tekoälyn avustuksella sama voidaan tehdä viidessä minuutissa. Tekoälyn hyödyntämisestä asiakaspolkujen mallintamisessa on tällä hetkellä hyvin vähän kokemuksia, koska työkaluihin on vasta tulossa tekoälyominaisuuksia. Voidaan olettaa, että tekoälyn mallintama asiakaspolku vaatii aina enemmän vai vähemmän manuaalista muokkaamista. TheyDo (2023d) suosittelee, että asiakasyymmärrystä kerännyt henkilö tarkistaa tekoälyn mallintamat asiakaspolut ja varmistaa niiden oikeellisuuden.

Tällä hetkellä merkittävimmät työkalut asiakaspolkujen hallintaan ovat TheyDo, Smaply, cxomni, MilkyMap ja UXPressia. Tämä lista työkaluista hahmottui haastattelujen perusteella ja työkalujen ominaisuuksia tutkimalla. Kaikki nämä työkalut tarjoavat paljon hyödyllisiä ominaisuuksia, jotka auttavat organisaatioita ymmärtämään, visualisoimaan ja optimoimaan asiakaskokemusta. Merkittävimmät erot työkaluissa tulevat asiakaskokemuksen metriikoiden ja analytiikan integrointimahdollisuuksista. Taulukossa 1 nähdään työkalujen tarjoamat integraatiomahdollisuudet tällä hetkellä.

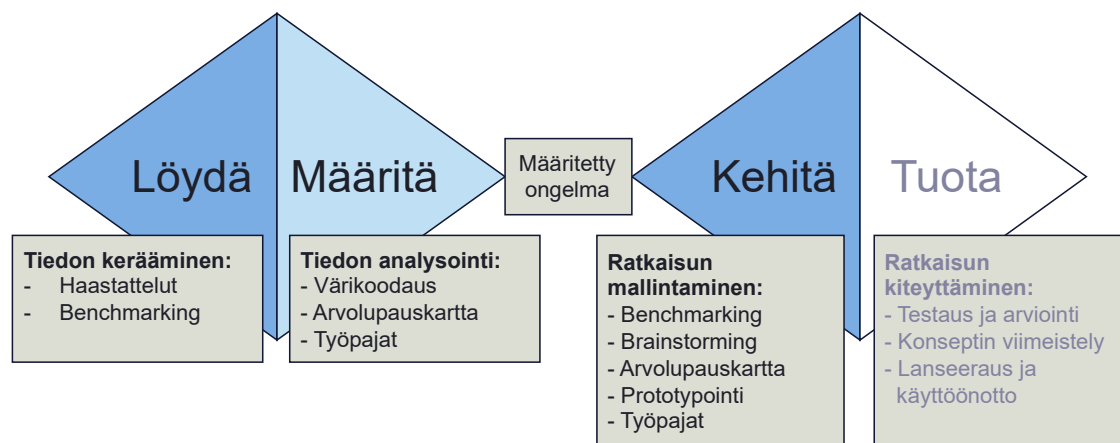
Taulukko 1. Työkalujen integraatiot asiakaskokemuksen metriikoihin

Työkalu	Integraatiomahdollisuudet metriikoihin
TheyDo	Qualtrics, Expoints (TheyDo 2023b)
Smaply	Zapier (Smaply 2024)
cxomni	API (cxomni 2024)
Milkymap	API (Milkymap 2024)
UXPressia	Qualtrics, Google Analytics, Mixpanel (UXPressia 2024)

API-integraatio on joustavin ratkaisu integraatioiden toteuttamiseen, koska API-rajapinnan avulla voidaan toteuttaa joustavasti integraatioita useisiin järjestelmiin. Taulukossa 1 nähdään, että ainoastaan tarkastelluista työkaluista ainoastaan cxomni ja Milkymap tarjoavat API-rajapinnan. Kyseisten yritysten verkkosivuilla ei ole tarkempaa tietoa API-rajapinnasta, joten voidaan olettaa, että rajapinnat ovat vielä kehitysvaiheessa. Taulukossa nähdään myös, että työkalut eivät tarjoa integraatiota CRM-järjestelmiin. Voidaan olettaa, että CRM-järjestelmissä on paljon asiakaskokemukseen liittyvää dataa, jota olisi hyödyllistä tuoda asiakaspoluille.

9 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Tässä kappaleessa käydään ensin läpi opinnäytetyön aikataulu, kohdeyrityksen nykyinen toimintamalli ja haastattelujen valmistelut. Tämän jälkeen käydään läpi toteutus palvelumuotoilun tuplatimanttimallin mukaisesti vaiheissa löydä, määritä ja kehitä (kuva 25).



Kuva 25. Tutkimuksen palvelumuotoiluprosessi (mukaillen Design Council 2021)

Tutkimus painottui tuplatimanttimallin vaiheisiin löydä, määritä ja kehitä.

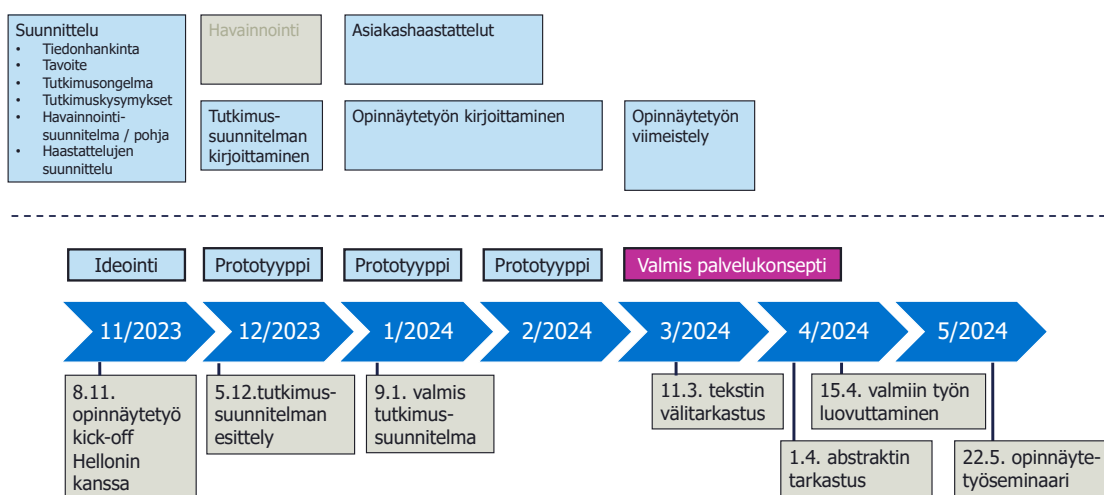
Tuota-vaiheessa tapahtuva ratkaisun kiteyttäminen, sisältäen testauksen, arvioinnin, viimeistelyn ja käyttöönoton, rajattiin jo työn alkuvaiheessa pois.

9.1 Aikataulu

Opinnäytetyön aihe vahvistui syksyllä 2023 ja kohdeyritys löytyi pian tämän jälkeen. Tiiviimpi yhteistyö kohdeyrityksen kanssa alkoi marraskuussa 2023,

jolloin järjestettiin kick-off palaveri, missä käytiin kohdeyrityksen kanssa aihepiiriä läpi, tutustuttiin kohdeyrityksen toimintamalleihin ja tehtiin suunnittelua.

Aikataulua lähdettiin suunnittelemaan siten, että ensin laadittiin korkean tason aikataulu tutkimuksen läpivientiin (kuva 26) ja myöhemmin tarkempi viikkotason aikataulu eri tehtäville. Työn etenemistä käytiin läpi viikkopalavereissa kohdeyrityksen kanssa. Kommunikointi kohdeyrityksen kanssa toteutettiin Slack-kanavan kautta, mikä mahdollisti vilkkaan ja jatkuvan keskustelun. Tässä ympäristössä pystyimme vaihtamaan mielipiteitä reaaliaikaisesti ja keskustelemaan tehokkaasti, mikä edesauttoi nopeaa tiedonvaihtoa ja ajatusten jakamista projektin edetessä.



Kuva 26. Opinnäytetyön aikataulu

Asiakasyritysten haastattelut toteutettiin tammi-helmikuussa 2024, ja niitä seurasi yhteiskehittämisen vaihe helmi-maaliskuussa. Koko prosessi pysyi tiukasti suunnitellussa aikataulussa, mikä mahdollisti useiden iteraatioiden läpiviemisen ennen lopullisen palvelukonseptin valmistumista huhtikuussa 2024. Tuotteistetun asiantuntijapalvelun kehittämisessä noudatettiin järjestelmällistä ja aikataulutettua lähestymistapaa, mikä osaltaan edesauttoi koko opinnäytetyön valmistumista puolen vuoden kuluessa.

9.2 Nykyinen toimintamalli kohdeyrityksessä

Kohdeyrityksen toimintaan tutustuttiin kick-offissa, viikkopalavereissa ja työpajoissa. Kohdeyrityksen nykyisen toimintamallin kuvaus perustuu kohdeyrityksen edustajien antamiin tietoihin.

Kohdeyrityksen asiakaskunta on jo pitkään ollut kiinnostunut asiakaskokemuksen systemaattisesta kehittämisestä ja johtamisesta, ja tällä saralla onkin toteutettu kehitysprojekteja jo vuosien ajan. Viimeisimpänä kiinnostuksena on noussut esiin asiakaspolkujen hallinta systemaattisen kehittämisen ja johtamisen lähestymistapana.

Kohdeyritys on toimittanut asiakkailleen asiantuntijapalveluita asiakaspolkujen hallintaan liittyen, mutta nämä palvelut eivät ole olleet täysin tuotteistettuja, vaan tarjottavaa palvelua on räätälöity asiakaskohtaisesti. Kohdeyritys on nähnyt tässä kehitysmahdollisuuksia ja pitää hyödyllisenä kehittää konkreettisia, tuotteistettuja palveluita, jotka keskittyvät nimenomaan asiakaspolkujen hallintaan. Tuotteistettujen palveluiden myötä kohdeyritys voi vastata kasvavaan kysyntään tarjoamalla asiakkailleen jäseneltyjä ja tehokkaita ratkaisuja asiakaspolkujen hallintaan.

Useimmat palvelumuotoilutoimistot eivät vielä tarjoa palveluita asiakaspolkujen hallintaan liittyen, joten tuotteistamisen myötä on mahdollista ottaa johtosema asiakaspolkujen hallinnan palveluissa, ainakin Suomen markkinoilla. Koska aihepiiri on kohtuullisen uusi, on myös erinomainen mahdollisuus muovata alan kehitystä ja luoda uusia standardeja asiakaskokemuksen kehittämisessä.

9.3 Löydä-vaiheen toteutus

Löydä-vaiheessa tavoitteena pyrittiin Koivisto ym. (2019, 44) mallin mukaan kokoamaan tietoa kohdeyrityksen liiketoiminnallisista tavoitteista ja asiakkaiden tarpeista. Tiedon kerääminen keskittyi asiakaspolkujen hallintaan liittyvien kokemuksiin ja tarpeisiin.

Tämän vaiheen alussa kartoitettiin kohdeyrityksen kanssa haastateltavia asiakasyrityksiä siten, että saataisiin haastateltavaksi yrityksiä, jotka ovat eri tasoilla asiakaspolkujen hyödyntämisessä. Kohdeyrityksen kanssa identifioitiin maturiteettitasoja asiakaspolkujen hallinnassa, jotta voitaisiin valita haastateltavia yrityksiä eri tasoilta. Tässä yhteydessä tarkasteltiin myös TheyDo (2023e) esittelemää viisitasoista maturiteettimallia, mutta se todettiin hieman

liian monitasoiseksi. Lopulta päädyttiin kohdeyrityksen kanssa kolmitasoiseen luokitteluun, jonka perusteella asiakasyrityksiä valittiin haastatteluihin:

1. **Matalan maturiteettitason yritykset:** Näille yrityksille on tunnusomaista, että asiakaskokemuksen strateginen merkitys on tunnustettu, mutta sen käytännön toteutus on vielä hakusessa. Yritykset kaipaavat selkeää suuntaa, työskentelytapoja ja työpohjia asiakaskokemuksen kehittämiseen. Työntekijöille tarvitaan perustason taitoja asiakaskokemuksen parantamiseen. Lisäksi asiakaspolkuja ei ole vielä laajasti otettu käyttöön, tai joissain tapauksissa tiimit ovat tehneet kokeiluja.
2. **Keskittason maturiteettitason yritykset:** Näille yrityksille on ominaista selkeästi määritelty asiakaskokemus osana strategiaa ja asetettu asiakaskokemuksen visio. Organisaatiossa on jo määritelty sisäinen terministö asiakaspolkujen kanssa työskentelyyn. Asiakasymmärrystä on kerätty ja asiakaspolkuja on mallinnettu. Asiakaspolut toimivat pääasiassa muotoilijoiden työkaluina. Polkuja työstetään vastaamaan tiettyjä tarpeita, mutta niitä ei vielä käytetä koko yrityksen laajuisesti.
3. **Korkean maturiteettitason yritykset:** Näille yrityksille on tunnusomaista laaja-alainen asiakaspolkujen mallinnus, jota toteutetaan itsenäisesti eri organisaation osissa. Tavoitteena näissä yrityksissä on määrittellä end-to-end -asiakaspolkuja, joita käytettäisiin koko organisaation laajuisesti organisaation läpi. Asiakaspolut nähdään johtamisen välineenä näissä yrityksissä, mutta johtamiskäytännöissä on vielä paljon kehitettävää. Selkeä johtamisen malli ja työkalut tarvitaan, jotta voidaan systemaattisesti kehittää asiakaskokemusta asiakaspolkujen kautta.

