

Saija Malila

EXIT THROUGH THE GIFTSHOP

Palvelumuotoilu museokaupan
asiakaskokemuksen kehittämisessä

Opinnäytetyö
Muotoilija YAMK

2017



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tekijä/Tekijät	Tutkinto	Aika
Saija Malila	Muotoilija (YAMK)	Joulukuu 2017
Opinnäytetyön nimi		81 sivua 18 liitesivua
Exit Through The Giftshop – Palvelumuotoilu museokaupan asiakaskokemuksen kehittämässä.		
Toimeksiantaja		
Designmuseo		
Ohjaaja		
Marjo Suviranta		
Tiivistelmä		
<p>Opinnäytetyö oli toiminnallinen tapaustutkimus, jonka keskiössä oli palvelumuotoilun menetelmien käyttö asiakaskokemuksen kehittämässä. Havaintokohteena toimi Designmuseon museokauppa Design Shop. Kulttuurialan heikentyneen valtion rahoituksen takia museoilla on paineita omarahoituksen kasvattamiseen. Lipunmyynnin lisäksi museokaupat ovat usein ainoita suoria rahoituksen lähteitä museoille. Tästä syystä museokaupan asiakaskokemuksen parantaminen on merkityksellistä liiketoiminnan kehittämiseen johtavaa työtä. Asiakaskokemuksen merkitys on noussut todelliseksi kilpailutekijäksi globaalissa, kiristyneessä markkinatilanteessa, jossa brändien kyky erottua toisistaan kärsii.</p> <p>Tavoitteena oli syventää museokaupan henkilökunnan tietoutta asiakkaistaan asiakasymmärryksen keräämisen avulla. Menetelminä käytettiin sähköistä kyselyä, havainnointia, benchmarkingia, haastatteluja sekä yhteiskehittämisen työpajoja. Työn teoriaosuus muodostui asiakaskokemuksen ja yhteiskehittämisen kirjallisuuteen perehtymisestä. Tutkimusongelmat olivat: miten asiakaskokemusta voidaan parantaa palvelumuotoilun avulla ja millaisia museokaupan asiakkaat ovat? Alakysymyksessä pohdittiin, miten museokaupan liiketoimintaa voidaan parantaa palvelumuotoilun keinoin? Ensimmäiseen kysymykseen asiakaskokemuksen kehittämistä vastattiin työn teoriaosuudessa kirjallisuuden kautta sekä yhteiskehittämisen työpajoissa tapahtuneen arvonluonnin avulla. Toiseen kysymykseen vastauksena esitettiin kuusi fiktiivistä museokaupan asiakaspersoonaa. Työpajoista kerätystä materiaalista kehitettiin neljä erilaista skenaariota museokaupan palveluista. Skenaarioiden kaupallisia mahdollisuuksia pohtimalla esitettiin arvioita palvelumuotoilun vaikutuksista liiketoimintaan.</p> <p>Johtopäätöksenä voidaan todeta palvelumuotoilun menetelmien ja erityisesti yhteiskehittämisen tuoneen arvokasta tietoa museokaupan henkilökunnalle asiakkaistaan. Palvelumuotoilulle ominaiset visuaaliset menetelmät lisäsivät kerätyn tiedon vaikuttavuutta. Skenaariot laukaisivat keskustelun siitä, miten museokaupan toimintaa tulisi jatkossa kehittää. Yhteiskehittämisen työpajoissa kokeiltiin toimeksiantajalle uusia menetelmiä kehittää palveluita yhdessä asiakkaiden kanssa. Sekä työn toteuttaja että toimeksiantaja saivat asiakkailta tietoa, jota ei olisi kyetty hankkimaan ilman kontaktia asiakkaisiin. Monipuolinen menetelmien käyttö vahvisti myös tekijän omaa osaamista ja työskentelyn ammattimaisuutta.</p>		
Asiasanat		
palvelumuotoilu, asiakaskokemus, asiakasymmärrys, osallistava suunnittelu, museo		

Author (authors)	Degree	Time
Saija Malila	Master of Culture and Arts	December 2017
Thesis Title		
Exit Through The Giftshop – Developing Customer Experience With Service Design In The Museum Store		81 pages 18 pages of appendices
Commissioned by		
Design Museum		
Supervisor		
Marjo Suviranta		
Abstract		
<p>This thesis is a functional case study focusing on the use of service design methods in developing customer experience in the Design Museum store. Due to the weakened funding of the cultural sector, museums are under pressure to increase self-financing. For this reason, improving the customer experience of the museum store is a significant contribution to business development.</p>		
<p>The methods used were electronic questionnaire, observation, benchmarking, interviews and co-creation workshops. The theoretical part of the work discusses previous studies on customer experience and co-creation. The research problems identified were: how can customer experience be improved through service design and who are the customers of the museum store? The underlying question was how to improve the business of the museum store by means of service design? The first question was answered through literature and the value creation of co-creation workshops. The answer to the second question was presented through six fictional customer personas. Four alternative scenarios for the museum store's services were developed from the material collected during the workshops.</p>		
<p>In conclusion, the methods of service design — co-creation in particular — provided valuable information to the staff of the museum store concerning their customers. The scenarios triggered a debate on how to further develop the museum store. In the joint development workshops, new methods for the client to develop services together with customers were experimented on.</p>		
Keywords		
service design, customer experience, co-creation, museum		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	OPINNÄYTETYÖN RAKENNE.....	7
3	TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS JA RAJAAMINEN.....	8
4	TUTKIMUSKYSYMYKSET	8
5	TUTKIMUSMENETELMÄT	9
5.1	Kvalitatiivinen lähestymistapa.....	9
5.2	Toiminnallinen tapaustutkimus	10
6	KONTEKSTINA MUSEO	11
6.1	Museovieraat	14
6.2	Designmuseon arvot ja visio.....	16
6.3	Design Shop	17
7	ASIAKASKOKEMUS	18
7.1	Asiakaskokemuksen määritelmä ja muodostuminen	21
7.2	Asiakaskokemuksen laatu ja mittaaminen	22
7.3	Asiakaskokemuksen kehittäminen ja johtaminen.....	25
8	DIGITAALINEN ASIAKASKOKEMUS.....	27
9	YHTEISKEHITTÄMINEN ELI CO-CREATION.....	29
10	PALVELUMUOTOILUN PROSESSI.....	31
10.1	Havainnointi.....	33
10.2	Benchmarking.....	35
10.3	Palvelusafari	45
10.4	Sähköinen asiakaskysely.....	45
10.5	Työpaja I: Persoonien kehittäminen yhteissuunnitteluna	51
10.6	Haastattelut	55
10.7	Työpaja II: Skenaarioiden ideointi yhteissuunnitteluna	59
11	YHTEENVETO TYÖN TULOKSISTA DESIGN SHOPILLE	62
12	PERSOONAT	63

12.1 Kaisa Kultturelli.....	65
12.2 Meeri Museonystävä.....	65
12.3 Lorelai Luksus.....	66
12.4 Theo Taideopiskelija.....	66
12.5 Piia Perheellinen.....	66
12.6 Suzu Suomifani.....	67
13 SKENAARIOT	67
13.1 "Ostoksilla näyttelyssä"	68
13.2 "Kuukauden nuori muotoilija"	70
13.3 "Tuote tilauksesta"	70
13.4 "Oma opas"	71
14 TYÖN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI JA POHDINTA	73
LÄHTEET.....	76
KUVALUETTELO	81
LIITTEIDEN KUVAT.....	81

LIITTEET

Liite 1. Palvelusafari-lomake

Liite 2. Asiakaskysely

Liite 3. Persoona-työpohja

Liite 4. Haastattelurunko

Liite 5. Asiakaspersoonat

Liite 6. Ostoksilla näyttelyssä-skenaario

Liite 7. Kuukauden nuori muotoilija-skenaario

Liite 8. Tuote tilauksesta-skenaario

Liite 9. Oma opas-skenaario

1 JOHDANTO

Designmuseo on valtakunnallinen erikoismuseo, joka saa rahoitusta toiminnalleen muun muassa opetus- ja kulttuuriministeriöltä. Valtion rahoitusosuuksien yleinen supistuminen lisää museoiden painetta oman rahoitusosuuden kasvattamiseen. Museokaupat ovat museoille merkittävä oman rahoituksen lähde pääsylipputulosten, opastustulosten ja mahdollisten tilavuokrien lisäksi. Museokauppaan kohdistuva kehitystyö on tärkeää museon toiminnan ylläpidon ja kehittämisen kannalta sekä monipuolisen kulttuurielämän säilyttämiseksi ja tukemiseksi.

Olen aiemmalta koulutukseltani muotoilija (AMK), sekä Taiteen maisteri taide-teollisen muotoilun alalta. Olen toiminut tuotemuotoilijana noin 10 vuoden ajan taideteollisen muotoilun alan pienessä perheyriyksessä. Aiempien opintojeni aikana olen työskennellyt museokaupoissa sekä museovahtimestarina. Niinpä työni kohde, Design Shopin kehittäminen, muodostaa loogisen yhteyden aiempaan osaamiseeni. Olen erityisen kiinnostunut siitä, mitä palvelumuotoilun avulla voidaan tehdä kulttuurin kentällä ja toisaalta kuinka palvelumuotoilua voidaan hyödyntää pienten taideteollisen alan toimijoiden, esimerkiksi yksittäisten muotoilijoiden ja alan mikro- ja pienyritysten keskuudessa.

Olen tutustunut Design Shoppiin oman toiminimeni kautta ja siten löysin aiheen opinnäytetyölleni. Havaitsin puutteita verkkokaupassa, mikä sai minut pohtimaan museokaupan tämän hetkistä tilaa. Otin yhteyttä heihin ja keskusteltuani myymälänhoitajan kanssa, sovimme opinnäytetyöni aiheeksi museokaupan kehittämisen palvelumuotoilun keinoin. Projektin aikana teen yhteistyötä myymälänhoitajan lisäksi kaupan muun henkilökunnan kanssa, verkkokaupan toiminnasta vastaavan henkilön sekä museon asiakaspalvelupäällikön kanssa. Keskustelujen edetessä kävi ilmi tarve keskittyä erityisesti siihen, keitä Designmuseon kaupan asiakkaat todella ovat ja miten heidän asiakaskokemustaan voitaisiin parantaa entisestään. Työssäni on palvelumuotoilun näkökulma asiakaskokemuksen kehittämiseen. Aiheen käsittelyssä korostuvat monipuolisesti palvelumuotoilun eri menetelmät.

Työn nimi Exit Through The Giftshop viittaa graffititaiteilija Banksyn samannimiseen dokumenttiin vuodelta 2010. Päähenkilö Thierry Guetta ryhtyy dokumentoimaan ihailemiaan graffititaiteilijoita tavoitteenaan ystäväystyminen hei-

dän kanssaan filmin teon varjolla. Yksi ihailun kohteista, Banksy, saa Guettan kuitenkin kokeilemaan itse taiteen tekemistä. Lopulta dokumentista muodostuu Banksyn teos, jossa Guetta onnistutaan brändäämään graffititaitelijaksi nimeltä Mr Brainwash ja hän saa aikaan laajan näyttelyn Banksyn taustajoukkojen ansiosta. Mr Brainwashin taidetta myydään näyttelystä lähes miljoonan dollarin arvosta. Tästä muodostuu ajatuksia herättävä yhteys taiteen ja kaupallisuuden välille, erityisesti museokaupoissakin nähtävän taiteen tuotteistamisen kautta. Samalla nimi viittaa yleiseen olettamukseen siitä, että museosta poistutaan usein lahjatavarakaupan kautta.

2 OPINNÄYTETYÖN RAKENNE

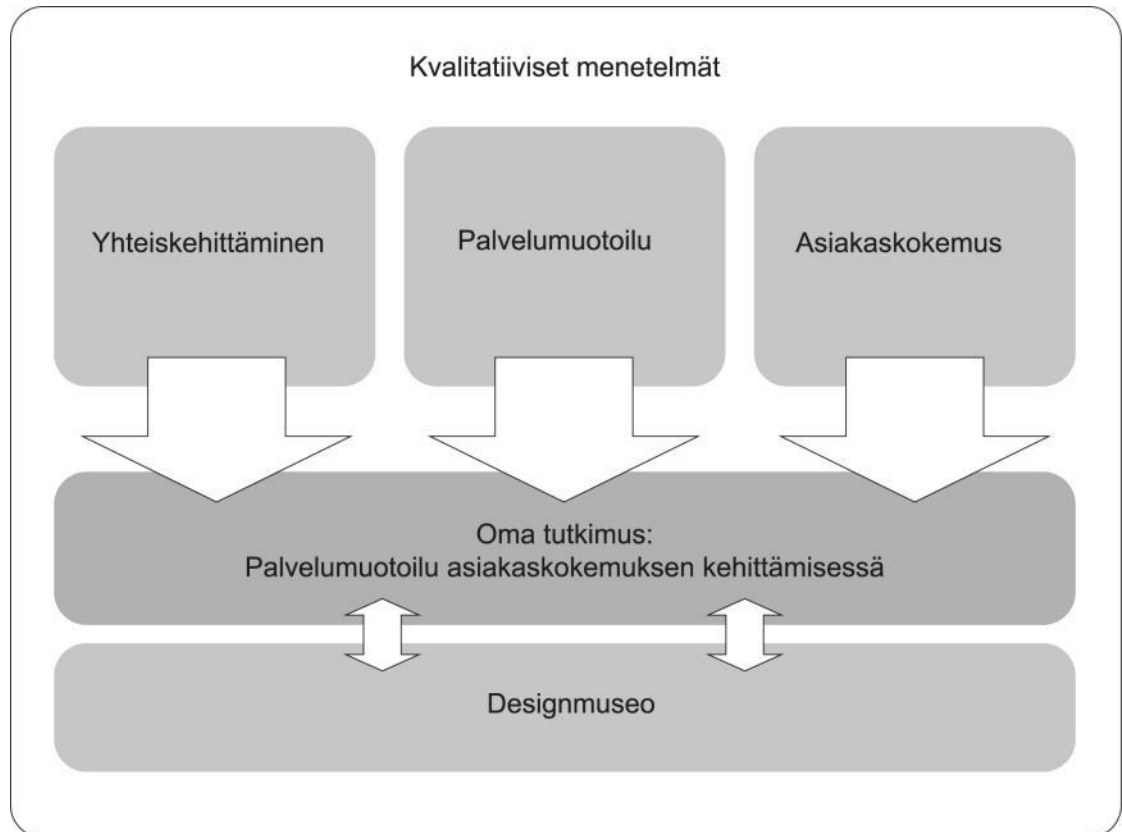
Raportti pyrkii etenemään loogisesti alkaen työn taustoista, viitekehyksen määrittelystä ja tutkimuskysymysten rajaamisesta. Seuraavaksi käsittelen työn tapahtumaympäristöä eli museota ilmiönä ja tarkennan tekstin avulla Designmuseon ja Design Shopin keskinäistä roolia sekä toimintaympäristöä. Työni teoreettinen osuus käsittelee asiakaskokemusta ja yhteiskehittämistä. Pyrin molemmissa osioissa peilaamaan teoriaa Design Shopin tämän hetkiseen tilanteeseen ja sillä tavoin sitomaan teorian luontevaksi osaksi käytäntöä.

Työni keskittyy palvelumuotoilun prosessiin, jossa esittelen käyttämäni menetelmät niiden toteuttamisjärjestyksessä. Käyn kussakin osassa lyhyesti läpi, mitä kyseinen metodi pitää sisällään. Sen jälkeen kuvaan menetelmän käytön suunnitteluvaiheen, toteuttamisen ja analysoin keräämäni aineiston. Kerään eri menetelmien kautta saadun materiaalin yhteen osiossa, jossa esitellään Designmuseolle esitetty kokonaisuus.

Työn tuloksena syntyneet asiakaspersoonat ja skenaariot esitellään tarkemmin työn lopussa ja niihin kiinteästi liittyvät visualisoinnit löytyvät työn liitteinä. Raportin päättää arviointini työn luotettavuudesta ja loppupohdinta. Loppupohdinnassa avaan omia kokemuksiani työn tekemisestä sekä tuon esiin yhteistyökumppanilta saamani palautteen.

3 TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS JA RAJAAMINEN

Tutkimukseni on laadullisen tutkimuksen menetelmiä käyttävä tapaustutkimus. Sen viitekehys muodostuu palvelumuotoilun, yhteiskehittämisen ja asiakasymmärryksen teorioista (kuva 1). Työstä löytyy kuitenkin vahvoja toimintatutkimuksen piirteitä ja sen painotus on toiminnallisessa palvelumuotoilun prosessissa, jota käyn läpi Stephen Moritzin kehittämän mallin mukaisesti.



Kuva 1. Opinnäytteen viitekehys (Malila 2017)

Työni rajautuu palvelumuotoilun prosessin alkupäähän eikä palvelumuotoiluun tyypillisesti kuuluva nopea testaaminen ja sitä seuraava iteraatio sisälly tähän työhön. Syy tähän liittyy rajalliseen aikatauluun, mutta on seurausta myös omasta valinnastani syventyä asiakasymmärryksen keräämiseen, jotta museokaupan tarve saada selville, keitä heidän asiakkaansa ovat, tulisi toteutumaan mahdollisimman hyvin.

4 TUTKIMUSKYSYMYKSET

Asiakaskokemuksen kehittäminen on noussut trendikkääksi aiheeksi yritysmaailmassa. Asiakaskokemus Suomessa 2017 -tutkimuksessa 73 % vastan-

neista yrityksistä ilmoitti asiakaskokemuksen olevan heille tärkeä strategian painopiste (Törrönen & Salomaa 2017). Myös museot ovat heränneet mittaamaan ja kehittämään asiakaskokemustaan. Designmuseossa on parannettu kävijäkokemusta kahden viime vuoden ajan ja siitä syystä myös museokaupan asiakaskokemukseen perehtyminen oli ajankohtaista. Päättämiskohdeeksi muotoutui kysymys, joka pyrkii tuottamaan lisää tietoa museokaupan asiakaskokemuksen tilasta ja kehittämisestä työn tilaajalle: miten museokaupan asiakkaiden asiakaskokemusta voidaan parantaa palvelumuotoilun keinoin?

Tuloksellinen kehitystyön lähtökohta on syvässä asiakasymmärryksessä. Jotta museokaupan tulevalle edistämislle olisi vakaa perusta, tutkimukseni toinen painopiste on asiakasymmärryksen keräämisessä. Tätä valotan seuraavan tutkimuskysymyksen kautta: millaisia museokaupan asiakkaat ovat? Vastauksessa pyrin muodostamaan kattavan kuvan museokaupan tämänhetkisistä asiakkaista.

Parantunut asiakasymmärrys ja -kokemus tuottavat uusia mahdollisuuksia liiketoimintaan. Tutkimukseni alakysymyksen kautta tavoitteenani on arvioida työn merkityksellisyyttä taloudellisesta näkökulmasta: miten museokaupan liiketoimintaa voidaan kehittää palvelumuotoilun keinoin?

5 TUTKIMUSMENETELMÄT

5.1 Kvalitatiivinen lähestymistapa

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan oma henkilöhistoria vaikuttaa tiettyjen aineistojen korostumiseen. Tutkijan mielenkiinto muokkaa näkökulmaa tutkimukseen ja sen aiheen valintaa. Tästä syystä tutkijalle vieraat seikat saattavat jäädä tutkimuksessa taka-alalle. Kerätyn aineiston tulkitseminen vaatii tutkijalta aikaa olla jatkuvassa vuorovaikutuksessa materiaalin kanssa. Laadullisessa tutkimuksessa syntyvällä hermeneuttisella spiraalilla tarkoitetaan kerätyn aineiston ja teorian välistä vuorovaikutusta. Teoria syntyy tutkimuksen edetessä ja sen tulee antaa muokata aineiston tulkintaa. (Anttila 2000, 181 - 182.) Laadullisessa tutkimuksessa suositaan monikanavaista aineiston keräämistä,

jotta pystytään vähentämään aineistossa mahdollisesti esiintyviä epätarkkuuksia tai haastateltavien epätosia kertomuksia (Anttila 2000, 185).

Palvelumuotoilussa laadullisen tutkimusaineiston kerääminen on osoittautunut merkityksellisemmäksi määrällisen sijaan. Määrällisen tutkimuksen avulla on helpompi arvioida palvelun onnistumista. Palveluiden kehittämisessä on tärkeää saada vastauksia kysymyksiin mitä, miksi ja kuinka. Silloin laadulliset tutkimusmenetelmät tuottavat parhaiten kaivattua tietoa. Määrällisten ja laadullisten tutkimusmenetelmien ja tulosten yhdistäminen tuottaa kuitenkin parhaan lopputuloksen. (Tuulaniemi 2011, 142 - 146.)

5.2 Toiminnallinen tapaustutkimus

Opinnäytteeni on produktiivinen työ, jonka kohteena ovat palvelumuotoilun menetelmät asiakaskokemuksen kehittämisessä. Havainnointiyksikkö on Designmuseon kivijalkamyymälästä ja verkkokaupasta muodostuva museokauppa, Design Shop ja sen asiakkaat. Käytän tutkimiseen useita eri empiirisiä aineistoja, joita hankin pääasiallisesti erilaisilla laadullisilla tutkimusmenetelmillä. Jotta työn luotettavuus paranee, yhdistän laadullisiin menetelmiin myös määrällisen tutkimuksen, joka on sähköinen asiakaskysely.

Tapaustutkimus on tutkimustapa tai -strategia, joka pitää sisällään erilaisia aineistoja ja menetelmiä. Tapaustutkimukselle on luonteenomaista kokonaisvaltainen tulkinta, kiinnostus sosiaaliseen prosessiin, useiden erilaisten menetelmien ja aineistojen käyttäminen, aiempien tutkimusten hyödyntäminen sekä tapauksen ja kontekstin välisen rajan hämärtyminen. Kaikkien empiiristen tutkimusten lähtökohtana on tapaus, mutta tapauksen määritelmä vaihtelee määrällisen tutkimuksen tilastollista yksikköä tarkoittavasta tapauksesta tapaustutkimuksen yhteen ilmiöön tai tapahtumien kulkuun. Kyseessä on syvälinen ja tarkka kuvaus tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. (Laine ym. 2007, 9 - 10.) Tapaustutkimuksen erilaiset toisiaan täydentävät aineistot, monipuoliset menetelmät ja vaihtelevat näkökulmat muodostavat triangulaation eli menetelmien yhdistelmän, joka auttaa syventämään empiiristä ja käsitteellistä ymmärrystä monimutkaisista ilmiöstä. (Laine ym. 2007, 23 - 24.)

Opinnäytteeni sisältää myös prosessuaalisten tutkimusmenetelmien piiriin kuuluvan toimintatutkimuksen piirteitä, mikä on erityisen tyypillistä kehittämiseen pyrkiville töille. Koska toimintatutkimuksen perustana on aina jokin tapa, voidaan se nähdä myös tapaustutkimuksen yhtenä versiona. (Lehtonen 2007, 245.) Toimintatutkimuksessa tutkija sekä tutkii että yrittää saada aikaan muutosta vallitsevaan tilanteeseen. Tyypillistä on myös tutkittavien osallistuminen tutkimukseen ja aktiivinen yhdessä tekeminen. Toimintatutkimuksen isä, sosiaalipsykologi Kurt Lewin muotoili työssään seuraavanlaisen toimintatutkimuksen spiraalin: toiminnan suunnittelu - muutoksen toteutus - muutoksen vaikutusten seuranta ja arviointi - toiminnan suunnittelu. (Kuula 2006.) Tämä spiraali on myös palvelumuotoilulle tyypillisen iteratiivisen kehittämistyön runko.

Toiminnallisessa tapaustutkimuksessa yhdistyvät kahden tutkimusmenetelmän hyvät ja huonot puolet. Toiminnallinen vaihe on usein kokonaisvaltainen ja tiivis, mikä voi vaikeuttaa aineiston analyysia. Samoin kertyvän tiedon suuri määrä voi hankaloittaa sen käsittelyä. Aineiston moninaisuus on sekä menetelmän vahvuus, että heikkous, joka saattaa hankaloittaa tulkintojen ja päätelmien tekemistä. (Lehtonen 2007, 252 - 253.) Tämän huomasin omakohtaisesti siirtyessäni aineiston analyysivaiheeseen. Tekemieni päätelmien argumentointi oli välillä hankalaa yrittäessäni etsiä vakuuttavia perusteluja aineistostani. Niissä tilanteissa päätin luottaa omaan kokemukseeni ja asiantuntijuuteeni.

6 KONTEKSTINA MUSEO

Kansainvälisen museoneuvosto ICOM:n mukaan museo määritellään seuraavasti: museo on voittoa tavoittelematon, pysyvä yhteiskuntaa ja sen kehitystä palveleva instituutio, joka on avoin yleisölle. Tutkimuksellisista ja opetuksellisista syistä, sekä tuottaakseen ihmisille iloa, se säilyttää, tutkii ja esittelee ihmiskunnan aineellista ja aineetonta historiaa ja ympäristöä (Museum Definition 2017). Suomessa on yli 300 ammatillisesti ylläpidettyä, ympäri vuoden avoinna olevaa museota. Museot jaetaan neljään ryhmään vastuualueidensa mukaan: valtakunnallinen museo, maakuntamuseo, aluetaidemuseo ja valtakunnallinen erikoismuseo. Designmuseo on valtakunnallinen erikoismuseo,

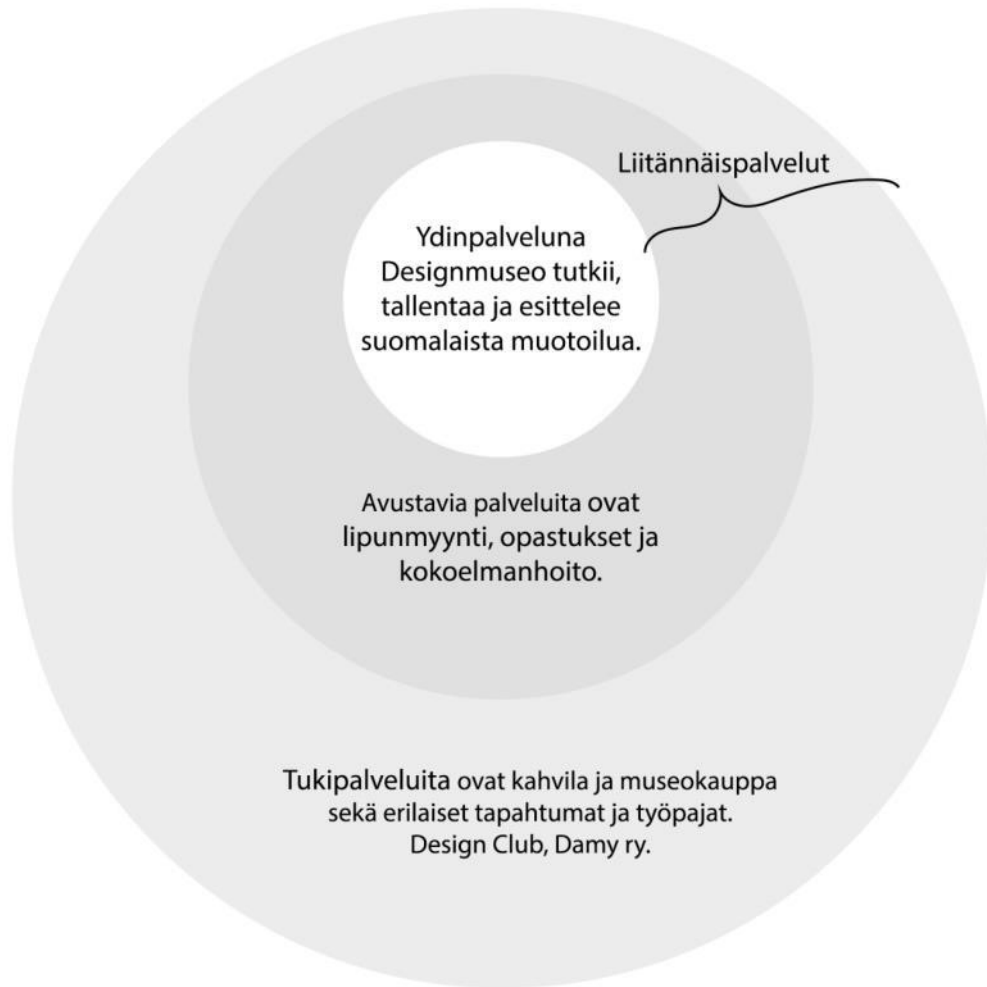
mikä tarkoittaa, että sen kokoelmat ovat valtakunnallisesti alan laajimmat. Valtakunnallisen erikoismuseon tehtävänä on kehittää, edistää ja ohjata oman erikoisalansa museotoimintaa. (Museolaitos Suomessa 2017.)

Museoviraston tarve- ja tavoiteselvityksessä Museot vaikuttajina, etsittiin tekijöitä, jotka tulevaisuudessa vaikuttavat museoalan toimintaedellytyksiin. Kartoituksessa todettiin museoiden toimivan laajassa sidos- ja intressiryhmien kentässä. Museoiden palveluita käyttävien yhteisöjen, yritysten ja yksityisten henkilöiden moninaiset tarpeet luovat haasteita museoiden kehittämistyölle. Yhteiskunnassa tapahtuvat väestömuutokset ja teknologian kehittyminen muuttavat olosuhteita joissa museot toimivat. Näiden muutosten tulisi näkyä myös museoiden ydintoiminnassa. (Karvonen ym. 2007, 3 - 4.) Kartoituksessa tuotiin esiin museoiden tarve parantaa asiakkaiden tarpeiden ja odotusten tuntemista, toimintansa kehittämisen lähtökohtana. Esiin nostettiin muutos asiakkaiden tarpeiden yksilöllistymisessä ja identiteettien monimuotoistuminen sekä markkinoiden hajautuminen yhä pienempiin segmentteihin. Niinpä tarve käyttäjälähtöiseen palveluiden kehittämiseen ja asiakkaiden osallistamiseen on myös museoille tärkeä tavoite, joka voi osaltaan lisätä museoiden näkyvyyttä, tuottavuutta ja asiakkaiden tyytyväisyyttä. (Karvonen ym. 2007, 22.)

Museoalalla pitkään jatkunut trendi on museoiden yhdistyminen yhä suuremmiksi ja monipuolisemmiksi kokonaisuuksiksi. Erilaiset kulttuurikeskukset, joissa on museoiden lisäksi kahviloita, kauppoja ja vaikkapa kirjasto, ovat yleistyneet. Näyttelykeskus WeeGeellä Espoossa toimii neljä museota saman katon alla. Rovaniemellä kulttuurikeskus Korundissa toimii Rovaniemen taidemuseo ja Lapin kamariorkesteri sekä Korundi-kauppa, -kahvila ja -kirjasto. (Taivassalo & Levä 2012, 25.)

