



**LAMK**

Lahden ammattikorkeakoulu  
Lahti University of Applied Sciences



**LAMK**

Lahden ammattikorkeakoulu  
Lahti University of Applied Sciences

---

STOCKMANNIN HELSINGIN KESKUSTAN TAVARATALON  
ASIAKASINFORMAATION PARANTAMINEN  
PALVELUMUOTOILUN KEINAIN

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Kulttuuriala  
Muotoilu- ja media-alan uudistava osaaminen  
Opinnäytetyö ylempi AMK  
Syksy 2018  
Toni Bühler

# TIIVISTELMÄ

Lahden ammattikorkeakoulu

---

Muotoilu- ja media-alan uudistava osaaminen

---

Toni Bühler

---

Stockmannin Helsingin keskustan tavaratalon asiakasinformaation parantaminen palvelumuotoilun keinoin

---

67 sivua

---

Syky 2018

Opinnäytetyön tarkoituksena oli palveluratkaisukonseptin kehittäminen Stockmannin Helsingin keskustan tavaratalon asiakasinformaation parantamiseksi, tavoitteena konseptin monistettavuus muihin Stockmann-tavarataloihin. Kehittämistehtävä vietiin läpi yleisestä palvelumuotoiluprosessista kehittämistehtävää varten sovelletulla kehittämisprosessilla ja palvelumuotoilun yhteiskehittämisen työskentelytavalla. Yhteiskehittämisen tarkoitus oli tarjota organisaatiolle vaihtoehtoinen lähestymistapa ratkaisujen ja toimintatapojen kehittämiseen, osallistaen omaa henkilöstöä kehitystyöhön ulkoistamisen sijaan.

Kehittämistehtävän teoreettisena viitekehystenä oli palvelumuotoilu ja teoriaosuudessa selvitettiin kehittämisprosessin taustalla olevia oppeja, näkemyksiä ja menetelmiä. Kehittämisprosessin suunnitelma ja toteutus jaettiin itenäisiin osioihin, niiden erotessa tuntuvasti toisistaan. Raportti keskittyi kehittämisprosessin taustojen, suunnitelman ja toteutuksen kuvaamiseen, palveluratkaisukonseptin oltua liiketoiminnallisista syistä salassa pidettävä.

Kehittämistehtävä aloitettiin tutustumalla trendeihin, tarkoituksena suunnittelutiimin ajatusten suuntaaminen tulevaisuuteen palveluratkaisun ideointia hyödyttäen. Asiakasymmärrystä syvennettiin yhdistämällä Stockmannin keskustan tavaratalon havainnoinnin löydökset asiakaspalautteen ja kanta-asiakaskyselyn löydöksiin. Asiakasymmärrys kiteytettiin viideksi asiakasprofiiliksi, joita käytettiin aivoriihimenetelmää mukaillessa ideointityöpajassa. Ideointityöpajassa syntynyt palveluratkaisu mallinnettiin asiakasprofiilikohtaisiksi palvelupoluiksi ja konseptoitettiin asiakasprofiilikohtaisilla palveluprosessin kuvauksilla (Service Blueprint) sekä liiketoimintamallin kuvauksella (Business Model Canvas).

Kehittämistehtävässä selvisi huolellisesti laaditun suunnitelman tekemisen ja sen täsmällisestä noudattamisesta luopumisen kyvyn tärkeys. Kaikki organisaatiot eivät ole otollisia sisäisesti toteutettavaan palvelumuotoiluun. Syitä voivat olla esimerkiksi organisaatiokulttuuri, resurssit tai yksilölliset ominaisuudet.

Avainsanat: *palvelumuotoilu, yhteiskehittäminen, tavaratalo, asiakasinformaatio*

# ABSTRACT

Lahti University of Applied Sciences

---

Regenerative Design and Media Competence

---

Toni Bühler

---

Customer information improvement at the Stockmann Helsinki City Centre department store by using service design

---

67 pages

---

Autumn 2018

The purpose of this thesis is the development project for the customer information improvement at the Stockmann Helsinki City Centre department store, with the aim of multiplying the concept into all Stockmann department stores. The development project executed with co-creation and the development process developed on an ad-hoc basis from the general service design process. The purpose of using co-creation was to offer an alternative approach to the organization for developing solutions and procedures with personnel instead of outsourcing.

The theoretical framework of the development project was service design. The theory section of the thesis explains studies, views and methods in the background of the development project. Due to the considerable difference between the plan and the execution of the development process, they are divided into a separate section. The report is focusing on describing the background, the plan and the execution of the development process as concept is being confidential for commercial reasons.

For the planning group the development project started by getting acquainted with the future trends. The reason for trend spotting was looking towards the future to provide a benefit to ideation. Customer insight was increased by combining findings from customer feedback, the loyal customer inquiry and customer observation at the Stockmann Helsinki City Centre department store. Increased customer insight was condensed to the five customer profiles used in the brainstorm-based ideation workshop. The service solution produced in the ideation workshop was visualized to the customer profile-specific customer journey maps. The concept of service solution was defined by business model canvas and customer profile-specific service blueprints.

The development project emphasized the importance of a detailed development plan as well as the ability to take a plan B, because of all organizations aren't favorable for executing internal service design projects. The reasons for this may be resources, individual features or organizational culture.

Keywords: *service design, co-creation, department store, customer information*

# SISÄLTÖ

<b>1. JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2. TAVOITTEET JA TAUSTAT KEHITTÄMISTYÖLLE</b>	<b>8</b>
2.1 Kehittämistyön tavoitteet ja rajaus	8
2.2 Kehittämistyön välttämättömyys	9
2.3 Kehittämistyön viitekehys	11
2.4 Oletukset	13
2.5 Vaatimusten määrittely	17
<b>3. PALVELUMUOTOILU, YHTEISSUUNNITTELU JA KÄYTTÄJÄLÄHTÖISYYS</b>	<b>20</b>
3.1 Muotoiluajattelu ja kilpailukyky	20
3.2 Palvelumuotoilu asiakasarvon kehittämisprosessina	20
3.3 Palvelumuotoiluprosessin työskentelytapoja	22
3.4 Yhteiskehittäminen (co-design) luovan kehittämisen välineenä	23
3.5 Käyttäjälähtöinen kehittäminen	24
3.6 Asiakasarvo ja asiakaskokemus	25
<b>4. ASIAKASINFORMAATION UUDEN PALVELUKONSEPTIN KEHITTÄMISMENETELMÄT</b>	<b>29</b>
4.1 Tulevaisuuden ennakointi ympäristössä muodostuvien vaihtoehtojen näkemiseen	29
4.2 Skenaariotyöskentely vaihtoehtoisten tulevaisuuksien tarkasteluun	31
4.3 Asiakasymmärryksen syventäminen	32
4.4 Havainnointi käyttäjätiedon hankintamenetelmänä	32
4.5 Käyttäjätiedon jalostaminen suunnittelua tukemaan	33
4.6 Ideointi aivoriihimenetelmällä ja lähtökohtaa murtavilla menetelmillä	33
4.7 Palvelun prototypointi palvelupolkuna	35
4.8 Palvelun blueprint uusien palvelutuotteiden kehittämistyökaluna	36
4.9 Business Model Canvas palvelun liiketoimintamallin innovointityökaluna	37
<b>5. SUUNNITELMA ASIAKASINFORMAATION PALVELUKONSEPTIN KEHITTÄMISEKSI</b>	<b>39</b>
5.1 Yleinen palvelumuotoiluprosessi	39
5.2 ”Kartoita ja ymmärrä” -vaiheen suunnitelma	40
5.3 ”Ennakoi ja ideoi” -vaiheen suunnitelma	41
5.4 ”Mallinna ja arvioi” -vaiheen suunnitelma	44
5.5 ”Konseptoi ja vaikuta” -vaiheen suunnitelma	44
<b>6. ASIAKASINFORMAATION PALVELUKONSEPTIN KEHITTÄMINEN KÄYTÄNNÖSSÄ</b>	<b>47</b>
6.1 Kehittämisprosessin käytännön valmistelu	47
6.2 ”Kartoita ja ymmärrä” -vaiheen toteutus	47
6.3 ”Ennakoi ja ideoi” -vaiheen toteutus	54
6.4 ”Mallinna ja arvioi” -vaiheen toteutus	56
6.5 ”Konseptoi ja vaikuta” -vaiheen toteutus	56
<b>7. LOPPUPOHDINTA</b>	<b>60</b>
7.1 Palveluratkaisun sopiminen organisaation strategiaan	60
7.2 Yhteissuunnittelun onnistuminen	60
<b>LÄHTEET</b>	<b>63</b>

# 1. JOHDANTO

Tavaratalot elävät suurten haasteiden keskellä. Kulutuskäyttäjymisen muuttuessa ja palvelun kysynnän kasvaessa tuotteita ostetaan yhä enemmän verkosta. Verkkokauppajätti Amazonin uskotaan rantautuvan Suomeen ja muuttavan kilpailua. Kilpailu pakottaa yrityksiä tarkistamaan hintojaan kilpailukykyisiksi ja parantamaan palvelujaan. Helposti saavutettavista kauppakesuksista ennustetaan muodostuvan verkkokauppatoimijoiden jakelupisteitä. Syyskuussa 2018 Helsingin Kalasatamaan avautui kauppakeskus Redi, marraskuussa 2018 Helsingin Laajasaloon on määrä valmistua kauppakeskus Saari ja syksyllä 2019 valmistuu Helsingin Pasilaan Suomen suurin kauppakeskus Tripla. Perinteiset tavaratalot pyrkivät kääntämään toimialan näkymiä paremmiksi, kehittäen konseptiaan lähelle kauppa-keskusten toimintamallia esimerkiksi shop-in-shop -tyyppisillä ratkaisulla.

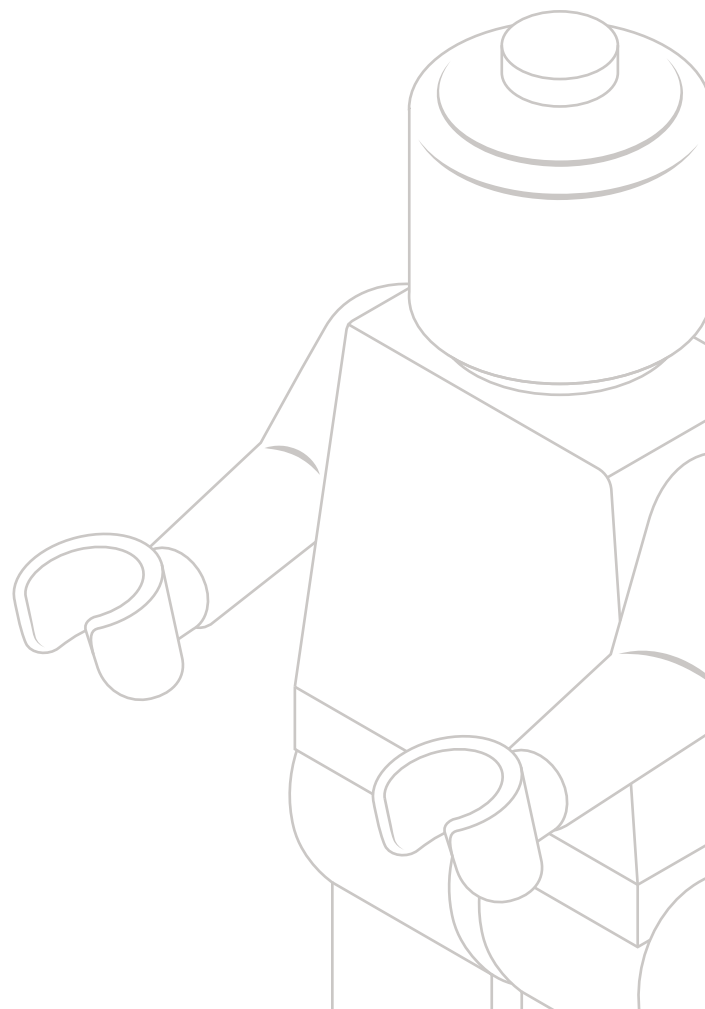
Stockmann on vuodesta 2014 vuokrannut tavarataloista kannattamattomia neliöitä vuokralaisille. Tavarataloasiointiin tottuneelle asiakkaalle kokemus on hämmentävä, vuokralaisten osastojen ollessa sijoiteltuna hajanaisesti Stockmannin osastojen kanssa. Stockmannin valikoimasta erottamisen vaikeuden lisäksi vuokralaisten tuotteisiin ei päde Stockmannin asiakkailleen myöntämät edut. Vuokralaisten tuotteita ei voi myöskään maksaa Stockmannin kassalla. Lisäksi asiakaspalautteiden perusteella tuotteiden saatavuudessa ja löydettävyydessä on ongelmia. Ydinasiakaskokemuksen säilyttäminen vaatii tavaratalon hyllyjen täyttämistä tuotteilla ja kykyä vastata asiakkaan tarpeisiin. Kaikki yrityksen toiminnot, sisältäen tavaratalon sisällä toimivat vuokralaiset, vaikuttavat asiakaskokemukseen ja asiakasta harvoin kiinnostaa, mikä yksikkö tietyn toiminnon tuottaa. Kilpailun ja kulutuskäyttäjymisen muuttumiseen Stockmann on pyrkinyt vastaamaan kehittämällä toimintamallejaan sekä palveluratkaisujaan kilpailijoiden parhaiden käytäntöjen suuntaan. Kehitysstrategian ollessa kilpailijalähtöinen asiakaslähtöisyyden sijaan, vaikuttaa siltä, että asiakaskokemus on liittynyt Stockmannin kehityshankkeisiin lähinnä terminä.

Stockmannin liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamiseksi on määritetty asiakaslähtöisyyden ja tehokkuuden parantaminen sekä päämäärätietoinen työskentely niiden saavuttamiseksi. Suuntautuminen asiakaslähtöisyyteen edellyttää strategiakytkennän ja selkeiden toimintamallien lisäksi henkilökohtaista asennemuutosta. Stockmannin organisaatiolle vaihtoehtoista lähestymistapaa asiakaslähtöiseen kehittämiseen tarjottiin palvelumuotoilun käyttäjäosallisuutta hyödyntävän yhteiskehittämisen työskentelytavalla. Yhteiskehittämisen kohteena oli palveluratkaisu Stockmannin Helsingin keskustan tavaratalon asiakasinformaation parantamiseksi, mahdollistaen ratkaisun käyttäjälle tuotteen, palvelun ja niihin liittyvän informaation mahdollisimman vaivattoman löytämisen. Asiakaskokemuksen kehittämiseksi tarkoituksena palveluratkaisun suunnittelussa oli ottaa huomioon asiakkaan ostoprosessin vaiheet tarpeenmuodostuksesta suositteluun. Yhteiskehittämisen tuloksena syntyvän palveluratkaisukonseptin tavoitteena oli monistettavuus muihin Stockmann-tavarataloihin.

Yleisen palvelumuotoiluprosessin pohjalta suunniteltuun, kehittämistehtävään sovellettuun kehittämisprosessiin tuli muutoksia matkan varrella, alkuperäisen suunnittelutiimin osallistumisen tyrehtyessä. B-suunnitelmassa jouduttiin resursisista luopumaan neljästä toimintaympäristöymmärryksen syventämiseen ja tulevaisuuteen suuntaamiseen tarkoitetusta menetelmästä, suunnitellun alkuperäisen kehittämisprosessin vaiheiden säilyessä muuten ennallaan.

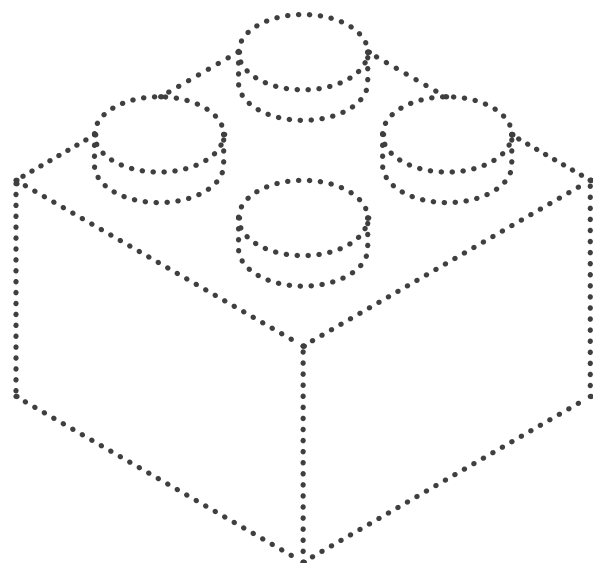
Reitinvaihdoksesta huolimatta kehittämisprosessin läpiviennin tuloksena syntyi palveluratkaisukonsepti. Palveluratkaisukonseptin ollessa liiketoiminnallisista syistä salassa pidettävä, tämä raportti keskittyy kehittämisprosessin taustojen, suunnitelman ja toteutuksen kuvaamiseen.

Matkan sanotaan olevan päämäärää tärkeämpi. Opinnäytetyön ollessa kyseessä ovat molemmat tärkeitä. Matka tosin on opettavaisempi.



# 2.

## TAVOITTEET JA TAUSTAT KEHITTÄMISTYÖLLE



## 2. TAVOITTEET JA TAUSTAT KEHITTÄMISTYÖLLE

### 2.1 Kehittämistyön tavoitteet ja rajaus

Nykyaikaisesti toimivassa vähittäiskauppayrityksessä kaiken toiminnan on tähdättävä korkean asiakastyytyväisyyden ja kestävästi asiakassuhteen saavuttamiseen. Asiakkaan tyytyväisyys on riippuvainen arvosta, jonka hän kokee saavansa asioidessaan kaupassa ja kuluttaessaan kaupasta hankkimiaan tavaroita ja palveluja. Siten asiakkaan kokema arvo on kaiken toiminnan ehdoton ykkösprioriteetti ja fokus. Asiakkaan kokeman arvon kasvattamisen kannalta on olennaista kaupan kyky auttaa asiakasta toimimaan tavalla, jolla asiakkaan toiminnalleen asettamat tavoitteet tulevat saavutetuiksi hänen odottamallaan tavalla (Kautto & Lindblom & Mitronen 2008, 29–30).

Kuuselan ja Neilimon mukaan asiakkaat arvostavat eri asioita eri aikaan, asiakkaiden odotusten ollessa aika-, paikka- ja tilannesidonnaisia. Viikolla arkiasioinnin yhteydessä nopea ja tehokas asiointi on tärkeää, viikonlopun asioinnin saattaessa olla enemmän palkitsevaa, mielihyvähakuista ja uusia ideoita tuottavaa. Aika on yksi yrityksen tärkeimmistä voimavaroista ja sitä on osattava käyttää järkevästi. Toimivien prosessien lisäksi aika on käytännössä pyrkimystä asioiden kaikkinaiseen sujumiseen. Ajan ja fyysisen vaivan säästönä syntyvä vaivattomuus on tärkeä asiakashyöty. Vaivattomuutta lisäävät esimerkiksi ennalta sovitut toimintamallit, joustavuus, uuden teknologian käyttäminen ja palveluympäristön asiakaslähtöinen suunnittelu. Vaivattomuus ilmenee ajan säästönä, tavoitettavuutena, sijaintina sekä asioinnin helppoutena ja sujuvuutena (Kuusela & Neilimo 2010, 47–56 ja Löytänä & Korkiakoski 2014, 16–17).

Helsingin Sanomat uutisoi syksyllä 2014 Stockmannin myöntäneen palvelun olleen tavarataloissa liian huonoa. Silloisen Stockmann retail -liiketoimintayksikön johtajan Jouko Pitkäsen mukaan palvelun puutteiden syyksi voitiin tiivistää myyjien vähäinen lukumäärä ja riittämätön motivaatio (HS 29.10.2014). Kesällä 2014 Yle Radio 1:n keskiviikkoamun lähetyksessä Stockmannin asiakaspalvelun heikkenemisestä keskustelemassa ollut, Facebookiin perustetun Pelastetaan Stocka – siellä on kaikki -ryhmän taustalla toiminut Mika D. Rubanovitsch sanoi, että Stockmannilla asioineet ihmiset olivat olleet pettyneitä asiakaspalvelutilanteisiin. *”Tämän päivän asiakas on paljon kriittisempi. Miksi maksaa tavarasta saman tai enemmän, jos en saa mitään lisäarvoa”*, sanoi Rubanovitsch radiolähetyksessä (HS 30.7.2014).

Tämän kehittämistyön tavoitteena on tuottaa asiakkaalle lisäarvoa toiminnallisella tasolla. Asiakkaan kokema toiminnallinen hyöty ilmenee esimerkiksi asioinnin nopeutena ja vaivattomuutena (Kuusela & Neilimo 2010, 53). Tämän kehittämistyön konkreettinen tavoite on konsepti palveluratkaisusta, jossa asioinnin vaivattomuutta ja nopeutta pyritään parantamaan kehittämällä Stockmannin Helsingin keskustan tavaratalon asiakasinformaatiota. Parempi asiakasinformaatio mahdollistaa palveluratkaisun käyttäjälle tuotteen, palvelun ja edellä mainittuihin liittyvän informaation mahdollisimman vaivattoman löytämisen. Myös liiketoiminnan kannalta on erittäin

tärkeää, että asiakas löytää haluamansa. Tuotteen, palvelun tai informaation löytyessä vaivattomasti, asiakkaan itselleen asettamasta ostokseen kulutettavasta tavoiteajasta saattaa liiketoiminnan kannalta jäädä aikaa käytettäväksi heräteostoksiin tai lisäpalveluihin. Asiakaskokemuksen ollessa tapa erottua, luoden kilpailuetua ja liiketoimintamahdollisuuksia (Leino, Gylling & Ahvenainen 2017, 20), on pyrkimyksenä ottaa palveluratkaisun suunnittelussa huomioon asiakkaan ostoprosessin vaiheet tarpeenmuodostuksesta suositteluun.

Palveluratkaisukonsepti suunnitellaan Stockmannin Helsingin keskustan tavarataloon, yhteiskehittämisen periaatteiden mukaisesti palvelun eri osapuolia osallistaen (Tuulaniemi 2016, 116–118), tavoitteena konseptin monistettavuus muihin Stockmann-tavarataloihin. Stockmann-verkkokaupan asiakasinformaation parantamiseksi on suunnitteilla projekti, joten tavaratalon palveluratkaisukonsepti asettaa vaatimuksia ja suuntaviivoja verkkokaupan ratkaisulle. Vastaavasti tässä kehitettävää tavaratalon palveluratkaisukonseptia on myöhemmässä vaiheessa pystyttävä muokkaamaan verkkokaupan konseptin suuntaan, mahdollisimman monikanavaisen asiakaskokemuksen saavuttamiseksi. Tämä kehitystyö päättyy konseptin kuvaukseen.

Kehittämistyön yleisenä tavoitteena on tarjota Stockmannin organisaatiolle uusien ratkaisujen ja toimintatapojen kehittämiseen muotoiluajattelun yhteistoimintaa ja käyttäjäosallisuutta hyödyntävää työskentelytapaa, joten palveluratkaisua suunnitellaan yhteiskehittämällä. Yhteiskehittäminen on palvelumuotoilun työtapaa, jossa käyttäjien kanssa yhdessä tehtävään suunnittelutyöhön sovelletaan monialaisen työpajatyöskentelyn periaatteita yhdistettynä käyttäjäorientoituneisiin menetelmiin (Tuulaniemi 2016, 116–118 ja Kälväinen 2014, 45–46). Tuulaniemen (2016, 116–118) mukaan palvelumuotoilun yksi keskeisiä ajatuksia on palvelun eri osapuolten osallistaminen palvelun kehittämiseen, joten suunnittelutyöhön on tarkoitus osallistaa organisaation puolelta suunnittelutiimi. Suunnittelutiimin muodostaa Stockmann Marketing & Digitalisation -osaston Content-tiimi, johon lisäksi kuuluu kuusi (6) työntekijää. Kehitystyö toimii myös suunnittelutiimille perehdytyksenä verkkokauppaympäristöön suunniteltavan ratkaisun muotoiluun.

Tavaratalon palvelu- ja tuotevalikoimaan sekä niiden saatavuuteen tai hinnoitteluun kehitystyössä ei ole tarkoitus ottaa kantaa muuten kuin niiden informoinnin osalta. Stockmannin Helsingin tuotevalikoima rajautuu kehitystyön ulkopuolelle.



## 2.2 Kehittämistyön välttämättömyys

Stockmannin päätavoite vuonna 2018 on kääntää tavaratalot voitollisiksi. *”Vuosi 2017 osoitti, että meidän tulee reagoida nopeammin markkinoita ja kuluttajien käyttäytymistä koskeviin muutoksiin”*, totesi Stockmannin toimitusjohtaja Lauri Veijalainen tiedotteessaan. Suomeen rantautuneiden ulkomaisten erikoiskaupan ketjujen koventama kilpailu, verkko-kaupan yleistyminen, epäonnistuneet panostukset Venäjälle ja Lindex-ketjusta maksettu kova hinta ovat rasittaneet Stockmannia vuonna 2017. Raskasta velkataakkaa on pyritty keventämään omaisuutta myymällä ja lainojen uudelleenjärjestelyllä. (HS, 14.2.2018) Tavoitteen saavuttamiseksi kulurakennetta on sopeutettu liiketoiminnan nykyiseen laajuuteen. Tammikuussa 2018 alkaneet Suomen tukitoimintoihin kohdistuneet yhteistoimintaneuvottelut koskivat noin 350:tä työntekijää. Tavaratalon myyjiä ei yhtiön mukaan ole tarkoitus vähentää, jotta asiakaspalvelu ei vaarantuisi (HS, 23.1.2018).

Vuonna 2014 Stockmannin hallituksen puheenjohtajaksi tuli yhtiön suurimman omistajan Konstsamfundetin toimitusjohtaja Kaj-Gustaf Bergh. Berghin Stockmannin motto oli, että joka neliön on kannatettava. Kaikki mikä ei tuottanut tulosta, joutui lähtemään tilalle palkatun vuokralaisen tieltä. Iso kysymys on Stockmannin oman tavaratalomyynnin tulevaisuus – pitäisikö yhtiön ainoastaan vuokrata tiloja merkkimyymälöille kuten Tukholman NK? Valtaosa tavaratalojen pinta-alasta on toistaiseksi Stockmannin omaa myyntitilaa, yksittäisiä vuokralaisia on kuitenkin pitkin tavarataloa. Asiakkaalle kokemus voi olla hämmentävä, kun kaikkia ostoksia ei voi maksaa samalla kassalla.

Stockmannin siirtyminen pelkäksi tilojen vuokraajaksi ilman omaa myymälätilaa kadottaisi todennäköisesti tavarataloyhtiön sielun. Sielu tarkoittaa asiakkaille eri asioita, mutta ytimessä lienee lämpimänä hehkuva ja hälisevä tavaratalo, jossa on palvelevat myyjät, laajat valikoimat ja viihtyisät ajanviettopaikat. Se on enemmän kuin kokoelma merkkimyymälöitä. Stockmannin sydän on yhä vuonna 1930 avattu Helsingin keskustan tavaratalo, jonka katutason valopihan hälinä, haajuvesien tuoksu ja huolitellut kosmetiikkamyymälät luovat oman ainutlaatuisen maailmansa.

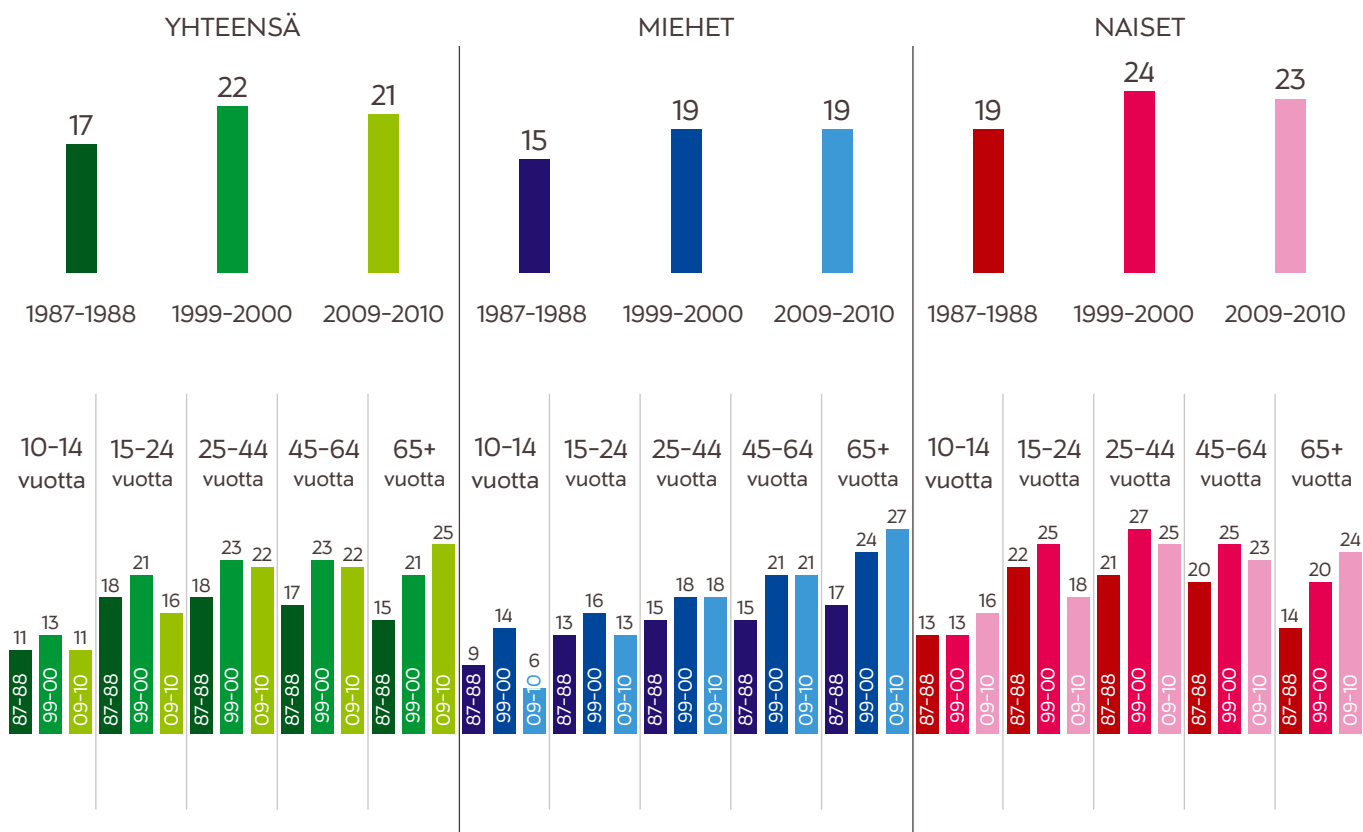
Stockmann uskoo monen muun kaupan lailla verkko- ja kivijalkakaupan liittoon. Verkosta ostetaan, mutta usein se toimii näyteikkunana, jossa tuotteeseen tutustutaan ja käydään ostamassa liikkeestä. Tavoitteena on tavaratalojen lähes koko valikoiman saaminen verkkoon ja kaupan varastojen tiedon saaminen luotettavaksi. Tavaratalo voi nettikaupan puristuksessa elää ja menestyä vain, jos ihmiset viihtyvät siellä. Viihtyessään asiakas hyvin todennäköisesti ostaa jotain. Viihtymisen lisäämiseksi Helsingin tavarataloon on tuotu lisää vaihtuvaa valikoimaa, pop up -merkkimyymälöitä ja tapahtumia sekä kattoterassille kesäkahvila (HS, 23.9.2017)

## Tilastokeskuksen ajankäyttötutkimus

Tilastokeskus on tehnyt neljä kertaa noin kymmenen vuoden välein koko maan kattavia ajankäyttötutkimuksia. Viimeisimmän julkaistun tutkimuksen tiedot kerättiin vuosina 2009–2010, edellisten tutkimusten ollessa vuosilta 1979, 1987–1988 ja 1999–2000. Vuoden 2010 ajankäyttötutkimuksen tiedot koskivat 10–64 -vuotiaiden ajankäyttöä ja jaettiin kuuteen pääluokkaan – 1) nukkuminen, 2) ruokailu ja muut henkilökohtaiset tarpeet, 3) ansiotyö, 4) opiskelu, 5) kotityö ja 6) vapaa-aika. Viimeisimmän vielä julkaisemattoman vapaa-aikatutkimuksen vastausaika päättyi 11.10.2017.

Vuoden 2010 tehdyn ajankäyttötutkimuksen mukaan edeltävien 10 vuoden aikana suurin muutos oli tietokoneen käytön nopea yleistyminen, joka muutti merkittävästi asiointi- ja ostoskäyttäytymistä. Palvelujen saatavuus parani kauppojen sunnuntaiaukiolon laajennuttua vuoden 2001 alusta. Aikapulaa kokeneita oli 1980-luvun lopulta lähtien ollut 40 % vastaajista, työelämässä mukana olevien sekä omaa kotitalouttaan hoitavien aikapula oli lisääntynyt. Kehitys oli ollut samanlainen naisilla ja miehillä. Vapaa-ajan määrä oli lisääntynyt koko väestön tasolla tunnin viikossa edeltävän kymmenen vuoden aikana ja 1990-luvulta alkaen yhteensä kaksi tuntia. Muilta osin harrastuksiin käytetyssä ajassa ei ollut tapahtunut juuri muutoksia, kuin tietokoneen käytön merkittävässä lisääntymisessä. Television katselu nuorilla ja nuorilla aikuisilla (10–44 -vuotiaat) oli vähentynyt, keski-ikäisillä ja ikääntyneillä lisääntynyt vuoden 2000 tutkimukseen verrattuna. Liikunnan ja ulkoilun määrä lisääntyi, paitsi miehillä sunnuntain osilta muutos oli 14 minuuttia edeltävää tutkimusta vähemmän. (Tilastokeskus 2011, 6–8, 32–39)

Kotityöt -pääluokkaan luettava ostosten tekemiseen käytetty aika vuorokaudessa väheni vuoteen 2010 mennessä kaikki ryhmät yhteenlaskettuna minuutilla edeltävän kymmenen vuoden aikana vuodesta 2000.



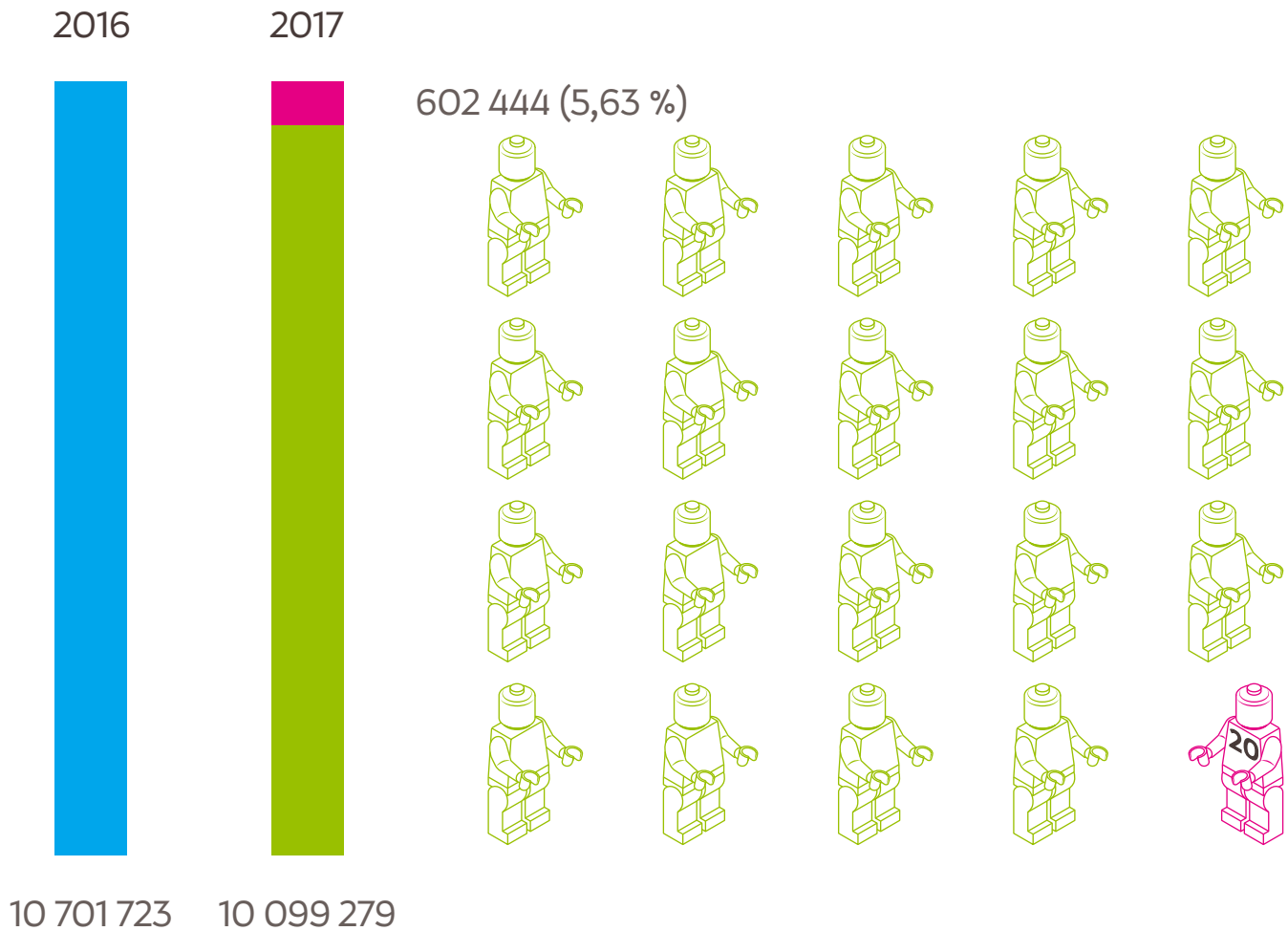
KUVIO 1. Yli 10-vuotiaiden ostoksiin käyttämä aika (minuuttia/vrk) vuosina 1987-1988, 1999-2000 ja 2009-2010 (lähde: Tilastokeskus 2011, 50-69)

*”Mä en pidä järkevänä sitä, et mun perhe viettäisi aikaa jossain ostoskeskuksessa tai shoppailukulttuurissa”*

Väestötutkimuslaitoksen perhebarometrin pääaineiston muodosti kyseinen Tilastokeskuksen vuoden 2009-2010 ajankäyttötutkimuksen päiväkirja-aineisto. Tarkastelu kohdistui pääasiassa vastaajiin, joiden taloudessa asui vähintään yksi alle 18-vuotias lapsi. Raportin mukaan koko väestön tasolla lisääntynyt vapaa-aika oli vähentynyt työssäkäyvillä vanhemmilla. Ostoksilla käymisen ja asioinnin osuus viikonlopun ajankäytöstä oli jopa hieman vähäisempi kuin arkipäivisin. Sunnuntaista oli myös tullut lähes lauantain veroinen ostospäivä. Liikunnan ja ulkoilun osuus oli kasvanut hieman ja nousi ylivoimaisesti toivotuimmaksi ajankäytön kohteeksi, tiedusteltaessa minkälaisiin toimiin lisääntynyttä aikaa haluttaisiin. Lisää aikaa toivottiin nimenomaan koko perheelle ja sille annettiin entistä enemmän aikaa. Yhteinen ajanvietto liitettiin ulkona olemisen ja liikunnan lisäksi mökille lähtemiseen ja kotona oleskeluun. Museot ja näyttelyt mainittiin usein, ostoksilla käynti hyvin harvoin – paitsi tuomitsevässä sävyssä. (Väestötutkimuslaitos 2012, 18, 62, 68, 93, 113-114, 118)

Kävijämäärät laskivat Helsingin keskustan tavaratalossa vuonna 2017

Stockmann käyttää kävijämäärien keräämiseen Visit Intelligence Oy:n Visit® -ohjelmistoratkaisua. Ohjelmistosta ajetun raportin mukaan vuonna 2017 Stockmannin keskustan tavaratalossa oli hieman yli 600 000 kävijää vähemmän kuin vuonna 2016 - kuukausittain keskimäärin 50 000 kävijää vähemmän. Laskua kävijämäärissä vuodesta 2016 vuoteen 2017 oli 5,6 %, yksinkertaistettuna joka kahdeskymmenes vuonna 2016 tavaratalossa käynyt jätti käymättä vuonna 2017 (analytics.visit.fi).



**KUVIO 2. Vuonna 2017 joka 20. kävijä jätti käymättä Stockmannin Helsingin keskustan tavaratalossa edellisvuoteen 2016 verrattuna (lähde: Visit®, 2018)**

## Omat havainnot

Työskentelen Stockmann-verkkokaupassa sisällöntuottajana. Etenkin alennuskampanjoiden aikaan, olen usein kohdannut pyyntöjä ohjata asiakkaita tavarataloon. Tavaratalon valikoima on verkkokaupan valikoimaa laajempi, joten tavarataloon ohjaaminen on usein suunniteltua ja tarkoituksenmukaista. Edellä mainittujen pyyntöjen kohdalla toiminta on kuitenkin reaktiivista, vähäisiin kävijämääriin ja heikkoihin myynteihin reagoidaan paniikinomaisesti. Tavarataloon ohjattu asiakas kohtaa heikentyneen palvelun saavutettavuuden ja ongelmia tuotteiden löydettävyydessä. Asiakaskokemus on huono. Olen monesta lähteestä kuullut, ettei tavarataloissa saa palvelua ja tuotteita ei löydy – halutut koko- tai värvaihtoehdot ovat loppuneet, valikoima lopetettu tai vaihtanut paikkaa.

Suurissa ruokakaupoissa asioidessani olen törmännyt tuotteiden löydettävyysongelmaan. Saman ryhmän kaupoissa on vaihtelua tuotteiden sijoittelussa, mikä estää muistinvaraisen asioinnin. Olettaminenkaan ei tuota toivottua tulosta. Myyjiltä, heidät ensin löydettyäni, kysyn sen hetkisestä fiiliksestä riippuen vaihtelevasti apua – joko heti tai vasta turhaututtuani. Vaikka ruokakaupassa asioidaan eri tarpeeseen kuin tavaratalossa, toimintamalli on sama – asiakas etsii tuotteet.

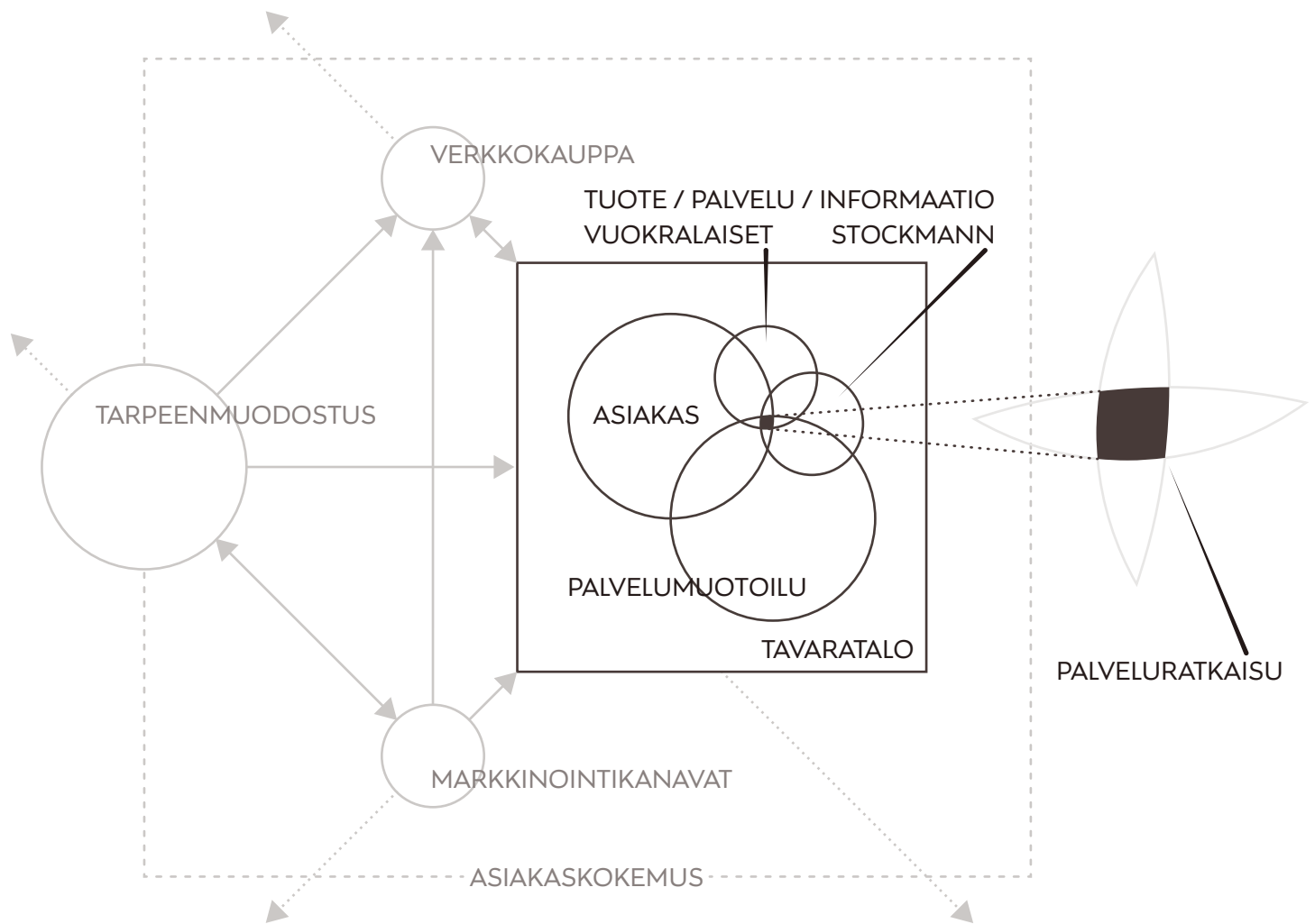
Välttääkseni tavarataloissa asioinnin, teen hankintani mahdollisimman pitkälle verkossa. Ruokaostokseni voisin osittain tehdä verkossa, korvaavien vaihtoehtojen valitseminen on

henkisesti helppoa. Kasvikset kuitenkin haluan valita itse, puristella ja pyöritellä kädessä virheettömimmät etsien. Samankaltaiset syyt ajavat asioimaan tavarataloon. Jos haluan sovittaa vaatteen, kokeilla miltä se tuntuu ja näyttää päällä tai tarkastaa tuotteen koon, materiaalin ja laadun – se ei onnistu verkossa. Tuotteen nähtyäni ja mahdollisesti sovitettuani, tarpeen kiireellisyys on ainoa mikä estää ostamasta tai tilaamasta tuotetta muualta. Verkkokaupan ongelma itselleni asiakkaana on vääränlaisten tuotteiden palautukset. Tavaratalossa kyseistä ongelmaa harvoin tulee. Verkkokauppa-asiointi on opettanut tietynlaiseen asioinnin vaivattomuuteen, samaa toivon tavaratalossa asioinnilta. Kehitystyön aiheen valintaan ovat siten vaikuttaneet liiketoiminnan heikentymisen, asiakkaiden palautteen ja muuttuneen ostokäyttäytymisen lisäksi omakohdattaiset kokemukset.

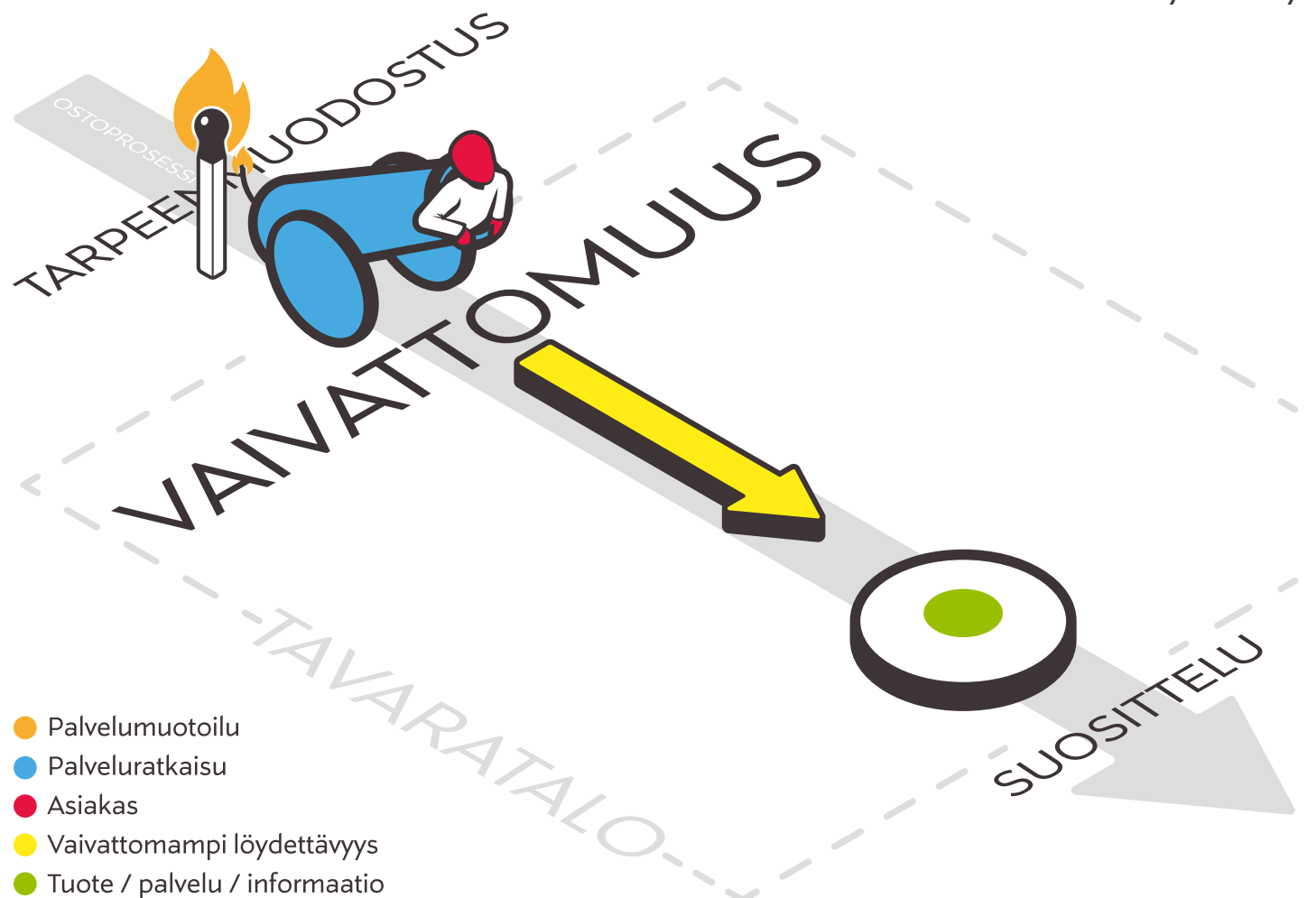
## 2.3 Kehittämistyön viitekehys

Kehittämistyön viitekehysten muodostavat asiakas, palvelumuotoilu sekä tuote, palvelu ja informaatio. Tavaratalo muodostaa näennäisen rajan, kehitystyössä on tarkoitus ottaa huomioon kokonaisvaltainen asiakaskokemus asiakkaan ostoprosessissa. Perinteisesti kuvattu viitekehys (KUVIO 3).