Haastateltavat henkilöt valittiin asiakasyrityksistä siten, että henkilöt ovat suoraan kytköksissä tutkittavaan ilmiöön tai heillä on syvällistä tietämystä aiheesta. Käytännössä haastateltavat henkilöt vastaavat yrityksessään asiakaskokemuksen kehittämisestä tai asiakaspoluista.

Haastatteluja tehtiin tammi-helmikuussa 2024 yhteensä 7 kappaletta. Haastatteluista löytyy lisätietoa liitteestä 1. Haastattelujen määrä koettiin riittäväksi, koska haastatteluissa alkoivat toistumaan samat asiat. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa katsotaan kerätyn riittävästi, kun uusista haastatteluista ei enää saada lisää merkittävää tietoa tutkimusaiheesta. Tällöin on saavutettu aineiston kylläntyminen eli saturaatio. Tutkimuksessa aineistonkeruun ja analyysin vaiheet vuorottelivat, mitä kautta voitiin arvioida, milloin aineisto oli riittävä. (Kananen 2015, 145–146; Tuomi & Sarajarvi 2018, 99.)

Teemahaastattelut noudattivat yhtenäistä perusrunkoa, joka suunniteltiin huolellisesti yhdessä kohdeyrityksen kanssa. Haastattelujen valmistelussa hyödynnettiin Bostelaar (2015) ohjetta, joka perustuu arvolupauskarttaan. Haastattelujen avulla pyrittiin saamaan syvällistä ymmärrystä haastateltavien kokemuksista ja näkemyksistä asiakaspolkujen hallintaan liittyen. Yksityiskohtaisemmalla tasolla pyrittiin ymmärtämään, mitä tehtäviä he haluavat saada tehdyksi, millaisia haasteita ja riskejä he kohtaavat tehtävien parissa sekä millaisia hyötyjä he tavoittelevat. Haastattelurunko löytyy liitteestä 1.

Haastattelun alussa käsiteltiin haastateltavan taustaa asiakaspolkujen hallinnassa ja siirryttiin sitten vähitellen tutkimuskysymyksen ydinteemaan. Tällaisella etenemisellä pyrittiin vähentämään haastateltavan epävarmuutta haastattelutilanteessa. Samalla tavoitteena oli välttää haastateltavaa kuormittamasta liiallisilla samankaltaisilla kysymyksillä. (Vilkkä 2015, luku 5.)

Kysymykset oli huolellisesti muotoiltu siten, että vastaajan ei ollut mahdollista vastata pelkästään "kyllä" tai "ei". Erityisesti kysymykset, jotka alkoivat esimerkiksi sanoilla "miten", "mihin" ja "mikä", on suunniteltu avaamaan keskustelua ja tuottamaan syvällisempää käsitystä ongelmasta. (Vilkkä 2015, luku 5.)

Teemahaastattelu edellyttää, että haastattelija tuntee haastateltavien tilanteen ja aihepiirin hyvin. Kohdeyritys antoi ennen haastatteluja asiakasyrityksistä lyhyen tilannekatsauksen, mikä auttoi hyvin saamaan haastattelut alkuun. Olin itse käynyt aihepiirin läpi perinpohjaisesti ja pystyin hyvin tekemään haastattelujen aikana tarkentavia kysymyksiä.

Haastateltaville toimitettiin haastattelun teemat ennen haastatteluja, mikä antoi heille mahdollisuuden valmistautua ja tuoda esille omia näkökulmiaan. Tämä käytäntö oli osaltaan suunniteltu lisäämään haastateltavien motivaatiota osallistua aktiivisesti tutkimukseen ja varmistamaan laadukkaita vastauksia haastattelutilanteessa.

Haastattelut toteutettiin Google Meet -haastatteluina, joiden kesto oli 1 tunti. Haastattelun kesto oli sopiva ja antoi mahdollisuuden käsitellä laajemmin erilaisia näkökulmia ja kokemuksia asiakaspolkujen hallinnasta. Haastattelun alussa kerrottiin käytännön asiat haastatteluun liittyen ja käytiin vielä läpi

haastatteluteemat. Sen jälkeen aloitettiin keskustelunomainen haastattelu, jossa käytiin teemat läpi. Haastatteluja ei tallennettu, mutta haastattelun aikana tehtiin muistiinpanoja, jotka kirjoitettiin puhtaaksi heti haastattelun päätyttyä.

Löydä-vaiheessa hyödynnettiin myös benchmarkingia ja pyrittiin löytämään tietoa, millaisia havaintoja muut toimijat ovat tehneet asiakaspolkujen hallinnasta. Benchmarkingissa tarkasteltiin Leppänen (2024a) ja Leppänen (2024b) löydöksiä asiakaspolkujen hallinnan haasteista ja hyödyistä, ja havaittiin että näissä toistuivat samat asiat kuin haastatteluissa.

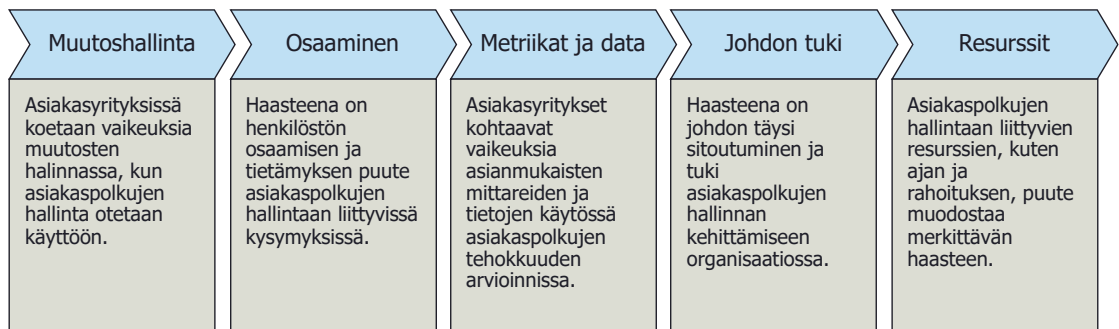
9.4 Määritä-vaiheen toteutus

Määritä-vaiheessa pyrittiin Koivisto ym. (2019, 45) mallin mukaan analysoidaan kerätty tieto ja tulkitsemaan se selkeään muotoon. Tämän vaiheen tavoitteena oli kiteyttää ongelma tai mahdollisuus.

Teemahaastattelun avulla kerätty aineisto on yleensä runsas, vaikka haastateltavia ei olisi kovin suurta joukkoa. Haastatteluaineiston käsittelyssä hyödynnettiin värikoodien avulla tehtävää teemoittelua. Tällä analyysimenetelmällä voitiin korostaa konkreettisen arvolupauksen muodostamisessa tarvittavia elementtejä. Värikoodien avulla saatiin eroteltua haastatteluaineistosta, mitä tehtäviä asiakas on suorittamassa, mitkä ovat mahdolliset esteet tehtävien suorittamiselle ja mitä hyötyjä asiakas hakee näissä tehtävissään. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 141–143.)

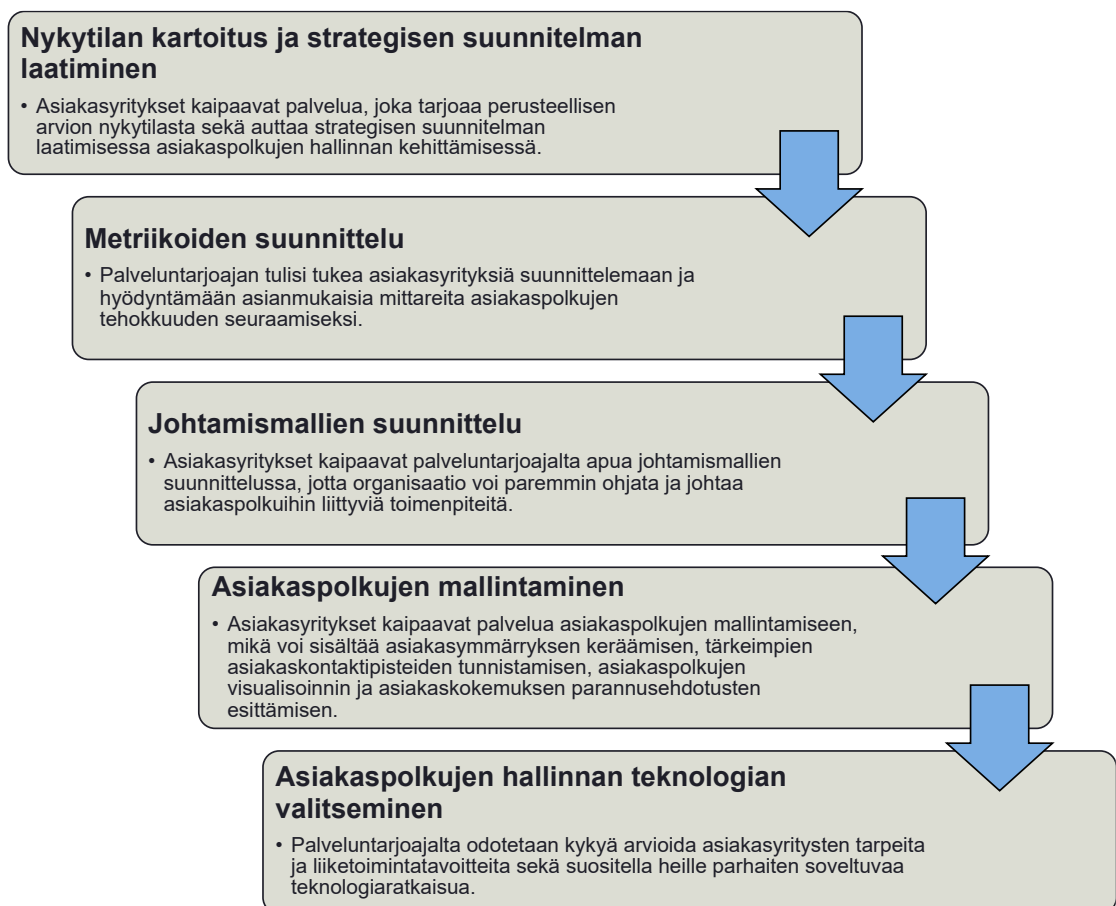
Tässä vaiheessa alettiin jo luomaan pohjaa arvolupauksen määrittelemiselle, mikä ohjasi prosessin seuraavia vaiheita. Värikoodauksen avulla aineistosta saatiin nousemaan esiin teemoittain ne asiat, jotka ovat olennaisia asiakasprofiilin muodostamisen kannalta. Tässä yhteydessä myös tutkittiin, mitkä näistä seikoista olivat merkittäviä asiakkaan näkökulmasta ja sen perusteella asetettiin ne tärkeysjärjestykseen osana asiakasprofiilia. Haastattelutulokset priorisoitiin ja jaettiin kolmeen osa-alueeseen asiakasnäkökulman pohjalta: asiakkaan työtehtävät, haasteet ja hyödyt. (Osterwalder ym. 2014, 20–21.)

Analyysin perusteella tunnistetut haastavimmat alueet asiakaspolkujen hallinnassa on tiivistetty kuvaan 27.



Kuva 27. Haastavimmat alueet asiakaspolkujen hallinnassa

Merkittävimmät palvelutarpeet on tiivistetty kuvaan 28.



Kuva 28. Merkittävimmät palvelutarpeet asiakaspolkujen hallinnassa

Asiakaspolkujen hallinnan haasteet ja palvelutarpeet on käyty tarkemmin läpi työn tulosten käsittelyssä kappaleessa 10.1. Näitä samoja asioita on käytetty myös arvolupauskartassa, joka löytyy liitteestä 2.

9.5 Kehitä-vaiheen toteutus

Kehitä-vaiheessa tehtiin Koivisto ym. (2019, 46) mallin mukaan ideointia, missä kehitettiin ratkaisumalleja ja konsepteja tunnistetun ongelman ratkaisemiseksi. Ideointityössä hyödynnettiin aiemmassa määrittelyvaiheessa kerättyä asiakasymmärrystä.

Oleellisena työkaluna tässä vaiheessa oli arvolupauskartta, joka ohjasi palvelun kehittämistä ja tuotteistamista. Arvolupauskartan oikean puolen määrittely aloitettiin määrittä-vaiheessa, jolloin määriteltiin asiakkaan työtehtävät, niiden tekemiseen liittyvät haasteet, ja työn tuloksista saatavat hyödyt.