Designmuseon tiloissa toimii museon ja museokaupan lisäksi kahvila. Tarkastelemalla Designmuseon tarjoamaa palvelua kokonaisuutena, voidaan hah-

mottaa mitkä toiminnoista ovat museon ydinpalveluita ja mitkä kuuluvat liitännä-



Kuva 2. Designmuseon palvelupaketti (Malila 2017)

näispalveluihin (kuva 2). Mikko Koiviston mukaan palvelupaketti määrittää, mitä yksittäisiä osapalveluita tulee olla tarjolla asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseksi. Museovieraan näkökulmasta museon näyttelytoiminta on ydinpalvelua, joka vastaa vieraan keskeisimpään tarpeeseen ja muut toiminnot ovat sitä tukevia palveluita. Muiden palveluiden rooli korostuu silloin, kun mietitään miten museo voi erottua kilpailijoistaan. Tukipalvelut erilaistavat museota ja synnyttävät asiakkaalle lisäarvoa sekä lisäävät asiakasuskollisuutta. (Koivisto 2011, 43 - 44.)

Palvelujen kehittäminen yrityksessä voi tapahtua monella eri tasolla, riippuen siitä kohdistuuko ratkaisu nykyisen palvelun kehittämiseen tai uudistamiseen, palvelutarjoaman laajentamiseen tai täysin uuden palvelun kehittämiseen olemassa olevalle asiakaskunnalle vai täysin uuden palvelun kehittämiseen täysin uudelle asiakaskunnalle. (Jaakkola ym. 2009, 3.)

6.1 Museovieraat

Suomen Museoliitto on tutkinut museovieraita vuodesta 1982 alkaen noin kymmenen vuoden välein, viimeisin tutkimus on vuodelta 2011. Tutkimukseen osallistui yli 12 000 museokävijää 145:stä eri museosta. (Taivassalo & Levä 2012, 4.) Myös Designmuseo muotoilun erikoismuseona osallistui vuoden 2011 tutkimukseen. Tutkimuksessa profiloitiin erikoismuseon asiakkaita seuraavasti: kävijöistä 54 % naisia ja 46 % miehiä. Tyypillisesti kyseessä on korkeakoulutettu nainen, joka tulee museoon museon aihepiiriin ja näyttelyn takia. Käyntitodotuksena 29 %:lla oli tiedonsaanti, 23 % asiakkaista tuli elämyksen ja 23 % yleisen viihtyvyyden takia. Tiedon hakeminen oli erikoismuseon asiakkaiden joukossa hieman yleisempi vierailusyy, kuin kaikkien museovierailijoiden keskuudessa yleensä. Käyntitiheyttä kysyttäessä 76 % vastaajista ilmoitti vierailevansa museossa ensimmäistä kertaa. (Taivassalo & Levä 2012,19.)

Museokävijä 2011-tutkimuksessa todetaan, että juuri mikään ei ole muuttunut tutkimustuloksissa vuosien varrella. Museossa kävijöinä naiset ovat miehiä aktiivisempia. Lapsiperheet suosivat luonnonhistoriallisia museoita, kun taas naisten suosikkeja ovat taidemuseot. Ulkomaisia vierailijoita oli noin 12 % kaikista museoiden kävijöistä. Museokäyntiin ja palveluihin tyytyväisiä tai joksikin tyytyväisiä oli peräti 98 % asiakkaista. Viimeisimmässä vuoden 2011 tutkimuksessa tärkeimmäksi käyntitodotukseksi oli noussut elämys, tiedon saannin ja viihtymisen ohitse.

Museokävijä 2011-tutkimuksen aikana museoiden kokonaiskävijämäärät olivat polkeneet paikoillaan ja ne olivat Suomessa muihin Pohjoismaihin verrattuna alhaisia siitä huolimatta, että muun muassa ilmaisiasiakkaiden määrä oli noussut yli 50 %:n. Yhtenä ratkaisuna ongelmaan nähtiin suurempien museo- ja kulttuurikeskittymien rakentuminen. (Taivassalo & Levä 2012, 26.) Viisi vuotta myöhemmin tilanne on muuttunut. Keväällä 2016 Suomen museoissa rikottiin käyntiennätys, jonka syntyyn Museoviraston kehittämisjohtaja listasi seuraavia syitä: yleisöpohjan laajentuminen, uudenlaiset museokonseptit, näyttelyt jotka puhuttelevat ihmisiä sekä Museokortti. (Suomen museoissa kaikkien... 2017.)

Museokauppojen asiakkaat tulevat suurelta osin museon vierailijoiden joukosta. Tästä syystä sovellan museovieraista tehtyä tutkimusaineistoa myös museokaupan asiakkaisiin. Museovierailijoista löytyy runsaasti tutkittua tietoa. Yksi tunnetuimmista museoalan tutkijoista on amerikkalainen tohtori John Falk ja hänen motivaatio- ja oppimisteoriansa museovierailijoiden viidestä eri näyttelykäyntien päämotiivista. Motiiveja käytetään tyypillisesti museovieraiden segmentointiin. Esimerkiksi valtion taidemuseoista Ateneum ja Kiasma kartoittavat omissa asiakaskyselyissään asiakkaiden vierailumotiiveja Falkin teorian mukaan. Myös Suomen Museoliiton Museokävijä 2011-tutkimuksessa on käytetty Falkin teoriaa museovierailijoiden sisääntulomotiivien tunnistamisessa.

Falkin mukaan museokokemus on hyvin henkilökohtainen, yksilöllinen ja erilainen kaikilla vierailukerroilla. Lähestulkoon kaikkien museovierailujen taustalla on vierailijan halu kehittää itseään ja etsiä tukea omalle identiteetilleen. Falk on pitkäaikaisissa tutkimuksissaan havainnut, että demografisten ominaisuuksien tutkimista tärkeämpää on asiakkaiden niin kutsutun sisääntulo-motiivien selvittäminen ja niihin mahdollisimman hyvin vastaaminen hyvän asiakaskokemuksen saavuttamiseksi. Motiivien perusteella asiakkaat on jaettu seuraaviin huomattavimpiin ryhmiin: 1. Explorers – Tutkimusmatkailijat, 2. Facilitators – Mahdollistajat, 3. Professional & Hobbyist – Ammattilaiset & Harrastelijat, 4. Experience seekers – Elämyksen tavoittelijat ja 5. Rechargers – Latautujat. (Falk 2013, 106 - 124.)

Tutkimusmatkailijoilla on yleinen kiinnostus museoita kohtaan. He haluavat löytää jotain, joka vangitsee heidän mielenkiintonsa ja ruokkii uuden oppimista. Mahdollistajat eli fasilitaattorit keskittyvät pääsääntöisesti omaan sosiaaliseen ryhmäänsä kuuluvien kokemuksien mahdollistamiseen ja muilta oppimiseen. Ammattilaiset ja harrastajat ovat vierailijoita, jotka tuntevat vahvan sitteen museon aihepiirin ja oman ammattinsa tai harrastuksensa välillä. Heidän motivaatioon kuuluu usein tietyn tarkkaan rajatun museoon tai näyttelyn sisältöön liittyvän tavoitteen saavuttaminen. Kokemuksen tai elämyksen tavoittelijat kokevat museon tärkeänä saavutettavana kohteena. Heitä kuvaa hyvin lausahdus ”Been there, done that”. He arvostavat helppoa saavutettavuutta ja mukavaa tekemistä, joka ei vie liikaa aikaa. Latautujien toiveena on mietiskelevä, jopa henkinen ja eheyttävä museokokemus. Heille museot, erityisesti

taidemuseot, tarjoavat pakopaikan arjen oravanpyörästä. (Falk 2013, 106 - 124.)

Falkin teoria tarjoaa näennäisesti yksinkertaisen mallin museovierailijoiden luokitteluksi. Todellisuudessa havaitsin asiakkaiden päämotiivien tunnistamisen olevan hyvin vaikeaa ja motiivien myös muuttuvan eri vierailukertojen välillä, kuten myös Falk tutkimuksissaan toteaa. Asiakashaastatteluissani monet vastaajista kertoivat käyneensä jossain näyttelyssä useita kertoja eri rooleissa. Esimerkiksi ensin vierailun mahdollistajana ystävien kanssa, keskittyen sosiaaliseen ryhmään kuulumiseen, mutta seuraavalla kerralla vieraillessaan näyttelyssä yksin päämotiivi olikin uuden oppimisessa, kuten tutkimusmatkailijoilla.

6.2 Designmuseon arvot ja visio

Designmuseo on Designmuseon säätiön ylläpitämä muotoilun alueen valtakunnallinen erikoismuseo. Vuodesta 2005 alkaen osana Designmuseota ovat olleet myös Arabian museo, Iittalan lasimuseo, Nuutajärven lasimuseo sekä Hackman-Sorsakosken kokoelmat. (Kokoelmapolitiikka 2017.) Museon tehtäviin kuuluu muotoilun tutkiminen, tallentaminen, kerääminen, dokumentointi ja suomalaisen muotoilun esitleminen sekä Suomessa että ulkomailla kiertävien näyttelyiden kautta (Designmuseo Me 2017). Designmuseo kertoo tavoitteekseen suomalaisen muotoilun tunnettuuden edistämisen, muotoilun ymmärtämisen lisäämisen sekä antaa mahdollisuuden erilaisille kohderyhmille muotoilun tulkitsemiseen omista lähtökohdistaan käsin (Suomalaista muotoilua kaikille 2017).

Designmuseon kokoelmapolitiikassa museon toiminta-ajatuksista kerrotaan näin: *”Museolla on keskeinen rooli muotoilun kulttuuristen ja yhteiskunnallisten vaikutusten tutkijana ja esittelijänä Suomessa. Museo tutkii ja esittelee sekä kotimaisen että kansainvälisen muotoilun historiaa ja tämän päivän ilmiöitä ja toimii alan keskustelun herättäjänä. Museo parantaa ja laajentaa suomalaisen muotoilun tunnettuutta maailmalla näyttelyiden ja julkaisujen avulla.”* (Kokoelmapolitiikka 2017, 3.)

Museonjohtaja Jukka Savolainen (2017) kertoo museon arvojen kiteytyvän neljään pääkohtaan: vaikuttavuuteen muotoilun kentällä, asiantuntijuuteen muotoilun alueella, läsnäoloon ihmisten elämässä sekä avoimuuteen kaikessa toiminnassaan. Museon visiona on olla muotoilun kansainvälinen kohtaamispaikka. Savolaisen mukaan museon brändi voidaan tiivistää lauseeseen ”paremmin muotoiltu elämä”.

6.3 Design Shop

Ajallisesti työni osuu vaiheeseen, jossa Designmuseon kivijalkamyymälässä ja siihen tilallisesti liittyvässä kahvilassa on juuri toteutettu kävijäkokemuksen parantamiseen pyrkivä konsepti- ja tilauudistus (kuva 3). Uudistuksessa



Kuva 3. Design Shop (Malila 2017)

on keskitytty kivijalkamyymälän visuaalisuuteen ja tilalliseen toimivuuteen. Esimerkiksi verkkokauppa on jäänyt kokonaan tämän uudistuksen ulkopuolelle, lähinnä taloudellisista syistä. Museon kivijalkamyymälässä teki ostoksia vuoden 2016 aikana yli 12 000 asiakasta, verkkokaupasta puolestaan tehtiin samassa ajassa vain 157 tilausta (Koivusaari 2017). Verkkokauppa ja kivijalkamyymälä muodostavat yhdessä museon kaupan nimeltä Design Shop.

Näkemykseni mukaan myymälän sijainti osana museota erilaistaa sen tavanomaisesta vähittäismyymälästä. Tuulaniemi puhuukin hybridikuluttamisesta, jolla hän tarkoittaa palveluiden ja tavaroiden yhdistämistä sekä erilaisiin elämyksellisiin tilanteisiin liittyvää tavaroiden kuluttamista. Tästä esimerkkinä hän mainitsee erityisesti myymälät museoissa. (Tuulaniemi 2011, 276.) Hybridikuluttamiseen liittyy myös elämyksen tuotteistaminen, jossa palveluntuottajan brändin alla myydään elämykseen liittyviä tuotteita. Mielestäni Design Shop ei kuitenkaan ole vielä täysin hyödyntänyt tätä.

Museokauppa tuotteineen ei ole niin altis hintakilpailulle kuin muut myymälät tai varsinkaan verkkokaupat, joita ihmiset usein selaavat löytääkseen haluamansa tuotteen halvimmalla. Designmuseon johtaja Jukka Savolaisen (2017) kertoman mukaan tavanomainen verkkokauppalogiikka ei toimi museon verkkokaupassa: asiakkaat eivät etsi museokaupan valikoimasta yhtä tiettyä tuotetta vaan jotain itseä puhuttelevaa. Museo-lehden artikkelissa Pala näyttelyä muistoksi todetaan, että taloudellinen taantuma ei ole merkittävästi vaikuttanut museokauppojen myynteihin, vaan myymälöiden ainutlaatuisuus houkuttelee asiakkaita vuodesta toiseen (Salonen 2015, 31). Museokaupasta halutaan ostaa jotain muistoksi vierailusta ja sitä pidetään kokonaiselämystä täydentävänä palveluna.

Museokaupasta ostetuilla tuotteilla vaikuttaa olevan elämystä pidentävä rooli. Haastateltavat kertoivat kuinka esimerkiksi museokaupasta hankittu postikortti, jossa oli kuva museossa esillä olleesta maalauksesta, toi mieleen voimakkaita muistot koko vierailusta. Tämä tunne saattoi toimia voimauttavana tekijänä työpäivän keskellä, koska postikortti oli kiinnitetty työhuoneen seinälle.

7 ASIAKASKOKEMUS

Johtamiseen erikoistunut konsulttiryitys Bain & Company toteutti vuonna 2005 asiakaskokemustutkimuksen, jossa haastateltiin 362 yritystä ja heidän asiakkaitaan. 80 % yrityksistä arvioi tuottavansa asiakkailleen erinomaisia asiakaskokemuksia, mutta vain 8 % yritysten asiakkaista oli samaa mieltä. Tämä Bain & Companyn toimitusvajeeksi (delivery gap) nimittämä kuilu yritysten ja asiak-

kaiden näkemysten välillä paljasti, kuinka eri tavoin yritykset ja asiakkaat lähestyvät asiakaskokemusta. Kaksi tärkeintä syytä, jotka johtivat kuilun syntymiseen, olivat yritysten epäonnistuminen uskollisista kanta-asiakkaista huolehtimisessa ja toimivien asiakassuhteiden muodostamisen vaikeudessa. Tutkimalla yrityksiä, jotka olivat onnistuneet erinomaisten asiakaskokemusten tuottamisessa, huomattiin, että menestyneet yritykset keskittyivät tarkasti siihen, että he saivat asiakkaat palaamaan luokseen yhä uudelleen sekä suosittelemaan yritystä toisille. Toisin kuin useimmat yritykset, nämä menestyjät toteuttivat kolmea toimenpidettä samanaikaisesti. He keskittyivät oikeanlaisten palveluiden tarjoamiseen oikeille asiakasryhmille, he pystyivät toteuttamaan palvelut kustannustehokkaasti ja he kehittivät määrätietoisesti valmiuksiaan toteuttaa tätä toimintatapaa yhä uudelleen ja uudelleen. (Allen ym. 2005, 3 - 8.)

Asiakaskokemus voidaan pilkkoa kolmeen osaan kokemuksen vaikuttavuuden mukaan. Nuo osat ovat toiminnan taso, joka on kokemuksen alin porras. Tällä tasolla kokemus vastaa asiakkaan toiminnallisiin tarpeisiin ja on edellytyksenä palvelun markkinoilla pysymiseen. Keskimmäisenä on tunnetaso, jolla asiakaskokemus vastaa asiakkaan tunnetason odotuksiin: palvelu tarjoaa juuri asiakkaalle sopivia vaihtoehtoja. Asiakas kokee palvelun kykenevän koskettamaan häntä, olemaan helppokäyttöinen ja kiinnostava. Asiakaskokemuksen ylin taso on merkitystaso. Ollakseen tällä tasolla palvelun pitää mahdollistaa asiakkaalle uuden oppimista, oivalluksia ja vastata asiakkaan henkilökohtaisiin merkityksiin. (Tuulaniemi 2011, 74 - 75.) Tutkimukseni mukaan Design Shopin kivijalkamyymälä tavoittaa tällä hetkellä tunnetason, mutta verkkokauppa jää vielä alimmalle toiminnantasolle.

Gerdtin ja Korkiakosken mukaan (2016, 79) neljä asiakaskokemuksen kulmakiveä ovat luotettavuus, ainutlaatuisuus, tunnistettavuus ja korvaamattomuus. Luotettavuudella tarkoitetaan brändin kykyä reagoida riittävän nopeasti asiakkaan yhteydenottoihin valitsemisessaan kanavissa, samalla rakentaen luottamusta asiakkaan ja yrityksen välille. Ainutlaatuinen tapa toimia erottaa brändin kilpailijoista toimialan sisällä. Asiakaskokemuksella voidaan vaikuttaa erityisesti brändin erottumiseen, luomalla ainutlaatuisia palveluita. Tunnistettavuus lisää asiakkaan sitoutumista brändiin ja kasvattaa todennäköisyyttä asiakkaan paluuseen palvelun äärelle. Myös tässä asiakaskokemuksella on merkittävä

vaikutus. Brändistä voi tulla myös korvaamaton, jos asiakas ei uskalla vaihtaa kilpailijaan esimerkiksi luottamuksen puutteen takia.

Löytänä & Kortesuso määrittävät niin ikään neljä hyvän asiakaskokemuksen psykologista tekijää. Ne ovat asiakkaan minäkuvan tukeminen, yllättävyys ja kyky luoda elämyksiä, mieleen jääminen sekä kyky saada asiakkaat haluaan lisää. Ostaminen on useimmille asiakkaille oman identiteetin jatkamista ja siksi huono palvelu myymälässä saattaa loukata asiakasta luultua enemmän. Hyvä palvelu sen sijaan voi vahvistaa asiakkaan minäkuvaa ja rakentaa identiteettiä positiivisella tavalla. Yllätyksien luomiseen tarvitaan mieleen jääviä elämyksiä. Tavanomainen palvelu ei luo elämystä. Keskinertainen palvelu ei jää myöskään mieleen, eikä yrityksestä näin ollen muodosta positiivista muistijälkeä asiakkaalle. Mikäli yritys onnistuu ilahduttamaan palvelullaan, asiakkailla on taipumus hakeutua myöhemminkin kohti tätä mielihyvän aiheuttajaa. Asiakas palaa hyvän kokemuksen innoittamana yhä uudelleen. (Löytänä & Kortesuso 2011, 43 - 50.)

Asiakaskokemuksen ja brändin rakentamisen pitäisi olla linjassa keskenään, koska asiakaskokemus vaikuttaa suoraan siihen, miten yrityksen brändi välittyy ulospäin (Gerdt & Korkiakoski 2016, 78). Toisaalta globalisaatio yhdenmuokaistaa sekä maailmaa että brändejä, ja niiden kyky erottua toisistaan heikenee. Siksi yritysten pitäisikin brändien kehittämisen sijaan ottaa oman toimintansa lähtökohdaksi asiakas. Asiakkaan arvoon liittyvästä elementistä muodostuu yritykselle keino erottautua. (Löytänä & Kortesuso 2011, 33.)

Asiakaskokemuksen kokonaisvaltaisessa kehittämisessä on tärkeää tuntea kaikki palvelun kosketuspisteet ja täytyy tietää, mitä kussakin niistä tulee kehittää (Filenius 2015, 205). Lisäksi tulisi löytää sellaiset toimintatavat jotka tukevat yrityksen tavoitteita asiakaskokemuksen muodostumisessa. (Löytänä & Kortesuso 2011, 26.) Designmuseo on aloittanut vuonna 2014 yhteistyön suunnittelutoimiston Bondin kanssa parantaakseen museon kävijäkokemusta. Kävijäkokemuksen parantamisen ulkoistamisessa täytyy kiinnittää huomiota siihen, miten sitouttaa museon oma henkilökunta mukaan työhön.

7.1 Asiakaskokemuksen määritelmä ja muodostuminen

Tärkeintä palveluissa on asiakkaan kokemus niistä. Asiakaskokemus ei kuitenkaan ole sama asia kuin asiakaspalvelu. Tuulaniemen mukaan asiakaspalvelija ja asiakas muodostavat yhdessä palvelukokemuksen (2011,71) kun taas asiakaskokemuksella tarkoitetaan yksittäistä palvelua laajempaa kokonaisuutta. Asiakaskokemukseen vaikuttavat yrityksen koko palvelutarjoama, sisältäen markkinoinnin ja mainonnan, asiakaspalvelun laadun ja ominaisuudet sekä palvelun luotettavuuden ja helppokäyttöisyyden (Tuulaniemi 2011, 74). Tuulaniemi kertoo asiakaskokemuksesta yrityksen näkökulmasta ilman, että hän sisällyttää siihen asiakkaan mielikuvia ja tunteita, joita Löytänä & Kortesus (2011, 11) korostavat omassa määritelmässään: ”Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa.”

Kaikki yrityksen toimenpiteet siis vaikuttavat kokemuksen muodostumiseen. Tämän lisäksi myös ystäviemme ja perheenjäsentemme, sekä meille tunteuttomien ihmisten mielipiteet ja arviot muokkaavat mielikuvaamme yrityksestä ja siten vaikuttavat asiakaskokemukseen. Designmuseo käyttää omassa viestinnässään termiä kävijäkokemus. Keskusteltuani aiheesta museonjohtajan kanssa ymmärsin, että museo tarkoittaa kävijäkokemuksella asiakaskokemusta.

Asiakaskokemuksen muodostuminen alkaa sitä mukaa kun asiakkaat kuluttavat palvelua. Asiakaskokemus täydentyy koko palvelupolun kulkemisen ajan. Tästä syystä parhaita asiakasarvioita saavat sellaiset yritykset, jotka kehittävät asiakaskokemusta koko palvelupolun matkalta, eivätkä keskity vain lyhyeen ostotapahtumaan. (Gerdt & Korhikoski 2016, 132.) Asiakaskokemus on aina subjektiivinen ja siihen vaikuttavat asiakkaan aiemmat kokemukset sekä odotukset. Siksi yrityksen on tärkeää tuntea oma asiakaskuntansa ja olla selvillä siitä, mitä he palvelulta odottavat sekä seurata tätä koko ajan muuttuvaa tilannetta. (Gerdt & Korhikoski 2016, 95.) Yllätyksellisyys on yksittäisistä asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavista tilanteista eniten korostettu. Yllätyksellisyyden ei tarvitse olla suureleista vaan tärkeämpää on sen merkityksellisyys asiakkaalle. (Löytänä & Kortesus 2011, 73.)

7.2 Asiakaskokemuksen laatu ja mittaaminen

Mihin asiakaskokemuksen muutos todella vaikuttaa? Miten yritys hyötyy hyvästä asiakaskokemuksesta tai toisaalta, mitä haittaa on huonosta asiakaskokemuksesta? Pahimmassa tapauksessa huono kokemus näkyy brändin arvon alenemisena, kun taas hyvä kokemus nostaa asiakkaiden keskiostosta ja parantaa konversiota eli sitä määrää kuinka moni kaupassa vieraileva asiakas suhteessa kaikkien vierailijoiden määrään, tekee ostoksia. Hyvä asiakaskokemus lisää asiakasuskollisuutta ja pidentää asiakkuuden elinkaarta. Positiivinen asiakaskokemus myös aktivoi asiakkaita suosittelemaan palvelua toisille. (Filenius 2015, 31 - 34.)

Designmuseossa mitataan asiakaskokemusta paikan päällä annettavan avoimen palautteen kautta. Käytössä on palautelaatikko (kuva 4) sekä palauteseinä museon eteisessä, johon asiakas voi jättää sisäänpääsytarran



Kuva 4. Asiakaspalautteen keräämistä Designmuseossa (Malila 2017)

haluamaansa palvelun laatua ilmaisevaan kohtaan. Laadun eri tasot ovat ilmaistu eriasteisilla hymynaamoilla ja selventävillä teksteillä. Museo toteuttaa myös asiakaskyselyitä. Asiakaskyselyt ovat lyhyitä haastatteluja (noin 10 minuuttia) jotka tekee museon asiakaspalvelija. Viimeksi toteutetussa, kesän 2016 asiakaskyselyssä kartoitettiin Design Shoppiin liittyvää asiakaskokemus-

ta vain kolmen kysymyksen kautta. Designmuseo on myös teettänyt tutkimuksia museon brändin tunnettuudesta ja arvostuksesta (Savolainen 2017).

Omaa erityistä sähköisen palautteen järjestelmää museolla ei ole. Museo on aloittanut laaja-alaisen kävijäkokemuksen kehittämisen muutama vuosi sitten ja tulokset näkyvät muun muassa parantuneina Google-arvioina. Kaksi vuotta sitten keskiarvo oli 3,2 / 5 ja tällä hetkellä se on 4 / 5 (Savolainen 2017). Eri asiakaskokemusta määrittävien mittareiden ahkera seuraaminen on edellytys asiakaskokemuksen jatkuvalla kehittämiselle.

Toteuttamassani sähköisessä asiakaskyselyssä aloitin Design Shopin asiakaskokemuksen mittaamisen koskien sekä kivijalkamyymälää että verkkokauppaa. Valitsin välineeksi yksinkertaisen Net Promoter Score-mittarin (NPS). Siinä tiedustellaan asiakkaan halukkuutta suositella palvelua toisille asteikolla 0-10. Usein arviota täydennetään avoimella kysymyksellä, jossa pyydetään tarkempia perusteluja. Asiakkaat jotka antavat arvosanan 0-6 ovat palvelun arvostelijoita. Asiakkaat jotka antavat arvosanan välillä 7-8 suhtautuvat palveluun neutraalisti. Ne asiakkaat, jotka antavat arvosanan 9-10, ovat palvelun todellisia suosittelijoita. Vastaukset kussakin kolmessa ryhmässä lasketaan yhteen ja arvostelijoiden prosentuaalisesta joukosta vähennetään suosittelijat. Näin saadaan NPS-luku. Yleisesti ottaen positiivista lukua pidetään hyvänä saavutuksena, mutta tässä on toimialakohtaisia vaihteluita. (Tuulaniemi 2011, 243 - 244.)

Myös muut museot ovat viimeaikoina alkaneet käyttämään NPS-mittaria asiakaskokemuksen selvittämiseksi. Museokeskus Vapriikki mittasi asiakaskyselyn yhteydessä asiakaskokemustaan ja sai NPS luvuksi 72, mikä vaikuttaa erinomaiselta (Poikajärvi 2016). Havaitsin myös Kansallismuseon aulassa päätteen, jonka avulla asiakkailta kysyttiin kuinka todennäköisesti he suosittelisivat museota muille. Kun mittaaminen yleistyy entisestään museokentällä, saadaan selville toimialan asiakaskokemuksen vaihtelutaso.

Muita asiakaskokemuksen mittareita Design Shopissa voisi NPS:n lisäksi olla liikevaihdon ja konversion seuraaminen sekä kivijalkamyymälässä että verkkokaupassa. Verkkokaupan konversiotiedot nähdään suoraan myyntiraportteista, mutta kivijalkamyymälän tietoja ei saada ilman erillistä mittaamista. Projektin alussa museokaupan kivijalkamyymälässä seurattiin asiakasmääriä ma-

nuuaalisesti yhdeksän päivän aikana ja tehtiin vertailu sekä museon kokonaiskävijämääriin että museokaupasta ostaneiden asiakkaiden määriin. Tällä tavoiteltiin tietoa siitä, kuinka moni museon vieraista tulee museokauppaan ja siitä kuinka moni museokaupassa vierailijoista tekee ostoksia. Näin saatiin selville tämän hetkinen kivijalkamyymälän konversio, johon voidaan jatkossa peilata kehittämistoimenpiteiden hyötyä (kuva 5). Museon kävijöistä museo-

Pvm	Kävijöitä museossa	Kävijöitä myymälässä	%	Ostoksia teki	Myymälän konversio %
11.5.	241	176	73	13	7,4
12.5.	273	200	73	22	11
16.5.	320	154	48	29	18,8
17.5.	272	161	59	33	20,5
18.5.	301	189	63	25	13,2
19.5.	240	129	53	15	11,6
23.5.	383	130	34	26	20
24.5.	317	101	32	22	21,8
26.5.	612	221	36	54	24,4

Kuva 5. Museokaupan konversion muodostuminen (Malila 2017)

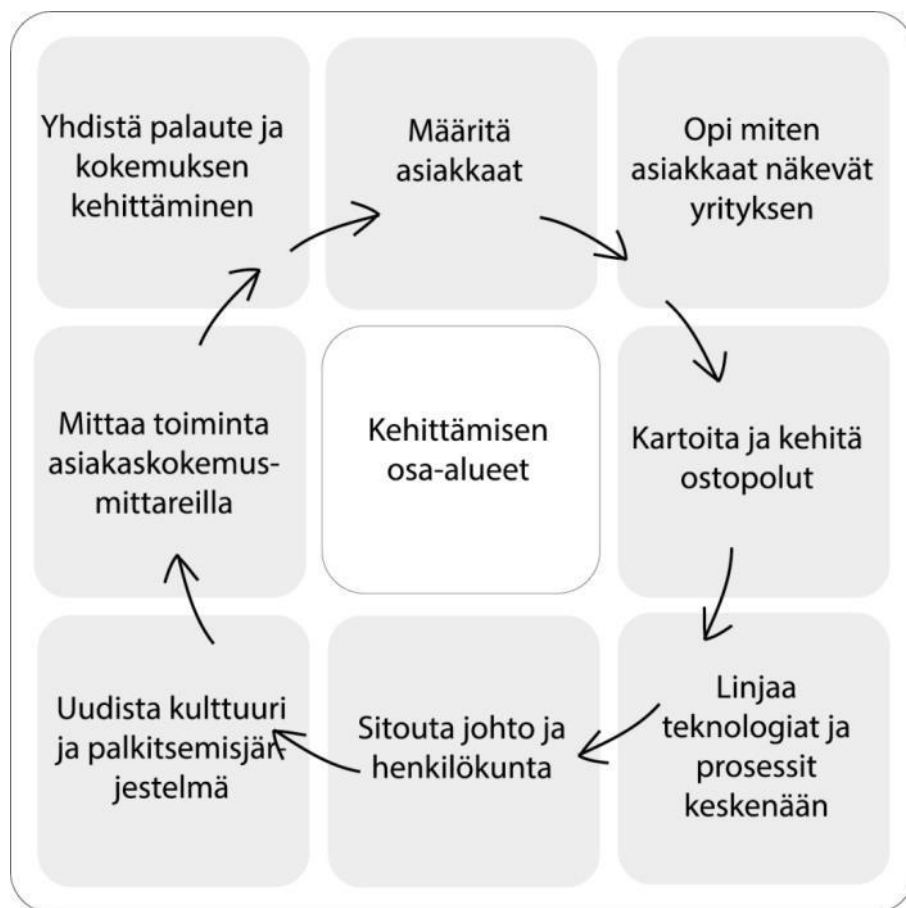
kaupassa vieraili 32 % - 73 % asiakkaista riippuen päivästä ja keskiarvoksi muodostui 52 % eli museokauppa tavoitti vain reilut puolet museon asiakkaita. Suuri vaihtelu museossa ja museokaupassa vierailleiden määrässä saattaa selittyä osin sillä, että mittauksen suorittamisen ajankohtana museossa kävi paljon koululaisryhmiä luokkaretkellä, eivätkä he yleensä käy museokaupassa. Museokaupassa kävijöistä ostoksia teki 7,4 % - 24,4 % asiakkaista ja keskiarvoksi muodostui 16,5 %.

