



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO  
TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

JANETTE LATVA-VALKAMA  
ARVONTUOTON OPTIMOINTI LEAN STARTUP METODIIKASSA  
Diplomityö

Tarkastaja: Professori Tero Juuti  
Tarkastaja ja aihe hyväksytty Tek-  
nisten tieteiden tiedekuntaneuvosto  
on kokouksessaan 7.12.2016

## TIIVISTELMÄ

**Janette Latva-Valkama:** Arvontuoton optimointi Lean Startup metodiikassa

Tampereen teknillinen yliopisto

Diplomityö, 108 sivua, 3 liitesivua

Maaliskuu 2017

Konetekniikan diplomi-insinöörin tutkinto-ohjelma

Pääaine: Tuotantotekniikka, tuotekehitys

Tarkastaja: Professori Tero Juuti

Avainsanat: arvontuoton optimointi, Lean Startup, mittaaminen, asiakasarvo

Teknologian nopea kehitys ja digitaalisuus ovat uusien mahdollisuuksien ohella tuoneet yrityksille myös yhä suuremmat haasteet markkinoilla menestymiseen. Asiakaskokemuksen merkityksen kasvamisen myötä, asiakasymmärrys on noussut yhdeksi tärkeimmistä kilpailutekijöistä tämän päivän markkinoilla. Uudet tuotteet ja palvelut sekä asiakkaiden kasvaneet odotukset ovat synnyttäneet tarpeen uudelleenlaajentamiselle ja mittaamiselle. Kokemukset osoittavat Lean Startup metodien mukaisen iteratiivisen, kokeilevan toimintamallin olevan onnistunut keino toteuttaa asiakaslähtöistä nopeasykslistä palvelukehitystä.

Tutkimuksen kohteena ovat suomalaisen tietoliikenne-, ICT- ja online-palveluntarjoajan uudet digitaaliset palvelut. Tavoitteena tutkimuksessa oli selvittää miten palveluiden kehitystä ja asiakkaalle tuotettua arvoa voidaan mitata ja johtaa kestävästi kasvun saavuttamiseksi. Tutkimuksen teoriaosuus tutustuttaa Lean Startup metodologian periaatteisiin ja esittelee metodien mukaisia keinoja mitata kasvuvaiheen palveluiden kehitystä. Lisäksi käsitellään asiakasarvon muodostumista ja mittaamista tutkimuksen konseptin mukaisesti. Empiirinen tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena kohdeorganisaatiossa havainnoinnin ja teemahaastattelujen avulla. Lähtökohtana kasvupalveluiden mittaamisen toteuttamiseksi oli selvittää Lean Startup metodologian ja arvontuoton optimoinnin haasteita ja mahdollisuuksia tutkimuksen kohteena olevien palveluiden näkökulmasta.

Kestävästi kasvun saavuttaminen muuttuvassa digitalisoituvassa liiketoimintaympäristössä vaatii systemaattista jatkuvaa asiakaslähtöistä mittaamista. Tulosten perusteella merkittävä rooli on systemaattisen toimintamallin toteuttamisella, joka mahdollistaa toistettavan ja skaalautuvan liiketoimintamallin luomisen sekä organisaation oppimisen. Tutkimuksen mukaan haasteita Lean Startup metodien laajentamisella ovat metodien eritasoinen osaaminen sekä organisaatorakenteen ja -kulttuurin aiheuttamat ristiriidat. Metodien ja mittaamisen toteuttamiselle päivittäisessä työssä kitkaa aiheuttavat yhteistyön ja tiedonkulun puute sekä toiminnallisen tason haasteet tiedonhallinnan ja järjestelmien saralla.

Empiirisen tutkimuksen ja teorian pohjalta muodostettiin kasvupalveluiden tarpeita vastaava mittaristo sekä toimenpide-ehdotukset jatkuvan systemaattisen mittaamisen toteuttamiseksi osana yrityksen toimintaa. Yhtenäiset mittauskäytännöt tukevat tuotepäälliköiden päätöksen tekoa sekä helpottavat palveluista kommunikointia yrityksen sisällä. Tutkimus tarjoaa uusia näkemyksiä uusien lanseerattujen palveluiden kasvun ja arvontuoton optimoinnista B2B-kontekstissa.

## ABSTRACT

**Janette Latva-Valkama:** Optimizing value creation with Lean Startup methodology

Master of Science Thesis, 108 pages, 3 Appendix pages

March 2017

Master's Degree Programme in Mechanical Engineering

Major: Product Development

Examiner: Professor Tero Juuti

**Keywords:** optimizing value creation, Lean Startup, measurement, customer value

In addition to the new opportunities, fast growing technology and digitalization have brought also greater challenges to achieve market success. Due the increased importance of customer experience, understanding value creation process has become one of the most important competitive factors in today's market. New products and services, as well as rising customer expectations require a new kind of management and accounting. Experiences show that Lean Startup methodology is a successful way to implement customer centric fast-cycled service development.

The study focuses on new digital services in a Finnish telecommunications, ICT and online service company. The objective of this study was to investigate how to manage and measure progress and customer value creation in order to achieve sustainable growth. In order to familiarize the context of the study, the theoretical part introduces the principles of Lean Startup methodology and presents techniques for measuring progress of startups. In addition, the literature review includes the formation of customer value and means to measure it. The empirical study was conducted as a qualitative case study including thematic interviews and observation. Challenges and opportunities of Lean Startup methodology and value optimization was investigated in order to develop actionable measuring system for the new growing services.

Achieving sustainable growth in a dynamic digitized business environment, a continuous systematic and customer centric measurement method is essential. The study suggests that the implementation of a systematic operational model enables the creation of a repeatable and scalable business model and organization-wide learning. According to the findings, the main challenges to expand Lean Startup methods are different degrees of expertise and conflicts caused by organizational structure and culture. At operational level, the lack of effective collaboration and communication as well as the challenges due the insufficient systems and data management are affecting the utilization of Lean Startup.

The last part of this thesis represents the created measurement system based on the requirements of the new services. Managerial recommendations are represented to implement a systematic continuous measurement process as a part of daily operations. Shared measurement framework supports product managers' decision-making and facilitates the communication within the company. The study provides new insights into optimization and value creation of the new launched services in the B2B context.

## ALKUSANAT

Tämä diplomityöprosessi on ollut inspiroiva ja haasteellinen. Työ on opettanut paljon uusia asioita niin tutkitusta aiheesta kuin yrityksissä esiintyvistä moninaisista haasteista tämän päivän markkinaolosuhteissa. En voisi olla tyytyväisempi aihevalintaan, joka on sekä ajankohtainen että vastaa omaa innostusta ja mielenkiintoa asiakasrajapinnan toiminnoista. Halu asiakasymmärryksen haasteiden selvittämiseen ja kiinnostus kehittämään tätä vaativaa osa-aluetta vain kasvoi tämän työn myötä.

Tämä diplomityö päättää kokemusrikkaan opiskeluvuosien ja välivuosien aikajakson ja avaa ovet uusille mahdollisuuksille. Kuljetun matkan aikana olen oppinut paljon, ja tapaamani ihmiset, uudet kulttuurit ja koetut kokemukset ovat saaneet minut näkemään kokonaan uusia näkökulmia, ulottuvuuksia ja ajattelutapoja. Erityisen kiitos kuuluu perheelleni ja ystäville, jotka ovat olleet tukenani ja kannustajana koko tämän ajan. Diplomityön loppuunsaattamisesta erityinen kiitos kuuluu lapsilleni Isabellalle ja Sofille, miehelleni Renelle sekä aina kaikessa tukena olevalle äidilleni Kirsille.

Työn ohjauksesta kiitän Tero Juutia, sillä hänen ammattitaitonsa ja näkemystensä avulla löysin näkökulmat työn viemiseksi eteenpäin, ja sain korvaamattomia vinkkejä työn kokonaisuuden hallinnassa. Suuri kiitos kuuluu työn ohjaajalleni Markus Maanojalle, joka auttoi ja ohjasi työn käytännön toteutuksessa. Lisäksi haluan kiittää Sanna Sarpilaa, jonka ansiosta alun alkujaan sain mahdollisuuden tämän työn toteuttamiseen.

Tampereella, 3.2.2017

Janette Latva-Valkama

## SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO .....	1
1.1	Tutkimuksen tausta .....	1
1.2	Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaukset.....	3
1.3	Tutkimuksen rakenne .....	4
2	LEAN STARTUP .....	6
2.1	Ideologia ja periaatteet .....	6
2.2	Lean Canvas .....	8
2.3	Startupin vaiheet.....	9
2.3.1	Rakenna-Mittaa-Opi.....	11
2.3.2	MVP .....	12
2.3.3	Kasvun saavuttaminen .....	13
2.3.4	Validoitu oppiminen .....	15
2.4	Toimiva organisaatio.....	16
2.5	Mittaaminen Lean Startup metodologiaa hyödyntäen .....	17
2.5.1	Innovaatiokirjanpito .....	18
2.5.2	Asiakaslähtöisyys Lean Startup metodologiassa .....	19
2.5.3	Startupin AAARR-mittarit.....	20
2.5.4	Kohortit ja A/B-testaus .....	22
2.5.5	Vetovoima-mittari .....	23
2.5.6	Asiakassegmentit .....	24
2.5.7	Palvelun käyttöä kuvaavat mittarit.....	25
2.5.8	Five Whys analysoinnin ja oppimisen työkaluna .....	25
3	ASIAKASARVON OPTIMOINTI PALVELUTUOTANNOSSA.....	27
3.1	Asiakasarvon muodostuminen .....	27
3.2	Arvon luominen asiakaslähtöisesti.....	32
3.3	Mittaamisen kehittäminen palvelutuotannossa .....	33
3.4	Mittaamisella luodaan lisäarvoa.....	35
3.4.1	Asiakaskokemuksen mittaamisen tasot.....	36
3.4.2	Asiakkaan äänen kuunteleminen.....	37
3.4.3	NPS ja CES .....	38
3.4.4	Tietovirtojen mittaamisen merkitys arvontuotossa.....	42
3.4.5	Ennakointi ja ennustava analytiikka .....	43
3.5	Mittaamisen haasteet .....	44
4	JATKUVAN MITTAAMISEN KEHITTÄMINEN .....	45
4.1.1	Määritä .....	46
4.1.2	Mittaa .....	47
4.1.3	Analysoi .....	48
4.1.4	Kehitä.....	49
4.1.5	Ylläpidä.....	50

5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	51
5.1	Kohdeyritys .....	51
5.2	Tutkimusstrategia .....	52
5.3	Tutkimusmenetelmät .....	53
5.4	Tutkimuksen analyysi .....	55
5.5	Tutkimuksen toteutus .....	55
6	LEAN STARTUP METODIEN JA ARVONTUOTON OPTIMOINTI KOHDEYRITYKSESSÄ.....	57
6.1	Lean Startup metodiikka ja mittaaminen organisaatiossa.....	57
6.1.1	Lean Startup metodiikan haasteet .....	61
6.1.2	Mittaamisen haasteet kasvupalveluissa.....	63
6.2	Kasvupalveluiden arvontuoton haasteet.....	66
6.3	NPS-järjestelmän haasteet ja mahdollisuudet kasvupalveluiden arvontuoton mittaamisessa.....	69
7	KASVUPALVELUIDEN ARVONTUOTON OPTIMOINTI .....	73
7.1	Toimiva organisaatio ja organisaation oppiminen .....	73
7.2	Uudenlainen mittaaminen ja johtaminen.....	75
7.3	Asiakkaan arvontuoton edellytykset organisaatiossa.....	77
7.4	Tiedonhallinnan, järjestelmien ja työkalujen rooli.....	81
7.5	Yhteenveto .....	82
7.6	Jatkuva parantaminen mittaamisen avulla.....	84
7.7	Mittarit.....	88
7.7.1	Konversiot, kohortit ja poistuma.....	90
7.7.2	Palvelun käytön seuranta .....	91
7.7.3	NPS-järjestelmä ja CES .....	92
7.7.1	Kasvupalvelun kehityksen raportointi .....	94
7.7.2	Mittareiden muodostama kokonaisuus.....	94
8	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	96
8.1	Tutkimuksen yhteenveto .....	96
8.2	Tutkimuksen arviointi .....	98
8.3	Jatkokehitysehdotukset.....	100
8.4	Jatkotutkimus .....	100
	LÄHTEET.....	101
	LIITE A: MITTARISTON KEHITYS.....	109
	LIITE B: KÄYTTÖPERIAATTEET .....	110
	LIITE C: ANALYYSITYÖKALU .....	111

## LYHENTEET JA MERKINNÄT

CES	Customer Effort Score -kysely perustuu Mathew Dixonin, Karen Freemanin sekä Nicholas Tomanin empiiriseen tutkimukseen, jossa selvitettiin yksittäisten asiakaskontaktien yhteyttä asiakasuskollisuuteen. Kyselyllä selvitetään kuinka vaivattomaksi asiakas koki yrityksen kanssa asioinnin.
MVP	Minimum Viable Product. Nopein tapa toteuttaa Rakenna-Mittaa-Opi -palautesykli mahdollisimman pienellä työmäärällä ja ajalla.
NPS	Net Promoter Score -järjestelmä on Bain & Companyn ja Satmetrixin empiirisen tutkimuksen perusteella kehitetty menetelmä asiakasuskollisuuden mittaamiseksi. Kyselyllä selvitetään asiakkaan suositteluhalukkuutta.
Agile Development	Ketterä ohjelmistokehitys, jonka tarkoitus on poistaa hukkaa prosessista iteratiivisella inkrementaalaisella kehitysprosessilla.
Customer Development	Steve Blankin kehittämä systemaattinen metodologia uusien liikeideoiden validoimiseksi asiakaskokeilujen avulla.

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Uudet innovaatiot, nopea reagointi markkinoiden muutoksiin ja asiakastarpeisiin ovat elinehtoja tämän päivän vaativissa markkinaolosuhteissa. Mukautumiskykyä ympäristöön ja ajanhermolla olemista tukee nopeasyklinen asiakastiedon hyödyntäminen asiakasymmärryksen syventämiseksi (Ries 2011; Maurya 2016; Löytänä & Korteso 2011). Markkinat asettavat entistä suuremmat vaatimukset tuotteiden ja palvelujen laadulle sekä jatkuvalla kehitykselle, mutta samalla myös asiakaslähtöisemmälle toiminnalle. Erityisesti digitaalisuus ja teknologian kehitys ovat aiheuttaneet sen, että yritykset eivät enää pysty erottumaan kilpailijoistaan ainoastaan teknologialla ja laadulla vaan lisäksi tulee ymmärtää entistä syvällisemmin asiakasarvon muodostuminen osana tuotteiden ja palveluiden käyttöä (Woodruff 1997; Ries 2011; Löytänä & Korkiakoski 2014). Tämä pakottaa yritykset miettimään toimintaansa ja prosessejaan uudella tavalla. Samalla kun teknologian nopea kehitys on mahdollistanut täysin uudenlaiset tuotantomenetelmät, tuotteet ja palvelut, on syntynyt tarve myös uudenlaiselle johtamiselle ja mittaamiselle (Ries 2011). Startup metodit ovatkin saavuttaneet hyvin suurta suosiota yrittäjien keskuudessa huolimatta verrattain lyhyestä historiastaan.

Yksi tunnetuimmista teoksista startup kirjallisuudesta puhuttaessa on Eric Riesin 2011 julkaisema *The Lean Startup*, jossa hän esittelee iteratiivisen metodologian uusien tuotteiden, palveluiden ja yritysten kehittämiseen. Lean Startup metodiikka kehittyi Eric Riesin kokemasta tarpeesta kokeilla ja kehittää uusia lähestymistapoja startupin hallintaan, joista hän alkoi kirjoittaa blogia nimeltä *Startup Lessons Learned* vuonna 2008. Riesin oman IT-taustan lisäksi Lean Startup metodiikassa on vaikutteita Steve Blankin Customer Development -metodologiasta sekä Lean filosofiasta. (Ries, 2011, s. 5-6). Customer Development on Steve Blankin kehittämä systemaattinen metodologia selvittämään uusien liikeideoiden mahdollisuudet validoimalla hypoteesit asiakastestein.

Onnistunutta startupia harvoin takaa vain hyvä idea tai innovatiivisuus. Taustalla on kova työ ja Lean Startupin mukainen metodologia antaa yritykselle mahdollisuuden parantaa ja tehostaa toimintaansa kohti kestäväää liiketoimintaa. Yrityksen on aloitettava mittaamaan toimintaansa uudella tavalla, sillä perinteiset johtamis- ja mittaustavat eivät toimi epävarmuustekijöiden hallitsemassa startup ympäristössä. (Ries 2011). Metodiikkaa hyödynnetään niin startupeissa kuin suurissa pitkään menestyneissä yrityksissä alasta tai kypsyyssasteesta riippumatta (Blank 2013; Ries 2011, s. 27, 55, 57–72; Croll & Yoskovitz 2013). Steve Blank (2013, s. 4) arvelee, että Lean Startup metodiikan nimes-



tä huolimatta suurimmat sen hyödyistä voidaan saavuttaa nimenomaan suurten yritysten omaksuessa metodiikan mukaisen tavan toimia ja kehittää uusia palveluita.

Asiakasarvontuoton merkitys on viime vuosina kasvanut tiedon nopean liikkumisen ja jakamisen myötä yhdeksi tärkeimmistä tekijöistä yrityksen menestyksessä (Löytänä & Korteso 2011; Löytänä & Korhikoski 2014; Hemilä et al. 2016). Arvontuotto on keskeinen osa Lean Startup metodiikkaa. Lean ajattelu perustuu siihen, että kaikki toiminta, mikä ei luo asiakkaalle arvoa on hukkaa (Kouri 2010). Lean Startup metodiikassa arvoa ei voida kuitenkaan määritellä näin yksiselitteisesti startupin epävarmuustekijöiden vuoksi. Sen sijaan päämääränä on nopein syklein oppia asiakkailta mitkä ovat arvoa tuottavia tekijöitä ja mitkä eivät (Ries 2011). Kriittinen vaihe palvelukehityksessä on tuotteen vieminen markkinoille ja pyrkimys kasvuun, jolloin arvolutupauksen tulee toteutua yhä suuremmalle määrälle asiakkaita. Startupit kohtaavatkin yleensä suuria haasteita lanseerauksen jälkeen kasvuvaiheen saavuttamisessa (Ries 2011, s. 2, 9). Palvelunkehitysprosessin ei tulisi päättyä lanseeraukseen vaan kehityksen tulisi jatkua jatkuvan asiakaspalauteketjun ja mittaamisen avulla. Näin varmistetaan, että palvelu ja sitä ympäröivät tukitoimet muodostavat arvoa tuottavan kokonaisuuden vastaten asiakkaan tarpeisiin. (Ries 2011; Maurya 2016 s. 37, s. 147). Iteratiivisella, asiakaslähtöisellä prosessilla palvelun elinkaaren kaikissa vaiheissa varmistetaan asiakkaan arvontuoton kautta myös yrityksen oman arvontuoton kasvu (Storbacka et al. 1999, s. 35; Ries 2011; Löytänä & Korhikoski 2014; Maurya 2016).

Syynä startupien kohtaamiin haasteisiin lanseerauksen jälkeen nähdään oikeanlaisten johtamis- ja mittaamistapojen puute. Usein keskitytään ainoastaan tulostittaukseen tai vääränlaisiin mittareihin, jotka eivät anna todellista kuvaa kehittyvän palvelun tai tuotteen tilasta ja voivat johtaa priorisoimaan väärä asioita (Ries 2011, s. 128-135; Maurya 2016, s. 8-20). Jatkuvasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä startupeille ominainen epävarmuustila mukaan lukien, on yhä hankalampi tunnistaa muutoksia aiheuttavat tekijät. Onko muutoksen lähde trendimuutoksissa, asiakkaiden tarpeissa vai seuraus yrityksen omista toimista, joilla pyritään kehittämään tai kasvattamaan palvelua? Lean Startup metodiikan mukaisen mittaamisen on tarkoitus auttaa näiden haasteiden kohtaamisessa.

Hyvin suunnitellut ja onnistuneesti käyttöönotetut mittarit, auttavat tunnistamaan muutoksia liiketoimintaympäristössä ja asiakkaiden muuttuvissa tarpeissa sekä niiden perusteella havaitsemaan potentiaalisia kehitysmahdollisuuksia. Selkeä kuva nykytilasta antaa mahdollisuudet tehdä luotettavampia ennusteita tulevaisuudesta. Mittaamisen funktion ei tulisi jäädä ainoastaan jo tapahtuneiden muutosten seurantaan vaan sillä on tärkeä rooli tukea reaaliaikaiseen tietoon perustuvaa päätöksen tekoa. Kokonaisuutena mittarit auttavat näkemään tuotteen tilan liiketaloudellisesta näkökulmasta strategisen johtamisen tukena ja ohjaavat toimintaa päivittäisessä työssä. Lisäksi hyvät mittarit palvelevat raportoinnissa kaikkia sidosryhmän jäseniä.

Jatkuvasti laajentuva kirjallisuus ja tutkimus Lean Startup metodiikasta tarjoaa työkaluja ja viitekehityksiä yrittäjyyteen, mutta metodiikan mukaisen mittaamisen vaatimukset ja todellinen hyödyntäminen vaatii vielä lisää tutkimusta ja ymmärryksen syventämistä yrityksissä. Asiakkaan arvo tai asiakaslähtöisyys esiintyy lähes jokaisen yrityksen strategiassa tänä päivänä, mutta niiden mittaaminen koetaan haasteeksi (Löytänä & Korhakiakoski 2014; Hemilä et al. 2016, s. 10-11). Työssä tutkitaan asiakasarvontuoton mittaamisen menestystekijöitä Lean Startup metodien mukaisen mittaamisen ohella. Tarkoituksen on luoda mahdollisimman laaja näkökulma uusien palveluiden dataan perustuvaan arvontuoton ja tätä kautta kasvun mittaamiseen ja optimointiin. Lean Startup metodien mukaisesta mittauksesta on tästä näkökulmasta rajoitetusti tutkimusta, minkä tarkasteluun tämä tutkimus tuo tieteellistä uutuusarvoa.

## 1.2 Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaukset

Kohdeorganisaatiossa hyödynnetään Lean Startup metodeja uusien palveluiden kehityksessä. Kontekstina on suuri yritys, jossa toimii itsenäinen, organisaatorajat ylittävä lean-tiimi, joka hyödyntää metodeja uusien ja jo olemassa olevien palveluiden asiakaslähtöisessä kehityksessä. Palvelut ovat Baghain, Coleyn ja Whiten (Baghai et al. 1999, Blank 2015 mukaan) määrittelemän liiketoiminnan kolmen horisontin jaon mukaan horisonttien kaksi ja kolme mukaisia nopeasti kasvavia ja uusia mahdollisuuksia etsiviä palveluita. Määritelmässä horisontin yksi palvelut ovat jo vakiintuneita palveluita. Lean Startup metodeja on hyödynnetty pääosin palvelun vaiheille ideasta lanseeraukseen ja tarkoitus on laajentaa metodien käyttöä sen koko potentiaalın hyödyntämiseksi. Kohdeorganisaatiossa on havaittu tarve Lean Startup metodein kehitettyjen uusien vielä kasvuvaihetta hakevien palveluiden mittaamisen kehittämiseen kasvun seurannan sekä asiakkaan arvontuoton varmistamiseksi. Asiakasarvontuoton osalta erityisesti uusien palveluiden kohdalla halutaan pureutua syvemmin käyttöönottovaiheeseen ja palvelun käyttöön. Nykytilassa kohdeorganisaation kasvupalveluiden johtamiselle ja mittaamiselle ei ole käytössä yhtenäistä toimintatapaa ja käytännöt perustuvat samoihin periaatteisiin kuin jo pidempään markkinoilla olleilla palveluilla.

Teoreettisen tutkimuksen tavoitteena on luoda kokonaiskuva tutkittavasta aiheesta sekä löytää Lean Startup metodiikalla ominaisia mittauskäytäntöjä ja mittareita, joiden avulla voidaan hallita kasvupalvelun kehitystä ja arvontuottoa. Olennaista on tutkia lisäksi asiakkaan kokeman arvon muodostumista ja keinoja kuinka sitä voidaan mitata. Tutkimusongelma on selvittää *miten mittaamisen avulla voidaan seurata kasvupalveluiden kehitystä sekä tukea niiden johtamista arvontuoton näkökulmasta?* Mittaamisen edellytyksien selvittämiseksi tutkitaan kohdeorganisaatiossa Lean Startup metodien näkyminen kasvupalveluiden kehitysprosessissa. Lisäksi selvitetään mittauksen nykytila kasvupalveluiden Go to market -vaiheessa sekä asiakasnäkökulman huomioiminen toiminnassa. Tutkimuskysymykset voidaan jaotella seuraavasti:

1. *Miten Lean Startup metodiikka näkyy kasvupalvelun kehitysprosessissa?*

*a. Miten mittaaminen näkyy kasvupalvelun prosessissa?*

*2. Miten kasvupalvelua voidaan mitata ja hallita Go to market -vaiheessa Lean Startup metodologian näkökulmasta?*

*a. Miten palvelun asiakkaalle tuottamaa arvoa voidaan mitata Go to market -vaiheessa?*

Työn tavoitteena on teoreettisen ja empiirisen osuuden löydöksiin perusteella tutkia kohdeorganisaation kasvupalveluiden arvontuoton optimoinnin mahdollisuuksia Lean Startup metodeja ja arvontuoton mittaamisen käytäntöjä hyödyntäen. Tutkitun teorian pohjalta työssä muodostetaan viitekehys lanseerauksen jälkeiselle jatkuvalla mittaamiselle. Tutkimuksen empiirisessä osuudessa selvitetään Lean Startup metodologian ja arvontuoton optimoinnin haasteita ja mahdollisuuksia kohdeorganisaatiossa. Löydöksiä analysoidaan teoriaan peilaten. Tulosten pohjalta johdetaan kasvupalveluille ehdotus mittareista uusien palveluiden kasvun seurantaan ja johtamiseen arvontuoton näkökulmasta. Lisäksi muodostetaan toimenpide-ehdotukset mittaamisen viemiseksi käytäntöön. Työssä käsiteltävien mittareiden tarkoituksena on erityisesti tukea tuotepäälliköiden työtä tarjoamalla oikeanlaista tietoa päätöksentekoon. Lisäksi luotettavan, ajantasaisen tiedon avulla eri osapuolien on vaivatonta kommunikoida ja ymmärtää palvelun tilaa. Yhtenäisten mittauskäytäntöjen avulla uudet palvelut ovat myös helpommin vertailtavissa keskenään.

Tutkimus rajataan käsittämään palveluita B2B-kontekstissa tutkimuksen kohteena olevien palveluiden toimintaympäristöön perustuen. Arvontuottoa ja sen mittaamista käsitellään asiakkaan näkökulmasta käsin. Tutkimus Lean Startup metodien toteutumista prosessissa käytännön tasolla rajataan lanseerattuihin tuotteisiin. Metodien toteuttamisen haasteita ja mahdollisuuksia käsitellään asiakkaan arvontuoton ja mittaamisen kehittämisen kannalta. Empiirinen osuus arvontuoton optimoinnin ja mittaamisen käsittelystä rajataan kohdeorganisaation tehtävänannon mukaisesti kasvupalveluiden Go to market -vaiheeseen. Ulkopuolelle työssä rajataan taloudellisten mittareiden, organisaation suorituskykymittareiden ja henkilöstömittareiden sekä tietovirtojen mittaamisen käsittely. Tutkimuksen kohteena on yrityksen yksi tulosityksikkö, jonka tarpeiden näkökulmasta varsinaiset mittarit luodaan, mutta tuloksia on mahdollisuus hyödyntää laajemmin yrityksessä konteksti huomioiden. Tutkimus tuo uutuusarvoa siihen, miten systemaattista Lean Startup metodeja hyödyntävää mittaamista voidaan kehittää ja hyödyntää uusien palveluiden Go to market -vaiheen arvontuoton johtamisprosessissa suurissa yrityksissä.

### **1.3 Tutkimuksen rakenne**

Tutkimus jakautuu teoriaosuuteen ja empiiriseen osaan. Ensimmäinen luku on johdanto tutkimukseen kartoittaen tutkimuksen taustaa, tavoitetta ja rajoituksia. Ensimmäisessä teorialuvussa käsitellään Lean Startup metodiikan tärkeimpiä periaatteita ja työkaluja

alan kirjallisuuden ja julkaisujen pohjalta. Tarkastelun keskiössä on Lean Startup metodiikan mukainen jatkuvan mittaamisen periaate. Luvussa perehdytään kasvuvaiheessa olevien palveluiden johtamiseen mittaamisen avulla tutkien Lean Startup metodiikasta esille nousevia menestystekijöitä startupin kestäväen kasvun tavoitteluun. Lisäksi käsitellään merkityksellisiä mittareita kasvupalveluiden johtamisen tukena.

Arvontuotto on yksi olennaisimmista tekijöistä Lean Startup metodiikassa, joten kolmannessa luvussa käsitellään tarkemmin palveluiden arvontuottoa ja mittaamista asiakasnäkökulmasta. Arvontuoton edellytyksiä tarkastellaan tutkimalla miten yhteinen arvontuotto palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä rakentuu ja eritellään löydettyjä mittaamisen hyväksi havaittuja käytäntöjä sekä sudenkuoppia asiakkaan arvontuoton näkökulmasta. Luvussa neljä muodostetaan viitekehys jatkuvan systemaattisen mittaamisen toteuttamiseksi tutkittujen teorioiden pohjalta.

Luvussa viisi esitellään kohdeyritys ja tutkimuksen metodologia sekä kuvataan tutkimuksen toteutus. Kuudennessa luvussa esitetään empiirisen osuuden keskeiset löydökset. Luvussa seitsemän verrataan löydöksiä teoriaan ja aikaisempiin tutkimuksiin. Tuloksien pohjalta yhdistetään teorian ja empirian keskeinen anti tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Lopuksi esitetään ehdotus tutkimuksen kohteena olevien kasvupalveluiden tarpeet huomioivan mittaamisen toteuttamiseksi. Kahdeksannessa luvussa kootaan yhteen tutkimuksen keskeisimmät tulokset ja pohditaan niiden merkityksellisyyttä, sovellettavuutta ja rajoituksia.

## 2 LEAN STARTUP

Tässä kappaleessa esitellään Lean Startup metodiikan pääperiaatteet sekä prosessin kulku ideasta tuotteeksi pohjautuen alan kirjallisuuteen ja julkaisuihin. Lean Startup metodologia on kehitetty palvelemaan yrityksiä toimialasta riippumatta. Huomattavaa on, että metodien kehitys on toteutettu nimenomaan digitaalisten palveluiden parissa sopien täten sellaisenaan tämän tutkimuksen konseptiin.

Perinteiset johtamis- ja mittaamistavat sopivat harvoin uusille yrityksille tai tuotteille, joissa päätöksiä joudutaan tekemään täyden epävarmuuden vallitessa. Startupin Eric Ries määrittelee instituutiksi, jonka tarkoitus on luoda uusi tuote tai palvelu erittäin epävarmoissa olosuhteissa (Ries 2011, s. 8). Blankin (2013) mukaan startup on organisaatio, jonka tarkoitus on etsiä toistettava ja skaalautuva liiketoimintamalli. Startup eroaa monin tavoin olemassa olevista kasvuvaiheen jo ohittaneista tuotteista tai yrityksistä. Innovaation Ries (2011, s. 28) määrittelee Lean Startup metodiikkaa käsiteltäessä seuraavasti: uusi tarkoitus olemassa olevalle teknologialle; uusi liiketoimintamalli, joka tarkoitus on paljastaa huomioimatta jäänyt arvo tai tuoda palvelu kokonaan uudelle alueille tai aikaisemmin heikosti palvelluille asiakkaille. (Ries 2011, s. 27–28).

Lean Startup puolestaan on metodiikka, joka tarjoaa välineet uuden tuotteen tai palvelun systemaattiseen kehitykseen ja johtamiseen. Se on yhdistelmä Lean filosofiaa, Customer Development -metodiikkaa sekä Agile Development -metodiikkaa eli ketterää ohjelmistokehitystä. Ketterän ohjelmistokehityksen tarkoitus on poistaa hukkaa prosessista iteratiivisella inkrementaalaisella kehitysprosessilla (Ries 2011). Lean Startup tarjoaa avaimet kestävän ja menestyvän liiketoiminnan luomiseksi nopeiden iteraatioiden ja asiakasymmärryksen avulla, visiota, intohimoa sekä kovaa työtä unohtamatta. Ennen kaikkea Lean Startup metodologiassa on kyse asiakkaan arvon luomisesta, johon kaiken startupin toiminnan tulisi oppimisen kautta tähdätä. Kyse ei ole ainoastaan saada asiakkaita tyytyväisiksi yrityksen ratkaisulla vaan tarkoitus on tuottaa asiakkaalle tuloksia ja hyötyjä, jotka tekevät asiakkaat onnellisiksi (Maurya 2016, s. 41).

### 2.1 Ideologia ja periaatteet

Suuri osa startupeista epäonnistuu (Ries 2011 s. 2; Blank 2013 s. 4). Usein syynä on, että kehitetään tuote, josta asiakkaat eivät ole valmiita maksamaan. Haasteita voidaan kohdata itse tuotteessa, markkinoiden saavuttamisessa, operatiivisessa suorittamisessa tai strategian noudattamisessa. Tärkeintä on pystyä selvittämään ongelmien todelliset juurisyyt oikein kohdistettujen päätösten tekemiseksi ongelman lähteestä riippumatta. (Andreessen 2007, Ries 2011; Skok 2010)

Hyvä tuote, tiimi ja markkinat eivät välttämättä takaa startupin menestystä vaan lisäksi vaaditaan toimiva liiketoimintasuunnitelma sekä prosessit sen toteuttamiseksi. Kokonaisuuden onnistumiseksi vaaditaan tiivistä yhteistyötä ja rajapintojen rikkomista organisaation sisällä. Perinteiset johtamis- ja mittaamistavat ovat riittämättömiä tuotteiden ja asiakkaiden ollessa uusia, joten yrityksen on oltava valmis mittaamaan ja johtamaan palvelua uudella tavalla. Osa yrittäjistä on ratkaissut johtamisen ongelmat omaksumalla ”*just do it*” -asenteen, mutta sen avulla harvoin ylletään kestävään liiketoimintaan tai pystytään vakuuttamaan arvoketjun eri osapuolia. (Skok 2013; Ries 2011 s. 9-10; Blank 2013). Menestystuotteet tai palvelut eivät synny nopeasti ainoastaan vision johdattelemana vaan ovat kovan ja systemaattisen työn tulos.

Asiakaslähtöisyys on äärimmäisen kriittinen kilpailuvaltti tämän päivän markkinoilla, joilla asiakkailla on yhä enemmän valinnanvaraa. Erot vaihtoehtojen välillä kapenevat kaikkien yritysten saavuttaessa yhä helpommin vaadittavat teknologiat tuotteiden ja palveluiden toteutukseen, jolloin asiakaskokemus saattaa olla ratkaiseva tekijä. Monet yritykset ottavat asiakkaan toiveet ja tarpeet huomioon tuotetta määriteltäessä, mutta kompastuskivenä usein on, että varsinainen validointi tapahtuu vasta tuotteen lanseerauksen jälkeen. Viikkoja tai kuukausia kestävä tuotekehitys ja testaus suoritetaan erillään asiakkaista, jolloin on todennäköistä, että lopullinen ratkaisu poikkeaa asiakkaiden tarpeista ja toiveista. Tällöin tuotekehitys luokitellaan edelleen tuotokeskeiseksi ja vain harvoin yltyä menestykseen kiristyneessä kilpailussa. (Ries 2011; Maurya 2016).

Lean Startup metodologian avulla tuodaan johtaminen uudelle tasolle, jolla edellä mainittuja kompastuskiviä startupin elinkaarissa voidaan välttää. Ries (2011 s. 8-9) on määrittellyt Lean Startup metodiikan perustuvan seuraavalle viidelle periaatteelle:

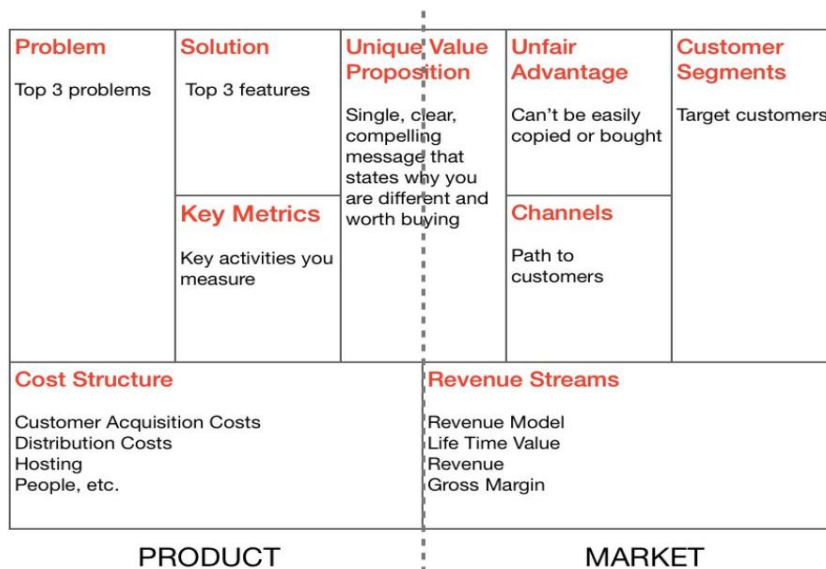
1. Yrittäjyyttä on kaikkialla (engl. Entrepreneurship are everywhere). Lean Startup metodiikka on sovellettavissa kaikenkokoisiin yrityksiin millä tahansa toimialueella toiminnan sopiessa startupin määritelmään.
2. Yrittäjyys on johtamista (engl. Entrepreneurship is management). Startup on instituutti, ei ainoastaan tuote, joten se vaatii uudenlaisen johtamistavan, joka sopii erityisesti sen epävarmuuden konseptiin.
3. Validoitu oppiminen (engl. Validated learning). Startupit eivät ole olemassa ainoastaan luodakseen tuotteita, voittoa tai palvelukseksi asiakkaita. Niiden tarkoitus on oppia luomaan kestäväää liiketoimintaa. Oppiminen voidaan validoida tieteellisesti toteuttamalla toistuvia kokeiluja startupin vision jokaiselle elementille.
4. Rakenna-Mittaa-Opi (engl. Build-Measure-Learn). Startupin keskeinen toiminto on muuntaa ideat tuotteiksi tai palveluiksi, mitata asiakkaiden reagoitua ja oppia jatketaanko samalla linjalla vai tehdäänkö suunnanmuutos eli pivot. Kaikkien startupin prosessien on toimittava tehokkaasti kiihdyttääkseen Rakenna-Mittaa-Opi -sykliä.
5. Innovaatiokirjanpito (engl. Innovation accounting). Tuloksien osoittamiseksi ja todistamiseksi on keskityttävä puuduttaviin asioihin: miten kehitystä tulee mitata.

ta, miten asettaa tavoitteita ja kuinka priorisoida työ. Tämä vaatii kokonaan uudenlaista startupille sopivaa mittausta ja kirjanpitoa, johon koko organisaation on sitouduttava. Innovaatiokirjanpidon avulla voidaan todistaa oppiminen kestävä liiketoiminnan ja kasvun luomisesta.

Näiden periaatteiden ympärille rakennetun metodologian tarkoitus on auttaa määrittämään kriittiset kehityskohdat ja tekemään oikeita ratkaisuja mittaustulosten perusteella sekä luoda prosessi jatkuvaan oppimiseen ja parantamiseen asiakkailta saatavan palautteen avulla.

## 2.2 Lean Canvas

Lean Canvas on Mauryan (2010) kehittämä liiketoimintamallin työkalu, jonka hän on johtanut Alex Osterwalderin Business Model Canvas -mallista ottaen lisäksi vaikutteita Steve Blankin (2006) hypoteesien dokumentoinnista. Lean Canvas on yhden sivun formaatti, joka auttaa erilaisten liiketoimintamallien variaatioiden hahmottelemisessa, kuvauksessa sekä toimii apuna hypoteesien testauksessa ja validoinnissa. Lean Canvas esittää selkeästi ja kattavasti kuinka organisaatio luo, välittää ja kasvattaa arvoa toimien kommunikointivälineenä sidosryhmille. Lean Canvas on esitetty kuvassa 1.



*Kuva 1 Lean Canvas (Maurya 2010, s. 17)*

Lean Canvas on monisivuisiin liiketoimintasuunnitelmiin verrattuna nopea luoda ja se pakottaa muotoilemaan palvelun olennaisimmat osat tiiviiseen muotoon. Lisäksi variaatiot useammalle asiakassegmentille voidaan luoda nopeasti. Lean Canvasin elementeistä muodostetaan hypoteesit, jotka testataan ja validoidaan iteratiivisesti Rakenna-Mittaa-Opi -palautesyklin avulla.

- **Ongelma:** Määritellään kolme asiakkaan avainongelmaa. Usein epäonnistumiset tuotteissa johtuvat siitä, että asiakkaat eivät tunnista tarvetta tai ole valmiita

maksamaan tuotteesta. Ensimmäisenä tulee validoida, että asiakkaalla ylipäätään esiintyy ongelma, jonka ratkaisusta hän on valmis maksamaan.

- **Asiakassegmentit:** Määritetään kohdeasiakkaat. Aloitusvaiheessa asiakastestien toteuttamiseksi määritetään aikaisten omaksujien ominaiset piirteet ja tämän jälkeen muut mahdollisesti skaalattavissa olevat asiakasryhmät.
- **Ratkaisu:** Määritellään ratkaisun 3 olennaisinta ominaisuutta. Kehitystyössä keskitytään usein liikaa ratkaisun hiomiseen unohtaen asiakkaan todelliset tarpeet. Ratkaisun määrittelyyn kannattaa Mauryan (2010, s. 51) mukaan lähteä listamalla olemassa olevat ratkaisut kilpailuedun löytämiseksi.
- **Metriikka:** Määritetään tärkeimmät mittarit. Haaste on tunnistaa, mitä on olennaista mitata. Riski on luottaa vääränlaisiin mittareihin, joka saattaa johtaa esimerkiksi liian aikaiseen optimointiin väärin asetettuja päämääriä tavoiteltaessa.
- **Arvolupaus:** Kuvataan yhdellä selkeällä houkuttelevalla viestillä asiakkaalle miksi palvelu tai tuote on erilainen ja ostamisen arvoinen (Blank 2013). Mauryan (2016, s. 37) mukaan arvolupaus yhdistää asiakkaan ongelman ja palveluntarjoajan ratkaisun.
- **Kopioimaton etu:** Kuvataan palvelun tarjoajan kilpailuetu, mitä muut eivät voi helposti kopioida tai saavuttaa. Startupin alkuvaiheessa saattaa olla vaikea määrittellä kilpailuetua, mutta menestyksen kannalta pyrittävä etsimään keinoja erottua kilpailijoista mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Maurya (2012) korostaa arvolupauksen ja kopioimattoman edun eroja. Arvolupauksen tehtävä on kuvata asiakkaalle palvelun tuomat hyödyt esittäen samalla palveluntarjoajan tai palvelun tuomat edut kilpailijoihin nähden. Kopioimaton etu puolestaan määrittää ominaisuuden, mikä ei ole kilpailijoiden saavutettavissa.
- **Kanavat:** Määritellään polku asiakkaan luo. Asiakastestien toteuttamiseksi on polku asiakkaan luo rakennettava alusta saakka, mutta polku ei todennäköisimmin tule olemaan sama skaalautuvassa bisneksessä.
- **Kustannusrakenne ja tulovirrat:** Määritellään tulovirrat ja kustannusrakenne. Aikaisessa vaiheessa on haastavaa tehdä tarkkoja laskelmia, mutta karkea estimaatti auttaa löytämään kriittisen pisteen. Mauryan (2010, s 59-60) mukaan hinnoittelu tulee testata asiakkaalla aikaisessa vaiheessa samoin kuin muutkin Lean Canvasin elementit. Hinta on osa palvelua tai tuotetta muiden tuotteen ominaisuuksien ohella, ei ainoastaan keino luoda voittoa. (Maurya 2010 s.43- 62, Maurya 2012)

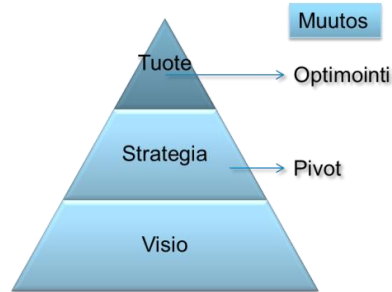
## 2.3 Startupin vaiheet

Startupin perustan luo visio, jonka toteuttamiseksi luodaan strategia ja lopputuloksena saadaan tuote tai palvelu. (Ries 2011, s. 22-23). Mikäli vision eri osa-alueita testattaessa havaitaan, että haluttuihin tavoitteisiin ei päästä, vaaditaan strategiaan suunnanmuutos eli pivot. Optimoimalla palvelua ja siihen liittyviä toimia puolestaan tähdätään säätä-



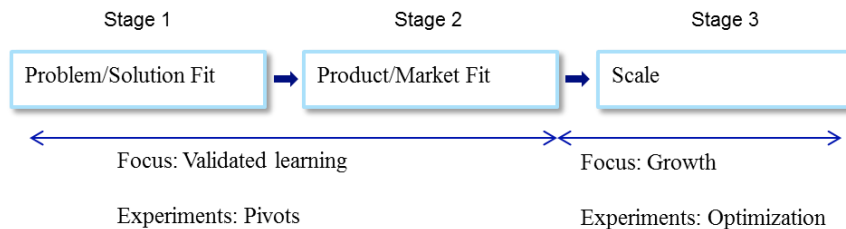
mään kasvua systemaattisen testaamisen avulla, jota Ries (2011, s. 119) kutsuu kasvumoottorin säätämiseksi.

Kuvassa 2 on esitetty startupin rakentuminen.



**Kuva 2 Startup: visio, strategia, tuote (mukailtu Ries 2011, s. 23)**

Startupin kehityksen vaiheet voidaan jakaa kolmeen osaan kuvan 3 esittämällä tavalla.

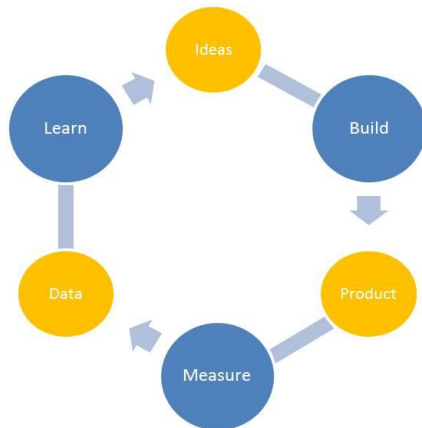


**Kuva 3 Startupin vaiheet (mukailtu Maurya 2010, s. 19)**

Kun liiketoimintamallin hypoteesit on dokumentoitu Lean Canvasin avulla, on seuraava askel lähteä testaamaan ja validoimaan niitä asiakastestein. Tämä vaihe on problem/solution fit, minkä tarkoitus on selvittää onko ongelma ratkaisemisen arvoinen eli tunnistavatko asiakkaat ongelman, esiintyykö tarve sen ratkaisemiseksi ja ovatko he valmiita maksamaan ratkaisusta. Kriittisimmät vaatimukset tai elementit on pyrittävä ratkaisemaan ensimmäiseksi, sillä skaalausvaiheeseen ei voida päästä, ellei matkalla olevia haasteita onnistuta ratkaisemaan (Maurya 2016). Ries (2011, s. 76) kutsuu riskialttiimpia oletuksia *leap-of-faith* -oletuksiksi. Ongelman validoimisen jälkeen riskien tunnistaminen on haastavampaa ja vaatii systemaattisen prosessin tunnistamaan heikoimmat lenkit liiketoimintasuunnitelmassa. Iteraatiokierroksien jälkeen Canvas tulee päivittää ja testata mahdolliset uudet syntyneet riskit. Hypoteesien testaamisen jälkeen on mahdollista rakentaa MVP (minimum viable product). MVP:n Ries (2011 s. 77, 93) määrittelee olevan nopein tapa toteuttaa Rakenna-Mittaa-Opi -palautesykli mahdollisimman pienellä työmäärällä ja ajalla. Toisessa eli product/market fit -vaiheessa keskitytään oppimaan ja testaamaan asiakkailta kuinka hyvin ratkaisu vastaa asiakkaan ongelmaan tai tarpeisiin sekä löytämään toimiva liiketoimintasuunnitelma validoidun oppimisen ja tarvittaessa suunnan muutoksien eli pivotien avulla. Kolmannessa eli skaalausvaiheessa optimoidaan liiketoimintamallia kasvun kiihdyttämiseksi.

### 2.3.1 Rakenna-Mittaa-Opi

Rakenna-Mittaa-Opi -palautesykli on metodi innovaatioiden testaamiseen osana skaalattavan, toistettavissa olevan liiketoimintamallin rakentamista (Maurya 2016, s. 222-225). Sykli on koko Lean Startup metodiikan ydin, jossa tarkoituksena on luoda ratkaisu perustuen asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin (Ries 2011). Syklin avulla opitaan asiakkailta iteratiivisesti, mitkä ideat tai palvelun ominaisuudet tuottavat arvoa ja mitkä eivät. Rakenna-Mittaa-Opi -palautesykli on esitetty kuvassa 4.



**Kuva 4 Rakenna-Mittaa-Opi -palautesykli (perustuu lähteeseen Ries 2011, s. 75)**

Lean Startup metodologialle esitetään kirjallisuudessa analogia tieteen ja yrittäjyyden välille (Ries 2011, s. 55-57; Maurya 2016 s. 218-220). Molemmissa vallitsevat olosuhteet ovat täynnä epävarmuutta ja adaptoimalla systemaattiset menetöt myös yrittäjyyteen voitaisiin saavuttaa liiketoiminnan innovaatiolle se, mitä tieteelliset menetöt tekivät tieteellisille löydöille. Yrittäjyyden tapauksessa tämä tarkoittaa, että kiihdytetään merkittävästi vauhtia uusia tuotteita tai palveluita luotaessa. Tieteellisessä metodissa luodaan hypoteesi, joka testataan empiirisesti. Startupissa testejä ohjaa startupin visio. (Ries 2011, s.57). Oletukset on rakennettava falsioitaviksi hypoteeseiksi, jolloin tulosten perusteella voidaan joko varmistua edetäänkö haluttuun suuntaan vai onko tehtävä pivot. Kaikki oletukset tulee testata asiakkaille kestävän liiketoiminnan takaamiseksi. Hypoteesien testaamisen jälkeen MVP:n rakentaminen mahdollistaa Rakenna-Mittaa-Opi -palautesyklin koko kierroksen toteuttamisen minimiajassa.

