

**Strategisen asiakaskokemuksen  
operatiivinen johtaminen palvelumuotoilulla  
Case Hilla Group**

Tanja Seppänen  
Pro gradu -tutkielma  
Palvelumuotoilun monialainen maisteriohjelma  
Lapin yliopisto  
Kevät 2024

## Lapin yliopisto

Tiedekunta: Taiteiden tiedekunta

Työn nimi: Strategisen asiakaskokemuksen operatiivinen johtaminen palvelumuotoilulla:

Case Hilla Group

Tekijä: Seppänen, Tanja

Koulutusohjelma/oppiaine: Palvelumuotoilun monialainen maisteriohjelma

Työn laji: Pro gradu -tutkielma

Sivumäärä, liitteiden lukumäärä: 53 (2)

Vuosi: 2024

### Tiivistelmä:

Asiakaskokemuksesta on tullut laaja-alaisesti käytetty termi liiketoiminnassa ja organisaatioiden strategioissa. Yhä useammat organisaatiot pyrkivät parantamaan asiakaskokemustaan eri keinoin sekä kilpailemaan sen kautta liiketoiminnan kentällä. Asiakaskokemuksen muotoiluun löytyy lukuisia menetelmiä ja työkaluja, mutta mitä asiakaskokemuksen operatiivinen johtaminen ja kehittämisen johtaminen vaativat organisaation näkökulmasta?

Tutkielman tarkoituksena oli selvittää palvelumuotoilun menetelmien toimivuutta asiakaskokemuksen ymmärryksen lisäämisessä sekä asiakaskokemuksen operatiivisen johtamisessa organisaation näkökulmasta. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu strategisesta asiakaskokemuksesta, asiakaskokemuksen kehittämisestä ja operatiivisesta johtamisesta sekä palvelumuotoilusta. Tutkimus on toteutettu toiminallisena tapaustutkimuksena, jonka kohteena oli media-alalla toimivan organisaation kuluttajaliiketoiminnan tiimi. Tutkimus on laadullinen tutkimus ja sen aineistonkeruumenetelminä on toiminut havainnointi ja kysely. Tutkimuksen yhteydessä on hyödynnetty palvelumuotoilun menetelmistä asiakaspolkua ja Service blueprintia työpajoissa. Tutkimuksen johtopäätökset olivat, että palvelumuotoilun menetelmät lisäävät kokonaisvaltaista ymmärrystä asiakaskokemuksesta ja sen muodostumisesta, ja että niitä voidaan hyödyntää asiakaskokemuksen kehittämisessä sekä operatiivisessa johtamisessa osana kokonaisuutta. Tutkimuksen tulokset osoittavat palvelumuotoilun menetelmien visuaalisuuden ja osallistavan työskentelytavan tukevan asiakaskokemuksen johtamista organisaation näkökulmasta.

Avainsanat: strateginen asiakaskokemus, asiakaskokemuksen operatiivinen johtaminen, palvelumuotoilu, asiakaspolku, service blueprint

## **University of Lapland**

Faculty: Faculty of Art and Design

The title of the pro gradu thesis: Customer experience management through service design:

Case Hilla Group

Author: Seppänen, Tanja

Degree programme / subject: Master's Program in Service Design

The type of work: Pro gradu -thesis

Number of pages, number of appendix: 53 (2)

Year: 2024

### Summary:

Customer experience has become a widely used term in business and organizational strategies. Organizations are striving to improve their customer experience through various means and compete in the business field through it. There are variety of methods and tools for designing customer experience, but what does operational management and development management of customer experience require from organisational perspective?

The purpose of this thesis was to investigate the effectiveness of service design methods in increasing understanding of customer experience and in operational management of customer experience from organisational perspective. The theoretical framework of the study consists of strategic customer experience, customer experience development and operational management, and service design. The research was conducted as a operational case study, focusing on the consumer business team of an organization operating in the media industry. The research is qualitative, and the data collection methods included observation and survey. Service design methods such as customer journey and Service blueprint were utilized in workshops during the research. The conclusions of the study were that service design methods increase a holistic understanding of the customer experience and how it is shaped, and that they can be used in customer experience development and operational management as part of a holistic approach. The results of the study show that the visuality and participatory approach of service design methods support customer experience management from an organisational perspective.

Key words: strategic customer experience, customer experience management, service design, customer journey, service blueprint

# Sisällysluettelo

---

1.	JOHDANTO .....	1
2.	ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMINEN JA PALVELUMUOTOILU .....	4
2.1.	Asiakaskokemuksen johtaminen.....	4
2.1.1.	Asiakaskokemus ja sen rakentuminen .....	5
2.1.2.	Asiakaskokemuksen operatiivinen johtaminen.....	8
2.2.	Palvelumuotoilu ja sen menetelmät osana asiakaskokemuksen johtamista .....	10
2.2.1.	Asiakaspolku .....	12
2.2.2.	Service Blueprint .....	13
3.	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA AINEISTOT .....	16
3.1.	Tutkimusaineisto ja sen hankinta .....	18
3.2.	Aineiston analyysi .....	22
3.3.	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	22
4.	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	24
4.1.	Työpajojen toteutus ja tulokset .....	24
4.2.	Kyselyn toteutus ja tulokset .....	31
4.3.	Osa-analyysit.....	31
4.3.1.	Menetelmien toimivuus .....	31
4.3.2.	Yhteinen ymmärrys asiakaskokemuksesta ja sen kehittämisestä.....	34
4.3.3.	Yhteinen tahtotila .....	38
4.3.4.	Oma rooli ja vuorovaikutus.....	40
4.3.5.	Asiakaskokemuksen operatiivinen johtaminen.....	42
5.	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	45
5.1.	Yhteinen ymmärrys asiakaskokemuksen kokonaiskuvasta .....	45
5.2.	Palvelumuotoilun menetelmät asiakaskokemuksen kehittämisessä .....	47

5.3. Palvelumuotoilun hyödyt .....	48
5.4. Jatkotutkimusaiheet .....	49
LÄHTEET .....	50

**Kuviot:**

Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys. ....	2
Kuvio 2. Strategisen asiakaskokemuksen epäonnistumisen syyt ja onnistumisen edellytykset .....	9
Kuvio 3. Asiakaspolku ja Service Blueprint (mukailen Saarijärvi ym. 2020, Gibbons 2017). .	14
Kuvio 4. Aineiston keräämisen suunnitelma perustuen tutkimuskysymyksiin. ....	19
Kuvio 5. Havainnoinnin yläteemat ja painotukset. ....	21
Kuvio 6. Työpajan keskeinen tutkimuskysymys ja havainnoinnin teemat.....	25
Kuvio 7. Asiakaspolku/Service Blueprint -menetelmän tuloksia ensimmäisessä työpajassa. ....	27
Kuvio 8. Työpajan keskeinen tutkimuskysymys ja havainnoinnin teemat.....	28
Kuvio 9. Asiakaspolku/Service Blueprint -menetelmän tuloksia toisessa työpajassa.....	29
Kuvio 10. Havainnointiaineistojen teemoittelu analysointia varten.....	30
Kuvio 11. Kysymys 1. Menetelmien tuttuus .....	32
Kuvio 12. Kysymys 2. Menetelmien toimivuus .....	33
Kuvio 13. Kysymys 6. Asiakaspolun ja -kokemuksen hahmottaminen .....	37
Kuvio 14. Kysymys 8. Asiakaspolun läpikäynnin tärkeys.....	43

# 1. JOHDANTO

---

Vuonna 2005 80 % yrityksistä uskoi tuottavansa ylivoimaisen asiakaskokemuksen, mutta vain 8 % näiden yritysten asiakkaista oli samaa mieltä (Allen, ym. 2005). Asiakaskokemus löytyy useamman organisaation strategiasta ja asiakaskokemus nimetään yhdeksi merkittäväksi strategiseksi painopisteeksi (Saarijärvi ja Puustinen 2020, 19). Organisaatioissa puhutaan hyvin ylevästi asiakaskokemuksesta ja se on osa nykypäivän strategista tahtotilaa, ja ainakin kirjattu strategiseksi tavoitteeksi tavalla tai toisella. Asiakaskokemuksesta puhuminen ei kuitenkaan riitä luomaan sitä todeksi tai että siihen olisi organisaatiossa sitouduttu käytännön tasolla. Pelkkä asiakkaiden tarpeiden tiedostaminen ja tunnistaminen ei ole käytännössä sama asia kuin asiakaslähtöinen päätöksenteko. (Maula ja Maula 2019, 65). Menestyvä asiakaskokemus on yksi merkittävimmistä kilpailuetuista (Kranzbühler, ym. 2018), ja se voi ratkaista organisaation menestymisen tai jopa sen olemassaolon. Asiakaskokemus vaatii organisaatiolta muutosta ja yhteistyötä eri osastojen välillä (Villani 2018, 28).’

Organisaatiot johtavat asiakaskokemusta aiemman tutkimuksen mukaan pääsääntöisesti asiakaspolun (Lemon ja Verhoef 2016) ja sen erilaisten kosketuspisteiden kautta (Kuehln;Danijel ja Homburg 2019). Asiakaskokemuksen johtamisen on määritelty olevan organisaatiosta itsestään muodostuva ja lähtevä kulttuurinen sekä strateginen tahtotila (Homburg;Josic ja Kuehnl 2017).

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan strategista asiakaskokemusta ja sen operatiivista johtamista palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen. Tutkimuksessa selvitetään tapausorganisaation kautta, miten strategista asiakaskokemusta voidaan johtaa palvelumuotoilun avulla ja miten hyödyllisenä ja toimivana palvelumuotoilun menetelmät koetaan asiakaskokemuksen operatiivisessa johtamisessa.

## **Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:**

- Ovatko asiakaspolku & Service Blueprint –menetelminä yhteistä tahtotilaa ja näkemystä luova työkalu
- Miten asiakaspolku ja Service Blueprint –menetelmät toimivat asiakaskokemuksen kehittämisen johtamisessa

- Miten hyödyllisenä ja toimivana palvelumuotoilun menetelmät koetaan asiakaskokemuksen operatiivisessa johtamisessa?

Tutkimus on rajattu koskemaan caseyrityksen kuluttajaliiketoimintaa, asiakaskokemusta digitaalisessa ympäristössä ja sen johtamista organisaation näkökulmasta. Tutkimuksessa ei tutkita tai osallisteta loppuasiakkaita tai -käyttäjiä. Loppuasiakkaalle muodostuvan asiakaskokemuksen tutkiminen rajattiin pois, koska organisaatiossa nähtiin tarpeelliseksi tarkastella omaa toimintaa, lisätä kokonaisvaltaista ymmärrystä asiakaskokemuksesta sekä luoda toimivia käytänteitä asiakaskokemuksen tavoitteelliseen kehittämiseen ja sen operatiiviseen johtamiseen.

Tutkimus toteutettiin toiminallisena tapaustutkimuksena. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu strategisesta asiakaskokemuksesta, asiakaskokemuksen kehittämisestä, operatiivisesta johtamisesta sekä palvelumuotoiluista. Empiirisenä tutkimuksen kohteena on asiakaskokemuksen muodostuminen organisaation näkökulmasta ja siihen liittyvä työntekijöiden kokemus. Tutkimuksen teoreettinen tausta esitellään luvussa 2.



Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Tutkimuksen toteutusta käsitellään luvussa 3. Tutkimuksen aineisto koostuu työpajoissa havainnoimmalla kerätystä aineistosta sekä kyselyllä kerätystä aineistosta. Tutkimuksen havainnointiaineisto on kerätty kahdessa kohdeorganisaatiossa toteutetussa työpajassa kevään 2024 aikana. Tutkimusten keskeiset löydökset, sisältäen pääteemojen osa-analyytit, esitellään luvussa 4. Tutkimuksen tuloksia ja niistä muodostuvia johtopäätöksiä käsitellään luvussa 5.

### **Kohdeorganisaation esittely**

Tutkielma on toteutettu tapaustutkimuksena Hilla Group Oyj:lle, tutkimuskohteena on Hilla Groupin kuluttajaliiketoiminta. Tutkielman tekijä on työsuhteessa toimeksiantajayritykseen.

Hilla Group on monimediakonserni, joka julkaisee maakunta-, kaupunki- ja paikallismedioita Pohjanmaalla, Pohjois-Pohjanmaalla, Keski-Pohjanmaalla, Koillismaalla, Kainuussa ja Lapissa. Hilla Group työllistää yli 500 henkilöä ja vuonna 2021 liikevaihto oli noin 39 miljoonaa euroa. (Hilla Group 2024)

Asiakaskokemus on nostettu kehittyväksi strategiseksi vahvuudeksi kuluvalle strategiakaudelle: ”asiakaskokemus on keskiössä kaikessa tekemisessä” (Hilla Group, Julkaisut -liiketoiminta-alue, Strategia 2025). Asiakaskokemusta on määritelty yleisellä tasolla liiketoiminakohtaisesti ja sille on olemassa suuntaviivoja, mutta tarkkaa asiakaskokemuksen tavoitetilaa ei ole määritelty. Organisaatiossa on tunnistettu tarve löytää keinoja strategisen asiakaskokemuksen johtamiseen ja saada muodostettua selkeä asiakaskeskeisen tekemisen tapa. Tutkimuksen kohteena oleva Julkaisut –liiketoiminnan kuluttajamyynnin tiimi koostuu 10 henkilöstä.



## 2. ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMINEN JA PALVELUMUOTOILU

---

Tämän pro gradu -tutkielman teoreettinen viitekehys muodostuu strategisesta asiakaskokemuksesta, strategisen asiakaskokemuksen johtamisesta ja palvelumuotoilusta. Tässä kappaleessa tarkastellaan asiakaskokemuksen muodostumista, strategisen asiakaskokemuksen operatiivista johtamista sekä palvelumuotoilua ja sen menetelmiä.

### 2.1. Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemukseen vaikuttavat keskeisesti eri vuorovaikutuskokemukset asiakkaan ja organisaation välillä. Molemmat osapuolet tuovat oman osansa asiakaskokemuksen muodostumiseen, myös digitaalisissa kanavissa ja vuorovaikutustilanteissa palvelua käytettäessä. (Koskelo, 2021, 144). Tässä tutkielmassa keskitytään asiakaskokemukseen organisaation näkökulmasta. Tutkielmassa ei huomioida laaja-alaisesti loppukäyttäjien ja/tai -asiakkaiden kokemuksia tai heidän toimintaansa asiakaskokemuksen muodostumisessa.

Tässä osiossa käydään läpi lyhyesti asiakaskokemusta ja sen muodostumista. Pääpaino on asiakaskokemuksen operatiivisessa johtamisessa.

Kirjallisuudessa asiakaskokemuksen tutkimukseen on löydettävissä selkeästi kaksi erilaista lähestymistapaa: asiakaskokemuksen muodostuminen asiakkaan näkökulmasta sekä asiakaskokemus liikkeenjohdollisesta näkökulmasta. Asiakaskokemuksen muodostumisen tutkimuksessa pääpaino on asiakkaan subjektiivisen asiakaskokemuksen muodostumisen tutkimuksessa. Manageriaalisessa eli liikkeenjohdon näkökulman tutkimukselle tyypillistä on tarkastella yrityksen ja organisaation omaa toimintaa ja löytää keinoja tavoitellun mukaisen asiakaskokemuksen saavuttamiseen. (Saarinen, Puustinen 56.) Tässä tutkimuksessa keskitymme liikkeenjohdolliseen näkökulmaan ja asiakaskokemuksen johtamiseen.

### 2.1.1. Asiakaskokemus ja sen rakentuminen

Asiakaskokemuksella ei ole yhtä yhteisesti hyväksyttyä määritelmää. Sen alle voidaan helposti niputtaa laaja-alaisesti kaikki organisaation tekemä toiminta aina tuotekehityksestä ja -suunnittelusta asiakaspalveluun ja markkinointiin. Saarijärvi & Puustinen toteaa asiakaskokemuksen olevan sateenvarjokäsite, joka kokoaa alleen olemassa olevaa tieteellistä tutkimustietoa useasta eri osa-alueesta mm. Asiakaslähtöisyys, ostopäätösprosessi, asiakastyytyväisyys- ja uskollisuus, palvelumuotoilu, palvelunlaatu, suhdemarkkinointi, elämyksellisyys ja brändit. (Saarijärvi ja Puustinen 2020, 53-60)

Vuonna 1998 Pine & Gilmore käsittelivät kokemuksia ja niiden vaikutusta asiakassuhteisiin. Heidän mukaansa organisaatiolla on mahdollisuus luoda parempaa asiakaskokemusta tarjoamalla asiakkaille kokonaisvaltaisempia, mieleenpainuvia tapahtumia, jotka vetoavat asiakkaan tunteisiin ja mielikuviin. (Pine ja JGilmore 1998, 98-102)

Terminä asiakaskokemus alkoi yleistyä 2000-luvun alkupuolella (Löytänä ja Kortesus 2011, 11). Gentile, Spiller ja Noci (2007) kehittivät asiakaskokemuksen konseptia lisäämällä asiakkaan ja organisaation vuorovaikutuksen yhdeksi merkittäväksi osaksi kokemuksen luomisessa.