Jotta pystyttäisiin toimimaan proaktiivisesti, pitäisi edellä mainittujen mittareiden lisäksi tunnistaa ja seurata sellaisia mittareita, joilla saadaan tarkempaa tietoa asiakaspolun eri kohdista, jotta korjaavien toimenpiteiden kohdistaminen olisi tarvittaessa mahdollista. Tällaisessa seuraamisessa ahkera kommunikaatio asiakaspinnassa työskentelevän henkilökunnan voi olla ratkaisu tilan-

teen selvittämiseen. Palvelukehitystä pitäisi arvioida jatkuvasti ja panostaa erityisesti laadullisiin menetelmiin.

7.3 Asiakaskokemuksen kehittäminen ja johtaminen

Yrityksen toiminnan muuttamiseksi asiakaskeskeisemmäksi Gerdt & Korkiakoski ovat laatineet mallin toimenpiteistä kehittämisen eri vaiheissa (kuva 6). Asiakaskokemuksen kehittäminen alkaa asiakkaiden määrittelyllä ja asiakasymmärryksen keräämisellä. Kolmannessa vaiheessa kartoitetaan asiakkaiden eri ostopolut, jotta kehitystyön hallitseminen tulee mahdolliseksi. Käytössä olevan teknologian täytyy tukea palveluprosesseja saumattomasti.



Kuva 6. Kehittämistyön eri vaiheet Gerdtin & Korkiakosken mallia mukailien (Malila 2017)

Yrityksen johdon ja henkilökunnan tulee olla sitoutunutta, jotta kehitystyötä on mahdollista tehdä. Tämän lisäksi vaaditaan koko yrityskulttuurin uudistamista, jotta päästään avoimeen ja läpinäkyvään toimintaan. Henkilökunnan palkitseminen lisää motivaatiota kehitystyöhön osallistumiseen. Asiakaskokemuksen mittaamisella pystytään näkemään kehitystyön vaikutukset ja seuraamaan

muutosta pidemmällä aikavälillä. Mittaamisen yhteydessä kerätyn palautteen perusteella kokemusta kehitetään edelleen. (Gerdt & Korhonen 2016, 148.)

Asiakaskokemuksen taso voidaan jakaa kolmeen myös sen perusteella kuinka johdettua toiminta on: satunnainen kokemus, ennalta odotettu kokemus ja ylimmällä tasolla johdettu kokemus. Satunnaisessa kokemuksessa henkilökunnan vaikutus asiakkaan kokemukseen on suuri, ennalta odotetussa kokemuksessa henkilökunta toimii ennalta sovitun mallin mukaisesti kykenemättä mukauttamaan toimintaansa asiakkaan hyväksi. Johdettu kokemus erottuu positiivisesti ja tuottaa asiakkaalle arvoa. (Löytänä & Korteso 2011, 50 - 51.)

Asiakaskokemuksen johtaminen (customer experience management, CEM) on laaja-alainen, strateginen ajattelutapa johon sisältyy asiakkaiden muodostamat kokemukset ja asiakastyytyvyyden seuranta sekä palautteenhallintajärjestelmät osana kokemuksen seurantaa. Se myös mahdollistaa uudenlaisten kilpailuetujen syntyminen. (Löytänä & Korteso 2011, 22.) Sosiaalisen median kanavat tarjoavat asiakkaille suoran ja nopean tavan kertoa asiakaskokemuksistaan muille. Asiakaskokemuksen systemaattinen johtaminen on ainoa keino yrittää hallita tätä (Löytänä & Korteso 2011, 31). Aiemmin esittelimäni Bain & Companyn Delivery gap-tutkimus sisältää myös asiakaskokemuksen johtamisen mallin. Muita usein asiakaskokemuksen johtamiseen käytettyjä malleja ovat Strategyzerin Business Model Canvas ja Value proposition design, Christian Grönroosin Augmented service offering ja Parasuraman, Zeithaml & Berryn kehittämä ServQual.

Jotta museokaupan toimintaa voitaisiin kehittää systemaattisemmin, tulisi myös Design Shopin kerätä järjestelmällisesti asiakaspalautetta ja seurata siinä tapahtuvia muutoksia. Tällä hetkellä Design Shop tarjoaa verkkokaupan asiakkaille mahdollisuutta tilata kaupan oma uutiskirje, mutta käytännössä uutiskirjettä ei ole otettu käyttöön. Mikäli oman uutiskirjeen laatiminen ja aktiivinen lähettäminen ei ole mahdollista resurssien puutteen vuoksi, voitaisiin museon uutiskirjeeseen tuoda museokaupan toiminnasta ja tarjouksista kertova osio, joka olisi jokaisessa kirjeessä. Oman uutiskirjeen kautta museokauppa pystyisi kuitenkin keräämään oman asiakasrekisterin ja hyödyntämään sitä markkinoinnissaan ja kohdistetussa viestinnässä.

Verkkokaupan asiakkaiden tyytyväisyyttä voisi seurata tilauksen jälkeen lähete-
vällä automaattisella sähköpostiviestillä, jossa pyydetään arviointia palvelun
sujuvuudesta. Esimerkiksi jo yhden tai kolmen lyhyen kysymyksen sarjalla
voisi asiakaskokemuksesta saada arvokasta informaatiota. Kysymyksien si-
sältöä tulisi muuttaa säännöllisin väliajoin, jotta saadaan kattava kuva kaikista
verkkokaupan asiakaskokemukseen vaikuttavista alueista. Kivijalkamyymä-
lään tulisi myös tuoda välineitä asiakaspalautteen antamiselle. Yksinkertai-
simmillaan se voisi olla mahdollisuus avoimeen kirjalliseen palautteeseen tai
edistyneempi sähköinen hymiöpääte, jonka avulla voidaan kysyä palautetta
tarkemmin kohdentaen. Museokaupan asiakastyytyväisyys tulisi myös sisällyt-
tää pysyväksi osaksi museon toteuttamaa asiakastyytyväisyyskyselyä ja asia-
kashaastatteluita.

8 DIGITAALINEN ASIAKASKOKEMUS

Digitaalinen asiakaskokemus syntyy, kun asiakas käyttää jotain päätelaitetta
ollakseen yhteydessä digitaalisessa muodossa olevan palvelun kanssa. Pal-
velu on onnistunut, kun kaikki sen osat tukevat toisiaan asiakkaan tarpeiden
toteutumiseksi. (Filenius 2015, 30.) Jiang, Yang & Jun ovat tutkimuksessaan
Measuring consumer perceptions of online shopping convenience (2012, 9)
määritelleet viisi verkkokauppojen käyttömukavuuteen, ja sitä kautta muodos-
tuvaan asiakaskokemukseen, vaikuttavaa tekijää: saavutettavuus, haku/ löy-
tyminen, valitseminen/ arvottaminen, transaktio ja käyttöönotto/ ostosten jäl-
keiset toimenpiteet. Tarkastelen Designmuseo Shopin verkkokaupan asiakas-
kokemusta edellä mainittujen tekijöiden kautta.

Design Shopin verkkokauppa on saavutettavissa vuorokauden ympäri ja se on
toiminnaltaan responsiivinen eli se soveltuu selattavaksi myös erilaisilla mobiil-
ilaitteilla. Verkkokaupan kielivaihtoehtoja on kaksi, suomi ja englanti. Kieliver-
sioiden vähyys tuo omat rajoitteensa palvelun saavutettavuuteen.

Tällä hetkellä verkkokauppa löytyy hyvin hakukoneen (Google) kautta, mutta
Designmuseon omille verkkosivuille kauppa on piilotettu niin, että sinne ei löy-
dä kovin helposti. Museon verkkosivujen etusivun alaosassa on linkki De-
signmuseo Shop-osioon, mutta se vie vain kivijalkamyymälän uudistusta kos-

kevaan uutiseen. Varsinainen linkki verkkokauppaan jää tämän uutisen yläpuolelle näkymättömiin, ellei asiakas huomaa vierittää sivua ylöspäin. Tässä kohtaa palvelun käytettävyyttä edistäisi yksi yhtenäinen Design Shop-osio, joka avautuisi suoraan verkkokauppaan, kuten useiden muiden museokauppojen kohdalla tapahtuu. Kaupan jakaminen kivijalkamyymälään ja verkkokauppaan museon omilla verkkosivuilla vaikuttaa tarpeettomalta ja haittaa verkkokaupan löydettävyyttä. Tämänkaltaisen tilanteen, jossa verkkokauppa on toteutettu erillisenä ratkaisuna, on hyvin tyypillistä niille yrityksille tai organisaatioille, joilla verkkosivut ovat olleet jo vuosia ja verkkokauppa on lisätty sivustolle jälkikäteen. Toteutustavalla on kuitenkin liiketaloudellista vaikutusta: jokainen ylimääräinen klikkaus pienentää ostamaan päätyvien asiakkaiden määrää. (Filenius 2015, 85.)

Ostopäätöstä tehtäessä tuotetietojen oikeellisuus ja riittävän informaation tarjoaminen vaikuttavat ostopäätökseen positiivisesti. Tällä hetkellä Design Shopin verkkokauppa tarjoaa tuotetietoja vaihtelevasti. Osasta tuotteita on saatavilla hyvin yksityiskohtaista informaatiota ja laadukkaita tuotekuvia, mutta osa esitellään vain pintapuolisesti ja kuvien laatu on heikko. Tuotetiedot on todennäköisesti koottu eri lähteistä, mikä näkyy yhteneväisyyden puutteena ja herättää kysymyksen, mikä tieto on asiakkaalle olennaista? Tuotetietojen lisäksi ostopäätöstä tukisivat mahdolliset muiden asiakkaiden tuotesuosituksot, mutta niitä ei tällä hetkellä hyödynnetä Design Shopin verkkokaupassa. (Filenius 2015, 89.)

Verkkokaupasta voi ostaa tuotteita sekä kirjautuneena asiakkaaksi, että ilman erillistä kirjautumista, mikä helpottaa ostoprosessia myös uusintaostojen aikana. Toimituskulujen määräytyminen on kerrottu epäselvästi toimitusehdoissa. Toimituskulut näkyvät tuotteen ostoskoriin lisäämisen jälkeen. Asiakaskyselyyn vastauksissa verkkokaupan toimituskuluja pidettiin liian kalliina ja palautteen mukaan ne toimivat jopa ostoa estävänä tekijänä. Tilaaminen ei myöskään onnistu kaikkiin maihin.

Verkkokaupan kautta tilattujen tuotteiden palauttaminen on tällä hetkellä hankalaa. Asiakasta pyydetään lähettämään vapaamuotoinen sähköposti ennen varsinaista palauttamista ja sen jälkeen lähettämään tuotteet takaisin. Ohjeis-

tuksesta ei kuitenkaan käy suoraan ilmi esimerkiksi, kuka vastaa tuotteiden palauttamisen postimaksuista tai miten hyvitys asiakkaalle tapahtuu.

Toteuttamassani kyselyssä museon verkkokauppaa arvioi yhteensä vain 11 asiakasta. Heidän vastauksiensa perusteella verkkokaupan digitaalinen asiakaskokemus on tällä hetkellä huono. Verkkokaupan NPS-luvuksi muodostui ulkomaisten vastaajien joukossa -11 ja kotimaisten vastaajien joukossa 0. Avoimen palautteen perusteella huono asiakaskokemus johtui valikoiman suppeudesta, toimituskulujen kalleudesta ja rajoituksista toimituspaikoissa.

Hyvä digitaalinen asiakaskokemus voi olla yritykselle tai organisaatiolle merkittävä kilpailuetu ja keino erottua muista. Kokemuksen parantaminen ei aina tarkoita suurta taloudellista panostusta, vaan usein kehitystyössä pienet yksityiskohdat ovat merkityksellisimpiä. On erittäin tärkeää kuitenkin testata parannettua palvelua oikeilla asiakkailla ja pystyä viemään toteutetut muutokset käytäntöön asti. (Filenius 2015, 40 - 41.) Hyvänä esimerkkinä pienestä muutoksesta, joka parantaisi huomattavasti museokaupan digitaalista asiakaskokemusta, on aiempi esimerkkini verkkokaupan tämän hetkisestä sijoittelusta museon verkkosivuille. Lisäksi museokaupan nimen ja verkkokaupan osoitteen yhtenäistäminen selkeyttäisi kaupan löydettävyyttä ja imagoa. Kivijalkamyymälässä ja museon verkkosivuilla myymälästä käytetään nimeä Design Shop ja omaa logoa. Varsinaisen verkkokaupan osoite on kuitenkin shop.designmuseum.fi ja verkkokaupan sivuilla käytetään Designmuseon logoa. Pelkällä Design Shop-nimellä hakukone tarjoaa tulokseksi ensin verkkokauppaa Finnish Design Shop ja vasta museo-sanana lisääminen tuottaa oikean hakutuloksen. Myymälän nimen pitäisi olla riittävän yksilöllinen, jotta se erottuu kilpailijoista ja löytyy hakukoneiden kautta paremmin ja sitä pitäisi myös käyttää yhtenäisesti kaikissa kanavissa.

9 YHTEISKEHITTÄMINEN ELI CO-CREATION

Yhteiskehittäminen perustuu osallistavaan suunnitteluun. Tuuli Mattelmäki kertoo osallistavan suunnittelun olevan pohjoismainen, jo 1970-luvulla syntynyt liike, jonka ajatuksena oli ottaa käyttäjät mukaan suunnitteluun (Mattelmäki

& Jäppinen 2017). Kaikki palvelumuotoilun keinot ovat osallistavan suunnittelun menetelmiä, mutta kaikissa niissä ei tapahdu yhteiskehittämistä.

On huomioitavaa, että alan kirjallisuudessa termien käyttö on sekavaa ja eri tutkijat määrittelevät ne hieman eri tavoin ja väin vähän toisistaan eroaviksi. Yleisesti käytössä olevia termejä ovat yhteisluominen (co-creation) ja yhteissuunnittelu (co-design). Esimerkiksi yhteisluomisen määritelmässä korostuu paikallinen osaaminen, jolla tarkoitetaan suunnitteluun osallistuvien asiakkaiden tai käyttäjien henkilökohtaisia tarpeita ja toiveita ratkaisuun liittyen. (Vaajakallio & Mattelmäki 2016, 80.) Suomenkielisessä kirjallisuudessa englanninkielinen termi co-creation näyttää kääntyvän kuitenkin useimmin yhteiskehittämiseksi, kuin yhteisluomiseksi, mikä olisi sanatarkka käänös.

Palvelumuotoilun ydin on yhteiskehittämisessä, jolla tarkoitetaan asiakkaan, sekä palvelun tuottamiseen liittyvien sidosryhmien, mukaan ottamista yhdessä tapahtuvaan monialaiseen kehittämistyöhön. Tyypillisimpiä yhteiskehittämisen muotoja ovat erilaiset työpajat. (Tuulaniemi 2011, 117 - 118.) Yhteiskehittäminen ei kuitenkaan tarkoita pelkästään asiakkaista koottua neuvonantajien ryhmää tai nokkelaa myynnin ja markkinoinnin taktiikkaa. Yhteiskehittämisessä on kyse yhteisestä arvon luonnista asiakkaan ja palvelun tarjoajan välille (Crandell 2016). Eri näkökulmien kokoaminen onkin yhteissuunnittelun vahvuuksia. Suunnitteluprosessin alkuvaiheessa yhteissuunnittelun avulla voidaan kartoittaa todellisia suunnitteluongelmia ja etsiä kehityskohteita. Tärkeintä on tunnistaa, mitä yhteissuunnittelulla tavoitellaan. Kaksi tärkeintä syytä yhteissuunnitteluun ovat tiedon jakaminen suunnitteluun osallistuville tahoille, sekä empaattisen ymmärryksen saavuttaminen ja inspiroituminen käyttäjiä kohtaamalla. (Vaajakallio & Mattelmäki 2016, 81 - 83.)

Krista Keränen on väitöskirjassaan *An exploration of the characteristics of co-creation in the B2B service business* tutkinut yhteiskehittämistä erityisesti yritysten välisessä palveluiden kehittämisessä. Keränen mukaan (2014, 81) yhteiskehittämisessä asiakkaat nähdään arvoketjun aktiivisina osallistujina, jotka tuottavat arvoa sekä itselleen että vahvistavat palvelun tuottajan kilpailukykyä. Perinteisesti teknologialähtöiset yritykset ovat keränneet tietoa asiakkaista strukturoitujen menetelmien avulla, kuten kyselyiden ja haastatteluiden kautta, saadakseen ymmärrystä asiakastyytyväisyydestä ja asiakkaiden ajankohtai-

sista tarpeista. Kerätty tieto on käsitelty yrityksessä sisäisesti asiantuntijoiden toimesta. Arvolupaus on muodostettu ylhäältä-alas ja sisältä-ulos suuntautuneena prosessina. Uutta palvelua ja sen arvolupausta on testattu yrityksen sisällä asiantuntijoiden toimesta. Uuden palvelun julkaisu on käsittänyt perinteisiä markkinoinnin menetelmiä. (Keränen 2014, 88.)

Yhteiskehittämistä hyödyntävät asiakaslähtöisesti toimivat yritykset käyttävät osallistavia palvelumuotoilun menetelmiä kuunnellakseen ja oppiakseen yhdessä asiakkaiden kanssa. Kerätty informaatio käsitellään yhdessä yrityksen työntekijöiden ja asiakkaiden kanssa asiakassuhteen vahvistamiseksi. Arvolupausta kehitetään ja testataan yhteistyössä henkilökunnan ja asiakkaiden kanssa. Varhaisen yhteistyön ja kokonaisvaltaisten asiakasratkaisujen takia erillistä markkinointia tai palvelun julkaisemista ei tarvita. Asiakkaat ovat olleet aktiivisessa roolissa mukana kehittämisen jokaisessa vaiheessa. Palvelumuotoilussa voidaankin erottaa kaksi asiakkaan roolia: ”asiakas tiedon lähteenä” ja ”asiakas yhteissuunnittelijana”. On tärkeää kehittää yhteinen ymmärrys siitä, mikä muodostaa asiakkaalle arvoa, ja ennakoida erityisesti asiakkaan piilevät tarpeet. Piilevillä tarpeilla tarkoitetaan asiakkaista löytyviä mahdollisuuksia yritykselle. (Keränen 2014, 88.) Keskittyminen piileviin tarpeisiin johtaa parempaan potentiaaliin palvelun erottuvuudessa ja lisää yrityksen kilpailukykyä (Keränen 2014, 138).

Yhteiskehittämisen työpajoissa tuotettu materiaali tarjoaa yleensä kiinnostavia aiheita jatkotutkimukseen sekä suunnittelua ohjaavia tekijöitä, design drivereita (Vaajakallio & Mattelmäki 2016, 82). Tässä työssä yhteiskehittämisen työpajojen rooli oli erityisesti asiakaskeskeisyyden lisäämisessä, ryhmän yhteistyön parantamisessa ja uusien näkökulmien löytämisessä.

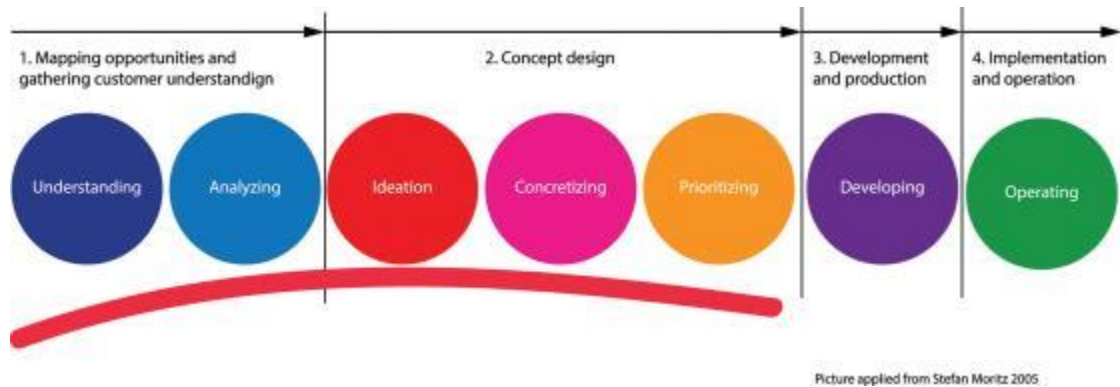
10 PALVELUMUOTOILUN PROSESSI

Palvelumuotoilu on melko uusi tieteidenvälinen lähestymistapa palveluiden kehittämiseen eikä sillä ole tarkkaa, vakiintunutta määritelmää. Stickdorn & Schneider kirjassaan *This is service design thinking* määrittävät kuitenkin palvelumuotoilulle ominaiset viisi pääperiaatetta. Ne ovat käyttäjäkeskeisyys, yhteiskehittäminen, jaksottaisuus, palvelutodisteet ja kokonaisvaltaisuus. Käyttä-

jäkeskeisyydellä tarkoitetaan ymmärrystä siitä, että jokainen käyttäjä kokee palvelun eri tavalla, omista lähtökohdistaan käsin. Tämän tiedon esiin tuominen tilastojen lisäksi on tarpeen, jotta pystymme tuottamaan parempia palveluita. Yhteiskehittämisessä kaikki palvelun tuottamiseen osallistuvat sidosryhmät yhdessä asiakkaiden kanssa otetaan mukaan palvelun kehittämiseen. Varhainen osallistaminen parantaa palvelun tuotannon sujuvuutta yrityksen sisällä, näkyy asiakkaille hyvänä asiakaspalveluna ja sitouttaa asiakkaita mukaan yrityksen toimintaan. (Stickdorn & Schneider 2016, 28 - 45.)

Palvelu muodostuu jaksottaisista tapahtumista aikajanalla. Nämä tapahtumat ovat palvelun kosketuspisteitä ja vuorovaikutustilanteita. Hyvä palvelu tapahtuu asiakkaalle sopivassa rytmissä, vastaa asiakkaan tarpeisiin ja kommunikoi asiakkaan kanssa koko palvelutapahtuman ajan. Palvelutodisteiden avulla usein näkymätön ja taustalla tapahtuva palvelu tuodaan konkreettiseksi ja näkyväksi. Palvelutodisteet tuovat palvelutapahtumat asiakkaan tietoisuuteen ja jatkavat asiakaskokemusta sekä lisäävät asiakkaiden halukkuutta suositella palvelua toisille. Palveluita suunniteltaessa täytyy ajatella kokonaisvaltaisesti. Aineetonkin palvelu tapahtuu fyysisessä tilassa ja asiakas saattaa käyttää erilaisia päätelaitteita. Asiakkaat havainnoivat tilaa tiedostamattaan eri aistien kautta. Siksi palveluiden suunnittelijan täytyy olla tietoinen tilasta kokonaisuudessaan, sekä siitä millaisia vaihtoehtoisia palvelupolkuja pitkin asiakas voi palvelua käyttäessään kulkea. Hyvä palvelumuotoilu edistää yhteistyötä yrityksen sisällä eri toimialueiden välillä, lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä, parantaa asiakaskokemusta ja tukee teknisten prosessien integraatiota palvelutuotannossa. (Stickdorn & Schneider 2016, 28 - 45.)

Työni toiminnallinen osuus noudattaa palvelumuotoilutoimisto Diagonalin (nykyisin Hellon) mukailemaa, alun perin Stefan Moritzin kehittämää palvelumuotoilun prosessimallia, painottuen sen viiteen ensimmäiseen osa-alueeseen. Asiakasymmärryksen keräämiseen ja analysointiin, ideointiin ja ideoiden kehittämiseen ja suodattamiseen (kuva 6). Moritzin prosessimalli eroaa käyttäjäläh-



Kuva 6. Diagonalin mukaelma Moritzin prosessimallista (Diagonal, 2014)

töisen innovaatiotoiminnan vaiheista siinä, että Moritzin mallissa on eriteltyä asiakas- ja käyttäjäymmärryksen hankkiminen ja palveluiden testaaminen yhdessä asiakkaiden kanssa (Jäppinen & Sorsimo 2014, 86).

10.1 Havainnointi

Havainnointi on yleensä osa etnografiselle tutkimukselle tyypillistä kenttätöitä. Tutkimuksessani en kuitenkaan suorita aktiivista havainnointia pitkän ajan kuluessa, joten tässä yhteydessä en käytä tutkimuksestani termiä etnografinen tutkimus (Rastas 2010, 64). Aloitan tutkimukseni tarkkailevalla eli kohteen ulkopuolisella havainnoinnilla museokaupassa, saadakseni alkukäsityksen kaupan asiakaskunnasta. Tarkkaileva havainnointi sopii erityisesti nopeasti muuttuvien tilanteiden, kuten asiakasvirtojen havainnointiin (Vilkkä 2006, 43). Millaisia asiakkaita kaupassa vieraillee, miten he käyttäytyvät siellä, saapuvatko he yksin vai ryhmissä? Voinko erottaa joitain asiakasryhmiä? Lisäksi pyrin huomioimaan, millaisiin tuotteisiin asiakkaat kiinnittävät huomiota ja millaisessa vuorovaikutuksessa he ovat henkilökunnan kanssa.

Koska havainnointini keskittyi koko ajan vaihtuvan asiakasvirran seuraamiseen, eikä asiakkaiden henkilöllisyys mitenkään voi tulla ilmi, olin sopinut havainnoinnista ainoastaan myymälän henkilökunnan kanssa. Muille näyttäydyn vain yhtenä kahvilassa istuvana uteliaana asiakkaana. Koska asiakaskunta vaihtelee viikonpäivien ja kellonaikojen mukaan (päivällä koululaisia, viikonloppuisin matkailijoita) suoritin havainnointia useamman päivän aikana, eri aikoihin, kylläntymisen periaatetta noudattaen.

Designmuseon kauppaan on kaksi sisäänkäyntiä: toinen museon aulatilasta (pääsisäänkäynti) ja toinen viereisestä kahvilasta. Kauppa on suorakaiteen muotoinen, pitkällä ikkunasivulla sijaitsee kahvilan pöytiä asiakkaille. Tila on niin pieni, että pystyin helposti havainnoimaan koko kauppaa ja myös osittain kuulemaan siellä käytävät keskustelut. Sijoituin kahvilan pöytään tilan keskelle, josta minulla oli esteetön näköala sisäänkäynneille ja kassalle, itse asiassa koko kauppaan.

Valmistauduin havainnointiin laatimalla etukäteen teemat havainnoitaville asioille. Pysin ryhmittelemään havaintoni teemojen alle jo havainnointivaiheessa, mutta koska käytännössä oli hankalaa päättää tilanteen aikana mihin teemaan kyseessä oleva havainto kuuluu, kirjasin havainnot post-it -lapuille jolloin niiden ryhmittelyä oli helppo muuttaa (Hyysalo 2006, 110). Teemat olivat: asiakastyypit, huomiota kiinnittävät tuotteet, kontakti henkilökuntaan, ostosten teko sekä muut huomiot. Muut huomiot- otsikon alle kirjasin ne asiat, joihin en ennakolta osannut varautua.

Pystyin toteuttamaan havainnoinnin suunnitelmieni mukaan. Toteutin havainnointia neljänä eri kertana noin 1,5 tuntia – 2 tuntia kerrallaan. Minulle muodostui kuva asiakkaista, jotka pääsääntöisesti kulkevat museokaupan läpi sen jälkeen, kun ovat käyneet näyttelyssä. Useimmat eivät ottaneet minkäänlaista kontaktia henkilökuntaan, vaan keskittivät huomionsa kaupan valikoimaan. Huomattava osa asiakkaista ei tehnyt ostoksia, vaan he käyttäytyivät samaan tapaan kuin olisivat olleet edelleen katselemassa näyttelyä. Havainnointini täydentyi joutuessani keräämään sähköisen asiakaskyselyn vastauksia paikan päällä museossa. Tein samalla vapaamuotoisia muistiinpanoja keskusteluista, joita kävin asiakkaiden kanssa kyselyn täyttämisen yhteydessä. Nämä spontaanit keskustelut osoittautuivat mielenkiintoisiksi asiakkaiden innostuessa kertomaan tarinoita omista museokokemuksistaan. Havainnointi auttoi minua asettumaan asiakkaiden asemaan ja pystyin tekemään huomioita siitä, miten asiakkaat todellisuudessa käyttäytyvät museokaupassa.

Suurin oivallukseni havainnoinnista tapahtui vasta myöhemmin. Olin aluksi ajatellut, että havainnointini jäi vain tarkkailun asteelle, eikä paljastanut oikeastaan mitään asiakkaista. Tarkemmin ajateltuna havainnointi toi esiin kuitenkin saman ongelman kuin myöhempi kysely ja NPS-numero. Suurin osa asi-

akkaista näytti kulkevan museokaupan läpi ilman, että he kokivat myymälän puhuttelevan tai innostavan heitä. Asiakkaat suhtautuivat myymälään neutraalisti.

10.2 Benchmarking

Benchmarking tarkoittaa parhaiden käytäntöjen etsimistä, vertailevaa kehittämistä, jossa omaa toimintaa verrataan paremmin tapahtuvaan tai parhaaseen tiedossa olevaan tekemiseen. (Lyytikäinen 2013.) Olen valinnut benchmarking-kohteikseni perinteisiä museokauppoja, museokauppojen verkkokauppoja, gallerioita, joiden yhteydessä on myymälä tai joilla on verkkokauppa tai molemmat, sekä suomalaiseen muotoiluun erikoistuneita verkkokauppoja tai myymälöitä. Tällä tavoin pyrin tarkastelemaan suoraan verrannollisten kilpailijoiden lisäksi myös samankaltaisia paikkoja ja toisaalta valikoimaltaan samankaltaisia kilpailevia ja menestyviä verkkokauppoja, joista voi löytyä hyviä ominaisuuksia hyödynnettäväksi kehitystyössä. Jotta voidaan löytää aidosti uusia käytänteitä, on tärkeää tutustua kohteisiin, jotka eivät ole suoraan samalta toimialalta, vaan siihen verrannollisia.

Valmistelin etukäteen listan aiheista, joiden kautta tarkastelin kohteita. Kysymykset liittyivät löydettävyyteen, saavutettavuuteen, valikoimaan, miten asiakkaan ostamista pyritään tukemaan sekä asiakaskokemukseen. Kyseessä oli ulkoinen benchmarking, jonka avulla oli tarkoitus muodostaa kuva siitä kentästä, jolla Design Shop kilpailee. Pyrin vierailemaan mahdollisimman monessa kohteessa paikan päällä, mutta verkkokauppojen tai kaikkien ulkomailla sijaitsevien kohteiden kyseessä ollessa tämä ei ollut mahdollista. Silloin suoritin vertailua nettisivujen kautta (web-benchmarking).