Asiakkaiden ollessa vuorovaikutuksessa palveluun he luovat palautetta. Palaute on sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista. Kvalitatiivinen palaute saadaan suoraan asiakkaalta asiakastestein, haastatteluin, kyselyin tai spontaanina palautteena. Kvantitatiivinen data kertoo esimerkiksi kuinka monet asiakkaat käyttävät palvelua, kokevat sen arvokkaaksi tai miten asiakkaat palvelua käyttävät. Toisin kuin taloudelliset luvut tai projektiin käytetty aika, asiakkailta saadun tiedon avulla oppiminen on startupille tärkeää menestyvän palvelun rakentamiseksi ja uusien ideoiden syntymiseksi (Ries 2011, s. 37, 76).

Epäonnistumisten ja vastoinkäymisten kohtaaminen ovat Lean Startup metodologian mukaan välttämättömiä matkalla menestykseen, joita monet menestyvät yritykset ovat joutuneet kohtaamaan. Jokainen takaisku tai rajoite on uusi mahdollisuus oppia miten päästä lähemmäs ideaalia tavoitetta. Tämän vuoksi oppiminen tulee maksimoida ennen product/market fitiä. (Ries 2011; Maurya 2010, 2016). Ries (2011) korostaa, että mitä useampia Rakenna-Mittaa-Opi -iteraatioita yritys voi toteuttaa, sitä enemmän on mahdollista oppia ja täten ohjata palvelua kohti menestystä.

Optimoinnin ja pivotien eroa korostetaan maksimaalisen kasvun löytämiseksi. Sekä Maurya (2016, s.63-65, 209-211) että Ries (2011, s. 126-127) varoittavat joutumasta optimointiansaan. Pienin muutoksin voidaan saada aikaan joitakin positiivisia muutoksia, mutta samalla voidaan estyä näkemästä suurempia mahdollisuuksia kasvuille. Ennen product/market fitiä startupin tavoite on saavuttaa toistettava ja skaalautuva liiketoimintamalli. Pivot-testeissä tarkoitus on täten validoida liiketoimintamallin osia toimivan mallin löytämiseksi ja tarvittaessa vaihtaa suuntaa. Optimoinnin tarkoituksena on tehokkuus ja kasvu, joten testeissä edelleen jalostetaan liiketoimintamallin elementtejä ja tulosten perusteella tehdään parannuksia. (Maurya 2010). Rakenna-Mittaa-Opi -palautesykli on jatkuva prosessi palvelun elinkaareissa. Pivot voidaan joutua toteuttamaan missä tahansa palvelun tai tuotteen elinkaaren vaiheessa, mikäli tavoiteltua kasvua ei saavuteta ja optimointi ei tuota tuloksia. (Ries 2011; Maurya 2016). Kaikkien startupin osa-alueiden visiosta, toimintojen kehittämiseen, myyntikanavien etsimiseen ja markkinointistrategian luomiseen pitäisi toimia Rakenna-Mittaa-Opi -palautesyklin mukaisesti. Syklien nopeus on avain startupin menestykseen. Asiakkaalta tulee saada palautetta jatkuvasti ja yrityksen on myös reagoitava palautteeseen nopeasti, jotta huonot ideat saadaan karsittua pois pivotin avulla. Näin luodaan tilaa kehittää uusia toimivia ideoita.

### 2.3.2 MVP

Usein sudenkuoppa tuotekehityksessä on pyrkimys luoda korkealaatuinen, useille markkinasegmenteille sopiva palvelu luottaen ainoastaan markkinatutkimukseen, tilastoihin ja kehittäjän visioihin. Oletuksia tehdään ilman asiakastestejä, jolloin todellisuus paljastuu vasta lanseeraamisen jälkeen. Ominaisuuksien yksityiskohdat ja toiminnot viedään pitkälle ja suunnitteluun käytetään suuret määrät resursseja. Tämä ajattelumalli valitettavan usein johtaa kuitenkin resurssien tuhlaukseen, sillä yrityksen ja asiakkaiden ajatukset tuotteesta tai palvelusta eivät välttämättä kohtaa. Lean Startup metodologiassa yksinkertainen MVP:n luominen on avainasemassa matkalla kohti menestyvää palvelua. (Ries 2011; Maurya 2012). Ries (2011, s. 93) määrittelee MVP:n olevan nopein tapa toteuttaa Rakenna-Mittaa-Opi -palautesyklin mahdollisimman pienellä työväkällä. Se ei siis välttämättä ole yksinkertaisin kuviteltavissa oleva tuote vaan nopein tie aloittaa oppimisprosessi.

Ensimmäinen versio tuotteesta ei ole vielä täydellinen, ja yrityksissä onkin MVP:n koettu riskejä liittyen esimerkiksi kilpailijoihin, brändäykseen, laillisiin kysymyksiin sekä palvelun laadun vaikutuksesta asiakkaiden kokemukseen. Tärkeämpää Lean Startup teorian mukaan kuitenkin on asiakaslähtöinen kehitys, joka vaatii liiketoimintamallin hypoteesien testaamisen asiakkailla heti aikaisessa vaiheessa. MVP:n konteksti on hyvin laaja vaihdellen smoke-testistä aikaisiin prototyyppeihin. MVP:n muoto vaatii arviointia, mutta Ries (2011, s. 96) kuitenkin huomauttaa, että useimmiten yrittäjät ja tuotekehitystiimit yliarvioivat MVP:n toteutukseen vaadittavat ominaisuudet.

Riesin (2011, s.95) mukaan tuote tai palvelu on testattava ja myytävä ennen suuria markkinoita yrityksen määrittelemillä aikaisilla omaksujilla, jotka ovat valmiita käyttämään ja kehittämään palvelua ratkaisuja ja kilpailuetua saavuttaakseen. Blankin (2006) mukaan tietynlaiset asiakkaat ovat startupille sekä houkuttelevimpia, että kannattavampia. Ideaalisti aikainen omaksuja on tunnistanut ongelman, etsinyt siihen aktiivisesti ratkaisua ja on valmis budjetoimaan ratkaisuun. Asiakkaiden tunteminen nähdään hyvin tärkeänä uusien radikaaleja ideoita kehitettäessä. On osattava etsiä ja valita uudistushalukkaita ennakkoluulottomia asiakkaita, joilla on mahdollisuus tukea innovatiivisia ideoita. Asiakastesteissä vaarana innovaatiolle saattavat olla liian konservatiiviset tai epäluuloiset asiakkaat, jotka täten voivat leimata myös yrityksen omaa innovatiivisuutta. Maurya (2010, s. 123) mukaan aikaisen omaksujan prototyypin demografiset tiedot tulee identifioida tarkasti ja hioa palvelun ominaisuuksia tässä segmentissä. MVP on vasta ensimmäinen osuus startupin oppimisen matkalla, jossa useiden iteraatioiden kautta voidaan oppia, mitkä strategian tai palvelun osat vaativat suunnanmuutoksen. (Ries 2011, s. 113).

### 2.3.3 Kasvun saavuttaminen

Product/market fitille katsotaan Lean Startup kirjallisuudessa olevan merkittävä vaihe startupin kasvun tavoittelussa. Product/market fitille ei ole kirjallisuudessa yhtenäistä yksiselitteistä määritelmää, joka johtuu yksinkertaisesti siitä, että myöskään itse product/market fit ei ole yksiselitteinen tila, jolla olisi selkeät rajat tai etapit. Marc Andreessenin (2007) määritelmää mukailen product/market fit vaihe on hetki, jolloin startup löytää laajan asiakaskannan, jolta tuote saa kannatusta. Maurya (2010) tuo esiin Sean Ellisin luoman testin, joka jopa määrittää product/market fit -tilan. Testissä kysytään asiakkaalta 4 vaihtoehtokysymyksen avulla miltä heistä tuntuisi, jos eivät voisi enää käyttää tuotetta. Testin mukaan 40 % asiakkaista tulisi vastata olevansa erittäin pettuneitä ilman tuotetta, jotta voidaan määrittää product/market fit saavutetuksi. Andreessenin mukaan product/market fit on ainoa asia, millä on merkitystä startupin olemassa ololle. Monet startupit epäonnistuvat nimenomaan product/market fitin eli riittävän kasvun saavuttamisessa (Andreessen 2007; Ries 2011). Tuotteen tai palvelun on luotava arvoa sekä asiakkaille että yritykselle itselleen. Tällöin yrityksellä, tuotteella tai palvelulla on kyky saavuttaa taloudellisesti kannattava skaalautuva liiketoiminta.

Haasteet riittävän kasvun saavuttamiseksi voivat olla muun muassa tuotteen riittämätön houkuttelevuus tarpeeksi suurien markkinoiden saavuttamiseksi, väärä ajoitus tai tuotteen kohdistus, hinnoittelu, teknologian muutos ja kilpailijat. Usein liiketoimintasuunnitelma epäonnistuminen asiakashankinnan ollessa oletettua vaativampaa, jolloin asiakashankinnan kustannukset (CAC) ylittävät asiakkaan elinkaaren arvon (LTV). Startupeilla Skokin (2010) mukaan hyvin yleinen syy on haasteet johtamisessa, mikä johtaa puutteisiin strategiassa, operatiivisessa suorituksessa ja prosesseissa. Näihin ongelmiin Lean Startup metodologia pyrkii systemaattisen ja asiakaslähtöisten mittaamisen ja oppimisen avulla luomaan ratkaisuja (Ries 2011; Blank 2013).

Uusi markkinoille tuotu tuote tai palvelu on rakennettu aikaisten omaksujien avulla MVP-testein ja sen laajentaminen suuremmille markkinoille vaatii vielä paljon työtä. Kun tuote viedään markkinoille, verifioidaan liiketoimintasuunnitelma kvantitatiivisesti ja sen elementit joutuvat todelliseen testiin. Alussa startup ei tarvitse vielä paljon asiakkaita vaan tärkeämpää on hallittu asiakasmäärä maksimaalisen oppimisen mahdollistamiseksi. Ennen asiakashankintaan panostamista on palvelu saatava toimimaan jo olemassa olevilla asiakkailla, jotta vältetään ”vuotavan ämpäriä täyttämistä”. (Maurya 2012; Skok 2013; Croll & Yoskovitz 2013). Vasta kun tavoitteet ja arvontuotto on varmistettu pienellä markkinasegmentillä, voidaan siirtyä skaalausvaiheeseen ja keskittyä kasvun kiihdyttämiseen laajentaen porrastetusti muille markkinasegmenteille (Maurya 2010).

Skaalaus alkaa toimivilla mittareilla. Rakennettaessa skaalattavaa ja menestyvää liiketoimintaa on se aloitettava tietämällä mitä mitata ja miten. (Ries 2011; Maurya 2016, s. 8). Perinteisesti tärkeimmät mitattavat asiat ovat projektin aikataulussa pysyminen, käytetyt resurssit sekä tulot, mutta vain näiden seuraaminen ei kerro mitään palvelun asiakkaiden todellisten tarpeiden tai odotusten täyttymisestä. Myöskään perinteiset mittarit kuten ROI, tuotto tai voitto ei vielä alkuvaiheessa ole relevantteja mittareita ja voivat myöhemmässä vaiheessa yksin käytettyinä estää löytämästä tehokkaista kasvustrategioita tai näkemästä muutoksien aiheuttamaa vaihtelua. Oikeiden mittareiden seuraaminen auttaa johtamaan tuotetta ja kommunikoimaan palvelusta organisaation sisällä luotettavasti ilman valtavaan datamäärään hukkumista. (Ries 2011; Maurya 2016, s. 8-11).

Niin kauan kuin tavoiteltua kasvua ei saavuteta, jatketaan Rakenna-Mittaa-Opi -palautesykliä innovaatiokirjanpidon avulla, jossa merkityksellistä on kehitys kovien lukujen sijaan. Startupin on täten tehtävä parannusta kohortti kohortilta (Maurya 2010; Ries 2011). Startupin tavoite on luoda kestävä kasvua, jonka ulkopuolelle on rajattu yksittäiset kasvupiikit, joilla ei ole vaikutusta pitkällä aikavälillä. Kestävän kasvun ajureina Ries (2011, s. 208) määrittelee neljä keinoa:

1. *Kuulopuhe*. Tyytyväisten asiakkaiden suosittelun ja jakamisen ansiosta.

2. *Itse tuote ja tuotteen sivuvaikutus.* Tuotteen saavuttama status houkuttelee ostoon esimerkiksi iPhone tai Mercedes. Lisäksi viraalit tuotteet kuten Facebook ja PayPal.
3. *Maksettu mainostus.* Jotta tämä keino voidaan laskea kestäväan kasvuun, tulee mainoksen olla rahoitettu saadusta voitosta.
4. *Jatkuva käyttö tai uudelleen osto.* Tuotteet saatetaan myydä sopimusperusteisesti kuten puhelinliittymät. Tuotteet, jotka vaativat jatkuvaa uudelleen ostamista kuten ruokatarvikkeet.

Kasvun kiihdyttämiseksi on määritelty kolme erilaista kasvumootoria, jotka vaativat omanlaisensa mittarit kehityksen seuraamiseksi. *Sticky*-kasvumootori mekanismissa on keskittyttävä löytämään keinot asiakkaan säilyttämiseen. Äärimmäisen tärkeä on seurata kasvuprosentin ja poistumanprosentin suhdetta. Mikäli kasvumekanismi on *paid*-kasvumootori, panostetaan markkinointiin ja myyntiin etsien kannattava suhde asiakashankinnan kustannuksien (CAC) ja asiakkaista saatavien tulojen (LTV) välille. *Viral*-kasvumootoria käytettäessä on panostettava asioihin, jotka vaikuttavat asiakkaan käyttäytymiseen. Kasvumootorit eivät ole ikuisia, minkä vuoksi niihin sidottujen mittareiden määrittäminen ja seuraaminen on tärkeää kasvun hiipumisesta johtuvan kriisin välttämiseksi. Toimimattomat mittarit (*vanity metrics*), joita ovat useimmat perinteiset mittarit, kuten kumulatiivinen kasvu, asiakaslukumäärät ja voitto eivät pysty paljastamaan merkkejä kasvu hiipumisesta (Ries 2011, s. 222-223). Kasvumootorin vaihto - *pivot* saattaa olla tehokas keino saavuttaa merkittävä kehitys kasvun tavoittelussa (Ries 2011, s. 152-159, 175). Startupin on mahdollista hyödyntää kaikkia kasvumootoreita samanaikaisesti, mutta Riesin (2011, s.219) kokemuksen mukaan menestyneet startupit keskittyvät yhteen kasvumootoriin ja sen vaatimiin toimenpiteisiin. Startupin on yleensä resurssien, operatiivisen valmiuden ja viimeistelemättömien prosessien vuoksi erittäin haasteellista yrittää hallita kaikkea yhtä aikaa. Kasvun löytäminen vaatii lähes aina useimpia iteraatioita ja joissakin tapauksissa koko strategia on kyseenalaistettava. Rakenna-Mittaa-Opi -palautesyklin tulosten jatkaminen ja innovaatiokirjanpito ovat keino johtaa startupia kohti kasvua ja samalla raportoida kehitystä sidosryhmille. (Maurya 2012, 2016; Ries 2011).

### 2.3.4 Validoitu oppiminen

Yksi tärkeimmistä käsitteistä Lean Startup metodiikassa on validoitu oppiminen, jonka avulla mitataan startupin etenemistä kohti tavoitteita (Maurya 2016; Ries 2011). Validoitu oppiminen, iteratiivinen testaaminen ja mittaaminen tulisi olla osa kaikkia startupin toimintoja koskien muun muassa tuotetta, palvelua, prosesseja, myyntikanavia, hinnoittelua, uusia ominaisuuksia, markkinointia ja myyntiä. Jokaisen muutoksen tulisi tähdätä kasvumallin ajurien parantamiseen ja systemaattisen mittaamisen avulla muutoksen vaikutukset tulisi olla validoitavissa. (Ries 2011).

”*Mutta ainakin olemme oppineet*” on yrityksissä usein puolustus, mikäli asetettuja tavoitteita ei saavuteta. Selitys oppimisesta ei kuitenkaan ole riittävä, kun kyse on rahasta, ajasta ja työpanoksesta. Startupin äärimmäisen epävarmoissa olosuhteissa oppiminen on kuitenkin tärkein lähtökohta liiketoiminnan kehityksessä. Yrityksen on opittava mitkä osa-alueet tuotestrategiassa tai koko yrityksen strategiassa toimivat ja mitkä eivät. Asiakkaista on opittava mitä he haluavat – ei mitä he sanovat haluavansa tai mitä yritys luulee heidän haluavan. Lean startup malli määrittelee *validoidun oppimisen* konseptin, joka on systemaattinen metodi osoittamaan startupin todellista kehitystä ja kasvua. Sen avulla voidaan näyttää empiirisesti, että tiimi on löytänyt todeksi osoitettuja hypoteeseja startupin nykyisistä ja tulevista liiketoimintamahdollisuuksista. Validoidun oppimisen avulla pystytään luotettavasti eliminoimaan hukkaa tunnistamalla arvoa tuottamattomat tekijät. Oppimisen tulee tapahtua suoraan asiakkaalta nopeasti, systemaattisesti ja dataan perustuen. (Ries 2011).

Asiakastestejä ja mittaamista suoritetaan eri tavoin riippuen startupin kehitysvaiheesta. Alussa testataan Lean Canvasin oletuksia ja lanseerauksen jälkeen opitaan ja todennetaan palvelusta riippuen sen strategian onnistumista, arvontuottoa, asiakasennusteita, myyntiennusteita sekä palvelun kehityskohteiden tarvetta. Myös tuotteeseen tehtävät muutokset on validoitava vastaamaan asiakastarpeita. Testeillä saadut tulokset tai muutokset mittareissa validoivat oppimisen.

## 2.4 Toimiva organisaatio

Lean Startupia on hyödynnetty monien alojen ja monen kokoisten yritysten toiminnassa. Startup menestyy vain, jos onnistutaan rakentamaan toimiva organisaatio, joka vastaa haasteisiin nopeasti ja joustavasti. Tärkeimmät osatekijät ovat toimiva kirjanpito, prosessit, kulttuuri ja ihmiset (Ries 2011, s.205).

Tärkeänä tekijänä Ries (2011, s. 226) näkee koulutuksen startupin tehokkaan toiminnan takaamiseksi, virheiden välttämiseksi sekä toimivan kulttuurin rakentamiseksi. Lean Startup metodologia on kytkettävä myös yrityksen operatiiviseen toimintaan. Erityisesti suuressa yrityksessä vaaditaan systemaattiset toimintamallit, jotta tarvittava data on saatavilla oikeilla ihmisillä ja sitä osataan myös hyödyntää. Päätöksien tulisi perustua luotettavaan informaatioon, ei vain parhaiten perusteltuihin argumentteihin tai oletuksiin. Muussa tapauksessa oppiminen jää vähäiseksi, mikä lisää riskiä menestyksen saavuttamisessa. (Ries 2011, s. 258). Suurten yritysten sisällä toimintamallien muuttuessa on muutokset osattava viedä konkreettisesti käytäntöön osaksi työntekijöiden arkea. Toimimattomat mittarit, prosessit ja totutut tavat sekä metodien osaamattomuus estävät pahimmillaan juuri ne edut, joita Lean Startup metodein pyritään saavuttamaan. Näitä ovat esimerkiksi testien vääränlainen toteuttaminen, dataan hukkuminen, vääränlaiset mittarit, olettamuksiin perustuva päätöksen teko ja asiakkaalle välittyvät laatuongelmat (Ries 2011, 256-259; Maurya 2016). Myös suurissa ja kasvavissa yrityksissä voidaan voittaa byrokratian ja jäykkyyden haasteet ja saavuttaa startupin menestymisen kannalta

välttämättömät ominaisuudet kuten nopeus, ketteryys, oppimisen orientaatio sekä innovoinnin kulttuuri. Tämä vaatii johdon sitoutumisen lisäksi muutoksia organisaation rakenteissa, prosesseissa ja kulttuurissa. Ries (2011) näkee ratkaisuna organisaatorajapinnat ylittävät tiimit ja nopeiden päätösten mahdollistamisen, jotta Rakenna-Mittaa-Opi -palautesykli ei kärsi hyväksynnän odottamisesta tai muista hidasteista. Tiimille tulee taata rajatut, mutta riittävät resurssit, itsenäinen päätösvalta ja lisäksi on huomioitava myös, että innovaatiosta annetaan tunnustusta. (Ries 2011 s.182, 253-271). Startupin yksi tärkeistä tekijöistä on nopeus, mutta se ei kuitenkaan saa vaarantaa muita osatekijöitä arvontuotossa. Laatu fyysisissä tuotteissa ja palveluissa samoin kuin työnteon laatu ja tehokkuus tulee taata systemaattisten prosessien ja dokumentoinnin avulla. Tämä on välttämätöntä myös validoidun oppimisen kannalta. (Ries 2011).

Lean Startup kirjoja, oppaita ja kursseja on valtava kirjo. Monet menestyneet yrittäjät tarjoavat yksinkertaistettuja, askel askeleelta ohjeistuksia, mittareita ja taktiikoita onnistumiseen. Yhden yrityksen toimintamalli luo kuitenkin usein vain rajoitteita, mikäli se istutetaan uuteen ympäristöön. Ries (2011, s. 270) korostaakin, että Lean Startup metodologiaa ei tulisi suorittaa joukkona taktiikoita tai askelia. Sen sijaan Lean Startup metodologia on kohdennettava koko organisaatioon, sen prosesseihin ja työskentelytapoihin sopivaksi. Uusia toimintamalleja jalkautettaessa syytetään usein muutosta esiintyvistä ongelmista, mutta Lean Startup metodologian ero on, että se sallii todellisen juurisyyn löytämisen – oli syy sitten uudet toimintamallit tai jokin muu tekijä.

Lean startupin laajetessa uusia tekniikoita ja työkaluja syntyy. Metodiikka ei ole kiveen hakattu ja jatkuva kehitys on itse metodiikallekin hyödyllistä. Olennaista on testata uusien tekniikoiden toimivuus.

## 2.5 Mittaaminen Lean Startup metodologiaa hyödyntäen

Startupin kehityksen ajurien tunnistaminen ja ymmärtäminen on välttämätöntä menestyvän liiketoiminnan kehittämiseksi. Perinteinen vakiintuneiden tuotteiden ja yritysten arviointiin käytettävä mittaaminen saattaa tuomita alkua- ja kasvuvaiheen hankkeet sekä estää löytämästä oikeanlaista kasvustrategiaa. Arvontuotto on varmistettava ennen eksponentiaaliseen kasvuun tähtäävien toimenpiteiden toteuttamista arvomittareilla. Liian varhainen keskittyminen vain kasvumittareiden arvojen parantamiseen on useiden startupien kompastuskivi. (Ries 2011, s. 85; Maurya 2016).

Kvantitatiivisten mittareihin avulla nähdään koska mennään väärään suuntaan, mutta mittarit eivät kerro miksi. Ilman keinoja selvittää syy-seuraussuhteita, ei voida tunnistaa kriittisiä pisteitä tai hyödyntää menestystekijöitä suuremman kasvun saavuttamiseksi ja lisäksi voidaan ohjautua väärään suuntaan. (Ries 2011; Maurya 2016). Pystyäkseen luotettavasti ja systemaattisesti johtamaan startup kasvuun, hyödynnetään Lean Startup metodologiassa innovaatiokirjanpidon metodeja ja asiakkaisiin keskittyvää mittaamista.



Kirjallisuudessa nostetaan startupin mittaamista koskien esille *vanity metrics*, hyödyttömät mittarit (Ries 2011, s. 128-131; Croll & Yoskovitz 2013, s. 9-12; Maurya 2016, s. 174-176). Näitä ovat esimerkiksi kumulatiiviset kokonaisasiakasmäärät tai tuotot, joiden kuvaajat menevät aina oikealla ja ylös kertomatta kuitenkaan tuotteen tai palvelun todellista tilaa. Startup saattaa tehdä paljon tuotekehitystä ja optimointia kasvun saavuttamiseksi, mutta mikäli mittarit kuvaavat vain kumulatiivista kasvua, ei voida nähdä, onko toimenpiteillä todellista vaikutusta (Ries 2011, s.128). Mauryan (2016, s. 176) mukaan *vanity*-mittareille on paikkansa esimerkiksi markkinointikampanjoissa, sillä ne luovat aina kuvan edistyksestä ja kasvusta. Yrityksen sisällä ne kuitenkin luovat vain illuusion ja estävät näkemästä todellista kehitystä.

Ries (2011, s. 143) esittää hyvän mittarin kolme A:ta: *actionable, accessible, auditable*. Toimivalla mittarilla (*actionable*) voidaan löytää syy-seuraussuhteet ja tukea päätösten tekoa. Mittausdatan tulee olla konkreettista ja ymmärrettävää ja lisäksi mittaustiedot tulee olla vaivattomasti asianomaisten saatavilla (*accessible*). Kolmas A (*auditable*) viittaa datan läpinäkyvyyteen ja tulosten jäljitettävyyteen. Croll & Yoskovitzin (2013, s. 9-12) kriteerit hyvälle mittarilla ovat hyvin vastaavat. Mittarin tulee olla vertailtavissa, ymmärrettävä ja lisäksi mittarin arvo ilmoittaa suhteen tai osuuden. Croll & Yoskovitz (2013) erottavat tutkivat ja raportointi mittarit sekä johtavat ja viiveelliset mittarit. Tutkivat mittarit yrittävät selvittää uusia näkökulmia edistymistä silmällä pitäen. Startuppeissa menestykseen yleensä päästään selvitetessä tilannetta, jossa ”emme tiedä mitä emme tiedä”. Tieto raportoivista mittareista kuuluu alueelle ”tiedämme, että emme tiedä”. Raporttimittareita kuitenkin tarvitaan, jotta pysytään ajan tasalla startupin toiminnan tasosta. Johtavat mittarit auttavat ennustamaan tulevaisuutta ja viiveelliset mittarit kertovat jo tapahtuneista asioista. Molempia tarvitaan toisaalta selvittämään missä on onnistuttu tai tehty virheitä ja toisaalta ohjaamaan päätöksen teossa tulevaisuutta varten.

Startupille on välttämätöntä identifioida mittarit, jotka kuvastavat eniten visiota, asiakkaan tarpeita sekä yrityksen tavoitteita. Taloudelliset mittarit tulevat luultavasti aina säilyttämään paikkansa tärkeimpinä seurattavina mittareina liiketoiminnassa. Ainoastaan niihin keskittyminen ei kuitenkaan auta ymmärtämään markkinoita, tuotetta tai asiakkaita liiketoiminnan parantamiseksi. Myynnillä, markkinoinnilla, tuotekehityksellä ja IT:llä on usein kaikilla omat mittarinsa, joiden tuloksia pyritään kasvattamaan toisistaan erillään. Jos mittarit asetetaan organisaatorajojen mukaan mittaamaan kunkin tiimin tehokkuutta, kokonaistulos saattaa kuitenkin kärsiä ja maksimaaliseen kasvuun ei päästä. (Ries 2011; Maurya 2016, s. 24-26). Lean Startup metodiikassa ongelmaa kutsutaan lokaalin optimin ansaksi (Maurya 2016, s. 26).

### 2.5.1 Innovaatiokirjanpito

Innovaatiokirjanpito on Lean Startup metodi, jonka avulla startup pystyy mittaamaan kasvua, haastamaan bisneksen ongelmakohtia ja priorisoimaan työtä sekä osoittamaan validoidun oppimisen tulokset kaikille sidosryhmille. Jatkuvan asiakkaalta saatavan

palauteketjun ja mittaamisen avulla pystytään liiketoiminnassa havaitsemaan muutokset reaaliajassa, arviomaan tilanne uudelleen ja rakentamaan uusia validoitavia olettamuksia. Innovaatiokirjanpito pitää sisällään priorisointipäätökset tuotteista, sen ketä asiakkaita tulisi kuunnella sekä vision arvioinnin jatkuvilla testeillä ja palautteella. On varotettava myös arvoa tuhoavaa kasvua, joihin yleensä johtavat lyhyen aikavälin korkeiden tavoitteiden asettaminen pitkän aikajänteen sijaan (Ries 2011, s.85).

Prosessissa ensimmäiseksi määritetään dataan perustuva nykytilanne. Seuraavaksi suunnitellaan ja toteutetaan toimenpiteet tavoitteena siirtyä nykytilasta kohti ideaalia tilannetta, mitä Ries (2011, s. 119) kutsuu tätä kasvumoottorin säätämiseksi. Toimenpiteet tulee heijastaa tavoitteisiin, eli sitoa mittareihin, joiden avulla startupin kehitystä seurataan. Mikromuutoksien ja optimoinnin tuloksista on tärkeää dokumentoida kaikki testausdata, asiakashaastattelut ja mittaustulokset selkeästi, jotta voidaan tehdä dataan perustuvia päätöksiä ja validoida oppiminen. Useat samanaikaiset muutokset häiritsevät todellisten syy-seuraussuhteiden löytämistä, ja ongelmaa tulee pyrkiä välttämään pienellä eräkoolla, nopealla palautesyklillä ja A/B-testauksella. Startupin kehittyessä alkavat hahmottua todelliset luvut tavoitteista kasvun saavuttamiseksi, eivät ainoastaan ”hyvät arvaukset”. Mikäli muutoksien ja optimoinnin avulla ei päästä tavoitteisiin, on tehtävä päätös suunnanmuutoksesta, joka on innovaatiokirjanpidon kolmas askel. (Ries 2011; Maurya 2016). Pivot voidaan toteuttaa monilla eri liiketoiminnan alueilla. Se voi koskea esimerkiksi tuoteominaisuuksien ja tuotteiden radikaaleja muutoksia sekä esimerkiksi segmenttien, kanavien, asiakastarpeiden, tuoton muodostumisen, kasvustrategian tai teknologian muutoksia (Ries 2011, s.172- 176).

## 2.5.2 Asiakaslähtöisyys Lean Startup metodologiassa

Palvelukehitysvaiheessa toteutettavat asiakastestit ovat koko Lean Startup metodologian ydin. Asiakaslähtöisten metodien toteuttaminen tulee kuitenkin jatkua koko palvelun elinkaaren ajan jatkuvan kehityksen ja molemminpuolisen arvontuoton takaamiseksi (Ries 2011). Blankin (2013) mukaan asiakassuhteiden toimenpiteet ovat tärkeässä osassa läpi koko prosessin pitäen sisällään kysymykset siitä, miten saada asiakkaat, miten pitää heidät ja miten kasvaa huolehtien asiakassuhteista. Mauryan (2010, s. 217) mukaan ennen lanseerausta tulee mitata mitä asiakkaat sanovat ja lanseerauksen jälkeen mitä he tekevät.

Alkuvaiheessa, kun asiakkaita on vielä vähän, on mahdollista kartoittaa arvontuottoa asiakashaastatteluin. Palvelun julkaisun jälkeen on välttämätöntä jatkaa arvolupauksen validointia myös laajemman asiakaskannan parissa. Resonoiko arvontuotto edelleen laajemmalle asiakaskunnalle? Syntykö uusia oivalluksia, joilla voidaan kasvattaa asiakkaan arvoa? Löytykö arvoa tuhoavia tekijöitä? (Maurya 2012; Ries 2011).

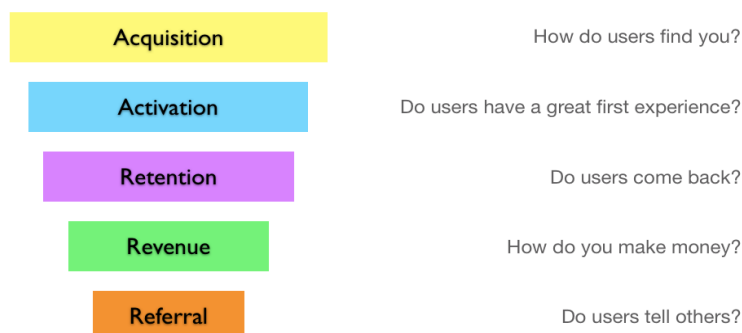
Mittaamisen näkökulmasta Lean Startup metodiikassa tärkeänä nähdään seurata reaaliajassa kuinka asiakkaat hyödyntävät palvelua ja kuinka he käyttäytyvät asiakaspolulla.

Mittaamisen perusteella tulee mittausdatan olla yhdistettävissä asiakkaisiin, jotta todelliset syy-seuraussuhteet saadaan selvitettyä. Segmentoinnin merkitystä, erilaisten asiakkaiden tarpeiden ymmärtämistä ja sitä kautta asiakkuuksien ja palvelun kehittämistä korostetaan. Asiakashaastatteluiden ja spontaanien palautteiden lisäksi työkaluna asiakkaiden mielipiteiden selvittämiseen pidetään Net Promoter Score -järjestelmää, joka mittaa asiakkaan suositteluhalukkuutta (Ries 2008a). NPS-järjestelmää käsitellään tarkemmin kappaleessa 3.4.3.

Mikäli datan perusteella ei ymmärretä todellisia syitä liiketoiminnan ongelmakohdissa, on ne selvitettävä asiakkaalta. Steve Blankin (2013, s. 5) sanoin ”*Get out of the building*”. Ensin on saatava syvälinen ymmärrys asiakkaan ongelmista ja vasta sitten voidaan keskittyä oikeiden asioiden parantamiseen. Tuotesuunnittelijan tai insinöörin silmin on tuotteeseen tehty parannuksia, mutta asiakas ei välttämättä ole samaa mieltä. (Ries 2011, s.137) Tehtyjen muutoksien tulokset tulee näkyä mittareiden arvossa, jolloin kvalitatiivisen tutkimuksen tulokset voidaan kvantitatiivisesti validoida. Asiakasuskollisuutta voidaan parantaa asiakaslähtöisellä toiminnalla, personoinnilla, ohjeviesteillä, henkilökohtaisilla puhelinsoitoilla sekä proaktiivisella toiminnalla (Blank 2006). Startupien osalta Ries (2008b) on kokenut yhteistyössään startupien kanssa asiakaslähtöisyyden olevan muita osa-alueita heikommalla tasolla yrityksissä.

### 2.5.3 Startupin AAARR-mittarit

Startupin seuraamiseksi suositellaan kirjallisuudessa käyttämään vain olennaisia makromittareita (Ries 2011; Croll & Yoskovitz 2013; Maurya 2012, 2016). Dave McCluren konversiosuppilo ja siihen sidotut AAARR-mittarit ovat Lean Startupin tunnetuimpia makromittareita. Konversiosuppilo on kuvassa 5 esitetty Mauryan (2010) esityksen mukaisesti.



**Kuva 5 Startupin konversiosuppilo (Maurya 2010, s.154)**

- *Acquisition* – Käyttäjien hankkiminen. Miten asiakkaat löytävät yrityksen?
- *Activation* – Aktivoituminen. Minkälainen ensikokemus käyttäjillä on?
- *Retention* – Asiakaspysyvyys. Käyttäjä palaa uudelleen palveluun.
- *Revenue* – Myynti. Käyttäjistä tulee maksava asiakas.

- *Referral* – Suosittele. Käyttäjä suosittelee palvelua muille.

Mittareista voidaan eritellä arvomittarit aktivoituminen ja asiakaspysyvyys, joihin tulisi keskittyä ennen product/market fitiä. Matalat arvot tai muutokset mittareissa indikoivat arvontuoton ongelmista. Tämän jälkeen keskittyminen on kasvumittareissa, joita ovat asiakashankinta ja suosittele unohtamatta kuitenkin asiakaspysyvyyttä. Myynti puolestaan on jatkuvan seurannan mittari. AARRR -mittarit mittaavat merkittävimpiä asioita asiakkaan elinkaaresta ja lukuihin liittyy myös yksityiskohtaisempia mikromittareita palveluista riippuen. Makromittarit auttavat löytämään, missä ongelma sijaitsee ja mikromittarit analysoimaan taustalla olevat syyt (Maurya 2016, s. 232).

Erityisesti asiakaspysyvyyden tai käänteisesti poistuman seuraamista ja sen hallintaa painotetaan startupia käsittelevässä teoriassa runsaasti (Ries 2011; Skok 2013; Croll & Yoskovitz 2013; Maurya 2016). Uuden asiakkaan hankkiminen on lähes aina kalliimpaa kuin jo olemassa olevien asiakkaiden pitäminen ja poistuma-analyysin liiketaloudellinen hyöty on selvä (Martinez-Jerez et al. 2010; Skok 2013; Gallo 2014). Etenkin kuukausimaksullisille palveluille tärkeää hallita poistumaa ja luoda pitkiä asiakassuhteita tulojen maksimoimiseksi. Tunnistettujen toistuvien riskitekijöiden perusteella tehdyt parannukset palveluun tai prosessiin lisäävät asiakasarvoa koko asiakaskunnan laajuudessa, mikä luonnollisesti kasvattaa arvoa myös yritykselle. Asiakaslähtöisyyttä ja mittareiden takana olevia todellisia asiakkaita painotetaan kasvun saavuttamisessa. (Ries 2011; Maurya 2016). Toiminta pitäisikin keskittää poistumaa indikoiviin tekijöihin ainoastaan poistumaprosentin seuraamisen sijaan, joka vaatii analytiikkaa, joka yhdistää tietoja asiakaspysyvyyden makromittarin taustalla olevista operatiivisista mittareista, kohorteista, asiakaskontakteista ja -palautteista, asiakkaan käyttäytymisestä sekä demografisista asiakastiedoista. Poistuma-analyysissa selvitetään, mitkä asiakkaat, miksi ja millä todennäköisyydellä ovat vaarassa poistua, Poistuman hallinta on osa asiakashallintaa ja huolenpitoa ja näin ollen edesauttaa kasvua ja kustannussäästöjä. Poistuma voi olla luonnollista poistumaa eli asiakas esimerkiksi lopettavaa liiketoimintansa, jolloin tarve palvelulle loppu. Osa asiakkaista vaihtaa kilpailijalle hinnan, palvelun tai laadun perässä, jolloin yrityksen tulisikin selvittää, mikä osa poistumasta olisi ehkäistävissä. (Ries 2011). Startupin näkökulmasta poistuneet asiakkaat ovat kallisarvoinen oppimisen mahdollisuus, minkä avulla voidaan tutkia arvolupauksen resonointia asiakkailta, löytää arvoajureita sekä kriittisimpiä ongelmia sekä ennaltaehkäisemään vastaavaa poistumaa jatkossa (Ries 2011). Sopimuksellisia startupeja voidaan seurata myös MRR:n eli kuukausittain toistuvan liikevaihdon avulla. Vastaavasti voidaan poistuneille asiakkaille määrittellä MRR-poistuma. MRR-seuranta huomioi erihintaiset sopimukset saaduissa tuotoissa (Skok 2013).

## 2.5.4 Kohortit ja A/B-testaus

Konversiot ja konversiosuppilo eivät yksin riitä palvelun kasvun seuraamiseen. Kohortianalyysi onkin yksi tärkeimpiä Lean Startupin työkaluista (Croll & Yoskovitz 2013; Ries 2011, s. 123; Maurya 2010, s.186). Kohortteihin jaetaan harkittujen käyttötarkoitusten mukaan palveluista riippuen. Kohortteihin voi jakaa ajallisesti, kampanjoittain tai asiakkaan ominaisuuksien mukaan. Ominaisuuksia voivat olla esimerkiksi sopimustyyppi, asiakkaiden toimiala tai palvelun käyttötarkoitus. Kohorttien sisällä saattaa esiintyä suuria eroja konversiosuppilon säilyessä lähes muuttumattomana (Ries 2011, s. 122).

Seuraavassa esimerkissä (kuva 6) on esitetty kohorttien käyttöä asiakaspysyvyyden seuraamisesta. Esimerkissä on nähtävissä ajanjaksossa pystysuunnassa parantuvat kohortit kertoen startupin kehityksestä asiakaspysyvyyden näkökulmasta. Vaakasuunnassa havaitaan poistuman kasvavan merkittävästi, kun asiakkuus on kestänyt 6kk. Tiedon avulla voidaan alkaa selvittää poistuman syitä ongelmakohtasta käsin.

Tulosten parantaminen uudemmissa kohorteissa	Conversion month	New custome	% of retained customers in lifetime month									
			0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Aug-16	23	86,96 %	82,61 %	82,61 %	82,61 %	78,26 %	78,26 %	52,17 %	52,17 %	47,83 %	47,83 %
	Sep-16	23	86,96 %	86,96 %	86,96 %	82,61 %	78,26 %	78,26 %	69,57 %	69,57 %	65,22 %	
	Oct-16	25	96,00 %	96,00 %	96,00 %	88,00 %	88,00 %	88,00 %	72,00 %	72,00 %		
	Nov-16	27	92,59 %	92,59 %	88,89 %	88,89 %	88,89 %	88,89 %	77,78 %			
	Dec-16	35	97,14 %	91,43 %	88,57 %	88,57 %	88,57 %	88,57 %				
	Jan-17	31	96,77 %	93,55 %	90,32 %	90,32 %	87,10 %					
	Feb-17	38	94,74 %	92,11 %	92,11 %	92,11 %						
	Mar-17	36	94,44 %	94,44 %	91,67 %							
	Apr-17	41	97,56 %	95,12 %								
	May-17	43	95,35 %									
			94,41 %	92,11 %	89,92 %	88,12 %	85,37 %	84,96 %	68,37 %	64,79 %	66,52 %	47,83 %

Marraskuussa saaduista asiakkaista 77,78 % ovat asiakkaita 6kk päästä

**Kuva 6 Kohortti analyysin käyttö**

A/B – testauksella voidaan kartoittaa ennakoivasti uuden ominaisuuden tai esimerkiksi hinnoittelumallin vaikutusta asiakkaisiin. A on kontrolliryhmä ja B ryhmä, jolle muutos suoritetaan. Jotta voidaan validoida muutos onnistuneeksi, on testiryhmässä tapahduttava positiivista muutosta aikaisempaan tilaan verrattuna. Näin pystytään ennen varsinaisia päätöksiä muutoksista varmistamaan, että vaikutukset ohjaavat lähemmäksi tavoitteita. A/B testausta voidaan soveltaa myös esimerkiksi useammalle variantille asetamalle jokaiselle samat tavoitteet, jolloin tavoitteiden täyttymistä voidaan mitata ja versioita vertailla keskenään. (Ries 2011; Maurya 2016). Myös aikakohortit ovat tavallaan muoto jatkuvasta A/B-testauksesta, mikäli asiakkaita on vielä vähän tai useita samanaikaisia muutoksia ei toteuteta (Maurya 2016, s. 272-277).

Kohorteista on paljon apua, kun selvitetään, mikä on todellinen syy palvelun hylkäämiselle. Kohorttien avulla voidaan kompleksiset toimintojen väliset yhteydet ja organisaation toiminnasta juurtuvat syyt jäljittää ja todentaa asiakaskäyttäytymiseen perustuvalla datalla. Esimerkiksi HubSpot havaitsi kohortteja seuraamalla poistuman olevan suurta kuun vaihteessa tehdyissä kaupoissa. Syyt johtivat myyntilukuihin perustuviin myyntikannustimiin ja HubSpot tekikin huomattavan muutoksen tuloksessaan muuttamalla

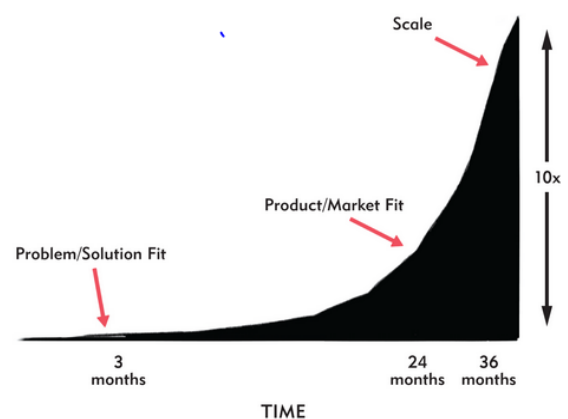
työntekijöiden kannustinperustetta. HubSpot otti käyttöön Customer Happiness Indexin, joka sidottiin myös myyjien kannustimiin. CHI-arvo lasketaan tuotteen käyttöön perustuen. CHI-arvojen sekä oikein kohdistetun toiminnan avulla asiakastyytyväisyyttä saatiin merkittävästi kasvatettua ja poistumaa pienennettyä (Ries 2011; Martinez-Jerez et al. 2010).

## 2.5.5 Vetovoima-mittari

Kaikille yrityksille tärkeää on voitto ja myös startupin on luonnollisesti seurattava tuot- taako asiakasarvon kasvattaminen myös tuottoja. Kumulatiivisen kasvun seuraamisen sijaan Lean Startup teoriassa tavoitteiden asettaminen ja niiden kautta kasvun seuraami- nen ja jatkuva iterointi ovat keino johtaa kasvua, ei ainoastaan seurata sitä (Maurya 2016; Croll & Yoskovitz 2013). Liiketoimintasuunnitelma kertoo miten luodaan, välite- tään ja ansaitaan arvoa ja vetovoima (*traction*) puolestaan on mittari, joka kertoo liike- toimintasuunnitelman tuloksen. Vetovoima eroaa voitosta siten, että se ottaa huomioon käyttäjän toiminnot menneisyydestä, jotka toimivat täten johtavina indikaattoreina liike- toimintamallin kasvulle. (Maurya 2016, s.36).

Mauryan määrittelemä (2016, s. 114-138) alhaalta ylös -lähestymistapa lähtee liikkeelle määrittelemällä minimikriteeri menestykseen asettamalla aikarajat ja karkeat tavoitteet voitolle. Minimikriteeri menestykselle käännetään tarvittavaksi asiakasmääräksi huomi- oiden karkea arvio asiakkaan eliniästä. Tuloksena nähdään, paljonko uusia asiakkaita vuositasolla tarvitaan. Vaikka arviot ovat tehty karkeasti, on huomattavasti konkreetti- sempää käsitellä ja seurata tarvittavia asiakaslukumääriä kuin pelkkiä prosentiosuuksia. Mallia voidaan jatkuvasti iteroida uusimman tiedon mukaan esimerkiksi tarkentuvasta asiakkaan eliniästä ja täten peilata tavoitteita todellisuuteen. Karkeissa arvioissa tavoit- teiden välisissä etäisyyksissä Maurya on käyttänyt 10x -sääntöä, jota ovat myös Marc Andreessen ja David Skok käyttäneet portfolio yrityksissään. Eteneminen voidaan jakaa myös 2x-askeliksi. (Maurya 2016, s. 122). Kuvassa 7 on esitetty vetovoima-mittarin käyttö.

- o Yearly Revenue Target =  $(x)€/\text{year revenue}$
- o Customer Lifetime Value (LTV) =  $(y)€/\text{month for 2 years life term} = (24*y)€$   
LTV
- o Customer Throughput Rate = Yearly Revenue Target/ Customer Lifetime Value  
 $= (x)€ / (24*y)€ \text{ LTV}$   
 $= x / (24*y) \text{ new customers/year.}$



The 10x rule: The distance between the Scale stage and the Product/Market Fit stage is roughly an order of magnitude.

***Kuva 7 Vetovoima ja tavoitteiden asetus (Maurya 2016, s.122)***

Tärkeitä Lean Startup teoriassa ja erityisesti SaaS-palveluiden mittaamisessa esiintyviä lukuja ovat liiketoiminnan mittaamisen luvut kuten CAC ja LTV. SaaS-startupille tyyppillinen asiakkaan eliniän aikaisen arvon suhde asiakashankinnan kustannuksiin sekä asiakashankinnan takaisin maksuaika on esitetty alla. (Ries 2011; Skok 2013; Maurya 2016).

$$LTV > 3 \times CAC$$

$$\text{Months to recover CAC} < 12 \text{ months}$$

## **2.5.6 Asiakassegmentit**

Asiakkaan ympäristö ja käyttötarkoitukset vaikuttavat olennaisesti palvelun tuomiin hyötyihin. Segmentteihin jako ja niiden mittareiden seuranta saattaa tuntua työläältä, mutta siitä saadaan suuri lisäarvo palvelun seurannan, hallittavuuden, kehityksen ja kasvun kannalta. (Maurya 2012, 2016; Ries 2011; Skok 2013 Löytänä & Korteso 2011).

Segmenttien identifointi tulisi olla tavoitteena heti alkuvaiheessa, jolloin segmenttien väliset erot ovat vaivattomammin tunnistettavissa ja asiakkaiden ja palvelun resonoinnista voidaan oppia tehokkaasti (Maurya 2012). Vaikutusten mittaaminen voi auttaa tunnistamaan keskeisiä asiakassegmenttejä ja myös sitä, miten hyödyt tulevat ilmi eri toiminnoissa ja erilaisissa olosuhteissa. Mittaaminen suoraan asiakasyritysten toiminnasta ei usein ole mahdollista, mutta suuntaa antavan mittaamisen välineenä voidaan käyttää asiakkaan käyttäytymisen ja asiakastyytyväisyyden mittareita. Laajemman vaikutuksia mittaavan tutkimuksen voi toteuttaa asiakkaille toteutettavan kyselyn avulla, jonka monimutkaisempi analysointi vaatii osaamista kyselytyypistä riippuen kvantitatiivisista ja kvalitatiivisista analysointivälineistä (Lönnqvist 2010). Samantyyppiset asiakkaat kokevat usein palvelun tuottavan samanlaista arvoa, jolloin tunnistamalla asiakasarvon osatekijöitä systemaattisesti voidaan tietoa hyödyntää segmentoinnissa (Rintala et al. 2007). Segmentointi tehdään B2B-liiketoiminnassa useimmiten demografisten tietojen mukaan, jolloin yritykset jaetaan esimerkiksi toimialan, koon, liikevaihdon tai sijainnin perusteella. (Ries 2011; Maurya 2016). Sosiaaliset ja psykologiset tekijät B2B-liiketoiminnassa voivat liittyä arvoihin, yrityskulttuuriin ja päätöksentekoprosessiin. (Bergström & Leppänen 2009, s. 153-155). Myös esimerkiksi asiakkaan ostokäyttäytyminen, teknologiset valmiudet, käytössä olevat teknologiat ja tavoiteltuun hyötyyn liittyvät tekijät voivat toimia segmentoinnin perusteena. (Peelen 2005). Asiakassegmentit on lisäksi hyödyllistä jakaa asiakkuuksien perusteella luokkiin, joissa useimmiten kriteerinä toimii kannattavuus (Ries 2011; Skok 2013; Maurya 2016).

Segmentointi ja kannattavien asiakkaiden tunnistus on tärkeää onnistuneen strategian toteutukselle. Palveluiden tavoitteiden kautta on mietittävä kenelle arvoa halutaan ja on kannattava tuottaa. Strategian mukaan kohdennetaan asiakkuuksien hoidon toimenpiteitä ja kuunnellaan oikeita asiakkaita parantaen molemmin puolista arvontuottoa. (Maurya

2010; Löytänä & Korteso 2012, s. 128; Löytänä & Korhikoski 2014; Hemilä 2016, s. 15). Uusasiakashankinnassa luodaan tunnistetuille potentiaalisille kohderyhmille markkinointiohjelma (Bergströmin & Leppänen 2009).