Toisin kuvattuna palvelumuotoilun avulla on tarkoitus synnyttää palveluratkaisu, jolla asiakas löytää vaivattomammin tuotteen, palvelun tai informaation tavaratalossa. Asiointi tavaratalossa on osa asiakkaan ostoprosessia (KUVIO 4).



KUVIO 3. Perinteisesti kuvattu kehittämistyön viitekehys



KUVIO 4. Vaihtoehtoisesti kuvattu kehittämistyön viitekehys

## 2.4 Oletukset

Syventyessäni kehitysohjelmaan, olen muodostanut oletuksia liittyen sen sisältöön ja toteutukseen. Kaksi ensimmäistä oletusta liittyvät palveluratkaisuun ja kolme seuraavaa konkreettisen kehitysohjelman etenemiseen vaikuttaviin tekijöihin. Tavoitteeni on kuitenkin pyrkiä pois oletuksista ollen avoin uusille näkökulmille. Sisällön suhteen olen pyrkimyksessäni luottavaisempi, toteutuksen suhteen myönnän olevani varauksellinen.

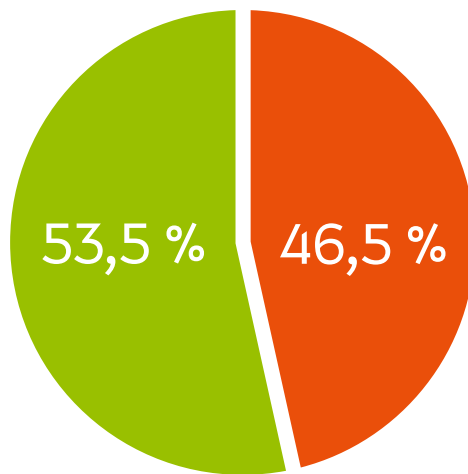
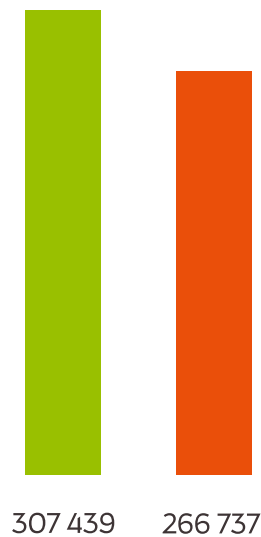
Oletukset toteutuksen suhteen perustuvat vahvasti asenteeseen ja myönnän ajatteluni olevan vääristynyt, mutta samalla se on lähtöasetelma kehitysohjelman toteutuksella. Ajattelutapani vaikuttaessa kehitysohjelman edistymiseen ja lopputulokseen, on tavoitteeni tietoisesti pyrkiä pois ajattelutavoista positiivisuuteen suunnaten. Mielipiteeni ovat kärjistyneet, eikä niitä voida pitää totuutena. Ne ovat kuitenkin minun totuuteni ja koen tärkeänä korostaa mielipiteitäni avaten samalla ympäristöä, jossa kehitysohjelma on tarkoitus toteuttaa. Viitteitä Stockmannin organisaation haastavasta ilmapiiristä on saatavilla ulkopuolisista lähteistäkin. Stockmannin yhteiskuntavastuun katsauksien 2016 ja 2017 mukaan McKinsey & Company:n organisaation terveyttä ja suorituskykyä mittaavan Organizational Health Index -kyselyn (asteikolla 0-100) tulokset olivat vuonna 2016 38 ja vuonna 2017 54 (www.stockmanngroup.com).

## Oletus 1: Vaivattomampi löydettävyyden johtaa helpommin ostotapahtumaan ja heräteostoksiin

Asiakkaalla on oletetusti suunniteltuna tavaratalossa asiointiin käytettävä määräaika. Ruuhkavuosi elävällä aika voi olla hyvinkin lyhyt - työn, harrastuksien ja perheenjäsenten aikatauluttaessa elämää. Eläkeläisellä suunnitellun asiointiin käytettävän ajan saattaa määrittellä esimerkiksi joukkoliikenteen aikataulut tai fyysinen jaksaminen. Tavaratalon aukioloajat viimeistään määrittelevät asiointiin käytettävän ajan. Asiointiin käytettävän ajan saattaa määrittellä myös taloudellinen etu. Exclusive- ja First -kanta-asiakkaat saavat tunnin ilmaista pysäköintiä Stockmann-tavaratalojen Q-Parkissa (stockmann.com). Vuonna 2017 Stockmannin tarjoama parkkietu maksoi yritykselle 2,6 miljoonaa euroa. Helsingin keskustan tavaratalossa parkkiedun käyttäneen yksittäisen asiakkaan kustannukset yritykselle oli 7 euroa. Parkkiedun käyttävistä asiakkaista ostoksia teki 53,5 %. Edun saamiseen on suunniteltu ostosrajaa, mikä tarkoittaa edun heikentymistä asiakkaalle. Kanta-asiakasohjelman alimmalle, Reward -kanta-asiakkuus- tasolle ollaan lisäämässä ostosrajallista parkkietua (Stockmann Customer & Loyalty team).

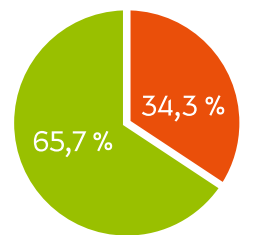
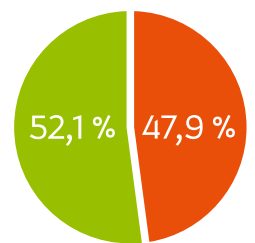
### HELSINKI

7,00 €



### TURKU

3,00 €



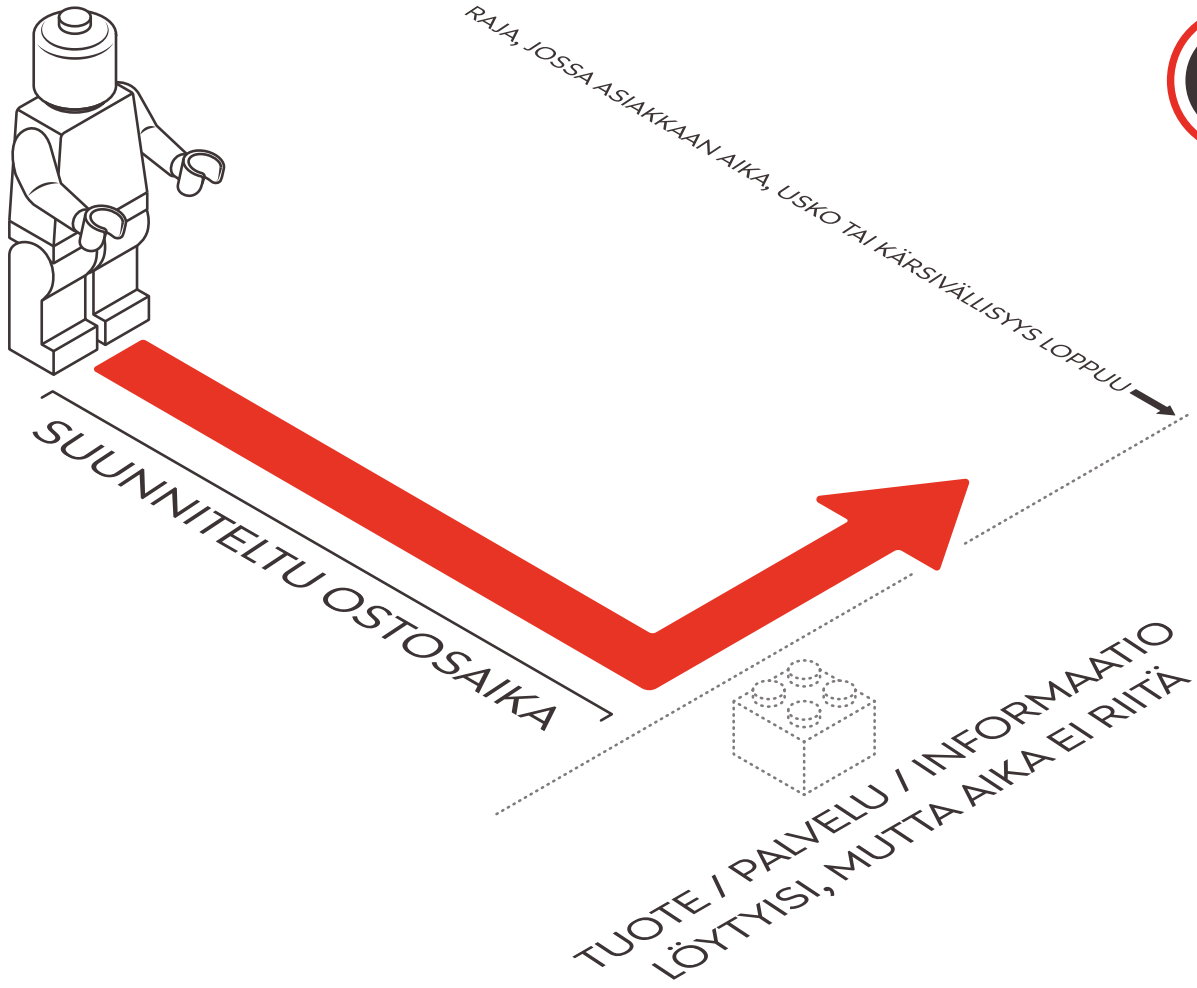
### TAMPERE

2,60 €

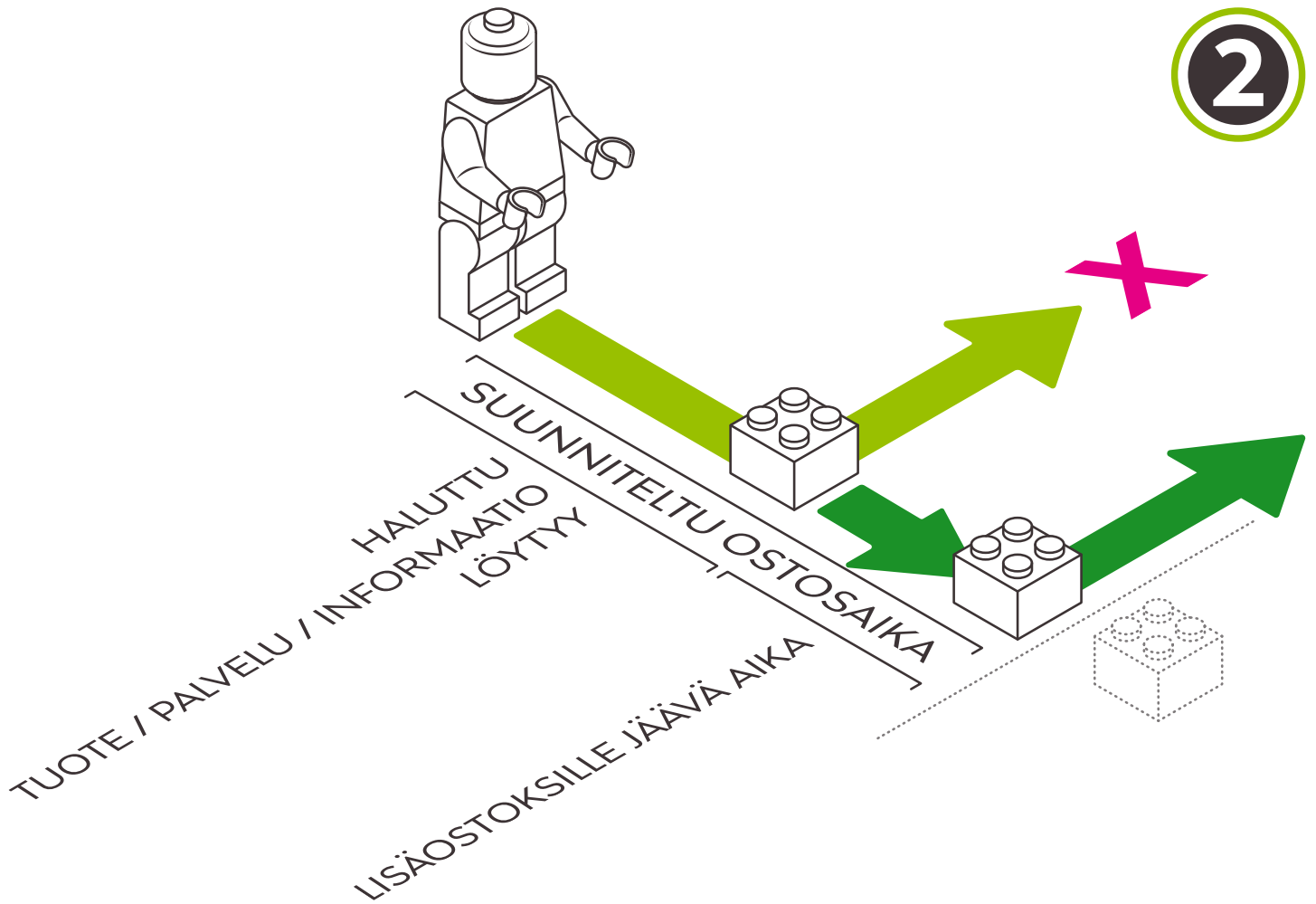
- PARKKIEDUN KÄYTTÄVÄT ASIAKKAAT, JOTKA TEKEVÄT OSTOKSIA
- PARKKIEDUN KÄYTTÄVÄT ASIAKKAAT, JOTKA EIVÄT TEE OSTOKSIA

KUVIO 5. Stockmannin parkkiedun kustannukset vuonna 2017 (lähde: Stockmann Customer & Loyalty team, 2018)

1



2



KUVIO 6. Vaivattomampi löydettävyys johtaa helpommin ostotapahtumaan ja heräteostoksiin

Suunnittelun asiointiin käytettävän ajan saattaa määrittää myös asiakkaan henkilökohtaiset ja tilannesidonnaiset ominaisuudet, kuten kärsivällisyys tai usko haettavan asian (tuote, palvelu tai informaatio) löytymiseen. Kärsivällisyys ja usko vaihtelevat tilanteen mukaan - jos asiakas ei saa toivoa hakemansa asian löytymisestä, saattaa hän poistua hyvinkin nopeasti tavaratalosta. Asiakaskokemus on huono eikä asiakas välttämättä palaa. Myyjien vähentämisen myötä palvelun saavutettavuuden heikentyminen on yksi suuri tekijä asiakaskokemuksen huonontumiseen (KUVIO 6 /1).

Jos nopeus ja tehokkuus ovat asiakkaalle tärkeitä, hän osaa mielellään koko paketin yhdestä osoitteesta (de Mooji ym. 2005, 29). Haettavan asian löytyessä vaivattomammin, asiakaskokemus on parempi ja asiakas suoriutuu asiainnista ennen määräaikaan tai kärsivällisyyden loppumista. Vaivattomamman löytymisen myötä asiakkaalle saattaa jäädä aikaa ja kärsivällisyyttä liiketoiminnan kannalta tärkeiden lisä- ja heräteostoksien tekemiseen (KUVIO 6 /2).

Kuviossa 6 punainen rasti ilmentää tilaisuutta jälkimarkkinoinnille, jonka tarkoitus on asiakastyytyväisyyden ja -pysyvyyden ylläpitäminen. Stockmann ei kilpaile asiakkaista hinnalla, joten tavaratalo toimii usein tuote-esittelijänä - asiakas käy katso-massa tai sovittamassa, miltä tuote tuntuu ja näyttää, päätyen ostamaan sen edullisemmin muualta. Verkkokaupoissa ei materiaalia voi kokeilla ja kuvankäsittelystä huolimatta tietokoneiden näytöt toistavat värejä ja kontrastia säädöistä johtuen virheellisesti. Jos asiakas poistuu tavaratalosta (informaation saaneena) ostamatta etsimäänsä tuotetta tai palvelua, liiketoiminnan kannalta olisi tärkeää tietää syy. Jos syy ostamatta poistumiseen on hinta, voitaisiin tarjota houkuttimena esimerkiksi räätälöityä etua. Jos ostamatta jättämisen syy on tuote tai palvelu itsessään, olisi mahdollista tarjota vastaavaa tai korvaa-va tuotetta. Hyöty olisi molemminpuolinen, liiketoiminnalle ja asiakkaalle.

## Oletus 2: Palveluratkaisu on ihmisen ja teknologian yhdistelmä

Digitalisaatio mahdollistaa työkalut elämyksellisten asiakaskokemusten ja pysyvän kilpailuedun tuottamiseen. Elämyksen tuottaa usein kuitenkin ihminen, tai ihmisen ja teknologian yhdistelmä (Leino, Gylling & Ahvenainen 2017, 11-12). Oven käydessä työntekijöiden suhteen väärään suuntaan, Stockmannilla ei ole aikeita lisätä myyntihenkilökuntaa palvelun saatavuuden heikentymisestä huolimatta. Siten oletuksena on, että kehitystyössä suunniteltava palveluratkaisu on asiakaspalvelijan ja teknologian yhdistelmä. On kuitenkin suuri riski suunnitella ratkaisua luottaen suunnittelijan omiin näkemyksiin ja valistuneisiin arvauksiin siitä, millaisen ratkaisun tulisi olla (de Mooji ym. 2005, 148-152). Yhteen näkökulmaan ja ratkaisuun juuttumisen välttämiseksi on erilaisten ja eriävien näkökulmien synnyttämiseksi tarkoitus käyttää suunnittelutiimin jäseniä jokaisessa työvaiheessa.

## Oletus 3: Suunnittelutiimin jäsenten motivointi on haastavaa

Stockmannilla on haastava ilmapiiri. Työntekijöitä on poistunut ensisijaisesti irtisanomisten kautta. Viimeisen vuoden trendi on ollut työntekijöiden poistuminen saadessaan parempia työtehtäviä toisista yrityksistä. Parempia työtehtäviä tai ei, kun työmarkkinoilla on tarjontaa - miksi jäädä odottamaan laukausta seuraaviin YT-neuvotteluihin? Yritykseen jäävien työntekijöiden on jatkuvasti osoitettava tärkeytensä organisaatiolle. Tuloksia saavutettaessa hitaasti, tärkeyden osoittaminen tapahtuu puhumalla. Useimmat ovat puheen tasolla kiinnostuneita kaikesta työhön liittyvästä vain, koska niin kuulu olla. Käytäntöön tuo kiinnostus kaikkeen ei näyttäydä. Asiat etenevät hitaasti, ulkopuoliset yritykset hoitavat suuria osia töistä. Etenkin uuden kehittämisessä luotetaan ulkopuolisten yritysten näkemyksiin. Aiemmin tulkitsin sen luottamuksen puutteena henkilökunnan osaamiseen. Viimeisin tulkintani on sen johtuvan epäonnistumisen pelosta - tehtävän tai hankkeen epäonnistuuessa voidaan syyttää ulkopuolista yritystä, säilyttäen näennäinen yhteishenki ja mielikuva omasta osaamisesta. Virheen tekemisen pelkoon on havahduttu myös liikkeenjohdon puolelta. Muutama kertaan kuultu toimitusjohtaja Lauri Veijalaisen kannustukseksi tarkoitettu *"virheitä saa tehdä, kunhan ei toista niitä"* -lause sisältää kuitenkin jännitteen. Uusissa asioissa virheiden tekeminen ja niiden toistaminen on todennäköistä ja inhimillistä.

Olen tiedostanut haastavan ilmapiirin liiankin hyvin. Tiedostamisen vaikutukset ovat heijastuneet kehitystyön aloittamisen lykkäämiseksi. Suurin epävarmuustekijä on tiimiläisten motivaatio ja osallistumishalu kehitystyöhön. Olen kuukausia pohjustanut kehitystyötä keskusteluissa ja kartoittanut osallistumishalua. Kartoituksessa ilmenneen kiinnostuksen pelkään kuitenkin olevan näennäistä ja uskoteltua. Palvelumuotoilu on tiimiläisille uusi tapa työstää ratkaisua - oletan tiimiläisten kokevan sen ennemmin tilaisuutena epäonnistua ja näyttää huonolta, kuin mahdollisuutena onnistua ja oppia uutta.

Motivointi nousee isoon rooliin osallistumishalukkuudessa, etenkin kun osallistuminen kehitystyöhön on vapaaehtoista. Lähtökohtaisesti osallistumiseen velvoitettuna tiimiläisiä ei välttämättä saisi heittäytymään mukaan samalla tavalla kuin vapaaehtoisina. Toisaalta olen myös havainnut, että velvoitetuna motivaatio löytyy aiheen ollessa kiinnostava. Itse en ole asemassa, jossa voisin velvoittaa osallistumaan. Tiimissäni ei tätä kehittämistyötä tehdessä ole ollut esimiestä.

Palkitseminen ei ole organisaation tapa motivoida. Toivon mahdollisuuden uuden oppimiseen ja tilaisuuden näyttää suunnitteluosaamista synnyttävän riittävän palon suunnittelutiimissä. Lopullisen palveluratkaisun vertailun ulkopuolisten yritysten tekemisiin liiketoimintatarkasteluihin (business case) uskon kasvattavan kilpailu- ja yhteishenkeä. Olen pohjustanut jokaisen tiimiläisen työ- ja koulutustaustan sekä yksilöllisen elämäkokemuksen tärkeyttä erilaisten ja arvokkaiden näkökulmien muodostumisessa. Epäonnistumista olen myynyt haasteena ajatella toisin. Alf Rehniä olen lainannut kertomalla useimpien hyvien ideoiden syntyvän erityyppisen yhteistyön

tuloksena ja mahdollisuudesta kehittyä luovemmaksi kopi-oimalla. Rehnin mukaan luovuus ei ole kilpailua siitä, kuka on omaperäisin, vaan prosessi yrittäen hakea uusia toimivia ratkaisuja. Omaperäisyyteen sokeasti keskittyminen voi vähentää luovuutta, sillä se tukkii joitakin luovien ratkaisujen kehittämisen väyliä. Lisäksi ”ei-luovaa” -tyyppiä edustavia ihmisiä tarvitaan luomaan kitkaa ja tuottavaa vastusta (Rehn 2010, 102, 112, 121).

#### Oletus 4: Oma roolini suunnittelutiimissä on ristiriitainen

Fasilitaattori ei tuota, ryhmittele tai kritisoi ideoita. Fasilitaattori ei myöskään arvioi, onko ideoita tarpeeksi tai päätä, mitkä niistä ovat parhaita. Sisällön suhteen täysin neutraali fasilitaattori antaa tilaa osallistujille. Vaikuttamisen mahdollisuuden synnyttämä innostuminen ja sitoutuminen saavutetaan siirtämällä vastuu sisällöstä osallistujille. Ristiriita on kuitenkin siinä, kun organisaatiossa työpajaa vetävä henkilö on korviaan myöten mukana sisällössä (Kantojärvi 2012, 31). Oletan olevani muita suunnittelutiimin jäseniä (osallistujia) syvemmällä sisällössä, työstettyäni kehitystyön aiheen parissa vähintään ajatusten tasolla jo kuukausia. Samalla olen muodostanut näkemyksiä siitä, millainen ratkaisu voisi olla. Tahtotilani on kuitenkin pyrkiä pois omista näkemyksistä, antaen mahdollisimman paljon tilaa muiden näkökulmille. Sisällön vastuun siirtäminen osallistujille on kiehtova ajatus, mutta oletettavasti mahdoton. Ensinnäkin, hyödyn muita suunnittelutiimin jäseniä enemmän edistäessäni opiskelua. Tilanne olisi toinen, jos kehitystyö sisältyisi työtehtäviin ja kaikkien hyöty olisi yhtenäinen.

Toiseksi, olen havainnut osan tiimini jäsenistä kaipailevan esimiestä lähteneen tilalle – vaikka työt ovat hoituneet kuten aiemminkin. Esimieheltä vahvistuksen aikeilleen tai siunauksen ratkaisuilleen saatuaan, ei tarvitse epäonnistumisen hetkellä kantaa täyttä vastuuta ratkaisuihinsa, päätöksenteon siirryttyä esimiehelle. Stanley Milgramin tottelevaisuuskokeesta johdetun näkemyksen mukaan totteleminen on hierarkkisiin organisaatioihin liittyvä piirre, jossa vastuu tekojen seurauksista siirretään ylemmille tasoille. Alaisasemassa kannetaan teknistä vastuuta sekä huolehditaan asioiden tekeminen vaaditulla tavalla ja ajallaan (Helkama & Myllyniemi & Liebkind & Ruusu-vuori & Lönnqvist & Hankonen & Mähönen & Jasinskaja-Lahti & Lipponen 2015, 233).

Tavoitteeni on toteuttaa fasilitoinnin elementtejä, kuitenkin osallistuen sisällöntuottamiseen työpajoissa antaen mahdollisimman paljon tilaa osallistujille. Pyrin aistimaan tilanteet, jolloin vastuunottamista kaivataan osaltani. Varaudun ottamaan vastuun aloitteen tekemisestä työpajoissa näkemyksillä, jotka eivät suuntaisi ratkaisun ideointia liikaa.

#### Oletus 5: Pätevytyeni suunnittelutiimin silmissä perustuu pääosin tietopohjaan

Willis ja Dubin määrittelevät kompetenssin kykyä toimia tehokkaasti kyseisen ammatin kannalta tärkeissä tehtävissä. Käytännössä kompetenssi näkyy henkilön toiminnassa ja suoriutumisessa. Willis ja Dubin jakavat kompetenssin pätevyksiin ja yleisiin piirteisiin. Pätevydet ovat tietyille ammatille tai tieteenalalle tunnusmerkillisiä ja ne voidaan jakaa edelleen kolmeen luokkaan: opinalalle ominaiseen tietopohjaan, ammatin kannalta tärkeään teknisiin taitoihin ja kykyyn ratkaista ammatissa tyypillisesti kohdattavia ongelmia. Yleiset piirteet liittyvät henkilön kehityksen ja kompetenssin hallintaan – niitä ovat esimerkiksi älylliset kyvyt, persoonallisuuden piirteet, motivaatio, asenteet ja arvot (Kukkola 2013, 9).

Näkemykseni mukaan Stockmannin organisaatiossa on totuttu asioiden hitaaseen etenemiseen, joten pätevyden osoittaminen tapahtuu puhumalla, tietopohja esiin tuoden. Ajallisesti se kantaa yllättävän pitkälle, kunnes asiat etenevät käytäntöön osoittaen toimivuutensa. Silloin punnitaan, onko tiedolla ja puheella ollut katetta. Vuosittaisessa yt-neuvottelukierteessä rypevässä yrityksessä pätevyden osoittaminen puhumalla aiheuttaa myös kilpailutilanteita ja niiden seurauksena konflikteja. Olen havainnut tiimien kesken jännitteitä. Emme ole yhtenäinen joukko, vaan elintilastaan kamppailevia yksittäisiä ryhmiä. Vaikkakin tiimini kesken on hyvä yhteishenki, enkä koe sen sisällä vastaavaa keskinäistä pätevyden mittaamista ja tiedollaan omaa tärkeyttään yritykselle todisteleminen – uskon silti opinalalle ominaisen tietopohjan olevan se mittari, jolla tiimini jäsenet mittaavat pätevytyeni. Uskon tietopohjalla osoittavani ammattimaisuutta ja sen, että tiedän, mitä olen tekemässä. Laaja käsitys kehitystyöhön liittyvistä asioista ja osoitus projektinhallinnasta antaa uskoakseni varmuutta tiimiläisille toimien myös motivaatiota lisäävänä tekijänä.

Työssäni olen pyöritellyt samoja tehtäviä ilman haasteita jo vuosia, joten en ole juurikaan törmännyt yllättäviin kysymyksiin tai tilanteisiin, joissa vaadittaisiin asioiden syvempää perustelua. Toisin sanoen huopaan ympyrää mukavuusalueella. Alkuvaiheessa kehitystyöhön kohdistuneet kysymykset tuntuivat epämiellyttäviltä, johtuen epävarmuudestani. Epävarmuutta on poistanut tietopohjan laajentaminen ja uskoakseni myös tottumuksen tuoma varmuus vastata esitettyihin kysymyksiin. Muistini on kuitenkin rajallinen, joten olen kerännyt tietopohjaa kirjoitettuun muotoon liitettäväksi tämän kehitystyön teoriaosioon. Työpajatyöskentelyssä ja muissa suunnittelutiimin tapaamisissa tietopohja ei siten ole muistinvarainen, vaan kokoamani teoriaosuus toimii ikään kuin lunttilappuna. Pystyn siten kohtalaisen nopeasti ja usein vastaamaan esitettyihin kysymyksiin ”*En tiedä, mutta otan selvää*”-vastausvaihtoehdon sijaan.



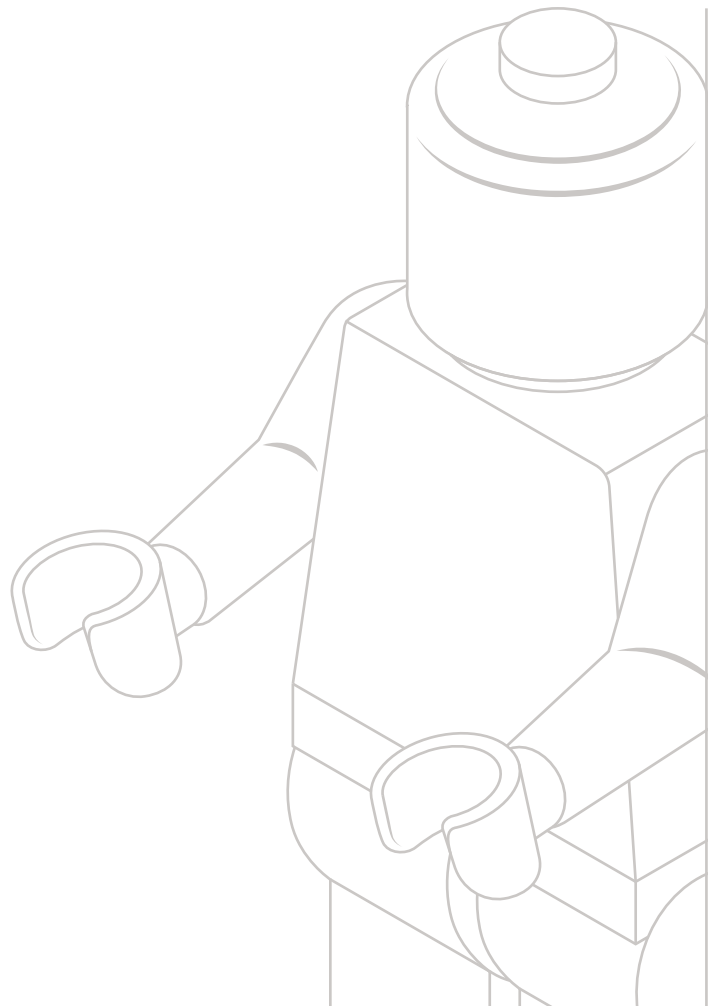
## 2.5 Vaatimusten määrittely

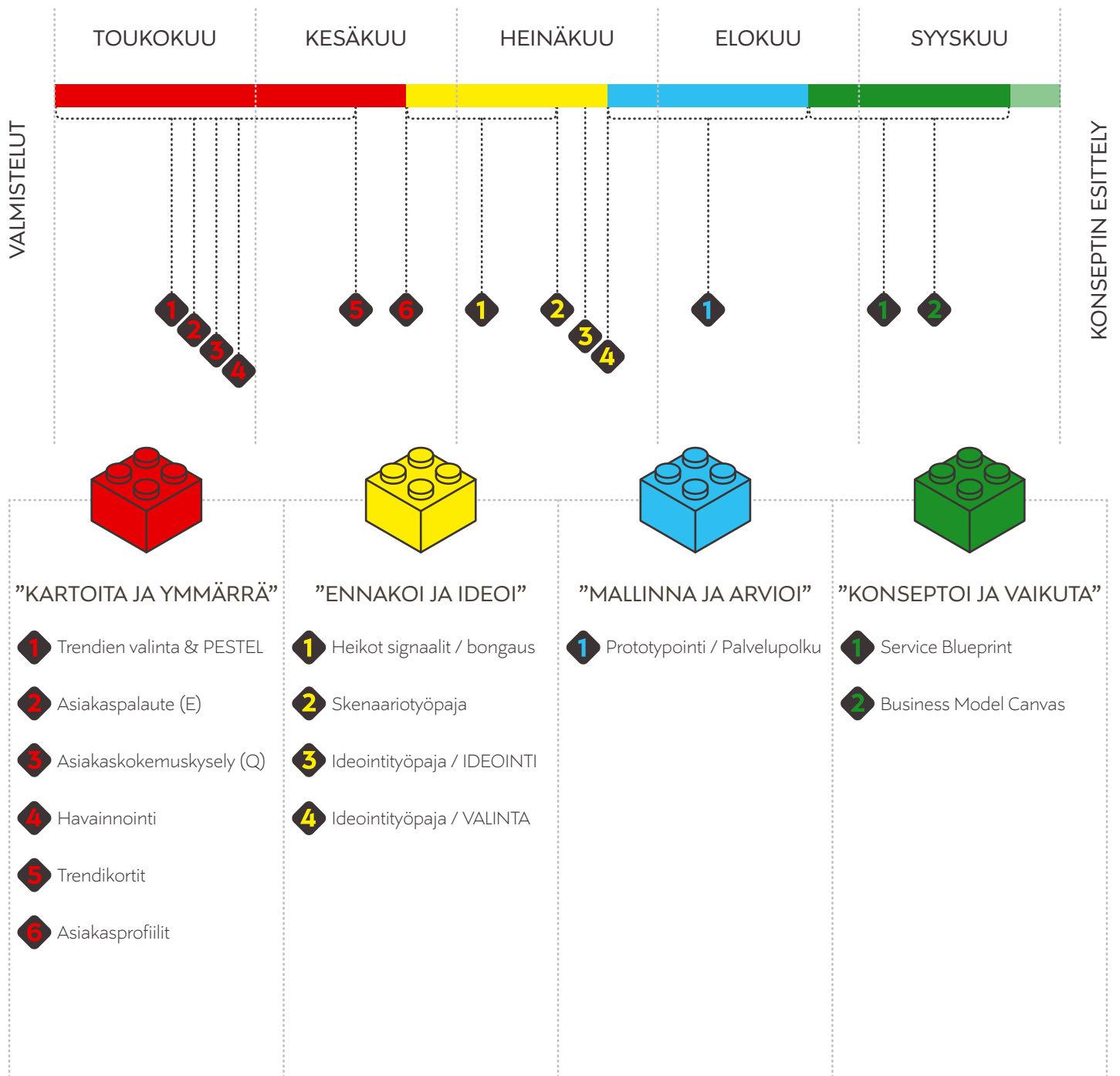
Palveluratkaisu suunnitellaan Stockmannin Helsingin keskustan tavarataloon, joka on Pohjoismaiden suurin ja Euroopan viidenneksi suurin tavaratalo (Studio55.fi). Samalla vuonna 1930 valmistunut rakennus on Stockmannin tavarataloista liikkumisen ja asioinnin suhteen haastavin. Palveluratkaisun on tarkoitus olla monistettavissa kaikkiin Stockmann-tavarataloihin, palveluratkaisun suunnittelun rajoittamisella Helsingin keskustan tavarataloon on tarkoitus pitää suunnitteluprosessi paremmin hallittavana.

Suunnittelu alkaa vaatimusten määrittelyllä, jonka aikana määritellään, mitä palveluratkaisun tulee kyetä tekemään, missä ympäristöissä ja millaisten resurssien ja rajoitteiden piirissä se pitää kyetä toteuttamaan (Hyysalo 2009, 55). Palveluratkaisun tulee kyetä tarjoamaan asiakkaalle parempaa asiakaskokemusta, tehden tavaratalossa asioinnista vaivattomampaa. Vaivattomuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä tuotteen, palvelun tai informaation löydettävyyden parantumista – nopeammin ja helpommin. Huomioonotettavana rajoitteena on organisaation heikko taloudellinen tilanne, mistä johtuen tavaratalon palveluhenkilökuntaa ei olla lisäämässä. Pitkään jatkunut alamäki organisaation taloudellisessa tilanteessa on johtanut myös siihen, että elinaika käy vähiin. Palveluratkaisun tulisi siten olla kohtalaisen nopeasti (ja edullisesti) toteutettavissa.

Suunnittelutiimin muodostaa Stockmann Marketing & Digitalisation -osaston Content-tiimin jäsenet, johon lisäksi kuuluu kuusi (6) työntekijää. Kuten Kettunen & Meristö (2010, 193-199) tiimityön luonnetta kuvaavat, on tarkoitus toimia olemassa olevin resurssein, korostaen luottamusta omaan tiimiin ja lisäresursseja tarvittaessa ne ohjataan täydennyksiksi vähemmän vaativiin tehtäviin.

Kehitystyön käytännön osuus toteutettiin aikavälillä toukokuu 2018 – syyskuu 2018. Hullut Päivät ovat Stockmannin suurin kampanja, vaatien koko Marketing & Digitalisation -osaston työpanoksen ja venymisen. Hullut Päivät ovat kaksi kertaa vuodessa – huhti- ja lokakuussa. Kehitystyön käytännön osuus oli tarkoituksella sijoitettu Hullut Päivät -kampanjoiden väliin. Toukokuussa hiljenee, kesä- ja heinäkuun ollessa vuoden hiljaisimmat kuukaudet markkinoinnillisten toimenpiteiden osalta. Elokuussa vilkastuu ja syyskuu on kiireinen. Kehitystyön vaiheet oli aikataulutettu ja suunniteltu pidettäväksi huomioiden edellä mainittu liiketoiminnan kausittainen vaihtelu. Kesälomakausi oli otettu huomioon työpajojen osalta. Trendikorttien ja asiakasprofiilien muodostamiset sekä skenaario- ja ideointityöpajat oli tarkoitus pitää viikoilla, joilla suunnittelutiimin jäsenet ovat mahdollisimman monilukuisena paikalla.

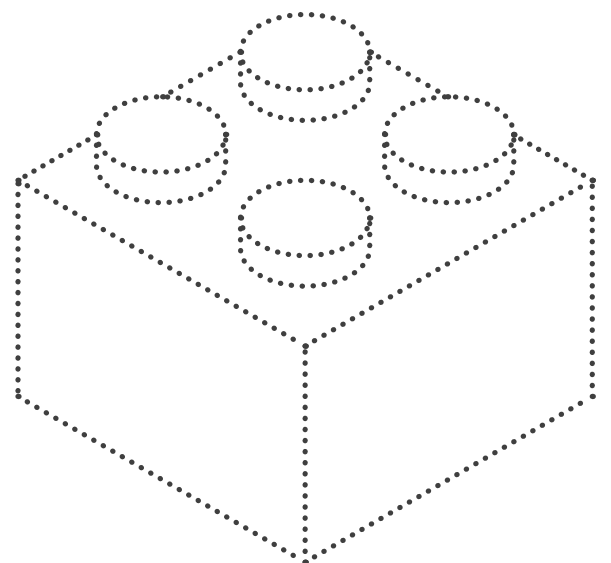




KUVIO 7. Kehitystyön käytännön osuuden toteutussuunnitelma

# 3.

PALVELUMUOTOILU, YHTEISSUUNNITTELU  
JA KÄYTTÄJÄLÄHTÖISYYS



### 3. PALVELUMUOTOILU, YHTEISSUUNNITTELU JA KÄYTTÄJÄLÄHTÖISYYS

#### 3.1 Muotoiluajattelu ja kilpailukyky

Muotoilu on olennaista innovaatioiden syntymisessä sekä keino tehdä teknologia loppukäyttäjälle ymmärrettäväksi ja haluttavaksi ottaen huomioon tuotteen tai palvelun käyttäjät, käyttötilanteet sekä palveluntarjoajan toiveet ja tarpeet (de Mooji & Kortesmäki & Lammi & Lautamäki & Pekkala & Sinkkonen 2005, 30). Perinteisesti muotoilun lopputuotos on esimerkiksi uusi tuote, imago ja brändi. Perinteisestä merkityksestä muotoilu on laajentunut tuote- ja teollisen muotoilun ulkopuolelle palveluihin ja vastaaviin aineettomiin tekijöihin. Tahtotila on ymmärtää muotoilu käyttäjän arvoista ja tarpeista lähtevänä kokonaisvaltaisena suunnitteluna ja toteutuksena, käyttöympäristö ja kestävyden periaatteet huomioiden (Kälviäinen 2014, 23, 31).

Muotoilun tarkoitus on arvon tuottaminen yrityksen omistajille, asiakkaille ja muille sidosryhmille. Merkittävää arvoa voidaan luoda hyödyntämällä muotoilua uudella tavalla muiden tekijöiden, kuten teknologian ja markkinoinnin kanssa. Muotoilulle ominaisia tuotekehityksen välineitä käyttämällä, voidaan yrityksen ennakointikykyä lisätä ja ihmisten tarpeisiin ja ajankohtaisiin haasteisiin vastata oikealla tavalla oikeaan aikaan. Tuotekehityksen välineitä ovat muun muassa käyttäjätiedon hyödyntäminen, pikamallinnus, prototypoinnin välineet ja konseptointi. Tuotantolähtöisyyden sijaan muotoilu tarjoaa uusia menetelmiä palvelujen uudistamiseen, tuomalla palvelun kehittämisen lähtökohdaksi asiakasymmärryksen (Miettinen & Lehtonen & Lehto 2014, 12-22).

Kilpailukyvyllä tarkoitetaan yrityksen kykyä selviytyä taloudellisen kilpailun muuttuvissa olosuhteissa. Yrityksen on etsittävä uusia näkökulmia vastatakseen talouden uhkiin ja kiristyvään kansainväliseen kilpailuun. Yksi tärkeä kansallisen ja kansainvälisen kilpailukykyyn tekijä on innovaatiotoiminta. Muotoilu on osa innovaatiotoimintaa, tuoden taiteen, tunteen ja empatian ajattelun osaksi toimintaa käyttäjän näkökulman kautta. Tuottavuutta parantavilla innovaatioilla on tärkeä tehtävä kilpailukykyyn kasvattamisessa. Yritykselle muotoilu tarjoaa tuottavuuden kasvattamismahdollisuuksia lisäämällä kuluttajien silmissä tuotteisiin ja palveluihin arvoa, haluttavuutta ja käytettävyyttä sekä parantamalla yrityksen erottautumiskykyä kilpailijoista, lisäten siten kilpailukykyä (Miettinen ym. 2014, 12-22). Luovuus, innovatiivisuus, tulevaisuuteen suuntautuminen ja tehokkuus ovat muotoilun avulla saavutettavia tekijöitä (de Mooji ym. 2005, 33).

Muotoiluajattelun työskentelytavassa hyödynnetään yhteistoimintaa ja käyttäjäosallisuutta. Ongelmia ratkaistaan sovittamalla erilaisia vaatimuksia yhteen divergentin ajattelun avulla. Divergentin, erilaisia vaihtoehtoja etsivän ajattelun tuloksena käyttäjähaluttavuus, teknologinen toteuttamiskelpoisuus ja taloudellisen kannattavuus saadaan toimimaan yhdessä. Muotoiluajatteluun liittyy muiden alojen erityisosaamisen ja ammattilaisten, kuten tulevaisuudentutkijoiden, sosiologisten, insinöörien ja käytettävyyden asiantuntijoiden osallistaminen. Innovaatioprosessia muotoiluajattelu ja -toiminta vievät eteen-

päin nopeasti kokeilevan, visuaalisen ja konkretisoivan työskentelyotteensa ansiosta. Muotoilussa pyrkimys on abstraktin ajattelun tuottaminen havainnoitavaan muotoon (Kälviäinen 2014, 31-33).

#### 3.2 Palvelumuotoilu asiakasarvon kehittämissessina

Palvelumuotoilussa palveluiden kehittämistä ja innovointia lähestytään analyttisesti ja intuitiivisesti. Analyttisellä lähestymisellä tarkoitetaan tosiasioihin, dataan, asiakastutkimukseen ja loogiseen päättelykykyyn liittyvää tietoa. Intuitiivisella lähestymisellä tarkoitetaan taitoa ja kokemusta nähdä tulevaisuudessa mahdollisia asioita (Tuulaniemi 2016, 10-11). Palvelumuotoilussa palvelun kehittämiseen sovelletaan muotoilun menetelmiä ja prosesseja yrityksen elinkaaren kaikissa vaiheissa ja eri tasoilla. Kehittämisen kohteena voi olla yrityksen strategia, liiketoimintamalli tai prosessit sekä moniaistinen palveluympäristö (virtuaalinen ja fyysinen) ja asiakaskontaktit (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 38). Palvelumuotoilussa muotoiltavat kohteet jaetaan neljään pääryhmään: tiloihin, esineisiin, ihmisiin ja prosesseihin (Rantanen 2016, 22).

Palvelumuotoilun tavoite on hyödyllisten, helppokäyttöisten ja haluttavien palvelukokemuksien luominen käyttäjille sekä erottuvien, vaikuttavien, tehokkaiden ja kannattavien palvelukonseptien kehittäminen palveluorganisaatiolle (Ojasalo ym. 2014, 38). Palvelumuotoilu auttaa organisaatiota palveluiden strategisten mahdollisuuksien havaitsemisessa liiketoiminnassa, uusien palveluiden innovoinnissa ja olemassa olevien palveluiden kehittämisessä. Palvelumuotoilu on tapa yhdistää vanhoja asioita uudella tavalla, omien oppiensä mukaisesti jatkuvassa kehittämissä tilassa eläen (Tuulaniemi 2016, 24).