Tulkinnat asiakaskokemuksesta ja sen muodostumisesta vaihtelevat myös ilmiön näkökulmasta ja tutkijasta riippuen. Asiakaskokemuksen ja sen muodostumisen erilaisten määritelmien välillä on löydyttävissä kuitenkin paljon yhteneväisyyksiä, joiden voidaan tulkita olevan yleisesti ymmärrettyjä ja tunnistettuja asiakaskokemuksen ominaispiirteitä. (Saarijärvi ja Puustinen 2020, 54)

Yleisesti tunnistettuja yhteisiä piirteitä ovat mm. **Ajallisuus**: Asiakaskokemus ei rakennu yhdessä yksittäisessä hetkessä, vaan se kattaa erilaisia ja eripituisia ajallisia vaiheita asiakkaan ja organisaation vuorovaikutussuhteessa. Tätä ajallisuutta kuvataan usein palvelupolkuna, joka kattaa vuorovaikutussuhteen ennen ostamista, ostamisen aikana ja sen jälkeen. Asiakaskokemus muodostuu useasta eri **kosketuspisteestä** asiakaspolulla, joista syntyvä kokemus on aina subjektiivista. Asiakaskokemuksen **moniulotteisuus** muodostuu niin rationaalisesta ajattelusta, tunteista sekä kaikesta muusta mitä aisteillamme koemme. (Saarijärvi ja Puustinen 2020, 54-55)

Verhoef & co. kuvaavat asiakaskokemusta seuraavasti: Asiakaskokemuksen on tunnistettu sisältävän useita vaiheita, jotka ovat kytkettyinä toisiinsa muodostaen kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen. Asiakaskokemus ei muodostu ainoastaan yksittäisistä tuotteista, palveluista tai tapahtumista, vaan siihen vaikuttavat asiakkaan subjektiiviset kokemukset, tunteet sekä mielikuvat, joita muodostuu koko palvelu- tai ostopolun aikana. (Verhoef, ym. 2009)

Kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen sijaan organisaatiot voivat kokea tarpeelliseksi jakaa asiakaskokemuksen eri muotoihin esim. brändikokemus, palvelukokemus, verkkokauppakokemus, kulutuskokemus. Näiden eri muotojen kautta organisaatioiden voi olla helpompaa käsitellä asiakaskokemusta sekä fokusoida omaa tekemistään eri muotojen ympärille. Myös eri toimialoille on muodostunut omaa alakäsitteistöä asiakaskokemuksen muodoista esimerkiksi ostokokemus, käyttökokemus, verkkokauppakokemus. Vaikka jaottelu on organisaation näkökulmasta loogista sekä tukee ajatusta resurssien oikeasta kohdentamisesta, ei kokonaisvaltaista asiakaskokemusta voi unohtaa. Asiakaskokemuksen eri muodot antavat melko rajatun kuvan asiakaskokemuksen tietyistä osakokemuksista, jotka todella ovat organisaation näkökulmasta keskeisiä, mutta asiakkaalle osakokemukset yhdistyvät usein yhdeksi kokonaiseksi asiakaskokemukseksi. (Saarinen & Puustinen, 61-62)

### **Asiakaskokemuksen eri tasot**

Asiakaskokemuksen eri tyyppien ja osakokemusten lisäksi on tunnistettu, että asiakaskokemuksella on kolme eri tasoa: *staattinen*, *dynaaminen* ja *asiakassuhteen taso*. **Staattisella tasolla** asiakaskokemusta tarkastellaan yksittäisenä ja itsenäisenä tapahtumana, jolloin organisaatio keskittyy rajattuun asiakaspolun aikana rakentuvaan kokemukseen, ottamatta huomioon mahdollista aiempaa vuorovaikutusta tai asiakassuhdetta organisaation kanssa. (Saarijärvi ja Puustinen 2020, 70)

**Dynaaminen taso**, jolla aiemmat kokemukset vaikuttavat epäsuorasti tämän hetken muodostuvaan kokemukseen, on lähempänä todellisuutta. Dynaamisella tasolla asiakaskokemuksen muodostumiseen liittyvät vahvasti myös erilaiset aiempien kokemusten tai mielikuvien luomat odotukset (Saarijärvi ja Puustinen 2020, 71). Dynaamisella tasolla organisaatio jatkaa yhtenäisen asiakaskokemuksen muodostumista huomioiden mm. asiakkaan mahdollisen aiemman asiakassuhteen.

Asiakassuhteen tasolla organisaatio rakentaa vuorovaikutussuhdetta asiakkaan kanssa. Tällä tasolla kosketuspisteiden tarkoitus ei aina ole johtaa ostamiseen, vaan pääpaino on asiakassuhteen kehittämisessä pidemmällä aikavälillä tavoitteenaan asiakassuhteiden pysyvyys. (Saarijärvi ja Puustinen 2020, 71)

Saarijärvi ym. korostavat datan keräämistä elintärkeäksi moniulotteisen asiakaskokemuksen luomiselle. Tehokkaan datan keräämisen kautta verkkokauppa kokemusta voidaan mm. personoida yksilökohtaisesti, joka on yksi tärkeimmistä kilpailueduista verrattuna perinteiseen kauppaan. Ulottuvuuksilla on erilaisia painotuksia toimialan mukaan. (Saarijärvi ja Puustinen 2020, 81)

### **2.1.2. Asiakaskokemuksen operatiivinen johtaminen**

Asiakaskokemuksen operatiivisen johtamisen tutkimus on verrattain tuoretta. Asiaa on käsitelty sivuten asiakaskokemuksen muodostumiseen liittyvän tutkimuksen yhteydessä, mutta se ei ole saavuttanut samankaltaista tutkimusaineistoa. Christian Homburg (2017) toteaa tutkimuksessaan, että syynä tutkimuksen vähyyteen voi olla se, että osa tutkijoista ei usko asiakaskokemuksen olevan suoranaisesti johdettavissa. Asiakaskokemuksen johtamista on tutkittu vertailevasti mm. markkinoinnin ja asiakassuhteiden johtamiseen. Aihetta käsitellään hieman asiakaskokemuksen tutkimuksen kirjallisuudessa, mutta kattavaa tutkimuspohjaa tai teoriaa asiakaskokemuksen johtamiselle on vähän. (Homburg; Josic ja Kuehnl 2017)

Asiakaskokemuksen johtamiselle ei ole yhtenäistä määrittelyä tai tieteellistä teoriaa. Usein se jaetaan kuitenkin selkeästi kahteen eri osa-alueeseen, joka juontaa juurensa liiketoiminnan johtamisesta: strateginen suunnittelu ja strategian operatiivinen johtaminen. (Homburg; Josic ja Kuehnl 2017). Asiakaskokemuksen johtamista käsittelevässä kirjallisuudessa käsitellään myös usein henkilöstökokemusta ja sen vaikutusta asiakaskokemukseen (mm. (Korkiakoski ja Karhinen 2019).

Asiakaskokemus ei voi jäädä vain strategiselle tasolle, vaan se tarvitsee aina operatiivisen toteutuksen menestyäkseen. Asiakaskokemuksen johtamisen tavoitteena on ylivertaisen asiakaskokemuksen tuottamisen lisäksi jatkuva organisaation toiminnan kehittäminen, jonka kautta myös negatiivisia kokemuksia voidaan hallita ja minimoida. Asiakaskokemuksen tehokkaan johtamisen tuloksena voidaan saada molempia osapuolia, asiakasta ja organisaatiota, hyödyttävä dialoginen jatkumo. (Fatma 2014).

Kuviossa 2 on kuvattu strategisen asiakaskokemuksen epäonnistumisen syitä sekä onnistumisen edellytyksiä eri tutkijoiden mukaan.



Kuvio 2. Strategisen asiakaskokemuksen epäonnistumisen syyt ja onnistumisen edellytykset

Usein strategioiden toteutuksen epäonnistumisen syynä pidetään yrityksen kulttuurin ja muutosvastarinnan lisäksi sitä, ettei strategiaa ymmärretä tai sisäistetä. Tämä pätee myös strategisen asiakaskokemuksen epäonnistumisessa: vaikka asiakaskokemusta olisi määritelty strategisella tasolla ja suunniteltu myös asiakkaan prosessit huomioon ottaen, vaatii asiakaskokemuksen rakentaminen sen, että sitä toteuttavat henkilöt ymmärtävät ja osaavat toimia strategian mukaisesti. Asiakaskokemus konkretisoituu käytäntöön selkeän operatiivisen johtamisen kautta. (Saarijärvi ja Puustinen 2020, 191-197.)

Löytänä ja Korkiakoski (2014) esittävät asiakaskokemuksen tuottamisen epäonnistumisen syiksi siiloutumisen sekä kokonaiskuvan johtamisen ja ymmärryksen puutteen. Heidän mukaansa suomalaisissa organisaatioissa johdetaan helposti vain asiakaskokemuksen osakokemuksia, ei niinkään kokonaisvaltaista asiakaskokemusta. Myös asiakaskokemuksen toteuttamisen siiloutuminen aiheuttaa vaikutuksia kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen kehittämiseen. (Löytänä ja Korkiakoski, Asiakkaan aikakausi 2014, 70-75)

Fischer yms. toteavat organisaatioiden muutoksen ja strategian onnistuneen jalkautumisen olevan vahvasti kiinni yksilöiden kyvyssä muuttaa ajatteluaan ja käyttäytymistään. Ohjaavana voimana muutoksessa on merkityksellisyyden kokeminen. Strategian toteutumisen kannalta on oleellista, että yksilö kokee merkityksellisyyttä esimerkiksi vuorovaikutustilanteista ja yhdessä tekemisestä. Yhteinen selkeä tavoitetila ja yksilön roolin selkeys tavoitetilan eteen

työskentelyssä (yksilön merkitys) tuottavat todellisia tuloksia asiakaskokemuksen kehittämiseksi. (Fischer ja Vainio 2015)

Menestyvä asiakaskokemus vaatii, että sen ympärille organisoidutaan tavoitteellisesti. Asiakaskokemuksen tavoitteet määrittelevät ketä asiakaskokemuksen operatiiviseen toteuttamiseen ja sen johtamiseen tarvitaan. Olennaista asiakaskokemuksen ympärille organisoitumisessa on, että rakenne mahdollistaa asiakaskokemuksen kehittämisen ja toteuttamisen. Asiakaskokemuksen ympärille organisoituminen luo tekijöille edellytykset toteuttaa yhteisesti sovittua strategista asiakaskokemusta (Saarijärvi ja Puustinen 2020, 191-197.). Operatiivisen johtamisen lähtökohtana tulee olla aito halu kuunnella ja ymmärtää erilaisia näkökulmia. Vaikka strateginen tavoite olisi selkeä ja määritelty, sen toteuttaminen ja operatiivinen johtaminen vaatii tapauskohtaisia työkaluja, joita on vaikea ennakkoon määritellä. Yleisesti strategian operatiivinen johtaminen tarvitsee sopivia työkaluja sekä työpajoja yhteisen ymmärryksen saavuttamiseksi. Organisaation menestys on kiinni ihmisistä ja heidän osallistumisestaan (Mitronen ja Raikaslehto 2020, 201-203).

Yhteinen tahtotila on yksi operatiivisen johtamisen kulmakiviä. Yhteisesti ymmärretyllä tavoitetilalla on vaikutuksia niin yksilön kuin tiiminkin toimintaan. Fisher & Vainio (2015) kuvaavat yhteisen tahtotilan ja yksilön omien intressien eroa seuraavasti:

Yhteinen tahtotila luo yksilöille mahdollisuuden ja motivaation toimia merkityksellisesti osana kokonaisuutta. Yhteinen ja ymmärretty tavoitetila mahdollistaa nopean ja innovatiivisen kehittämisen ja etenemisen. Yhteinen tavoitetila ohjaa tekemistä kokonaisuuden huomioiden, eikä jo aiemmin mainittua osakokonaisuuksien johtamista ja siiloutumista tapahdu. (Fischer ja Vainio 2015)

## **2.2. Palvelumuotoilu ja sen menetelmät osana asiakaskokemuksen johtamista**

Palvelumuotoilu on nykypäivänä paljon käytetty käsite, jolla on hyvin monimuotoisia merkityksiä, riippuen näkökulmasta ja määrittelijästä. Asiakasymmärryksen lisäämisessä ja asiakaskokemuksen muotoilussa palvelumuotoilun menetelmät tuovat paljon kaivattua apua. Palvelumuotoilun menetelmien avulla päästään keskittymään asiakastarpeeseen ja arvonmuodostukseen niin, että ne ovat myös liiketoiminnan keskiössä. (Koskelo, 2021, 149.)

Palvelumuotoilun kautta organisaatioilla on mahdollisuus hahmottaa palveluita ja tuotteita asiakkaan silmin. Palvelumuotoilullisella ja osallistavalla lähestymistavalla tuotteita ja palveluita voidaan muotoilla kohtaamaan asiakkaiden tarpeita ja odotuksia sekä kehittää organisaation taustaprosesseja vastaamaan paremmin asiakaskokemuksen kehitykseen. Palvelumuotoilun kivijalkana toimii muotoiluajattelu. (Stickdorn;Hormess ja Schneider 2018, 20)

Palvelumuotoilu voidaan nähdä kontekstin mukaan ajattelutapana, prosessina, yhteiskehittämisen tapana, johtamisen tapana tai työkalupakkina (Saarijärvi ja Puustinen 2020, 219-220.) (Stickdorn;Hormess ja Schneider 2018, 21-22).

**Ajattelutapana** palvelumuotoilu on käytännönläheinen, ihmiskeskeinen ja osallistava. Se etsii ratkaisuja ja tasapainoa teknologisten toteutusten ja ihmislähtöisten tarpeiden välille. Sen kautta yksilö, tiimi tai organisaatio ajattelee asioita käyttäjälähtöisesti ja luo uusia ratkaisuja haasteisiin keräämällä tietoa, testaamalla ja prototypoimalla projektimaisesti aina alkukartoituksesta käytäntöön vientiin saakka. (Stickdorn;Hormess ja Schneider 2018, 21-23)

Palvelumuotoilua on **prosessi**. Prosessia ajaa ajattelutapa. Prosessin tavoitteena on löytää elegantteja ja innovatiivisia ratkaisuja lyhyiden iteratiivisten tutkimus- ja kehitysjaksojen kautta. (Stickdorn ym. 2018, 21.)

Palvelumuotoilua kuvataan ja mielletään usein **työkaluna tai työkalupakkina**. Perinteisiä palvelumuotoilun menetelmiä on esimerkiksi asiakaspolku. Palvelumuotoilun erilaisia menetelmiä käytetään myös yksittäisinä työkaluina, jonka vuoksi se mielletään vahvasti näiden yksittäisten menetelmien kautta. Tämä ei kuitenkaan vastaa todellisuutta: palvelumuotoilu tarvitsee toimiakseen ajattelutavan ja prosessin sekä yhteisen kehittämisen. Palvelumuotoilu työkaluna tavoittelee kokonaisvaltaista ymmärrystä yhteiskehittämisen taustalle, ei pelkästään yksittäisiä ratkaisuja yksittäiseen ongelmaan. (Stickdorn ym. 2018, 21.)

Palvelumuotoilu on poikkeuksetta aina osallistava **yhteiskehittämisen tapa**. Yhteiskehittämisellä tuodaan yhteen tekijöitä erilaisilla taustoilla. Palvelumuotoilua voidaan mieltää liimana eri toimijoiden välillä. (Stickdorn ym. 2018, 22.)

**Johtamistapana** palvelumuotoilu voi toimia, jos se on selkeästi osa organisaatiota ja sitä voidaan hyödyntää olemassa olevien prosessien tai täysin uusien johtamiseen.



Johtamistapana palvelumuotoilulla on samanlaisuuksia muiden iteratiivisten johtamisen tapojen kanssa, mutta sen vahvuus ja erilaisuus piilee palvelumuotoilun ihmiskeskeisyydessä, laadullisessa tutkimuksessa sekä nopeassa kehittämisessä. (Stickdorn ym. 2018, 22.)

### **2.2.1. Asiakaspolku**

Asiakaskokemuksen operatiiviseen toteuttamiseen ja johtamiseen on erilaisia työkaluja. Palvelumuotoilun menetelmistä yksi suosituin on **asiakaspolku**. Asiakaspolun kautta voidaan kuvata nykyistä tai suunnitella tulevaa asiakaspolkua asiakkaan näkökulmasta esimerkiksi ostopolun eri vaiheissa (Saarijärvi ja Puustinen 2020, 205). Asiakaspolku visualisoi asiakkaan kokemusta ja auttaa organisaatioita hahmottamaan kokonaiskuvaa ja löytämään kehityskohteita. Asiakaspolulla voidaan visualisoida niin nykyistä tai potentiaalista asiakaspolkua (Stickdorn;Hormess ja Schneider 2018, 44).

Asiakaspolun arvo ei ole pelkästään kuvatussa asiakaspolussa, vaan sen tekemisessä ja eri tahojen osallistamisessa. Asiakaspolun kuvaaminen osallistamalla avainhenkilöt auttaa kehittämään yhteistä kokonaiskuvaa asiakkaan kokemuksen muodostumisesta ja mitä osa-alueita asiakaspolkuun kuuluu. Kokonaiskuvan yhteinen ymmärrys on avainasemassa asiakaskokemuksen operatiivisessa johtamisessa. (Villani 2018, 108).