### **2.5.7 Palvelun käyttöä kuvaavat mittarit**

Yrityksen tulisi tunnistaa, mitkä ovat asiakkaalle eniten arvoa tuottavia toimintoja ja linkittää ne mittareihin (Maurya 2012; 2016). Usein jo arvolupauksen validoinnissa tehtyjen asiakastestien perusteella ydintoiminto on jo määritetty, mutta vasta palvelun saatuttaessa suurempi asiakaskunta lanseerauksen jälkeen voidaan ominaisuuksien käytön perusteella validoida ne, mitkä todellisuudessa tuottavat eniten arvoa. (Skok 2013; Ries 2011).

Palvelusta riippuen voivat mittarit ja niistä tehtävät tulkinnat olla hyvin erilaista. Aktiivisuus saattaa toisella palvelulla kertoa kaiken arvontuotosta ja toisella se ei kerro vielä mitään. Käyttötilanne tulee ymmärtää asiakkaan näkökulmasta, jotta voidaan määrittellä aktiivinen käyttäjä ja tehdä mittarin avulla tulkintoja asiakkaan sitoutumisesta ja arvontuotosta palvelussa. Mikäli palvelu rakentuu yhden perusominaisuuden ympärille, voidaan lisäominaisuuksien erottelua harkita. Mikäli asiakas käyttää vain palvelun perusominaisuutta, saattaa hän kokea maksavansa turhasta ja todennäköisyys vaihtaa kilpailijalle kasvaa. Toinen näkökulma on, että asiakkaat sitoutetaan jollakin palvelun ominaisuudella, mitkä kilpailijalle ei välttämättä ole tarjota, jolloin tämän ominaisuuden seuranta korostuu. Käyttömittareista voidaan selvittää onko palvelukokonaisuudessa jokin toiminto, millä ei ole käyttöä ja tällöin poistaa se kokonaan leanin hukan eliminoimisen periaatteiden mukaisesti. (Ries 2011; Maurya 2016).

Digitaalisissa palveluissa kehittyneet analytiikan työkalut jäljittävät kaikki asiakkaan liikkeet, jolloin palvelukohtaisesti voidaan suodattaa tarvittavat tiedot. Työkalut oikein asetettuina auttavat ymmärtämään missä käyttäjät onnistuvat ja epäonnistuvat palvelua käytettäessä. (Pyyhtiä et al. 2013; Kissmetrics 2013, 2014).

### **2.5.8 Five Whys analysoinnin ja oppimisen työkaluna**

Five Whys on systemaattinen ongelmanratkaisu menetelmä, jonka on kehittänyt Taiichi Ohno Toyotan tuotantojärjestelmän isä. Ries (2011, s. 232) suhteuttaa Five Whys -analyysin startup metodologiaan sopivaksi edeten hierarkian eri tasoille ongelman selvityksessä. Startupin etenemistahdin ollessa nopea, voidaan hierarkiassa etenevän analyysin avulla ehkäistä ongelmia prosessissa ja infrastruktuurissa. Five Whys -analyysi luo mahdollisuuden kestävään liiketoimintaan ja välillisesti nopeuttaa kasvua ja kehitystä. Mitä enemmän ongelmia selvitetään ja niiden ratkaisuihin panostetaan, sitä toimivampi kokonaisuus saadaan aikaiseksi ja vältytään virheiden kumuloitumiselta. Syyt esimerkiksi teknisiin ongelmiin, hitaaseen kasvuun, muutoksiin asiakkaan käyttäytymisessä tai tyytyväisyydessä on aina selvitettävä, eikä ongelman ratkaisun tulisi jäädä ensimmäisel-



le tasolle. Analyysin toteutus on usein alussa haastavaa ja työlääntuntuista. Juurisyiden etsiminen tuo kuitenkin esille monia ratkaistavissa olevia asioita tiimin, organisaation tai koko yrityksen toiminnasta. (Ries 2011, s.234-244; Maurya 2016, s.230-235).

Five Whys -analyysi tulisi suorittaa aina ongelman ilmaantuessa, oli se sitten tekninen virhe, odottamattomat muutokset asiakkaiden käytöksessä tai epäonnistumiset saavuttaa asetettuja tuloksia. Riesin (2011, s.233) kokemusten mukaan Five Whys on tehokas organisaatiotyökalu. Jotkut tekniikkaa hyödyntäneet ovat sitä mieltä, että kaikki Lean Startup menetelmät voidaan johtaa Five Whys -työkalusta.

## 3 ASIAKASARVON OPTIMOINTI PALVELUTUOTANNOSSA

Asiakkaan kokeman arvon merkityksen korostuminen tämän päivän markkinoilla haastaa yritykset tunnistamaan arvontuoton elementit ja johtamaan asiakaskokemusta uudella tasolla. Digitaalisuus on muuttanut olennaisesti asiakkaan odotuksia ja vaatimuksia palveluille, mitkä lisäävät painetta asiakaslähtöiselle kulttuurimuutokselle. Digitaalisuus ja sosiaalinen media ovat lisänneet tiedon määrää, saatavuutta ja nopeaa leviämistä, jolla on väistämättä vaikutuksensa asiakaskäyttäytymiseen. Myös B2B yrityksissä yritysasiakas kohtaa myyjän kuljettuaan jo 60–90 % ostoprosessistaan (Korkiakoski, 2014). Suosittelun ja kokemusten jakamisen roolin kasvu vaatii yrityksiä panostamaan asiakaskokemuksiin entistä enemmän. Menestyvimpiä ovat ne yritykset, jotka ymmärtävät asiakkaan tarpeet ja pystyvät reagoimaan niihin nopeasti (Löytänä & Korkiakoski 2014). Jo pidemmän aikaa on kiinnitetty huomio siihen, että arvo ei koostu ainoastaan tuotteiden tai palvelun ominaisuuksista vaan yritysten on tarjottava ensiluokkainen asiakaskokemus erottuakseen kilpailijoista (Pine 1993; Payne et al. 2008; Löytänä & Korteso 2011). Ymmärtämällä palvelun arvomuodostumisen osatekijät asiakkaan näkökulmasta voidaan niissä onnistumista mitata ja tulosten perusteella optimoida arvontuottoa. Tässä kappaleessa käsitellään asiakasarvon muodostumista ja mittaamisen keinoja kontekstin mukaisesti B2B-ympäristö ja palveluiden ominaisuudet huomioiden.

### 3.1 Asiakasarvon muodostuminen

Asiakasarvo on laajasti tutkittu osa-alue ja moninaisten näkökulmien vuoksi asiakasarvolle ei ole yhtenäistä selkeää määritelmää (Sundberg 2015). Käyttämällä palvelua asiakas luo arvoa itselleen, jossa yrityksen tehtävä on tukea asiakkaan arvontuotantoprosessia (Grönroos 2007, s. 4; Storbacka 2005, s. 47). Yksinkertaisimmillaan asiakkaan kokema arvo voidaan määritellä muodostuvan asiakkaan saamien hyötyjen ja tehtyjen uhrausten erotuksena. (Löytänä & Korteso 2011 s. 54; Woodall 2003, s. 6, s. 657; Grönroos 2009, s.192). Woodruffin (1997, s. 142) mukaan asiakasarvo muodostuu asiakkaan kokemuksesta ja arviosta, jotka asiakas tekee tuotteen ja palvelun ominaisuuksista ja suorituskyvystä sekä tuotteen käytön tuottamista seurauksista, jotka helpottavat tai hankaloittavat asiakasta saavuttamaan asetetut tavoitteet tai tarkoituksen. Anderson et al. (2009) kytkevät asiakasarvon määritelmään rahallisen arvon. Heidän mukaansa arvo koostuu taloudellisesta, teknisestä, palvelullisesta ja sosiaalisen hyödyistä, jotka asiakas saa maksamaansa hintaa vastaan. Monet arvon osa-alueista on kuitenkin mahdoton muuntaa rahalliseksi arvoksi. Löytänä & Korteson (2011) mukaan itse tuotteen lisäksi arvoa syntyy jokaisessa markkinointi-, myynti- ja käyttökohtaamisissa sekä

asiakaspalvelukohtaamisissa, joilla kaikilla on oma roolinsa arvontuoton varmistuksessa. Arvon syntyminen on myös suhteellista asiakkaiden arvottaessa asiat eri tavoin.

Palveluiden luonteen vuoksi asiakaskokemus korostuu arvon muodostumisessa. Löytänä & Kortesuon (2011) mukaan asiakaskokemus on kokemusten, mielikuvien ja tunteiden summa, joka asiakkaalle muodostuu yrityksen toiminnasta. Digitaaliset palvelut lisääntyvät jatkuvasti, mutta niiden arvon muodostumista on tutkittu toistaiseksi vähän. Digitaalinen kokemuksen muodostuminen koostuu Fileniuksen (2015, s. 25) mukaan kuitenkin samoista asioista kuin muutkin palvelukokemukset. Odotusarvot digitaalisille palveluille ovat kuitenkin kasvaneet jatkuvasti niiden yleistymisen myötä. Erityisesti kuitenkin korostuvat toiminnallinen laatu, käytettävyys ja palvelun soveltuminen tarkoitukseensa. Käyttäjien kiristyvien kriteereiden vuoksi käyttökokemus ja henkilökohtainen kokemus ovat nousseet merkittäviksi kilpailutekijöiksi markkinoilla. (Filenius 2015). Keskeinen haaste arvontuoton tekijöiden tunnistamisessa liittyy asiakaskokemuksen monimuotoisuuteen ja subjektiivisuuteen. Asiakas arvioi palvelun aikaansaamia hyötyjä ja vaikutuksia toiminnalleen, mutta kokemuksesta ei voida sulkea pois asiakassuhteen aikana ja mahdollisesti sitä ennen syntyneitä esimerkiksi tunteisiin ja mielikuviiin vaikuttavia tekijöitä. Nämä ovat merkittäviä tekijöitä myös B2B-suhteessa, jossa kokemukset muodostuvat yksittäisten ihmisten käyttäessä tuotteita päivittäisessä työssään sekä henkilöiden kommunikoidessa kohtaamispisteissä (Sundberg 2015). Lisäksi vaikutukset saattavat usein näkyä viiveellä eivätkä niiden aiheuttaneet hyödyt tai haitat ole selkeästi eroteltavissa asiakasyrityksen toiminnassa (Lönnqvist et al. 2011). Storbäck et al. (1999) huomioivat, että ymmärtämällä asiakkaan arvomuodostusprosessin kulun voi toimittaja havaita myös haasteet, joita asiakas ei itse ole tunnistanut.

Arvon synnyssä on syytä havaita myös ero käyttäjäkokemuksen ja asiakaskokemuksen välillä (Löytänä & Kortesuo 2011). Asiakaskokemus syntyy kohtaamispisteissä asiakasyrityksen ja palveluntarjoajan välillä ja käyttäjäkokemus taas syntyy suoraan palvelun tai tuotteen käytöstä. Asiakas on tällöin henkilö, joka tekee päätökset palvelun hankkimisesta ollen mukana ainakin ostoprosessissa. Käyttäjä puolestaan on henkilö, joka on tekemisissä palvelun kanssa päivittäisessä työssään. (Sundberg 2015).

Asiakasarvoa käsittelevässä teoriassa asiakasarvo jaetaan usein Rintamäki et al. (2007) luokittelun mukaan taloudelliseen, toiminnalliseen, emotionaaliseen ja symboliseen arvoon. Taloudellinen arvo kuvastaa asiakkaan palvelusta saamia taloudellisia hyötyjä suhteessa asiakkaan maksamaan hintaan. Toiminnallinen arvo keskittyy ratkaisuihin ja asiakkaan kokemiin konkreettisiin hyötyihin koskien esimerkiksi palvelun teknistä toimivuutta, laatua, käytettävyyttä, luotettavuutta ja asioinnin sujuvuutta. Emotionaalinen arvo kuvaa asiakkaan kokemuksen tasoa kuten esimerkiksi palvelun ansiosta koituvaa ajan ja vaivan säästöä. Lisäksi emotionaalisessa arvossa yhdistyvät palvelun käyttö ja palveluntarjoajan ja asiakkaan välinen kanssakäyminen (Löytänä & Korkiakoski 2014, s. 18-22). Symbolisen arvon osalta keskitytään merkitykseen ja tarkoitukseen ja siihen liittyy vahvasti myös brändi sekä asiakkaan mielikuvat. Tekijöitä voivat olla myös esi-

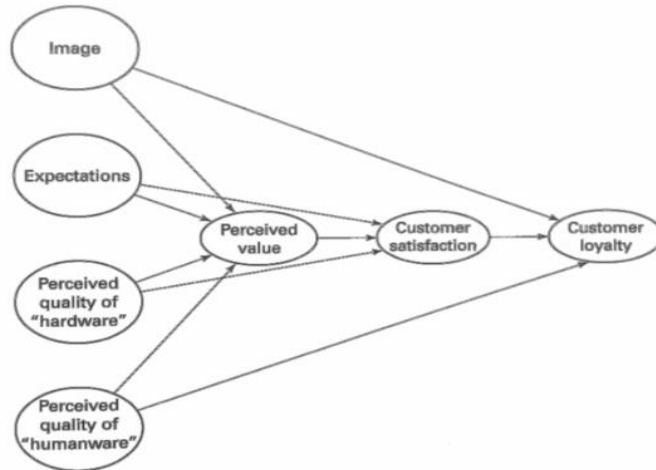
merkiksi eettisyys, kotimaisuus tai hiilijalanjälki. Arvon osatekijät saattavat lokeroitua myös useampaan luokkaan tilanteesta ja asiakkaan kokemasta merkityksestä riippuen. Yrityksen tulisi tunnistaa asiakkaan näkökulmasta arvonmuodostumisen tärkeimpiä osa-alueita ja keskittyä erityisesti niiden vahvistamiseen, joita voi olla myös useampi yrityksen omien tavoitteiden ja strategian mukaan (Rintamäki et al. 2007). Ravald & Grönroos (1996) luokittelevat arvontuoton jakautuvan kolmeen luokkaan: päätuote, tuotteen liittyvä tukitoimet ja palvelu sekä yrityksen ja asiakkaan välinen suhde. Anderson et al. (2009) mukaan arvoa voidaan luoda niin ikään kolmella osa-alueella, jotka ovat tuotejohtajuus, asiakkuusjohtaminen sekä operatiivinen tehokkuus. Ravald & Grönroos (1996) korostavat B2B-liiketoiminnan pitkäaikaisiin asiakkuussuhteisiin pyrkiessä arvon osatekijöistä etenkin luotettavuutta, turvallisuutta, uskottavuutta, jatkuvuutta ja uudistumiskykyä. Vaikka palvelu tai tuote olisi ominaisuuksiltaan laadukas, ei se silti välttämättä luo asiakkaalle arvoa (Woodruff 1997). Lisäksi kilpailukyvyyn saavuttaminen on yhä haastavampaa ainoastaan teknisillä ja laadullisilla ominaisuuksilla. Näistä syistä johtuen palveluiden ja tuotteiden tarjoamisen sijaan yhä enemmän korostuu ratkaisujen ja ylivertaisen asiakaskokemuksen tarjoaminen (Woodruff 1997; Rintamäki et al. 2007; Löytänä & Korkiakoski 2014; Maurya 2016). Palvelun vaikutukset asiakkaalle on nähtävä laajasti: tukeeko palvelu asiakasta tämän tavoitteissa, minkälaiset vaikutukset palvelulla on asiakkaan liiketoimintaan, ajankäyttöön, resursseihin, toimintatapoihin, työntekijöiden motivaatioon ja tunteisiin. (Löytänä & Korteso 2011). Oleellista on myös tunnistaa arvon muodostumiseen negatiivisesti vaikuttavat tekijät ja arvoa tuhoavat tekijät, joita saattaa esiintyä palvelussa, tuotteessa tai vuorovaikutuksessa (Khalifa 2004; Ries 2011; Hemilä et al. 2016). Tässä tutkimuksessa asiakasarvoa käsitellään asiakkaan näkökulmasta ja sen muodostumisessa huomioidaan kokonaisuus, joka asiakkaalle syntyy itse palvelusta, palvelua ympäröivistä tukiprosesseista sekä asiakkuussuhteesta yritykseen.

Arvolupauksen tarkoitus on selkeästi ja houkuttelevasti kuvata minkälaista arvoa yritys tuottaa asiakkailleen suhteessa heidän tarpeisiinsa ja miten yritys erottuu kilpailijoistaan. (Maurya 2016). Rintamäki et al. (2007) mukaan arvolupauksen tulisi esittää miten yritys lisää asiakkaan hyötyjä tai vähentää haittoja, miten se on kilpailijoitaan kyvykkäämpi ja merkittävästi erilainen sekä miten yritys luo asiakkaalle kilpailukykyä. Asiakkaan ja palveluntarjoajan näkökulmat palvelun tarjoamista hyödyistä eivät välttämättä kohtaa. (Grönroos 2009; Lönnqvist et al. 2010). Eroja saattaa esiintyä jo yrityksen suunnitteleman ja todellisuudessa tuottaman arvon välillä. Yhdessä eroavaisuudet yrityksen lupaaman ja tuottaman arvon sekä asiakkaan odotusten mukaisen ja todellisuudessa kokeman arvon välillä vaikuttavat asiakaskokemuksen muodostumiseen. Arvon yhteisluonnin näkökulmasta yritys tukee arvontuottoa arvolupauksen täyttymiseksi, ei ainoastaan välitä arvoa ja tee arvolupauksia (Grönroos 2009). Arvolupauksen toteuttaminen vaatii asiakkaiden tarpeiden ja asiakasarvon tekijöiden tunnistamista ja mittareita, joiden avulla voidaan seurata arvolupaukseen kytkettyä asiakaskokemusta (Ries 2011; Tolvanen 2012, s. 198-200; Maurya 2016). B2B-markkinoilla korostuu asiakkaan liike-

toiminnan syvälinen ymmärtäminen asiakasarvon tuottamiseksi (Kaario et al. 2004; Anderson et al. 2009). Asiakkaiden odotusten ja toteuman välistä eroa on tutkittu vuosikymmeniä (Sasser et al. 1978; Grönroos 1982). Usein on kuitenkin edelleen havaittavissa ongelma, että kiinnitetään huomiota enemmän ratkaisutapaan ja itse tuotteen luomiseen kuin ongelman ymmärtämiseen ja sen ratkaisuun (Gilmore & Pine 2000, s. 187; Maurya 2012; Ries 2011).

Asiakasarvon ohella asiakaskokemukseen liittyvät käsitteet ovat asiakastyytyväisyys ja asiakasuskollisuus. Myöskään näille termeille ei ole yksiselitteistä käsitettä kirjallisuudessa. Asiakastyytyväisyyteen liitetään poikkeuksetta vahvasti kokonaisvaltainen asiakaskokemus ja nykyään puhutaan enemmänkin asiakaskokemuksesta asiakastyytyvyyden sijaan. Asiakaskokemus puolestaan kuvaa asiakkaan kokonaisvaltaista kokemusta, odotusten täyttymistä ja ylittymistä (Löytänä & Korhikoski 2014). Asiakasuskollisuus syntyy asiakaskokemuksista ja asiakastyytyväisyydestä ja sitä ilmentävät toistuvat ostot ja suosittelu (Neely 2002). Nämä eivät kuitenkaan vielä takaa asiakasuskollisuutta vaan uskollisuuden syntymiseen vaikuttavat moninaiset myös psykologiset tekijät, mikä tekee aihealueesta haastavan. Luottamus on yksi esille nostettu merkittävä tekijä asiakasuskollisuuden luomisessa (Reichheld & Schefter 2000).

Kuvassa 8 on esitetty saadun arvon, asiakastyytyvyyden ja asiakasuskollisuuden muodostuminen ECSI-mallin mukaisesti (European Customer Satisfaction Index), joka kuvaa asiakkaan kokeman arvon, asiakastyytyvyyden ja asiakasuskollisuuden muodostumista. Koettuun arvoon vaikuttavat yrityksen imago, asiakkaan odotukset, koettu arvo palvelun tai tuotteen laadusta sisältäen palvelun tai tuotteen ominaisuuksien teknisen ja toiminnallisen laadun (*hardware*) sekä palvelun tai tuotteen ympärille liitettävissä olevat elementit kuten esimerkiksi kosketuspisteet yritykseen (*humanware*). Asiakkaiden odotukset sisältävät kokonaisuuden palvelusta tai tuotteesta ja sen ympärille rakentuvasta asiakkuussuhteen osa-alueista. Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat koettu arvo, odotukset sekä palvelun tai tuotteen laatu (*humanware*) ja asiakasuskollisuuteen imago, asiakastyytyväisyys sekä koettu laatu (*humanware*). Malli kuvaa vain pääkausalityteetit ja todellisuudessa vaikuttavia tekijöitä ja riippuvuussuhteita saattaa olla huomattavasti enemmän. (Neely 2002, s. 285-286)



**Kuva 8 Asiakkaan kokeman arvon, asiakastyytyvyyden ja asiakasuskollisuuden muodostuminen (Neely 2002, s.185)**

Arvontuoton mahdollistamisen kannalta oleellista on tarkastella palveluiden erityispiirteitä. Palveluiden aineettomuus, asiakkaan keskeinen rooli arvontuottoprosessissa, palveluiden sisällön ja laadun vaihtelu sekä palvelun vaikutuksien tarkka määrittäminen lisäävät haasteita arvontuoton osatekijöiden tunnistamiselle ja täten niiden mittaamiselle. Palveluissa keskeisintä on asiakkaan kokemat hyödyt, jotka usein ilmenevät viiveellä eivätkä aina ole selvästi erotettavissa muista tekijöistä. Lisäksi asiakkaan omalla toiminnalla on suuri vaikutus palvelun hyödyntämisessä korostaen asiakasnäkökulman huomioimista. (Grönroos 2007; Lönnqvist et al. 2010, s. 126-127; Jääskeläinen et al. 2013). Tämän tutkimuksen kohteena olevat palvelut voidaan luokitella olevan asiakasta tukevia vaativia palveluita, joiden tavoitteina tyypillisesti on lisätä asiakkaan prosessien tehokkuutta ja tuottavuutta. Asiakkaan toimintaa tukevat palvelut omaavat usein korkean uutuusasteen sekä vaativat palveluntuottajalta asiakkaan ydinprosessien ja toiminnan ymmärrystä. Luottamuksen rakentuminen on tärkeää, sillä kompleksisuuden vuoksi asiakkaan on vaikea objektiivisesti arvioida saamaansa palvelua (Lönnqvist et al. 2010, s. 54-61).

Myös perinteisen markkinoinnin käsitys on muuttunut ja tuotteiden myynnin ja markkinoinnin sijaan yrityksen näkökulmasta painotetaan asiakassuhteiden rakentamista. Arvontuoton tarkastelun näkökulmasta siirrytään tuotelähtöisestä asiakaslähtöisesti. Markkinoinnin strategisen näkökulman määrittämiseksi 4P viitekehyksen korvaajaksi Armstrong, Kotler, Harker & Berran (2012) ehdottava 4C viitekehystä 4P viitekehyksen sijaan, jossa asiakaslähtöinen tarkastelu korvaa tuotelähtöisyyden:

1. Tuote → asiakkaan ratkaisu, kokemukset
2. Hinta → asiakkaan kustannus, ostopäätöksen tukeminen
3. Jakelu → mukavuus, ostamisen helppous
4. Promootio → viestintä asiakkaan näkökulmasta, dialogi

Mallissa korostuu pitkäaikaisen asiakassuhteen kehitys ja arvon syntyminen yrityksen ja asiakkaan välillä sekä ylivertaisten asiakaskokemusten tarjoaminen asiakashankinnassa ja asiakkuuksien hoidossa.

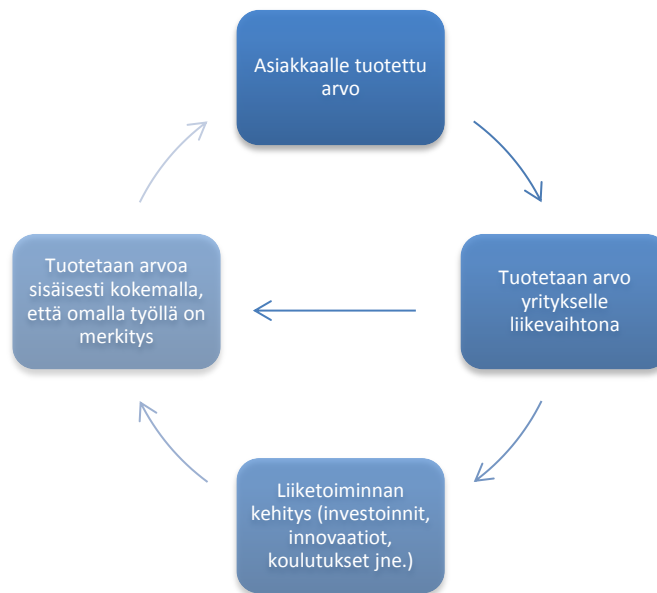
### 3.2 Arvon luominen asiakaslähtöisesti

Asiakkaan arvon kasvattamisen rooli yrityksen oman arvontuoton kasvattamiseksi on havaittu merkittäväksi tekijäksi jo pidemmän aikaa (Kaario et al. 2004, Storbacka 2005, Grönroos 2009). Asiakkaiden vaatimukset ja kriteerit palveluille kuitenkin tiukentuvat jatkuvasti ja arvontuoton kasvattaminen vaatii yhä syvällisempää asiakasymmärrystä. Asiakkaan tulisi pystyä parantamaan toimintaansa ja kilpailukykyään yrityksen tarjoamien palveluiden avulla. Menestymisen edellytyksenä on, että yritys tunnistaa ja hyödyntää ne keinot, joilla se pystyy maksimoimaan omat, markkinoilla ja asiakaskannassa esiintyvät resurssit. (Kaario et al. 2004, Storbacka 2005). Selkeä strategia on täten edellytys arvontuotolle, jonka toteuttaminen käytännössä vaatii pitkäjänteistä ja johdonmukaista työtä. Strategian avulla linjataan lisäksi millaista arvoa tuotetaan ja kenelle. Viemällä strategia käytännön toimenpiteiksi pidetään operatiivisella tasolla huoli arvontuoton toteutumisesta. Yrityksen työntekijät ovat se voimavara, joka viime kädessä saa prosessit toimimaan työntekijöille tarjottujen välineiden avulla. (Hbr 2014a, Hemilä et al. 2016). Arvontuoton luominen lähtee täten ihmisistä, jolloin asiakaslähtöisen organisaation ja kulttuurin rakentaminen on edellytys menestykselle. (Storbacka 2005; Löytänä & Korteso 2011, s. 128). Storbackan (2005) mukaan kestävä kasvun strategiaa noudattava yritys luo työntekijöille hyvät mahdollisuudet oppia ja edetä urallaan sekä tarjoaa toimivat prosessit ja toimintatavat päivittäiseen työntekoon. Organisaatioon, kulttuuriin ja ihmisiin vaikuttavia tekijöitä ovat Hemilä et al. (2016) mukaan seuraavat:

- Riittävän osaamisen takaaminen ja kehittäminen, oikeat osaajat, henkilöiden vaihtumiseen varautuminen, rekrytointi tavoitteiden mukaan
- Riittävät resurssit
- Asiakastietojärjestelmät
- Yhteiset prosessit ja toimintatavat
- Tiedonkulku
- T&K -toiminta tukee asiakaslähtöisyyttä
- Johdon uudistumishalukkuus ja -kyky
- Asiakaspalautteiden säännöllinen käsittely myös johtoportaan
- Yrityskulttuurin vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen ja huomioiminen liiketoiminnan kehittämisessä.

Löytänä & Korkiakoski (2014) korostavat läpinäkyvyyttä ja tehokasta tiedonkulkua koskien koko yrityksen toimintaa. Ajantasainen kattava tieto esimerkiksi palveluista, tuotteista, toimintamalleista ja menestyksestä tulee jakaa organisaation sisällä. Läpinäkyvyys lisää luottamusta organisaatiossa, mikä vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon. Asiakaspalautteiden jakaminen ja käsittely laajasti organisaation sisällä nähdään tärkeänä. Asiakastiedon jakamista henkilöstölle painotetaan, jotta kaikilla on ajankohdainen tieto nykytilasta ja mahdollisuus oppia asiakkaiden avulla (Ries 2011; Reichheld & Markey 2011; Schmidt-Subramanian 2013). Johdon tuki kulttuurimuutokselle ja henkilöstön sitoutuminen nähdään äärimmäisen tärkeänä osana asiakaskokemusten kehittämisessä ja asiakaslähtöisessä kulttuurimuutoksessa. Usein haasteena on viedä strategia

osaksi päivittäistä työtä ja prosesseja, missä korostuu johdon merkitys tarjota tehokkaat työkalut ja toimintamallit sekä osaamisen tukeminen. Myös palkitsemisen rooli nähtiin osana asiakaslähtöisen kulttuurin luomista. (Löytänä & Korkiakoski 2014, Hbr 2014a). Huolimatta, että nämä asiat on yrityksissä usein tiedostettu, ovat konkreettiset toimenpiteet ja erityisesti näiden asioiden mittaaminen koettu yrityksissä haasteellisiksi toteuttaa. Kuva 9 esittää arvontuoton väliset yhteydet. Maksimoimalla asiakkaan arvontuottoa maksimoi yritys myös oman arvontuottonsa kaikilla osa-alueilla (Kaario et al. 2004, Storbacka 2005, Löytänä & Korteso 2011, Ries 2011).



*Kuva 9 Arvonluontiprosessi: yritys, työntekijät, asiakas*

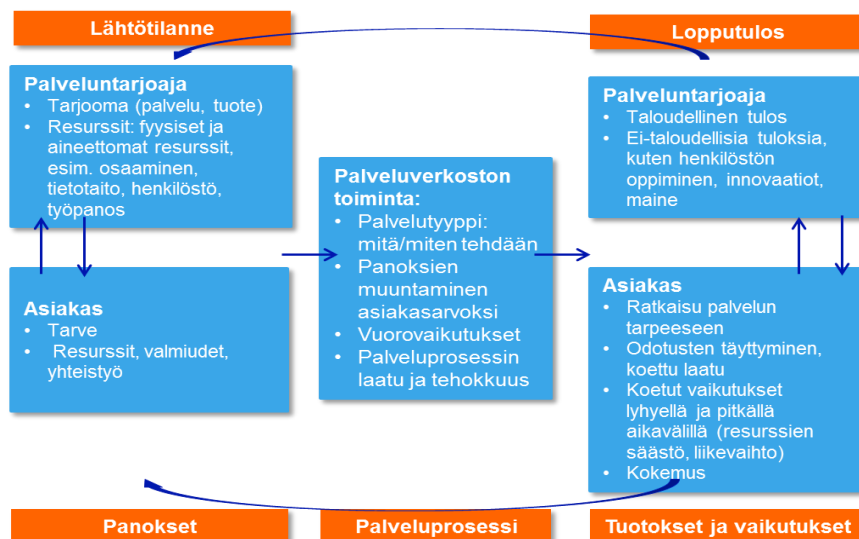
### 3.3 Mittaamisen kehittäminen palvelutuotannossa

Mittaaminen on yrityksissä olennainen osa toiminnan ohjaamista ja johtamista. Mittarit toimivat lisäksi kehittämisen ja viestinnän työkaluina tukien yhteisiin tavoitteisiin pyrkimistä. Omanlaisensa haasteet mittaamiseen tuo palveluiden tyypilliset piirteet kuten aineettomuus ja asiakkaan rooli osana arvon luomista. Palveluntarjoajan on pystyttävä osoittamaan luotettavasti palvelun arvo ja siitä koituvat hyödyt asiakkailleen sekä seurattava oman toimintansa tuottavuutta ja tehokkuutta sekä kehitystarpeita. (Lönqvist et al. 2010, s.14). Käytännön tasolla usein kuitenkin päädytään mittaamaan sitä, mitä on helppo mitata, kuten euroja ja suoritteita. Aineettomat menestystekijät, asiakaskohtaukset, palveluiden lopputulos ja syntynyt asiakasarvo ovat kuitenkin tekijöitä, joihin yrityksen pitkäaikainen kasvu perustuu, joten niissä onnistumista tulisi myös mitata. (Lönqvist et al. 2010; Jääskeläinen et al. 2013). Myös Storbacka (2005) näkee tuloksiin perustuvan mittaamisen ongelmana pitkäaikaisen kasvun saavuttamiseksi. Hän erotelee kasvun taloudelliseksi kasvuksi ja kannattavaksi kasvuksi. Taloudellisessa kasvuun keskittyminen ja vain sen mittaaminen harvoin toimii keinona ansaita kasvua pidemmän aikatahtäimen tavoitteissa. Keskitettäessä voimakkaaseen kasvuun vain yhdellä



osa-alueella voidaan samanaikaisesti tuhota kasvun mahdollistajia muilla osa-alueilla tai kuluttaa resursseja kehitykseltä ja innovaatiolta. Kannattavaan kasvuun tulee yrityksen pyrkiä tunnistamaan ja ennakoimaan asiakkaiden tarpeiden kehitystä luoden näin etumatkaa ja lisäarvoa asiakkaille kilpailijoihin nähden. (Storbacka 2005, s. 28-33, Ries 2011).

Lönnqvistin et al. (2010, s. 120) mukaan mittariston kehittämiseen liittyy kolme päävaihetta: *suunnittelu*, *mittareiden käyttöönotto* ja *mittareiden käyttö osana johtamista* (Bourne et al. 2000; Lönnqvist et al. 2010, s. 120). Mittareiden *suunnittelussa* tulee ensimmäiseksi pohtia, miksi mittaamista ollaan kehittämässä ja mitkä ovat kyseisen mittausprojektin tavoitteet. Kuvaamalla palvelutuotannon keskeiset elementit voidaan tämentää mittareiden kehittämisen tavoitteita ja motivaatiota sekä tunnistaa menestystekijät ja tämän perusteella määrittää oikeat mittarit. Menestystekijät ovat asioita, jotka ovat keskeisiä liiketoiminnallisen menestymisen ja strategian kannalta. Kriittiset menestystekijät ovat tekijöitä, joilla suoritustaso on erityisen tärkeä saavuttaa organisaation menestymiseksi. Tyypillisesti keskeiset suorituskykymittarit asetetaan täten mittaamaan teknistä suorituskykyä, palvelun laatua ja prosessien kulkua. (Lönnqvist et al. 2005). Tämän jälkeen selkeytetään onko kehityksen keskipisteenä itse palveluprosessi, asiakkaan tai yrityksen lähtötilanne tai lopputulos, asiakkaan palveluntarve suhteessa tarjoamaan vai kaikki palvelutuotannon osa-alueet ja huomioidaanko asiakasnäkökulma vai yrityksen näkökulma. Tässä tutkimuksessa keskitytään rajausten mukaisesti mittaukseen asiakasnäkökulmasta kartoittaen asiakkaan arvontuottoa palvelussa. Palvelutuotannon elementit on esitetty kuvassa 10.



**Kuva 10** Palvelutuotannon elementit (mukailtu Lönnqvist et al. 2010, s. 19; Jääskeläinen et al. 2013, s.26)

Mitattaville asioille määritellään niitä parhaiten kuvaavat mittarit ja mittareiden käyttöperiaatteet. Huolimatta, että asiakasmittareita on käytetty pitkään palvelutuotannossa, eivät monet näistä mittareista kuitenkaan ota asiakasta aidosti huomioon. Jääskeläinen

et al. (2013, s. 15-17) suosittelevat huomiomaan asiakkaan roolin mittaamisen suunnittelussa. Asiakkaan ottaminen mukaan mittaamisen suunnitteluprosessiin saadaan uusia näkökulmia palveluiden mittaamiseen ja ennen kaikkea voidaan huomioida asiakkaan roolin merkitys onnistuneessa palvelussa. Yksi tapa osallistaa asiakas mittaamiseen on kerätä mittaustietoa suoraan asiakkaan prosessista. Asiakasrajapinnan näkökulmasta asiakkaan osallistuminen puolestaan toteutetaan selvittämällä asiakkaan tavoitteita ja palvelun kriteerejä sekä keräämällä palvelutapahtumaan liittyvää mittaustietoa. Perinteisten asiakastytyväisyyskyselyjen sijaan Jääskeläinen et al. (2013) mukaan konkreettinen tapa palvelun arviointikriteerien selvittämiseen on kysyä suoraan asiakkaalta, mitä tämä arvostaa palvelussa ja miten palveluntarjoaja on siinä onnistunut. Mittaustietoja asiakkaista voidaan soveltaa eri tarkoituksiin. Palveluiden hinnoittelun määrittelemiseksi käytetään asiakasarvoa kuvaavaa mittaustietoa sekä asiakaskohtaisia kustannuksia. Palveluiden kehittämiseksi ja uusien palveluiden lanseeraamiseksi selvitetään, mikä asiakkaalle on arvokasta ja minkälaisia tarpeita asiakkailla on. Palveluprosessia voidaan kehittää mittaamalla asiakasarvon toteutumista sekä seuraamalla asiakkaiden käyttäytymistä ja kysyntää. Markkinoinnissa voidaan hyödyntää toteutuneen asiakasarvon ilmentymiä ja osoittaa palvelun tuottamat hyödyt myös muille sidosryhmille.

*Mittareiden käyttöönotto* sisältää mahdollisesti tarvittavien järjestelmien kehittämisen ja henkilökunnan koulutuksen. Mittareiden käyttöönotto saattaa vaatia niin ajallisia kuin teknisiä resursseja, jotka tulee huomioida mittaamisen onnistumiseksi. Mittareiden koe-käytössä tai pilotoinnissa arvioidaan mittareiden käytettävyys, haasteet ja kyky kuvata mitattavia asioita ja tarvittaessa päivitetään mittareita. Jääskeläinen et al. (2013, s. 34.) huomauttavat, että mittaristo ei varsinaisesti koskaan ole valmis, vaan sitä on arvioitava säännöllisesti, sillä muuttuva toimintaympäristö, painopisteet ja strategia vaativat jatkuvaa kehittämistä.

*Mittariston käyttö osana johtamista* ei tulisi olla ainoastaan mittareiden seuranta ja tuloksien käsittelyä palaverissa, vaan tulokset pitäisi osata hyödyntää huolellisen analyysin avulla. Mittaustulosten perusteella tulee pystyä tekemään johtopäätöksiä ja niihin perustuvia toimenpiteitä. Ongelmien välttämiseksi on suunnitteluun panostettava ottaen huomioon mittaamisen mahdollisesti vaatimat muutokset toimintamalleihin ja teknologiaan. (Lönnqvist et al. 2010, Jääskeläinen et al. 2013). Liitteessä A on kuvattu mittareiden kehitysprosessi.

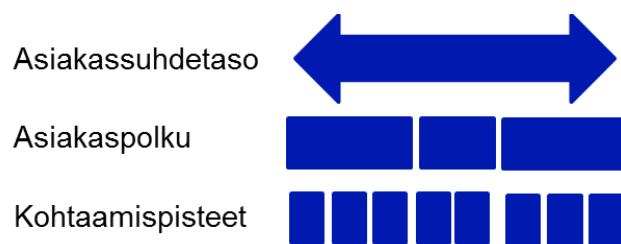
### **3.4 Mittaamisella luodaan lisäarvoa**

Asiakaskokemuksen merkityksen kasvaminen tämän päivän kilpailutilanteessa on aiheuttanut tarpeen kehittää asiakaskokemuksen ja arvonmuodostuksen mittaamista. Asiakasarvon muodostumisen monimuotoisuus ja dynaamisuus luo kuitenkin haasteita sen mittaamiseksi. (Hemilä et al. 2016; Löytänä & Korhikoski 2014). Kirjallisuudessa asiakasarvon mittaamiselle ei ole luotu yleistä viitekehystä huolimatta, että aihe on ollut jo pitkään ja laajasti tutkimuksen kohteena (Sundberg 2015, s. 18). Asiakkaiden koke-

musten ja palautteiden mittaaminen on välttämätöntä, kun halutaan selvittää arvontuottoa asiakkaan näkökulmasta. Mittaaminen tulee asiakaslähtöisessä organisaatiossa suunnitella asiakas keskiössä miettimällä, miten varmistetaan asiakkaille syntyvä arvo ja miten on mahdollista tuottaa asiakkaille lisäarvoa. Mittaamisen keskeinen tavoite on tukea arvontuottoa reaaliaikaisella jatkuvalla mittaamisen prosessilla. (Löytänä & Korttesuo 2011, Jääskeläinen et al. 2013).

### 3.4.1 Asiakaskokemuksen mittaamisen tasot

Asiakaskokemus ja tätä kautta arvon synty rakentuu monista tekijöistä, jolloin myös mittaaminen tulee kytkeä asiakaspolun vaiheisiin ja prosesseihin, jolloin palautetta saadaan jatkuvasti eri kohtaamispaikoista. (Löytänä & Korttesuo 2011, 200.) Asiakaskokemuksen moninaisuuden vuoksi mittaamisen tulisi tapahtua usealla eri tasolla. Yksi tapa on mitata asiakaskokemusta kolmella eri tasolla: asiakassuhde kokonaisuutena, asiakaspolun eri vaiheet sekä avainkohtaamiset (Schmidt-Subramanian 2013, Löytänä & Korhikoski 2014). Tasot on esitetty kuvassa 11.



**Kuva 11 Asiakaskokemuksen mittaamisen tasot**

Asiakassuhdetaso on merkittävä pitkäaikaisten asiakassuhteiden luomisessa, jota kartoitetaan usein kyselyillä. Mallintamalla ja mittaamalla asiakaspolkua kokonaisuutena saadaan tietoa, miten yritys on onnistunut asiakaspolun eri vaiheissa kuten ostossa tai käyttöönotossa. Tiedon avulla voidaan tunnistaa kohtaamiset, mitkä vaativat vielä kehitystä. Avainkohtaamiset ovat yksittäisiä kohtaamisia, joista tulisi määrittää asiakkaan odotusten ja arvontuoton kannalta kriittisimmät kohtaamiset ja mitata niissä onnistumista. Arvokokemus syntyy kohtaamisten summana ja yhdistettynä palvelun käyttöön, emotionaalisiin ja symbolisiin tekijöihin. (Löytänä & Korttesuo 2011, s. 117).

Asiakaspolku käsittää kaikki kosketuspisteet asiakkaan ja yrityksen välillä asiakkaan etsiessä, tehdessä päätöksiä ja käyttäessä palvelua kaikki kanavat huomioiden. Sen tarkoitus on tunnistaa merkittävimmät hetket, kipupisteet sekä mahdollisuudet tukea asiakasta päätöksissä ja luoda lisäarvoa asiakkaalle. Asiakaspolun hyödyllisyys on pystyä rakentamaan asiakaskokemuksesta yhtenäinen kokonaisuus, jonka avulla voidaan hahmottaa asiakkaan käyttäytyminen eri vaiheissa sekä syventää asiakasymmärrystä. Tarkoitus on selkeyttää eri toimintojen välistä roolia, minkä avulla voidaan paremmin tukea asiakkaan ostopäätöstä ja parempaa asiakashallintaa lisäten asiakkaan arvon tuottoa kokonaisvaltaisesti. (Löytänä & Korttesuo 2011; Rawson et al. 2013).

Esitetty malli asiakaskokemuksen mittaamisen tasoista (kuva 11) on osa seitsemän askeleista asiakaskokemuksen mittaamisen viitekehystä, jossa korostetaan mittaamisen dynaamisuutta muutosherkkyuden ja joustavuuden saavuttamiseksi. Viitekehys on kehitetty yhteistyössä useiden kansainvälisten yritysten kanssa (Schmidt-Subramanian, 2013). Askeleet ja selitykset on esitetty taulukossa 1.

**Taulukko 1 Asiakaskokemuksen mittaamisen seitsemän askelta (Schmidt-Subramanian, 2013)**

1. Valitse mitattavat asiakassegmentit	Kaikkien asiakkaiden kokemusten mittaaminen on haastavaa, joten ensin valitaan strategian ja liiketoiminnan kannalta tärkeimmät asiakkaat.
2. Valitse mitattavat kokemukset	Asiakaskokemukset muodostuvat kolmella eri tasolla kuvassa 11 esitetyn mallin mukaisesti. Jokaiselta tasolta valitaan tärkeimmät kokemukset.
3. Valitse mittarit jokaiselle kokemukselle	Valitaan mittarit mitattaamaan kolmea asiaa: – asiakkaan näkemys kokemuksesta (asiakaskokemusmittarit) – mikä johti kokemuksen syntymiseen (selittävät mittarit esim. keskimääräinen istuntoaika, odotusaika) – mikä vaikutus liiketoimintaan (lopputulosta kuvaavat mittarit kuten poistuma, uudelleen osto, suositteluhaluus)
4. Suunnittele mittaamisstrategia	Toteutetaan suunnitelma luotettavan tiedon keräämiseksi eri kanavista.
5. Aseta tavoitteet jokaiselle mittarille	Määritellään nykytila, asetetaan tavoitteet mittareille ja määritellään miten niihin päästään. Tarkoitus on motivoida sidosryhmät ylläpitämään ja parantamaan toimintaa.
6. Tunnista ja toteuta vaadittavat toimenpiteet	Suunnitellaan kuinka ongelmat tunnistetaan ja miten niihin reagoidaan yksittäisen asiakkaan kohdalla ja kuinka kehitysmahdollisuuksia priorisoidaan laajemmassa mittakaavassa. Tärkeää on huolellinen analyysi ja systemaattinen toteutus. Toteutukseen vaaditaan tehokasta asiakasanalytiikkaa.
7. Jaa havainnot organisaatiossa	Olennaista on jakaa asiakaskokemusten perusteella tehdyt havainnot reaaliajassa. Mittaamisen onnistuminen vaatii läpinäkyvyyttä sekä asiakaskokemusten että kehityksen tasosta kaikilla organisaation tasoilla. Määritellään datalle käyttäjärühmät tarkoituksenmukaisesti. Datan tulee olla saatavilla yhtenäisesti ja vaivattomasti.

### 3.4.2 Asiakkaan äänen kuunteleminen

Asiakkaan ääni on konkreettisin asiakaskokemuksen ja tätä kautta asiakasarvon mittari (Rope 2005, Ries 2011). Palautejärjestelmän toimimiseksi yritys tarvitsee menetelmät palautteen systemaattiseen käsittelyyn ja hoitoon (Löytänä & Korteso 2011). Perinteisten asiakastyytyväisyyskyselyjen haaste on, että ajaututaan kysymään mitä halutaan kuulla eikä sitä, mitä asiakas haluaisi kertoa. Jos kysytään vääriä kysymyksiä, ei voida odottaa oikeita vastauksia. Ennalta määrätty kysymykset saattavat vaientaa asiakkaan äänen ja estää yritystä saamasta arvokkaita näkökulmia, joita ei yrityksen sisällä pystytä tunnistamaan. Uudempi kirjallisuus ja kokemukset yrityksissä suhtautuvat kriittisesti

perinteisiin asiakastyytyväisyyskyselyihini, sillä ne eivät täytä kriteereitä jatkuvasta reaaliaikaisesta mittauksesta, mitä tämän päivän markkinoilla vaaditaan. (Jääskeläinen et al. 2013; Löytänä & Korkiakoski 2014, s. 55).

Käyttäjäpalautetta vaaditaan, sillä analytiikka ei kerro syitä käyttäjien toimintaan. Sopivat mittaustavat tulee suunnitella tarpeen mukaisesti. Systemaattisuus, jatkuvuus ja tiedon hyödyntäminen nähdään olennaisena osana sopivien mittareiden suunnittelua. (Storbacka 2005; Ries 2011; Löytänä & Korteso 2011). Keinoja voivat olla esimerkiksi käyttötilanteiden havainnointi ja syväiset asiakashaastattelut (Sundberg 2015). Työläydestään huolimatta nämä keinot ovat tehokkaita tapoja asiakasymmärryksen syventämisessä ja arvontuoton parantamisessa. Keskittyminen suoriin asiakaspalautteisiin ja jatkuvaan, systemaattiseen asiakaskokemuksen mittaamiseen kohtaamispisteissä ja asiakkaan elinkaareissa ovat olennaisia keinoja asiakaslähtöisyyden mahdollistamiseksi (Löytänä & Korteso 2011; Löytänä & Korkiakoski 2014).

Mikäli erillisiä asiakastyytyväisyyskyselyitä suoritetaan, on niitä laadittaessa kiinnitettävä erityinen huomio kyselyistä saatavaan hyötyyn huolellisen suunnittelun kautta. Asiakastyytyväisyyskyselyn suunnitteluun liittyvät olennaisesti päätökset mittaustiheydestä, otoksesta, mitattavista asioista sekä mittaustekniikasta. Teoreettisesti kaikki dimensiot kattava asiakastyytyväisyyskysely olisi sekä haastava toteuttaa, analysoida sekä hyödyntää. Valinnat kyselyn toteuttamiseksi tulee priorisoida tiedon hyödyntämismahdollisuuksien, käytettävien resurssien sekä tarkoituksenmukaisuuden välillä. (Rope 2005, s. 580; Lönnqvist et al. 2010)

### 3.4.3 NPS ja CES

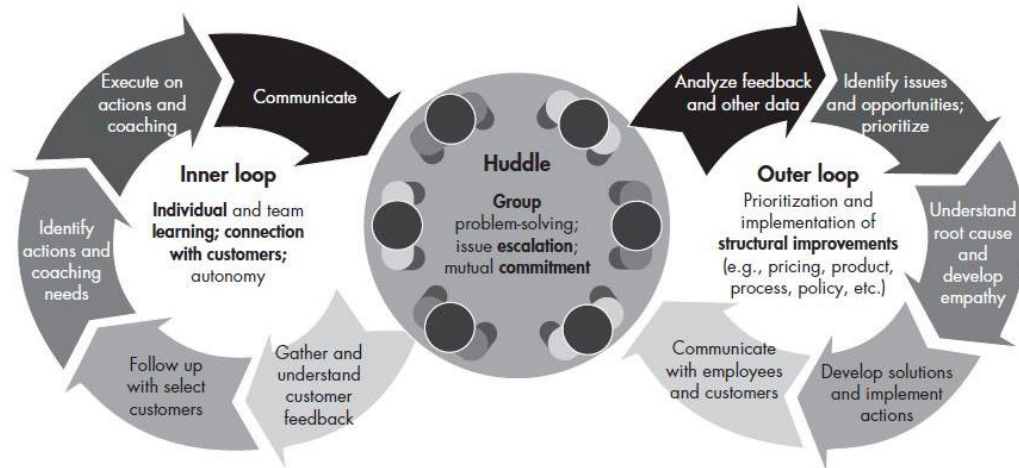
Net Promoter Score -järjestelmä on Bain & Companyn ja Satmetrixin empiirisen tutkimuksen perusteella kehitetty menetelmä asiakasuskollisuuden mittaamiseksi ja asiakaskokemuksen sekä kasvun parantamiseksi. NPS:n käyttö on esitelty Fred Reichheldin vuonna 2006 ilmestyneessä teoksessa ”The Ultimate Question: Driving Good Profits and True Growth”, josta hän julkaisi laajennetun painoksen yhdessä Rob Markeyn kanssa: ”The Ultimate Question 2.0: How Net Promoter Companies Thrive in a Customer-driven World” (2011). Helppokäyttöisyytensä sekä empiirisen tutkimuksen ja kokemusten osoittamien hyvien tuloksien ansiosta NPS on yksi suosituimmista ja tunnetuimmista menetelmistä asiakasuskollisuuden mittaamisessa. Sen on osoitettu tuovan arvoa niin suurissa yrityksissä kuin pienissä startupeissa (Reichheld & Markey 2011). Ylikoski, Korkiakoski ja Löytänä (2011, 2014) pitävät NPS-järjestelmää keinona rakentaa asiakaslähtöinen organisaatio.