Ensimmäisenä benchmarking kohteena oli HAM – Helsingin kaupungin taidemuseon museokauppa (kuva 8). HAM on uudistettu noin kaksi vuotta sitten

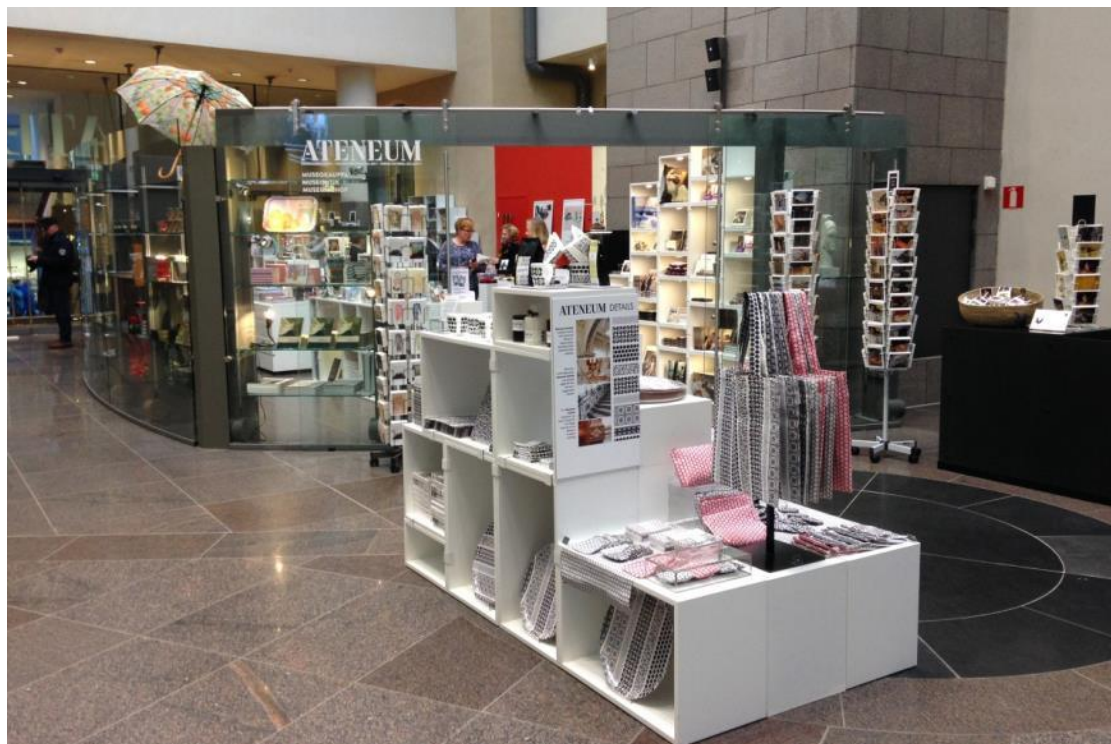


Kuva 8. Helsingin taidemuseon museokaupan sisäänkäynti (Malila 2017)

museokauppakonseptia myöten. Uudistusprosessissa käytettiin palvelumuotoilun metodeja, muun muassa yhteiskehittämistä (HAM uudistuu 2017). Museokaupalla ei ole verkkokauppaa ja sen valikoimasta vastaa ulkopuolinen kuraattori, jolla on myös oma galleria-myymälä Lokal Helsingissä. Valitsin HAMin mukaan benchmarkingiin, koska kaupan kehittämisprosessi on ollut samankaltainen oman opinnäytetyöni kanssa. HAMin museokauppa panostaa paikallisten brändien esille tuomiseen ja kertoo valikoimissaan olevan tuotteita yli 40 uudelta kotimaiselta tekijältä (HAM info 2017). HAM erottuikin muista Helsingin museokaupoista paikallisuudellaan sekä tuomalla esiin tekijöitä tuotteiden takana. Lyhyet tekstit paikallisista tekijöistä tuotteiden yhteydessä toimivat informaation lähteenä, mutta samalla lisäsivät läpinäkyvyyttä ja korostivat aitoutta.

Toinen benchmarking kohde oli Ateneumin taidemuseon museokauppa, joka on osa Suomen Kansallisgalleria -organisaatiota (entinen Valtion Taidemuseo). Muut jäsenet ovat Nykytaiteen museo Kiasma ja Sinebrycoffin taidemuseo. Ateneum on vuoden 2016 museokävijätilastoissa Suomen suurin museo ja valikoitui siksi mukaan (Suomen museoissa kaikkien... 2017). Kansallisgallerian museoilla on yhteinen verkkokauppa osoitteessa museoshop.fi. Kolmen museon yhteinen virtuaalinen museokauppa on mielenkiintoinen konsepti, josta saatu synergiaetu todennäköisesti helpottaa verkkokaupan ylläpitämistä.

Vierailin sekä Ateneumin että Kiasman kivijalkamyymälöissä ja tutustuin niiden yhteiseen verkkokauppaan. Ateneum on jakanut kivijalkamyymälänsä kahteen pisteeseen: toinen on tiloiltaan suurempi kauppa museon atriumpihal-



Kuva 9. Ateneumin päämyymälä (Malila 2017)

la (kuva 9), jonka tuotevalikoima on laaja ja toinen on lipunmyynnin yhteydessä oleva Kioski, jossa myydään ainoastaan ajankohtaisen näyttelyn tuotteita.

Seuraava tutustumiskohde oli Helsingin kaupunginmuseo, joka on avattu uudistettuna keväällä 2016. Se on palkittu muun muassa arvostetulla brittiläisellä Museums + Heritage Awards -palkinnolla, joka jaetaan museoalan innovatiivisille edelläkävijöille Euroopassa (Museolle jälleen ykköspalkinto 2017). Kaupunginmuseo valittiin myös vuoden 2017 Vuoden museoksi Suomessa. Perusteluina valinnalle mainittiin laaja teknologian hyödyntäminen sekä museoille uudenlainen yhteisöllisyys ja avoimuus. Museon kotisivuilla kerrotaan, että museo on suunniteltu kokonaiselämykseksi. (Kaupunginmuseo on vuoden... 2017). Museokauppa onkin todella samanhenkinen museon varsinaisten näyttelytilojen kanssa. Museokaupassa on käytetty myymäläkalusteina vanhoja kalusteita, joita löytyy myös näyttelyistä. Laaja teknologian hyödyntäminen näkyy myös museokaupassa (kuva 10). Myymälässä on runsaasti



Kuva 10. Helsingin kaupunginmuseon museokauppa (Malila 2017)

sähköisiä näyttöjä, joita on upotettuna myymäläkalusteisiin. Teknologian hyödyntäminen ei kuitenkaan ulotu museon verkkokauppaan, joka on varsin yksinkertainen. Kuten monessa muussakin museon verkkokaupassa, valikoima on pienempi kuin kivijalkamyymälässä ja toimitusmahdollisuudet rajalliset. Visuaalisesti verkkokauppa kuitenkin henkii samaa tunnelmaa kuin kivijalkamyymälä.

Espoon modernin taiteen museon museokauppa Emma Shop uudistettiin vuonna 2014. Tavoitteena oli tehdä Emmasta Suomen paras museokauppa. (Suomen parhaaksi museokaupaksi... 2017) Emma Shop myy myös muiden Näyttelykeskus WeeGee:llä toimivien museoiden tuotteita sekä kivijalkamyymälässä että verkkokaupassa ja on toinen esimerkki usean museon yhteisestä museokaupasta. Emma Shopissa myydään myös Espoon modernin taiteen museon omaa tuoteperhettä. Tuoteperheen suunnittelun ja tuotteistamisen on toteuttanut muotoilutoimisto Dog Design Helsingistä. Emma Shopin yhteydessä kivijalkamyymälä ja verkkokauppa nivoutuvat hyvin yhteen visuaalisten elementtien ja valikoiman kautta. Verkkokauppa on jopa trendikäs ja muistuttaa sisutusmyymälää, samoin kuin museon kivijalkamyymälä (kuva 11). Emma Shopin verkkokauppa vaikuttaa toimivalta ja helppokäyttöiseltä.



Kuva 11. Emma Shop näyttelykeskus WeeGeen yhteydessä (Malila 2017)

Lokalin on valokuvaaja Katja Hagelstamin vuonna 2012 perustama galleriamyymälä-kahvila, joka sijaitsee Helsingissä Annankadulla (kuva 12). Valitsin



Kuva 12. Kuvakaappaus Lokalin nettisivuilta (Lokal 2017)

Lokalin mukaan benchmarking-osioon, koska se on nopeasti vakiinnuttanut asemansa suomalaisen taiteen, muotoilun ja erityisesti taideteollisuuden esit-

telijänä ja myös myyjänä. Katja Hagelstam vastaa myös HAM:n museokaupan valikoimasta. (Welcome to Lokal! 2017.) Lokalissa galleria vaihtuvine näyttelyineen sijaitsee tilan etuosassa. Takana oleva pienempi alue on varattu myymälälle ja pienelle kahvilalle (kuva 12). Galleria-myymän kokonaisuus on harkittu ja henkii harmonista ja yksilöllistä tunnelmaa. Lokalin verkkokauppa löytyy gallerian sivujen sisältä. Myytävänä on myymälää suppeampi valikoima tuotteita. Kysyessäni verkkokaupan valikoimasta myyjä kertoo, että myös niiden tuotteiden tilaaminen, joita ei ole näkyvillä verkkokaupassa, on mahdollista lähettämällä heille sähköpostia. Tämä tietysti edellyttää asiakkaalta tietämystä siitä, mitä tuotteita myymälässä on.

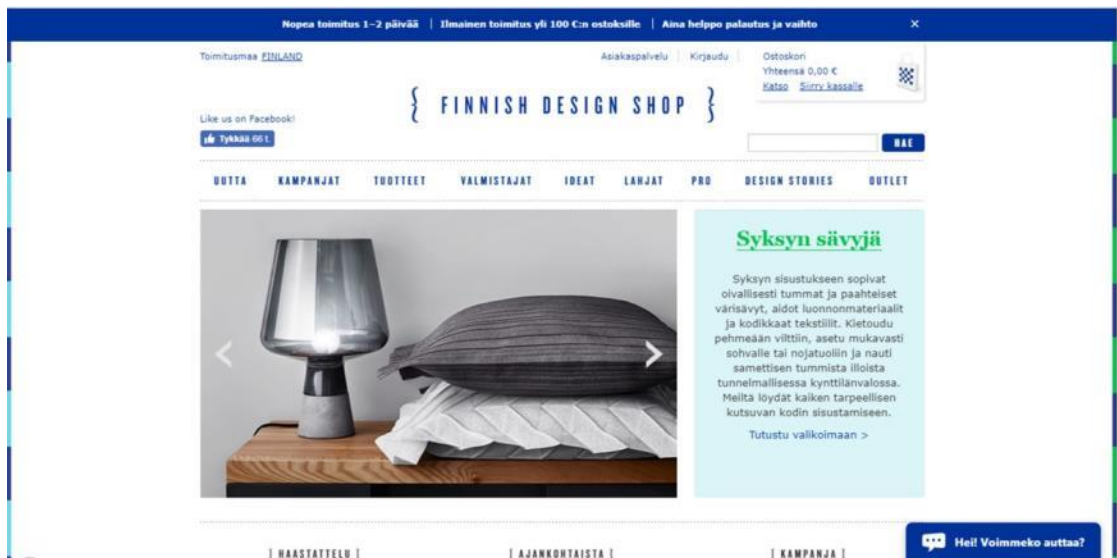
Helsingissä sijaitseva TRE mainostaa itseään maailman suurimpana suomalaisen muotoilun konseptikauppana, jolla on sekä kivijalkamyymälä että verkkokauppa (World of TRE 2017). TRE avautui elokuussa 2016 ja heidän valikoimissa on yli 300 brändiä kotimaisilta pieniltä tekijöiltä ja suurilta, jo vakiintuneilta yrityksiltä. Myymälä on hyvin aktiivinen sosiaalisessa mediassa ja se näkyy myös kivijalkamyymälässä (kuva 13). TRE:n verkkokauppa vaikuttaa hyvin käyttäjäystävälliseltä.



Kuva 13. Sosiaalinen media näkyy TRE:n myymälässä (Malila 2017)

Tuotteista on laadukkaat kuvat ja runsaasti tuotetietoa. Myös toimitusehdot on kerrottu selkeästi. Verkkokaupan kautta pystyy tilaamaan osittain kustomoituja tuotteita, esimerkiksi paitoja asiakkaan valitsemalla tekstillä. Verkkokaupan kautta myydään myös tunnettujen brändien juuri TRE:lle suunniteltuja tuotteita, esimerkiksi vaatteita tietyllä vain heiltä saatavilla olevalta värityksellä. Kiinnostavaa TRE:n konseptissa on heidän aktiivinen toimintansa muotoilun kentällä. Myymälässä järjestetään näyttelyitä, suunnittelijoiden uusien mallistojen lanseeraustilaisuuksia ja erilaisia taidetta ja muotoilua yhdistäviä työpajoja. TRE tuottaa suosittuun musiikkifestivaali Flow:n festivaalituotteet, joita myydään myymälässä.

Finnish Design Shop on suomalaisen ja skandinaavisen muotoilun verkkokauppa, joka on toiminut vuodesta 2004 alkaen. Finnish Design Shop markkinoi itseään suurimpana suomalaisen muotoilun verkkokauppana. (Tietoa meistä 2017.) Valitsin kaupan mukaan sen laajan tuotevalikoiman ja tunnettuuden takia sekä kiinnostavien konseptikokeilujen takia (kuva 14). Finnish Design Shop toteutti uudenlaisen pop up-myymälän Katajanokalla Helsingis-



Kuva 14. Kuvakaappaus Finnish Design Shopin verkkokaupasta (Finnish Design Shop 2017)

sä kesällä 2012. Konseptissa kokeiltiin hybridikaupan mallia, jossa myymälässä esillä olevat tuotteet tilattiin suoraan kotiin Finnish Design Shopin verkkokaupasta asiakkaiden käytössä olleiden tabletti-tietokoneiden avulla (Paloheimo 2015). Verkkokauppa on ollut vuodesta 2014 osa A-lehden konsernia, mikä näkyy Design Stories-otsikon alla verkkokaupan sivuilla. Design stories on Finnish Design Shopin oma nettijulkaisu, jonka sisältö on osittain tuttua

A-lehtien julkaisemista sisustuslehdistä. A-lehden omistajuus on myös esimerkki alojen välisestä ennakkoluulottomasta yhteistyöstä.

Tanskassa sijaitseva modernin taiteen museo Louisiana:n museokauppa on vastaanottanut vuonna 2016 Leading Cultural Destination Award -palkinnon parhaana museokauppana maailmassa (Louisiana Shop...2016). Museokaupalla ei ole verkkokauppaa, vaan se toimii ainoastaan 2-kerroksisena kivijalkamyymälänä museon yhteydessä. Louisiana muodostaa vaikuttavan kokonaisuuden, jossa yhdistyy taide, myymälä ja ravintola mieleenpainuvaan arkkitehtuuriin ja miljööseen. Vierailin myymälässä kesäkuussa 2017 ja sen laaja valikoima ja miljöö tekivät vaikutuksen. Museokaupassa huomioni kiinnittyi panostukseen näyttelyiden tuotteistamisessa. Esillä oli runsaat ja näkyvät esillepanot museon näyttelyihin ja museoon liittyvistä tuotteista (kuva 15).

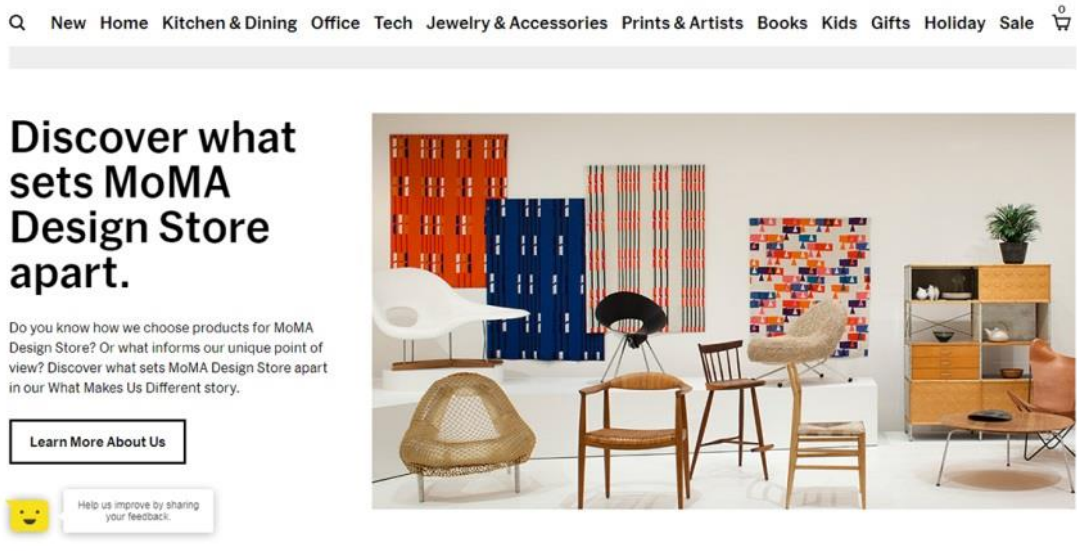


Kuva 15. Louisiana -museon myymälä (Malila 2017)

Museokauppa oli myös hyödyntänyt omaa asiantuntija-asemaansa ja esitteli tanskalaisia design-tuotteita Selected by Louisiana otsikon alla. Keskustelin henkilökunnan kanssa verkkokaupan puuttumisesta ja sain kuulla tutun vastauksen siitä, kuinka valikoimaltaan laajan ja nopeasti muuttuvan kivijalkamyymälän henkilökunnan on hankala ylläpitää ajan tasaista verkkokauppaa.

New Yorkin Modernin taiteen museon MoMA Design Store -myymälästä on kasvanut museon lailla instituutio ja myös menestyvä myymäläketju. Tässä

esimerkissä päästään lähimmäksi sitä, että myös museokauppa voi vetää asiakkaita museoon, eikä vain päinvastoin. Kiinnostavaa tutkimukseni kannalta on MoMA Design Storen toimintatapa, jolla tuotteita otetaan myymälän valikoimaan. Museokaupalla on kahdeksankohertainen kriteeristö, joka jokaisen myymälän valikoimaan pyrkivän tuotteen täytyy läpäistä. Tämä erottaa museokaupan muista kilpailijoista (kuva 16) ja varmistaa sen, että myymälän



Kuva 16. Kuvakaappaus MoMA:n verkkokaupasta (MoMA Design Store 2017)

kokoelma pysyy laajuudestaan huolimatta hallinnassa ja relevanttina. Toinen kiinnostava toimintamalli on kaupan viestintä siitä, miten tuotteiden ostaminen auttaa tukemaan museota ja sen toimintaa. Esille nostetaan museon tarjoama koulutuksellinen sisältö lapsille ja nuorille, taide-esineiden konservointi ja säilyttäminen sekä asema yhteiskunnallisena vaikuttajana erityisesti alueen pieniä yhteisöjä tukemalla. (MoMA Design Store 2017.)

Benchmarkingin yhteydessä nousi esiin, että moni pienistä museokaupoista koki hankalaksi verkkokaupan ajan tasalla pitämisen kivijalkamyymälän viessä aikaa ja valikoiman muuttuessa usein. Verkkokaupan ylläpito koettiin liikaa henkilökuntaa sitovaksi. Sain sellaisen mielikuvan, että pienet museokaupat eivät ole valmiita panostamaan verkkokauppaan. Toisaalta on ilmeistä, että sisäiset toimintatavat eivät ole kaikissa kohdeyrityksissä kehittyneet riittävästi verkkokaupan ylläpidon sujuvuuden kannalta. Suurin yksittäinen syy verkkokaupan kanssa koettuihin ongelmiin vaikuttaa olevan rajallisena pidetyt henkilöstöresurssit.

Tutustuessani muiden museoiden valikoimaan kävi selväksi niiden voimakas panostus omiin tuotteisiin. Helsingissä sijaitsevista museoista Ateneumin näyttelyihin liittyvien tuotteiden valikoima oli laajin. Kiasma oli tehnyt yhteistyötä Marimekon kanssa ja tuottanut sarjan Marimekko for Kiasma-tuotteita, jotka on suunniteltu yksinoikeudella Kiasmalle. Tuotteet ovat myynnissä vain Kiasman myymälässä ja verkkokaupassa. Kansallismuseo julkaisi toukokuussa yhteistyöprojektin, jossa viisi tunnettua suomalaista muotoilijaa suunnitteli Kansallismuseolle oman tuotteen. Tuotteisiin liittyvät tarinat linkittyvät kulttuuriperintöömme (Kansallismuseo lanseeraa... 2017) ja sitä kautta niillä on luonteva yhteys museoon. Myös nämä tuotteet ovat myytävänä vain museon oman kaupan kautta.

Poimin benchmarking -kohteista kymmenen mielestäni parasta huomiota, joita myös Design Shop voisi ottaa omaan käyttöönsä (kuva 17). Kuva esittää yhteenvedon muodossa käytännön toimenpide-ehdotuksia ja huomioita kivijalkamyymälän että verkkokaupan kehittämiseksi.



Kuva 17. Yhteenvedo benchmarkingista (Malila 2017)

10.3 Palvelusafari

Palvelusafari on yksinkertainen lähestymistapa palveluominaisuuksien havaitsemiseen. Sen avulla palvelun tuottajat voidaan saada näkemään palvelu asiakkaan näkökulmasta. Yksi palvelusafarin tehtävistä on myös saada aikaan keskustelua palvelukulttuurista. (Miettinen 2011, sisäkansi.)

Toteutin palvelusafarin museokaupan henkilökunnalle sekä museon asiakaspalvelupäällikölle, saadakseni heidät sitoutettua paremmin mukaan tulevaan kehitystyöhön. Laadin vastauslomakkeen (liite 1), jonka avoimet kysymykset seurasivat palvelupolun ennen palvelua, palvelun aikana ja palvelun jälkeen vaiheita. Sovimme yhdessä myymälänhoitajan kanssa safarin kohteeksi nykytaiteen museo Kiasman museokaupan, jossa kaikilla olisi mahdollisuus vieraila työpäivän aikana läheisen sijainnin takia. Ennen varsinaista vierailua pyysin osallistujia selvittämään kohteen sijainnin ja aukioloajat, ja kertomaan, miten tieto oli löydettävissä. Varsinaisen palvelun aikana osallistujien tehtävänä oli ostaa postikortti museokaupasta ja kertoa omasta kokemuksestaan. Palvelun jälkeen pyysin osallistujia kertomaan tunnelmistaan ja osoittamaan palvelun parhaat ja huonoimmat hetket.

Tehtävänanto tapahtui pikaisesti museokaupassa, ja minulle tuli tunne, että en ehkä saanut kaikkia vakuutettua työn tavoitteesta. Kaikki neljä osallistujaa kuitenkin toteuttivat tehtävän. He astuivat asiakkaan saappaisiin ainakin hetkellisesti. Tehtävä toteutettiin työpäivän kiireiden keskellä, mutta vastaajat olivat kuitenkin tehneet hyviä huomioita saamastaan palvelusta. Osallistujat olivat kiinnittäneet huomiota valaistuksen merkitykseen myymälätilassa, siihen miten henkilökunta oli huomionnut asiakkaat sekä yleiseen kommunikaation sujuvuuteen henkilökunnan ja asiakkaiden välillä, myös kehonkielen kautta.

10.4 Sähköinen asiakaskysely

Lisätäkseeni työni luotettavuutta toteutin määrällisin tutkimusmenetelmin sähköisen asiakaskyselyn. Määrällinen aineisto toimisi myös pohjana asiakaspersoonien kehittämiseksi myöhemmissä yhteiskehittämisen työpajoissa. Hyödynsin taustatietona museossa heinä-elokuussa 2016 toteutettua asiakaskyselyä, jossa tehtiin 72 anonyymiä haastattelua museovieraiden joukossa. Kyselyssä tiedusteltiin, oliko asiakas tutustunut museokauppaan, oliko asiakas

tehnyt siellä ostoksia sekä mielipidettä kaupan valikoimasta. Kyselyn mukaan lähes kaikki asiakkaat olivat vierailleet museokaupassa ja hankintoja tehneet olivat suosineet pieniä ja helposti mukana kannettavia tuotteita. Kaupan valikoimaa pidettiin muuten hyvänä, mutta hintatasoa liian kalliina. (Palo-oja 2016, 9.)

Asiakaspalautteen pyytäminen on arvostuksen osoitus asiakkaille ja osoittaa yrityksen olevan kiinnostunut siitä mitä asiakkaat heiltä haluavat. Yrityksen pitäisi palautteen perusteella pystyä laatimaan selkeä lista keskeisimmistä ongelmakohdista ja suosittelua synnyttävistä tekijöistä (Gerdt & Korkiakoski 2016, 180). Tällä hetkellä Design Shop ei kerää asiakaspalautetta tai ylipääntään minkäänlaista tietoa asiakkaistaan, ainoastaan verkkokaupan kautta tilauksen tehneet päätyvät asiakasrekisteriin. Tästä syystä kyselyn tekeminen kiinnosti erityisesti museokauppaa, saisivathan he lisää tietoa siitä, keitä heidän asiakkaat ovat. Koska demografinen segmentointi ja kyselytutkimukset eivät kuitenkaan auta saamaan selville ihmisten piileviä tarpeita, täytyy kyselyn lisäksi käyttää myös muita tutkimusmenetelmiä, jotka soveltuvat paremmin ihmisten arvojen ja motivaatioiden syvällisempään selvittämiseen (Leskelä 2017, 42).

Rakenteeltaan kysely jakautuu kolmeen osaan (liite 2). Ensimmäisessä osiossa kartoitetaan vastaajien yleisiä tottumuksia museoiden ja museokauppavierailujen suhteen. Toisessa osassa keskitytään viimeisimpään tai parhaiten mieleen jääneeseen asiointiin Design Shopissa (kivijalka tai verkkokauppa) ja siitä muodostuneeseen asiakaskokemukseen. Tämän osion lopussa esitetään usein asiakaskokemuksen mittarina käytetty NPS-kysymys: Kuinka todennäköisesti suosittelisit palveluamme muille? Kysymyksellä pystytään mittaamaan tämän hetkistä asiakaskokemusta kivijalkamyymälässä ja verkkokaupassa ja käyttämään sitä vertailun lähtökohtana jatkossa. Kyselyn viimeinen osa muodostuu taustakysymyksistä, joiden avulla on tavoitteena kerätä tietoa asiakkaiden iästä, asuinpaikasta, koulutustaustasta, ammatillisesta tilanteesta sekä tulotasosta.

Suunnittelin kyselyn toteutettavaksi anonyyminä, sähköisessä muodossa, Webropolin avulla. Kyselyn kielet olisivat suomi ja englanti museossa vieraillevien ulkomaisten asiakkaiden suuren määrän takia. Tarkoituksena oli, että

Design Shopissa on esillä mainoksia kyselystä, joissa olevasta QR-koodista asiakas voi omalla älylaitteellaan mennä vastaamaan kyselyyn. Lisäksi tarvittaessa tulisin olemaan paikalla muutamina päivinä kahden tabletin kanssa, joiden avulla pyytäisin asiakkaita vastaamaan kyselyyn. Verkkokaupan asiakkaille lähetettäisiin sähköinen linkki kyselyyn sähköpostitse ja kyselystä kerrottaisiin myös verkkokaupan sivuilla. Lisäksi kyselystä kerrottaisiin museon uutiskirjeessä. Arkkitehtuurimuseon ja Designmuseon ystävät ry:n (Damy ry) jäsenistölle lähetettäisiin linkki kyselyyn sähköpostitse. Lisäksi vastaajia motivoitaisiin arpomalla yhteystietonsa jättäneiden kesken lahjakortteja Design Shoppiin.

Kysely toteutettiin suomeksi ja englanniksi kesä-heinäkuussa 2017. Heti alussa kävi selville, että museon asiakkaat eivät aktivoituneet omatoimisesti vastaamaan kyselyyn QR-koodien kautta tai netissä, vaikka kyselystä kertovia kylttejä oli esillä sekä museokaupassa (kuva 18), että museon aulassa. Asiak-



Kuva 18. Kyselyn toteuttaminen museokaupassa (Malila 2017)

kaita yritettiin motivoida lisää tekemällä kyselystä pieniä flyereitä, mutta niiden jakamisella ei ollut huomattavaa vaikutusta. Gerdt ja Korkiakoski (2016, 175) huomauttavat, että mittausmenetelmissä käytettäviin välineisiin ei saa jäädä kiinni, vaan yrityksen on kyettävä mukauttamaan menetelmiä siten, että saadaan mahdollisimman suuri vastausprosentti. Niinpä jalkauduin museokaupan läheisyyteen museon aulaan ja keräsin vastauksia kyselyyn kaupasta poistu-

vilta asiakkailta mukana olleella tabletilla. Tämä myös mahdollisti sellaisten vieraiden vastaukset, joilla ei ollut omaa älylaitetta mukana tai mahdollisuutta tietokoneen käyttöön myöhemmin. Tehokkaaksi keinoksi osoittautui kyselyn lähettäminen Damy ry:n jäsenistölle, josta vastauksia tuli suhteessa eniten.

Kotimaisia vastaajia oli 109 kpl, ulkomaisia 52 kpl eli yhteensä 161 vastaajaa. Suhde kuvaa hyvin vuoden 2016 kävijätilastoa, jonka mukaan museon asiakkaista noin 2/3 oli kotimaisia ja 1/3 ulkomaisia (Arppo 2017). Käsittelin kotimaisten ja ulkomaisten asiakkaiden vastaukset erikseen, lisäksi jaoin vastaukset kahteen ryhmään riippuen siitä koskivatko vastaukset asiakaskokemusta kivijalkamyymälässä ja verkkokaupassa. Verkkokauppaa koskevia vastauksia tuli vain muutamia (kotimaisia 4 kpl, ulkomaisia 9 kpl), joten vastausten yleistettävyyden on huono. Halusin kuitenkin ottaa myös nämä vastaukset mukaan tuloksiin, jotta verkkokaupan tilasta saataisiin edes jonkinlainen käsitys. Jaotteleamalla vastauksia pystyin tekemään vertailuja eri asiakasryhmien välillä ja saamaan tarkempaa tietoa asiakaskokemuksesta Design Shopin eri kanavissa. Kyselyn avointen kysymysten vastaukset analysoin käyttäen teemoittelua ja värikoodausta. Koska kyselyn tarkoituksena oli tuottaa taustatietoa erityisesti asiakaspersonien luomiseen ja selvittää asiakaskokemuksen tilaa, käyn tulokset läpi vain niiltä osin. Tarkat kysymyskohtaiset vastaukset koko kyselystä ja ryhmien väliset vertailut ovat arvokasta tietoa Designmuseon ja Design Shopin henkilökunnalle joita he voivat jatkossa hyödyntää.

