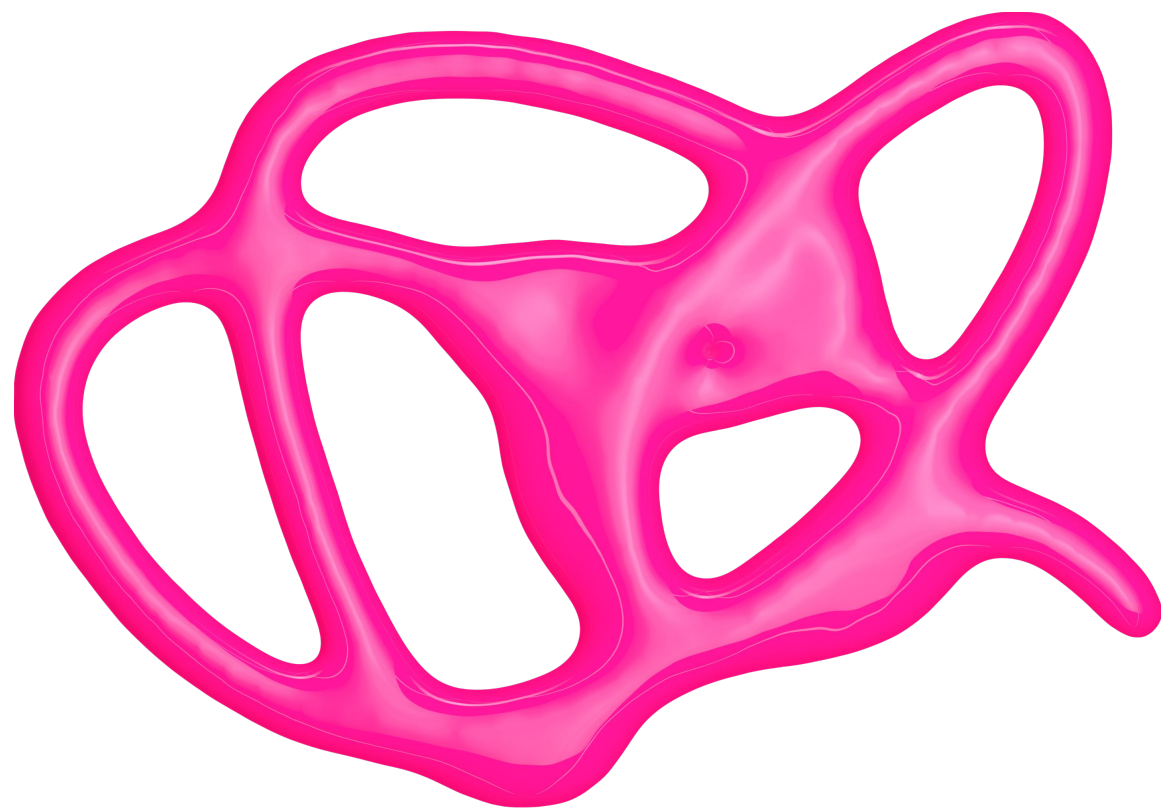


Yhtenäinen palvelukehitys verkon ja kivijalan välillä

—
Huomioi nämä viisi seikkaa
ennen hankkeen aloittamista



Palveluiden yhdenmukainen kehittäminen on haasteellista etenkin isoille organisaatioille, joilla on vaihtelevia toimintatapoja eri yksiköiden välillä – puhumattakaan kivijalan ja verkon asiakaskokemuksen yhtenäistämisestä. Mitä yritysten kannattaa ottaa huomioon suureen kehityshankkeeseen lähdetessä?



Asiakaslähtöinen tuote- ja palvelukehitys on ollut viime vuosien kuuma peruna. Siltikin, asiakkaiden mielestä vain kolme prosenttia yrityksistä onnistuu siinä (**Forrester, 2022**). Haastavinta kehittäminen on isoille organisaatioille perinteisemmillä toimialoilla, kuten pankki- ja vakuutuslalla, sillä yksiköiden välillä voi esiintyä suurtakin vaihtelua. Toimintamallit on myös kehitetty ja järjestelmäarkkitehtuuri rakennettu vuosia ennen kuin digitalisaatiosta tai itse palvelusta on ollut tietoa.