NPS -kysymys on seuraavaa muotoa: ”Suositteletko sinulta kysyttäessä yritystä X kollegoillesi tai yhteistyökumppaneillesi? Arvioi asiaa asteikolla 0-10, jossa 0 tarkoittaa: ”Ehdottomasti en suosittelisi” ja 10 tarkoittaa ”Ehdottomasti suosittelisin”. NPS arvo lasketaan asiakkaiden asteikolla 0-10 antamista vastauksista vähentäen suosittelijoiden

(9-10) prosentuaalisesta osuudesta arvostelijoiden (0-6) prosentuaalinen osuus. Passiiviksi katsotaan arvosanan 7-8 antaneet asiakkaat, jolloin arvosanalla ei ole vaikutusta lopputulokseen. Hyvä NPS-tutkimus sisältää myös aina vähintään kysymyksen ”miksi”, jonka vastaukset antavat yritykselle useimmiten käyttökelpoisimmat ja konkreettisimmat oivallukset kehitys mahdollisuuksista. (Reichheld & Markey 2011). NPS-tuloksen saaminen on vasta aloituspiste asiakaslähtöiselle toiminnalle ja kehitystyölle (Reichheld & Markey 2011; Löytänä & Korkiakoski 2014). Suurimmat hyödyt NPS:stä saadaan käyttämällä sitä kokonaisvaltaisesti osana strategiaa ja johtamisjärjestelmää. Apple, eBay, Philips ja Stora Enso ovat esimerkkejä yrityksistä, jotka ovat onnistuneesti jalkauttaneet NPS-järjestelmän toimintaansa. Bainilla suoritetun tutkimuksen ja asiakastyöskentelyn tuloksena on havaittu B2B sektorilla NPS:n laajan hyödyntämisen korreloivan myynnin kasvua ja tehokkuutta, työntekijöiden sitoutumista sekä kannattavuutta (Reichheld & Markey 2011).

Katsaus NPS:n menestystekijöihin osoittaa sen olevan hyvä työkalu tukemaan ja toteuttamaan Lean Startup metodiikan mukaista jatkuvaa palauteketjua ja validoitua oppimista. Muiden asiakasmittareiden tukemana NPS antaa oivalluksia asiakaspolun varrelta ollen näin kokonaisvaltainen toimiva mittari asiakaskokemuksen suorituskyvyille. Staeben Bainilta argumentoi (2016), että johtavat B2B yritykset asettavat asiakaspalautteen ympärille rakentuvan prosessin keskiöön osana yrityksen laajempaa asiakaslähtöistä visiota.

NPS-prosessi B2B-sektorilla Bain & Companyn määrittelemänä toimii kolmessa osassa sisältäen kaksi palauteketjua. NPS-kysely yleensä avoimeen perusteluun liitettynä voidaan lähettää asiakkaalla minkä tahansa kanavan välityksellä pääkriteerinä asiakkaan vaivaton palautteen anto. Kun tulos on saatu, B2B yrityksen edustaja kontakti asiakkaan tiedustellen, mikä on mennyt hyvin ja huonosti ja missä olisi vielä kehitettävää. Mikäli palaute tai arvosana ei vaadi kontaktointia, voidaan palautteen huomiointi osoittaa kiitoskirjeellä. **Sisäinen ketju** käsittää yksittäisen asiakkaan palautteen vastaanottamisen ja yksittäisten työntekijöiden tai tiimien toimimisen reaaliaikaisesti ratkaisten ongelmia, oppien ja löytäen kehitysmahdollisuuksia ja keinoja päivittäisen työskentelyn parantamiseksi. Yrityksen eri yksiköistä kokoonnutaan ratkaisemaan palautteista ilmenneitä ongelmia organisaatiossa. **Ulkoisen ketju** käsittää toimenpiteet muun muassa tuotteen, palveluiden, prosessien, toimintatapojen parantamiseksi. Palautteet analysoidaan hyödyntäen tietoa eri lähteistä ja näkökulmista juurisyiden löytämiseksi ja kattavien jatkotoimenpiteiden toteuttamiseksi. Ulkoisen palauteketjun tuloksista on tärkeää kommunikoida asiakkaiden ja työntekijöiden kanssa yli organisaatorajojen. (Staeb, 2016). Kuvassa 12 on esitetty kokonaisuus, jonka kaksi palauteketjua edistää yksilöllistä oppimista, yhteisten tavoitteiden eteen työskentelyä sekä koko organisaation toiminnan parantamista.



Source: Bain & Company

**Kuva 12 Sisäinen ja ulkoinen palauteketju NPS -järjestelmässä. (Markey 2014, s. 2)**

Tärkeintä ketjussa on **palauteketjun sulkeminen** asiakkaan ja yrityksen välillä. Kaikki ovat varmasti täyttäneet joskus kyselyitä ja palautteita, mutta eivät ole saaneet niihin minkäänlaista reaktiota. NPS:ssä on kyse nimenomaan motivoida asiakkaat osaksi arvontuottoa viestimälle heille palautteiden hyödyntäminen ja konkreettisesti osoittaa se toiminnalla ja kehityksellä. Asiakaskontakteissa asiakkaita voidaan valmistaa ja motiivoida palautteen antoon vastauksen saamiseksi. Tyytymättömät asiakkaat tai asiakkaat, joilla on ratkaisematon ongelma vaativat nopeaa takaisinsoittoa ongelman välittömäksi korjaamiseksi ja asiakassuhteen pelastamiseksi. Kymmenen pistettä antaneelta suosittelevialta voidaan puolestaan oppia, missä on onnistuttu ja täten kehittää asiakaskokemuksia vahvistamalla kaikkien asiakkaiden kohdalla arvoa tuottavaa kokemusta.

Toinen tärkeä näkökulma suljetulle palauteketjulle on viedä oppiminen läpi koko organisaation kommunikoimalla ja viemällä palautetta eteenpäin: Keskijohdon kohdalla ketjun sulkeminen merkitsee asiakkaan äänen huomioimisen, jotta tuotteita, palveluita ja prosesseja voidaan kehittää asiakaslähtöisesti. Ylin johto tarvitsee palautetta asettaakseen strategisia tavoitteita liiketoimintayksiköille. Asiakaslähtöisessä organisaatiossa tulisi läpi organisaatorajojen osata tehokkaasti käyttää ja hyödyntää saatua palautetta päätöksenteossa. Parhaat NPS:stä hyötyneet yritykset toimivat 24 tunnin sisällä ottaen asiakkaaseen yhteyttä. Samoin näissä yrityksissä kaikki työntekijät johtoportaan lähtiessä osallistuvat asiakkaan palauteketjun sulkemiseen kontaktoimalla asiakkaita kuukausittain. Koko prosessi vaatii työtä, asenteiden muutos ja koko henkilökunnan sitoutumista asiakaslähtöiseen toimintaan. Kehitystä vaativat muun muassa IT, prosessit, jälkikäsittely ja mittarit. Palauteketjun sulkeminen kuitenkin vaaditaan edellytyksenä oppimiselle ja asiakassuhteiden parantamiselle. Tarkoitus koko NPS:n kehittämisen takana on inspiroida koko organisaatiota tavoitteelliseen toimintaan ja oppimiseen sekä alhaalta ylös että ylhäältä alas. (Markey 2015).

Paras asiakaskokemus syntyy motivoituneiden työntekijöiden avulla ja etenkin NPS-järjestelmän ulkoinen palauteketju ja sen läpinäkyvyys ovat tässä tärkeässä osassa. Asiakasrajapinnan työntekijöiden tulee tietää, että ongelmat ja haasteet, mitä he kohtaavat asiakkaiden parissa päivittäisessä työssä käsitellään ja mahdollisten toimenpiteiden edistymisestä on tiedotettava työntekijöiden motivaation ja luottamuksen rakentamiseksi, jotta he puolestaan pystyvät tekemään parhaansa asiakkaan hyväksi. (Markey 2015)

Olennaista on määritellä organisaation tavoitteet NPS:n suhteen, jolloin myös kyselyn tulokset voidaan hyödyntää tehokkaasti asiakaskokemuksen ja kasvun parantamiseksi. Palvelun elinkaaren vaiheesta riippuen voidaan avoimen perustelun lisäksi kysyä täsmäntäviä kysymyksiä vastausten ollessa mieluiten avoimia. Vastausprosentin pitämiseksi tulee kuitenkin välttää kysymästä liian montaa kysymystä. Vastausprosentin suhteen on Bainin määrittelemässä NPS-prosessissa tehokasta lähettää NPS-kysely asiakaskontaktin tai muun asiakastapahtuman jälkeen, jolloin asiakas on valmiiksi aktivoitunut yrityksen suuntaan. Tällöin saattaa jäädä kuitenkin kyseenalaiseksi onko asiakas antanut palautteen koskien kyseistä kontaktia yritykseen vai palvelua ylipäätään. NPS:n luotettavuuden lisäämiseksi onkin kyselyssä selkeästi määriteltävä, mikä on kyselyn kohde ja lisäksi avoimen palautteen ja kontaktoinnin avulla voidaan eritellä palautteen kohdetta. Asiakaslähtöisen organisaation toimiessa tavoitteidensa mukaisesti oletuksena on, että jokaisesta asiakaskontaktista asiakkaalle tulisi jäädä positiivinen kuva yrityksestä. NPS järjestelmän Bain & Companyn mukaan on täytettävä vähintään seuraavat vaatimukset:

- systemaattisesti jaotella suosittelijat, passiivit ja kritisoijat
- ensisijainen tavoite on saada lisää suosittelijoita ja vähemmän kritisoijia
- yrityksen on suljettava palauteketju asiakkaiden kanssa, erityisesti kritisoijien.
- Bain & Companyn mukaan päätekiä siihen, miksi NPS-järjestelmän avulla saavutetaan loistavia tuloksia, on sen mahdollisuudet inspiroida jatkuvaan kehitykseen ja reaaliaikaiseen toimintaan palautteiden analyysin perusteella.
- Tärkein elementti NPS:n maksimaalisen hyödyn saavuttamiseksi on oivaltaa suljetun palauteketjun merkitys. Kontaktoimalla asiakasta yksilöllisesti on mahdollista ratkaista välittömästi esiintynyt ongelma, parantaa prosessia ja saada organisaatio toimimaan asiakaslähtöisesti konkreettisella tavalla.

Customer Effort Score (CES) perustuu tutkimukseen, jossa Mathew Dixon, Karen Freeman sekä Nicholas Toman (2010) analysoivat 75 000 contact centeriin tullutta asiakaskontaktia ja niiden vaikutusta asiakasuskollisuuteen. Tutkimuksessa tunnistettiin useita yhteisiä tekijöitä, jotka heikentävät asiakaskokemusta palvelutilanteessa. Näistä tyypillisimpiä ovat asiakkaan kokema vaiva asiakkaan joutuessa siirtymään verkkoasiointikanavasta puhelinkanavaan, asiaan uudelleen palaaminen sekä puhelun siirtäminen eteenpäin (Dixon et al. 2010). CES on toisenlainen lähestymistapa asiakastyytyvyyteen mitaten asiakkaan ja yrityksen välistä kanssakäymistä. Sen avulla on helppo selvittää, mitkä osa-alueet palvelutapahtumissa vaativat kehitystä. Rajoituksena on yksittäi-



nen kohtaamispiste, prosessi tai prosessin osa eikä CES myöskään kerro, minkä vuoksi asiakas alun perin on ollut vuorovaikutuksessa yritykseen.

CES sisältää normaalisti vain yhden kysymyksen, missä tiedustellaan asiakkaan asiointikerran vaivattomuutta asteikolla 1-5, jossa numero 1 kuvaa erittäin vaivatonta asiointia ja 5 hyvin vaivalloista asiointia (Dixon et al. 2010). CES:n käyttö on perusteltua, kun halutaan selvittää prosessin osan sujuvuutta tai on tarve tutkia, missä kohtaa prosessia esiintyy ongelmia. CES:n avulla voidaan selvittää esimerkiksi ostokokemusta, tuotteen rekisteröintiä, asiakaspalveluun soittoa tai reklamaation tekoa. CES ja NPS on perusteltua käyttää yhdessä. CES kertoo, miten hyvin kohdeorganisaatio hoitaa asiakaskontaktit ja NPS puolestaan antaa kokonaiskuvan asiakastyytyväisyydestä.

NPS ja CES ovat saaneet myös paljon kritiikkiä osakseen – voiko yksi luku kertoa asiakkaiden uskollisuudesta tai tyytyväisyydestä (Wiesel et al. 2012). NPS:n avulla voidaan kerätä nopeasti palautetta asiakkaalta, mutta se ei ilman lisäkysymyksiä, asiakaskontakteja ja analysointia kerro, miten asiakasuskollisuutta, suositusastetta tai asiakastyytyväisyyttä voitaisiin parantaa. Vaikka NPS olisi kohdennettu yrityksen tiettyyn prosessin osaan, tuotteeseen tai toimintoon se ei kuitenkaan lopulta kerro, missä on kehitettävää tai missä on onnistuttu. NPS-järjestelmän omaksuneet ja siitä hyötyneet puhuvat kuitenkin NPS-järjestelmän puolesta painottaen sen kokonaisvaltaista hyödyntämistä ja jatkuvaa toteutusta pistemäisten massakyselyiden ja raportteihin jäävien tulosten sijaan. (Reichheld & Markey 2011; Korhikoski & Ylikoski 2011)

### **3.4.4 Tietovirtojen mittaamisen merkitys arvontuotossa**

Palvelutuotannon vuorovaikutuksia ilmentävät sisäiset ja ulkoiset tietovirrat. Tietointensiivisessä palvelutuotannossa kaikilla tiedonkulkuun, tallennukseen ja käsittelyyn vaikuttavilla tekijöillä on keskeinen merkitys organisaation tehokkaassa toiminnassa. Organisaation tietovirrat ovat hyvin monimuotoisia, mutta työn rajauksin käsitellään vain niitä tietovirtoja, jotka ovat keskeisessä roolissa asiakaslähtöisen kehityksen ja sitä kanalta ja jotka sitä kautta vaikuttavat arvontuottoon. (Lönnqvist et al. 2010). Sisäiset tietovirrat käsittävät organisaation sisäistä tiedonkulkua, joilla on vaikutus myös ulospäin suuntautuvaan tehokkuuteen esimerkiksi nopeampana ajantasaisena palveluna tai muuna asiakkaan kokemaan laatuun vaikuttavana tekijänä, mutta näiden varsinainen mittaaminen rajautuu työn ulkopuolelle.

Tämän työn puitteissa tärkeäksi nousee käsitellä palvelutuotannolle merkittäviä organisaation rajat ylittäviä tietovirtoja. Palveluntarjoajan näkökulmasta sisäänpäin suuntautuvat tietovirrat toimivat oppimisen ja kehittämisen kanavana ja niiden johtamiseen tulisi kiinnittää erityisesti huomiota palveluorganisaatiossa, joissa tiedolla ja tiedon ajantasaisuudella on vahva merkitys. Asiakkaalta saatava tieto on tärkeä sisäänpäin suuntautuva tietovirta, joka vaatii johtamista. Ulospäin suuntautuva tietovirta palveluntarjoajan näkökulmasta viittaa tietoon, jota organisaatio jakaa ympäristönsä kanssa, jota on esimer-

kiksi tiedottaminen, markkinointi, asiakasviestintä ja muu asiantuntemuksen jakaminen. Ulospäin suuntautuvat tietovirrat vaikuttavat suoraan organisaation suhdetapahtumien, mikä välittyy palveluiden kysyntään. (Lönqvist et al. 2010). Relevantti, oikea-aikainen tieto on asiakaskokemuksen johtamisessa olennainen elementti (Löytänä & Korkiakoski 2014).

Mittareita organisaation rajat ylittävään tietovirtojen mittaukseen ovat olleet esimerkiksi puhelinkontaktit, sähköpostien määrät, asiakaspalautteiden määrät, asiakaskäynnit, markkinointitapahtumat ja medianäkyvyys. (Lönqvist et al. 2010). Nämä ovat kuitenkin objektiivisia mittareita, joilla ei päästä käsiksi laadullisiin tekijöihin, jotka kuvaisivat todellista arvontuottoa. Palveluorganisaation toiminnassa tärkeässä roolissa ovat asiakkaalta saatavat subjektiiviset näkemykset asiakaspalautteiden, asiakkaan osallistamisen, haastatteluiden ja keskusteluiden muodossa. Tärkeää on myös selvittää toimiiko vuorovaikutus ylipäättään asiakkaalle vaivattomalla tavalla.

Tietovirtanäkökulman tuominen mittaamiseen on viestiä organisaatiolle vuorovaikutuksen merkityksestä palvelutuotannossa. Onnistuneen vuorovaikutuksen avulla syntyy arvoa tuottava palvelu, joten tietovirroilla ja niiden mittaamisella on olennainen osa toiminnan arvioinnissa, kehittämisessä ja oppimisväylänä toimimisessa.

### **3.4.5 Ennakointi ja ennustava analytiikka**

Ennakoiva analytiikka perustuu matemaattisten mallien avulla tehtyihin ennustuksiin. Yritys voi hyödyntää ennakoivaa analytiikkaa esimerkiksi mainonnan, tarjonnan, prosessien optimointiin ja asiakaspidon maksimointiin (Laukkanen 2016). Massatieto ei riitä yrityksen tavoittellessa kilpailuetua asiakkaan arvontuoton saralla vaan tarvitaan reaaliaikainen asiakkaan kokonaisnäkyminen asiakkaan tarpeisiin vastaamiseksi ja personoinnin mahdollistamiseksi. Tämä edellyttää tehokasta tiedonhallintaa, mikä vaatii yhtenäiset järjestelmät, tehokkaat analytiikan työkalut ja laadukasta dataa (Pyyhtiä et al. 2013). Yhdistämällä kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia tuloksia voidaan löytää yleistettäviä tekijöitä, joka on perusta ennustavalle mittaamiselle.

Yhdistämällä asiakastietoja muun muassa asiakkaan palvelun käytöstä, asiakkuussuhteesta, tapahtumista asiakaspolulla ja demografisista tiedoista mahdollistetaan asiakkaan 360° näkymän kaikille asiakasrajapinnassa työskenteleville. Asiakkaiden spontaanit palautteet ja esimerkiksi NPS-kyselyiden tulokset ja palaute voidaan hallita yhdessä muiden asiakastietojen kanssa. Osa työkaluista mahdollistaa kohorttianalyysit ja A/B-testauksen suorittamisen ja niissä voidaan myös manuaalisesti segmentoida asiakkaat halutun ominaisuuden mukaan tai seurata esimerkiksi miten kannattavimmat asiakkaat palvelua käyttävät. Mahdollisuuksien kirjo on laaja, mutta vaatii myös harkintaa investoinneista sekä koulutusta järjestelmien ja työkalujen käyttöön. (Pyyhtiä et al. 2013, Kissmetrics 2014, Mixpanel). Analyysien ja ennusteiden ohelle vaaditaan käyttäjäystävällinen raportointi ja automatiikkaa, jotta tieto voidaan myös hyödyntää helposti ja

nopeasti (Filenius 2015). Asiakasarvon tuottoon ja parantamiseen digitaalisissa palveluissa edellytetään systemaattista prosessia, jossa hyödynnetään johdonmukaisesti erilaisia työvälineitä ja menetelmiä. Fileniuksen (2015) mukaan kokonaisvaltainen digitaalisen asiakaskokemuksen johtaminen ja tätä kautta arvontuoton kasvattaminen sisältää neljä aluetta: reagoiva ongelmanratkaisu, aktiivinen seuranta ja hälytykset, ennakoiva analyysi sekä asiakaskokemuksen optimointi.

Hemilä et al. (2016, s.38) mukaan ennakointi tiedostetaan, mutta siitä huolimatta yrityksissä tyydytään usein nopeaan reagointiin. Heidän mukaansa jatkuva ja avoin dialogi asiakkaalle nähdään ennakoivana haavoittuvuuden hallintakeinona. Automatisoituminen nähdään myös mahdollisena haavoittuvuuskohtana emotionaaliselle arvolla ja asiakkaan omaa valintaa monikanavaisuuden mahdollisuuksissa korostetaan.

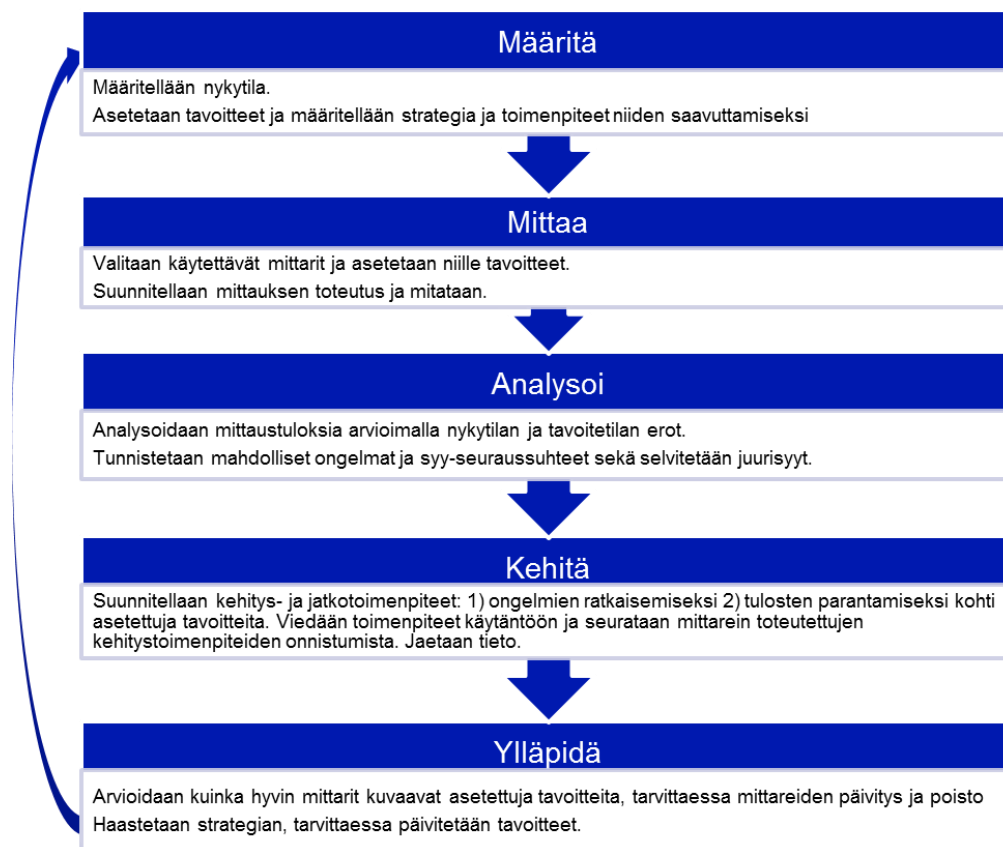
### 3.5 Mittaamisen haasteet

Asiakasarvon mittaaminen on monimuotoinen osa-alue, minkä vuoksi yrityksissä se koetaan vaihtelevasti työlääksi tai haasteelliseksi toteuttaa. Lisäksi hyödyntämättömien tulosten vuoksi mittaamisen etuja ei tunnisteta, minkä vuoksi se voidaan kokea myös turhauttavaksi ja vain pakolliseksi suorittamiseksi (Ries 2011; Jääskeläinen et al. 2013). Dataa on saatavissa valtavasti, mikä lisää haasteita olennaisen datan tunnistamisessa ja keräämisessä. Myös kyky, osaaminen ja resurssit hyödyntää mittausdataa tunnistetaan merkittäväksi haasteeksi. (Ries 2011, s.115; Löytänä & Korteso 2011; Maurya 2016, s.173). Yrityksissä tunnistettu ongelma on lisäksi se, että mittareita ei sidota kiinteästi tavoitteisiin ja strategiaan, eikä tuloksia konkretisoida systemaattisesti käytännön tekemiseksi tai jaeta organisaation sisällä. (Schmidt-Subramanian 2013; Löytänä & Kor-kiakoski 2014). Tällöin mittaustulokset jäävät irralliseksi muusta toiminnasta ja mittaamista suoritetaan pääasiassa mittaamisen tähden. Operatiivisella tasolla datan hajanaisuus ja sijainti eri järjestelmissä on koettu yhdeksi suurimmista mittaamisen haasteista. Yritykset keskittyvät mittaamaan usein pääasiassa taloudellisia tunnuslukuja, jotka eivät kerro asiakasarvosta mitään (Hemilä et al. 2016). Tyypillistä yrityksissä on mittaamisen jääminen raportoinnin tasolle tai ainoastaan pintapuoliseen mittaustulosten käsittelyyn (Lönnqvist et al. 2010; Ries 2011; Löytänä & Korteso 2011).

Lönnqvistin (2002) mukaan mittaamisen onnistumiseen yleisellä tasolla vaikuttavat yrityksen olemassa olevat mittausjärjestelmät ja mittarit, mittareiden määrittely, liiketoiminnan luonne ja operatiivinen toiminta, tiedonhallinta sekä organisaatiokulttuuri. Aineettomien menestystekijöiden haasteita Lönnqvistin (2004, s. 223-231) mukaan esiintyy niin mittariston luomisessa, käyttöönottossa kuin päivittäisessä käytössäkin. Myös hänen mukaansa aihealueen subjektiivisuuden vuoksi merkittävimmät haasteet ovat olennaisen tiedon tunnistaminen ja mitattavuus ja mittaamisen hyödyntäminen johtamisessa. Lisäksi tarvittavat ajalliset ja teknologiset resurssit sekä asiantuntijuus olivat tutkimuksen mukaan keskeisiä haasteita, joita esiintyy mittaristojen kehittämisessä.

## 4 JATKUVAN MITTAAMISEN KEHITTÄMINEN

Tässä kappaleessa esitetään viitekehys mittaamiselle noudattaen Lean Startup innovaatiokirjanpidon vaiheita, jotka on esitetty luvussa 2.5.1. Viitekehysten tarkoituksena on tarkentaa prosessin kulku sen käytäntöön viemiseksi yrityksessä. Viitekehyksessä esitetyt mittaamisen vaiheet toistuvat Lean Startup metodien lisäksi kirjallisuusselvityksessä tutkituissa mittaamiskäytännöissä palvelutuotannossa (muun muassa Lönnqvist et al. 2010; Jääskeläinen et al. 2010) sekä asiakaskokemuksen mittaamisessa (muun muassa Löytänä & Korteso 2011; Schmidt-Subramanian 2013; Löytänä & Korkiakoski 2014). Lean Startup metodiikassa ja asiakkaan arvontuoton mittaamista käsittelevässä kirjallisuudessa painotetaan mittaamisen dynaamisuutta, systemaattisuutta sekä jatkuvaa palauteketjua asiakkaalta. Mittareiden käyttöä osana palveluiden johtamista korostetaan jatkuvana prosessina (Lönnqvist et al. 2010; Jääskeläinen et al. 2013; Löytänä & Korteso 2011). Prosessissa tulee säännöllisesti arvioida käytössä olevien mittareiden kykyä vastata tavoitteisiin ja toisaalta tapahtuneiden muutoksien ja nykytilan kautta analysoida tavoitteiden päivittämisen tarpeita. Täten myös itse mittaaminen on iteratiivinen prosessi. (Jääskeläinen et al. 2010). Myös Löytänä & Korkiakoski (2016) painottavat muuttuvaa mittausmallia, jossa asiakaspalautteiden perusteella siirretään mittausresurssit sinne, missä ongelmia ilmenee. Viitekehysten avulla pyritään luomaan ratkaisu jatkuvan tavoitelähtöisen mittaamisen toteuttamiseksi, jonka avulla startupin on mahdollista seurata kehitystä ja kasvua asiakasnäkökulma huomioiden. Mittaamisen kulku on esitetty kuvassa 13.



*Kuva 13 Jatkuvan mittaamisen toteutus*

#### 4.1.1 Määritä

Tavoitteellinen mittaaminen aloitetaan määrittämällä nykytila, asettamalla tavoitteet ja suunnittelemalla toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi (Ries 2011; Jääskeläinen et al. 2013). Lisäksi arvioidaan jo käytössä olevia mittareita ja niiden suhdetta tavoitteisiin. Strategian tehtävä on määrittää liiketoiminnan tavoitteet, josta voidaan edelleen johtaa palvelulle konkreettisia tavoitteita. Tämä edellyttää, että strategia ja sen toteuttamisen keinot on viestitty organisaatiossa onnistuneesti. (Jääskeläinen et al. 2013; Löytänä & Korteso 2011; Hemilä et al. 2016). Ongelmana usein on, että tavoitteet asetetaan organisaatorajojen mukaan mittaamaan kunkin tiimin tehokkuutta, jolloin myynnillä, markkinoinnilla, tuotekehityksellä ja IT:llä on kaikilla omat tavoitteensa ja mittarinsa (Ries 2011, Maurya 2016). Esimerkiksi yrityksessä yksikkökohtaisesti luvut saattavat näyttää hyviltä, mutta poistuma on kuitenkin suuri ja asiakastyytyväisyys huono, jolloin kasvun maksimointi ei ole mahdollista. Sen sijaan, että mitataan kauppvoja tai uusien ominaisuuksien julkaisua tulisikin mitata yhteisiin tavoitteisiin pääsyä yli organisaation rajojen, jotta voidaan löytää maksimaalinen kasvu (Ries 2011; Maurya 2016).

Palvelukohtaisten tavoitteiden ja menestystekijöiden tarkentamisessa sekä mitattavien asioiden kartoittamisessa apukysymyksiä voivat olla esimerkiksi:

- Mitkä ovat keskeisiä tavoitteita palvelun menestymisen ja strategian kannalta? (esimerkiksi saatavuus, uudistuminen, tehokkuus)
- Mikä on nykytila suhteessa tavoitteisiin?
- Mitkä toimintaprosesseihin liittyvät tekijät vaikuttavat tavoitteisiin pääsyyn ja voidaan niihin vaikuttaa? (esimerkiksi prosessien toimivuus, tiedonkulku, tehokkuus)
- Mitä asiakas arvostaa palvelussa?
  - Missä palveluiden elementeissä palveluntuottaja on onnistunut?
  - Mitä hyötyjä asiakas saa palveluista?
  - Millaisia haasteita palveluissa kohdataan?
  - Miten asiakas kehittäisi palveluntuottajan palveluita? (Lönnqvist et al. 2010, s.120-121, Jääskeläinen et al. 2013 s. 29-28,
- Minkälaisia asiakaskokemuksia halutaan tuottaa?
- Kenelle, minkälaista ja miksi arvoa tuotetaan? (Löytänä & Korkiakoski 2014)

Nykytilan kartoituksen ja tavoitteiden asettelun jälkeen määritellään millä toimenpiteillä tavoitteet pyritään saavuttamaan (Ries 2011; Schmidt-Subramanian 2013). Toteuttavien toimenpiteiden avulla kytketään tavoitteet ja mittarit käytäntöön. Tähän liittyy toimenpiteisiin mahdollisesti vaadittava resursointi, vastuunjako ja tiedotus. Yrityksissä haaste usein on viedä strategia käytäntöön ja osaksi päivittäistä työtä, minkä vuoksi huolellinen mittaamisen ja toimenpiteiden suunnittelu on olennainen osa prosessia. (Jääskeläinen et al. 2013; Löytänä & Korkiakoski 2014).

#### 4.1.2 Mittaa

Mittareiden valinnassa on tärkeää löytää olennaisimmat mittarit, jotka parhaiten kuvaavat toiminnan onnistumista ja tavoitteiden saavuttamista sekä mahdollisesti aikaisemman mittaamisen ja asiakaspalautteiden perusteella havaittuja kriittisiä pisteitä. Mittaamisella on oltava selkeä päämäärä ja tarkoitus (Lönnqvist et al. 2010). Mikäli mittari ei ole johdettavissa tavoitteisiin, on se Lean periaatteiden mukaisesti turha mittari (Croll & Yoskovitz 2013). Strategian mukaisesti valitaan mitattavat asiakassegmentit (Ries 2011; Maurya 2016; Löytänä & Korkiakoski 2014). On huomattavaa, että mittaamiseen ei ole yleispätevää ratkaisua. Monet mittarit ja mittaamiseen liittyvät ratkaisut ovat spesifisiä ja riippuvat kontekstista, joten mittaamista suunniteltaessa on tunnistettava, mikä on tapauskohtaista ja mitä voidaan soveltaa yleisemmin (Jääskeläinen et al. 2013). Löytänä & Korkiakoski (2014) pitävät tärkeänä miettiä ensisijaisesti, mitä mittaustiedolla tehdään ja miten sitä hyödynnetään asiakkaan lisäarvon tuottamiseksi ja kohdistaa resurssit tämän mukaisesti. Sama periaate korostuu Lean Startup metodien mukaisessa mittaamisessa ja palvelutuotannon asiakaslähtöisessä mittaamisessa (Ries 2011, Jääskeläinen et al. 2013). Käytännön tasolla mittauksen toteutuksessa tulee suunnitella datan kerääminen, dokumentointi ja vaadittavat resurssit sekä kartoittaa minkälaista mittausdataa jo olemassa olevat järjestelmät tuottavat Mittausdatan luotettavuus, helppokäyttöisyys ja

käyttöperiaatteiden huolellinen määrittely ovat olennaisia asioita mittausprosessin onnistumiseksi ja virheiden välttämiseksi. (Jääskeläinen et al. 2013). Käyttöperiaatteiden määrittely pitää sisällään myös kuka mittautustietoja käyttää sekä miten ja kenelle niistä raportoidaan, mikä on olennaista päätöksien teon ja koko organisaation oppimisen kannalta (Jääskeläinen et al. 2013).

Mittaamisessa korostuvat kaksi päätarkoitusta: päivittäinen johtaminen ja palvelun strategisen johtamisen tukeminen (Ries 2011, Lönnqvist et al. 2010; Croll & Yoskovitz 2013). Mittareiden tulee antaa selkeä kuva nykytilasta ja seurata tavoitteiden toteutumista ja tarvittaessa mittareihin tulee liittää selittäviä mittareita ja asiakkaalta saatavaa informaatiota analyysin tueksi (Ries 2011; Jääskeläinen et al. 2010 Schmidt-Subramanian 2013, Maurya 2016). Mittareiden lisäksi systemaattinen toimintatapa spontaanin asiakastiedon keräämiseen ja hyödyntämiseen on osa jatkuvaa asiakasläh- töistä kehitystä (Blank 2006; Ries 2011; Löytänä & Korhikoski 2014). Asetettujen tavoitteiden ja kriittisten pisteiden mukaisesti mittarit asetetaan kartoittamaan asiakasarvon syntymistä asiakaskokemuksen eri tasoilla, jotka on esitetty kappaleessa 3.4.1. Kappaleessa 3.1. määritellyn arvontuoton muodostumisen perusteella mittarit huomioi- vat arvontuoton osa-alueet liittyen itse palvelun ominaisuuksiin, palvelua ympäröivään prosessiin sekä asiakkuussuhteeseen kokonaisuutena.

Mittareita valitessa on tärkeää säilyttää selkeys ja pyrkiä muodostamaan mittareista toi- miva kokonaisuus. Strategisten ja operatiivisten mittareiden välisten yhteyksien tunnis- taminen ja ymmärtäminen luo edellytykset mittautustiedon hyödyntämiselle. (Markey & Reichheld 2012; Jääskeläinen et al. 2013; Löytänä & Korhikoski 2014).

### **4.1.3 Analysoi**

Analyysin tarkoitus on selvittää syyt nykytilan ja tavoitetilan välillä sekä tunnistaa pal- velussa, prosessissa tai organisaatiossa esiintyvät ongelmat. Lisäksi sen tarkoitus on syy-seuraussuhteita ymmärtämällä pyrkiä jatkuvaan parantamiseen ja asiakasarvosta puhuttaessa ylivertaisen asiakaskokemuksen luomiseen. Analyysin avulla mittautulok- set kytketään tavoitteisiin ja viedään konkreettiseksi tekemiseksi päivittäisessä työssä sekä laajempien kehitystoimenpiteiden muodossa (Ries 2011; Jääskeläinen et al. 2013; Löytänä & Korteso 2011).

Syy-seuraussuhteiden ja etenkin juurisyiden löytäminen vaatii työtä, organisaation rajo- jen rikkomista, toiminnan kyseenalaistamista ja innovatiivista ajattelua sekä operatiivi- sella tasolla analytiikan menetelmiä ja työkaluja. Lisäksi syy-seuraussuhteiden ja juu- risyiden selvittämiseen tarvitaan usein tueksi ajurimittareita ja lisäselvitystä asiakkaalta kvalitatiivisesti (Blank 2006; Ries 2011; Jääskeläinen et al. 2013; Maurya 2016). Edellä mainitut asiat koetaan yrityksissä usein suurikiksi haasteiksi prosessin toteuttamisen aloittamiseksi. Todellinen juurisyys selvitetään hierarkkisesti edeten palvelun tasolta prosessiin ja organisaation toimintaan, ja lisäksi startupien tapauksessa myös strategiaa

tulee arvioida mittaustulosten valossa (Ries 2011; Maurya 2016). Huolellinen analyysi mahdollistaa kehitystoimenpiteiden kohdistamisen oikein. Analyysia helpottamaan on liitteessä C esitetty Jääskeläinen et al. (2013, s. 66) mukaillen analysointityökalu. Kappaleessa 2.5.8. esitetty Five Whys -analyysi on Riesin (2011) ja Mauryan (2016) mukaan oivallinen analyysityökalu startupeille. Analyysin toteutuksessa korostuu systemaattinen dokumentointi, tehokas tiedonhallinta, tiedon integroitavuus sekä tehokkaat työkalut, jotta tietoa voidaan hyödyntää reaaliajassa. (Pyyhtiä et al. 2013; Jääskeläinen et al. 2013; Filenius 2015).

Syiden selvittämisen lisäksi analyysissa voidaan miettiä onko tavoitteet asetettu oikein ja mittaavatko mittarit oikeita asioita. Erityisesti uuden palvelun kohdalla arvontuoton resonointi laajentuvassa asiakaskunnassa vaatii erityistä huomiota palveluntarjoajan ja asiakkaan käsitysten mahdollisesti erotessa arvontuotosta. (Ries 2011; Maurya 2016). Asiakaslähtöisessä toiminnassa toteutettavien muutosten tulisi aina lähteä asiakkaasta, minkä vuoksi mittaaminen ja huolellinen analyysi asiakastietoja yhdistämällä nähdään välttämättömänä toimenä sekä asiakkaan että yrityksen arvontuoton kasvattamisessa (Blank 2006; Ries 2011; Maurya 2016).

#### **4.1.4 Kehitä**

Oleellinen kysymys mittaamisessa on, miten mittaustuloksia hyödynnetään (Löytänä & Korhikoski 2014). Analyysin perusteella tunnistetaan kriittiset pisteet palvelussa, prosessissa tai organisaation toiminnassa (Ries 2011; Schmidt-Subramanian 2013; Maurya 2016). Mikäli nykyinen toiminnan taso ei riitä tavoitteiden saavuttamiseksi, suunnitellaan ja priorisoidaan toteutettavat kehitystoimenpiteet. Tulosten hyödyntämisessä voidaan nähdä kaksi näkökulmaa. Ensimmäinen on viedä mittaustulokset käytäntöön ongelmien korjaamisena ja kehitystoimenpiteinä ja toinen on jakaa ja hyödyntää hyväksi havaitut toimintamallit laajemmin organisaation käyttöön. Mittaustuloksien viemiseksi käytäntöön tulee yrityksen kehitystoimenpiteiden toteuttamisen lisäksi suunnitella yhteisiä toimintamallit yksittäisten asiakkaiden ongelmiin reagoimiseksi. Selkeän toimintamallin avulla voidaan kehittää parempia asiakaskokemuksia ja maksimoida arvontuotto (Ries 2011; Löytänä & Korteso 2011).

Mittaamisen kytkeminen osaksi toimintaa saattaa vaatia uudistuksia olemassa oleviin toimintamalleihin sekä raportointiin. Läpinäkyvyys, tehokas viestintä ja vuorovaikutus nähdään tärkeänä, jotta mittaaminen voidaan viedä onnistuneesti käytäntöön ja hyödyntää sitä jokapäiväisessä työssä läpi organisaation. Kehitystoimien tuottaessa tulosta voidaan hyväksi havaitut toimintamallit jalkauttaa laajemmin organisaation toimintaan. (Ries 2011; Jääskeläinen et al. 2013; Löytänä & Korhikoski).



### 4.1.5 Ylläpidä

Jatkuva kehitys pätee myös mittaristoon. Tavoitteita ja tuloksia on arvioitava kriittisesti ja kyseenalaistaa mitataanko oikeita asioista ja tehdäänkö oikeita asioita tavoitteisiin nähden. (Jääskeläinen et al. 2013). Mittareiden tavoitteita tulee säännöllisesti tarkentaa ja tarvittaessa lisätä tai poistaa mittareita havaittujen vaikutusten perusteella. Palvelun kypsyessä sekä ympäristön ja asiakkaiden tarpeiden muuttuessa tulee jatkuvasti arvioida vastaako mittaristo vaadittaviin tietotarpeisiin. Jos mittariston tuottamaa tietoa on kyseenalaistettava tai sen hyödyntäminen ei tuota toivottuja hyötyjä, tulee mittareita päivittää.

Yhdistetäänkö kerätyn datan tietoa ja tehdäänkö tulkintoja kasvun ja arvontuoton parantamiseksi vai tarkastellaanko myyntiraportteja viikosta toiseen ilman selkeää kytkentää yrityksen toimintaan? Mitkä mittaustiedot ovat luotettavasti auttaneet kehityskohteiden tunnistamisessa? (Hbr 2014b). Onnistuneen mittaamisen ja onnistuneen palvelun kannalta oleellisinta on tehdä mittareista hyödyllisiä.

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa esitellään ensin tutkimuksen kannalta oleelliset tiedot kohdeorganisaatiosta ja tutkimuksen lähtökohdista. Tämän jälkeen esitellään tutkimusstrategia, käytetyt tutkimusmenetelmät sekä tutkimuksen kulku.

### 5.1 Kohdeyritys

Tutkimuksen kohteena on suomalainen tietoliikenne-, ICT- ja online-palveluyritys, jonka asiakkaisiin kuuluvat kuluttajat, yritykset sekä julkishallinnon organisaatiot. Suurin osa liikevaihdosta muodostuu telekommunikaatiopalveluista kuluttajille ja yrityksille. Nopeammin kasvavien, uusien digitaalisten palveluiden osuus on noin 15 prosenttia liikevaihdosta. Uusia palveluita ja digitalisointiratkaisuja tarjotaan myös kasvaville, kansainvälisille markkinoille. Strategian toteutuksen avainalueisiin kuuluu arvon kasvatusta datan avulla, menestyksen luominen digitaalisilla palveluilla sekä toiminnan parantaminen asiakasymmärryksellä, laadulla ja kustannustehokkuudella. Yrityksen perusarvot kaikessa sen liiketoiminnassa ovat asiakaslähtöisyys, vastuullisuus, uusiutuminen, tuloksellisuus ja yhteistyö.

Asiakasvaihtuvuutta ja asiakastyytyväisyyttä on lähdetty parantamaan asiakaslähtöisen palveluprosessin avulla lähtemällä asiakkaasta, ei tuotteesta päin. Luottamusta asiakkaaseen halutaan rakentaa jatkuvalla kehityksellä ja kommunikoinnilla asiakkaan kanssa. Proaktiivista toimintaa pyritään lisäämään asiakkailta kerättävän tiedon avulla ja huomioimalla asiakkaan ääni entistä paremmin. Samalla toimitusten automaatioastetta pyritään parantamaan varmistamalla toiminta nopealla palauteketjulla. Parannustoimenpiteistä on saatu hyviä tuloksia ja toimivia toimintamalleja laajennetaan jatkuvasti kattamaan yhä suurempi osa kohdeyrityksen tuotteita ja palveluita.

Kohdeyrityksen liiketoiminta jakautuu henkilöasiakas- ja yritysasiakassegmenttiin. Ohjausmalli koostuu yksiköistä, tulosyksiköistä ja tukiyksiköistä. Yritysasiakassegmentin strategiana on parantaa asiakkaiden tuottavuutta liiketoimintaprosessien digitalisoinnilla ja kokonaisvaltaisilla ICT-palveluilla. Asiakkaalle pyritään takaamaan kehittyvä arki tarjoamalla laadukkaita, kustannustehokkaita ja helppokäyttöisiä palveluita sekä antamaan asiakkaille digitaalista etumatkaa digitalisaatoratkaisujen avulla. Diplomityö toteutettiin yritysasiakassegmentin yhdessä tulosyksikössä. Kohteena työssä ovat digitaaliset palvelut, joiden päämääränä on luoda asiakkailleen arvoa liiketoiminnan prosessien digitalisoinnin avulla. Digitaalisten palveluiden saralla kolmanneksi strategian keskittymisen osa-alueeksi nousee tuotejohtajuus laadun, kustannustehokkuuden ja asiakasymmärryksen rinnalle. Taatakseen asiakkaidensa kilpailukykyyn ja digitaalisen etu-

matkan on palveluntarjoajan erotuttava edukseen kilpailijoiden tuotteisiin verrattuna. Kohteena olevat palvelut eroavat toisistaan käyttötarkoituksiltaan ja usein myös kohdeasiakassegmenteiltään. Suuri osa palveluista on kuukausimaksullisia sopimustyyppien ja -aikojen vaihdellessa. Tarjooma sisältää muun muassa SaaS-palveluita, jotka ovat käytettävissä selaimen tai mobiilisovelluksen kautta sekä tietokoneelle asennettavia palveluita; osa palveluista sisältää myös mukana toimitettavan fyysisen tuotteen. Tarjoomaan kuuluu myös asiakaspalvelutyypistä palvelua, joiden tehtävä on tukea asiakasyrityksen liiketoimintaa digitaalisuuden kentällä.

Yritysassiakkaat yksikön palvelukehityksessä on 2014 vuoden alusta alkaen hyödynnetty Lean Startup metodeja organisaation toimintaan soveltaen. Pää tavoitteina on jo alkuvaiheessa varmistua palvelun kaupallisesta kysynnästä, edistää ja nopeuttaa uusien palveluiden kaupallistamista sekä parantaa asiakaslähtöisyyttä, laatua sekä varmistaa sopivuus tarjoomaan.

Kohdeorganisaatio käyttää Mauryan (2012) määritelmän mukaista Lean Canvasia liiketoimintamallin visioimisessa ja hypoteesien testauksessa ja validoinnissa. Lean Canvasin elementit validoidaan asiakastestein Lean Startup metodien mukaisesti. Yritysassiakkaat yksikössä toimii organisaatorajat ylittävä lean-tiimi, jonka toiminta perustuu Lean Startup metodiikan ja kasvuhakkeroinnin periaatteisiin. Toiminta keskittyy etenkin metodien mukaiseen hypoteesien ja ratkaisujen testaukseen ja validointiin uusille ideoille ja jo olemassa oleville palveluille. Tavoitteena on seuraavaksi laajentaa ja yhtenäistää metodien mukaisten toimintamallien hyödyntämistä organisaatiossa ja sen prosesseissa sekä lisätä yhteistyötä organisaatioiden välillä.

## 5.2 Tutkimusstrategia

Tutkimusstrategia tulee valita tutkimuksen tavoitteen sekä tutkimuskysymysten perusteella (Yin 2003). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ja tutkimaan kohdetta ja sen ominaisuuksia mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivinen tutkimus sopii lähestymistavaksi kvantitatiivista tutkimusta paremmin, kun tarkoituksena on yhdessä kohteen tutkimisen avulla saadun aineiston ja aikaisemmista tutkimuksista tai teoriasta kerätyn tiedon avulla johtaa uusi malli, teoria tai parannusehdotus. (Stake 1995). Kvantitatiiviselle tutkimukselle puolestaan tyypillistä on hypoteesin esittäminen aikaisempien teorioiden pohjalta, kokeiden tai havaintoaineiston soveltuvuus määrälliseen mittaamiseen sekä erilaiset laskennalliset ja tilastolliset analyysimenetelmät esitetyn hypoteesin arvioimiseksi (Hirsjärvi et al. 2009).

Tämä työ on toteutettu kvalitatiivisena tapaustutkimuksena tarkoituksena perehtyä kohdeorganisaation palvelukehitysprosessiin ja palveluiden mittaamisen kehittämiseen. Tapaustutkimus on strategiana sopiva, kun halutaan tutkia esimerkiksi rajattua ryhmää, tapahtumaa, prosessia tai yhteisöä. Tyypillisesti voidaan esittää kysymyksiä ”miten”, ”mitä” ja ”miksi”. Tässä tutkimuksessa selvitetään miten tutkittava metodiikka toteutuu

kohdeorganisaatiossa ja miten sitä voidaan hyödyntää kohdeorganisaation palveluiden mittaamisessa erityisesti arvontuoton näkökulmasta. Tapaustutkimusta on käytetty paljon erilaisten kehittämishankkeiden tutkimuksessa ja se soveltuu hyvin organisaatioiden prosessien tutkimiseen (Yin 2003). Tapaustutkimuksen tarkoitus ei ole pyrkiä yleistettävään tuloksiin vaan ainoastaan valitun kohteen syvälliseen ymmärtämiseen kontekstissaan. Arvioinnissa voidaan kuitenkin pohtia tulosten hyödyntämistä laajemmassa mittakaavassa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

### 5.3 Tutkimusmenetelmät

Aineistonkeruu ja analysointi eivät ole kvalitatiivisessa tapaustutkimuksessa rajattu menetelmiin vaan tutkijan tulee valita tutkimuksen tarkoituksen perusteella sopivat menetelmät tutkimuksen tavoitteen saavuttamiseksi. (Hirsjärvi et al. 2009). Yinin (2003) mukaan perehtyneisyys tutkimusalan teoriaan on olennainen osa tutkimuksen suorituksessa ja tutkimustuloksien hyödynnettävyydessä.