Arvolupauskartan vasemmalle puolelle määriteltiin asiakkaan esteiden poistajia, eli miten voidaan poistaa tai vähentää asiakasta ärsyttäviä asioita, eli kipupisteitä tai pullonkauloja. Arvolupauskartan vasemmalle puolelle määriteltiin myös asiakkaan hyödyn tuottajia, eli miten voidaan tarjota asiakkaalle enemmän niitä asioita, joista hänelle on hyötyä, sekä miten voidaan helpottaa asiakkaan arkea. Arvolupauskartan avulla varmistettiin, että kehitystyö perustuu todelliseen ymmärrykseen asiakkaiden tarpeista ja tavoitteista. Arvolupauskarttaa työstettiin kohdeyrityksen kanssa työpajoissa ja lopputuloksena muodostunut arvolupauskartta löytyy liitteestä 2.

Ideointia tehtiin useammassa iteraatiossa ja palvelukonsepti kehittyi saadun palautteen perusteella. Ideoinnissa olivat mukana kohdeyrityksen eri sidosryhmät, kuten myynti ja palvelua toimittavat asiantuntijat. Ideoinnissa hyödynnettiin brainstormingia ja sallittiin alkuvaiheessa runsas ideoiden määrä. Myöhemmin ideoita arvioitiin ja valittiin ne, jotka herättävät eniten kiinnostusta.

Ideoinnissa hyödynnettiin myös benchmarkingia ja etsittiin tietoa palveluista, joita muut palveluntarjoajat ovat kehittäneet asiakaspolkujen hallintaan. Ongelmaksi muodostui se, että asiakaspolkujen hallinnan asiantuntijapalveluita ei vielä ole tarjolla tai yritykset eivät kerro niissä verkkosivuillaan. Conway (2023) tarjoamia asiakaspolkujen hallinnan palveluita tutkittiin benchmarkingissa ja niitä käytettiin ideoinnin apuna.

Conway (2023) tarjoaa useita asiantuntijapalveluita asiakaspolkujen hallinnan koulutukseen ja valmennukseen. Palvelutarjontaan kuuluu peruskoulutusten lisäksi valmennuksia yrityksen keskijohdolle ja ylimmälle johdolle. Keskijohdon valmennus sopii asiakaskokemuksesta tai tuotteista vastaaville johtajille, joille on tärkeää saada johdon hyväksyntä kehittämistyölle. Koulutuksessa autetaan luomaan vakuuttava esitys asiakaspolkujen hallinnasta yrityksen johdolle. Ylimmän johdon valmennuksessa työskennellään yksilöllisesti yrityksen johdon kanssa. Tämän valmennuksen tavoitteena on ymmärtää yrityksen ongelmat ja tavoitteet, ja tuoda tämän pohjalta esiin käytännöllisiä oivalluksia, pohdintoja ja lähestymistapoja, jotka voisivat lisätä vaikuttavuutta asiakaskokemuksen kehittämisessä asiakaspolkujen kautta.

Conway (2023) tarjoaa myös asiantuntijapalveluita asiakaspolkujen hallinnan pilotoinnin tukemiseen. Pilottihankkeen suunnittelussa työskennellään tiiviisti asiakasyrityksen pilottihankkeen vetäjän kanssa ja luodaan yhdessä suunnitelma pilottihankkeen läpivientiin siten, että pilotin avulla voidaan osoittaa asiakaspolkujen hallinnan takaisinmaksu (ROI). Pilottihankkeen päätyttyä kehitetään pilottihankkeen vetäjän kanssa esitysmateriaalia, jonka avulla käydään läpi pilottihankkeen tulokset yrityksen johdon kanssa. Näillä tuloksilla innostetaan johtoa ja sidosryhmiä asiakaspolkujen hallintaan. Pilotin läpivientiin voidaan sisällyttää tukipalveluita, kuten tiimikoulutustilaisuudet, asiakaspolkukehityksen konfigurointi, työpajojen fasilitointi, parhaiden käytäntöjen esittely, tavoitteiden asettaminen ja mittaaminen, muutoshallinnan suunnittelu sekä johdon esitykset.

Ideoinnissa kehitettiin useita prototyyppisiä asiakaspolkujen hallinnan asiantuntijapalveluita. Näitä prototyyppisiä käytiin työpajoissa läpi ja niitä kehitettiin palautteen perusteella eteenpäin. Ensimmäisten iteraatioiden tuloksena syntyi kolmiportainen tuoterakenne, joka sisälsi eri määrän palveluita (liite 4, iteraatio 1). Kun tätä porrastettua mallia käytiin läpi yhteiskehittämisen työpajoissa, nousi haasteena esiin asiakasyritysten erilainen maturiteettitaso asiakaspolkujen hallinnassa. Tämän jälkeen jatkoiteraatioissa lähdettiin ideoimaan modulaarisesta tuoterakennesta (liite 4, iteraatio 2), joka sisälsi joukon modulaarisia palveluita, joista asiakasyritykset voisivat valita omiin tarpeisiinsa parhaiten soveltuvat.

9.6 Tuota-vaiheen toteutus

Tuota-vaiheessa pyrittiin Koivisto ym. (2019, 46) mallin mukaan rajaamaan ja tunnistamaan syntyneistä ideoista sellaisia vaihtoehtoja, jotka vastaavat alussa määriteltyyn tutkimuskysymykseen sekä liiketoiminnallisiin tavoitteisiin. Palvelukonseptia testattiin työpajoissa sekä asiakkailta että kohdeyrityksen sisäisillä sidosryhmillä. Lisätietoja näistä työpajoista löytyy liitteestä 3.

Kehitä-vaiheen iteraatioiden perusteella päädyttiin siihen, että modulaarinen tuoterakenne vastaisi parhaiten asiakkaiden palvelutarpeisiin. Kohdeyritys voisi tarjota perustason moduuleja niille, jotka vasta tutustuvat palveluihin, ja edistyneempiä moduuleja niille, joilla on jo korkeampi maturiteetti. Tämä parantaisi asiakaskokemusta ja lisäisi asiakastytyvääisyyttä, kun asiakkaille voidaan valita juuri heille sopivat palvelut. Modulaarisen tuoterakenteen yhteydessä täytyy ottaa huomioon mahdolliset haasteet siinä, että myynnin pitää osata tarjota moduuleista sopiva kokonaisuus asiakkaalle.

Modulaarista tuoterakennetta käytiin läpi kohdeyrityksen työntekijöiden kanssa Hellon Skillshare -työpajassa, jossa saatiin vahvistusta rakenteelle ja hyviä kommentteja yksityiskohtiin liittyen. Sen jälkeen tuoterakennetta esiteltiin myyjille heille suunnatussa työpajassa, painottaen erityisesti myynnin näkökulmaa, ja saatiin hyödyllistä palautetta myynnillisiin asioihin. Isoimmaksi haasteeksi myynnin kannalta nousi asiakaspolkujen hallinnan konkreettisten liiketoimintahyötyjen perustelu asiakasyrityksille. Tämän haasteen ratkaisemiseksi kehitettiin myyntitiimille Powerpoint-esitysmateriaalia, jossa kuvailtiin yksityiskohtaisesti asiakaspolkujen hallinnan tarjoamia liiketoiminnallisia etuja.

Modulaarista tuoterakennetta esiteltiin myös samoille asiakasyrityksille, joita oli aikaisemmin haastateltu, ja heiltä kysyttiin, mitkä palvelut olisivat hyödyllisiä, mitkä palvelut eivät ole tarpeellisia ja mitä muita palveluita malliin voisi lisätä. Modulaarista lähestymistapaa muokattiin ja kehitettiin eteenpäin asiakasyrityksiltä saadun palautteen perusteella.

Asiakasyrityksiltä saadun palautteen perusteella päätettiin keskittyä ydinpalveluun ja karsia pois sellaiset palvelut, joille ei havaittu suurta tarvetta. Tämä tar-

kennusprosessi johti lopulta palvelukonseptiin, joka on suunniteltu ratkaisemaan asiakasyritysten ydinhaasteita asiakaspolkujen hallinnassa. Ydinpalvelun lisäksi määriteltiin tukipalveluita, joita asiakasyritykset pitivät hyödyllisinä.

Tuotteistetun palvelun käyttöönotto oli työtä aloitettaessa rajattu pois opinnäytetyön laajuudesta. Työ keskittyi asiakasymmärryksen keräämiseen ja konseptiehdotuksen tuottamiseen kohdeyritykselle. Tuotteistetun asiantuntijapalvelun viimeistely, käyttöönotto ja jatkokehittäminen eivät kuuluneet työn laajuuteen, vaan nämä tehtävät siirtyivät opinnäytetyön valmistumisen jälkeen kohdeyrityksen asiantuntijatiimille. Jatkokehittämistä on käsitelty kappaleessa 10.4.

10 OPINNÄYTETYÖN TULOSTEN TARKASTELU

Tässä luvussa esitellään työn tulokset, jotka perustuvat tiedonkeruuseen ja palvelumuotoiluprosessin mukaiseen kehittämiseen. Oleellisia tuloksia ovat yritysten haasteet ja palvelutarpeet asiakaspolkujen hallintaan liittyen. Nämä liittyvät tiiviisti alatutkimuskysymyksiin, jotka asetettiin kappaleessa 3.4.

10.1 Haastattelujen tulokset – yritysten haasteet

Tärkeänä löydöksenä opinnäytetyössä ovat yritysten haasteet asiakaspolkujen hallinnassa, joista keskeisimpiä ovat seuraavat:

Muutoshallinta:

Muutoshallinta muodostaa merkittävän esteen organisaation pyrkiessä muuttamaan asiakaskeskeiseksi, erityisesti kun otetaan huomioon myös asiakaspolkujen hallinta. Tämä vaativa transformaatio edellyttää mittavaa muutosjohtamisen prosessia, joka kohtaa organisaatiokulttuurin haasteita ja prosessien uudelleenmäärittelyä. Myös henkilöstö voi kokea vastarintaa uuden käytännön omaksumisessa. Uusi tapa työskennellä ja asiakaslähtöisen ajattelun integroiminen voi herättää epävarmuutta ja epä mukavuutta.

Osaaminen:

Osaamisen puute on keskeinen haaste organisaatioille. Heillä ei ole käsitystä, miten asiakaspolkujen hallinta kannattaisi ottaa käyttöön tai mitkä ovat parhaat käytännöt tähän toimintamallin hyödyntämisessä. Lisäksi sidosryhmillä

saattaa olla rajoitettu tietämys palvelumuotoilusta yleisesti, mikä vaikeuttaa prosessin kattavaa toteuttamista.

Metriikat ja data:

Metriikat ja niihin liittyvät datahaasteet muodostavat monitahoisen ongelman organisaatioille. Usein organisaatioilla on runsaasti hajallaan olevaa dataa eri järjestelmissä, mikä vaikeuttaa kokonaiskuvan hahmottamista. Tämä hajanaisuus luo ongelmia datan tehokkaassa yhdistämisessä yhdeksi koherentiksi kokonaisuudeksi.

Datan integrointi yhteen paikkaan voi osoittautua haasteelliseksi tehtäväksi, kun erilaiset järjestelmät käyttävät eri formaatteja ja standardeja. Integroinnin monimutkaisuus lisää työmäärää ja vaatii huolellista suunnittelua varmistaakseen, että integrointiprosessi on tehokas ja virheetön.

Lisäksi datan laatu on organisaatioissa usein ongelmallinen, mikä entisestään vaikeuttaa päätöksenteon luotettavuutta. Epätarkka tai virheellinen data voi vääristää saatuja tuloksia ja ohjata organisaation harhaan.

Oikeiden mittareiden valinta asiakaspoluille on yleensä vaikeaa. Kun organisaatiolla on monipuolinen tietomäärä eri järjestelmissä, mittareiden valinnassa on otettava huomioon sekä dataan liittyvät haasteet että ne mittarit, jotka tuovat merkityksellistä arvoa liiketoiminnan tavoitteiden kannalta. Tämä edellyttää huolellista analyysiä ja strategista näkemystä, jotta organisaatio voi hyödyntää olemassa olevaa dataa optimaalisesti asiakaspolkujen kehittämisessä.

Johdon tuki:

Johdon tuen saaminen osoittautuu haastavaksi asiakaspolkujen hallinnassa, erityisesti kun yrityksessä on samanaikaisesti käynnissä useita kilpailevia hankkeita. Resurssien ja huomion hajaantuessa eri projekteille, on vaikeaa tuoda esille asiakaslähtöisyyden ja asiakaspolkujen hallinnan keskeistä merkitystä muiden investointien rinnalla.

Kilpailevien hankkeiden olemassaolo luo kilpailutilanteen samojen resurssien ja johdon huomion kesken. Asiakaspolkujen hallinta joutuu taistelemaan asemastaan prioriteettien joukossa, ja investoinnin takaisinmaksun (ROI) selkeän

näytön puuttuminen tekee asiasta entistä monimutkaisemman. Ylimmän johdon vakuuttaminen ja sitouttaminen vaativat huolellista harkintaa ja kykyä osoittaa, miksi juuri asiakaspolkujen hallinnan huomioiminen on olennaista.