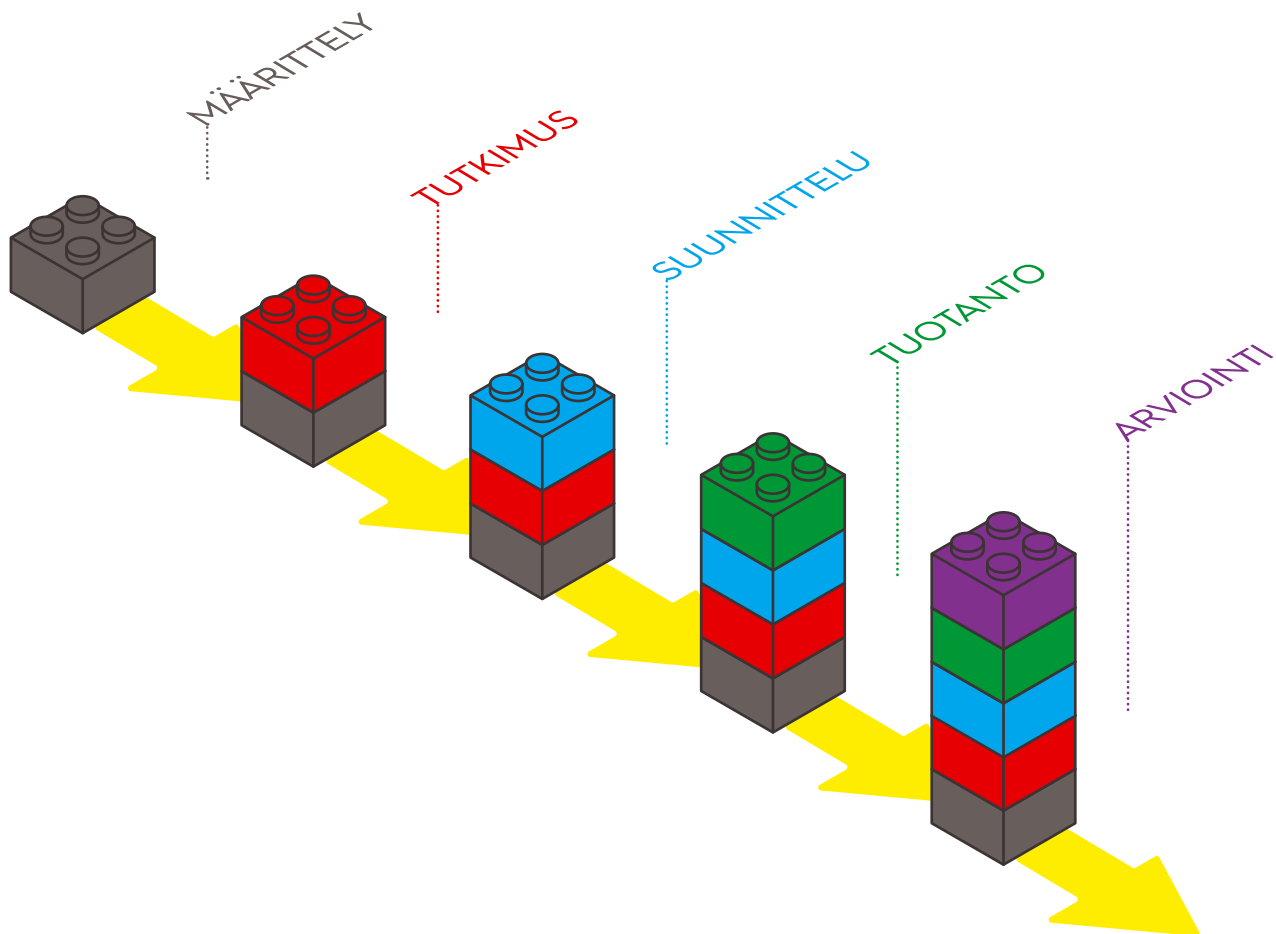
Tuotemuotoilun suunnittelukohteen ollessa tavara ja lopputulos muotoilua (tai designia), palvelumuotoilun suunnittelukohte on palvelu ja lopputulos palvelua. Tuotemuotoilusta palvelumuotoiluun siirryttäessä on ensisijaisen tärkeää pyrkiä eroon tuotemuotoilun ajatustavasta, jossa kehittämisen keskiössä ovat aina tavarat ja oheispalvelut ovat vain keino tehdä lisää rahaa. Palvelumuotoilussa kehittämisen keskiöön on laitettava ihminen tarpeineen ja tarpeet on pyrittävä tyydyttämään organisaation tarjoomalla, joka useimmiten toteutuu parhaiten palvelukonsepteilla – tavaroiden ja palveluiden yhdistelmillä sisältäen tilat, ympäristöt, ihmiset ja tavarat (Tuulaniemi 2016, 26, 64-67, 71).

Palvelu on vuorovaikutusprosessi asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. Palvelut ovat usein monimutkaisissa palveluekosysteemeissä tuotettuja, eläviä ja jatkuvasti muuttuvia käytännön toteutuksia ja siten tuotteita ja tavaroita kompleksisempia ja vuorovaikutteisempia yhdistelmiä. Asiakkaat ja asiakaspalvelijat sekä erilaiset palveluun liittyvät esineet ja ympäristöt (fyysiset ja virtuaaliset) vaikuttavatkin olennaisesti palveluiden tuottamiseen. Palvelut tuotetaan tai kulutetaan usein muiden palveluiden kanssa, joten palvelua suunniteltaessa on ymmärrettävä palvelun eri osien yhteydet toisiin palveluihin ja kuinka

nämä tukevat toisiaan (Tuulaniemi 2016, 26, 64-67, 71).

Ihminen on keskeinen osa palvelua, muodostaen jokaisessa palvelutapahtumassa aina uudestaan henkilökohtaisen kokemuksensa palvelusta. Palvelumuotoilun yhteydessä kyse on asiakkaan palvelukokemuksesta, jota sinällään ei voi suunnitella kokemuksen ollessa subjektiivinen ja tapahtuen asiakkaan pään sisällä. Palvelumuotoilun tavoitteena on asiakkaan palvelukokemuksen optimointi keskittymällä asiakas-kokemuksen kriittisiin pisteisiin. Asiakkaalle mahdollisimman positiivisen palvelukokemuksen muodostuminen mahdollistetaan optimoimalla palveluprosessi, työtavat, vuorovaikutus ja tilat sekä poistamalla palvelua häiritsevät asiat. Asiakas ja asiakaspalvelija muodostavat palvelukokemuksen yhdessä, joten palvelun osapuoliin tutustuminen on olennaista ymmärtääksemme molempien tarpeita, odotuksia, motivaatiotekijöitä ja arvoja. Arvoa ja ratkaisuja erilaisiin tarpeisiin tuottaessa keskeiseksi nousee ihmisten, tavaroiden ja asioiden välisissä suhteissa ymmärrys ihmisten tarpeista ja toiminnan motiiveista eli asiakasymmärrys (Tuulaniemi 2016, 26, 64-67, 71).

Palvelumuotoiluprosessi on sarja loogisesti eteneviä ja toistuvia toimintoja, noudattaen luovan ongelmanratkaisun periaatteita. Kuvaamalla toistuvat tapahtumat prosessiksi, tapahtumaketjua ei tarvitse kehittää joka kerta uudelleen ja rutiineista säästetään resursseja luovaan työhön. Palvelun kehittäminen on aina luonteeltaan uuden luomista ja siten ainutkertaista, joten palvelumuotoilun määrittäminen tiettyyn malliin soveltuvaksi ja täysin yhdenmukaiseksi prosessiksi on mahdotonta. Yleinen palvelumuotoiluprosessi kuvaa palvelun kehittämisen kokonaiskuvan hahmottaen palvelumuotoilun toimintamallia, jota sovelletaan palveluiden kehittämistyöhön käytettävissä olevien resurssien ja arvioitujen tarpeiden perusteella. Prosessin laajuuden ja toteutuksen määrittää suunnittelukohde sekä käytettävissä olevat taloudelliset ja ajalliset resurssit. Palvelumuotoilijoiden esittämissä toteutusmalleissa palvelumuotoiluprosessin pääperiaatteet (KUVIO 8) ovat samanlaiset (Tuulaniemi 2016, 126-129).



KUVIO 8. Yleinen palvelumuotoiluprosessi (mukaillen Tuulaniemi 2011, 128)

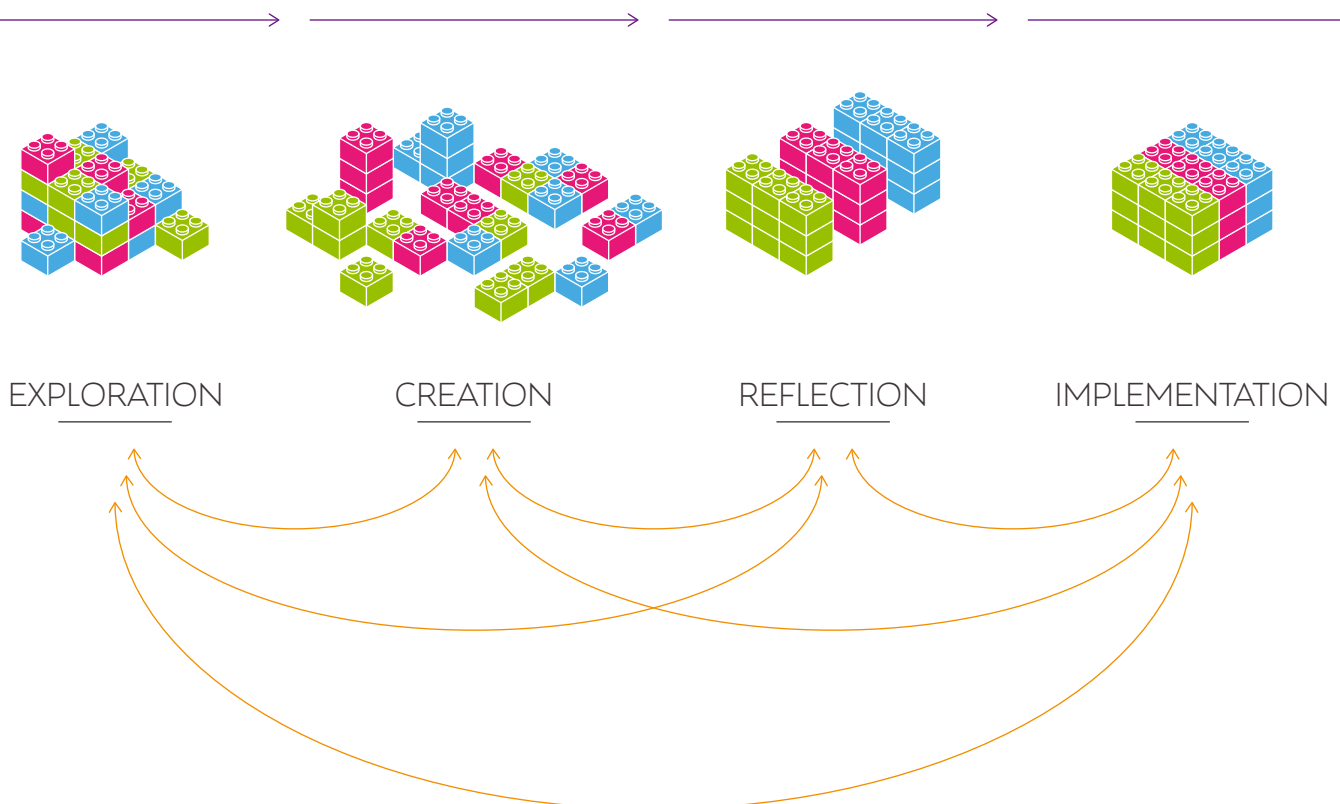
**Määrittelyssä** palvelun tuottavasta organisaatiosta ja sen päämääristä muodostetaan ymmärrys, selvittäen ratkaisua vaativa ongelma ja suunnitteluprosessin tavoitteet tilaajan kannalta. **Tutkimuksen** tavoitteena on haastatteluiden, keskusteluiden ja asiakastutkimuksien avulla saavuttaa palveluntuottajan strategiset tavoitteet tarkentaen yhteinen ymmärrys kehittämiskohdeesta, toimintaympäristöstä, käyttäjätarpeista ja resursseista. **Suunnittelussa** suunnitteluhaasteeseen ideoidaan ja konseptoidaan vaihtoehtoisia ratkaisuja. Ratkaisut testataan nopeasti asiakkaiden kanssa ja määritellään palveluntuottamisen mittarit. **Tuotannossa** palvelun tuottaminen suunnitellaan ja palvelukonsepti tuodaan markkinoille asiakkaiden testattavaksi ja kehitettäväksi. **Arvioinnissa** kehitysprosessin onnistuminen arvioidaan, palvelun toteutumista markkinoilla mitataan ja palvelua hienosäädetään siitä saatujen kokemusten perusteella (Tuulaniemi 2016, 126-129).

### 3.3 Palvelumuotoiluprosessin työskentelytapoja

Palvelumuotoilun tarjoaman prosessin sekä helppokäyttöisten menetelmien ja työkalujen avulla on tarkoitus tuoda kehityksen keskiöön palvelun käyttäjät sekä testata nopeasti ja konkretisoida helposti aineettomia palvelukonsepteja (Ojasalo ym. 2014, 38). Palvelumuotoilun työkaluja ja menetelmiä hyödynnetään muun muassa ihmisten, ideoiden ja konseptien jäsentelyyn sekä havainnointiin, analysointiin, motivointiin ja testaamiseen (Tuulaniemi 2016, 110). Palvelumuotoilun merkittävä ominaispiirre on eri sidosryhmien aktiivinen osallistaminen kehittämistyöhön. Vaikka luovuus onkin palvelumuotoilun keskeinen periaate, pyritään käyttökelpoisia tulevaisuuden tarpeisiin vastaavia ratkaisuja luomaan hyvinkin kontrolloidun prosessin kautta (Ojasalo ym. 2014, 38).

Palvelumuotoilun tavoitteena on ymmärtää paremmin ihmisten elämää, toimintaa, tavoitteita ja tarpeita erilaisissa tilanteissa, uusia palvelu- ja liiketoimintamahdollisuuksia havaiten. Toimivia palveluja suunnitellaan esimerkiksi analysoinnin, jäsentämisen, ideoinnin, prototyppoinnin, visualisoinnin, konseptoinnin ja yhteissuunnittelun avulla. Toimenpiteitä tehtyjen suunnitelmien toteutukseen ovat esimerkiksi dokumentointi, roolitus, implementointi ja arviointi (Tuulaniemi 2016, 111).

Muotoilussa sovelletaan inkrementaalista ja iteratiivista kehitysmenetelmää. Inkrementaalisuudella tarkoitetaan laajemman kokonaisuuden jakamista pienempiin kehityshaasteisiin, suunnitellen ratkaisuja kehityskohteen pienempiin osiin - joista kokonaisuus lopulta rakentuu. Menetelmää nimitetään myös vaiheistetun toimituksen malliksi. Iteratiivisuudella tarkoitetaan ratkaisun ensimmäisen version nopeaa kehittämistä sekä jatkokehittämistä niin kauan iteroiden, kunnes tavoite saavutetaan. Iterointi tarkoittaa toistoa (Tuulaniemi 2016, 112).



**KUVIO 9. Iteratiivinen prosessi (mukaillen Stickdorn & Schneider 2012, 122-123)**

Luovaan ongelmanratkaisuun kuuluvat divergenssi (laajeneva) ja konvergenssi (supistuva) lähestymistapa, divergenssin tarkoittaessa ideoiden tuottamista ja konvergenssin analyysiä ja karsintaa (Tuulaniemi 2016, 113). Divergenssiä lähestymistapaa hyödynnetään normaalisti innovaatioprosessin alkuvaiheessa kehittämistyön epämääräisiin ongelmiin, kokeillen vaihtoehtoja ja haastaen aiempia ratkaisuja. Prosessin alkupäähän tarvitaan vapautta ja epämääräisyyden tilaa, mahdollistaen onnekkaita sattumanvaraisen löytämisen ja estäen ratkaisujen kehittämisen ennalta päätettyyn suuntaan (Kälviäinen 2014, 38). Divergenssi perustuu lapsenomaiseen mielikuvitukseen ja asioiden vapaaseen yhdistelyyn, konvergenssi tietoon ja analyttiseen päättelyyn. Suunnittelussa on tärkeää olla sekoittamatta lähestymistapoja toisiinsa, käyttäen niitä peräkkäin ja toisistaan selvästi eriytetynä. Divergenssijattelulla tuotetut uudet ideat ja ratkaisut arvioidaan hyödyntäen vaihtoehtoja rajaavaa ja optimaalisia ratkaisuja etsivää konvergenssijattelua (Tuulaniemi 2016, 113 ja Kälviäinen 2014, 39). Ideoiden konkreettisoiva kokeilu ja vaihtoehtojen vertailu mahdollistaa parhaiden ratkaisujen yhdistelyn (Kälviäinen 2014, 39). Iteratiivisessa kehittämisessä divergenssiä ja konvergenssiä toistetaan. Divergenssi, konvergenssi ja iteratiivisuus ovat muotoilun keskeisiä piirteitä (Tuulaniemi 2016, 113).

Divergenttiä, konvergenttiä ja iteratiivista kehittämistä tehostavat visualisointi ja prototyyppi. Visualisoinnilla tarkoitetaan minkä tahansa tiedon esittämistä ihmisen ymmärrystä tukevassa muodossa (Tuulaniemi 2016, 114-115). Ammatillista ja kulttuurista eroista johtuen monialaisen ryhmän yksilöiden mielikuvat voivat poiketa radikaalisti toisistaan, jolloin visualisointia voidaan käyttää suunnittelu- ja kommunikaatiovälineenä jakamaan muun muassa ideoita, tunteita, arvoja, kokemuksia ja moniaistisia mielikuvia (Tuulaniemi 2016, 114-115 ja Kälviäinen 2014, 37-39, 45). Mahdollisimman aikaisessa vaiheessa visualisoidut systeemit ja fyysiset elementit tuottavat suunnittelijan lisäksi ymmärrystä koko suunnittelu tiimille, helpottaen tavoitteiden määrittämistä ja nopeuttaen kehitysprosessia. Visualisointi konkretisoi esitystä vahvemmin kuin puhuttu kieli ja on kommunikaatiovälineenä vahvempi kirjoitettua sanaa (Tuulaniemi 2016, 114-116).

Oikeaa ratkaisua muistuttava prototyyppi on kehittämisväline arvioimaan ratkaisun toimivuutta lopullisessa käytössä. Prototyypin helppo rakennettavuus ja muutettavuus sekä tarkoituksellinen viimeisteleminen edesauttavat tärkeää palautteen saamista. Helppoon ja nopeaan valmistukseen perustuvan paperiprototyypin käyttö ohjelmistojen kehityksessä mahdollistaa käyttäjäliittymän käytettävyyteen keskittymisen, jarruttaen liian aikaista teknistä toteutusta. Tilanteeseen sijoittamisen strategiat kuten simulaatiot, skenaariot ja sarjakuvamaiset kertomukset havainnollistavat palvelun kosketuspisteitä ja palveluprosessia (Kälviäinen 2014, 34-35, 43).

Tutkimisen, etsimisen ja kokeilemisen prosessi on epäsuora interaktiivinen tila, jossa ongelmia tarkastellaan monipuolisesti ja ratkaisun murusista luodaan vaihtoehtoisia ratkaisukonsepteja jatkuva palautetta ja korjaamista hyödyntäen sekä osallistujia eri organisaatioista yhteen liittäen. Muotoilun rooli tuotekehityksessä on sisältänyt vaihtelevasti muun muassa

tuotteiden tuottamiseen, taloudellisiin vaatimuksiin, lainsäädäntöön ja kuluttajakäyttäytymiseen liittyviä tekijöitä. Samaa monimutkaisten kokonaisuuksien kehittämisoaamista voidaan soveltaa palveluihin sekä tuotteita ja palveluita yhdisteleen risteytyksiin (Kälviäinen 2014, 39). Jatkuvan kehittämisen mallilla optimoidaan tehokkaasti palvelun tarjoaminen ja asiakkaan kokemus. Palvelun toimimista todellisuudessa on hankalaa ennustaa ennen palvelun esittämistä (implementointi) markkinoilla, joten palvelun elementtejä on testattava mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Iteratiivisella lähestymisellä palvelun kuluttamisen kriittiset vaiheet tunnistaen tuotetaan parhaita tuloksia (Tuulaniemi 2016, 115-116).

### 3.4 Yhteiskehittäminen (co-design) luovan kehittämisen välineenä

Yhteiskehittäminen on palvelumuotoilua ja palvelumuotoilu yhteiskehittämistä. Yhteiskehittäminen ei ole palvelumuotoilun kehittämistyökalu, vaan työtapo ja periaate, johon lähes kaikkia suunnittelutyökaluja voidaan soveltaa. Palvelumuotoilijan tehtävä yhteiskehittämisessä on mahdollistaa ja ohjata kehittämisprosessia iteroiden ja määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseen tähdäten (Tuulaniemi 2016, 116-118).

Palvelun keskiössä on palvelun käyttäjä ja yksi palvelumuotoilun keskeisiä ajatuksia on palvelun eri osapuolten osallistaminen kehittämiseen. Palvelun käyttäjien lisäksi on tarkoituksenmukaista osallistaa suunnitteluprosessiin alusta asti myös palveluntuottajan puolelta palveluun kuuluvat ihmiset. Yhteiskehittämisessä ei kuitenkaan ole kyse kaikkien palvelun osapuolien osallistamisesta päätöksentekoon, millainen palvelu tuotetaan. Yhteiskehittämisen etuna on osapuolten vahva sitoutuminen palvelun kehittämiseen ja tuottamiseen sekä tavoitteena palveluun liittyvien asioiden mahdollisimman laaja-alainen huomiointi tiedon keräämis- ja analysointivaiheessa. Laaja-alaisesta näkemyksestä valitaan palvelukonsepttiin jatkokehitettäväksi määriteltyihin tavoitteisiin sopivimmat palvelun elementit (Tuulaniemi 2016, 116-118).

Yhteiskehittäminen tehdään useimmiten yhteissuunnittelutyöpajoissa (Tuulaniemi 2016, 116-118), jotka mahdollistavat tiedon ja materiaalin keräämisen käyttäjien tavasta ymmärtää maailmaa. Yhteissuunnittelutyöpajoissa käyttäjien kanssa tehtävään suunnittelutyöhön sovelletaan työpajatyöskentelyn periaatteita käyttäjäorientoituneisiin menetelmiin yhdistettynä. Käyttäjäosallistumisen liittäminen mukaan alkuvaiheessa auttaa kehittämistehtävää kohti käyttäjiä kiinnostavia ja heille sopivia arvopäämääriä. Tulevaisuuden ratkaisuja kehitettäessä tärkeisiin käyttäjien piilossa oleviin tarpeisiin ja käyttäjäunelmiin päästään käsiksi yhteissuunnitteluun sopivien ”make do” -menetelmien ja virikemateriaalien avulla. Virikeaineisto vapauttaa osallistujat ilmaisemaan vaikeasti sanoiksi puettavia asioita, tuottaen mielikuvat konkretisoiduksi materiaaliksi (Kälviäinen 2014, 45-46).

Yhteissuunnittelu vaatii yhteisten suunnittelutoimintojen suunnittelua ja fasilitointia. Työyhteisössä taiteen keinoin fasilitaattorina ja suunnittelijana toimiva Elina Aho tiivistää fasilitoinnin tarkoituksen:

*”Fasilitoinnin tarkoitus on mielestäni turvallisen ilmapiirin ja yhteisen oppimistapahtuman luominen, joka voi synnyttää rohkeutta kokeellisuuteen ja luoviin tekoihin. Keskeistä on mielestäni sallivuuden, keskustelevuuden ja kannustavuuden ilmapiiri, jossa ei ole oikeaa tai väärää tapaa tehdä.”*

(Lehikoinen & Pässilä & Martin & Pulkki 2016, 166)

Ihmisten aktivoinnin ollessa fasilitoinnin ydintä, haasteena on, miten ennen työpajaa onnistutaan vaikuttamaan osallistujien asenteisiin auttaen suhtautumaan arvostaen ja hyväksyen kaikkeen uuteen, outoon ja yllättävään. Yksi lähestymistapa on kannustaa näkemään ongelmat uusina mahdollisuuksina, harvan asennoituessa luontaisesti ongelmiin ja epäonnistumisiin. Asian merkityksestä ja tarkoituksesta sekä mahdollisesta hyvästä lopputuloksesta muistuttaminen voi hankalassa tilanteessa motivoida tekemään vähemmän kiehtovia asioita. Fasilitaattorin oma innostuskin on tarttuvaa (Kantojärvi 2012, 17–18).

Jokaisen luovan ongelmanratkaisun prosessin vaiheista sisältäessä divergenssiä ja konvergenssiä, nähdään fasilitoinnin näkökulmasta divergenssi *sytyttämisenä* ja konvergenssi *sammuttamisena*, eikä nuotiota voi sytyttää ja sammuttaa yhtä aikaa. Fasilitaattorin ydinosuamista on suunnittelutiimin keskittymisen varmistaminen kerrallaan joko divergenssiin tai konvergenssiin, mahdollistaen molempien vaiheiden tulokseksi läpiviennin. *Sytyttämisympäristössä* pidättäytyään kriittistä muistuttaen sille olevan tarvetta myöhemmin, kirjaten ylös kaikki mieleen tulevat ajatukset tuomitsematta niitä hyväksi tai huonoiksi. Ideoita jalostetaan villisti, yhdistellään ja varioidaan rakentaen niistä kokonaisuuksia. Kannustetaan, innostetaan ja keskitytään määrään, sen ollessa laatua tärkeämpää (Kantojärvi 2012, 20–25).

Sytytetty nuotio savuaa ja ryhmäprosesseissa vaihetta nimitetään *erimielisyyksien alueeksi* (groan zone). Vaiheessa asiat ovat epäselviä ja kaoottisia, ideoita on ilmassa valtavasti ja tilanne on epämukava erilaisten näkökulmien ja ajattelutapojen törmätessä. Vaikka kaikesta ei tarvitse olla samaa mieltä, on osallistujilla oltava käsitys eri vaihtoehdoista ja niiden taustoista. Tilannetta on siedettävä, kunnes syntyy yhteinen ymmärrys eri vaihtoehdoista. Siirryttäessä liian nopeasti tekemään valintaa, valituiksi saattavat tulla tutut ja selkeät vaihtoehdot. Fasilitaattorin on suunniteltava työkalujen käyttö toteuttamaan huolellinen tulosten syntyminen, riittävän pitkäkestoinen savuaminen sekä tulosten sopiva sammuttaminen jättäen jäljelle prosessin seuraavaan vaiheeseen vievän kipinän (Kantojärvi 2012, 20–25).

*Sammuttamisvaiheessa* osallistujia voidaan muistuttaa keskittymään tuotettujen ideoiden valintaan ja analysointiin, uusien vaihtoehtojen ideoinnin sijaan. Ideoita arvioidaan tarkoituksenmukaisesti ja objektiivisesti ympäristö, asianosaiset ja kriteerit huomioiden. Tarkistetaan tavoitteet ja keskitytään siihen, mitä halutaan ja tarvitaan. Haastetaan pohtimaan uusia ja radikaaleja vaihtoehtoja välttämättä turtumasta ensimmäisenä helppoihin, tuttuihin ja turvallisiin ideoihin. Ideoita pyritään jalostamaan ja vahvistamaan ennen hylkäämistä (Kantojärvi

2012, 20–25).

Kontekstista riippumatta luovan ongelmanratkaisun prosessissa seuraavat vaiheet ovat samat: *haasteen selkeyttäminen, ratkaisujen suunnittelu* ja *toimenpiteiden valmistelu*. Haasteen selkeyttämisympäristössä luodaan ydinkysymyksen kiteyttämiseksi yhteinen ymmärrys haasteista ja mahdollisuuksista. Kolmiosainen haasteen selkeyttämisympäristö koostuu tavoitteen tai toiveen nimeämisestä, tiedon keräämisestä ja ongelman kiteyttämisestä. Ratkaisun suunnitteluvaiheessa etsitään ratkaisuja haasteen selkeyttämisympäristössä kiteytettyyn ydinkysymykseen, jakaen ratkaisun suunnittelu ideointiin (divergenssi) ja ratkaisujen syventämiseen (konvergenssi), ideoista toimivia ratkaisuja jalostaen. Toimenpiteiden valmisteluvaiheessa suunnitellaan ratkaisun viemistä käytäntöön, varautuen mahdollisen vastarinnan käsittelyyn. Luovan ongelmanratkaisun prosessiin on tarkoituksenmukaista lisätä myös aloitus- ja lopetusvaiheet (Kantojärvi 2012, 20–25).

### 3.5 Käyttäjälähtöinen kehittäminen

Kehittämistiedon etsimisen tapahtuessa käyttäjän maailmaan ja käyttötilanteisiin menemällä, puhutaan muotoilussa asiakaslähtöisyyden sijaan käyttäjälähtöisyydestä. Muotoilujattelun empaattisuutta korostavalla tyyllillä pyritään ymmärtämään käyttäjiä selvittämällä heidän elämäntyyliä ja aiempia kokemuksia, kehittämällä heidän elämäänsä, yksilölliseen käyttäjäkokemukseen, identiteettiin ja käyttötilanteeseen sopivia ratkaisuja. Jokapäiväisten tapojen ja ongelmien jäädessä tiedostamattomina usein huomaamattomiksi, käyttäjien arjen havainnointi on tärkeää etsittäessä merkityksiä ja arvoja. Kehitettävän asian kannalta oleellisia ovat käyttäjälle keskeiset, merkitykselliset hetket käyttötilanteissa (Kälviäinen 2014, 42–43).

Käyttäjäkokemuksiin vaikuttavat muun muassa käyttäjien elämäntilanteet ja -tyyli. Käyttäjän elämäntyylikysymyksiä ja merkitysrakenteita konkretisoidaan visuaalisella persoonan kuvauksella, käyttäjäpersoonalla. Käyttäjäpersoonat auttavat kehittämissyhmää olemaan empaattisia erilaisia käyttäjiä kohtaan ja avaavat käyttäjille tärkeää kokonaiskokemusta (Kälviäinen 2014, 42–43).

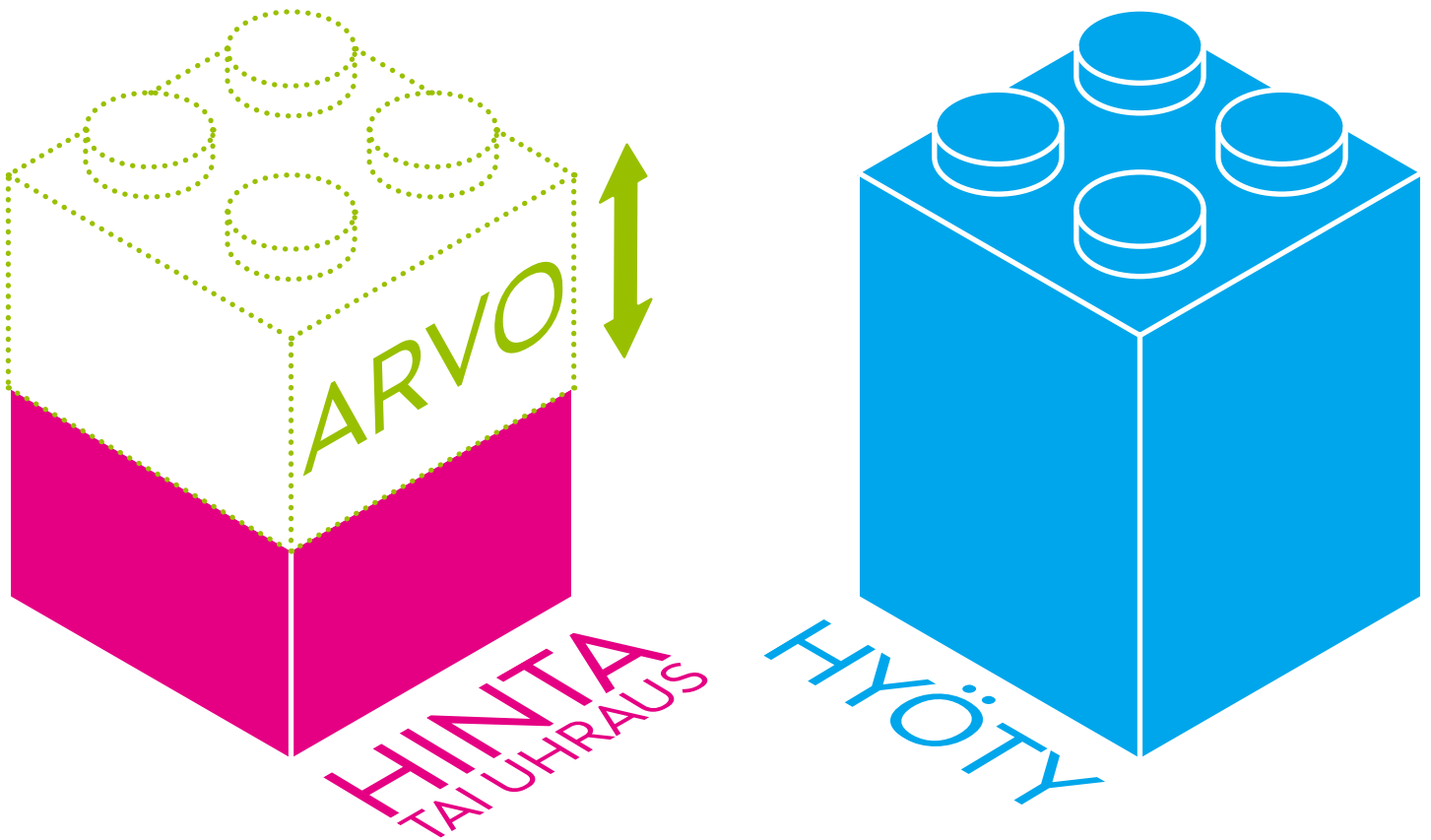
Asiakasymmärrys on asiakkaan arvonmuodostuksen ymmärtämistä. Arvonmuodostuksen elementtejä ovat muun muassa tavat, arvot, tarpeet, odotukset, tottumukset, muiden ihmisten mielipiteet, palvelun ominaisuudet ja hinta sekä muiden vastaavien palveluiden hinta. Näillä tasoilla asiakasta ymmärrettäessä voidaan jäsentää asiakaskokemuksen rakennuspalikat. Yrityksen on ymmärrettävä, mistä elementeistä asiakkaalle muodostuu arvo palvelussa ja tunnettava asiakkaansa todelliset motiivit, tarpeet ja odotukset sekä asiakkaan valintoihin vaikuttavat arvot. Asiakasymmärrystä hyödyntämällä voidaan kehittää uusia palvelukonsepteja ja suunnitella muista palveluista erottuvia asiakaskokemuksia. Ihminen toiminnan keskiöön laitettaessa palvelua suunnitellaan sitä oikeasti käyttämään tuleville ihmisille ja minimoidaan epäonnistumisen riski, kun palvelu on suunniteltu asiakkaiden todellisten tarpeiden pohjalta. Muotoilu pyrkii olemaan ennakoivaa potentiaalisten asiakkaiden todellisia tarpeita tutkimalla ja piileviä tunnist-



maan pyrkimällä. Ennakoivan ymmärryksen avulla voidaan suunnitella asiakkaan elämää helpottavia ratkaisuja (Tuulaniemi 2016, 71-73).

### 3.6 Asiakasarvo ja asiakaskokemus

Perustehtävä organisaatiolla on luoda asiakkailleen arvoa, jolla tarkoitetaan hinnan ja hyödyn välistä suhdetta. Hintaan voi rahallisen arvon lisäksi sisältyä asiakkaan hankinnan eteen tekemiä uhrauksia, jolloin taloudellisen arvon lisäksi otetaan huomioon hankinnan vaatima vaiva (Tuulaniemi 2016, 30-32).



**KUVIO 10. Arvo on hinnan ja hyödyn välinen suhde (mukaillen Tuulaniemi 2011, 30)**

Ihminen kokee saavansa arvoa saavuttamalla haluamansa tai ratkaistessaan ongelmansa palvelulla, tavaralla tai niiden yhdistelmällä. Arvo jaetaan määrälliseen ja laadulliseen arvoon. Määrällistä arvoa ovat esimerkiksi hinta tai tekninen laatu, laadullista esimerkiksi muotoilu tai asiakaskokemus (Tuulaniemi 2016, 30-32).

Asiakkaalla on omat odotuksensa saatavasta arvosta liittyen esimerkiksi hänen aikaisempiin kokemuksiin, toiveisiin, tarpeisiin, yrityksen tarjoamaan viestintään ja maineeseen. Asiakkaan kokema arvo muodostuu käytännössä yrityksen ja asiakkaan välisestä vuorovaikutuksesta eri kohtaamisissa ja kanavissa, joita ovat esimerkiksi internet, asiakaspalvelu, tuotteet, palvelut, tilat ja ympäristöt. Siten asiakas muodostaa käsityksen saamastaan arvosta odotuksensa ja toteutuneen subjektiivisen kokemuksensa perusteella. Tiedettäessä miten asiakas tuotetta kuluttaa, on mahdollista ymmärtää, miten palveluilla voidaan tuottaa lisää arvoa. Palvelumuotoilun keskeisimpiä asioita on ymmärrys asiakkaan arvonmuodos-

tusprosessista. Arvontuotantoprosessi voidaan suunnitella yksityiskohtaisemmin arvonmuodostumisen elementtien kautta, joita ovat esimerkiksi helppokäyttöisyys, hinta, muotoilu, ominaisuudet, tekemisen helpottaminen, saavutettavuus, säästö, tuoteräätälöinti, uutuusarvo, riskin pienentäminen sekä brändi ja status (Tuulaniemi 2016, 33-37).

Palveluissa keskeistä on asiakkaan kokemus palvelusta eli asiakaskokemus (Tuulaniemi 2016, 74). Ainutlaatuinen ja mieleenpainuva asiakaskokemus on ainoa tapa erottua ja pärjätä kilpailussa, koska digitaalisella aikakaudella kilpailu on globaalia ja asiakas on ohjaksissa valiten parasta asiakaskokemusta tarjoavan toimijan hänelle sopivana ajankohtana ja sopivassa paikassa. Asiakkaan kasvaviin odotuksiin on kyettävä vastaamaan hänen tarpeitaan ja tunteitaan ymmärtävällä tavalla, tarjoamalla jotain merkityksellistä (Leino & Gylling & Ahvenainen 2017, 9-135).

Asiakaskokemus on kaikista asiakkaan sekä yrityksen edustajien, kanavien ja palveluiden kohtaamisista asiakkaalle muodostuva mielikuva ja tunne, kattaen yrityksen koko tarjoaman kuten asiakaspalvelun, palveluominaisuudet, käytön luotettavuuden ja helppouden sekä mainonnan ja muut kontaktit ennen palvelua (Leino ym. 2017, 9-135 ja Tuulaniemi 2016, 74). Tapa kohdata ja kohdella asiakasta eri kanavissa, palvelun luotettavuuden aste ja kokemus palvelun käytön herättämistä tunteista koko palvelupolun ajan tarpeenmuodostumisesta suosittelemiseen vaikuttavat, miten asiakas kokee yrityksen tarjoaman palvelun. Asiakaskokemuksen suhteen voidaan joutua tuotteen ollessa yliverkko tai tunnesiteen ollessa vahva yrityksen arvomaailmaan tai brändiin (Leino ym. 2017, 9-135).

Erinomainen asiakaskokemus on suunniteltavissa ja tarjottavissa ymmärrettävässä, miten ja milloin ihmiset kohtaavat yrityksen tarjoaman. Asiakaskokemus on jaettavissa kolmeen tasoon, toimintaan, tunteisiin ja merkityksiin. **Toiminnan taso** on palvelun kyky vastata asiakkaan toiminnalliseen tarpeeseen, konseptin kyky toteuttaa asiakkaan tavoite vaivattomasti ja sujuvasti. Palvelun pärjäämisen markkinoilla mahdollistavat toiminnan tason vaatimuksien, kuten prosessien sujuvuuden, palvelun hahmotettavuuden, saavutettavuuden, käytettävyyden, tehokkuuden ja monipuolisuuden täytyminen. **Tunnetaso** on asiakkaalle syntyvät välittömät tuntemukset ja henkilökohtaiset kokemukset, konseptin kyky vastata koetuiksi haluttuihin mielikuviin ja tuntemuksiin, kuten kokemuksen miellyttävyyteen, helpouteen, kiinnostavuuteen, innostavuuteen, tunnelmaan, tyyliin ja kykyyn koskettaa aisteja. **Merkitystaso** on palvelun kyky vastata asiakkaan identiteettiin ja henkilökohtaisiin merkityksiin, konseptin kyky mahdollistaa oppimaan, oivaltamaan ja saavuttamaan haluttuja asioita, kuten unelmia, tarinoita, lupauksia, oivalluksia, kulttuurillisia koodeja, suhteita asiakkaan elämäntapaan ja identiteettiin sekä kokemukseen liittyviä henkilökohtaisuuksia, mielikuvia ja merkitysulottuvuuksia (Tuulaniemi 2016, 74-75).

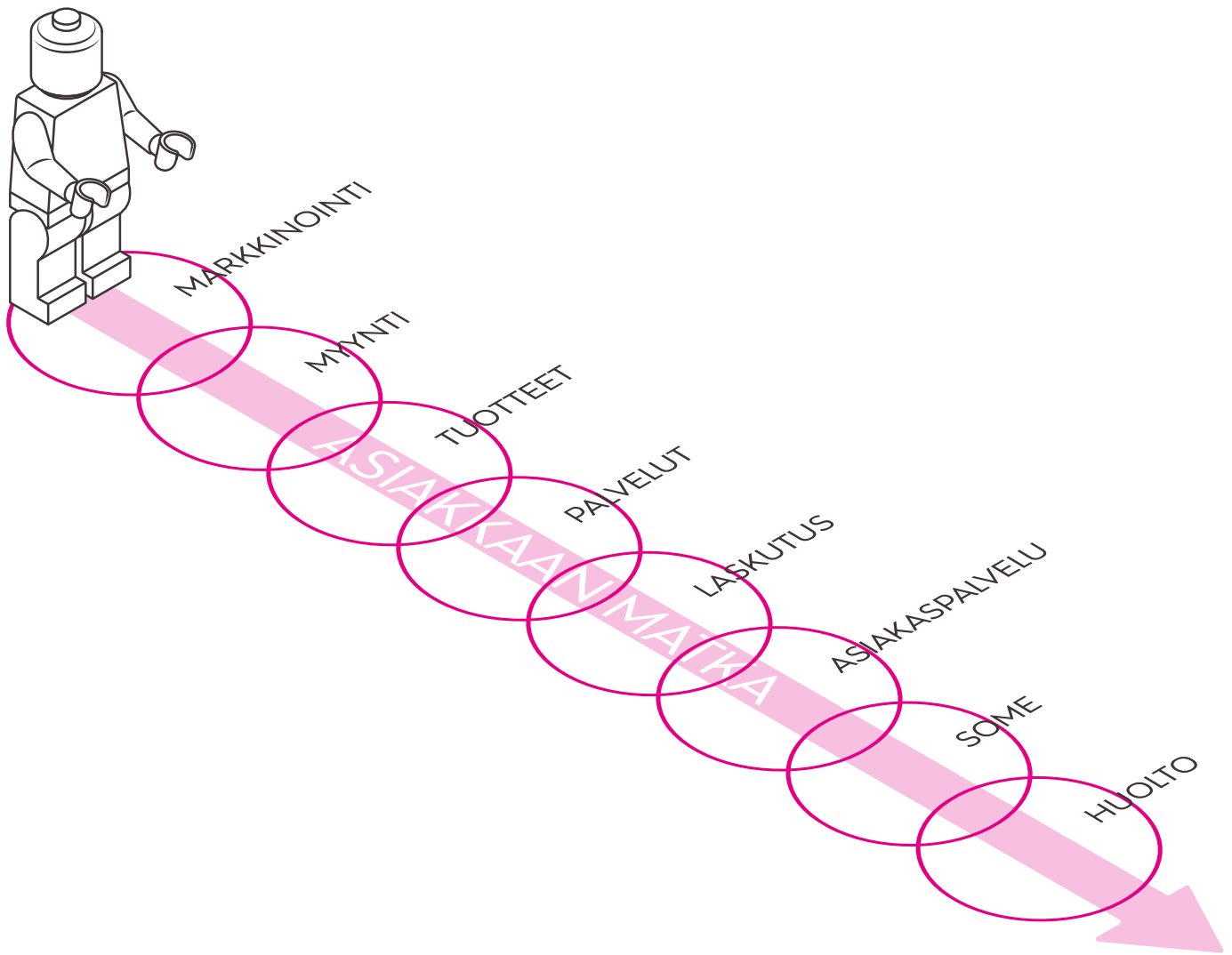
Asiakkaan matkan ollessa monisäikeinen, palveluntarjoajalle on kriittisen tärkeää olla mukana ostopolun aiemmissa vaiheissa asiakkaaseen vaikuttaen ja herättäen halua kuulla lisää yrityksen palveluista ja tuotteista. Ostopolun aiemmat vaiheet sivuttamalla ollaan ulkona ostoprosessin myöhemmissä vaiheissa, joissa syntyy lopullinen päätös valinnasta ja suositusten antamisesta. Asiakaskokemuksen todellinen arvo määritetään vasta asiakkaan arvioidessa koko prosessin sujuvuutta suosittelemalla kokemustaan ystävilleen. Erinomainen asiakaskokemus syntyy toteutuneen asiakaskokemuksen ylittäessä asiakkaan odotusarvon. Kokonaisvaltainen asiakaskokemus koostuu kolmesta isommasta osatekijästä: fyysisestä, digitaalisesta ja tiedostamattomasta kohtaamisesta, joiden pohjalta asiakkaan todellinen ja pitkäaikainen tunnekokemus yritystä kohtaan syntyy. **Fyysinen kohtaaminen** on asiakkaan ja yrityksen edustajan kohtaaminen kasvotusten. **Digitaalinen kohtaaminen** on digitaalisessa ympäristössä tai sosiaalisessa mediassa tapahtuva asiakaskohtaaminen. **Tiedostamattomassa kohtaamisessa** aiemmat oletukset, mielikuvat ja näkemykset vaikuttavat kokonaisvaltaisen brändikokemuksen syntymiseen. Tiedostamattoman kokonais- eli brändimielikuvan syntymiseen vaikuttavat asiointihistoria, arvostelut,

mainonta, mielikuva hinnan ja laadun välisestä suhteesta sekä ensituntuma eri kohtaamispaikoissa (Leino ym. 2017, 9-135).

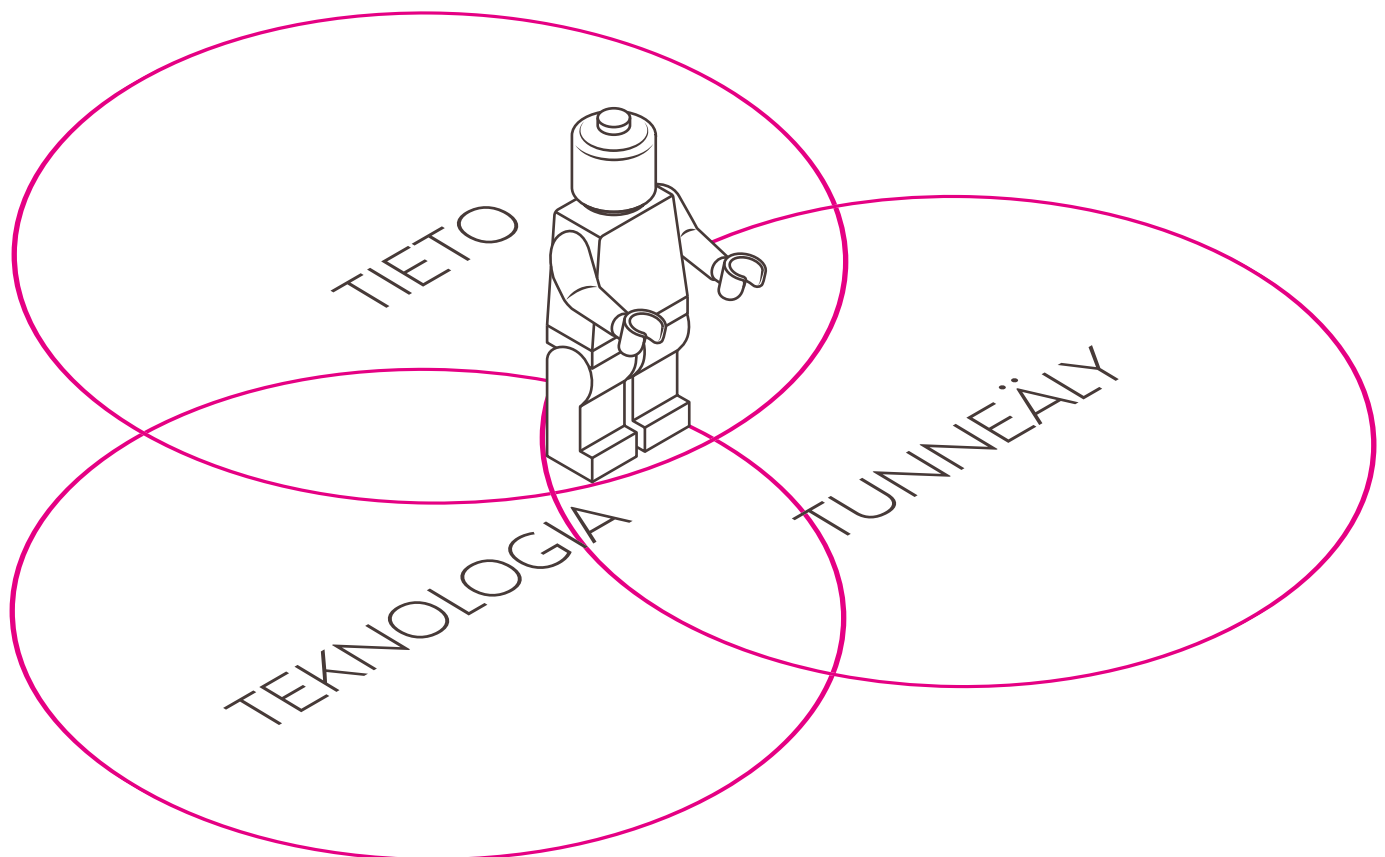
Asiakkaan matka (KUVIO 11) koostuu useista yrityksen analogisen ja digitaalisen ympäristön kohtaamispaikoista, jotka erilaisine vaikutuksineen ja painoarvoineen yhteen summattuna muodostavat asiakaskokemuksen. Asiakaskokemukseen vaikuttavat käytännössä kaikki yrityksen toiminnot, myös erilaiset sidosryhmät kuten alihankkijat tai tavaratalon sisällä toimivat erilliset vuokralaiset, joten asiakasta harvoin kiinnostaa, mikä yrityksen toiminto minkäkin osan asiakkaan matkasta tuottaa. Asiakkaan matkalla tärkein asia on niin sanottu ydinasiakaskokemus – onko tavaratalon hyllyssä tavaraa ja tyydytetäänkö asiakkaan tarve (Leino ym. 2017, 9-135).