Työssä perehdytään Lean Startup metodiikan teoriaan sekä asiakasarvon mittaamisen hyväksi havaittuihin käytäntöihin ja haasteisiin alan kirjallisuuden, tieteellisten artikkeleiden ja julkaisujen perusteella. Sekä Lean Startup metodiikasta ja sen mittaustavoista että arvontuoton mittaamisesta on paljon kirjallisuutta. Työssä on pyritty hyödyntämään mahdollisimman uutta aineistoa alalla tapahtuvan jatkuvan muutoksen vuoksi. Tutkimuksen kohteena olevat digitaaliset palvelut ovat jatkuvassa kehityksen ja muutoksen paineessa (Löytänä & Korkiakoski 2014). Digitaalinen murroksen vuoksi myös mittaamista tulee muuttaa, joten tutkimuksessa on pyritty löytämään uusia lähteitä, joiden avulla voidaan tunnistaa ja arvioida muuttuneita mittaamisen käytäntöjä. Palveluiden arvontuoton mittaamisessa onkin näkökulma eroja uusimman ja vanhemman teorian välillä, joita on molempia tutkittu laajemman näkökulman ja muutoksen tarpeen ymmärtämisen vuoksi. Lean Startup metodiikan osalta lähteenä on käytetty tunnetuimpia teoksia aiheesta kuten Riesin (2011) *The Lean Startup*, mikä on ensi julkaisu metodiikasta. Kohdeorganisaatiossa on erityisesti hyödynnetty Ash Mauryan oppeja, jonka teoksia on käytetty myös tässä tutkimuksessa. Juuri jatkuvan muutoksen vuoksi on Lean Startup yhteisöissä ja myös uusimpien asiakaskokemus ja arvontuotto trendien alueilla yleistä julkaista blogi-artikkeleita uusien ideoiden ja kokemusten jakamiseen, joita on hyödynnetty uusimman tiedon ja viimeisimpien tutkimustulosten löytämiseksi aiheista. Luotettavuuden varmistamiseksi tarkasteltaviksi blogeiksi on valittu ainoastaan merkittäviä kirjoja julkaisseet ja aloillaan menestyneet asiantuntijat kuten Ries, Maurya, Blank, Korkiakoski sekä Löytänä. Tutkitussa kirjallisuudessa on lisäksi viittauksia näihin blogeihin. Palveluiden mittaamisen ja arvontuoton osalta lähdetekosina on käytetty muun muassa Janne Löytänen, Katri Kortesuon, Christian Grönroosin sekä Antti Lönnqvistin teoksia sekä tutustuttu *Palvelun innovatiiviset mittarit* -hankkeen (2010-2013) ja *VALIT*-hankkeen (2015-2017) julkaisuihin.

Tapaustutkimukselle ominaisella tavalla tässä tutkimuksessa on käytetty useampia kvalitatiivisia tapoja tiedonhankintaan ja analysointiin. (Yin 2003). Tutkimuksessa toteutettiin osallistuvaa havainnointia, vapaamuotoista keskustelua, teemahaastatteluja sekä asiakirjojen tutkimista tutkijan työskennellessä kohdeyrityksessä tutkimuksen aikana. Käytetyt menetelmät täydentävät toisiaan ja auttavat saamaan mahdollisimman todellisen kuvan tutkittavasta aiheesta, joka edesauttaa tiedon luotettavaa arviointia (Stake 1995 s. 68-70; Yin 2003). Tutkimuksen kohteet laadullisessa tutkimuksessa valitaan tarkoituksenmukaisesti tutkimusongelmaa silmällä pitäen. Harkinnanvarainen otanta ja suhteellisen pieni aineistokokoo on tyypillistä tapaustutkimukselle, ja korostus on aineiston laadussa ja analyysin perusteellisuudessa (Hirsjärvi et al. 2009). Tutkimuksen onnistumiseksi on tärkeää tietojen saaminen henkilöiltä, jotka ovat suoraan kosketuksissa tutkittavaan ilmiöön. Kohdeorganisaatiossa aineistoa kerättiin tavoitteiden, palveluiden ja erityisosaamisen perusteella. Lisäksi organisaation ulkopuolelta haastateltiin yhtä henkilöä perustuen osaamiseen arvontuoton mittaamisesta.

Aktiivisessa osallistuvassa havainnoinnissa tutkija on mukana esimerkiksi kehittämistyössä tai projektissa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, s. 62). Tiedonkeruumenetelmänä haastattelu mielletään tutkimushaastatteluksi, sillä sen tavoitteena on saada luotettavaa ja asiantuntevaa tietoa haastateltavalta. Teemahaastattelu on yksi tutkimushaastattelun tyypeistä, jossa haastattelun aihepiiri on ennakoon valittu, mutta haastattelukysymyksiä tai yksityiskohtia ei ole ennalta määritetty. Tämä mahdollistaa aiheen sivuhaaroille asettuvat vastaukset, jota laajentavat kokonaisuuden ymmärtämistä. Käytetyt aineistonkeruutavat ovat melko strukturoimattomia, ja niissä tutkittava henkilö voi toimia vapaasti. Vapaamuotoisen tutkimustilanteen johdosta tutkija pystyy muodostamaan mahdollisimman todellisen kuvan tutkittavasta ilmiöstä ja tutkittavien siihen liittyvistä näkemyksistä. (Hirsjärvi et al. 2009, s. 188-190, 207-210).

Empiirisessä osuudessa selvitettiin Lean Startup metodiikan toteutumista kasvupalvelun kehitysprosessissa, mittaamisen nykytilaa kasvupalveluissa sekä asiakastytyvyyden mittaamista kohdeyrityksen muissa palveluissa. Lähteinä toimivat avoimet keskustelut, havainnointi, teemahaastattelut, osallistuminen kasvupalveluita koskeviin palavereihin, viikkopalaverit sekä lisäksi prosesseja, palveluita ja toimintaa koskevat dokumentit. Teemahaastattelujen, keskustelujen ja havainnoinnin tavoite on saada kokempohjaista tietoa palveluiden mittaamisesta ja siihen liittyvistä haasteista organisaation sisällä ja erityisesti palvelukohtaisesti tuotepäälliköiden näkökulmasta tutkimuksen tavoitteen mukaisesti. Mittauksen nykytilaa suhteessa tavoitteisiin selvitettiin teemahaastatteluin business managereilta eri palveluita koskien. Osallistuvan havainnoinnin avulla selvitettiin organisaation eri osapuolien näkemyksiä Lean Startup metodiikan omaksumisesta ja haasteista mittauksen näkökulma silmällä pitäen. Asiakasarvoa koskien toteutettiin teemahaastattelu asiakastytyvyyden mittauksesta muissa organisaation tuotteissa ja palveluissa viestinnän tutkimuspäällikön kanssa. Datan keruuseen ja sen antamiin rajoi-  
tuksiin ja mahdollisuuksiin mittauksessa käytiin keskustelu palveluhallinnan henkilön

kanssa. Prosessien dokumentaation ja muiden asiakirjojen avulla rikastettiin ja täsmennettiin aineistoa.

## 5.4 Tutkimuksen analyysi

Tapaustutkimus on usein iteratiivinen ja monimuotoinen prosessi, jossa tutkija mm. palaa takaisin, tarkentaa asioita, vertailee aineistoja keskenään sekä kehittää vuoropuhelua teorian ja empirian välillä. (Eriksson & Koistinen 2005). Tapaustutkimukselle ominaista on laadullinen analyysi ja päätelmien teko (Hirsjärvi et al. 2009 s. 219). Aluksi kerätty aineisto litteroitiin haastatteluista ja tutkijan tekemistä muistiinpanoista ja ryhmiteltiin teemoittain analysointia varten tekstinkäsittelyohjelmassa. Aineisto teemoiteltiin ensin aineiston keruutavan mukaan, jonka jälkeen aineistoa lähestyttiin etnografisesti analysoiden. Tutkimusongelma ohjaa teemoittelua, jolloin aineistosta voidaan löytää teemoja ilmentävät asiat tutkimuskohteessa. (Eskola & Vastamäki 2010, s. 26-29). Viimeiseksi tutkimuskysymysten ohjaamana kategoriat yhdistettiin suuremmiksi kokonaisuuksiksi. Jäsentelyn ja analyysin helpottamiseksi teemoittelu aloitettiin koodaamalla aineistoa värien avulla eritellen asiakokonaisuuksia ja samankaltaisuuksia (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tämä helpottaa yhtäläisyyksien ja erojen löytämistä kokonaisuuksien välille. Lisäksi analyysia tuetaan lainauksilla käydyistä keskusteluista (Hirsjärvi et al. 2009).

Tutkimuksessa kerätty teoreettinen tutkimustieto yhdessä empiirisen osuuden kanssa täydentävät toisiaan ja auttavat tutkimuksellisen tiedon arvioinnissa, analysoinnissa ja tutkimuskysymyksiin vastaamisessa. Aineiston analyysi, keruu ja teoria limittyvät laadullisessa tutkimuksessa usein toisiinsa ja johtopäätökset muodostetaan tällöin abduktiivisen päättelyn avulla (Pitkäranta 2010 s. 126; Tuomi & Sarajärvi 2002, s. 99 ). Työssä tutkittuja teorioita Lean Startup metodiikasta sekä palveluiden arvontuotosta pyritään yhdistämään ja konstruoimaan siten, että sitä voidaan soveltaa empiirisen tutkimuksen löydöksiin ja näin pyrkiä vastaamaan tutkimukselle asetettuihin tavoitteisiin.

## 5.5 Tutkimuksen toteutus

Tutkimusprosessi alkoi aiheen ja tutkimusongelman määrittelyllä sekä tutkimuskysymysten muodostamisella. Hyvät tutkimuskysymykset ohjaavat aineiston keruuta, analyysin tekemistä, tulosten ja johtopäätöksien muodostamista sekä tutkimusraportin kirjoittamista. Siksi tutkimuskysymysten huolellinen määrittely on olennaista, vaikka tapaustutkimuksen iteratiivisen luonteen vuoksi tutkimuskysymykset voivat muokkautua ja täsmentyä tutkimusprosessin aikana. (Eriksson & Koistinen 2005).

Kohdeorganisaation tarve kehittää mittaamista uusille palveluille tarkentui kasvun seurannan ohella käsittämään erityisesti asiakkaan arvontuoton parempaa huomioimista. Palvelunkehitysprosessin hyödyntäessä Lean Startup metodeja lanseeraukseen saakka on lähtökohtana hyödyntää niitä myös lanseerauksen jälkeisen mittaamisen kehittämi-

seen. Kohdeorganisaation näkökulmasta tavoite on luoda yhtenäinen struktuuri, jolla halutaan helpottaa tuotepäälliköiden dataan perustuvaa päätöksen tekoa sekä kommunikointia palvelun tilasta kohdeorganisaation ohjausryhmässä. Mittareiden tulee täten tukea uuden palvelun kasvun seurantaa, johtamista ja raportointia.

Tutkimusongelman määrittelyn jälkeen tutkimuksen aihealueista muodostettiin kokonaiskuva teorian pohjalta. Tämän jälkeen tapaustutkimukselle ominaisella tavalla tutkimusprosessi eteni iteratiivisesti päällekkäisinä vaiheina teorian, empirian ja analysoinnin välillä (Eskola & Suoranta 2000, s. 82). Teorian avulla tutkittiin edellytyksiä aihealueen kontekstin mukaisen mittaamisen luomiselle kohdeorganisaatiossa ja selvitettiin mittaamisen hyviä käytäntöjä ja sudenkuoppia. Lean Startup metodologia sitoo arvontuoton mittaamisen osaksi metodien toteuttamista ja teoriasta löydettyjen yhtäläisten mittaamiskäytäntöjen avulla johdettiin viitekehys mittaamiselle, joka on esitetty luvussa neljä.

Kohdeorganisaatiossa empiirisin menetelmin tutkittiin kasvupalveluiden mittaamisen nykytilaa, onnistumisia, kehityskohteita sekä koettuja tarpeita tavoitteisiin nähden. Mittaamista koskien tulosityksikön ulkopuolelta selvitettiin mittaamisen hyviä käytäntöjä aiheeseen perehtyneiltä tutkijoilta Kohdeyrityksen sisällä ja TTY:llä, joiden perusteella nähtiin kokemusten olevan linjassa aikaisempien tutkimusten ja teorian kanssa. TTY:llä käydyn keskustelun ja materiaalien hyödyntämistä rajoittavat tietojen salaisuus tutkimuksista, joten se antoi lähinnä tutkijalle itselleen viitteitä lähdemateriaalien etsimiseen ja näkökulmaa mittaamisen suorittamiseen B2B-ympäristössä. Palvelukehitysprosessia tarkasteltiin peilaten sitä Lean Startup metodologian mukaiseen kehitysprosessiin. Lean Startup metodien mukaisten toimintamallien toteutumista käytännössä tutkittiin rajauksien mukaisesti kasvupalveluiden lanseerausvaiheessa pyrkien tunnistamaan mitkä ovat kriittiset osa-alueet mittaamisen toteutumisen kannalta. Aineistoa eriteltiin ja analysoitiin peilaten niitä tutkittuun teoriaan. Analyysissa arvioitiin Lean Startup metodiikan toteutumisen haasteita ja sen suhdetta arvontuoton optimointiin ja mittaamiseen. Keinoja asiakkaan arvontuoton selvittämiseksi eriteltiin, jotta arvontuottoa voidaan kohdeorganisaatiossa johtaa oikeanlaisen mittaamisen avulla. Tutkimuksessa pyritään soveltamaan Lean Startup metodiikan ja kontekstin mukaisten palveluiden arvontuoton mittaamisen käytäntöjä niin, että ne vastaavat kohdeorganisaatiossa havaittuja tarpeita. Teorian löydösten perusteella mittaamisen onnistuminen vaatii systemaattiset toimintamallit sekä mittareiden sitomisen tavoitteisiin. Tutkimuksessa sovellettiin luvun neljä viitekehystä kasvupalveluiden mittaamiseen tulosityksikön tarpeiden ja tavoitteiden perusteella sekä muodostetaan toimenpide-ehdotukset mittaamisen toteuttamiseksi. Löydösten perusteella johdetaan kontekstiin sopivia mittareita kohdeorganisaation kasvupalveluille ja arvioidaan niiden käyttöä suhteessa tavoitteisiin.

## 6 LEAN STARTUP METODIEN JA ARVONTUOTON OPTIMOINTI KOHDEYRITYKSESSÄ

Tässä kappaleessa esitetään empiirisen osuuden löydökset. Lähestymistapa on tutkimuskysymysten mukainen siten, että alaluvut käsittelevät tässä tutkimuksessa kehitetyitä teemoja. Ensimmäiseksi käsitellään Lean Startup metodien ja mittaamisen toteutumista tutkimuksen kohteena olevien palveluiden kehitysprosessissa tutkimuksen rajoitusten mukaisesti. Tämän jälkeen tarkastellaan arvontuoton optimoinnin haasteita ja mahdollisuuksia tutkimuksen kohteessa pohjustaen tutkimusongelman ratkaisua. Käsitteilyn avulla pyritään selvittämään vastaukset ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: *1. Miten Lean Startup metodit näkyvät kasvupalvelun kehitysprosessissa? ja 1.a) Miten mittaaminen näkyy prosessissa?*

### 6.1 Lean Startup metodiikka ja mittaaminen organisaatiossa

Lean Startup metodien keskeinen tavoite on arvontuoton maksimointi asiakaslähtöiseen toimintaan perustuen sekä organisaation oppiminen kannattavan liiketoiminnan luomisesta. Systemaattisen prosessin toteutumisella on merkittävä rooli organisaation oppimisen mahdollistamisessa. (Ries 2011). Tutkimuksessa selvitetään Lean Startup metodien toteutumista palvelunkehitysprosessissa ja sen heijastumista tutkimusongelmaan: *miten mittaamisen avulla voidaan seurata kasvupalveluiden kehitystä sekä tukea niiden johtamista arvontuoton näkökulmasta?* Aluksi käydään läpi yleisellä tasolla palvelukehitysprosessin eteneminen kohdeorganisaatiossa, jonka jälkeen esitellään löydökset Lean Startup metodien hyödyntämisestä tutkimusongelman näkökulmasta. Rajoitusten mukaisesti työssä ei perehdytty aikaisemman tuotekehitysvaiheen prosessein yksityiskohtaisempaan tarkasteluun tai lean-tiimin päivittäisen toiminnan toteutukseen ja rajoituksiin.

Palvelukehitysprosessi lähtee liikkeelle liiketoimintaideasta tai uudesta palveluideasta. Liiketoimintamallin validoinnissa kohdeorganisaatiossa käytetään Ash Mauryan (2011) Lean Canvas -viitekehystä. Ensimmäisessä vaiheessa asiakkaan ongelma tai tarve ja palveluntarjoajan ratkaisu validoidaan iteratiivisesti Lean Startup metodeja hyödyntäen. Seuraavassa vaiheessa validoidaan asiakashyöty, hinnoittelu sekä ratkaisun myynti yrityksen normaaleissa myyntikanavissa. Myös sopivuus yrityksen tarjoomaan validoidaan tässä vaiheessa. Eteneminen seuraavaan vaiheeseen vaatii aineiston Lean Canvasin elementtien validoinnista sekä dokumentit Business Case -laskelmasta ja projektisuunnitelmasta. Tämän jälkeen tehdään lopullinen tuotekehitys mukaan lukien konseptointi ja tuotteistaminen sekä varmistetaan myynti-, tilaus-, toimitus-, ylläpito- ja laskutusprosessit. Lanseerausvaiheessa suunnitellaan ja käynnistetään toiminta tiiviisti kytkettynä tak-

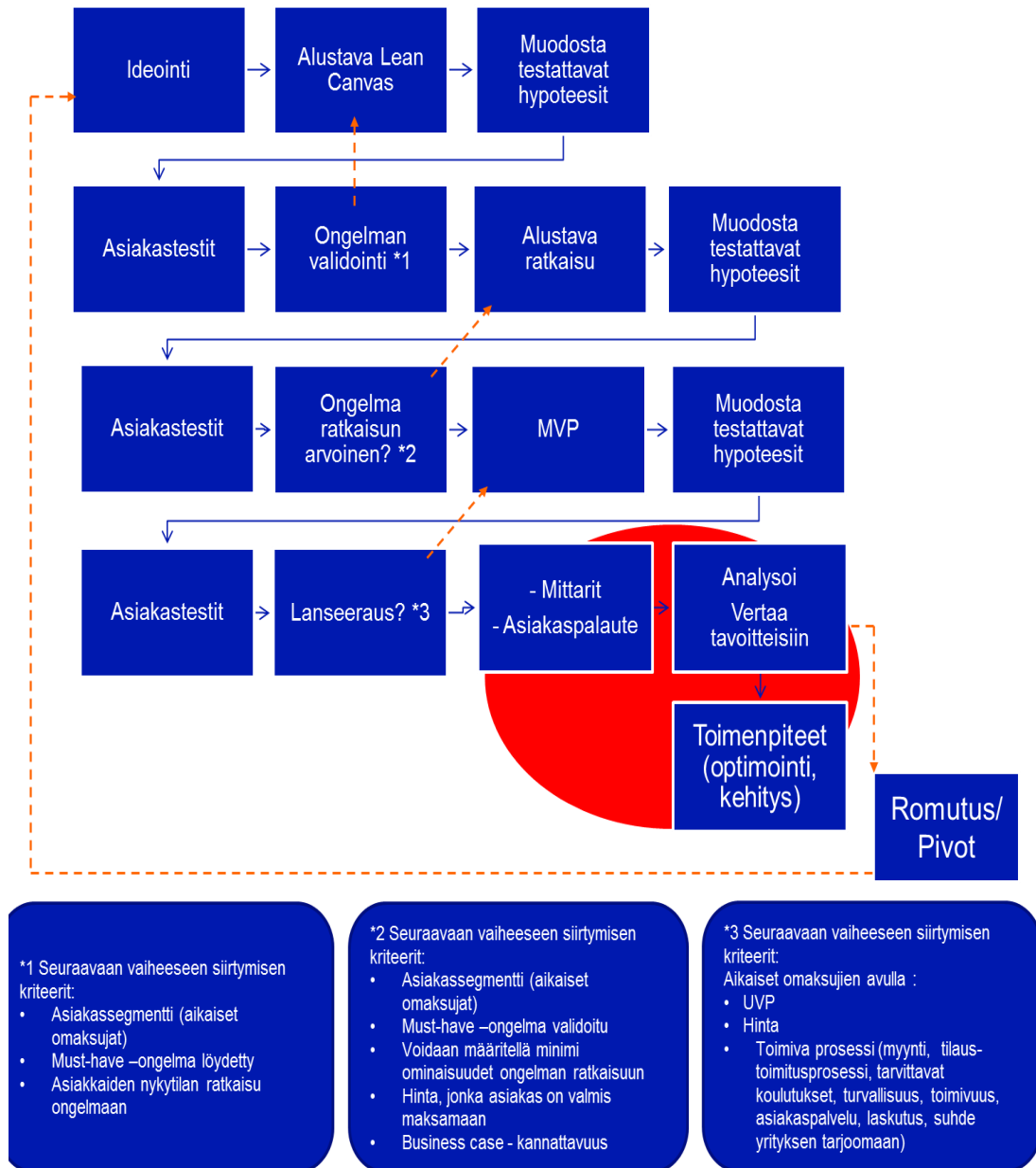


tiseen toimintaan, jossa mukana on osallistujia eri tukitoiminnoista. Lanseerauksen jälkeen halutaan taata sujuva osto ja käyttöönnotto asiakkaalle sekä varmistua myynnistä ja laadusta valituin mittarein. Mikäli tavoitteita ei saavuteta, on arvioitava palvelun mahdollisuudet päivittämiseen, korvaamiseen tai lopetukseen. Erityisesti lanseerauksen jälkeinen vaihe vaatii kohdeorganisaatiossa systemaattisen yhtenäisen toimintamallin kehitystä ja sen viemistä käytäntöön.

Tulosityksikkö vastaa projektista, resursoinnista ja omistajuudesta, mutta saa tukea eri osa-alueiden toteuttamiseen määrättyiltä henkilöiltä ja ryhmiltä, jotka toimivat yli organisaatorajojen. Näin halutaan varmistaa viestintä ja kommunikointi tulosityksiköiden välillä sekä välttää päällekkäistä tekemistä. Tärkeänä osa-alueena on tukea tulosityksikön tuotepäälliköitä esimerkiksi projektin aikaisissa prosesseissa, projektityökalujen käytössä, vaadittavien materiaalien tuottamisessa sekä asiakastesteissä. Projektin etenemispäätöksistä puolestaan vastataan johtoryhmissä.

Palvelukehityksessä validoinnissa voidaan apuna käyttää organisaation sisällä toimivaa itsenäistä lean-tiimiä, joka pystyy tekemään nopeita muutoksia esimerkiksi itse palveluun, sen ominaisuuksiin, hinnoitteluun, myyntiin tai markkinointiin liittyen. Etuja ovat organisaatorajat ylittävä toiminta ja tietotaito, kyky toimia itsenäisesti ja nopeasti sekä tietotaito Lean Startup metodien käytöstä. Toimintamallin avulla suuressa toimintojen mukaan jakautuneessa organisaatiossa mahdollistuu Lean Startup metodologian mukainen ketteryys ja nopeus. Lean-tiimiä ei ole välttämätöntä hyödyntää, mutta kaupallinen testaus ja validointi on kaikille palveluille kuitenkin suoritettava.

On huomattava, että Lean Startup metodologia yhdistää ideologioita asiakaskehityksestä, ketterästä toiminnasta ja leanista tarkoituksena tukea uuden liiketoiminnan kehitystä. Metodologia on sovellettavissa yritysten erilaisiin tarpeisiin, eikä Riesin (2011, s. 270) mukaan tarkoitukseen ole ollut kehittää askel askeleelta seurattavaa prosessimallia. Mauryan (2011) esittämiin vaiheisiin verraten palvelukehitysprosessin kulku kohdeorganisaatiossa tutkimuksessa tehtyjen löydösten perusteella noudattaa metodiikan ideologiaa lanseeraukseen saakka. Metodien hyödyntämisen laajentaminen sekä päivittäinen käyttö sujuvan yhtenäisen toimintamallin toteuttamiseksi vaatii kuitenkin organisaatiossa vielä kehitystä. Kuvassa 14 on esitetty päävaiheet Lean Startup metodien mukaisesta prosessin kulusta. Kuvassa on korostettu punaisella palvelukehityksen vaihe, jossa metodien mukaista mittaamista ei ole tutkimuksen kohteena olevassa tulosityksikössä omaksuttu käytännön tekemiseksi. Tämä tutkimus keskittyy mittaamisen kehittämiseen kyseiseen vaiheeseen.



**Kuva 14 Lean Startup vaiheet (mukailtu Maurya 2011)**

Tutkimuksessa löydettyjä kipupisteitä metodien laajemmalle hyödyntämiselle ja käytölle eritellään tutkimusongelman näkökulmasta: mikä on vaikutus uusien markkinoille vietyjen palveluiden seurantaan ja arvontuoton mittaamiseen. Taulukossa 2 on esitetty havaintoja kohdeorganisaation tarpeista ja haasteista, jotka vaikuttavat Lean Startup metodien ja systemaattisen mittaamisen toteuttamiseen. Kahdessa ensimmäisessä sarakkeessa on esitetty havaintoja sekä esiin nousseita toiveita ja tarpeita käytyjen keskustelujen ja haastattelujen perusteella. Ensimmäisessä sarakkeessa on ensin esitetty Lean Startup metodiikkaa koskevat löydökset ja toisessa sarakkeessa vastaavasti löydökset erityisesti mittaamista koskien. Kolmannessa sarakkeessa on esitetty tutkimuksessa tunnistetut olennaisimmat kehitysalueet tutkimusongelman kannalta. Asiakkaan arvontuoton mittaamista käsitellään tarkemmin luvussa 6.2.

**Taulukko 2 Lean Startup ja mittaaminen kohdeorganisaatiossa**

Löydökset kohdeorganisaatiossa, Lean Startup	Löydökset kohdeorganisaatiossa, Mittaaminen	Tunnistetut kehitysalueet
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Johdon vahva motivaatio Lean Startup metodologian omaksumiseen</li> <li>• Lean Startup metodit ovat parantaneet asiakaslähtöistä toimintaa</li> <li>• Lean Startup metodologian osaaminen vaihtelee</li> <li>• Lean Canvasin käyttö ja eri näkemykset toteutuksesta</li> <li>• Tuotelähtöisyys vastaan asiakaslähtöisyys</li> <li>• Asiat on totuttu tekemään tietyllä tavalla, joka hidastaa muutosta</li> <li>• Alkuvaiheessa koetaan turhauttavaksi tarkkojen laskelmien teko ideasta, joka on vielä kehityksen asteella</li> <li>• Koettu tarve prosessin selkeyttämiselle / informaation lisäämiselle ja saatavuudelle</li> <li>• Näkemyserot uusia palveluita myyvien myyntiorganisaatioiden sitouttamisesta Lean Startup -ideologiaan</li> <li>• Koettu tarve uusien palveluiden myynnin pidempään seurantaan</li> <li>• Koettu tarve palvelun business managerin ja myynnin syvemmälle yhteistyölle</li> <li>• Yhtenäisten toimintamallien puute</li> <li>• Osa prosesseista ja niiden vaiheista sekä tukitoiminoista koetaan jäykiksi Lean Startup -ideologiaan</li> <li>• Asiakastestien syvempi analyysi, dokumentointi ja viestintä</li> <li>• Koettu tarve tulosten läpinäkyvyyden parantamiselle</li> <li>• Tiedon hajanaisuus, eri järjestelmät ja työkalut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nykyisissä mittareissa tavoitteiden (liikevaihto) asettaminen koettu haasteelliseksi ja turhauttavaksi uusilla palveluilla</li> <li>• Koetaan perinteiset mittarit sopimattomiksi uusille palveluille</li> <li>• Dataan perustuva päätöksen teko vaatii kehitystä</li> <li>• Muutoksien ja syy-seuraussuhteiden tunnistaminen ei onnistu nykymittarein</li> <li>• Lanseerauksen jälkeen ei yhtenäistä systemaattista toimintamallia mittaamiseen</li> <li>• Uudella palvelulla ei jatkuvaa systemaattista palauteketjua asiakkaalta</li> <li>• Haaste tunnistaa oleellinen data palveluittain</li> <li>• Mittarit ja mittaamiskäytännöt osittain palvelukohtaisia</li> <li>• Dokumentoinnin käytännöt vaihtelevat</li> <li>• Tiedon hajanaisuus, useat järjestelmät ja työkalut koettiin vaihtelevasti haasteena</li> <li>• Saatavissa oleva data ja sen laatu vaihtelee palvelusta/kanavasta riippuen</li> <li>• Mittaaminen vaatii paljon manuaalista työtä</li> <li>• Yhtenäisten mittaamiskäytäntöjen ja selkeän ohjeistuksen puute palveluiden välillä ja myös laajemmin organisaatiossa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lean Startup metodiikan ideologia</li> <li>• Lean Startup metodien päivittäinen käyttö <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisaatorakenne</li> <li>- Organisaatiokulttuuri</li> <li>- Osaaminen</li> </ul> </li> </ul> <p style="text-align: center;">↕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiedonkulku, viestintä, yhteistyö</li> <li>• Yhtenäisten toimintamallit ja käytännöt</li> <li>• Järjestelmät, työkalut, tiedonhallinta</li> </ul> <p style="text-align: center;">→</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Systemaattisen mittaamisen toimintamallin puute</li> </ul>

### 6.1.1 Lean Startup metodiikan haasteet

Johdolla on voimakas motivaatio ja tuki Lean Startup metodiikan omaksumiselle ja laajentamiselle, mikä on merkittävä tekijä muutosten onnistumisessa. Tutkimuksen löydöksiä perusteella Lean Startup metodien tuomat positiiviset vaikutukset ja saavutetut tulokset liiketoiminnassa vahvistetaan niin ylemmän kuin operatiivisen johdon puolesta. Metodeilla on koettu olevan vaikutus asiakaslähtöisen toiminnan parantamiseen tulosyksikössä. Toiminnan muutoksien koetaan tuoneen etuja aikaisempiin tapoihin nähden sekä päivittäisen työn toteuttamisen että organisaatiossa toteutettavien muutoksien näkökulmasta.

*”Lean on ehdottomasti tuonu huomattavia etuja aikasempaan verrattuna. Mä nään, että vanhalla toimintamallilla ei moni toteutettu juttu täällä ois ollu ylipäätään mahdollista.”*

*”Se on niin valtava etu, että voidaan testata asiakkailla heti toimiiko idea ylipäätään ennen kun edes aletaan käyttää resursseja varisnaisen toteutuksen suunnitteluun.”*

Lean Startup metodeihin perustuvien toimintamallien jalkauttaminen ei ole vielä loppuunviety projekti ja käynnissä on toimenpiteitä, joilla pyritään tukemaan ja vahvistamaan metodologian laajentamista ja omaksumista, metodien käyttöä ja toimintamallien yhtenäistämistä organisaatiossa. Tämän tutkimuksen konseptin sisällä uudistettavien toimintamallien on tarkoitus kattaa kasvupalvelun koko elinkaari.

Lean Startup metodien omaksumille sekä hyödyntämiselle päivittäisessä työssä nousee metodiikan osaamisen puute. Lean Startup metodologian asiantuntijuudelle koetaan tarve samoin kuin henkilökohtaisen osaamisen ja ymmärryksen lisäämiselle organisaation eri tasoilla. Osaamisen ohella rajoitteiksi organisaatiossa havaittiin osittain myös tietämyksen puute, joka linkittyy haasteisiin organisaation osien välisessä tiedonkulus-  
sa.

*”Lean ajattelua vaan pidemmälle! Se vaatis, että osaamista laajennetas ihan kaikkien kesken täällä.”*

Tiedonkulun, viestinnän ja yhteistyön puute sekä tulos- että tukiyksiköiden välillä nousi tutkimuksessa esiin merkittävänä kehitystarpeena. Tutkimuksessa havaittiin yleisellä tasolla, että etenkin operatiivisen johdon tarve tehokkaammalle viestinnälle ja informaatiolle Lean Startup metodien käytännön toteutuksessa ja yksiköiden välisen työnjaon selkeyttämisessä. Toiminnan dokumentaation parantaminen ja yhtenäistäminen tukee tehokasta ja luotettavaa viestintää toimijoiden välillä.

Kasvupalveluiden osalta esille nousi tarve toteutettujen asiakastestien parempaan dokumentointiin, analyysiin ja tiedon jakoon. Havainto kosketti erityisesti palvelumuutoksien validointia asiakastestein. Operatiivisella tasolla koettiin, että palveluille toteutettujen asiakastestien ja myynnin aloituksen seurannan dokumentoinnin parantaminen tukisi

kasvupalvelun johtamista ja päätöksen tekoa kasvun saavuttamiseksi. Ilman tuloksiin vaikuttavien osatekijöiden täsmällistä tunnistamista koettiin, että johtopäätökset perustuivat lopulta enemmän tuntumaan täsmällisen tiedon sijasta. Lisäksi mikäli haluttuja tuloksia ei saavuteta ja data on puutteellista, osoittaa syyttävä sormi helposti myyntiorganisaatioon tai myyntitestiä toteuttamiseen, eikä todellisiin syihin ja uusien ratkaisujen kehittämiseen päästä käsiksi.

*”Ei testimyynnin ja normaalin myynnin tulis erota toisistaan, mutta jos tulokset näyttää jotain muuta niin pitäis saada tietää miks, mitkä ne osatekijät on. Saadaan myyjiltä kyllä info, mutt ei sekää selitä syitä. Ja kui luotettavaa se on, miten sitä tuotetta on oikeesti ees myyty.”*

Myynnin varmistuksen ollessa olennainen osa lanseerausta, koki osa tutkituista tarpeen syvemmälle yhteistyölle myyntiorganisaation kanssa pitäen sisällään pidemmän seurannan myynnin alkuvaiheessa. Yhteistyö tukee tuotepäällikön näkökulmasta palvelun kontrolloidumpaa johtamista ja hyödyttää molempia osapuolia tuloksien tavoittelussa ja esimerkiksi segmentoinnin täsmentämisessä. Myös mahdolliset virheet ovat vältettävissä yhteistyöllä, tehokkaalla viestinnällä ja molemminpuolisella tiedonvälityksellä.

*”Sujuvampi yhteistyö myynnin kanssa ois tarpeen ku ei se tieto vaan aina kulje. Helpompi ois tehdä arviota kun sais myyntiä mukaan ja muutenki helpottas omaa työtä”*

*”Poistuma on ollut nyt suurta, kun myyntitaktiikka oli päässyt vähän lipsumaan yhden kampanjan osalta.”*

Yhteistyön lisäämisen ja organisaatorajojen ylittämisen tarve tulee esiin ristiriitaisuuksina myös yleisemmällä tasolla myyntiorganisaatiota koskien. Uusien kompleksisten digitaalisten palveluiden myynti on myyjälle huomattavasti haastavampaa vaatien enemmän aikaa ja osaamista kuin perustuotteet. Tämä jakaa mielipiteitä priorisoinnista – kuinka paljon myyntiorganisaatiota tulisi sitouttaa uusiin palveluihin? Myyntitavoitteiden saavuttamiseksi ja palvelun johtamisen parantamiseksi tuotepäällikön näkökulmasta toimintaa parantaisi myynnin sitouttaminen syvemmin mukaan toimintaan. Haasteena nähdään myyntiorganisaatioiden kulttuuri, jossa tutut helposti myytävät palvelut menevät uusien monimutkaisempien palveluiden edelle. Toisaalta koetaan, että myynnillä on paljon tuotteita ja palveluita omaksuttavana, eikä resurssein lisäämistä kasvupalveluiden myynnille nähdä kokonaisliiketoiminnan näkökulmasta merkittävänä. Kohdeyrityksen liikevaihdosta suurin osa tulee vakiintuneista tuotteista, uusien digitaalisten palveluiden osuuden ollessa yhteensä noin 15 %. Kohdeyrityksen liiketoiminnan jakaantumisen onkin väistämättä vaikutuksensa esimerkiksi juuri myynnin priorisoinnissa kasvupalveluihin ja niiden liiketoimintaan.

Liiketoiminnan jakaantumisen lisäksi kasvupalveluiden vaatiman uudenlaisen johtamismallin omaksumiseen vaikuttaa kohdeyrityksen pitkä historia ja vakiintuneet toimintamallit yrityksen päätuotteiden parissa. Kasvupalvelut ovat liiketoimintajaon mukaan

horisonteissa 2 ja 3, kun puolestaan suurin osa kohdeyrityksen palveluista on horisontin 1 mukaisia kypsyysasteen saavuttaneita palveluita. Toimintatapojen muutos eri horisontteja palvelevaksi vaatiikin muutosjohtamisen taitoa. Yksi merkittävä haaste horisonttien erilaisiin vaatimuksiin havaittiin tarkkojen tulostavoitteiden asettelussa. Turhautumista koettiin uusien palveluiden alkuvaiheessa vaadittavien tarkkojen laskelmien teossa, johon toimintaperiaatteet tulevat pitkälti horisontista 1 huolimatta, että palvelut sijaitsevat horisonteissa 2 ja 3, joita tukevat Lean Startup metodien mukaiset toimintaperiaatteet. Blankin (2015) mukaan eri horisonttien palvelut vaativat erilaiset johtamistavat, tavoitteet ja työkalut, joka tulee huomioida kaikilla toiminnan tasoilla antaen näin uusille ideoille ja palveluille niiden vaatiman tilan hakea kasvuaan.

Historialtaan organisaatio on tuotelähtöinen, mikä aiheuttaa kulttuurisia muutoshaasteita asiakaslähtöisten metodien toteuttamiselle. Työntekijätasolla kohdeorganisaatiossa on paljon ihmisiä, jotka ovat tottuneet vuosien ajan tapaansa työskennellä. Metodien käyttöön vaikuttavat myös työntekijöiden erilaiset taustat työelämästä ja koulutuksesta. Esimerkiksi Lean Canvasin tekemisessä esiin tuli tuotelähtöinen lähestymistapa asiakaslähtöisyyden sijaan. Koko organisaation tasolta tarkasteltuna koettiin, että vakiintuneita toimintamalleja on haastava muuttaa suuressa organisaatiossa, jossa toiminnot ovat jakautuneet eri yksiköiden välille. Organisaatiokulttuurin vaikutukset strategiaan muutokseen tulee ymmärtää haasteiden voittamiseksi ja oikeanlaisen muutosjohtamisen toteuttamiseksi.

Metodien toteuttamisessa koettiin esiintyvän kitkaa ja pullonkauloja osan organisaatiosta toimiessa ketterästi ja osan ei. Organisaatiosiloissa työskentely vaikuttaa siihen, että uusien palveluiden kohdalla osa toimintatavoista ja prosesseista koetaan edelleen byrokraattiseksi ja hitaiksi ja esimerkiksi tukitoiminnot liian jäykiksi. Prosessitasolla Lean Startup metodeille oleellinen nopea iteratiivinen testaus hidastuu, kun joudutaan odottamaan toisen organisaation osan tai ulkopuolisen organisaation vastausta tai tuotoksia. Esiintyneet haasteet kuvastavat teoriassa esiintyneitä vaatimuksia organisaation sisäisille startupeille. Riesin (2011, s. 253–255) mukaan itsenäisille lean-tiimeille tulee toiminnan onnistumiseksi taata rajatut, mutta varmat resurssit sekä itsenäinen päätösvalta. Kohdeorganisaatiossa toimivan lean-tiimin osalta on pyritty vastaamaan näihin vaatimuksiin, mutta löydösten perusteella haasteita kuitenkin vielä esiintyy käytännön toteutuksessa.

### **6.1.2 Mittaamisen haasteet kasvupalveluissa**

Tiedon hajanaisuus, yhtenevien toimintatapojen puute sekä useat eri järjestelmät ja työkalut koettiin vaihtelevasti haasteena mittaamisen toteuttamiselle uusien palveluiden parissa. Tutkimusongelman näkökulmasta osa-alueella on tutkitun teorian valossa merkittävä vaikutus systemaattisen mittaamisen toteutuksessa ja asiakasarvon optimoinnissa. Yhtenäisten mittaamiskäytäntöjen puute sekä mittareiden, mittaustulosten ana-

lysoinnin sekä dokumentoinnin osalta ilmenee tulosityksikön palveluiden lisäksi myös laajemmin koko organisaatiossa.

Lean Startup metodien mukainen jatkuvan asiakaslähtöisen mittaamisen toimintamalli ei yllä kasvupalveluiden lanseerausvaiheen yli. Käytössä olevat myynnilliset mittarit ja nykymallin mukaisesti toteutetut NPS-kyselyt koetaan uusien palveluiden seurantaan ja johtamiseen riittämättömiksi. Mittareiden ei koeta välittävän riittävästi tietoa palvelun todellisesta tilasta tai kehityssuunnasta. Kuten edellisessä kappaleessa mainittiin, myös tavoitteiden asettaminen ja tarkkojen laskelmien tekeminen koetaan haasteeksi ja osittain ajanhukaksi uusien palveluihin liittyvien epävarmuustekijöiden vuoksi. Tulosityksikössä yhteisten toimintamallien ja informatiivisen datan puuttuessa tuotepäälliköiden on haasteellista tehdä palvelua koskevia päätöksiä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi ja paine päästä tulostavoitteisiin on suuri. Ristiriita eri horisonttien johtamistavoista toistuu täten myös mittaamisen haasteissa.

Palvelun kehitykseen ja kasvuun halutaan kiinnittää enemmän huomiota asiakkaan arvontuoton ja palvelun käytön näkökulmasta. Esimerkiksi palvelukohtaista asiakashaastatteluja ja palvelun segmentin laajentamista koskevia kartoituksia toteutetaan, mutta toteutustapa ja jatkotoimenpiteet ovat pitkälti tuotepäällikön vastuulla ilman selkeää yhtenäistä toimintamallia. Myös asiakkaan palveluiden käyttöä seurataan vaihtelevasti palvelusta riippuen. Tulosityksikössä halutaan lisäksi selkeä yhtenäinen struktuuri, jonka avulla tuotepäälliköiden on mahdollista paremmin viestiä johdolle palvelun kasvun kehityksestä ja jonka avulla palvelut ovat myös helpommin verrattavissa keskenään liiketoiminnan päätösten kannalta.

*”Business managerit joutuu vähän niinku kukin tahoillaan ettiin parhaat keinot palvelun kasvattamiseksi. Ja sit hankalaa on esitellä johdolle miten just sillä mun palvelulla menee”.*

Varsinainen mittaaminen jää osittain seurannan ja raportoinnin tasolle, mihin osasyynä on selkeiden toimintamallien puute ja käytettyjen mittareiden luonne. Mittareiden perusteella yksinään ei päästä käsiksi syy-seuraussuhteisiin, jolloin dataan perustuva päätöksen teko hankaloituu. Yhtenäisiä systemaattisia toimintamalleja ei myöskään mittaustulosten käsittelystä, jatkotoimenpiteistä ja näitä koskevasta dokumentaatiosta ole omaksuttu.

*”Tulokset kertoo jotain tai sit ne ei kerro”*

Tuotepäälliköiden kanssa käydyissä keskusteluissa nousi esiin tarve kohorttien hyödyntämislle vaikutuksien ja muutoksien tunnistamiseksi sekä esimerkiksi kehitystoimenpiteiden todentamiseksi.

*”Onhan esimerkiksi kampanjakohortit olemassa, mutta tulokset pitäis johtaa johki. Ja sit se, että tuottaako ne tuloksia pidemmällä aikavälillä.”*

*”Kohortit auttas paljon. Niin paljon helpompaa olis saada aikaan tulosta, kun tietäs mitä millonkin tapahtuu ja missä kanavassa.”*

*”Jos me nyt tehdään tällasia toimenpiteitä, joilla ajatellaan, että saavutettas lisämyyntiä niin kyllä sitä toteutumista olis tietenkin tosi hyödyllistä seurata tarkemmin. Ett tapahtuuko sitä lisämyyntiä just niissä myyntikanavissa.”*

Havainnot ovat yhtäpitäviä Riesin (2011) ja Mauryan (2010) kokemusten kanssa, joiden mukaan yritykset usein seuraavat ainoastaan makromittareita pureutumatta tarkemmin taustalla oleviin syihin tai muutoksien aiheuttajiin. Kohortit ja A/B-testaaminen ovat Lean Startup metodien työkaluja, joilla palvelussa tapahtuvat muutokset ja niihin liittyvät syy-seuraussuhteet voidaan jäljittää. Lisäksi näiden työkalujen avulla palveluihin toteutettavat muutostoimenpiteet tai esimerkiksi myynnin toimenpiteet voidaan validoida asiakkailla. Sekä Ries (2011) että Maurya (2016) korostavat muutoksien toteuttamista pienissä erissä nopein syklein, jotta muutoksien vaikutukset ovat selkeästi tunnistettavissa ja niitä voidaan arvioida yksi kerrallaan. Lean Startup metodien mukainen nopeasyklinen jatkuva mittaus on täten olennainen osa muutoksien validointia.

Suurimmaksi haasteeksi mittaamiselle käytännön tasolla kohdeorganisaatiossa koetaan tunnistaa mitä tietoa kerätä ja miten sitä voidaan hyödyntää. Tiedon hajanaisuus, useat järjestelmät ja työkalut koettiin tulosityksikössä vaihtelevasti ongelmaksi mittaamisen ja raportoinnin näkökulmasta. Tällä hetkellä tiedot tilauksista ja asiakkuuksista saattavat sijaita useassa eri järjestelmässä palvelusta riippuen. Myös saman palvelun sisällä esiintyy vaihtelua riippuen siitä mistä myyntikanavasta tilaus on tehty. Nämä seikat hankaloittavat asiakkuuden vaiheiden seuraamista ja kokonaiskuvan luomista. Tietojen sijainti eri järjestelmissä sekä yhtenevien työkalujen puute lisäävät manuaalista työtä muun muassa mitattavan datan keräämisessä. Tutkija itse havaitsi tiedon hajanaisuuden ja manuaalisen työn kuluttavan paljon ajallisia resursseja esimerkiksi uusien palveluiden nykyasiakkaiden segmenttien tunnistuksessa sekä kohortti- ja LTV-tarkastelun suorituksessa.

Kohdeyrityksessä on käynnissä hanke, jonka tarkoitus on mahdollistaa järjestelmien ja toimintatapojen yhtenäistäminen, virtaviivaiset prosessit sekä asiakastietojen yhdenmukainen kanavasta riippumaton ylläpito. Hanke ei ole vielä saavuttanut tutkimuksen kohteena olevaa tulosityksikköä, mutta sen uskotaan tuovan apua koettuihin haasteisiin. Alla koostetaan vielä keskeisimmät löydetyt haasteet mittaamisen kehittämisen ja mittareiden päivittäisen käyttöön.

- Yhtenäisen ja selkeän mittaamisen toimintamallin puute
- Mittaustiedon hyödyntäminen päivittäisessä työssä
- Mittatavan datan tunnistaminen
- Mitattavan datan laatu
- Ajalliset resurssit datan keruuseen ja käsittelyyn
- Tiedonhallinta ja työvälineet datan keräämiseen ja käsittelyyn



- Resurssit sekä päävastuullisen nimeäminen yhtenäisen mittaamisen toimintamallin luomiseksi tulosityksiköiden välillä

## 6.2 Kasvupalveluiden arvontuoton haasteet

Taulukossa 3 on esitetty tutkimuksen löydökset lähestyessä mittaamista arvontuoton näkökulmasta. Taulukossa on eritelty merkittävämpiä havaintoja tulosityksikössä havaituista tarpeista ja tunnistetuista kehityskohteista. Toisessa sarakkeessa tuodaan esiin hyväksittyjä havaittuja käytäntöjä tulosityksikön yksittäisissä palveluissa. Viimeisessä sarakkeessa on havaintojen perusteella löydettyjä onnistumisia muualta organisaatiosta. Havaintojen tarkastelu osoittaa arvontuotossa toistuvan samoja haasteita, mitä tunnistettiin mittaamiselle edeltävissä kappaleissa.

**Taulukko 3 Arvontuoton optimointi**

Tutkimuksen kohteena olevat palvelut		Muu organisaatio
Havaitut kehityskohteet ja tarpeet tulosityksikössä	Palvelukohtaisia hyväksi havaittuja käytäntöjä	Havainnot ja hyväksi havaitut käytännöt muualla organisaatiossa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimintamallin kehitys asiakastyytyväisyyden ja arvontuoton mittaamiseksi uusissa palveluissa → tarve tunnistettu kahdella tasolla: prosessin toimivuuden varmistus ja arvontuotannon mittaaminen</li> <li>• Uusilla palveluilla esiintyy vielä puutoksia prosessin toimivuudessa</li> <li>• Tiedon hajanaisuus, useat järjestelmät ja työkalut: <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Saatava data ja sen käsittelyn taso vaihtelevat palvelusta/kanavasta riippuen</li> <li>➢ Manuaalista työtä mittausdatan keruussa ja käsittelyssä</li> <li>➢ Kokonaisvaltaisen asiakasnäkymän puute</li> </ul> </li> <li>• Datat saatavuus palvelun käytöstä vaihtelee palvelukohtaisesti</li> <li>• Segmentoinnin kehitys</li> <li>• Asiakasarvon muodostumisen tekijöiden vaatii täsmennystä (Hyöty vs. ratkaisu, palveluntarjoaja vs. asiakas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteydenotot asiakkaisiin kohdeyrityksen aloitteesta lisänneet asiakastyytyväisyyttä</li> <li>• Yhteydenottojen avulla tuotettu lisäarvoa asiakkaalle</li> <li>• Asiakaslähtöisen työskentelyn positiiviset vaikutukset havaittu palvelukohtaisesti <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Proaktiivisen asiakaslähtöisen toiminnan mahdollisuudet liksämyyntiin tunnistettu</li> </ul> </li> <li>• Automaattinen asiakasviestintä käyttöön oton tukena / vinkkiviestit käytössä osassa palveluita: <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Tuntuma asiakastyytyväisyyden lisääntymisestä</li> <li>➢ Pyrkimys tukea asiakkaan onnistunutta käyttöönottoa sekä tunnistaa ongelmat mahdollisimman pian</li> </ul> </li> <li>• Asiakasviestinnän yhteydessä tarjotaan asiakkaalle vaihtoehtoja yhteydenottoa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisaatiossa käynnissä oleva muutoshanke : Asiakkaan näkökulmasta tarkoitetaan luoda yhtenäinen kanavasta riippumattoman asiakaskokemus ja entistä paremmin vastata asiakkaiden kehittyviin tarpeisiin</li> <li>• Proaktiivinen toiminta asiakkaan suuntaan ja henkilökohtaiset asiakaskontaktit ovat saaneet paljon positiivista palautetta asiakkailta</li> <li>• Asiakaslähtöinen työskentely ja personointi tuottanut lisäarvoa asiakkaalle ja organisaatiolle</li> <li>• Asiakaslähtöisellä työskentelyllä pystytty tunnistamaan ongelmat nopeasti</li> <li>• Asiakaslähtöisyyden kehittäminen syvemmän asiakasymmärryksen avulla vaatii kvalitatiivista tutkimusta.</li> <li>• Lisäymmärrys arvontuotosta saadaan parhaiten soittamalla asiakkaille henkilökohtaisesti</li> <li>• Asiakkuussuhteen ensimetrit ovat tärkeimmät – arvon muodostumisen kumulatiivisuus</li> <li>• Strategian onnistumista tulisi tunnistella asiakastyytyväisyydellä ja palveluiden käytöllä</li> </ul>

Tulosityksikön uusien palveluiden arvontuoton varmistaminen on nykytilassa pitkälle palvelukohtaista tason vaihdella. Asiakaslähtöinen toimintamalli ja henkilökohtaiset kontaktit asiakkaaseen vaihtelevat palvelusta riippuen palvelun luonteen ja esimerkiksi tapahtuneiden muutosten tai palvelun kehittämisestä tulosityksikölle nousseiden kysymysten seurauksena. Dataa asiakastyytyväisyydestä tai asiakkaiden kokemuksista täten kyllä kerätään, mutta systemaattista jatkuvan mittaamista ei suoriteta NPS-kyselyä lukuun ottamatta. Havaittuihin ongelmiin on kehitetty ratkaisuja asiakaskokemuksen parantamiseksi, mutta kokonaisvaltaista asiakasarvoa kartoittavaa mittaamista ei ole pyritty kehittämään.