On huomattava, että palvelumuotoilu ja asiakaspolkujen hyödyntäminen eivät välttämättä ole johdolle tuttuja käsitteitä. Tämä lisää haasteita, kun yritetään selittää näiden käsitteiden strategista merkitystä. Johdon on ensin ymmärrettävä näiden käsitteiden perusperiaatteet ja niiden vaikutus liiketoimintaan ennen kuin ne voidaan ottaa mukaan päätöksentekoprosessiin. Tässä viestinnässä on tärkeä tuoda esille, miten asiakaspolut ja palvelumuotoilu voivat parantaa organisaation tehokkuutta ja asiakaskokemusta pitkällä aikavälillä.

Resurssit:

Resurssien puute asettaa konkreettisen haasteen toteutukselle. Asiakaspolkujen hallinta vaatii monipuolisesti resursseja, kuten aikaa polkujen mallintamiseen, ylläpitoon, mittareiden kehittämiseen, datan integrointiin ja muuhun tarvittavaan toimintaan. Uusien johtamiskäytäntöjen ja roolien määrittely, käyttöönotto sekä henkilöstön kouluttaminen edellyttävät resursseja, mikä saattaa asettaa haasteita organisaation budjetin ja henkilöstöresurssien suhteen.

Lisäksi asiakaspolkujen mallintaminen ja hierarkian määrittely ovat usein työläitä tehtäviä, vaativat huolellista suunnittelua ja usein monien sidosryhmien osallistumista. Asiakaspolkuja on myös ylläpidettävä jatkuvasti, mikä vaatii jatkuvaa huomiota ja työpanosta.

Metriikoiden laittaminen kuntoon on toinen vaativa osa-alue. Mittareiden suunnittelu, oikeiden mittareiden valinta ja datan hyödyntämisen suunnittelu vaativat tarkkaa harkintaa. Lisäksi datan laadun varmistaminen ja sen tuominen yhteen paikkaan integrointityönä edellyttävät merkittävää resurssipanostusta.

Asiakaspolkujen johtamisen suunnittelu vaatii merkittävää työtä ja panostusta useilta henkilöiltä. Asiakaspolkujen ohjausryhmän organisointi ja uusien roolien, kuten asiakaspoluista vastaavien henkilöiden tai tiimien, määrittely ovat työläitä prosesseja. Lisäksi asiakaspolkujen hallintaan liittyvien työkalujen valinta ja niiden käyttöönotto vaativat aikaa ja resursseja.

Koulutus on keskeinen osa asiakaspolkujen hallintaa, mutta samalla sekin on työläs tehtävä. Koulutusohjelmat tärkeimmille sidosryhmille ja koko henkilöstölle vaativat suunnittelua ja toteutusta, mikä lisää työmäärää ja resurssitarvetta organisaatiossa.

10.2 Haastattelujen tulokset – yritysten palvelutarpeet

Keskeisenä löydöksenä opinnäytetyössä ovat yritysten palvelutarpeet asiakaspolkujen hallintaan, joista tärkeimmät ovat:

Nykytilan kartoitus ja strategisen suunnitelman laatiminen:

Asiakasyrityksille on kasvava tarve palvelulle, joka tarjoaisi perusteellisen läpikäynnin heidän nykytilaansa asiakaskokemuksen kehittämiseksi ja asiakaspolkujen hallinnassa. Tämän palvelun avulla yritykset toivovat saavansa selkeyttä vahvuuksiinsa, heikkouksiinsa ja mahdollisiin kehityskohteisiin asiakaspolkujen hallinnassa.

Asiakasyritykset odottavat saavansa nykytilan kartoituksen pohjalta strategisen suunnitelman asiakaskokemuksen kehittämiseen, joka ohjaisi yritystä asiakaspolkujen hallinnan systemaattiseen ja vaiheittaiseen toteuttamiseen. Suunnitelman tulisi olla linjassa organisaation tavoitteiden kanssa ja tarjota konkreettisia toimenpiteitä asiakaspolkujen optimoimiseksi.

Asiakasyritykset odottavat palveluntarjoajalta syvällistä asiantuntemusta ja parhaita käytäntöjä asiakaspolkujen hallintaan. Palveluntarjoajien, joilla on monipuolinen kokemus eri asiakkaiden parissa työskentelystä, odotetaan tuovan mukanaan valmiita menetelmiä ja käytännönläheisiä ratkaisuja nykytilan arvioimiseksi. Asiakasyritykset korostavat tarvetta konkreettisille tuloksille ja suunnitelmille, jotka perustuvat todelliseen käytäntöön ja ovat osoittautuneet menestyksekkäiksi vastaavissa konteksteissa.

Metriikoiden suunnittelu:

Asiakasyrityksille on tärkeää saada palvelua, joka ratkaisee asiakaspolkujen hallinnan metriikoiden ja niihin liittyvien datahaasteiden monimutkaisen ongelman. Yritykset kaipaavat ratkaisua, joka hyödyntää olemassa olevaa dataa

optimaalisesti asiakaspolkujen kehittämisessä. Tämä edellyttää tarkkaa analyysiä ja strategista näkemystä.

Organisaatioilla on usein hajallaan olevaa dataa eri järjestelmissä, mikä vaikeuttaa kokonaiskuvan hahmottamista ja päätöksenteon. Datan integroiminen yhteen paikkaan on haasteellista eri formaattien ja standardien vuoksi. Lisäksi datan laatu saattaa olla ongelmallinen, mikä vaikeuttaa päätöksenteon luotettavuutta.

Johtamismallien suunnittelu:

Asiakasyritykset kaipaavat palvelua, joka kohdistuu asiakaspolkujen johtamismallien, roolien ja vastuiden suunnitteluun. Yritykset haluavat varmistaa, että organisaatio on optimaalisesti organisoitu tukemaan asiakaspolkujen hallintaa ja että johtamismallit tukevat tehokasta johtamista asiakaslähtöisyyden näkökulmasta.

Asiakaspolkujen mallintaminen:

Asiakasyrityksille on olennainen palveluntarve saada syvälinen ymmärrys asiakaspoluistaan sekä niiden vaikutuksesta asiakaskokemukseen ja liiketoiminnan tehokkuuteen. Tämä korostuu yrityksissä, joissa ei ole kattavia palvelumuotoilun resursseja. Tässä kontekstissa asiakaspolkujen mallintaminen tarjoaa ratkaisevaa tietoa, joka auttaa organisaatioita hahmottamaan kaikki asiakaskohtaukset ja -vaiheet kattavasti.

Palveluntarpeeseen sisältyy pyrkimys tunnistaa asiakaspolkujen vahvuudet, heikkoudet ja mahdolliset kipupisteet, erityisesti näihin liittyvien kosketuspisteiden kautta. Tämä vaatii perusteellista analyysiä, joka käsittelee asiakaskokemuksen eri näkökohtia ja vuorovaikutuskohtia. Lisäksi asiakaspolkujen mallintamiseen liittyy asiakaspalautteen ja datan syvälinen analysointi kosketuspisteissä. Näiden elementtien avulla voidaan laatia strategisia parannusehdotuksia, jotka ohjaavat organisaation toimia kohti parempaa asiakaslähtöisyyttä ja tehokkaampaa liiketoimintaa, ottaen huomioon eri kosketuspisteiden merkitys asiakaskokemuksessa.

Asiakasyrityksillä on myös tarvetta saada palvelua asiakaspolkujen hierarkian suunnitteluun, mikä tarkoittaa korkean tason asiakaspolun määrittelyä, joka

kattaa koko asiakkaan matkan yrityksen kanssa. Tämä voi sisältää vaiheita, kuten tietoisuuden luominen, hankinta, käyttöönotto ja jälkimarkkinointi. Korkean tason asiakaspolku voidaan edelleen jakaa yksittäisiin asiakaspolkuihin ja vaiheisiin. Tällainen kokonaisvaltainen näkemys mahdollistaa strategisten päätösten tekemisen, kun ymmärretään koko asiakaspolkujen verkosto ja niiden keskinäiset vaikutukset organisaation toimintaan. Hierarkian suunnittelun yhteydessä on hyödyllistä käydä läpi myös asiakasyrityksen taksonomia, eli asiakaspolkujen luokittelu, järjestäminen ja nimeäminen vakioidulla tavalla. Tämä auttaa luomaan yhtenäisen kehyksen polkujen hallinnalle.

Asiakaspolkujen hallinnan koulutus:

Asiakasyrityksille on tärkeää saada koulutusta asiakaspolkujen hallinnassa, koska he tunnistavat tarpeen vahvistaa organisaationsa osaamista tällä alueella.

Henkilöstön eri tasoilla työskentelevät henkilöt, kuten markkinointi-, myynti- ja asiakaspalvelutiimit, voivat hyötyä koulutuksesta, joka vahvistaa heidän kykyään ymmärtää asiakaspolkuja niiden hyötyjä. Lisäksi asiakaspolkujen hallinta voi vaatia organisaatiolta uudenlaista ajattelua ja toimintatapaa, joten koulutus auttaa henkilöstöä omaksumaan asiakaslähtöisen näkökulman ja sovelta-
maan sitä käytännössä.

Asiakaspolkujen hallinta on nopeasti kehittyvä aihepiiri, ja organisaatiot tarvitsevat koulutusta pysyäkseen ajan tasalla uusimmista trendeistä ja parhaista käytännöistä. Näin ollen asiakasyritykset kaipaavat palvelua, joka tarjoaa räätälöityä koulutusta heidän henkilöstölleen, kattaen perusteet, syventävän osaamisen ja käytännön sovellukset asiakaspolkujen hallinnassa.

"Train the trainer" -tyyppinen asiakaspolkujen hallinnan koulutus olisi sopiva asiakasyrityksille, joilla on hyvät resurssit henkilöstönsä kouluttamiseen. Tällaisessa koulutuksessa annettaisiin organisaation omille kouluttajille valmiudet kouluttaa organisaation sidosryhmiä asiakaspolkujen hallinnan periaatteista ja käytännöistä. Valmiit materiaalit asiakaspolkujen hallinnan "Train the trainer" -koulutukseen sisältäisivät koulutusaineiston, case-esimerkkejä, harjoituksia ja suunnitelman koulutuksen läpivientiin.

Asiakaspolkujen hallinnan teknologian valitseminen:

Asiakasyrityksille on tärkeää valita oikea teknologiaratkaisu asiakaspolkujen hallintaan. Nykyään työkaluihin on useita vaihtoehtoja, kuten TheyDo ja Smaply, ja nämä työkalut kehittyvät jatkuvasti. Myös whiteboard-tyyppiset työkalut, kuten Miro ja Mural, voivat olla hyviä vaihtoehtoja yrityksille, jotka ovat aloittamassa asiakaspolkujen hallintaa. Asiakasyritykset tunnistavat tarpeen pätevälle asiantuntijapalvelulle tässä valintaprosessissa.

Palveluntarjoajalta odotetaan kykyä arvioida asiakasyritysten tarpeita ja liiketoimintatavoitteita sekä suositella heille parhaiten soveltuvaa teknologiaratkaisua. Asiantuntijan tehtävä on ymmärtää kunkin työkalun vahvuudet ja heikoudet sekä vertailla niitä asiakasyrityksen erityistarpeisiin. Näin varmistetaan, että valittu teknologiaratkaisu tukee tehokkaasti asiakaspolkujen suunnittelua, analysointia ja optimointia.

Lisäksi palveluntarjoajalta odotetaan kykyä tarjota ohjausta valitun teknologian käyttöönotossa. Tämä varmistaa, että organisaatio osaa hyödyntää valitun työkalun täydessä potentiaalissaan ja integroida sen saumattomasti osaksi asiakaspolkujen hallinnan prosesseja. Tavoitteena on, että teknologiaratkaisu ei ole ainoastaan hankinta, vaan se toimii monipuolisena alustana asiakaslähitöisen liiketoiminnan kehittämisessä.

Asiakasyritykset eivät haastatteluissa maininneet palvelutarpeita liittyen tekoälyn hyödyntämiseen asiakaspolkujen hallinnassa. Voidaan olettaa, että tämä osa-alue nousee lähivuosina tärkeäksi palvelutarpeeksi, kun työkalujen tekoälyominaisuudet kehittyvät.

10.3 Tuotteistettu asiantuntijapalvelu asiakaspolkujen hallintaan

Lopullinen palvelukonsepti muotoutui palvelumuotoiluprosessin tuota-vaiheessa, joka kuvattiin kappaleessa 9.6.

Palvelukonseptissa korostettiin ensisijaisesti ydinpalvelua, joka vastaa asiakkaan perustarpeisiin ja tarjoaa keskeisen arvon. Käsitys ydinpalvelusta perustui haastatteluihin, joilla saatiin kerättyä syvällistä asiakasymmärrystä. Ydinpalvelu määriteltiin arvolupauskartan avulla siten, että se vastaa tehokkaasti

asiakkaiden keskeisiin tarpeisiin, odotuksiin ja prioriteetteihin. Kehittämisprosessin edetessä oli selvää, että **nykytilan kartoitus ja strategisen suunnitelman laatiminen** on ydinpalvelu.

Lisäksi tuotteistuksen yhteydessä arvioitiin, miten tukipalvelut voivat täydentää ydinpalvelua parhaalla mahdollisella tavalla. Tavoitteena oli luoda kokonaisuus, jossa jokainen palvelukomponentti tukevat toisiaan saumattomasti ja yhdessä ne muodostavat vahvan arvolutupauksen asiakkaille. Tuotteistuksen strategiana on siis keskittyä olennaiseen ja asiakkaille juuri ne palvelut, jotka todella parantavat heidän kokemustaan ja vastaavat heidän tarpeisiinsa.

