



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Palveluinnovaatioita etsimässä

Toivanen, Sanna

2014 Laurea Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu
Kerava

Palveluinnovaatioita etsimässä

Toivanen Sanna
Yrittäjyys- ja liiketoimintaosaami-
nen, Käyttäjäkeskeinen suunnittelu
Opinnäytetyö, YAMK
Huhtikuu, 2014

Sanna Toivanen

Palveluinnovaatioita etsimässä

Vuosi 2014

Sivumäärä 85

Opinnäytetyössä tutkitaan palveluinnovaatio- ja palvelumuotoilu-menetelmien roolia uusien liiketoiminta-ideoiden etsimisessä. Tutkimuksessa halutaan osoittaa, että uusia innovatiivisia ideoita voidaan löytää käyttäjien kokemuksiin tutustumalla ja yhteissuunnittelulla käyttäjien kanssa. Tutkimuksen toinen tavoite on toteuttaa tutkimus siten, että se voidaan toistaa toisella samankaltaisella korkean intensiteetin tuotealueella.

Tutkimuksessa on teoriaosuus sekä käytännön osuus. Teoriaosuus kuvaa palvelumuotoilun luonnetta ja palveluinnovaatioiden metodologiaa. Käytännön osuudessa pyritään löytämään palveluideoita neljän vähittäiskaupan asiakkaan kodinkoneen hankintaan liittyviä prosesseja tutkimalla. Tutkimusmenetelminä käytetään laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Käyttäjien motiiveja ja käyttäjien näkökulmaa hankintaprosessiin selvitetään syvähaastattelujen avulla. Asiakaskokemukset kuvataan asiakkaan matkan mallintamisella. Käyttäjät osallistuvat yhteissuunnittelutyöpajaan, jossa käyttäjäkokemukset läpikäydään ja niihin mietitään parannusehdotuksia yhteissuunnittelumenetelmien avulla.

Työpajassa kerätyt parannusehdotukset ryhmitellään ja analysoidaan sekä palvelumuotoilun että palveluinnovaatiomenetelmin. Palvelumuotoilun menetelmiä käytetään käyttäjiä kuuntelemalla saadun laadullisen tiedon esittämiseen. Palveluinnovaatiomenetelmiä käytetään ideoiden disruptiivisuuden ja innovaatiopotentiaalain osoittamiseen.

Tutkimus osoittaa, että palvelun kehittäjä voi löytää hyödyllistä tietoa asiakkailta tutkimuksessa käytettyjä menetelmiä hyödyntäen. Tutkimuksessa löydetään uusia ideoita, joista osaa voisi käyttää uusien innovatiivisten liiketoimintakonseptien pohjana.

Toivanen Sanna

Searching for Service Innovations

Year	2014	Pages	85
------	------	-------	----

This study examines the role of service design and service innovation practices in search of new business ideas as a base for new service innovations. The primary goal of the study was to prove that new innovative ideas can be extracted from users using service design process, user centered methods and collaborative design. The other objective was to provide description how to make this kind of study in order to find new innovative ideas within some other same purchase intensity level product group.

The study includes a theory section and empirical section. Theory section describes the nature of service design and methodology of service innovations. Empirical section deals with four customer stories of household appliance purchase process in order to find new service ideas based on these stories. The study involved several qualitative methods. First, deep interviews were made for users that has been experienced a household appliance purchase process as a customer within six months. Deep interviews aimed to get understanding of users motives as a household appliance buyer and get a close look at how the process seemed from customer point of view. Customer experiences were described using customer journey mapping. Then users were involved to collaborative design workshop. User stories were shared in workshop in order to collect develop ideas from users.

Ideas were grouped and analyzed with service design methods in order to point out how important information service developer can gather just by hearing users. Service innovation methods were used to identify disruptive ideas in order to estimate the innovation potential of ideas.

Study shows that service developer can find important information for service developments from customers by using this method. New ideas were found in this process. Some of them were new and could be used as a base for development of new innovative business concepts.

Key words: Service Design, Service innovations, Customer Journey, Customer Experience

Sisällys

1	Johdanto ja tutkimuksen lähtökohdat.....	7
1.1	Tutkimuskohde ja aiheen rajaus	8
1.2	Työn tavoitteet, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset.....	10
2	Teoreettinen viitekehys.....	11
2.1	Palvelumuotoilu	12
2.1.1	Käyttäjä ja palvelumuotoilu.....	13
2.1.2	Monikanavaisuus palvelumuotoilussa	14
2.1.3	Palvelupolku.....	15
2.1.4	Palvelumuotoiluprosessi.....	16
2.2	Palveluinnovaatiot	17
2.2.1	Käyttäjä ja palveluinnovaatiot.....	18
2.2.2	Disruptiiviset innovaatiot	19
2.2.3	Käyttäjän työ	20
2.2.4	Esimerkki tuotteistetusta innovaatio-prosessista.....	21
2.2.5	Innovaatioiden laadun arvioiminen	22
2.3	Jatkuvuuden turvaaminen palvelumuotoilun ja palveluinnovaatioiden avulla	24
3	Tutkimusote ja käytettävät menetelmät	26
3.1	Tiedonkeruu syvähaastatteluilla.....	27
3.1.1	Käyttäjän motiivien selvittäminen	27
3.1.2	Palvelukokemuksen läpikäynti	28
3.2	Tiedonkeruu yhteissuunnittelulla	29
3.2.1	Palvelupolun kehittäminen	29
3.2.2	Ideointi- ja innovointimenetelmät	30
3.3	Analysointimenetelmät.....	31
3.3.1	Motiivien tulkinta.....	31
3.3.2	Kanava-analyysi.....	32
3.3.3	Parannusehdotusten jäsentely	32
3.3.4	Palveluideoiden luokittelu.....	33
4	Tutkimuksen toteutus	35
4.1	Syvähaastattelu 1	35
4.2	Syvähaastattelu 2	37
4.3	Syvähaastattelu 3	38
4.4	Syvähaastattelu 4	40
4.5	Yhteissuunnittelu työpajoissa	41
4.6	Analyysi ja tulkinta	46
4.6.1	Motiivit	47
4.6.2	Kanava-analyysi.....	49

4.6.3	Parannusehdotukset	53
4.6.4	Asiakkaan puhe	55
4.6.5	Palveluideat	56
4.6.6	Palveluideoiden arviointi	57
5	Tutkimustulokset ja johtopäätökset	59
6	Tutkimuksen luotettavuus	61
	Lähteet	62
	Kuvat	65
	Liitteet	66

1 Johdanto ja tutkimuksen lähtökohdat

Monikanavaisen kaupan perusta on asiakkaan tunteminen ja samanlaatuisen palvelun tarjoaminen kanavasta riippumatta. Sähköisten rajapintojen yleistyminen on saattanut kuitenkin johtaa fokuksen asiakkaasta tekniseen toteutukseen. Vähittäiskaupan murros pakottaa kaupan alan toimijat takaisin oikeille jäljille - asiakaskokemukseen. Asiakkaat ovat oman kokemuksensa parhaita asiantuntijoita. Heidän ajatuksiaan tutkimalla saadaan tietoa heidän motiiveistaan, sekä siitä, miten he kokevat palvelun. Opinnäytetyössäni selvitin, millaista tietoa asiakkaan kokemusta tutkimalla voidaan saada. Opinnäytetyön käytännön osuudessa tutustutaan aitoihin asiakaskokemuksiin. Asiakaskokemukset mallinnetaan haastatteluineen. Löydösten analysoinnissa keskityn palveluideoiden löytämiseen ja niistä vielä toteuttamattomien tunnistamiseen. Tutkimuksessa toteutettava prosessi menetelmiseen on toistettavissa ja tutkimustulokset ovat vapaasti hyödynnettävissä. Toivon, että kotimaiset toimijat voivat hyötyä työstäni.

Sähköinen kauppa kasvaa kaikilla kaikilla mantereilla. Sähköisen kaupan arvo ylitti vuonna 2012 biljoonan (Trillion). eMarketerin ennusteen mukaan sekä verkko-ostajien määrä että keskimääräinen ostos jatkavat kasvuaan myös tulevina vuosina (Liite 1, Liite 2). (eMarketer 2013.) Kaupan liitto kommentoi eurooppalaisen eCommerce Europe -järjestön tilastoja verkkokaupan kasvusta vuodelta 2012. Tilaston mukaan verkkokauppa on kasvanut vauhdikkaasti Pohjoismaissa ja Baltiassa. Pohjois-Euroopassa 19 miljoonaa henkilöä teki ostoksia verkosta, ja kotitaloudet käyttivät verkko-ostoksiin keskimäärin 2145 euroa. Suomalaiset kotitaloudet käyttivät vuonna 2012 verkko-ostoksiin keskimäärin 2800 euroa. Pohjois-Euroopan aktiivisimpien verkko-ostajien tilastossa (verkkokaupan arvo euroina) Suomi oli neljäs. Pohjoiseurooppalaiset kuluttajat ostivat vuonna 2012 palveluita ja tavaroita verkosta 28,4 miljardilla eurola. Edellisvuodesta kasvua kertyi 7,1 prosenttia. (Kaupan liitto 2013.)

Sähköinen kauppa kasvaa myös Suomessa. Henni Jääskeläinen kirjoittaa Markkinointi&Mainonta-lehdessä Kaupan liiton, TNS Gallupin ja Asiakkuusmarkkinointiliiton teettämän tutkimuksen tuloksia suomalaisten verkko-ostoksista. Tutkimuksen mukaan suomalaiset käyttivät palveluiden ja tavaroiden verkko-ostoksiin 10,5 miljardia euroa vuonna 2013. Edellisvuoden verrattuna kasvu oli yhdeksän prosenttia. (Jääskeläinen 2014.) Sähköisen ostamisen yleistyminen on alentanut suomalaisten kynnystä ostaa ulkomaisista verkkokaupoista. Post Nordicin teettämän tutkimuksen mukaan suomalaiset ovat ostaneet vuonna 2013 ulkomaisista verkkokaupoista tavaroita 415 miljoonalla eurolla. Luvussa eivät ole mukana matkat, hotellit, konserttiliput ja muut aineettomat palvelut. Post Nordin edustaja Jouni Lamberg toteaa: ”Suomalaisilla verkkokaupoilla on paljon ulkomaista kilpailua. Suomalaisten verkkokauppojen tulisikin vahvistaa kilpailukykyään tunnistamalla entistä paremmin suomalaisten kuluttajien

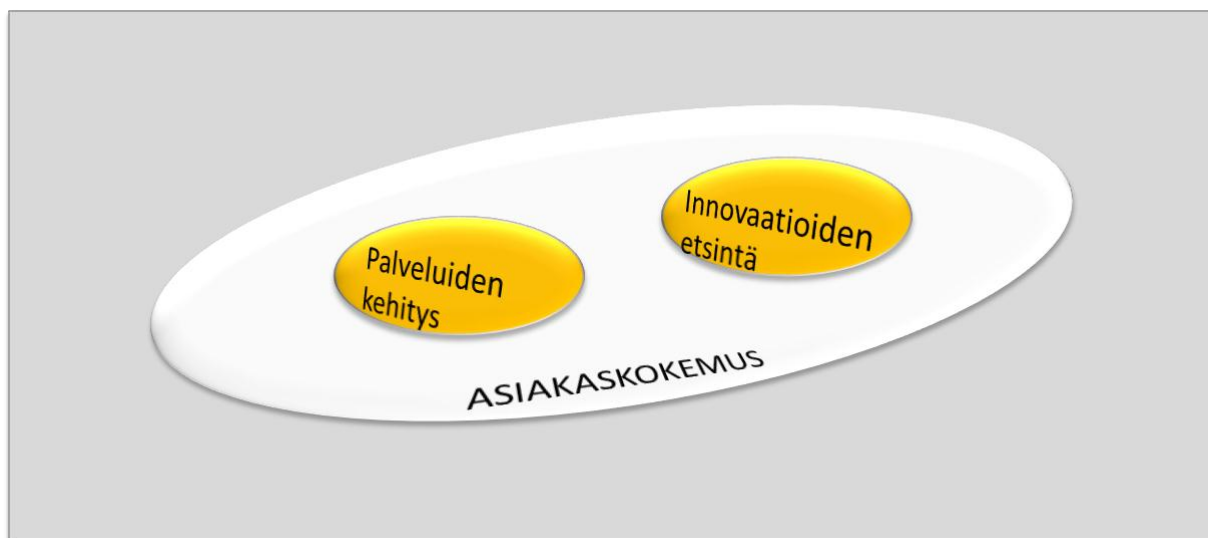
motivaattorit ja mukauttamalla oma tarjoomansa ja sivustonsa niiden mukaisiksi”. (Markkinointi&Mainonta 2014.)

Suomalaisten kuluttajien kasvanut kiinnostus ulkomaisten verkkokauppojen tarjontaa kohtaan näkyy selvästi mainosklikkien mittauksesta. Hakukoneet mittaavat hakukoneiden kautta kulkevan liikenteen eri päätepisteisiin. Googlen tutkimuksen mukaan 80 % mainosklikeistä menee ulkomaille. Vertaa.fi on laskenut ulkomaille johtaneiden klikkauksiensa määrän olevan 52 %. Suomalaisten kuluttajien tietoisuus kansainvälisestä verkkokaupasta on kasvanut ja samaan aikaan kynnyks tilata ulkomaisista verkkokaupoista on laskenut (ASML 2013.) ”Verkkokauppa merkitsee sitä, että suomalainen kauppa kilpailee kuluttajista kansainvälisten toimijoiden kanssa.” Kaupan liiton toimitusjohtaja Juhani Pekkala sanoo. (Kaupan Liitto 2013.) Kotimaisille vähittäiskaupan toimijoille kilpailu kansainvälisten toimijoiden kanssa on uusi haaste.

Viime vuosina useat kansainväliset toimijat ovat kiinnostuneet Suomen markkinoista ja kohdistaneet markkinointitoimenpiteitä suomalaisille kuluttajille. Kaupan liiton pääekonomisti Kurjenoja toteaa kansainvälisen kilpailun vahingoittavan vähittäiskauppaa eritoten verkkokaupan osalta. Kurjenoja kommentoi vaikeaa kilpailutilannetta: ”Suuret kansainväliset verkkokaupat ovat usein tappiollisia ja niiden tehtävä on vain vallata markkinoita. Siellä on kovat kansainväliset sijoittajat takana, mistä Amazon on hyvä esimerkki. Suuret kansainväliset tekijät valtaavat markkinoita samaan aikaan, kun suomalainen kauppa yrittää toimia jollakin tavalla kannattavasti ilman suuria taustarahoittajia. Kilpailuasetelma on epäsuhtainen.” (MTV 2014.) Kotimainen kaupan volyymit ovat pienet kansainvälisiin toimijoihin verrattuna. Markkinaosuuksia on vaikea voittaa epäsuhtaisessa kilpailutilanteessa hintakilpailulla. Kotimainen kauppa tarvitsee uusia oikea-aikaisesti lanseerattavia palveluita selvittääkseen. Tämä opinnäytetyö on tehty tähän tunnistettuun tarpeeseen, käytännön esimerkiksi uusien palveluideiden etsimisestä palvelumuotoilun keinoin.

1.1 Tutkimuskohde ja aiheen rajaus

”Tavaroita on helppo valmistaa, valmistuttaa ja tuottaa. Niin kutsuttu hygieniataso eli markkinoillepääsyn taso on mahdollista yhä useammalle. Nyt palvelu on se lisäarvo, josta halutaan maksaa. Vain asiakkaan palvelu voi siis luoda merkityksellistä kilpailuetua.” (Tuulaniemi 2011, 55.) Palvelulla erottautuminen on hyvä kilpailutekijä, silloin, kun osataan valita oikeat omalle asiakasryhmälle arvoa tuottavat palvelut. Oikea palveluvalikoima lisää yrityksen kilpailukykyä. Merkittävää kilpailuetua voidaan saavuttaa tunnistamalla uudet palveluideat ennen kilpailijoita.



Kuva 1: Palveluiden kehittäminen ja innovaatioiden etsiminen

Asiakkaan näkökulmasta tuotteen hankintaan liittyvät prosessit ovat yksi kokonainen palvelukokemus. Tätä palvelukokemusta tutkimalla palvelumuotoilun keinoin nähdään, mitkä ovat asiakkaiden motiivit palveluprosessin käyttäjinä ja mitkä asiat ovat heille merkityksellisiä. Opinnäytetyö lähtee liikkeelle hypoteesista, että palvelukokemusta tutkimalla ja sitä käyttäjien kanssa kehittämällä löytyy myös ideoita uusiksi palveluinnovaatioiksi. Hypoteesi on kuvattu kuvassa 1 (Kuva 1). Tutkimuskohteena on palveluinnovaatioiksi soveltuvien palveluideoiden etsiminen käyttäjien motiiveihin ja palvelukokemuksiin tutustumisen, sekä yhteistoiminnan kautta.

Keskeinen rajaus on, että tutkimus tehdään sellaista tuotealueesta, jossa vähittäiskauppias ei voi saavuttaa merkittävää kilpailuetua tuotteen ominaisuuksien ja hinnan avulla. Asiakkaan palvelukokemuksen mallintaminen ja kehittäminen on rajattu koskemaan tässä tutkimuksessa suurten kodinkoneiden ostamista. Kodinkonemarkkinoilla lähes kaikki vähittäismyyjät myyvät samojen kansainvälisten valmistajien koneita markkinahintaan. Kodinkoneiden hankintaan liittyvä palveluprosessi sopii hyvin esimerkkiprosessiksi, sillä se on monille tuttu ja sen vuoksi helposti ymmärrettävä. Kodinkoneita ostetaan harvoin, ne maksavat melko paljon ja niitä käytetään päivittäin useiden vuosien ajan. Tämän vuoksi monet ovat valmiita näkemään hie- man vaivaa hankintaprosessin eteen. Kodinkoneen hankinta on sitoutumisasteeltaan suurempi kuin päivittäistavaroissa, vaikka toki pienempi kuin esimerkiksi auton tai asunnon hankinnassa. Keskinen mukaan hankintaan sitoutumisen aste (intensity) kuvastaa harkinnan syvyyttä, sitä kuinka paljon vaivaa henkilö on valmis näkemään valinnan eteen. Matalan sitoutumisasteen tuotealueilla asiakkaan matkassa ei ole juurikaan tutkittavaa. Hankinta tehdään usein spontaanisti tapaan perustuen (Keskinen 2014.) Kodinkoneen hankinta on valittu näistä syistä

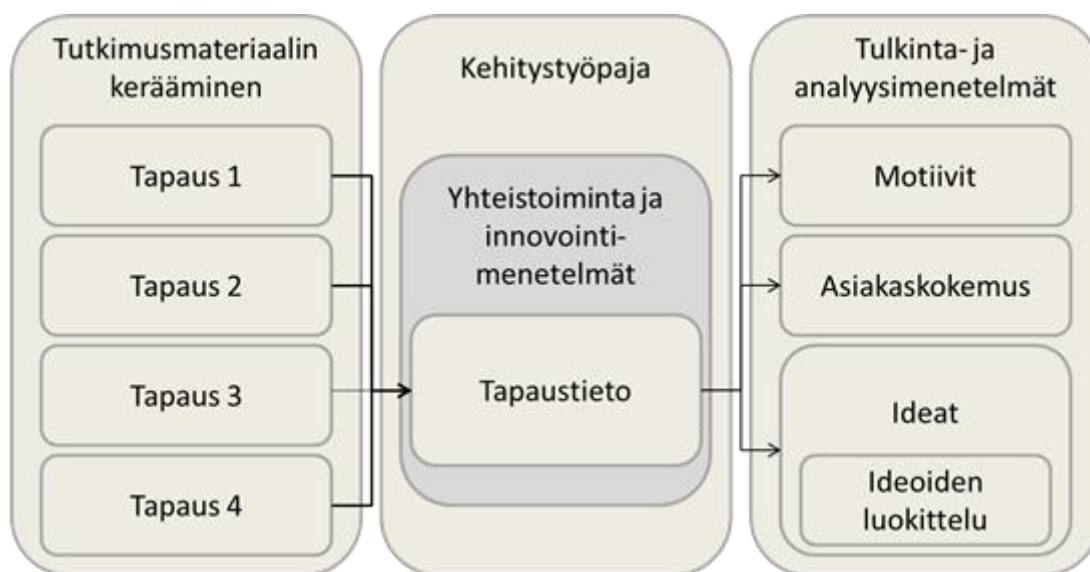
tässä tutkimuksessa tutkittavaksi prosessiksi. Tarkoituksena on, että tässä tutkimuksessa tehtävä prosessi on toistettavissa muillakin korkean intensiteetin tuotealueilla.