Sekä tutkimuksen kohteena olevan tulosityksikön että muiden kohdeyrityksen palveluiden kohdalla on havaittu henkilökohtaisen palveluntarjoajasta lähtöisin tapahtuvan kontaktoinnin positiivinen vaikutus asiakkaan kokemukseen. Proaktiivisen toiminnan lisääminen ja asiakasymmärryksen syventäminen ovat osa käynnissä olevaa muutoshanketta organisaatiossa. Lisäämällä asiakaslähtöistä toimintaa on organisaatiossa pystytty tunnistamaan arvontuottoon liittyviä ongelmia nopeammin jo ennen kuin asiakas on ollut itse yhteydessä palveluntarjoajaan. Asiakaspalautteiden mukaan asiakkaat ovat olleet todella tyytyväisiä, että vastuu otetaan palveluntarjoajan aloitteesta ja ratkaisuja sekä apua tarjotaan proaktiivisesti.

*"Lisäymmärrys asiakkaan arvosta saadaan oikeesti parhaiten sillain, että soitetaan niille asiakkaille ja haastatellaan henkilökohtaisesti."*

Huolimatta, että hanke ei ole vielä yltänyt kattamaan tutkimuksen kohteena olevassa tulosityksikköä on samansuuntaisia havaintoja tehty muissa yhteyksissä. Puhelinkontakteissa asiakkaan suuntaan on palveluiden kohdalla pystytty löytämään kipupisteitä prosessin toiminnasta ja selvitetty asiakkaiden teknisiä kysymyksiä. Asiakaskeskusteluissa on tullut myös ilmi, että asiakas ei välttämättä ole tiennyt tai osannut ottaa käyttöön kaikkia palvelun ominaisuuksia. Osassa palveluita on otettu käyttöön onnistunutta käyttöönottoa tukeva useamman sähköpostiviestin sisältävä hoivapolku, joka on toteutettu osana markkinoinnin automaatioviestintää. Hoivapolun tarkoitus on avustaa asiakasta käyttöönotossa ja palvelun käytön aloituksessa sekä välittää selkeitä käyttäjäystävällisiä ohjeita palvelun ominaisuuksien hyödynnettävyydestä. Lisäksi viestinnän yhteydessä asiakkaalle tarjotaan vaihtoehtoisesti vaivaton tapa ottaa yhteyttä tai pyytää yhteydenottoa, jotta voidaan reaaliajassa vastata asiakkaan kysymyksiin tai ratkaista mahdollisesti ilmenneet ongelmat. Tuntuma tutkimuksen kohteena olevissa palveluissa on, että asiakasviestinnällä on kasvatettu asiakastyytyväisyyttä ja arvontuottoa asiakkaan osaamista lisäämällä ja ongelmia tunnistamalla. Teoria tukee ohjeistuksen ja kohdennettujen vinkkiviestien olevan hyvä keino asiakkuuksien hoidossa, jossa tähdätään luottamuksen ja pitkän asiakassuhteen luomiseen (Blank & Dorf 2012).

Asiakaslähtöinen intensiivinen työskentelymalli toteutuu eräässä tutkimuksen kohteena olevassa palvelussa palvelun luonteen ansiosta. Asiakkaaseen ollaan aktiivisesti kontak-

tissa ja palvelun tuottamisessa lähdetään liikkeelle asiakkaasta käsin pyrkien pureutumaan asiakkaan tarpeisiin. Palvelun tuottavalla asiakaspalveluyksiköllä on hyvä tuntu- ma käytön aktiivisuuteen ja asiakastyytyväisyyteen. Syvän asiakasymmärryksen vuoksi on kyseinen asiakaspalvelu yksikkö pystynyt tarjoamaan asiakkaalle proaktiivisesti ratkaisuja siitä, miten asiakasyritys pystyisi entistä paremmin hyödyntämään palvelua. Toimintamallista oppimilla voidaan luoda hyvät mahdollisuudet lisämyynnille ja asiak- kaan lisäarvon luomiselle.

Mittaamista halutaan kehittää asiakkaan arvontuoton näkökulmasta kahdella tasolla. Uusien palveluiden kohdalla halutaan varmistaa ensitilassa onnistunut käyttöönotto varmistuen toimivat prosessit ja tämän jälkeen varmistaa palvelun asiakashyödyt ja arvontuotto. Havaintojen mukaan arvontuoton luomisessa ja sen mittaamisessa toistuvat käytännön toteutuksen tasolla samat haasteet kuin Lean Startup metodien systemaattisen mittaamisen toteuttamisessa. Uusilla palveluilla ei myynnin aloitusvaiheessa prosessit ole täysin sujuvia ja tulosityksikössä halutaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa pääs- tä kiinni mahdollisesti esiintyviin ongelmiin. Virtaviivaisten prosessien ja läpinäkyvyy- den puute aiheuttaa ongelmia prosessin toimivuuteen ja ongelmien havaitsemiseen ajoissa, jolloin ongelmat ehtivät välittyä asiakkaalle saakka esimerkiksi toimituksen viivästymisenä tai puuttumisena. Palvelun tilaus-toimitusprosessi saattaa vaatia kirjaa- miseen 3-4 eri järjestelmään kasvattaen virheiden todennäköisyyttä, jotka pahimmallaan välittyvät asiakkaalle saakka.

*”Asiakas on kyllä hienosti saanut donitsit ja croisantit järjestelmään, mutta sitte soittaa ihan hiilenä, kun ite laitetta ei kuulu.”*

Teknologian kehityksen myötä asiakkaiden odotukset palveluun liittyvistä perusominais- suuksista on tärkeä pystyä täyttämään, jotta puutteet eivät haavoita hyvän kokonaisval- taisen asiakaskokemuksen syntymistä (Rintamäki 2007, Hemilä et al. 2016). Prosessien kipupisteiden tunnistaminen tunnistettiin merkittävimmäksi kehityskohteeksi.

Osassa tutkimuksen kohteena olevista palveluista on mahdollisuus 14 vuorokauden ko- keilujaksoon, mutta konversion on havaittu olevan suhteellisen matala. Syitä matalaan konversioon ei järjestelmällisesti selvitetä, mutta projektinomaisesti on myyntisoittoja toteutettu asiakkaille, jotka eivät ole ottaneet palvelua käyttöön. Tulokset myynnistä ovat olleet hyviä, mikä osoittaa, että asiakas tarvitsee vielä lisääaktivointia ostopäätöksen tekemiseen. Kartoittamalla syitä asiakkaalta on mahdollista löytää keino tehokkaam- paan asiakkaiden aktivointiin. Yleisellä tasolla konversioiden ollessa matalia syiden selvittäminen suoraan asiakkaalta on Riesin (2011) ja Blank & Dorfin (2012) mukaan paras keino kartoittaa palvelun houkuttelevuutta ja asiakkaiden sitoutumista palveluun sekä tunnistaa kipupisteitä palvelusta tai prosessista.

Palveluiden käytön seurantaan on nykytilassa erilaiset mahdollisuudet palvelusta riip- puen. Lisäksi palveluiden erilaisuuden vuoksi se, mitä tietoa kannattaa seurata, on hyvin

palvelukohtaista. Osassa palveluita data on saatavissa suoraan ja osassa tulisi datan saatavuutta tutkia toimitusketjun aikaisemmalta tasolta tai hyödyntää käyttäjien seurantaan tarkoitettuja työkaluja. Palvelun luonteesta riippuen toimenpiteitä aktiivisuustietojen perusteella toteutetaan asiakkaan suuntaan, mutta niitä ei seurata tai hyödynnetä systemaattisesti kohdeyrityksen päässä. Esimerkiksi palvelun käyttötiedoista saatetaan lähettää asiakkaalle automaattiviesti, ja mikäli palvelun käyttö on ollut erittäin vähäistä saa asiakas erillisen heräteviestin sisäänkirjautumisen ja palvelun toimivuuden tarkistamiseksi. Samassa yhteydessä on tunnistettu, mutta vielä hyödyntämättä lisämyynnin mahdollisuudet asiakkaalle lisenssien ja palvelun ulkoistamisen muodossa.

### **6.3 NPS-järjestelmän haasteet ja mahdollisuudet kasvupalveluiden arvontuoton mittaamisessa**

NPS on laajasti käytetty mittari yrityksen palveluissa ja tuotteissa, minkä vuoksi sen haasteita ja kehitysmahdollisuuksia tarkastellaan syvällisemmin tulosityksikön tarpeisiin peilaten. Tutkimuksessa haastateltiin tutkijaa kehitysryhmästä, joka on työstänyt NPS-järjestelmän hyödyntämisen mahdollisuuksia osassa kohdeyrityksen palveluita. Palveluissa, joissa NPS-järjestelmää on kokonaisvaltaisesti hyödynnetty, on saatu hyviä tuloksia. Seuraavalla sivulla taulukossa 4 on esitetty keskeisiä havaintoja tulosityksikössä sekä haastattelun perusteella kehityskohteena olleista palveluista.

Nykymallin mukaisesti NPS-kysely on toteutettu puolen vuoden välein massakyselynä kaikille asiakkaille. Tulosityksikössä koettiin, että yksittäisen palvelun kohdalla mallin mukaisesti toteutettu NPS-kysely ei ole luotettava tapa tehdä johtopäätöksiä palvelun arvontuotosta tai esimerkiksi arviomaan onko toteutetuissa muutostoimenpiteissä onnistuttu. NPS-arvosanojen vaihtelu havaittiin joissakin palveluissa merkittävän suureksi, mutta tulosten perusteella ei pystytä luotettavasti tekemään analyysia todellisista syytekijöistä. Potentiaaliseksi kehityskohteeksi on koettu palvelukohtaisen NPS-kyselyn muutos luotettavammaksi mittariksi, jonka tuloksia voidaan tehokkaammin hyödyntää palvelun johtamisessa ja lisäksi todentaa esimerkiksi tehtyjen muutosten onnistuminen. Asiakkaan elinkaaren vaihe ja kriittisten pisteiden havainnointi asiakkaan silmin on erityisesti haluttu huomioida NPS:n kehittämisessä. Kvalitatiivinen data koettiin ehdottoman tarpeelliseksi NPS-kysymyksen rinnalle, jotta tulosten luotettavuus ja ymmärrys paranisi. Lisäksi koettiin, että kyselyn kohdistukseen tulee kiinnittää entistä tarkemmin huomiota ja miettiä halutaanko vastauksia palvelun käyttäjien vai asiakasyrityksen päättäjien näkökulmasta. Osassa palveluita haasteena on selvittää oikeat kohdehenkilöt.

*”Tulokset kertoo jotain tai sit ne ei kerro”*

*”Etenkin avoimista kohdista hyödyttäs ehdottomasti. Niistä se oikee hyöty niinku tulee, kun eihän se arvosana sinällä kerro mitää.”*

**Taulukko 4 NPS-järjestelmä kohdeorganisaatiossa**

NPS tutkimuksen kohteena olevassa tulosityksikössä	NPS-järjestelmän käyttö, hyväksi havaitut käytännöt kohdeyrityksen sisällä (Kehitysryhmä)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• NPS-kysely toteutettu massakyselyinä kaikille asiakkaalle 6 kk välein</li> <li>• Kohdistuksen täsmentäminen (käyttäjä ≠ asiakas)</li> <li>• NPS-kyselyn arvosana ei ilman kvalitatiivista dataa luotettava mittari yksittäiselle palvelulle</li> <li>• Arvosanoissa paljon vaihtelua, mutta haasteeksi koettu selvittää arvosanan taustalla olevat syyt</li> <li>• Palvelusta riippuen erilaisia toimintatapoja, pääasiassa matalan arvosanan antaneet kontaktoidaan             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Ei yhtenäistä toimintamallia systemaattiseen ongelmien/ palautteiden käsittelyyn, dokumentointiin ja tulosten käytäntöön viemiseen</li> <li>➢ Puutteellinen ongelmakohtien ja juurisyiden selvitys</li> </ul> </li> <li>• Takaisinsoitot:             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Itse palveluun oltu pääosiin tyytyväisiä, matalaan arvosanaan johtaneet osatekijät liittyneet usein tukitoimiin tai muuhun kohdeyrityksen toimintaan</li> <li>➢ Positiivinen vaikutus asiakastytyväisyyteen</li> <li>➢ Ei selkeitä kehitystarpeen nostoja, mutta asiakkaan kysymyksiä ja ongelmia selvitetty</li> <li>➢ Tunnistettu ongelmia prosessissa</li> <li>➢ Ilmenneisiin kehitystarpeisiin / kysymyksiin voidaan kehittää asiakasviestintää ja ohjeistusta                 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Käyttöönottoa tukevaan asiakasviestintään lisätty NPS, mutta toistaiseksi N ollut pieni</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakkaiden palautteisiin tulee reagoida = palauteketjun sulkeminen</li> <li>• Palveluun liittyvä NPS nopeasti käyttöönoton jälkeen, mahdollisuus pyytää yhteydenottoa</li> <li>• Pelkän NPS-kysymyksen kautta ei koskaan päästä syihin käsiksi vaan aina vaaditaan avoin kysymys tai lisäkysymyksiä ja analyysi</li> <li>• Elinkaaren mukainen NPS             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Voi olla useampia relevantteja kysymyksiä elinkaaren mukaan, toimivuus aina tärkeä</li> </ul> </li> <li>• NPS-järjestelmän kokonaisvaltainen käyttö mahdollistaa konkreettisen tekemisen</li> <li>• Havaittu dokumentoinnin tärkeä rooli oppimisessa ja tulosten hyödyntämisessä</li> <li>• Palautteiden käsittelyssä jako voidaan segmentoida tarpeen mukaan suosittelijat, passiivit, arvostelijat -jaon lisäksi</li> <li>• NPS ei ole vain mittaamista vaan konkreettista tekemistä</li> <li>• Pitkälle etukäteen mietitty ratkaisumalli ja juurisyyt, jotta voidaan tarjota asiakkaalle ratkaisu</li> </ul>

Tämän tutkimuksen aikana on lähdetty kehittämään jatkuvaa NPS-kyselyn toteutusta massakyselyiden sijaan. Mallia lähdettiin toteuttamaan linkittäen NPS-kysely erään palvelun käyttöönoton asiakasviestinnän yhteyteen. Toistaiseksi vastausprosentti on ollut vielä pieni, joten tuloksia ei ole luotettavasti esitettävissä.

NPS-tuloksiin on tutkimuksen kohteena olevissa palveluissa pääosin reagoitu soittamalla matalan arvosanan antaneille asiakkaille joko tuotepäällikön tai asiakaspalvelun toimesta. Yhtenäistä toimintamallia ei tuloksien käsittelylle tai soittojen perusteella tehtäville mahdollisille jatkotoimenpiteille ole luotu, vaan tuotepäälliköt toimivat palvelukohtaisesti. NPS:n takaisinsoitoilla ei tunnistettu selkeästi esille nousevaa kehityskohdetta, mutta soittojen avulla pystyttiin ratkaisemaan asiakkaan teknisiä ja käyttöön liit-

tyviä ongelmia. Esiin tuli myös tapauksia, joissa asiakas ei tiennyt kaikkien toimintojen olemassa olost. Henkilökohtaisen kontaktien hyödyt olivat ilmeiset lisäarvon tuotossa. Takaisinsoittojen perusteella havaittiin, että itse palveluun on pääosin oltu tyytyväisiä, ja matalaan arvosanaan ovat johtaneet yksittäiset seikat palvelun prosesseihin tai tuki-toimintoihin liittyen. Arvosanaan olivat voineet johtaa myös täysin palvelusta riippumaton tekijä liittyen kohdeyrityksen muuhun toimintaan. Luotettavuuden lisäämiseksi miksi -kysymys ja *pakotettu* avoin vastaus ovat osa toimivaa NPS-järjestelmää (Ries 2011; Bain & Company 2010), mikä oli havaittu myös kohdeyrityksen sisällä

Vastaavia löydöksiä oli tehty organisaation sisällä muissakin tuotteissa:

*”Tuotteita ei oteta käyttöön, koska siinä on jotain ongelmaa tai loppupeleissä ei haluta tuotetta tai ei vaan osata tai tiedetä mitä pitää tehdä.”*

Kokemus organisaation sisällä puoltaa elinkaaren mukaisen mittauksen toteutusta ja uusien palveluiden kohdalla alkuvaiheen tärkeyttä asiakaskokemuksen muodostumisessa, mihin tulee ensitilassa panostaa. Toimivuus puolestaan on asia, joka tulee aina huomioida elinkaaren vaiheesta riippumatta.

*”Mitataan sen elinkaaren mukaan ja lähetään alussa pienesti liikkeelle sieltä käyttöönotosta ja viedään sitten opitut toimintamallit muihin elinkaaren vaiheisiin ja toisiin tuotteisiin. Tärkeätä alussa on just se dokumentointi ja oppiminen, jossa voidaan lähteä pienelläkin N:llä.*

*”Ensihetket on niin äärimmäisen tärkeitä sen asiakkaan kokemuksen kannalta, että jos se missataan niin siitä jää sellanen kumulatiivinen asiakaskokemus, mistä on vaikea päästä yli. Etenkin niihin ihan huipputuloksiin on vaikea päästä, jos alku missataan.”*

NPS:n lisäkysymyksiä suositellaan mietittäväksi sen perusteella, missä merkittävimmät kipupisteet sijaitsevat. Toteutuskanavien tehokkuudesta ei ollut yrityksessä kattavaa kokemusta, mutta pohdintaa käytiin kanavien välisistä eroista kyselyn ja asiakkaiden vastauksien pituuden näkökulmasta.

*”Jos sms, niin sitten tosi lyhyt. Kuinka helposti sait tuotteen käyttöösi tai saitko sen toimimaan helposti? Tietysti sitä tulee mieltä, saako siitä tarpeeks, jaksako se asiakas näpytellä sellasta vastausta, että me saadaan irti riittävästi info”.*

Kohdeorganisaatiossa äärimmäisen tärkeäksi koettiin suljettu palauteketju eli asiakkaan palautteisiin reagointi NPS-järjestelmän mukaisesti, mikä korostuu myös tutkimus-teoriassa. Parhaat käytännöt ovat osoittaneet, että kaikki asiakkaat kontaktoidaan (Reichheld & Markey 2011). Kulttuurisista eroista johtuen kohdeyrityksessä on koettu, että Suomessa parempi käytäntö on kysyä lupa yhteydenottoon ja asiakkaan halutessa olla tähän yhteydessä luvattuna aikana. Kontaktin avulla päästään pureutumaan asiakkaalle

esiintyneisiin ongelmiin niin pian kuin mahdollista, ja saadaan rikastettua dataa kvalitatiivisesti analyysin tueksi.

*”Hirmutärkeätä on se closed looppi, eli kysytään asiakkaalta, että haluatko, että otetaan sinuun yhteyttä. Ja annetaan lupaus minkä ajan sisällä. Ja myös toimitaan lupauksen mukaan. Koska jos siellä on jotain haastetta tai muuta niin sit se asiakas saa avun ja me ollaan se, joka ottaa kopin. Ihan superhyviä palautetta siitä, että me otetaan vastu.”*

Ensisijaisesti puututaan *arvostelijoiden* esiintyneisiin ongelmiin, mutta tämän lisäksi tulee palauteketju sulkea myös *passiivien* ja *suosittelijoiden* osalta. Tulosityksikössä haaste oli suhteellisen pieni vastausprosentti, johon voidaan miettiä ratkaisuja motivoivan asiakasviestinnän kautta. Asiakasviestinnällä voidaan esimerkiksi kiittää asiakkaita palautteista ja esimerkein osoittaa asiakaspalautteiden vaikutus palvelun kehityksessä.

Kohdeyrityksessä toteutetut toimenpiteet NPS-järjestelmän kokonaisvaltaiseksi hyödyntämiseksi osoittivat NPS-järjestelmän toimivuuden konkreettisen tekemisen työkaluna, johon hyvillä mittareilla on tarkoitus päästä. NPS-järjestelmä auttaa kehittämään palvelua, oppimaan ja validoimaan onnistumiset sekä tunnistamaan asiakkaan arvoa mahdollisesti tuhoavia toimenpiteitä. Tärkeiksi koetut asiat kohdeorganisaation havainnoissa ovat samat, mitä korostetaan tutkitussa teoriassa. Niihin sisältyvät palautteiden systemaattinen käsittely, kipupisteiden tunnistus sekä juurisyiden selvitys analyysin avulla. Työhön osallistui palveluun kosketuksissa olevia osajia organisaation eritasoilta. Eriytyisesti dokumentoinnin tärkeys korostui kohdeyrityksessä kaikissa NPS-prosessin vaiheissa. Dokumentoinnin avulla voidaan tarjota asiakkaalle tehokkaasti ratkaisuja, ja seuraaville asiakkaille on jo tarjota parannettua palvelua. Ottamalla juurisyyt systemaattisesti haltuun voidaan eri linkaaren vaiheissa rakentaa prosessikartta edeten kipupisteiden tunnistamisesta toteutettaviin toimenpiteisiin. Toimenpiteiden toteuttamisen priorisoimiseksi asiakkuuksien mukaan voidaan palautteet luokitella tarpeen mukaan segmentteihin arvostelijat, passiivit, suosittelijat -jaon lisäksi.

*”Alkuun oltii itekki, että onko niin tärkeätä, että kirjoitetaa kaikki mitä ollaan opittu, mutta nyt on huomattu, että nimenomaan se dokumentointi on ollu tässä tärkeätä. Nyt hahmotetaan mitä kaikkee on tehty ja miten nää jutut voidaan hyödyntää tehokkaasti.”*

## 7 KASVUPALVELUIDEN ARVONTUOTON OPTIMOINTI

Tässä kappaleessa muodostetaan lopullinen ratkaisu tutkimusongelmaan ja vastataan toiseen tutkimuskysymykseen: *Miten kasvupalvelua voidaan mitata ja hallita Go to market -vaiheessa Lean Startup metodologian näkökulmasta? Miten palvelun asiakkaalle tuottamaa arvoa voidaan mitata Go to market -vaiheessa?* Empiirisen tutkimuksen löydöksiä arvioidaan suhteessa tutkittuun teoriaan ja aikaisempiin tutkimuksiin. Käsittely on jaettu teemoittain tarkoituksena tutkia Lean Startup metodien, kasvupalveluiden mittaamisen ja arvontuoton toteuttamisen edellytyksiä kohdeorganisaatiossa kasvupalveluiden arvontuoton mittaamisen ja johtamisen kehittämiseksi. Kappale 7.5 koostuu yhteen tulokset arvontuoton optimoinnin kehittämisestä suhteessa kasvupalveluiden tarpeisiin ja valmiuksiin. Tämän jälkeen empiirisen tutkimuksen ja teorian vertailun avulla tehtyjen löydösten perusteella esitetään ehdotus kasvupalveluiden tarpeet huomioivan mittaamisen toteuttamiseksi.

### 7.1 Toimiva organisaatio ja organisaation oppiminen

Tutkijan löydösten mukaan kohdeyrityksessä lean-tiimin päätarkoitus on uusien tuotteiden ja palveluiden kehitys Lean Startup menetelmin. Toista tarkoitusta ei tuoda yhtä vahvasti esiin: tiimin toimiminen itse ikään kuin organisaation kokeellisena testinä oppiakseen luomaan kestävästä liiketoimintaa. Vahvistamalla jälkimmäistä roolia entisestään ja viemällä käytäntöjä iteratiivisesti muihin tiimeihin vahvistetaan koko organisaation oppimista ja kulttuurin muutosta. Tarkoitus ei suuressa yrityksessä ole tehdä koko yrityksestä ”lean-organisaatiota”, mutta metodien mukaisen toiminnan avulla minimoidaan yhteentörmäyksien aiheuttamia haasteita ja ongelmia sekä viedään eteenpäin hyväksi havaittuja toimintamalleja. Riesin (2011) mukaan startup on olemassa oppiakseen luomaan kestävästä liiketoimintaa, ei ainoastaan kehittääkseen uusia palveluita ja tuotteita. Suurissa yrityksissä toimivien lean-tiimien on uusien innovaatioiden tuottamisen ohella tarkoitus mahdollistaa koko organisaation oppiminen asiakaslähtöisistä menetelmistä ja ketterästä toimintatavasta. Suuressa organisaatiossa on tyypillistä, että organisaatorajat ja organisaatiokulttuurin usein hidas muutos vaikuttavat jarruttavasti metodien päivittäiseen käyttöön ja laajentamiseen organisaation toiminnassa ja prosesseissa. Olennainen osuus oppimisen laajentamisessa on toiminnan ja opittujen asioiden huolellinen dokumentointi ja tulosten jakaminen, jotta hyväksi havaitut käytännöt ovat toistettavissa ja hyödynnettävissä laajemmassa mittakaavassa. Riesin (2011) mukaan organisaation välisten kuilujen minimoimiseksi huolellinen analyysi ja dokumentaatio sekä tehokkaampi viestintä myös ei-toivotuista tuloksista auttaa ehkäisemään epäluottamusta



organisaation osien välillä ja kommunikoimaan saaduista tuloksista rakentavasti. Yleisesti kokemus kuitenkin oli, että tutkimuksen kohteessa on tiedostettu epäonnistuneet tai ei-toivotut tulokset Lean Startup metodien iteratiivisen testauksen myötä.

Sekä teoriasta että empiirisestä tutkimuksesta nousi esille työntekijöiden merkitys asiakaslähtöisen toiminnan mahdollistamisessa. Johdon on voimakas motivaatio ja tuki metodiikan omaksumiselle ja laajentamiselle on merkittävä osatekijä muutoksen mahdollistamiselle ja kulttuurimuutokselle. Usein yrityksissä johdon käsitys strategisista tavoitteista ja keinoista niiden saavuttamiseksi voivat erota työntekijöiden käsityksistä ja keinoista (Hemilä et al. 2016, s. 18). Havaintojen perusteella vaaditaan vielä toimenpiteitä strategian viemiseen käytännön toimiksi päivittäisessä työssä läpi organisaation. Haaste onkin useimmiten nimenomaan viedä kirjoitetut arvot ja visio päivittäiseen tekemiseen. Avoin viestintä yhteisistä tavoitteista, arvoista ja mittareista sekä työntekijöiden osaaamisen ja sujuvan työnteon tukeminen nähdään keinoina muutokselle (Storbacka 2005; Ries 2011; Löytänä & Korkiakoski 2014; Suomalaisen työn liitto 2015; Maurya 2016). Sujuva työntekeo pitää sisällään toimivat prosessit, toimintatavat ja työkalut.

Lean Startup metodien validoitu oppiminen kietoutuu kaikkeen startupia koskevaan tekemiseen, johon kytkeytyvät asiakaslähtöisyys ja kasvupalvelun vaatima mittaaminen. Organisaation oppimisen mahdollistaminen vaatii systemaattisen prosessin, jossa dokumentointi, tiedonkulku ja yhteistyö rajapintojen yli ovat keskeisessä roolissa. Organisaatio oppii, minkälaisen asiakastiedon avulla tuotetaan lisäarvoa asiakkaalle ja yritykselle itselleen; miten voidaan tunnistaa datan avulla olennaisimmat kehitystarpeet ja miten voidaan siirtää oppiminen eteenpäin toiminnassa ja koko organisaatiossa.

Lean Startup metodien ollessa sekoitus ketteryyttä, bisnestä ja asiakaskehitystä vaaditaan toteuttamiseen myös asiantuntijuutta eri aloilta. Riesin (2011) mukaan Lean Startup metodit ovat opittavissa ja omaksuttavissa, mutta toteutus vaatii asiantuntijoiden välistä tiivistä yhteistyötä ja kommunikointia, jotta organisaationa voidaan oppia luomaan menestyvää bisnestä. Organisaatiossa tulee luoda ja tavoitella yhteisiä päämääriä ja tehdä yhteistyötä niiden saavuttamiseksi erityisesti palvelun elinkaarelle merkittävisissä vaiheissa. Kasvupalveluiden jatkuvan kehityksen ja arvontuoton varmistuksen kannalta tutkimuksessa nähtiin tärkeänä tulosityksikön, lean-tiimin ja tukitoiminnoista erityisesti myynnin välinen yhteistyö, jossa löydöksiä perusteella havaittiin puutteita. Kuilut organisaatioiden välillä luovat hukkaa prosessissa ja heikoimmat kohdat tulisi tunnistaa systemaattisesti arvovirtaa analysoimalla. On hukkaa vahvistaa ja kehittää jatkuvasti ketjun toimivia osia, mikäli riskilatteimpiin kohtiin ei puututa ensimmäisenä (Maurya 2016, s. 24-26).

Toinen tarve metodien laajentamisen tarpeesta tehtiin yksittäisen palvelun näkökulmasta käsin. Palvelu kehitetään asiakaslähtöisesti Lean Startup metodein, mutta lanseerauksen jälkeen systemaattinen kehityksen seuranta ja asiakaspalauteketjun toteuttaminen osittain katkeavat. Tällöin menestyvän liiketoiminnan oppiminen organisaationa estyy sa-

moin kuin yksittäisen palvelun kasvun tavoittelu validoidun oppimisen avulla. Teoriassa vastaavasti korostui, että kasvun saavuttamisen haasteet esiintyvät usein skaalattavan liiketoimintamallin luomisessa, eivät itse palvelussa tai sen ominaisuuksissa (Andreesen 2007, Ries 2011; Skok 2010; Maurya 2016). Tutkimuksessa merkittävänä nähtiinkin yhteistyön syventämisen lisäksi Lean Startup metodien laajentaminen tulosityksiköissä ja asiakasrajapinnan toimijoissa siten, että palautetta kerätään ja hyödynnetään kattaen palvelin elinkaari puutteettomasti. Tutkimuksessa erityisesti ilmi tulivat tarpeet yhteisten tavoitteiden ja niitä tukevien toimenpiteiden kehittämiseksi tulosityksiköiden ja myyntiorganisaation välillä. Teorian mukaan yhteistyötä pidetään välttämättömänä asiakasrajapinnan työntekijöiden ollessa avainhenkilöitä asiakkuussuhteen syventämisessä (Storbacka 2005; Löytänä & Korhikoski 2014; Suomalaisen työn liitto 2015).

Mittaamisen ja arvontuoton osalta organisaation ja tulosityksikön sisältä löydettiin paljon hyväksi havaittuja käytäntöjä ja tapoja toimia. Sisäisen yhteistyön ja tehokkaan viestinnän puute tunnistettiin esteeksi laajentaa tätä osaamista. Onnistumisista oppimalla ja viemällä hyväksi havaittuja käytäntöjä vakioituiksi toimenpiteiksi, voidaan luoda uusia yhteisiä toimintamalleja tulosityksikön ja myös kontekstiin sopivin osin koko organisaation sisällä. Parhaiden käytäntöjen oppimiseksi ja turhan työn välttämiseksi on suositeltavaa lähteä askelittain liikkeelle. Opitut mallit voidaan osaamisen ja käytäntöjen vahvistuessa viedä eteenpäin sekä yksittäisten palveluiden kohdalla että laajentaen toimintamallia yhä useampiin palveluihin.

→ Lean Startup metodien laajentaminen läpi organisaation osaamista, tietoa ja yhteistyötä lisäämällä. Ensisijaisesti metodien laajentaminen tulosityksiköissä ja asiakasrajapinnassa.

→ Huolellinen dokumentointi, jotta hyväksi havaitut käytännöt voidaan hyödyntää laajemmin organisaatiossa.

## 7.2 Uudenlainen mittaaminen ja johtaminen

Empiirisen tutkimuksen havainnot kohdeorganisaatiossa ovat linjassa Lean Startup metodologian teorian kanssa uudenlaisen mittaamisen ja johtamisen välttämättömyydestä kasvupalveluille (Maurya 2016 9-11; Ries 2011, s 8-9, 116, Blank 2015, Maurya 2016 9-11). Kohdeorganisaatiossa tällä hetkellä käytetyt mittarit ovat teoriassa kuvailtuja *vanity*-mittareita, jotka eivät kerro todellista kehityssuuntaa, eivätkä sitä miten tulisi edetä tavoitteisiin pääsemiseksi. Toiminnan perustaminen vain tulosmittaukseen voi myös johtaa kehitystä väärään suuntaan. Tulevaisuuden kannalta olennaisempaa on tietää esimerkiksi hyötyvätkö asiakkaat tuotteesta, kuinka monet tuotteesta kiinnostuvat ja kauanko he pysyvät asiakkaina sekä näitä seikkoja selittävät tekijät. Kirjallisuudessa ja aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu selvät positiiviset vaikutukset yrityksen kasvuun panostettaessa ei-taloudellisiin mittareihin (Ittner & Larcker 2003; Ries 2011; Maurya 2016; Storbacka 2005; Mauboussin 2012)

Huolimatta, että keskittyminen asiakaskokemusten parantamiseen arvontuoton mahdollistajana on tiedostettu lähes kaikissa yrityksissä, koetaan haasteita kuitenkin käytännön toteutuksessa. Jatkuvasti esille tulevat kompastuskivet ovat lyhyen aikatahtaisen tulostavoitteet ja niihin sidotut mittarit. Korkeita myyntilukuja tavoitellessa asiakastavoitteet jäävät vähemmälle huomiolle, tai tulostavoitteisiin pyrkiessä jopa aiheutetaan negatiivisia vaikutuksia asiakkaan näkökulmasta tuhoten näin pidemmän aikavälin kasvun edellytyksiä. Lean Startup pyrkii voittamaan nämä haasteet systemaattisin asiakaslähtöisin metodein ja mittarein. Mittaaminen ja toiminta keskitetään ennen kaikkea asiakkaan arvontuottoon perinteisen asiakashankinnan sijaan. Lean Startup metodit ja käytännöt vastaavat myös asiakasjohtamisen asiantuntijoiden näkemystä sekä kokemuksia yrityksissä (Löytänä & Korteso 2011; Reichheld & Markey 2011; Jääskeläinen et al. 2013; Löytänä & Korkiakoski 2014; Futurice 2016). Nämä teoriassa löydetty startupin lanseerausvaiheen sudenkuopat ovat tunnistettavissa tutkimuksen kohteena olevien palveluiden prosessista. Lanseeraus on vaihe, jolloin startupin siihen mennessä opitut asiat joutuvat todelliseen koitokseen ja liiketoimintamalli verifioidaan kvantitatiivisesti: onko palvelulla potentiaali saavuttaa tavoitteiden mukainen kasvu (Maurya 2016). Kohdeorganisaation tavoin Mauryan (2016) ja Riesin (2011) kokemusten mukaan monet yritykset lanseerauksen jälkeen kuitenkin unohtavat asiakaslähtöisen systemaattisen prosessin, ja siirtyvät seuraamaan pääasiassa tulostavoitteita. Kehitysvaiheessa palauteketju ja asiakastestit ovat yltäneet vain murto-osaan asiakkaista, jolloin oppimista ei tulisi lopettaa lanseeraukseen, vaan siitä vasta todellisuudessa alkaa kannattavan liiketoiminnan luominen. Palvelun lanseerausta ei tulisi täten pitää tavoitteena vaan kehitystä ja oppimista tulee jatkaa (Ries 2011; Maurya 2012; Futurice 2015). Fileniuksen (2015) mukaan digitaalisia palveluita ei johdeta ilman syvää asiakasymmärrystä eikä niiden kehittäminen lopu julkaisuhetkeen. Asiakkailta oppiminen ja asiakasarvon varmistaminen tulee jatkua läpi palvelun elinkaaren nopeasti muuttuvassa ympäristössä ja asiakastarpeissa.

Tulosityksikössä tehdyt havainnot vastaavat teoriassa ja aikaisemmista tutkimuksista löydettyjä tyypillisiä yrityksissä esiintyviä haasteita mittaamisessa, joita on esitetty kapaleessa 3.5. Vastaavat merkittävimmät haasteet olivat selkeiden yhtenäisten toimintamallien puute, tulostavoitteeseen keskittyminen, olennaisen datan tunnistaminen, tiedon tehokas kerääminen ja hyödyntäminen, datan hajanaisuus ja manuaalinen työ. Lisäksi mittaustulokset jäävät osittain irralliseksi muusta toiminnasta ja vaihtelevasti vain raportoinnin tasolle tai pintapuoliseksi tarkasteluksi. Ries (2011, s. 3, 9) summaa oppineensa sekä omista että lukuisten muiden onnistumisista ja epäonnistumisista, että juuri puuttaviin asioihin kuten mittaamiseen panostaminen on se, mikä lopulta merkitsee eniten.

Oikeanlaisten mittareiden ja mittaamisprosessin puute, organisaation historia ja tavat johtavat kohdeorganisaatioissa edelleen osittain tuntumalla johtamiseen datalla johtamisen sijasta. Intuutiolla päätösten tekeminen samoin kuin liiallinen mittareiden seuraami-

nen ja analysointi voivat johtaa yhtäläillä harhaan (Ries 2011 90-91). Riesin (2011, s.115-116) kokemuksen mukaan yrityksissä toistuu useimmiten ”tarinankertomisilmiö”, jossa asetetaan tavoitteet, toteutetaan muutoksia ja katsotaan menevätkö luvut ylös. Tällä menettelytavalla on kyseenalaista selvittää muutoksien ja tuloksien suhde. Haaste nousi esiin myös kohdeorganisaatiossa. Lean Startup metodien mukaisen mittaamisen tavoite on iteratiivisen asiakaslähtöisen mittaamisen avulla todentaa kasvupalvelun kasvun ja kehityksen suunta sekä tehtyjen muutosten vaikutukset. Kääntäen tämä tarkoittaa, että mittaamisesta tehdään hyödyllistä vasta kun sen avulla on mahdollista tehdä luotettavia johtopäätöksiä sekä viedä tulokset käytäntöön palvelun ja toiminnan kehityksenä.

Reaaliaikaisen datan hyödyntäminen asiakkaista ja ympäristöstä on mahdollisuus viedä strategia tiiviimmin käytännön toimiksi (Löytänä & Korkiakoski 2014). Samalla yrityksen tulee pyrkiä pääsemään eroon vanhoista toimintamalleista, jotka hidastavat muutosta ja jatkuvaa kehitystä. Kohdeorganisaatiossa lean-tiimin toiminta on mahdollistanut kokeilla uusia ideoita nopeasti ja ketterästi asiakaslähtöisin metodein. Tehtävänä on laajentaa toimintaa organisaatiossa ja prosesseissa.

→ Jatkuvan mittaamisprosessin luominen, jossa mittarit määritellään kasvupalveluiden tarpeet ja tavoitteet huomioiden.

→ Mittaamiskäytäntöjen yhtenäistäminen organisaatiossa.

### 7.3 Asiakkaan arvontuoton edellytykset organisaatiossa

Kohteena olevissa palveluissa halutaan asiakkaan tarpeiden ymmärtämisen avulla taata asiakkaan digitaalinen etumatka ja parantaa asiakkaiden tuottavuutta. Palveluiden avulla pyritään luomaan asiakkaille arvoa hintakilpailun sijaan. Strategian viemistä käytäntöön tulee tukea ylhäältä alaspäin. Asiakasymmärryksen syventäminen on koko organisaation tavoite, jonka käytäntöön viemistä tuetaan muun muassa jo mainitulla hankkeella operatiivisten toimien helpottamiseksi ja asiakkuuden näkymän parantamiseksi. Strategiamessuilla linjattiin asiakaslähtöisyyttä yrityksessä seuraavasti:

*”Rakennetaan luottamus eikä vaan rynnätä seuraavan asiakkaaseen eli jatkuva kehitys ja kommunikointi asiakkaan kanssa on se keino.”*

*”Pyritään kanavista riippumattomasti saamaan nopea ratkaisu asiakkaan kysymyksiin ja ongelmiin.”*

Asiakasymmärrykseen panostamisen voimakas kasvu on nähtävissä lähes kaikkien yritysten strategiassa ja arvoissa. Suomalaisen työn liiton sadalle suuryritykselle tekemässä laadullisessa tutkimuksessa asiakasymmärrys oli selkeästi keskeisin tunnistettu arvoa synnyttävä tekijä (Suomalaisen Työn Liitto 2015). Salesforcen (2016) noin 4000 kansainvälien yrityksen kattavan tutkimuksen mukaan asiakastyytyväisyyden mittari saavutti kärkipaikan markkinoinnin menestyjien keskuudessa. Kuitenkin monet palvelun

tarjoajat ovat edelleen tuotelähtöisiä asiakaslähtöisyyden sijaan (Arantola & Simonen 2009). Kansainvälisten tutkimusten mukaan useat yritykset uskovat olevansa asiakaslähtöisiä asiakkaiden mielipiteiden kuitenkin erotessa merkittävästi. Esimerkiksi asiakaskokemusten kehittämiseen erikoistuneen yrityksen, Bain & Companyn, tutkimuksen mukaan 80 % yrityksistä uskoi tarjoavansa ylivertaisia asiakaskokemuksia, mutta vain 8 % asiakkaista oli samaa mieltä (Reichheld & Markey 2011). Ero on huomattava, ja teorian sekä aikaisempien tutkimusten mukaan selittävä syy on, että monet yritykset ovat vasta matkalla viemässä asiakaslähtöisyyttä käytännön toteutukseksi päivittäisessä työssä (Hemilä et al. 2016, Dicole 2013). Tämän tutkimuksen kohteena olevien palveluiden osalta voidaan havaita sama ilmiö. Kasvupalveluiden tapauksessa niiden alkuvaiheen kehitys tapahtuu onnistuneesti asiakkaiden ongelmia ja tarpeita kartoittaen, mutta asiakasymmärryksen syventäminen tästä eteenpäin vaatii yhä kehitystoimenpiteitä. Asiakaslähtöisyyden ja arvontuoton luomisessa tutkimuksen kohteessa ilmenevät haasteet vastaavat tutkitun teorian ja aikaisempien tutkimusten tuloksia. Yhteiset toistuvat tekijät kirjallisuudessa ja tutkimuksessa olivat siiloutunut organisaatio, yrityskulttuuri, tiedonkulun haasteet, teknologiset haasteet tiedonhallinnassa, yhteisten tavoitteiden puuttuminen tai niiden selkeä esille tuonti, analytiikan työkalujen tai osaamisen puute sekä haaste viedä strategia osaksi päivittäistä työtä (CMO Council 2013; Löytänä & Korhikoski 2014; Hemilä et al. 2016).

Teorian löydösten perusteella todellinen asiakaslähtöinen toiminta vaatii kattavaa asiakastietojen hyödyntämistä ja kehityksen tulisi lähteä asiakkaiden tarpeista (Kaario et al. 2004, Ries 2011, Löytänä & Korteso 2011, Maurya 2016). Asiakasarvon dynaamisuus tulee huomioida tunnistamalla myös asiakkaan tulevaisuuden tarpeita. Liisa Välikangas, Aalto yliopiston ja Hankenin innovaatioiden johtamisen professori, joka on vaikuttanut myös Piilaaksossa, kirjoittaa ”*Visiota tarvitaan siksi, että voidaan luoda oppimisen pohja asioille, jotka eivät vielä ole tapahtuneet*” (Life, 2016). Tänä päivänä suurin osa palveluista ja tuotteista on sellaisia, mitä asiakkaat eivät enää osaa toivoa tai ymmärrä tarvita. Tällöin tulee tavoitella asiakkaan ilahduttamista, mikä ei kuitenkaan sulje pois asiakaspalautteen tärkeyttä vaan päinvastoin vaatii yhä suurempaa asiakastuntemusta. Toteutus ei onnistu suljetun ennalta määriteltyjen tyytyväisyyskyselyiden avulla vaan vaaditaan asiakkaiden liiketoiminnan tarpeiden syvällisempää ymmärtämistä. Paras tilanne syntyy, kun yritys voi ennakoita tulevat tarpeet ja toimia proaktiivisesti. Vastavasti Storbacka et al. (1999) ja Pine & Gillmore (2000) huomioivat asiakkaan itsensä oivaltamattomat tarpeet. Alalle ominainen nopea kehitys ja muutokset muokkaavat asiakkaiden – tunnistettuja tai tunnistamattomia – tarpeita, minkä vuoksi palveluntarjoajalta vaaditaan nopeaa reagointia, trendien ja muutoksien seuraamista sekä kehittynyttä asiakasanalytiikkaa. Asiakaslähtöisessä organisaatiossa tulisi lisäksi läpi organisaatiorajojen osata hyödyntää myös saatua asiakaspalautetta päivittäisessä työssä ja päätöksen teossa (Ries 2011, Schmidt-Subramanian 2013, Löytänä & Korhikoski 2014). Kohdeyrityksessä käynnissä oleva muutos ja kehitystoimenpiteet menestyksen takaamiseksi tähtäävät juuri näiden asioiden toteutumiseen.

Teknologioiden kehitys, digitalisaatio ja erityisesti saavutettavuus sekä nopeasti leviävä tieto haastavat yrityksen entistä parempaan asiakaskokemuksen luomiseen. Suosittelemalla on merkittävä vaikutus sosiaalisen median kasvaessa jatkuvasti kokemusten jakamisen lähteenä. B2B-yrityksissä lähes 60 % ostopäätöksistä on tehty jo ennen ostajan ja myyjän kohtaamista (Löytänä & Korhonen, 2014). Digitalisaatio lisää asiakas-kohtaamisten mahdollisuuksia, mutta tuo samalla myös omat haasteensa. Accenturen digitaalisista ratkaisuista Pohjoismaissa vastaava johtaja, Kari Kaario summaa uhkien ja mahdollisuuksien liittyvän asiakkaaseen, brändiin, asiakasrajapintaan ja siihen miten asiakas sitoutetaan yritykseen (Kaario 2014). Digitaalinen murros koetaan yrityksissä suureksi haasteeksi ja esimerkiksi Fujitsun (Tekniikka & Talous 2016b) tutkimuksen mukaan suomalaiset yritysjohtajat uskovat vahvasti digitaalisen murroksen tuovan kiinnostavia mahdollisuuksia, mutta samalla 86 % koki digitaalisen murroksen suurimpana liiketoiminnan haasteena, ja jopa 90 % toivoi, etteivät joutuisi kokemaan digitaalista murrosta. Samoin Accenturen suorittamista sekä kansainvälisestä että suomalaisesta tutkimuksista digitaalista murrosta koskien ensimmäiseksi menestystekijäksi ja toisaalta myös tärkeimmäksi kehityskohteeksi nousee asiakaskokemus (Accenture 2013, 2014 ). Kansainvälisessä tutkimuksessa suuren kasvun yritykset olivat selkeästi matalan kasvun yrityksiä edellä asiakaskokemuksen panostamisessa, datan ja analytiikan hyödyntämisessä. Huomattavaa tutkimuksen mukaan oli, että vaikka asiakaskokemuksen merkitys oli korkealla niin todellinen suorituskyky on vielä jäljessä (Accenture 2014, s.8,10-11). Tästä syystä on digitaalisia palveluita tuottavalle yritykselle äärimmäisen tärkeää asiakasyritysten liiketoiminnan syvä ymmärtäminen, jotta se pystyy vastaamaan asiakkaiden kohtaamiin haasteisiin digitaalisuuden saralla ja kehittämään asiakkaiden liiketoimintaa helpottavia ja edistäviä palveluita asiakaslähtöisesti asiakkaan ääntä kuuntelemalla.

Tutkimuksen kohteena olevissa palveluissa oli asiakkaita kontaktoimalla tehty oivalluksia asiakkaan arvontuotosta ja sitä haavoittavasti tekijöistä. Vastaavasti kirjallisuudessa on kokemusten mukaan kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen datan yhdistäminen välttämättömyyden selvittämässä missä ja miksi arvontuoton kriittiset pisteet sijaitsevat (Ries 2011; Blank & Dorf 2012; Jääskeläinen et al. 2013; Filenius 2015; Maurya 2016). Palveluiden saamat NPS-tulokset ovat yksi esimerkki osoittamaan asiakaskokemuksen ja sitä myötä arvon muodostumisen olevan subjektiivista, johon itse palvelun lisäksi saattavat vaikuttaa asiakkaan itsensä tai muiden henkilöiden aikaisemmat kokemukset yrityksestä, yrityksen imago ja maine. Kokemuksen muodostumiseen osallistuvat täten monet toiminnot ja toimijat läpi organisaation. Tämän vuoksi asiakaskokemusta tulee kehittää kokonaisuutena ja palvelun lisäksi prosesseista ja organisaation toiminnasta on löydettävä kipupisteet, ja tämän perusteella juurisyyt ongelmien korjaamiseksi ja asiakasarvon maksimoimiseksi. Apuna palvelukohtaisesti toimivaksi keinoksi ovat osoittautuneet asiakkaan elinkaaren kokonaisuuden hahmotus ja sen kriittiset pisteet (Rawson et al. 2013; Löytänä & Korhonen 2014).

Joidenkin tutkimuksen kohteena olevien palveluiden kohdalla oli kontaktoinnin yhteydessä havaittu puutteita toimintojen käytön osaamisessa ja hyödyntämisessä asiakasyrityksissä. Osaamisen puute digitaalisten palveluiden kohdalla on tunnustettu merkittäväksi ongelmaksi myös laajemmin työyhteisöissä. Esimerkiksi suomalaisia työtapoja selvittävässä tutkimuksessa ilmeni, että alle 11 % vastanneista oli sitä mieltä, että työtapoja kehitetään järkevästi yhteistyössä tehokkuuden ja liiketoiminnan tavoitteiden lähtökohdista. Tutkimuksen perusteella ongelmakohta on johdon ja esimiesten sitoutumattomuus digitaalisten työkalujen tehokkaasta hyödyntämisestä. Tuki, selkeiden sääntöjen ja koulutuksen ei koeta olevan riittävällä tasolla. Tutkituista 81 % kokee, että konkreettinen apu henkilökohtaisen digityötaitojen kehittämiseen puuttuu. Tutkimukseen osallistui 30 000 henkilöä, kymmeniä yrityksiä ja julkishallinnon organisaatiota. (Tekniikka & Talous 2016a).