Tuotteistamisen lopputuloksena saavutettiin yksinkertainen ja selkeä palvelukonsepti, joka on helposti ymmärrettävissä asiakkaille ja kohdeyrityksen sisäisille sidosryhmille. Modulaarisen lähestymistavan avulla voidaan tarjota asiakkaille joustava ja räätälöitävissä oleva palvelukokonaisuus, joka vastaa heidän tarpeisiinsa.

10.4 Jatkokehittäminen

Kohdeyritys on palvelumuotoilualan yritys, joten heillä on hyvät mahdollisuudet hyödyntää omia menetelmiään palvelunsa jatkuvaan kehittämiseen. Asiantuntijapalveluiden kehittäminen voidaan nähdä jatkuvana prosessina, joka ei virallisesti ole koskaan valmis. Tällaisessa syklisessä etenemisessä seurataan jatkuvasti, että palvelu vastaa asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin ja odotuksiin.

Jatkuva markkinointi ja brändin vahvistaminen ovat keskeisiä elementtejä, kun kohdeyritys pyrkii laajentamaan palvelun vaikuttavuutta ja houkuttelevuutta entistä laajemmalle asiakaskunnalle. Tämä voi sisältää blogikirjoituksia, omien asiakastapahtumien järjestämistä ja osallistumista alan tapahtumiin.

Painoarvo palvelun jatkokehittämisessä on asiakaspalautteen tarkalla analysoinnilla, erityisesti uuden palvelun käyttöönoton alkuvaiheessa. Tavoitteena on tunnistaa ja korjata mahdolliset epäkohdat välittömästi, jotta palvelun va-

kiinnuttaminen ei vaikuttaisi negatiivisesti asiakkaiden kokemukseen. Kohdeyrityksen omat menetelmät ja työkalut ovat tässä jatkuvassa kehittämisessä arvokkaita resursseja.

Suosittelua strategia palveluiden jatkotuotteistamiseen on kehittää ydinpalvelua ja sen jälkeen tukipalveluita. Tässä suositellaan harkittua ja vaiheittaista lähestymistapaa. On tärkeää tunnistaa ydinpalvelun keskeiset ominaisuudet ja asiakasarvo ennen tukipalveluiden lisäämistä. Kun tukipalveluita lisätään vähitellen, voidaan varmistaa, että ne täydentävät ja parantavat ydinpalvelua. Tukipalveluiden pitäisi tarjota lisäarvoa asiakkaille ilman, että ydinpalvelun yhtenäisyys ja keskeiset piirteet häiriintyvät. Jatkuvaa asiakaspalautetta ja seuranta tarvitaan, jotta varmistetaan tukipalveluiden soveltuvuus asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin.

11 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan yleisesti validiteetin ja reliabiliteetin näkökulmasta. Validiteetin osalta tarkastellaan, vastaavatko tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset sen alkuperäisiä tarkoituksia. Validiteettiä jaetaan yleisesti sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäinen validiteetti koskee tulkintojen ja käsitteiden tarkkuutta, kun taas ulkoinen validiteetti kuvaa tulosten sovellettavuutta muihin vastaaviin tilanteisiin eli niiden yleistettävyyttä. Reliabiliteetilla puolestaan arvioidaan, ovatko tutkimuksen tulokset toistettavissa ja luotettavia. Tämä tarkoittaa, että tutkimuksen tulokset ovat johdonmukaisia ja vakaita, ja että saman tutkimuksen tekeminen uudelleen antaisi samankaltaisia tuloksia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160.)

Tutkimuksen validiteetti pyrittiin takaamaan huolellisella suunnittelulla sekä selkeästi muotoilluilla ja tarkasti rajatuilla aihepiireillä teemahaastattelussa. Näin varmistettiin, että haastattelut keskittyivät juuri niihin aiheisiin, joita tutkimuksessa oli tarkoitus tutkia.

Tutkimuksen reliabiliteetti otettiin huomioon lähdeaineiston valinnassa. Lähdeaineiston kerääminen lähti siitä, että aineiston olisi linjassa käsittekartan ja viitekehysten kanssa. Lähdeaineisto valittiin siten, että se olisi mahdollisimman

uskottavaa, riippumatonta, luotettavaa ja ajantasaista. Haasteena asiakaspolkujen hallintaan liittyvän lähdeaineiston suhteen oli se, että tutkittava ilmiö on uusi, ja lähdeaineistoa oli vain vähän saatavilla. Aineiston uskottavuus varmistettiin sillä, että valittiin aineistoa tunnetuilta alan toimijoilta. Riippumattomuuteen kiinnitettiin huomiota siten, että tarkasteltiin kriittisesti toimijoiden omia intressejä ja sidonnaisuuksia. Luotettavuus varmistettiin siten, että pyrittiin valitsemaan aineistoa akateemisista julkaisuista, tutkimuslaitoksilta tai viranomaisilta. Ajantasaisuus on asiakaspolkujen hallinnan lähdeaineistossa erityisen tärkeätä, koska ilmiö on uusi. Käytetyissä internet-lähteissä varmistettiin, että aineisto vastasi nykyistä tietoa aiheesta. Lähteitä on määrällisesti riittävästi ja tietoa on hankittu sekä kotimaisista että ulkomaisista lähteistä.

Tutkimuksen reliabiliteettia tuki tarkka dokumentointi koko tutkimuksen ajan. Haastattelut, niiden yhteenvedot ja muut opinnäytetyön materiaalit tallennettiin Google Driveen, mistä ne jaettiin kohdeyrityksen kanssa. Ilman riittävää dokumentointia tuloksista, menetelmistä ja tietolähteistä ulkopuolisen arvioijan on mahdotonta arvioida tutkimuksen reliabiliteettia. Laadullisessa tutkimuksessa opinnäytetyön tekijän valinnat ja rehellisyys ovat keskeisiä tekijöitä luotettavuuden varmistamisessa (Vilka 2015, 196).

Tutkimuksen reliabiliteettia lisättiin myös antamalla opinnäytetyö luettavaksi ja kommentoitavaksi kohdeyritykselle ennen lopullista työn palautusta, jolloin yritys pystyi tarkastamaan työn tulokset ja varmistamaan niiden luotettavuuden.

Tutkimuksen eettisyys huomioitiin noudattamalla hyvää tieteellistä käytäntöä ja tutkimusetiikkaa. Haastateltaville kerrottiin haastattelun käytännöistä, anonymiteetistä sekä opinnäytetyön kulusta ja sen tarkoituksesta, kun heidän suostumustaan haastatteluun kysyttiin. Nämä asiat kerrattiin vielä itse haastattelun alussa. Google Meet -haastatteluja ei tallennettu, vaan muistiinpanot tehtiin manuaalisesti. Haastateltavien anonymiteetti säilyi koko prosessin ajan, eikä aineistossa mainittu heidän nimiään tai muita henkilöllisyystietoja.

12 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä oli: *Mistä palveluista koostuu tuotetettu asiantuntijapalvelu asiakaspolkujen hallintaan?* Alatutkimuskysymyksinä

olivat: *Mitkä ovat tyypilliset haasteet asiakaspolkujen hallinnassa? Mitkä ovat tyypilliset palvelutarpeet asiakaspolkujen hallintaan liittyen?* Näitä kysymyksiä lähdettiin selvittämään käyttäjäymmärryksen, benchmarkingin ja arvolupauskartan avulla. Tekemistä ohjasi palvelumuotoiluprosessi, joka oli avainasemassa onnistuneessa asiantuntijapalvelun tuotteistamisessa.

Palvelumuotoilun tuplatimanttimalli mahdollisti systemaattisen lähestymistavan ja ohjasi tuotteistamistyötä, mikä näkyi myönteisesti lopputuloksessa. Iteratiivinen ja osallistava prosessi, jossa eteneminen tapahtuu vaiheittain ja jokaisen vaiheen jälkeen tarkastellaan tilannetta, auttoi tunnistamaan oikeat ongelmat.

Tuotteistaminen eteni vaiheiden löydä, määritä, kehitä ja tuota kautta kohti lopputulosta. **Löydä**-vaiheessa aloitettiin syvällisen asiakasymmärryksen muodostamisella asiakasyritysten haastatteluiden kautta. Tavoitteena oli tunnistaa asiakkaiden suorittamat tehtävät, haasteet ja tarpeet. Haastattelujen kautta ymmärrettiin paremmin asiakasyritysten tilannetta asiakaskokemuksen kehittämiseksi. **Määritä**-vaiheessa haastatteluaineisto analysoitiin ja tulkittiin selkeään muotoon. Aineisto järjestettiin teema-alueittain hyödyntäen arvolupauskarttaa, jotta laaja aineisto saatiin paremmin ymmärrettävään muotoon.

Tämän vaiheen päätteeksi saatiin ymmärrys, että suurimpia haasteita asiakaspolkujen hallinnassa olivat **muutoshallinta, osaaminen, metriikat ja data, johdon tuki ja resurssit**.

Merkittävimpiä palvelutarpeita olivat **nykytilan kartoitus ja strategisen suunnitelman laatiminen, metriikoiden suunnittelu, johtamismallien suunnittelu, asiakaspolkujen mallintaminen, asiakaspolkujen hallinnan koulutus ja asiakaspolkujen hallinnan teknologian valitseminen**.

Kehitä-vaiheessa kehitettiin useita ratkaisumalleja tunnistetun ongelman ratkaisemiseksi. Tässä vaiheessa pyrittiin käyttämään luovuutta kohdeyrityksen henkilöstön kanssa innovatiivisten ratkaisujen löytämiseen asiakaspolkujen hallintaan. Prototyyppeiden avulla visualisoitiin ja testattiin ideoita, ja saatu palaute ohjasi kehitysprosessia. Useiden iteraatioiden jälkeen alkoi vähitellen

muodostua modulaarinen palvelukonsepti. Arvolupauskartan avulla varmistettiin, että kehitettävät palvelut olivat linjassa asiakasarvon ja odotusten kanssa.

Tuota-vaiheessa modulaarista palvelukonseptia kehitettiin selkeäksi kuvaukseksi, joka välittää arvolupauksen tehokkaasti asiakkaille. Ydinpalveluksi identifioidiin **nykytilan kartoitus ja strategisen suunnitelman laatiminen**, minkä lisäksi palvelukonseptiin kuuluu tukipalveluita. Uuden toimintamallin käyttöönottoa ei tapahtunut työn aikana, koska se oli rajattu pois työn laajuudesta. Tämä vaihe siirtyy työn valmistuttua kohdeyrityksen asiantuntijatiimille, jossa uuden mallin käyttöönotto voidaan toteuttaa palvelumuotoiluprosessia mukailten ja kohdeyrityksen omia parhaita käytäntöjä hyödyntämällä.

Yhteenvedona tutkimuksesta voidaan sanoa, että asetettuihin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset. Tuotteistettu asiantuntijapalvelu asiakaspolkujen hallintaan keskittyi ydinpalveluun, jossa kartoitetaan asiakkaan nykytila ja laaditaan suunnitelma jatkoa varten.

Asiakashaastatteluissa kävi myös selväksi, että asiakaspolkujen hallintaan liittyville palveluille olisi merkittävää kysyntää. Benchmarkingin avulla selvisi, että tällä hetkellä vastaavia palveluita on tarjolla hyvin vähän tai niitä ei ainakaan markkinoida aktiivisesti. Lisäksi valmiita ohjeistuksia on saatavilla vain rajallisesti. Voidaan olettaa, että jatkossa aiheesta kirjoitetaan kirjoja, tehdään tutkimuksia ja valmiita ohjeistuksia. Vuonna 2024 käynnistyy kirjan ”This is Journey Management” kirjoittaminen yhteiskehittämisen menetelmiä hyödyntäen ja voidaan olettaa, että tämä tulee olemaan keskeinen perusteos asiakaspolkujen hallintaan (Stickdorn & Schneider 2023).

Asiakashaastatteluissa kävi myös ilmi, että yritykset eivät vielä ole kovin pitkällä asiakaspolkujen hallinnan hyödyntämisessä. On kuitenkin havaittavissa, että yritykset ovat yhä enenevässä määrin kiinnostuneita tästä toimintamallista ja sen soveltamisesta omassa liiketoiminnassaan. Asiantuntijapalveluilla on selkeä potentiaali vastata asiakastarpeisiin ja nostaa palveluiden vaikuttavuutta. Tämä heijastaa laajempaa suuntausta kohti asiakaslähtöisempää lähestymistapaa liiketoiminnassa, missä pyritään parempaan ymmärrykseen asiakkaiden tarpeista ja odotuksista.

13 POHDINTA

Tässä kappaleessa pohditaan tutkimusta eri näkökulmista ja ehdotetaan aiheita jatkotutkimukselle.