Monesti digitalisaatiota lähestytään organisaation tehostusnäkökulmasta, jolloin asiakasymmärrys jää vähäiseksi. **Gartnerin (2023)** mukaan asiakasymmärrys onkin yksi suurimmista kohteista, joissa esimerkiksi markkinointijohtajilla esiintyy osaamisvajetta.

Selvitimme, miten isojen organisaatioiden palvelukehitys kannattaa uudistaa ja yhtenäistää niin, että asiakaskokemus voidaan kääntää kilpailukyvyksi. Vehon Customer Experience Director, **Tuomas Manninen**, HiQ:n Service Designer, **Paula Peltomaa** sekä HiQ:n AI Lead Consultant, **Jonas Pomoell** jakavat näkemyksiään aiheesta.

1

Asiakaskokemuksen odotukset tulevat toimialan ulkopuolelta

Vehon asiakaskokemusta luotsaava Tuomas Manninen toimi aiemmin vastaavassa tehtävässä OP:lla sekä online-kokemuksen vetovastuussa Nokialla. Hän on nähnyt työssään palvelukehityksen ja asiakaskokemuksen murroksen. Manninen painottaa, etteivät asiakkaiden odotukset ole toimialaspesifejä. Perinteisinä pidetyt alat, kuten finanssi- ja pankkiala, kohtaavat samoja odotuksia asiakaskokemuksen näkökulmasta kuin muutkin toimialat.

“Asiakaskäyttäytymisen muutos tulee toimialan ulkopuolelta, mikä on olennaista ymmärtää. Mobiilipankki vertautuu muihin käyttämiimme moderneihin mobiilisovelluksiin”, alleviivaa Manninen.

Asiakaskokemusta ei tulisi kuitenkaan kehittää kehittämisen ilosta. HiQ:n Service Designer, Paula Peltomaa, muistuttaakin, että nykytilanteen ja taustojen ymmärtäminen on ratkaisevaa. Hankkeen alussa tulisi esittää mahdollisimman paljon miksi-kysymyksiä.

“Ensin tulisi pureutua mahdollisimman syvälle siihen, miksi asiakaskokemusta halutaan kehittää. Onko perusteena dataa, asiakaspalautteita, työntekijänäkemyksiä tai prosessien pullonkauloja, jotka esimerkiksi hidastavat toimintaa? Ja mitä konkreettisesti tavoitellaan: lisää asiakkaita, pidempää asiakkaan elinkaaren arvoa, tai itsepalvelun mahdollisuuksia toiminnan tehostamiseksi?”



Arvokkaiden miksi-kysymysten kautta päästään kiinni myös konkreettisiin tavoitteisiin, joille voidaan asettaa mittareita.

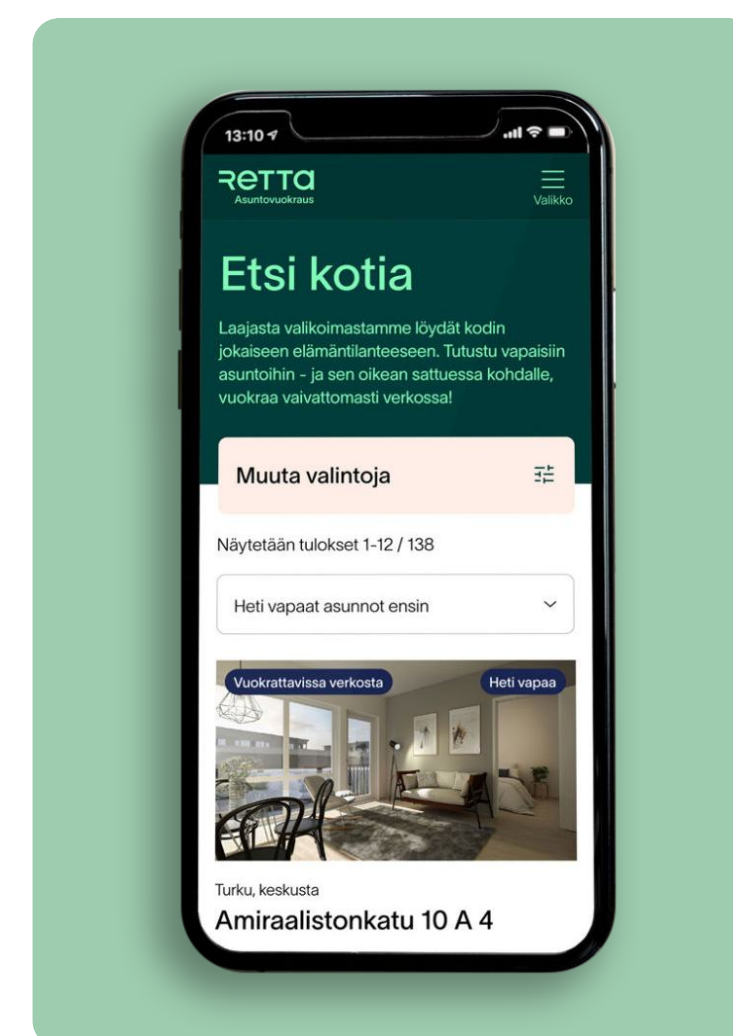
“Mittaamisen kannalta on olennaista määrittää lähtötaso, jota vasten asetetaan osa- ja kokonaistavoitteet. Mitä isompi muutos on, sen tärkeämpää on pyrkiä visualisoimaan se ja ymmärtämään mihin ja keihin se vaikuttaa. Selkeä mittari voi olla esimerkiksi asiakasyhteydenottojen määrän kasvu tai asiakaspoistuman pieneneminen”, Peltomaa jatkaa.