Kohdeorganisaatioissa havaittiin haasteita segmentoinnissa ja toimenpiteiden kohdistuksessa segmenttien mukaisesti. Manuaalinen työ ja datan keräys eri järjestelmistä sekä osittain kokemus myynnin ja tuotepäällikön välisen yhteistyön puutteesta tunnustettiin hankaloittavan segmentointia. Palvelun tavoitteiden ja strategian kautta tulisi pohtia kenelle ja minkälaista arvoa halutaan tuottaa (Ries 2011; Löytänä & Korteso 2011; Schmidt-Subramanian 2013, s. 128; Maurya 2016). Uusilla palveluilla on usein tarve vielä työstää kohdesegmenttejä ja löytää potentiaalisia asiakasryhmiä. Perinteisen segmentoinnin kuten demografisten tietojen lisäksi hyödyllistä digitaalisuuden ja uusien teknologioiden parissa on tunnistaa potentiaaliset asiakkaat esimerkiksi yritysten uudistumishalun tai tarpeen sekä jo esiintyvien tai puuttuvien digitaalisten kyvykkyyksien perusteella. Asiakastietoa tulisi hyödyntää kokonaisuutena, jotta voidaan tunnistaa kannattavimmat ja palvelun käyttöön sitoutuneimmat asiakkaat, ja tämän mukaan kohdentaa mittausta, asiakkuuksien hoidon toimenpiteitä sekä kuunnella oikeita asiakkaita.

NPS-järjestelmän kokonaisvaltaisen käytön hyödyt asiakasymmärryksen syventämiseen on yrityksen sisällä todennettu tutkimuksin. NPS on maailmanlaajuisesti käytetyimpiä asiakastyytyväisyyden mittareita, ja oikein hyödynnettynä se on myös erinomainen arvontuoton ja kasvun lisäämisen työkalu (Reichheld & Markey 2011). Oppimisprosessin avulla voidaan lisäksi asiakasymmärrystä laajentaa jakamalla asiakkaiden kokemat ongelmat ja wow-efektit (Markey 2011). NPS-järjestelmää liiketoiminnan kasvattamiseksi ja asiakasymmärryksen syventämiseksi ovat hyödyntäneet onnistuneesti lukuisat yritykset kuten Fortum, Apple, eBay (Reichheld & Markey 2011; Korhikoski & Ylikoski 2011) NPS:n keskipisteessä eivät ole vain olemassa olevat asiakkaat ja tuotteet vaan sillä on suuri potentiaali toimia myös innovoinnin ja kasvun työkaluna. Logitech ja Intuit ovat case-esimerkkejä, joissa NPS:llä ollut merkittävä vaikutus tuotekehitykseen (Reichheld & Markey 2011). Groovesta kerrotaan, että eniten startup matkan aikana on opittu asiakkailta saadun avoimen palautteen avulla. Asiakaspalaute on tuonut enemmän arvoa kuin mikään muu myynti- tai kehitystoimenpide. Palaute on muuttanut tuotetta, markkinointia ja bisnestä monissa suhteissa. Vaivattomammaksi ja tehokkaimmaksi

tavaksi Groovessa on koettu NPS ja sitä seuraava avoin perustelu pisteytykselle sekä tulosten todellinen hyödyntäminen. Kehitystoimenpiteet kohdistettiin palautteen perusteella tärkeimpiin osa-alueisiin ja toimenpiteiden jälkeisissä NPS-kyselyissä oli selvästi nähtävissä parantuneet tulokset kyseisillä osa-alueilla. (Turnbull 2014).

→ Kasvupalveluille kehitetään ja otetaan käyttöön mittarit, joiden avulla palvelun arvontuottoa ja laatua voidaan seurata asiakassuhteen elinkaareissa. Mittareiden avulla voidaan nopeasti reagoida muutoksiin ja tunnistaa arvoajureita ja kipupisteitä sekä tukea kasvupalvelua koskevaa päätöksen tekoa.

→ Tuetaan asiakaslähtöisen kulttuurin rakentamista.

## 7.4 Tiedonhallinnan, järjestelmien ja työkalujen rooli

Digitaalisten palveluiden mittaamisessa ja asiakasarvon optimoinnissa on suuri rooli tiedonhallinnalla, järjestelmien integroitavuudella sekä asianmukaisilla työkaluilla. Tutkimuksen kohteena olevissa palveluissa tiedot asiakkuuksista eivät ole yhtenäiset ja prosessien virtaviivaisuus puuttuu. Tehokkaiden työkalujen ja tiedonhallinnan puute tuottavat myös paljon manuaalista työtä mittaamisen ja raportoinnin toteuttamiseksi, mikä synnyttää prosessiin hukkaa ja lisää virheiden mahdollisuutta. Asiakaspalautteita ei kirjata samaan paikkaan ja myös tältä osin asiakasnäkymästä ja asiakkuuden kehityksestä ei voida luoda kokonaiskuvaa. Asiakkaalle näkyviä seurauksia tiedonhallinnan tehostumuksesta ja datan hajanaisuudesta ovat etenkin viiveet ja laadun kärsiminen tuotetussa palvelussa tai tuotteessa sekä asiakaskohtaamisissa. Ilmenneet ongelmat vastaavat teoriassa käsitellyjä löydöksiä mittaamisen haasteista. Tutkitun teorian ohella kansainväliset tutkimukset osoittavat, että haasteita analytiikan ja mittaamisen hyödyntämiselle ovat vakiintuneiden käytäntöjen ja systemaattisuuden puute, kyvyttömyys linkittää mittarit liiketoiminnan indikaattoreihin sekä mittaamisen jääminen irralliseksi toiminnoksi (Dicole 2013).

Ratkaisuna parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen takaamiseksi tulisi olla käytössä yksi puutteeton asiakasnäkymä, joka sisältää kaikki kohtaamiset asiakkaan ja yrityksen välillä. Tehokas tiedonhallinta, datan keskittäminen ja virtaviivaiset prosessit mahdollistavat reaaliaikaisen mittaamisen ja kokonaisnäköyksen kaikille asiakasrajapinnassa työskenteleville. Koko asiakkaan elinkaari tulisi pystyä hallitsemaan samassa paikassa, jotta saadaan paras kokonaisymmärrys asiakkuuden tilasta ja luonteesta. Tietojen löytyminen ja ajantasaisuus sekä nopea kanavasta riippumaton vastaus ovat olennainen osa asiakaskokemusta ja arvon muodostumista (Hemilä et al. 2016). Tiedonhallinnalla ja asianmukaisilla työkaluilla mittaamista voidaan automatisoida, jolloin päästään nopeammin käsi juurisyiden selvitykseen ja ongelmien löytämiseen ja ratkaisuun. Johdonmukaisella, tavoitteellisella mittaamisella säästetään resursseja ja voidaan keskittyä tekemään oikeita asioita oikein, joka näkyy sekä asiakkaan että yrityksen arvontuoton kasvussa (Ries 2011; Löytänä & Korteso 2011). Automatisointi luo mahdollisuudet parempaan



segmentointiin ja asiakasymmärryksen syventämiseen, mikä mahdollistaa personoidumman kokemuksen asiakkaalle. Kohdeyrityksessä käynnissä olevan järjestelmiä ja prosesseja koskevan hankkeen uskotaan myös tulosyksikössä tuovan parannuksia esiintyneisiin haasteisiin.

→ Luodaan yhtenäinen tietokanta mittaamiselle, jossa selkeät ohjeet, informaatio käytössä olevista työkaluista.

→ Asiakastietojen yhtenäinen ylläpito, johon mahdollisuuksien mukaan liitetään myös kvalitatiiviset asiakaspalautteet ja NPS.

## 7.5 Yhteenveto

Haasteiksi Lean Startup metodologian omaksumiselle ja metodien käytön jalkauttamiselle nousivat Lean Startup metodologian osaamisen tasoerot sekä organisaatorakenne ja -kulttuuri. Samat haasteet toistuvat myös vaatimusten mukaisen mittaamisen ja asiakasarvon tuoton kehittämisessä. Rakenteeseen ja kulttuuriin vaikuttavat tyypilliset siiloutuneen organisaation ongelmat yhteisten toimintatapojen, yhteistyön ja selkeän yhteisen linjan puutteesta. Lisäksi yhteisten järjestelmien, työkalujen ja tiedonhallinnan puute sekä integroimattomuus asettavat haasteita toteutukselle toiminnallisella tasolla. Alla on koottu yhteen kappaleissa 7.1.–7.4. muodostetut johtopäätökset Lean Startup metodien laajentamiseksi ja arvontuoton parantamiseksi tämän tutkimuksen kasvupalveluiden mittaamiseen keskittyvästä näkökulmasta. Keskeisimmät löydökset ja niiden lopulliset suositukset haasteiden voittamiseksi on koottu taulukkoon 5.

→ Lean Startup metodien laajentaminen läpi organisaation osaamista, tietoa ja yhteistyötä lisäämällä. Ensisijaisesti metodien omaksuminen tulosyksiköissä ja asiakasrajapinnassa.

→ Huolellinen dokumentointi, jotta hyväksi havaitut käytännöt voidaan hyödyntää laajemmin organisaatiossa.

→ Jatkuvan mittaamisprosessin luominen, jossa mittarit määritellään kasvupalveluiden tarpeet ja tavoitteet huomioiden.

→ Kasvupalveluille kehitetään ja otetaan käyttöön mittarit, joiden avulla palvelun arvontuottoa ja laatua voidaan seurata asiakassuhteen elinkaareissa. Mittareiden avulla voidaan nopeasti reagoida muutoksiin ja tunnistaa arvoajureita ja kipupisteitä sekä tukea kasvupalvelua koskevaa päätöksen tekoa.

→ Tuetaan asiakaslähtöisen kulttuurin rakentamista.

→ Luodaan yhtenäinen tietokanta mittaamiselle, jossa selkeät ohjeet, informaatio käytössä olevista työkaluista.

→ Asiakastietojen yhtenäinen ylläpito, johon mahdollisuuksien mukaan liitetään myös kvalitatiiviset asiakaspalautteet ja NPS.

**Taulukko 5 Keskeisimmät löydökset organisaatiossa**

Tarpeet	Haasteita löydösten perusteella aiheuttavat	Suositukset löydöksiä perusteella
Lean Startup metodologian ideologia omaksuminen ja laajentaminen	Toimintamallien vieminen käytäntöön	Osaamisen ja tietämyksen lisääminen organisaatiossa
Kasvupalveluiden kasvun seuranta	Lean Startup metodologian eritasoinen osaaminen	Yhteistyön lisääminen yksiköiden välillä
Asiakkaan arvontuoton varmistaminen mittaamisen avulla	Organisaation rakenne	Toimintamallien yhtenäistäminen
	Asiakkaan arvontuoton tekijöiden tunnistaminen	Asiakaslähtöisyys käytännön toimiksi
	Järjestelmät, työkalut, tiedonhallinta	Järjestelmien, työkalujen ja tiedonhallinnan integroinnit ja yhdistäminen
	Organisaatiokulttuuri	→ Organisaation oppiminen

Empirian ja teorian löydöksiä perusteella asiakasarvon kehitykseen vaikuttavat moninaiset tekijät, joissa keskeisintä on viedä asiakaslähtöisyys strategiasta käytännön toimiksi päivittäisessä työssä. Lean Startup metodien laajentaminen tukee organisaation oppimista asiakasarvontuotosta ja asiakaslähtöisistä metodeista. Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin omaksuminen organisaationa luo pysyvää kilpailuetua: Toimintamalleja voidaan kopioida, mutta yrityskulttuuria ei (Löytänä & Korhonen 2014, Hemilä et al. 2016). Seuraavassa kuvassa esitetään tutkimuksessa löydetty merkittävät asiakasarvontuottoa tukevat alueet.

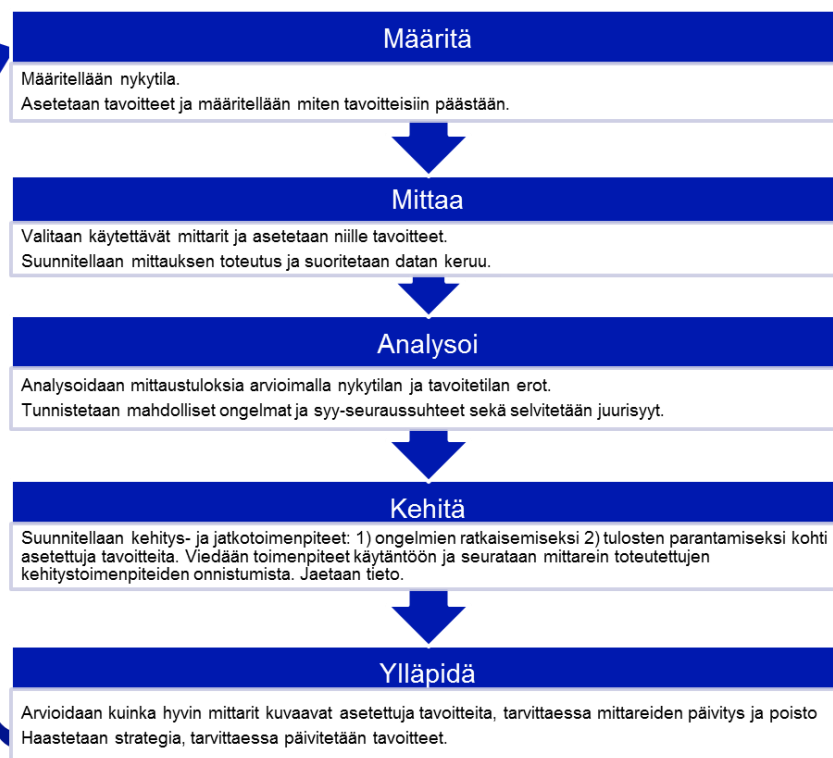


**Kuva 15 Keinoja arvontuoton kehittämiseksi**

## 7.6 Jatkuva parantaminen mittaamisen avulla

Mittaamalla liiketoiminnan kannalta merkittäviä asioita tuotetaan dataan perustuvaa tietoa mahdollistaen sekä läpinäkyvä informointi että perusteltujen päätösten tekeminen kasvupalvelun hallitsemiseksi ja johtamiseksi. Mittareiden tulisi tukea asetettuja tavoitteita ja tätä kautta suurempana kokonaisuutena strategiaa. Mittareiden tarkoitus on antaa tilannekatsaus kasvupalvelun tilasta, peilata sitä tavoitteisiin ja tulosten perusteella laatia toimenpiteet tavoitteisiin pääsemiseksi sekä arvioida onko valittu suunta oikea. Mittarit tulee asettaa huomioiden palvelukohtaiset tarpeet ja tavoitteet sekä mitata vain sellaisia asioita, joita pystytään muuttamaan. Mittaamisen toteuttamiseen tulee panostaa, sillä väärin asetetut mittarit voivat johtaa palvelua väärään suuntaan, heikentää henkilöstön motivaatiota ja luoda hukkaa toimintaan. (Lönnqvist et al. 2010, s.120; Maurya 2016; Ries 2011).

Lean Startup metodologia ja palveluiden arvontuoton mittaaminen tämän päivän markkinoilla nostavat esiin asiakaslähtöisen mittaamisen välttämättömyyden palveluiden menestyksen takaamiseksi. Systemaattisuus, mittaustulosten analysointi ja tulosten vieminen konkreettisiksi toimenpiteiksi mahdollistavat kasvupalvelun todellisen kehityksen seurannan ja dataan perustuvan päätöksenteon. Luvussa 4 esitetty jatkuvan mittaamisen viitekehyksen tueksi esitetään toimenpide-ehdotukset. Tavoitteena on esittää, miten systemaattisen prosessin avulla tutkimuksessa löydetty startupin kasvun ja kehityksen seuranta sekä asiakasarvon tuottoa kuvaavat mittarit voidaan onnistuneesti hyödyntää kasvupalveluille. Kuvassa 16 on esitetty mittaamisprosessi eteneminen.

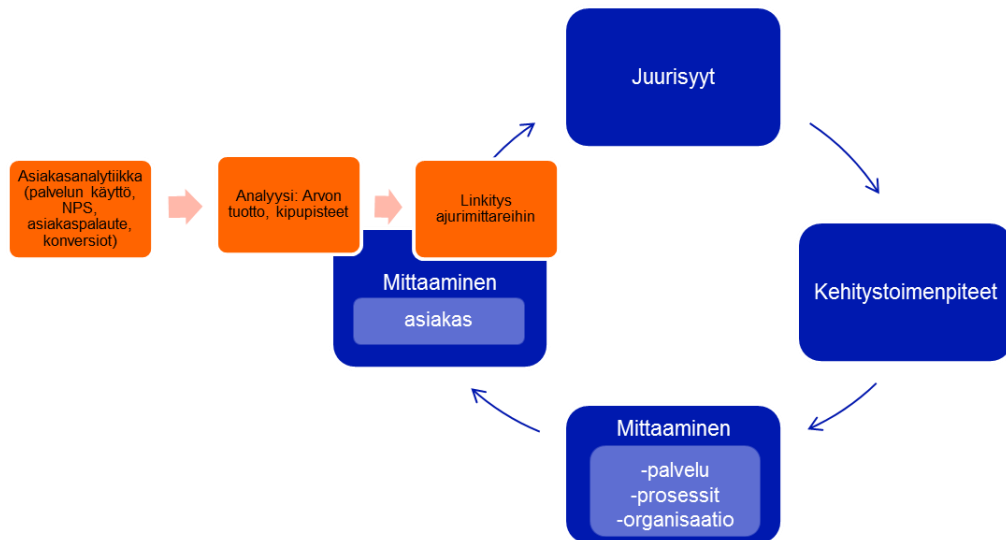


**Kuva 16** Jatkuvan mittaamisen toteutus

Mittareita valittaessa tulee kysyä ovatko mittarit todellisuudessa sellaisia, että niiden perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä ja toimenpiteitä. Mikäli mittaaminen ja analytiikka toteutetaan erillisenä funktiona, ei datan hyödyntäminen palvelun ja toiminnan kehitykseen toteudu kokonaisvaltaisesti. Tavoitteellisessa mittaamisessa on oleellisista selvittää nykytila, tavoitteet ja keinot tavoitteisiin pääsemiseksi. Tärkeää on vastata kysymyksiin missä olemme nyt, mitä haluamme, miten pääsemme sinne. Palvelukohtaisten tavoitteiden täsmentämistä voidaan helpottaa pohtimalla vastauksia kysymyksiin: Resonoiko kasvupalvelun arvolupaus todellisuutta? Kokeeko asiakas arvolupauksen täyttyvän? Vastaako arvolupaus asiakkaan käsitystä arvon muodostumisesta? Saako asiakas ratkaisun ongelmaansa? Onko palvelun avulla saavutettu luvatut asiat? Tuottaa palvelu asiakkaalle hyötyjä? Mitkä muut tekijät vaikuttavat asiakkaan kokemaan arvoon? Mitkä tekijät vaikuttavat heikentävästi arvontuottoon? Minkälaisia asiakaskokemuksia halutaan tuottaa?

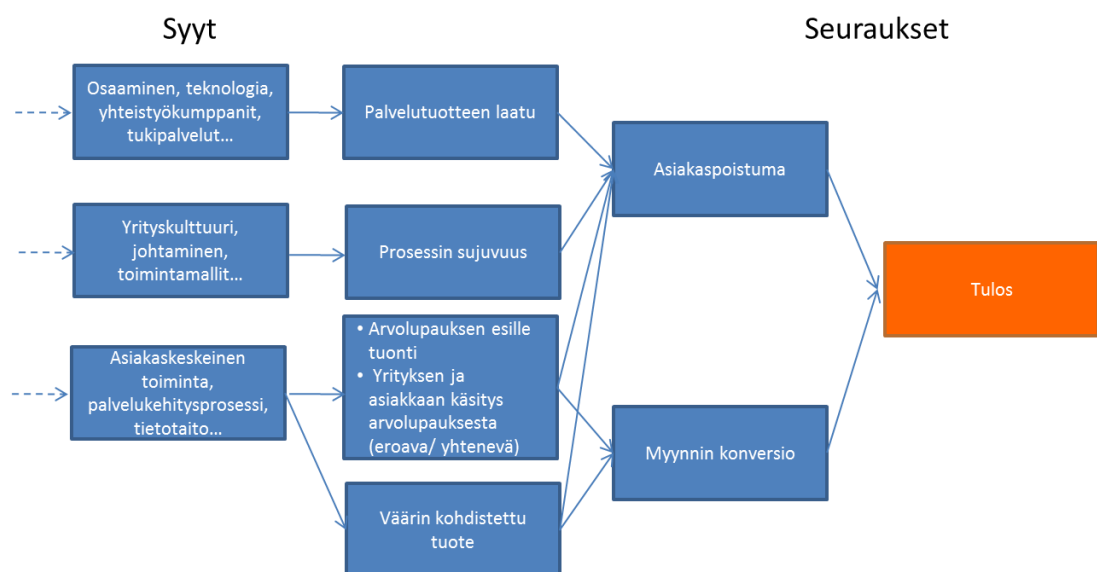
Sekä teoriassa että empiirisessä tutkimuksessa korostui kumulatiivinen asiakaskokemuksen muodostuminen, jossa ensivaikutelmalla on äärimmäisen tärkeä rooli. Tärkeää on pystyä selvittämään mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, miten palvelua voidaan asiakkaan näkökulmasta parantaa kartoittamalla kriittisimmät osa-alueet palvelusta. Tulosityksikössä motiivina mittaamisen kehitykselle ovat havaittujen tarpeiden perusteella seurata tarkemmin uusien kasvupalveluiden kehitystä ja varmistaa Go to market -vaiheessa arvontuotto asiakkaille. Kvalitatiivinen tieto nähdään välttämättömänä todellisen arvontuoton tekijöiden selvittämiseksi ja ymmärtämiseksi. (Ries 2011; Blank 2013; Löytänä & Korkiakoski 2014; Maurya 2016). Palvelusta riippuen voidaan viitteitä saada palvelun käyttöä kuvaavasta mittarista, asiakkaiden käyttäytymisestä asiakaspollulla, NPS-järjestelmän lisäkysymyksistä, mahdollisista muista asiakaspalautteista. Joissakin tapauksissa voi olla paikallaan tarkempi tutkimus arvontuotosta haastatteluin. Mitkä ovat tavoitteet vastaan resurssit?

Tärkeää on käyttää myös itse mittareita yhtenäisenä kokonaisuutena ja varmistaa mittaaminen kontekstiinsa sopivaksi. Kriittisten pisteiden tunnistaminen ja mittaaminen tulee olla asiakkaasta lähtöisin, jotta voidaan mitata ja kehittää oikeita asioita (Ries 2011; Löytänä & Korkiakoski). Tämä on usein iteratiivinen prosessi, joka vaatii mittausten seuranta kokonaisuutena ja aktiivista reagoitua asiakkaalta saatuihin signaaleihin. Kuvassa 17 on kuvattu mittareiden välisiä yhteyksiä.



**Kuva 17 Mittareiden väliset yhteydet**

Kuvan mukaisesti asiakaspalautteita, asiakkaan käyttäytymisen ja palvelun käytön seurannan mittareita hyödynnetään arvoajurien ja kipupisteiden tunnistamisessa, joiden perusteella voidaan löytää kriittisiä ajurimittareita prosessien toiminnasta. Mittareista tulisi näin rakentaa toisiaan tukeva kokonaisuus, jonka perusteella voidaan toteuttaa juurisyyanalyysi ja suunnitella mahdolliset kehitystoimenpiteet ja valvoa myös niiden toteutumista mittaamisen avulla (Ries 2011, Schmidt-Subramanian 2013, Jääskeläinen et al. 2013). Varsinaisen mittaamisen ja analyysin avulla selvitetään onko tavoitteet saavutettu, toimivatko prosessit tavoitteisiin pääsyä tukien ja onko noudatettu määrittelyn mukaista toimintaa. Analyysin avulla varmistetaan, että ei korjata ainoastaan oiretta vaan myös todellinen aiheuttaja. Kuvassa 18 on esitetty esimerkillisesti juurisyyanalyysin eteneminen lähtien seurauksia kuvaavista mittareista.



**Kuva 18 Juurisyyden selvitys**

Huomioitavaa on, että yrityksellä useimmiten on jo olemassaan paljon asiakastietoa. Sen sijaan, että keskitytään miettimään millä työkaluilla ja miten asiakkailta saadaan lisää tietoa, tulisi resursseja kohdistaa siihen, mitä asiakkaiden antamalla tiedolla on tehtävissä ja miten sillä tuotetaan lisäarvoa asiakkaalle. Lisäksi datan laatu on tärkeä tekijä mittaamisessa. Datan tulee olla luotettavaa ja käyttötarkoituksen mukaan valittu. Olivat mittaustiedot sitten kvantitatiivisia tai kvalitatiivisia on muistettava aina virhemahdollisuus ja tiedon luotettavuus. Ihmiset, niin palautteen antajana kuin palautteen vastaanottajana ovat kompleksisia ja aina vaikuttimina ovat myös monet psykologiset tekijät kuten ennakkoluulot, käsitykset ja tunteet.

Kehitys- ja korjaustoimenpiteet voivat vaihdella yksittäisen asiakkaan tai kohtaamispaikan ongelman ratkaisusta suuriin strategisiin muutoksiin. Palveluun tai toimintaan toteuttavien kehitystoimenpiteiden tuloksia tulee arvioida mittaamalla niiden vaikutuksia (Ries 2011; Maurya 2016; Lönnqvist 2010). Mikäli kehitystoimenpiteille asetut tavoitteet eivät täyty, vaaditaan tilanteen uudelleen kartoitusta. Lean Startup ideologian mukaisesti jokainen startup kohtaa haasteita, mutta niiden ratkaiseminen on avain menestyvään liiketoimintaan. Riesin (2011) ja Mauryan (2016) mukaan joskus optimointi on riittävää, mutta myös rohkeus toteuttaa pivot saattaa olla paikallaan kasvun saavuttamiseksi.

Yksittäisten asiakkaiden ongelmien ratkaisemiseen on hyödyllistä suunnitella systemaattinen toimintamalli, mikä oli havaittu toimivaksi esimerkiksi kohdeyrityksen matalan arvosanan NPS-palautteiden käsittelyn yhteydessä. Lisäksi eri kanavista tulleiden asiakaspalautteiden systemaattiseen keräämiseen ja käsittelyyn voidaan luoda selkeä toimintamalli mahdollistaen näin vuoropuhelu yrityksen ja asiakkaan välillä. Olennaista on tehdä palautteen antaminen asiakkaalle helpoksi ja pienentää kynnystä palautteen antoon. Yrityksen reagointi asiakaspalautteisiin on tärkeä osoitus asiakkaalle palautteen kuuntelemisesta ja keino motivoida asiakkaat antamaan palautetta aktiivisesti. (Blank 2006, Reichheld & Markey 2011, Ries 2011, Löytänä & Korhonen 2014).

Mittareiden käytön yhteydessä tulee jatkuvasti arvioida tarjoaako mittausdata arvokasta tietoa palvelun tilasta tavoitteisiin pääsyn suhteen. Korhosen (2016) mukaan staatinen mittaamisen osuus pienenee ja muuttuvaa mittaamista vaaditaan yhä enemmän, jotta se pysyy muuttuvan yrityksen, ympäristön ja asiakkaiden tarpeiden mukana. Uusien mittareiden koekäytön aikana konkretisoituu mittareiden sekä kerätyn datan käytettävyys ja merkittävyys suhteessa käytettyyn aikaan ja tavoitteisiin. Havaintojen perusteella voidaan täsmentää mittareille asetettuja tavoitteita, ja tarpeen mukaan karsia ja lisätä mittareita. Mittareiden käytössä opitaan toimivat tavat mittariston ylläpitämiseen, mittaustiedon jakamiseen ja käyttöön. Jatkuvan asiakaslähtöisen mittaamisen prosessin jalkauttaminen vaatii työtä, mutta on osa onnistuneen strategian toteuttamista (Ries 2011).

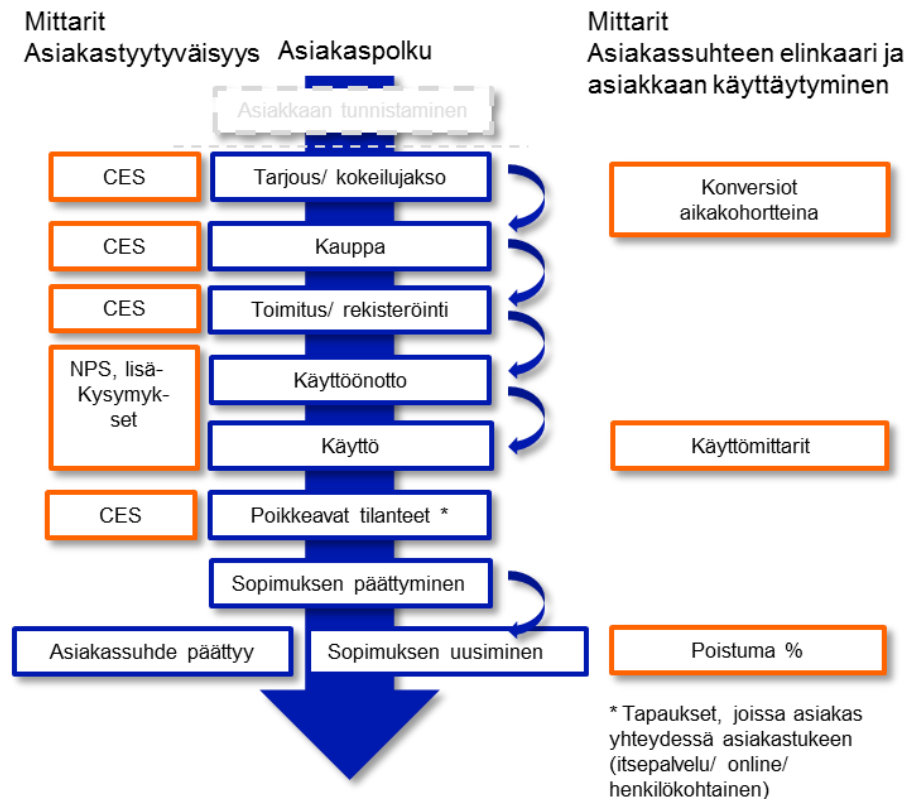
Mittaamisen toteuttamiseksi muodostettiin seuraavat suositukset:

- Kasvupalvelun nykytila, tavoitteet ja keinot tavoitteiden saavuttamiseksi määritellään. Laaditaan käytännön toimintamallit ja eteneminen tavoitteisiin pääsemiseksi.
- Suunnitellaan käytännön toimintamalli mittaamiseen, jossa huomioidaan mittausdatan ja analyysin tuloksien dokumentointi ja ylläpito.
- Valitaan palvelukohtaisesti mittarit asiakkaan arvontuoton varmistukseen tunnistamalla asiakaspolun kriittiset pisteet. Kasvupalveluiden alkuvaiheessa olennaisinta varmistaa käyttöönoton sujuvuus ja asiakkaan ensikokemus.
- Toteutetaan suunnitellun toimintamallin mukaisesti mittaustulosten ja palautteiden systemaattinen käsittely ja analyysi sekä korjaus- ja kehitystoimenpiteiden suunnittelu.
- Suunnitellaan toimintapa, jossa etenkin negatiivista palautetta jättäneet asiakkaat kontaktoidaan määritellyssä aikarajassa (NPS matalat arvosanat, reklamaatiot).
- Viedään suunnitellut kehitystoimenpiteet käytäntöön ja seurataan niiden toteutumista.
- Mahdollistetaan organisaation oppiminen hyvän dokumentoinnin ja viestinnän avulla.

## 7.7 Mittarit

Tässä kappaleessa esitellään kasvupalvelun kasvua ja kehitystä seuraavat mittarit, ja kuvataan kuinka niiden avulla voidaan kartoittaa asiakkaan arvontuottoa. Kvantitatiivisen datan avulla kartoitetaan, missä ja milloin palvelun käyttäjät kokevat haasteita ja kvalitatiivisen datan avulla voidaan tutkia syitä tulosten ymmärtämiseksi ja ratkaisujen työstämiseksi.

Asiakaspolkustrategian ymmärtäminen ja hyödyntäminen myös ostopolun jälkeen on merkittävää asiakaslähtöisessä mittaamisessa. (Rawson et al. 2013; Löytänä & Korhikoski 2014). Tämän tutkimuksen rajauksin fokuksena on tulosityksikön tarpeiden mukaisesti kasvupalveluiden Go to market -vaiheessa varmistaa onnistunut käyttöönotto ja arvontuoton resonointi. Kuvassa 19 on esitetty yksinkertaistettu ja yleistetty malli asiakaspolusta ja sen vaiheisiin liittyvistä mittareista. Kuvassa esitetyt mittarit käsitellään luvuissa 6.7.1-6.7.4.



- Varmistetaan prosessin toimivuus ja asiakkaan tyytyväisyys
- Kohtaamispisteiden sujuvuus asiakkaan näkökulmasta
- NPS käyttöönoton yhteydessä, lisäkysymys käyttöönoton onnistumisesta
- NPS elinkaaren ja tuotteeseen kohdenneet lisäkysymykset 3-6 kk välein

- Juurisyiden löytäminen
  - Tulosten analysointi ja hyödyntäminen → jatkuva kehitys
- Arvontuotto asiakkaalle:
  - Koetut hyödyt? Tarve?
  - Osaaminen? Ongelmat palvelussa tai prosessissa
  - Palvelukokemus
- Dokumentointi
- Validoitu oppiminen

- Kohortit: Kriittisten pisteiden tunnistaminen. Miten kasvattaa konversiota?
- Poistuma: Milloin asiakkaita menetetään?
- Käyttömittareilla kartoitetaan arvontuottoa
- Kokonaisuutena mittareilla pyrkimys
  - Selvittää palveluprosessin ja itse palvelun kriittisimpiä kehityskohtia asiakaslähtöisesti
  - Nopea puuttuminen mahdollisiin ongelmiin, proaktiivinen toiminta
  - Palvelun jatkuva parantaminen
  - Asiakasarvon optimointi
  - Lisämyyntimahdollisuudet
- Kehitys validoidaan aikakohorteina parantuneilla mittareiden arvoilla

### ***Kuva 19 Kasvupalvelun mittarit***

Havaintojen perusteella kasvupalveluilla esiintyvät haasteet käyttöönottovaiheessa ilmenivät esimerkiksi tilaus-toimitusprosessin onnistumisessa, aktiivisuudesta rekisteröidä tuote sekä osaamisessa ottaa käyttöön palvelun sisältämät ominaisuudet. Huomioitavaa on, että mittaamisen tulisi olla kokonaisvaltaista ja yksittäisten kohtaamispisteiden sijaan muuntua sinne missä tarpeet havaitaan (Löytänä & Korkiakoski 2014). Asiakaspolku on omanlaisensa eri käyttäjillä ja eri palveluissa. Kasvupalveluilla tuleekin jat-



kossa tunnistaa juuri kyseisen palvelun kriittisimmät pisteet ja suorittaa sen mukaan kohdistettua mittausta ja analysointia asiakaspolun eri vaiheissa.

Mittareiden huolellisen käyttöperiaatteiden määrittelyn avulla on tarkoitus varmistaa mittarin sopivuus suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Lisäksi tarkoitus on varmistaa mitaustulosten todellinen hyödyntäminen ja välttyä mittaamiselta mittaamisen vuoksi. Liitteessä B on esitetty malli käyttöperiaatteiden määrittelemiseksi. Mittareita ei saa olla liikaa kokonaisuuden hallitsemiseksi, minkä vuoksi tarpeiden ja tavoitteiden määrittäminen on suoritettava huolellisesti. On siis keskityttävä vain muutama kriteeriin ja merkittävimpiin konversioihin palvelun luonteesta ja tilasta riippuen. Uusien mittareiden käyttöönotto vaatii aina myös resursseja, opettelua tai koulutusta liittyen mittareiden käyttöön ja mahdollisiin uusiin tietojärjestelmiin. Olennaista onnistuneen mittariston käyttöönoton osalta on avoin viestiminen ja kommunikointi ja erityisesti mittareiden tuomion hyötyjen ymmärtäminen.

### **7.7.1 Konversiot, kohortit ja poistuma**

Kohortit ovat tärkeimpiä Lean Startup työkaluja. Kohortit ovat keino jatkuvasti seurata ja varmistaa, että palvelulla on oikea suunta kasvun ja kestävä liiketoiminnan saavuttamiseksi. Lisäksi ne auttavat selvittämään johtavatko mahdolliset kehitystoimenpiteet haluttuihin tuloksiin. Kokemusten mukaan konversiosuppilossa erot ja muutokset eivät useinkaan ole nähtävissä, mutta kohorttien sisällä vaihtelu saattaa olla hyvin merkittävää, mikä voi auttaa löytämään ja ratkaisemaan yrityksen toiminnasta juurtuvia ongelmia (Martinez-Jerez et al. 2010; Ries 2011 s. 121-125, 145; Maurya 2016 s. 185) Lisäksi kohorttien tarkastelu segmenteittäin voi auttaa esimerkiksi tunnistamaan kannattavimmat asiakasryhmät tai mahdollisuudet jonkin merkittävän kokaisen segmentin arvontuoton parantamiseksi.

Perinteisen mittarein voidaan esimerkiksi havaita kokeilujakson konversion olevan huono, jonka seurauksena suoritetaan lisämyyntikampanja asiakkaille, jotka eivät ole ostaneet palvelua. Lean Startup ideologian mukaisesti lisäksi selvitetään asiakkailta löytyykö yhteinen selittävä tekijä, jonka avulla voidaan saada oivalluksia täsmennetyistä keinoista asiakkaiden tehokkaampaan aktivointiin. Mahdollisten parannustoimenpiteiden onnistuminen nähdään seuraamalla uusia kohortteja.

Vastaavasti poistumaa tarkasteltaessa kokonaispoistumassa on luonnollisesti sekä uusia että vanhoja asiakkaita, mutta heidän osuuksiaan ei tiedetä. Poistuman tarkastelu kokonaislukuina voi johtaa vääränlaisiin johtopäätöksiin ja täten väärin kohdistettuihin toimenpiteisiin. Kohorttien avulla nähdään, missä asiakkaan elinkaaren vaiheessa asiakaspoistuma on suurin tai miten palveluun toteutetut muutokset vaikuttavat poistumaan. Poistuneita asiakkaita pidetään startupin mahdollisuutena oppia asiakkaan arvontuotosta ja kriittisistä pisteistä palvelun parantamiseksi ja poistuman ehkäisemiseksi (Ries 2011, Maurya 2016). Poistuman merkitys nähdään äärimmäisen tärkeänä mittarina sopimus-

tyyppisissä palveluissa (Ries 2011; Skok 2013; Maurya). Poistuman tai sen vastakohdan, asiakaspysyvyyden, parantuvat kohortit ovat keinoja osoittaa sidosryhmille kasvupalvelun kestävä kasvu. Todellinen kasvu nähdään poistumasuhdetta ja kasvusuhdetta vertaillaessa, mitä Ries (2011) pitää tärkeänä seurattavana lukuna etenkin sopimustyyppisten palveluiden pyrkiessä kestäväan kasvuun asiakkaiden sitouttamisen avulla.

Työn aikana tutkija tarkasteli asiakaspysyvyyden ja poistuman kohorttianalyysin käyttöä Excel-työkalulla, joka käytettävyydeltään palvelee kasvupalvelun aikaisessa vaiheessa asiakasmäärän ollessa pieni. Suurin hyöty kohorteista kuitenkin saadaan automatisoidulla mittamisella, jossa yhdistyvät myös muut asiakastiedot.

### 7.7.2 Palvelun käytön seuranta

Asiakkaan kokema arvo on kompleksinen kokonaisuus, mutta selvää on, että asiakkaan tulee hyötyä palvelun käytöstä. Palveluissa tulisi tunnistaa, mitkä ovat asiakkaalle eniten arvoa tuottavia toimintoja ja peilata ne mittareihin. Palvelun todellista käyttöä seuraamalla voidaan tunnistaa esimerkiksi, miten palvelun ominaisuuksia hyödynnetään tai missä käyttäjät mahdollisesti kokevat ongelmia. Uusien palveluiden kohdalla syvempi ymmärrys palvelun todellisesta käytöstä asiakkaan liiketoimintaympäristössä saattaa vaatia tuekseen myös muuta asiakasanalytiikkaa ja kvalitatiivista lisäselvitystä.

Seurattavia tapahtumia arvontuoton kartoittamiseksi ja seuraamiseksi voivat olla:

- Käytön aktiivisuus (login-lukumäärät, tapahtumien lukumäärä, kesto)
- Toimintojen käyttö (Mitä toiminnallisuuksia käytetään? Mitä ei käytetä? Kuinka usein toiminnot suoritetaan?)
- Käyttäjien väliset erot käytän aktiivisuudessa ja toimintojen käytössä
- Käyttäjämäärät asiakasyrityksessä
- Missä käyttötilanteissa asiakas hylkää palvelun?
- Toiminnallisuus (virhetila, reklamaatioiden määrä)

Palveluiden erilaiset tarpeet on tärkeä huomioida palvelun käyttöä koskevia mittareita tulkittaessa. Joissakin palveluissa palvelun käytön aktiivisuus saattaa kertoa kaiken olennaisen kun taas toisessa se ei anna vielä mitään relevanttia tietoa. Korkea käyttöaste saattaa myös heikentää loppuasiakkaan kokemusta, josta esimerkkinä voidaan mainita chat-palvelu. Tekijöitä kuten käyttäjämäärä ja käyttöaste voidaan hyödyntää myös lisämyynnissä ja ulkoistuksen mahdollisuuksissa palvelutyypistä riippuen. Yleisesti kasvupalveluiden ja asiakkaiden ollessa uusia, on ensitilassa kuitenkin varmistettava, että asiakkaat kokevat palvelun tarpeelliseksi ja hyödylliseksi seuraamalla käytetäänkö palvelua ylipäänsä.

Kohdeyrityksessä asiakaskontaktien yhteydessä oli havaittu muun muassa, että asiakas ei löydä tai osaa käyttää kaikkia ominaisuuksia tai koki ne liian haastaviksi tai aikaa vieviksi ottaa käyttöön. Palvelun käytön seurannalla voidaan kartoittaa esiintyvien on-

gelmien laajuutta tehokkaasti ja puuttua niihin nopeasti. Palvelun eri ominaisuuksien ja toimintojen käyttö auttavat tunnistamaan, mitkä ominaisuudet asiakas kokee tärkeimmiksi ja mitkä ominaisuudet syystä tai toisesta jäävät käyttämättä. Palveluntarjoajan tehtävä on tukea asiakasta arvontuoton prosessissa, joten syyt vähäisellä käytöllä olevista osa-alueista palvelussa on hyvä kartoittaa suoraan asiakkailta. Tällöin palveluntarjoajalla on mahdollisuus puuttua ilmeneviin ongelmakohtiin tehokkaasti. Mikäli palvelu hylätään tilastollisesti merkittävin luvuin aina tietyssä käyttötilanteessa, tulee selvittää asiakkailta syy ongelmaan, mikäli tekniset ongelmat on jo voitu sulkea pois. Käytettävyyden ongelmat tai muut turhautumiseen johtavat ongelmat on havaittu tyypillisiksi haasteiksi, mihin tulee reagoida nopeasti muistaen, että asiakas ei usein ilmaise esiintyvää ongelmaa automaattisesti.

Oikeanlaiset työkalut antavat mahdollisuuden reaaliaikaisen datan keräämiselle ja käytölle (Pyyhtiä et al. 2013). Palvelun käytön seurannan työkalun valinnassa tulee huomioida palveluiden erilaiset tarpeet, yksityisyyden suoja, työkalun käyttöön vaadittavat resurssit ja osaaminen sekä mahdollinen investointi uuteen työkaluun. Kohdeyrityksessä on käytössä erilaisia ratkaisuja, mutta niiden soveltuvuutta kasvupalveluiden eri tarpeisiin ei resurssien vuoksi tutkittu tässä tutkimuksessa. Markkinoilla oleviin vaihtoehtoihin tutustuttiin pintapuolisesti mahdollisuuksien kartoittamiseksi. Useat tutkituista asiakasseurannan työkaluista mahdollistavat kaikkien käyttäjän liikkeiden tallentamisen ja palvelukohtaisesti voidaan hyödyntää olennaisimpia tietoja. Useat työkalut jäljittävät esimerkiksi käyttäjän seuranta, mahdollistavat kohorttien seurannan, käyttäjien tarkastelun parametreittain ja usein myös integroinnin yleisimpiin asiakashallinnan järjestelmiin. Yhdistämällä käyttäjän seurannan tietoja muuhun asiakasdataan pystytään ymmärtämään asiakasta yhä paremmin, sekä esimerkiksi tunnistamaan kannattavimmat ja aktiivisimmat käyttäjäryhmät tai asiakkaat. Eri asiakasryhmien erilainen käyttö auttaa kohdistamaan asiakashallinnan toimenpiteitä, myyntiä ja markkinointia entistä paremmin. Työkalun avulla voidaan tarkastella esimerkiksi eroaako tyytyväisempien asiakkaiden palvelun käyttö muista: millä tavalla ja kuinka usein asiakkaat käyttävät palvelua; miten poistuneet asiakkaat ovat käyttäneet tuotetta; mistä myyntikanavasta he ovat tulleet. (Pyyhtiä et al. 2013, Kissmetrics 2014, Mixpanel).

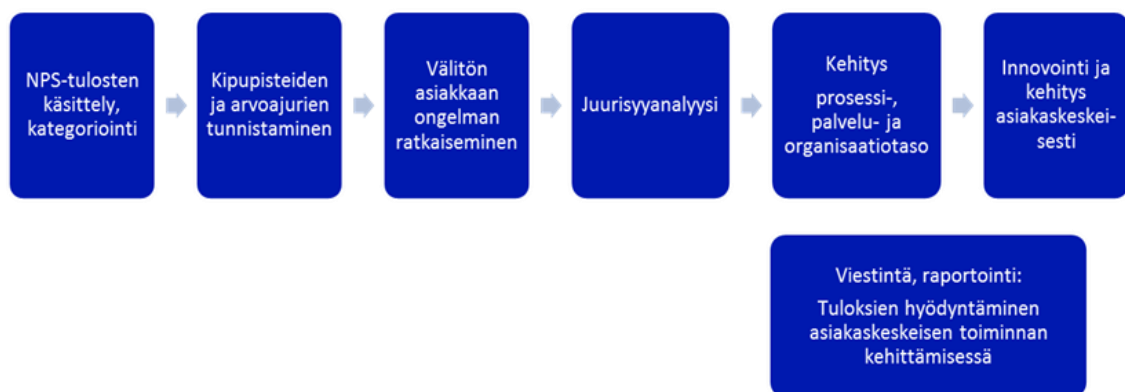
Lean Startup metodologian mukaisesti palvelun arvolupausta tai arvontuottoa parhaiten kuvaava aktiviteetti tulee heijastaa mittareihin. Aktiviteetin arvontuoton tulee olla ensin validoituna, jonka jälkeen määrittelemällä tyypillinen käyttö ja lisäksi voidaan määritellä aktiiviset asiakkaat. (Ries 2011; Maurya 2012).

### **7.7.3 NPS-järjestelmä ja CES**

NPS-kyselyn toteutusta on tämän tutkimuksen aikana kasvupalveluissa kehitetty siirtymällä massakyselyistä jatkuvaan dynaamiseen toteutukseen. NPS-järjestelmän kokonaisvaltainen hyödyntäminen asiakasarvon parantamiseksi ja organisaation oppimiseksi vaatii systemaattisen toimintamallin ja oppimista sen käytöstä. NPS on käytössä laajasti

koko organisaatiossa ja sen käytön laajentaminen on perusteltua sekä aikaisemmissa tutkimuksissa että organisaatiossa havaittujen hyötyjen perusteella. NPS-kyselyn saama kritiikki liittyy sen käytettävyyteen ja luotettavuuteen, eikä tulosten koeta kertovan todellisuutta kyselyn kohteesta (Wiesel et al. 2012), mihin myös tämän tutkimuksen kasvupalveluiden koetut haasteet liittyivät. Reichheldin & Markeyn (2011) mukaan kokonaisvaltainen hyödyntäminen on laaja prosessi, jossa itse kyselyn toteutus ja luku ovat vasta alkuvaihe.

Organisaatiossa jo onnistuneesti toteutettuja valmiita toimintamalleja voidaan hyödyntää NPS-järjestelmän käytössä. NPS-kyselyn sitominen elinkaaren ja elinkaaren vaiheen mukaiset lisäkysymykset suunnitellaan huolellisesti jo mahdollisesti tunnistettujen arvoajurien ja kipupisteiden perusteella sekä kartoittamaan arvontuoton tekijöitä ja arvolupauksen toteutumista asiakkaan näkökulmasta. Kasvupalveluilla on suositeltavaa lähteä aluksi liikkeelle liittämällä NPS käyttöönottovaiheeseen valituilla palveluilla ja osaamisen kehittyessä laajennetaan kattamaan useampia palveluita ja palvelukohtaisesti elinkaaren vaiheita. Päämääränä on jalkauttaa palautteiden käsittely sujuvaksi osaksi työryhtiä, jotta järjestelmän käyttö voidaan viedä konkreettiseksi tekemiseksi. Kuvassa 20 kuvataan prosessi, johon sisältyy tulosten käsittely, kipupisteiden ja arvoajurien tunnistaminen, välittömät korjaukset ja juurisyyanalyysin avulla mahdolliset rakenteelliset korjaukset. Lisäksi tutkimus saattaa tuottaa kehitysideoita asiakkaalta saatujen oivallusten perusteella. Saatujen tuloksien ja palautteiden jakaminen laajemmin organisaatiossa on tärkeä osa tuloksien viemistä käytäntöön.



**Kuva 20 NPS-järjestelmän vaiheet**

CES on perusteltua käyttää, kun halutaan selvittää tietyn prosessin osan sujuvuutta tai on tarve tutkia, missä kohtaa prosessia esiintyy ongelmia. Esimerkkeinä ovat ostokokemus, tuotteen rekisteröinti, asiakaspalveluun soitto ja reklamaation teko. Hyvä kumulatiivinen asiakaskokemus vaatii, että jokaisesta asiakaskontaktista asiakkaalle tulisi jäädä positiivinen kuva yrityksestä. CES on täten yksi näkökulma arvioida strategian onnistumista päivittäisessä asiakastyössä.