Asiakaskokemuksen roolia yritykselle tarkasteltaessa pintaan nousee kolme olennaista merkitystä: asiakaskokemus luo kilpailuetua ja liiketoimintamahdollisuuksia yritykselle sekä digitalisaatio uusia mahdollisuuksia asiakaskokemukselle. Teknologian tarjoamat mahdollisuudet asiakaskokemuksen parantamiseksi ovat uskomattoman hyvät, mutta ongelmana pidetään todellisen ymmärryksen puutetta mahdollisuuksista sekä kyvyttömyyttä käyttää teknologiaa kontekstissa ja käytönoton koulutuksen puutteellisuutta. Monet yritykset ovat vuosikausia keränneet ja varastoineet asiakasdataa keksimättä sille käyttöä tai pystymättä hyödyntämään sitä työntekijöiden käyttämiin järjestelmiin. Asiakaskokemuksen parantamiseksi tiedon hyödyntäminen toteutuu parhaiten ennakoivan analytiikan avulla. Kerätyn datan yhdistämisellä ja ristiin linkittämisellä muihin kerättyihin tietoihin kehitetään trendien ennakoivaa ja tunnistamista, mahdollista yhtenäisempien asiakaspolkujen rakentamisen (Leino ym. 2017, 9-135).

Onnistuvaan asiakaskokemukseen (KUVIO 12) on organisaation osattava yhdistää kolme siihen vaikuttavaa elementtiä (Leino ym. 2017, 9-135).



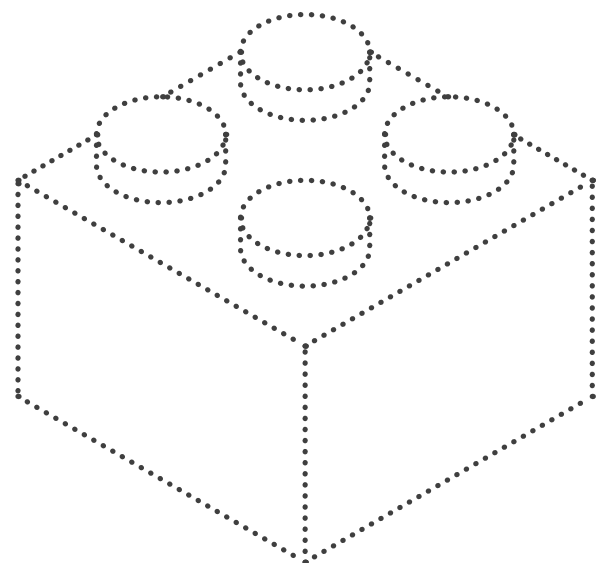
KUVIO 11. Asiakkaan matka (mukaillen Leino & Gylling & Ahvenainen 2017, 71)



KUVIO 12. Onnistuvan organisaation asiakaskokemuksen elementit (mukaillen Leino ym. 2017, 123)

# 4.

## ASIAKASINFORMAATION UUDEN PALVELUKONSEPTIN KEHITTÄMISMENETELMÄT



## 4. ASIAKASINFORMAATION UUDEN PALVELUKONSEPTIN KEHITTÄMISMENETELMÄT

### 4.1 Tulevaisuuden ennakointi ympäristössä muodostuvien vaihtoehtojen näkemiseen

Muutos toteutuu jatkuvasti vaihtelevalla nopeudella ja määrällä. Muutos ja muuttumattomuus ovat pysyviä ja mahdottomia ennustaa, mutta niihin voi varautua ennakoimalla. Tulevaisuuden ennakkoinnissa on pyrkimyksenä arvioida muutoksen nopeuden ja suuntien vaihtumista sekä muuttumattomina pysyviä asioita. Tulevaisuuden ennakointiin, hallintaan ja innovointiin on useita eri käyttötarkoituksiin soveltuvia ennakointimenetelmiä, joiden käyttö riippuu tutkimuksen tarpeista – tapahtumien, trendien tai toiminnan välisten yhteyksien ymmärrys tai vaihtoehtoisten uskottavien tulevaisuuksien kuvaaminen (Hiltunen 2012, 1. luku).

*”Skenaariot eivät ole ennusteita, vaan erilaisia kuvauksia vaihtoehtoisista ja mahdollisista tulevaisuuksista.”* (Ojasalo ym. 2014, 147). Erilaisten skenaarioiden tekeminen on erilaisten tulevaisuuksien miettimistä, tarkoituksena parempien päätösten tuottaminen tulevaisuuden suhteen. Skenaarioita voidaan tehdä eri tasoilla, esimerkiksi maailmanlaajuisesti tai maantieteellisesti kohdennetummin Suomen tulevaisuutta pohtien ja eri aihealueisiin keskittyen. *Dystopia-, utopia- ja business as usual* -skenaarioissa kuvitellaan pahinta ja parhainta mahdollista tulevaisuutta, sekä samankaltaisena jatkuvia tilanteita. Käytämme tiedostamattamme skenaarioajattelua myös henkilökohtaisessa elämässämme, joten skenaariotekniikka sopii aivojemme logiikkaan (Hiltunen 2012, 4. luku).

Skenaarioiden tarkoitus on ajatusmaailmaamme muuttaminen, auttaen yritystä näkemään ympäristössä muodostuvia vaihtoehtoja. Skenaarioiden käyttötarkoitus voi olla myös muutosajurina ja oppimistyökaluna toimiminen. Kevyenkin kaavan mukaan toteutettu skenaarioharjoitus voi tuottaa uusia näkemyksiä. Valmiit skenaariot sovelletaan niihin tarkoituksiin, joihin niitä on alun perin lähdetty tuottamaan (Hiltunen 2012, 4. luku).

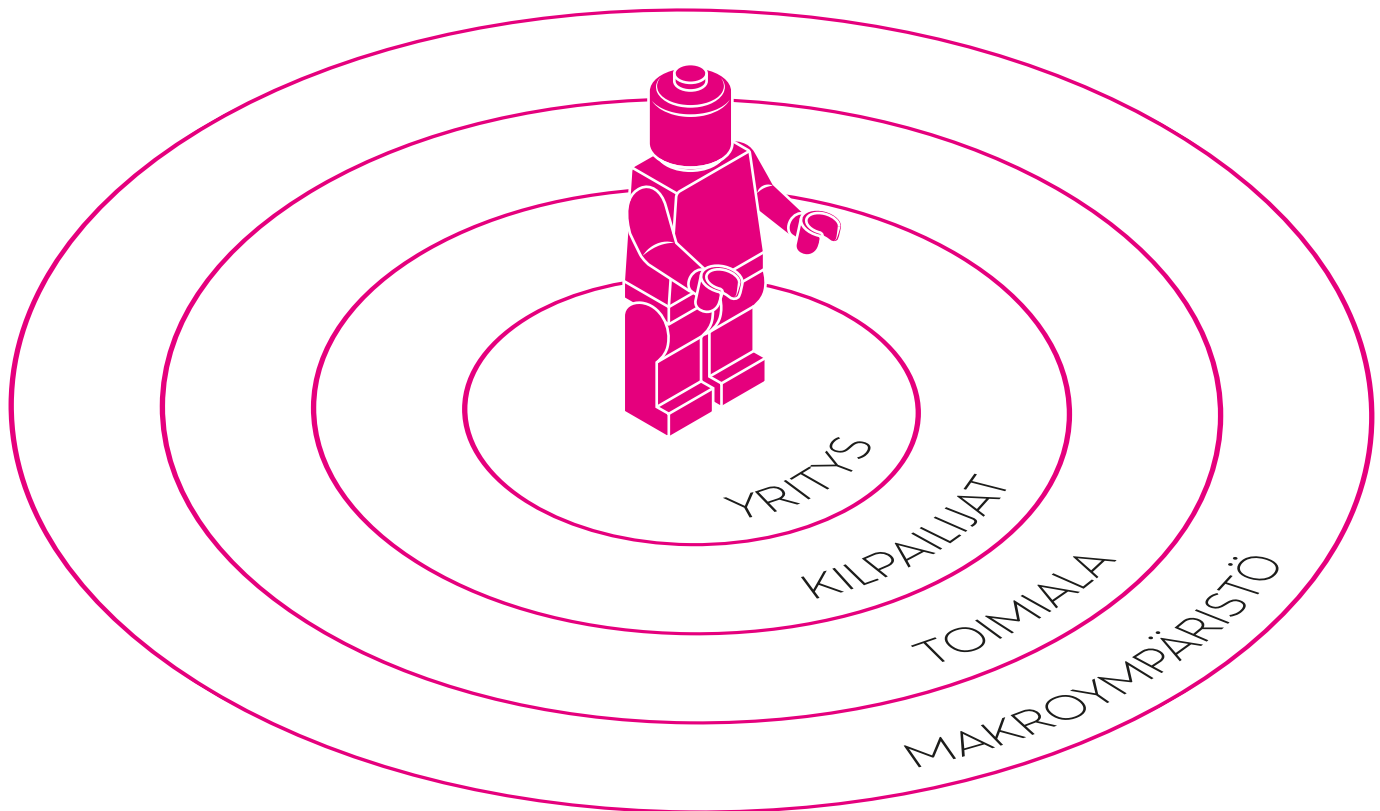
Skenaarioiden tekeminen aloitetaan etsimällä ajureita, joita ovat esimerkiksi megatrendit, trendit, heikot signaalit tai yksittäiset tapahtumat, joilla on merkittäviä vaikutuksia skenaarioita tekevän tahon toimintaan. Ajureita voi löytyä niin yrityksen sisältä kuin ulkoisesta toimintaympäristöstä ja ajureiden etsimisessä Schwartz kannustaa käyttämään PESTEL -kehikkoa, jotta tulevaisuutta pohtiessa elämän eri alueet tulevat huomioon otetuiksi (Hiltunen 2012, 4. luku).

Megatrendit ovat pitkäkestoisia, nykyhetkeä kuvaavia, elämän eri osa-alueilla vaikuttavia ja varauksella voidaan olettaa niiden kertovan tulevaisuudestakin. Megatrendejä luonnehditaan kansanomaisesti ”kaikki tietävät mistä puhutaan” -luokan tapahtumiksi, esimerkkinä ilmastonmuutos, kaupungistuminen sekä väestön kasvu ja ikääntyminen. Trendeistä koostuvat megatrendit ovat asioita, jotka Elina Hiltusen mukaan täytyy sisäistää yrityksen strategisessa suunnittelussa ja muussakin toiminnassa (Hiltunen 2012, 4. luku).

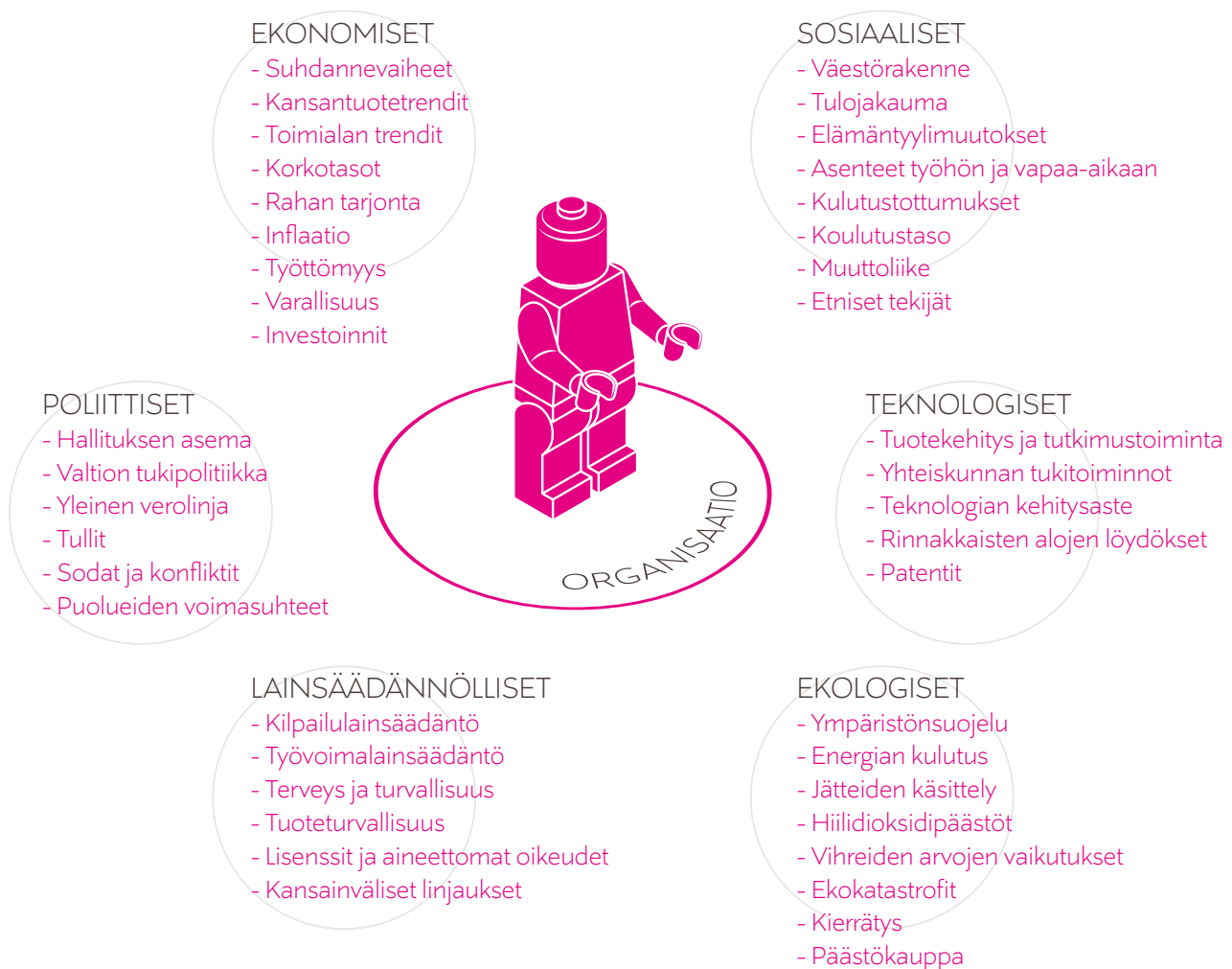
Trendit eivät ole nopeasti ohimeneviä, ennakkoinnin kannalta mitättömien muoti-ilmiöiden kaltaisia villityksiä, vaan pidempi-kestoisia yhteiskunnan suuntauksia, joiden odotetaan oletettavasti jatkuvan tulevaisuudessakin. Trendi ei ole yksittäinen tapahtuma, vaan hyvin laaja-alainen kaikkiin elämänalueisiin liittyvä useamman tapahtuman sarja, joka määrittää asioiden ”suunnan” (Hiltunen 2012, 4. luku).

Paras tapa tulevaisuuden trendien havaitsemiseen on etsiä nykyhetken heikkoja signaaleja - uusista muutoksista kumpuavia viestejä, joita poimimalla ja yhdistelemällä voidaan ennakoida tulevien trendien syntyä. Asian herättäessä hämmästyttä ja naureskelua, kyseessä on Elina Hiltusen mukaan mahdollisesti suuristakin tulevaisuuden muutoksista kertova heikko signaali. Hiltunen on kehittänyt leikkimielisen testin heikkojen signaalien testaamiseen. Kyseessä voi olla heikko signaali huomioidun asian herättäessä työpaikan kahvipöytäkeskusteluissa kollegoissa esimerkiksi naurua, kiivasta vastustusta, ihmetystä tai haluttomuutta puhua aiheesta (tabu). Heikko signaali on useamman kohdan ehdon täytyessä parempi. Leikkimielisen testin tarkoituksena on työntekijöiden kannustaminen uusien ja erilaisten, tulevaisuudesta vihjeitä antavien asioiden etsintään, joita voi löytää kaikkialta. Runsaasta informaatio- ja ärsyketulvasta johtuen heikkojen signaalien metsästäminen vaatii tahtoa, tarkkaavaisuutta ja lapsuuden uteliaisuutta (Hiltunen 2012, 4. luku).

Ympäristö tarjoaa organisaatiolle selviytymisvälineet, toimien myös uhkien lähteenä. Uhkia ovat esimerkiksi voimakas kysynnän vaihtelu, uudet sääntelyvaatimukset, vallankumouksellinen teknologia ja uusien kilpailijoiden ilmaantuminen. Yksityisellä sektorilla tyytyväiset asiakkaat ovat organisaation liiketoiminnassa pitävä tekijä ja muutokset ympäristössä saattavat olla kohtalokkaita. Organisaation toimintaympäristö (KUVIO 13) määritellään sisäiseen sekä ulkoiseen toimintaympäristöön ja sen eri tasoihin. *Makroympäristö* on ympäristön laajin taso, koostuen lähes kaikkiin organisaatioihin alasta ja maasta riippuen vaihtelevalla voimakkuudella vaikuttavista ympäristötekijöistä. PESTEL-viitekehys tarjoaa lähtökohdan organisaatioon mahdollisesti tulevaisuudessa vaikuttavien ympäristötekijöiden tarkastelulle ja tuotettu PESTEL-analyysi tarjoaa laajemmin ennakoivaa ”tietoa”, josta voidaan tunnistaa keskeiset muutosvoimat. *Toimialaympäristön* muodostavat vastaavia ja korvaavia palveluita tai tuotteita tuottavat yritykset. *Organisaation ulkoisen ympäristön lähimmän tason* muodostavat kilpailijat ja markkinat. Kilpailevia palveluja tai tuotteita eivät ole vain samankaltaiset, vaan samaan asiakastarpeeseen vastaavat vaihtoehtoiset palvelut ja tuotteet (Johnson & Scholles & Whittington 2008, 63–65). *Sisäisen toimintaympäristön* muodostavat kaikki organisaation toimintaan tai tulostavoitteiden saavuttamiseen vaikuttavat sisäiset tekijät (www.vahtiohje.fi)



KUVIO 13. Organisaation toimintaympäristö (mukaiillen Lehtinen 2013, 8)



KUVIO 14. PESTEL-analyysin viitekehys ja esimerkkejä organisaatiolle olennaisista muutosvoimista (mukaiillen Vuorinen 2013, 164)

Yrityksen selvittäessä mahdollisuuksia uuteen liiketoimintaan, on toimiva ja yrityksen strategian haastava ennakoitijärjestelmä välttämätön. PESTEL-alueet tarjoavat uusien avausten mahdollisuuksia (Kettunen & Meristö 2010, 25). PESTEL-analyysi tarkastelee ympäristön poliittisia, ekonomisia, sosiaalisia, teknologisia, ekologisia ja lainsäädännöllisiä vaikutuksia organisaation toimintaan, selvittäen organisaatioon vaikuttavat olennaiset muutosvoimat (KUVIO 14) työkalun kunkin kirjaimen osa-alueella. Analyysin tarkoitus on tuottaa jäsennelty kuvaus eri kategorioiden muutosvoimista ja vaikutuksista organisaatioon. Kategorioihin jakamisen merkitys on helpompi hahmoteltavuus ja tulkittavuus. Muutosvoimien kategorioihin jakamisen lisäksi kannattaa myös miettiä niiden voimakkuutta ja todennäköisyyttä sekä tiedostaa osan teemoista sopivan useampaan eri kategoriaan, tiettyjen eri kategorioiden teemojen ollessa sidoksissa toisiinsa. Skenaariotyöskentelyyn yhdistettynä voidaan PESTEL-analyysia hyödyntämällä tuottaa pidemmälle (10–30 vuotta) ulottuvia jäsenneltyjä kuvauksia vaihtoehtoisista tulevaisuuksista (Vuorinen 2013, 162–167).

Analyysi voidaan jakaa vaiheisiin, listaten ensin osuvimmat muutosvoimat jatkaen kohti merkityksellisempiä ja pisteyttäen 5–20 tärkeintä teemaa organisaation toimintaan vaikuttavuuden ja toteutumisen todennäköisyyden mukaan. Tekemällä arvio aikajänteestä, jolla muutos oletettavasti vaikuttaa, selvitetään tärkeimmät organisaatioon vaikuttavat muutosajurit. Muutosajuri on useammasta muutosvoimasta muodostuva yhteisvaikutus ja muutosajuri on useita muutosvoimia helpompi ottaa huomioon suunnittelussa. Työkaluna PESTEL-analyysi on yksinkertainen muistisääntö asioiden listaamiseen, antaen silti hyvän pohjan organisaation strategiatyölle. Analyysi keskittyy makroympäristön muutoksiin, joihin organisaatio ei omilla toimillaan voi vaikuttaa, niiden ollessa kuitenkin tärkeitä tiedostaa ja ottaa huomioon. Yhdistämällä PESTEL-analyysi skenaariotyöskentelyyn, hahmottuu tarkempi kuva yrityksen strategisesta asemasta ja valintamahdollisuuksista (Vuorinen 2013, 162–167).

## 4.2 Skenaariotyöskentely vaihtoehtoisten tulevaisuuksien tarkasteluun

Skenaario voidaan määritellä tulevaisuuden käsikirjoitukseksi tai tulevaisuudessa mahdollisesti esiintyvien tapahtumaketjujen kuvaukseksi, tavoitteenaan organisaation auttaminen strategisissa valinnoissa ja päätöksenteossa. Skenaariot eivät ole ennustamista, vaan työkalu vaihtoehtoisten tulevaisuuksien tarkasteluun ja organisaation vakiintuneiden uskomusten ja toimintatapojen kyseenalaistamiseen. Skenaario voi olla esimerkiksi tavoiteltava, uhkaava, todennäköinen, epätodennäköinen, kokonaisvaltainen tai rajattua liiketoimintaa koskeva ja rakennettavissa nykyhetkestä tulevaisuuteen tai päinvastoin. Skenaarion sisältämät peruselementit ovat nyky- ja tulevaisuudentilan sekä näiden yhteen liittävän prosessin kuvaus (Vuorinen 2013, 80–81).

Skenaariotyöskentely voidaan jakaa kahteen lähestymistapaan, tutkiviin (eksploraatiivisiin) ja tavoitteellisiin (normatiivisiin) skenaarioihin. Tutkivissa skenaarioissa tarkastellaan menneisyyden ja nykyhetken trendejä jatkaen niitä tulevaisuuteen

ja pyrkien mahdollisimman todennäköisiin kehityskulkuihin tiettyjä perusoletuksia vaihtamalla – joita voivat olla esimerkiksi talouskasvu, arvomaailma, poliittiset linjaukset tai kilpailevien yritysten toiminta. Näille skenaarioille voidaan mahdollisia yllättäviä muutoksia silmällä pitäen kehitellä vahvasti poikkeavia kontrastisia skenaarioita, joiden avulla voidaan organisaation toimintaympäristössä havaita uusia uhkia ja mahdollisuuksia (Vuorinen 2013, 80–81).

Tavoitellun tulevaisuuden tilan visioihin perustuvat tavoitteelliset skenaariot rakennetaan tulevaisuudenkuvasta nykyhetkeen, tarkoituksena tuottaa kuvaus alkuperäisestä tilanteesta tulevaisuuden tilanteeseen siirtymisen mahdollistaneista tapahtumista. Normatiivisen vaihtoehdon harjoitus voidaan tehdä kirjoittaen kuvitteellinen sanomalehtiartikkeli organisaation tilanteesta esimerkiksi kymmenen vuoden kuluttua – mitä yrityksestä kirjoitettaisiin, mitä yritys on saavuttanut ja miten yritys on tilanteeseen päässyt (Vuorinen 2013, 80–81).

Skenaariotyöskentelyyn voidaan liittää erilaisia menetelmiä, yleisimpänä esimerkiksi heikkojen signaalien ja villien korttien tarkastelua. Eryteisesti radikaalien skenaarioiden luomisessa hyödynnettävien villien korttien toteutumisen todennäköisyys on pieni, vaikutus toteutuessaan suuri. Esimerkkeinä villeistä korteista käytetään usein luonnonkatastrofeja, ydinvoimalaonnettomuuksia, terrori-iskuja tai maailmanlaajuisia epidemioita (Vuorinen 2013, 80–81).

Skenaariotyöskentelyyn löytyy erilaisia lähestymistapoja, joista yksi on viisivaiheisen prosessin mukaan eteneminen. Ensimmäisessä vaiheessa ennen ryhtymistä varsinaiseen skenaariotyöhön, päätetään millä aikajänteellä tarkastellaan esimerkiksi yhteiskunnan kokonaisvaltaista kehitystä, tiettyä toimialaa tai jonkin tuotteen markkinoita. Toisessa vaiheessa skenaariotyöskentely aloitetaan arvioimalla organisaation nykytilaa eli strategista asemaa esimerkiksi ympäristön, arvojen, toimialan, toiveiden, vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien suhteen. Tämän jälkeen etsitään tilanteeseen vaikuttavia muutosajureita PESTEL-analyysiiä hyödyntäen. Kolmannessa vaiheessa valitaan olennaisimmat muutosajurit ja luodaan vaihtoehtoisia tulevaisuuksia. Usein ajureita valitaan kaksi, esimerkiksi talouskasvu (asteikko korkea/matala) ja muuttoliike (asteikko positiivinen/negatiivinen). Nelikenttään voidaan piirtää neljä erilaista tulevaisuudenkuvaa hyvin erilaisin liiketoiminnan edellytyksin. Tulevaisuuskuvioiden hahmottelut voivat olla epätodennäköisiä ja kaikilla mahdollisilla ääri vaihtoehdoilla leikitteleviä. Neljännessä vaiheessa tuotetaan tarinamuotoon 3–5 vaihtoehtoista, uskottavaa ja luonteeltaan tavoitteellista tai tutkivaa skenaariota, joihin suunnittelutiimin on mahdollista sitoutua myös henkisesti. Usein tarkasteltavaksi valitaan pessimistinen, optimistinen ja todennäköisin skenaario arvioiden samalla niiden toteutumisen todennäköisyyksiä. Viidennesvaiheessa skenaariotyöskentelyn toimiessa strategiatyön runkona, otetaan löydökset huomioon päätöksenteossa, arvioidaan eri skenaarioiden vaikutusta strategiaan ja tehdään toimintasuunnitelma (Vuorinen 2013, 82–84).

### 4.3 Asiakasymmärryksen syventäminen

*”Asiakaslähtöisen yrityksen pitää ensisijaisena tehtävänä kuunnella asiakkaan tarpeita ja vastata niihin mahdollisimman kokonaisvaltaisesti.”*

(de Mooji & Kortesmäki & Lammi & Lautamäki & Pekkala & Sinkkonen 2005, 16)

Onnistuneiden palveluratkaisujen vaatiessa syvällistä ymmärtämystä käyttäjien toimista, tyyleistä ja haluista, lähestytään aihetta yleensä asiakaslähtöisyyden ja käytettävyyden kautta ja käyttäjät luovat itse monia ideoita ja parannuksia. Käyttäjätieto on palvelukehityksen keskeinen kilpailutekijä ja käyttöä koskeva tiedonkeruu yksi kehityksen avaintaidoista. Suurin yksittäinen syy ratkaisujen epäonnistumisiin on käyttäjien tarpeiden huomiotta jättäminen, jolloin käytön suunnittelun laiminlyöntejä ei välttämättä enää saada myöhemmin korjattua, vaikka projekti olisikin kehitysvaiheessa saattanut saada varsin positiivisia arvioita. Epäonnistuneita lopputuloksia voidaan välttää käytön suunnitteluun panostamisella, tehostaen merkittävästi yrityksen innovaatioprosessia niin palvelun tai palvelutuotteen laadun, suunnittelukustannusten sekä toimivan ratkaisun aikaansaamiseen kuluvan ajan suhteen (Hyysalo 2009, 7-20).

Kyttöä koskeva tieto on oleellista kaikille sidosryhmille. Käyttöä koskevan tiedon puute johtaa usein ratkaisun käyttöönoton jälkeiseen uudelleen suunnitteluun ja kalliisiin korjauksiin, kulujen kohdistuessa suurimmillaan tuotantoon ja markkinointiin. Käyttäjiä koskeva tieto pienentää liiketoiminnan riskiä auttamalla ansaintamallin ja hinnoittelun toimivuuden arvioinnissa sekä tulevien muutostarpeiden ennakoinnissa. Käsitys käyttäjien tarpeista ja käytön vaatimuksista mahdollistaa esimerkiksi huollon tai teknisen tuen rakentamisen alusta pitäen toimivaksi ja riittäväksi. Huonosti suunniteltujen ratkaisujen harmit ja kulut koituvat niihin resurssijaan tuhlaaville käyttäjille (Hyysalo 2009, 7-20).

Käyttäjien ja käytön selvittelyn saattaessa aluksi tuntua päivänselvyyksien pyörittelyltä, tapaavat monet yksinkertaisilta vaikuttavat asiat käyttäjätiedosta paljastua käytännössä luultua mutkikkaammiksi. Vähäinenkin perehtyminen käyttäjiin ja käyttöympäristöihin vähentää täysin kestävämpiä ratkaisuja parantaen lisäksi yksityiskohtien suunnittelua. Kaikkia käyttöön liittyviä piirteitä on lähes mahdotonta saada tehdyksi oikein ennen ratkaisun käyttöönottoa, mutta muutosten tekeminen on vaivattomampaa ja tehokkaampaa kehittäjien tuntien käyttäjät ja käyttöympäristöt alusta alkaen. Usein uuden ratkaisun potentiaali saadaan esiin vasta seuraavien versioiden myötä (Hyysalo 2009, 7-20).

Onnistuneen palvelun tai palvelutuotteen on oltava kaupallisesti kannattava, haluttava, hyödyllinen, käytettävä sekä miellyttävä. Käyttäjätiedon avulla voidaan luoda onnistunut palveluratkaisu, jonka operointi onnistuu johtaen toivottuihin tuloksiin, käytön tuottaessa mielihyvää tai vähentäen kurjuutta ja joka vastaa käyttäjien toiveita ja tarpeita auttaen saavuttamaan tavoitteet, toimia kehittäen. Onnistunut ratkaisu sisältää mahdollisimman vähän edellä mainittujen asioiden toteutumisista häiritseviä tekijöitä. Lisäämällä palveluratkaisun avulla

hyvinvointia käyttäjien vapaa-aikaan, on mahdollista synnyttää uskollisia asiakkaita, jotka voivat jopa pelastaa yrityksen (Hyysalo 2009, 7-20).

Käyttäjien vilpittömästi arvostamia palveluratkaisuja voidaan jalostaa, kun tiedetään tarkemmin ketkä tulevat ratkaisua käyttämään, mihin, miksi, missä käyttöyhteydessä ja käyttöympäristössä. Tältä pohjalta tiedetään mikä on sellaista uutta, johon kehitystiimin kannattaa suunnitellaan tähdätä. Asioita tehdessään käyttäjä on aina jossain fyysisessä ympäristössä, joka sisältää merkittävän osan siitä informaatiosta, jota hän tarvitsee toimiakseen ja myös ajatellakseen. Ympäristön ja esineiden asettaessa mahdollisuuksia ja rajoitteita, on palveluratkaisun käytön analysoimisen tärkeä osa kartoittaa, minkälaisessa fyysisessä- ja välineympäristössä suunniteltavaa palveluratkaisua käytetään. Kartoituksella selvitetään, mihin laitteisiin sekä sosiaalisen ja fyysisen ympäristön piirteisiin käyttö tukeutuu ja edelleen vaikuttaa. Toimenpide vaatii käyttöympäristöön menemistä, mutta on usein silmiä avaava ja kannattava liittää aina käytön havainnointiin (Hyysalo 2009, 7-20, 156-162).

### 4.4 Havainnointi käyttäjätiedon hankintamenetelmänä

Käyttäjätiedon hankinnan yhteydessä havainnoinnilla tarkoitetaan ihmisten toimien seuraamista heidän omissa ympäristöissään. Palvelun tai palvelutuotteen kehittäjille havainnointi tuottaa omakohtaisen yleistuntuman käyttäjistä, heidän arvoistaan ja toimistaan sekä käyttöympäristöistään paljastaen tietoa käytön yksityiskohdista. Havainnoimalla saadaan esille aiempien konseptien puutteita ja virheellisiä oletuksia luoden samalla pohjaa uusille ideoille ja täydentäville ratkaisuille sekä luodaan muiden tiedonkeruumenetelmien löydöksiin rinnastettavaa pohjatietoa (Hyysalo 2009, 106-124).

Havainnointi tarkoittaa vähimmillään muutaman tunnin vierailua nykyisten tai tulevien käyttäjien ympäristössä, seuraten käyttäjien toimia käyttötilanteessa – mitä tapahtuu, miksi he tekevät asioita niin kuin he tekevät, mistä heidän ympäristönsä koostuu (ihmiset, infrastruktuuri, muut esineet) ja miltä se tuntuu. Havainnoinnin tavoitteena on muodostaa käsitys ihmisten, tekemisten ja esineiden muodostamasta kokonaisuudesta, jossa suunniteltavaa palvelua tai tuotetta tullaan käyttämään. Tarkastelua ei kannata rajoittaa oletettuihin palvelu- tai tuoteideaan liittyviin asioihin – jotta tiedettäisiin, mikä on uutta ja parempaa, on ensin hahmotettava miten ja miksi asioita tehdään niin kuin niitä tehdään (Hyysalo 2009, 106-124).

Havainnointi on toteutettavissa monella tavalla ja havainnointitapojen yhdisteleminen on usein järkevää. *Passiivinen havainnointi* soveltuu hyvin tilassa tapahtuvan toiminnan kartoittamiseen, antaen kokonaiskuvan tapahtumista niiden virratessa yhden tai useamman havainnointipaikan ohi. Niin sanotussa ”kärpänen katossa” -asetelmassa havainnoija asettuu tapahtumien seurantaan ja muistiinpanojen tekemiseen soveltuvaan paikkaan. Passiivisessa havainnoinnissa voidaan tehdä pieniä varjostuksen kaltaisia havainnointijaksoja, seuraten esimerkiksi yhden käyttäjän toimia kyseisessä tilassa alusta loppuun. *Varjostaminen* soveltuu käyttäjän toimien kokonaisuuden



kartoittamiseen ja menetelmässä valitaan paikan sijasta seurattava henkilö. Varjostuksen kohteen kanssa sovitaan etukäteen pääsystä seuraamaan läheltä hänen toimiaan, tarkentaen jälkeenpäin epäselviksi jääneitä asioita. *Havainnointihaastattelussa* seurataan havainnoitavan normaalia suorittamista, tiedustellen epäselvissä tilanteissa syitä hänen toimilleen. Tilanne muistuttaa kuin havainnoija seuraisi osaavamman suoritusta oppiakseen tekemään sen. Havainnoija voi myös pyytää havainnoitavaa selostamaan suoritustaan, mutta vaaraksi voi muodostua, ettei suoritus välttämättä vastaa todellisuutta. Havainnointihaastattelua pidetään erityisen toimivana esineiden ja ohjelmien luonnollisen käytön sekä vieraiden ja vaikeiden käytäntöjen tutkimisessa, muttei haluttaessa tietoa ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta (Hyysalo 2009, 106-124).

Havainnoinnin annista merkittävä osa jää väistämättä ainoastaan havainnoijan taustaymmärtämykseksi ja inspiraatioksi auttaen kehitystyön valintojen tekemistä ja yksityiskohtien muotoilua. Tallenteista tärkeimmät ovat henkilökohtaiset muistiinpanot. Kertyneen aineiston läpikäynnistä edetään ryhmittelyyn, keräten muistiinpanoista yhteen aineiston keskeisiä teemoja koskevat havainnot samankaltaisuuskaavioon. Ryhmittelyn tarkoituksena on toisiinsa verrattavissa olevien tuloksien löytäminen, mahdollistaen löydettyjen asiasisältöjen laajuuden ja variaatioiden näkemisen (Hyysalo 2009, 106-124). Yksilölliset työmallit ja samankaltaisuusmuistiinpanot yhdistämällä on mahdollista ymmärtää koko käyttäjäkunnan ongelmia, ei pelkästään yksilöllisiä (Miettinen 2010, 24). Ryhmittelyn jälkeen aineistoa voidaan vähitellen viedä kohti yleistyksiä, hakien samaa asiaa tai aihepiiriä kuvaaville havainnoille yhteisiä katonimikkeitä tai yleistason malleja paperia tai erivärisiä post-it -lappuja käyttäen. Eri tapahtumien ja havainnointikohteiden tuloksia kannattaa verrata toisiinsa niitä täydentäen ja kyseenalaistaen, mahdollistaen rikkaamman käsityksen tutkitusta käytöstä ja käyttäjistä. Yleistämisprosessin keskellä olennaista on säilyttää alkuperäiset muistiinpanot ja ryhmittelyt, sillä käyttäjien toimissa piilevä variaatio täytyy usein huomioida suunnittelussa (Hyysalo 2009, 106-124).

#### 4.5 Käyttäjätiedon jalostaminen suunnittelua tukemaan

Käyttäjätiedon jäsentelyllä pyritään kohti erilaisia malleja (esimerkiksi tiivistyksiä, listauksia ja hahmotuksia), jotka parhaimmillaan kiteyttävät käyttäjien toimia ja merkitysrakenteita tavalla, jossa alkuperäinen yhteys säilyy mallin kommunikoidessa perusteellisesti kehitystiimille ja sen sidosryhmille. Erilaisia malleja voidaan verrata rakennustelineisiin, joiden varassa saadaan paremmin paikoilleen käyttäjiä koskeva ymmärrys, mutta kantaviksi rakenteiksi niistä ei ole. Tärkeä lähtökohta analysoinnille on aineistolähtöisyys - aineistoa ei pakoteta ennalta määriteltyyn muottiin täyttämällä käyttäjiä kuvaavia malleja mututiedolla. Tietoja läpikäydessä, pohdittaessa, tarkennettaessa ja toisiinsa rinnastettaessa monet ajatukset uuden palvelun tai palvelutuotteen luomasta mahdollisesta maailmasta osoittautuvat puutteellisiksi. Niistä voi kuitenkin löytyä osaratkaisuja ja hyviä jatkokysymyksiä, joihin voidaan palata. Käyttäjätiedon kokoaminen eri lähteistä jäsentää löydöksiä ja tuottaa suunnitteluideoita. Aineiston analysointia, mallien muodostamista

ja ideointia suositellaan tehtäväksi ryhmässä - kehitystiimin jäsenet pystyvät tarkentamaan toistensa päätelmiä, saavat laaja-alaisemman näkemyksen ja oppivat toisiltaan. Joskus analysointia kannattaa vuorotella ryhmässä, pareittain ja yksin (Hyysalo 2009, 125-141).

Käyttäjätutkimuksista saadun käyttäjätiedon esittämisen ja kiteyttämisen keskeinen menetelmä on asiakasprofiilit, jotka ovat tyypillisesti kerättyyn käyttäjätietoon pohjautuvia fiktiivisiä henkilökuvia, havainnollistaen tutkimusryhmästä esiin nouseita tietyntylaisia ryhmiä eli heimoja. Konkretisoidut asiakasprofiilit auttavat viestinnässä tarjoten palvelun kehittämiseen osallistuville yhteisen näkemyksen siitä, millaisille asiakasryhmille palvelua ollaan suuntaamassa. Vaikka käyttäjätutkimuksessa yksittäinen löydös havaitusta toimintamallista voi olla merkittävä, on tärkeämpää havaita suuremman ryhmän toimintamalli, jonka perustalle ratkaisuja ja palveluita voidaan lähteä ideoimaan aidosti asiakkaan näkökulmasta (Tuulaniemi 2016, 154-155 ja Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 77).

Hyvin rakennetut asiakasprofiilit toimivat niin ideoinnin, päätöksenteon kuin palvelukonseptoinnin työkaluna ja niiden avulla uutta toimintoa, yksittäistä kontaktipistettä tai koko palvelukokemusta voidaan katsoa eri "silmläsin" läpi. Asiakasprofiileihin tiivistetään käyttäjätutkimuksessa saatu tieto ja löydökset kuvaten esimerkiksi kuvitteellisen asiakkaan elämäntilanteita, tarpeita, käyttäytymismallia, toiminnan motiiveja, hallitsevia arvoja sekä toimintaa ohjaavia pelkoja. Kuvitteellisesta asiakkaasta tehdään visuaalinen kuvaus, jossa hänelle edellä mainittujen asioiden lisäksi annetaan nimi, ikä, kasvot (valokuva tai piirros), taustatiedot, tyypillinen sanonta sitaateissa (motto kuvaten elämäntilannetta tai arvomaailmaa) sekä muut asiakkaan arvonmuodostusta ymmärtämään auttavat asiat. Keski- tai tavoiteasiakkaan lisäksi on hyödyllistä luoda profiilit lisäksi parista erilaisesta epätyypillisestä "ääriasiakkaasta", jotka auttavat ottamaan huomioon hyvin erilaisia näkökulmia ja vaihtoehtoja kehittämistyössä. Ennakoinnin kytkeminen asiakasprofiilien muodostamiseen on yksi suositeltava vaihtoehto, jolloin ennakoitiedon pohjalta rakennetaan tulevaisuuden asiakasprofiileja (Tuulaniemi 2016, 155-156 ja Ojasalo ym. 2014, 77).

#### 4.6 Ideointi aivoriihimenetelmällä ja lähtökohtaa murtavilla menetelmillä

Luonteeltaan ideointi on laajenevaa (divergenssi) tai supistuvaa (konvergenssi). Ideointivaiheessa tuotetaan kriittikittömästi mahdollisimman suuri määrä ideoita ja ideointikierroksia toistetaan eri menetelmillä vauhdittaen, kunnes suunnitteluryhmä määrittää ideoita olevan tarpeeksi tai resurssit yksinkertaisesti loppuvat. Mitä suurempi on ideoiden määrä, sitä todennäköisempää on löytää ideoiden joukosta ongelmanratkaisun kannalta keskeisiä palasia (Tuulaniemi 2016, 182). Ideoiden tuottamista seuraavassa valintavaiheessa ideoita tarkastellaan kriittisesti, pyrkien arvioimaan tuotettuja ideoita osallistujien mielipiteet huomioiden. Tuotettujen ideoiden arviointi voidaan toteuttaa esimerkiksi merkitsemällä plus -merkki kunkin osallistujan mielestä parhaan tai parhaiden ideoiden viereen. Eniten plus-merkkejä saanut idea on useimpien arvioitsijoiden

näkemyksen mukaan toteuttamiskelpoisin (Ojasalo ym. 2014, 182).

Tunnetuin menetelmä uusien ideoiden herättämiseen on aivoriihiyöskentely, jossa suositaan mielikuvitusta, intuitiota ja vapaata assosiointia uusien ja yllättävien ideoiden tuottamiseksi hyödyntäen osallistujien intensiivistä puhuttua vuoro-vaikutusta, toisten esittämien ideoiden edelleen kehittämistä, abstraktiotasojen muuttamista, päälaelleen kääntämistä ja villejä ideoita (Ojasalo ym. 2014, 44 ja Harisalo 2011, 41). Aivoriihiyöskentelyssä ryhmän koolla on vaikutusta. Yleensä pienessä ryhmässä aivoriihiyöskentelyyn tottumattomat eivät aluksi löydä lennokkaita ideoita ja suuressa ryhmässä on helpompaa jättäytyä ulkopuoliseksi tarkkailijaksi ja sitoutuminen toimintaan vähenee. Ihmiset sitoutuvat ratkaisuun helpommin oltuaan mukana sen ideoimisessa (Ojasalo ym. 2014, 160–163).

Kantojärven mukaan tutkimukset osoittavat ihmisen tuottavan enemmän ideoita ryhmässä kuin yksin (Kantojärvi 2012, 86), joten aivoriihen tuloksellisuuteen vaikuttaa keskeisesti ryhmän vetäjä, tehtävänään pitää huolta sääntöjen noudattamisesta, tarpeen mukaan prosessin kiihdyttämisestä sekä ideoinnin rytmittämisestä osallistujien tarpeiden ja toiveiden mukaan. Ideointihetket voivat kestää muutamista minuuteista kahteen tuntiin ja taukojen pitäminen on suositeltavaa. Ryhmän vetäjältä vaaditaan herkkyyttä vaistota ideoinnin ongelmia, kykyä ohjata ryhmän työskentelyä ja taitoa huolehtia, ettei ideointivaiheessa arvioida ideoita. Ideoiden arviointi voidaan järjestää erikseen seuraavaksi päiväksi. Aivoriihen perussääntöjen mukaan tuotettuja ideoita ei arvioida eikä tuomita, rohkaistaan villejä ja liioiteltuja ideoita, määrä on laatua tärkeämpää, kehitetään muiden ideoita, jokainen idea ja osallistuja ovat yhtä tärkeitä (Ojasalo ym. 2014, 160–163), pidetään fokus ideoinnin aihepiirissä, käydään yksi keskustelu kerrallaan sekä pyritään visualisoimaan (www.ideou.com).

Aivoriihen onnistumisen elementtejä ovat alkulämmittely, selkeät ohjeet ja tarkka rajaus, suurten määrien tavoittelu, kannustaminen ja innostaminen, ryhmämuistin tehokas käyttäminen, kritiikin kieltäminen ideointivaiheessa sekä ryhmän energiatason pitäminen sopivana. **Alkulämmittely** on erityisen tärkeä, jos ryhmä ei ole keskittyneessä tilassa, pidä säännöllisesti aivoriihiä tai ole ennen työskennellyt yhdessä. Annettaessa **selkeät ohjeet ja tarkka rajaus**, tehdään tarkka ongelman kuvaus ja huolehditaan että kaikki ovat ymmärtäneet, laitetaan tavoite ja työskentelyohjeet esiin seinälle sekä kiinnitetään huomiota sanavalintoihin ja tyyliin työskentelyn eri vaiheiden ohjeistamisessa. **Suuria määriä tavoitellaan** pyytämällä osallistujia keskittymään enemmän ideoiden määrään kuin laatuun ottaen tavoitteeksi tuottaa esimerkiksi 100 ideaa ennen tilasta poistumista. Tavoite saavutettaessa ei lopeteta, sillä sen jälkeen saavutetaan psykologinen vapaus ja ideat vain paranevat. Eri ideointimenetelmillä on mahdollista saada aikaan eri määrä ideoita. Osallistujia **kannustetaan ja innostetaan** heittäytymään villeihin ideoihin visualisointia hyödyntäen. Muiden esittämiä tai aiemmin esille tulleita ideoita ohjeistetaan jatkokehittämään ja varioimaan sekä kannustetaan “kyllä plus” -asenteeseen, jolloin jokainen sanoo ensin jotain positiivista

toisen ideasta. **Ryhmämuistia käytetään tehokkaasti** varuamalla etukäteen riittävästi tilaa ideoiden esille laittamiseen. Ryhmän on helpompi keskittyä kirjoitettaessa ideat seinällä, kun ei tarvitse muistella mitä on jo sanottu. Nopeasti mutta selkeästi kirjoittamalla ja osallistujia yksin tai pienryhmissä osallistamalla vältetään kirjurin asettamista ideoinnin pullonkaulaksi. **Ideointivaiheessa kielletään kritiikki** pitäen divergenssi ja konvergenssi erillään. Kritiikin ilmetessä, puututaan jakamalla havainnot ja ajatukset tilanteesta. **Ryhmän energiatason sopivana pitämiseksi** aktivoidaan mahdollisimman monta aistia ja molempia aivopuoliskoja, vaihdellaan ideointimenetelmiä, annetaan mieluummin liian vähän aikaa kuin liikaa ryhmän energiatason laskiessa rupatellessa ja kattoon tuijotellessa sekä pidetään taukoja riittävästi ja keskeytetään toiminta tehden välillä jotain aivan muuta (Kantojärvi 2012, 91–92).

Aivoriihimenetelmän funktio on tuottaa paljon ideoita sovitusta lähtökohta-aiheesta sekä rakentaa ideoita toisten ideointitulosten päälle. Laaja-alaisuutta ideoinnin tuottamiin tuloksiin pyritään saamaan erilaisilla ideointitekniikoilla.

**Toivelistatekniikka** sopii hyvin palvelujen kehittämiseen, selvittäen asiakkaan odotuksia ja tarpeita. Asiakas ei välttämättä ole tietoinen odotuksistaan tai tarpeistaan ja usein on helpompaa kertoa mitä ei saa, kuin kuvata täsmällisesti mitä tarvitsee tai haluaisi saada tietyssä tilanteessa. Toivelistatekniikkaa käytämällä selvitetään mitä asiakas haluaisi, jos ei olisi mitään rajoituksia. Tekniikan avulla huomio keskitetään vain todellisiin ja kuviteltuihin hyötyihin, rohkaisten tuomaan esiin määrällisesti paljon odotuksia, antamatta niille järkeviä perusteita tai pohtimatta niiden toteutettavuutta. Käytettäessä toivelistatekniikkaa ryhmän jäsenten kommentit ja ideat kirjataan ylös kritisoimatta, rohkaisten keksimään uusia ideoita (Ojasalo ym. 2014, 172–173).

Paikallaan polkevaan työskentelyyn ja ideointiin saadaan etäisyyttä **ekskursiotekniikalla**, joita ovat erilaiset sana-assosiaatioleikit, roolileikit, piirtäminen ja jatkokertomukset. Ekskursion avulla pyritään siirtymään uuteen ja outoon ympäristöön, palaten työskentelemään piristyneenä alkuperäisen ongelman ja tehtävän pariin uusien eväiden ja ideoiden (Ojasalo ym. 2014, 170–171). Yksi keino herättää luova ilmapiiri on käyttää henkilökohtaista analogiaa, eläytyen todellisen tai kuvitteellisen henkilön **rooliin** ja tarkastellen ongelmaa hänen näkökulmastaan. Kysymykset muotoillaan aiheen ja roolin mukaan (Kantojärvi 2012, 109). Uudessa roolissa voidaan kysyä esimerkiksi: ”Miten ratkaisisin ongelman, jos olisin X (esimerkiksi Donald Trump, supersankari tai lapsi)?” Kuvitelmiin pohjalta ilmapiiri saattaa muuttua luovemmaksi (Ojasalo ym. 2014, 171). Luova ilmapiiri voidaan synnyttää myös eläytymällä **kuvitteelliseen tilanteeseen** ja tarkastella ongelmaa tästä näkökulmasta. Virikemateriaaleja voidaan käyttää apuna ja kysymyksen asettelu voi olla esimerkiksi: ”Miten ongelma ratkeaisi kyseisessä olosuhteissa?” tai ”Miten ongelma ratkeaisi 100 vuoden päästä?” (Kantojärvi 2012, 110).