Asiakaskokemuksia tutkitaan tässä opinnäytetyössä neljän valkoisen linjan kodinkoneen ostajan näkökulmasta. Kokemukset tutkitaan, dokumentoidaan ja analysoidaan. Tutkimuksen toteutus on rajattu palvelumuotoiluprosessin asiakasymmärrystä kasvattavaan tutkimusvaiheeseen, eikä siinä suunnitella, kehitetä tai tuoteta uusia palveluja. Tutkimusongelmaa ei määritellä minkään palveluntuottajan tai tuotemerkin näkökulmasta. Tuotemerkejä, liikkeitä tai ketjuja ei mainita myöskään palvelukokemusten mallinnusten yhteydessä.

1.2 Työn tavoitteet, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Asiakkaiden motiivit, käyttäytymismallit ja odotukset palveluita kohtaan muuttuvat jatkuvasti. Tutkimus tehdään tämänhetkisen ilmiön ymmärtämiseksi. Tiedonkeruuseen ja analyysiin käytetään useita laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Tutkimus, jossa käytetään useita laadullisen tutkimuksen menetelmiä tämänhetkisen ilmiön ymmärtämiseksi, on tapaustutkimus. Tutkimuskohteena on useampia rinnakkaisia tapauksia, joten kyseessä on monitapaustutkimus. Tutkimukseni käytännön osuus on toistettavissa, joten se täyttää välineellisen (instrumental) tapaustutkimuksen piirteet. Tutkimus toimii myös uutta löytävänä tapaustutkimuksena (explanatory). (Kananen 2013, 56-59.) Tutkimusongelmani ovat: Millaista tietoa asiakkaan kokemusta tutkimalla voidaan saada? Löydetäänkö asiakkaiden palvelukokemuksia tutkimalla uusia innovaatiopotentiaalia omaavia palveluideoita? Tutkimuskysymykseni ovat: Millaisia ovat asiakkaiden motiivit? Miten asiakkaat näkevät asiakaskokemuksensa? Millaisia palveluideoita heillä on? Onko osa palveluideoista uusia ja ennalta tunnistamattomia?

Käyttäjän näkökulmasta palvelu ja siihen liittyvä asiakaskokemus voi näyttää merkittävästi erilaiselta kuin palvelun tuottajan näkökulmasta. Asiakaskokemukseen eli asiakkaan matkaan tutustuminen auttaa ymmärtämään, mitkä asiat asiakas mieltää palveluun kuuluviksi. Käyttäjillä on myös palveluihin liittyviä kehitysehdotuksia ja ideoita. Kehitysehdotusten kerääminen ja analysointi antaa mahdollisuuden uusien palveluideoiden löytämiseen.



Kuva 2: Tutkimuksen tavoitteet, rajaus ja eteneminen

Tutkimuksen tavoitteena on läpikäydä neljä palvelukokemusta asiakkaan näkökulmasta, miettiä niihin parannusideoita kehitystyöpajassa ja lajitella ideat niiden kiinnostavuuden mukaan (Kuva 2). Kiinnostavuudella tarkoitan idean uutuutta ja soveltuvuutta uuden palvelukonseptin pohjaksi. Lisäksi tavoitteena on käytettyjen menetelmien kuvaaminen siten, että palvelumuotoiluprosessi on opinnäytetyön perusteella toistettavissa.

2 Teoreettinen viitekehys

Lisääntynyt kilpailu asiakkaista ja asiakasuskollisuudesta ajaa organisaatiot miettimään, mitä paras palvelu tarkoittaa ja miten se luodaan palvelun kontaktipisteissä. Palvelumuotoilun merkitys on kasvanut viimeisen vuosikymmenen aikana dramaattisesti asiakkaiden vaatiessa personoituja palvelukokemuksia. Palvelu onkin ollut lähes kadoksissa vähittäiskauppojen ja volyyymikauppiaiden metsästäessä suurempia tuottoja pienen hintamarginaalin tuotteille. Historia on kuitenkin opettanut, että hinta on alin yhteinen nimittäjä ja huonoin erottautumiskijä. Tämä ajaa yritykset vuorovaikutteisuuksiin ja palvelumalleilla kilpailemista kohti. Tästä syntyy tarve kehittää parempaa palvelua ja parempia palveluja. (Bedford & Lee 2010, 384.) Tuotteiden miellyttävyys oli kilpailuetu 10 vuotta sitten, mutta se ei enää riitä kilpailuedun saavuttamiseen. Suunnittelulla tulee kehittää palveluita, joista ihmiset välittävät. (Norton 2010, 458)



Kuva 3: Palvelumuotoilu ja palveluinnovointi suhteessa käyttäjakeskeisyyteen

Käsittelen seuraavissa kappaleissa palvelumuotoilua ja palveluinnovointia. Palvelumuotoilu ja palveluinnovointi hyödyntävät käyttäjakeskeisyyden ideologiaa (Kuva 3). Sekä palvelumuotoilua että palveluinnovaatioita varten on luotu monia kehittämisprosesseja. Yhteistä molemmille on voimakas keskittyminen käyttäjään prosessin alkuvaiheessa. Yhteistä on myös monipuolinen laadullisen tutkimuksen menetelmien käyttö prosessin aikana. Sekä palvelumuotoilu että innovointi ovat hyvin laajoja aihealueita. Keskityn tässä opinnäytetyössä kuvaamaan palvelumuotoilun luonnetta palvelukehityksen viitekehityksenä. Lisäksi kerron palveluinnovaatioiden teoriasta siltä osin, kun se liittyy tutkimukseeni. Tutkimuksessani hyödynnän molempia näkökulmia. Sovellan tutkimuksessani palvelumuotoiluprosessin alkuvaiheita tiedonkeruuseen. Palveluinnovaatioihin pohjautuvia menetelmiä käytän löytämäni tiedon analysointiin.

2.1 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu on ainutlaatuinen lähestymistapa, joka yhdistää asiakkaan näkökulman organisaation tavoitteisiin. Näkökulmien yhdistäminen on tärkeää, sillä asiakkaiden vaatimukset ovat kasvaneet, ja liiketoiminnan on muututtava tarve- ja asiakaslähtöiseksi. Palvelumuotoilun käytöstä palveluiden suunnittelussa on monia liiketoiminnallisia etuja. Palvelumuotoilua voidaan käyttää sisäisten prosessien kehittämiseen, palveluiden kehittämiseen ja uusien palveluiden luomiseen. Palvelumuotoilun avulla organisaation toimintaa ja strategiaa voidaan muuttaa asiakaslähtöisemmäksi. Palvelumuotoilu mahdollistaa myös asiakassuhteen syventämisen ja brändimielikuvan vahvistamisen kehitettävien palveluiden kautta. (Tuulaniemi 2011, 95.) Palvelumuotoilu tähtää hyödyllisten, käytettävien, haluttavien, tehokkaiden ja vaikuttavien palveluiden luomiseen. Palvelumuotoilu on ihmiskeskeinen lähestymistapa, joka pitää palvelukohtaamisen laatua ja asiakaskokemusta menestyksen avainarvoina. Palvelumuotoilus-

sa tarkastellaan yhdistetysti asiaa strategian, prosessin, järjestelmän ja suunnittelupäätösten näkökulmasta. Se on käyttäjäkeskeisen ja ryhmäkeskeiset poikkitieteelliset lähestymistavat ja menetelmät oppimisjärjestelmäksi yhdistävä systemaattinen ja iteratiivinen prosessi. (Mager & Sung 2011, 1.)

Palvelumuotoilu on laaja ja monikäyttöinen toimintatapa. Sen kohteena voi olla vuorovaikutuksen suunnittelu, uusien liiketoimintamahdollisuuksien esiin nostaminen, arvoverkkojen suunnittelu, olemassa olevan palvelun, palvelunosan tai palvelujärjestelmän kehittäminen. Suunnittelijat voivat toimia monella operatiivisen tai strategisen toiminnan tasolla tavoitteesta riippuen. (Meroni & Sangiorgi 2011, 203.) Palvelumuotoilun tavoitteita ovat asiakkaan arvostus, asiakastyytyväisyys, ongelmanratkaisu, sekä suunnittelijan tyytyväisyys ja tavoitteen saavuttamisen tunne. Palvelumuotoilun avulla halutaan suunnitella käytännöllisiä, kauniita ja taloudellisesti sekä ympäristöllisesti kestäviä ratkaisuja. Palvelumuotoilun pioneeri Bill Hollins pitää palvelumuotoilua käytännön kokeiluna. Palvelumuotoilu ei ole tieteellinen tai teoreettinen harjoitus. Palvelumuotoilun tavoitteena on hypoteesien rakentaminen ja kokeileminen. (Goncalves & Saco 2010, 320-321.)

2.1.1 Käyttäjä ja palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu on ihmiskeskeinen lähestymistapa, jota toteuttaessaan suunnittelijan tavoitteena on tutkia ja ymmärtää ihmisten kokemuksia, vuorovaikutusta ja käytäntöjä palveluiden suunnittelun inspiraation lähteenä. Keskeinen ajatus ihmiskeskeisessä suunnittelussa on myös ajatus käyttäjissä piilevästä viisaudesta ja sen valjastamisesta käyttöön ottamalla käyttäjät mukaan suunnitteluprosessiin. (Meroni & Sangiorgi 2011, 203.)

Käyttäjä ja käyttäjän kokemus ovat keskeinen osa palvelua. Käyttäjä osallistuu palvelun tuottamiseen ja kuluttamiseen. Käyttäjän kokema palvelukokemus on ainutlaatuinen, sillä kokemus muodostuu käyttäjän mielessä palvelun kuluttamisen aikana. Käyttäjä muodostaa kokemuksen jokaisella palvelukerralla uudestaan. (Tuulaniemi 2011, 26.) On tärkeää päästä eroon näkökulmasta, jossa ensisijaisena suunnittelukohteena ovat tavarat, ja jossa oheispalveluja myyden voidaan ansaita hieman ylimääräistä. Keskipisteeksi kehittämisessä on nostettava ihminen tarpeineen. Tarpeet pyritään tyydyttämään erilaisia palvelukonsepteja sisältävillä tarjoomilla. Palvelukonseptit ovat asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseksi suunniteltuja palveluiden ja tavaroiden yhdistelmiä. (Tuulaniemi 2011, 66.)

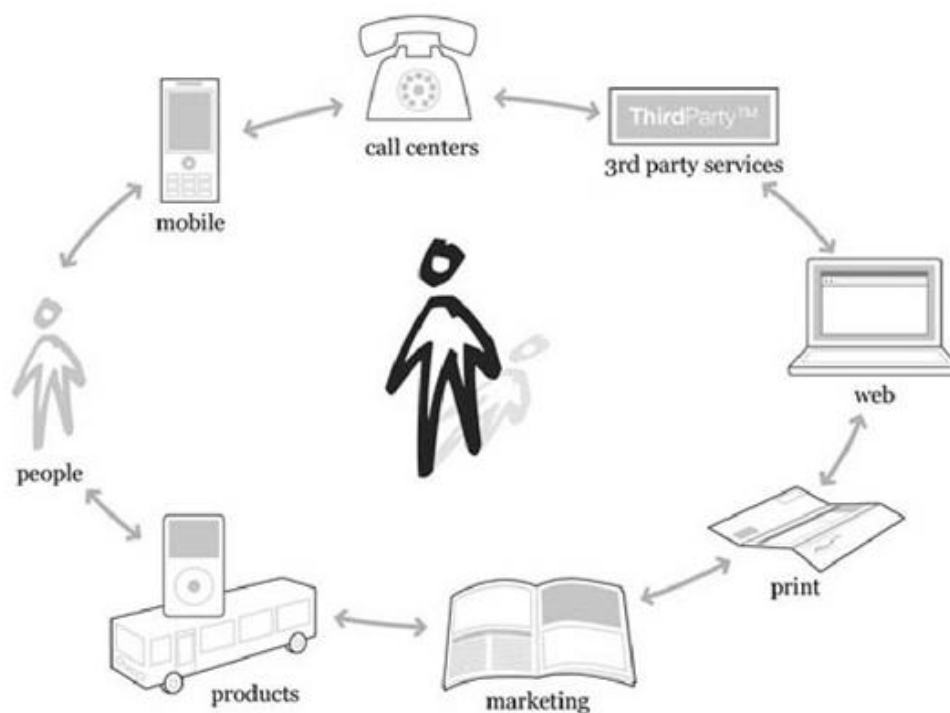
Käyttäjien tarpeiden ja motiivien tutkiminen auttaa hahmottamaan, mitkä asiat vaikuttavat asiakkaskokemukseen ja asiakkaiden päätöksiin. Analytiikka ei sovi asiakkaiden tarpeiden ja motiivien tulkitsemiseen. "Analytics can give very good answers to "what" - questions. However, you need to make in-depth-interviews in order to find answers to "why" -questions"

(Keskinen 2014). Analytiikalla kerätty tieto ei sovi strategisten toimenpiteiden suunnittelun pohjaksi. Suurin osa analytiikoista heijastelee menneisyyttä. Analytiikkatiedon käyttäminen tulevien palveluiden suunnittelussa on ikään kuin auton ajamista vain sivupeileihin katsomalla. Yleisimmin käytetyt analytiikat keskittyvät liikaa nykyisiin asiakkaisiin. Kasvun hakeminen kohderyhmää laajentamalla edellyttää uusien asiakkaiden mielipiteiden ja halujen kartoittamista. Asiakastyytyväisyyttä ja kokemuksiin perustuvia ostoaikeita osataan mitata, mutta syitä ei osata selittää. Sen vuoksi myöskään tulevaa käyttäytymistä ei osata ennustaa. Ostoaikeiden tutkiminen ei ota huomioon markkinoiden ja kilpailutilanteen muutoksia. Ostoaikeet kertovat asiakkaiden tämänhetkisistä ajatuksista, eivät tulevista ostotapahtumista. (Zeithaml ym. 2006, 4.) Analytiikka ei siten tarjoa liiketoiminnan kehittämisen avuksi samanlaista tietoa kuin asiakasymmärrys.

Monet yritykset yrittävät lajitella asiakkaansa demografisiin kategorioihin. Siten ei saavuteta asiakasymmärrystä, sillä asiakkaat eivät halua elää elämäänsä demografisissa kategorioissa. (Anthony, Johnson, Sinfield, Altman 2008, 89.) Tuotteet ja palvelut tulisi suunnitella asiakkaiden tarpeiden täyttämiseen. Asiakkaiden tarpeet voivat vaihdella saman demografisen ryhmän sisällä ja saman tarpeen omaavia käyttäjiä voi olla monessa demografisessa ryhmässä. Kun tunnistetaan asiakkaan tarve, voidaan tutkia, kuinka suuri on saman tarpeen omaava potentiaalinen kohderyhmä. (Anthony ym. 2008, 89.) Keskeistä palvelumuotoilussa on syvälinen ymmärrys käyttäjien arvoista, toiminnan motiiveista ja tarpeista eli asiakasymmärrys (Tuulaniemi 2011, 97, 67). Asiakkaan maailmaan tutustutaan asiakasymmärryksen saavuttamiseksi. Palvelua ja palvelukokemusta katsotaan asiakkaan silmin. Asiakasymmärryksen saavuttamiseen on palvelumuotoilussa lukuisia menetelmiä. Kun asiakkaiden tarpeet ja motiivit on tunnistettu, voidaan palveluista poistaa asiakkaalle arvoa tuottamattomat elementit ja kohdistaa kehitystoimet arvoa tuottaviin elementteihin.

2.1.2 Monikanavaisuus palvelumuotoilussa

Downs, Lowrie, ja Reason huomasivat 90-luvulla, että palveluiden monimuotoisuuden vuoksi yhden palvelurajapinnan suunnitteleminen hyvin ei riitä, vaan palvelun muotoilussa on suunniteltava, miten kokemus kulkee kanavien halki. He ovat määritelleet palvelumuotoilun monien rajapintojen kautta ajan kuluessa muodostuvien kokemusten suunnitteluksi. (Downs, Lowrie, & Reason 2010, 344.)



Kuva 4: Kokemuksen virtaaminen rajapintojen läpi (Downs, Lowrie, & Reason 2010, 346)

Useita kontaktpisteitä sisältävän palvelukokemuksen suunnittelussa on laitettava käyttäjä suunnittelun keskiöön yksittäisen rajapinnan sijasta. Kun käyttäjät ovat osa suunnittelutiimiä, tiimi keskittyy palvelukokemuksen virtaan yksittäisen palvelurajapinnan täydellisyyteen pyrkimyksen sijasta. He puhuvat käytön matkasta, jonka käyttäjät kulkevat vuorovaikutuksessa palvelun kanssa. Tärkeintä palvelun suunnittelussa on keskittyä siihen, miten kokemus virtaa kosketuspisteiden läpi yksittäisten käyttöliittymien suunnittelun sijasta. (Kuva 4). (Downs, Lowrie, & Reason 2010, 344-346.)

Asiakkaan matkan vaiheiden tunnistaminen eri kanavissa on tullut aina vain tärkeämmäksi teknologian kehittyessä. Asiakas löytää brändiin liittyvää tai assosioitavaa tietoa kanavista, joita brändin markkinointi ei ole edes tunnistanut olevan. Samaan aikaan suunniteltu markkinointiviestintä kaikuu kuuroille korville. Jokin aika sitten asiakkaat olivat iloisesti yllättyneitä saadessaan palvelua useista kanavista. Käyttäjien odotukset ovat nyt muuttuneet. He pujottelevat läpi kasvavan kanavamäärän ja odottavat saavansa saman palvelun kulloinkin valitsemassaan kanavassa. (Experian 2014, 1-3.) Monikanavaisuuden yleistymisen vuoksi palvelukokemusta suunnittelevan on tärkeää tuntea monikanavaisen palvelukokemuksen muodostuminen. Monikanavaisen palvelukokemuksen mallintamiseen käytetään palvelupolkua.

2.1.3 Palvelupolku

Palvelupolku on tapa kuvata palvelukokonaisuutta. Palvelupolulle kuvataan asiakkaan kokeemat palvelutuokiot aikajärjestykseen. Polku jaksetaan tarkoitukseen sopiviksi kokonaisuuksiksi. Palvelutuokiot sisältävät palvelun kontaktipisteitä. Asiakkaan kokema palvelu kuvataan tällä tavoin kokonaisuuden ja osien rakenteen hahmottamiseksi. Palvelun kehittämiskohteeksi voidaan valita joko koko palvelupolku, jokin palvelupolun osa, palvelutuokio tai yksittäisen tuokion sisällä oleva kontaktipiste. Kontaktipiste sisältää monia asiakkaan aistivia elementtejä esineitä, toiminta-tapoja, ihmisiä ja ympäristöjä, jotka vaikuttavat asiakaskokemukseen. (Tuulaniemi 2011, 78-82) Palvelu on palveluntarjoajan ja asiakkaan vuorovaikutusprosessi, joka voidaan kuluttaa tai tuottaa yhdessä muiden palveluiden kanssa. Palvelua suunniteltaessa on ymmärrettävä kokonaisuus, jonka osana palvelu kulutetaan tai tuotetaan. Palvelun ja sen osien linkittyminen muihin palveluihin on siten ymmärrettävä palvelua suunniteltaessa. (Tuulaniemi 2011, 67.)

Käyttäjän kokemuksen mallintaminen (Customer Experience mapping) on hyödyllinen keino palvelukokonaisuuden tutkimiseksi ja paremman palvelukokemuksen suunnittelemiseksi. Käyttäjän kokemuksen sijasta tai lisäksi voidaan mallintaa kaikki mahdolliset asiakaskokemukskenaariot (Storyboarding). Kokemukset mallinetaan yksityiskohtaisesti vuorovaikutuksineen ja lopputuloksineen. Näitä tekniikoita käytettäessä asiakkaan kokemuksen näkökulmat yhdistetään yhdeksi kokonaisuudeksi, johon sisältää kaikki asiakkaan ja palvelun väliset kontaktipinnat. (Bedford & Lee 2010, 388-389.) Palvelupolkujen ja asiakaskokemusten mallintamiseen on kehitetty monia erilaisia tekniikoita. Kaikkien tavoitteena on asiakkaan palvelupolun kuvaaminen yhteisesti ymmärrettävään muotoon. Palvelupoluista voidaan suunnitella monia eri variaatioita, jotka sisältävät useissa eri kanavissa tarjottavia kontaktipisteitä. Asiakaskokemuksen eli käyttäjän matkan mallintaminen auttaa ymmärtämään, miten asiakas näkee palvelupolun ja miten hän yhdistelee eri kanavissa sijaitsevat kontaktipisteet yhdeksi palvelukokemukseksi.