REFERENSSI

Asuntovuokrauksen verkkokauppa Rettalle

Rettalle rakennetussa asunnonvuokrauksen verkkokaupassa hyödynnettiin vahvasti palvelumuotoilun keinoja. Lopputuloksena syntyi palvelu, josta useimmat vuokralaiset eivät parantaisi mitään. Palvelusta saatu yleisarvosana on 9,3/10. Vuokralaisista 15–20% arvioi, että asunto olisi jäänyt vuokraamatta ilman verkkovuokrauksen mahdollisuutta.

Tutustu referenssiin →

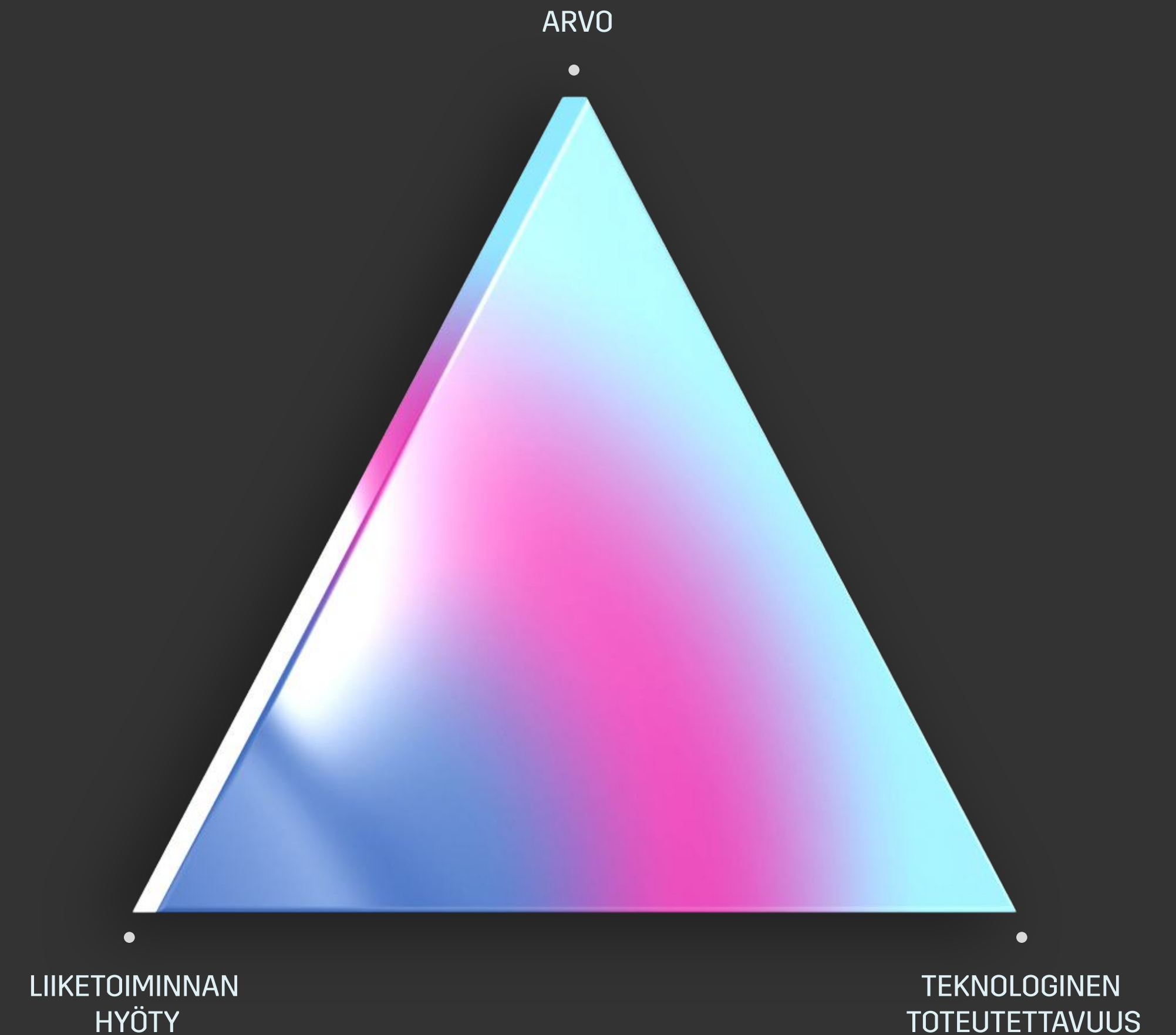


2

Asiakasodotukset, kannattavuus ja teknologinen toteutettavuus

Asiakkaiden odotuksiin vastaamisen ohella on tasapainoteltava kannattavuuden ja toteutettavuuden kanssa. Manninen esittelee hyödyllisen kolmikenttäajatuksen:

“Ns. pyhä kolmiyhteys rakentuu asiakkaan odottamasta arvosta, liiketoiminnallisesta hyödystä ja teknologisesta toteutettavuudesta. Uusimman teknologian ratkaisu ei ole järkevä, jos se ei tuota asiakkaalle arvoa.”





Peltomaa lisää, että liiketoiminnallista hyötyä on tärkeä tutkia esimerkiksi haastatteleamalla eri sidosryhmiä sekä laskemalla auki kannattavuutta. Erityisesti uuden palvelun rakentamisessa on paljon epävarmuuksia, sillä lähtödataa on vähemmän kuin vanhan palvelun