Asiakaspolkua kuvataan perinteisesti asiakkaan toimien, tavoitteiden ja tunteiden kautta. Marquesz, Downey & Clement (2015) määrittelevät asiakaspolun olevan visuaalinen esitys asiakkaan suorittamasta matkasta ja siihen liittyvästä kokemuksesta. Asiakaspolun kautta asiakkaan polkua visualisoidaan erilaisten vaiheiden ja kosketuspisteiden kautta. Operatiivisen johtamisen kannalta on kuitenkin oleellista myös kuvata asiakaspolkua organisaation oman toiminnan ja tavoitteiden mukaisesti, huomioiden aina asiakkaan kokemus. (Marquez;Downey ja Clement 2015)

Asiakaspolkua kuvataan usein kolmessa eri ostamisen ajallisessa vaiheessa: ennen ostamista, ostamisen aikana ja ostamisen jälkeen. Tätä vaiheajattelun näkemystä omilla tutkimuksissaan käyttävät mm. Lemon & Verhoef (2016) sekä Rosenbaum ym. (2017). Ennen ostoa -vaihe sisältää esimerkiksi asiakkaan ensikohtauksia brändin tai tuotteen kanssa, asiakkaan näkemä mainonta sekä keskustelut toisten asiakkaiden/henkilöiden kanssa brändistä, tuotteesta tai palvelusta. Ostamisen aikana polkuun sisältyy perinteinen

ostokäyttäytyminen sisältäen tuotteeseen tai palveluun tutustumisen, vertailun, valinnan sekä maksamisen. Oston aikana asiakas on suorassa vuorovaikutuksessa organisaation kanssa. (Lemon ja Verhoef 2016) (Rosenbaum;Otalora ja Ramirez 2017)

Asiakaspolulle muodostuu erilaisia kosketuspisteitä, joilla tarkoitetaan kaikkia vuorovaikutustilanteita, joissa asiakas ja organisaatio kohtaavat joko suorasti tai epäsuorasti. Kosketuspisteillä on merkittävä rooli asiakaskokemuksen rakentumisessa. Kosketuspisteitä ovat mm. yksittäinen tuote, asiakaspalvelu, markkinointiviestit, mainokset, henkilökunta, organisaation internet-sivut ja brändi. (Saarijärvi ja Puustinen 2020, 74) jakavat kosketuspisteet neljään eri ryhmään:

**Organisaation omistamat kosketuspisteet:** Asiakaspolulla olevat kosketuspisteet, joihin organisaatio voi omalla toiminnallaan vaikuttaa (suunnitella ja johtaa). Näitä voivat olla mm. itse toteutettu markkinointiviestit, henkilöstö, tuotteen tai palvelun ominaisuudet.

**Kumppanin toteuttamat kosketuspisteet:** Kosketuspisteet, joita suunnitellaan ja johdetaan yhdessä kumppaniorganisaation /-tahon kanssa, esimerkiksi ulkoistettu myynti- ja asiakaspalvelu.

**Asiakkaan omistamat kosketuspisteet:** Kosketuspisteet, joita organisaatio tai kumppani eivät voi hallita. Tyypillisimmin asiakkaan omat ennakko-odotukset ja ajatukset organisaatiosta, sekä muilta kuultu puhe organisaatiosta.

**Sosiaaliset ja ulkoiset kosketuspisteet:** Asiakaskokemuksen aikana tapahtuvat kosketuspisteet, joissa toiset asiakkaat ovat vahvasti läsnä, esimerkiksi tapahtumissa, ravintolassa muut asiakkaat vaikuttavat omalla käytöksellään muodostuvaan asiakaskokemukseen. Myös näkyvät asiakaspalautteet ja suositukset lukeutuvat sosiaalisiin ja ulkoisiin kosketuspisteisiin.

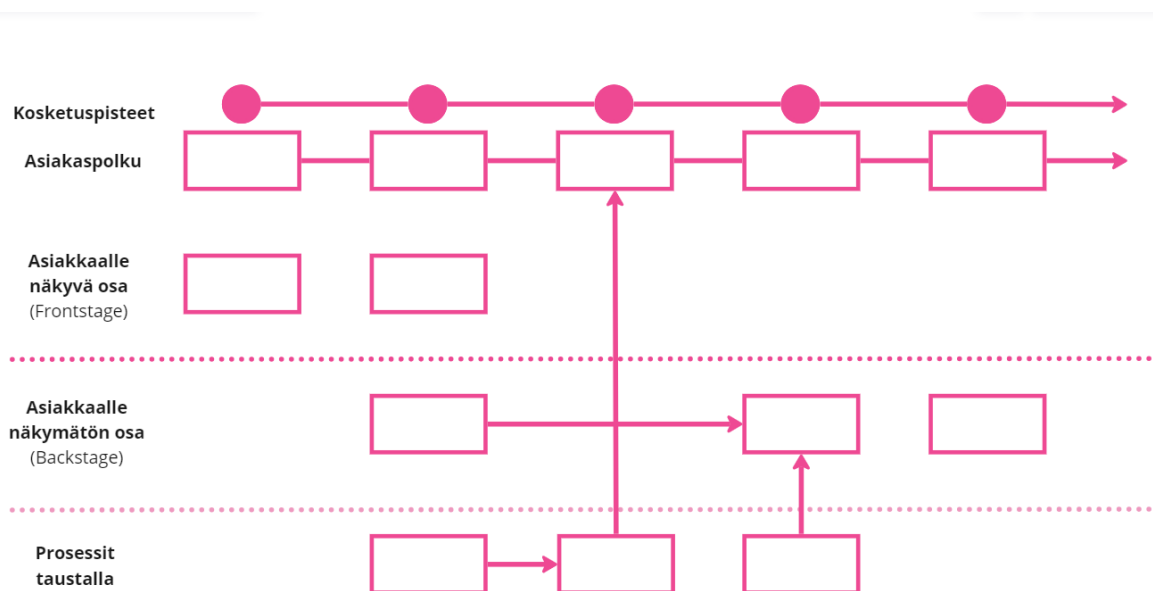
### **2.2.2. Service Blueprint**

Asiakkaan näkökulmasta kuvattua asiakaspolkua voidaan laajentaa ketterästi Service Blueprint -menetelmään, jota on hyödynnetty pitkään. Ensimmäisten joukossa Service Blueprint -menetelmän esitteli G. Lynn Shostack vuonna 1984 artikkelissaan ”Designing Services that Deliver”. Menetelmä mukaillee prosessikaavioita, joita on käytetty teollisuuden

prosessien visualisoinnissa. Palvelumuotoilu on tuonut Service Blueprint:n osaksi asiakaskokemuksen muotoilua ja kehittämistä. (Shostack 1984)

Service Blueprint -menetelmässä asiakaspolkua havainnollistetaan syvällisemmällä tasolla ulottuen asiakaspolun taustalla tapahtuviin asioihin ja organisaation toimintaan. Service Blueprint -menetelmän avulla voidaan havainnollistaa mistä kosketuspisteistä ja elementeistä asiakaskokemus muodostuu asiakkaan ja organisaation välillä. Menetelmällä tehdään näkyväksi organisaation prosessit, joilla voidaan vaikuttaa asiakaskokemukseen eri asiakaspolun eri vaiheissa ja kosketuspisteissä. Asiakaspolukartoituksen tekemistä ei kannata noudattaa liian kirjaimellisesti – menetelmänä se on omiaan joko yksinkertaiseen tai monimutkaiseen kartoitukseen tarpeen mukaan. (Saarijärvi ja Puustinen 2020, 205-208.) (Tuulaniemi 2011, 210)

Asiakaskokemuksen kehittämisen kannalta on oleellista, että organisaatio pystyy tunnistamaan erilaiset kosketuspisteet ja mihin niistä organisaatio pystyy itse vaikuttamaan. Kosketuspisteet ovat myös eriarvoisia asiakkaan näkökulmasta katsottuna – organisaation tulee pystyä tunnistamaan asiakkaalle kokemuksen kannalta merkityksellisimmät kosketuspisteet. (Saarijärvi ja Puustinen 2020, 76-78)



Kuvio 3. Asiakaspolku ja Service Blueprint (mukaillen Saarijärvi ym. 2020, Gibbons 2017).

Sarah Gibbonsin (2017) mukaan Service blueprint- toteutukset voivat vaihdella huomattavasti toisistaan mm. Visuaalisuuden osalta. Hänen mukaansa kuvausten tulisi aina sisältää seuraavat pääelementit: **Asiakkaan toimet** sisältävät asiakkaan tekemät asiat, päätökset ja vuorovaikutukset asiakaspolun eri vaiheissa. **Asiakkaalle näkyvillä osilla** (*Frontstage*) tarkoitetaan niitä kosketuspisteitä, vaiheita ja tapahtumia, jotka nimensä mukaisesti näkyvät asiakkaalle. Nämä voivat olla kohtaamisia organisaation edustajan kanssa, tai digitaalisessa ympäristössä organisaation internet-sivustot, sometilit ja palveluviestit. **Asiakkaalle näkymättömät osat** (*Backstage*) tapahtuvat nimensä mukaisesti asiakkaalta näkymättömissä. **Prosessit** kuvaavat taustalla tapahtuvia automaattisia tai manuaalisia prosesseja. (Gibbons 2017)

Asiakaspolku on tehokas työkalu asiakaskokemuksen operatiivisessa johtamisessa, mutta sen tarkastelun ja läpikäynnin tulee olla jatkuvaa, jotta asiakaskokemus todella kehittyy. Koska asiakaspolku ja service blueprint -ovat kehittämisen, muutoksen ja sen visualisoinnin työkaluja, tulee niiden myös muuttua ajan saatossa. Asiakaspolun ja service blueprint:n avulla pystytään myös dokumentoimaan prosesseja ja niiden vaatimia muutoksia. Asiakaskokemuksen kannalta asiakaspolkua tulee aina tarkastella onnistumisten ja positiivisen kokemuksen kautta, mutta myös mahdollisten ongelmien ja negatiivisten osialueiden osalta. (Villani 2018, 114)

### 3. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA AINEISTOT

---

Tutkimus on toteutettu toiminnallisena tapaustutkimuksena. Tutkimus on laadullinen tutkimus. Tutkielman tarkoituksena oli tuottaa tietoa siitä, miten toimiviksi palvelumuotoilun menetelmät koetaan asiakaskokemuksen kehittämisessä kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksella pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin:

- Ovatko asiakaspolku ja Service Blueprint –menetelminä yhteistä tahtotilaa ja näkemystä luova työkalu?
- Miten asiakaspolku ja Service Blueprint –menetelmät toimivat asiakaskokemuksen kehittämisen johtamisessa?
- Miten hyödyllisenä ja toimivana palvelumuotoilun menetelmät koetaan asiakaskokemuksen operatiivisessa johtamisessa?

Tutkimuksen ote on fenomenologinen ja siinä on hyödynnetty etnografiselle tutkimukselle tyypillistä havainnointia ensisijaisena tiedonkeruumenetelmänä. Aineistoa on kerätty havainnoinnin lisäksi kyselyllä.

Tässä osassa esitellään tutkimuksen aineisto ja sen keräämisen käytetyt menetelmät ja tutkimukseen osallistuneet henkilöt. Luvussa käsitellään aineiston analysointia sekä tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen aineiston analyysi sekä johtopäätökset käsitellään luvussa 4.

#### **Tutkimuksen rajaus**

Tutkimus on rajattu koskemaan kohdeorganisaation kuluttajaliiketoimintaa, digitaalisen asiakaskokemuksen muodostumista ja johtamista organisaation näkökulmasta. Tutkimuksessa ei tutkita tai osallisteta loppuasiakkaita tai -käyttäjiä. Loppuasiakkaalle muodostuvan asiakaskokemuksen tutkiminen rajattiin pois, koska organisaatiossa nähtiin tarpeelliseksi tarkastella omaa toimintaa, lisätä kokonaisvaltaista ymmärrystä asiakaskokemuksesta sekä luoda toimivia käytänteitä asiakaskokemuksen tavoitteelliseen kehittämiseen ja sen operatiiviseen johtamiseen. Tutkimuksessa on hyödynnetty palvelumuotoilun menetelmiä ja tutkittu niiden vaikutusta sekä sopivuutta ymmärryksen kasvattamisessa ja asiakaskokemuksen johtamisessa kohdeorganisaatiossa.

## **Tapaustutkimus**

Piekkari & Welch (2020) määrittelevät tapaustutkimuksen seuraavasti:

*Tapaustutkimus on tutkimusstrategia, joka mahdollistaa ilmiön tarkastelun sen omassa luonnollisessa kontekstissa käyttäen useita tietolähteitä. Tapaustutkimuksen tavoitteena on tuoda teoria kosketuksiin empiirisen maailman kanssa.*

Yksittäistapaustutkimusta on kritisoitu tutkimusmenetelmänä sen yksipuolisuuden ja vertailukohtien vähyyden vuoksi. Tutkimukselta voidaan odottaa vertailua toiseen tutkimukseen tai teoriaan, jotta sitä voitaisiin pitää tieteellisesti pätevänä. Yksittäistapaustutkimuksessa vertailua voidaan kuitenkin tehdä esimerkiksi analysoimalla tutkimusaineistoa eri näkökulmista, vertailemalla yhden organisaation eri tiimejä tai vertailemalla tutkittavien henkilöiden kokemuksia toisiinsa. (Piekkari ja Welch 2020)

## **Toimintatutkimus**

Toimintatutkimukselle tyypillistä on, että tutkimus ja käytäntö kulkevat samanaikaisesti. Toimintatutkimus yhdistää tutkimuksen teoriaa ja käytännön tekemistä. Toimintatutkimus sisältää aina uuden oppimista ja oivaltamista, jonka seurauksena pitäisi tapahtua muutosta tai kehitystä käytännön tekemisessä. Kurt Lewin otti toimintatutkimus-käsitteen käyttöön 1950-luvulla, jolloin myös on alkanut hahmottua selkeä yhteys organisaation kehittämisen ja aineettoman pääoman, kuten henkilöstökokemuksen, organisaation itsetuntemuksen ja sisäisen muutoksen, välillä. Tämän vuoksi toimintatutkimuksen on todettu sopivan hyvin organisaatioiden kehittämiseen. Toimintatutkimuksen tavoitteena on organisaation näkökulmasta usein lisätä omaa itseymmärrystä, jonka pohjalta voidaan kehittää omaa toimintaa käytännössä. Osallistuminen tutkimukseen on tutkimuksen kohteiden omaan osallistumiseen perustuva. (Puusa ja Juuti, Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät 2020, 267-268)

## **Kohdeorganisaatio ja tapauksen tausta:**

Hilla Group on monimediakonserni, joka toimii viidessä maakunnassa kattaen 42 % Suomen pinta-alasta. Julkaisut tavoittavat päivittäin lähes miljoona ihmistä. Hilla Groupin julkaisee maakunta-, kaupunki- ja paikallismedioita Pohjanmaalla, Pohjois-Pohjanmaalla, Keski-Pohjanmaalla, Koillismaalla, Kainuussa ja Lapissa. Hilla Group työllistää yli 500 henkilöä ja vuonna 2021 liikevaihto oli noin 39 miljoonaa euroa. (Hilla Group 2024)

Vuosina 2022-2023 Hilla Groupissa tehtiin merkittävä järjestelmäprojekti, jossa uudistettiin mm. verkkosivustot, asiakasjärjestelmät ja onlinemyynnin palvelut. Tapauksen toiminnallisena kohteena oleva Julkaisut –liiketoiminnan kuluttajamyynnin tiimi koostuu 10 henkilöstä.

Asiakaskokemus on nostettu kehittyväksi strategiseksi vahvuudeksi kuluvalle strategiakaudelle: ”*asiakaskokemus on keskiössä kaikessa tekemisessä*” (Hilla Group, Julkaisut -liiketoiminta-alue, Strategia 2025). Asiakaskokemusta on määritelty yleisellä tasolla liiketoiminakohtaisesti ja sille on olemassa suuntaviivoja, mutta tarkkaa asiakaskokemuksen tavoitetilaa ei ole määritelty. Organisaatiolla (ja tiimillä) on tarve löytää keinoja strategisen asiakaskokemuksen johtamiseen ja saada muodostettua selkeä asiakaskokemuksen tekemisen tapa (Hilla Group 2024). Jotta asiakaskokemusta voisi johtaa, tulee tiimillä olla selkeä yhtenäinen kuva asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavista tekijöistä ja sekä yhteinen tahtotila asiakaskokemuksen kehittämistä.

Tutkimukseen osallistui yhteensä 9 henkilöä sekä tutkija. Kaikki tutkimukseen osallistuvat henkilöt sekä tutkija ovat työsuhteessa Hilla Groupiin ja työskentelevät samassa tiimissä kuluttajaliiketoiminnassa. Osallistujien työtehtävät jaottuvat laaja-alaisesti kuluttajaliiketoiminnan kentälle: osallistujien oman työn pääpaino vaihtelee myynti- ja markkinointitehtävistä palveluiden ja järjestelmien kehittämiseen. Yhtenäisenä tekijänä osallistujilla on yhtenäinen liiketoiminnallinen tavoitetilä ja vastuualue Hilla Groupin julkaisuiden kuluttajamyynnin tiimissä.

### **3.1. Tutkimusaineisto ja sen hankinta**

Tutkimusaineisto on kerätty kevään 2024 aikana. Tutkimuksen ensisijaisena aineiston keruumenetelmänä on hyödynnetty osallistavaa havainnointia kahdessa työpajassa. Havainnoinnin lisäksi työpajoihin osallistuneille on toteutettu kysely. Tutkimuksessa hyödynnettiin myös osallistujien työpajoissa tuottamaa materiaalia.

Aineiston kerääminen jaoteltiin seuraavasti:



Kuvio 4. Aineiston keräämisen suunnitelma perustuen tutkimuskysymyksiin.

Ensimmäisessä työpajassa kerättiin aineistoa ensisijaisesti vastaamaan tutkimuskysymykseen: *Ovatko asiakaspolku & Service Blueprint –menetelminä yhteistä tahtotilaa ja näkemystä luova työkalu?* Työpajaan osallistuivat kaikki tutkittavan tiimin jäsenet.

Toisessa työpajassa kerättiin aineistoa vastaamaan tutkimuskysymykseen: *Miten asiakaspolku ja Service Blueprint –menetelmät toimivat asiakaskokemuksen kehittämisen johtamisessa?* Toiseen työpajaan valikoitiin osallistujiksi asiakaskokemuksen kehittämisen parissa keskeisesti työskentelevät henkilöt.

Työpajojen jälkeen osallistujille toteutetussa kyselyssä kerättiin aineistoa vastaamaan kolmanteen tutkimuskysymykseen: *Miten hyödyllisenä ja toimivana palvelumuotoilun menetelmät koetaan asiakaskokemuksen operatiivisessa johtamisessa?* Kysely suunnattiin kaikille tutkittavan tiimin jäsenille. Kysely toteutettiin laadullisena kyselynä ja se sisälsi 12 kysymystä.