Kotimaisista vastaajista 90 % oli naisia ja 10 % miehiä. Ulkomaisista vastaajista 55 % oli naisia, 43 % miehiä ja 2 % muun sukupuolisia. Yli puolet kotimaisista vastaajista sijoittui ikäluokkaan 50 - 70 vuotiaat (52,5%). Ulkomaisten vastaajien joukossa suurin ikäryhmä oli taas 21 - 40 vuotiaat, joita oli 55,7 % vastaajista. Sekä kotimaisten (52 %) että ulkomaisten (50 %) vastaajien joukossa noin puolet oli korkeakoulututkinnon suorittaneita. 45 % kotimaisista vastaajista oli eläkkeellä, työelämässä 37 %. Ulkomaisista vastaajista 69 % oli työssäkävijöitä ja 15 % opiskelijoita. Kotimaisista vastaajista 39 % kertoi oman ammatin, toimialan tai opiskelujen liittyvän muotoiluun, 59 %:lla ei liittynyt. Ulkomaisista vastaajista 36 % kertoi oman ammatin, toimialan tai opiskelujen liittyvän muotoiluun, 62 %:lla ei liittynyt. Kotimaisista vastaajista enemmistön (54 %) kotitalouden tulot kuukaudessa yhteenlaskettuna, veroja vähentämättä, oli 3000 € - 7499 €. Ulkomaisten vastaajien tulot hajosivat tasaisemmin kaik-

kiin vastausluokkiin ja vain 25 % oli luokassa 3000 € - 7499 €. Ulkomaisten vastaajien joukossa oli hieman enemmän (15 %) yli 10 000 € ansaitsevia kuin kotimaisten vastaajien joukossa (12 %). Alle 500 € tienaaavien joukkoon kuului 19 % ulkomaisista vastaajista. Perhekokoa kysyttäessä ulkomaisia vastaajia oli eniten luokassa 2-3 henkilöä, 36 %. Kotimaisten vastaajien perhekokoa samassa luokassa oli peräti 49 %.

Yhteenvetona voidaan todeta, että kotimaiset vastaajat olivat iäkkäämpiä kuin ulkomaiset vastaajat ja heistä suurin osa oli naisia. Pienen perheeseen selittää eläkkeellä olo, mahdolliset lapset ovat ilmeisesti muuttaneet jo pois kotoa. Korkea koulutustaso on mahdollistaa hyvän tulotason vielä eläkkeelläkin. Ulkomaisista vastaajista suurin osa oli nuoria matkailijoita, opiskelijoita, jotka olivat tutustumassa museoon yhdessä kumppanin kanssa. Sekä kotimaisten että ulkomaisten vastaajien enemmistö asui suurissa kaupungeissa.

Kehittämistyön kannalta tärkeimpiä havaintoja tuli esiin asiakaskokemuksen saralta. Kotimaiset asiakkaat antoivat palautetta myymälälle siitä, että se ei jäänyt erityisesti mieleen tai sen valikoima ei erilaistanut sitä riittävästi kilpailijoista. Negatiivista palautetta annettiin erityisesti korkeasta hintatasosta, uutuusien vähäisyydestä ja näyttelyyn liittyvien tuotteiden puuttumisesta. Positiivista palautetta annettiin henkilökunnan työskentelystä. Palvelua pidettiin ystävällisenä ja asiantuntevana. Myös myymälä uudistus oli huomattu ja yleisesti ottaen sitä pidettiin onnistuneena. Verkkokauppaa koskevissa vastauksissa kritisoitiin valikoiman suppeutta ja uutuusien puuttumista. Kotimaisten vastaajien asiakaskokemusta mittaava NPS-luku Design Shopin kivijalkamyymälälle oli 9 ja verkkokaupalle 0. Kotimaiset asiakkaat antoivat seuraavanlaista palautetta avoimiin kysymyksiin:

”Valikoima on toisaalta suppea ja toisaalta sellainen, joka ei erota sitä mistä tahansa museo- tai designmyymälästä.”

”Taisin vain kävellä läpi enkä keksinyt mitään ehdottomasti haluttavaa.”

”En ostanut mitään, koska tuotteet ovat melko kalliita. Kirjoja on paljon, mutta niitä saanee samalla hinnalla myös kirjakaupoista.”

”Aika vähän uusia tuotteita verrattuna edelliseen kertaan.”

"Myytävänä ei ollut mitään materiaalia tai teosta tekstiilitaiteilijan näyttelystä eikä hänen elämästään eikä tuotannosta. Olin pettynyt."

"Syödessäni museokaupan yhteydessä olevassa kahvilassa karitoitin jo valmiiksi valikoimaa. Myymälän henkilökunta oli todella ystävällistä, kun kysyin tuotteista. Tein mielestäni tosi hyvät hankinnat ja lahjan saaja oli oikein tyytyväinen."

"Uudistumisen jälkeen shopissa on miellyttävämpi asioida."

"Mukavaa kun oli paljon erilaisia tuotteita ja tuoteryhmiä tarjolla."

"Hyvä ilmapiiri ja palvelu."

64 % kotimaisista vastaajista ei ollut tehnyt ostoksia museokaupasta viimeisimmän vierailun yhteydessä. Syyt miksi asiakkaat eivät tehneet ostoksia, liittyivät ajankäyttöön (*"olin liikkeellä muissa asioissa eikä aikaa ostoksille jäänyt"*), siihen etteivät asiakkaat löytäneet valikoimasta mitään sopivaa (*"ei ollut mitään sopivaa"*), hinnat olivat liian korkeat (*"tavarat olivat hintavia"*) tai heillä ei ollut tarvetta tehdä mitään hankintoja (*"en tarvinnut juuri silloin mitään"*). Asiakkaiden kokemus liian kalliista hinnoista viestii siitä, että museokauppa ei ole kyennyt kommunikoimaan tuotteiden arvosta asiakkaille.

Ulkomaisten vastaajien avoin palaute kivijalkamyymälästä oli erittäin myönteistä. Vastauksissa kommentoitiin myös kahvilaa ja näyttelyä joka tukee ajatusta siitä, että museokauppa nähdään osana museovierailuun liittyvää kokonaiselämystä. Tästä syystä kaikkien museon tarjoamien palveluiden tulee olla laadullisesti korkeatasoisia, jotta asiakaskokemus säilyy positiivisena. Seuraavat lainaukset on poimittu ulkomaisten vastaajien avoimesta palautteesta:

"Pleased to visit. A number of nice well designed things, not the usual glittery stuff."

"...little but cozy."

"...wonderful selection of books."

"It's interesting. I want to buy something related to the exhibition."

"I thought the selection of items was very good."

"It's creatively displayed."

"Excellent baked goods."

"I enjoyed the Marimekko design animation tool."

"I find the exhibition of the history of Finnish design very short."

58 % ulkomaisista asiakkaista ei ollut tehnyt ostoksia kivijalkamyymälässä. Syyt siihen, miksi asiakkaat eivät tehneet ostoksia, liittyivät korkeisiin hintoihin (*"The prices of the products are beyond my budget"*), siihen etteivät asiakkaat pitäneet valikoimaa heille sopivana (*"There were no items that appealed to me personally."*), sekä rajoitettuun kuljetuskapasiteettiin (*"I am travelling and have limited space in my bag..."*). Verkkokaupassa oston esteitä olivat rajoitukset toimitusmaissa ja kalliit toimituskulut (*"Could not send."* *"So expensive."* *"Expensive shipping."*). Ulkomaisten vastaajien asiakaskokemusta mittaava NPS-luku oli kivijalkamyymälälle 0 ja verkkokaupalle -11.

Myyntitilanne on arvon tuottamista asiakkaalle. Yleensä asiakkaat ovat halukkaita tekemään ostoksia, mutta he eivät halua joutua myyntityön kohteeksi. Siksi arvontuotannon täytyisi tapahtua jo ennen kauppaa. Arvoa voidaan tuottaa helpottamalla ostotilannetta, hinnoittelemalla selkeästi ja luomalla asiakkaille kokemuksia myymälässä. Asiakkaat odottavat saavansa kivijalkamyymälästä lisäarvoa. Myymälän henkilökunta on erittäin tärkeässä roolissa, ja he pystyvät parhaassa tapauksessa luomaan asiakkaalle kokemuksen, jonka arvo on suurempi kuin itse tuotteella tai palvelulla. Tästä syystä henkilökunnalla täytyisi olla mahdollisuus asiakkaan yllättämiseen ja elämyksien tuottamiseen. Asiakkaalle pitäisi pystyä tuottamaan arvoa jo ennen varsinaista kaupantekohetkeä. (Löytänä & Korteso 2011, 71 - 89.) Tästä arvонуonnin näkökulmasta museoissa näyttelyyn tutustuminen on yksi arvontuotannon mahdollisuus, myymälässä tapahtuvan arvонуonnin lisäksi.

Gerdt & Korhokoski tuovat esiin palautteesta kiittämisen tärkeyden (2016, 176). Kyselyn päätyttyä Design Shop lähetti kirjoittamani kiitosviestin Facebook-sivujen kautta vastaajille. Pyysin viestin välittämistä myös museon Uutiskirjeen kautta, mutta sitä ei tietääkseni toteutettu.

10.5 Työpaja I: Persoonien kehittäminen yhteissuunnitteluna

Hyysalo painottaa kehittämistyöhön mukaan otettavien käyttäjien valinnassa oikeiden partnereiden löytämistä. On tarkoituksenmukaista, että osallistettavat asiakkaat ovat esimerkiksi potentiaalisia palvelun käyttäjiä tai alan edelläkävi-

jöitä (2006, 90). Tässä työssä työpajaan osallistujien hakeminen verkkokaup-
paa jo käyttäneiden joukosta sekä museovieraista on siten perusteltua. Koska
asiakkaiden aktiivisuus oli matalaa, jouduin etsimään osallistettavia asiakkaita
myös omien henkilökohtaisten kontaktieni joukosta. Yhteiskehittämisen työpä-
joihin osallistui yhteensä neljä henkilökunnan jäsentä ja neljä asiakasta.

Persoonat ovat fiktiivisiä asiakkaita, jotka kuitenkin perustuvat todelliseen
asiakastietoon. Persoonia luotaessa täytyy olla varovainen, ettei keksitä har-
haanjohtavia hahmoja (Curedale 2013, 138). Kukin hahmoista edustaa käyttä-
järyhmää, joka jakaa keskenään samat arvot ja kiinnostuksen kohteet. Per-
soonia voidaan hyödyntää tuotteiden ja palveluiden suunnittelussa kohderyh-
män tarpeiden ja toiveiden esiintuojina. Näin päästään lähemmäs todellisia
käyttäjiä. (Stickdorn & Schneider 2016, 178.)

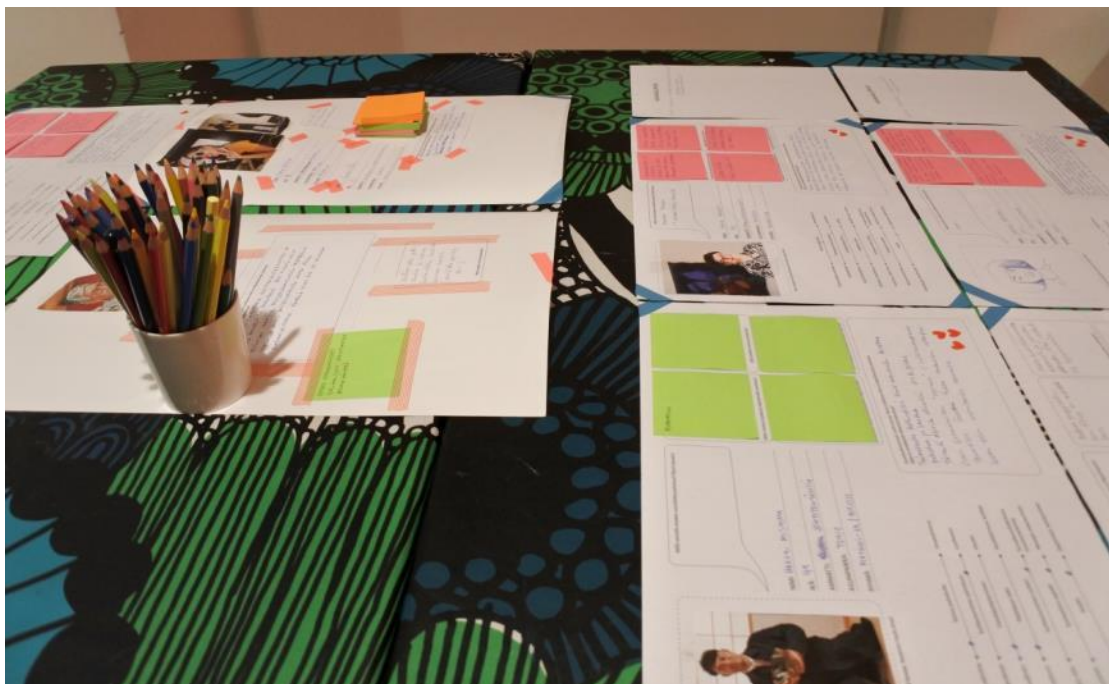
Persoonien käyttö on yleistä palvelumuotoilussa, mutta viime aikoina niiden
käytöstä asiakaskeskeisessä suunnittelussa on esitetty myös kritiikkiä.
Persoonien tekemisen jälkeen käyttäjätutkimus saatetaan lopettaa ajatellen,
että nyt tiedämme keitä asiakkaamme ovat, eikä huomioida sitä, että tilanne
muuttuu koko ajan. Liian suppea persoonien määrä, tai eri asiakkaiden moti-
vaatioiden yhdistäminen samaan persoonaan, saattaa johtaa tilanteeseen,
jossa luotu persoona ei kuvasta todellisuutta. (Thelwell 2017.)

Ratkaisu persoonien mahdolliseen harhaanjohtavuuteen piilee mielestäni
ymmärryksessä siitä, mikä persoonissa on tärkeintä. Persoonien toisistaan
eroavat motivaatio-tekijät, arvomaailmat sekä tavoitteet muodostavat hahmo-
jen ytimen. Persoonakorteissa kuvatut fyysiset ominaisuudet ja muut ulkoiset
tekijät ovat vain lisäämässä hahmon uskottavuutta, mutta eivät sinällään ole
kirjaimellinen tulkinta henkilöstä. Kaikki kehittämäni hahmot voisivat edustaa
myös jotain muuta sukupuolta tai asua eri kaupungissa, kuin mitä kortissa ker-
rotaan. Runsas vaihtoehtojen esiin tuominen kuitenkin heikentäisi persoonaa
ja hahmon tunnistettavuutta. Luodut persoonat ja heidän tarpeensa myös
muuttuvat ajan kuluessa ja siksi asiakkaita pitää seurata koko ajan. Esimer-
kiksi museokaupassa persoonien esiintymiseen vaikuttaa museon vaihtuvien
näyttelyiden aiheet, jotka saattavat tuoda kauppaan aiemmasta poikkeavia
ryhmiä. Monikulttuurisuuden lisääntyminen tulee näkymään myös museoissa
yhä enemmän, mikäli museot onnistuvat puhuttelemaan uusia asiakasryhmiä.

Laadin työpajassa käytettäväksi työkaluksi oman Persoona-pohjan, jonka muodostin useasta Creative Commons-lisensioidusta lähteestä (liite 3). Käyttämiäni lähteitä olivat SDT – Palvelumuotoilun työpajapakki, Design a better business.com – Persona canvas, Service Design Toolkit. org -sivuston Persona canvas sekä Kasvunvara -verkkomateriaali. Muodostamani uusi pohja toimi alustana henkilökunnan omille havainnoille asiakkaista. Pohjan avulla pystyin tuomaan esiin henkilökunnalla olevan hiljaisen tiedon asiakkaista. Kukin osallistujista täydensi niin monta pohjaa, kuin tunnisti erilaisia asiakastyyppejä.

Persoonien kehittämiseen tähtäävä työpaja pidettiin museokaupan henkilökunnalle. Mukana olivat myymälänhoitaja, asiakaspalvelija sekä museon asiakaspalvelupäällikkö. Verkkokauppavastaava ei pystynyt osallistumaan työpajaan, joten hän täytti omat Persoona-pohjat etukäteen. Tarkoituksena oli luoda alustavat persoonat yhdessä henkilökunnan kanssa, joita sitten myöhemmin muokkasin keräämäni asiakasymmärryksen avulla. Esittelin viimeistelemani persoonat vielä myöhemmin henkilökunnalle, jolloin heillä oli tilaisuus vielä kommentoida niitä.

Työpajan alussa lämmittelytehtävänä kerroimme kukin lempimuseokaupastamme. Tämän lyhyen kierroksen jälkeen aloitimme varsinaisten persoonien hahmottamisen työpohjien avulla. Tavoitteena oli, että kukin osallistuja ehtii kuvailla ainakin 3 - 5 tärkeimpänä pitämäänsä asiakastyyppeä pohjien avulla. Apuna oli myös lehdistä leikkaamaani kuvamateriaalia ihmisistä, jotta pohjan kuvittaminen ei muodostuisi ongelmaksi ja toisaalta kuvat erilaisista asiakkaista helpottaisivat työhön ryhtymistä. 45 minuutin kuluttua jokainen esitteli omat asiakkaansa ja keskityimme erityisesti siihen, mikä asiakkaiden motivaatio on heidän tullessa museoon ja museokauppaan. Osallistujat tekivät yhteensä 11 asiakastyyppeä. Kun olimme tutustuneet luotuihin asiakkaisiin, aloimme etsiä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia eri asiakkaiden välillä. Tämän prosessin jälkeen olimme muodostaneet seitsemän arvoiltaan erilaista asiakaspersoonaa (kuva 19). Kasvunvara-verkkomateriaalin mukaan seitsemän



Kuva 19. Ensimmäisen työpajan satoa (Malila 2017)

asiakastyypin tunnistaminen kattaa yleensä noin 95 % yrityksen asiakkaista (Kasvunvara 2012, 12).

Tässä vaiheessa kävimme läpi verkkokauppavastaavan etukäteen verkkokaupan asiakkaista hahmottelemat työpohjat. Viisi erilaista verkkokaupan asiakastyyppeä tunnistettiin myös muun henkilökunnan toimesta, ja heidän todettiin olevan juuri verkkokaupalle tyypillisempiä, edustaen tällä hetkellä pientä osaa koko myymälän kannalta. Esimerkkinä verkkokaupan tyypillisestä asiakkaasta oli henkilö, joka tilasi useita alennuksessa olevia kirjoja jälleenynttiin omaan divariinsa. Osallistujat valitsivat tarroilla äänestään mielestään merkityksellisimmät persoonat myymälän ja verkkokaupan kehittämisen kannalta. Huomion kohteena oli muun muassa segmentin suuruus ja liiketaloudellinen merkittävyys. Kun kävimme läpi seitsemän alustavaa persoonaamme, huomasimme, että yhtä lukuun ottamatta kaikki edustivat jotain Falk:n motiiveihin perustuvista segmenteistä.

Työpajan fasilitointi sujui hyvin, mutta siihen varattu aika (2 h) oli kuitenkin hieman lyhyt suhteessa laatimieni tehtävien keston. Työpajan ilmapiiiri oli positiivinen ja rento. Kiireinen aikataulu esti syvällisemmän pohdiskelun ja työpajan ajankohta keskellä kiireistä työpäivää ei ollut paras mahdollinen. Aika ei riittänyt täysin irtautumiseen rutiineista.

10.6 Haastattelut

Syventääkseni asiakasymmärrystä suoritin puolistrukturoituja teemahaastatteluja 10:lle Designmuseon ja Design Shopin asiakkaalle. Puolistrukturoitu haastattelu käsittää etukäteen mietityt avoimet kysymykset, jotka esitetään haastateltaville samassa tai lähestulkoon samassa järjestyksessä. Käytin haastatteluissani myös teemahaastattelun menetelmää, jossa kaikki kysymykset eivät olleet tarkasti rajattuja tai kaikille samoja, vaan annoin haastateltavien kertoa mahdollisimman vapaasti aiheesta teeman sisällä (liite 4). Muokkasin haastattelurunkoa ensimmäisen haastattelun jälkeen havaitessani siinä joitain puutteita, mutta sen jälkeen käytin samaa runkoa kaikissa haastatteluissa, samalla pyrkien tekemään lisäkysymyksiä, jotka ovat olennaisia vastaajalle ja syvensivät omaa tutkimustani. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Saatoinkin kuitenkin muuttaa kysymysten järjestystä paremmin tilanteeseen sopivaksi.

Haastateltavien asiakkaiden löytäminen osoittautui hankalaksi, vaikka osallistujille luvattiin palkkio. Osallistujia etsittiin Design Shopin ja Designmuseon Facebook-sivujen kautta, mutta lukuisista tykkäämisistä huolimatta kukaan ei ilmoittautunut halukkaaksi haastatteluun. Olin kertonut Damy ry:n jäsenille lähetetyn sähköisen asiakaskyselyn saateviestissä, että työni jatkuu haastatteluilla ja pyytänyt kiinnostuneita ottamaan minuun yhteyttä sähköpostilla. Tätä kautta sain yhden yhteydenoton, jonka avulla sain kontaktin useampaan haastateltavaan. Value Proposition Design-kirjassa listataan kahdeksan haastatteluiden perussääntöä ja niistä viimeisenä on ohje avata ovia kysymällä haastateltavalta, keiden muiden kanssa tutkijan olisi syytä keskustella (Osterwalder ym. 2014, 113). Tätä neuvoa noudattaen sain ensimmäiseltä haastatellulta kuuden muun Damy ry:n jäsenen suorat yhteystiedot ja lopulta neljä uutta haastateltavaa. Muut haastateltavat löysin omia suhdeverkostojani käyttäen ja oman Facebook -sivuni avulla tiedustelemalla ystäviltäni tietävätkö he sopivia henkilöitä haastateltaviksi. Facebookin kautta tavoitellut museon tai museokaupan asiakkaat eivät siis olleet kovin kiinnostuneita ryhtyäkseen kehitystyöhön Designmuseon hyväksi. Sitoutunein asiakasjoukko löytyi Designmuseon ystäväistä, jotka ovat jo niin pitkällä omassa asiakassuhteessaan, että myös työskentelevät vapaaehtoisesti Designmuseon hyväksi.

Haastattelin Designmuseon ystäviin kuuluneet vastaajat Kirjasto 10:n pienessä kokoustilassa. Tavoittelin tällä mahdollisimman neutraalia maaperää, jotta vastaajat jotka viettävät jonkin verran aikaa Designmuseossa vapaaehtoisesti, eivät alkaisi rajoittamaan vastauksiaan ympäristön takia vaan tuntisivat, että voivat puhua suoraan ja luottamuksellisesti. Muita haastateltavia tapasin kirjastossa, erään vastaajan työpaikalla, yhden vastaajan kotona ja kaksi vastaajaa haastattelin Designmuseossa: toisen kaupan yhteydessä olevassa kahvilassa ja toisen auditoriossa. Koska haastattelun tarkoituksena oli selvittää, millaisia asiakkaat ovat ja mitkä heidän motiivinsa museokaupoissa vierailujen suhteen on, olisi ehkä ollut luontevinta haastatella heitä kaikkia kotonaan. ”Kaikkein parhaimmat haastattelut tehdään aina haastateltavien kotona” toteaa Mikko Leskelä Ihmisoivallus-kirjassaan. Hän edelleen jatkaa, kuinka haastattelun tarkoituksena on paljastaa konteksti ja taustat ratkaistavan ongelman ympäriltä, koska niistä usein löytyy laajemmat palveluun suhtautumistamme määrittävät tekijät. (Leskelä 2017, 43.) Haastattelujen yhteydessä kirjasin ylös siinä tilanteessa esiin nousseet ajatukset haastattelun nauhoittamisen lisäksi. Haastattelun päätyttyä kirjasin ylös kolme tärkeintä havaintoani haastattelutilanteesta ja haastateltavasta.

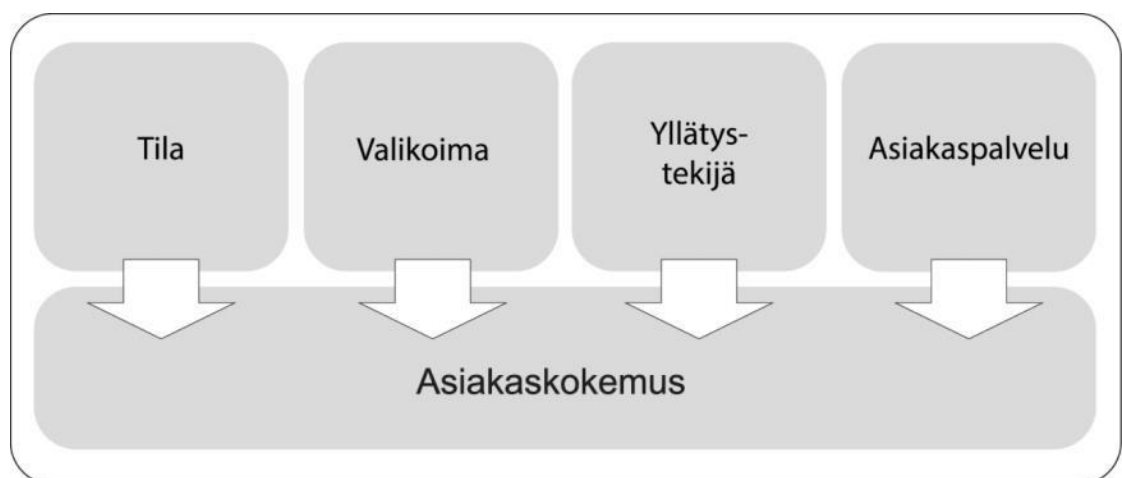
Litteroin haastattelut niiltä osin kuin tunsin työn kannalta mielekkääksi. Käytin siis tässä vaiheessa subjektiivista valintaa siitä, mikä työn kannalta on merkityksellistä ja mikä ei. Erityisesti keskityin asiakkaiden kertomaan omasta itsestään ja arjestaan, eri vierailumotivaatioihin sekä museo- ja museokauppakäyntien asiakaskokemuksiin. Nämä alueet liittyvät olennaisesti tutkimuskysymyksiini ja niihin keskittyminen on mielestäni siten perusteltua. Tavoitteenani oli luoda kokonaiskuvaa hahmottava tulkinta, mutta myös aineiston mielenkiintoihin risteämiin ja yksityiskohtiin perustuva analyysi (Ruusuvoori ym. 2010, 23).

Haastateltavien ikähaarukka oli 35 - 67 vuotta. Vastaajista yhdeksän oli naisia ja yksi mies. Vastaajien elämäntilanne vaihteli paljon, osa oli työssä, osa yrittäjänä, osa opiskeli ja osa oli eläkkeellä. Mukana oli perheettömiä yksinasujia, perheellisiä sekä henkilöitä, joiden aikuiset lapset olivat jo muuttaneet pois kotoa. Tarkastelin aineistoa ensin Falkin teorian pohjalta ja värikoodasin eri motivaatioihin liittyvät kohdat haastatteluista. Välitön ensimmäinen havaintoni tuki Falkin huomiota siitä, että motivaatiot muuttuvat. Haastattelemani henkilöt

kertoivat yleensä vähintään kahdesta tai kolmesta eri motivaatiosta vieraillla museoissa. Tärkeimmät syyt vierailuun olivat yleinen kiinnostus ja uteliaisuus museoita kohtaan, harrastukseen tai omaan ammattiin liittyvät syyt sekä muiden vierailun mahdollistaminen (sosiaaliset syyt). Kun vastaajat vierailivat toisella paikkakunnalla tai matkustivat ulkomaille, museosta tuli tärkeä saavutettava kohde, jopa niin, että yksi vastaaja kuvasi ”reissun olevan hoidettu” kirjoissa ja museoissa vierailujen jälkeen.

Jaoin haastatteluita analysoidessani asiakaskokemukseen liittyvät huomiot digitaaliseen ja fyysiseen osaan ja niihin liittyviin teemoihin. Asiakaskokemuksen merkityksellisyys korostui tarinoissa, joita haastateltavat kertoivat kysyesäni heille mieluisesta museokaupasta ja viimeisimmästä museokauppakäynnistä. Eräs haastatelluista korosti henkilökunnan suurta merkitystä kokonaisvaltaisen museoelämyksen synnyttämisessä. Henkilökunnan lämmintä vastaanottoa ja ystävällistä suhtautumista asiakkaisiin arvostettiin. Toisaalta myös epäystävälliset ja ylimieliset palvelutilanteet olivat jääneet voimakkaina niitä kohdanneiden vastaajien mieliin. Tilojen väljyyttä ja rauhallisuutta pidettiin myös asiakaskokemusta parantavina tekijöinä. Yksi haastatelluista toi esiin omat korkeat ennako-odotuksensa, jotka usein aiheuttivat pettymyksen tunteen, kun museokauppa ei pystynytään vastaamaan niihin.

Kuvassa 20 näkyy mistä osista tavoiteltava asiakaskokemus muodostuu haas-



Kuva 20. Museokaupan asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät (Malila 2017)

tateltujen asiakkaiden mukaan. Ensimmäisenä heidän kertomanaan nousi esiin tilaan liittyvät fyysiset elementit: erityisesti riittävä väljyys myös ruuhka-

aikoina. Museokaupan täytyy olla visuaalisesti helppo omaksua, tähän liittyy erityisesti selkeät tuotteiden esillepanot. Museokaupan valikoiman täytyy olla saavutettavissa kaikille: tämä tarkoittaa riittävän laajaa hintahaitaria tuotteissa. Valikoiman täytyy olla laadukas, mutta korkea laatu ei kuitenkaan saa tarkoittaa vain kalliisiin tuotteisiin panostamista. Museokaupasta täytyy löytyä kokonaisuun ja näyttelyyn liittyviä tuotteita riittävä valikoima. Museokaupan täytyy pystyä yllättämään asiakas. Asiakaspalvelun täytyy olla aitoa, ystävällistä ja asiantuntevaa.

Digitaaliseen asiakaskokemukseen viittaavaa aineistoa kertyi vain vähän, museoiden verkkokauppojen ollessa melko vieras ajatus suurelle osalle vastaajia. Haastateltavien esiin tuomat epäkohdat liittyivät yksinkertaisiin käytettävyyteen liittyviin seikkoihin, joihin haluttaessaan palvelun tarjoajan olisi helppo puuttua. Yksi vastaajista totesi olevansa mieluummin tavaroiden keskellä museokaupassa kuin roikkumassa verkossa. Sama vastaaja kritisoi verkkokauppoja niiden puutteellisesta kyvystä synnyttää elämyksiä. Elämyksellisyys oli eniten mainittu yksittäinen tekijä, joka veti asiakkaita museoihin ja museokauppoihin. Osa vastaajista näki kuitenkin digitaalisuuden tarjoamat edut museokaupoille. Erityisesti matkustamisen yhteydessä tavaroiden mukana kuljettaminen saattaa olla este ostamiselle ja näissä tilanteissa verkkokauppaa voisi hyödyntää nykyistä enemmän.

Kun tiedustelin haastateltavilta suoraan, miksi he käyvät museoissa, kertomuksista nousi esiin useita kertoja aiheet jatkuvuus ja jatkumo. Tulkitsin tämän niin, että museot instituutioina tarjoavat turvallisuuden ja vakauden tunnetta nykyisen epävarman yhteiskunnan vastapainoksi. Museoiden avulla voimme tarkistaa omaa perspektiiviämme ja sijoittaa tapahtumat ja ilmiöt oikeisiin mittasuhteisiin ja asiayhteyksiin. Parhaimmillaan museoiden tuottama sisältö myös haastaa asiakkaitaan ajattelemaan totutusta poikkeavalla tavalla. Tämä siitä huolimatta, että yksi vastaajista totesi helpottuneena pitävänsä museoista siksi, että museot eivät vaadi mitään asiakkailtaan.