kehityksessä. Mikä on palvelun vaikutus liiketoimintaan ja esimerkiksi katteeseen? Miten pitkällä aikavälillä palvelu voisi kasvattaa asiakaspohjaa sekä parantaa pitoa nykyasiakkaissa? Mitä ovat palvelun välilliset ja välittömät kustannukset (Total cost of ownership, TCO)?

HiQ:n Artificial Intelligence Lead Consultant, Jonas Pomoell, muistuttaa, että kaikkia toimenpiteitä ei kannata digitalisoida, koska käyttöfrekvenssi jää niin pieneksi. Joskus laskelmien pohjalta voi olla perustellumpaa esimerkiksi ohjata asiakkaat kivijalkaan asioimaan. On myös hyvä ymmärtää digipalvelun rooli suhteessa organisaation kasvutavoitteisiin.

“On ratkaisevaa määritellä, tavoitellaanko digipalvelulla säästöä vai kasvua. Tietyillä toimialoilla digipalvelun tavoitteena voi olla esimerkiksi asiointin tehostaminen, sillä asiakkaaksi ei voi tulla suoraan verkosta. Tällöin kanavan kasvun rajat määrittyvät kivijalkamyynnin kautta”, pohtii Pomoell.

Manninen, Peltomaa ja Pomoell näkevät teknologian oivallisena mahdollistajana, jonka ehdoilla ei kuitenkaan tulisi edetä. Olennaista on löytää se kehitystaso, jossa yhdistyy asiakastyytyväisyys ja liiketoiminnan kannattavuus.