2.1.4 Palvelumuotoiluprosessi

Palvelumuotoilu on järjestelmällinen tapa kehittää liiketoimintaa. Palvelumuotoilu on prosessi, joka alkaa luomalla kokonaiskuva tarpeesta ja jatkuu palveluratkaisun suunnittelulla tunnistettuun tarpeeseen. Palvelu jaetaan tutkimus- ja kehitystyötä varten pienempiin kokonaisuuksiin. Suunnittelua ohjaa kuitenkin koko suunnitteluprosessin ajan kuva kokonaistarpeesta. Palvelumuotoilussa käytetään monista lähteistä muodostunutta menetelmävalikoimaa. (Tuulaniemi 2011, 27.) Menetelmiä käytetään palvelumuotoiluprosessissa siten, että divergenssi ja konvergenssi vaihtelevat. Divergenssi pohjaa vapaaseen assosiointiin ja mielikuvitukseen. Konvergenssi taas pohjaa analyyttiseen päättelyyn ja tietoon. Luovassa ongelmanratkaisussa lähestymistapoja toistetaan vuoronperään iteroiden. Divergenssillä pyritään keräämään mah-

dollisimman paljon uusia innovatiivisia ideoita ja konvergenssilla arvioimaan ideoiden kehityskelpoisuus. (Tuulaniemi 2011, 113.)

Ahvenainen on selvittänyt palvelumuotoiluprosessien rakennetta opinnäytetyössään. Hän toteaa, että prosessissa kuvataan olevan kolmesta kuuteen vaihetta, joista ensimmäiset vaiheet tähtäävät asiakasymmärryksen ja palveluratkaisujen etsimiseen. Keskivaiheet tähtäävät uusien ratkaisujen suunnittelemiseen. Prosessin viimeisissä vaiheissa palvelun asiakasarvo ja liiketoiminta-arvo pyritään arvioimaan. Joihinkin palvelumuotoiluprosesseihin on lisätty loppuun myös palvelun toteuttaminen. (Ahvenainen 2011, 18.) Tuulaniemen mukaan palvelumuotoilu-prosessi auttaa tunnistamaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia, sekä luomaan asiakkaalle lisä-arvoa tuottavia ja strategisesti järkeviä palveluita. Palvelumuotoiluprosessilla pystytään vastaamaan kysymyksiin missä, milloin ja kuinka organisaatio voi muuttaa palvelunsa arvokkaammiksi asiakkailleen. Palvelumuotoilulla voidaan tunnistaa ne palvelun kohdat ja kohtauspisteet, joissa palveluilla voidaan saada merkittävää arvoa sekä organisaatiolle että asiakkaille. (Tuulaniemi 2011, 96.)

2.2 Palveluinnovaatiot

Innovointi edellyttää inspiraatiota ja kykyä oppia toisilta. Inspiraation etsiminen edellyttää jalkautumista asiakkaiden tai toisten organisaatioiden pariin, näkemään, kysymään kysymyksiä ja oppimaan. (Van Wulfen 2011, 103-104.) ”Innovation is about breaking thru patterns and discovering new combinations” (Van Wulfen 2011, 103). Mc Kinseyn maailmanlaajuudessa innovaatiotutkimuksessa yli 70 prosenttia yritysjohtajista määritteli yrityksen kasvun tulevaisuudessa innovaatioiden kautta. Innovatiivisten palveluiden lanseeraaminen on harvinaista, dramaattisesti markkinoita muuttavien innovaatioiden eli niin kutsuttujen radikaalien innovaatioiden lanseeraaminen on vielä harvinaisempaa. Yritysjohtajien mukaan innovaation pääseminen lanseeraukseen asti on monen muuttujan summa. Innovaatiot tapetaan usein jo ennen kun niitä on tutkittu ja kehitetty riittävän pitkälle. Radikaalien innovaatioiden tuotto-odotus näyttää useimmiten perinteisin menetelmin laskettuna liian heikolta. Radikaalien innovaatioiden rahoitus- ja tuottolaskelmiin pitäisikin miettiä laskentaperusteet erikseen kaikki näkökulmat huomioiden. (Jones & Samalionis 2010, 362-365.)

Suomessa syntyy liian vähän innovaatioita suhteessa muihin maihin ottaen huomioon kuinka paljon Suomi panostaa innovaatiotoimintaan. Innovaatorahoitus kohdistuu tuotteiden kehittämiseen ja olemassa olevien prosessien paranteluun, liiketoiminnan kasvun tavoittelun ja palveluinnovaatioiden sijaan. Taloudellista kasvuamme hidastavat ongelmat johtuvat Suomen teknologia- ja tuotekeskeisestä ajattelutavasta sekä liian hitaasta havahtumisesta rakennemuutokseen. Pelkkä teknologinen innovaatio ei enää riitä, lisäksi tarvitaan liiketoimintakonsepti ja palveluelementti. Myös asiakasta täytyy kuunnella. (Airaksinen 2014.)

Palvelumuotoilu tarjoaa monia mahdollisuuksia innovaatioille. Kokonaisen palvelujärjestelmän tarkastelu auttaa oikeiden päätösten tekemisessä uusien tekniikoiden ja lähestymistapojen suhteen. Palvelumuotoilun käyttämisellä suunnittelussa voidaan ratkaista liiketoiminnan ongelmia. Palvelumuotoilu auttaa myös näkemään liiketoiminnan poikkeuksellisista näkökulmista. Liikkeenjohdon konsultteja palkataan usein auttamaan yrityksiä palvelustrategioiden kehittämisessä. Liikkeenjohdon konsultit kehittävät uusia strategioita tutkimalla ja parantamalla olemassa olevia strategioita. Vaihtoehtoisesti palvelumuotoilulla voidaan auttaa organisaatiota näkemään tulevaisuuden mahdollisuudet asiakkaiden näkökulmasta. Siten voidaan keksiä kokonaan uusia mahdollisuuksia ja markkina-alueita. (Bedford & Lee 2010, 395-396)

2.2.1 Käyttäjä ja palveluinnovaatiot

Aikamme suurin haaste innovoinnissa on asiakkaan odotuksien selvittäminen ja odotukset ylittävien kokemusten suunnitteleminen. Pelkkä teknologia ei riitä, asiakkaille pitää toimittaa myös loistavia kokemuksia. Onneksi käytössämme on muotoilun suurin voimavara, asiakkaat. Asiakkaat ovat kokemuksensa asiantuntijoita. Heillä on hallussaan mahtavan palvelun suunnitteluun tarvittava sisäpiiritieto. (Rockwell 2010, 433.) Innovaatio on prosessi, jossa luodaan poikkeuksellista asiakasarvoa kuuntelemalla asiakasta aktiivisesti. Innovaatioita on riittävästi, mutta vain osa niistä täyttää liiketoiminnallisen menestymisen takaavat kriteerit. Nämä kriteerit ovat liiketoiminta-arvon lisääminen, poikkeuksellisuus ja todellinen asiakasymmärrys. Jos yritys ja kehittäjä todella kuuntelisivat asiakastaan, ne voisivat kehittää merkityksellisiä ratkaisuja asiakkailleen. (Forney, Machlis & Webb 2011, 15-16) Myös Tekes alleviivaa käyttäjän tärkeyttä liiketoimintastrategian suunnittelussa Innovative Services tutkimusraportissaan: ”The Customer is the new reference point. The customer has replaced the direct competitor as the dominant reference point for strategy and innovation” (Tekes 2007, 26).

Asiakkaan tapaaminen ja asiakkaan kitkan (Customer friction) löytäminen ovat merkittävimmät inspiraation lähteet uusia tuoteideoita etsittäessä. Asiakkaan kitka on sukua asiakasymmärrykselle. Asiakasymmärrys (Customer Insight) määritellään usein tuoreeksi, ei vielä ilmi-selväksi näkemykseksi asiakkaasta, jonka avulla voidaan rakentaa kilpailuetua. (Van Wulfen 2011, 105-106.) Wulfen ja Stomp ovat lanseeranneet asiakkaan kitkan käsitteen tarkentamaan innovaatioiden kohdetta: “A Customer friction is a (re)discovered relevant need, urge or wish from a specific target group in a recognizable situation, which is not sufficiently satisfied and which you can use as a relevant basis for a new distinctive product concept” (Van Wulfen 2011, 106). Van Wulfen tiivistää ”Customer frictionin”-käsitteen tarkoittavan sitä, mikä ero on käyttäjän halulla ja sillä mitä hän voi saada. Customer friction-kohtien löytäminen käyttäjien toimintaa tutkimalla on hyödyllistä, sillä silloin voidaan kehittää tuotteita ja palveluita, jotka mahdollistavat käyttäjiä saavuttamaan asioita, jotka eivät olleet heille aiemmin mah-

dollisia. Kun tuotteet tai palvelut vastaavat tähän tarpeeseen ne ovat niin haluttavia, että käyttäjät haluavat muuttaa tottumuksiaan niiden käyttämiseen. (Van Wulfen 2011, 106.)

Kasvun hakeminen innovaatioiden avulla voi epäonnistua, jos yritykset kuuntelevat vain nykyisten asiakkaidensa tarpeita. ”Most businesses aren’t listening to the right customers. Most businesses spend their time listening to their most demanding customers – not only because those customers tend to be the most profitable, but also because our listening techniques direct us towards the customers who speak the loudest. And we end up ignoring – sometimes not even hearing – other customers who may become equally valuable in the future” (Wessel 2014). Yritysten pitäisi muuttaa tapansa kerätä asiakastietoa. Yritysten tulisi kuunnella asiakkaita, jotka tuottavat vähiten tai eivät osta lainkaan yrityksen palveluita. He osaavat kertoa mitä asioita yrityksen tulisi parantaa. Wessel kehottaa yrityksiä olemaan avoimia ja helposti lähestyttäviä yrityksen tarjoaman puutteista keskusteltaessa. (Wessel 2014.)

2.2.2 Disruptiiviset innovaatiot

Disruptiivinen innovaatio -käsite syntyi, kun Christensen tutki kovalevymerkkinaita. Hän huomasi markkinajohtajien keskittyvän pitämään osuutensa tuotteen avainominaisuuksia parantamalla. Kovalevyissä tuotteen avainominaisuudet olivat suorituskyky ja kapasiteetti. Samalla hän huomasi haastajien voittavan markkinaosuutta voimakkaasti poikkeavilla strategioilla. Haastajat voittivat markkinaosuutta suorituskyvyltään ja kapasiteetiltaan heikommilla tuotteilla. Tuotteissa oli käyttäjän näkökulmasta muita etuja, esimerkiksi hintaetu. Aiemmin oli uskottu markkinaosuuden saamisen edellyttävän aina parempien ja parempien ominaisuuksien kehittämistä tuotteeseen. Christensen kiinnostui ilmiöstä ja löysi muitakin esimerkkejä asiaa tutkiessaan. 1880-luvulla Kodak valtasi kameramarkkinat tuomalla markkinoille helppokäyttöisen Kodak Brownien. 1950-luvulla Sony valtasi radiomarkkinat edullisilla ja pienikokoisilla transistoriradioillaan. Esimerkkejä on useita, kaikkia niitä yhdistää sama kaava: markkinoille tulee haastaja, jonka tuotestrategia poikkeaa merkittävästi aiempien markkinajohtajien tuotestrategiasta. Christensen on tutkinut kaavaa laajasti ja löytänyt sittemmin samankaltaisia esimerkkejä kaikista tuotantoketjun osista, kaikilta aloilta ja myös palvelutuotannosta. (Anthony ym. 2008, 4-5.)

Markkinajohtajat ovat käyttäneet disruptiivisen innovoinnin metodologiaa matkallaan menestykseen. Esimerkiksi P&G suhtautuu disruptiivisiin innovaatioihin vakavasti. He ovat asettaneet tavoitteeksi vuonna 2006, että jokaisen tuoteryhmän innovaatioportfoliossa 10-20 prosenttia innovaatioista on disruptiivisia. He kouluttavat väkeään systemaattisesti etsimään, tunnistamaan ja kehittämään disruptiivisia innovaatioita pysytelläkseen kilpailijoitaan edellä tuotekehityksessä. (Anthony ym. 2008, 13-14.) Markkinajohtajat ja jättiläiset ovat lähteneet sijoittamaan merkittävästi disruptiiviseen liiketoimintaan. IBM, Microsoft, SAP ja Oracle ovat

sijoittaneet pilvipalveluihin ja Hertz autojen yhteiskäyttöön (Car sharing) pohjautuviin liikeideoihin. Amazon ja Facebook ovat sijoittaneet merkittäviä summia Quidsiin ja WhatsApp:iin, jotka pohjaavat disruptiiviseen ideologiaan. (Wessel 2014.)

Disruptiivisten innovaatioiden mahdollisuuksien tunnistamiseen on kehitetty monia malleja. Yksi keskeinen tapa on kulutuksen rajoitteiden tunnistaminen. Potentiaalisia uusia markkinoita voidaan löytää tilanteista tai kohteista, joissa ei esiinny kulutusta. Kuluttajat, jotka eivät kuluta tuotetta tai palvelua, ovat potentiaalisia uusia kohderyhmiä. Englanniksi ei-kuluttamista kuvaa termi nonconsumption. Jos tuotteen tai palvelun kuluttamista rajoittavat ihmisten taidot, varakkuus, aika tai tuotteen tai palvelun saavutettavuus, on rajoitteen poistaminen avain uudelle markkina-alueelle. (Anthony ym. 2008, 60.)

Toinen keskeinen tapa rajoitteiden tunnistamiseen on tunnistaa tilanteet, joissa tarjooma ei kohtaa asiakkaiden todellisia tarpeita. Termiä overshot käytetään asiakkaasta, joka ei hyödy tuotteeseen lisätyistä uusista ominaisuuksista. Jos kaikki markkina-alueen toimijat jumittuvat kehittämään samoja tuotteen ominaisuuksia, syntyy markkinoille syntyä tilanne, jossa tarjonta ei vastaa kysyntää. Tällaisen tilanteen voi tunnistaa asiakkaita kuuntelemalla, analysoimalla asiakkaiden tarpeita tarjontaa vasten, tarkastelemalla alan uusimpia tuotelanseerauksia sekä markkina-analyysillä. (Anthony ym. 2008, 70.) Kolmas keskeinen tapa disruptiivisten innovaatioiden mahdollisuuksien löytämiseen on käyttäjän perimmäisten ongelmien esiin kaivaminen ja niiden ratkaiseminen. Käyttäjän perimmäistä ongelmaa, työtä jonka käyttäjä haluaa tuotteen tai palvelun avulla suorittaa, kutsutaan termillä Job to be done, Käyttäjän työ. (Anthony ym. 2008, 87.)

2.2.3 Käyttäjän työ

Käyttäjän työ (Job to be done) menetelmänä perustuu ajatukseen, että käyttäjä palkkaa tuotteen tai palvelun hoitamaan puolestaan työn tai ongelman joka hänellä on ratkaistavana. Ajatusmalli on yksinkertainen, mutta tehokas, sillä se pakottaa katsomaan asioita puhtaasti käyttäjän näkökulmasta. Ei riitä, että ymmärrät miten käyttäjä toimii. Sinun täytyy myös ymmärtää, miksi hän toimii, kuten hän toimii. (Anthony ym. 2008, 87.) Käyttäjän työn tai ongelman juurisyyn tunnistaminen on tärkeää uuden palvelun tai tuotteen kehittämisessä. Jos et tunnista ongelman juurisyitä, voit ajautua etsimään ratkaisua väärään ongelmaan. (Anthony ym. 2008, 90-91.) Ongelman juurisyyn tunnistamiseen on monia tekniikoita. Perimmäisen syyn etsimisessä täytyy porautua käyttäjän toiminnan motiiveihin ja tavoitteisiin. (Anthony ym. 2008, 100.) Käyttäjällä voi olla vakiintunut tapa ratkaista ongelma. Juurisyitä kysyttäessä hän voi esittää ongelman, joka liittyy hänen nykyiseen tapansa ratkaista perimmäinen ongelma. Tämän vuoksi suoria kysymyksiä ei suositella juurisyiden selvittämiseen. Erilaiset laadullisen

tutkimuksen menetelmät, kuten käyttäjien havainnointi, tapaustutkimukset ja työpajat, sopivat hyvin ongelman juurisyiden etsimiseen. (Anthony ym. 2008. 100-104.)

Myös palvelumuotoilija Tuulaniemi pitää ihmisten motiivina palveluiden tai tuotteiden ostamiselle halua ratkaista ongelma tai saavuttaa jotakin. Ihminen kokee saavansa arvoa silloin, kun hän voi hankkimalla tuotteen, palvelun tai niiden yhdistelmän saavuttaa haluamansa tai ratkaista jonkin ongelman. (Tuulaniemi 2011, 31.) Käyttäjän työ -menetelmä tulee tuoteinnovaatioiden puolelta, ja se muistuttaa hyvin paljon palvelumuotoilun käyttäjän tarpeiden ja motiivien selvittämiseen käytettäviä lähestymistapoja. Käyttäjän työ poikkeaa työn tunnistamiseen pohjautuvana myös puhtaasti tarvepohjaisesta asiakkaan tarpeiden tutkimisesta. Lähdekirjallisuus ei mainitse Käyttäjän työ -tekniikan yhteydessä syvän empatian etsimistä tai samaistumista käyttäjän ajatusmaailmaan. Tarvepohjainen analyysi pureutuu asiakkaan tarpeisiin ja haluihin yleisemmällä tasolla, kun taas työn tunnistamiseen pohjautuva analyysi keskittyy tiettyihin olosuhteisiin tai tilanteeseen.

2.2.4 Esimerkki tuotteistetusta innovaatio-prosessista

FORTH menetelmä on Van Wulfenin kehittämä uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen tähtäävä viisivaiheinen prosessi. Van Wulfen kertoo käyttäneensä menetelmää menestyksellisesti viiden vuoden ajan uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen. Viisiaskelinen ohjelma sisältää vaiheet Täyttä höyryä eteenpäin (Full steam ahead), Tarkkaile ja opi (Observe and learn), Innovoi (Raise ideas), Testaa (Test Ideas) ja Kotiinpaluu (Homecoming). Ensimmäisessä vaiheessa määritellään tavoite ja rajataan innovoinnin kohde. Toisessa vaiheessa tavoitteena on saavuttaa ymmärrys siitä, mitä potentiaalinen kohderyhmä pitää tärkeänä ja minkä asioiden kanssa he kamppailevat eniten (Customer Frictions). Tämä vaihe tähtää suunnittelijan näkökulman ja ajattelutavan muuttamiseen sekä asiakasymmärryksen hankkimiseen. Ideat saavat aikaa hautua tässä vaiheessa. Innovointi vaihe edellyttää asiakasymmärrystä, tietoa asiakkaan tarpeista ja kehitysmahdollisuuksista, sekä menetelmäosaamista. Viimeiset vaiheet käsittävät ideoiden testaamisen kohderyhmällä, sekä parhaiden ideoiden ja tuotekonseptien liiketoimintapotentiaalnin arvioinnin. (Van Wulfen 2011, 47-48.)



Kuva 5: FORTH-menetelmä (Van Wulfen 2013)

Halusin nostaa FORTH-menetelmän mukaan tähän opinnäytetyöhön esimerkiksi siitä, miten lähellä tuoteinnovaatioiden etsintään käytetyt prosessit ovat palvelumuotoiluprosessia. FORTH-menetelmä mukailee palvelumuotoiluprosessia ja sisältää elementtejä käyttäjäkeskeisestä suunnittelusta. FORTH menetelmän vaiheet kuvassa 5 (Kuva 5). FORTH-menetelmässä korostuu tarkkaan rajattu kaupallinen tavoite ja alue johon prosessi kohdistuu. Menetelmä on epäilemättä tehokas tapa kerätä ideoita. Mielestäni sen heikkoutena saattaa olla raskas (ja kallis) prosessi, sekä kohdealueen rajaaminen ennen tarkkailuvaihetta (Observe and Learn). Kohteen rajaaminen etukäteen saattaa rajata innovointiprosessin ulkopuolelle juuri ne mielenkiintoiset ja tuottavimmat innovaatiot.

2.2.5 Innovaatioiden laadun arvioiminen

Asiakas pystyy arvioimaan paljonko uusi tuote tai palvelu tuo hänelle lisäarvoa. Pelkkä poikkeuksellisuus ei riitä. Yrityksen on katsottava asiaa yrityksen ulkopuolelta - asiakkaan näkökulmasta. Jos asiakas näkee uuden poikkeavan lähestymistavan tarjoavan vain marginaalisen parannuksen hänen todellisen tarpeensa täyttämiseksi, on todennäköistä, että uusi lähestymistapa ei tule voittamaan markkinaosuutta, eikä sen kehittämiseen siten kannata sijoittaa. (Anthony ym. 2008, 10-11.) Kokemus tuotteen tai palvelun hyödyllisyydestä määrittää asian

arvon. Asialla on arvo ainoastaan silloin, kun joku kokee asian tietyn hinnan ja vaivan arvoiseksi. ”Arvo on aina siis suhteellista. Absoluuttista arvoa ei ole olemassa.” (Tuulaniemi 2011, 30-31.)