13.1 Haastattelujen pohdinta

Samat aihepiirit nousivat esille kaikissa asiakasyritysten haastatteluissa. Merkittävänä erottavana tekijänä nousi esiin se, kuinka paljon yrityksessä on palvelumuotoilun resursseja. Yrityksissä, joissa on palvelumuotoilun osaamista, oli palvelutarpeita liittyen valmiisiin ohjeistuksiin ja materiaaleihin, jotka antaisivat heille mahdollisuuden itsenäisesti käynnistää ja toteuttaa tarvittavia toimenpiteitä.

Niissä yrityksissä, joissa omat resurssit palvelumuotoilussa ovat vähäiset tai olemattomat, nousi vahvasti esille tarve palveluntarjoajan aktiivisemmalle roolille. Nämä yritykset kaipasivat ulkopuolista asiantuntijuutta suorittamaan useita tehtäviä puolestaan, erityisesti asiakaspolkujen mallintamiseen ja henkilöstön kouluttamiseen liittyen. Tällä tavoin ne voisivat hyödyntää palveluntarjoajan valmiita menetelmiä ja osaamista, mikä auttaisi organisaatioita etenemään tehokkaasti ja tuloksellisesti asiakaslähtöisen kehityksen polulla.

13.2 Asiakaspolkujen hallinnan pohdinta

Asiakaspolkujen hallintaan syventyminen oli kokonaisuudessaan sekä mielenkiintoinen että haastava prosessi. Erityisen kiehtovaksi teeman teki sen jatkuva kehitys ja dynaamisuus, mikä loi pohjan opinnäytetyöni ajankohtaisuudelle ja merkitykselle liiketoiminnan kehittämisessä.

Haasteita toi kuitenkin useampikin näkökulma. Tutkimusmateriaalin puute oli ilmeinen haaste, mikä teki aiheeseen perehtymisestä työläämpää. Asiakaspolkujen hallinta on vielä suhteellisen uusi tutkimuskohde, ja luotettavaa tietoa on saatavilla rajallisesti.

Terminologian epävakaus lisäsi haasteita tutkimuksen eri vaiheissa. Asiakaspolkujen hallinnan kenttä on vielä suhteellisen nuori, ja sen myötä käsitteiden

ja termien vakiintumattomuus tuli esiin voimakkaasti. Esimerkiksi englanninkielisissä termeissä oli yleisesti käytössä ”journey management”, ”journey ops” tai ”journey map ops”. Tiedustelin terminologiaa Marc Stickdornilta ja muilta alan johtavilta asiantuntijoilta, ja näyttäisi siltä, että ”journey management” on jatkossa yleisimmin käytetty termi. Alan sisällä käytetyt termit ja niiden merkitykset siis vaihtelivat paljon, ja samat käsitteet saatettiin tulkita eri tavoin eri lähteissä. Tämä toi mukanaan tarpeen tehdä tietoisia valintoja käytettävistä termeistä ja määritelmistä. Opinnäytetyössä on välttämätöntä olla johdonmukainen valituissa termeissä ja selittää niiden käyttökonteksti selvästi, jotta lukija voisi ymmärtää tutkimuksen viitekehyksen ja tulokset. Termit muodostivat siten oman haasteensa, joka korosti tarvetta yhtenäisemmälle käsitteistölle tulevaisuudessa.

Asiakaspolkujen rooli palvelumuotoilussa sekä suunnittelutiimien työkaluina on tunnustettu laajasti. Asiakaspolut tarjoavat arvokasta näkemystä siitä, miten asiakkaat vuorovaikuttavat palvelujen kanssa eri vaiheissa, ja auttavat muotoilemaan kohdennetumpia, asiakaslähtöisempiä ratkaisuja. Kuitenkin, kun puhutaan asiakaspolkujen asemasta yritysten strategisessa suunnittelussa, niiden merkitys jää usein vähäiseksi.

Tällä hetkellä vain harvat yritykset ovat ottaneet asiakaspolkujen hallintaa käyttöön kokonaisvaltaisesti, ja aiheeseen liittyen on edelleen vähän tarjolla tietoa ja menestystarinoita. Jotta asiakaspolkujen hallinta saavuttaisi vahvemman aseman strategisella tasolla, yritysten on laajennettava näkemystään asiakaspolkujen merkityksestä ja roolista yrityksen menestyksessä. Tämä edellyttää kulttuurista muutosta, jossa asiakaspolkujen jatkuva parantaminen ei ole irrallaan yrityksen liiketoiminnasta, vaan niiden ymmärrys nähdään keskeisenä osana yrityksen strategiaa.

Asiakaspolkujen hallinnan strateginen merkitys voisi korostua, jos sitä tarkasteltaisiin osana laajempaa asiakaskokemuksen hallintaa. Asiakaspolkujen hallinta on operatiivinen lähestymistapa, joka keskittyy asiakaspolkuihin ja kosketuspisteisiin, kun taas asiakaskokemuksen hallinta on strateginen lähestymistapa, joka pyrkii kehittämään asiakaskokemusta kokonaisvaltaisesti. Yhdistämällä nämä kaksi näkökulmaa, voitaisiin rakentaa kattava kehys, joka auttaisi yrityksiä luomaan merkityksellisiä ja arvokkaita asiakaskokemuksia.

Jatkossa asiakaspolkujen hallinnan suosio voi kasvaa merkittävästi, kun alalla kerätään ja jaetaan enemmän parhaita käytäntöjä ja menestystarinoita. Dokumentoimalla ja analysoimalla, miten tietyt yritykset ovat onnistuneet hyödyntämään asiakaspolkujen hallintaa strategisena välineenä liiketoiminnassaan, voidaan tarjota konkreettisia esimerkkejä ja malleja, jotka inspiroivat muita organisaatioita seuraamaan esimerkkiä.

13.3 Asiakaspolkujen hallinnan työkalujen pohdinta

Yksi erittäin mielenkiintoinen huomio haastatteluista oli, että haastatellut asiakasyritykset eivät maininneet työkaluihin liittyviä ongelmia. Yrityksissä tunnistetaan, että whiteboard-työkalut eivät ole ihanteellinen ratkaisu asiakaspolkujen hallintaan, mutta parempia vaihtoehtoja ei ole vielä löydetty. Haastattelujeni tulokset ovat hyvin linjassa Helouani (2021) tutkimuksen kanssa, jossa todettiin, että digitaalisilla työkaluilla on merkittävä rooli asiakaskokemuksen kehittämisessä, mutta useat yritykset eivät ole löytäneet sopivia teknologioita tähän tarkoitukseen.

Haastatteluissa tuli usein esille, että asiakaspolkujen hallinnassa työkalut eivät ole tällä hetkellä etusijalla. Voidaan kuitenkin olettaa, että jatkossa työkalujen ja niiden tarjoamien integrointien merkitys nousee tärkeämmäksi tekijäksi. Helouani (2021) tutkimuksessa todetaan, että asiakaspolkujen hallinnan työkaluja toimittavilla yrityksillä on hyviä mahdollisuuksia kehittää helppokäyttöisiä ja edullisia ratkaisuja yrityksille. Future Market Insights (2022) tutkimuksen mukaan näiden työkalujen markkina kasvaa kymmenen vuoden aikana 10,7 miljardista dollareista 48,5 miljardiin dollariin.

Haastattelujen perusteella useimmat yritykset käyttävät asiakaspolkujen hallintaan whiteboard-työkaluja, kuten Miro tai Mural. Monille yrityksille on todennäköisesti hyödyllistä aloittaa asiakaspolkujen hallinta käyttämällä ensin näitä yksinkertaisia työkaluja. Tämä antaa mahdollisuuden saada nopea yleiskuva ja testata käytännössä, miten asiakaspolkujen hallinta voisi tuoda heille lisäarvoa. Käytännön kokeilun myötä organisaatio voi ymmärtää paremmin tarpeitaan ja vaatimuksiaan asiakaspolkujen hallinnan suhteen.

Kun organisaatio on ottanut asiakaspolkujen hallinnan perusteet käyttöön, on mahdollista harkita asiakaspolkujen hallinnan työkaluja, kuten TheyDo tai Smaply. Nämä työkalut tarjoavat tehokkaampia ominaisuuksia, kuten metriikoiden hyödyntäminen asiakaspoluilla ja integrointimahdollisuudet muihin järjestelmiin. Näiden edistyneempien työkalujen käyttöönotto voi tarjota pitkällä aikavälillä parempia mahdollisuuksia syventyä ja optimoida asiakaspolkujen hallintaa organisaatiossa.

Työkalujen integrointimahdollisuudet ovat vielä puutteelliset, mikä vaikeuttaa asiakaskokemuksen mittaamista ja analysointia asiakaspoluilla. Puutteet asiakaskokemukseen liittyvän datan integraatioissa tuntuvat yllättäviltä, koska asiakaspolkujen mittareilla on keskeinen rooli asiakaspolkujen hallinnassa. Ne tarjoavat organisaatiolle reaaliaikaisen tai lähes reaaliaikaisen näkymän asiakaspolun "terveydentilaan". Integroimalla dataa eri järjestelmistä, kuten web-analytiikasta, CRM:stä ja muista liiketoimintajärjestelmistä, voidaan koota kattava kuva asiakaskokemuksesta. Tätä kautta organisaatiot voivat seurata asiakaspolkujen suorituskykyä, tunnistaa pullonkauloja ja havaita mahdollisia ongelmakohtia. Näin organisaatiot voivat tehdä tietoon perustuvia päätöksiä, kehittää palveluitaan ja reagoida nopeasti muuttuviin asiakastarpeisiin.

Generatiivinen tekoäly tuo merkittäviä mahdollisuuksia asiakaspolkujen hallinnan työkaluihin ja on todennäköisesti avainasemassa monien työvaiheiden tehostamisessa. Tekoälyn hyödyntäminen asiakaspolkujen hallinnassa on vielä varhaisessa vaiheessa, mutta kehitys on käynnissä. Muutamat työkalut ovat jo toteuttaneet tekoälyominaisuuksia, jotka mahdollistavat asiakaspolkujen automaattisen tuottamisen analysoimalla suuria data-aineistoja. Tämä avaa uusia mahdollisuuksia yrityksille ymmärtää ja palvella asiakkaitaan entistä tehokkaammin, vaikka käytännön sovellukset ja niiden käytettävyys vaihtelevat vielä toistaiseksi.

On mahdollista, että generatiivinen tekoäly voi jatkossa auttaa asiakasymmärryksen keräämisessä. Esimerkiksi tekoälypohjaiset chatbotit voisivat esittää kysymyksiä asiakkaille ja kerätä tietoa asiakkaan tarpeista, mieltymyksistä ja kokemuksista. Tekoäly pystyy myös analysoimaan ja tiivistämään haastattelutietoja paljon nopeammin kuin perinteiset menetelmät. Jo tällä hetkellä tekoäly

voi automaattisesti luoda visualisointeja asiakaspoluista eri datalähteiden perusteella, mikä auttaa organisaatiota hahmottamaan ja ymmärtämään asiakaspolkujen kokonaiskuvaa.

Voidaan olettaa, että jatkossa tekoälyn hyödyt nousevat esiin erityisesti suurien tietomäärien analysoinnissa. Tekoäly voi analysoida suuria määriä asiakasdataa ja havaita asiakaspolkujen kriittisiä kohtia, joissa asiakkaat kohtaavat haasteita tai joutuvat odottamaan liian kauan. Kun tekoäly tunnistaa nämä pullonkaulat, se voi ehdottaa parannustoimenpiteitä asiakaspolkujen optimoimiseksi. Tekoälypohjaiset analyysityökalut voivat myös ennustaa asiakkaiden toimintaa ja käyttäytymistä eri vaiheissa asiakaspoluilla, mikä auttaa organisaatiota mukauttamaan palveluitaan paremmin asiakastarpeisiin.

Tekoälyn tarjoamat valmiit ehdotukset voisivat helpottaa asiakaspolkujen johtamista, sillä organisaatio saa tarkat suositukset toimenpiteistä, joilla voidaan parantaa asiakaskokemusta ja vähentää kitkaa asiakaspoluissa. Tämä tekee asiakaspolkujen hallinnasta systemaattisempaa ja datalähtöisempää, mikä johtaa parempiin tuloksiin ja tehokkaampaan liiketoimintaan.

13.4 Tuotteistamisen ja palvelumuotoiluprosessin pohdinta

Tuotteistamisen näkökulma toi mukaan oman työlään, mutta antoisan elementtinsä. Palvelumuotoilu sopi tuotteistamiseen hyvin, koska palvelumuotoilun lähestymistapa auttoi ymmärtämään asiakaskokemusta syvällisemmin ja suunnittelemaan asiakastarpeita vastaavia palveluita.

Toisaalta palvelumuotoiluprosessin hyödyntäminen tuotteistuksessa toi esiin haasteita, erityisesti kun tarkastellaan prosessin aikaa vievää luonnetta. Asiakkaan tarpeiden syvälinen ymmärtäminen vaatii aikaa intensiiviselle tutkimukselle ja vuorovaikutukselle asiakkaiden kanssa. Tämä voi hidastaa prosessia, etenkin kun on tarpeen varmistaa, että kerätty tieto on laadukasta ja luotettavaa. Tämä voi muodostua esteeksi tiukassa aikataulussa toimiville organisaatioille.