**8 x 8 -menetelmässä** ongelma kirjoitetaan paperille aloituspisteeksi ja sen ympärille sijoitetaan kahdeksan paperia, joihin kirjoitetaan jokin ongelmasta mieleen tuleva näkökulma. Saadut kahdeksan näkökulmaa siirretään uusiksi aloituspisteiksi, joista tuotetaan uudet kahdeksan ideaa (Ojasalo ym. 2014, 163).

Jos yksi tai useampi henkilö on toistuvasti valtavan negatiivinen, ideointi ei lähde kunnolla käyntiin. Ideoita tyrmätään sitä mukaa kun niitä luodaan ja koko ryhmä saattaa taipua negatiiviseksi. Yleensä kaikkien ryhmien on helpompaa antautua negatiiviseen ideointiin kuin tavalliseen. **Negatiivinen aivoriikki** -menetelmässä ideoidaan, miten kaikki saadaan menemään pieleen ja miten epäonnistuminen maksimoidaan. Menetelmä vapauttaa tunnelmaa ja vähentää kritiikkiä ideoita kohtaan. Epäonnistumisen pelon ollessa yksi suurimpia uuden luomisen esteitä, negatiivisen aivoriikin avulla voidaan kohdata potentiaalisia riskejä ja pelkoja rohkaistuen irrottautumaan tavanomaisista ratkaisuista. Menetelmä sopii erityisen hyvin ideoinnin käynnistämiseen sekä ratkaisuaihioiden jalostamiseen esittämällä kysymyksen ”mitä pitäisi tehdä, että ratkaisun toteutus varmasti epäonnistuu?” (Kantojärvi 2012, 111).

#### 4.7 Palvelun prototointi palvelupolkuna

Kokemuksellinen suunnittelu on yksi palvelumuotoilun keskeisiä ominaispiirteitä, jossa korostuvat visualisointi ja prototointi. Visualisoimalla esimerkiksi kuvilla, kartoilla, piirroksilla ja animaatioilla pyritään konkretisoimaan luotuja ideoita ja niistä kehitettyjä konsepteja rakentaen mallikappaleita ja testiympäristöjä, eli prototyyppijä. Visualisoinnit ja prototyypit helpottavat eritaustaisten ihmisten keskustelua havainnollistaen abstrakteja palvelutilanteita ja mahdollistaen ratkaisujen nopean testauksen (Ojasalo ym. 2014, 72). Testauksen tarkoitus on määritellä edullisesti ja nopeasti, toimivatko kehitetyt konseptit käytännössä. Testauksen tavoite on kasvattaa ymmärrystä kehitettävän palvelutuotteen toimivista ja siihen sopimattomista asioista, minimoiden epäonnistumisen riskejä (Tuulaniemi 2016, 196). Saatujen havaintojen pohjalta kehittämistyötä voidaan nopeasti suunnata uudelleen (Ojasalo ym. 2014, 78).

Palvelun prototointia käytetään palvelukehityksen kaikissa vaiheissa kuvailemaan ja testaamaan palveluun liittyviä elementtejä ja konsepteja. Palvelun prototoinnilla voidaan testata palvelun toimivuus, helppokäyttöisyys, strateginen sopivuus palvelun tuottavalle yritykselle, kiinnostavuus ja haluttavuus asiakkaan näkökulmasta sekä taloudellinen ja logistinen elinkelpoisuus palveluntarjoajalle. Prototointia voidaan käyttää havainnollistamaan palveluketjua, palveluympäristöä tai palveluekosysteemiä. Palvelun kontaktipisteitä voidaan ideoida erilaisilla prototoinnin menetelmillä (Tuulaniemi 2016, 196–197). Mallinnuksen tyypillisiä keinoja ovat muun muassa palvelumaisemien rakentaminen (testiympäristö oikeassa koossa tai pöydälle rakennettava pienoismalli palveluympäristöstä), kuvalliset palvelutarinat (esimerkiksi sarjakuvat palvelutilanteesta), palvelun tunnelmaa ja mielikuvaa havainnollistavat visuaaliset kuvakoosteet (moodboard), animaatiot, tulevaisuuden lehtimainokset ja -kirjoitukset palvelusta, näytelmät ja muut draamamenetelmät kuvitteellisten palvelutilanteiden simuloimiseen sekä paperille rakennettu

käyttöliittymä digitaalisiin ympäristöihin (esimerkiksi mobiililaitteet, automaattit, internet) rakennettavien palvelukonseptien mallinnukseen (Ojasalo ym. 2014, 78).

Palvelumuotoilussa asiakkaan prosessista käytetään termiä palvelupolku (customer journey), jonka mallintamisella rakennetaan yrityksen prosessien kehittämiseen uusi ulottuvuus tuomalla asiakkaan kokemus aidosti kehitystyön keskiöön. Visualisoinnissa käytetään apuna tyypillisesti valokuvia, piirroksia ja animaatioita (Ojasalo ym. 2014, 73). Palvelupolku on palvelukokonaisuuden kuvaus (Tuulaniemi 2016, 78), jossa kaikki asiakkaan kokeman palvelun vaiheet kuvataan alusta loppuun – tarpeen ja tietoisuuden muodostumisesta palvelun koettuun hyötyyn asti (Ojasalo ym. 2014, 73). Vaiheittainen kuvaus mahdollistaa analysoinnin ja vaiheisiin käsiksi pääsyn suunnittelun keinoin (Tuulaniemi 2016, 78). Palvelupolku hahmottaa, miten asiakas kulkee ja kokee palvelun aika-akselilla, kuvaten asiakkaan toiminnot, palveluun liittyvät tunteet sekä rationaaliset ja emotionaaliset tarpeet (Ojasalo ym. 2014, 73 ja Tuulaniemi 2016, 78).

Palvelupolku jaetaan käytännön kannalta tarkoituksenmukaisesti eripituisiin osiin, palvelutuokioihin ja palvelun kontaktipisteisiin. Palvelutuokiot sisältävät lukemattomia kontaktipisteitä, joiden kautta asiakas on kontaktissa palveluun kaikilla aisteillaan. Asiakkaita pyritään puhuttelemaan palvelun lukemattomilla ihmisen ja brändin kontaktipisteillä, jotka ovat juuri palvelun ominaispiirre, mahdollisuus ja haaste. Väärää viestiä välittäessään kontaktipiste voi olla palvelun heikko lenkki. Palvelu on tyypillisesti usean palveluntuottajan yhteinen tarjooma, mutta asiakkaalle se näyttäytyy kuitenkin yhtenä asiakaspalvelun tuottavan brändin tarjoamana palveluna. Siksi on tärkeää, että kontaktipisteet toimivat ”yhteisen” brändin mukaisesti. Kontaktipisteitä ovat ihmiset, ympäristöt (fyysinen ja virtuaalinen), esineet sekä toimintatavat (Tuulaniemi 2016, 79–82) ja niitä kaikkia voidaan palvelumuotoilun keinoin kehittää hyödyttämään yrityksen sisäisten prosessien parantamista ja vastaamaan asiakkaiden tarpeita (Ojasalo ym. 2014, 73–74). Suunnitteleamalla etukäteen asiakkaan palvelupolun ja hänen kohtaamansa kontaktipisteet, palveluntarjoaja pyrkii ennakoimaan ja ohjaamaan asiakkaan toimintaa. Palvelupolku voidaan jakaa myös asiakkaalle muodostuvan arvon näkökulmasta eri vaiheisiin – esi-, ydin- ja jälkipalveluun. Esipalveluvaihe valmistelee arvon muodostumista, asiakkaan ollessa yhteydessä yritykseen esimerkiksi puhelimitse tai internetin välityksellä. Ydinpalveluvaihe tarjoaa asiakkaalle varsinaisen arvon ja jälkipalveluvaihe on asiakkaan kontakti palveluntuottajaan varsinaisen palvelutapahtuman jälkeen (Tuulaniemi 2016, 79–82).

## 4.8 Palvelun blueprint uusien palvelutuotteiden kehittämistyökaluna

Palvelun blueprint on palveluprosessien analysointiin suunnattu lähestymistapa, jonka avulla prosesseja voidaan tutkia ja kehittää sekä selvittää eri osapuolten rooleja, prosessin kriittisiä vaiheita ja ongelmakohtien ilmenemisen syitä. Palvelun blueprint on prosessikaavio hahmottaen yksityiskohtaisesti palveluprosessin etenemistä ja osallistujien (erityisesti asiakkaan) rooleja, havainnollistaen eri vaiheet ja niiden ongelmat sekä ehdotetut ratkaisut ongelmiin (Ojasalo ym. 2014, 178). Blueprint-malli toimii uusien palvelutuotteiden kehittämistyökaluna sekä olemassa olevien palvelujen korjausvälineenä ja mallista monikäyttöisen työkalun pitkien palveluketjujen kehittämiseen tekee sen kerroksisuus. Palveluntuottajan näkökulmasta aloitettu palvelun kuvaaminen aiheuttaa blueprint-mallin hyödyn menettämisen. Asiakasnäkökulma avaa palveluketjun arvontuottomahdollisuuksia, tuottajan näkökulman tuodessa esiin palvelujen tuottamiseen liittyvät haasteet. Kehittämisen lopputuloksen kannalta on olennaista mahdollisuuksien tarjoutuminen ennen toteuttamisen haasteita (Tuulaniemi 2016, 212–214).

Blueprint-mallin kuvaamat toiminnot jaetaan asiakkaalle näkyvään ja näkymättömään osaan sen perusteella, kohtaako asiakas palvelujen tuottajan. Palveluketjun toiminnot jaetaan neljälle tasolle, osoittaen mikä palveluntoteuttaja palveluosion asiakkaalle tuottaa ja millainen on taustalla tehty työ. **Ylimmällä tasolla** kuvataan palveluketjun toiminnot asiakkaan palvelukokemuksina, paljastaen palvelutarjoajan asiakkaalle tuottaman arvoketjun. **Toisella tasolla** kuvataan palveluntuottajan suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa toteuttamat teot (Tuulaniemi 2016, 213). Asiakkaan ollessa palveluprosessin aikana vuorovaikutuksessa sekä laitteiden että ihmisten välityksellä, voidaan toimintojen taso jakaa vaakasuoralla viivalla kahteen tasoon edustaen erikseen asiakkaan vuorovaikutusta ihmisten ja teknisten ratkaisujen kanssa (Ojasalo ym. 2014, 180). **Kolmannella tasolla** esitetään asiakkaan palveluketjun aikana käyttämät tekniset, interaktiiviset laitteet ja **neljännellä tasolla** kuvataan asiakkaalle näkymätön, mutta vuorovaikutteisen palveluntuotannon toteuttamisessa välttämätön osa (Tuulaniemi 2016, 213).

Palvelun blueprintin rakentamiseen kuuluvia toimenpiteitä ovat kehitettävän palveluprosessin ja asiakaskohderyhmän valinta, asiakkaan prosessin sekä asiakkaalle näkyvien ja näkymättömien toimien selvittäminen, työntekijöiden toimien yhdistäminen sekä fyysisten osien lisääminen. **Kehitettävän palveluprosessin** kohteeksi voidaan valita myös laajan prosessin osa, määrittäen kohteena olevan prosessin alku- ja loppukohdat. Blueprint-malleista voidaan tehdä enemmän tai vähemmän yksityiskohtaisia eri tasoilla. **Asiakasryhmien** tarpeiden ollessa yleensä erilaisia ja ryhmiä varten kehitettävien palveluprosessien erottuessa toisistaan, on jokaista erilaista asiakasryhmää varten yleensä hyvä tehdä oma blueprint. **Asiakkaan näkökulmasta** on tärkeää selvittää tarpeen tunnistamisesta lähtien kaikki asiakkaan tekemät valinnat ja toiminnot, jotka hän tekee harkitessaan ostoa, ostaessaan, kuluttaessaan ja arvioidessaan palvelua. Asiakaskontaktissa olevien työntekijöiden näkökulmasta erotetaan tekniikan välityksellä tehtävät sekä työntekijöiden asiakkaalle **näkyvät ja näkymättömät toimet**. **Työntekijöiden toimet yhdistetään** tarvittaviin tukitoimiin selvittämällä asiakaskontaktiin suoraan liittyvien toimien ja niitä tukevien toimien yhteydet, tuoden esiin eri toimien suoran ja epäsuoran vaikutuksen asiakkaaseen. Sisäisten toimien yhteyden asiakkaaseen havainnollistuu, niiden tärkeys tai tarpeettomuus tulee paremmin esille. Blueprintin neljäs, asiakkaalle näkymätön taso voidaan siten jakaa asiakkaalle näkymättömiin kontaktihenkilöiden toimiin ja tukiprosesseihin. Tällöin taso jaetaan piirtämällä sisäisen vuorovaikutuksen rajapinta. Viimeisenä blueprinttiin voidaan lisätä asiakkaan palveluprosessin eri vaiheissa näkemät tai vastaanottamat **fyysiset osat** (esimerkiksi lasku, kuitti, tilausvahvistus) (Ojasalo ym. 2014, 180–181).

Blueprintin ylimmällä tasolla kuvatus palvelun arvoketjun ”totuuden hetkien” suunnittelutyön perusteella syntyy mallin keskeinen hyöty. Pikkutarkoiksi visuaalisiksi tai kerronnallisiksi ”kohtauksiksi” avuttujen kohtaamisten pohjalta potentiaaliset asiakkaat voivat arvioida niiden laatua, joten kohtausten kuvaaminen kaikkien aistien näkökulmasta on tärkeää riittävän vahvan mielikuvan saamiseksi palvelusta. Kuvattujen kohtausten pohjalta voidaan arvioida mahdollisuutta elämyksellisyyden syntymiseen tai palvelun ennako-odotusten ylittymiseen (Tuulaniemi 2016, 215).

Blueprintista erityisen käyttökelpoisen palvelun kehittämistyökalun tekee asiakkaan roolia prosessissa korostava erityisominaisuus. Työntekijöille blueprint havainnollistaa työtehtävien liittymisen osaksi palvelukokonaisuutta ja asiakkaiden prosessia sekä auttaa huomaamaan palveluprosessin todennäköisesti jatkuvaa kehittämistä ja tarkkailua vaativia kriittisiä ja heikkoja kohtia. Vuorovaikutuksen rajapinta asiakkaan ja työntekijöiden välillä havainnollistaa asiakkaan kokeman palvelun laatuun vaikuttavat kohdat sekä näkyvyyden rajapinta pakottaa tietoiseen päätökseen mitä osia palvelusta asiakkaan tulee nähdä ja ketkä työntekijät ovat häneen yhteydessä. Blueprint havainnollistaa palveluprosessin kokonaisuuden, palvelun osatekijät ja niiden yhteydet edistäen strategista keskustelua palvelusta ja antaen hyvän pohjan palvelun eri osa-alueiden kustannusten, tuottojen ja tarvittavien pääomainvestointien arviointiin sekä auttaen sisäisessä ja ulkoisessa markkinoinnissa (Ojasalo ym. 2014, 181–182).

## 4.9 Business Model Canvas palvelun liiketoimintamallin innovointityökaluna

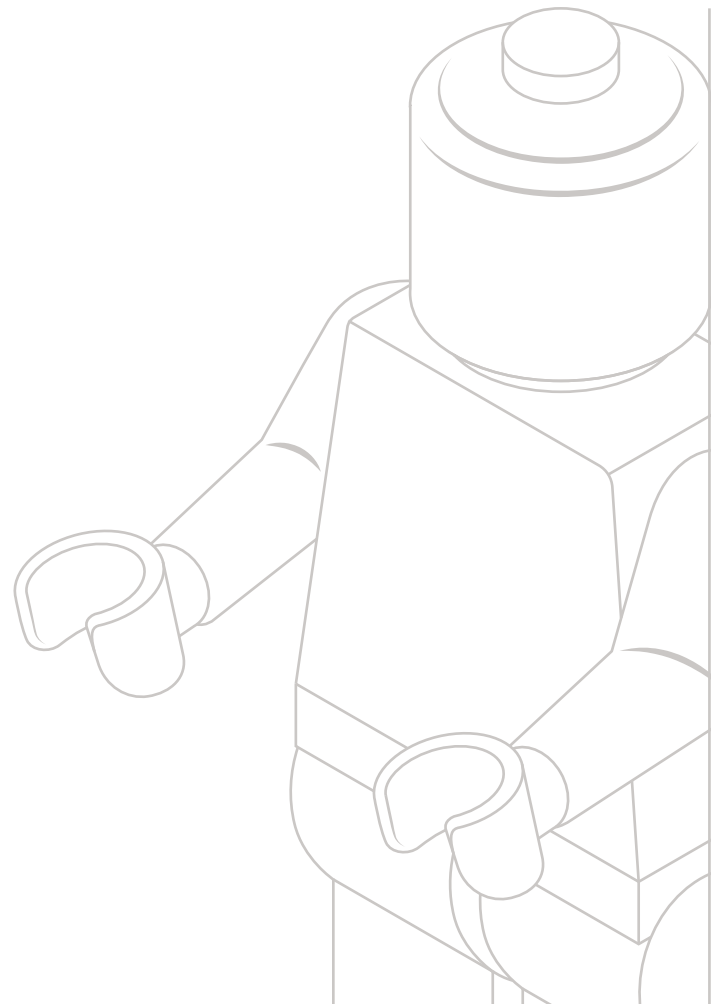
Larry Keeleyn tutkimuksen mukaan olemassa olevan liiketoimintamallin kehittäminen on selvästi tuottoisin kehityskohde, liiketoimintamallin innovoinnin tuottaessa kehityseuroa kohden lähes kymmenkertaisen tuoton. Palvelun liiketoimintamallin suunnittelua voidaan pitää siten kriittisen tärkeänä. Business Model Canvas:in avulla voidaan konkreettisesti havaita ja tuoda esiin organisaation edellytykset luoda ja mahdollistaa arvon muodostuminen asiakkaalle (Tuulaniemi 2016, 177).

Business Model Canvas -taulu koostuu yhdeksästä rakenneosasta käsittäen arvolupauksen, asiakasajattelun, liiketoiminnan infrastruktuurin ja talousrakenteen osa-alueet. **Asiakasryhmät**-rakenneosassa (Customer Segments) tunnistetaan tärkeimmät asiakkaat tai asiakasryhmät, joille arvoa luodaan tai tarjotaan tarpeet huomioiden. **Arvolupauksessa** (Value Propositions) on kysymys siitä, mitä arvoa asiakkaalle luodaan ja mikä sen luo, mitä asiakkaan ongelmaa ollaan ratkaisemassa ja mitä hyötyä asiakkaalle tarjotaan, mikä asiakastarve ollaan tyydyttämässä sekä millaista tarjoomaa (tuotteiden ja palveluiden yhdistelmiä) kullekin asiakasryhmälle ollaan tarjoamassa. **Arvolupauksen jakelukanavat** (Channels)-rakenneosassa (markkinointi, myynti ja jakelu) tunnistetaan nykyiset, parhaat ja kustannustehokkaimmat jakelukanavat tavoittaa asiakas sekä asiakkaalle mieleiset kanavat tulla saavutetuksi. **Asiakassuhteet**-rakenneosa (Customer Relationships) vastaa kysymyksiin millaisia asiakassuhteita eri asiakasryhmät yritykseltä odottavat ja kuinka asiakassuhteet ovat integroitua muuhun liiketoimintamalliin, mitä näistä jo tarjotaan ja mihin hintaan sekä miten asiakaspalvelu ja -suhde hoidetaan. **Ansaintamallissa** (Revenue Streams) kysymyksenä on arvolupauksen (tuotteiden ja palveluiden) hinnoittelu - mistä ja miten eri asiakasryhmät ovat valmiita maksamaan ja kuinka paljon arvoketjun eri osat tuottavat kokonaistuloksesta. **Avainresursseihin** (Key Resources) tunnistetaan arvolupauksen toteuttamisen kannalta kriittisimmät jakelukanavien, asiakassuhteiden ja ansaintamallin vaatimat (fyysiset, aineettomat, taloudelliset ja henkilö-) resurssit. **Ydinprosessit** (Key Activities) vastaa kysymyksiin mitkä ovat pakolliset tehtävät, jotta arvolupaus voidaan toimittaa sekä mitä ydinprosesseja jakelukanavat, asiakassuhteet ja ansaintamalli vaatii. **Keskeisiin kumppaneihin** (Key Partners) tunnistetaan toiminnan kannalta tärkeimmät yhteistyökumppanit ja toimittajat sekä heiltä hankittavat avainresurssit ja keskeiset toiminnot. **Kulurakenne** (Cost Structure) kuvaa liiketoimintamallissa syntyviä merkittäviä, muun muassa avainresurssien ja ydinprosessien aiheuttamia kustannuksia (Ojasalo ym. 2014, 184-185 ja Tuulaniemi 2016, 178-180).

Business Model Canvas voidaan piirtää tai tulostaa paperille. Liiketoimintamallien ideointi käynnistetään pohtimalla nelimättilannetta **yrittäjän näkökulmasta**, aloittaen kirjaaminen yrityksen asiakasryhmistä edeten yhdeksän osa-alueen läpi kuvailemalla kaikissa ideaalitalanne yrityksen näkökulmasta (Ojasalo ym. 2014, 185).

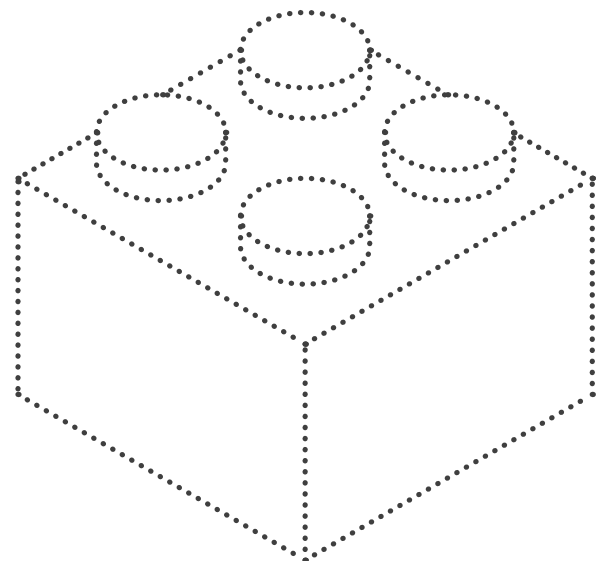
Yrityksen näkökulmasta tehdyn Business Model Canvasin jälkeen kirjataan uudelle paperille ideaalitalanne yhden **asiakasryhmän näkökulmasta** pohtimalla mitä tuotteemme tekee, miten asiakas löytää tuotteen sekä miten ja milloin hän sen ostaa. Ideointia voidaan syventää haastattelemalla todellisia asiakkaita heidän toiveistaan. Kirjatessa asiakasryhmän näkökulmaa keskitytään ensin BMC:in arvontuotantoa asiakkaalle ja hänelle tärkeitä elementtejä käsittelevään oikeaan puoliskoon, jonka jälkeen vasen puoli pyritään täyttämään niin, että asiakkaan toiveet saadaan toteutettua. Asiakkaan näkökulma-papereita on hyvä tehdä erikseen kullekin potentiaaliselle kohderyhmälle (Ojasalo ym. 2014, 185).

Edellisten työvaiheiden valmistuttua kirjataan uudelle BMC-paperille toimialalla valitseva tyypillisin tapa toimia. **Vallitseva malli**-papereita voidaan laatia kullekin kilpailijalle erikseen, mikäli kilpailijat on mahdollista tunnistaa. Havainnoimalla kilpailijan toimintatapaa, koekäyttämällä kilpailijan tuotteita ja haastattelemalla heidän asiakkaitaan voidaan vallitsevan mallin laatimista syventää. Prosessin tuloksena syntyneitä erilaisia Business Model Canvasia vertaillaan keskenään, poimien parhaat palat ja ideoiden puuttuviin osiin tarpeelliset osiot. Lopputuloksena syntyy parhaita elementtejä uudella tavalla yhdistelevä Business Model Canvas (Ojasalo ym. 2014, 185).



# 5.

## SUUNNITELMA ASIAKASINFORMAATION PALVELUKONSEPTIN KEHITTÄMISEKSI

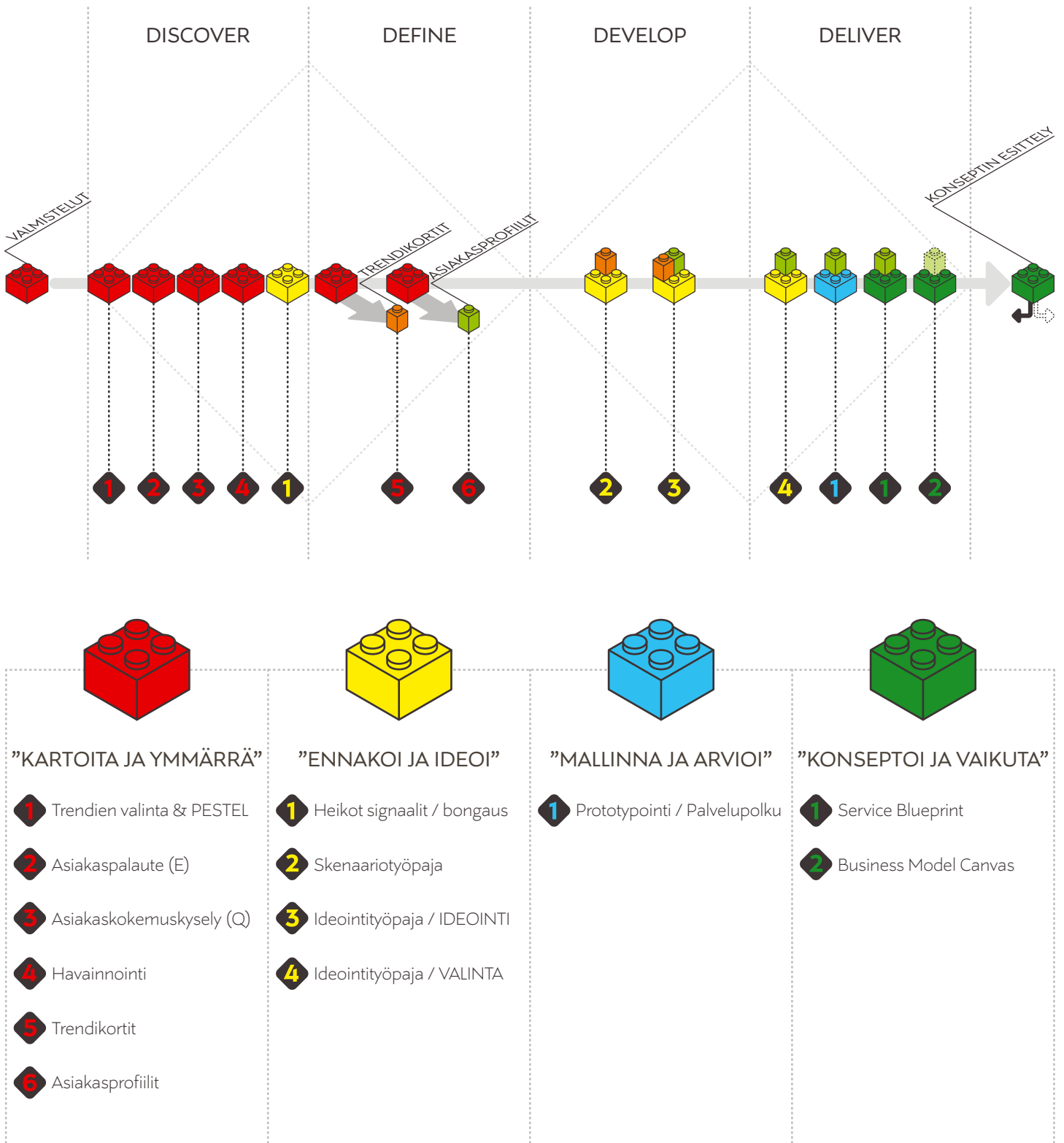


## 5. SUUNNITELMA ASIAKASINFORMAATION PALVELUKONSEPTIN KEHITTÄMISEKSI

### 5.1 Yleinen palvelumuotoiluprosessi

Palvelumuotoiluun on olemassa erilaisia prosessimalleja, yhteistä kaikille prosessimalleille ovat laaja tiedonhankinta, yhteisöllinen ideointi, erilaisten prototyyppien (mallien) luominen ja nopea testaus sekä analysointi ja uudelleen määrittely oppimisen pohjalta. Ero suoraviivaiseen ongelmanratkaisuprosessiin on prosessin vaiheiden toistuvuus yleensä useaan kertaan ja nopeasti, vaikkakin edeltävän vaiheen tarkoitus on luoda riittävät edellytykset seuraavan vaiheen toteuttamiselle.

Palvelumuotoilun suunnitteluprosessissa ideointivaiheeseen, josta tyypillisesti lähdetään liikkeelle tavanomaisissa palvelun suunnitteluprosesseissa, siirrytään vasta syvällisen asiakas- ja toimintaympäristöymmärryksen hankinnan jälkeen. Kehittämisprosessi perustuu pitkälti asiakkaiden tilanteiden, tarpeiden, käyttäytymisen ja arvojen ymmärtämiseen. Ennakoinnin liittäminen palvelumuotoiluprosessiin on tärkeää, koska palvelua suunnitellaan aina tulevaisuuden tilanteisiin ja tulevaisuuden asiakkaille (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 74).



KUVIO 15. Stockmannin Helsingin keskustan tavaratalon asiakasinformaation parantamista varten sovellettu kehittämisprosessi

Tämän yleisen prosessimallin pohjalta suunnittelin Stockmannin Helsingin keskustan tavaratalon asiakasinformaation parantamista varten sovelletun kehittämisprosessin (KUVIO 15), jonka läpiviennin tuloksena oli tarkoitus tuottaa palvelukonsepti. Suunniteltuun kehittämisprosessiin on yhdistelty Tuulaniemen sekä Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden esittämiä näkemyksiä palvelumuotoiluprosessista. Suunniteltu kehittämisprosessi koostuu neljästä vaiheesta ja vaiheet sisältävät eri menetelmiä. Vaiheet ovat nimetty Ojasalon ja kumppaneiden palvelumuotoiluprosessikuvauksen mukaan *”kartoita ja ymmärrä”*, *”ennakoi ja ideoi”*, *”mallinna ja arvioi”* sekä *”konseptoi ja vaikuta”*.

## 5.2 ”Kartoita ja ymmärrä” –vaiheen suunnitelma

Tämän vaiheen menetelmät keräävät laajasti ennakoivia näkemyksiä tulevaisuuden mahdollisista kehityskuluista. Vaiheessa korostuvat ”empaattiset” menetelmät, pyrkimyksenä syvällinen ymmärrys ihmisten käyttäytymisestä, arvoista ja piilevistä tarpeista. Menetelmät ovat tyypillisesti myös kontekstuaalisia – aikaan, paikkaan ja tilanteeseen sidoksissa olevia. Käytännössä se tarkoittaa esimerkiksi haastattelujen toteuttamista aidoissa palveluympäristöissä. Vaiheen tarkoitus on saavuttaa syvällinen asiakas- ja toimintaympäristöymmärrys (Ojasalo ym. 2014, 74).

*”Empatia eli aito ja syvällinen kiinnostus kohderyhmään on yksi palvelumuotoilun keskeisimpiä asioita.”*

(Tuulaniemi 2016, 146)

Syvällisemmän toimintaympäristöymmärryksen saavuttamiseksi voidaan kerätä tulevaisuuden trendejä PESTEL-kehikkoa hyödyntäen. Kaikki PESTEL-alueet tarjoavat periaatteessa uusien avauksien mahdollisuuksia. Ennakoinnin on oltava riittävän laaja-alaista, muuten tuloksena on itsestäänselvyksiä (Löytänä & Korkiakoski 2014, 21–25). Lähteinä toimivat muun muassa tutkimusraportit, kirjallisuus, asiantuntijahaastattelut, sanoma- ja aikakauslehdet sekä internet. Kerätyn tiedon analysoinnin tuloksena tulevaisuuden nousevia kehityssuuntia kuvaamaan voidaan luoda trendikortit, joita käytetään pohjana ennakointi- ja ideointivaiheessa (Ojasalo ym. 2014, 79). ”Kartoita ja ymmärrä” –vaiheeseen kuuluu yleensä eniten aikaa (Ojasalo ym. 2014, 74). Uskoin konkreettisten tulosten saamisen Stockmannin kehittämisprosessin alkuvaiheessa – trendikorttien muodossa, palvelevan kehitystiimin sitoutumista yhteiseen päämäärään ja antavan luottamusta sen saavuttamiseen. Perustin uskomaani yleiseen käsitykseen organisaatiossa hitaasti tapahtuviin projektien etenemisiin, etenkin osa-alueilla, jotka eivät tuota suoranaisesti euroja yritykselle ja sen osakkeenomistajille. Jokainen suunnittelutiimin jäsen on omanlaisensa yksilö, joten trendien keräämisen tarkoitus oli toimia lämmittelynä ja helposti otettavana lähtöaskeleena.

Ensimmäisessä tehtävässä oli tarkoitus, että suunnittelutiimi valitsee vapaamuotoisesti ja omatoimisesti suunnitteluhuoneen pöydälle tulostetuista trendeistä 3–6 mielestään tärkeintä tai todennäköisintä trendiä sydän-tarralla merkiten. Valittuja trendejä kannustettiin sijoittelemaan työpöydän PESTEL-kehikkoon, tarkoituksena korostaa elämän eri osa-alueiden tar-

joavan uusien avauksien mahdollisuuksia. PESTEL-viitekehys tulostettiin seinälle helpottamaan sijoittelua. Liukuma trendien valinnassa (3–6) olisi mahdollistanut uusien trendien lisäämisen työvaiheen aikana, tiimiläisiä kannustettiin etsimään ja lisäämään uusia trendejä. Eniten pisteitä (sydän) saaneista trendeistä oli tarkoitus muodostaa trendikortit (n. 15–20) käytettäväksi skenaario- ja ideointityöpajoissa.

Asiakkaiden ja käyttötilanteiden syvälliseen ymmärtämiseen pyritään monipuolisesti erilaisia laadullisia tiedonhankintamenetelmiä hyödyntäen (Ojasalo ym. 2014, 76). Suunnittelua ohjaavina tekijöinä asiakasymmärryksen kasvattamiseen sopivat laadulliset menetelmät määrällisiä tutkimusmenetelmiä paremmin (Tuulaniemi 2016, 144). Käyttäjätiedon keräämiseen käytettävät etnografiset menetelmät ovat havainnointi ja haastattelu. Eri menetelmien yhdistämisellä pyritään toisiaan täydentävään tulokseen. Havainnointimenetelmien herättämiin kysymyksiin haetaan vastauksia haastattelumenetelmillä. Hankittu asiakasymmärrys kiteytetään asiakasprofiileiksi – tyypillisesti kerättyyn tietoon pohjautuviksi fiktiiviksi henkilökuviksi. Trendikorttien tavoin kuvatut asiakasprofiilit toimivat ideointivaiheen pohjana. (Ojasalo ym. 2014, 77, 80).

Asiakasymmärryksen kartuttaminen oli tarkoitus aloittaa Stockmannin kehittämisprosessissa havainnoinnilla. Empaattisuus on muotoiluajattelijalle tyypillinen piirre, jonka avulla pyritään ymmärtämään eri käyttäjäryhmien näkökulmia – mukaan lukien kollegat (Brown 2008, 87). Kehittämistehtävässä suunnitteluryhmän jäsenet voisivat valita mieleisensä havainnointimenetelmän, jolla havainnointia lähtee toteuttamaan. Tilaisuus olisi luultavasti monelle ensimmäinen. Rohkeuden ja kokemuksen karttuessa on Hirsjärven & Hurmeen (2011, 25–28) mukaan suositeltavaa käyttää useampaa menetelmää. Eri menetelmien käyttöä tutkimuksessa kuvaa termi monimetodinen lähestymistapa, joka voidaan jaotella neljään tyyppiin tutkimuksessa käytettyjen monien menetelmien, tutkijoiden, aineistojen ja teorioiden mukaan. Laajentamalla menetelmien käyttöä saadaan laajempia näkökulmia esiin lisäten tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi & Hurme 2011, 25–28). Havainnointiympäristössä tehdyt havainnot tallennetaan muistiinpanoihin ja tilanteen sallien voidaan piirrellä alustavia hahmotuksia ja hieman jäsenellä tietoja muistiinpanoissa. Muistiinpanojen tukena voidaan käyttää kuvatallentamista riippuen siitä, miten herkästi kuvatallenteiden tekeminen häiritsee havaittua toimintaa (Hyysalo 2009, 106–124).

Stockmannin kehittämisprosessissa havainnoinnin jälkeen oli tarkoitus tehdä raportti muistin ja muistiinpanojen pohjalta. Raportti on kuvaus siitä, mitä havaittiin ja mikä siinä oli keskeistä. Hyysalon (2009, 106–124) mukaan raporttiin kannattaa liittää myös ideoita ja löydöksiä, pitäen löydökset samoin kuin muutkin oletukset ja päätelmät erillään siitä, mitä havaittiin. Erillään pidettäessä jälkepäin on helpompi erottaa, mikä on havaittua ja mikä pääteltyä. Aineiston käsittelyssä saa ja tulee käyttää luovuutta ja intuitiota. Heti alusta alkaen kannattaa tehdä oivalluksia, ajatuksia, rinnastuksia, yleistyksiä, hypoteeseja ja ideoita – ne ovat äärimmäisen hyödyllisiä ja yksi pääsyy koko aineiston läpikäynnille. Havainnot kirjataan post-it-lapuille liimattavaksi suunnitteluhuoneen seinille kaikkien nähtävälle



ja helposti ryhmiteltäviksi samankaltaisuuskaavioon, jolloin toisiinsa liittyvät tulokset ryhmitellään ja järjestellään aiheittain. Ryhmät otsikoidaan ja järjestellään edelleen suurempiin ryhmiin, nostaen esiin käyttäjille olennaisia asioita, kuten tarpeita ja ongelmia. Samankaltaisuuskaaviosta on luettavissa kerralla kaikki käyttäjille merkitykselliset aiheet (Hyysalo 2009, 106-124 ja Tuulaniemi 2016, 154). Käyttäjien toimista ja ympäristöstä voidaan tehdä myös kuvauksia. Hyödyllinen ja helppo kuvaustapa on tehdä teon tai tekosarjan tapahtumakulkua kuvaava malli. Lopulta yksittäisiä suorituksia kuvaavat mallit voidaan tiivistää tapahtumien yleistä kulkua kuvaavaksi malliksi (Hyysalo 2009, 106-124).

Havainnointia suosittelaa liimattavaksi ja ryhmiteltäväksi seinälle sitä mukaa, kun niitä tehdään. Sen lisäksi, että laput seinällä ovat visuaalinen todiste projektin etenemisestä, se mahdollistaa iteratiivista aineistonhankintaa – tiedonkeruun ja analysoinnin lomittamista, helpottaen aineiston keräämistä ja jäsentelyä. Iteratiivisessa aineistonhankinnassa kerätään ensin jonkin verran aineistoa, jäsennetään sitä ja tulosten pohjalta pohditaan, mistä tarvitaan lisää tietoa. Lisätiedoilla on helpompi tarkentaa, laajentaa ja varmentaa ensimmäisen tiedonhankintakerroksen aikana epäselviksi jääneitä asioita. Analyysi kehittyy yleensä lisätiedon valossa parantaen seuraavaa tiedonhankinnan kohdentamista (Hyysalo 2009, 296-303).

Havainnoinnin synnyttämiä kysymyksiä suosittelaa liimattavaksi post-it-lapuilla seinälle, kun niitä ilmenee, siten suunnittelutiimin jäsenet voivat reagoida ja tehdä lisää havainnointia tärkeiksi havaituista tai lisätietoa vaativista asioista (Hyysalo 2009, 106-124). Stockmannin kehittämisprosessissa avoimeksi jääneitä kysymyksiä oli tarkoitus mahdollista täydentää haastattelumenetelmällä, tarpeesta ja resursseista riippuen. Haastattelumenetelmä oli ajateltu päätettäväksi suunnittelutiimin kesken. Läpikäyty haastattelumenetelmällä hankittu aineisto oli tarkoitus ryhmitellä samankaltaisuuskaavioon. Havainnoinnin ja haastattelun analysoitujen tulosten perusteella oli tavoitteena luoda 3-4 keskiverto- tai tavoiteasiakkaan asiakasprofiilia, joihin Tuulaniemen (2016, 155-156) mukaan tiivistetään asiakastutkimuksissa saatu tieto ja löydökset asiakkaan käyttäytymismallista, toiminnan motiiveista, hallitsevista arvoista ja toimintaa ohjaavista peloista ja esteistä eräänlaiseksi asiakasryhmän arkkityypiksi.

Toisena tehtävänä oli omatoiminen havainnointi Helsingin keskustan tavaratalossa. Tiimin jäsenet olisivat saaneet valita mieleisensä havainnointimenetelmän ja useampaa menetelmää kannustettiin kokeilemaan. Vaihtoehtoina olivat passiivinen havainnointi, varjostaminen ja havainnointihaastattelu. Omien tulkintojen tekemisen tärkeyttä havainnoista korostettiin sekä suositeltiin havaintojen ja tulkintojen pitämistä raportissa erillään toisistaan. Tiimiläisiä kannustettiin omatoimiseen aineiston ryhmittelyyn samankaltaisuuskaavioon ja heränneiden tai epäselviksi jääneiden kysymysten kirjaamiseen näkyville suunnitteluhuoneeseen, pyrkien iteratiiviseen aineistonhankintaan.

Stockmann käyttää asiakaskokemuksen mittaamiseen Qualtrics Customer Experience -ohjelmistoa ([www.qualtrics.com](http://www.qualtrics.com)).

Kysely lähetetään tietyillä parametreilla kanta-asiakkaille seuraavana päivänä ostotapahtumasta. Kysely on kvantitatiivinen, vastauksia on mahdollista täydentää vapaakenttään. Vuoden 2017 asiakaspalautteet on kerätty ja ryhmitelty EtumaReports-ohjelmiston ([www.etuma.fi](http://www.etuma.fi)) avulla. Ohjelmistojen avulla kerättyä tietoa käytettiin taustatietona ongelmakentän hahmottamiseksi. Kerätyn tiedon paljastamia palvelun puutteita ja asiakkaiden toiveita käytettiin lisäksi yhtenä lähteenä asiakasymmärryksen muodostamisessa. Hyysalon mukaan asiakaspalautteeseen perustuva asiakastieto on rajallista, tiedot lopullisesta käytöstä ovat suppeita ja vinoutuneita – palautetta antavat pääosin palveluun tai tuotteeseen voimakkaasti reagoineet ihmiset (Hyysalo 2009, 7-20). Stockmannin keräämä tieto sisältää hyvin voimakkaasti reagoineiden asiakkaiden palautteita, mutta myös rakentavia parannusehdotuksia. Tätä aineistoa pyrittiin hyödyntämään siten positiivisella ja avoimella mielellä.

Samankaltaisuuskaavioon oli tarkoitus ryhmitellä myös asiakaspalautteen (EtumaReports) ja asiakaskokemuskyselyn (Qualtrics) löydökset. Resurssien salliessa oli tarkoitus, että epäselviksi jääneitä kysymyksiä voitaisiin selvittää haastattelumenetelmällä, joka päätettäisiin suunnittelutiimin kesken. Yksi tarkoituksenmukainen (nopea, vähän resursseja sitova, jos ei tarvetta haastattelijan ja haastateltavan väliselle interaktiivisuudelle) keino olisi ollut kysymysten liittäminen asiakaskokemuskyselyyn sallittaessa (Qualtrics).

Lopuksi menetelmillä saatu käyttäjätieto kiteytettiin ideointityöpajassa käytettäväksi asiakasprofiileiksi. Asiakasprofiileiksi muodostui kolme keskiverto- tai tavoiteasiakasta, yksi ääriasiakas ja kiinalainen turisti pohjautuen Visit Finlandin materiaaliin.

### 5.3 ”Ennakoi ja ideoi” –vaiheen suunnitelma

Edellisessä vaiheessa hankitun tiedon ja ymmärryksen pohjalta palvelumuotoiluprosessissa yleensä ideoidaan mahdollisimman avoimesti uusia ratkaisuja hyödyntäen erilaisia ideointityöpajoja ja muita menetelmiä osallistaen eri sidosryhmiä – esimerkiksi asiakkaita ja organisaation työntekijöitä. Työpajoissa ideoidaan muun muassa tulevaisuuden asiakasprofiileja ja luodaan palvelutarinoita - kuvauksia asiakkaan palvelupolusta ja elämyksellisestä palvelukokemuksesta. Tyypillisesti pajoihin osallistuvia osallistetaan pohtimaan nykyhetkeä ja ideoimaan erilaisia tulevaisuuden vaihtoehtoja (Ojasalo ym. 2014, 75).

Tieteenalana ennakointi ja tulevaisuuden tutkimus selvittää mahdollista tulevaisuutta. Ennakoinnin tehtävänä on liike-elämän tulevaisuuden systemaattinen ja pitkäjänteinen tarkastelu. Pyrkimyksenä on tunnistaa strategisia tutkimus- ja kehittämisalueita, joista voidaan saada suurta taloudellista, organisatorista tai yhteiskunnallista hyötyä. Ennakoinnissa ja tulevaisuuden tutkimuksessa on mahdollisuus käyttää useita erilaisia aineistonkeruumenetelmiä. Skenaariot ovat yksi mahdollisuus analysoida tulevaisuutta ja tulevaisuudesta kerättyä aineistoa. Tutkimuskohteena skenaariotyöskentelyssä ovat aina nykyhetki ja sen megatrendit, heikot signaalit ja muut virtaukset. (Ojasalo ym. 2014, 145-146).

Stockmannin kehittämisprosessissa tulevaisuuden ennakkoinnin tarkoitus oli suunnata palveluratkaisua tulevaisuuden asiakkaiden tilanteisiin ja tarpeisiin, välttääksemme suunnitelmasta syntyessään vanhentunutta ja käyttökeltoutta ratkaisua. Skenaariotyö auttaa usein murtamaan urautunutta ajattelua ja herättää kiinnostusta eri tulevaisuuksia kohtaan (Ojasalo ym. 2014, 147). Stockmann on käynyt vuosia selviytymiskamppailua olemassaolostaan ja työntekijät taistelua työpaikkojensa säilyvyydestä. Epävarmuus tulevaisuudesta on jatkuvasti taustalla puheissa ja teoissa. Myyntilukujen tarkkailu ja hätäratkaisut niiden parantamiseksi suuntaavat ajattelua kuluvalta kuukaudesta ja lähitulevaisuudesta selviämiseen. Amabile ja Conti sekä Probst kollegoineen ovat tutkimuksissaan havainneet työnsä säilyttävien työntekijöiden luovuuden ja rohkeuden innovaatioiden synnyttämiseen laskeneen irtisanomisten myötä (Parzefall 2009, 25). Nilkan nivelsidevammasta kärsivä polkujuoksija tarkkailee polulta kiviä, juuria, monttuja ja muita kohdalle osuessaan vammaa mahdollisesti pahentavia elementtejä. Katse on muutaman metrin päässä ja keskittyminen seuraavissa astumiskohdissa. Maisemista nauttiminen jää nopeiden vilkaisujen asteelle. Skenaariotyöskentelyn avulla Stockmannin kehittämisprosessissa oli tarkoitus nostaa suunnittelutiimin katse seuraavasta askeleesta horisonttiin, luoden paremmat lähtökohdat ideointivaiheeseen.

Stockmannin kehittämisprosessissa edellisessä vaiheessa aloitetuksi suunniteltua syvällistä toimintaympäristöymmärrystä oli ajateltu kasvattaa ja tulevaisuuden nousevia kehityssuuntia kuvaamaan luotuja trendikortteja oli tarkoitus täydentää keräten ajureita PESTEL-kehikkoon. Ajureiden keräämisen ohella oli tarkoitus kannustaa heikkojen signaalien etsimiseen ympäristöstä ja niiden testaamiseen Elina Hiltusen kehittämällä leikkimielisellä testillä (Hiltunen 2012, 4. luku). Löydetyt heikot signaalit olisi yhdistelty trendiaihioiksi etsien vihjeitä tulevaisuudesta. Samalla olisi testattu, olisivatko löydetyt heikot signaalit tukeneet kerättyjä ajureita. Vuoden 2014 *Maailma muuttuu, pysymmekö mukana?* -seminaarin kuvauksen mukaan Elina Hiltunen pitää trendejä ja megatrendejä tietyllä tapaa historiana tulevaisuuden ennakkoinnissa, sillä kaikki muutkin yritykset tietävät niistä jo. Ennakoinnin perustan muodostajina hän pitää tiedon keräämistä, ympäristön tarkastelua ja heikkojen signaalien etsintää. Arjessa tapahtuvat muutokset ja oma toimintamme antavat vinkkejä tulevasta (makery.fi).