Myös Van Wulfenin mukaan innovaation laadun voivat arvioida vain asiakkaat. Ylimielisyys, välinpitämättömyys, laiskuus, tapa, ideoiden hylkäämisen pelko ja ideoiden varastamisen pelko ovat syitä, joiden vuoksi yritykset eivät tarkistuta ideoita ennen niiden toteuttamista asiakkaillaan. On turha pelätä, että asiakkaat kritisoivat ideoita. He tulevat silti lanseerauksen jälkeen tekemään niin. Kritiikkiä tarvitaan, että ideasta voidaan muokata loistava ennen tuotekehitysvaihetta. Ideaan ei pidä tehdä vain niitä muutoksia, mitä asiakas pyytää. Ideaa pitää muuttaa asiakkaan palautteen perusteella siten, että kritiikin kohteena olleet asiat suunnitellaan asiakkaan odotukset ylittäviksi. Asiakkaan suorittaman ideoinnin arvioinnin perusteella voidaan hylätä tuottamattomat ideat ennen niiden kehittämistä.

”In an era where the speed to market is increasingly more important, you shouldn’t waste valuable time and resources on hopeless concepts. Quit as early as possible and focus your attention on developing products or services with a promising concept and good market perspective. This will boost your innovation productivity and reduce the time to market.” (Van Wulfen 2013.)

Anthony ym. esittelevät muutamia malleja, joilla voidaan arvioida innovaatioiden liiketoiminnallista laatua. Ensimmäinen niistä on menestyksen avainten arvioiminen. Menestyneimmät innovaatiot voidaan jakaa kahteentoista avainelementtiin. Yhdeksän ensimmäistä käyvät mihin tahansa bisnekseen ja kolme viimeistä erityisesti uuden kasvun liiketoiminnan luomiseen. Yksi lähestymistapa on valita oman liiketoiminta-alan menneisyydestä kymmenestä viiteentoista onnistunutta ja epäonnistunutta lanseerausta. Näitä lanseerauksia tutkimalla voidaan hahmottaa yhtäläisyydet sekä eroavaisuudet onnistumisten ja epäonnistumisten välillä. Erityisesti kannattaa etsiä sieltä sellaisia strategioita tai lanseerauksia, joiden epäonnistumisesta kaikki olivat varmoja. Onnistumisen ja epäonnistumisen tunnusmerkit listataan ja niitä verrataan historiasta löydettyjen menestyksen kriteerien listaan. Niin saadaan muokattua omalle liiketoiminta-alueelle sopiva tarkistuslista - oman menestyksen kaava. (Anthony ym. 2008, 149-150.)

Menestyksen edellytyksiä arvioidessa on huomioitava monia asioita. Palvelun toteuttama käyttäjän työ on tärkeä käyttäjälle ja työn hoitaminen muilla ratkaisuilla on mahdotonta tai hankalaa. Kehitetty ratkaisu palvelee joltain osin käyttäjän tarpeita paremmin kuin jo markkinoilla olevat ratkaisut. Ratkaisu on ominaisuuksiltaan riittävän hyvä aiottuun tarkoitukseen. Ratkaisulla voidaan saavuttaa suhteellisen nopeasti ja pienillä investoinneilla jalansija markkinoilla. Yhteistyökumppanit ovat motivoituneita tukemaan uutta ratkaisua. Uusi toimintamalli voi vaatia uusia yhteistyöverkostoja tai toimintamallin muuttamista vanhan yhteistyö-

verkoston kanssa, esimerkiksi jälleenmyyntiverkoston ansaintalogiikka voi muuttua. Vahvat kilpailijat eivät ole motivoituneita vastaamaan kilpailuun välittömästi esim. heikon marginaalin tai pieneltä vaikuttavan markkinan vuoksi. Yritys ehtii vallata tilaa markkinoilta uudella ratkaisulla ennen kuin kilpailijat reagoivat. (Anthony ym. 2008, 149-150.)

Tuotteen tai palvelun elinkaaren jatkaminen taataan ratkaisun laajennettavuudella. Laajennettavalla tai muunneltavilla ratkaisulla saavutetaan pidempiaikainen kannattavuus kuin kertaluontoisella lanseerauksella. Paras kilpailuasema saavutetaan ratkaisulla, joiden tuottamiseen kilpailijoilla ei ole valmiuksia. Valmiuksilla tarkoitetaan kyvykkyyttä tai muita resursseja, joita muilla ei ole ja joita ei ole helppo kopioida. Ratkaisu mahtuu yrityksen strategiaan tai yrityksen tulevan toimialueen rajoihin. Toimialuetta laajennettaessa on huomioitava kehitysresurssien ja yrityksen johdon tuen varmistaminen. Palvelu on voitava tuottaa yrityksen prosesseilla tai on ainakin tarkistettava, että uudet prosessit eivät ole ristiriidassa vanhojen prosessien kanssa. Organisaation strategian painopisteiden, kuten kustannusrakenteen ja kasvutarpeiden, on tuettava ratkaisun lanseeraamista. Disruptiiviset innovaatiot voivat usein näyttää olevan painopisteiden ulkopuolella. Niiden kate ja markkina saattavat myös vaikuttaa liian pieniltä. Näissä tilanteissa liiketoimintajohdon on osallistuttava vahvasti kehitykseen ja asetettava organisaatio tukemaan uutta liiketoimintaa. (Anthony ym. 2008, 149-150.)

2.3 Jatkuvuuden turvaaminen palvelumuotoilun ja palveluinnovaatioiden avulla

Tekesin mukaan tuotteiden laadusta tuli merkittävä kilpailutekijä 1980-luvulla. 1990-luvulla liiketoimintaprosessien kehittäminen toi laadun käsitteen palveluihin. 2000-luvulla innovaatioista on tullut muuntumiskykyisten yritysten kilpailuetu (Tekes 2007, 13). Muutos on muuttunut nopeaksi ja arvaamattomaksi. Organisaatiot eivät tunne asiakkaitaan. Monet organisaatiot lanseeraavat palveluita, joita asiakkaat eivät tarvitse. Alansa kehityksen kärjessä pysyäkseen yritysten pitää käyttää ketteriä, niin kutsuttuja fast track-menetelmiä. (Forney, Machlis, Webb 2011, 33.) Tulevaisuuden ennustaminen edellyttää yritykseltä kolmea keskeistä taitoa. Kykyä nähdä vaihtoehtoisia tulevaisuuden näkymiä ja tunnistaa asiakkaisiin vaikuttamisen keinot sekä kykyä kehittää asiakkaiden tulevaisuuden näkymiin sopivia tarjoomia. (Zeithaml ym. 2006, 10.) Kertaluontoinen palveluinnovaation löytäminen ei voi määrittää liiketoiminnan kehittämisen suuntaa pidemmällä aikajänteellä. Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä kilpailuaseman pitäminen edellyttää jatkuvaa asiakkaiden tarpeiden kartoittamista ja uusien palveluinnovaatioiden etsintää.

Tekes jakaa palveluinnovaatioiden tavoitteet taktisiin ja strategisiin tavoitteisiin. Strategisten innovaatioiden ja innovaatioihin liittyvien kyvykkyyksien on linkityttävä taktisen tason innovaatioihin ja toimintaan. Taktisella tasolla suoritetaan yksittäisiä innovaatioprojekteja. Ensimmäinen innovaatioprojekti onkin yrityksen innovointitoiminnan kehityksen ensimmäinen

taso. Jatkuva kilpailukyvyyn ylläpitäminen edellyttää siirtymistä innovaatio-ohjelmiin, joissa innovointitoiminta on jatkuvaa suunnitelmallista kehitystä. Ohjelman tuottamia innovaatioita käyttöön otetaan vaiheittain projekteissa. (Tekes 2007, 28-30.)

Wessel toteaa: "Innovation simply isn't one thing. It's a wide variety of things. It's the sustaining innovations that will drive profitability across your core business units. It's the continuous technological innovations that will exploit your fixed asset base. It's the disruptive innovations that will help you drive your business into the next era of your industry's evolution. It's the reverse innovations to help you penetrate new markets and return lessons from different geographies". Yritykset tarvitsevat kaikkia innovaation lajeja säilyttääkseen kilpailukykyä markkinoilla ja löytääkseen kasvumahdollisuuksia. Erityyppiset innovaatiotarpeet pitää pystyä erottamaan, sillä ne palvelevat erilaisia tarpeita. Siksi niitä pitää käsitellä yrityksissä eri tavoin. (Wessel 2014.) Käytännössä tämä tarkoittaa, että yrityksellä pitää olla kaksi innovaatio-ohjelmaa. Yrityksen pitää hakea tiettyä määrää kestäviä innovaatioita takaamaan ydinliiketoiminnan kilpailukykyisyys, mutta myös hakea disruptiivisia innovaatioita yrityksen laajentumistavoitteiden saavuttamiseksi. Yrityksen pitää päättää paljonko disruptiivisia innovaatioita tarvitaan toteuttamaan yrityksen strategiassa määritetyt laajentumistavoitteet.

Organisaation ajatusmallin kääntäminen innovoivaksi on hankalaa, koska innovaatioiden toteuttaminen sisältää aina myös riskejä. Tilastojen mukaan vain noin joka seitsemäs innovaatioprojekti onnistuu. Päälliköt uskaltavat ottaa innovaatioiden kehittämiseen liittyvän riskin vain silloin, kun he eivät enää näe muita vaihtoehtoja. Tämän vuoksi innovoijan tehtävä on tuoda liiketoimintaympäristön muutoksiin liittyviä riskejä näkyviksi, kunnes innovaatioiden tarve on ymmärretty. (Van Wulfen 2014.) Myös Wesselin mukaan yritykset reagoivat markkinoiden muutoksiin liian hitaasti. Hän ehdottaa riskien näkyviin tuomiseksi eräänlaista dataan pohjautuvaa aikakonetta. Kilpailijoiden kehittymistä ja haavoittuvuutta voidaan arvioida myös omaa historiaa vasten. Wessel tiivistää markkinatilanteen kehittymisen seurannan seuraavasti: "This type of listening to economic indicators can both help you understand the speed and scope of your disruption as well as position the significance of the threat to your executives. There is no better tool than a rational and realistic description of risk to get large companies to move." (Wessel 2014.)

Disruptiivisen innovoinnin ajatustapaan kuuluu toimintamallien ja kohderyhmien kyseenalaistaminen ja oman toimialan tarkastelu laajassa kontekstissa. Yrityksen määritelmä omasta toimialastaan saattaa rajoittaa yrityksen innovaatiotoimintaa ja laajenemismahdollisuuksia. Esimerkiksi kuljetusalalla toimivat yritykset saattavat luulla toimivansa rautatiealalla ja rajata siten mahdollisuuksiaan. Yrityksen täytyy tunnistaa mihin asiakkaan tarpeisiin tai ongelmiin he myyvät ratkaisuja. (Anthony ym. 2008, 32.) Keskijohto valvoo yrityksen tämänhetkisen toiminnan tavoitteiden ja toimintatapojen toteutumista yrityksissä. Yrityksessä syntyvät inno-

vaatiot eivät pääse johdon tietoisuuteen, koska keskijohto karsii ehdotukset yrityksen nykyiseen toimintamalliin sopimattomina. Uusista toimintamalleista ja ideoista kiinnostuneen yrityksen on määriteltävä keskijohdolle rajat mitä yritys haluaa tehdä tai saattaa haluta tehdä tulevaisuudessa. (Anthony ym. 2008, 28.)

Palvelumuotoilussa tavoitellaan asiakaskokemuksen ja liiketoiminta-arvon parhaita yhdistelmiä. Yhdistelmää kutsutaan asiakasarvoksi. Palveluita kehittäessä tulee pyrkiä kehittämään yhdistelmiä, joissa asiakkaan kokema arvo sekä liiketoiminta-arvo ovat mahdollisimman suuret. Asiakasarvo kertoo miten paljon ja usein asiakas on valmis palvelusta maksamaan sekä suositteleeko hän palvelua eteenpäin. Palvelut, joista asiakas ja liiketoiminta eivät saa hyötyä, tulisi poistaa palveluvalikoimasta kokonaan. Jos vain asiakaskokemus on hyvä, tulisi miettiä, kuinka siitä saadaan arvoa myös liiketoiminnalle. Jos taas liiketoiminta-arvo on korkea, pitäisi myös asiakaskokemus saada korkealle, että asiakkaat käyttäisivät palvelua ja suosittelisivat sitä eteenpäin. (Tuulaniemi 2011, 106.) Palvelumuotoilu tarjoaa tuloshakuisena ja asiakaslähtöisenä toiminnan kehitysmallina runsaasti strategisia mahdollisuuksia. Asiakkaiden näkemyksiin ja palautteisiin perustuva jatkuva kehittäminen antavat mahdollisuuden määrittää brändiviestien näkymisen kontaktipisteissä. Strategiset brändi -tavoitteet voidaan sisällyttää tavoitteiksi palvelumuotoiluprosessiin. Brändi voidaan viedä mukaan asiakaskokemuksen kaikille tasoille, osaksi asiakkaan ja brändin vuorovaikutusta. (Tuulaniemi 2011, 51.)

Palveluinnovaatioiden juuret ovat tuotekehityksessä. Innovaatioita etsitään markkinoiden valtaamiseksi, tuotteiden menekin etsimiseksi ja jatkuvan kasvun takaamiseksi. Palvelumuotoilu taas pohjaa pehmeisiin arvoihin ja tähtää asiakaskokemukseen. Palvelumuotoilun ja palveluinnovaatioiden käsitteet kohtaavat toisensa tässä ajassa, jossa kilpailuetu syntyy asiakaskokemuksesta.

3 Tutkimusote ja käytettävät menetelmät

Asiakkaiden motiivien, palvelukokemusten ja palveluhaaveiden syvällinen selvittäminen edellyttää kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien monipuolista käyttöä. Tämä tutkimus perustuu ajatukseen, että palvelukokemuksen kokenut käyttäjä on oman kokemuksensa paras asiantuntija. Tietoa kerättiin kahdenkeskisissä syvähaastatteluissa ja yhteissuunnittelutyöpajoissa. Syvähaastattelut tähtäsivät käyttäjäymmärryksen muodostamiseen sekä kokemusperäisen tiedon keräämiseen työpajoja varten. Yhteissuunnittelutyöpajoissa kerättiin käyttäjien ajatuksia palveluprosessien kehittämiseksi ja uudenlaisten palveluiden luomiseksi. Tässä opinnäytetyössä käytettävät tiedonkeruumenetelmät pohjaavat palvelumuotoilun oppeihin ja palvelumuotoiluprosessin alkuvaiheen läpiviemiseen asiakasymmärryksen saavuttamiseksi. Yhteissuunnitteluvaiheessa käytetään hyödyksi sekä palvelumuotoilun että innovaatioiden etsinnän menetelmiä. Analyysivaiheessa käyttäjätieto mallinnetaan palvelumuotoilun menetelmin ja löyde-

tyt palveluiden kehitysehdotukset analysoidaan palveluinnovaatioiden etsimiseen tarkoitetuilla menetelmillä.

3.1 Tiedonkeruu syvähaastatteluilla

Asiakkaiden tarpeiden ja todellisuuden ymmärtäminen on yksi keskeisimpiä asioista liiketoiminnassa. Asiakkaiden kuuntelu on tärkeää kaikille organisaatioille. Harva osaa kuvata tarpeitaan ja odotuksiaan, etenkin sellaisten palveluiden osalta, joita ei ole vielä olemassa. Suoraan kysyminen ei ole hyvä tapa saada riittävän syvällistä tietoa ihmisten odotuksista ja tarpeista. Kysymisen sijaan on tärkeämpää tutkia ihmisten toimintaa. Ihmisten toimintaa ja arkea tutkimalla löydetään ihmisten arvot, tarpeet ja toiminnan motiivit. Palveluideat uutetaan ja konseptit kehitetään arvoihin ja motiiveihin perustuen. (Tuulaniemi 2011, 73.)

Tärkeintä palvelun suunnittelussa on käyttäjäymmärrys. ”Gaining a clear understanding of the situation from the perspective of current and potential customers of a certain service is crucial for service design” (Schneider & Stickdorn 2010, 121). Suunnitteluprosessi alkaa käyttäjäymmärryksen hankkimisella ja jatkuu asiakaskokemuksen mallintamisella. (Schneider & Stickdorn 2010, 121.) Tässä tutkimuksessa on mukailtu Scheneiderin ja Stickdornin käyttämän palvelumuotoiluprosessin alkuvaiheita käyttäjäymmärryksen hankkimiseen.

3.1.1 Käyttäjän motiivien selvittäminen

Käyttäjä tekee syvähaastattelussa kuvakollaasin, joka kuvastaa häntä kodinkoneen ostajana. Kollaasiin pyydetään keräämään kaikki asiat, joiden käyttäjä tunnistaa vaikuttavan hänen päätöksiinsä kodinkoneiden ostajina. Kollaasia tehdessä käyttäjää kannustetaan ääneen ajatteluun ja hänen kommenttinsa dokumentoidaan. Käsillä tekeminen auttaa ajattelua ja siirtämällä kertomuksen ”kertojan ulkopuolelle”, siten käyttäjä voi kertoa tunteistaan ja ilmaista asioita, joita hän ei muuten tulisi kertoneeksi. ”The role of design artefacts, such as playing cards, was to evoke memories. It is not that artefacts should be correct representations of the reality; it is more important that they should make sense to all participants” (Vaajakallio 2012, 91). Lopputulos ei ole merkityksellinen, vaan havainnot jotka prosessin aikana tehdään.

Kollaasia tehdessä käyttäjää havainnoidaan. Hyysalon ja Van Wulfenin mielestä käyttäjän havainnointi on yksi tärkeimpiä asiakasymmärryksen saavuttamiseen tähtääviä menetelmiä. Käyttäjäymmärryksen saavuttaminen vaatii tutkijalta taitoa havainnoida asiakkaan näkemyksiä ja käytöstä sekä ymmärtää näkemäänsä. Havainnot tulee purkaa mahdollisimman nopeasti haastattelun jälkeen. (Hyysalo 2009, 115; Van Wulfen 2011, 108.) Kollaasin tekemiseen liittyvästä menetelmästä on monia variaatiota. Se on suosittu tapa päästä sisään käyttäjän maailmaan. Gray, Brown ja Macanufon ovat esitelleet menetelmää sekä nimillä Mood board, että

Show me your values (Gray, Brown & Macanuso 2010, 121, 186-187.) Haastattelun yhteydessä tehtävän kollaasin tarkoitus oli tutustuttaa tutkija ja tutkittava toisiinsa sekä antaa taustatietoa tutkimukseen. Lisäksi tavoitteena oli tuoda esiin käyttäjäkeskeiselle suunnittelulle tyypillistä leikkimielisyyttä ja luovaa osallistumista.

3.1.2 Palvelukokemuksen läpikäynti

Aidon asiakasnäkökulman saamiseksi minun täytyi keskustella sellaisen käyttäjän kanssa, joka on käyttänyt vastaavaa palvelua tai täyttänyt vastaavan tarpeen jollakin muulla tavalla.

”Asiakas on itse oman kokemuksensa mestari. Vain ostoprosessin tai asiakkuuden kokeneet asiakkaat voivat kertoa siitä. Usein asiakkailta kysytään heidän tulevaisuuden ostoaikomuksiin ja kanavapreferenssejään. Tosiasiassa ihmiset ovat erittäin hyviä kertomaan aikomuksistaan, mutta erittäin huonoja toimimaan aikomustensa mukaan. Vain asiakas, joka on itse kokenut koko matkan voi kertoa siitä.” (Keskinen & Lipiäinen 2013, 23-25.) Palvelupolku kuvaa, miten asiakas kulkee ja kokee palvelun aika-akselilla. Palvelupolku jaetaan eripituisiin osiin käytännön kannalta tarkoituksenmukaisesti. Näitä osia ovat palvelutuokiot ja palvelun kontaktipisteet. Palvelupolku jakautuu palvelutuokioihin. (Tuulaniemi 2011, 78.)

Syvähastattelussa käyttäjä kertoo palvelukokemuksen omasta näkökulmastaan ja minä kirjaan sen ylös. “This approach to interviews, discovery and analysis goes by the name “interpretative phenomenological analysis” (IPA) in psychology. Once you have the interviews, you can create an analysis about their journey and visualize it. The best way to do this is by visualizing each journey separately. Concentrate especially on chain of events, customer’s journey from one touch point to next, motives and contents steering the customer.” (Keskinen 2014.) Palvelukokemuksen mallintamiseen käytän muokattua Toni Keskinen asiakkaan matkan kuvaustavasta. Menetelmässä jaetaan asiakkaan palvelukokemus päävaiheisiin. Kunkin päävaiheen alle kuvataan kontaktipisteet. Kontaktipiste on visuaalisesti erilainen eri kanavissa tapahtuville kontakteille (Liite 24). Palvelukokemuksen kuvauksen eli asiakkaan matkan perusteella palvelukokemus pystytään visualisoimaan kontaktipiste kerrallaan. Asiakkaan kokemaa mielihäilyä tai muu epäjatkuvuuskohta prosessissa merkitään salamalla. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 23-25.) Mallinnetun matkan perusteella matkoja voidaan vertailla keskenään sekä käyttää kuvausta muistin tukena tarinaa toistettaessa.