Palvelumuotoilu korostaa monialaista yhteistyötä, mikä on ehdottoman tärkeää laadukkaan lopputuloksen kannalta. Monivaiheinen prosessi vaatii usein

monen eri osapuolen panosta ja sitoutumista, mikä voi olla haastavaa, kun kaikilla on rajoitettu aika käytettävissään. Kokousten ja työpajojen järjestäminen vaatii paljon vaivaa aikataulujen yhteensovittamisessa. Myös palvelumuotoiluprosessin mukainen iterointi ja testaus vaativat aikaa. Prosessin tehokkuus saattaa kärsiä, jos ei ole riittävästi aikaa käydä läpi useita iteraatioita ja kokeiluja, mikä on olennainen osa muotoiluajattelua.

Pääsin opinnäytetyön myötä syventämään palveluiden tuotteistamisen osaamistani, mikä on ollut osa ammatillista taustaani usean vuoden ajan. Aikaisemmin olen tuotteistanut palveluita perinteisellä prosessilla, joka on jaettu selkeisiin vaiheisiin, kuten suunnittelu, toteutus ja käyttöönotto. Perinteisessä tuotteistamisprosessissa asiakaslähtöisyyteen ja yhteiskehittämiseen ei kiinnitetä riittävästi huomiota. Palvelumuotoiluprosessin soveltaminen asiantuntija-palveluiden tuotteistamisessa voi tuntua työläältä, mutta sen avulla voidaan varmistua siitä, että tuotteistettu palvelu vastaa hyvin asiakkaiden tarpeisiin. Asiakkaiden mukaan ottaminen prosessiin ei ainoastaan varmista, että palvelu vastaa heidän tarpeitaan, vaan myös edistää sitoutumista ja omistajuutta palvelua kohtaan. Kun asiakkaat kokevat olevansa osa palvelun kehittämistä, heidän sitoutumisensa lisääntyy merkittävästi, mikä luo vahvemman yhteyden tuotteistettuun palveluun.

Kokonaisuutena palvelumuotoiluprosessin hyödyntäminen tuotteistamisessa on muuttanut tapani lähestyä tuotteistamista. Olen innostunut ja motivoitunut hyödyntämään palvelumuotoilun periaatteita entistä laajemmin tulevaisuuden projekteissani. Olen vakuuttunut siitä, että palvelumuotoilun soveltaminen erilaisiin tehtäviin parantaa työn tuloksellisuutta ja asiakaslähtöisyyttä, olipa kyse sitten millaisesta roolista tahansa.

13.5 Muu pohdinta ja mahdolliset aiheet jatkotutkimukselle

Opinnäytetyöprosessin noin puolen vuoden aikana sain tilaisuuden osallistua useisiin tapahtumiin ja kansainvälisiin webinaareihin, joissa pääsin keskustelemaan asiakaspolkujen hallintaan liittyvistä kysymyksistä alan huippuasiantuntijoiden kanssa. Nämä tapahtumat tarjosivat erinomaisen tilaisuuden laajentaa näkökulmaani palvelumuotoilusta ja syventää ymmärrystäni opinnäytetyön aiheesta.

Lisäksi osallistuin aktiivisesti LinkedIn-yhteisöpalvelun keskusteluihin, joissa käytiin vilkasta vuoropuhelua asiakaspolkujen hallinnasta. Tämä digitaalinen foorumi tarjosi mahdollisuuden vaihtaa ajatuksia ja näkemyksiä muiden asiantuntijoiden kanssa ympäri maailman. Osallistuin myös TheyDo:n järjestämän ”The Journey Management Community” keskusteluihin kansainvälisessä Slack-ryhmässä. Nämä keskustelut liittyivät läheisesti opinnäytetyöni aihepiiriin, ja sain niistä arvokasta tietoa, joka rikasti opinnäytetyöni sisältöä, ja auttoi minua näkemään aiheen monipuolisemmin.

Asiakaspolkujen hallinnan tutkimuksen jatkotutkimusmahdollisuudet ovat monipuolisia ja voivat syventää ymmärrystä asiakaspolkujen hallinnan roolista ja tehokkuudesta liiketoimintaympäristöissä. Koska asiakaspolkujen hallinta on suhteellisen uusi aihepiiri, siinä riittää runsaasti tutkittavaa useista eri näkökulmista.

Yksi mielenkiintoinen tutkimusaihe voisi olla asiakaspolkujen johtamisen kehittäminen organisaatiossa. Tutkimuksessa voitaisiin syventyä erilaisiin johtamismalleihin, jotka edistävät asiakaskeskeistä organisaatiokulttuuria ja lähtevät liikkeelle asiakaspoluista. Tutkimuksessa olisi hyödyllistä tarkastella organisaatiokulttuurin roolia ja kehittää johtamiskäytäntöjä siten, että asiakaspolut ovat toiminnan keskiössä. Tavoitteena olisi tunnistaa parhaat käytännöt ja johtamismallit, joilla varmistetaan asiakaslähtöinen toiminta kaikilla organisaation tasoilla.

Toisena tutkimuskohteena voisi olla generatiivisen tekoälyn hyödyntäminen asiakaspolkujen hallinnassa. Tutkimuksessa voitaisiin selvittää, millaisia mahdollisuuksia tekoälyllä on avustaa haastatteluiden tekemisessä ja analysoinnissa. Tekoälyn avulla voitaisiin automatisoida osa haastatteluprosessista, kuten haastattelujen suunnittelu, toteutus ja datan kerääminen. Lisäksi tekoäly voisi auttaa analysoimaan ja jäsentämään suuria määriä haastatteluaineistoa nopeasti ja tarkasti, jolloin saataisiin syvällistä ja luotettavaa asiakasymmärrystä. Tutkimuksessa voitaisiin myös selvittää, miten tekoäly voi tunnistaa ja analysoida asiakaspolkujen pullonkauloja tai ongelmakohtia sekä ehdottaa au-

tomaattisia parannuksia. Tavoitteena olisi ymmärtää, miten tekoäly voi tehostaa asiakaspolkujen johtamista ja optimoida asiakaskokemusta entistä paremmin.

LÄHTEET

- Anttila, P. 2014. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. Metodix. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/> [viitattu 20.2.2024].
- Bostelaar, K. 2015. A quick guide to asking good customer questions. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.strategyzer.com/library/a-quick-guide-for-asking-good-customer-questions> [viitattu 9.3.2024].
- Chiu, M., & Daigler, J. 2019. How to Prevent Customer Journey Maps From Becoming Wall Art. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.gartner.com/document/3942174> [viitattu 1.3.2024].
- Conway, S. 2023. Adventures in Journey Management - Services. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://simonconway.substack.com/s/services> [viitattu 27.2.2024].
- cxomni 2024. Customer Journey Analytics - Analyze the impact of your customer interactions across all touchpoints. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://cxomni.net/en/customer-journey-analytics/> [viitattu 1.3.2024].
- De Keyser, A., Verleye, K., Lemon, K. N., Keiningham, T. L., & Klaus, P. (2020). Moving the Customer Experience Field Forward: Introducing the Touchpoints, Context, Qualities (TCQ) Nomenclature. *Journal of Service Research, Vol. 23, Issue 4, 433–455*. Saatavissa: <https://doi.org/10.1177/1094670520928390> [viitattu 9.3.2024].
- Design Council 2021. The Double Diamond. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/the-double-diamond/> [viitattu 20.2.2024].
- Duffy, W. 2024. From Customer-Centric Mandate to Journey-Centric Culture. *Touchpoint Vol. 14 No.3 Service Design Implementation*. Saatavissa: <https://www.service-design-network.org/touchpoint/touchpoint-vol14-no3-service-design-implementation/tp-14-3-from-customer-centric-mandate-to-journey-centric-culture> [viitattu 19.3.2024].
- Eficode 2021. Palvelumuotoilun ABC – mitä jokaisen tulisi tietää palvelumuotoilusta. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.eficode.com/fi/blog/palvelumuotoilun-abc> [viitattu 14.4.2024].
- Filenius, M. 2015 Digitaalinen asiakaskokemus. Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Future Market Insights 2022. Customer Journey Mapping Software Market. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.futuremarketinsights.com/reports/customer-journey-mapping-software-market> [viitattu 1.3.2024].
- Gerdt, B. & Eskelinen, S. 2018. Digiajan asiakaskokemus oppia kansainvälisiltä huipuilta. Helsinki: Alma Talent.

Gerdt, B. & Korhonen, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus työkalupakki. Helsinki: Talentum.

Grönroos, C. 2015. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 5. painos. Helsinki: Talentum.

Helouani, W. 2021. How Can Firms Effectively Use Technology in Customer Journey Management. *Technology Innovation Management Review* 11(7/8): 33–47. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://timreview.ca/article/1455> [viitattu 20.2.2024].

Hellon 2024. Hellon | Enabling New Horizons. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://hellon.com/> [viitattu 14.3.2024].

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. 4. painos. Helsinki: Tekes. E-kirja. Saatavissa: https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua.pdf [viitattu 20.2.2024].

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas – näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kaplan K. 2022. How Much Time Does It Take to Create a Journey Map? WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.nngroup.com/articles/journey-map-how-much-time/> [viitattu 1.3.2024].

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

Korhonen, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy.

Kuusela, H. & Rintamäki T. 2002. Arvoa tuottava asiointikokemus: hyödyt ja uhraukset henkilökohtaisen ja sähköisen asioinnin kehittämisessä. Tampere: Tampere University Press. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:951-44-5475-8> [viitattu 31.3.2024].

Kähkönen, S. 2021. Asiakaskokemuksen opas. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.puheet.com/blogi/asiakaskokemuksen-opas> [viitattu 20.2.2024].

Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut. Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY.

Lemon, K. & Verhoef, P. 2016. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of marketing* 80, 69–96. PDF-dokumentti.

Saatavissa: https://www.academia.edu/37765393/Understanding_Customer_Experience_Throughout_the_Customer_Journey [viitattu 20.2.2024].

Leppänen, A. 2024a. JourneyOps — palvelumuotoilun uusi suunta, osa 2. Saatavissa: <https://annileppanen.medium.com/journeyops-palvelumuotoilun-uusi-suunta-osa-2-b94a744de51c> [viitattu 15.4.2024].

Leppänen, A. 2024b. JourneyOps — palvelumuotoilun uusi suunta, osa 3. Saatavissa: <https://annileppanen.medium.com/journeyops-palvelumuotoilun-uusi-suunta-osa-3-c1c80ae83565> [viitattu 26.3.2024].

Löytänä, J. & Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi: Rohkeus + Rakkaus = Raha. Helsinki: Talentum.

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

Milkymap 2024. Journey Management Platform. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://milkymap.com/cx-platform/> [viitattu 1.3.2024].

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Papadacos, P., Bernarda, G. & Smith, A. 2014. Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want. Hoboken: John Wiley & Sons.

Parantainen, J. 2007. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Helsinki: Talentum.

Parantainen, J. 2013. Tuotepäällikön pelastuspakkaus. Liettua: BALTO Print.

Rusthollkarhu, S., Toukola, S., Aarikka-Stenroos, L., & Mahlamäki, T. 2022. Managing B2B customer journeys in digital era: Four management activities with artificial intelligence-empowered tools. *Industrial Marketing Management Vol. 104*, 241–257. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.04.014> [viitattu 1.3.2024].

Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus. Miksi, mitä, miten? Jyväskylä: Docendo.

Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. 2. painos. Porvoo: WSOY

Sipilä, J. 1999. Asiantuntijapalvelujen markkinointi. 3. painos. Porvoo: WSOY.

Smaply 2024. Solutions - Integrations. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://helpdesk.smaply.com/support/solutions/folders/22000176138> [viitattu 1.3.2024].

Rainer, K. 2022. What is Customer Journey Management and how to get started? WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.smaply.com/blog/customer-journey-management> [viitattu 20.2.2024].

Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M. & Schneider, J. 2018. This is Service Design Doing. USA: O'Reilly Media, Inc.

Stickdorn, M. & Schneider, J. 2021. This is Service Design Thinking: Basics, Tools, Cases. 9. painos. Amsterdam: BIS Publishers.

Stickdorn, M. & Schneider, J. 2023. This is Journey Management. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.thisisjourneymanagement.com/> [viitattu 10.3.2024].

Tasanen, P. 2019. Mitä integraatio, rajapinta ja api tarkoittavat? WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://valjas.fi/opi/blogi/mita-integraatio-rajapinta-ja-api-tarkoittavat/> [viitattu 22.3.2024]

TheyDo 2023a. Creating and managing your Taxonomy. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.theydo.com/guides/creating-and-managing-your-taxonomy> [viitattu 7.4.2024].

TheyDo 2023b. Integrations - Connect your favorite tools to TheyDo. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.theydo.com/integrations> [viitattu 1.3.2024].

TheyDo 2023c. Intro to the Journey Management workflow. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.theydo.com/start/intro-to-the-journey-management-workflow> [viitattu 31.3.2024].

TheyDo 2023d. Journey AI. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.theydo.com/ai> [viitattu 6.4.2024].