### **Havainnointi aineistonkeruumenetelmänä**

Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty ensisijaisesti *osallista havainnointia* aineiston keräämisen tapana. Osallisessa havainnoinnissa tutkija osallistuu tutkittavan kohteen arkeen osana sitä. Tutkija tekee havaintoja osallistuvista kohteista suhteessa tutkittavaan ilmiöön ja on itse aktiivinen osa havainnointitilannetta (Vilkkä 2021). Tyypillisesti osallista havainnointia käytetään aineiston keruumenetelmänä, kun tutkija on osa tutkittavaa organisaatiota.

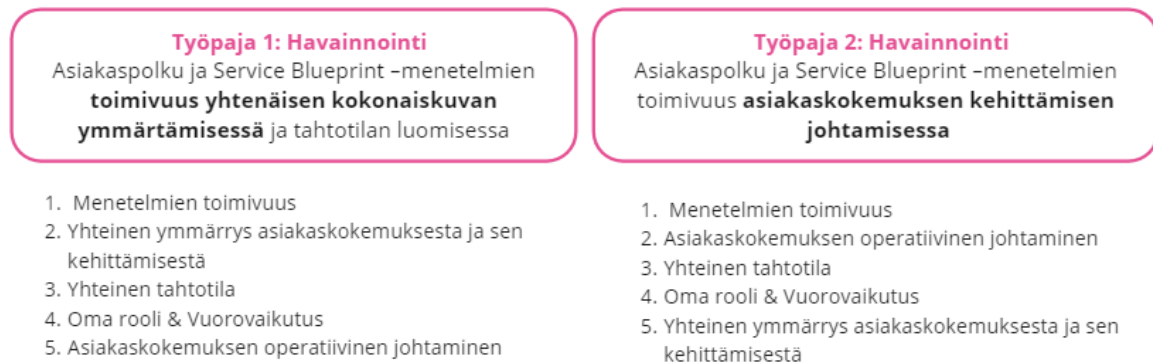


Havainnointi on monipuolista ja kokonaisvaltaista ja sillä voidaan kerätä tietoa, jota ei useinkaan sanoiteta. Kokonaisvaltaisena tiedonkeruumenetelmänä havainnointi on reaaliaikaista ja sitä voidaan hyödyntää hetkessä tapahtuvien ilmiöiden, prosessien ja tapahtumien tarkasteluun. Se soveltuu myös pitemmän aikavälin prosessien tarkasteluun. Havainnoinnin kautta tutkija voi löytää myös alkuperäisestä etsityistä vastauksista poikkeavia ja odottamia löydöksiä (Hämeenaho ym. 2022, Paalumäki ja Vähämäki 2020). Havainnoinnin kautta tutkija pystyy todentamaan kerottua asiaa todeksi tai epätodeksi. Havainnoinnin avulla tutkijalla on mahdollisuus tarkastella niin yksilön kuin ryhmänkin toimintaa sekä vuorovaikutussuhteita. (Paalumäki ja Vähämäki 2020)

Havainnointi on aina sidoksissa havaintojen tekijään. Havaintoihin ja niiden tulkintaan vaikuttavat tutkijan omat taustaoletukset, mikä suhde tutkijalla on tutkittaviin ja/tai tutkittavaan kohteeseen sekä millaisia asioita havainnoija valitsee havainnoinnin kohteeksi. Havainnot perustuvat vahvasti tutkijan omiin tulkintoihin ja itsereflektointiin (Hämeenaho, ym. 2022).

Havainnoinnin luotettavuus aineiston keruumenetelmänä vaatii suunnitelmallisuutta ja järjestelmällisyyttä. Tutkimuksen alussa on tärkeä tunnistaa tutkijan asema tutkittavaan kohteeseen. Ennen tutkimusta tulee havainnoinnista laatia suunnitelma, jossa määritellään mitä asioita havainnoidaan, missä tilanteessa ja mihin asioihin kiinnitetään huomiota. Havainnointitutkimuksessa tutkija usein tasapainottelee rooliensa välillä, jonka vuoksi tutkijan on pystyttävä suhtautumaan omaan toimintaansa kriittisesti. Havainnointitutkimuksen laadun kannalta on oleellista, että tutkija pystyy käsittelemään tutkittavaa kohdetta laaja-alaisesti ja kuvaamaan omaa toimintaansa. (Paalumäki ja Vähämäki 2020)

Havainnointia varten laadittiin havainnointisuunnitelma molempia työpajoja varten eri painotuksilla. Työpajojen aineistonkeruun pääpaino oli eri asioissa (tutkimuskysymykset, ks. kuva xx), mutta molemmissa työpajoissa oli yhteneviä tarkastelukohteita. Havainnoinnille tunnistettiin yläteemat, joille laadittiin ohjaavia aiheita ja kysymyksiä, jotka toimivat havainnoinnin pohjana. Havainnoinnin teemat olivat menetelmien toimivuus, kokonaiskuvan ymmärrys asiakaskokemuksesta, yhteinen tahtotila, oma rooli & vuorovaikutus, asiakaskokemuksen operatiivinen johtaminen.



Kuvio 5. Havainnoinnin yläteemat ja painotukset.

Jokaiseen yläteemaan laadittiin havainnointia ohjaavia aiheita ja kysymyksiä. Ks. liite 1. Nämä toimivat tutkijan tukena, jotta aineistoa saataisiin kerättyä vastaamaan tutkimuskysymyksiin kattavasti. Havainnoinnin pääpaino oli tulkita yksilöiden kokemuksia jokaisen yläteeman osalta. Havainnoinnilla kerättyä aineistoa analysoitiin suunniteltujen yläteemojen ja kysymysten kautta.

Havainnoista kirjoitettiin muistiinpanoja yleisistä havainnoista tutkimuskysymyksiin liittyen. Lisäksi muistiinpanoihin sisällytettiin suoria kommentteja tai lainauksia työpajassa käydyistä keskusteluista. Kommentteja on lainattu tässä tutkielman analysoinnissa, mutta niistä on jätetty pois tunnistustekijöitä mm. nimet, tarkat yksityiskohdat työnkuvaan liittyen, liiketoiminnalliset yksityiskohdat. Havainnointimuistiinpanoihin ei sisällytetty asiakaskokemuksen kehittämiseen ja organisaation prosesseihin liittyviä yksityiskohtia, koska ne eivät olleet osa tutkimuksen aihetta. Näitä yksityiskohtia on kuitenkin hyödynnetty työpajojen lopputuotoksen kautta, jotta voidaan arvioida työpajojen menetelmien toimivuutta esimerkiksi yhtenäisen tahtotilan osalta.

## Kysely

Aineistoa kerättiin osallistujien omasta kokemuksesta sekä kolmannen tutkimuskysymyksen osalta työpajojen jälkeen kyselyllä (Ks. liite 2.) Kyselyllä haluttiin tarkentaa yksilön omia kokemuksia palvelumuotoilun menetelmien toimivuudesta ja hyödyllisyydestä. Kyselyn

pääpaino oli tunnistaa asiakaskokemuksen operatiivisen johtamiseen vaikuttavia asioita. Havainnoinnilla kerätyn aineiston tueksi pyrittiin saamaan yksilön itsensä tunnistamaa kokemusta erillään tiimin jäsenistä. Kysely sisälsi 12 kysymystä sisältäen 4 vaihtoehtokysymystä sekä 8 avointa kysymystä. Vaihtoehtokysymykset olivat kaikille vastaajille pakollisia, avoimet kysymykset määriteltiin vapaasti vastattaviksi. Kyselyyn vastattiin anonyymisti.

### **3.2. Aineiston analyysi**

Tutkimuksen aineiston analysoinnissa on käytetty fenomenologista lähestymistapaa, joka liittyy läheisesti laadulliseen tutkimukseen, kun tutkimuksen mielenkiinnon kohteena ovat ihmiset ja heidän elämänsä maailmansa. Empiirisessä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena ovat erityisesti ihmisten kokemukset ja merkitykset (Puusa ja Juuti 2020). Fenomenologisen lähestymisen keskeisiä käsitteitä ovat kokemus, merkitys ja yhteisöllisyys (Vilka 2021).

Analysointi on tehty aineistolähtöisenä sisältöanalyysinä. Sisältöanalyysissä on oleellista saada kerätty aineisto yhteiseen tulkittavaan muotoon. Sisältöanalyysissä aineisto pelkistetään ja ryhmitellään, jonka jälkeen sisällöstä pyritään saamaan kuvaus tutkittavasta ilmiöstä löydettyjen merkitysten kautta (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 122). Havaintoaineistoa tulisi tarkastella teoreettisen viitekehyksen ja asetetun tutkimuskysymyksen kautta. Havaintoaineiston pelkistämisen ja teemojen kautta saadaan kerättyä tutkimuksen kannalta oleellinen data, jonka jälkeen aineistoa voidaan yhdistellä havaintojoukoiksi. Havaintojen yhdistämisellä ja yhteisten piirteiden etsimisellä ei pyritä määrittelemään tyypillisiä tapauksia ilmiöstä. Eriävän havaintojen kautta voidaan tehdä johtopäätöksiä ilmiöiden syistä, suhteista ja seurauksista (Alasuutari 2015). Aineiston teemoittelu on avuksi tutkimuskysymyksiin ja -ongelmiin vastaamisessa. Kun aineistoa teemoitellaan tutkimusasetannan kautta, saadaan siitä poimittua oleellista ja kuvaavaa tietoa (Eskola ja Suoranta 2015).

### **3.3. Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys**

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana pidetään tutkijan avointa subjektiivisuutta. Tutkija on väistämättä aktiivinen osa tutkimusta sen tuloksia (Eskola ja Suoranta 2015).

Fenomenologisen lähestymistavan kautta saadut havainnot ovat suhteellisia tutkijan omaan persoonaan ja ennakkokäsityksiin. Tutkija havainnoi ja tulkitsee havaintojaan oman ymmärryksensä kautta, jolloin hänen omat näkökulmansa vaikuttavat tutkimukseen. Koska tutkija ei voi olla täysin objektiivinen tulosten analysoinnissa ja johtopäätösten tekemisessä, korostuu tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa tutkijan kyky tulkita havaintojaan, analysointiaan ja johtopäätöksiä muille. Tutkijan tulee olla tietoinen omista ennakkokäsityksistään ja niiden vaikuttavuudesta tutkimukseen (Huhtinen & Tuominen 2020, 297-298.) Tutkimuksen luotettavuudelle on oleellista, että tutkija kykenee kuvaamaan analyysimenetelmänsä sekä tutkimuksen vaiheet uskottavasti ja huolellisesti. Tutkijan on kyettävä rakentamaan selkeä polku tutkimuksen alusta sen loppuun, jotta tutkimuksen logiikka ja sen aikana tehdyt valinnat ovat läpinäkyviä ne voidaan perustella. (Puusa ja Julkunen 2020)

Tutkimuksessa on noudatettu hyvää tieteellistä menettelytapaa (TENK 2023). Tutkimuksessa ei ole kerätty tutkimukseen osallistuvien henkilötietoja. Tutkimukseen osallistuvia henkilöitä on tiedotettu asianmukaisesti tutkimukseen osallistumisesta ja sen tarkoituksesta. Tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä käytetty kysely on toteutettu anonyymisti.

Tutkimuksessa kerätty aineisto on käsitelty niin, ettei aineistossa ole käytetty tutkimukseen osallistuvien henkilöiden nimiä tai muita tunnistettavia tietoja. Tutkimusaineistoa ei ole jaettu sellaisenaan muille osapuolille ja aineistoa on käsitelty vain tutkijan toimesta. Tutkimuksessa kerättyjen aineistojen hyödyntämisestä on tiedotettu tutkimukseen osallistuvia henkilöitä.

Tutkimuksen työpajojen materiaalit sisältävät liiketoiminnallisia yksityiskohtia, jotka voidaan lukea liikesalaisuuksiksi. Työpajojen liiketoiminnallisia materiaaleja ei ole kuvattu tutkimuksessa. Tutkimuksen on tarkastanut ja hyväksynyt kohdeorganisaation edustaja.

## 4. TUTKIMUKSEN TULOKSET

---

Tässä osiossa esitellään tutkimuksen käytännön toteutus sekä tutkimuksen aineiston analysoinnin löydökset ja niistä johdatellut tulkinnot. Analyysi on tehty tutkimuksessa määritettyjen yläteemojen kautta (ks. Kuvio 4). Jokainen yläteema on käsitelty omana kokonaisuutenaan, mutta niille esitetyt analyysit ja johtopäätökset voivat liittyä joko suorasti tai epäsuorasti toiseen teemaan. Jokaisen yläteeman osalta on analysointi sekä havainnoinnissa että kyselyllä kerättyä vastauksia, sekä niiden suhdetta toisiinsa. Kyselyn vastauksissa on otettu huomioon vastausprosentin alhaisuus (44,44 %), jonka vuoksi niiden painotusta tulkinnoissa ei pidetä merkittävänä tiimin kokonaiskuvaa ajattellen. Aineistojen analysoinnin ja johtopäätösten perusteluksi on nostettu lainauksia työpajojen keskusteluista kuvaamaan osallistujien kokemuksia sekä selittämään ilmiötä osallistujien näkökulmasta. Lainaukset ovat yksittäisiä nostoja, ja ne antavat perusteluja tutkijan tekemille johtopäätöksille, kuvaamatta kuitenkaan autenttista kokonaisuutta (Puusa ja Juuti, Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät 2020).

Luvussa 5 yläteemojen tulkinnoista on tehty yhteenveto, jossa kerrotaan keskeiset löydökset suhteessa tutkimuskysymyksiin.

### 4.1. Työpajojen toteutus ja tulokset

Tutkimuksen aikana toteutettiin kaksi erillistä työpajaa, joissa kerättiin aineistoa havainnoimalla. Työpajojen jälkeen osallistujille toteutettiin kysely. Seuraavissa kappaleissa esitellään työpajojen kulku ja tehtävät sekä kyselyn toteutuminen.

#### Ensimmäinen työpaja

Työpaja pidettiin osana tiimipäivää tammikuussa 2024. Osallistujina työpajassa oli 10 henkilöä mukaan lukien tiimin jäsenenä mukana ollut tutkielman tekijä ja työpajan fasilitoija. Kaikkien osallistujien työ liittyy vahvasti asiakaskokemukseen ja sen kehittämiseen sen eri osa-alueilla. Osalla osallistujia on myös erilaisia työnjohtamisvastuita.

Työpajan tavoitteena organisaation näkökulmasta oli lisätä tiimin jäsenten ymmärrystä yhtenäisestä digitaalisesta asiakaskokemuksesta ja asiakaspolusta, sekä luoda selkeä kuva

digitaalisen asiakaspolun eri vaiheista ja elementeistä. Työpajalla haluttiin luoda avointa keskustelua asiakaspolusta, sen eri vaiheista ja elementeistä. Näiden kautta tavoitteena oli saada tiimille kokonaisvaltaisempi käsitys asiakaskokemuksen muodostumisesta digitaalisessa ympäristössä ja miten asiakaskokemusta voidaan kehittää organisaation näkökulmasta. Vaikka osallistujat kuuluvat samaan tiimiin, tekevät he kehittämistyötä erilaisista näkökulmista ja osittain toistensa työstä tietämättöminä. Työpajan odotettiin lisäävän osallistujien oman roolin ja asiakaskokemukseen vaikuttamisen reflektointia.

#### **Työpaja 1: Havainnointi**

Asiakaspolku ja Service Blueprint –menetelmien **toimivuus yhtenäisen kokonaiskuvan ymmärtämisessä** ja tahtotilan luomisessa

1. Menetelmien toimivuus
2. Yhteinen ymmärrys asiakaskokemuksesta ja sen kehittämisestä
3. Yhteinen tahtotila
4. Oma rooli & Vuorovaikutus
5. Asiakaskokemuksen operatiivinen johtaminen

Kuvio 6. Työpajan keskeinen tutkimuskysymys ja havainnoinnin teemat.

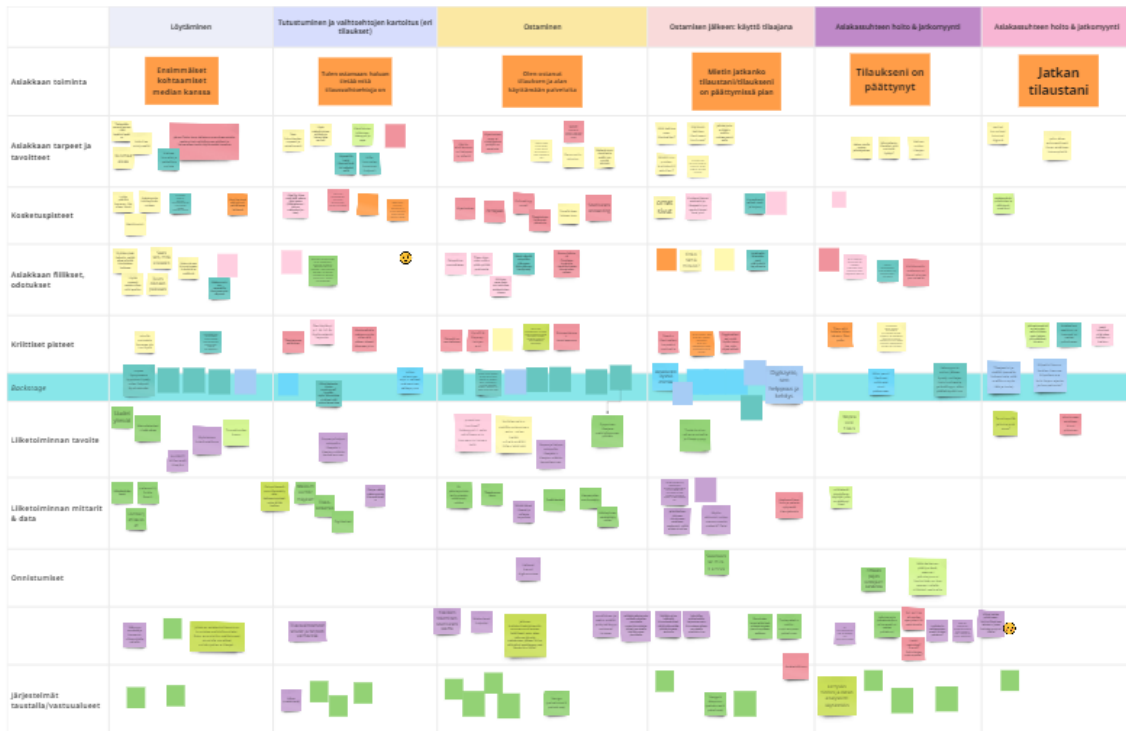
Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää palvelumuotoilun menetelmien toimivuutta yhtenäisen kokonaiskuvan ymmärtämisessä. Menetelmänä käytettiin mukailen asiakaspolkua ja service blueprint:a. Työkaluna käytettiin Miro Boardia, johon osallistujat pääsivät itse työskentelemään.