Teemahaastattelun kysymysten tulee olla riittävän avoimia, mutta kohdistua kuitenkin koettuun palveluun, kuten Hyysalo toteaa: ”Kysymysten tulisi kohdistua kokemukseen, ei pääteltyyn eikä oletuksiin. Me ihmiset lähes poikkeuksetta idealisoimme ja yksinkertaistamme omaa toimintaamme - varsinkin asettuessamme jonkun toisen saappaisiin tai mahdolliseen tulevaisuuteen.” (Hyysalo 2009, 130.) Käyttäjän vapaamuotoisesta palvelutarinan kuvauksesta pitää löytyä kaikki palvelupolun päätöspisteet sekä kontaktipisteet palvelun tuottamiseen osallistu-

vien yritysten kanssa. Tein haastatteluita varten muistilistan palvelukokemuksen mallintamiseen tarvittavista tiedoista.

3.2 Tiedonkeruu yhteissuunnittelulla

Palvelumuotoilun yksi tärkeimpiä ajatuksia on palvelun kaikkien osapuolien osallistaminen palvelun kehittämiseen. Palvelumuotoilu antaa menetelmät ja välineet kommunikointiin, luovaan ongelmanratkaisuun, itseilmaisuuun sekä toimintatapoja vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön. Käyttäjän tai asiakkaan osallistaminen on tärkeää hänen tarpeidensa ja motiivinsa tuomiseksi mukaan kehittämisen keskiöön. Yhteiskehittäminen edistää tiedon kulkua, arvон rakentumista ja suunnittelun kohdistamista oikein. Yhteiskehittäminen ei tarkoita kaikkien kehittämiseen osallistuvien osallistumista päätöksentekoon. Yhteiskehittämisen tavoitteena on kaikkien näkökantojen ja asioiden huomioon ottaminen suunnittelun alkuvaiheessa. Yhteiskehittämisessä ilmenneistä ideoista valitaan määriteltyihin tavoitteisiin parhaiten sopivat kehitettäviksi. Yhteiskehittäminen on palvelumuotoilun periaate ja työtapo. Lähes kaikkia palvelumuotoilussa käytettäviä menetelmiä ja suunnittelutyökaluja voidaan käyttää yhteiskehittämisessä. (Tuulaniemi 2011, 117-118.)

Yleinen tapa ideoiden tuottamiseen on innovointiin tähtäävän työpajan järjestäminen. Työpajassa hyödynnetään monia erilaisia innovointiin tarkoitettuja menetelmiä. Työpajan onnistumiselle on ensisijaisen tärkeää, että aihe on tärkeä ja osallistujia koskettava. On tärkeää, että työpajaan osallistujat edustavat kaikkia ratkaisun kannalta olennaisia osapuolia. Työpajaan pitäisi saada päätösvaltuudet omaavia ihmisiä, asianomistaja, ratkaisun käyttäjiä ja ulkopuolisia henkilöitä. Tilanteesta on luotava ainutlaatuinen ja rauhallinen. Tilanteen tulisi olla sellainen, jossa osallistuja voi olla rennosti oma itsensä. Tilaisuutta ei koskaan pidä järjestää toimistossa. Työskentelyprosessin täytyy olla tehokas ja hyvin suunniteltu. Työpajan vetäjän pitää olla ammattitaitoinen. Vetäjän on pysyttävä taustalla ohjailemassa tapahtumia ja tasoittaa työpajassa vallitsevaa tunnetta omalla energiallaan, esimerkiksi rauhoittaa energistä osallistujia joukkoa. Työpajan lopputulos pitää pystyä esittämään selkeästi. (Van Wulfen 2013.)

3.2.1 Palvelupolun kehittäminen

Useat yritykset eivät huomioi asiakkaan kaikkia kontaktpisteitä innovaatioita parannellessaan. Jokaisen kontaktpisteen tunnistaminen on tärkeää, sillä asiakasarvo muodostuu jokaisessa kontaktpisteessä. Huomio on kiinnitettävä asiakkaan kokemuksen kehittämiseen ratkaisujen kehittämisen sijasta. (Forney, Machlis & Webb 2011, 28.) Palvelupolun kehittämisessä pyrittiin huomioimaan kaikki suunnittelun pohjana olleiden asiakkaiden matkojen kontaktpisteet. Palvelupolkuja ei tarkasteltu yritysten, kanavien tai yksittäisten palveluiden näkökul-

masta, vaan asiakkaiden asiakaskokemusten ja niihin sisältyvien kontaktipisteiden näkökulmasta.

Palvelupolun kehittäminen yhteistoiminnallisessa työpajassa sisälsi tutkimussuunnitelmassa seuraavat vaiheet: Prosessin epäjatkuvuuskohtien tunnistaminen, prosessin parannusehdotusten miettiminen, ihanteellisen prosessin kuvittelemine, parannusehdotusten kirjaaminen tarinoittain ja parannusehdotusten jatkokehittäminen ideointimenetelmillä.

Työpajan tavoitteiden tueksi valittiin työpajaan osallistujien aitojen asiakaskokemusten läpikäyminen mallinnettujen asiakkaan matkojen perusteella (3.1.2 Palvelukokemusten mallintaminen). Palvelukokemusten mallinnusten käyttäminen oli tärkeää sen vuoksi, että käyttäjät muistaisivat prosessin kontaktipisteet yhtä hyvin kuin kaksin läpikäydyssä syvähaastattelussa. Näin saatiin kaikille osallistujille yhtäläinen käsitys useammasta asiakkaan palvelukokemuksesta parannusehdotusten pohjaksi. Lähestymistavassa oli merkityksellistä myös se, että kukin käyttäjä läpikäy oman palvelupolkunsa. Silloin kullekin asiakkaalle merkitykselliset kontaktipisteet ja tapahtumat välittyvät myös muille osallistujille. Palvelupolkujen parannusehdotusten kirjaamiseen ja jatkokehittämiseen käytettiin seuraavassa luvussa Ideointi- ja innovointimenetelmät (Luku 3.2.2) esiteltäviä ideointi- ja innovointimenetelmiä.

3.2.2 Ideointi- ja innovointimenetelmät

Aidon asiakasnäkökulman saamiseksi on keskusteltava palvelua käyttäneen tai vastaavan tarpeen muutoin täyttäneen käyttäjän kanssa. Ideointiin osallistuvien lämpeneminen aiheeseen ja luovan mielentilan saavuttamiseen vaaditaan työpajan alussa innostavan menetelmän eli lämmittelymenetelmän käyttöä. Työpajaan valittiin lämmittelymenetelmäksi Joo ja -menetelmä (Yes and-method). Menetelmän idea on jatkaa positiivisessa mielessä parin aloittamaa ideointia, laittamalla siihen aina hieman lisää ja tarjoamalla idea jatkokehittettäväksi takaisin parille. (Wilson 2011.) Palvelupolkujen ideointiin hyödynnettiin Me-We-Us -menetelmää. Me-We-Us -menetelmä tarjoaa mahdollisuuden pohtia ongelmaa ensin yksin, sen jälkeen vaihtaa ajatuksia pareittain ja lopuksi keskustella aiheesta ryhmän kanssa. Me-We-Us -menetelmä tarjoaa hiljaisillekin mahdollisuuden ajatusten esiintuomiseen. Me-We-Us -menetelmä jalostaa ideoita huomaamattomasti. (Nummi 2007, 35.) Valitut menetelmät ovat yksinkertaisia toteuttaa ja ne ovat selkeitä osallistujille. Ajatukset kirjataan ja analysoidaan asiakasymmärryksen saavuttamiseksi ja palveluideoiden löytämiseksi.

Me-We-Us menetelmällä ryhmän yhdessä tuottamat ideat käsitellään työpajassa SCAMPER -menetelmällä. SCAMPER on kysymyspatteri, jonka sisältämien kysymysten perusteella tutkitaan voiko tuote tai palveluideaa muokata toisenlaiseksi ja saada siten uusia tuote- tai palveluideoita. SCAMPER -menetelmän kysymykset kannustavat arvioimaan, voiko idean jonkin osan korvata toisella. Korvattava asia voi olla toimija, tapahtumapaikka, ympäristö, tuote tai jokin

muu muuttuja. Menetelmä kannustaa miettimään voiko ideoinnin kohteita yhdistellä muiden elementtien kanssa uuden tuotteen tai palvelun aikaansaamiseksi. Kysymykset kannustavat myös sopeuttamaan tuotteen tai palveluidean toisiin käyttötarkoituksiin, toisille kohderyhmille, skaalaamaan ominaisuuksia ja markkinoita, poistamaan ja uudelleen järjestämään suunnittelun kohteena olevan idean osia. Kysymyspatterin käytön tarkoitus on tässä tutkimuksessa tukea ideointia työpajatyöskentelyn loppuvaiheessa. Kysymysten kohteena ovat palvelupolkuihin käyttäjiltä kerätyt parannusehdotukset. SCAMPER -kysymyspatteria käytetään yhdessä käyttäjien kanssa. SCAMPER -tekniikan käytöstä syntyvät muokatut ideat mallinnetaan. (Silverstein, Samuel & DeCarlo 2009, 107-110.)

3.3 Analysointimenetelmät

Analysointivaiheessa luokitellaan tutkimuksen aikana löydetyt havainnot ja puretaan ne löydöksiksi. Tutkimuksesta syntyy kahdenlaista analysoitavaa aineistoa, käyttäjiin ja heidän palvelupolkuihinsa liittyvää laadullista tietoa, sekä käyttäjiltä kerättyjä palveluiden parannusehdotuksia. Käyttäjien motiiveihin ja palvelukokemuksiin liittyvä tieto mallinnetaan ja niistä poimitaan pääkohdat. Palveluiden parannusehdotukset analysoidaan viimeisenä uutuusarvoon perustuen uusien palveluideoiden löytämiseksi.

Tutkimuksessa kerätty laadullinen tieto käyttäjistä ja heidän palvelukokemuksistaan on tuotettu pääasiassa palvelumuotoilun menetelmin. Käyttäjistä kerätyn tieto tulkitaan käyttämällä pääasiallisesti palvelumuotoilusta tuttuja menetelmiä. Palveluiden parannusehdotukset ja ideat analysoidaan. Analysoinnissa käytetään palveluinnovaatioiden puolelta tuttuja ajatusmalleja ja työkaluja.

Tulkinta ja analyysivaiheen punainen lanka on palvelumuotoilun ja palveluinnovaatioiden menetelmien yhdistäminen uusien mielenkiintoisten palveluideoiden löytämiseksi. Lähestymistavan tavoitteena on tuoda innovoinnin maailmassa koeteltuja toimintamalleja helpottamaan palvelukehitysprosessin alkuvaiheeseen liittyvää ideoiden luokittelua. Palvelumuotoilun menetelmät huomioivat hyvin asiakkaan kokemuksen, sekä asiakkaan ja palvelun keskinäisen suhteen. Innovaatiomenetelmät tuovat mukaan analysointiin ympäröivän maailman, kilpailijat, markkinatilanteen ja muut tarjolla olevat palvelut.

3.3.1 Motiivien tulkinta

Syvähaastattelussa käyttäjä tekee kollaasin, joka kuvaa häntä kodinkoneen ostajana. Tarkempi kuvaus kollaasin tekemisestä löytyy luvusta 3.1. Tiedonkeruu syvähaastatteluilla. Käyttäjä kuvailee motiivinsa vapaamuotoisesti. Käyttäjän kertomus dokumentoidaan. Kertomuksesta poimitaan ryhmittelemällä käyttäjän motiiveihin liittyvät havainnot. Motiiveihin liittyvät

havainnot esitetään yhdessä kollaasin kanssa syvähaastatteluiden tuloksina. Nämä tulokset voivat sisältää arvokasta tietoa palvelukehityksen kannalta. Jos tässä tutkimuksessa kehitettäisiin yksittäistä palvelua ja aineisto olisi laajempi, motiiveja hyödynnettäisiin käyttäjäpersoonien suunnitteluun. Käytön motiiveihin perustuvien käyttäjäpersoonien tunteminen on perusedellytys onnistuneelle palvelusuunnittelulle.

”Merkittävä osa havainnoinnin annista jää väistämättä ainoastaan havainnoijan taustaymmärtämykseksi, joka auttaa tuotekehityksen valintojen tekemistä sekä spesifikaatioiden ja mallien muotoilua. Tämä on havainnointiaineiston intuitiivista hyödyntämistä esimerkiksi muotoilun inspiraationa tai taustatietona.” (Hyysalo 2009, 122.) Tutkimukseni tavoite on koikeilun kautta selvittää, mitä suunnittelun pohjaksi soveltuvaa tietoa tällaisella tutkimuksella voi saada sekä voidaanko tutkimusmenetelmällä löytää palveluinnovaatioiden pohjaksi soveltuvia palveluideoita. Sen vuoksi en esittelen motiiveihin liittyviä havaintoja tämän tutkimuksen tutkimustuloksina, vaan esittelen ne analyysin ja tulkinnan alla kohdassa 5.3.1 Motiivit.

3.3.2 Kanava-analyysi

Kanava-analyysi tähtää käyttäjän päätöksentekoprosessin kartoittamiseen. Analyysissä mallinetaan asiakkaan liikkuminen kanavissa palveluprosessin vaiheissa. Kanava-analyysissä piirretään asiakkaan matkaa varten mahdollisuuksien verkko. Vaakalinjalla kerrotaan asiakkaan käytössä olevat potentiaaliset kanavat ja pystysuunnassa taas palvelun vaiheet. Kuhunkin mahdollisuuksien verkkoon piirretään asiakkaan matkan eteneminen havahtumisesta vertailun, sovittamisen ja ostopäätöksen kautta tuotteen hankintaan. Mallinnustapa on sovellettu Asiakkaan matkassa -kirjasta esitetystä mallista (Keskinen & Lipiäinen 2013, 111). Kanava-analyysin tehtävänä on tässä opinnäytetyössä avata näkymää asiakkaiden maailmaan ja ryhmitellä asiakkaiden matkoja yhteismitallisiksi vertailua varten. Kanava-analyysit löytyvät luvusta 5.3.2 Kanava-analyysi. Jos työn tarkoituksena olisi kehittää jonkin tietyn yrityksen kodinkoneiden myyntiä, saataisiin kanava-analyysistä yhdessä asiakkaan matkojen kuvausten kanssa tietoa siitä, millainen merkitys eri kanavissa tapahtuvilla vuorovaikutusmahdollisuuksilla on heille ollut, ja mitä kanavia asiakkaat matkallaan käyttivät. Lisäksi matkojen mallintamisen jälkeen olisi mahdollista kysyä asiakkailta tarkentavia kysymyksiä siitä, missä tapauksissa he mitään kanavia ovat käyttäneet ja mitkä asiat kanava-valintoihin ovat vaikuttaneet. Kanava-analyysi on merkityksellinen yritykselle, joka pohtii eri kanavien rooleja asiakasvuorovaikutuksen suunnittelussa ja markkinoinnissa.

3.3.3 Parannusehdotusten jäsentely

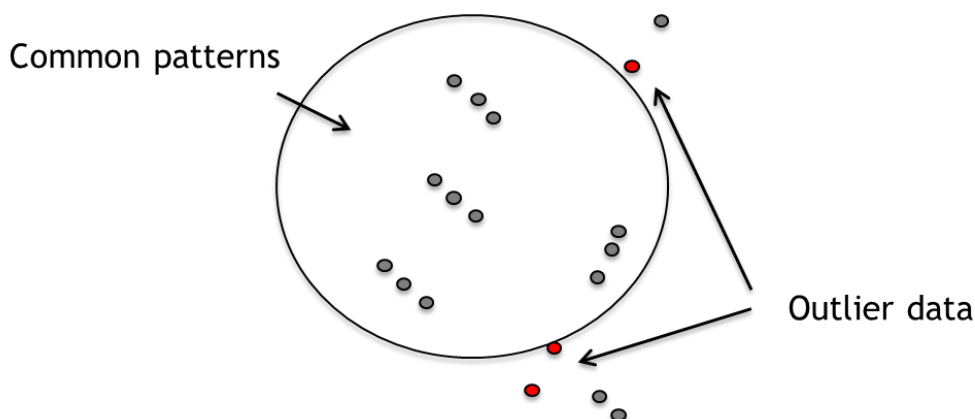
Työpajassa kirjatut yksittäiset parannusehdotukset ryhmitellään suurempiin kokonaisuuksiin samankaltaisuusanalyysillä. Ryhmittelyn kautta nähdään asiasisältöjen laajuus ja ehdotusvari-

aatiot. Asiasisällöistä päätellään mitkä asiat käyttäjien näkökulmasta vaativat parantamista. (Hyysalo 2009, 122.) Tämä tieto olisi hyvin merkittävä, mikäli tutkimuksen tavoitteen olisi parantaa yksittäistä palvelua. Koska tämän tutkimuksen tavoitteena ei ole kehittää palvelua, esittelen jäsennellyt parannusehdotukset luvussa 5.3 Analyysi ja tulkinta.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, voidaanko parannusehdotusten kautta löytää palveluinnovaatioiden pohjaksi soveltuvia palveluideoita. Sen vuoksi jokainen parannusehdotus, variaatio ja huomio läpikäydään myös yksitellen ja arvioidaan onko kyseessä palveluidea vai ei. Parannusehdotuksia läpikäydessä täytyy muistaa käyttäjakeskeisen suunnittelun pääteesi, puolueettomuus. Prosessissa on tärkeää varoa, että ei anna omien näkemystensä vaikuttaa järjestykseen. Palveluideoiden ja parannusehdotusten erottelussa se on erityisen vaikeaa. Erottelun ideat parannusehdotuksista perustuen omaan näkemykseeni siitä, onko ehdotettu parannus jollain lanseerattu jollekin alan toimijalle. Epävarmoissa tapauksissa parannusehdotus luokitellaan palveluideaksi. Palveluideat listataan ja niistä poistetaan kaksoiskappaleet. Palveluidean perään kirjoitetaan se työ, jonka käyttäjä haluaa idealla toteuttaa.

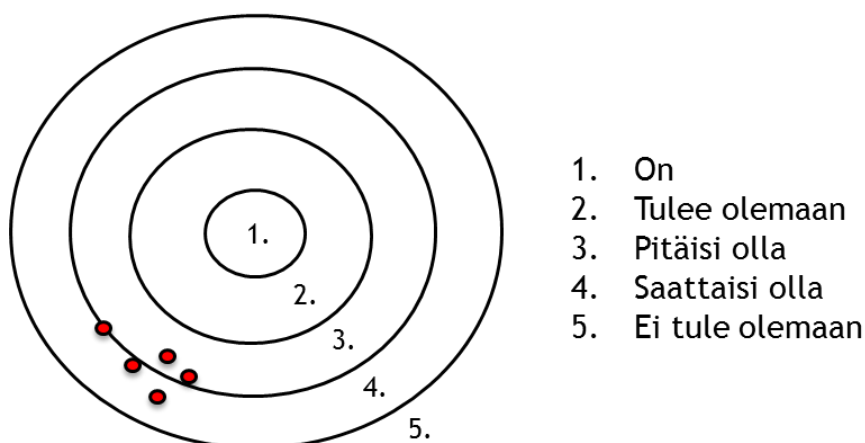
3.3.4 Palveluideoiden luokittelu

Löydetyt palveluideat luokitellaan intuitiivista ja analyttistä lähestymistapaa yhdistämällä.



Kuva 6: Tavanomaisten mallien ulkopuoliset esiintymät (mukailen Martin 2009, 34-36)

Parhaat ideat löytyvät tohtori Schererin roskalaatikko-lähestymistavan mukaan tavanomaisten ratkaisujen ulkopuolelta. ”In every experiment, you see these little spurious things come up. Everybody else throws them away. (Martin 2009, 34-36)”. Lähestymistapa perustuu poikkeavuuksien tunnistamiseen tutkimusaineistosta (Kuva 6). Lähestymistapa vaatii mittavaa aineistoa, josta malleja voidaan tunnistaa ja löydöksiä luokitella. Kehitin sen vuoksi tätä opinnäytetyötä varten yksinkertaistetun mallin poikkeavien ratkaisujen löytämiseksi.



Kuva 7: Yksinkertaistettu malli kiinnostavista esiintymistä (mukailten Martin 2009, 34-36)

Yksinkertaistetussa mallissa tutkitaan vain innovaation yhtä ulottuvuutta: sitä miten mahdolliselta ja todennäköiseltä kehityssuunnalta se vaikuttaa (Kuva 7). Päädyin tässä mallissa kuvaamaan olemassa olevia asioita ympyrän keskiöllä. Keskiön ympärille tein uusia ympyröitä kuvaamaan sitä, kuinka lähellä kyseinen innovaatio on kehityspolulla suhteessa nykyhetkeen. Kehälle kaksi, joka on nykyisyyttä lähinnä oleva sisäkehä, on tarkoitus asettaa jo kehitteillä olevat palveluehdotukset. Kehälle kolme merkitään ne ehdotukset, jotka ovat todennäköisiä toteutettavia, eli ne ovat todennäköisesti jo kehitteillä jossakin. Kehällä 4 ovat ne palveluehdotukset, jotka saattaisivat olla seuraavia kehitettäviä ja kehien ulkopuolelle jäävät ne ehdotukset, jotka tuntuvat aivan mahdottomilta kehityssuunnilta. Herra Schererin alkuperäiseen ajatukseen perustuen pitäisin kiinnostavimpina palveluehdotuksia, jotka pitäisi toteuttaa tai saattaisivat toteutua. Tässä arviointitavassa etsitään kehittämiskelpoisia innovaatioita, jotka tuntuvat olevan mahdollisuuksien rajoilla.