TheyDo 2023e. Master Journey Management - The 5 levels of customer journey management explained. E-kirja. Saatavissa: <https://www.theydo.com/journey-framework/download-ebook> [viitattu 21.2.2024].

TheyDo 2023f. The ROI of Journey Management. E-kirja. Saatavissa: <https://www.theydo.com/journey-framework/download-roi-report-summary> [viitattu 20.2.2024].

TheyDo 2023g. Using Goals to create Opportunity-Solution trees. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.theydo.com/methodology/Using-Goals-to-create-Opportunity-Solution-trees> [viitattu 1.3.2024].

Tilastokeskus 2023. Suomi lukuina: kansantalous. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_kansantalous.html [viitattu 5.3.2024].

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen, M.H., Valtanen, J. & Martinsuo, M. 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja: Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen. Helsinki: Aalto yliopisto. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-6218-1> [viitattu 20.2.2024].

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. E-kirja. Helsinki: Talentum Media Oy.

UXPressia 2024. Integrations - Find out how you can integrate UXPressia with other platforms. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://help.uxpressia.com/en/collections/318522-integrations> [viitattu 1.3.2024].

Vaajakallio, K. & Mattelmäki, T. 2011. Yhteissuunnittelu ja palveluiden ideointi. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedonhankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vollmer, F. 2022. From journey mapping towards journey management – the evolution of a key design management tool. *The 23rd dmi: Academic Design Management Conference Proceedings*. 254–264. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.dmi.org/page/ADMC2022Proceedings> [viitattu 20.2.2024].

Vuorinen, T. & Huikkola, T. 2023. Strategiakirja: 25 työkalua. Helsinki: Alma Talent.

Watermark Consulting 2019. 2019 Customer Experience ROI Study. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://watermarkconsult.net/wp-content/uploads/2019/01/Watermark-Consulting-2019-Customer-Experience-ROI-Study.pdf> [viitattu 1.3.2024].

KUVALUETTELO

Kaikki kuvat ovat opinnäytetyön tekijän, ellei toisin mainita.

Kuva 1. Asiakaskokemuksen vaikutus yrityksen suorituskykyyn. Watermark Consulting 2019. Watermark Consulting 2019 Customer Experience ROI Study. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://watermarkconsult.net/wp-content/uploads/2019/01/Watermark-Consulting-2019-Customer-Experience-ROI-Study.pdf> [viitattu 1.3.2024].

Kuva 2. Opinnäytetyön rakenne.

Kuva 3. Käsitekartta: asiantuntijapalvelun tuotteistaminen.

Kuva 4. Käsitekartta: asiakaspolkujen hallinta.

Kuva 5. Viitekehys.

Kuva 6. Toimintatutkimuksen vaiheet. Mukailen Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.

Kuva 7. Benchmarking-prosessi. Mukailen Vuorinen, T. & Huikkola, T. 2023. Strategiakirja: 25 työkalua. Helsinki: Alma Talent.

Kuva 8. Asiakkaan kokema arvo. Kuusela, H. & Rintamäki T. 2002. Arvoa tuottava asiointikokemus: hyödyt ja uhraukset henkilökohtaisen ja sähköisen asioinnin kehittämisessä. Tampere: Tampere University Press. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:951-44-5475-8> [viitattu 31.3.2024].

Kuva 9. Arvolupauskartta. Strategyzer 2024. The Value Proposition Canvas. Saatavissa: <https://www.strategyzer.com/library/the-value-proposition-canvas> [viitattu 27.3.2023].

Kuva 10. Tuulaniemen palvelumuotoiluprosessi. Mukailen Tuulaniemi 2011. Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. E-kirja. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kuva 11. Stickdornin ja Scheiderin palvelumuotoiluprosessi. Mukailen Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M. & Schneider, J. 2018. This is Service Design Doing. USA: O'Reilly Media, Inc.

Kuva 12. TheyDo:n triplatimanttimalli. Mukailen TheyDo 2023. Intro to the Journey Management workflow. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.theydo.com/start/intro-to-the-journey-management-workflow> [viitattu 31.3.2024].

Kuva 13. Design Councilin tuplatimanttimalli. Mukailen Design Council 2021. The Double Diamond. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.design-council.org.uk/our-resources/the-double-diamond/> [viitattu 11.4.2024].

Kuva 14. Ongelmat, joita asiakaspolkujen hallinta ratkaisee. Leppänen, A. 2024. JourneyOps — palvelumuotoilun uusi suunta, osa 3. Saatavissa:

<https://annileppanen.medium.com/journeyops-palvelumuotoilun-uusi-suunta-osa-3-c1c80ae83565> [viitattu 26.3.2024].

Kuva 15. Asiakaspolkujen hallinnan hyödyt. Leppänen, A. 2024. JourneyOps — palvelumuotoilun uusi suunta, osa 3. Saatavissa: <https://annileppanen.medium.com/journeyops-palvelumuotoilun-uusi-suunta-osa-3-c1c80ae83565> [viitattu 26.3.2024].

Kuva 16. Asiakaspolkujen hallinta ja sen hyödyt. Duffy, W. 2024. From Customer-Centric Mandate to Journey-Centric Culture. *Touchpoint Vol.14 No.3 Service Design Implementation*. Saatavissa: <https://www.service-design-network.org/touchpoint/touchpoint-vol14-no3-service-design-implementation/tp-14-3-from-customer-centric-mandate-to-journey-centric-culture> [viitattu 19.3.2024]

Kuva 17. Asiakaspolkujen hallinnan hyödyt. TheyDo 2023. The ROI of Journey Management. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.theydo.com/journey-framework/download-roi-report-summary> [viitattu 20.2.2024].

Kuva 18. Esimerkkejä asiakaspoluilla käytettävistä mittareista. Boberg, M. 2024. CX Dashboard: Transforming CX management part 3. Examples of Key customer journeys and their related set of metrics. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.linkedin.com/pulse/cx-dashboard-transforming-management-part-3-marion-boberg-5smtf> [viitattu 20.2.2024].

Kuva 19. Asiakaspolkujen hallinnan maturiteettitasot. TheyDo 2023. Master Journey Management - The 5 levels of customer journey management explained. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.theydo.com/journey-framework/download-ebook> [viitattu 21.2.2024].

Kuva 20. Asiakaspolkujen hallinnan käyttöönotto. Vollmer, F. 2022. From journey mapping towards journey management – the evolution of a key design management tool. *The 23rd dmi: Academic Design Management Conference Proceedings*. 254–264. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.dmi.org/page/ADMC2022Proceedings> [viitattu 20.2.2024].

Kuva 21. Asiakaspolkujen hallinnan taksonomia. TheyDo 2023. TheyDo 2023a. Creating and managing your Taxonomy. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.theydo.com/guides/creating-and-managing-your-taxonomy> [viitattu 7.4.2024].

Kuva 22. We created a blueprint of the Airbnb experience and used it to improve our service end-to-end. Chesky B. 2023. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://twitter.com/bchesky/status/1654137863007612930?s=46&t=klJygKLXesDml2L3gDokgg> [viitattu 10.4.2024].

Kuva 23. Asiakasdatan lähteitä. Weber W., Schubert U., Langner H. 2023. Playbook: Introduction of a holistic Journey Management Framework. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://cxomni.net/en/playbook/> [viitattu 11.4.2024]

Kuva 24. Asiakaspolun mallintamiseen kuluva aika. Kaplan K. 2022. How Much Time Does It Take to Create a Journey Map? WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.nngroup.com/articles/journey-map-how-much-time/> [viitattu 6.4.2024].

Kuva 25. Tutkimuksen palvelumuotoiluprosessi. Mukaillen Design Council 2021. The Double Diamond. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/the-double-diamond/> [viitattu 11.4.2024].

Kuva 26. Opinnäytetyön aikataulu.

Kuva 27. Haastavimmat alueet asiakaspolkujen hallinnassa.

Kuva 28. Merkittävimmät palvelutarpeet asiakaspolkujen hallinnassa.

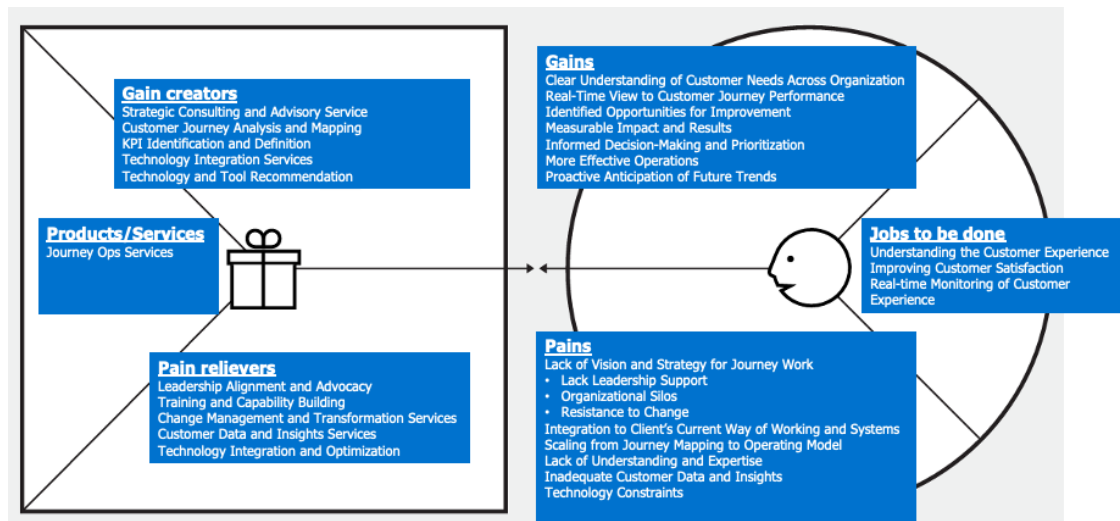
Liite 1. Haastattelurunko ja haastattelut**Haastattelurunko:**

Kysymys	Teema
1	Mikä on yrityksen nykytila asiakaspolkujen hallinnassa?
2	Mitä hyötyjä yritys tavoittelee asiakaspolkujen hallinnalla?
3	Mitä haasteita yrityksellä on asiakaspolkujen hallinnassa?
4	Millaiset asiantuntijapalvelut auttaisivat yritystä asiakaspolkujen hallinnassa?

Haastattelut:

Haastattelu	Pvm	Yrityksen toimiala	Haastateltavan rooli
1	27.12.2023	Tietoliikennepalvelut	Asiakasymmärryksen ja tarjoomanhallinnan johtaja
2	8.1.2024	Konsultointipalvelut	Asiakaspolkujen hallintapäällikkö
3	10.1.2024	Elektroniikka	Asiakaskokemuksen johtaja
4	19.1.2024	Energiapalvelut	Palvelumuotoilun päällikkö
5	22.1.2024	Järjestöt, yhdistykset ja säätiöt	Markkinointi- ja viestintäjohtaja
6	9.2.2024	Tietoliikennepalvelut	Asiakaskokemuksen päällikkö
7	14.2.2024	Rahoitus	Kokenut käyttäjäkokemussuunnittelija

Liite 2. Arvolupauskartta



Liite 3. Työpajat

Työpaja	Pvm	Agenda
1	8.11.2023	Palveluiden alustava ideointityöpaja kohdeyrityksen kanssa
2	17.1.2024	Palveluiden ideointityöpaja kohdeyrityksen kanssa hyödyntäen arvolupauskarttaa
3	22.1.2024	Palvelukonseptin prototyypin esittely asiakkaalle ja palautteen kerääminen
4	9.2.2024	Palvelukonseptin prototyypin esittely asiakkaalle ja palautteen kerääminen
5	14.2.2024	Palvelukonseptin prototyypin esittely asiakkaalle ja palautteen kerääminen
6	16.2.2024	Palvelukonseptin prototyypin esittely Skillshare-työpajassa kohdeyrityksen henkilöstölle
7	12.3.2024	Palvelukonseptin prototyypin esittely kohdeyrityksen myynnille

Liite 4. Prototyypit

Iteraatio 1:

JOURNEY OPS PACKAGES

	Free	Starter Package (2 months)	Professional Package (3-6 months)	Enterprise Package (6-12 months)
JOURNEY OPS	Free offering for learning more about Journey Ops and its capabilities	Baseline offering for evaluating identify opportunities for growth and development.	Foundational offering for journey mapping services.	Top tier offering for Journey Ops services, including journey mapping, metrics and management.
Training, pre-study & planning				
Journey Ops basics	X	X	X	X
Maturity assessment		X	X	X
Strategic and roadmap planning		X	X	X
Implementation				
Journey mapping			X	X
Journey metrics				X
Journey management				X
Service governance meetings			Bi-weekly	Weekly
Service Designer support			1 day / week for journey mapping	2 days / week for journey mapping, metrics and mgmt
Strategist support				1 day / week

Iteraatio 2:

<h1>JOURNEY OPS SERVICES MENU</h1>	<p>STARTER</p> <ul style="list-style-type: none"> • Journey Ops Inspiration Session • Journey Ops Basics Training • Current State Assessment and Roadmap Planning <p>MAIN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Journey Mapping • Journey Metrics Definition • Governance and Roles Planning • Technology Proof-of-Concept <p>EXTRA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Continuous Support for Journey Work
--	--