Aikaa asiakaspolun läpikäyntiin oli varattu n. puoli päivää, jonka vuoksi työskentely pyrittiin pitämään yleisellä tasolla eikä tarkkoihin yksityiskohtiin tai asiakaspolun vaiheisiin menty syvällisillä tai analyttisellä tasolla. Yleisen tason läpikäynti tuki myös työpajan tavoitetta (yhteisen kokonaiskuvan hahmottaminen). Koska työpajan tarkoituksena ei ollut käydä asiakaspolkua läpi vaiheittain asiakkaan näkökulmasta, määriteltiin sen eri vaiheet ennakkoon tukemaan organisaation näkökulmasta tapahtuvaa asiakaskokemuksen ja -polun muotoilua.

Asiakaspolku rajattiin koskemaan digitaalista ympäristöä ja ostamista. Asiakaspolku jaettiin viiteen eri vaiheeseen: Löytäminen, Tutustuminen ja vaihtoehtojen kartoitus, Ostaminen, Ostamisen jälkeen: Käyttö tilaajana, Asiakassuhteen hoito & Jatkomyynti. Jokaiselle vaiheelle määriteltiin ennakkoon asiakkaan toiminta.

Asiakaspolku jaettiin asiakkaan näkökulmaan sekä organisaation näkökulmaan mukaillen Service Blueprint -menetelmää. Asiakkaan näkökulman tasot olivat: Asiakkaan toiminta, Asiakkaan tarpeet ja tavoitteet, kosketuspisteet, asiakkaan fiilikset/odotukset, Kriittiset pisteet. Organisaation näkökulma (Backstage) olivat: Liiketoiminnan tavoite, liiketoiminnan mittarit ja data, onnistumiset, mahdollisuudet, järjestelmät taustalla/vastualueet.

Osallistujille esiteltiin asiakaspolun eri vaiheet sekä service blueprintin tasot ja annettiin suuntaa antavia esimerkkejä polulle kirjattavista asioista. Osallistujille annettiin mahdollisuus työskennellä sellaisen työparin ja tiimiläisen kanssa, joka tekee työtä samankaltaisesta näkökulmasta. Työpajan ensimmäisessä vaiheessa osallistujat keskittyivät asiakaspolun täyttämiseen asiakkaan näkökulmasta. Ensimmäisen vaiheen jälkeen keskusteltiin yhdessä kirjatusta huomioista ja ajatuksista. Toisessa vaiheessa osallistujat täyttivät ajatuksiaan service blueprintille organisaation näkökulmasta. Vaiheen jälkeen keskusteltiin kirjatusta asioista ja tehtiin yhteenveto päivän kokonaisuudesta ja lopputuotoksesta.



Kuvio 7. Asiakaspolku/Service Blueprint -menetelmän tuloksia ensimmäisessä työpajassa.

## Toinen työpaja

Toinen asiakaskokemuksen kehittämisen työpaja pidettiin maaliskuussa 2024. Tämän työpajan tarkoituksena oli tarkastella digitaalista asiakaspolkua syvällisemmällä tasolla. Tavoitteena organisaation näkökulmasta oli tunnistaa digitaalisen asiakaspolun kriittisiä pisteitä sekä luoda yhtenäinen näkemys asiakaspolun kehittämisen vaiheista. Tutkimuksellinen tavoite oli vastata tutkimuskysymykseen asiakaskokemuksen kehityksen operatiivisesta johtamisesta. Työpajassa pyrittiin selvittämään asiakaspolun ja Service Blueprint -menetelmän toimivuutta kehitystyön johtamisessa.



### Työpaja 2: Havainnointi

Asiakaspolku ja Service Blueprint –menetelmien toimivuus **asiakaskokemuksen kehittämisen johtamisessa**

1. Menetelmien toimivuus
2. Asiakaskokemuksen operatiivinen johtaminen
3. Yhteinen tahtotila
4. Oma rooli & Vuorovaikutus
5. Yhteinen ymmärrys asiakaskokemuksesta ja sen kehittämisestä

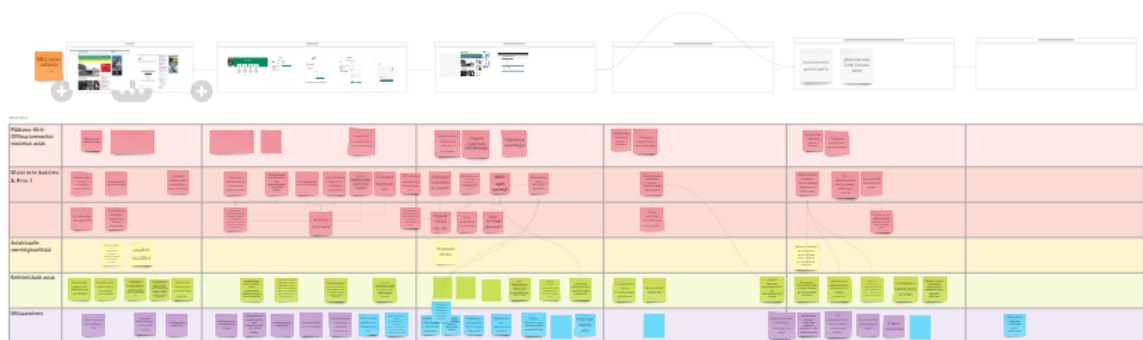
Kuvio 8. Työpajan keskeinen tutkimuskysymys ja havainnoinnin teemat.

Osallistujamäärä työpajaan oli rajatumpi, kuin ensimmäisessä työpajassa. Koska tässä työpajassa tavoitteena oli keskittyä vahvasti digitaalisen asiakaspolun konkreettisten toimien suunnitteluun, olivat työpajassa osallisena ne avainhenkilöt, joiden työnkuvaan ja vastuualueisiin digitaalisen asiakaspolun kehittämistoimet oleellisesti liittyivät. Vaikka edellisessä työpajassa mukana olleet henkilöt ovat oleellisesti mukana myös digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämisessä sen eri vaiheissa, ei työpajaa suunniteltaessa koettu kannattavaksi osallistaa kaikkia edellisen työpajan osallistujia. Perusteluina osallistujamäärän rajaamiseen olivat henkilöiden työn vastuualueiden merkitys digitaalisessa asiakaspolussa ja sen kehittämisessä. Osaltaan työpajan osallistujamäärä haluttiin myös pitää vain muutamassa avainhenkilössä organisaation resurssi- ja aikataulukysymysten vuoksi.

Työpajaa varten koostettiin ennakkoon yksityiskohtaisempi ja visuaalisempi asiakaspolku. Asiakaspolulle sijoiteltiin ensimmäisestä työpajasta merkittäväksi nousseita teemoja ja suoria kehitystarpeita ja -ideoita. Toisen työpajan asiakaspolku erosi ensimmäisestä eteenkin tasojen kautta. Ensimmäisessä työpajassa pyrittiin kuvaamaan ylätasolla useita eri tasoja niin asiakkaan kuin organisaation näkökulmasta ja saamaan yhtenäinen mielikuva asiakaskokemuksen muodostumisen eri tasoista. Toisessa työpajassa keskityttiin vahvasti asiakaskokemuksen kehittämiseen organisaation näkökulmasta. Toisen työpajan tasot määriteltiin koskemaan organisaation omaa toimintaa ja tarpeita asiakaspolun

kehittämisessä. Toisessa työpajassa myös tavoitteet olivat tarkemmat: työpajan tarkoituksena oli löytää konkreettisia toimia sekä luoda kehityssuunnitelma asiakaskokemuksen kehittämiseen organisaation näkökulmasta.

Toisessa työpajassa asiakaspolun tasot määriteltiin ensimmäisen työpajan keskeisten teemojen mukaiseksi. Nämä tasot olivat *Päätaso*, *asiakkaalle merkitykselliset asiat*, *Kehitettävät asiat*, *mittaaminen*. Lisäksi yhtenä tasona käytettiin ”Must Win Battlet / Prio 1” -tasoa: tämän tason tarkoituksena oli arvottaa asiakaspolun eri vaiheiden tärkeimpiä kehityskohteita sekä kuvata asiakaspolun kriittisiä pisteitä organisaation näkökulmasta.



Kuvio 9. Asiakaspolku/Service Blueprint -menetelmän tuloksia toisessa työpajassa.



Kuvio 10. Havainnointiaineistojen teemoittelu analysointia varten.

Kerättyä aineistoa analysoitiin laadullisesti ennalta määriteltyjen teemojen kautta (ks. kuva 5). Havainnoimalla kerätty materiaalia jäsenneltiin yläteemojen mukaisesti omiin kokonaisuuksiinsa, jotta saataisiin selkeä kokonaiskuva aineiston sisällöstä. Aineiston analysointia varten eroteltiin eri työpajoissa kerätyt havainnot sekä kommentit värikoodien perusteella.

Aineiston sisältöä käytiin läpi myös kokonaisuutena tarkastellen aineistoa eri näkökulmista. Aineistoa tyypiteltiin lähtökohtaisesti etsien samankaltaisuuksia ja yhteneväisyyksiä, mutta aineistosta pyrittiin löytämään myös eroavaisuuksia. Aineistoon merkittiin huomiolla ne havainnot ja kommentit, jotka joko jollain tapaa erosivat selvästi muista havainnoista tai tutkija niillä olevan vahvistava merkitys aineiston tulkinnan kannalta. Aineistojen analysoinnissa on nostettu lainauksia kuvaamaan osallistujien kokemuksia sekä selittämään ilmiötä osallistujien näkökulmasta. Yksittäiset lainaukset eivät kuitenkaan anna täysin

autenttista kuvaa kokonaisuudesta tai perustele koko tutkimuksen tuloksia, mutta ne havainnollistavat tutkijan tekemiä johtopäätöksiä (Puusa ja Juuti 2020).

## **4.2. Kyselyn toteutus ja tulokset**

Osallistujille toteutettiin kysely heidän omista kokemuksistaan sekä ajatuksistaan asiakaskokemuksen operatiivisesta johtamiseen liittyen. Kyselyn saatiin 4 vastausta, ja sen vastausprosentti oli osallistujiin nähden 44,44 %. Vastausprosentti jäi toivottua alhaisemmaksi. Kyselyn vastaukset eivät anna täysin todenmukaista kuvaa koko tiimin kokemuksista tai ajatuksista tutkimuskysymykseen nähden, mutta vastauksia voidaan verrata havainnointiaineistoon ja saada näin osittaisia vahvistuksia tai vastineita tutkijan tekemiin havaintoihin ja tulkintoihin. Aineiston analysointia tehdessä tutkija on huomionnut kyselyn alhaisen vastausprosentin ja sen vaikutukset johtopäätösten muodostamisessa.

Kyselyllä saatuja tuloksia verrattiin havainnointiaineistoon ja niistä etsittiin samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Koska havainnointiaineisto perustuu tutkijan tekemiin havaintoihin ja hänen tulkintoihinsa, pyrittiin kyselyn vastauksilla saamaan vastine osallistujien omasta kokemuksesta. Tutkijan omia tulkintoja verrattiin osallistujien omiin kokemuksiin.

## **4.3. Osa-analyysit**

Osa-analyyseissä on kuvattu yläteemojen havainnot ja niistä tehdyt keskeiset johtopäätökset. Jokaisen yläteeman osalta on kuvattu havainnoimalla kerätystä aineistosta teemoiteltu aineisto. Koska yläteemat liittyvät vahvasti toisiinsa, sisältävät osa-analyysit toisiin teemoihin kuuluvia havaintoja. Nämä havainnot on otettu huomioon osa-analyysien keskeisissä johtopäätöksissä, vaikka niitä ei ole erikseen käsitelty kyseisen osa-analyysissa. Osa-analyyseissä on pyritty selvittämään kyseiselle yläteemalla keskeisiä havaintoja ja niistä muodostuvia johtopäätöksiä.

### **4.3.1. Menetelmien toimivuus**

Menetelmien toimivuutta arvioitiin ohjaavien kysymysten kautta (ohjeiden ymmärrys, menetelmien hahmottaminen ja omaksuminen, menetelmien arviointi keskustelussa).

Osallistujilta kysyttiin ensimmäisen työpajan alussa käytettävien menetelmien tuttuutta. Menetelmät olivat kommenttien mukaan osalle tuttuja ainakin visuaalisesti nähty. Kyselyn mukaan menetelmät eivät olleet vastaajille kovin tuttuja. Vastaajista vain yksi oli käyttänyt menetelmiä ennen.

1. Asiakaspolku & Service Blueprint -menetelmässä kirjasimme huomioita ja ajatuksia muistilapuilla asiakaspolun eri vaiheisiin ja eri tasoille. Vaiheet ja tasot oli ennakkoon määriteltä, jotta huomioiden kirjaaminen olisi helpompaa.

Oliko asiakaspolku ja service blueprint -menetelmä sinulle ennestään tuttu?

Lisätietoja

● En ole nähnyt enkä käyttänyt	1
● Olen nähnyt, mutta en itse käytt...	2
● Olen käyttänyt muutamia kertoja	1
● Olen käyttänyt usein	0



Kuvio 11. Kysymys 1. Menetelmien tuttuus

Yhteisessä läpikäynnissä osallistujat kommentoivat muutamissa tapauksissa ymmärtäneensä Service Blueprintin tasot väärin tai kirjanneensa huomionsa ”väärään” kohtaan. Tämä aiheutti kuitenkin keskustelua kirjatuiden asioiden liittymisestä toisiinsa sekä yhteistä pohdintaa ”väärästä” kohdasta ja asian ”oikeasta” sijainnista tasolla tai asiakaspolulla. Osallistujat myös tarkensivat keskustelussa ajallisia vaiheita, ja mitä niihin asiakkaan näkökulmasta voi liittyä.

Molempien työpajojen lopuksi osallistujilta kysyttiin, miltä menetelmät ja yhteinen läpikäynti oli tuntunut. Osa vastaajista koki, että menetelmiä olisi pitänyt avata tarkemmin esimerkkien ja ohjeistuksen kautta. Epävarmuutta aiheutti asioiden kirjaaminen oikeaan kohtaan. Osa osallistujista kokivat menetelmien käytön osittain haastavana niin menetelmätasolla kuin myös organisaation tavoitteen näkökulmasta. Haastavuuteen vaikuttivat osallistujien mukaan moninaiset näkökulmat, mahdollisten asiakaspolkujen moninaisuus sekä kokonaiskuvan laajuus. Osallistujat kuitenkin kertoivat menetelmien visuaalisuuden helpottavan työskentelyä ja pitivät eteenkin asioiden kirjaamisesta muistilapuille. Osallistujat kokivat

menetelmien edun olevan juuri visuaalisuudessa ja asioiden jaottelemisessa pienempiin kokonaisuuksiin.

2. Miten toimivana työkaluna koit asiakaspolun yhteisen läpikäynnin ja visualisoinnin asiakaskokemuksen kehittämisen kannalta?

Lisätietoja

● Ei yhtään toimiva	0
● Pieniltä osin toimiva	0
● Suurelta osin toimiva	3
● Erittäin toimiva	1



Kuvio 12. Kysymys 2. Menetelmien toimivuus

Kyselyssä vastaajat pitivät menetelmiä toimivana asiakaskokemuksen kehittämisen kannalta. Kyselyn avointen vastausten mukaan toimivana pidettiin menetelmien luomaa kokonaiskuvan visuaalisuutta, jonka kautta eri osa-alueiden ja näkökulmien hahmottaminen oli helpompaa. Tämän koettiin tukevan yhteistä tahtotilaa ja ideointia.

Haastaviksi visualisoinnissa koettiin kyselyn mukaan toimialan moninaiset asiakaspolut ja niiden eroavaisuuksien hahmottaminen ja hallinta. Haasteeksi koettiin myös selkeän asiakaspolun suunnittelu ja oikeisiin asiakaspolkuihin keskittyminen monitasoisuuden ja -muotoisuuden takia. Helpoimmaksi koettiin asioiden jakaminen pieniin osiin asiakaspolun varrelle.

Kyselyn avointen kysymysten perusteella asiakaspolku ja Service Blueprint voivat toimia osana asiakaskokemuksen kehittämistä ja operatiivista johtamista. Menetelmien koettiin mahdollistavan lähtötilan kartoittamisen sekä jatkuvan kehittämisen seurannan. Vastaajat korostivat yhteisen läpikäynnin merkitystä ja visualisoinnin tärkeyttä kokonaisvaltaisessa kehittämisessä. Menetelmissä nähtiin potentiaalia luomaan laaja-alaista kokonaiskuvaa.

Osa osallistujista olisi halunnut tarkempaa ennakkotietoa työpajasta, jotta olisivat voineet valmistautua siihen paremmin. Osallistujista osa koki, etteivät he pystyneet antamaan lyhyessä ajassa ja ilman valmistautumista parhainta panostaan työpajan tavoitteeseen.