REFERENSSI

Varman digipalveluiden uudistus

Varman asiointipalvelu uudistettiin esittelemällä yritysasiakkaan Työkyky-osion riskikartoitus ja -analyysi. Palvelun toimintoja kehitettiin yhdessä Varman asiakkaitten kanssa ja uusia hyödyllisiä toiminnallisuuksia kehitetään asiakaspalautteen perusteella lisää.

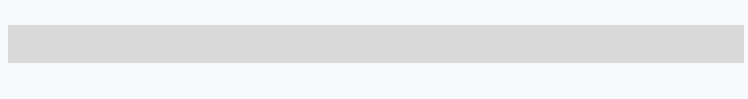
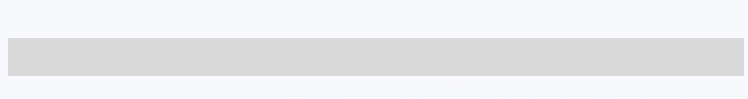
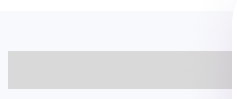
Tutustu referenssiin →

Create new survey

Content

1. Which logo do you prefer?

Add image

- ☐ 
- ☐ 
- ☐ 

Which logo do you prefer?



☒ Left one

☐ Right one

Next

3

Testaa asiakkaila, osallista ja yhteiskehitä

Asiakkaat kannattaa pitää mukana kehityksessä alusta asti. Jos nykyinen palvelu on olemassa, voidaan eri verkkotyökaluilla testata käyttöliittymässä uusia ominaisuuksia esimerkiksi kysymällä käyttäjältä suoraan: “Maksaisitko tästä ominaisuudesta?”.

Uudesta palvelusta voidaan taas luoda prototyyppi ja antaa se asiakkaiden testattavaksi. Näin saadaan ensikäden tietoa siitä, ovatko tarjottavat parannukset asiakkaille mieleisiä ja tukevatko ne tavoitteita, esimerkiksi lisäten käyttöastetta. Tai olisiko asiakas valmis maksamaan niistä lisää?

Manninen kertoo, kuinka eräässä kehityshankkeessa asiakaspaneeli totesi, että puolet testattavan prototyypin ominaisuuksista on turhia.

“Jos olisimme vieneet prototyypin sellaisenaan tuotantoon, olisimme investoineet teknologiaan, joka ei olisi maksanut itseään takaisin. Asiakkaan ääni saadaan parhaiten kuuluviin, kun heitä aidosti osallistetaan kehitykseen. Vaikka teknologia mahdollistaa, regulaatiot rajoittavat ja kilpailija asettaa tahdin, niin viime kädessä asiakas päättää, mikä on tarpeellista.”

“Jos olisimme vieneet prototyypin sellaisenaan tuotantoon, olisimme investoineet teknologiaan, joka ei olisi maksanut itseään takaisin. Asiakkaan ääni saadaan parhaiten kuuluviin, kun heitä aidosti osallistetaan kehitykseen.”