## 7.7.1 Kasvupalvelun kehityksen raportointi

Ohjausryhmässä halutaan seurata erityisesti uusia hankkeita liiketoiminnan kehityksen kannalta, jolloin yhtenäisen struktuurin tarkoitus on lisäksi helpottaa palveluista kommunikointia, raportointia ja vertailukelpoisuutta keskenään.

Tutkija tarkasteli asiakaspysyvyyden ja poistuman kohorttianalyysin lisäksi mahdollisuutta hyödyntää MRR-kohortteja, jotka huomioivat myös erisuuruiset sopimukset. Kohorttianalyysityökalulla tutkittiin lisäksi LTV:n arviointia Mauryan (2016) vetovoimamittarin hyödyntämiseksi. Tämän hetkisen kasvupalveluiden tiedonhallinnan vuoksi koituivat ne kuitenkin työlääksi suorittaa. MRR:sta raportointiin voidaan käyttää yksinkertaistettua versiota seuraten sen kehitystä kuukausittain. Asiakaspysyvyyden ja poistuman kohorttien avulla voidaan osoittaa kasvupalvelun kehitys ja kyky sitouttaa asiakkaat. Kasvusuhteen ja poistuman erolla kuukausittain osoitetaan puolestaan todellinen kasvu. Palvelun käyttöä seuraavien mittareiden avulla määritettyjen aktiivisten käyttäjien osuus on palvelun nykytilan lisäksi tulevaisuutta indikoiva mittari. NPS:n avulla viestitään asiakkaan ääni, josta voidaan varsinaisen arvosanan ohella esittää merkittäviä havaintoja ja syntyneitä kehitysehdotuksia. Kasvupalveluiden yhteiseksi seurannan ja raportoinnin mittareiksi ehdotetaan seuraavan taulukon mukaiset mittarit:

**Taulukko 6 Kasvupalveluiden raportoinnin mittarit**

Mittari	Tulos	Tavoite	Kuukausittainen kehitys			Lisätietoja
			Kuukausi	Kuukausi	Kuukausi	
MRR(+)						
MRR(-)						
MRR(netto)						
Poistuman/asiakaspysyvyyden kohortti	*		* data suoraan käytettävästä työkalusta			
<i>Poistuneet asiakkaat (kk)</i>						
<i>Asiakaslukumäärä (edellinen kk)</i>						
<						
<i>Uudet asiakkaat (kk)</i>						
<i>Asiakaslukumäärä (edellinen kk)</i>						
NPS, käyttöönotto						
NPS						
Palvelun aktiiviset käyttäjät (%)						

## 7.7.2 Mittareiden muodostama kokonaisuus

Jatkuva reaaliaikainen ja systemaattinen asiakaspalaute on yksi Lean Startup ideologian kulmakivistä, mikä toistuu myös asiakasjohtamisen onnistuneissa mittaamista käytännöissä. Asiakaskokemus ja sitä kautta arvontuotto eivät ole yksittäisiä kohtaamispisteitä vaan palveluntarjoajan on ymmärrettävä kokonaisuus: mitä tapahtuu ennen ja jälkeen kohtaamispisteen. Pelkkä teknisen onnistumisen mittaaminen ei riitä vaan tarvitaan myös laajempaa ymmärrystä kvantitatiivista ja kvalitatiivista dataa hyödyntäen. Mittaaminen kulminoituu asiakkaalta saatavaan tietoon: asiakastestit, -haastattelut, -palaute, -mittarit, web-analytiikka sekä asiakkaan käyttäytyminen asiakaspolulla. Data tulee kä-

sitellä ja analysoida yhtenäisenä kokonaisuutena, jotta voidaan voittaa asiakasarvon mittaamisen haasteet ja saada luotettavia tuloksia päätöksenteon tueksi. Asiakaslähtöisessä mittaamisessa ensimmäinen askel on tunnistaa asiakkaat, arvon muodostuminen sekä kriittiset pisteet asiakkaan prosessissa. (Ries 2011; Schmidt-Subramanian 2013, Pyyhtiä et al. 2013; Maurya 2016). Mittaustulosten perusteella määritellään ongelman kriittisyys ja esiintyvyyden, sekä palvelun tavoitteiden perusteella arvioidaan onko tarve suorittaa tarkempi kvalitatiivinen tutkimus ratkaisun löytämiseksi. Asiakasmittareiden avulla hahmottuvan kokonaiskuvan avulla voidaan mittaustuloksia analysoimalla mahdollistaa nopea reagointi, proaktiivinen toiminta sekä jatkuvasti kehittää palvelua ja prosessia asiakkaan liiketoiminnan parantamiseksi.

Dataa on saatavilla paljon ja olennaista on rikastaa se sellaiseen muotoon, että dataa voidaan hyödyntää päätöksenteossa. Teknologian kehitys mahdollistaa datan synkronoinnin useammasta lähteestä ja hyvillä työkaluilla mahdollistuu datan jalostaminen sellaiseen muotoon, että raportointi, syy-seuraussuhteiden löytyminen ja dataan perustuva tulevaisuuden tarkastelu ja päätösten teko helpottuvat (Pyyhtiä 2013). Valmis analytiikka ja työkalujen mahdollistama automaattinen raportointi eivät ole kuitenkaan vielä valmis ratkaisu vaan tarvitaan analyysia myös palvelun ja liiketoiminnan strategiaan peilaten, jotta tieto voidaan hyödyntää palvelun asiakasarvon sekä liiketoiminnan parantamiseksi ja tehdä asiakasymmärryksestä kilpailutekijä tämän päivän vaativissa markkinaolosuhteissa. (Maurya 2016, Filenius 2015, Löytänä & Korkiakoski 2014).

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksessa tavoitteena oli selvittää miten uusien kasvuvaihettaan etsivien palveluiden kehitystä ja asiakkaan arvontuottoa voidaan mitata ja johtaa. Tutkimus keskittyi löytämään ratkaisut kohdeyrityksen uusien digitaalisten palveluiden tarpeisiin. Palvelut on kehitetty Lean Startup metodien mukaisesti ja tarkoituksen oli tutkia metodien mukaisia toimintamalleja mittaamiseen. Kattavan kuvan saamiseksi teoriassa käsiteltiin lisäksi asiakasarvon muodostumista palvelutuotannossa ja pyrittiin löytämään keinoja mitata asiakasarvoa tämän päivän jatkuvaa kehitystä vaativissa olosuhteissa. Ratkaisun muodostamiseksi kohdeorganisaatiossa kartoitettiin nykytilaa sekä organisaation haasteita ja mahdollisuuksia asiakkaan arvontuoton optimoimiseksi näkökulmana Lean Startup metodien toteutus systemaattisuuden ja asiakaslähtöisyyden suunnannäyttäjänä. Tutkimuksessa kehitettiin mittaamisen viitekehys mittareineen kohteena oleville kasvupalveluille.

### 8.1 Tutkimuksen yhteenveto

Huolimatta, että asiakasymmärrys ja asiakkaan kokema arvo tunnistetaan yhdeksi tärkeimmäksi kilpailutekijäksi tämän päivän markkinoilla, on asiakaslähtöisen strategian vienti käytäntöön vielä monissa yrityksissä alkuvaiheessa. Arvon muodostumisen havaittiin olevan monen tekijän summa, johon vaikuttavat strategiavalinnat, operatiivinen toiminta, yrityskulttuuri sekä henkilöstöhallinta. Haasteeksi koetaan, miten viedä asiakaslähtöisyys osaksi prosesseja ja päivittäistä toimintaa sekä miten tunnistaa asiakasarvon osatekijät. Samalla tulisi löytää myös optimaalinen arvonluonti, jossa palvelun tulisi pyrkiä ylittämään asiakkaan tarpeet silloin kuin se myös yritykselle on kannattavaa.

Asiakaskokemuksen merkityksen kasvu on haastanut yritykset kehittämään arvontuotannon mittaamista uudelle tasolle. Kohdeyrityksessä on asiakasymmärryksen syventämiseksi lähdetty tekemään työtä pyrkien huomioimaan asiakkaan ääni entistä paremmin ja lisäämällä proaktiivista toimintaa asiakkaan suuntaan. Lean Startup metodien on havaittu tuotteiden nopeamman markkinoille viennin lisäksi parantavan myös asiakaslähtöistä ajattelutapaa ja toimintamallia, josta koko organisaation on mahdollisuus oppia. Riesin (2011) mukaan Lean Startup metodologia on kokonaisvaltainen menetelmä johtaa yritystä ja oppia luomaan kestävän kasvun liiketoimintaa jatkuvan asiakkaalta saatavan palauteketjun avulla. Sen periaatteet kuten jatkuva oppiminen, systemaattinen mittaaminen, asiakkaan siirtäminen keskiöön, iteratiivisuus, hukan poisto sekä syklien nopeus, luovat lähtökohdat tämän päivän markkinoiden vaatimuksiin. Metodien avulla yritys voi toimia joustavasti reagoiden muutoksiin ja samalla asiakaslähtöisesti ymmär-

täen asiakkaiden tarpeet heidän liiketoiminnassaan sekä ihmiskeskeisesti tukien työntekijöitään. Lean Startup metodiikka edesauttaa organisaatorajojen yli toimivaa yhteistyötä sekä sallivaa avointa yrityskulttuuria uusien innovaatioiden tukemiseksi, mutta myös virheiden ja takaiskujen voittamiseksi ja niistä oppimiseksi. Mittareiden avulla tunnistetaan ongelmat, seurataan kehitettäviä alueita sekä validoidaan onnistumiset.

Muuttuvassa, digitalisoituvassa liiketoimintaympäristössä Lean Startup metodien mukainen iteratiivinen kokeileva palvelukehitys on todettu onnistuneeksi toimintamalliksi ja strategiaksi hyödyntää asiakkaita kehitysprosessissa (Ries 2011; Blank 2013; Croll & Yoskovitz 2013; Maurya 2016; Futurice 2016). Havaintojen mukaan toiminnan laajentamisessa koetaan monenlaisia haasteita, eikä opittuja käytäntöjä välttämättä jaeta aktiivisesti organisaatiossa. (Ries 2011). Myyntiin ja taloudellisiin tulostavoitteisiin lähde-tään panostamaan usein liian aikaisin lanseerauksen jälkeen ilman, että jatketaan jatku-vaa asiakaspalautesykliä ja oppimisen mekanisme, joiden avulla tulisi mahdollistaa kestävä kasvu. Tämä sudenkuoppa tunnistettiin myös tutkimuksen kohteena olevissa kasvupalveluissa. Lean Startup metodologian kirjallisuudessa korostetaan organisaation oppimista systemaattisten metodien avulla palvelun koko elinkaaren ajan. Lisäksi Ries (2011) painottaa jo Lean Startupin keskeisimmistä periaatteista lähtien menestymisen vaativan myös puuduttaviin asioihin keskittymistä kuten mittaus ja dokumentointi.

Etenkin toimintatapansa vakiinnuttaneiden yritysten tulee arvioida kykyänsä toimia joustavasta: nopea muutoksiin vastaaminen vastaan suunnitelmassa pitäytyminen. Tässä haasteessa kohdeorganisaatiossa toimivan lean-tiimin rooli on tutkimuksen havaintojen mukaan kokeilla ja löytää parhaita käytäntöjä, joita tulisi entistä tehokkaammin jakaa organisaatiossa. Lean Startup metodologia, arvontuotto ja mittaaminen eivät ole toisistaan erotettavia tekijöitä, minkä myös tämä tutkimus osoitti. Tutkimuksen mukaan keskeisemmät haasteet metodien laajentamisessa, mutta myös yleisemmin asiakasarvontuoton ja mittaamisen kannalta ovat metodologian eritasoinen osaaminen, organisaation rakenne, heikko yhteistyö ja tiedonkulku organisaatorajojen yli, toimintamallien, järjestelmien ja tiedonhallinnan hajanaisuus sekä organisaatiokulttuuri. Eritoten arvontuoton osalta haaste oli tunnistaa siihen vaikuttavat osatekijät ja niiden mittaamiskeinot. Mit-taamisessa olennaiseksi nousivat haasteet koskien mitattavan datan tunnistamista, mit-taustietojen hyödyntämistä, systemaattisuuden puutetta, tiedonhallinnan ja järjestelmien hajanaisuutta sekä ajallisia resursseja. Huolellisella dokumentoinnilla on merkitystä oppimisen laajentamisessa, jotta hyväksi havaitut käytännöt ovat toistettavissa ja hyö-dydyntävissä laajemmassa mittakaavassa.

Johdon tukea pidetään merkittävänä tekijänä muutoksessa suunnannäyttäjän roolissa sekä muutoksen edistämässä mahdollistamalla rakenteellisesti ja toiminnallisesti Lean Startup metodien käyttöä ja asiakaslähtöisyyttä tukeva organisaatio (Kaario et al. 2004; Storbacka 2005; Hemilä et al. 2016). Kohdeyrityksen huomattavana etuna voidaan pitää johdon vahvaa motivaatiota Lean Startup metodeille. Tutkimuksessa havaittiin, että käytäntöön vieminen vaatii kuitenkin vielä operatiivisten toimintojen kehittämistä yh-



teisiin tavoitteisiin pääsemiseksi. Haasteet strategian käytäntöön viemisestä tulivat selkeästi esiin myös aikaisemmista tutkimuksista ja kirjallisuudesta (Löytänä & Korteso 2011; Dicole 2013; CMO Council 2013; Löytänä & Korkiakoski 2014; Hemilä et al. 2016). Strategian näyttäessä suunta tulee operatiivisten toimintojen taata käytännön toteutus. Osaamisen vahvistaminen, toimivat prosessit ja työkalut sekä avoimen ilmapiirin luominen tehokaan tiedonkulun ja viestinnän välityksellä nähtiin merkittävänä tavoitteellista työntekoa ja työmotivaatiota parantavina elementteinä, jolla puolestaan on suuri merkitys arvонуonnissa.

Digitaaliset ratkaisut ovat muuttaneet asiakkaiden käyttäytymistä pysyvästi ja radikaalisti, mikä haastaa perinteiset tavat myynnissä, markkinoinnissa ja asiakassuhteen rakentamisessa. (Löytänä & Korkiakoski 2014). Arvontuotto muuttuvassa ympäristössä vaatii jatkuvaa kehittämistä, välitavoitteiden asettamista ja saavuttamista sekä suunnan tarkentamista. Asiakaskokemus, asiakasymmärrys ja asiakaslähtöisyys ovat termejä lähes kaikkien yritysten strategioissa ja arvoissa, mutta strategian päivittämisen ohella, on onnistumisen mittareiden päivittäminen yhtä tärkeää. Mittareiden ymmärtäminen ja tulkinta kokonaisuutena tukevat asetettuja tavoitteita ja mahdollistavat kestävä kasvun. Mittaamiselle omat haasteensa tuo asiakaskokemuksen ja sitä kautta arvontuoton subjektiivisuus ja monimuotoisuus.

Lopullisena ratkaisuna tutkimusongelmaan tutkimuksessa muodostettiin tutkimuksen kohteena olevan tulosityksikön kasvupalveluille mittaristo. Tukena mittareiden käytölle ja hyödyntämiselle esitettiin lisäksi viitekehys, joka yhdessä mittareiden kanssa toteuttaa vaatimukset jatkuvasta iteratiivisesta asiakaslähtöisesti mittaamisesta. Tavoitteena on, että mittaamisen avulla kasvupalvelun todellista kehitystä voidaan seurata helpottaen muutoksien ja mahdollisuuksien näkemistä tuotepäällikön näkökulmasta. Lisäksi mittareiden tarkoitus on esittää palvelun tila myös liiketaloudellisesta näkökulmasta ja täten palvelulla raportoinnissa kaikkia sidosryhmän jäseniä. Teoriasta ja aikaisemmista tutkimuksista nousi esiin mittareiden rooli toimia apuvälineenä vahvistamassa ja viestimässä, että tehdään oikeita asioita oikein. Mittareiden tarkoitusta merkityksellisen työn ja motivaation vahvistajana organisaatiossa ja tätä kautta myös asiakaskokemuksen parantamisessa voidaan edistää avoimella viestinnällä organisaatiossa etenkin asiakasrajapinnan työntekijöiden välillä.

## 8.2 Tutkimuksen arviointi

Tämä tutkimus tuo uutuusarvoa uusien lanseerattujen palveluiden kehityksen ja asiakasarvon mittaamiseen B2B-liiketoiminnassa. Lean Startup metodien lisäksi tutkimuksessa tutkittiin asiakkaan arvontuoton ja asiakaskokemuksen mittaamisen teoriaa huomioiden tämän päivän jatkuva muutos ja asiakasarvon korostuminen. Teoreettinen viitekehys yhdistää Lean Startup metodien sekä tutkitun arvontuoton ja asiakaskokemuksen mittaamisen käytännöt osoittaen metodien hyödyllisyyden asiakasarvon ja kestävä

liiketoiminnan luomiseksi. Lisäksi tutkimus tarjoaa ehdotukset sisällyttää mittaaminen osaksi yrityksen päivittäistä toimintaa.

Tutkimustulosten luotettavuuteen liittyy rajoituksia koskien erityisesti tutkimuksen laajuutta ja valittuja tutkimusmenetelmiä. Tapaustutkimuksen tarkoitus on syvällisesti tutkia ja ymmärtää tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä, ryhmää tai yritystä, mikä rajoittaa tutkimustulosten yleistettävyyttä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tässä tutkimuksessa keskityttiin löytämään ratkaisu yhdessä organisaation osassa ilmeneviin tarpeisiin, ja empiirinen tutkimus suoritettiin hyvin rajatussa ympäristössä. Lean Startup metodien, mittaamisen ja arvontuoton toteutumista prosesseissa käytännön tasolla tutkittiin keskittyen tulosityksikön haasteisiin. Empiirisinä tutkimusmenetelminä käytettiin havainnointia, keskustelua ja teemahaastattelua, mikä täten luo hyvin subjektiivisen näkökulman tutkittavaan ilmiöön. Havainnoinnin avulla pyrittiin tarkastelemaan tutkittavaa ilmiötä laajemmin organisaation sisällä, mutta resurssien ja diplomityön rajauksien puitteissa tarkempaa tutkimusta ei esimerkiksi haastatteluin toteutettu. Haastattelut ja syvällisempi tutkimus myös muissa tulosityksiköissä ja lean-tiimissä olisi tuonut kattavammin esiin, kuinka organisaation eri osissa löydetty haasteet koetaan. Käytettävät tutkimusmenetelmät saattavat rajoittaa tutkimuksen validiteettia tulosten osalta. Teemahaastatteluissa haastateltava ei välttämättä vastaa suoraan kysymyksiin, jolloin tulee pohtia, kuvaako tulos sitä, mitä alun perin on tutkittu. Havainnoinnissa tutkijan rooli johtopäätösten muodostamisessa on suuri ja siihen vaikuttavat aina myös tutkijan omat subjektiiviset näkemykset asiasta. Myös yleisemmällä tasolla laadullisen tutkimuksen validiteettiin vaikuttavat tutkijan henkilökohtaiset näkemykset ja osaaminen, millä on suuri merkitys aineistoin tulokinnassa (Hirsjärvi et al. 2009).

Tutkimuksessa kehitetty mittaamisen viitekehys luotiin tiettyjen liiketoiminnan horisonttien palveluihin konseptiin sopivaksi, joka mahdollistaa tutkimuksessa luodun mittaamisen viitekehysten yleistettävyyden laajemmin organisaation sisällä konseptin mukaisesti. Tutkimuksen ulkopuolelle rajattiin mittareiden käyttöönotto ja käytön arviointi. Kehitettyjä mittareita niiden soveltumisen arvioimiseksi kasvupalveluille pyrittiin kuitenkin koekäyttämään vähintään yhdellä palvelulla tutkimuksen aikana, mikä osoitti mittareiden antavan informatiivista tietoa palvelun tilasta. Kohorttianalyysin käyttöä on lähdetty tarkastelemaan tutkijan kokeileman työkalun avulla. NPS-järjestelmän osalta jatkuvaa elinkaareen sidottua mittaamista on suoritettu, ja tulosten käsittelyä sekä analyysia pyritään kehittämään systemaattisemmaksi. Laajempaa koekäyttöä hankaloittivat havaitut mittaamisen haasteet tiedonhallinnassa sekä ajalliset resurssit.

Luotu mittaamisen viitekehys mittareineen tutkitun teorian valossa toteuttaa konseptin mukaisten palveluiden vaatimukset ja noudattaa Lean Startup metodien innovaatiokirjanpidon mallia. Mittaamisessa tavoite on pyrkiä yksinkertaisuuteen ja erityisesti on huomioitavaa, että vaikka mittariston kokonaisuus vaikuttaa laajalta ei palvelukohtaisesti tule seurata kuin palvelun kannalta kriittisimpiä mittareita, mitkä voidaan viitekehysten mukaisesti määritellä. Osa mittareista on otettavissa käyttöön helposti, sillä data on

jo valmiina. Erityisesti raportoinnin mittarit ovat vaivattomasti käyttöön otettavissa palveluista riippumatta, mutta niiden kohdalla erityisesti on huomioitava riski mittaamisen jäämisestä vain raportointiin. Osittain mittauksia suoritetaan jo ennestään, mutta tarkoitus on entistä tehokkaammin hyödyntää tulokset analyysin avulla. Palvelun käyttöä kuvaavien mittareiden valinta ja niihin vaadittava työkalu vaatii enemmän harkintaa ja resursseja, mutta palveluiden luonteen vuoksi seuranta pidetään tutkitun teorian perusteella tärkeänä (Ries 2011; Maurya 2012; Pyyhtiä et al. 2013, Filenius 2015). Teorian näkökulmasta mittaristossa onnistuttiin hyvin. Asiakkaan arvoa kasvattava toiminta vaatii jatkuvaa palauteketjua, asiakkaan äänen kuuntelemista ja asiakkaan liiketoiminnan ymmärtämistä analyysin avulla sekä muutoksiin reagoimista asiakasanalytiikan tukemana. (Ries 2011; Löytänä & Korkiakoski 2014; Filenius 2015)

### 8.3 Jatkokehitysehdotukset

Diplomityön työmäärän rajallisuuden ja resurssien vuoksi tutkimukseen ei sisällynyt varsinainen mittareiden käyttöönotto palveluille. Mittaamisen toteutuksessa liikkeelle on suositeltavaa lähteä merkittävimmistä palveluista laajentaen toimintatapoja oppimisen karttuessa. Mittaamisen viitekehystä tulee kasvupalveluilla koekäyttää ja arvioida mittareiden käytettävyyden ja tarkoituksenmukaisuuden todentamiseksi.

Kohdeyrityksessä käynnissä olevan hankkeen tarkoitus on yhtenäistää asiakastietoja, prosesseja ja toimintamalleja. Onnistunut muutoksen läpivienti ja sen tuomat mahdollisuudet tulee arvioida myös tässä tutkimuksessa esitettyjen mittareiden tehokkaammalle hyödyntämiselle ja raportoinnille.

### 8.4 Jatkotutkimus

Tutkimusten tulosten yleistäminen vaatii lisätutkimusta tapaustutkimuksen keskittyessä vain yhden organisaation osan tarpeisiin. Vastaavasti mittarit kehitettiin tietyn konseptin mukaisesti palveluihin, jolloin ne eivät välttämättä palvele toisenlaisessa ympäristössä. Tämä tutkimus toteutettiin ainoastaan palveluntarjoajan näkökulmasta ja jatkotutkimus olisi hyödyllistä suorittaa lisäksi asiakasyritysten parissa syventämään ymmärrystä arvonmuodostumisesta.

Kohdeorganisaatiossa voitaisiin suorittaa syvällisempää tutkimusta digitaalisten palveluiden asiakkaiden parissa selvittäen, miten palvelu on vaikuttanut asiakkaan liiketoimintaan. Tutkimuksen kohdesegmentit tulisi valita tarkoin huomioiden kenelle yritys pyrkii ja haluaa tuottaa arvoa. Tarkempi kvalitatiivinen asiakkaan arvontuoton toteutumiseen perustuva tutkimus syventää kohdesegmentin osalta asiakasymmärrystä. Uusia molemmiin puolesta lisäarvoa tuottavia oivalluksia voidaan löytää asiakkaan liiketoiminnan ympäristöön, tavoitteisiin ja palvelun saavutuksiin tutustuen.

## LÄHTEET

Accenture (2013). Kaikki liiketoiminta on digitaalista – mutta mitä sen suhteen pitäisi tehdä? Tutkimus suomalaisista yrityksistä ja organisaatioista, Accenture. Saatavissa (viitattu 26.10.2016): [https://www.accenture.com/fi-en/~media/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Industries\\_14/Accenture-Digital-Business-Study-Fn.pdf](https://www.accenture.com/fi-en/~media/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Industries_14/Accenture-Digital-Business-Study-Fn.pdf)

Accenture (2014). CMOs: Time for digital transformation. 2013/14 CMO Insights survey, Accenture. Saatavissa (viitattu 26.10.2016): [https://www.accenture.com/t20150523T022804\\_\\_w\\_\\_/us-en/\\_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Dualpub\\_10/Accenture-CMO-Insights-2014-pdf.pdf#zoom=50](https://www.accenture.com/t20150523T022804__w__/us-en/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Dualpub_10/Accenture-CMO-Insights-2014-pdf.pdf#zoom=50)

Anderson, J. C., Narus. J. A., & Narayandas, D. (2009). Business Market Management. Understanding, Creating, and Delivering Value. 3rd ed. Pearson Prentice Hall; New Jersey.

Andreessen M. (2007). The pmarca guide to startups, Part 4: The only thing that matters. Saatavissa (viitattu 14.7.2016) <http://web.archive.org/web/20070701074943/http://blog.pmarca.com/2007/06/the-pmarca-gu-2.html>.

Arantola H., Simonen K. (2009) Palvelemisestä palveluliiketoimintaan. Tekesin katsaus 256/2009. Saatavissa (viitattu 9.9.2016): ([https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisesta\\_palveluliiketoimintaa\\_n.pdf](https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisesta_palveluliiketoimintaa_n.pdf))

Armstrong, G., Kotler, P., Harker, M., & Brennan, R. (2012). Marketing: An Introduction. (2nd Ed.) London.

Bergström S., Leppänen A. (2009). Yrityksen asiakasmarkkinointi, Edita, 13 s.

Blank, S (2006) The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win (3rd end). Harvard Business Review Press.

Blank S., Dorf, B. (2012). The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company, Pescadero: K&S Ranch Press.

Blank S. (2013). Why the Lean Start-Up Changes Everything, Harvard Business Review, 91(5), s.63–72. Saatavissa (viitattu 22.9, 2016): <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>

Blank S., (2015) Lean Innovation Management – Making Corporate Innovation Work, verkkosivu. Saatavissa (viitattu 4.10.2016):

<https://steveblank.com/2015/06/26/lean-innovation-management-making-corporate-innovation-work/>

Bourne, M., Neely, A., Platts, K. & Mills, J. (2002). The success and failure of performance measurement initiatives. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 22, No. 11, ss. 1288–1310.

CMO Council (2013). Big data's biggest role aligning the CMO & CIO Greater Partnership Drives Enterprise-Wide Customer Centricity. Full Report, CMO Council yrityksissä Saatavissa (viitattu 21.11.2016):

<http://www.sas.com/resources/asset/big-data-biggest-role-106349.pdf>

Croll, A. & Yoskovitz, B. (2013). *Lean Analytics: Use Data to Build a Better Startup Faster*, O'Reilly Media, 409 s.

Dicole (2013). Data, mittaaminen ja analytiikka yrityksissä Saatavissa (viitattu 21.11.2016): <http://www.dicole.com/files/2013/10/Dicole-Raportti-Data-mittaaminen-ja-analytiikka-yrityksissa.pdf>

Dixon, M., Freeman, K. & Toman N. (2010). Stop Trying to Delight Your Customers, *Harvard Business Review*, Vol. 88, No. 7/8, s. 116-122. Saatavissa (viitattu 11.9.2016): <https://hbr.org/2010/07/stop-trying-to-delight-your-customers>

Eriksson P., Koistinen K., Monenlainen tapaustutkimus, 2005, Kuluttajatutkimuskeskus, julkaisuja 4:2005, 49 s. Saatavissa (viitattu 4.8.2016)  
[https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/152279/Monenlainen\\_tapaustutkimus.pdf?sequence](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/152279/Monenlainen_tapaustutkimus.pdf?sequence)

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2000: *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2010. *Teemahaastattelu: opit ja opetukset*. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I*. Juva.

Filenius M. (2015). *Digitaalinen asiakaskokemus. Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa*. Docendo.180 s.

Futurice (2016). *Lean service creation The Handbook for LSC canvasses (ver 1.4.)* Futurice.

Gallo A., (2014). The Value of Keeping the Right Customers, *Harvard Business Review*, 29/10/2014. Saatavissa (viitattu 26.7.2016): <https://hbr.org/2014/10/the-value-of-keeping-the-right-customers%20Gallo%2029.10/2014>

- Gilmore J. H. & Pine B. J. (2000). *Markets of One: Creating Customer-Unique Value through Mass Customization*. Harvard Business Press. 240 s.
- Grönroos, C. (1982). *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*. Svenska handelshögskolan.
- Grönroos, C. (2007). *Service management and marketing: Customer management in service competition*. 3. painos. Chichester, John Wiley & Sons Ltd., 483 s.
- Grönroos C. (2009). *Marketing as promise management: Regaining customer management for marketing*. *Journal of Business & Industrial Marketing* 24(5/6).
- Harvard Business Review (2014a). *Lessons from the Leading Edge of Customer Experience Management*. Harvard Business Review Analytic Services. Saatavissa (viitattu 14.8.2016):  
[https://www.sas.com/content/dam/SAS/en\\_us/doc/whitepaper2/hbr-leading-edge-customer-experience-mgmt-107061.pdf](https://www.sas.com/content/dam/SAS/en_us/doc/whitepaper2/hbr-leading-edge-customer-experience-mgmt-107061.pdf)
- Harvard Business Review (2014b). *The New Marketing: Real-Time, Relevant and Engaged*. Harvard Business Review Analytic Services. Saatavissa (viitattu 14.8.2016):  
[https://hbr.org/resources/pdfs/comm/sap/18659\\_HBR\\_SAP\\_CMO\\_May2014.pdf](https://hbr.org/resources/pdfs/comm/sap/18659_HBR_SAP_CMO_May2014.pdf)
- Hemilä J., Kallionpää E., Lanne M., Murtonen M., Rantala J., Ala-Maakala M. (2016). *Arvosta! Kuinka asiakasarvoa vaalitaan*. VTT, TTY, 55 s. Saatavissa (viitattu 8.8.2016):  
[http://www.vtt.fi/inf/julkaisut/muut/2016/Arvosta\\_Kuinka\\_asiakasarvoa\\_vaalitaan.pdf](http://www.vtt.fi/inf/julkaisut/muut/2016/Arvosta_Kuinka_asiakasarvoa_vaalitaan.pdf)
- Hirsjärvi S., Remes P., Sajavaara P. *Tutki ja kirjoita*. 2009. Helsinki. Tammi, Kariston kirjapaino. 464 s.
- Ittner C., Larcker D. (2003). *Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement*, *Harvard Business Review*, 11/2003. Saatavissa (viitattu 14.8.2016): <https://hbr.org/2003/11/coming-up-short-on-nonfinancial-performance-measurement>
- Jääskeläinen, A., Laihonen, H., Lönnqvist, A., Pekkola, S., Sillanpää, V., & Ukko, J. (2013). *Arvoa palvelutuotannon mittareista*. Tampereen teknillinen yliopisto, Mittaritiimi-tutkimusryhmä.
- Kaario K. (2014). *Digitaalinen murros on haaste markkinoille*. Accenture. Saatavissa (viitattu 26.10.2016): <https://www.accenture.com/fi-en/company-digital-revolution-challenge-marketing#block-background>

Kaario, K., Pennanen, R., Storbacka, K., Mäkinen, H., & Fauth, A. (2004). *Arvomyynnillä kasvuun*. Helsinki: WSOY.

Khalifa, A. S. (2004). Customer value: a review of recent literature and an integrative configuration. *Management Decision*, 42(5): 645-666.

Kissmetrics (2014). What is customer analytics. Verkkosivu. Saatavissa (viitattu 28.7.2016): <https://blog.kissmetrics.com/what-is-customer-analytics/>

Kissmetrics (2013). There's Only One SaaS Sales Strategy You Really Need. Verkkosivu. Saatavissa (viitattu 28.7.2016): <https://blog.kissmetrics.com/only-one-saas-strategy/>

Korkiakoski & Ylikoski 2011, Suositellun johtaminen ja Net Promoter Score, 9/2011. Asiakkuusmarkkinaliitto. Saatavissa (viitattu 25.10.2016): <https://www.asml.fi/wp-content/uploads/Suosittelun-johtaminen-ja-Net-Promoter-Score.pdf>

Kouri I.(2010). *Lean-taskukirja*, Teknologiateollisuus ry, 39 s.

Laukkanen M. (2016). Ennakoiva analytiikka. Saatavissa (viitattu 3.11.2016): <http://www.louhia.fi/artikkelit/ennakoiva-analytiikka/>

Lönnqvist, A. (2002). Suorituskyvyn mittauksen käyttö suomalaisissa yrityksissä. *Lisensiaatintutkimus*. Tuotantotalouden osasto. Tampere: Tampereen teknillinen korkeakoulu.

Lönnqvist, A. (2004). *Measurement of Intangible Success Factors: Case Studies on the Design, Implementation and Use of Measures*. Tampereen teknillinen yliopisto, Julkaisu 475.

Lönnqvist A., Kujansivu P., Antola J. (2005) *Aineettoman pääoman johtaminen*. Tammepaino. 252 s.

Lönnqvist A., Jääskeläinen A., Kujansivu P., Käpylä P., Laihonon H., Sillanpää V., Vuolle M. (2010). *Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä*. Tietosanoma. 232 s.

Löytänä J., Korteso K. (2011). *Asiakaskokemus: Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen*, Kariston Kirjapaino Oy, Talentum, 232 s.

Löytänä J. & Korkiakoski K. (2014). *Asiakkaan aikakausi: Rohkeus + Rakkaus = Raha*, Talentum, Helsinki, s. 199.

Markey R. (2014). *Loyalty Insights*. The Net Promoter System's "outer loop": How companies make systemic changes—and show employees they're serious

about customer centricity. Bain & Company, Inc. Saatavissa (viitattu 14.9.2016): [http://www.bain.com/Images/BAIN\\_BRIEF\\_Loyalty\\_Insights\\_The\\_Net\\_Promoter\\_System's\\_outer\\_loop.pdf](http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Loyalty_Insights_The_Net_Promoter_System's_outer_loop.pdf)

Markey R. (2015). Loyalty Insights. The Net Promoter System's "inner loop": The secret to individual learning and connections with customers, Bain & Company, Inc. Saatavissa (viitattu 14.9.2016): [http://www.bain.com/Images/BAIN\\_BRIEF\\_Loyalty\\_Insights\\_The\\_Net\\_Promoter\\_System's\\_inner\\_loop.pdf](http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Loyalty_Insights_The_Net_Promoter_System's_inner_loop.pdf)

Martinez-Jerez A., Steenburgh T., Avery J., Brem L. (2010), HubSpot: Lower Churn though Greater CHI, Harvard Business Review, 20 s. Saatavissa (viitattu 26.7.2016): <https://hbr.org/product/HubSpot--Lower-Churn-thro/an/110052-PDF-ENG>

Mauboussin M. (2012). The True Measures of Success, Harvard Business Review, 1.10.2012. Saatavissa (viitattu 14.8.2016): <https://hbr.org/product/the-true-measures-of-success/R1210B-PDF-ENG>

Maurya A. (2012). Running Lean, Iterate from Plan A to a Plan That Works, 2<sup>nd</sup> edition, O'Reilly Media Inc, 240 s.

Maurya A. (2010). Running Lean, Iterate from Plan A to a Plan That Works, 1<sup>th</sup> 257 s.

Mixpanel. Product analytics for software as a service. Saatavissa (viitattu 4.11.2016): <https://mixpanel.com/solutions/saas>

Neely, A. (2002). Business performance measurement: Theory and practice. Cambridge: Cambridge University Press. 366 s.

Payne A.F., Storbacka K., Frow P., (2008). Managing the co-creation of value, Article in Journal of the Academy of Marketing Science. 3/2008, Volume 36, Issue 1, s. 83–96. Saatavissa (viitattu 20.8.2016):

Peelen, E. (2005). Customer Relationship Management. Pearson Education. 433 s.

Pine, B. J. (1993). Mass Customization: The New Frontier in Business Competition. Boston, Harvard Business School Press. 333 p.

Pyyhtiä T., Relander T., Roponen S., Korpi J., Filenius M., Seppä M, Vastamäki R., Sulin K, Engberg J. Digin mitalla. Verkkomarkkinoinnin ja -myynnin mittaamisen käsikirja. Mainostajien liitto. 2013. E-kirja



Rawson A., Duncan E., Conor J. (2013). The Truth About Customer Experience, Harvard Business Review, 9/2013. Saatavissa (viitattu 26.7.2016):  
<https://hbr.org/2013/09/the-truth-about-customer-experience>.

Ravald A., Grönroos C. (1996). The value concept and relationship. European Journal of Marketing 30(2):19-30.

Reichheld F., Markey R. (2011). The Ultimate Question 2.0: How Net Promoter Companies Thrive in a Customer-Driven World. Harvard Business School Publishing.

Reichheld F., Markey R. (2012). Loyalty Insights. Closing the loop. Bain & Company, Inc. Saatavissa (viitattu 14.8.):  
[http://www.bain.com/Images/LOYALTY\\_INSIGHTS\\_Closing\\_the\\_loop.pdf](http://www.bain.com/Images/LOYALTY_INSIGHTS_Closing_the_loop.pdf)

Reichheld F., Schefter P., (2000). E-loyalty: your secret weapon on the web, Harvard business review, 7-8. 2000. Saatavissa (viitattu 14.8.):  
[http://www.pearsoned.ca/highered/divisions/text/cyr/readings/Reichheld\\_SchefterT2P1R1.pdf](http://www.pearsoned.ca/highered/divisions/text/cyr/readings/Reichheld_SchefterT2P1R1.pdf)

Ries E. (2008a), Net Promoter Score: an operational tool to measure customer satisfaction. 22.11.2008. Saatavissa (viitattu 20.8.2016):  
<http://www.startuplessonslearned.com/2008/11/net-promoter-score-operational-tool-to.html>

Ries E. (2008b), When not to listen to your users; when not to rely on split-tests. 6.8.2008. Saatavissa (viitattu 20.8.2016):  
<http://www.startuplessonslearned.com/2008/10/when-not-to-listen-to-your-users-when.html>

Ries E., The Lean Startup, Crown Business, New York, 2011, 320 s.

Rintamäki, T., Kuusela, H. & Mitronen, L. (2007) Identifying competitive customer value propositions in retailing. Managing Service Quality, Vol. 17, No. 6, s. 621-634

Rope, T. (2005). Markkinoinnilla menestykseen: Hehkeys- ja ilahduttamismarkkinointi. [Helsinki]: Inforviestintä.

Saaranen-Kauppinen A., Puusniekka A., Menetelmäopetuksen tietovaranto, Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja, Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, Tampereen yliopisto, 2009, 166 s.

Salesforce (2016). State of Marketing. Salesforce Research. Saatavissa (viitattu 21.11.2016.): <https://secure.sfdcstatic.com/assets/pdf/misc/state-of-marketing-report-2016.pdf>

Sasser, W.E., Olsen, P., Wyckoff, D.D., 1978. Designing the service firm organization. In: Management of Service Operations. Allyn & Bacon, Boston, MA.

Schmidt-Subramanian M. (2013). Seven Steps To Successful Customer Experience Measurement Programs. Forrester Research, Inc

Skok D. (2010). For Entrepreneurs: 5 Reasons Startups Fail, verkkosivu. Saatavissa (viitattu 25.7.2016) <http://www.forentrepreneurs.com/why-startups-fail/>.

Skok D. (2013). For Entrepreneurs: SaaS Metrics 2.0 - A Guide to Measuring and Improving what Matters, verkkosivu. Saatavissa (viitattu 28.7.2016): <http://www.forentrepreneurs.com/saas-metrics-2>.

Staebe M. (2016). Michael Staebe: Get Real Feedback From Your B2B Customers. Saatavissa (viitattu 14.9.2016): <http://www.bain.com/publications/articles/michael-staebe-feedback-from-b2b-customers-video.aspx>

Storbacka Kaj, Blomqvist Ralf, Dahl Johan, Haeger Tomas 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Juva: WSOY.

Storbacka, K. (2005): Kannattava kasvustrategia: Orgaanista kasvua johtamalla asiakkuuspääomaa. Helsinki, WSOY.

Sundberg, H-R. (2015). The Role of User Experience in a Business-to-Business Context. (Tampere University of Technology. Publication; Vol. 1278. Tampere University of Technology.

Suomalaisen Työn Liitto (2015). Kuinka ihmiskeskeisyys tuo tulosta? - oppeja suuryritysten tavoista. Saatavissa (viitattu 28.10.2016): [http://suomalainentyo.fi/wp-content/uploads/2015/11/STL\\_suuryritystilaisuus\\_tiivistelma\\_26102015\\_2.pdf](http://suomalainentyo.fi/wp-content/uploads/2015/11/STL_suuryritystilaisuus_tiivistelma_26102015_2.pdf)

Tolvanen J. (2012). Kohtaaminen – ymmärrä kohderyhmääsi, Talentum.

Tuomi, J., Sarajärvi, A. (2002). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi, Tammi.

Tekniikka & Talous (2016a). Liian vaikeat värikin, Tekniikka & Talous 28.10.2016, Talentum Media Oy, s.26.

Tekniikka & Talous (2016b). Työpaikkasi ei ole enää entisellään viiden vuoden päästä – digimurros ahdistaa erityisesti johtajia. Tekniikka & Talous,

22.11.2016. Saatavissa (viitattu 23.11.2016):

<http://www.tekniikkatalous.fi/tekniikka/ict/tyopaikkasi-ei-ole-ena-entisellaan-viiden-vuoden-paasta-digimurros-ahdistaa-erityisesti-johtajia-6601291>

Turnbull (2014). How We Increased Our Net Promoter Score by 45%.

6.11.2014. Saatavissa (viitattu 15.9.2016): <https://www.groovehq.com/blog/nps-score>

Välikangas L. (2016) Pian emme erota digitaalista äly inhimillisestä, Life, syys-talvi 2016, Mandatum Life, Pure media Company, s.58-61.

Wiesel T., Verhoef P., de Haan E., There Is No Single Best Measure of Your Customers. Harvard Business Review. 7/2012 Saatavissa (viitattu 15.9.2016): <https://hbr.org/2012/07/there-is-no-one-best-measure-o>

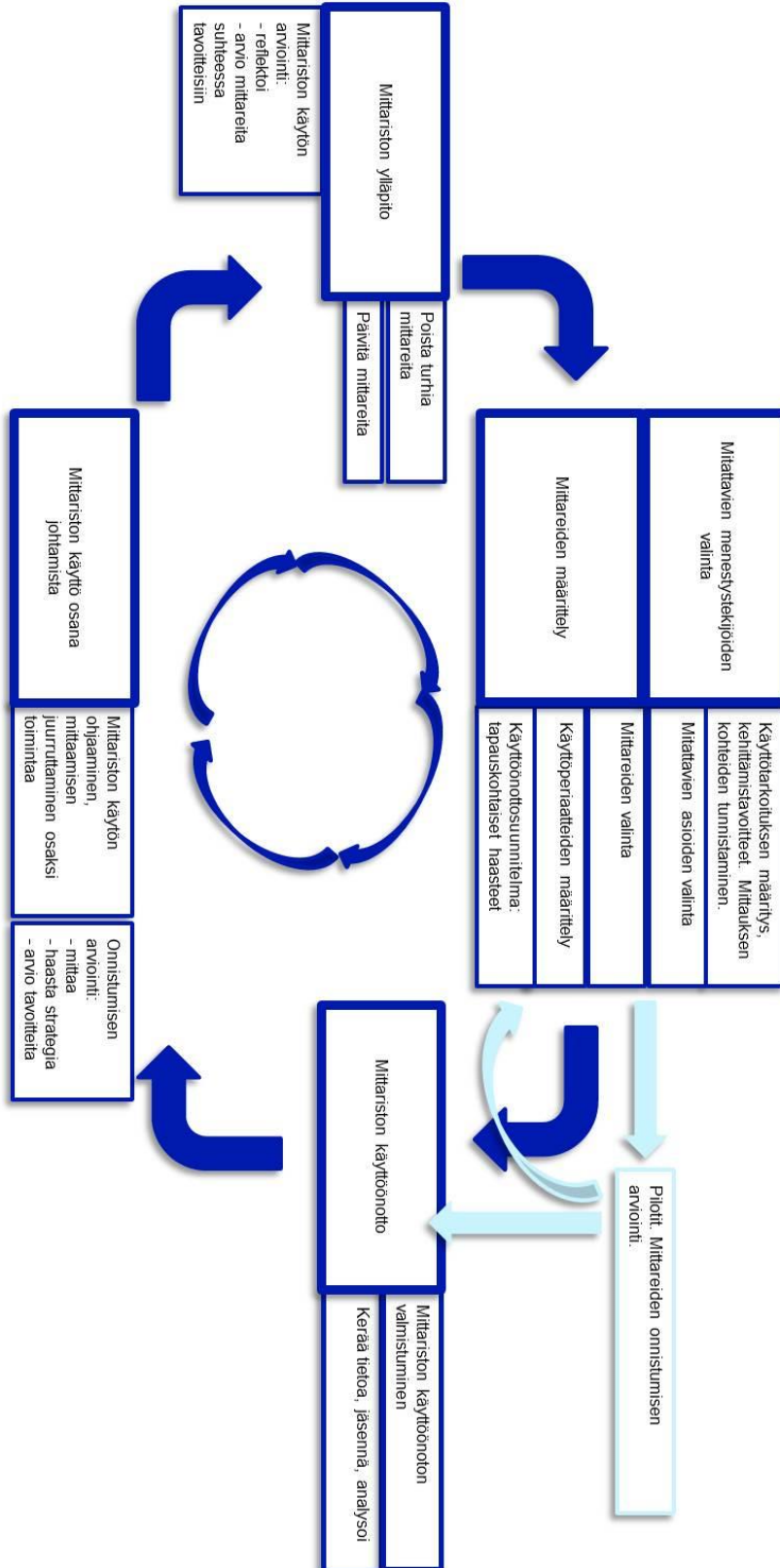
Woodall, T. (2003). Conceptualising 'value for the customer': an attributional, structural and dispositional analysis, Academy of Marketing Science Review, 12: 1-44.

Woodruff, R. B. (1997). Customer value: The next source for competitive advantage. Journal of the Academy of Marketing Science, 25(2): 139-153s.

Yin R. (2003). Case Study Research: Design and Methods, Sage, Beverly Hills, CA, 281 s.

## LIITE A: MITTARISTON KEHITYS

Mittareiden kehitys mukailien Jääskeläinen et al. 2013, Lönnqvist et al. 2010



## LIITE B: KÄYTTÖPERIAATTEET

*Taulukko 7 Mittareiden käyttöperiaatteiden taulukko. (Mukaillen Jääskeläinen et al. 2013, s. 65)*

Selitys	
1. Otsikko	Mittarin nimi
2. Tarkoitus	Pääkäyttötarkoitukset
3. Mihin liittyy?	Liiketoiminnan tavoitteet, joihin mittari liittyy
4. Tavoite	Tavoiteltava taso sekä aika
5. Kaava, mittaustapa	Miten tulos saadaan?
6. Mittaus-taajuus	Kuinka usein tulos laske- taan ja raportoidaan?
7. Kuka mittaa?	Henkilö, joka on vastuus- sa mittausdatan keräämi- sestä, laskennasta ja tuloksen raportoinnista
8. Mistä data saadaan?	Mistä data saadaan.
9. Kuka tekee suunnitelmat dataan pohjautuvista jatkotoi- menpiteistä?	Henkilön tai ryhmän nimi, joka on vastuussa tulok- siin pohjautuvista toimen- piteistä
10. Miten toimitaan? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyysi</li> <li>• Jatkotoimenpiteet</li> </ul>	Heikon tuloksen / suori- tuskyvyn korjaamiseen käytettävien toimien kuvaus (tilannekohtaisia).  Nykytila ≠ tavoite ?  →  suunnitellaan toimenpiteet tavoitteisiin pääsemiseksi  →  laaditaan suunnitelma toteutuksesta ja sen vaikutusten seurannasta
11. Kommentit	Eriyiset piirteet ja haas- teet mittariin liittyen

## LIITE C: ANALYYSITYÖKALU

*Taulukko 8 Analyysityökalu (mukaillen Jääskeläinen et al. 2013, s.66)*

Mittarin vastuuhenkilö	Mittari:	Mittaustulokset: Tavoitteet: Mittariin liittyvä kehitys- suunnitelma:
Mittarin tuloksiin liittyvät mittarit (ajurimittarit):		Mittariin liittyvät kehi- tysprojektit:
<p><b>Mikä on nykytila?</b></p> <p>Ennen tulosten käsittelyä tulee miettiä tulevia kysymyksiä:</p> <p>Onko mittaustuloksessa tapahtunut muutos?</p> <p>Mittaustulos suhteessa tavoitteeseen?</p> <p>Vaatiiko tavoite päivitystä?</p> <p>Onko käytössä oleva mittaustieto luotettavaa?</p> <p>Havainnot:</p>		
<p><b>• Miksi mittaustulokset eivät vastaa tavoitteita?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Juurisyy analyysi (edetään tarpeen mukaan: palvelu, kohtaamispiste, prosessi, organisaation toiminta)</li> <li>• Liittykö mittaustulokseen ajurimittareita? Onko mittauksen tulokseen vaikuttavassa ajurimittarissa tapahtunut muutoksia? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Selittävätkö ajurimittari(t) mittaustuloksen muutoksen? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kyllä: Etsitään tekijän taustalla vaikuttavat syyt.</li> <li>- Ei: Etsitään selittäviä tekijöitä juurisyyanalyysin avulla muualta organisaatiosta tai ympäristöstä</li> </ul> </li> <li>○ Vaativatko ajurimittarit ja niiden tavoitteet päivitystä?</li> </ul> </li> <li>• Voidaanko tunnistettuihin tekijöihin vaikuttaa?</li> </ul> <p>Havainnot:</p>		
<p><b>Miten tuloksia pyritään parantamaan?</b></p> <p>Mitä kehitysprojekteja on käynnissä, joilla on vaikutuksia mittaustulokseen? Ovatko ne aikataulussa? Onko niiden suunta oikea? Vaativatko ne muutoksia?</p> <p>Mikä on projektin (projektien) odotettu vaikutus mittaustulokseen?</p> <p>Vaaditaanko uusia kehitystoimenpiteitä?</p> <p>Havainnot:</p>		