*Olisin halunnut saada materiaalia ennakoon, jotta olisi voinut saada ajattelun jo kohti tätä. Nyt tuntui, että ei voi muistaa kaikkea mitä on joskus ollut mielessä tähän (asiakaskokemuksen kehitykseen) liittyen.*

Työskentely-ympäristönä käytetty Miro sai positiivisia vastauksia myös kyselyssä. Työkalu koettiin helpokäyttöiseksi ja näppäräksi, ja sen koettiin mahdollistavan yhteiskehittäminen helposti.

### **Keskeiset löydökset**

- Menetelmät eivät olleet osallistujille tuttuja, mutta niiden käyttö tuntui melko helpolta. Osallistujat omaksuivat menetelmät, mutta niiden käyttöön liittyi epävarmuustekijöitä. Osallistujat hahmottivat menetelmät kuitenkin kokonaisuudessaan hyvin ja kokivat ne toimivaksi.
- Menetelmien toimivuuden arvioinnissa kokemukset vaihtelivat hieman kontekstin mukaan. Asiakaskokemuksen ja sen muodostumisen visualisoinnin näkökulmasta osallistujat kokivat menetelmät toimiviksi, ja että ne tukivat kokonaiskuvan hahmottamista. Menetelmien arvioitiin toimivan hyvin yhtenä kehittämisen työkaluna.
- Haastavaksi (ja hyödylliseksi) menetelmät koettiin niiden kokonaisvaltaisuuden osalta. Vaikka menetelmät mahdollistavat hyvin kokonaiskuvan ja riippuvuuksien visualisoinnin, koettiin rajaaminen ja monitasoisuus myös haasteeksi.
- Työpajojen ohjeistus oli joidenkin kokemuksen mukaan vajaa. Ennakoon annettu informaatio tai tehtävän kuvaus olisi voinut helpottaa osallistujien orientoitumista työpajan ympärille ja vaikuttaa myös työpajan tuloksiin.

#### **4.3.2. Yhteinen ymmärrys asiakaskokemuksesta ja sen kehittämisestä**

Yhteistä ymmärrystä arvioitiin ohjaavien teemojen kautta: yhteneväisyys työpajoissa kirjatuihin asioihin, keskusteluiden yhtenevä näkemys ja erottavat sekä epävarmuustekijät.

Työpajoissa osallistujat kirjasivat asiakaspolulle ja Service Blueprint:lle asioita ensin itsenäisesti. Yhteisessä läpikäynnissä havaittiin, että kirjatut asiat olivat hyvin yhtenäisiä kokonaiskuvaa ajatellen. Keskustelun havainnoinnin pohjalta osallistujilla oli melko

yhteneväinen mielipide asiakaskokemuksen nykytilasta ja millaisilla toimilla sitä pitäisi kehittää.

Asiakaspolun vaiheet olivat osallistujien mukaan loogisia, mutta osa mainitsi, ettei tiedä vaiheiden yksityiskohtia tarkasti. Esimerkiksi asiakaspolun ostamisen vaiheet eivät olleet kaikille osallistujille selkeitä ja niihin liittyviä tarkennustarpeita nousi esille keskustelussa useamman kerran.

*Tuleeko meillä (vaihetta) nyt missä kohtaa ostaessa? Koska oishan se loogisempi järjestys että (...) on ennen (...).*

Muutamissa tapauksissa osallistujilla oli myös selkeästi virheellinen tai väärä kuva asiakaspolun eri vaiheiden sisällöstä tai sen takana olevista tasoista. Virheelliset näkemykset tulivat esille keskustelussa, jos osallistujat selvittivät asian todellisen tilan. Epävarmuuksia ja eroavaisuuksia nostivat esille henkilöt, jotka eivät aktiivisesti työskentele digitaalisen asiakaskokemuksen ympärillä eikä sillä ole heille työnsä puolesta yhtä suurta merkitystä kuin toisille. Havaittavissa oli, että kaikki osallistujat eivät aktiivisesti työskentele tai eivät ole tietoisia työpajassa käydyn kokonaisuuden elementeistä, koska heidän oma työnsä ei siihen suoraviivaisesti liity. Havaittavissa oli myös jonkinasteista siiloutumista asiakaspolun eri vaiheiden parissa työskentelevien henkilöiden näkemyksen ja ymmärryksen välillä.

Osallistujat keskustelivat myös siitä, että eivät aina ole tietoisia, jos asiakaspolun johonkin osa-alueeseen tulee muutoksia ja tämä vaikuttaa heidän ymmärrykseensä kokonaiskuvasta. Osa osallistujista koki, etteivät ole tarpeeksi mukana asiakaspolun kehittämisessä ja sen takia eivät ole tietoisia nykytilasta tai kehittämisen tahtotilasta.

Osallistujat refleктоivat työpajassa käytyä asiakaspolkua ja sen vaiheita muihin tapauksiin laajentaen näin yhteistä ymmärrystä mahdollisista vaihtoehtoisista ja monimutkaisemmista asiakaspoluista.

Osallistujat nostivat asiakaspolun ongelmakohtiksi useimmiten samoja asioita eri vaiheissa.

*Tämä on edelleen siellä listalla, että pitäisi korjata*

*Mä olen ennenkin tästä sanonut, että vaikuttaa paljon nyt siihen mitä palautetta asiakkailta tulee*



Keskustelusta oli havaittavissa useita selkeästi tiedossa olevia haasteita tai kehityskohteita, ja niistä keskusteltiin ”tiedossa olevina ongelmina”. Osaan näistä asioista syntyi niitä selittävää keskustelua, joka myös avasi tilanteen kokonaiskuvaa ja riippuvuussuhteita. Keskustelun pohjalta osallistujat löysivät myös laajempia vaikutuksia yksittäisen kirjatun asian ja kokonaiskuvan välillä.

*...mutta koska tämä (...) linkittyy sitten siellä polun alkupäässä tapahtuvaan (...), niin miten sekavana tämä näyttää asiakkaan mielestä?*

Keskustelussa tulivat ilmi yksilöiden omat mielipiteet ja kokemukset asiakaskokemuksesta ja mikä olisi tavoiteltu asiakaskokemuksen tila. Keskustelussa oli havaittavissa selkeää yhteistä ymmärrystä kokonaiskuvasta ja tavoitteesta.

Työpajoissa osallistujilta kysyttiin, miltä asiakaspolun ja Service Blueprint:n käyttäminen asiakaskokemuksen näkökulmasta heistä tuntui ja auttoiko se heitä hahmottamaan kokonaisuutta. Osa vastaajista piti työpajan menetelmää hyvänä ja lopputuloksen kuvaavan hyvin asiakaskokemuksen muodostumisen kokonaiskuvaa. Osallistujat pitivät tärkeänä yhteisiä työpajoja ja kokonaisuuksien suunnittelua, koska se auttoi hahmottamaan yksilön roolia ja vastuuta isommassa kuvassa. Osallistujat myös totesivat, että heille muodostui parempi kuvan muiden työnkuvasta, joka oli aiemmin saattanut olla epäselvä. Epäselvyyteen vaikutti myös se, kuinka kauan osallistuja oli ollut osa tiimiä ja kuinka paljon he yleensä työskentelivät yhdessä toisten tiimin jäsenten kanssa.

Osallistujat kertoivat hahmottavansa visualisoinnin ja yhteisen läpikäynnin selkeitä toissijaisia asiakaspolkuja tai polkujen haarautumisia. Osallistujat kokivat, että näitä haarautumisia pitäisi myös käsitellä jollain aika välillä tiimin kesken, koska niiden koettiin oleellisesti vaikuttavan asiakaskokemukseen.

*Tässä hyvin hahmotti, mitä meillä tapahtuu ja miten nämä linkittyy toisiinsa.*

Osallistujat nostivat keskustelussa esille asioita, jotka eivät työpajan aikana visualisoidulle asiakaspolulle sijoittuneet, mutta kokivat niiden olevan oleellinen osa juuri läpikäytyä asiakaspolkua. Muutama osallistuja mainitsi, ettei hoksannut asioiden kirjaushetkellä jonkin asian liittyvän asiakaspolkuun tai Service Blueprint:n tasoihin, jonka vuoksi asia puuttui omana lappunaan. Keskusteluissa arvioitiin yleisesti erilaisia riippuvuussuhteita ja miten eri vaiheet ja tasot vaikuttavat pitkällä aikavälillä mahdollisesti tuleviin asiakaspolun vaiheisiin.

6. Auttoiko asiakaspolun yhteinen visualisointi sinua hahmottamaan paremmin asiakaspolkua ja -kokemusta kokonaisuutena?

Lisätietoja

● Ei auttanut hahmottamaan	0
● Auttoi hahmottamaan vain hiem...	1
● Auttoi hahmottamaan melko pa...	3
● Auttoi hahmottamaan erittäin p...	0



Kuvio 13. Kysymys 6. Asiakaspolun ja -kokemuksen hahmottaminen

Kyselyn vastausten mukaan yhteinen visualisointi auttoi vastaajia hahmottamaan asiakaspolun ja -kokemuksen kokonaisuutta melko paljon. Hyvänä koettiin yhteiset läpikäynnit ja niistä muodostuva yhteinen kokonaiskuva niin nykytilasta kuin kehitystarpeista. Visualisoinnin ja yhteisen läpikäynnin koettiin avaavan keskustelua ja tuovan esille niin yhtenäisiä kuin eroavia näkemyksiä tiimin kesken.

### Keskeiset löydökset

- Asiakaskokemuksen nykytilan ja kehittämisen osalta on eri tasoista ymmärrystä. Osalle asiakaskokemukseen liittyvät vaiheet ja vaikuttavat tekijät ovat selkeämpiä, lähes itsestäänselvyksiä, kun taas toisille yksityiskohtien hahmottaminen oli haastavampaa. Ymmärryksen tasolla on selkeä suhde henkilön työnkuvaan ja siihen, kuinka paljon hän työskentelee asiakaskokemuksen parissa työssään.
- Menetelmän koettiin lisäävän yhteistä ymmärrystä asiakaskokemuksen rakentumisen nykytilasta sekä miten sitä tulisi kehittää. Vaikka osa koki epävarmuutta ajallisten vaiheiden tai tasojen sisältämistä asioista, pystyivät osallistujat luomaan yhtenäistä kuvaa ja avaamaan mahdollisia epävarmuuksia. Menetelmät mahdollistivat avointa keskustelua asiakaspolun kehittämisestä ja kehitysasioiden priorisoinnista.
- Tiimin ymmärryksen osalta on havaittavissa osittaista siiloutumista asiakaskokemuksen kehittämisessä. Kaikki eivät kokeneet olevansa tietoisia asiakaspolun vaiheista tai polun eri vaiheiden kehittämisestä. Osaltaan tämä koettiin

ymmärrettäväksi, koska henkilöt vastaavat eri osa-alueista. Siiloutuminen kuitenkin koettiin osittain estäväksi tekijäksi kokonaisvaltaisen ymmärryksen ylläpitämisessä.

- Menetelmät mahdollistivat avointa keskustelua ja ymmärryksen lisäämistä tiimin kesken. Avoimen keskustelun ja yhteisen läpikäynnin koettiin lisäävän tietämystä myös muiden roolista ja vastuualueista.
- Menetelmät lisäsivät asiakaspolkuajattelua ja asiakaskokemukseen vaikuttavien osatekijöiden hahmottamista. Osallistujat kykenivät hahmottamaan vaihtoehtoisia asiakaspolkuja ja niihin kuuluvia tekijöitä sekä riippuvuussuhteita toisiin asiakaspolkuihin.

#### **4.3.3. Yhteinen tahtotila**

Yhteistä tahtotilaa arvioitiin ohjaavien kysymysten kautta: yhtenäisen tahtotilan tunnistaminen ja muodostuminen työpajan aikana, mahdolliset eroavaisuudet ja niiden perustelut.

Työpajoissa osallistujat keskustelivat avoimesti kehityskohteista, niiden priorisoinnista sekä vastuista ja rooleista. Yhteisen tahtotilan ja siihen vaikuttavien tekijöiden keskustelua käytiin selkeästi enemmän toisessa työpajassa, jonka pääpaino oli kehityksessä ja asiakaskokemuksen operatiivisessa johtamisessa. Keskustelu sisälsi myös selkeämmin oman ja muiden vastuualueiden läpikäyntiä verrattuna ensimmäiseen työpajaan. Kehitettävien asioiden priorisointi oli lähes kaikissa asioissa yhteneväinen muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta. Poikkeukset eivät olleet selkeitä erimielisyyksiä, vaan liittyivät enemmän osallistujien omien resursseihin ja niiden vaikutuksiin kehitettävien asioiden priorisoinnissa.

*Jos me nyt aloitetaan tekemään ”asia X” niin mulla ei ole aikaa keskittyä tähän ennen kuin huhtikuussa. Enkä ole varma onko tämä nyt tärkeintä vielä tässä kohtaa vuotta, että voidaanko jättää syksylle*

Osallistujat jakoivat vahvasti omia mielipiteitään priorisoitavista kehityskohteista, sekä niistä asioista, joita voitaisiin lykätä (eivät vaikuta asiakaskokemukseen merkittävästi). Osallistujat jakoivat myös luontevasti toisilleen tehtäviä ja vastuita eteenkin toisessa työpajassa. Osallistujilla oli yhtenäinen mielikuva kehitettävien asioiden vaikutuksista asiakaskokemukseen, ja he pystyivät omien sanojensa mukaan myös selkeyttämään asiakaskokemuksen vaativaa kehitystä työpajan aikana. Molemmissa työpajoissa saatiin visualisoitua kokonaiskuvaa kehitettävistä asioista ja niiden priorisoinnista. Visualisointi

toisessa työpajassa osaltaan kuvasi organisaation työmäärää asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyen. Visualisointi helpotti osallistujien mukaan myös riippuvuuksien hahmottamisessa.

*Meillä on jo aika paljon tässä näitä prio 1 juttuja, että ei me voida sinne enää kauhean monta ottaa, kun ei me ehditä näitä tekemään*

*Pitäiskö tämä jättää kuitenkin myöhemmäksi, kun tuolla on niin monta jo prio 1:llä? Onko tämä niin merkittävä, että se kannattaa tehdä vai saadaanko enemmän hyötyä kuitenkin asiasta X?*

Kehityksen visualisointi mahdollisti osallistujille kokonaiskuvan hahmottamisen organisaation omien resurssien ja kumppanien osalta. Osallistujat keskustelivat toistuvasti tiimin omasta työmäärästä ja mihin resursseja tulisi tai olisi mahdollista käyttää. Osallistujat pyrkivät luomaan aikataulua kehitystyölle, mutta sen määrittely koettiin haastavaksi ja aikatauluttamisen koettiin olevan optimistista.

*Nyt täällä on melko monta juttua jo huhtikuulle, mutta kyllä mä toivon että saisin tän huhtikuun loppuun tehtyä.*

Toisessa työpajassa keskusteltiin työpajan tuotokseen palaamisesta ja sille pyrittiin löytämään yhtenevä suunnitelma.

### **Keskeiset löydökset**

- Työpajoissa ei noussut esille selkeitä eroavaisuuksia yhteisen tahtotilan osalta. Molemmissa työpajoissa osallistujat keskustelivat eri asioiden tärkeydestä ja vaikutuksista asiakaskokemukseen, mutta yhteisen tahtotilan osalta ei noussut selkeitä tai isoja eroavaisuuksia. Vaikka esille nousi epävarmuuksia tai eroavaisuuksia, eivät nämä koskeneet yhteistä tahtotilaa.
- Yhteinen tahtotila vaikuttaa olevan selkeä tiimin jäsenten välillä. Keskusteluissa nousi useaan otteeseen esille se, mitä asiakaskokemukselta ja sen kehittämislä toivotaan ja mitä asioita osallistujat pitävät tärkeimpinä. Osallistujat myös perustelivat omia näkökulmiaan tai niiden eroavaisuuksia.
- Yhteisessä tahtotilassa ei menty yksityiskohtiin, vaan sen havaittiin olevan osittain sanoittamaton tila tiimin kesken. Koska yhteistä selkeää tahtotilaa ei tullut

yksityiskohtaisella tasolla esille, on haastavaa arvioida miten yhtenäinen tahtotila todellisuudessa on.

#### **4.3.4. Oma rooli ja vuorovaikutus**

Omaa roolia ja vuorovaikutusta arvioitiin ohjaavien kysymysten kautta: oman roolin näkökulman näkyminen ja reflektointi omaan työhön, miten omat roolit ohjaavat keskustelua, millaisia vuorovaikutussuhteita ilmenee.

Työpajan ote oli osallistava ja osallistujat entuudestaan toisilleen tuttuja, koska työskentelevät samassa tiimissä. Osallistujien keskuudessa oli havaittavissa eroja osallistumisaktiivisuudessa: osa osallistui aktiivisesti tuoden esille vahvasti omia näkemyksiään, kun taas osa osallistujista jättäytyi keskustelussa selvästi hiljaisempaan rooliin. Osa osallistujista mainitsi, ettei heillä ole joihinkin keskusteluihin ”paljoa annettavaa” koska eivät juuri kyseisestä asiasta tiedä tai eivät sen parissa niin paljoa työskentele.

Keskustelun ilmapiiri keveni mitä pidemmälle asiakaspolun ja Service Blueprintin kartoitusta edettiin. Ensimmäisessä työpajassa tauon jälkeen toinen osa-alue vaikutti olevan osallistujille helpompi hahmottaa ja keskustelu oli ehkä hieman vapautuneempaa vuorovaikutuksen osalta. Toisessa työpajassa oma rooli ja työnkuva olivat selkeämmin suhteessa työpajan tehtävään nähden, joka myös vaikutti työpajan kulkuun.

Keskustelussa oli selkeästi havaittavissa osallistujien roolit tiimissä, koska heidän näkökulmansa ja ajatuksensa keskittyivät vahvasti oman rooliinsa liittyviin asioihin asiakaspolulla. Tästä huolimatta keskustelussa pystyttiin myös asettumaan erilaisiin näkökulmiin myös oman roolin ja parhaimman osaamisalueen ulkopuolelle. Toisaalta nähtävissä myös oli tietynlaista hierakkisuutta ja toisten vastuualueiden kritiikkittömyyttä. Vastuuta tiettyjen osa-alueiden kommentointiin annettiin niille henkilöille, joiden työhön asioiden koettiin kuuluvan.