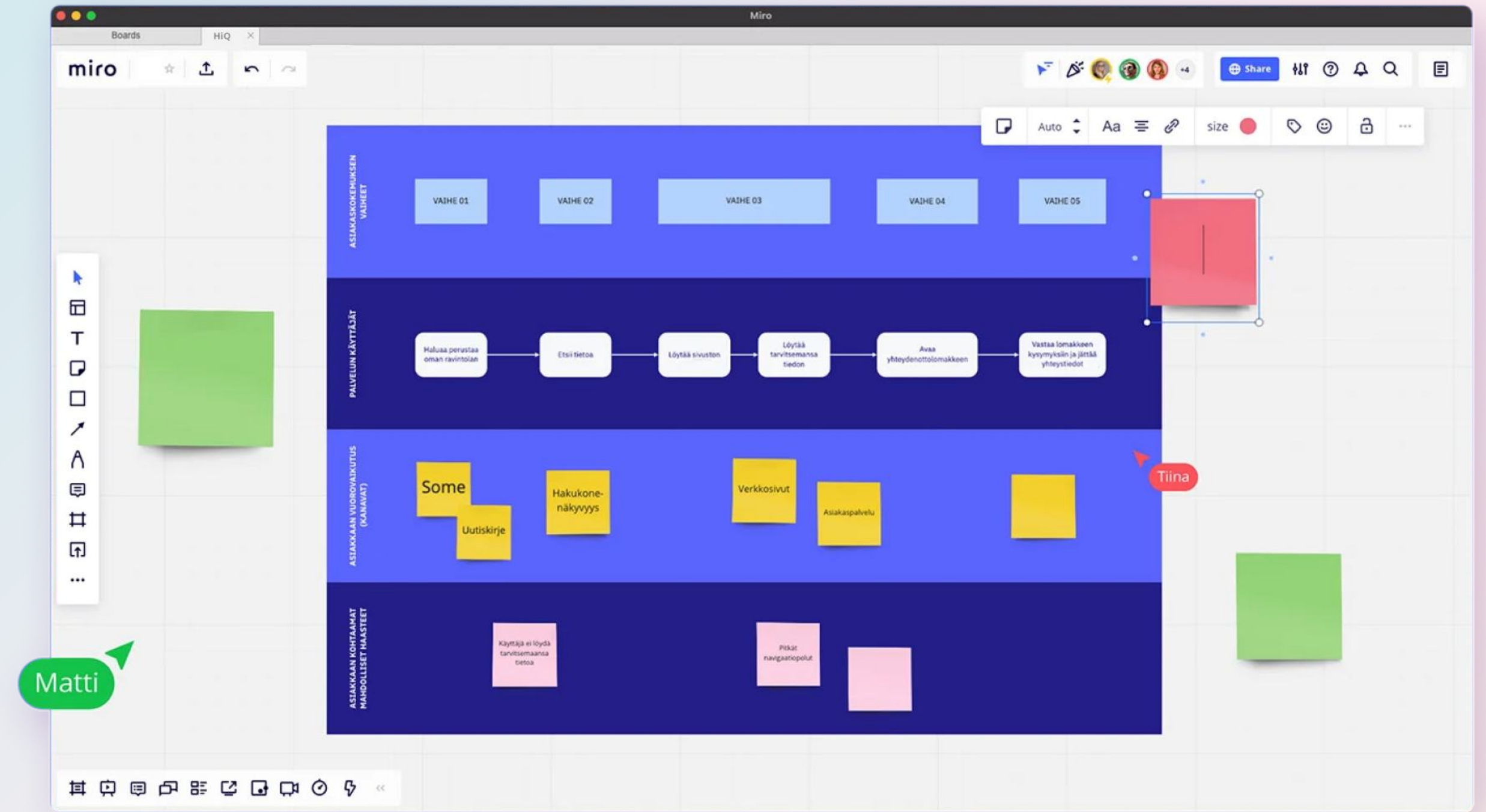
Peltomaa kannustaa käyttämään monipuolisia tutkimusmenetelmiä, jotta investoinnit kohdistettaisiin oikein. Kvalitatiivisiin haastatteluihin voidaan yhdistää kvantitatiivista tutkimusta: esimerkiksi hakemalla palvelun käyttömääriä tai yhteydenottomääriä asiakaspalvelussa. Tärkeintä on päästä eroon subjektiivisista näkemyksistä ja ymmärtää ongelmien laajuus ja prioriteetti.

“Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen datan yhdistely auttaa datapohjaisessa päätöksenteossa, jolloin ei tarvitse arvailla asioita. Ilman asianmukaista tutkimusta tietyt näkökulmat voivat nousta turhan suuriksi. Esimerkiksi pienen otannan asiakaspalaute saatetaan nostaa kehityksen prioriteetiksi tietämättä, kuinka laajaan osaan asiakkaista se vaikuttaa. Investointeja ei tule tehdä fiilispohjalta”, kertoo Peltomaa.

4

Yhdistä ihmiset, prosessit ja teknologia service blueprintillä

Menestyksessä kehityshankkeissa korostuu palvelumuotoilun rooli. Yksi sen käytetyimmistä työkaluista jo 1980-luvulta asti on ollut service blueprint, joka auttaa visualisoimaan asiakaspolkuja sekä ymmärtämään pullonkauloja prosesseissa. Se yhdistää ihmiset, prosessit ja teknologiat luoden kokonaiskäsityksen siitä, miten asiakaskokemus konkreettisesti kussakin organisaatiossa syntyy ja miten sitä voidaan kehittää.