Disruptiivisia innovaatioita etsittäessä etsitään esiintymiä, jotka tuntuvat olevan mahdollisuuksien rajojen ulkopuolella. Innosight on tehnyt disruptiivisten innovaatioiden laadun arviointiin työkalun, Disrupt-o-meterin. Disrupt-o-meter on luotu Innosightin tutkimien disruptiivisten innovaatioiden tunnusmerkkien pohjalta. Työkalu on yksinkertainen. Ideaa arvioidaan kutakin Disrupt-o-meterin kriteeriä vasten. Kullekin kriteerille on kolme vaihtoehtoa ja vaihtoehtoille on määritelty pisteytys disruptiivisuuden mukaan. Ensin arvioidaan kilpailijan suhtautumista innovaatioon. Tunteeko kilpailijasi innovaation uhkana vai suhtautuuko hän innovaatioon välinpitämättömästi. Disruptiiviset innovaatiot ovat historian mukaan usein olleet niitä, joita kilpailijat eivät ole pelänneet. Disrupt o-meter kriteereineen löytyy liitteestä 3. (Anthony ym. 2008, 155.) Disrupt-o-meterin käyttö vaatii abduktiivista logiikkaa, jokaisen kri-

teerin arvioimisessa käytetään hyväksi sekä tietoon, että tunteeseen pohjautuvaa päättelyä. Disrupt-o-meterin käyttö perustuu parhaisiin arvioihin. Toimialatuntemus on tärkeää Disrupt-o-meteriä käytettäessä. Tutkimuksessa käytettävien innovaatioiden laadun arviointiin käytettävien mallien lisäksi on hyvin tärkeää pyytää innovaatioista heti konseptivaiheessa arvioita käyttäjiltä. Kuten kappaleessa 2.2.5 Innovaatioiden laadun arvioiminen todettiin, vain käyttäjät tai asiakkaat voivat arvioida innovaation laadun eli palvelun käyttäjälleen tuottaman arvon.

4 Tutkimuksen toteutus

Haastateltavat rekrytoitiin tuttavapiiristä kyselemällä ja Facebookin kautta ilmoittelemalla. Tavoitteena oli haastatella viisi henkilöä, lopulta tutkimukseen osallistui neljä. Kaikilla tutkimukseen osallistuneilla oli tuoreessa muistissa heidän kokemansa suuren kodinkoneen hankintaprosessi.

Haastattelin tutkimukseen osallistuneet yksitellen. Haastattelun tavoitteena oli hankkia kuva henkilön motiiveista kodinkoneen ostajana sekä kerätä tietoa hankintaprosessista asiakkaan näkökulmasta. Haastattelun alussa kukin haastateltava teki kuvakollaasin itsestään kodinkoneen hankkijana. Kuvakollaasia tehdessä kukin kertoi ääneen mitä mikäkin kuva merkitsi hänelle. Tämä osoittautui hyväksi menetelmäksi heidän arvojensa ja motiiviansa tutkimisessa. Lisäksi tämä sai henkilöt alkuihmetyksen jälkeen avautumaan arvoistaan, tunteistaan ja toiveistaan. Kollaasin jälkeen tavoitteena oli mallintaa asiakkaan palvelupolku, asiakkaan matka, yhdessä asiakkaan kanssa. Matkan mallintaminen määrämuotoon haastattelun yhteydessä oli haastavaa. Päätin keskittyä haastatteluissa tarinan kirjaamiseen ja kohtaamispisteiden selvittämiseen. Mallinsin tarinat yhteismitalliseen muotoon kunkin haastattelun jälkeen. Seuraavat luvut kuvaavat syvähaastatteluissa kerättyä tietoa (Luku 4.1-4.4).

Syvähaastatteluiden jälkeen pidin käyttäjille yhteissuunnittelutyöpajoja. Yhteissuunnittelun tärkeimmät tavoitteet tässä tutkimuksessa olivat käyttäjien osallistaminen paremman palvelukokemuksen suunnitteluun, sekä kehitys- ja parannusideoiden kerääminen käyttäjiltä. Käyttäjien osallistamista palvelukokemusten suunnitteluun ja ideoimalla tapahtuvaa tiedonkeruuta kuvataan luvussa Yhteissuunnittelu työpajoissa (Luku 4.5). Yhteissuunnittelun avulla kerätty tieto avataan luvussa Analyysi ja tulkinta (Luku 4.6).

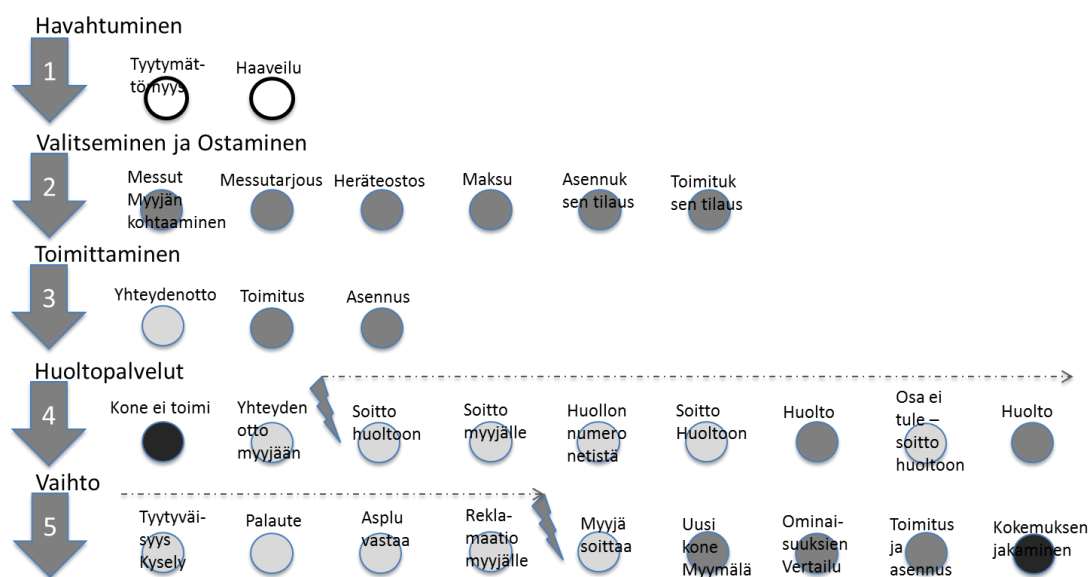
4.1 Syvähaastattelu 1

Ensimmäinen haastateltava oli hankkinut astianpesukoneen heräteostoksena sisustusmessuilla eteen sattuneesta kodinkoneliikkeen esittelyosastosta.



Kuva 8: Ensimmäisen asiakkaan kuvaus itsestään kodinkoneen ostajana

Hän kertoi tätä kollaasia tehdessään arvostavansa vaivattomuutta (Kuva 8). Hän kertoi haluavansa palvelua ja olevansa valmis myös maksamaan siitä. Hänelle oli tärkeää saada aikaa parisuhteelle ja omille harrastuksille. Kodinkoneen hankkimista hän piti tylsänä hommana, johon hän ei halunnut käyttää aikaa eikä nähdä vaivaa hankinnan suorittamisessa. Hänen matkansa asiakkaana oli vastannut hänen odotuksiaan tuotteen käyttöönottoon saakka. Laite ei toiminut odotetusti, ja se aiheutti asiakkaalle merkittäviä ongelmia.



Kuva 9: Asiakkaan matka 1

Ensimmäisen haastateltavan matka eli palvelukokemuksen kuvaus kuvassa 9 (Kuva 9). Asiakas teki ostopäätöksen heräteostoksena myyjän suosituksesta Habitare-messuilla. Asiakas oli hyvin tyytymätön myyjäliikkeen toimintaan tuotteen huoltoprosessin käsittelyssä. Erityisen ärsyynyt hän oli ”myyjän vastuun päättymisestä kaupanteon jälkeen”. Hänen näkökulmastaan kaikki huoltoon ja vaihtoon liittyvät toimenpiteet olivat vahvasti osa tuotteen hankintaan liittyvää palvelua. Hän oli jakanut kokemuksen monille ja suositellut kiertämään tämän kauppaketjun liikkeitä kaukaa. Tuotteen vika vaikutti koko kauppaketjun maineeseen.

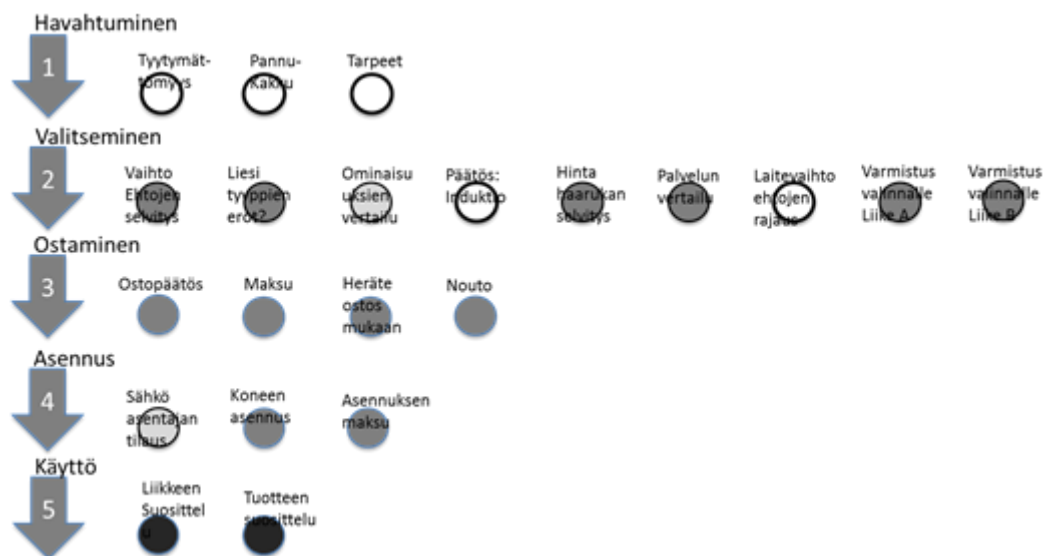
4.2 Syvähaastattelu 2

Toinen haastateltava oli pariskunta, joka oli ostanut lieden huolellisen suunnittelun perusteella. He kuvasivat itseään seuraavalla kollaasilla (Kuva 10).



Kuva 10: Toisen asiakkaan kuvaus itsestään kodinkoneen ostajana

He miettivät jokaista hankintaa huolellisesti ja olivat valmiita käyttämään aikaa vaihtoehtojen ja ominaisuuksien vertailuun sekä verkossa että kivijalkamyymälöissä. He kuvasivat jokaista tuotteen hankintaa ”pieneksi seikkailuksi”. He olivat valmiita käyttämään aikaa hankintaprosessiin pääasiallisesti kahdesta syystä. He eivät halunneet tehdä virheostosta, ja he nauttivat erityisesti kivijalkaliikkeissä kierteystä ja eri liikkeiden myyjien palveluhalukkuuden sekä hintojen kilpailuttamisesta. He kertoivat arvostavansa hyvää laatua, edistyksellisiä ominaisuuksia sekä turvallisuutta. Näitä asioita he halusivat kollaasillaan viestittää. Heidän lieden hankintaansa liittyvä palveluprosessi näyttää heidän näkökulmastaan seuraavalta (Kuva 11).



Kuva 11: Asiakkaan matka 2

Tarina alkoi pannukakun tipahtamisesta kymmeniä vuosia vanhan uunin pohjalle. Uunin rakenteet olivat pettäneet. Tästä alkoi viikkoja kestänyt valintaprosessi, jossa vaihtoehtoja selvitettiin monissa verkkopalveluissa ja kivijalkaliikkeissä asioimalla.

Laite valittiin ominaisuuksien perusteella. Tarvittavat ominaisuudet listattiin omien tarpeiden ja mieltymysten perusteella. Myös myyjien asiantuntemusta ja palveluhalukkuutta testattiin myymälöitä kiertelemällä. Pari oli jo päättänyt ostaa laitteen tietystä myymälästä. Laitetta ostamaan mennessään he piipahtivat kilpailevaan myymälään, jossa aktiivinen myyjä sai myytyä heille laitteen. Toinen heistä oli suositellut liikettä ja tuotetta työkavereilleen.

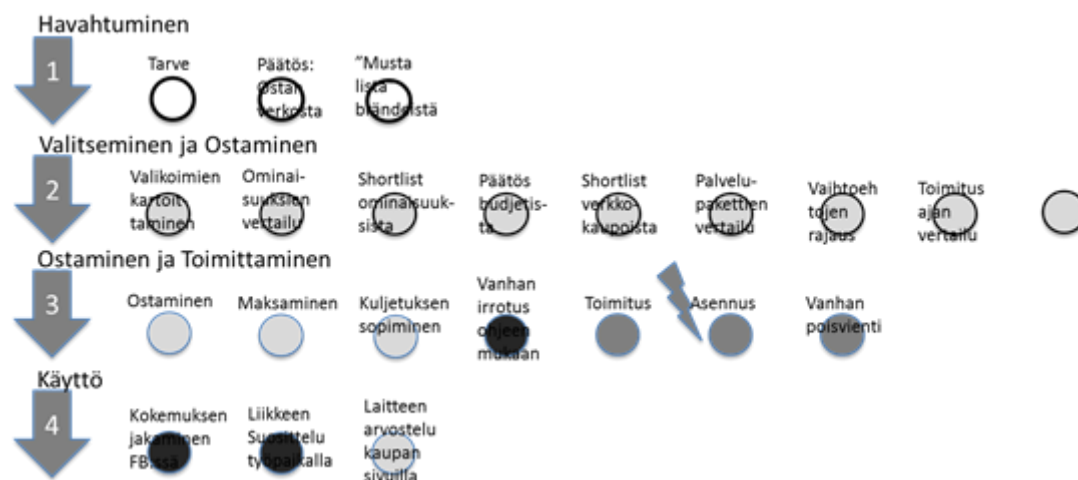
4.3 Syvähaastattelu 3

Kolmas haastateltava oli kiireinen urahenkilö, jolle oli tärkeää voida suorittaa astianpesukoneen hankinta kello yhdeksän jälkeen illalla. Hänen kodinkoneen hankintaan vaikuttavien asioiden kuvauksensa sisälsi lapsia, harrastetoiminta ja tekniikkaa (Kuva 12).



Kuva 12: Kolmannen asiakkaan kuvaus itsestään kodinkoneen ostajana

Työn lisäksi hän kertoi käyttävänsä aikaansa lapsiperheen arkeen ja harrastusrumban pyörittämiseen. Hän luonnehti, että ”lapsia on ihan sikana” ja kertoi valmentavan puolisonkin vaikuttavan perheen kiireisyyteen. Hänelle tärkeää oli käytännöllisyys, aika, kohtuullinen budjetti ja laitteen sopivuus muuhun sisustukseen.



Kuva 13: Asiakkaan matka 3

Hänen pesukoneen hankintaan liittyvä palveluprosessinsa alkoi edellisen laitteen toiminnan heikkenemisestä (Kuva 13). Kun laite alkoi vuotaa, hän päätti hankkia uuden laitteen. Hän aloitti kartoituksen tutkimalla millaisia ominaisuuksia markkinoilla olevissa laitteissa oli tar-

jolla. Hän listasi ominaisuudet, joita hän katsoi tarvitsevansa ja etsi ominaisuudet sisältävät laitevaihtoehdot. Vaihtoehtoja tutkiessaan hän päätti hintaluokan, josta sopivan laitteen pitäisi löytyä. Hän etsi valitussa hintaluokassa olevat laitteet kaikista hänen listallaan olleista verkkokaupoista ja hän vertaili tarjolla olleet palvelupaketit. Osa laitteista ja kaupoista jäivät pois vertailusta palvelupakettien perusteella. Jäljelle jääneistä laitteista hän valitsi sen, jolla oli paras toimitusaika. Toimitusaika ratkaisi myös tuotteen ostopaikan. Vertailu vei alle tunnin. Tuote ostettiin ja maksettiin verkkokaupassa. Verkkokaupan ostoprosessissa oli mahdollisuus valita sopiva kuljetusajankohta. Ainoa tyytymättömyyttä aiheuttanut asia oli laitteen asennus. Asennusliike vesitti hyvän palvelukokemuksen sotkemalla ja naarmuttamalla asiakkaan asuntoa. Asiakas oli muuten tyytyväinen saamaansa palveluun. Hän oli suositellut liikettä ja laitetta useissa eri foorumeissa.

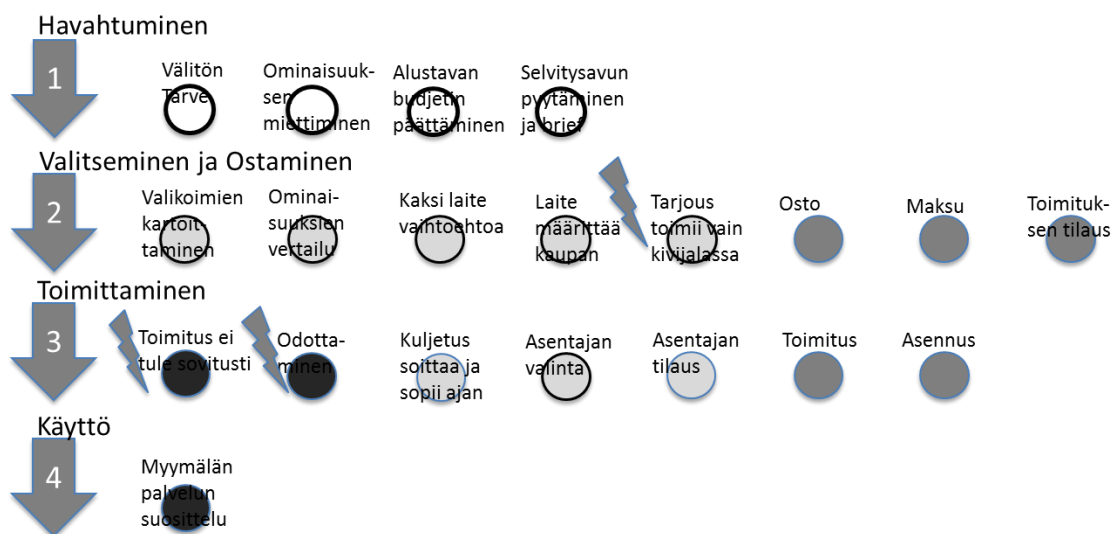
4.4 Syvähaastattelu 4

Neljäs haastateltava oli hoitanut äitinsä puolesta astianpesukoneen hankinnan.



Kuva 14: Neljännen asiakkaan kuvaus itsestään kodinkoneen ostajana

Laitteen käyttäjä oli ruuanlaittoa harrastava ja laadukasta arkea arvostava yhden hengen taloudessa asuva nainen. Hänen arvojaan kuvastivat laadukkuus ja käytännöllisyys (Kuva 14). Kodinkoneen hankinnassa tärkeää oli ratkaisun joustavuus. Hän kestiti ystäviä ja sukulaisia, joten kodinkoneiden piti soveltua pienelle ja suurelle ruokailijamäärälle.



Kuva 15: Asiakkaan matka 4

Pesukoneen ostopäätös syntyi, kun vanha kone lakkasi toimimasta (Kuva 15). Äiti pyysi tyttärsään hoitamaan uuden pesukoneen hankinnan. Hän koki koneen ominaisuuksien selvittämisen ja vertailun helpommaksi tyttärelleen kuin itselleen. Tytär otti tehtävän vastaan ja listasi yhdessä äitinsä kanssa välttämättömät ominaisuudet. Hän kartoitti vaihtoehtoja kauppojen verkkopalveluiden ja verkkokauppojen kautta yhden illan aikana. Tytär esitteli äidilleen kaksi sopivinta laitevaihtoehtoa. Äiti valitsi vaihtoehtoista kalliimman, mutta laadukkaammalta tuntuvan mallin. Laitetta on heti varastossa vain yhdessä kaupassa. Laite oli kanta-asiakstarjouksessa, mutta kanta-asiakkaaksi liittyminen ei onnistunut verkossa. Äiti meni seuraavana päivänä kivijalkaliikkeeseen, liittyi kanta-asiakkaaksi ja osti laitteen kotiinkuljetuksella. Tuotetta ei toimitettu sovittuna päivänä, eikä viivästymisen syytä tai uutta toimitusaikaa ilmoitettu. Tämä aiheutti tyytymättömyyttä. Toimituksen saavuttua asia eteni mutkattomasti. Tuttu asentaja asensi laitteen. Asiakas oli suositellut kivijalkamyymälässä saamaansa palvelua.