*Tämä ei minun tontille kuulu, joten en tiedä miten te olette tätä ajatelleet.*

Koska työpajojen tarkoituksena oli käydä läpi digitaalista asiakaspolkua ja sen kehittämistä, vaikutti se selvästi osallistujien itsenäiseen aktiivisuuteen ja vastuunkantoon. Koska osa osallistujista työskentelee digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämisen ympärillä enemmän kuin toiset, ohjasi tämä myös keskustelua ja osallistujien odotuksia keskusteluun. Osa ohjasi

keskustelua tai toivoi kommentteja asioista niiltä henkilöiltä, jotka kyseisen kehittämiskohteen ympärillä eniten työskentelevät tai kenellä koettiin olevan asiasta eniten kokemusta. Samalla ne henkilöt, joiden rooli organisaatioissa ei liity yhtä voimakkaasti asiakaspolun kehittämiseen, jäivät keskustelussa osittain sivuun eikä heiltä pyydetty niin selkeästi osallistumista keskusteluun osallistujien itsensä toimesta.

Koska henkilöt tuntevat toisensa suhteellisen hyvin ja ovat tietoisia myös toistensa työnkuvasta ja asiantuntijuudesta, muodostui työpajassa selkeitä olettamuksia ja päätöksiä vastuista kehittämisen suhteen.

*Täähän on sitten X:n työpöydällä kunhan sinne asti päästään.*

Osallistujat keskustelivat sujuvasti kehitysasioiden vaikutuksista asiakaspolun eri osalualueilla sekä vaikutuksista digitaalisen asiakaspolun (-ja kokemuksen) rajauksen ulkopuolella esimerkiksi asiakaspalvelussa. Keskustelussa osallistujat pyrkivät myös usein peilaamaan vaikutuksia omaan työhönsä ja roolinsa ja löytämään heihin vaikuttavia tekijöitä. Osallistujat tunnistivat myös nopeasti kokonaisvaltaisia vaikutuksia oman työnsä ulkopuolelle.

*Kun tämä asia on määritelty kunnolla, pitää katsoa jatkoa X:n ja Y:n kanssa, koska tämä tulee siinä vaiheessa teidän tontille.*

## **Keskeiset löydökset**

- Osallistujilla oli hyvä mielikuva omasta sekä toisten roolista ja vastuualueista. Työpajoissa saatiin myös selkeytettyä epäselviä vastuita tiimin jäsenten kesken. Osallistujat osasivat itsenäisesti sijoittaa itsensä ja toiset asiakaskokemuksen kehittämisen ympärille eri vastuualueiden ja roolien kautta.
- Vastuujaoittelu tapahtui tiimin jäsenten välillä suurelta osin luonnollisesti. Havaittavissa oli selkeää vastuunantamista sekä rajausta siitä, missä toisen vastuualue alkaa ja oma loppuu. Eteenkin kehittämisen osalta vastuunjakaminen tapahtui luonnollisesti ja itseohjautuvasti
- Havaittavissa oli myös kritiikin antamisen välttelyä tai pehmentämistä, jos se liittyi toisen henkilön vastuualueeseen tai työhön. Tästä voisi päätellä Tästä voisi päätellä, että yhteiskehittämisen työpajassa voi olla haastavaa keskustella täysin avoimesti ja

antaa kritiikkiä tai kehitysehdotuksia niistä osa-alueista, joiden parissa ei itse työskentele.

- Keskustelussa oli havaittavissa osittaista eroavaisuutta vastuunjaon hahmottamisessa. Keskustelussa oli hetkiä, jolloin vastuujako vaikutti aiheuttavan epävarmuutta osallistujien kesken.

#### **4.3.5. Asiakaskokemuksen operatiivinen johtaminen**

Asiakaskokemuksen operatiivisen johtamisen osa-alueita arvioitiin ohjaavien kysymysten kautta: ohjaako työpaja osallistujia operatiiviseen tekemiseen ja sen suunnitteluun, vastuun jakaminen ja ottaminen, fasilitoinnin tarve, reflektointi tavoitetilaan ja resursseihin.

Asiakaskokemuksen operatiivinen johtaminen oli pääteema toisessa työpajassa. Työpajan tavoitteena organisaation näkökulmasta oli luoda yhtenäistä kokonaiskuvaa ja priorisointia asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyen. Aihetta sivuttiin osittain ensimmäisessä työpajassa, jossa keskusteluista pystyttiin havaitsemaan teemaan liittyviä asioita.

Osallistujat keskustelivat toisessa työpajassa asiakaskokemuksen kehittämisestä avoimesta ja yhteneväisesti. Ensimmäisessä työpajassa esiin nousseet asiat koettiin edelleen tärkeiksi ja niiden kautta kehitystyötä priorisoitiin luontevasti. Keskustelu keskittyi vahvasti tehtävään työhön ja niiden vastuuttamiseen, sekä vaikutuksiin kokonaiskuvassa. Työpajassa osallistujat avasivat itselleen kuuluvia vastuualueita ja tämänhetkisiä työn alla olevia asioita.

Asiakaspolku ja Service Blueprint ohjasivat työpajan kulkua ja keskustelua jonkin verran. Vaiheet vaikuttivat olevan osallistujille selkeitä ja liikkumista eri vaiheiden välillä tapahtui sujuvasti. Menetelmiä ei käytetty täysin lineaarisesta, vaan vaiheissa siirryttiin niin eteen- kuin taaksepäin.

Itseohjautuvuus toisessa työpajassa oli hyvä. Osallistujat tunnistivat itselleen kuuluvia asioita ja kokonaisuuksia, sekä reflektoivat kirjattuja asioita omaan rooliinsa myös resurssien näkökulmasta. Asiakaspolun ympärille organisoituminen vaikutti selkeältä ja osallistujat ottivat selkeitä rooleja vastuualueiden kautta. Omien, tiimin sekä kumppanien resurssien suhteuttaminen kehitystyöhön loi yhteiskehittämisen mielialaa. Haastavaksi työpajassa selvästi koettiin realistinen aikataulutus suhteessa tiimin jäseniltä vaaditun työn ja kumppaneilta vaaditun työn välillä.

Operatiivisen johtamisen osalta menetelmä antoi visuaalisuutta ja tukea kokonaiskuvan hahmottamiseen. Osallistujat kuitenkin kokivat, että pelkkä asiakaspolku tai Service Blueprint -menetelmä eivät yksinään toimi operatiivisessa johtamisessa, vaan sen lisäksi työpajassa priorisoiduista asioista pitää tehdä selkeämpi yhteenveto ja aikataulu.

*Tästä ei nyt ihan heti näe mitä kenellekin tulee sinne huhti-toukokuulle työn alle*

#### 8. Pidätkö asiakaspolun yhteistä läpikäyntiä tärkeänä?

##### Lisätietoja

● En pidä ollenkaan tärkeänä	0
● Pidän hieman tärkeänä	0
● Pidän melko tärkeänä	1
● Pidän erittäin tärkeänä	3



Kuvio 14. Kysymys 8. Asiakaspolun läpikäynnin tärkeys

Kyselyn vastausten perusteella asiakaspolun läpikäyntiä pidetään erittäin tärkeänä. Vastaajien mukaan yleinen ymmärrys asiakaspolusta ja asiakaskokemusta ei ole itsestäänselvyys. Vastaajien mukaan esimerkiksi kehittämisen lähtötilanne ei välttämättä ole kaikkien osallisten näkökulmasta katsottuna samanlainen, jonka vuoksi yhteinen lähtötilanne sekä tavoitetila tulisi kirkastaa.

Vastaajien mukaan menetelmät nähtiin osittain toimivina asiakaskokemuksen operatiivisen johtamisen työkaluina. Menetelmien visualisisuuden koettiin tukevan jatkuvan kehittämisen mallia ja yhteisen päämäärän hahmottamista. Niiden ei kuitenkaan koettu olevan yksittäin riittäviä työkaluja esimerkiksi operatiiviseen työnohjaukseen ja -seurantaan, vaan enemmänkin toimivan osana operatiivista johtamista niin sanottuina välikatsaustyökaluina. Asiakaskokemuksen operatiivisen johtamisen osalta vastaajat toivoivat selkeämpää johtamista ja sen kokonaiskuvan johtamisen vastuuttamista yhdelle henkilölle.



## Keskeiset löydökset

- menetelmät tuovat kehitystyöhön visuaalisuutta ja mahdollistavat eri osa-alueiden riippuvuuksien hahmottamisen. Menetelmien kautta pystytään hahmottamaan kehitystyöhön vaadittavia resursseja visuaalisuuden kautta ainakin jollain tasolla.
- Asiakaskokemuksen operatiivisen johtamisen tueksi voidaan käyttää palvelumuotoilun menetelmiä, mutta niiden tueksi tarvitaan myös muita työkaluja mm. työn tarkempaan määrittelyyn ja ohjaukseen.
- Kehittämisen ja operatiivisen johtamisen kannalta asiakaspolun ja Service Blueprint:n läpikäynti koettiin tärkeäksi, ja sen läpikäynnistä toivottiin säännöllistä
-

## 5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

---

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää miten toimivia palvelumuotoilun menetelmät, asiakaspolku ja Service Blueprint, ovat yhtenäisen kokonaiskuvan ymmärtämisessä ja tahotilan luomisessa. Tutkimuksella pyrittiin selvittämään menetelmien toimivuutta asiakaskokemuksen kehittämisen johtamisessa sekä miten hyödyllisinä ja toimivina menetelmät koettiin kohdeorganisaation tiimissä.

### 5.1. Yhteinen ymmärrys asiakaskokemuksen kokonaiskuvasta

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että palvelumuotoilun menetelmillä (asiakaspolku ja Service Blueprint) on positiivinen vaikutus asiakaskokemuksen kokonaiskuvan ymmärtämisessä kohdeorganisaatiossa. Menetelmillä voidaan kuvata nykyistä asiakaskokemuksen tilaa sekä sen tavoitteita ja kehittämistä. Visualisointi lisäsi kokonaisvaltaista ymmärrystä ja auttoi tiimin jäseniä hahmottamaan asiakaskokemuksen muodostumista ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Menetelmien kautta saatiin avattua avointa keskustelua tiimin jäsenten omasta roolista, tarvittavista kehitysresursseista sekä yksilön ja tiimin vaikutusmahdollisuuksista asiakaskokemukseen.

Aiemmat tutkimukset osoittavat, että asiakaspolun visualisoinnin arvo ei ole pelkästään lopputuotoksessa, vaan sen tekemisessä. Asiakaspolun ympärillä työskentelevien henkilöiden osallistaminen asiakaspolun vaiheiden ja tasojen visualisointiin mahdollistaa kokonaiskuvan yhteisen ymmärryksen, joka on avainasemassa asiakaskokemuksen operatiivisessa johtamisessa (Villani 2018, 108). Nyt tehdyn tutkimuksen tulokset tukevat aiempien tutkimusten tuloksia.

Menetelmien kautta pystyttiin tunnistamaan siiloutumista eri osa-alueiden välillä. Palvelumuotoilun menetelmien (Service Blueprint) kautta pystytään visualisoimaan organisaation taustaprosesseja ja asiakaspolun eri tasoja. Tämän visualisoinnin voidaan todeta mahdollistaneen tiedonjakoa ja keskustelua osa-alueiden välillä kohdeorganisaatiossa. Palvelumuotoilun menetelmät voivat siis vastata hyvin siiloutumisen luomiin haasteisiin.

Asiakaskokemuksen johtamisen tavoitteena ei ole pelkästään tuottaa ylivertaista asiakaskokemusta. Johtaminen pyrkii jatkuvaan organisaation oman toiminnan kehittämiseen (Fatma 2014). Jotta asiakaskokemusta voidaan kehittää kannattavasti, tulee organisaation tunnistaa erilaiset asiakaspolut ja niiden kosketuspisteet. Kehittämislle on tärkeää tunnistaa organisaation omat vaikuttamismahdollisuudet kosketuspisteissä ja kokonaisvaltaisesti asiakaspolulla. (Saarijärvi ja Puustinen 2020, 76-78)

Tutkimuksen tulosten mukaan menetelmät vaikuttavat henkilöiden asiakassuuntaiseen ajatteluun. Tutkimuksessa havaittiin, että käymällä läpi yksittäistä asiakaspolkua ja sen vaiheita, henkilöt alkavat myös itsenäisesti tunnistaa vaihtoehtoisia asiakaspolkuja tai niiden haaroja. Tämän voidaan myös tulkita tarkoittavan, että henkilöt alkavat omaksua asiakkaan prosesseja ja mahdollisia kulkemia asiakaspolkuja sekä pystyvät soveltamaan yhden asiakaspolun vaiheita ja tasoja toisiin asiakaspolkuihin. Tämä on olennaista kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen ymmärtämisessä ja sen kehittämisessä. Asiakkaille voi muodostua useita erilaisia asiakaspolkuja, joiden vaiheet ja kosketuspisteet vaikuttavat asiakkaalle muodostuvaan kokemukseen.

*Fischer yms. toteavat organisaatioiden muutoksen ja strategian onnistuneen jalkautumisen olevan vahvasti kiinni yksilöiden kyvyssä muuttaa ajatteluaan ja käyttäytymistään. Ohjaavana voimana muutoksessa on merkityksellisyyden kokeminen. Strategian toteutumisen kannalta on oleellista, että yksilö kokee merkityksellisyyttä esimerkiksi vuorovaikutustilanteista ja yhdessä tekemisestä. Yhteinen selkeä tavoitetila ja yksilön roolin selkeys tavoitetilan eteen työskentelyssä (yksilön merkitys) tuottavat todellisia tuloksia asiakaskokemuksen kehittämisessä. (Fischer ja Vainio 2015)*

## 5.2. Palvelumuotoilun menetelmät asiakaskokemuksen kehittämisessä

Menestyvä asiakaskokemus vaatii, että sen ympärille organisoidutaan tavoitteellisesti. Olennaista asiakaskokemuksen ympärille organisoitumisessa on, että rakenne mahdollistaa asiakaskokemuksen kehittämisen ja toteuttamisen. (Saarijärvi ja Puustinen 2020, 191-197.) Palvelumuotoilun menetelmien osallistavuuden voidaan todeta tukevan kehittämistyötä. Tutkimuksen tulosten mukaan yhteiset läpikäynnit ovat tärkeitä yhteisen kokonaiskuvan kannalta, mutta myös kehityksen priorisoinnin ja kehityksen tilan kannalta.

Palvelumuotoilun menetelmät tuovat visuaalisuutensa kautta erilaiset näkökulmat selkeämmäksi asiakaskokemuksen kehitystä ajatellen. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että menetelmät tukivat kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen ymmärrystä ja siihen liittyviä vaiheita ja tasoja. Vaiheiden ja tasojen kautta kehittämiskohteiden tunnistaminen ja priorisointi oli kokemusten mukaan helppoa kohdeorganisaatiossa. Tulosten mukaan kehitykselle oleellinen priorisointi ja resurssitarpeiden tunnistaminen avautui visualisoinnin kautta.

Asiakaskokemuksen operatiivinen johtaminen vaatii tapauskohtaisia työkaluja, joita voi olla haastava määrittellä strategisen asiakaskokemuksen määrittelyvaiheessa. Aiemmat tutkimukset osoittavat operatiivisen johtamisen vaativan työpajoja ja oikeita työkaluja yhteisen ymmärryksen saavuttamiseksi (Mitronen ja Raikaslehto 2020, 201-203). Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että menetelmät eivät yksinään toimi palvelumuotoilun operatiivisessa johtamisessa tai kehittämisessä, mutta ne voivat toimia oleellisena osana ja tuoda merkittävää lisäarvoa. Visuaalisuuden koettiin olevan tärkeä osa kehitystyötä ja menetelmät vastasivat hyvin tähän tarpeeseen.

Operatiivisen johtamisen tulisi olla säännöllistä ja vastuutettua, mutta sen pitäisi pystyä osallistamaan avainhenkilöt oikea-aikaisesti ja riittävällä tasolla. Johtamisen kannalta oleellista on, että yhteisiä läpikäyntejä on säännöllisesti. Säännöllisyys ja läpinäkyvyys kehitystyössä ja johtamisessa ehkäisee siiloutumista ja mahdollistaa avoimen dialogin kohdeorganisaation kokemusten mukaan.

### 5.3. Palvelumuotoilun hyödyt

Asiakaspolkua ja Service Blueprint:a on kannattavaa mukailla tapauskohtaisesti. Menetelmät soveltuvat sekä yksinkertaisiin tapauksiin kuin laajempien kokonaisuuksien kartoittamiseen ja suunnitteluun (Saarijärvi ja Puustinen 2020, 205-208, Tuulaniemi 2011, 210). Tutkimuksen tulosten mukaan Service Blueprint:ia voidaan soveltaa yleisesti asiakaskokemukseen, kun sen tavoitteena on lisätä yhteistä ymmärrystä asiakaskokemuksen muodostumisesta organisaation näkökulmasta. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että menetelmillä ja palvelumuotoilun osallistavuudella voidaan tunnistaa siiloutumista eri osa-alueiden välillä. Menetelmien kautta saadaan luotua kokonaiskuvauksia, joiden yhteinen läpikäynti on hyödyllistä niin tiimin kuin yksilönkin kannalta. Palvelumuotoilulla mahdollisesta dialogia yhteisen tavoitetilan ja ymmärryksen saavuttamiseksi.