Service blueprint -kaavio kuvaa tietyn palveluprosessin listaamalla jokaisen toiminnon, jokaisen vaiheen ja näihin liittyvät henkilöt. Kaavio visualisoi toiminnot, jotka ihmisten tulee suorittaa prosessin aikana, ja korostaa sekä näkyviä että taustalla tapahtuvia toimintoja. Esimerkiksi asiakaspolku voidaan kuvata ostohetkestä asiakkuuden loppuun asti tai se voi liittyä yksittäiseen palvelutapahtumaan ja sen hiomiseen.

Service blueprint on erityisen hyödyllinen isoille organisaatioille, joiden palvelutuotanto ylittää osastojen rajat. Yksittäiset tiimit tai yksiköt eivät välttämättä tiedosta, miten heidän toimintansa vaikuttaa muihin, vaan keskittyvät enemmän omiin tavoitteihinsa. Tällöin toimintaa tarkastellaan ja kehitetään irrallisesti – ja myös asiakkaan näkökulma jää helposti piiloon.

“Piirtämällä auki asiakaspolku voidaan helposti määrittää asiakkaan askeleet. Lisäksi voidaan tarkastella, mitä sisäisissä prosesseissa tapahtuu samanaikaisesti. Siirtyykö pallo jouhevasti eri tiimien välillä niin että kokemus on asiakkaalle sujuva? Entä miten asiakaskokemus yhdistyy verkon ja kivijalan välillä?” Peltomaa selittää.



REFERENSSI

Design sprintillä uusi palvelu Hartwallille

Hartwall rakensi palvelun, joka tarjoaa kaiken tarvittavan tiedon ravintolan perustamiseen. Asiakslähtöisyyden varmistamiseksi palvelumuotoilu oli tärkeässä osassa projektia:

“Design sprintin aikana esiin nousi paljon tarpeita, joita hartwallilaiset eivät omien sanojensa mukaan olisi muuten miettineet. Erityisesti asiakaspolku oli arvokas tuotos, joka havainnollisti tahtotilan uudelle palvelulle.”

[Tutustu referenssiin](#) →

Asiakaspolkuja vertaamalla saatetaan havaita esimerkiksi, että palautuskäytännöt poikkeavat toisistaan kivijalan ja verkon välillä, tai että kanta-asiakkuuden hyödyntäminen on mahdollista vain kivijalassa. Usein pullonkaulat selittyvät yrityksen sisäisillä prosesseilla tai kustannuksilla, mutta niiden ei tulisi näkyä asiakkaalle, joka arvostaa yhtäläisiä toimintatapoja kanavien välillä. Joskus yritys joutuukin tekemään kompromisseja kannattavuuden suhteen, jotta asiakaskokemus saadaan aidosti saumattomaksi.

5

Ymmärrä muutoksen vaikuttavuus: ihmiset & järjestelmät



Asiakaslähtöisessä kehityksessä unohtuu usein olennainen sidosryhmä: työntekijät. Kun teknologiavalintoja tehdään, onkin mietittävä, mitkä valinnat sopivat olemassa oleviin prosesseihin, organisaatiokulttuuriin ja ihmisiin. Välillä prosesseja ja kulttuuria täytyy myös kehittää. Oleellisinta onkin se, mitä halutaan saavuttaa, eikä se, mikä sopii olemassaolevaan. Työntekijälle on tarjottava onnistumisen mahdollisuudet työssään ja aikaa pitää jättää myös muutoksen toteuttamiseen.

“Kun uudistetaan teknologiaa, tulee huomioida kulttuuri, resurssit ja ns. henkinen legacy. Totuttuja malleja organisaatiossa on hidasta muuttaa. On ymmärrettävä, miten tuotetta tai palvelua operoidaan ja mistä jatkuvat kustannukset syntyvät”, kuvailee Manninen.