Stockmannin kehittämisprosessissa heikkojen signaalien keräämisvaiheen oli tarkoitus olla kevyt ja leikkimielinen, luoden vapaata ilmapiiriä ja siten paremmat edellytykset luovalle ympäristölle ja ideoinnille. Kettusen mukaan organisaation kulttuuri voi olla luovuutta edistävä tai tukahduttava. Luova ympäristö hyväksyy jokaisen ihmisarvon ilman kasvojen menettämisen pelkoa. Olosuhteiden turvallisuuden lisääntyessä luovuus lisääntyy (Kettunen 2000, 40–45). Stockmannin kehittämisprosessissa heikkojen signaalien leikkimielisen keräämisen uskon vapauttavan tuomaan esiin typeriä miellettyjä oivalluksia, jotka voivat olla kullannarvoisia ratkaisua ajatellen. Heikkojen signaalien etsimisessä ihmisten ja ympäristön tarkkailun merkityksen ylläpitäminen tukee käyttäjälähtöistä ajattelua.

Toisen vaiheen ensimmäisessä tehtävässä suunnittelutiimillä oli tarkoitus bongata heikkoja signaaleja ympäristöstä ja testata niitä vapaamuotoisesti kahvitunneilla Elina Hiltusen kehittämällä leikkimielisellä testillä. Heikkoja signaaleja oli tarkoitus yhdistellä trendiaihioiksi ja tarkastella tukevatko ne kerättyjä trendejä.

Skenaariot ovat hyvä yhteiskehittämisen menetelmä luoden suunnitteluryhmän yhteistä näkemystä. (Tuulaniemi 2016, 207). Stockmannin kehittämisprosessissa tutkimusvaiheessa havaituista vaihtoehtoisista tulevaisuusnäkyistä oli tarkoitus muodostaa Dystopia-, utopia- ja business as usual -skenaariot – yritykselle: pahin ja suotuisin mahdollinen sekä lähes samankaltainen jatkuva tulevaisuus. Skenaarioista oli tarkoitus muodostaa visuaalisia, kuvallisia esityksiä. Tuulaniemen mukaan kuvallisten esitysten etu on niiden helppotajuisuus ja esittämisen nopeus suunnitteluryhmän osapuolille (Tuulaniemi 2016, 207).

Toisessa tehtävässä skenaariotyöpajassa oli tavoitteena muodostaa Dystopia-, utopia- ja business as usual -skenaariot. Skenaariotyöskentely oli tarkoitus aloittaa yhdistelemällä kehittämisprosessin ensimmäisessä vaiheessa valituista muutosvoimista (trendikortit) muutosajureita. Trendikorttien ulkopuolelle jääneitä trendejä olisi voitu sisällyttää muutosajureihin skenaariotyöskentelyn sujuvuuden helpottamiseksi. Vaihtoehtoisten tulevaisuuksien luomiseen valitaan yleensä olennaisimmat ajurit. Stockmannin kehittämisprosessissa skenaariotyöskentelyn tarkoitus oli suunnata suunnittelutiimin jäsenten katseet tulevaisuuteen, välttämällä itsestään selvien ratkaisujen ideointia. Skenaarioiden tarkoitus oli toimia inspiraation välineenä auttaen tuottamaan ideoita ideointivaiheessa. Skenaariotyöskentelyn tarkoitus ei ollut organisaation strategian arviointi tai suunnittelu. Skenaarioissa oli tavoitteena pyrkiä tutkimaan lähestymistapaan. Tavoitteelliset skenaariot olisivat saattaneet ideoissa ohjata ratkaisuja tiettyyn suuntaan (oma oletus työympäristöön perustuen). Ideointityöpajan visuaalista työskentelyä tukien, oli tarkoitus pyrkiä myös skenaarioiden osalta visuaaliseen esittämistapaan.

Tuulaniemen palvelumuotoiluprosessissa skenaariotyöskentely seuraa ideointivaiheen jälkeen konseptointivaiheessa, jolloin voidaan tuottaa paljon ideoita palveluvaihtoehtoiksi ja luoda konsepteja palveluekologioista. Vaiheessa hahmotellaan tulevaisuuden toimintaympäristöä – paikkaa missä palvelu tuotetaan. Samalla pyritään kuvaamaan, miten ihminen toimii. Sen jälkeen skenaarioihin tuodaan tutkimuksesta saatua tietoa asiakastarpeesta (Tuulaniemi, 2016). Skenaarioita voidaan käyttää suunnittelun ja inspiraation välineenä tai arvioinnin apuna. Inspiraation välineenä skenaariot auttavat tuottamaan ideoita ja arvioimaan ideoiden toimivuutta tulevaisuudessa (Hiltunen 2012, 4. luku). Stockmannin kehittämisprosessissa skenaarioiden tarkoitus oli toimia inspiraation välineenä auttaen tuottamaan ideoita ideointivaiheessa. Skenaariotyöskentelyn sisällyttäminen konseptointivaiheeseen ei kuitenkaan ollut poissuljettu.

Ideoinnin tavoitteena on luoda kehittämisen kohteena olevaan ongelmaan mahdollisimman paljon ratkaisuehdotuksia. On-

gelmaa lähestytään mahdollisimman kaukaa ja kritiikittömästi, prosessin edetessä ideoinnin kohdetta tarkennetaan. Tarkoitus on tuottaa mahdollisimman paljon ideoita, joiden toteuttamiskelpoisuutta arvioidaan määritellyillä arviointiperusteilla (Tuulaniemi 2016, 182). Luovien ongelmanratkaisujen kannalta on tärkeää tiedostaa, että määrä synnyttää laatua (Ojasalo ym. 2014, 158).

Stockmannin kehittämissuunnitelmassa ideointi suunniteltiin toteutettavaksi ideointityöpajassa aivoriihimenetelmää mukaillen ja erilaisilla ideointitekniikoilla vauhdittaen. Aivoriihityöskentelystä on olemassa useita erilaisia, vaihtoehtoisia toteutusmalleja. Aivoriihessä joukko yrityksen henkilöstöä tai asiakkaita työstää yhdessä tiettyä teemaa tavoitellen mahdollisimman paljon ylös kirjattavia ideoita. Aivoriihimenetelmässä ratkaisua ongelmaan ja uusia lähestymistapoja ideoidaan vetäjän johdolla yleensä 6-12 hengen ryhmissä (Ojasalo ym. 2014, 44, 160). Stockmannin kehittämissuunnitelmassa ideointityöpajatyöskentelyssä oli tarkoitus käyttää hyväksi luotuja trendikortteja ja asiakasprofiileja. Suunnittelutiimin koko oli 7 henkeä, joten yrityksen sisältä oli tarkoitus osallistaa lisäresursseja. Alkuperäisestä ajatuksesta liittämällä mukaan asiakkaita oli budjettisystä luovuttava ja päivän aikana läpiviedyksi tarkoitettua asiakkaita osallistavaa ideointityöpajaa oli suunniteltu pilkottavaksi useammalle päivälle. Pilkkomista kuitenkin puoltaa Ojasalon ja kumppaneiden mukaan fakta, että innovaatioiden tuottaminen ei ole suoraviivainen, vaan kiertävä ja aaltoileva prosessi. Välillä ei synny mitään uutta ja toisinaan uusia ideoita ja ajatuksia syntyy paljon kerrallaan (Ojasalo ym. 2014, 158).

Ideointityöpaja koostuu esi-, lämmittely-, ideointi- ja valintavaiheista. Ideointityöpajan aloittavassa esivaiheessa asetetaan ja rajataan tavoitteet. Lämmittelyvaiheen tarkoitus on pyrkiä vapautumaan mieltä rajoittavista tekijöistä ja turhista ennakkoluuloista. Kertaalleen toimintaperiaatteet kerrattua aloitetaan ideointivaihe vapaalla ideoinnilla. Ideoita ei perustella ja niiden arvioiminen on kokonaan kiellettyä. Kielteisyys tappaa luovuuden. Ylös kirjattuja ideoita pyritään koko ajan yhdistelemään ja kehittämään. Ideoiden tuottamisen hidastuessa niitä pyritään vauhdittamaan uudelleen erilaisilla ideointimenetelmillä. Ominaisista prosessille on, että ensin esiin nousevat aina sovinnaiset ideat. Sovinnaiset ja tavanomaiset ratkaisut ovat yleensä kaluttuja loppuun, kun uusien ajatusten virta alkaa osoittaa tyrehtymisen merkkejä. Tyrehtymisen jälkeen puristettavat ideat ovat todennäköisesti uusia. Ideoinnin arviointi voidaan järjestää erikseen vaikkapa seuraavaksi päiväksi, jolloin ideoita karsitaan valiten parhaat ja toteuttamiskelpoiset ideat (Ojasalo ym. 2014, 159-162).

Luovan ongelmanratkaisun prosessissa on tarkoitus pitää selkeästi erillään ideointi ja arviointi, koska arviointi tyrehtyy ideoinnin. Liian varhain aloitettu arviointi vähentää kykyä ja halua tuottaa uusia näkökulmia. Valintavaiheessa työpajassa syntyneitä ideoita arvioidaan ja tarkastellaan kriittisesti. Luova ongelmanratkaisu vaatii avointa ja positiivista ilmapiiriä, joten jokaisesta ideasta esitetään aluksi ainakin kolme hyvää puolta (3+-tekniikka), kiinnittäen vasta sen jälkeen huomiota mahdollisiin puutteisiin. Myönteisyys tekee ideoinnista miellyttävää, ryhmän jäsenet saadaan mukaan arviointiin osoittamalla mikä

ideassa oli hyvää ja mistä suunnasta on mahdollista löytää lisää hyviä ideoita. Puutteiden esille ottamisessa pyritään rakentamaan otteeseen esittämällä perusluonteeltaan positiivisia ja ongelmien näkemistä haasteina korostavia ”miten”-kysymyksiä (Ojasalo ym. 2014, 158-161). Stockmannin kehittämissuunnitelmassa toteuttamiskelpoisin idea oli tarkoitus valita suljetulla äänestyksellä kirjoittamalla paras idea lapulle. Siten ryhmäpaine vaikuttaa vähemmän äänestystulokseen verrattuna avoimeen äänestykseen.

Kolmannessa tehtävässä oli tarkoitus ideoida ratkaisua peräkkäisille päiville (kaksi kolmetuntista osaa) jaetussa ideointityöpajassa. Ideointityöpajan ensimmäisessä osassa olivat aivoriihimenetelmälle ominaiset esi-, lämmittely- ja ideointivaihe. Esivaihe sisälsi ongelman kuvauksen, aivoriihen tavoitteiden ja ohjeiden läpikäynnin. Lämmittelyvaiheessa osallistujat rakensivat asiakasprofiileille (5) hahmot Lego-figuureista ja täyttivät *Tatun ja Patun kaverikirjan* sivut asiakasprofiilin ominaisuudessa. Ideointivaiheessa kannustettiin viltteihin ideoihin, trendikortit olivat pöydällä avustamassa ratkaisujen suuntaamista tulevaisuuteen. Ideoita oli tarkoitus kirjata seinälle isolle paperille. Post-it-lapuille kirjatut ideat olisivat helpommin yhdisteltävissä, mutta paperille piirrettyjen ideoiden yhdistelmistä kuvaavien nuolten ja viivojen kuvauksineen oli katsottu palvelevan visuaalisempaan vaihtoehtona paremmin tarkoitusta.

Ideoiden tuottamisen hidastuessa oli suunnitelmana käyttää ideoinnin vauhdittamismenetelmiä järjestyksessä toivelistatekniikka, roolit, 8x8-menetelmä ja kuvitteelliset tilanteet ja paikat. Toivelistatekniikassa ideointiin asiakasprofiilien (Lego-figuurit) odotuksia ja toiveita palvelusta ilman rajoitteita ja pohtimatta niiden toteutettavuutta. Roolit-ekskursiotekniikassa ideointiin kuvitteellisen henkilön roolista, millainen palvelu olisi hänen suunnittelemanaan tai miten hän ratkaisisi ongelman, jos olisi asiakkaamme. Kuvitteellisia henkilöitä konkretisoivat Lego-figuurit (Darth Vader, Batman, Superman, Harry Potter, Joulupukki, Aku Ankka, hippi, Homer Simpson, vankikarkuri ja 5-vuotias lukutaidoton lapsi). Roolihahmojen jälkeen samaa menetelmää oli tarkoitus soveltaa asiakasprofiilien (Lego-figuurit) kautta, lisäten Helsingin tavaratalon pohjapiirustukset palveluympäristöä sekä Lego-objekteja ja -figuureja esineitä, ihmisiä ja toimintatapoja havainnollistamaan. 8x8-menetelmässä oli tarkoitus ideoida ongelmasta mieleen tulevia näkökulmia post-it-lapuille ja sijoitellaan ruudukkoon. Aloituspisteeksi olisi merkitty kehitystyön ongelma lyhennettynä: *vaivattomampi löydettävyyys tavaratalossa*. Kuvitteelliset tilanteet ja paikat -ekskursiotekniikassa oli ajatuksena ideoida, miten ongelma oltaisiin ratkaistu kuvitteellisissa olosuhteissa. Kuvitteelliset olosuhteet olisivat määräytyneet roolit-menetelmän kuvitteellisten henkilöiden elinympäristön mukaan. Kuvitteellisia henkilöitä konkretisoivat Lego-figuurit olisivat auttaneet kuvitteellisten olosuhteiden mieltämistä. Siinä missä roolit-menetelmässä kuvitteellinen henkilö tuotiin tavarataloon asiakkaaksi, kuvitteelliset tilanteet ja paikat -menetelmässä tavarataloympäristö olisi viety kuvitteellisiin olosuhteisiin [Galaksi (Tähtien sota), Gotham City (Batman), Krypton/Metropolis (Superman), Tylypahka (Harry Potter), Korvatunturi (Joulupukki), Ankkalinn (Aku Ankka), hippiyhteisö (hippi), Springfield

(Homer Simpson), vankila (vankikarkuri) ja lastentarha (5-vuotias lukutaidoton lapsi).

Negatiivinen aivorihi -menetelmää oli tarkoitus käyttää varasuunnitelmana yhden tai useamman ideointipajaan osallistuvan ollessa jatkuvasti negatiivinen, estäen ideoinnin käyntiin lähtemisen. Ideointivaiheessa pidettiin luova, kesäinen jäätelötauko toivelistatekniikan ja roolit-ekskursiotekniikan välissä. Ideointityöpajan toisessa osassa olivat valintavaihe, ratkaisujen nopea mallinnus ja testaus sekä jatkokehitys. Tuotettuja ideoita arvioitiin aluksi käyttäen 3+-tekniikkaa, pitäen ilmapiiiri myönteisenä. Puutteiden esille ottamiseen sovellettiin rakentavia ”miten”-kysymyksiä. Ensimmäinen kierros parhaan idean valitsemiseksi oli ajateltu toteutettavaksi suljetulla äänestyksellä ja tarvittaessa toinen kierros toteutettavaksi avoimella äänestyksellä, merkitsemällä plus-merkki parhaan tai parhaiden ideoiden viereen. Parhaat ideat mallinnettiin ja testattiin, ideoinnissa käytettävän materiaalin (Legot ja tavaratalon pohjapiirustukset) tukiessa draamamenetelmien käyttöä. Tarkoituksena oli jatkokehittää toteuttamiskelpoisinta ideaa ja hahmotella palvelupolkuja.

#### 5.4 ”Mallinna ja arvioi” –vaiheen suunnitelma

Palvelumuotoilussa ideointivaiheen jälkeen korostuu tyypillisesti kehitettävän palvelun nopea mallinnus ja testaus. Vaiheessa palvelua konkretisoidaan visualisoimalla, rakentamalla prototyyppejä ja luomalla kokeellisia tilanteita eli simuloimalla. Visualisointi voi olla esimerkiksi asiakkaiden palvelupolkujen esittäminen sarjakuvina, prototyyppi esimerkiksi pahvinen rakennelma tai paperiversio digitaalisesta käyttöliittymästä ja simulointinäytelmä ja muut draamamenetelmät. Erilaisiksi kokeellisiksi malleiksi konkretisoitu aineeton palvelu mahdollistaa eri osapuolten, esimerkiksi asiakkaiden ja työntekijöiden mukaanoton testaukseen. Vaiheen tarkoitus on saada nopeasti selville, ollaanko kehittämässä haluttavaa ja toimivaa palvelua. Tarvittaessa kehitystyötä voidaan suunnata uudelleen ilman turhaa ajan- ja muiden resurssien käyttöä liian tarkkaan ja varhaiseen suunnitteluun (Ojasalo ym. 2014, 76).

Kehitettävän idean mallit pyritään rakentamaan nopeasti, ettei lukkiuduta syvälle liian aikaisessa vaiheessa yhden vaihtoehdon suunnittelussa. Mallien tehtävänä on antaa suuripiirteinen kuva kehitettävästä palvelusta, toimiiko idea konkreettisesti asiakkaan ja palveluntarjoajan näkökulmasta. Näytelmät ja draamamenetelmät toimivat hyvin kuvitteellisten palvelutilanteiden ja niiden erilaisten vaihtoehtojen simuloinnissa eläytyen asiakkaiden ja työntekijöiden rooliin (Ojasalo ym. 2014, 78). Stockmannin kehittämisprosessissa käytettiin ideoinnissa ja prototypoinnissa asiakasprofiileja konkretisoituna Lego-figuureiksi ja Helsingin tavaratalon pohjapiirustuksia hahmottamaan palveluympäristöä. Draamamenetelmät yhdistettynä palveluympäristön pienoismalliin ja mahdolliseen paperiseen käyttöliittymämalliin tuntuivat sopivimmalta ratkaisulta.

Stockmannin kehittämisprosessissa kolmas vaihe oli tarkoitus aloittaa tehtävien esittelyllä suunnittelutiimille. Edellisessä vaiheessa (ideointityöpaja) aloitetut palvelupolkuhahmotelmat viimeisteltiin asiakasprofiilikohtaisiksi palvelupoluiksi, auttaen

asiakasprofiilikohtaisten Service Blueprint -kuvausten mallintamista.

Palvelupolut oli tarkoitus rakentaa käyttäen post-it -lappuja, jolloin yksityiskohtien (palvelutuokioiden) muuttaminen onnistuu helposti. Palvelupolkujen rakentamisen ottaessa aikaa, ryhmätyöskentelyn lisäksi oli ajatuksena kannustaa työskentelemään yksin ja pareittain, jakaen kuorma osiin. Pareittain työskennellessä jokainen pari olisi voinut ottaa tehtäväkseen yhden tavoiteasiakkaan palvelupolun pääasiallisen rakentamisen. Jokainen suunnittelutiimin jäsen olisi voinut parannella ja tuoda omia ehdotuksiaan ja näkemyksiään asiakasprofiilikohtaisiin palvelupolkuihin. Eriväristen (esimerkiksi parikohtaisesti määriteltyjen) post-it -lappujen avulla olisi pystytty osoittamaan tietyn asiakasprofiilin palvelupolkuja pääasiallisesti rakentavan parin ulkopuolelta tullut ehdotus. Siten olisi saatu uusia näkökulmia ja synnytetty (toivottavasti rakentavaa) keskustelua ylläpitäen yhteiskehittämisen ajatusta. Palvelupolut oli tarkoitus viimeistellä ryhmässä. Avoimeksi jääneet yksityiskohdat (ongelmakohdat) oli suunniteltu ratkaistavaksi yhdessä ja polut testattavaksi ideointivaiheessa käytettyjen Lego-figuurien (asiakasprofiilit) ja pohjapiirrosten avulla. Lopulliset palvelupolut visualisoitiin kuvituskuvaksi.

#### 5.5 ”Konseptoi ja vaikuta” –vaiheen suunnitelma

Palvelumuotoilun prosessi päättyy palvelun lopulliseen konseptointiin ja käytäntöön saattamiseen. Konseptoinnin välineisiin kuuluu esimerkiksi yrityksen prosesseja ja niiden yhteyksiä asiakkaan polkuun havainnollistava Blueprint-kaavio ja konseptin liiketoimintamallia kuvaava Business Model Canvas -malli (Ojasalo ym. 2014, 74-76).

Palvelun ollessa toiminnallisten tekojen sarja, on palveluprosessi kuvattava ja määriteltävä tuoden esiin asiakkaan kulkema reitti (palvelupolku), palvelun tuottajan ja asiakkaan kontaktipisteet sekä prosessiin keskeisesti kuuluvat toimijat. Palveluprosessin kuvaus on Service Blueprint –visuaalinen kuvaus palvelun tuottamisesta ja sen vaatimista resursseista sekä asiakkaan kytkeytymisestä tuotantomalliin. Asiakkaan ja palveluntuottajan väliset kohtaamiset, ”totuuden hetket”, ovat palveluketjun lenkkejä, joissa asiakas arvioi yrityksen palveluntuottamiskyvyn. Blueprint-mallissa palveluketju kuvataan toiminto toiminnolta kronologisessa järjestyksessä yli yrityksen eri tulosalueiden, monesti jopa yli yritysten rajojen (Tuulaniemi 2016, 212). Blueprintin tarkoitus on kuvata palveluprosessi objektiivisesti siten, että asiakkaat, henkilöstö ja johtajat ymmärtävät samalla tavalla palvelun kokonaisuuden. Ymmärrys kokonaisuudesta helpottaa samalla keskustelua palvelun kehittämisestä (Ojasalo ym. 2014, 178).

Stockmannin kehittämisprosessissa Business Model Canvasin käyttötarkoitus oli uuden liiketoimintamallin innovointi ja mahdollisuus konseptin jatkokehittämiseen. Ojasalon ja kumppaneiden mukaan Business Model Canvas (BMC) on visuaalinen työkalu uuden mallin innovointiin tai olemassa olevan liiketoimintamallin analysointiin. BMC-malli perustelee ja kuvaa, miten yritys välittää ja tuottaa arvoa asiakkaalle. Perusajatukseksi on hahmotella yhdeksästä rakennuspalikasta muodostuva

liiketoimintamalli yhdelle arkille. BMC-mallin etuja ovat sen helppokäyttöisyys ja kattavuus – kohtalaisen lyhyessä ajassa on mahdollista muodostaa useita vaihtoehtoisia liiketoimintamalleja. Innovatiivisia liiketoimintamalleja kehitettäessä on tärkeää pyrkiä unohtamaan toimialan yleiset toimintatavat ja tyypilliset toteutukset. Vaihtoehtoisten toimintamallien luominen on tärkeä osa suunnittelua, lopullinen liiketoimintamalli voidaan synnyttää vertailemalla ja yhdistelemällä eri mallien parhaita elementtejä (Ojasalo ym. 2014, 182-184).

Business Model Canvas sopii hyvin myös ideoiden nopeaan testaukseen ja uusia avauksia ideoivaan työpajatyöskentelyyn (Ojasalo ym. 2014, 79), kuten Tuulaniemen palvelumuotoilu-prosessissa. Prosessissa ideointivaihetta edeltää strateginen suunnitteluvaihe, jossa tavoitteena on suunnittelun kohteena olevan palveluratkaisun suuntaaminen strategisesti arvioiden, määrittellen ja visioiden palvelun, brändin ja yrityksen positiota markkinoilla. Vaiheen tarkoitus on kilpailustrategian valinta, jolla palvelun suunnittelua voidaan ohjata haluttuun suuntaan (Tuulaniemi 2016, 174).

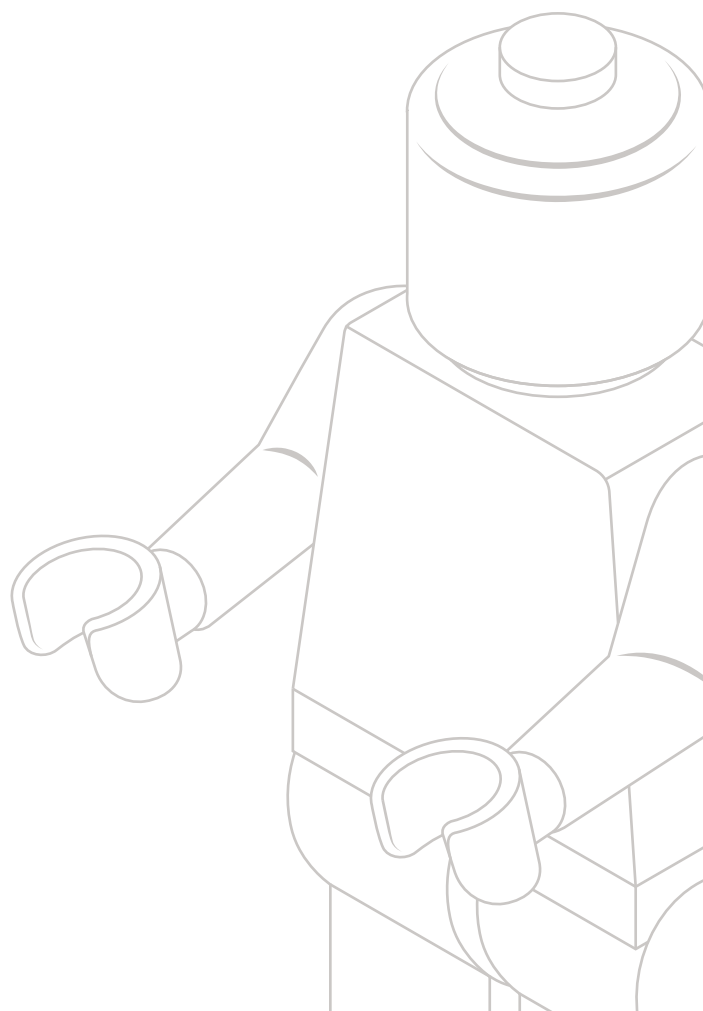
Stockmannin kehittämisprosessissa kilpailustrategian valinnan ennen ideointivaihetta uskoin rajaavan liikaa innovatiivisen ratkaisun syntymistä. Keskusteltuani kollegoiden kanssa kehitystyön aiheesta ja tavoitteista, sain hyvin pian mielipiteitä huomioon otettavista seikoista. Huomioon otettavat seikat olivat harvemmin asiakkaan näkökulmasta. Tavoitteena oli asiakaslähtöisyyden korostaminen läpi prosessin. Kehitystyö päättyi konseptin kuvaukseen rajaten ulkopuolelle konseptin testauksen, arvioinnin ja käytännön toteutuksen. Kehitystyön konsepti jäi odottamaan organisaation ratkaisua, mahdollista jatkokehitystä ja monikanavaisuutta ajatellen sen sovittamista suunniteltuun verkkokaupan konseptiin.

Stockmannin kehittämisprosessissa neljännen vaiheen tehtävät oli tarkoitus esitellä asioiden selkeyttämiseksi ja toiminnan sujuvuuden mahdollistamiseksi erikseen (Service Blueprint & Business Model Canvas). Asiakasprofiilikohtaiset Service Blueprint -kuvaukset oli tarkoitus mallintaa asiakasprofiilikohdaisia palvelupolkuja hyödyntäen. Post-it -lapuilla oli tarkoitus rakentaa ryhmässä yksi asiakasprofiilikohtainen Service Blueprint -kuvaus, josta olisi voitu ottaa mallia muihin kuvauksiin - asiakasprofiileilla oli keskenään samoja palvelutuokioita ja kontaktipisteitä. Työskentelyä oli suunniteltu jatkettavaksi edellisestä vaiheesta (palvelupolut) tutulla menetelmällä – yksin, pareittain tiettyä asiakasprofiilin Service Blueprint -kuvauksia pääasiallisesti rakentaen ja toisia täydentäen sekä lopulta ryhmässä viimeistellen.

Business Model Canvas oli tarkoitus rakentaa ryhmätyöpajassa, piirtämällä kolme Business Model Canvasta - yrityksen ja asiakkaan ideaalitalanteen näkökulmasta sekä toimialalla vallitsevan tyypillisen tavan toimia näkökulmasta. Asiakkaan näkökulman ajateltiin mahdollisesti vaativan kohderyhmän mukaisten canvasten rakentamisen. Lopullinen Business Model Canvas viimeisteltiin vertaillen eri näkökulmien canvaksia, parhaita paloja yhdistellen ja puuttuvia osia ideoiden. Business Model Canvaksen rakentaminen oli suunniteltu ajoittumaan perjantaille, jolloin suunnittelutiimin työn tullessa päätökseen

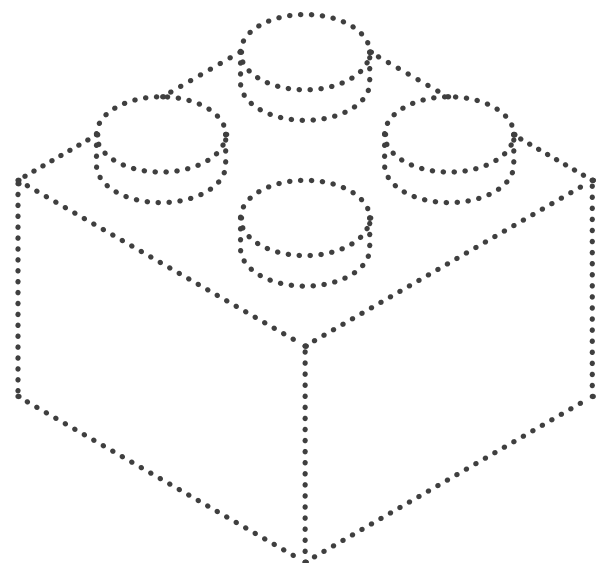
olisi työpajan jälkeen siirrytty juhlistamaan projektin päättymistä illanistujaisiin – joka olisi toiminut kiitoksena kehittämistyöhön vapaaehtoisesti osallistuneille.

Lopulta konsepti oli tarkoitus esitellä kehitysjohtajalle yhdessä tiimin kanssa. Vapaamuotoisessa tilaisuudessa oli ajatuksena saada tietoa aiemmista kehitystyön aihetta koskevista liiketoimintatarkasteluista (business case), joita Stockmann oli edeltävinä vuosina tehnyt ulkopuolisten yritysten kanssa. Samalla olisi voitu vertailla ulkopuolella ideoitujen ratkaisujen laatua yrityksen sisällä ideoituun ratkaisuun. Olin tietoinen joistain ratkaisuista, enkä uskonut yrityksen sisällä ideoidun ratkaisun jäävän ulkopuolella tuotettujen varjoon – vaikka ulkopuoliset yritykset tekevät sitä päätyönään. Tuloksen toivoin kannustavan kehittämään ratkaisuja yrityksen sisällä yhdessä ja vapaassa ilmapiirissä – leikkimielisesti ja rakentavasti, epäonnistumiset sallien.



# 6.

## ASIAKASINFORMAATION PALVELUKONSEPTIN KEHITTÄMINEN KÄYTÄNNÖSSÄ



## 6. ASIAKASINFORMAATION PALVELUKONSEPTIN KEHITTÄMINEN KÄYTÄNNÖSSÄ

### 6.1 Kehittämisen prosessin käytännön valmistelu

Kehittäminen aloitettiin valmistelemalla suunnitteluhuone ja läpikäymällä suunniteltu kehittäminen prosessi tiimille. Valmistelun jälkeen edettiin suunnitellun kehittäminen prosessin toteuttamiseen. Kehittäminen prosessi ei kuitenkaan edennyt suunnitelman mukaisesti, joten toteutusta jouduttiin muuttamaan ottamalla käyttöön B-suunnitelma. B-suunnitelmassa kehittäminen prosessin neljä suunniteltua vaihetta säilyivät ennallaan, mutta toimintaympäristöymmärryksen syventämiseen ja tulevaisuuteen suuntaamiseen kaavailluista menetelmistä jouduttiin resurssisyydestä luopumaan.

#### Suunnitteluhuoneen valmistelu

Työvoiman vähentämisestä johtuen Stockmann konsernihallinnon rakennuksessa on jäänyt osastoja tyhjilleen. Varasin suunnittelutiimin käyttöön *Vastuu* -nimisen neuvotteluhuoneen. Neuvotteluhuone *Rohkeus* oli nimensä perusteella ensisijainen suunnittelutiimiä kannustamaan ja ohjaamaan pyrkivä valinta, mutta sieltä puuttui pöytä ja tuolit. Seinälle asensin Magic Chart -kalvoa, johon post-it -lappujen liimaaminen onnistuu kätevästi. Tussit, kynät, paperit ja muun tarvittavan materiaalin sain toimistotarvikevarastosta. Pöydälle teippasin A3-kokoisista papereista muodostetun PESTEL-kehikon, yksi PESTEL-alue per A3-paperi. Seinälle tulostin trendien sijoittelua tukemaan PESTEL-viitekehiksen.

Post-it -lappuista sijoittelin suunnitteluhuoneen seinälle yksinkertaistetun prosessikaavion ilmentämään erillisistä työvaiheista koostuvaa kokonaisuutta ja kuinka edellisen vaiheen konkretisoituja tuloksia (esim. valitut trendit ja asiakasprofiilit) hyödynnetään seuraavissa vaiheissa. Jotta työtila ei vaikuttasi kliiniseltä, tein aiheeseen liittyviä julisteita seinille luomaan rennompaa fiilistä. Yhtenä esimerkkinä juliste, jossa oli Star Wars -sarjasta tuttu Yoda ja lause:

*“The greatest teacher, failure is.”* (Star Wars: The Last Jedi)

#### Prosessin läpikäynti suunnittelutiimille

Suunnitteluhuoneen valmistuttua kutsuin suunnittelutiimin projektin avajaisiin käyden läpi prosessin ja pohjustaen ensimmäisen trendien valinta -tehtävän. Kahden tiimiläisen kanssa kävin erikseen henkilökohtaisesti prosessin läpi, heidän puuttuessa yhteisestä tapaamisesta. Kuvailin pääpiirteittäin prosessin läpi suunnittelutiimille menemättä syvemmälle. Asioiden ollessa uusia, en halunnut antaa kuvaa vaikeasta ja monimutkaisesta prosessista synnyttäen epävarmuutta ja pelkoa. Jokainen työvaihe oli tarkoitus ohjeistaa erikseen sähköpostitse ennen seuraavan vaiheen alkua. Siten viesti toimi myös ohjeena ja muistilappuna, eikä tiimin jäsenten tarvitsisi toimia muistinvaraisesti. Viesti myös tavoittaisi jokaisen, joten tehtävien esittelyä ei tarvitsisi tehdä useampaan kertaan jokaiselle erikseen.

Työvaiheiden ohjeistus suunnittelutiimille - uuden asian ollessa kyseessä, ymmärrettävästi ja motivoivasti aiheuttamatta epä-

onnistumisen pelkoa, pitäen sisältö riittävän lyhyenä - osoit-tautui haastavaksi ja aikaa vieväksi tehtäväksi. Kerätty tietopohja auttoi teoriaan viittaavien lauseiden muodostamisessa. Tarkentavia lisäkysymyksiä kannustin esittämään kaikkien muidenkin nähtäväksi sähköpostin ja WhatsApp-ryhmämme viestiketjuihin. Yhtään kysymystä ei ketjuihin tullut. En kuitenkaan tuudittautunut uskomaan sen johtuneen erittäin onnistu-neista ohjeistuksistani.

### 6.2 “Kartoita ja ymmärrä” -vaiheen toteutus

#### Trendien valinta

Suunnitteluhuoneen pöydälle olin tulostanut Sitran ([www.sitra.com](http://www.sitra.com)) ja The Innovation Groupin ([www.jwtintelligence.com](http://www.jwtintelligence.com)) trendikortteja. Sitran trendikortit olivat suomenkielisinä helpommin lähestyttäviä. The Innovation Groupin trendikortit olivat visuaalisesti näyttäviä ja kuvillaan aiheita tukevia. Keskenään samankaltaiset trendit olin poistanut The Innovation Groupin trendikorteista, koska Sitran trendikortit olivat pienikokoisempia ja veivät vähemmän pöytätilaa. Trendien valinta helposti lähestyttäväksi ja asioiden etenemistä ilmentäväksi, kehitystyön konkreettisen osion käynnistäväksi tehtäväksi oli onnistunut. Pelko tiimiläisten osallistumishalukkuudesta lieveni, kun he projektin avajaisien yhteydessä tutustuivat innokkaasti trendeihin valiten niistä muutamia tärkeiksi kokemiaan sydän -tarralla ilmaisten.

Jälkikäteen ajateltuna Sitran ja The Innovation Groupin keskenään samankaltaiset trendikortit olisin voinut yhdistää esimerkiksi nitomalla ne yhteen, sillä suomenkieliset kortit saivat muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta kaikki merkinät. Vaihtoehtoja olisi myös ollut suomentaa The Innovation Groupin trendikortit tai jättää pois toisen tahon trendikortit. En nähnyt ongelmaksi, että tiimiläiset eivät sijoitelleet trendejä PESTEL-kehikkoon. Sijoittelun voisimme tehdä yhdessä skenaariotyöpajan yhteydessä.

Trendejä ohjeistettiin valitsemaan kolmesta kuuteen, liukuman antaessa tiimiläisille mahdollisuuden trendien lisäämiseen työvaiheen aikana. Uusia trendejä ei lisätty tiimiläisten toimesta, minkä olin jo oletanutkin tekemällä trendikorttivalikoimasta laajan. Itseni mukaan lukien suunnittelutiimin koko on seitsemän henkilöä. Jokaisen antaessa kuusi sydän -merkintää trendeille, sydämien yhteenlasketuksi määräksi tulee 42 kpl. Työvaiheen päätyttyä sydämiä oli annettu 56 kpl.

Oletukseni laajan tietopohjan keräämisen kannattavuudesta suunnittelutiimin kysymyksiä varten osui oikeaan. Vastaukseni *“Mikä on toimintaympäristö?”* -kysymykseen oli mielestäni sen verran kevyt, että kirjoitin aiheesta lyhyen kuvauksen aiheesta avaavan kuvan kera. Tulostetun kuvauksen toimintaympäristöstä annoin kysymyksen esittäneelle tiimiläiselle kiittäen kysymyksen auttavan itseänikin. Toivoin myös eleen kannustavan muitakin kysymään rohkeasti, havaitsemaan, ettei kaikkea tarvitse tietää ja huomaamaan, että kehitystyön tarkoitus ei ole pelkästään yhden ihmisen hyöty.

## Asiakasymmärryksen kasvattaminen

Asiakasymmärryksen kasvattamiseen käytettiin asiakaspalautteen (EtumaReports), asiakaskokemuskyselyn (Qualtrics) ja havainnointimenetelmien löydöksiä. Eri menetelmät tarjosivat uusia ja vahvistivat joitain keskinäisiä löydöksiä.

### Asiakaspalaute (EtumaReports)

Stockmannin vuoden 2017 asiakaspalautteet (KUVIO 16) on koottu EtumaReports -sovellukseen. Valitsin Helsingin keskustan tavarataloa koskevat, asioinnin sujuvuuteen liittyvät asiakaspalautteet tarkastelun kohteeksi. Osuvimpia löydöksiä ilmeni löydettävyy-, viestintä-, kokemus-, kassat- ja myyjät-kategorioissa. Palautteiden ryhmittely sovelluksessa ei ole aukoton, joten kävin läpi myös muut kategoriat. Joskus sama palaute löytyi useammasta kategoriasta. Hintaa, valikoimaa ja saatavuutta koskevien palautteiden osalta huomioin niiden viestintään tai informaation löydettävyyteen kantaa ottaneet palautteet.

Palautteiden tyyli vaihteli parannusehdotuksia sisältävistä viesteistä tulenkatkuisiin, vahvoja tunteita ilmentäviin viesteihin. Kun asiakas palautteessaan painottaa tittelään, ollaan luultavasti alitettu kyseisen ihmisen arvolle kuuluva palvelun taso. Useassa palautteessa asiakas ilmaisi aikeensa asiakassuhteen päättämiseen. Uhkauksilla on katetta, kävijämäärien pudottua vuonna 2017 yli 5 % edellisvuodesta (Visit Intelligence). Vahvoja tunteita ilmentäviin palautteisiin suhtauduin neutraalisti, ottaen kuitenkin huomioon niiden sisällön. ”Myyjät eivät tunne valikoimaa” -palaute on asiakkaan näkemys ja osittainen totuus: vuokralaiset eivät tiedä Stockmannin valikoimasta ja päinvastoin, eikä Stockmannin myyjäkään voi vaatia tuntemaan koko tavaratalon valikoimaa. Myyjien vähennyttyä asiakkaiden vaatimukset heitä kohtaan näyttäisivät kasvaneen – myyjiltä odotetaan parempaa saavutettavuutta sekä tuote- ja valikoimatietoutta. Ryhmitellessäni asiakaspalautteen löydöksiä post-it -lapuilla samankaltaisuuskaavioon, piirsin vastaaviin ”Myyjät eivät tunne valikoimaa” -tyyppisiin löydöksiin hymiön ilmaisemaan asiakkaan näkemystä ja ohjaamaan siihen suhtautumista asiakkaan totuutena. Lisäsin myös tulkintani, jotka avasivat ongelmaa enemmän ja toimivat synninpäästönä myyjien suuntaan. Kehitystyön tarkoitus ei ole syyllisten etsiminen, enkä halua myöskään suunniteluhuoneen ovien ollessa lukitsemattomia antaa ulkopuolisillekaan väärää kuvaa. Organisaatiossa, jossa ongelmien ilmaantuessa syyllisten löytäminen ja oman syyttömyyden todistaminen on liian usein ensimmäinen peliliike, on virhetulkintojen suhteen oltava varovainen.

Asiakaspalautteen löydökset laajensivat käsitystä ongelmakentän laajuudesta ja asiakkaan asioinnin sujuvuutta eniten häiritsevistä osa-alueista. Ryhmittelin asiakaspalautteen löydökset samankaltaisuuskaavioon projektin avajaisten jälkeisenä päivänä. Asiakkaiden ongelmien ollessa tavanomaisia saaden ajoittain koomisiakin piirteitä, toivoin löydösten auttavan tiimiläisiä lähestymään aihetta rohkeasti.

## Asiakaskokemuskysely (Qualtrics)

Stockmann aloitti 5.3.2018 asiakaskokemuksen mittaamisen Qualtrics Customer Experience -ohjelmistolla. Tämän kehitystyön asiakasymmärryksen kasvattamiseen käytettiin 16.5.2018 mennessä kertynyttä Helsingin keskustan tavarataloa koskevaa tietoa (KUVIO 17). Asiakaskokemuskysely on luonteeltaan kvantitatiivinen, jossa vastauksia on mahdollista täydentää vapaakenttään. Vapaakentän anti oli kehitystyön kannalta oleellisempaa, määrällisen datan vahvistaessa asiakaspalautteen esiintuomia ongelmia.

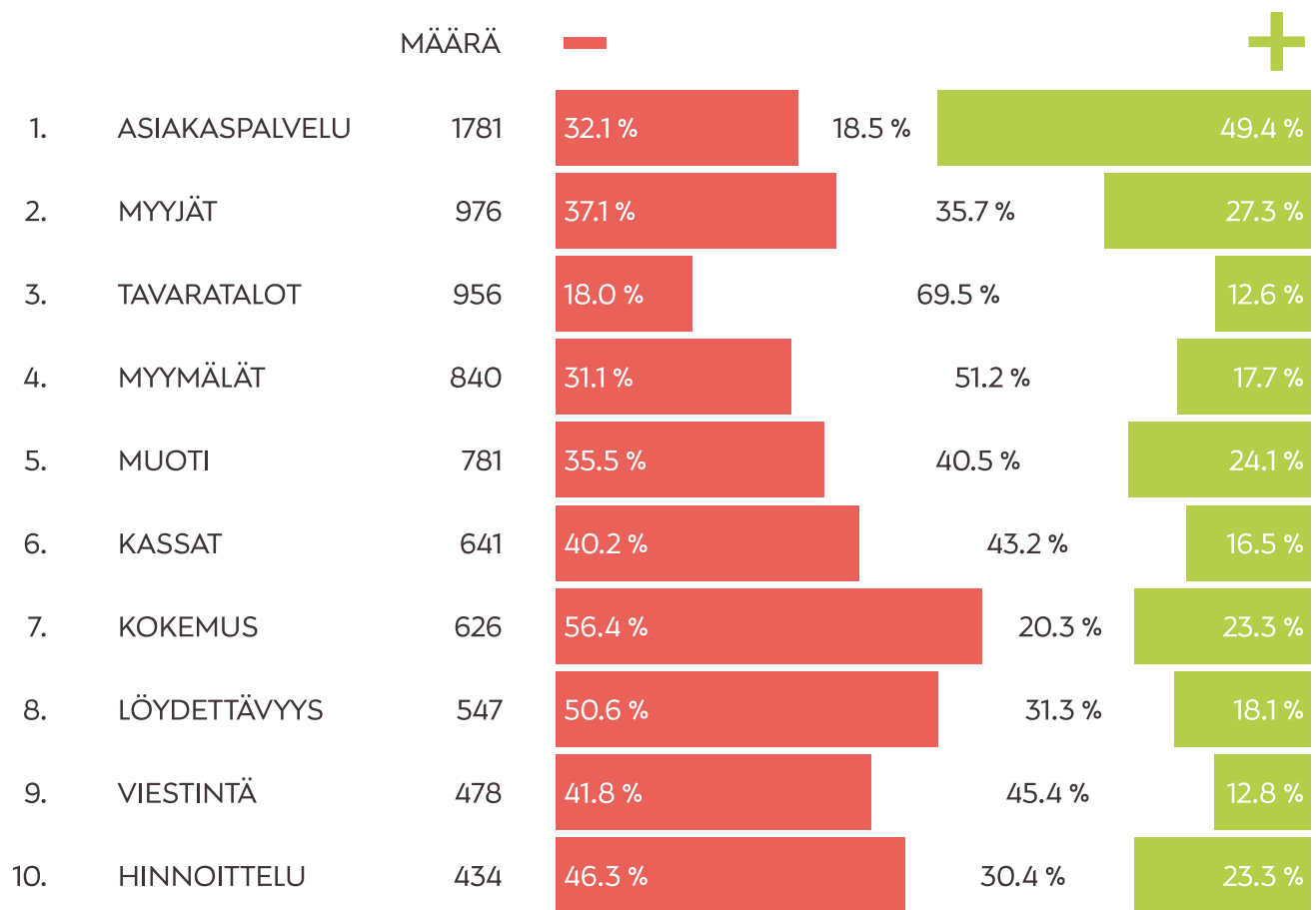
Asiakaskokemuskyselyssä mitattavat osa-alueet ovat kehitystyön kannalta oleellisia. Mitattavia asioinnin vaivattomuuteen vaikuttavia kyselyn osa-alueita ovat:

- Kassojen sijoittelu
- Maksamisen sujuvuus
- Tuotteiden löydettävyyys
- Henkilökunnan saatavuus
- Liikkumisen helppous
- Hinnan löydettävyyys
- Opasteet
- Lepopisteet

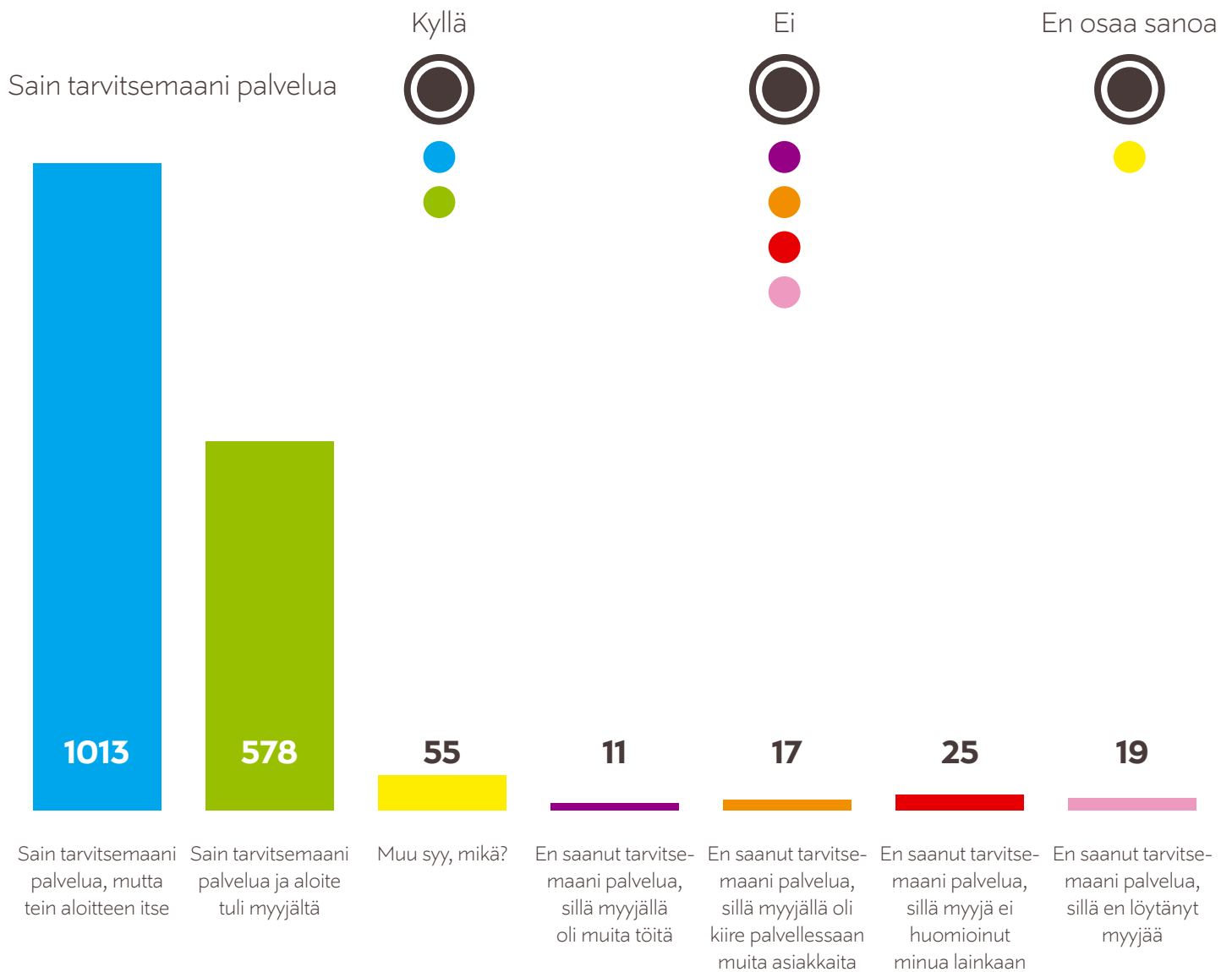
Kaksi jälkimmäistä tosin oli sijoitettu kyselyn ostoympäristöä käsittelevään osioon.