Purkaessani aineistoa huomasin aluksi keskittyneeni haastatteluissa siihen, että kävin vain läpi ennalta laatimiani kysymyksiä. Havaitsin monia kertoja, jolloin olin hukannut tilaisuuden kysyä syventäviä jatkokysymyksiä, joiden avulla olisin voinut päästä lähemmäs asiakkaan piileviä tarpeita. Käytin muu-

tamia kertoja 5 x miksi-metodia, jossa vastaajalta kysytään viisi kierrosta miksi, tarkoituksena päästä perimmäisten syiden juurelle. Haastattelutilanteet kuitenkin osoittivat, että lisäkysymysten tarpeen havaitseminen haastattelutilanteessa oli yllättävän vaikeaa. Tarkka kuuntelu on tarpeen, jotta miksi? kysymykset tulee esitettyä luontevasti ja oikeissa kohdissa. Toisaalta jälkikäteen haastatteluita kuunnellessani olin jo edennyt omassa prosessina pidemmälle ja tärkeän tiedon erottaminen oli helpompaa ja siksi otolliset kohdat lisäkysymyksille oli helpompi havaita. Haastatteluja toteuttaessani opinnäytetyön prosessi ei ollut vielä selkeänä mielessäni. Haastatteluissani kuitenkin kuuluu myös oma kehittymiseni loppua kohden ja tarkentavia kysymyksiä esiintyy viimeisissä haastatteluissa alkua useammin.

10.7 Työpaja II: Skenaarioiden ideointi yhteissuunnitteluna

Skenaariolla tarkoitetaan yhtä tarinankerronnan muotoa, joka kuvaa palvelun mahdollisia käyttötilanteita tulevaisuudessa. Niiden avulla voidaan pohtia tulevaa palvelua ja ihmisten käyttäytymistä silloin, kun käyttäjiä tai tilanteita ei ole vielä tarkasti määritetty. (Vaahtojärvi 2016, 133.) Skenaarioiden luominen aloitettiin jälkimmäisessä työpajassa asiakkaiden ja henkilökunnan yhteistyönä.

Yhteiskehittämisen työpajan kautta tavoitteenani oli auttaa palvelun tuottajia ymmärtämään asiakkaita ja heidän tarpeitaan, ja siten parantaa museokaupan asiakaskokemusta. Työpajaan mukaan pyydyt asiakkaat edustivat aiemmin luotuja persoonia sekä asiantuntija-asiakkaita. Osalla asiantuntijoista oli kokemusta käytettävyyssiisiantuntijana ja osalla museoalalla työskentelystä. Painotus oli kotimaisissa asiakkaissa, koska he vuoden 2016 kävijätilastojen mukaan edustavat 2/3 Designmuseon asiakkaista (Arppo 2017). Työpajaan osallistui yhteensä kahdeksan henkilöä, puolet heistä oli Design Shopin ja Designmuseon henkilökuntaa ja puolet asiakkaita.

Aloitin työpajan lyhyellä esittelykierroksella, jossa kukin osallistujista kertoi itsestään valitsemansa Taidepakkaan kuuluvan kuvakortin avulla. Taidepakka on Ateneumin julkaisema taidekorttien pakka, joiden avulla voidaan havainnollistaa, opettaa, etsiä asiayhteyksiä tai ruokkia luovuutta. Kierroksen jälkeen esittelin osallistujille ensimmäisessä työpajassa hahmotellut seitsemän asia-

kaspersonaa. Persoonat olivat esillä koko työpajan ajan, jotta osallistujien olisi helpompi pitää mielessä keille ideoimme uusia palveluita.

Ensimmäinen tehtävä oli uusien palveluiden ideointi muunnellen Järjestösata-nen-menetelmää. Osallistujat ideoivat ensin itsekseen keskittyen laadun sijasta määrään. On todettu, että uusien ajatusten syntyminen vaatii määrällisesti paljon ideoiden läpi käymistä, ennen kuin aivot alkavat tuottaa aidosti uusia ideoita. (Summa & Tuominen 2009, 23.) Ideoinnin aikana ryhdyin siirtämään post-it -lappuja seinälle kaikkien nähtäville, samalla teemoitellen ideat neljään eri luokkaan: uudet palveluideat, Design Shopin tilaan ja esillepanoon liittyvät ideat, markkinointiin liittyvät ideat sekä Muut -ryhmään. Teemoittelun yhteydessä samankaltaiset ajatukset myös yhdistettiin toisiinsa. Tavoitteena oli keräyttää yli 100 ideaa, ja lopulta ideoita kertyi hieman yli 150. Seuraavaksi osallistujat tutustuivat toistensa ideoihin ja äänestivät niistä viittä mielestään kiinnostavinta, ja myös oman arvionsa mukaan liiketaloudellisesti parhaimmalta tuntuva ajatusta.

Seuraavassa tehtävässä jatkettiin kahdeksan eniten ääniä saaneen idean ke-



Kuva 21. Kiertävä Ideapiiri (Malila 2017)

hittämistä kiertävässä Ideapiirissä (Summa & Tuominen 2009, 21). Jokainen idea kiinnitettiin omalle paperille (kuva 21), ja osallistujat siirtyivät kehittämään

ideaa kirjallisesti. Kun kaikki olivat valmiita, osallistujat siirtyivät viereisen paperin taakse ja jatkoivat taas idean eteenpäin viemistä. Näin osallistujat vaihtoivat paikkaa kahdeksan kertaa, kunnes jokainen oli vienyt eteenpäin jokaista ideaa kerran. Paperit kehitettyine ideoineen toimivat skenaarioitteni lähtökoh-tana sekä materiaalina työpajan seuraavaan tehtävään.

Kolmannessa tehtävässä osallistujat työskentelivät kahdessa ryhmässä, jois-sa kummassakin oli mukana sekä asiakkaita että henkilökuntaa. Tehtävänä oli ideoida tulevaisuuden museokauppaa tekemällä kuvallinen moodboard (kuva 22). Toinen ryhmistä keskittyi luomaan tulevaisuuden kivijalkamyymälää ja



Kuva 22. Vasemmalla verkkokaupan ja oikealla kivijalan moodboard (Malila 2017)

toinen verkkokauppaa. Tällä pyrin varmistamaan sen, että molemmat jakelu-kanavat tulevat huomioitua kehittämistyössä. Jaoin osallistujat kahteen ryh-mään niin, että nykyisestä verkkokaupasta vastaava henkilö oli kehittämässä kivijalkamyymälää ja kivijalkamyymälän vastaava oli kehittämässä verkko-kauppaa. Tämän tarkoituksena oli saada kaikki osallistujat pois tavanomaisel-ta mukavuusalueeltaan, jotta uusia ideoita syntyisi helpommin. Työkaluina osallistujilla oli isot paperit, johon he leikkasivat ja liimasivat kuvia, piirsivät ja liittivät ajatuksiaan post-it-lapuilla. Valmiit moodboardit esiteltiin ryhmissä muil-le. Moodboardien esittely herätti vilkasta keskustelua, jota valitettavasti jou-

duin hillitsemään hieman aikataulun takia. Toisaalta napakka aikataulu pakotti esittämään ajatuksia ja ideoita tiivistetympin.

Työpaja päättyi lyhyeen tehtävään, jossa käytin välineenä Ateneumin taidepakkaa. Pyysin osallistujia valitsemaan pakasta kaksi korttia, joista ensimmäinen kuvaa Design Shopin nykytilaa ja toinen heidän toivettaan tulevasta. Oli hämmästyttävää, miten kaikki osallistujat kuvailivat tämän hetkistä tilaa ”kauniiksi, mutta hieman kuolleeksi” ja toivoivat museokauppaa kehitettävän rohkeampaan ja enemmän tunteita herättävään suuntaan. Korostin henkilökunnalle ennen työpajaa, että heidän roolinsa on rohkaista asiakkaita kertomaan omista tarpeistaan ja tukea asiakkaita, mutta työskentelyn aikana tämä ohjeistuksen noudattaminen vaikeutui, varsinkin jos asiakkaat esittivät kriittisiä ajatuksia nykyistä palvelumallia kohtaan.

Työpajan tuloksena syntyi paljon eritasoisia kehitysideoita Design Shoppia varten, alkaen yksinkertaisista pakkausmateriaalien muutosehdotuksista aina kaupan äänimaailman parantamiseen sekä kaikkea siltä väliltä. Kävin läpi työpajoissa tuotetun kirjallisen ja nauhoitetun materiaalin, asiakaskyselyllä ja haastatteluilla kerätyn tiedon ja käytin syntynyttä materiaalia skenaarioiden eteenpäin työstämisessä. Materiaalista valitsin skenaarioihin siirrettäväksi ajatukset valikoiman nopeammasta vaihtuvuudesta, nuorten muotoilijoiden esiin nostamisen, kestävän kehityksen huomioimisen yhä tärkeämpänä trendinä tulevaisuudessa sekä vastavuoroisuuden paikallisten muiden muotoilun alan toimijoiden kanssa. Nämä suunnittelua ohjaavat tekijät tukevat myös museon tulevaisuuden visiota.

11 YHTEENVETO TYÖN TULOKSISTA DESIGN SHOPILLE

Aluksi toteuttamani sähköinen kysely toi määrällistä taustatietoa museokaupan asiakkaista museon käyttöön. Sen yhteydessä tapahtunut asiakaskokemuksen mittaaminen NPS-kysymyksen ja muiden avointen kysymysten avulla, toi esiin tilanteen jossa museokauppaan ollaan melko tyytyväisiä, mutta asiakaskokemus ei saavuta ylintä merkitystasoa, jossa asiakkaat ovat sitoutuneita ja suosittelevat palvelua muille. Havainnointi museokaupassa vahvisti tätä huomiota. Jotta asiakaskokemusta voitaisiin parantaa, palvelumuotoilun me-

netelmistä voidaan saada siihen apua. Erityisesti yhteiskehittäminen ja siinä tapahtunut asiakkaiden osallistaminen toi museokaupan kehittämiseen uuden asiakaskeskeisen näkökulman. Työpajamuotoinen työskentely tuotti arvoa asiakkaille ja lisäsi henkilökunnan ymmärrystä vierailijoista.

Prosessin aikana tapahtuneen oppimisen lisäksi työn tuloksena muodostui kuusi museokaupan tämän hetkistä asiakaspersoonaa. Näiden lisäksi tunnistettiin kaksi muuta asiakassegmenttiä, joista ei kuitenkaan muodostettu tässä vaiheessa persoonakortteja liian vähäisen tiedon takia. Museokaupan henkilökunta voi hyödyntää visualisoituja persoonakortteja jokapäiväisessä työssään pohtiessaan myymälän tuotevalikoiman kehittämistä, uusien palveluiden ideointia ja markkinoinnin kohdistamista.

Neljä vaihtoehtoista skenaariota esittelee ajatuksia siitä, millaisia uusia palveluita tunnistetut asiakaspersoonat voisivat arvostaa ja sitä kautta parantaa heidän asiakaskokemustaan. Ennen kuin skenaarioita työstetään pidemmälle, tulisi niiden kiinnostavuutta testata oikeilla asiakkailla. Yksinkertaiset visualisoinnit, kaaviot, mainokset kuvitteellisesta palvelusta ja palvelutarinat auttavat ideoiden esille tuomisessa helpolla luettavuudellaan.

12 PERSOONAT

Persoonien kehittäminen tapahtui nelivaiheisen prosessin kautta. Ensin tunnistimme yhteiskehittämisen työpajassa henkilökunnan kanssa seitsemän erilaista asiakaspersoonaa. Jatkoin tutustumista asiakkaisiin havainnoinnin, kyselyn ja haastatteluiden kautta, minkä jälkeen muokkasin kuusi persoonaa museokaupan henkilökunnan kommentoitavaksi. Kommentointi tapahtui Facebookiin perustamani kehittämisryhmän kautta, sekä sähköpostin välityksellä. Kommentoinnissa nousi esiin uusi asiakasryhmä: keski-ikäiset, kulttuuria harrastavat miehet, jotka saapuvat museokauppaan useimmiten vaimonsa kanssa. Olin myös havainnointia suorittaessani tunnistanut näitä asiakkaita, mutta en pitänyt heitä merkittävänä ryhmänä, koska he tuntuivat vain toimivan passiivisina seuralaisina.

Tanskan kulttuuriministeriön alainen virasto Slots- og Kulturstyrelsen on hyödyntänyt museoita koskevissa tutkimuksissaan John Falken motivaatioteoriaa

ja nostanut esiin Falken viiden päämotiivin lisäksi kuudenneksi kävijäryhmäksi Tag-along-nimellä kulkevan ryhmän. Tämä ryhmä käsittää juuri ne henkilöt, jotka saapuvat kohteeseen, koska joku toinen on tuonut heidät paikalle. He eivät itse ole erityisen kiinnostuneista vierailukohteesta. Ryhmä poikkeaa merkittävästi Falken päämotiiveista. Määrällisesti Tag-along-vierailijoita on tanskalaisissa museovieraissa noin 7 % kotimaisista ja 3 % ulkomaisista kävijöistä. (Braendholt Lundgaard & Thorek Jensen 2015, 16.) En tavoittanut tähän ryhmään kuuluvia asiakkaita omissa haastatteluissani, joten persoonan muodostaminen heistä olisi tässä vaiheessa tukeutunut liikaa oletuksiin. Tätä ryhmää pitäisi tutkia tarkemmin, jotta heidän todelliset motiivit tulisivat esiin ja tarvittaessa voitaisiin muodostaa uskottava asiakaspersoonaa.

Henkilökunta tunnisti ensimmäisessä yhteiskehittämisen työpajassa myös VIP-vieraan, joka tyypillisimmillään on aasialainen ministeri tai muu korkean tason johtaja, joka vierailee museossa ja museokaupassa tavanomaisten audioloaikojen ulkopuolella. Näiden vieraiden määrä on melko pieni, mutta he saattavat tehdä ostoksia museokaupassa merkittävillä summilla. Tästä ryhmästä en myöskään saanut riittävästi tietoa, jotta olisin voinut tehdä heistä todenmukaisen persoonakortin. Ryhmän kanssa käydyn keskustelun jälkeen viimeistelin tutkimukseni mukaan kuusi tällä hetkellä näkyvintä museokaupan asiakaspersoonaa (kuva 23). Asiakkaita täytyy kuitenkin seurata koko ajan, jotta tilanteesta väistämättä tapahtuvat muutokset tulee huomioitua. Persoo-



Kuva 23. Design Shopin asiakaspersoonia (Malila 2017)

nien avulla museokaupan henkilökunta voi helpommin pitää mielessä, keitä ovat ne asiakkaat, joille he palveluitaan tarjoavat. Henkilökunnan oman arvion

mukaan Lorelai Luksus ja Suzu Suomifani ovat Design Shopille kaksi taloudellisesti merkittävintä persoonaa tällä hetkellä. Suomen Kuvalehden artikkelissa Heavy userit (Salonen 2017, 24 - 31) nostetaan esiin 50-70 vuotiaat suomalaiset naiset, jotka ovat kulttuurin suurkuluttajia ja pitävät taidelaitoksiamme pystyssä. Lippupisteen tutkimuksen mukaan 52-vuotias nainen oli heidän pääasiakkaansa ja HAMin näyttelyissä vuonna 2016 käyneistä sadasta asiakkaasta yli 80 oli naisia. Tämän tiedon valossa myös Kaisa Kultturellin osuus voi olla merkittävä, vaikka Designmuseon asiakaskunta erikoismuseona voi hieman poiketa muiden kulttuurilaitosten asiakaskunnista.

12.1 Kaisa Kultturelli

Ensimmäinen asiakaspersoonana on Kaisa Kultturelli (liite 5/1). Hän on 51-vuotias suomalainen nainen, joka työskentelee maanmittausinsinöörinä Nurmijärvellä ja harrastaa monipuolisesti kulttuuria. Kaisan motivaatio museoon saapumiselle on uuden oppiminen. Tullessaan vierailulle työporukan kanssa motivaatio siirtyy sosiaalisten suhteiden ylläpitoon ja muilta oppimiseen. Museot kulttuuriperinnön vaalijoina tukevat Kaisan omaa arvomaailmaa ja tarvetta siirtää arvostusta kulttuuria kohtaan seuraavalle sukupolvelle. Museokaupan asiakkaana Kaisa on tarkka rahankäytöstään ja yleisin ostos on postikortti, jonka hän lähettää näyttelystä sisarelleen, vaikka hän saattaakin joskus innostua tekemään heräteostoksia.

12.2 Meeri Museonystävä

Meeri Museonystävä on 73-vuotias eläkkeellä oleva farmaseutti (liite 5/2). Hän asuu yksin Helsingin Tapanilassa miehensä poismenon jälkeen. Meerin elämän täyttää lapsenlapsien hoitaminen ja tärkeimmät harrastukset puutarhanhoito sekä museon ystäviin kuuluminen. Vapaaehtoistyö museon ystäväissä tuo hänelle tunteen museon sisäpiiriin kuulumisesta sekä merkityksellisestä harrastuksesta. Meeriä motivoi toisten ihmisten museovierailujen mahdollistaminen ja se, että hän voi tuntea itsensä hyödylliseksi. Meeri ei mielestään tarvitse enää mitään uusia tuotteita museokaupasta ja tekeekin vain vähän ostoksia, mutta hän nauttii myymäläympäristöön liittyvästä sosiaalisuudesta ja on ahkera keskustelemaan henkilökunnan kanssa.

12.3 Lorelai Luksus

Kolmas asiakaspersoonana on yleensä Yhdysvalloista saapuva matkailija Lorelai Luksus (liite 5/3). 56-vuotias rouva harrastaa hyväntekeväisyyttä ja saapuu museokauppaan osana risteilyasiakkaiden omavalintaista ohjelmaa. Lorelai on tutkimusmatkaaja, joka etsii aina uusia elämyksiä. Tunnuslauseena hänellä on ”Been there, done that!” Museokaupassa Lorelai haluaa nopeasti huomiota ja asiantuntevaa sekä yksilöllistä palvelua. Museokaupasta löytyvät persoonalliset ja laadukkaat tuotteet vahvistavat Lorelain käsitystä itsestään kulttuurina ymmärtävänä ihmisenä.

12.4 Theo Taideopiskelija

Theo Taideopiskelija on 22-vuotias saksalainen sinkkumies, joka opiskelee arkkitehdiksi (liite 5/4). Theo asuu Berliinissä soluasunnossa opiskelutoverien kanssa. Hänen harrastuksiaan ovat musiikki ja matkustelu. Theon motivaatio muodostuu tulevan ammatin tuomasta asiantuntijuudesta ja vahvasta siteestä, jota hän tuntee Designmuseota ja muotoilua kohtaan. Theo hakee museosta inspiraatiota omiin opintoihinsa liittyen. Museokaupassa Theo tutkii erityisesti muotoiluun ja arkkitehtuuriin liittyviä kirjoja, mutta tekee hankintoja harkiten, koska on matkalla ja välttelee liian raskaita kantamuksia. Museokaupasta hankittu kirjallisuus kuitenkin lisää Theon ammatillista uskottavuutta muiden silmissä.

12.5 Piia Perheellinen

Viides asiakaspersoonana on Piia Perheellinen (liite 5/5). Hän on suomalainen 28-vuotias graafinen suunnittelija. Piia on naimisissa ja hänellä on yksi pieni lapsi. Piia asuu perheensä kanssa museon lähellä ja hän tulee Designmuseoon osittain ammatillisen motivaation takia. Piia on lapsen kanssa kotona ja vierailut Designmuseossa pitävät hänet ajan tasalla siitä, mitä muotoilun kentällä tapahtuu. Kahvila mahdollistaa vierailut yhdessä lapsen kanssa. Myös Piia tavoittelee vierailuillaan uusia kokemuksia. Museokaupassa Piia arvostaa hyvää designia ja pyrkii kuluttamaan harkiten. Tärkeintä hänelle on oma perhe ja kestävä kehityksen mahdollistava vastuullinen kuluttaminen.

12.6 Suzu Suomifani

Kuudes ja viimeinen asiakaspersoona on nuori japanilainen nainen, Suzu Suomifani (liite 5/6). Hän on 24-vuotias taidegalleriassa työskentelevä sihteeri, joka on lapsuudessaan katsellut paljon Muumeja televisiosta ja on siksi alun perin kiinnostunut Suomesta. Suzu hankkii matkaltaan paljon pieniä tultaisia kotona oleville ystäville ja vanhemmilleen sekä työtovereilleen. Museokaupasta hän etsii Japanissa arvostettujen suomalaisten brändien pieniä ja melko edullisia tuotteita, koska joutuu hankkimaan niitä useita samalla kertaa. Suzu haluaa vahvistaa sosiaalisia suhteitaan ja osoittaa kunnioitusta läheisiään kohtaan pienten lahjojen avulla. Itselleen Suzu saattaa ostaa arvokkaamman tuotteen pitkän harkinnan jälkeen.

13 SKENAARIOT

Skenaariolla tarkoitetaan palvelukonseptin varhaista esittämistä. Skenaariot ovat erityisen hyviä suunnittelun alkuvaiheessa, kun käyttäjät ja konteksti eivät ole vielä tarkkaan määriteltyjä. Skenaariosta ilmenee yleensä käyttäjä, käyttöyhteys ja tarinallinen suunnitelma siitä, miten uusi palvelu etenee. Tyypillisesti skenaarioita käytettäessä vertaillaan useita erilaisia skenaarioita toisiinsa. Niiden avulla pystytään auttamaan käyttäjiä ja sidosryhmiä ymmärtämään ja arvioimaan uutta palvelua, sekä ehdottamaan siihen muutoksia. (Miettinen 2011, 120.) Tuulaniemi (2011, 207) korostaa skenaarioiden merkitystä hyvänä yhteiskehittämisen välineenä. Seuraava askel skenaariotyöskentelyssä olisikin niiden esittely museokaupan asiakkaille, esimerkiksi kuvakertomuksena, tarinallisena palvelukertomuksena tai skenaarioita kuvaavien keksittyjen mainoksien avulla.

Saadakseni vastauksia tutkimukseni alakysymykseen, voidaanko palvelumuotoilulla vaikuttaa liiketoimintaan, vertailen skenaarioiden liiketoimintapotentiaalia Tuulaniemen (2011, 207 - 208) Palvelumuotoilu-kirjassa esitetyn palvelumuotoilutoimisto Palmun kehittämän arviointimatriisin avulla. Arviointimatriisin vasemmassa reunassa on arvioitavat skenaariot. Yläreunassa näkyy tunnistamani kuusi erilaista asiakasprofiilia. Värilliset palkit osoittavat liiketoimintapotentiaalia skenaarion ja asiakkaan välillä (kuva 24.) Pyysin Design Shopin myymälänhoitajaa arvioimaan skenaarioita siitä perspektiivistä, miten hän



Kuva 24. Liiketoimintapotentiaalin arviointi (Malila 2017)

kokemuksensa perusteella arvioi asiakkaiden kiinnostuvan palveluista ja sitä kautta syntyvän liiketoimintapotentiaalin määrästä. Hän arvioi suurimman liiketoimintapotentiaalin löytyvän skenaarioilta ”Kuukauden nuori muotoilija” ja ”Tuote tilauksesta”. Heikoimmalta hänen arvionsa mukaan vaikuttaa skenaario ”Ostoksilla näyttelyssä.”

Pyrin skenaarioita laatiessani kivijalkamyymälän ja verkkokaupan parempaan yhteistyöhön ja toisaalta Design Shopin ja Designmuseon pidemmälle vietyyn symbioosiin. Lisäksi tavoitteena oli, että mahdollisimman moni skenaario voidaan toteuttaa molemmissa kanavissa. ”Ostoksilla näyttelyssä” ja ”Tuote tilauksesta”-skenaarioissa kivijalkamyymälän ja verkkokaupan yhteistyö on luontevinta kummankin skenaarion toimiessa verkkokaupan kautta, ja kivijalkamyymälän toimiessa noutopisteenä ja paikkana missä tuotteisiin voi tutustua. ”Ostoksilla näyttelyssä”-skenaario taas yhdistää parhaiten myymälän ja museon toiminnan toisiinsa. ”Kuukauden nuori muotoilija”-skenaario on toteutettavissa sekä kivijalkamyymälässä että verkkokaupassa ja myös se vahvistaa omalta osaltaan museon ja museokaupan välistä suhdetta. ”Oma opas”-palvelu vaatii sähköisen varausjärjestelmän, joka löydettävyyden kannalta olisi järkevää sijoittaa verkkokaupan yhteyteen. Kivijalkamyymälä toimii tässä skenaariossa kohtauspäikkänä ja mahdollisena lisämyyntikohteena. ”Oma opas”-palvelu vahvistaa museokaupan suhdetta lähialueen muotoilun alan toimijoihin.

13.1 ”Ostoksilla näyttelyssä”

Ensimmäinen skenaario esittelee vaihtoehtoisen ratkaisun ostamisen helpottamiseen, erityisesti siihen, että asiakas löytää juuri kokemaansa elämykseen

liittyviä tuotteita. Tämä vastaa myös asiakkaiden havaintoon siitä, että välillä museokaupan olemassa olon unohtaa, ellei ole pakotettu kulkemaan sen kautta esimerkiksi museon sisäänkäynnin yhteydessä. Mahdollisuus tilata tuotteet halutessaan suoraan kotiin, helpottaa myös lomamatkailijoita joiden ei tarvitse huolehtia liian painavasta matkalaukusta.

Kun asiakas kokee museossa mieleenpainuvan elämyksen tai vaikka ihastuu itse museorakennukseen, hän saattaa haluta siitä konkreettisen muiston itselleen. Entä jos jo museon näyttelytilassa tuotaisiin esiin kuvasymboleilla, mikäli esineeseen tai teemaan liittyviä tuotteita myydään museokaupassa? Pieni ostoskori-symboli yhdistettynä QR-koodiin ohjaisi asiakkaan suoraan verkkokauppaan jo siinä vaiheessa, kun asiakas lukee näyttelytekstejä. Halutessaan asiakas voi klikata tuotteen saman tien ostoskoriin ja valita toimitustavaksi joko noudon museokaupasta vierailun aikana, tai toimituksen suoraan kotiin. Tämä ajatus on mielestäni kiinnostava myös siksi, että se sitoo museoelämyksen ja kaupan entistä tiiviimmin yhteen. Samalla se helpottaa asiakkaan ostoprosessia sekä kivijalkamyymälässä että verkkokaupassa.

Uuden Ostoksilla näyttelyssä-palvelun palvelupolussa keskityn siihen vaihtoehtoon, että asiakas valitsee ostoksilleen noudon myymälästä (liite 6/1). Selkeät symbolit näyttelytilassa osoittavat asiakkaalle, että hänen on mahdollista ostaa elämykseen liittyviä tuotteita museokaupasta, joko kivijalkamyymälästä tai verkkokaupasta. Skannaamalla QR-koodin asiakkaan puhelimeen avautuu verkkokaupan välilehti, joka esittelee kootusti kaikki näyttelyssä esillä olevaan suunnittelijaan, tuotteeseen tai teemaan liittyvät museokaupassa myytävät tuotteet. Asiakas näkee tuotteen kuvan ja hinnan ja voi lisätä tuotteen ostoskoriin. Ostokset asiakas voi maksaa verkkopankissa tai myymälän kassalla noudon yhteydessä. Kun asiakas on päättänyt museokierroksen, hän käy noutamassa valmiiksi pakatut tuotteet myymälästä.

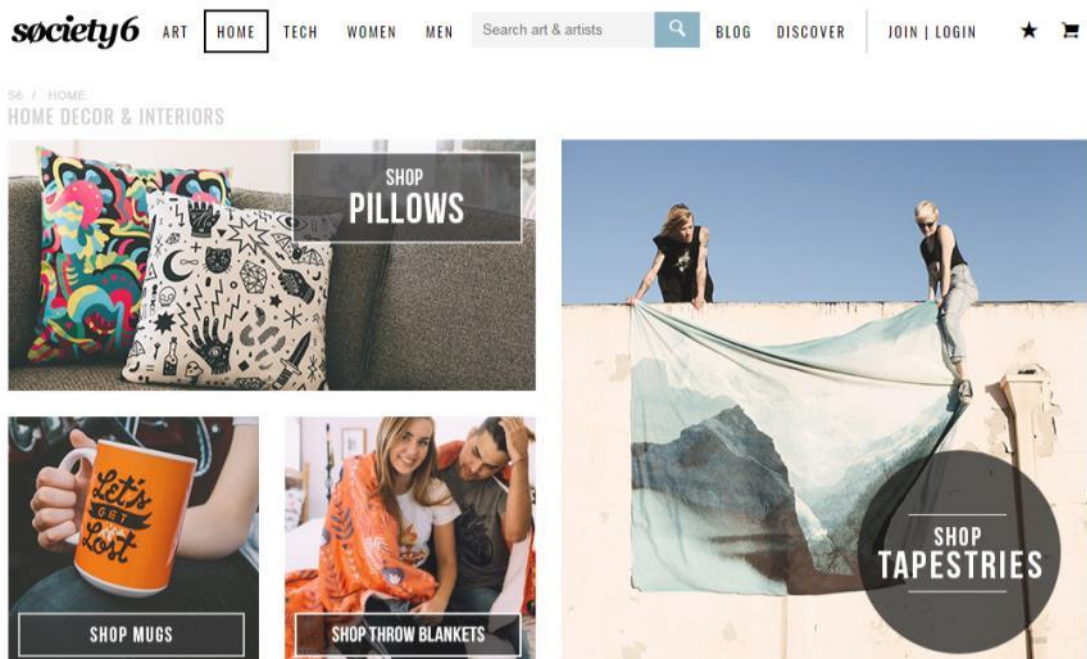
Toinen visualisointi Ostoksilla näyttelyssä-palvelusta esittelee vaihtoehtoisen tilanteen, jossa asiakas päättää tilata tuotteet suoraan kotiin (liite 6/2). Erona aiempaan tilanteeseen on se, että asiakas poistuu museosta ilman tuotteita ja noutaa tuotteet myöhemmin postista tai muusta pakettipisteestä.

13.2 “Kuukauden nuori muotoilija”

Toinen skenaario kohdistuu nuorten muotoilijoiden esiin nostamiseen. Asiakkaiden kanssa käymissäni haastatteluissa moni nosti esiin toiveen siitä, että museo ja museokauppa toisivat vahvemmin esiin ajankohtaista suomalaista muotoilua. Vaihtelevuuden lisääminen kasvattaisi myös paikallisten asiakkaiden tyytyväisyyttä museokauppaa kohtaan, kun he löytäisivät sieltä aina jotain uutta. Tässä skenaariossa museokauppa toimisi kuraattorina ja valikoisi joka vuosi valmistuvien muotoilun opiskelijoiden tai juuri valmistuneiden muotoilijoiden joukosta 12 uutta lahjakkuutta, joiden esittely ja tuotteita tulisi esille museokauppaan kuukaudeksi kerrallaan (liite 7/1). Tämä vahvistaisi museokaupan roolia aktiivisena osana museota näyttelyllisen konseptin kautta ja vahvistaisi edelleen museon pyrkimystä toimia suomalaisen muotoilun esiin tuojana, tukijana ja kehittäjänä. Uuden palvelun service blueprint kertoo miten palvelu käytännössä toteutettaisiin eri toimijoiden kesken (liite 7/2). Tarkalla kuratoinnilla museokauppa pystyy vaikuttamaan siihen, että yhteistyö nuorien suunnittelijoiden kanssa sujuu hyvin, eikä ala kuormittamaan museokaupan henkilökuntaa.