4.5 Yhteissuunnittelu työpajoissa

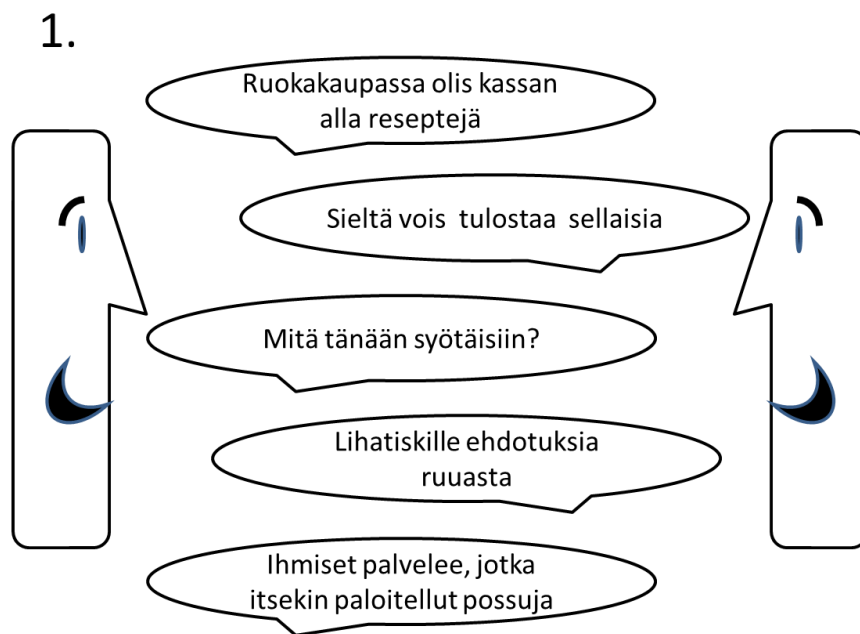
Workshop

- 16.45-17.00 Kahvia ja pullaa
- 17.00-17.05 Agendan esittely
- 17.05-17.25 Osallistujat esittelevät itsensä ja kollaasinsa
- 17.25-17.40 Joo ja menetelmä: paras mahdollinen palvelukokemus 5 min. pareittain ja sitten parin vaihto ja 5 min.
- 17.40-18.25 Käyttäjäkokemusten läpikäynti
 - Jokainen läpikäy tarinansa vuorollaan 8 min/ Nina ja Sanna havainnoivat
 - Jokainen kirjoittaa "5" ideaa jokaista tarinaa kohden/3 min. Post It lapuille (Me)
- 18.25-18.40 Parit tekevät esityksen parhaasta palvelusta (We)
- 18.40-19.00 Parit esittelevät ideansa ja fasilitoidaan SCAMPER kysymyksillä (Us)
- 19.00 Heippa ja kiitti!

Kuva 16: Työpajan agenda

Järjestin yhteissuunnittelutyöpajan käyttäjille opiskelijatoverini avustuksella Ke 5.3.2014. Työpaja pidettiin Keuda-talon tiloissa. Kolme viidestä haastatellusta pääsi osallistumaan tähän yhteissuunnittelutyöpajaan. Työpajan eteneminen ja aikataulu suunniteltiin tarkasti etukäteen (Kuva 16). Aikataulutamisella varmistettiin jouheva eteneminen ja tehokas ajankäyttö. Havainnointi oli keskeisessä roolissa työpajassa. Vetäjiä piti olla kaksi, sillä toisen piti havainnoida samalla kuin toinen ohjasi harjoituksia. Sovimme roolit etukäteen. Osallistujat saatiin innostettua luovaan ajatteluun työpajan alussa pidetyn lämmittelytehtävän avulla. Lämmittely olisi voinut onnistua vielä paremminkin. Työpajatoiminta oli aikaa vievää, vaikka ohjelma oli suunniteltu huolellisesti. Palvelukokemusten läpikäynti vei odotettua enemmän aikaa ja ideoiden jatkojalostamiseen jäi odotettua vähemmän aikaa. Työpäivän jälkeen osallistujat olivat väsyneitä. Ideoita kuitenkin syntyi ja loppujen lopuksi olin hyvin tyytyväinen työpajaan.

Työpajan alussa osallistujat esittelivät itsensä ja kertoivat itsestään kodinkoneen hankkijana kollaasiensa avulla. Näin käyttäjät tutustuivat toisiinsa ja johdattelivat toisensa työpajan aiheeseen. Työpajan vetäjä esitteli poissaolijat kollaasin avulla. Lämmittelymenetelmänä käytettiin Joo- ja menetelmää pareittain. Aiheena oli paras mahdollinen palvelukokemus.



Kuva 17: Yksi työpajan Joo-ja lämmittelytehtävä mallinnettuna.

Joo-ja menetelmän tarkoituksena oli saada osallistujat ryhtymään leikkimieliseen ajatteluun ja osoittaa, että yliampuminen on ideoinnissa sallittua. Ensimmäinen Joo-ja kierros lähti liikkeelle hieman varovasti (Kuva 17). Seuraavat tarinat lähti jo jouhevammin liikkeelle. Loput Joo-ja menetelmällä luodut tarinat löytyvät mallinnettuna liitteissä (Liite 4, Liite 5). Jokainen esitteli oman palvelukokemuksensa, ja poissaolijan palvelukokemus esiteltiin mallinnetun matkan ja kirjoitettujen sanallisten kuvausten avulla. Tarinoiden välissä pidettiin kolmen minuutin tauko ideoiden kirjaamiseen. Ideat kirjattiin Post It lapuille hiljaisuudessa.



Kuva 18: Ensimmäiseen palvelukokemukseen työpajassa kerätyt parannusehdotukset

Ideoita syntyi tässä vaiheessa jonkin verran. Parannusideat ensimmäiseen tarinaan kuvassa 18 (Kuva 18). Eräs osallistuja ymmärsi ohjeistuksen prosessin parannusideoista siten, että hänen tulisi kirjata parannusehdotuksia asiakkaan toimintaan, joten ohjeistuksen olisi pitänyt olla selkeämpi. Pajan aikana ajattelin, että ideoita ei syntyisi tarpeeksi. Työpajan jälkeen olin kuitenkin tyytyväinen kerättyjen ajatusten määrään. Loput palvelupolkuihin ensimmäisessä työpajassa löydetyt ideat löytyvät liitteistä (Liite 6, liite 7). Jokainen pajaan osallistunut arvioi toisten prosesseja omista lähtökohdistaan. Palvelua edellyttävien kehityskohteet tuntuvat viittaavan ajatukseen, että muutkin haluavat palvelua. Tuotetietojen vertailua arvostavan kehitysehdotukset taas ajatukseen, että muutkin haluavat vertailla tuotetietoja. Heidän mielestään myös muiden pitäisi toimia aktiivisesti ostoprosessin ajan. Seikkailijoiden tarinaan kommentoitiin, että asian voisi tehdä helpomminkin. Käyttäjät kuitenkin haluavat toimia siten, että käyttävät tuotteiden vertailuun aikaa. Palveluiden suunnittelua ei voi pohjata pelkkään helppokäyttöisyyteen, koska käyttäjillä vaikuttaa olevan erilaisia tarpeita itse ostoprosessin/palvelun suhteen. Parhaan palvelun suunnitteluun pareittain ei jäänyt aikaa. Niinpä ideat kerättiin keskustellen fläppitaululle. Samalla ideoita vääneltiin ja kääneltiin SCAMPER-kysymyksin.

Pidin toisen työpajan lopuille haastatelluille pe 7.3.2014. Työpajaan osallistui kaksi henkilöä. Esittelin keskiviikon työpajaan osallistuneiden kollaasit ja asiakkaan matkat muistiinpanojeni perusteella. Työpajaan osallistujat kirjasiivat ylös kehitysideansa, ja keskustelimme edellisessä työpajassa esiin tulleista ideoista ja siitä, miten niitä voitaisiin edelleen kehittää. Käytännössä tässä työpajassa ideointi rakennettiin ensimmäisen työpajan tulosten päälle.



Kuva 19: Toisen työpajan parannusehdotukset palvelupolkuihin

Työpajassa löytyneet palveluiden parannusehdotukset on koottu kuvaan 19 (Kuva 19). Mallinuvaiheessa lisäksi nämä ideat osaksi SCAMPER-tekniikalla laajennettujen ideoiden mallinusta.

SCAMPER -menetelmää käytettiin ideoiden laajentamiseen ja muokkaamiseen ensimmäisessä työpajassa. Ideoiden virta kirjattiin fläppitauluille. Ideoiden muokkaaminen SCAMPER -kysymyksillä ei ollut kovin suoraviivaista, eikä onnistunut aivan suunnitellusti. Kysymyksistä korvaa, yhdistä, sopeuta, muokkaa, suunnittele, käytä uudella tavalla, poista, käännä ympäri tai järjestä uudelleen, käytettiin vain osaa työpajassa.



Kuva 20: Ideapolku tuotteiden huoltotarpeisiin liittyen

Työpajassa syntyi menetelmän seurauksena kuitenkin neljä ideapolkua. Samojen ideoiden pyörittämistä jatkettiin toisessa työpajassa. Mallinsin molempien työpajojen lopputuloksina syntyneet neljä ideapolkua. Ohessa ideapolku tuotteiden huoltotarpeisiin liittyen (Kuva 20). Kolme muuta ideapolkua Asennuspalvelu, Personal Shopper ja ominaisuuksien vertailu löytyvät liitteistä (Liitteet 17-19).

4.6 Analyysi ja tulkinta

Kerätyn tiedon kuvaaminen ja palvelukokemusten mallintaminen määrämuotoon oli osa tutkimukseen liittyvää analyysiä. Mallintaminen helpottaa havaintojen vertailua ja tulkitsemista. Kuvaan syvähaastattelussa kerätyn tiedon mallintamista syvähaastatteluita käsittelevissä luvuissa (Luku 4.1-4.4). Mallinnetut palvelukokemukset eli asiakkaiden matkat löytyvät myös syvähaastatteluita kuvaavien lukujen yhteydestä. Syvähaastattelussa kerätyn tiedon mallintamisen jälkeen jatkoin tiedonkeruuta yhteissuunnittelumenetelmin. Yhteissuunnittelussa käytettiin ideoinnin pohjana syvähaastatteluiden pohjalta tehtyjä mallinnuksia. Yhteissuunnittelun kuvaus löytyy luvusta Yhteissuunnittelu työpajoissa (Luku 4.5). Tutkimus eteni siis analyysin ja tulkinnan vuoropuheluna, edellisen vaiheen tuloksia iteroiden. Merkittävä osa analysoinnista ja tulkinnasta tapahtui jo tiedonkeruun aikana.

Tiedonkeruuvaiheen jälkeen jatkoin syvähaastatteluissa ja työpajoissa kerätyn tiedon analysointia. Tulkitsin asiakasymmärrystä lisääviä löydöksiä palvelumuotoilun keinoin, empatian avulla ja mallintamalla. Palveluiden parannusehdotuksia ja palveluideoita analysoin innovaatiomenetelmin, luokittelemalla ja arvottamalla. Tulkinta ja analyysivaiheen käytännön toteutukseen kuului rauhallinen tila, tietokone, tarralappuja ja merkittävästi aikaa. Seuraavissa luvuissa käsittelem tiedonkeruun jälkeen syntyneitä tulkintoja ja analyysijä.

4.6.1 Motiivit

Käyttäjien kertomukset hankintapäätöksen vaikuttavista arvoista antoivat kokonaiskuvan kustakin käyttäjästä kodinkoneen hankkijana. Ensimmäinen käyttäjä kuvasi keskeisimmiksi hankintaprosessiin vaikuttaviksi arvoikseen mukavuudenhalun ja hankintaprosessin vaivattomuuden. Toisen kuvauksessa korostuivat hankittavan tuotteen ominaisuudet sekä se, että tuote on oikea valinta käytön kannalta. Lisäksi tässä kuvauksessa korostui se, että käyttäjä oli asiakkaana panostamaan merkittävästi aikaa tuotteen hankintaan. Kolmannen käyttäjän hankintaprosessiin vaikuttivat perhesuhteet, joiden johdosta merkittävin esille noussut asia hankintaprosessissa oli hankinnan vaivattomuus ja sekä ostamisen että toimituksen aikatauluttaminen oman aikataulun mukaan. Neljännen käyttäjän prosessi on erilainen tulkittava, sillä tuotteen käyttäjä halusi ulkoistaa tuotteiden vertailun ja hankintapäätöksen tyttärelleen. Tuotteen käyttäjän näkökulmasta valintaprosessi olisi ollut liian vaikea. Jos tytär ei olisi ottanut asiaa hoitaakseen, olisiko loppukäyttäjä ostanut vertailun palveluna? Jos olisi niin keneltä hän olisi ostanut palvelun: tutusta liikkeestä, tuttavalta vai muualta? Tyttären näkökulmasta vaihtoehtojen vertailu oli yksinkertaista, tytär kuitenkin luovutti ostoprosessin loppuun viemisen äidilleen, kun valintavaihe oli suoritettu.

Teknologian kehittyminen on mahdollistanut ymmärryskykymme ylittävän tuotteiden ja ominaisuuksien kirjon. Ihmiset eivät voi omaksua kaikkea tarjolla olevaa rationaalista tietoa tarjolla olevasta tietomassasta. Tämän vuoksi tunteeseen perustuva päätöksenteko on lisääntynyt. Ihmiset haluavat tuntea tehneensä järkeen perustuvia päätöksiä, sen vuoksi he selittävät itselleen tehneensä valinnat tietoon perustuen. (Tuulaniemi 2011, 47) Löydökset tukevat Tuulaniemen väitettä siltä osin, että ominaisuuksia vertailevatkin käyttäjät tutustuivat vain rajalliseen määrään tietolähteitä. Yksikään hankinnan tehneistä ei tutkinut puolueettomia vertailuja laitteista ja niiden ominaisuuksista. Ehkä he vain selittivät itselleen tehneensä harkitun valinnan.

Kodinkoneen valintaan vaikuttivat laitteen ominaisuudet eli käyttötarkoitukseen sopivuus. Laitteen mitat, käyntiääni, energiankulutus, joustavuus, laadukkuus, kestävyys ja turvallisuus nousivat esiin merkittävinä valintakriteereinä. Kolmessa tapauksessa mainittiin myös sopivuus muuhun sisustukseen (Kuva 21).

	Tapaus 1	Tapaus 2	Tapaus 3	Tapaus 4
Sopii käyttö tarkoitukseen	X	XX	X	X
Sopii sisustukseen	X	-	X	X
Palvelu- paketit	XX	-	XX	XX
Ostaminen helppous	XX	-	XX	X

Kuva 21: Kodinkoneen valintaan vaikuttaneet asiat

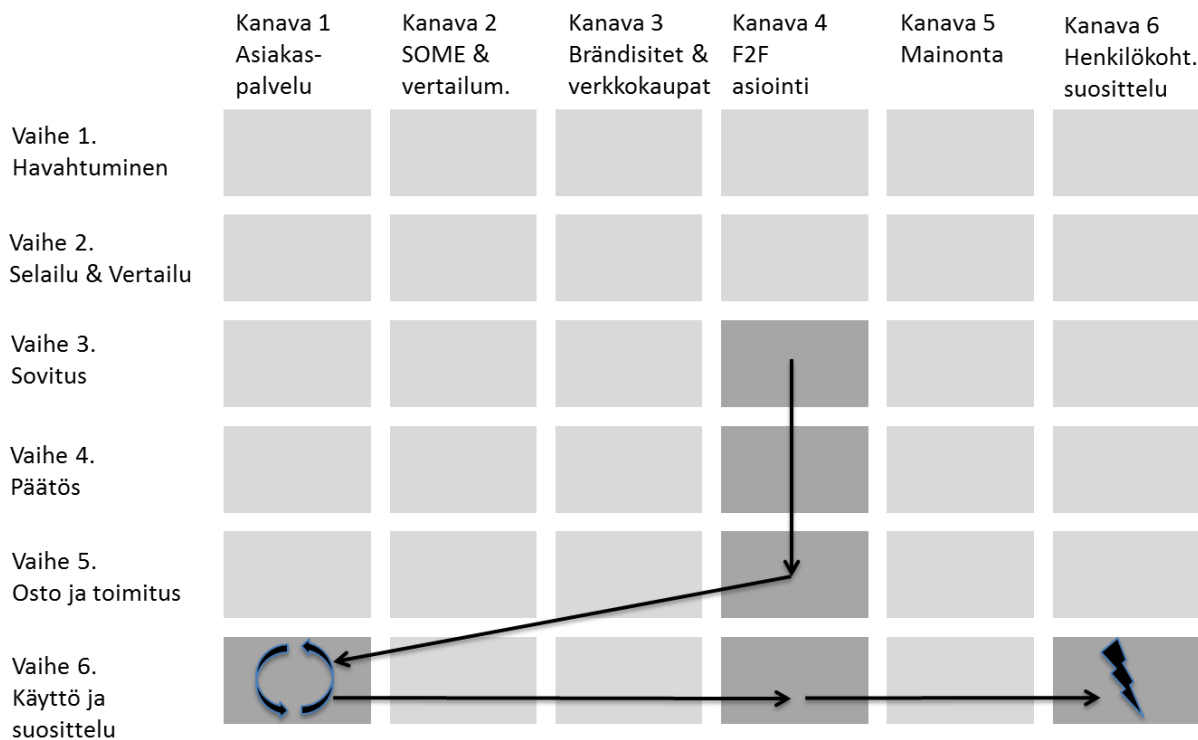
Elämäntilanteen vaikutus nousi esiin syvähaastatteluissa laitteen ominaisuuksille asetettujen ominaisuuksien taustavaikuttimina. Parisuhdeaikaa arvostava halusi hiljaisen koneen, teiniä vanhemmat halusivat turvallisuutta, harrastava kolmilapsisen perheen äiti nopeutta ja yhden hengen talous hiljaisuutta ja joustavuutta. Joustavuus tarkoitti tässä koneen soveltuvuutta sekä yhden hengen astioiden pesemiseen että myös vierailijoiden kestittämiseen. Tuotteen kanssa myytävät lisäpalvelut, kuten asennuspalvelu ja kuljetuspalvelu, olivat hyvin tärkeitä kolmelle neljästä. Näissä kolmessa tapauksessa ostosta ei olisi suoritettu samalla tavalla, jos kuljetuspalvelut eivät olisi olleet saatavilla. Kahdessa tapauksessa myös asennuspalvelu oli ehdoton vaatimus. Neljännessä tapauksessa käyttäjä ei ollut kiinnostunut kuljetus- ja asennuspalveluista, sillä hän ei luottanut siihen, että laite kuljetettaisiin perille ehjänä. Hän halusi myös käyttää omaa sähköasentajaa, joka teki samalla muitakin sähkötoimia.

Ostamisen vaivattomuus oli kahdessa tapauksessa hyvin tärkeää, yhdessä tapauksessa siitä oltiin halukkaita joustamaan edullisemman hinnan vuoksi ja yhdessä tapauksessa oltiin valmiita näkemään vaivaa hankinnan eteen. Esimerkkitapauksissa käyttäjät eivät olleet määritelleet kattohintaa hankinnalle ennen vertailun aloittamista. Kolmessa tapauksessa neljästä tavoitehintaluokka määriteltiin tarjontaan tutustumisen jälkeen. Yhdessä tapauksessa hintavertailua ei tehty, vaan tuote ostettiin myyjän suosituksen perusteella. Esimerkkitapauksissa yksikään käyttäjä ei ollut sitoutunut mihinkään tuotemerkkiin, liikkeeseen tai kauppaketjuun. Kolme neljästä kuitenkin kertoi noudattavansa hankinnoissaan pääsääntöisesti samaa kaavaa. Yksi käyttäjä haluaa henkilökohtaista palvelua. Hän ikään kuin ”ulkoistaa” hankinnan ja siihen liittyvät ikävät toimenpiteet myyjäliikkeen tehtäväksi. Toinen käyttäjä haluaa tehdä vertailun ja kaikki hankintaan liittyvät toimenpiteet verkkokaupan kautta. Hän haluaa ohjata prosessia itse, mutta pitää verkkokaupoista asiointikanavana. Kolmas käyttäjä haluaa nauttia hankinta-

prosessista ”koko rahan edestä”. Hän käyttää verkkokauppoja ja yleensä myös muita verkosta löytyviä tiedonlähteitä tutkittavan asian kartoittamiseen. Hän haluaa myös asioida kivijalkamyymälöissä, joissa hän edellyttää myyjiltä palvelua ja palveluasennetta. Ostoksen hän suorittaa aina kivijalkamyymälässä. Neljäs käyttäjä oli valmis vaihtamaan hankintakanavaa kesken prosessin. Hän asioi eri kanavissa aina kulloisenkin tarpeen mukaan. Häntä ja tapauksen yksi käyttäjää yhdistää halu ”ulkoistaa” vertailuprosessi. Toisen tapauksen käyttäjä sopii Toni Keskisen kuvaukseen matka-keskeisestä käyttäjästä: “Journey Driven people: These people take pleasure in getting to know their options, their qualities and comparing. They are also more likely to share their experiences in social media as they consider themselves as experts.” Muut käyttäjät sopivat Toni Keskisen kuvaukseen päämääräkeskeisistä käyttäjistä: “Destination driven people: These people don’t really care to learn about products by themselves. They make rapid decisions based on their priorities (e.g. always the best, always the cheapest) or rely on 3rd party recommendations such as test results.” Toni Keskisen teoria esittelee myös käyttäjätyypin, joka suorittaa ostamisen useimmiten tottumuksen perusteella. Tällaisia käyttäjiä ei tässä tutkimuksessa ollut lainkaan. (Keskinen 2014.) Tämän tutkimuksen aineisto oli liian pieni Keskisen esittämän teorian tutkimiselle ja se esitellään tässä lähinnä curiositeettina.