Kyselyn testiversiota käyttäessäni havaitsin, että tavaratalon valittuaan voi valita vain yhden osaston, jonka asiakaskokemusta arvioidaan. Asiakas saattaa asioida useammalla osastolla ja osastojen välillä on eroja. Vastaako asiakas juuri kyselyssä valitsemansa osaston asiakaskokemukseen asioituaan useammalla osastolla? Kehitystyön kannalta lienee tärkeintä, että ongelmat tulevat esille. Asioinnin tulisi olla osastosta riippumatta vaivatonta. Alla olevaan kuvaan on visualisoitu kyselyn henkilökunnan saatavuutta kartoittavan osuuden tulokset. Kehitystyön kannalta olisi ollut tarkoituksenmukaista tietää, oliko palvelulle ylipäättään tarvetta – joidenkin asiakkaiden asioidessa totutun omatoimisesti. Karkeasti kuitenkin voidaan päätellä Helsingin keskustan tavaratalon kykenevän tarjoamaan palvelua myyjän aloitteesta kolmasosalle asiakkaista. Tarkastelujakson 5.3. – 16.5.2018 aikana kyselyn henkilökunnan saatavuutta kartoittaavaan osuuteen oli vastannut 1718 asiakasta.





**KUVIO 16. Stockmannin Helsingin keskustan tavarataloa koskevien asiakaspalautteiden TOP-10 vuonna 2017 (lähde: Etuma Reports, 2018)**



**KUVIO 17. Stockmannin Helsingin keskustan tavaratalon henkilökunnan saatavuus aikavälillä 5.3. - 16.5.2018 (lähde: Qualtrics Customer Experience -asiakaskokemuskysely, 2018)**

Asiakaskokemuskyselyn tulokset vahvistivat asiakaspalautteen löydöksiä tarjoten uutta kulmaa ja tietoa ongelmakentästä. Asiakaskokemuskyselyn löydökset ryhmittelin samankaltaisuuskaavioon asiakaspalautteen löydösten seuraksi kolme viikkoa projektin avajaisista. Jälkikäteen ajateltuna asiakaspalautteen ja asiakaskokemuskyselyn materiaalin läpikäynnissä ja tulkitsemisessä olisin mielelläni ottanut vastaan useampia silmäpareja ja näkökulmia. Löydösten suhteen oletan olevan eroja siinä, mikä koetaan tärkeäksi. Aineiston läpikäynti olisi lisännyt myös tiimin kollektiivista asiakasymmärrystä.

### Havainnointi

Erittäin tärkeitä käyttäjien tarpeita ovat piilevät ja sanomattomat tarpeet. Ne ovat harvoin kielellisessä muodossa – enemmän mielikuvien ja ajatusten asteella. Kaikkea ei myöskään haluta sanoa ääneen, joten näissä tilanteissa käyttäjän havainnoiminen oikeissa toimintaympäristöissä antaa enemmän tietoa kuin haastattelu tai kysely. Piilevien ja sanomattomien tarpeiden selvittämiseen tarvitaan ymmärtävää ja kiinnostunutta asennetta sekä luottamusta käyttäjän ja yrityksen välille (de Mooji & Kortesmäki & Lammi & Lautamäki & Pekkala & Sinkkonen 2005, 29).

Stockmannin kehittämistyössä havainnointi suoritettiin suunniteltavan palveluratkaisun ensisijaisena kohteena olevassa Helsingin keskustan tavaratalossa. Vaihtoehtoisina havainnointimenetelminä oli passiivinen havainnointi, varjostaminen sekä havainnointihaastattelu. Tiimiläisiä kannustettiin kokeilemaan useampaa menetelmää, tekemään omia tulkintoja ja ryhmittelemään omatoimisesti aineistoa samankaltaisuuskaavioon. Heränneitä kysymyksiä ohjeistettiin kirjaamaan samankaltaisuuskaavion viereiseen, kysymysmerkillä merkittyyn tilaan. Siten muut tiimiläiset voisivat havainnoidessaan etsiä vastauksia heränneisiin kysymyksiin iteratiivista aineistonhankintaa noudattaen.

Havainnointikertoja kertyi yhteensä viisi (5), muodostuen havainnointihaastattelusta (1) ja neljästä (4) piilohavainnointista. Suunnittelutiimin jäsenet eivät osallistuneet havainnointiin, joten käytin hyväkseni ystävyysuhteita. Sain osallistettua kaksi Stockmann-taustaista henkilöä piilohavainnointiin. Toinen henkilöistä on eri osastolla työskentelevä, toinen entinen Stockmannin työntekijä. Vaikka havainnointikertojen ja havainnoijien määrä jäi toivottua ohuemmaksi, muodostui kuva eri havainnointimenetelmien ja useamman havainnoijan käytön merkityksestä. Piilohavainnointi antaa kuvaa ongelmien

moninaisuudesta ja laajuudesta, havainnointihaastattelulla päästään ongelmissa pintaa syvemmälle. Useamman havainnoijan käyttö tuottaa löydöksiä, jotka jäisivät havainnointia yksin tekevältä huomaamatta. Esimerkkitapauksena, olin omilla havainnointikerroilla huomannut miehiä istumassa kenkien sovituksiin tarkoitetuilla penkeillä, laatikoilla ja myynnissä olevilla huonekaluilla. Olin myös havainnut lepotilojen olevan vaikeasti löydettävissä, syrjäisistä sijainneista ja opastuksen puutteista johtuen. Rauhallisuus puoltaa lepotilojen syrjäistä sijoittelua, mutta opastuksen puuttumiseen saattaa olla syynä se, ettei lepotilaa koeta liiketoiminnan puolelta tärkeänä palveluna. Lepotila kun ei tuota välittömästi euroja.

Istuskeleihin miehiin ja lepotiloihin palaten, olin vetänyt havainnoidessani yhtäläisyysviivan kyseisten tekijöiden välille. Lepotilojen perään kaipailtiin myös asiakaspalautteessa, joten olin jäänyt siitä muodostuneen käsityksen vangiksi. Istuskelevien miesten kohdalla lepotilat lienee vain puoli totuutta. Toinen näkemys löydöksestä paljastui purkaessamme piilohavainnoinnin satoa yhdessä edellä mainittujen Stockmann-taustaisten henkilöiden kanssa. Havainnoinnin jälkeen pidimme lounastauon yhdessä Stockmann-tavaratalon yläkerran ravintoloista. Samalla purimme havainnoinnin löydöksiä. Purkutilaisuuden järjestäminen havainnoinnin jälkeen oli järkevää, osallistujat olivat saatavilla ja löydökset tuoreina mielessä. Tilaisuus pysyi vapaamuotoisena ja rentona, vaikka aihe sinänsä on kahdella tapaa vakava: itselläni pelissä on opinnäytetyö ja ystäväilläni mahdollisesti älykkäisyys, osaaminen tai ammattitaito – riippuen siitä miten he tilanteen kokevat ja näkevät. Pysin ohjeistamaan havainnointiin osallistuneita siten, että he omaksuisivat tehtävän helposti toteutettavana ja heidän omien tulkintojen tärkeyttä korostavana. En tiedä onnistuinko siinä vai näykykö rentouteni ulospäin, luoden vapaudentunnetta toteutukseen. Rentous oli saavutettu epäonnistumisen kautta. Jännittäminen suunnittelutiimin osallistumisesta oli poistunut. Samalla olin joutunut laskemaan vaatimustasoani, joten kaikki jatkossa saamani ulkopuolinen apu olisi kotiinpäin. Havainnoinnin löydösten purkaminen tuntui samalta kuin normaalit keskustelumme, aihe vain oli määrätty eikä sisältänyt normaalia muihin aiheisiin rönsyilyä. Normaalisti jokaisella on omat mielipiteensä, eikä niiden esille tuomista tai toisten mielipiteiden kritisoimista ole tarvinnut pelätä. Esille tuomista ei pelätty nytkään, poikkeuksena kaikki olivat mielipiteidensä kanssa yhtä oikeassa – väärä tulkintoja ei ollut. Tilanteesta puuttui työympäristöstä tutut roolit, jonka perusteella yksilöt käyttäytyvät sekä odotukset itseään ja toisiaan kohtaan, kuinka kuuluu käyttäytyä.

Sain istuskeleihin miehiin toisen näkökulman, joka oli liian tuttu itselleni rekisteröitäväksi. Olen useasti odotellut tavaratalon osastoilla toisen tehdessä ostoksia. Syy odotteluun ei ole ollut se, että en löytäisi itse jotain ostettavaa ja katseltavaa tai haluaisi odotella jossain virikkeellisemmässä ympäristössä, kuten kahvilassa. Syy on ollut se, että minulta on haluttu mielipide esimerkiksi johonkin asukokonaisuuteen. Ja mielipidettä kaivatessa tulisi olla nopeasti saavutettavana. Keskustelumme ymmärsin, että ongelma on yleinen. Kyseisen ongelman kanssa painiskeleva asiakas päätyi myös ääriasiakkaaksi asiakasprofiileihin.

Aiemmin asiakaspalautteen ja asiakaskokemuskyselyn löydösten tulkinnassa kaipaamani useampien näkökulmien ja silmäparien käyttö osoitti voimansa jo yksittäisessä havainnoinnin purkutilaisuudessa. Asiakaspalautteen ja asiakaskokemuskyselyn löydökset kieltämättä ohjasivat havainnointini ohjautumista tiettyihin ongelmiin, joten useamman havainnoijan löydökset ja tulkinnot olisivat olleet erittäin tervetulleita. Kaipasin myös vastakkaisen sukupuolen näkemyksiä. Havainnoinnin purkutilaisuus antoi kuitenkin viitteitä hedelmällisestä tunnelmasta, jollaisessa haluaisin ryhmätyöskentelyä toteuttaa. Kolme tunnelmaa luovaa peruselementtiä ovat ympäristö, tapa toimia ja vuorovaikutus. Rantasen mukaan vuorovaikutus on kehittämisen ja luovuuden lähtökohta ja edellytys, oikeastaan kaiken tekemisen (Rantanen 2016, 46). Stockmannin työympäristössä on haasteita kaikissa tunnelmaa luovissa peruselementeissä. Tunnelma mikä oli toteutuneessa havainnoinnin purkutilaisuudessa, ei uskoakseni olisi ollut toteutettavissa Stockmannilla suunnittelutiimin kesken. Ainakaan ilman lääkinällisiä tai yliluonnollisia keinoja. Siirtyminen B-suunnitelmaan tuntui siten pienemmältä tappiolta.

*”Ihannetilanteessa kaikki osapuolet ovat mukana koko palvelumuotoiluprosessin ajan, ja joko organisaation sisäinen tai ulkopuolinen palvelumuotoiluosaaja fasilitoi eli mahdollistaa, suunnittelee ja tukee usean eri osaamisalojen asiantuntijoiden toteuttamaa palvelumuotoilu-prosessia.”* (Tuulaniemi 2016, 129)

Osallistujat tekevät päätelmiä ohjaajan motivaatiosta perustuen hänen sanavalintoihin, innostuneisuuteen ja tunnetiloihin (Helkama & kumpp. 2015, 186). Itseni loputon syyttäminen ei vie kehitystyötä, eikä itseäni eteenpäin. Suunnittelutiimin jäsenen syyttäminen ei vie työympäristöä eteenpäin, eikä edistä totuutta. Ongelman ydin saattaa olla organisaatiokulttuurissa. Sairas organisaatio sairastuttaa helposti myös jäsenensä (Ran-ki 2000, 38–39).

Itsemääräämisteoria selittää, miten ja millaiset vuorovaikutusympäristöt tukevat sisäistä ja ulkoista motivaatiota. Teorian mukaan kolme psykologista perustarvetta vaikuttavat ihmisten toimintaan: kompetenssin tarve (”osaan”), liittymisen tarve (”minusta pidetään”) ja autonomian tarve (”päätän itse”). Näitä tarpeita tukeva työympäristö – esimerkiksi työpaikan esimiehen toiminta – tarjoaa yksilölle valinnan varaa, minimoi suorituspainee, antaa toiminnalle merkitykselliset perustelut sekä huomioi yksilön tunteet ja henkilökohtaiset näkemykset. Tällaiset ympäristöt täyttävät psykologiset perustarpeet, tukien siten omaehtoista, sisäsyntyistä motivaatiota. Ulkoisen motivaation muodot perustuvat ulkoisiin pakkoihin, rangais- tuksiin tai palkintoihin. Pakko voi sisäistyä myös häpeän ja syyllisyyden muodossa. Ympäristön ominaisuudet – työpaikan ilmapiiri tai johtamistyyli, voivat vaikuttaa ihmisten motivaation laadun lisäksi myös persoonallisuuspiirteiden ilmentymiin. Autonomiaa tukevissa olosuhteissa ihmiset ovat avoimempia, ulospäinsuuntautuneempia, myönteisempiä ja tunnollisempia suhteessa omaan keskimääräiseen persoonallisuuteensa. Au- tonomiaa tukevat henkilöt pohtivat, mikä on toiselle tärkeää, mitä toinen haluaa ja miten toista voi tukea toteuttamaan itseään (Helkama & kumpp. 2015, 184–186).

Stockmannin kehittämistyön yleisenä tavoitteena *oli* muotoiluajattelun yhteistoimintaa ja käyttäjäosallisuutta hyödyntävän työskentelytavan tarjoaminen yhtenä vaihtoehtoisena menetelmänä uusien ratkaisujen ja toimintatapojen kehittämiseen koko henkilöstön näkökulmasta. On mahdollista, etteivät kaikki organisaatiot ole valmiita etenkin vapaaehtoisuuteen perustuvaan yhteiskehittämiseen. Tai siten yhteiskehittämisen ei koeta kuuluvan kaikkien oikeudeksi.

Vaikeuksia kohdatessa kehityshanke voi joutaa aikataulujen, resurssien tai tekijöiden suhteen. Työn vaiheesta riippuu, mikä on tarkoituksenmukaista (Kettunen & Meristö 2010, 193–199). Stockmannin kehittämistyön B-suunnitelmassa on tarkoitus turvautua ystävyyssuhteiden hyödyntämiseen. Tarkoitus on jokaisessa työvaiheessa käyttää resurssien mukaan vähintään toista silmäparia uusien näkökulmien saamiseksi. Heikkojen signaalien bongaus ja skenaariotyöpaja jäävät pois, niiden tarkoitus oli toimia alkuperäiselle suunnittelutiimille inspiraation välineenä auttaen tuottamaan ideoita ideointivaiheessa. Ideointityöpajaan osallistuvia on lähes mahdotonta sitouttaa osallistumaan useampaan työpajaan, joten ideoiden suuntaaminen tulevaisuuteen on pohjustettava toisin. Toisaalta, ideointityöpajaan kutsutuilla osallistujilla ei ole Stockmannin työympäristön asettamia rajoitteita taakkanaan.

Vaikka epäonnistuminen kehitystyön toteuttamisessa yhteissuunnittelun keinoin kollegoiden kanssa oli ennakoitua, fokuksen suuntaaminen B-suunnitelmaan (KUVIO 18) vaati pettymyksen nielemisen ja peilistä syllisen etsimisen lopettamisen. Uhriutumisen päätyttyä ja B-suunnitelman toteuttamiseen keskittyessä, saatoin laajentaa ajatusta organisaatiokulttuurin vaikutuksesta muihin työntekijöihin. Myyjät työskentelevät samassa organisaatiokulttuurissa. Liikkeenjohdon vaatimusten lisäksi myyjiin kohdistuvat asiakkaiden vaatimukset, jotka kasvavat muiden yritysten tarjotessa parempia asiakaskokemuksia. Myyjien vähentyessä tulisi heidän saavutettavuuden parantua ja tiedon lisääntyä. Viestintä on puutteellista ja vuokralaiset sekoittavat asiakkaan lisäksi myös myyjiä. Stockmann ei kilpaile hinnalla eikä eksklusiivisella valikoimalla (pl. omat merkit) – verkosta on saatavissa sama tavara edullisemmin. Organisaatiokulttuurissa, jossa syyttelyä vallitsevasta tilanteesta tapahtuu osastojen välillä, olen todistanut muutaman kollegan sanoneen myyntiyön olevan helppoa. Ymmärryksen kasvattamiseksi kannattaisi käydä kokeilemassa tämän päivän myyntityötä tavaratalossa. Havaintoihin perustuen, itse en haluaisi kokeilla.

## Asiakasprofiilit

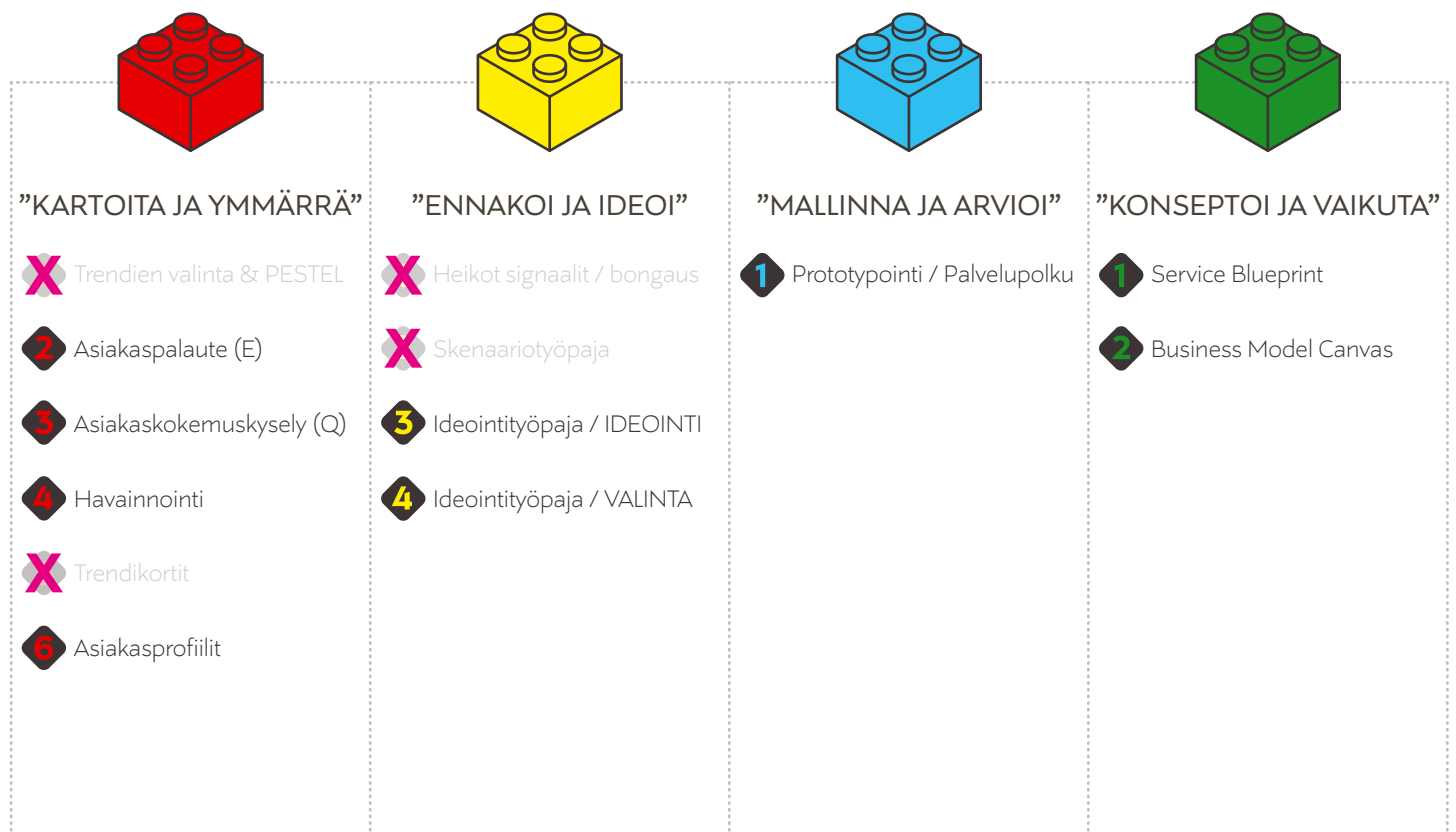
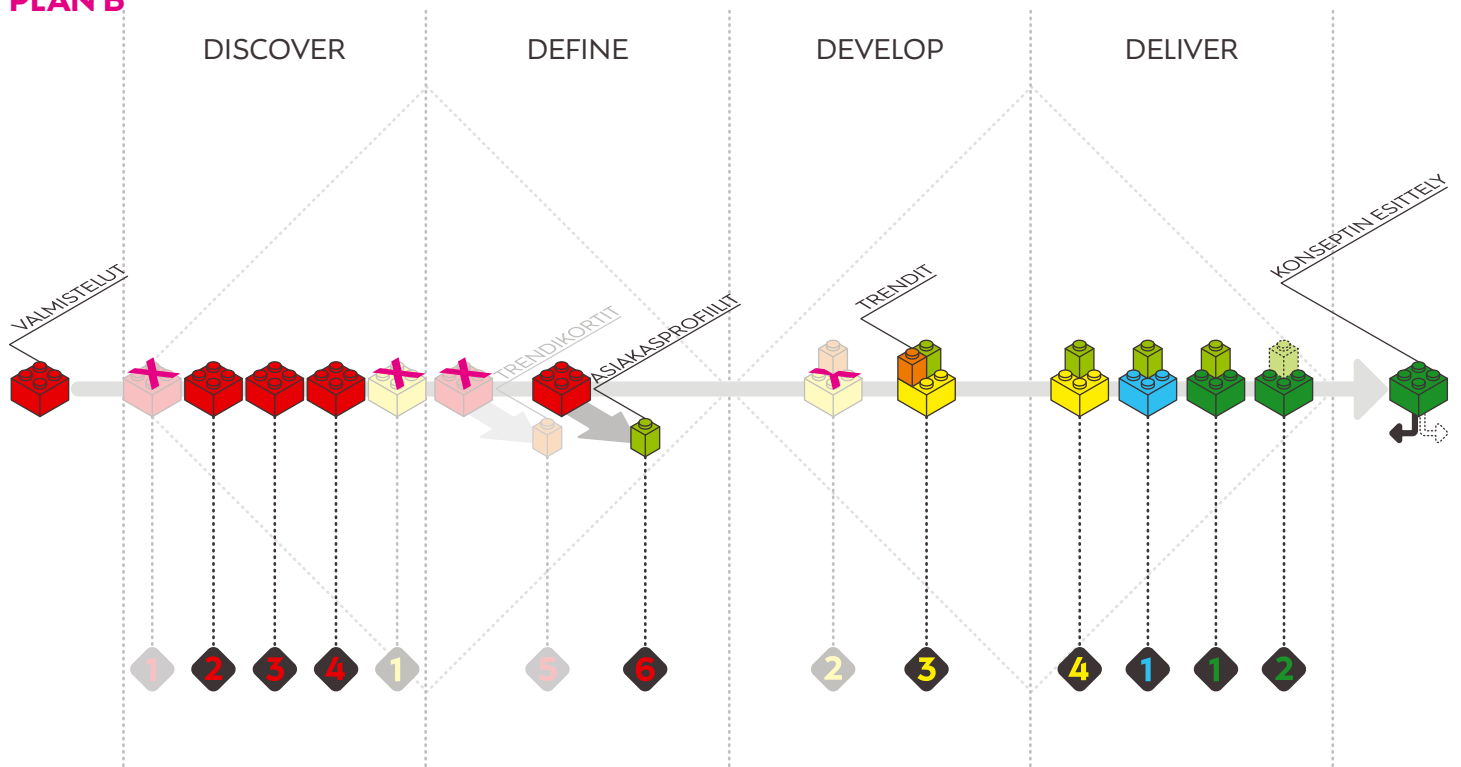
Samankaltaisuuskaavion puuttuessa, muodostin asiakasymmärryksen löydöksistä kahden A4-sivun mittaisen tiivistelmän tukemaan asiakasprofiilien muodostamista sekä palveluratkaisun suunnittelua ideointityöpajassa. Osallistujien mielenkiinnon säilyttäminen tiivistelmään syventyessä oli syy aiheen tiivistämiseen kahteen sivuun visualisoinnilla piristäen. Asiakasprofiilit muodostin yhdessä Helsingin Kaupunginteatterissa markkinointisuunnittelijana työskentelevän ystäväni kanssa. Käytin hyväkseni hänen kokemustaan asiakasprofiilien käyttämisestä ja toisistamme eroavia näkökulmia.

Ennen asiakasprofiilien muodostamistyöpajaa lähetin asiakasymmärryksen tiivistelmän ystävälleni tutustuttavaksi. Asiakasprofiileita muodostettiin yhteensä viisi (5) – kolme (3) keskivertoasiakasta, yksi (1) ääriasiakas ja kiinalainen turisti (1). Kahden keskivertoasiakkaan pohjana käytettiin kahta neljästä tutkimusyrittä Kuulas Helsingin vuonna 2018 Stockmannille tekemästä asiakasprofiilista. Kuulas Helsingin tekemien asiakasprofiilien arvojen käsitteellistämiseen oli käytetty Schwartzin arvomallia. Yksi keskivertoasiakas ja ääriasiakas perustuivat asiakaspalautteen, asiakaskokemuskyselyn ja havainnoinnin tuottamaan materiaaliin. Kiinalaisen turistin pohjana käytettiin Visit Finlandin materiaalia. Asiakasprofiileista muodostettiin visualisoidut kortit ideointityöpajaa varten.

Väheksymättä Kuulas Helsingin tekemän tutkimuksen pohjalta muodostettuja asiakasprofiileja, koin profiilit keskenään liian samankaltaisiksi. Tuntui kuin sama naispuolinen keskivertoasiakas muodostaisi profiilin 20-, 30-, 40- ja 50-vuotiaana – elämän- ja taloudellisen tilanteen vaihtumisen vaikuttaessa ostokäyttäytymiseen. Halusin enemmän vaihtelua profiileihin. Eläkeläisen sisällyttämiseen yhtenä tärkeänä asiakkaana oli perusteet. Vuonna 2005 ikääntyvien ihmisten määrä oli de Moojin ja kumppaneiden (2005, 8–9) mukaan selkeässä kasvussa ja vuoteen 2025 mennessä heidän hallussa arvioidaan olevan 70 % kaikesta varallisuudesta.

Visit Finlandin materiaalin mukaan kiinalaisten turistien määrä Suomessa on kasvussa yöpymisten määrällä laskettuna. Vuonna 2016 Suomessa yöpyi 271 400 kiinalaista. Vuonna 2017 kiinalaisten turistien yöpymisiä oli tammi-marraskuu välillä 321 172. Kasvua edellisvuoteen 11:ssä kuukaudessa kertyi yli 18 %. Kiinalaiset ovat viidenneksi suurin kansalaisuusryhmä turistien yöpymisten suhteen Suomessa. Neljä suurinta kansalaisuusryhmää ovat Venäjä, Saksa, Ruotsi ja Iso-Britannia. Stockmannilla on herätty kiinalaisten turistien merkitykseen asiakkaina. Turistimarkkinointia koordinoivan kollegan mukaan kiinalaisen asiakkaan ostoskorin keskiarvo Stockmannilla on 390 euroa. Vaikka tietoa ja ymmärrystä kiinalaisen turistin ostokäyttäytymisestä Stockmannilla on rajallisesti, päätin ottaa kiinalaisen turistin yhdeksi asiakasprofiiliksi. Eri kulttuuritaustaisten asiakkaiden ostokäyttäytymisen ymmärtäminen voi tuoda de Moojin ja kumppaneiden mukaan merkittävää liiketoiminnallista etua. Ihmisillä on eri kulttuureissa erilaiset ostomotiivit ja he valitsevat tuotteensa omien arvojen ja motiivien perusteella. Ihmiset hakeutuvat oman kulttuurinsa arvojen pariin (de Mooji ym. 2005, 8–9).

## PLAN B



KUVIO 18. Stockmannin Helsingin keskustan tavaratalon asiakasinformaation parantamista varten sovelletun kehittämissuunnitelman B-suunnitelma

## 6.3 ”Ennakoi ja ideoi” –vaiheen toteutus

### Ideointityöpaja

Stockmannin kehittämistyössä B-suunnitelmaan siirryttyä, ideointityöpaja oli pidettävä kahdelle päivälle jakamisen sijaan yhden päivän aikana. Osa osallistuneista oli kesälomalla, osa töissä. Lisäksi moni on perheellinen, joten osallistumisessa tuli ottaa huomioon muitakin ihmisiä. Heinäkuinen lauantai valikoitui alkuperäisen aikataulun mukaan. Ajankohta oli haastava, mutta uskoin ystävyyden voimaan. Perustin WhatsApp-ryhmän, johon valikoin lähistöllä asuvia Stockmannilla asioivia ystäviä. Valintaan vaikutti myös tietämykseni heidän ominaisuuksistaan – empaattisia, positiivisia ja fiksuja, joilla uskoin olevan paljon annettavaa ja rohkeutta kertoa näkemyksiään. Liitin WhatsApp-viestiketjuun alun pohjustuksen jälkeen tiivistelmän asiakasymmärryksen löydöksistä, jotta osallistujat voisivat tutustua rauhassa ongelmakenttään. Trendit jätin tietoisesti lähettämättä, koska halusin osallistujien käyttävän liikenevän mielenkiintonsa ja aikansa ongelmakenttään tutustumiseen. Osallistujien ajatusten suuntaamisen tulevaisuuteen toteutin lähettämällä tarkoituksenmukaisen kuvan muutamaa päivää ennen ideointipajaa. Kuva oli piirtämäni Paluu tulevaisuuteen -elokuvista tuttu DeLorean-auto. Viitteeksi kirjoitin kuvassa olevan välineen, jolla osallistujat voisivat käydä hakemassa kehitettävään ratkaisuun ideoita tulevaisuudesta, kymmenen vuoden päästä. Tiesin viestini sisällön ymmärretyksi, kun viestiketjuun tuli Paluu tulevaisuuteen -meemejä.

Ideointipäivään osallistui lisäksi seitsemän henkilöä. Eri ammattialojen edustus oli kattavampi, kuin mitä alkuperäisellä suunnittelutiimillä olisi ollut. Joukossa oli eri alojen insinöörejä sekä markkinointi-, laki-, IT- ja pelialan ammattilaisia. Osallistujat ovat myös Stockmannin asiakkaita, joten asiakkaan näkökulma oli edustettuna alkuperäisen suunnittelutiimin työntekijöiden näkökulman sijaan. Ideointipajan pitopaikka oli Laajasalossa sijaitsevan kerrostalon yläkerran kerhohuone – iso ja uusi tila keittiöllä ja WC:llä. Ideointipaja alkoi aamupalalla, jonka päätarkoitus oli osallistujien tutustuminen toisiinsa. Osa osallistujista tunsivat toisensa, mutta eivät kaikkia. En halunnut työpajan alkuun esittäytymiskierrosta, sillä pidän sitä tunnelmaa jäykistävänä tekijänä. Koen sen tilanteeksi, jossa jokaisen on ikään kuin perusteltava oikeutus läsnäololleen. Samalla odotusarvo itseään ja muita kohtaan nousee – ihminen arvotetaan ensisijaisesti tittelinsä, eikä persoonallisten ominaisuuksiensa kautta. Yksi osallistujistakin kysyi, että eihän alkuun ole esittäytymiskierrosta. Työpaikalla toteutettaessa esittelyä ei kaikkien tuntiessa toisensa ja roolinsa olisi tarvinnut miettiä. Työpaikalla suoritettavaksi aiottuun ideointipajaan olin ajatellut erilaista aloittamista. Tunnelma olisi ollut oletetusti huomattavasti toteutunutta jännittyneempi. Legojen ollessa olennainen osa ideointia, osallistujat olisivat saaneet piirtää toisensa Lego-figuurin ääriivoihin. Pyrkimys olisi ollut heti alkuun siirtää osallistujia hieman sivuun omasta työroolistaan ja pelostaan kehitettävän ratkaisun vaikutuksista omaan työtehtävään.

Aamupalan yhteydessä käytiin samalla läpi esivaiheen osat – ongelman kuvaus, avoriihen tavoitteet ja ohjeet. Trendit olivat pöydällä tutustumista ja ideoiden tuottamista varten. Läm-

mittelyvaiheessa jaoin asiakasprofiilit osallistujille ja ohjeistin rakentamaan pöydälle kaadetuista Lego-figuurien osista profiilille hahmon. Osallistujia oli enemmän kuin profiileja, joten kaksi hahmoa tehtiin parityönä. Lego-figuurin rakennusvaiheen jälkeen osallistujat täyttivät asiakasprofiilin ominaisuudessa Tatun ja Patun kaverikirjan sivut. Havaitsin osallistujissa tavoiteltua leikkimielistä heittäytymistä ja turvallisuutta olla oma itsensä. Jälkikäteen tarkastamani osallistujien täyttämät Tatum ja Patun kaverikirjan sivut vahvistivat havaintoni oikean suuntaiseksi.

### Ideointivaihe

Alun perin ideointivaihe oli tarkoitus aloittaa vapaalla ideoinnilla ja vauhdittaa ideoinnin tuottamisen hidastuessa ideointimenetelmillä. Lämmittelyvaiheen lopulla siirtäessäni ajatusta ideointivaiheen ohjeistukseen, sain päähänpiston aloittaa ideointi toivelistatekniikalla, jossa asiakasprofiilien odotuksia ja toiveita palvelusta ideoidaan ilman rajoitteita ja pohtimatta niiden toteutettavuutta. Toivelista-menetelmä tuntui järkevältä jatkolta, koska lämmittelyvaiheessa osallistujat olivat sovittaneet itseään asiakasprofiilien saappaisiin. Ajattelin myös, että menetelmä toimisi helppona aloituksena tuottaen runsaasti erilaisia ideoita. Ensimmäistä kertaa ideointipajaa pitäneenä halusin myös hyvän startin, hiljaisuus ja käynnistysongelmat olisivat saattaneet nostaa epävarmuuden pintaan.

En tiedä jäikö muutama *killer idea* päätöksestäni johtuen syntymättä, mutta toivelistatekniikka tuotti ideoita reilun puolitoista tuntia. Kirjasin ideoita ylös isolle paperille. Ennakkoon olin ajatellut teippaavani ison paperin seinälle, mutta tuntui luontevammalta pysyä pöydässä yhdessä muiden kanssa. Olin kannustanut villiin ideointiin ja osallistujat ideoivat mallikkaasti ilman rajoitteita ja kritiikkiä. Jokainen asiakasprofiili tuotti erilaisia vaatimuksia palveluratkaisulle. Jälkikäteen mietin, että asiakasprofiilin kautta esitetyt toiveet ja odotukset ovat helpompi ilmaista ja ottaa vastaan, kuin henkilökohtaisena esitetyt toiveet ja odotukset. Asiakasprofiilin toiveet ja odotukset voidaan ”keksiä”, eikä vääriä ajatuksia ole fiktiivisen henkilön ollessa kyseessä. Henkilökohtaisesti omana itsenä esitetyt toiveet voisivat aiheuttaa kritiikkiä ja kilpailua idean paremmuudesta. Kilpailulta ei kuitenkaan täysin vältytty. Kaksi osallistujaa ovat sitä ihmistyyppiä, jotka tietyissä tilanteissa puolustavat vahvasti oman näkemyksensä oikeellisuutta. Kärjistettynä toinen on se tyyppi(A), joka ei ole koskaan väärässä ja toinen on se tyyppi(B), joka ei anna periksi tyyppille joka ei ole koskaan väärässä. Tiesin etukäteen heidän mahdollisesti aiheuttavan oikein ohjattuna positiivista kitkaa. He olivatkin erittäin tuotteliaita ja joukon aktiivisimpia. Yksipuolisen kilpailutilanteen tajusin vasta myöhemmin valintavaiheessa, vaikka toivelistatekniikan jälkeisellä jäätelötauoalla sain siitä viitteitä. Jäätelötauoalla tyyppi joka ei anna periksi(B) kysyi, oliko tullut hyviä ideoita. Sanoin kaikkien olevan hyviä ideoita, mutta kannustuksena osoitin muutamia ”hauskoja ideoita” – tietoisesti myös hänen tuottamia.

Jäätelötauoan jälkeen jatkettiin ekskursiotekniikalla. Kuvitteellisen henkilön roolista ideointiin, millainen palvelu olisi hänen suunnittelemanaan tai miten hän ratkaisisi ongelman, jos olisi

Stockmannin asiakas. Ohjeena oli, ettei hahmon tarinaa tarvitse tuntea – ideoidaan vapaasti hahmosta tulevien mielikuvien perusteella. Tekniikka tuotti ideoita reilun tunnin ja käytyämme läpi kaikki 10 roolia, ideointiin varattu aika oli täynnä. Ideointiin suunniteltu aika venähti lopulta suunnitellusta kolmesta tunnista 3,5:een tuntiin. Ideoinnin lopulla havaitsin pientä puutumista, joten lounastauko tuli tarpeeseen. Lounaaksi oli salaattia – hitaat hiilihydraatit eivät nosta verensokeria nopeasti johtaen väsymystilaan.

Ideointivaihe oli positiivinen yllätys. Molemmat ideointimenetelmät tuottivat ideoita tasaisesti, kunnes asiakasprofiilien toiveet ja kuvitteelliset hahmot oli läpikäyty. Kaksi ideointimenetelmää jäi käyttämättä ja jälkimmäisestä käytetystä roolit-ekskursiotekniikasta jäi asiakasprofiilien osuus tekemättä. Pelkäämäni hiljaisuus ja ideoinnin totaalinen loppuminen eivät toteutuneet. Toisaalta kokemuksena olisin toivonut pientä tuskastumista, vaikkakin kokemattomana ideointivaiheen alussa se olisi saattanut nostaa epävarmuuden tunteen pintaan. Ideointivaihe olisi voinut kestää kokonaisen päivän, jolloin kaikki ideointimenetelmät olisi ehditty testata. Tuskastumista ja ideoinnin tuottamisen radikaalia hidastumista olisi silloin oletettavasti koettu. Ideoita oli kertynyt runsaasti, joten siihen peilattuna ideoiden tuottamisen hidastuminen vaiheen loppupuolella ei olisi tuntunut niin vakavalta.

Roolini ideointivaiheessa oli hieman ristiriitainen, kuten olin olettanutkin – tosin eri tavalla. Muutama osallistuja vakavoitui aloitettaessa, vaikka tunnelma oli melko rento. Toisaalta, se voi olla heidän tyyliä tehdessä asioita tosissaan – jokainen varmasti tiesi ideointipajan tärkeyden kehityksessäni. Muutaman kerran tuntui, että minuun suhtauduttiin kuin esimieheen. Ne olivat kertoja, jolloin heitin ilmoille muutaman idean saamatta aikaan reaktioita. Muuten sain ja ennen kaikkea pystyin ottamaan sivuroolin. Ainoan kerran, kun ideointivaiheessa koettiin olevan kritisointia, oli yrityseni epäonnistunein sanavalinnoin suunnata laajalle levinneen ideoinnin fokusointia vaiheen loppupuolella.

## Valintavaihe

Ideointivaiheessa ideoitiin useita ratkaisuja asiakasymmärryksen muodostamisessa havaittuihin osaongelmiin. Osaongelmat yhdistävään pääongelmaan muodostui kolme kokonaisratkaisua, joissa ratkaisun tuottaa ihminen, teknologia tai niiden yhdistelmä. Kirjasin kokonaisratkaisut ylös paperille ja teippasin seinälle. Myönteisen ilmapiirin säilyttämiseksi jokaisesta kokonaisratkaisusta listattiin aluksi kolme hyvää puolta. Myönteisyys säilyi koko vaiheen läpi, mitään ratkaisua ei haukuttu vaan osallistujat puhuivat parhaaksi valitsemansa ratkaisun puolesta. Lempeän suhtautumisen myötä mielipiteiden törmäyksiltä vältyttiin, mitä jälkikäteen ajateltuna olen ihmetellyt. Osa osallistujista tuntee toisensa hyvin ja normaalitilanteessa mielipiteiden vahva esilletuominen ja niiden puolustaminen on yleistä. Vaikutti siltä, että osallistujat olisivat päässeet irti omasta roolistaan ja ratkaisua työstettiin asiakasprofiilien kautta. Kaikki eivät kuitenkaan päässeet roolistaan irti(B). Liekö kilpailuasetelmasta johtuen, tapahtui rakastumista omaan ideaan ja sen voimakasta markkinointia. Toisen ratkaisun

saadessa enemmän kannatusta, omaan ideaan rakastunut yritti keksiä ratkaisua aiheen vierestä. Ilmeisesti oli tarve vain saada joku oma idea valituksi ja lopullisessa valintavaiheessa omasta ideasta ei voitu päästää irti – vaikka realiteetit oli tuotu esiin. Omaan ideaan rakastuneen vaimo, liekö roolistaan johtuen puolsi ratkaisua. Joukkuepeleissä voitetaan joukkueena. Tilanteesta johtuen tietyin syin, yksilö unohtaa sen pelaten itselleen eikä joukkueelleen.

Ideointivaiheen vietyä aikaa valintavaiheelta, pikamallinnus oli nimensä mukainen. Käytännössä ratkaisuvaihtoehtojen toimintalogiikat konkretisoitiin tavaratalon pohjapiirustusten ja Lego-palikoiden avulla. Ratkaisuvaihtoehtojen visualisointi auttoi ideoiden kokonaiskuvan muodostumisessa.

Palvelun menestymisen kannalta on kriittistä, että yrityksen tavoitteet ja asiakastutkimuksessa saatu tieto siirtyvät palvelun tuotantoon asti (Tuulaniemi 2016, 127). Uuden palvelun kehittäminen ei ole irrallinen toiminto, vaan aina yhteydessä yrityksen strategiaan, visioon ja filosofiaan. Olemassa olevat yrityksen toimintamenetelmät vaikuttavat kehittämismallintoihin – mutta eivät saa kohtuuttomasti rajoittaa palveluiden kehittämistä. Asiakaslähtöinen yritys pyrkii ensisijaisesti tyydyttämään asiakkaidensa tarpeet ja halut (de Mooji ym. 2005, 34). Ratkaisun valinnassa ja jatkokehittämisessä pyrittiin ottamaan huomioon edellä mainittujen seikkojen lisäksi yrityksen taloudellinen tilanne. Springfield News-Sun -sanomalehden mukaan vuonna 2018 Yhdysvalloissa tavaratalojaan sulkee muun muassa Toys`R`Us, Kmart, Sears, Macy`s, J.C.Penney ja Gap (www.springfieldnewssun.com). Sama voi olla edessä Stockmannilla, joten aikaa ja rahaa palveluratkaisun toteuttamiseen on rajallisesti.

Jatkokehitykseen valitusta ratkaisusta rajautui pois pääosin ihmisen ja teknologian tuottamat. Pääosin ihmisen tuottama ratkaisu olisi ollut nopea korjausliike, muttei kovin kestävä. Liiketoiminnalla on syynsä olla lisäämättä myyntihenkilökuntaa muuten kuin lisäavuksi Hullujen Päivien ja joulun myynteihin. Pääosin teknologian tuottama ratkaisu olisi ollut kallis, mihin Stockmannilla ei oletettavasti ole varaa. Ratkaisun toteuttaminen olisi vienyt aikaa, mitä Stockmannilla ei oletettavasti ole paljoa jäljellä. Lisäksi yrityksen toimintamalli olisi muuttunut merkittävästi. Ihmisten mukautuessa uudenvälisiin ostamisen tapoihin, ratkaisu voisi toimia tulevaisuudessa erillisenä Stockmann Express 24h -konseptina.

Stockmannin tilanteeseen suhteutettuna ihmisen ja teknologian yhdistelmän tuottama ratkaisu valikoitui enemmistön äänillä parhaaksi. Ratkaisu ei ole ainutlaatuinen tai poikkeuksellinen elämys, vaan ajankuvaan tyypillinen sovellus ja sen käyttöä tukevat toimet ja teknologiat. Asiakasymmärryksen muodostamisessa havaittuihin ongelmiin pystytään valitussa ratkaisussa tarjoamaan parhaiten helpotusta. Asiakkaalle sovellus tarjoaa parempaa löydettävyyttä ja asioinnin sujuvuutta tuetun itsepalvelun kautta. Myyjille sovellus tarjoaa mahdollisuutta kohdistaa palvelua sinne, missä sitä tarvitaan. Ratkaisun tarkempi kuvaus on konseptiosiossa.

Valintavaihe olisi voinut olla kestoaltaan kokopäiväinen, kuten ideointivaihekin. Palvelupolun hahmotteleminen jäi pois ohjelmasta ja jatkokehittäminen jäi lyhyeksi sovitun ajan loppuessa. Erillään ideointivaiheesta pidettynä, osallistujat olisivat saaneet hautoa ideoita. Omaan ideaan rakastumisen aiheuttaman tunteella ajattelemisen olisi saattanut korvata selkeämpi ajattelu ja yhteisymmärrys olisi löytynyt nopeammin edistään jatkokehitystä. Toisaalta, eriävät mielipiteet tarjoavat perspektiiviä ja oikein tarjoiltuna pakottavat ajattelemaan asioita toiselta kantilta. Ehkä Killer idea olisi ollut saavutettavissa, jos aikaa olisi ollut rajattomasti. Ongelmiin helpotusta tarjoava, yrityksen tilanteeseen sopiva palveluratkaisu kuitenkin löydettiin. Tilastokeskuksen mukaan 16-55-vuotiaista 94 prosentilla on käytössään kosketusnäytöllinen älypuhelin (www.stat.fi). Palveluratkaisun käytön omaksuminen ei siten vaadi uusien toimintamallien opettelemista ja apu ongelmaan on käden ulottuvilla. Ja omissa käsissä. Leinon ja kumppaneiden mukaan tulevaisuudessa vahvoilla ovat yritykset, jotka ymmärtävät tulevaisuuden päättäjien käyttävän perinteisten laitteiden sijaan ensisijaisesti mobiililaitteita ja pyrkivät tarjoamaan heille käytännöllisiä ja vaivattomia, arjessa toimivia käyttökokemuksia (Leino & kumpp. 2017, 109-115).

## 6.4 ”Mallinna ja arvioi” –vaiheen toteutus

### Palvelupolut

Teknologisesta keksinnöstä on oltava ihmisille ja yrityksille käytännön hyötyä, uuden tuotteen käyttömahdollisuudet on ymmärrettävä – muuten keksinnöstä ei synny kaupallisesti menestyvää innovaatiota (de Mooji ym. 2005, 30). Palveluratkaisun täytyy saavuttaa liiketoiminnan hyväksyntä. Palvelupolut rakennettiin konseptin liiketoiminnalle ”myymistä” ajatellen ja ne toimivat palvelukokonaisuuden yleisenä kuvauksena. Palvelukokonaisuuden ymmärryksen tarjoamiseksi palvelutuokioissa ja sen kontaktipisteissä ei menty syvälle, yksityiskohtia viilaten. Jos konsepti välttäisi roskakorin päästen jatkokehitykseen, kontaktipisteiden kehittäminen olisi siinä vaiheessa tarkoituksenmukaista.

Kaikille (5) muodostetuille ja ideoinnissa käytetyille asiakasprofiileille tehtiin palvelupolut. Palvelupolkujen toimivuus ja johdonmukaisuus testattiin draamamenetelmin – ”leikkien” Legoilla tavaratalon pohjapiirustuksia hyödyntäen. Toimivuuden ja johdonmukaisuuden testaamiseen sain toisen silmäparin Helsingin Kaupunginteatterissa markkinointisuunnittelijana työskentelevältä ystävältäni. Palvelupolkujen ”juoneen” hain vaikutteita lähi- ja tuttavapiiristä sekä kyselemällä ja etsimällä tietoa internetistä.