13.3 “Tuote tilauksesta”

Kolmas skenaario pohjautuu useimmille tuttuun ideaan nettisivustoista, kuten



Kuva 25. Kuvakaappaus Society6-sivustolta (Society6 2017)

esimerkiksi society6.com (kuva 25), joissa kuka tahansa voi julkaista omia kuvituksiaan ja asiakkaat voivat tilata valikoimassa olevan tuotteen valitsemallaan kuvituksella (society6 2017). Tämä skenaario vastaa myös asiakkaiden haluun löytää museokaupasta ajankohtaiseen näyttelyyn liittyviä tuotteita, mutta samalla huomioi museokaupan rajalliset tuotteistamisen resurssit. Tässä skenaariossa Design Shop muodostaa kotimaisista yrityksistä verkoston, joiden kanssa yhteistyössä he voivat tuottaa näyttelyyn liittyvät tuotteet tilausperustaisesti. Kuvituksen pohjana toimivat tuotteet ovat yritysten normaalista mallistosta, jolloin pienempien tilausmäärien kanssa toimiminen helpottuu.

Museo tuottaa näyttelyyn liittyvän graafisen materiaalin, jota hyödynnetään tuotteissa. Verkkokaupan kautta toimivassa järjestelmässä asiakas valitsee minkä tuotteen haluaa itselleen, maksaa tuotteen ja saa sen kotiin toimitettuna sovitulla toimitusajalla. Skenaarion tarkempi palvelupolku on esitetty liitteessä 8. Museokaupassa on nähtävillä tuotteiden mallikappaleet ja mahdollisesti muutamien kappaleiden varasto, mutta pääsääntöisesti tuotteita valmistettaisiin vain tilauksesta. Tämä vähentäisi hävikkiä ja pienentäisi taloudellista riskiä. Korostamalla palvelun ekologista puolta, tuotteita valmistetaan vain tilauksesta, myös ne asiakkaat joiden arvoihin vastuullinen kuluttaminen sopii, saatetaan saada asiakkaiksi.

13.4 ”Oma opas”

Tässä skenaariossa pääosaan nousee asiakkaiden tarve saada yksilöllisiä elämyksiä ja paikallisuuden korostuminen asiakaskokemuksen parantamisessa. Museonystävistä on rekrytoitu paikallisoppaita, joiden kanssa asiakkaat pääsevät tutustumaan lähialueella toimivien muotoilijoiden työhuoneisiin ja myymälöihin hieman erilaisesta näkökulmasta, tavallisen muotoilusta kiinnostuneen seuralaisen kera. Asiakkaat voivat varata oppaan sähköisen varausjärjestelmän kautta ja valita missä haluavat vieraila. Tämä skenaario toisi lisää merkityksellisyyttä myös museonystävien toimintaan ja asiakkaat kohtaisivat aitoja paikallisia ihmisiä. Kuvaan tämän skenaarion palvelukertomuksena asiakaspersoonana Suzu Suomifanin kokemana:

”...Menin Designmuseon verkkosivuille katsoakseni etukäteen, millaisia näyttelyitä museossa on esillä vierailuni ajankohtana. Pääsivulta silmiini osui mai-

nos Design Shopin uudesta Oma opas-palvelusta. Otsikko oli houkutteleva ja siirryin lukemaan esittelyä. Oman oppaan varaaminen työhuonevierailua varten vaikutti juuri sellaiselta, minulle suunnatulta kokemukselta, jonka avulla pääsisin syvemmälle suomalaisen muotoilun maailmaan. Tarkistin vapaat oppaat ja esittelyt työhuoneista, jotka ottavat vastaan vieraita. Valitsen vierailukohteeksi kuvittaja-kuvataiteilija Matti Pikkujämsän ateljeen, oppaista vapaana oli Riitta. Suoritin maksun palvelusta verkkokaupassa ja kohta sähköpostiini tuli varausvahvistus, joka oli yksilöllinen viesti minulle Riitalta. Riitta esitteli viestissä itsensä ja liitti mukaan Matin tervetuloivotuksen. Viestissä vahvistettiin tapaamisemme ajankohta ja tapaamispaikka Designmuseon Design Shopissa.

Myymälässä tervehdimme toisiamme Riitan kanssa ja minusta tuntui heti, kuin olisimme olleet jo vanhoja ystäviä. Katsoimme ensin kaupan oman valikoiman, minkä jälkeen suuntasimme Designmuseon polkupyörillä Matin työhuoneelle. Matka oli lyhyt ja sujui joutuisasti. Matti on tunnettu taiteilija myös kotimaassani Japanissa ja tunsin oloni etuoikeutetuksi päästessäni tutustumaan hänen maailmaansa. Työhuone oli pieni ja valoisa ja se henki taiteen tekemisestä! Pensseleitä ja papereita oli runsaasti siisteissä pinoissa ja työpöydällä oli muutama luonnos seuraavasta kuvitustyöstä Helsingin Sanomille. Minulle tarjottiin kylmää mustikkamehua, jonka Matin äiti oli valmistanut itse poimimistaan marjoista. Mehu maistui taivaalliselta pyöräilyn jälkeen. Matti esitteli työhuoneensa ja kertoi työskentelyprosessistaan. Pääsin jopa kokeilemaan maalamista itse Matin työvälineillä! Lopuksi pääsin tutustumaan myytävien töiden valikoimaan. Matti kertoi minua kiinnostaneiden töiden taustoista lisää yksityiskohtia. Mikäli olisin halunnut, Matti olisi voinut maalata muotokuvani korvasta vastaan vierailun aikana. Tällä kertaa kuitenkin päädyin ostamaan alkuperäisen kala-aiheisen guassityön itselleni muistoksi käynnistä.

Lähdimme takaisin Designmuseoon ja palautimme pyörät telineeseen ja kypärät museokauppaan. Hyvästelin Riitan ja kiitin häntä ikimuistoisesta kokemuksesta. Riitta poistui paikalta, mutta minä jäin vielä tutkimaan museokaupan valikoimaa. Päätin hankkia lisää Matin kuvitustöitä postikortteina ystäväilleni. Oma opas-palvelu oli ainutlaatuinen kokemus ja lisäsi kiinnostustani Suomeen ja muotoiluun. Toivon, että pääsen seuraavalla vierailullani tutustumaan yhtä mielenkiintoiseen kohteeseen, sillä aion tulla pian uudelleen!”

Palvelukertomuksesta on työstetty liitteessä 9 esitelty service blue print-malli. Mallista käy ilmi miten palvelu tuotetaan eri toimijoiden kesken.

14 TYÖN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI JA POHDINTA

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa tutkijan ammattimainen ja tarkka suhtautuminen sekä tutkimusmenetelmien valintaan, tutkimuksen suorittamiseen että vastauksien analysointiin koko tutkimuksen ajan. Aineistoja pitää käsitellä siten, että mitään ei päädy ulkopuolisten käsiin tutkimuksen aikana eikä sen jälkeen. Tutkimustuloksia ei myöskään luovuteta kolmansille osapuolille ilman vastaajan suostumusta. Tutkimuksen kirjallisen osuuden uskottavuutta lisää tarpeeksi yksityiskohtainen (ei kuitenkaan liiallisen tarkka) raportointi. Kyseeseen vastaaminen tapahtui anonymisti, jotta tutkittavien henkilöllisyydet eivät paljastuisi. Haastattelutilanteiden ja työpajojen videointi mahdollistaa asiakkaiden keskustelujen sisällön tarkistamisen jälkikäteen.

Designmuseon museokauppaa ei ole tähän mennessä kehitetty systemaattisesti, vaan toimenpiteisiin on ryhdytty ainoastaan tarvittaessa. Museokauppa on ollut varjossa ja kehittämiseen tarvittava jatkuvuus on puuttunut. Alkuvuodesta toteutettu tila- ja konseptiuudistus kuitenkin muutti tilannetta ja sisällöllinen kehittäminen työni muodossa sopi hyvin kokonaisuuteen museokaupan saattamiseksi uuteen alkuun. Yhteiskehittäminen työskentelytapana oli museokaupan henkilökunnalle uusi menetelmä ja he arvostivat mahdollisuutta kohdata aitoja asiakkaita. Asiakkaiden osallistaminen voisi hyvinkin olla osa museokaupan henkilökunnan työskentelyä jatkossa, arvioi Design Shopin myymälänhoitaja keskustellessamme työstäni. Designmuseo ryhtyi suosituksestani mittaamaan asiakaskokemusta tarkemmin NPS-kysymyksen avulla syksyn 2017 asiakastutkimuksessaan. Yleisemmällä tasolla museokaupan kehittämistyö voi toimia esimerkkinä palvelumuotoilun käytöstä monikanavaisen erikoismyymälän asiakaskokemuksen kehittämisestä. Toisaalta museokaupan erityispiirre, konteksti jonka yhteydessä kauppa ilmenee eli museo, eriyttää sen muusta vähittäiskaupasta.

Palvelumuotoilun kirjallisuudessa korostetaan sitä, että sitouttamisen palveluiden kehittämiseen täytyy lähteä yrityksen johdosta, mikäli kehitystyötä halutaan viedä oikeasti käytännön tekemisen tasolle. Organisaation ulkopuolella työskentelevän opiskelijan voi olla kuitenkin vaikea sitouttaa organisaatiota kehitystyöhön, koska hän ei ole organisaation/ yrityksen työntekijä tai palkattu konsultti. Toivon, että pystyin osoittamaan yhteiskehittämisen kautta museokaupan väelle, että heidän asiakkaansa ovat kiinnostuneita auttamaan museokaupan kehitystyössä. Ehkä tämä toimii kipinäjä jatkaa yhteiskehittämistä tulevaisuudessa. Toivottavasti työni toimii myös keskustelun aloittajana siitä, mitä museokaupassa voisi tehdä asiakaskokemuksen parantamiseksi ja kannustaisi henkilökuntaa ryhtymään tuumasta toimeen.

Asiakasymmärryksen kerääminen oli opettavaista jo yksin haastattelutekniikan kehittämisen kannalta. Varsinkin alussa koin haasteelliseksi jatkokysymysten esittämisen, jotta pääsisin syvemmälle kiinni asiakkaiden ajatuksiin, ja se näkyy haastattelujeni tuloksissa. En pystynyt tavoittamaan asiakkaiden piileviä tarpeita vaan skenaarioni vastaavat enemmän asiakkaiden itse esiin nostamiin toiveisiin. Tällä tavoin tuotetut skenaariot eivät pysty tuomaan yritykselle merkittävää kilpailuetua, niiden perustuessa tietoon, joka on kaikkien saatavilla, mikäli kysytään asiakkailta. Oma muotoilijan taustani tuli esiin siinä, että keskityin projektin alussa vahvasti museokauppojen tuotteisiin sekä kyselyssä että haastattelussa, enkä riittävästi asiakkaisiin ja heidän tarpeisiin. Jotta olisin pystynyt paremmin hyödyntämään alun sähköistä kyselyä, se olisi ollut mielekkäämpää tehdä vasta asiakkaiden haastattelujen jälkeen. Haastattelut avasivat asiakasymmärrystä syvemmin ja kysymysten asettelu olisi ollut niiden jälkeen helpompaa. Olisin myös pystynyt rajaamaan kysymysten aiheet paremmin tutkimustani hyödyttäväksi.

Kommunikaation sujuvoittamiseksi esittelin prosessin alussa itseni ja työni koko museon henkilökunnalle sähköpostitse. Koin, että tämä on tarpeen jotta saan koko museon tuen työlleni ja yleisen työskentelyn läpinäkyvyyden takia. Yhteistyö museon henkilökunnan kanssa olikin sujuvaa ja sain heiltä apua aina sitä tarvitessani. Perustin myös Facebookkiin salaisen Design Shopin kehittämisryhmän, johon kutsuin mukaan ne museon henkilökunnan jäsenet, jotka olivat mukana projektissani. Käytin tätä ryhmää myös asiakaspersoonien validointiin esittelemällä persoonat sen kautta ryhmälle ja samalla pyysin hen-

kilökuntaa kommentoimaan työtäni. Keskustelu nostikin esiin tärkeitä näkökulmia ja yhden hieman piilossa olleen uuden asiakasryhmän. Tein tarkennuksia persooniin henkilökunnan huomioiden perusteella.

Tekemisen rytmillä on mielestäni tärkeä rooli palvelumuotoiluprosessissa. Todellisuudessa sopivasti etenevää tahtia voi olla haasteellista ylläpitää opiskeluprojektissa. Kehittämistyö voi pysähtyä, jos siihen tulee pitkiä taukoja esimerkiksi lomakausien takia. Työtä jatkettaessa osallistujat joudutaan motivoimaan prosessiin uudelleen. Kesäloma katkaisi oman työskentelyni, mutta siitä huolimatta molempien työpajojen fasilitointi sujui hyvin. Ensimmäinen työpaja toteutettiin ennen kesälomia ja toinen heti niiden jälkeen. Koin onnistumista siitä, että pystyin viemään läpi suunnittelemani sisällöt aikataulussa. Koin oman roolini työpajan vetäjänä haasteellisena, ja se käytännössä esti osallistumiseni kehittämistyöhön ja nosti esiin tarpeen avustajasta tai ulkopuolisesta fasilitoijasta, jolloin olisin pystynyt osallistumaan työpajaan palvelumuotoilijana.

Usein tutkijaa ohjeistetaan kirjoittamaan mieluummin vähästä paljon, kuin paljosta vähän. Tunnistan tämän seikan heikkoudeksi omassa työssäni ja aiheen tiukempi rajaaminen olisi auttanut pääsemään syvemmälle. Työn rajauksen siirtäminen hieman eteenpäin palvelumuotoilun prosessissa, olisi tehnyt lopputuloksesta ehjemmän kokonaisuuden. Skenaarioiden testaus asiakkaiden kanssa ja testaamisesta saatujen tulosten esittely olisi antanut Design Shopille paremman kuvan siitä, miten heidän kannattaisi jatkaa projektia. Palvelumuotoilija Mikko Koivisto on kiteyttänyt mielestäni palvelumuotoilun ytimen sanoessaan, että palvelumuotoilijan työssä täytyy päästä lähelle ihmistä ja voittaa heidän luottamuksensa (Höltkä 2017, 21). Tämä on työn haaste, mutta mielestäni myös palkitsevinta palvelumuotoilussa.

LÄHTEET

- Allen, J., Reichheld, F., Hamilton, B. & Markey, R. 2005. Closing the delivery gap. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://www.bain.com/bainweb/pdfs/cms/hotTopics/closingdeliverygap.pdf> [viitattu 13.10.2017].
- Anttila, P. 2000. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Hamina: Akatiimi Oy.
- Arppo, K. 2017. Asiakaspalvelupäällikkö. Sähköpostiviesti 2.6.2017. Design-museo.
- Braendholt Lundgaard, I. & Thorek Jensen, J. (toim.) 2015. Museums. Citizens and sustainable solutions. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://www.ces.uc.pt/projectos/somus/docs/Museums%20Denmark%202015%20final.pdf> [viitattu 26.5.2017].
- Crandell, C. 2016. Customer Co-Creation Is The Secret Sauce To Success. Verkkolehti. Saatavissa: https://www.forbes.com/sites/christinecrandell/2016/06/10/customer_cocreation_secret_sauce/#1fe79c095b6d [viitattu 13.9.2017].
- Curedale, R. 2013. Design thinking. Process and methods manual. Kalifornia: Design Community College Inc.
- Designmuseo Me. 2017. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.designmuseum.fi/fi/me/> [viitattu 23.8.2017].
- Falk, J. 2013. Understanding museum visitors motivations and learning. Teoksessa Braendholt Lundgaard, I. & Thorek Jensen, J. (toim.) Museums – Social Learning Spaces and Knowledge Producing Processes. 106-127. Saatavissa: http://slks.dk/fileadmin/user_upload/dokumenter/KS/institutioner/museer/Indsatsomraa-der/Brugerundersogelse/Artikler/John_Falk_Understanding_museum_visitors__motivations_and_learning.pdf [viitattu 26.5.2017].
- Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus. Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo.
- Gerdt, B. & Korhonen, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus - Työkalupakki. Helsinki: Talentum.
- Grönroos, C. 2015. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. New Jersey: Wiley.
- HAM uudistuu. 2017. Toimiva kaupunki. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.toimivakaupunki.fi/fi/projektit/helsingin-taidemuseo-uudistuu> [viitattu 13.6.2017].
- Ham info. 2017. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.hamhelsinki.fi/info/#ham-kauppa> [viitattu 29.3.2017].
- Hyysalo, S. 2006. Käyttäjätieto ja käyttäjätutkimuksen menetelmät. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Hölttä, M. 2017. Unelmien louhija. *Aalto University magazine* 20,18 - 21.

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. Helsinki: Tekes.

Jiang, L., Yang, Z. & Jun, M. 2012. Measuring consumer perceptions of online shopping convenience. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/240917798_Measuring_consumer_perceptions_of_online_shopping_convenience [viitattu 4.9.2017].

Jäppinen, T. & Sorsimo, J. 2014. Muotoiluajattelu muutosjohtamisen työkaluna julkisten palvelujen uudistamisessa. Teoksessa *Muotoiluajattelu*. Miettinen, S. (toim.) Helsinki: Teknologia teollisuus.

Kansallismuseo lanseeraa oman mallistonsa – Kansallismuseo Collection ammentaa kulttuurihistoriaa. Kansallismuseo. 1.5.2017. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.kansallismuseo.fi/fi/kansallismuseo/tiedotusvalineille?Article=6354> [viitattu 5.10.2017].

Karvonen, M., Teräs, U., Mattila, M. & Kukko, E. 2007. Museot vaikuttajina. Tarve- ja tavoitekartoitus. Museovirasto. PDF-dokumentti. Saatavissa: http://www.nba.fi/fi/museoalan_kehittaminen/museoiden_arviointi/museot_vaikuttajina_julkaisu [viitattu 6.10.2017].

Kasvunvara – työkaluja parempaan palveluun. 2012. Sitra. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.sitra.fi/julkaisut/kasvunvara/> [viitattu 4.5.2017].

Kaupunginmuseo on vuoden museo 2017. Helsingin kaupunginmuseo. WWW-dokumentti. 10.5.2017. Saatavissa: <http://www.helsinginkaupunginmuseo.fi/2017/05/10/vuoden-museo-2017/> [viitattu 13.6.2017].

Keränen, K. 2014. An Exploration Of The Characteristics Of Co-creation In The B2b Service Business. University of Cambridge. Department of Engineering. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.repository.cam.ac.uk/handle/1810/252638> [viitattu 18.9.2017].

Koivisto, M. 2011. Palvelumuotoilun perusteet. Teoksessa *Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. Miettinen, S. (toim.) Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Koivusaari, T. 2017. Myymälänhoitaja. Tiedonanto 18.1.2017. Designmuseo.

Kokoelmapolitiikka. 2017. Designmuseo. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://designmuseum.fi/wp-content/uploads/2014/09/Designmuseon-kokoelmapolitiikka.pdf> [viitattu 16.8.2017].

Kuula, A. 2006. Toimintatutkimus. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietovaranto. Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_4.html. [Viitattu: 25.4.2017].

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa Tapaustutkimuksen taito. Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) Helsinki: Gaudeamus.

Lehtonen, P. 2007. Tapaus- ja toimintatutkimuksen yhdistäminen. Teoksessa Tapaustutkimuksen taito. Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) Helsinki: Gaudeamus.

Leskelä, M. 2017. Ihmisoivallus. E-kirja. Helsinki: Protoomo. Saatavissa: <http://protoomo.fi/> [viitattu 4.9.2017].

Lousiana Shop has received the prestigious LCD Award: Museum Shop of the Year. 2016. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.visitcopenhagen.com/press/copenhagen/louisiana-shop-worlds-best-museum-shop> [viitattu 13.6.2017].

Lyytikäinen, M. Parastaminen (Benchmarking). WWW-dokumentti. 29.5.2013. Saatavissa: <https://www.innokyla.fi/web/malli257974> [viitattu 13.4.2017].

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

Mattelmäki, T. & Jäppinen, T. 2017. Mistäkyse: Osallistava suunnittelu. Muotoilutarinat. Blogi. Saatavissa: <http://www.muotoilutarinat.fi/fi/artikkeli/osallistava-suunnittelu/> [Viitattu: 1.2.2017]

Miettinen, S. (toim.) 2011. Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiatieto Teknova Oy.

MoMA Design Store. 2017. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://store.moma.org/about-moma-design-store.html> [viitattu 8.9.2017].

Museolaitos Suomessa. 2017. Suomen museoliitto. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.museoliitto.fi/museolaitos> [viitattu 6.10.2017].

Museolle jälleen ykköspalkinto. 2017. Helsingin kaupunginmuseo. WWW-dokumentti. 18.5.2017. Saatavissa: <http://www.helsinginkaupunginmuseo.fi/2017/05/18/museolle-jalleen-ykkospalkinto/> [viitattu 13.6.2017].

Museum Definition. 2017. International Council of Museums. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://icom.museum/the-vision/museum-definition/> [viitattu 6.10.2017]

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. & Smith, A. 2014. Value Proposition Design. New Jersey: Wiley.

Paloheimo, K. 2015. Asiakkaat ovat kauppiaita edellä. Blogi. 1.12.2015. Saatavissa: <http://smiigo.fi/blogi/asiakkaat-ovat-monikanavaisuudessa-kauppiaita-edella> [viitattu 7.9.2017].

- Palo-oja, J. 10.9.2016. Designmuseon asiakaskysely heinä-elokuussa 2016. Helsinki: Designmuseo.
- Poikajärvi, T. Vapriikki arvosteltiin. 2016. WWW-dokumentti. 10.11.2016. Saatavissa: <http://vapriikki.fi/ajankohtaista/vapriikki-arvosteltiin/> [viitattu 5.9.2017].
- Rastas, A. 2010. Haastatteluaineistojen monet tehtävät etnografisessa tutkimuksessa. Teoksessa Haastattelun analyysi. Ruusuvuori, J. Nikander, P. & Hyvärinen M. (toim.) Tampere: Vastapaino.
- Ruusuvuori, J. Nikander, P. & Hyvärinen M. (toim.) 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. 6.3.3 Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. WWW-dokumentti. Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html [viitattu 25.4.2017].
- Salonen, E. 2017. Heavy userit. Ilman keski-ikäisiä naisia suomalainen kulttuurielämä kuihtuisi. *Suomen Kuvalehti* 9, 24 - 31.
- Salonen, T. 2015. Pala näyttelyä muistoksi. *Museo* 4, 30 - 31.
- Savolainen, J. 2017. Museonjohtaja. Haastattelu 1.9.2017. Designmuseo.
- Society6. 2017. WWW-dokumentti. Saatavilla: <https://society6.com/> [viitattu 10.10.2017].
- Stickdorn, M. & Schneider, J. 2016. This is Service Design Thinking. Amsterdam: BIS Publishers.
- Summa, T. & Tuominen, K. 2009. Fasilitaattorin työkirja. Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. PDF-dokumentti. Kehitysyhteistyön palvelukeskus Kepa ry. Saatavissa: http://www.globaalikasvatus.fi/tiedostot/Fasilitaattorin_tyokirja.pdf [viitattu 12.5.2017].
- Suomalaista muotoilua kaikille. 2017. Designmuseo. Tiedote. PDF-dokumentti. Saatavissa: http://designmuseum.fi/wp-content/uploads/2014/09/Suomalainen_muoto_verkkonayttely_tiedote.pdf [viitattu 1.9.2017].
- Suomen museoissa kaikkien aikojen käyntiennätys vuonna 2016. Museovirasto. 18.4.2017. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.nba.fi/fi/ajankohtaista/tiedotearkisto?Article=6322> [viitattu 13.6.2017].
- Suomen parhaaksi museokaupaksi suunniteltu Emma Shop avaa ovensa. 2014. Espoon modernin taiteen museo. WWW-dokumentti. 7.5.2014. Saatavissa: <http://emma.museum/node/1397> [viitattu 13.6.2017].
- Taivassalo, E-L. & Levä, K. 2012. Museokävijä 2011. Suomen museoliitto ry. PDF-dokumentti. Saatavissa:

http://www.museoliitto.fi/doc/SML_Museokavija_2011_uusi.pdf [viitattu 6.10.2017].

Thelwell, C. 2017. Are personas ruining your product? Blogi. Saatavissa: https://www.invisionapp.com/blog/personas/?utm_campaign=Weekly%20Digest&utm_source=hs_email&utm_medium=email&utm_content=50778163&hse_nc=p2ANqtz-9AU3FMZE1YPm00-N1NIX-QPv_YlwiE5x_iYWE52i4BrwAk84Q4SvoK2L9j5kwVOEtHDhS5ijmhx2pMLtaUrair1TgeA [viitattu 3.10.2017].

Tietoa meistä. 2017. Finnish Design Shop. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://www.finnishdesignshop.fi/terms_and_info2.php?p=tietoa_meista [viitattu 13.6.2017].

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Pro.

Törrönen, V. & Salomaa, M. 2017. Asiakaskokemuksen tila Suomessa 2017. Kreapal Oy. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.kreapal.fi/> [viitattu 4.10.2017].

Vaahtojärvi, K. 2011. Palvelukonseptien arviointi. Teoksessa Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Miettinen, S. (toim.) Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Vaajakallio, K. & Mattelmäki, T. 2016. Yhteissuunnittelu ja palveluiden ideointi. Teoksessa Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Miettinen, S. (toim.) Helsinki: Teknologia teollisuus.

Vilka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi.

Welcome to Lokal! 2017. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://lokalhelsinki.com/wordpress/about> [viitattu 13.6.2017].

World of TRE. 2017. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.worldoftre.com/> [viitattu 13.6.2017].

KUVALUETTELO

Kaikki kuvat Malila, S. 2017 ellei toisin mainita.

Kuva 6. Kehittämistyön eri vaiheet Gerdtin & Korhosen mallia mukailleen. Malila, S. 2017. Gerdt, B. & Korhonen, K. 2016, 148. Ylivoimainen asiakaskokemus - Työkalupakki. Helsinki: Talentum.

Kuva 7. Diagonalin muotoilu Moritzin prosessimallista. Diagonal. 2014. Slideshare-esitys. Saatavissa: https://www.slideshare.net/Service_Design_Breakfast/travellab-at-helsinki-airport-diagonal-sda15 [viitattu 10.10.2017].

Kuva 12. Kuvakaappaus Lokalin nettisivuilta. Lokal. 2017. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://lokalhelsinki.com/wordpress/about> [viitattu 13.6.2017].

Kuva 14. Kuvakaappaus Finnish Design Shopin verkkokaupasta. Finnish Design Shop Oy. 2017. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.finnishdesignshop.fi/> [viitattu 10.10.2017].

Kuva 16. Kuvakaappaus MoMA:n verkkokaupasta. 2017. MoMA Design Store. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://store.moma.org/about-moma-design-store> [viitattu 8.9.2017].

Kuva 25. Kuvakaappaus Society6-sivustolta. 2017. Society6. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://society6.com/> [viitattu 10.10.2017].

LIITTEIDEN KUVAT

Kaikki kuvat Malila, S. 2017 ellei toisin mainita.

Liite 5. Asiakaspersonien henkilökuvat. Saatavissa: <https://www.pexels.com/search/people/> [viitattu 11.8.2017].

Palvelusafarin vastauslomake

SERVICE SAFARI -palvelusafari KIASMAN museokauppa

Safarilainen:

Tehtävänäsi on ostaa postikortti. Voit myös vieraillla museossa, mutta keskity vastauksissasi kauppaan. Huom! Termillä palvelu tarkoitetaan tässä yhteydessä kokonaisvaltaisesti museokauppaa ja siellä saamaasi palvelua.

Etsi kohteestasi tietoa ennen palvelusafaria. Tarkista esim. aukioloajat ja sijainti. Mistä löysit em. tiedot palvelusta, entä miten tiedonhankinta sujui? Ennakko-odotuksesi palvelusta?

Kuvaile palvelua kokonaisvaltaisesti ja mahdollisimman tarkasti vaiheittain. Kuvaile esim. ympäristöä jossa palvelu tapahtui ja kommunikaatiota henkilökunnan kanssa. Arvioi palvelun sujuvuutta omasta näkökulmastasi.

*Vastasiko palvelu odotuksiasi? Käyttäisitkö palvelua uudelleen, miksi tai miksi et?
Mitä kertoisit ystävällesi palvelusta? Suositteletko palvelua perheellesi tai ystävällesi?*

SERVICE SAFARI -palvelusafari KIASMAN museokauppa

Lisää tilaa vastauksillesi. Voit myös kertoa ajatuksiasi palvelukulttuurista yleensä, mitä asioita arvostat?

Testaamasi palvelun parhaat tunnelmat:



Testaamasi palvelun huonoimmat hetket:



Designmuseo Shop:n asiakaskysely

- Kuinka usein vieraillet yleensä museoissa, mikäli vieraillet?
- Kuinka usein vieraillet yleensä museokaupoissa, mikäli vieraillet?
- Mikäli vieraillet museokaupoissa, käytkö niissä myös muulloin kuin näyttelyvierailun yhteydessä?
- Mikäli vieraillet museokaupoissa, teetkö niissä ostoksia?
- Millaisia tuotteita tai palveluita olet ostanut museokaupasta, mikäli olet ostanut?
- Kuinka paljon arvioit kuluttavasi rahaa yhdellä kertaa museokaupassa (euroissa) mikäli teet ostoksia?
- Onko sinulle tärkeää, että museokaupassa on myytävänä ko. museoon liittyviä tuotteita?
- Onko sinusta tärkeää, että museokaupassa myydään museon ajankohtaiseen näyttelyyn liittyviä tuotteita?
- Onko sinulle tärkeää, että museokaupan valikoimassa on tuotteita joita ei saa muualta?

Tulevat kysymykset koskevat asiakaskokemustasi Designmuseo Shopista.

Ole hyvä ja valitse koskevatko seuraavat vastauksesi Designmuseo Shopin myymälää vai verkkokauppaa.

- Kerro edellisestä vierailustasi Designmuseo Shopin myymälässä / verkkokaupassa?
- Teitkö ostoksia Designmuseo Shopin myymälästä / verkkokaupasta viimeisen vierailusi aikana?
- Oliko asiointisi Designmuseo Shopin myymälässä / verkkokaupassa sujuvaa?
- Oliko Designmuseo Shopin myymälän / verkkokaupan valikoima sinusta riittävän laaja?
- Oliko Designmuseo Shopin myymälän / verkkokaupan valikoima sinusta kiinnostava?
- Kaipaatko Designmuseo Shopin myymälän / verkkokaupan valikoimaan aineettomia palveluja (esim. lahjakortteja tai sähköisiä kirjoja)?
- Vastasiko Designmuseo Shopin myymälä / verkkokauppa odotuksiasi?
- Kuinka todennäköisesti suosittelisit Designmuseo Shopin myymälää / verkkokauppaa muille?
- Mistä lähteistä olet saanut tietoa Designmuseo Shopin myymälästä tai verkkokaupasta, mikäli olet saanut (voit valita useita lähteitä)?