Menetelmä on muokattavissa myös kehityksen operatiivisen johtamisen työkaluksi. Tämä edellyttää kuitenkin tapauksen taustojen tuntemusta. Tapauskohtaisesti laadittu Service blueprint soveltuu nopeaan operatiivisen johtamiseen kohdeorganisaation kokemusten mukaan. Haasteeksi menetelmien käytössä muodostuu niiden omaksuminen ja tapauksien laajuus sekä rajaaminen. Menetelmien käyttöä on syytä suunnitella ennakoon tapauskohtaisesti, jolloin voidaan määritellä menetelmien laajuus sekä tarvittavat vaiheet ja tasot. Tämä voi osaltaan edistää yhdessä tehtävää kartoitusta, jos aikaa on rajallisesti.

Palvelumuotoilun menetelmät koetaan hyödyllisiksi kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen kehittämisen osalta. Tutkimuksen tulokset ovat otannaltaan pienehköjä henkilöiden itsensä sanoittaman kokemuksen kannalta, jonka vuoksi kokemusta tulisi tukiä enemmän. Tutkimuksen tulokset antavat vain osittaista kuvaa tutkimuksen kohteena olevan tiimin jäsenten kokemuksista, eikä tulos voida pitää täysin todellisuutta vastaavana.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan kuitenkin todeta, että palvelumuotoilun menetelmät ja sille tyypillinen osallistaminen tukevat tiimin välistä ymmärryksen muodostumista ja kokonaiskuvan hahmottamista. Menetelmät omaksutaan nopeasti, mutta fasilitoijan tulee kiinnittää huomiota ennakkotiedottamiseen ja menetelmien ohjeistukseen. Merkittävimmiksi hyödyksi tutkimuksen mukaan osoittautuivat visuaalisuus ja osallistaminen ja niiden kautta muodostuvat monitasoiset hyödyt.

Menetelmät toimivat työpajamuotoisesti myös digitaalisessa ympäristössä käytettynä. Tähän vaikuttavat käyttäjien digitaidot.

#### **5.4. Jatkotutkimusaiheet**

Strategisen asiakaskokemuksen operatiivisesta johtamisesta on tehty tutkimusta, mutta tutkittavaa on vielä paljon. Haastetta tutkimukseen luovat moninaiset asiakaskokemukset, -polut ja niihin vaikuttavat tekijät organisaation näkökulmasta. Tutkimuksen tekemiseen vaikuttavat oleellisesti organisaatioiden omat kyvykkyydet, olemassa olevat prosessit sekä asiakaskokemuksen yleinen tahtotila. Asiakaskokemuksen muodostumista on tutkittu kattavasti asiakkaan prosessien ja tarpeiden kautta, mutta organisaatioiden näkökulman huomioiminen tarvitsee lisätutkimusta eteenkin operatiivisen johtamisen osalta. Tämä vaatii pitkäjänteistä tutkimusta siitä, miten organisaatioiden sisällä asiakaskokemusta ymmärretään ja miten asiakaskeskeisyys saataisiin osaksi operatiivista tekemistä.

Asiakaskokemuksen johtamiselle on luotu erilaisia malleja eri toimialoille useista näkökulmista. Palvelumuotoilun menetelmien toimivuutta johtamisessa on tutkittu verrattain vähän, joten olisi mielenkiintoista saada lisätietoja erilaisten menetelmien toimivuudesta verrattuna perinteisiin johtamisen malleihin. Vaikka perinteiset mallit sisältävät samoja elementtejä kuin palvelumuotoilu, tulisi vertailevaa tutkimusta tehdä tulevaisuudessa. Palvelumuotoilun menetelmien hyöty ja toimivuus johtamisen työkaluna tarvitsee siis lisätutkimusta. Palvelumuotoilun hyötykokemuksen osoittaminen jäi tässä tutkimuksessa vain pienelle huomioarvolle, joten jatkotutkimuksena tulisi selvittää laajemmin palvelumuotoilun hyötyjä yksilön oman kokemuksen kautta. Tutkimusta tulisi laajentaa myös muihin palvelumuotoilun menetelmiin. Tutkittava olisi myös kyvykkyyden kasvattamista organisaatioissa ja sen vaikutuksia työn tuloksiin.

## LÄHTEET

---

- Allen, James, Frederck F. Reicheld, Barney Hamilton, ja Rob Markey. *Closing the delivery gap*. Bain & Company, 2005.
- Bleier, Alexander, Colleen M. Harmeling, ja Robert W. Palmatier. "Creating Effectiveb Online Customer Experience." *Journal of Marketing*, 2018: 1-22.
- Fatma, Saba. "Antecedents and Consequences of Customer Experience Management-A Literature Review and Research Agenda." *International Journal of Business and Commerce*, 2 2014: 32-49.
- Fischer, Merja, ja Satu Vainio. *Potkua Palvelubisnekseen: Asiakaskokemus luodaan yhdessä*. Alma Talent, 2015.
- Gentile, Chiara, Nicola Spiller, ja Giuliano Noci. "How to Sustain the Customer Experience:: An Overview of Experience Components that Co-create Value With the Customer." *European Management Journal*, Issue 5, Volume 25 2007: 395-410.
- Gibbons, Sarah. *Nielsen Norman Group*. 27. 8 2017.  
<https://www.nngroup.com/articles/service-blueprints-definition/> (haettu 12. 4 2024).
- Hilla Group*. 4. 4 2024. <https://hillagroup.fi/> (haettu 4. 4 2024).
- Hirschman, Elizabeth, ja Morris B. Holbrook. *Postmodern Consumer Research The Study of Consumption*. Sage Production, 1992.
- Homburg, Christian, Danijel Josic, ja Christina Kuehnl. "Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept." *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 45. 5 2017: 377-401.
- Huhtinen, Aki-Mauri, ja Juha Tuominen. "Fenomenologia: ihmisten kokemukset tutkimuksen kohteena." Teoksessa *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*, tekijä: Anu Puusa ja Iiris Juuti. Gaudeamus, 2020.

- Hämeenaho, P., E. Koskinen-Koivisto, M. Mäkinen, ja N. Väkeväinen. ”Havainnointi ja Haastattelu.” Teoksessa *Kulttuurien tutkimuksen menetelmät*, tekijä: K. Kajander, & T.-R. Lappi O. Fingerroos, 179-205. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, Tietolipas, 2022.
- Hämäläinen, Virpi, Hanna Maula, ja Kimmo Suominen. *Digiajan strategia*. Alma Talent, 2016.
- Jyrkämä, Jyrki. ”Tietoarkisto.” *Toimintatutkimus*. 4. 4 2024.  
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metodit/metodit/kvalitatiiviset/tutkimusasetelma/toimintatutkimus/> (haettu 4. 4 2024).
- Kalbach, James. *Mapping Experiences: A complete guide to creating value through journeys, blueprints & diagrams*. O'Reilly, 2016.
- Kananen, Jorma. *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, 2017.
- Killström, Minna. *Vetoa tunteisiin*. Alma Talent, 2020.
- Korkiakoski, Kari, ja Reijo Karhinen. *Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus : uusi aika, uudenlainen johtaminen*. Alma Talent, 2019.
- Koskelo, Minna. *Tehtävänä tulevaisuus*. Alma Talent, 2021.
- Kranzbühler, Anne-Madeleine, Mirella H.P. Kleijnen, Robert E. Morgan, ja Marije Teerling. ”The Multilevel Nature of Customer Experience Research: An Integrative Review and Research Agenda.” *International Journal of Management Reviews*, 20 2018: 433-456.
- Kuehln, Christina, Jozic Danijel, ja Christian Homburg. ”Effective Customer Journey Design: Consumers' Conception, Measurement and Consequences.” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47 2019: 551-568.
- Lemon, Katherine N., ja Peter C. Verhoef. ”Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey.” *Journal of Marketing*, 2016: 69-96.
- Löytänä, Janne, ja Kari Korkiakoski. *Asiakkaan aikakausi*. Alma Talent, 2014.
- Löytänä, Janne, ja Katleena Korteso. *Asiakaskokemus: Palvelubisnekestä kokemusbisnekseen*. Talentum, 2011.



- Marquez, Joe J., Annie Downey, ja Ryan Clement. "Walking a Mile in the User's Shoes: Customer Journey Mapping as a Method to Understanding the User Experience." *Internet Reference Services Quarterly*, 2015: 135-150.
- Maula, Hanna, ja Jesse Maula. *Design ja johtaminen*. Alma Talent, 2019.
- Mitronen, Lasse, ja Timo Raikaslehto. *Voittajan strategia: Lyhytjänteisyydestä kestäväään menestykseen*. 2. painos. Alma Talent, 2020.
- Paalumäki, Anna, ja Maija Vähämäki. "Havainnointi organisaatiotutkimuksessa." Teoksessa *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*, tekijä: Anu Puusa ja Iiris Juuti, Osa 8. . Gaudeamus, 2020.
- Piekkari, Rebecca, ja Catherine Welch. "Oodi yksittäistapaustutkimukselle ja vertailun moninaiset mahdollisuudet." Teoksessa *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*, tekijä: Anu Puusa ja Iiris Juuti. Gaudeamus, 2020.
- Pine, Joseph B., ja James H. Gilmore. "Welcome to the Experience Economy." *Harvard Business Review*, 1998.
- Puusa, Anu, ja Pauli Juuti. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus, 2020.
- Puusa, Anu, ja Saara Julkunen. "Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa." Teoksessa *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*, tekijä: Anu Puusa ja Pauli Juuti. Gaudeamus, 2020.
- Rogers, Martha, ja Don Peppers. *Managing customer Relationships: A Strategic Framework*. Wiley, 2004.
- Rosenbaum, Mark Scott, Mauricio Losada Otalora, ja German Contreras Ramirez. "How to create a realistic customer journey map." *Business Horizons*, 2017.
- Ruokonen, Mika. *Biteistä bisnestä! Digitaalisen liiketoiminnan käsikirja*. Docendo, 2016.
- Saarijärvi, Hannu, ja Pekka Puustinen. *Strategiana asiakaskokemus*. Docendo, 2020.
- Sarajärvi, Anneli, ja Jouni Tuomi. *Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi*. Tammi, 2002.
- Shostack, Lynn G. "Designing Services That Deliver." *Harvard Business Review*, 1984.

- Stickdorn, Marc, Markus E., Lawrence, Adam Hormess, ja Jakob Schneider. *This Is Service Design Doing*. O'Reilly Media Inc., 2018.
- Tuomi, Jouni, ja Anneli Sarajärvi. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tiedeoppi, 2018.
- Tuulaniemi, Juha. *Palvelumuotoilu*. Talentum, 2011.
- Verhoef, Peter C., Katherine N. Lemon, A. Roggeveen, Anne Parasuraman, Michael Tsiros, ja Leonard A. Schlesinger. "Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies." *Journal of Retailing*, Volume 85, Issue 1.. 3 2009: 31-41.
- Vilkkä, Hanna. *Tutki ja Kehitä*. PS Kustannus, 2021.
- Villani, Isabella. *Transform Customer Experience: How to achieve customer success and create exceptional CX*. Joh Wiley & Sons Inc. , 2018.
- Witell, Lars, ym. "Characterizing customer experience management in business markets." *Journal of Business Research*, Volume 116. 8 2020: 420-430.
- Yrityskulttuuri on kuningas : mikä, miksi, miten? *Luukka, Panu*. Alma Talent, 2019.

## LIITTEET

## Liite 1. Havainnointisuunnitelma työpajoihin

**Työpaja 1: Havainnointi**

Asiakaspolku ja Service Blueprint –menetelmien toimivuus yhtenäisen kokonaiskuvan ymmärtämisessä ja tahtotilan luomisessa

**Työpaja 2: Havainnointi**

Asiakaspolku ja Service Blueprint –menetelmien toimivuus asiakaskokemuksen kehittämisen johtamisessa

**Menetelmien toimivuus**

- ohjeiden ymmärrys (fasilitoinnin merkitys)
- menetelmien hahmottaminen & omaksuminen: tasot & vaiheet
- menetelmän käsittely/arviointi keskustelussa

**Menetelmien toimivuus**

- ohjeiden ymmärrys (fasilitoinnin merkitys)
- menetelmien hahmottaminen & omaksuminen: tasot & vaiheet
- menetelmän käsittely/arviointi keskustelussa

**Yhteinen ymmärrys asiakaskokemuksesta ja sen kehittämisestä**

- Kuinka yhtenäisiä asioita osallistajat nostavat asiakaspolun eri vaiheisiin (yksilön omat näkemykset)
- Kuinka yhtenäisiä näkemyksiä keskusteluissa nousee esille (tiimin yhteisen näkemyksen käsittely ja muovautuminen)
- Nouseeko esille epävarmuustekijöitä (yksilön/tiimin kokemukset, mihin liittyvät)

**Asiakaskokemuksen operatiivinen johtaminen**

- kuinka työpaja ohjaa osallistujia suunnittelemaan operatiivista tekemistä (itseohjautuvuus, kokonaiskuvan hahmottaminen)
- vastuunjakaminen & vastuiden tunnistaminen (yksilöiden vastuut, tiimin vastuut)
- itseohjautuvuus & fasilitoinnin tarve (itseohjautuvuus, menetelmän omaksuminen)
- reflektointi yhteiseen tavoitetilaan
- reflektointi omiin/yhteisiin resursseihin

**Yhteinen tahtotila**

- Yhteisen tahtotilan tunnistaminen (miten kuvataan, miten keskustellaan)
- Missä tilanteissa toisistaan eriäviä näkemyksiä (miksi, miten perustellaan)

**Yhteinen tahtotila**

- Yhteisen tahtotilan tunnistaminen (miten kuvataan, miten keskustellaan)
- Missä tilanteissa toisistaan eriäviä näkemyksiä (miksi, miten perustellaan)

**Oma rooli & vuorovaikutus**

- Mitä asioita osallistajat tuovat esille oman roolinsa näkökulmasta (reflektointi omaan työhön)
- Miten oma rooli ohjaa osallistujien näkemyksiä ja keskustelua (yksilön kokemukset ja mielipiteet)
- Millaiset vuorovaikutussuhteet tulevat esille

**Oma rooli & vuorovaikutus**

- Mitä asioita osallistajat tuovat esille oman roolinsa näkökulmasta (reflektointi omaan työhön)
- Miten oma rooli ohjaa osallistujien näkemyksiä ja keskustelua (yksilön kokemukset ja mielipiteet)
- Millaiset vuorovaikutussuhteet tulevat esille

**Asiakaskokemuksen operatiivinen johtaminen**

- kuinka työpaja ohjaa osallistujia suunnittelemaan operatiivista tekemistä (itseohjautuvuus, kokonaiskuvan hahmottaminen)
- vastuunjakaminen & vastuiden tunnistaminen (yksilöiden vastuut, tiimin vastuut)
- itseohjautuvuus & fasilitoinnin tarve (itseohjautuvuus, menetelmän omaksuminen)
- reflektointi yhteiseen tavoitetilaan
- reflektointi omiin/yhteisiin resursseihin

**Yhteinen ymmärrys asiakaskokemuksesta ja sen kehittämisestä**

- Kuinka yhtenäisiä asioita osallistajat nostavat asiakaspolun eri vaiheisiin (yksilön omat näkemykset)
- Kuinka yhtenäisiä näkemyksiä keskusteluissa nousee esille (tiimin yhteisen näkemyksen käsittely ja muovautuminen)
- Nouseeko esille epävarmuustekijöitä (yksilön/tiimin kokemukset, mihin liittyvät)

## **Liite 2.**

### **Kysely:**

#### **Asiakaspolku & Service Blueprint: kokemuksesi yhteisistä työpajoista**

Asiakaspolku & Service Blueprint -menetelmässä kirjasimme huomioita ja ajatuksia muistilapuilla asiakaspolun eri vaiheisiin ja eri tasoille. Vaiheet ja tasot oli ennakkoon määritelty, jotta huomioiden kirjaaminen olisi helpompaa.

1. Oliko asiakaspolku ja service blueprint -menetelmä sinulle ennestään tuttu?

**En ole nähnyt enkä käyttänyt**

**Olen nähnyt, mutta en itse käyttänyt**

**Olen käyttänyt muutamia kertoja**

**Olen käyttänyt useasti**

2. Miten toimivana työkaluna koit asiakaspolun yhteisen läpikäynnin ja visualisoinnin asiakaskokemuksen kehittämisen kannalta?

Ei yhtään toimiva

Pieneltä osin toimiva

Suurelta osin toimiva

Erittäin toimiva

3. Mitkä asiat koit toimivana ja miksi? Mikä ei toiminut?

4. Mikä asiakaspolun visualisoinnissa oli mielestäsi haastavinta?

5. Mikä asiakaspolun visualisoinnissa oli helpointa?

6. Auttoiko asiakaspolun yhteinen visualisointi sinua hahmottamaan paremmin asiakaspolkua ja -kokemusta kokonaisuutena?

Ei auttanut hahmottamaan

Auttoi hahmottamaan vain hieman

Auttoi hahmottamaan melko paljon

Auttoi hahmottamaan erittäin paljon

**7. Vapaa sana: Millainen kokemus sinulle jäi asiakaspolun visualisoinnista, kerro omia ajatuksiasi.**

**8. Pidätkö asiakaspolun yhteistä läpikäyntiä tärkeänä?**

En pidä ollenkaan tärkeänä

Pidän hieman tärkeänä

Pidän melko tärkeänä

Pidän erittäin tärkeänä

9. Kerro ajatuksiasi asiakaspolun yhteisen läpikäynnin tärkeydestä.

10. Kuinka usein asiakaspolkua ja kehittämistä pitäisi mielestäsi käydä yhdessä läpi ja millaista läpikäyntiä toivoisit?

11. Kuinka asiakaskokemusta sinun mielestäsi pitäisi johtaa B2C:n osalta? Millaista johtamista tai työkaluja, käytäntöjä tai menetelmiä toivoisit asiakaskokemuksen johtamiseen?

12. Kerro mielipiteesi digitaalisesta Miro-työtilasta, jossa asiakaspolkua visualisoitiin.