Ihmistason prosessien taustalla tulee huomioida myös olemassa oleva järjestelmäarkkitehtuuri. Kun prosesseja uudistetaan ja uutta teknologiaa otetaan käyttöön, on arvioitava miten se istuu suhteessa vanhaan. Miten uusi teknologia integroidaan olemassa oleviin järjestelmiin ja teknologisiin prosesseihin niin, että palvelussa ei synny katkoksia? Voidaanko tekoälyä ja automaatiota hyödyntää manuaalisiin tehtäviin? Missä vaiheissa ihmisen läsnäolo on kriittisintä?

Pomoell painottaa, että organisaation toimintavarmuus ei saa heikentyä kehitysprojektin missään vaiheessa: “Joskus päällekkäisiä järjestelmiä pidetään päällä yhtä aikaa, jotta yliheitto voidaan suorittaa ilman katkoksia palveluun. Parhaimmillaan esimerkiksi tunnistautuminen palveluun voidaan uudistaa niin, että käyttäjän ei tarvitse edes päivittää sovellusta.”

Vaikka asiakaskokemuksen kehittäminen onkin kokonaisvaltaista ja saattaa paisua hankkeena kookkaaksi, on sitä palasteltava järkeviin osasiin. Manninen painottaakin, että yksi pitkien kehityshankkeiden kynnyksysymyksistä on kyky tasapainotella ison kuvan ja toteuttamiskyvyn kanssa.

“Laajat asiakaskokemukseen tai digitalisaatioon liittyvät kehitysprojektit voivat viedä vuosia ja niihin liittyy monisyisiä strategioita. Tärkeintä on pystyä liikkumaan ison kuvan ja nopeiden ulostulojen kanssa. Hankkeista kasvaa iisakin kirkkoja, mikäli palvelun osasia ei pystytä julkaisemaan ketterällä tahdilla”.



REFERENSSI

LähiTapiolan palvelukehityksen yhtenäistäminen

LähiTapiola digitalisoi yksityis- ja yritysasiakkailleen sijoittamisen ja varainhoidon palvelut, jotka ovat asiakkaiden käytettävissä turvallisesti, ajasta ja paikasta riippumatta. Projektissa yhtenäistettiin eri palvelualueiden verkkopalvelut ja LähiTapiolan intranet samaan aikaan.

[Tutustu referenssiin](#) →

Yhteenveto

- Kysy riittävästi miksi-kysymyksiä. Miksi asiakaskokemuksen tulisi parantua? Aseta selkeät tavoitteet tämän ymmärryksen pohjalta.
- Muista kolmijalka: asiakasodotukset, kannattavuus ja tekninen toteutettavuus. Varmista mikä luo aidosti arvoa asiakkaallesi ja keskity luomaan sitä. Uusin teknologia ei ole tae investoinnin kannattavuudesta, vaan jopa päinvastoin.
- Muista kenelle kehität ja osallista asiakkaat kehitykseen. Kun asiakkaat pääsevät testaamaan ominaisuuksia ja prototyyppejä, voidaan varmistaa, että suunta on oikea.
- Visualisoi asiakaspolkuja service blueprintillä ja varmista, että koko organisaatiossa ymmärretään ihmisten, prosessien ja teknologian rooli. Saumaton yhteispeli on ikuinen haaste etenkin isoille organisaatioille.
- Hallitse muutosta. Ota huomioon uuden teknologian vaikutukset työntekijöihin ja olemassa oleviin järjestelmiin varmistaaksesi sujuvat siirtymät.



Me HiQ:lla yksinkertaistamme ihmisten elämää käyttämällä teknologiaa, designia ja luovuutta älykkäiden ratkaisujen ja yritysten rakentamiseksi. Olemme vakuuttuneita siitä, että teknologiaan panostaminen on paras tapa tehdä maailmasta parempi, kestävämpi, sujuvampi, turvallisempi – ja hauskempi. Palvelutarjontamme kattaa koko kehitysketjun ideasta valmiiseen palveluun ja palvelun elinkaaren aikaiseen tukeen ja jatkokehitykseen.

Suomen lisäksi HiQ-konserni palvelee kansainvälisiä markkinoita neljässä eri maassa 17 toimiston ja yli 2000 asiantuntijan voimin. HiQ perustettiin vuonna 1995 ja vuodesta 2020 alkaen meidät on omistanut Triton.

Kiinnostuitko? Ota yhteyttä.

myynti@hiq.fi

[+358 9 4355 860](tel:+35894355860)

hiq.fi