Taustatiedot

- Sukupuoli
- Syntymävuosi
- Kansalaisuus
- Asuinpaikka
- Koulutus
- Ammatillinen elämäntilanteesi
- Liittykö ammattisi, toimialasi tai opiskelusi muotoiluun?
- Kuinka monta henkilöä talouteesi kuuluu, itsesi mukaan lukien?
- Talouteni yhteenlasketut kuukausiansiot veroja vähentämättä ovat
- Tuliko mieleesi vielä jotain Designmuseo Shopin palveluihin tai tähän kyselyyn liittyen, josta haluaisit kertoa meille?

Liite 3

Persoonapohja:



Kun valitset tai piirät kuvaa, huomioi myös ilme!

Millä sanoilla asiakas suosittelisi palveluasi? (Täydä lopuksi)

NIMI:

IKÄ:

AMMATTI:

ASUINPAIKKA:

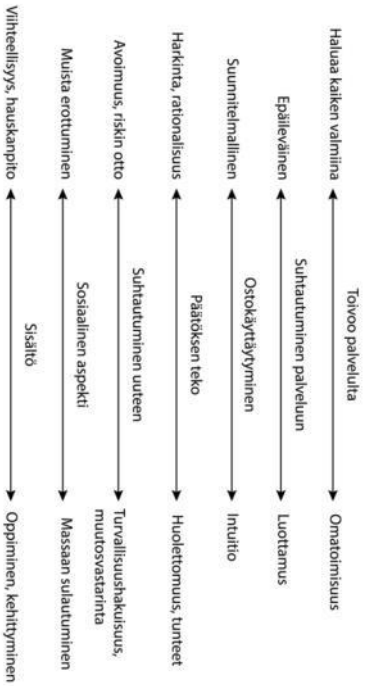
RYHMÄ:

Mikä motivoi asiakasta käyttämään palveluasi?

Mitä asiakas toivoo palvelulta?

Mikä asia ei voi estää palvelun käyttämiseni?

Mitä asiakas tavoittelee palvelun käytöllä?



Kuvalle persoonasi omiin sanoin. Kerro millainen hän on käyttäessään palvelua. Mikä on asiakkaalle tärkeintä elämässä?



Haastattelurunko, Design Shop

Oma persoona:

- ikä
- ammatti
- asuinpaikka, olosuhteet
- perhetausta
- harrastukset, kiinnostuksen kohteet
- Kerro tavallisesta arkipäivästäsi, vaikka eilisestä? Aamusta iltaan...
- Onko sinulla mottoa tai elämänohjetta jota yrität noudattaa?
- Käytätkö sosiaalista mediaa?

Asiakastyypit:

- Kerro suhteestasi museoihin?
- Kuinka usein käyt museossa?
- Oletko museokortin haltija?
- Kerrotko tarkemmin viimeisimmästä museovierailustasi? Suunnittelusta toteutukseen...
- Kuvaile millainen olet museovieraana?
- Kenen kanssa käyt, jos käyt jonkun kanssa?
- Vaikuttaako seura siihen mihin museoon menet tai menetkö lainkaan?
- Millaisissa museoissa vieraillet?
- Kuinka kauan vietät niissä aikaa?
- MIKSI käyt museossa?

Suhde museokauppoihin:

- Kerro tilanteesta kun viimeksi kävit museokaupassa. Tapahtuiko se museovierailun yhteydessä vai menitkö asioimaan vain kaupassa, MIKSI menit museokauppaan?
- Mitä yleensä odotat museokaupalta?
- Millaisia juttuja tykkäät hankkia museokaupasta?
- Käytätkö museokauppojen verkkokauppoja? Miksi, miksi et?
- Mikä on lempimuseokauppaasi, miksi?
- Tuleeko sinulle mieleen vielä jotain mitä en huomannut kysyä?

Kiinnostavat asiat / asiat jotka nousivat mieleeni haastattelun aikana:

- 1.
- 2.
- 3.

Asiakaspersoona Kaisa Kultturelli



Kaisa Kultturelli

IKÄ 52 VUOTTA
SIJAINTI TURKU

SIVIILISÄÄTY NAIMISSA
LAPSET TYTTÖ 17 VUOTTA

ASUU RIVITALO

AMMATTI MAANMITAUSINSINÖÖRI
TUTKINTO KORKEAKOULU
HARRASTAA LIIKUNTA JA KULTTUURI

KAISANTARINA

Kaisa kuuluu paikalliseen kulttuurikerhoon. Hän tekee kerhon kanssa retkiä eri museoihin ja teatteriin. Kaisa on tarkka rahoistaan, eikä museokaupat kiinnosta, ellei joku erityisesti mainosta jotain ostettavaa. Yleensä Kaisa hankkii postikortin, jonka hän lähettää siskolleen, mutta joskus hän saattaa tehdä heräteostoksia. Kaisa liikkuu miehensä ja koiransa kanssa lenkipolulla aina kun mahdollista. Teini-ikäinen tytär kannustaa ja opastaa sosiaalisen median käyttämisessä.

KAISAA MOTIVOI

Uuden oppiminen museoissa ja kulttuurielämyksien kokeminen yhdessä tutun kerhoporukan kanssa. Kaisa yrittää myös välillä houkutella miestään ja tyttärtään mukaan museoon. Kaisalle on tärkeää opettaa tyttärtään nauttimaan kulttuurista ja museovierailuista.

KAISA TAVOITTELEE

Kaisa haluaa välittää seuraavalle sukupolvelle omia arvojaan, joihin kuuluu mm. kulttuuri- ja taidehistorian tunteminen.

SOSIAALINEN MEDIA



SUHDE MUSEOKAUPPAAN



TOIVOO PALVELULTA

Haluaa kaiken valmiina ← ————— X ————— → Omatoimisuus

SUHTAUTUU PALVELUUN

Epäileväinen ← ————— X ————— → Luottamus

OSTOKÄYTTÄYTYMINEN

Suunnitelmallinen ← ————— X ————— → Intuitio

PÄÄTÖKSEN TEKO

Harkinta, rationalisuus ← ————— X ————— → Huolettomuus, tunteet

SUHTAUTUU UUTEEN

Avoimuus, riskin otto ← ————— X ————— → Turvallisuushakuisuus, muutosvastarinta

Asiakaspersoonaa Meeri Museonystävä



"Asioilla on tapana järjestyä."

Meeri Museonystävä

IKÄ	73 VUOTTA
SIJAINTI	TAPANILA, HELSINKI
SIVIILISÄÄTY	LESKI
LAPSET	AIKUISIA, PIENIÄ LAPSENLAPSIA
ASUU	OMAKOTITALO
AMMATTI	FARMASEUTTI, ELÄKKEELLÄ
TUTKINTO	KORKEAKOULU
HARRASTAA	PUUTARHANHOITO, VAPAAEHTOISTYÖ, JÄRJESTÖTOIMINTA

MEERIN TARINA

Meeri on suuri kulttuurin ystävä ja hän kuuluu useamman museon ystävähdistykseen. Hänellä on myös museokortti, jota hän käyttää lähes viikoittain. Päivät täyttyy lapsenlapsien hoidosta, erilaisista vapaaehtoistöistä kulttuurin hyväksi, lukemisesta ja lisäksi pienistä kävelylenkeistä ja hyötyliikunnasta. Meeri on pääsääntöisesti tarkka rahan käytöstään, eikä mielestään tarvitse enää mitään uutta, koska hänellä on jo kaikkea.

MEERIÄ MOTIVOI

Sosiaaliset suhteet jotka muodostuvat kulttuurin ympärille. Hän nauttii tapaamisista museon kahvilassa ystävien kanssa ja vaihtaa mielellään kuulumisia museon henkilökunnan kanssa. Meeri tuntee kuuluvansa museon sisäpiiriin. Meeri on mahdollistaja joka houkuttelee usein muita ystäviä kanssaan museoon.

MEERI TAVOITTELEE

Meeri etsii mahdollisuuksia olla hyödyksi toisille ja tahoille joiden arvomaailma on yhtenäinen hänen omansa kanssa.

SOSIAALINEN MEDIA**SUHDE MUSEOKAUPPAAN**

TOIVOO PALVELULTA	Haluaa kaiken valmiina	←	×	→	Omatoimisuus
SUHTAUTUU PALVELUUN	Epäileväinen	←	×	→	Luottamus
OSTOKÄYTTÄYTYMINEN	Suunnitelmallinen	←	×	→	Intuitio
PÄÄTÖKSEN TEKO	Harkinta, rationalisuus	←	×	→	Huolettomuus, tunteet
SUHTAUTUU UUTEEN	Avoimuus, riskin otto	←	×	→	Turvallisuushakuisuus, muutosvastarinta

Asiakaspersoona Lorelai Luksus



"Been there, done that!"

Lorelai Luksus

IKÄ	56 VUOTTA
SIJAINTI	HOUSTON, USA
SIVIILISÄÄTY	NAIMISSA
LAPSET	TYTTÖ 18 VUOTTA POIKA 19 VUOTTA
ASUU	OMAKOTITALO
AMMATTI	KOTIROUVA
TUTKINTO	COLLEGE
HARRASTAA	HYVÄNTEKEVÄISYYS

LORELAIN TARINA

Lorelai on määrätietoinen nainen, jolle perheen hyvinvointi on tärkeintä. Hän harrastaa hyväntekeväisyyttä ja kohteet liittyvät lasten kouluun ja paikallisen yhteisön tukemiseen. Hän matkustelee aina kun voi, perhe on mieltynyt erityisesti all inclusive - risteilyihin. Lorelai on erittäin kiinnostunut muodista ja sisustamisesta. Lorelai on valmis käyttämään paljon rahaa ostuksiinsa, mikäli hän löytää mielestään hyviä tuotteita. Lorelai pelaa säännöllisesti tennistä ystävättäriensä kanssa läheisellä kuntoklubilla.

LORELAITA MOTIVOI

Lorelai hakee mukavia elämyksiä jotka eivät kuluta liikaa hänen aikaansa. Muutaman tunnin vierailu museoon ja erityisesti museokauppaan, tukevat hänen mielikuvaansa kulttuurilista ihmisestä.

LORELAI TAVOITTELEE

Lorelai on tutkimusmatkaja joka tavoittelee ystäväpiirinsä arvostusta hankkimalla elämyksiä sekä kotona että ulkomailla.

SOSIAALINEN MEDIA




SUHDE MUSEOKAUPPAAN



TOIVOO PALVELULTA	Haluaa kaiken valmiina	← X →	Omatoimisuus
SUHTAUTUU PALVELUUN	Epäileväinen	← X →	Luottamus
OSTOKÄYTTÄYTYMINEN	Suunnitelmallinen	← X →	Intuitio
PÄÄTÖKSEN TEKO	Harkinta, rationalisuus	← X →	Huolettomuus, tunteet
SUHTAUTUU UUTEEN	Avoimuus, riskin otto	← X →	Turvallisuushakuisuus, muutosvastarinta

Asiakaspersoonana Theo Taideopiskelija



“Haluan luoda paremman huomisen.”

Theo Taideopiskelija

IKÄ	22 VUOTTA
SIJAINTI	BERLIINI, SAKSA
SIVIILISÄÄTY	SINKKU
LAPSET	-
ASUU	KOMMUUNI
AMMATTI	ARKKITEHTI OPISKELIJA
TUTKINTO	BACHELOR OF ARTS
HARRASTAA	MUSIIKKI, MUOTOILU, VEGAANIUS

THEON TARINA

Theo asuu ja opiskelee suurkaupungissa ja on valveutunut kuluttaja. Rahavarojen niukkuus ja tiedostava elämänsenne ohjaa Theon valintoja. Theo viettää paljon aikaa opiskelutoveriensä kanssa ja matkustaa mielellään heidän kanssaan ympäri maailmaa aina kun mahdollista. Erityisesti heitä kiinnostavat arkkitehtuurista tunnetut kohteet. Alvar Aalto on yksi Theon ammatillisista esikuvista. Musiikki on Theolle rakas harrastus ja hän saattaakin kerätä matkarahoja katumuusikkona.

THEOA MOTIVOI

Vahva ammatillinen side museoon, koska opiskelee arkkitehtuuria.

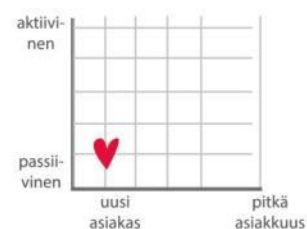
THEO TAVOITTELEE

Uusia kokemuksia ja etsii inspiraatiota opiskeluihin liittyen.

SOSIAALINEN MEDIA



SUHDE MUSEOKAUPPAAN



TOIVOO PALVELULTA	Haluaa kaiken valmiina	←	×	→	Omatoimisuus
SUHTAUTUU PALVELUUN	Epäileväinen	←	×	→	Luottamus
OSTOKÄYTTÄYTYMINEN	Suunnitelmallinen	←	×	→	Intuitio
PÄÄTÖKSEN TEKO	Harkinta, rationalisuus	←	×	→	Huolettomuus, tunteet
SUHTAUTUU UUTEEN	Avoimuus, riskin otto	←	×	→	Turvallisuushakuisuus, muutosvastarinta

Asiakaspersoona Piia Perheellinen



Piia Perheellinen

IKÄ 28 VUOTTA
SIJAINTI PUNAVUORI, HELSINKI

SIVILISÄÄTY NAIMISSA
LAPSET POIKA 9 KK
ASUU KERROSTALO

AMMATTI GRAAFIKKO

TUTKINTO KORKEAKOULU
HARRASTAA MUOTOILU,
JOOGA

PIIAN TARINA

Piia on kiinnostunut muotoilusta ja oma ystäväpiiri koostuu luovan alan ammattilaisista. Piia ei halua hankkia mitään turhaa, vaan hän arvostaa kestäväää kehitystä. Piia panostaa huoliteltuun ulkonäköön ja tykkää hankkia vaatteita ystäväpiiriin kuuluvilta suunnittelijoilta. Äitiyslomalla Piia nauttii kulttuurista ja kiertele museoissa. Kahviloissa on mukava tavata ystäviä, joista moni onkin samaan aikaan äitiyslomalla.

PIIA MOTIVOI

Mahdollisuus pysyä ammatillisesti ajan tasalla Designmuseossa vieraillemalla, vaikka onkin tällä hetkellä pois työelämästä äitiyslomalla. Piia haluaa myös ylläpitää aktiivista elämäntapaansa pienestä lapsesta huolimatta.

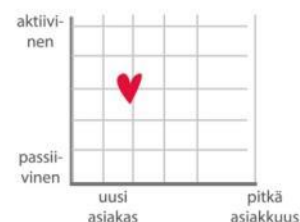
PIIA TAVOITTELEE

Piia tavoittelee uusia kokemuksia.

SOSIAALINEN MEDIA



SUHDE MUSEOKAUPPAAN



TOIVOO PALVELULTA	Haluaa kaiken valmiina	← X →	Omatoisuus
SUHTAUTUU PALVELUUN	Epäileväinen	← X →	Luottamus
OSTOKÄYTTÄYTYMINEN	Suunnitelmallinen	← X →	Intuitio
PÄÄTÖKSEN TEKO	Harkinta, rationalisuus	← X →	Huolettomuus, tunteet
SUHTAUTUU UUTEEN	Avoimuus, riskin otto	← X →	Turvallisuushakuisuus, muutosvistarinta

Asiakaspersoonana Suzu Suomifani



Suzu Suomifani

IKÄ	24 VUOTTA
SIJAINTI	TOKIO, JAPANI
SIVIILISÄÄTY	SINKKU
LAPSET	-
ASUU	VANHEMPIEN LUONA PIENTALLOSSA
AMMATTI	SIHTEERI
TUTKINTO	COLLEGE
HARRASTAA	MATKUSTAMINEN, VALOKUVAUS SUOMI-DESIGN

SUZUN TARINA

Suzu työskentelee taidegalleriassa sihteerinä ja on kiinnostunut Suomesta lapsena TV:stä näkemiensä Muumilaakson - tarinoiden takia. Suzu rakastaa Marimekon tuotteita ja muita suomalaisia designbrändejä. Suzu matkustelee mielellään ystäviensä tai vanhempiensa kanssa ja lempikohde on Suomi.

SUZUA MOTIVOI

Suzulla on vahva side Designmuseoon suomalaisen muotoiluun kohdistuvan kiinnostuksensa kautta. Suzu on tutkimusmatkaja joka etsii uusia mielenkiinnon kohteita.

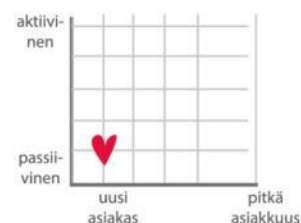
SUZU TAVOITTELEE

Uusia kokemuksia, haluaa oppia kaiken fanittamistaan brändeistä.

SOSIAALINEN MEDIA

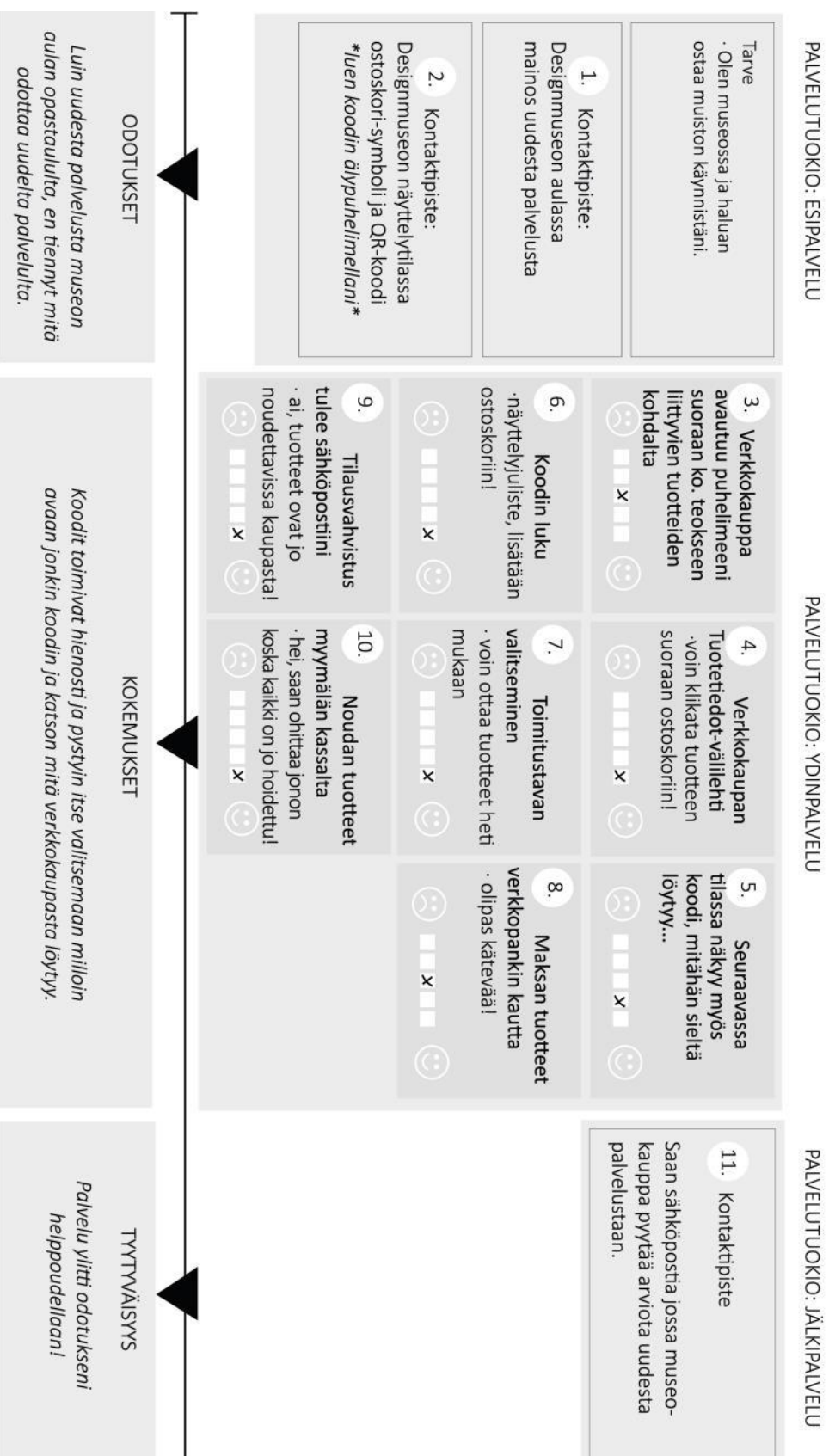


SUHDE MUSEOKAUPPAAN



TOIVOO PALVELULTA	Haluaa kaiken valmiina	←	×	→	Omatoimisuus
SUHTAUTUU PALVELUUN	Epäileväinen	←	×	→	Luottamus
OSTOKÄYTTÄYTYMINEN	Suunnitelmallinen	←	×	→	Intuitio
PÄÄTÖKSEN TEKO	Harkinta, rationalisuus	←	×	→	Huolettomuus, tunteet
SUHTAUTUU UUTEEN	Avoimuus, riskin otto	←	×	→	Turvallisuushakuisuus, muutosvastarinta

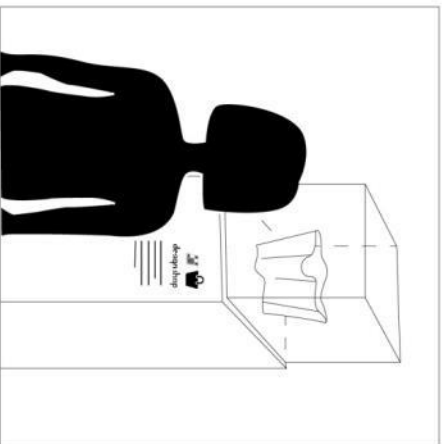
“Ostoksilla näyttelyssä” -skenaarion palvelupolku:



“Ostoksilla näyttelyssä” -skenaarion visualisointi story boardin muotoon:



Palvelusta viestitään museossa.



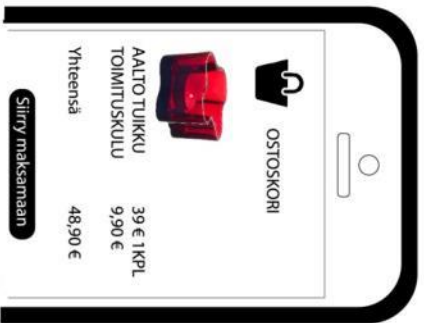
Symbolit näytellytilassa.



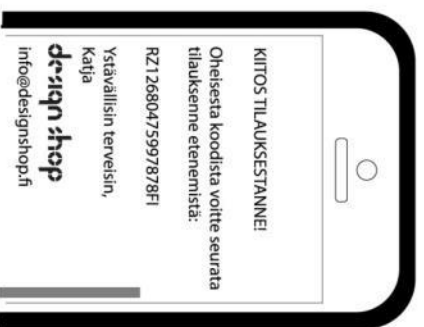
Asiakas skannaa koodin.



Verkkokauppa aukeaa ja näkyviin tulee saatavilla olevat tuotteet.



Asiakas valitsee haluamansa tuotteen ja maksaa.



Tilausvahvistus ja seurantakoodi tulee sähköpostiin tai tekstiviestinä.



Asiakas saa ilmoituksen puhelimeen paketin saapumisesta.



Asiakas on noutanut tilaamansa tuotteet.

Kuvitteellinen mainos uudesta Kuukauden Nuori Muotoilija-skenaariosta.

design shop

KUUKAUDEN NUORI MUOTOILIJAJA*

ANNA MÄKI






Olen vasta valmistunut keraamikko ja muotoilija. Työhuoneeni sijaitsee Suomenlinnassa, Helsingissä. Muotoilijana minulle on tärkeää suunnitella ajattomia ja toiminnallisia tuotteita. Maljakot valmistetaan piensarjoissa käsityönä. Tuotteeni ovat myynnissä Design Shopissa vain helmikuun ajan, myöhemmin löydät minut ja maljakkoni osoitteesta:

www.annamaki.fi

** Design Shopin konseptin tarkoituksena on edistää uransa alussa olevia muotoilijoita sekä lisätä heidän tunnettuuttaan muotoilun kentällä, nostamalla esiin uuden suunnittelijan joka kuukausi.*



"Kuukauden nuori muotoilija"-skenaarion service blueprint:

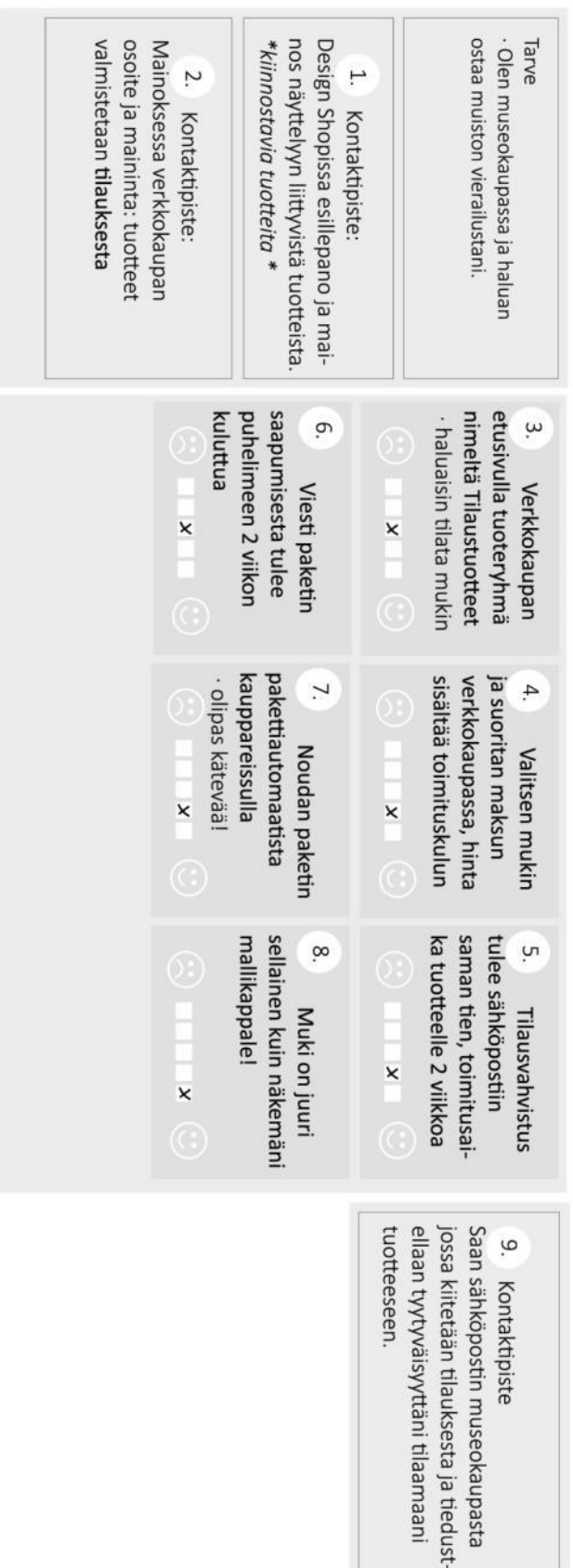
					
Asiakas	Asiakas näkee Facebookissa ja Instagramissa postauksen jossa kerrotaan Design Shopin Kuukauden nuoresta muotoilijasta.	Asiakas tulee vierailulle museoon ja kauppaan.	Asiakas menee myymälään ja tutustuu Kuukauden nuoren muotoilijan tuotteisiin.	Asiakas päättää ostaa Kuukauden nuoren muotoilijan tuotteen.	Asiakas poistuu tyytäväänsenä myymälästä.
Vuorovaikutus	Design Shop julkaisee ilmoituksen uudesta konseptista nuorille muotoilijoille.	Henkilökunta toivottaa asiakkaan terve- tulleeksi.	Henkilökunta esittelee konseptia ja tuotteet.	Henkilökunta pakkaa ostokset ja ottaa maksun vastaan, sekä kertoo tuotteen hoito-ohjeet.	
Palvelun toteuttaja					
Järjestelmä	Tieto muotoilijahausta nettisivuilla.	Tiedotteen julkaisu eri kanavissa.	Tieto palvelusta myös nettisivuilla.		
Asiakkaalle näkyvän raja					
BACK OFFICE	Markkinointiviestinnän valmistelu ja toteutus.	Muotoilijoiden ja myyntiin tulevien tuotteiden kuraointi ja sopimusprovisio- myynnistä.	Tuotteet on tilattu myymälään suunnittelijalta.	Myymälän henkilökunta perehtyy uuteen esillä olevaan suunnittelijaan ja hänen tuotteisiin.	Myymälä saa provision myydystä tuotteista.
FRONT OFFICE	Palvelun tuotanto	Myyvälämärkinointimateriaalin suunnittelu sekä valmistus.			Myyvälän henkilökunta tekee täydennystilauksen.

“Tuote tilauksesta” -skenaarion palvelupolku:




PALVELUTUOKIO: ESIPALVELU

PALVELUTUOKIO: YDINPALVELU

PALVELUTUOKIO: JÄLKIPALVELU



"Oma opas"-skenaarion service blueprint:

			
	design museum	design shop	
Asiakas	Asiakas näkee museon nettisivuilla ja Facebookissa tiedon jossa kerrotaan Design Shopin Oma opas-palvelusta.	Asiakas varaa yksityisen oppaan netistä ja maksaa palvelun.	Asiakas ostaa tuotteita vieraillemaltaan työhuoneelta.
Vuorovaikutus		Asiakas tulee museoon sovittuna ajankohdana.	Asiakas poistuu tyytäväisenä työhuoneelta.
Palvelun toteuttaja		Opas ottaa vastaan asiakkaan. Tutustumisen museokauppaan ja siirtymisen työhuoneelle.	Henkilökunta pakkaa ostokset ja ottaa maksun vastaan, sekä kertoo tuotteen hoito-ohjeet.
Järjestelmä	Tiedotteen julkaisu eri kanavissa.	Varausjärjestelmästä vahvistus asiakkaalle.	Opas hyvästelee asiakkaan.
			Asiakas vastaanottaa asiakaspalvelupyynnön vierailun jälkeen..
Asiakkaalle näkyvän raja			
BACK OFFICE	Design Shop kertoo suunnitelusta uudesta konseptista Designmuseon ystävälle.	Oppaiden ja ostospaikkojen sähköinen varausjärjestelmä on luotu museon nettisivuille.	Oppaiden valinta ja perehdyttäminen.
	Palvelun tuotanto	Opas ja vierailukohde saavat ilmoituksen asiakkaan tekemästä varauksesta.	Vierailukohde on valmiina tulevaan vierailuun.
	Tieto opashausta museonystävien uutiskirjeessä.		Design Shop laskuttaa vierailukohdeilta provision ostokista.