*Tapion* ja *Pirkon* palvelupolkuihin sain inspiraatioita lähi- ja tuttavapiirin jäsenten toimintamalleista. Siitä syystä palvelupolun ”juoni” ja ”pääosan esittäjät” tuntuvat tutuilta, vaikkakaan samaistumaan Tapion ja Pirkon toimintaan kuin pieneltä osin. Hannan ja Lindan palvelupolkuihin hain vaikutteita kyselemällä työkavereiden toimintamalleista ja ostokäyttäytymisestä. Vuonna 2017 naisten osuus Stockmannin työvoimasta oli 91 % (www.stockmangroup.com) ja tilanne kyselyä tehdessä oli oletetusti jotakuinkin sama. Moni työkavereistani sijoittuu

kyseisiin heimoihin, joiden edustajia asiakasprofiilit *Hanna* ja *Linda* ovat. *Tingin* palvelupolkua varten tutustuin kiinalaiseen kulttuuriin ja kiinalaisten ostokäyttäytymiseen Visit Finlandin materiaaleja, Itä-Suomen yliopiston selvitystä ja Oulun ammattikorkeakoulun raporttia hyödyntäen. Turun Sanomatkin (www.ts.fi) otsikoi kiinalaiset käveleviksi lompakoiksi, *Tingin* palvelupolkua hahmotellessa pyrkimys oli nähdä kiinalaiset ihmisinä ja turisteina – jollainen itsekin olen ulkomailla. Kieliin pystyy samaistumaan, suomen kielellä ei ulkomailla pärjää – vaikka kuinka kovaa huutaisi.

Palvelupolut visualisoitin yhdenmukaisella tyylillä, jossa sommittelun tarkoitus on erotella esi-, ydin- ja jälkipalveluvaiheet. Ydinpalveluvaiheen polun muodolla on pyrkimys ilmentää tavarataloa. Visualisoidut palvelupolut ovat konseptiosiossa.

## 6.5 ”Konseptoi ja vaikuta” –vaiheen toteutus

### Service Blueprint

Havainnollistamalla palveluprosessin kokonaisuuden, palvelun osatekijät ja niiden yhteydet, palvelun blueprint edistää strategista keskustelua palvelusta (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 182). Päätin kehitystyössä yhdistää asiakasprofiilikohtaiset palvelun blueprint-mallit asiakasprofiilikohtaisiin palvelupolkuihin. Tarkoituksenmukaisesti A4-aukeaman kokoon mahdutetut asiakasprofiilikohtaiset palvelupolut ja blueprint-mallit olisi tulostettavissa toisiaan täydentäviksi, samanaikaisesti tarkasteltaviksi A3-julkaisuiksi. Suunnittelu-tilan pöydälle aseteltuna palveluprosessin kokonaisuus olisi helpommin hahmotettavissa edistään kehitystyö- tai johtoryhmän keskustelua palvelusta.

Blueprintin tehokas hyödyntäminen edellyttää kuvaamisen tekemistä tarkoituksenmukaisella tarkkuudella - mallin käyttötarkeisuus ratkaisee, kuinka yksityiskohtaisesti kuvaus toteutetaan. Liian yksityiskohtaisesti piirretyissä pitkissä palveluketjuissa toiminnan kokonaisuus saattaa hävitä yksityiskohtiin kadottaen kehittämiskohteen punaisen langan (Tuulaniemi 2016, 213). Palveluratkaisun ollessa edelleen kehitettävä konsepti, pyrin kuvaamaan kokonaisuutta yleisellä tasolla. Palveluratkaisun toteuttaminen osallistaa organisaation eri yksiköitä vaihtelevalla työkuorman kasvulla ja mahdolliset organisaation rakennemuutokset saattavat jakaa työtehtäviä yli yksiköiden totuttujen prosessien. Blueprint-mallia kuvatessa vahvistui tarve palveluratkaisua ylläpitävälle yksikölle. Organisaation kehittäminen on johtoryhmän tehtävä ja blueprint-mallin tarkoitus on olla keskustelua edistävänä jatkokehittämiseen kannustava.

Stockmann-tavarataloissa käytössä olevien teknologiaratkaisujen kartoittamiseen sain apua Stockmannin kehityspäälliköltä. Teknologisen kehityksen huimasta etenemisvauhdista huolimatta, jotkut tavaratalon teknologiaratkaisuista ovat yhä käyttökelpoisia ja mahdollisimman laajasti hyödynnettyinä saattaisivat pienentää palveluratkaisun investointeja alkuvaiheessa. Stockmann-organisaation ulkopuolelta sain näkökulmaa teknologisiin ratkaisuihin Microsoftin palvelupäälliköltä.



Blueprint-mallien kuvaamisen hyöty oli siirtyminen ensimmäistä kertaa kehitysprosessissa palvelun käyttäjän (asiakas) puolelta palveluntuottajan puolelle. Palveluntuottaminen vaatii useiden eri yksiköiden panostusta, investointeja teknologia-ratkaisuihin ja muutoksia asiakaspalvelijoiden toimintoihin. Palveluntuottajan näkökulmasta suunnittelu kehitti palveluratkaisua edelleen tuottaen lisäominaisuuksia.

Palveluntuottajan näkökulmasta suureksi haasteeksi muodostuneen tavaratalon asiakaspalvelijoiden (myyjät) mukautuminen muuttuvaan toimintaan palveluratkaisun käyttöönottoaiheesta seuraavassa siirtymävaiheessa. Oletettavasti käyttöönottoaiheessa palveluratkaisua käyttävien osuus asiakkaista on pienempi suhteessa palveluratkaisua käyttämättömiin, nykyisellä käytännöllä asioiviin. Palveluratkaisua käyttävän kutsusta myyjän ja kutsujan väliseen palvelukohtaamiseen siirtyvä myyjä koetaan nykyisellä käytännöllä asioivan silmissä vapaaksi asiakaspalvelijaksi. Palvelun ongelmakohta ilmenee apua tarvitsevan, palveluratkaisua käyttämättömän asiakkaan keskeyttäessä myyjän siirtyminen kutsun tehneen, palveluratkaisua käyttävän asiakkaan luo. On tehtävä linjaus, jädäänkö palvelemaan nykyisellä käytännöllä asioivaa asiakasta ja palautetaan kutsun tehnyt, palveluratkaisua käyttävä asiakas jonoon muiden asiakaspalvelijoiden palveltavaksi. Palveluratkaisua käyttävien mahdolliset tuntemukset toissijaisuudesta haittaisivat oletetusti palveluratkaisun käyttämisen yleistymistä. Asiakaspalvelijoiden toimintaan panostamisen lisäksi taustalle tarvitaan vahvaa asiakasdialogia. Tuomisen mukaan asiakasdialogilla tarkoitetaan kaksisuuntaista viestintää asiakkaiden ja yrityksen välillä. Jatkuva, molemminpuolinen tärkeiden tietojen vaihtaminen lujittaa asiakassuhdetta tuoden esille tarpeita, epäkohtia ja uusia ideoita (Tuominen 2011, 17-19).

Palveluratkaisun sovellusta käyttävien asiakkaiden ja yrityksen välillä asiakasdialogia on mahdollista käydä sovelluksen välityksellä.

## Business Model Canvas

Business Model Canvas auttaa hahmottamaan organisaation kannalta keskeiset toiminnot tuoden havainnollisesti esiin eri toimintojen vuorovaikutukset. Työkalu on hyvä alusta ja lähtökohta henkilökohtaisesti tai ryhmässä toteutettavalle liiketoimintamallin kehittämistyölle, soveltuen erinomaisesti pohjaksi työpajatyöskentelylle (Tuulaniemi 2016, 177). Yhteiskehittämisen periaatteiden mukaisesti lisäksi kehittämistyöhön toisen näkökulman, Helsingin kaupunginteatterin markkinointisuunnittelijan muodossa. Stockmann on suuri organisaatio, eikä liiketoiminnan kehittämistä uskottaisi muutaman ihmisen varaan, joten suhtauduin Business Model Canvas:in tekemiseen pääosin palveluratkaisun jatkokehittämisen kannalta. Toisen näkökulman lisääminen tuotti palveluratkaisuun ominaisuuksia, jotka yksin toteutettaessa olisivat jääneet huomaamatta.

Liiketoimintamallin kehittämistyö aloitettiin kuvailemalla unelmatilanne yrityksen näkökulmasta post-it -lapuilla Strategyzer-verkkosivustolta ([www.strategyzer.com](http://www.strategyzer.com)) saatuun Business Model Canvas:iin. Yrityksen näkökulmasta siirryttiin kuvailemaan uudelle BMC-arkille ideaalitalanne asiakkaan

näkökulmasta. Asiakasryhmät määriteltiin palveluratkaisun käyttötavan (kanta-asiakaskortti tai tunniste ja sovellus - perus- ja turistiversio) perusteella. Eri asiakasryhmien näkökulmat kuvailtiin eri värisiin post-it -lappuihin samalle BMC-arkille. Asiakasryhmästä riippuen palvelun toteutuksessa on eroja, mutta asiakkaiden tarpeet ja päämäärät ovat samankaltaiset. Tarkoitus on tuottaa kollektiivisesti parempaa palvelua, vaikka palveluratkaisun sovellusta käyttävät ovatkin nousseet kehittämisen keskiöön. Tavoitteena on yhden asiakasryhmän mahdollisimman pitkälle tuettu itsepalvelu, joka vapauttaa tavaratalon palveluhenkilöitä toisten asiakasryhmien käyttöön.

Kolmanteen BMC-arkkiin hahmoteltiin toimialalla vallitsevaa tyypillisintä tapaa toimia. Tiedossani ei ole vastaavaa palveluratkaisua, joten vertailukohdan puuttuessa vallitseva malli -näkökulma jäi kevyeksi. K-ryhmällä on omassa sovelluksessaan ostoslista -ominaisuus, joka on tämän kehitystyön palveluratkaisun sovelluksessa. K-ryhmällä on myös joissain kaupoissa ostoskärryissä laite ja sovellus, jolla on mahdollista etsiä tuote kaupasta. Viimeisimmän version testattuaani, havaitsin että sovelluksella voi hakea yhden tuotteen kerrallaan. Naputeltua seuraavan tuotteen sovellukseen noudettuasi edellisen, olet lopulta kävellyt edestakaisin kauppaa säästämättä aikaa. Tämän kehitystyön palveluratkaisun sovellus yhdistää edellä mainittujen sovellusten ominaisuuksia pidemmälle kehitetyinä. Oletettavasti K-ryhmältä ei tarjottaisi kilpailijalle tietoja ratkaisuidensa liiketoimintamalleista, joten vallitsevan mallin hahmottelusta muodostui lähinnä vertailuanalyysi kilpailijaan. Ojasalon ja kumppaneiden mukaan menestystarinoita luodaan harvoin toimimalla samalla tavalla kuin kaikki muutkin (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 184).

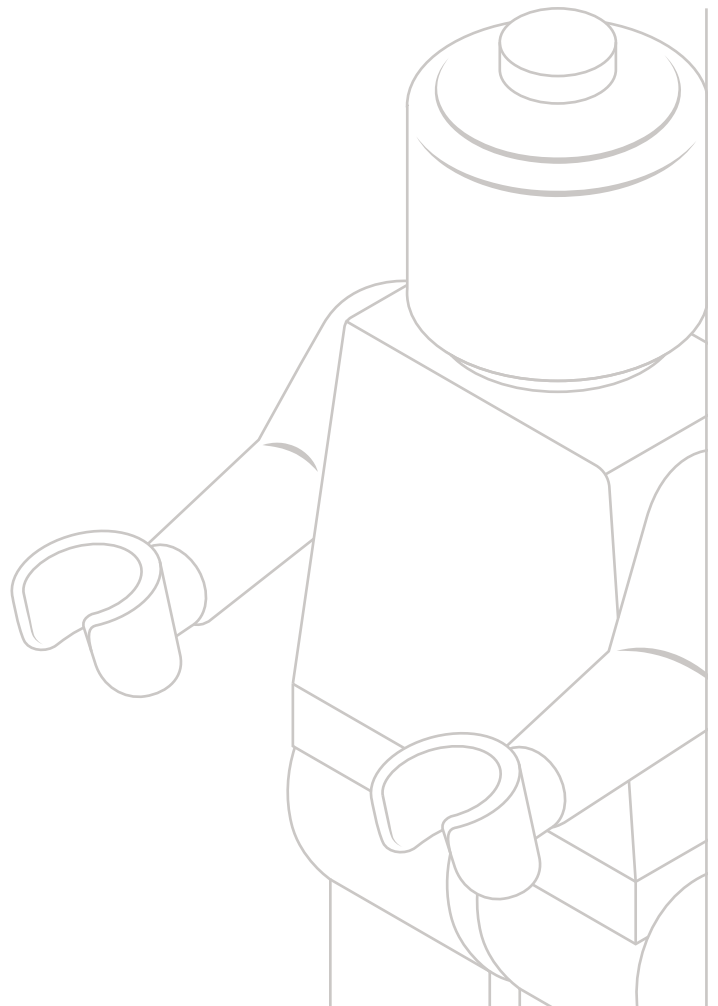
Neljänteen ja lopulliseen Business Model Canvas:iin yhdistettiin edellisten mallien parhaat palat osioita täydentäen. Post-it -lapuille kirjattuina yhdistely oli mekaanisesti vaivatonta. Palveluratkaisun toteuttaminen vaatii resursseja ja yhdeksi keskeiseksi tekijäksi nousee vuokralaisten ottaminen mukaan liiketoimintaan. Paremmat asiakaskokemuksen saavuttamiseksi vuokralaiset tulisi nähdä kumppaneina kilpailijoiden sijaan. Hulluilla Päivillä vuokralaiset pääsevät osaksi kampanjaa - heidän tuotteitaan on ostettavissa Hullut Päivät -verkko-kaupasta. Sama käytäntö tulisi säilyttää läpi vuoden.

## Verkottuminen

Verkottuminen toisten yritysten kanssa on yksi ratkaisu käyttäjälähtöisyyden strategiseen toteuttamiseen – verkostossa toimivat yritykset jakavat riskiä, tietoa ja kustannuksia. Verkottuminen voi olla vertikaalista tai horisontaalista. Vertikaalinen verkottuminen tarkoittaa yhteistyötä jakeluketjun eri osapuolien kanssa. Vertikaalisen verkoston tarkoituksena on kuljettaa tuote loppukäyttäjälle tarkoituksenmukaisesti, tehokkaasti ja kaikkia yhteistyössä mukana olevia hyödyttäen. Horisontaalinen verkottuminen tarkoittaa yhteistyötä kilpailevien yritysten kanssa. Verkostossa tiedon hankkiminen asiakkaista ja käyttäjistä on olennaista kaikille verkoston osapuolille. Kilpailijoista koostuvan verkoston yritysten välille on tärkeää luoda hyvä luottamus, tiedonhankinta- ja yhteistyötavat. Yritysten suunnatessa huomionsa verkoston sisäisiin suhteisiin ja niiden

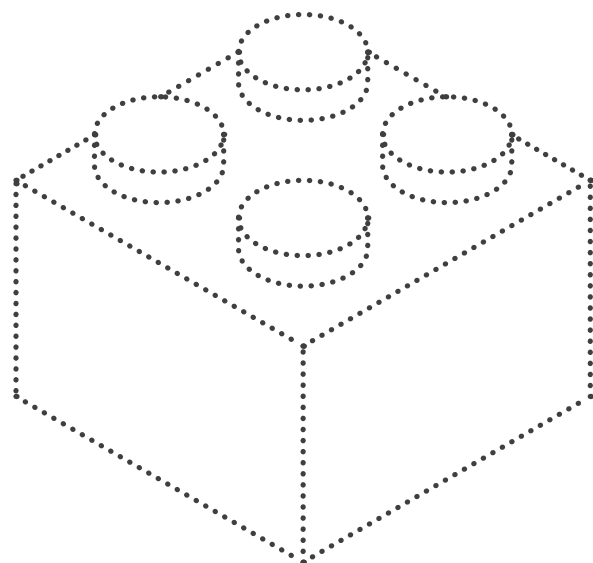
kehittämiseen, saattaa asiakaslähtöisyys jäädä toissijaiseksi. Riskiä voidaan vähentää ottamalla verkostoon mukaan neutraali ulkopuolinen taho – julkinen organisaatio tai korkeakoulu (de Mooji ym. 2005, 35).

Tulevaisuudessa kilpailu kovenee ja vain vahvat yritykset selviävät, haasteena on tasapainottelu innovatiivisuuden ja kustannustehokkuuden sekä resurssien, kasvun ja kehityksen välillä. Menestyminen edellyttää ainakin asiakkaiden hyvää tuntemusta ja ymmärtämistä, markkinoiden ja yhteiskunnan muutosten jatkuvaa seurantaa, suuntautumista tulevaisuuteen ja kansainvälisyyteen sekä tuloksellista innovointia (de Mooji ym. 2005, 36).



# 7.

## LOPPUPOHDINTA



## 7. LOPPUPOHDINTA

### 7.1 Palveluratkaisun sopiminen organisaation strategiaan

Uuden palvelun kehittämisessä on myös mietittävä, sopiiko tuote järjestelmään – tukeeko se yrityksen strategiaa ja filosofiaa (de Mooji ym. 2005, 29).

*”Stockmann on tunnettu laadukkaasta valikoimasta sekä erinomaisesta asiakaspalvelusta tavarataloissaan. Tämän saman kokemuksen haluamme tuoda monikanavaisen maailmaan hyödyntäen voimakkaasti digitaalisen maailman tarjoamia edellytyksiä. Uskomme kivijalan ja sähköisen kaupan vahvaan liittoon sekä erinomaisen, monikanavaisen asiakaskokemuksen rakentamiseen.”*

(Anna Salmi, Stockmannin asiakkuusjohtaja/news.cision.com)

Tekniikan ja kilpailun kehittyessä kiihtyvällä nopeudella Stockmann lisää merkittävästi panostuksiaan monikanavaisuuteen vahvistaakseen kilpailukykyään (news.cision.com). Peilattuna edellämainittuun, kehitetty palveluratkaisu sopii organisaation strategiaan pyrkien tuomaan verkkokauppa- ja tavarataloasiointia lähemmäksi toisiaan. Asiakaskokemuksen parantamisen keskiössä on autettuun itsepalveluun ohjaava sovellus - unohtamatta asiakkaita, jotka eivät tule sovellusta käyttämään. Kun yritys onnistuu de Moojin ja kumppaneiden (2005, 19) mukaan parantamaan asiakkaan kokemaa hyötyä, he ovat tyytyväisempiä ja ostavat yrityksen tuotteita mielellään myös uudelleen.

Palveluratkaisun sovellus ei ole innovaatio, lähinnä navigaattori yhdistettynä lentokoneista tuttuun palvelunappiin. Kuten lentokoneissa, Stockmannin asiakkaina on ihmisiä eri maista – joten heidät huomioidaan palveluratkaisussa. Sovelluksen toimintalogiikka on siirrettävissä lisätyn todellisuuden (AR) ratkaisuihin, joten sovellusta voidaan ajatella siirtymävaiheen ratkaisuna. Siirtymävaihe voi olla pitkään - Elinkeinoelämän Tutkimuslaitoksen ETLA:n tytäryhtiön Etlatieto Oy:n toimitusjohtajan, taloustieteilijä Petri Rouvisen mukaan ihmisen hidas muuttuminen jarruttaa teknistä kehitystä. Vaikka teknologia ja digitalisaatio muuttuu kovaa vauhtia, ihminen ei välttämättä muutu samaa tahtia (www.yle.fi). Wearable-sivuston mukaan AR-lasit edustavat viidessä vuodessa valtavirtaa. Artikkeleihin listattujen, ominaisuuksiltaan toisistaan eroavien AR-lasien hinnat sijoittuvat välille 150–3500\$ (www.wearable.com).

Palveluratkaisu on monistettavissa kaikkiin Stockmann-tavarataloihin, vaatien lisää resursseja kehitykseen, testaukseen ja ylläpitoon. Verkkokauppajätti Amazonin tulosta on puhuttu pitkin vuotta 2018. Ilta-Sanomien jutussa Kaupan liiton toimitusjohtaja Juhani Pekkala toteaa Amazonin tullessaan kiristävän kilpailua, koska Amazon pystyy toimimaan tehokkaasti ja nopeasti. Pekkala uskoo Amazonin Suomeen tullessaan ottavan merkittävän osuuden verkkokaupasta, mutta ei välttämättä kivijalkakaupoilta. *”Meidän on pakko löytää sellaisia toimintatapoja, että pärjäämme”*, toteaa Pekkala (www.is.fi).

### 7.2 Yhteissuunnittelun onnistuminen

Kehittämistyön yleisenä tavoitteena ollut muotoiluajattelun yhteistoimintaa ja käyttäjäosallisuutta hyödyntävän työskentelytavan tarjoaminen organisaatiolle uusien ratkaisujen ja toimintatapojen kehittämiseen ei toteutunut. Huomattuani etten saa suunnittelutiimiä mukaan kehittämistyöhön, ajattelin sen johtuvan kiinnostuksen ja auktoriteetin puutteesta - osallistuminenhan oli vapaaehtoista. Nyt etäisyyttä saaneena uskon sen johtuvan samasta syystä, mistä itse jätän palaverieita väliin – priorisoinnista. Organisaation ongelma on puutteellinen tiedonkulku ja reaktiivinen tapa toimia. Sisällöntuotantotiimi, johon itsekin kuulun, saa pöydälleen työtehtäviä useilta eri yksiköiltä – asiakaspalvelusta, ostoilta, markkinoinnista. Toimenpiteet ovat usein kiireellisiä ja niiden tarkoitus on esiintyneiden ongelmien korjaaminen tai myyntilukuihin reagointi. Lisäksi eri yksiköillä saattaa olla oma näkemyksensä ongelman korjaamisesta. Työtehtävillä on tapana kasautua ja kiireessä virheiden todennäköisyys kasvaa, joten kiireettömiä työtehtäviä on tapana edistää ennakkoidusti jättäen tilaa kiireellisiin korjauksiin. Lisäksi reaktiiviselle organisaatiokulttuurille tyypillinen syyllisten etsiminen ongelmien ilmentyessä, vaikuttaa haluun päivystää viestintäkanavia, jotta korjauksiin jää mahdollisimman paljon aikaa pienentäen virheen mahdollisuutta. Työtehtävät olisivat kasaantuneet kehittämistyöhön osallistumisen aikana. Todennäköisesti osallistujat olisivat kehittämistyön tehtävien aikana keskittyneet myös päätehtäviinsä, joten panos kehittämiseen olisi ollut vajanaista. Kun mietin omaa suhtautumistani työntekoon ja asetan itseni suunnittelutiimiläisten asemaan, vastaavassa tilanteessa en itsekään haluaisi osallistua - vaikka aihe kiinnostaisi. Osallistuisin velvollisuudentunteesta ja uskon etten olisi riittävän avoin kehittämislle.

B-suunnitelmaan siirtyminen tuntui aluksi tappiolta. Olin panostanut ajallisesti paljon suunniteltuun palvelumuotoiluprosessiin. Myönnän että suunniteltu toteutus saattoi olla resurssieihin nähden liian kunnianhimoisen, vaikka ajattelin optimoida suunnittelutiimin ajankäytön kehittämiseen ja edistää itse työvaiheita niin pitkälle kuin mahdollista. Lisäksi halusin mahdollisimman laajasti kokemusta eri työvaiheiden toteuttamisesta, koska olin myynyt itselleni opinnäytetyön tekemisen ensisijaisena mahdollisuutena oppia – mitä se kieltämättä onkin. Kettusen (2000, 40–45) mukaan epäonnistuminen, sen sietäminen ja siitä lähtevä uudelleenryttäminen ovat hyviä lähtökohtia tuotteen suunnittelulle tai palvelun kehittämislle, joten B-suunnitelmaan siirtymisen näen kuitenkin lopulta voittona - elämässä asiat harvoin menevät käsikirjoituksen mukaan ja on pakko soveltaa. Kehittämiseen osallistuivat ihmiset, jotka oikeasti halusivat olla mukana – oli osallistumisen syy kiinnostus menetelmiin, aihe tai ystävyysuhde. Ja mikä tärkeintä prosessin kannalta, he ovat kehittämistyön kohteena olevan Stockmannin asiakkaita. Ystävyysuhdeiden hyödyntämisen koin aluksi kehitystyön arvoa laskevana tekijänä, mutta John Cleesen Creativity in Management -puheen (Cleese, 1991) sisältö sai käsitykseni muuttumaan. Puheessaan Cleese avaa näkemyksiään luovasta prosessista ja luovien ideoiden aikaansaamiseksi vaadittavista olosuhteista. YouTube-palve-

lusta löytyvän videon lopulla (28:12 – 30:00) Cleese toteaa luovuuden kannalta olevan parempi, jos voi olla luova jonkun toisen kanssa ja pitää huolen, että leikkikaverit ovat niitä, joista pitää ja joihin luottaa (oma suomennos).

Jos kehitystyön tuloksena tuotettu konsepti herättää mielenkiintoa organisaatiossa, tahtotilani on valottaa asioita, joita haluaisin ajaa sisään organisaatiokulttuuriin. Yksi asia on kriittisyys. Kantojärven mukaan asiantuntijaorganisaatiossa saattaa usein olla kulttuuri, jossa kriittisyyttä pidetään asiantuntemuksen osoituksena. Kriittisyys on jarruttamista, epäilyä, kyseenalaistamista ja tyrmäämistä. Ideoiden tappamisen sijaan asioiden arviointi voitaisiin ilmaista uteliaina kysymyksinä. Hyvällä kysymyksellä voidaan samalla osoittaa hyvää asiantuntemusta (Kantojärvi 2012, 92–93). Kettusen mukaan olosuhteiden turvallisuuden lisääntyessä luovuus lisääntyy. Vapaa ilmapiiri, vankka keskinäinen luottamus työntekijöiden kesken ja haasteellinen työ ovat luovalle työympäristölle tyypillisiä piirteitä. Toivottuja tapahtumia ovat leikkimielisyys, hedelmälliset konfliktit, rakentavat väittelyt ja riskien ottaminen. Luova ympäristö hyväksyy jokaisen ihmisarvon ilman kasvojen menettämisen pelkoa (Kettunen 2000, 40–45).

Toinen asia on huumori. Creativity in Management -puheessaan (24:04 – 26:52) Cleese toteaa luovuuteen tarvittavan myös huumoria, koska huumorin avulla päästään suljetusta tilasta avoimeen. Cleese mainitsee huumorin avulla päästävän parhaiten leikkisään mielentilaan, joka edesauttaa erilaisten asioiden ja ajatusten yhdistelemistä luovalla tavalla. Cleesen mukaan huumori on liian usein kiellettyä, koska käsiteltävät asiat ovat liian vakavia ja huumorin koetaan vähentävän asian vakavuutta (oma suomennos).

***”Ei ole oikeasti vaikeaa kehittää yritykseen luovempaa kulttuuria. Oikeastaan se on melko helppoa – sallitaan epäonnistumiset, palkitaan hullut päähänpistot, järjestetään työntekijöille monenlaisia vaikutteita ja annetaan henkilöstölle riittävästi aikaa kehittää uusia ajatuksia.”***

(Rehn 2010, 108)

Oli konsepti organisaation mielestä onnistunut tai ei, kehitystyön todellisena voittajana pidän itseäni. Kettusen mukaan luova henkilö ei pelkää pilkkaa ja epäilyä joka uuden tekemisestä saattaa seurata, sillä toisten on usein helppo osoittaa miksi idea ei voi toimia (Kettunen 2000, 40–45). En väitä olevani luova ja varsinkaan paksunahkainen, mutta kehitystyöprosessin aikana olen tietoisesti pyrkinyt suhtautumaan kritiikkiin rakentavasti. Kantojärven (2012, 92–93) mukaan kritiikki syntyy usein ymmärtämättömyydestä. Kritiikkittömyyttä tai rakentavan kritiikin esittämistä kysymyksenä haluaisin toteuttaa kaikilla elämän osa-alueilla, samoin kuin luovan ongelmanratkaisun prosessin divergenssivaiheen kannustavaa ja innostavaa otetta.

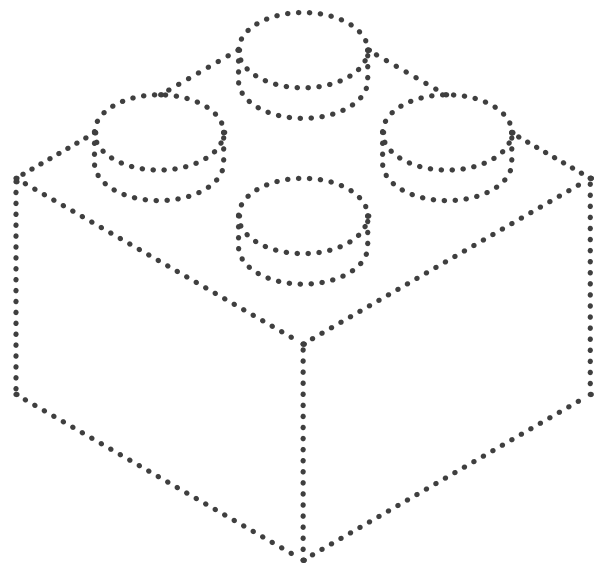
Alf Rehnin mukaan luovemmaksi voi kehittyä kopioimalla enemmän. Luovuus ei ole kilpailua siitä kuka on omaperäisin, vaan prosessi yrittäen hakea uusia toimivia ratkaisuja (Rehn 2010, 102). Samoihin ratkaisuihin päätyminen eri puolella maapalloa keksijöiden toisistaan tietämättä, on kuitenkin luovalle toiminnalle tyypillistä. Hyvin läheiset variaatiot ovat yleisiä

muotoilussa, teknologiassa ja tieteessä (Kettunen 2000, 40–45). Kehittämistyötä aloittaessani, tavoitteenani oli omaperäinen, tajunnan räjäyttävä innovaatio. Sitä ei kuitenkaan syntynyt ja kehitettyä palveluratkaisua pidemmälle työstäessäni tunsin epäonnistuneeni. Asioita pyöritellessäni olin hetkellisesti unohtanut kehitettävälle palveluratkaisulle asetetut kriteerit. Ritva Kinnusen mukaan palvelujen suunnittelussa on kuitenkin useimmiten kyse palveluntarjoajan olemassa olevien palveluiden kehittämisestä, tekemällä niihin parannuksia palvelun laadun ja asiakkaalle tuotetun hyödyn kohottamiseksi (Koivisto 2007, 42).

Yksi luovuutta haittaava iso tekijä on epäonnistumisen pelko. Pelko johtaa kyvyttömyyteen ottaa riskejä, ristiriitojen sietokykyyn heikkenemiseen ja varman päälle toimimiseen. Se ettei heti yritä valmista on epäonnistumisen mahdollisuuden sietämisen salaisuus. Epäonnistuminen on menestyksen edelläkävijä (Kettunen 2000, 40–45). Epäonnistumisen pelko on asia, jonka kanssa myönnän painineeni koko elämäni. Minulla on tapana toimia varman päälle ja yrittää tehdä heti valmista. Pelko epäonnistumisesta on ollut kehittämistyössä läsnä alusta asti. Aihe ja kehittämisen kohteena oleva toimija ehdivät vaihtua pariin kertaan ennen aloittamista. Oletin alussa, ettei kehittämistyön toteuttaminen työyhteisössä onnistu – mutta otin riskin ja yritin. Epäonnistumiset eivät lopulta ole olleet suuria ja eteenpäin on menty reittiä vaihtamalla. Epävarmuus on ollut läsnä, kun kehittämistyöhön liittyvät asiat ovat olleet sekaisin ja päällekkäin kuin Lego-palikat lattialla. Kettusen mukaan isot ongelmat kannattaa jakaa pieniin palasiin – muotoillaan hieman, kokeillaan vähän ja esitellään tuotosta vähän muille. Tuloksen ollessa positiivinen kuvio toistetaan, siten putoaminen ei tapahdu korkealta (Kettunen 2000, 40–45). Aloitellessani kehittämistyötä ja kipuilllessani epävarmuuden ja epäonnistumisen pelon kanssa, siskoni esitti minulle kysymyksen: **”Miten elefantti syödään?”** Opinnäytetyöprosessiin viitaten, vastaus on Lego-palanen kerrallaan.

**L.**

LÄHTEET



## 8. LÄHTEET

### Kirjallisuuslähteet

- Cooper, A. 2004. Inmates are running the asylum – why high-tec products drive us crazy and how to restore the sanity. Indiana: Sams
- de Mooji, M. & Kortesmäki, T. & Lammi, M. & Lautamäki, S. & Pekkala, J. & Sinkkonen, I. 2005. Kompassina asiakas. Näkemyksiä ja kokemuksia käyttäjälähtöisyydestä. Tampere: Tammer-paino Oy
- Harisalo, R. 2011. Luovuuden teknologia. Ideointimenetelmät organisaation luovuuden vahvistajana. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy
- Havukainen, A. & Toivonen, S. 2009. Tatun ja Patun kaverikirja. 6. painos. Helsinki: Otava
- Helkama, K. & Myllyniemi, R. & Liebkind, K. & Ruusuvoori, J. & Lönnqvist, J. & Hankonen, N. & Mähönen, T. & Jasinskaja-Lahti, I. & Lipponen, J. 2015. Johdatus sosiaalipsykologiaan. 10., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Hiltunen, E. 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. E-kirja. Helsinki: Talentum
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Muuttumaton lisäpainos. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press
- Hyysalo, S. 2009. Käyttäjä tuotekehityksessä. Tieto, tutkimus, menetelmät. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy
- Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta. Menesty ryhmän vetäjänä. E-kirja. Helsinki: Talentum
- Kautto, M. & Lindblom, A. & Mitronen, L. 2008. Kaupan liiketoimintaosaaminen. Helsinki: Talentum Media Oy
- Kettunen, I. 2000. Muodon palapeli. Helsinki: Werner Söderström Oy
- Kettunen, J. & Meristö, M. (Toim.) 2010. Seitsemän tarinaa innovaatioista. Rohkea uudistaa ennakoiden. Helsinki: Teknologiateollisuus ry
- Kuusela, H. & Neilimo, K. 2010. Kaupan strategiosaaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Kälviäinen, M. 2014. Muotoiluajattelua vai muotoilutoimintaa? Teoksessa Muotoiluajattelu. Toim. Miettinen, S. s. 30-49. Helsinki: Teknologiateollisuus ry
- Lehikoinen, K. & Pässilä, A. & Martin, M. & Pulkki, M. (Toim.) 2016. Taiteilija kehittäjänä: taiteelliset interventiot työssä. Helsinki: Taideyliopiston Teatterikorkeakoulu
- Lehtonen, K. & Lehto, P. 2014. Muotoilu innovaatiotoiminnassa. Teoksessa Muotoiluajattelu. Toim. Miettinen, S. s. 20-29. Helsinki: Teknologiateollisuus ry
- Leino, S. & Gylling, J. & Ahvenainen, P. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. Helsingin Kamari Oy
- Miettinen, S. 2014. Johdanto – Nyt on muotoiluajattelun aika. Teoksessa Muotoiluajattelu. Toim. Miettinen, S. s. 10-19. Helsinki: Teknologiateollisuus ry
- Ojasalo, K. & Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Rantanen, M. 2016. Tunnelmamuotoilu. E-kirja. Helsinki: Talentum Pro

Rehn, A. (suom. Kiuru, V.) 2010. Vaaralliset ideat. Kun sopimaton ajattelu on tärkein voimavarasi. Helsinki: Talentum Media Oy

Stickdorn, M. & Schneider, J. 2012. This is Service Design Thinking: Basics, Tools, Cases. New Jersey: John Wiley Sons Inc

Tuulaniemi, J. 2016. Palvelumuotoilu. 3. painos. Helsinki: Talentum Pro

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. E-kirja. Helsinki: Talentum

## Verkkolähteet

Brown, T. 2008. Design Thinking. Harvard Business Review 6. 84–95. Saatavissa: [https://churchill.imgix.net/files/pdfs/IDEO\\_HBR\\_DT\\_08.pdf](https://churchill.imgix.net/files/pdfs/IDEO_HBR_DT_08.pdf) [viitattu 23.4.2018]

Cision News 17.1.2018. Stockmann käynnistää digitaalisen kiihdytyshankkeen – hakee uusia digiosaaajia. Saatavissa: <http://news.cision.com/fi/stockmann-oyj-abp/r/stockmann-kaynnistaa-digitaalisen-kiihdytyshankkeen---hakee-uusia-digiosaaajia,c2432978> [viitattu 7.10.2018]

Cleese, J. 1991. Creativity In Management. Video. Video Arts. Youtube-videopalvelu, julkaistu 21.6.2017. Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=Pb5oIIPO62g> [viitattu 21.10.2018]

HS 30.7.2014. Stockmann väittää iloitsevansa Facebook-ryöpytyksestä. Saatavissa: <https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000002749704.html> [viitattu 20.10.2018]

HS 29.10.2014. Stockmann myöntää: Palvelussa on epäonnistuttu – ”Myyjällä pitää olla aikaa kohdata asiakas”. Saatavissa: <https://www.hs.fi/talous/art-2000002773278.html> [viitattu 20.10.2018]

HS 23.9.2017. Stockmann joutuu myymään omaisuuttaan hinnalla millä hyvänsä selvittääkseen veloistaan – HS selvitti, miten tavaratalojätti romahti. Saatavissa: <https://www.hs.fi/talous/art-2000005565794.html> [viitattu 25.3.2018]

HS 23.1.2018. Talousvaikeuksissa oleva Stockmann laajentaa säästöohjelmaansa – aikoo karsia lähes sata työpaikkaa. Saatavissa: <https://www.hs.fi/talous/art-2000005535338.html> [viitattu 25.3.2018]

HS 14.2.2018. Stockmannin tulos heikentyi – tavaratalot tahkoavat yhä tappiota kulukuurista huolimatta. Saatavissa: <https://www.hs.fi/talous/art-2000005565794.html> [viitattu 25.3.2018]

IDEO U. 2018. Effective Brainstorming Techniques. Saatavissa: <https://www.ideo.com/pages/brainstorming> [viitattu 12.5.2018]

Ilta-Sanomat 16.3.2018. Kaupan liiton Pekkala: Jos Amazon tulee Suomeen, päättäjien täytyy herätä. Saatavissa: <https://www.is.fi/taloussanomat/art-2000005605844.html> [viitattu 7.10.2018]

Johnson, G. & Scholes, K. & Whittington R. 2008. Exploring Corporate Strategy. 8th edition. Harlow, Pearson Education Limited. Saatavissa: <http://proz-x.com/stephanlangdon/Library/CESACORE/Prentice%20Hall%20Exploring%20Corporate%20Strategy%208th.pdf> [viitattu 19.5.2018]

Koivisto, M. 2007. Taiteen maisterin lopputyö. Mitä on palvelumuotoilu? - Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa. Saatavissa: [http://www.kulmat.fi/images/tiedostot/Artikkelit/Lopputyo-TaM\\_MikkoKoivisto\\_2007.pdf](http://www.kulmat.fi/images/tiedostot/Artikkelit/Lopputyo-TaM_MikkoKoivisto_2007.pdf) [viitattu 22.10.2018]



Kukkola, J. 2013. Pro gradu -tutkielma. Tilintarkastajan ammattitaito: Tutkimuskirjallisuuden ja ammattilehtitieteen näkökulma. Saatavissa: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/84880/gradu06950.pdf?sequence=1> [viitattu 31.3.2018]

Lehtinen, N. 2013. Pro gradu -tutkielma. Strateginen ja ennakoiva toimintaympäristön seuranta. Suomalaisen suur-yritysten strategijahtajien näkemyksiä toimintaympäristön seurannan merkityksestä, nykytilasta ja kehittämisestä. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/41032/URN:NBN:fi:ju-201303081306.pdf?sequence=1> [viitattu 19.5.2018]

Makery. 2016. Trendit ja megatrendit ovat historiaa – tulevaisuutta on osattava ennakoida. Saatavissa: <https://makery.fi/trendit-ja-megatrendit-ovat-historiaa-tulevaisuutta-on-osattava-ennakoida/> [viitattu 15.4.2018]

Mendonça, S. & Cunha, M. & Kaivo-oja, J. & Ruff, F. 2004. Wild Cards, Weak Signals and Organizational Improvisations. Futures Vol. 2:2, 119-157. Saatavissa: <http://fesrvsd.fe.unl.pt/WPFEUNL/WP2003/wp432.pdf> [viitattu 26.11.2017]

Miettinen, A. & Rotkirch, A. 2012. Yhteistä aikaa etsimässä. Lapsiperheiden ajankäyttö 2000-luvulla. Katsaus E 42/2012. Väestöntutkimuslaitos. Saatavissa: <https://vaestoliitto-fi-bin.directo.fi/@Bin/25a804c6aa6de-697325464538bec49c2/1536053930/application/pdf/4660236/Yhteist%C3%A4%20aikaa%20etsim%C3%A4s%C3%A4.pdf> [viitattu 26.3.2018]

Miettinen, S. 2010. Asiakasymmärrys. Työkalut käyttäjätiedon hankkimiseen. Saatavissa: <https://www.slideshare.net/samietti/asiakasymmrrys> [viitattu 22.4.2018]

Nissinen, H. 2017. Megatrendit 2017. Sitra. Saatavissa: <https://www.sitra.fi/uutiset/sitran-megatrendit-2017-kasittelevat-tyon-murrosta-demokratian-rapautumista-ja-talouden-ahdinkoa/> [viitattu 25.11.2017]

Pasanen, K. & Pesonen, J. 2016. Saimaa Destination 2020 -hanke. Selvitys. Kiinalaiset matkailijat Suomessa. Potentiaaliset asiakkaat Saimaan alueelle. Itä-Suomen yliopisto. Saatavissa: [http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20161182/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20161182.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20161182/urn_nbn_fi_uef-20161182.pdf) [viitattu 14.8.2018]

Pääkkönen, H. & Hanifi, R. 2011. Ajankäytön muutokset 2000-luvulla. Tilastokeskus. Saatavissa: [http://www.tilastokeskus.fi/tup/julkaisut/tiedostot/isbn\\_978-952-244-331-1.pdf](http://www.tilastokeskus.fi/tup/julkaisut/tiedostot/isbn_978-952-244-331-1.pdf) [viitattu 26.3.2018]

Qualtrics Customer Experience. 2018. Saatavissa: <https://www.qualtrics.com/customer-experience/> [viitattu 23.4.2018]

Ranki, A. 2000. Väitöskirja. Henkilöstön selviytyminen kriisiytyneessä organisaatiossa. Tampere University Press. Saatavissa: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67046/951-44-4943-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 10.7.2018]

Sinisalo, J. & Määttä, M. 2018. Raportti. Kiinalainen vapaa-ajan matkailija Suomessa. Tietopaketti kiinalaisesta matkailijasta oululaisille yrityksille. Oulun ammattikorkeakoulu. Saatavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/151187/Sinisalo\\_Kiinalainen%20matkailija\\_raportti.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/151187/Sinisalo_Kiinalainen%20matkailija_raportti.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [viitattu 14.8.2018]

Sitra. 2017. Megatrendikortit. Matka tulevaisuuteen. Saatavissa: <https://media.sitra.fi/2016/01/10093022/2017-07-05-Sitra-megatrendikortit-web-FIN.pdf> [viitattu 24.4.2018]

Soininen, A. 2012. Ylemmän ammattikorkeakoulututkimuksen opinnäytetyö. Organisaation ja sen kulttuurin muutos kohti palveluntuottajaa prosessiteollisuudessa. Saatavissa: [http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/43676/Soininen\\_Anna.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/43676/Soininen_Anna.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [viitattu 10.7.2018]

Springfield News-Sun 4.6.2018. What's next for the retail industry? 10 retailers closing stores in 2018. Saatavissa: <https://www.springfieldnewssun.com/business/what-next-for-the-retail-industry-retailers-closing-stores-2018/JQRlm5qGGYc3S3bYMantgl/> [viitattu 21.7.2018]

Stockmann. 2017. Yhteiskuntavastuu 2017. Katsaus. Saatavissa: [http://vuosi2017.stockmanngroup.com/pdf/Stockmann\\_yhteiskuntavastuu\\_2017.pdf](http://vuosi2017.stockmanngroup.com/pdf/Stockmann_yhteiskuntavastuu_2017.pdf) [viitattu 14.8.2018]

Stockmann. 2016. Yhteiskuntavastuu 2016. Katsaus. Saatavissa: [http://vuosi2016.stockmanngroup.com/pdf/Stockmann\\_yhteiskuntavastuu\\_2016.pdf](http://vuosi2016.stockmanngroup.com/pdf/Stockmann_yhteiskuntavastuu_2016.pdf) [viitattu 2.12.2018]

Strategyzer. Business Model Canvas. Saatavissa: <https://strategyzer.com/platform/resources> [viitattu 22.4.2018]

Studio55.fi 14.4.2015. Helsingin Stockmann ennen ja nyt. Saatavissa: <https://www.studio55.fi/vapaalla/article/kuvat-helsingin-stockmann-ennen-ja-nyt/4994438> [viitattu 10.3.2018]

The Innovation Group. 2017. The Future 100. Saatavissa: <https://www.jwtintelligence.com/trend-reports/the-future-100-2018/> [viitattu 24.4.2018]

Tilastokeskus. 2017. Väestön tieto- ja viestintätekniiikan käyttö 2017. Saatavissa: [https://www.stat.fi/til/sutivi/2017/13/sutivi\\_2017\\_13\\_2017-11-22.fi.pdf](https://www.stat.fi/til/sutivi/2017/13/sutivi_2017_13_2017-11-22.fi.pdf) [viitattu 14.4.2018]

TS 17.8.2017. Kiinalaismatkailijat ovat käveleviä lompakkoja – törsäävät ylivoimaisesti eniten kaikista turisteista. Saatavissa: <http://www.ts.fi/uutiset/talous/3619495/Kiinalaismatkailijat+ovat+kavelevia+lompakkoja++torsaavat+ylivoimaisesti+eniten+kaikista+turisteista> [viitattu 14.8.2018]

Tuominen, P. 2011. Brand Tribalism - A Netnographic Exploration of Virtual Communities. University of Hertfordshire Business School Working Paper. Saatavissa: <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1043&context=ukais2011> [viitattu 14.8.2018]

Valtiovarainministeriö. 2016. Organisaation toimintaympäristö. Saatavissa: <https://www.vahtiohje.fi/web/guest/4-organisaation-toimintaymparisto> [viitattu 19.5.2018]

Visit Finland. 2018. Kiina. Saatavissa: <http://www.visitfinland.fi/markkinat/kiina/> [viitattu 14.8.2018]

Visit Intelligence Oy. 2018. Visit@. Saatavissa: <https://analytics.visit.fi/> [viitattu 26.3.2018]

Wearable.com 3.7.2018. The best augmented reality glasses 2018: Snap, Vuzix, ODG, Sony & more. Saatavissa: <https://www.wearable.com/ar/the-best-smartglasses-google-glass-and-the-rest> [viitattu 7.10.2018]

We Are Social. 2018. Digital in 2018: world's internet users pass the 4 billion mark. Saatavissa: <https://wearesocial.com/uk/blog/2018/01/global-digital-report-2018> [viitattu 14.4.2018]

Yle.fi 30.11.2016. Onko ihminen este paremmalle tulevaisuudelle? Teknologia nimittäin kehittyy nopeammin kuin me. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-9322851> [viitattu 7.10.2018]

## Kuvioluettelo

KUVIO 1. Yli 10-vuotiaiden ostoksiin käyttämä aika (minuuttia/vrk) vuosina 1987-1988, 1999-2000 ja 2009-2010 (lähde: Tilastokeskus 2011, 50-69)

KUVIO 2. Vuonna 2017 joka 20. kävijä jätti käymättä Stockmannin Helsingin keskustan tavaratalossa edellisvuoteen 2016 verrattuna (lähde: Visit®, 2018)

KUVIO 3. Perinteisesti kuvattu kehittämistyön viitekehys

KUVIO 4. Vaihtoehtoisesti kuvattu kehittämistyön viitekehys

KUVIO 5. Stockmannin parkkiedun kustannukset vuonna 2017 (lähde: Stockmann Customer & Loyalty team, 2018)

KUVIO 6. Vaivattomampi löydettävyys johtaa helpommin ostotapahtumaan ja heräteostoksiin

KUVIO 7. Kehitystyön käytännön osuuden toteutussuunnitelma

KUVIO 8. Yleinen palvelumuotoiluprosessi (mukaillen Tuulaniemi 2011, 128)

KUVIO 9. Iteratiivinen prosessi (mukaillen Stickdorn & Schneider 2012, 122-123)

KUVIO 10. Arvo on hinnan ja hyödyn välinen suhde (mukaillen Tuulaniemi 2011, 30)

KUVIO 11. Asiakkaan matka (mukaillen Leino & Gylling & Ahvenainen 2017, 71)

KUVIO 12. Onnistuvan organisaation asiakaskokemuksen elementit (mukaillen Leino ym. 2017, 123)

KUVIO 13. Organisaation toimintaympäristö (mukaillen Lehtinen 2013, 8)

KUVIO 14. PESTEL-analyysin viitekehys ja esimerkkejä organisaatiolle olennaisista muutosvoimista (mukaillen Vuorinen 2013, 164)

KUVIO 15. Stockmannin Helsingin keskustan tavaratalon asiakasinformaation parantamista varten sovellettu kehittämisprosessi

KUVIO 16. Stockmannin Helsingin keskustan tavarataloa koskevien asiakaspalautteiden TOP-10 vuonna 2017 (lähde: Etuma Reports, 2018)

KUVIO 17. Stockmannin Helsingin keskustan tavaratalon henkilökunnan saatavuus aikavälillä 5.3. - 16.5.2018 (lähde: Qualtrics Customer Experience -asiakaskokemuskysely, 2018)

KUVIO 18. Stockmannin Helsingin keskustan tavaratalon asiakasinformaation parantamista varten sovelletun kehittämisprosessin B-suunnitelma

Kaikki kuvat ja kuviot Toni Bühler, 2018