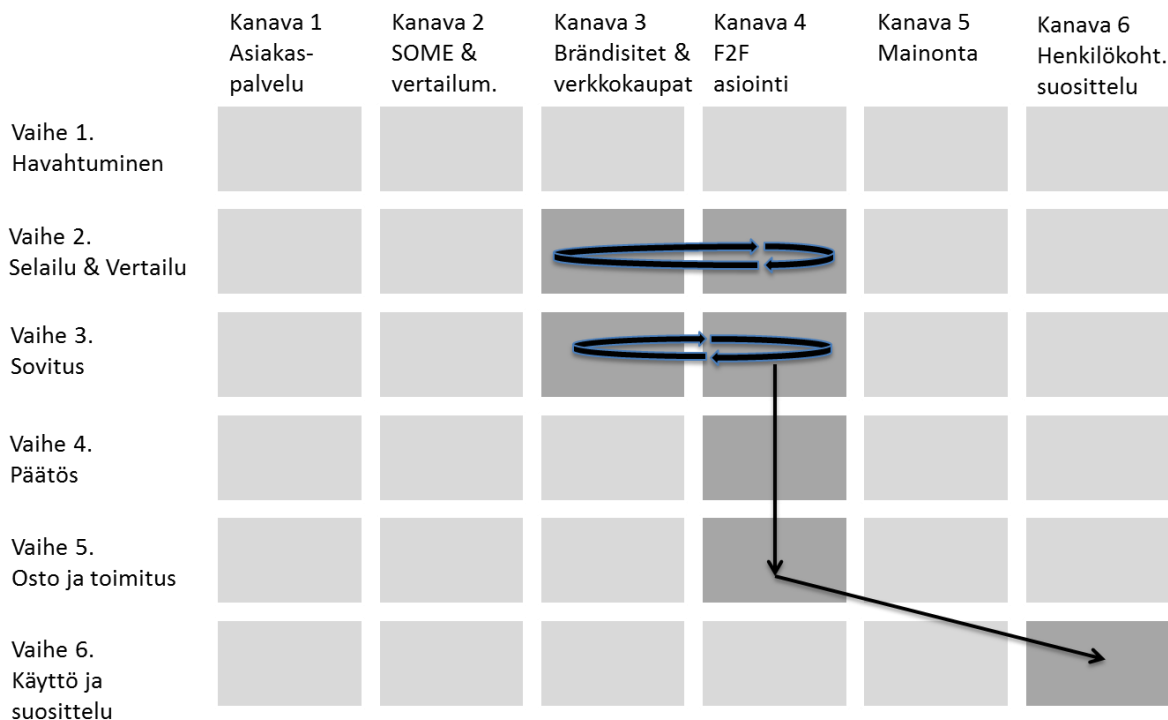
4.6.2 Kanava-analyysi

Neljässä tutkimuksen kohteena olleessa kodinkoneen hankintakokemuksessa asiakkaat kulki-
vat monien kanavien välillä. Mallinsin jokaisen asiakkaan matkan kanavanäkökulmasta tarkempaa analyysia varten. Mallintaminen oli haastavampaa kuin olin kuvitellut. Päädyin nimeämään muutamia kanavia uudestaan - kanavia olisi pitänyt olla enemmän, mutta mallinuksesta olisi tullut sekava. Tärkeää oli myös, että mallinnukset ovat keskenään vertailukelpoisia. Lisäsin vaiheisiin käyttö- & suositteluvaiheen. Asiakkaan näkökulmasta se oli ensimmäisessä tarinassa merkittävässä osassa.



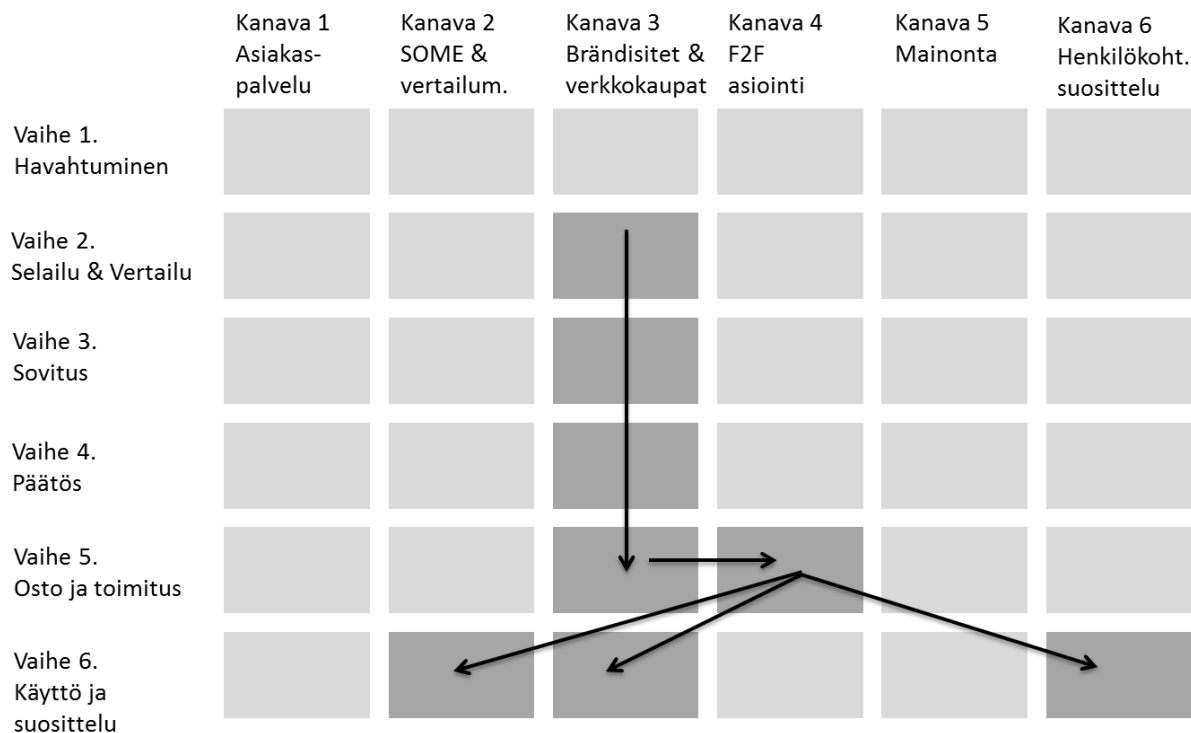
Kuva 22: Kanava-analyysi asiakkaan matkasta, tapaus 1

Havahtuminen tarpeeseen oli tapahtunut paljon aikaisemmin, koska asiakas oli tyytymätön vanhaan astianpesukoneeseen. Havahtuminen ei tapahtunut missään kanavassa ja tarpeen syntymiseen eivät tunnistetusti vaikuttaneet ulkoiset tekijät. Asiakas suoritti vertailun ja teki ostopäätöksen kaikki vaiheet muutamassa minuutissa Habitare-messuilla vastaan sattuneen myyjän suosituksesta (Kuva 22). Asiakkaan kannalta merkittävin vaihe oli laitteen käyttö ja siihen liittyneet yhteydenotot myyjään, huoltoliikkeeseen sekä laitteelle suoritettut huolto-toimenpiteet ja lopulta laitteen vaihto. Asiakas oli kanavariippumattomasti tyytymätön ja jakoi kokemuksensa eteenpäin henkilökohtaisina ”suosituksina”. Tapauksen 1 asiakas halusi henkilökohtaista palvelua. Jos palvelukokemus olisi sujunut ongelmitta, hän olisi asioinut vain yhdessä kanavassa. Tämä asiakas myös sitoutui heti matkan alussa myyjäliikkeeseen.



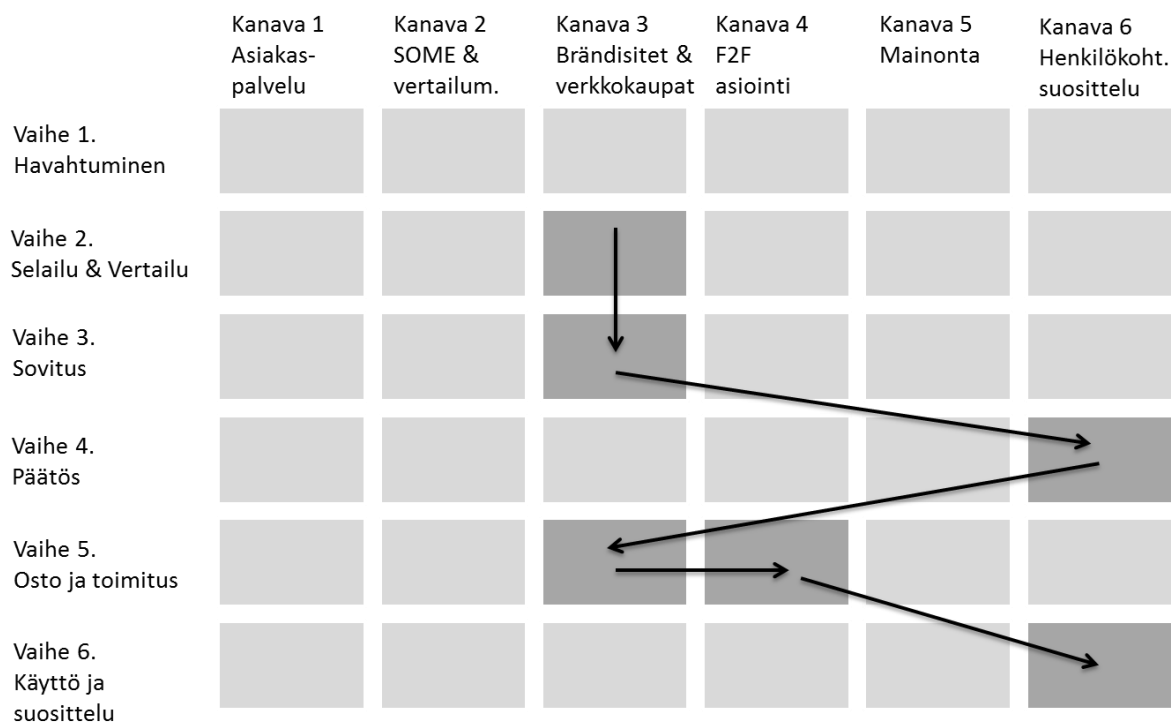
Kuva 23: Kanava-analyysi asiakkaan matkasta, tapaus 2

Tapauksessa numero 2 asiakas käytti tuotetiedon hankintaan merkittävästi aikaa kaikissa tunnistamissaan tiedonhankintakanavissa. Hän kuvaili hakeneensa tietoa liesien ominaisuuksista kattavasti netistä kauppojen ja valmistajien sivuilta sekä monista eri kodinkoneliikkeistä kivijalassa (Kuva 23). Asiakas tiesi ostokanavan tarpeeseen havahduttuaan. Laitteen valinta oli merkittävin osa tämän asiakkaan matkaa. Asiakas sitoutui myyjäliikkeeseen vasta ostopäätöksen tehdessään. Asiakas kertoi tekevänsä korkean intensiteettiasteen hankinnat kanavanäkö- kulmasta samalla kaavalla. Hän hakee tietoa vuorotellen verkosta (tietolähteet vaihtelevat) ja kivijalkamyymälöistä.



Kuva 24: Kanava-analyysi asiakkaan matkasta, tapaus 3

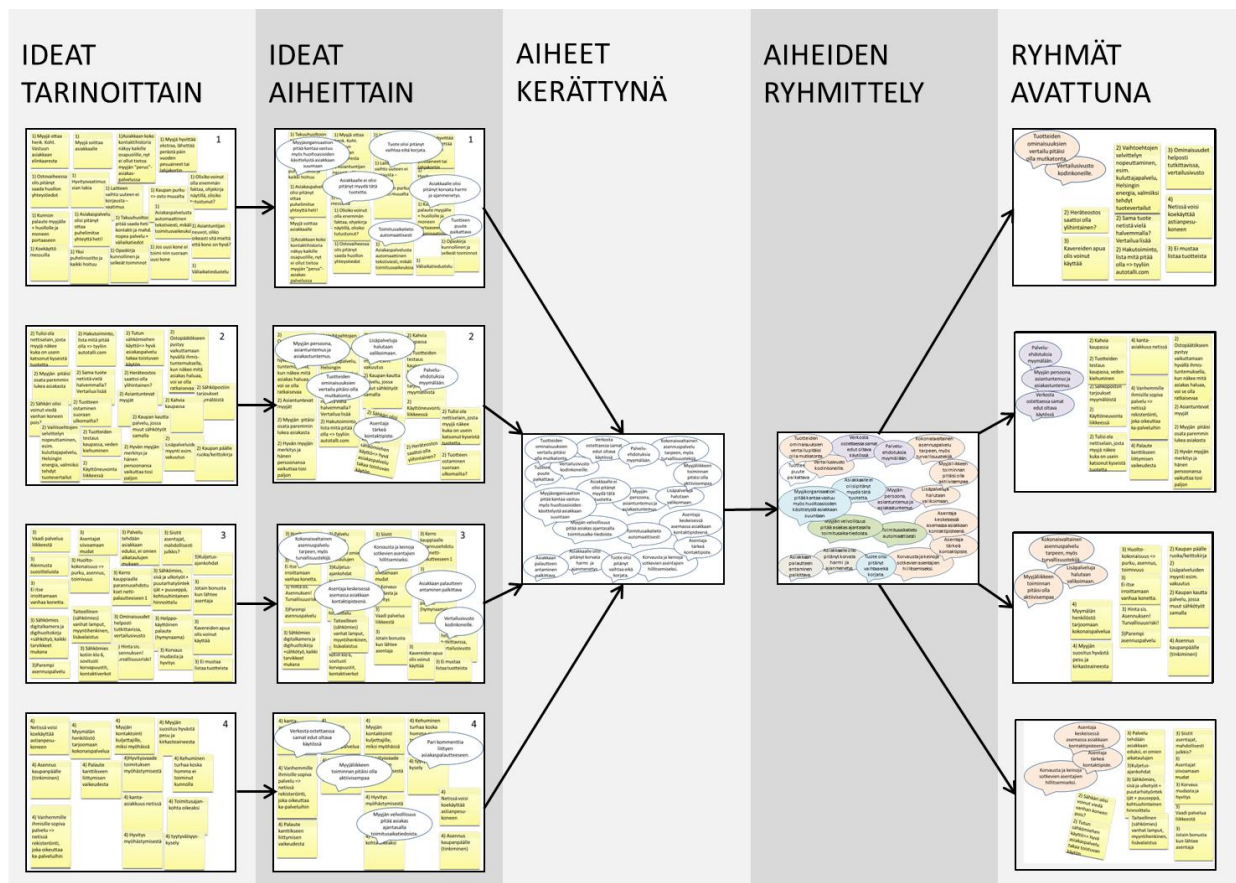
Tapauksessa numero 3 Asiakas havahtui edellisen laitteen rikkoutumiseen ilman ulkoisia impulsseja. Hän tiesi heti, että haluaa ostaa laitteen verkosta, sillä hän halusi hoitaa ostoksen kauppojen aukioloaikojen ulkopuolella. Hän käytti ominaisuuksien vertailuun liikkeiden sivuja. Vaiheet vertailun aloittamisesta ostamiseen kestivät noin tunnin. Asiakas sitoutui myyjäliikkeeseen ostopäätöksen tehdessään. Asiakas suositteli palvelukokemusta, liikkeen palvelua sekä laitetta useissa eri kanavissa: myyjäliikkeen sivuilla olevassa arvostelupalvelussa, Facebookissa sekä ystävilleen henkilökohtaisena suositteluna (Kuva 24).



Kuva 25: Kanava-analyysi asiakkaan matkasta, tapaus 4

Tapauksessa numero 4 asiakas havahtui tarpeeseen edellisen laitteen rikkoutuessa. Hän antoi tuotteiden ominaisuuksien sekä tarjousten vertailun tehtäväksi tyttärelleen. Tytär teki vertailun liikkeiden sivuilla. Äiti teki ostopäätöksen tyttären suosituksiin pohjautuen (F2F suosittelu) ja sitoutui myyjäliikkeeseen ostopäätöksen tehdessään. Osto tehtiin kivijalkamyymälässä. Ostokanava olisi voinut olla verkko, mikäli laite olisi ollut saatavilla verkosta samaan hintaan (Kuva 25). Toimitus ostettiin myyjäliikkeen kautta, alihankkija toteutti toimituksen. Äiti suositteli myyjäliikkeen kivijalkamyymälän palvelua ystävillään F2F. Yhdelle asiakkaalle kanavalle ei ollut suurtakaan merkitystä. Hän vaihtoi hankintasuunnitelmaa hinnan vuoksi. Kolme muuta kertoi asioivansa aina kun mahdollista samoissa kanavissa liikkuen. Yksi heistä haluaa henkilökohtaista palvelua kasvokkain ja toinen heistä haluaa asioida verkossa. Kolmannelle on tärkeää saada tietoa verkosta ja kivijalkamyymälöistä, sekä tehdä ostos valitsemassaan kivijalkamyymälässä. Face2face palvelua voi saada kivijalkamyymälässä, kotona ja muissa esittelypisteissä (esimerkiksi messuilla). Asiakkaan näkökulmasta suosittelijan suhde asiakkaaseen on merkityksellisempi kuin kanava jossa suosittelu annettiin. Ystävän suosittelu on henkilökohtainen suosittelu Facebookissakin.

4.6.3 Parannusehdotukset



Kuva 26: Parannusehdotusten luokittelun prosessi

Luokittelun ensimmäisessä työpajassa asiakkaiden palvelukokemusten parannusideat samantaltaisuusanalyysin avulla aiheittain. Aloitin luokittelemalla ideat tarinoitain, sillä halusin nähdä toistuvatko samat aiheet useiden tarinoiden yhteydessä. Tämän jälkeen lajittelin ideat aiheittain kunkin tarinan sisällä (Kuva 26). Aiheet merkkasin niputettujen ideoiden päälle puhekuplilla. Keräsin aiheet yhteen yhdistääkseni useissa tarinoissa toistuvia aiheita. Aiheet kerättyinä yhteen puhekuplissa kertovat, mitkä asiat asiakkaita puhuttavat. Tätä kuvaa voisikin leikkisästi sanoa ”asiakkaiden puheeksi”. Merkitsin toisiinsa liittyvät aiheet samoilla väreillä. Tämän tavoitteena oli koostaa aiheet suuremmiksi kokonaisuuksiksi. Siirsin yhteen kuuluvat aiheet ja niihin liittyvät alkuperäiset ideat omiksi kokonaisuuksikseen. Nämä yhdeksän ryhmää löytyvät avattuina liitteistä (Liite 9-18). Palvelupolkujen parantamiseen liittyvät ideat ja ehdotukset koskevat suurelta osin jo olemassa olevia palvelumalleja ja hyviä tapoja, jotka toimijoilla pitäisi jo olla käytössä. Palveluparannusehdotuksiin tutustuminen antaa kuitenkin kuvan siitä mitkä asiakkaita puhuttavat ja mitkä asiat ovat merkityksellisiä asiakkaan perspektiivistä. Näihin ajatuksiin tutustumalla on mahdollista tuottaa vähintään asiakkaan odotukset täyttävä palvelu. Poimin selkeät parannusehdotukset tästä vaiheesta mukaan palveluideoiden luokitteluun lukuun Palveluideoiden arviointi (Luku 4.6.6).

4.6.4 Asiakkaan puhe

Samankaltaisuusanalyysin sivutuotoksena syntyi kuva, jota kutsun asiakkaan puheeksi. Kuvasta näkyy yhdellä kertaa asiat, jotka tässä tutkimuksessa käyttäjiä puhuttivat. Kuva sisältää keskeiset aihepiirit kunkin tarinan parannusehdotuksista. Kuvan syntyminen on kerrottu tarkemmin luvussa Parannusehdotukset (Luku 4.6.3).



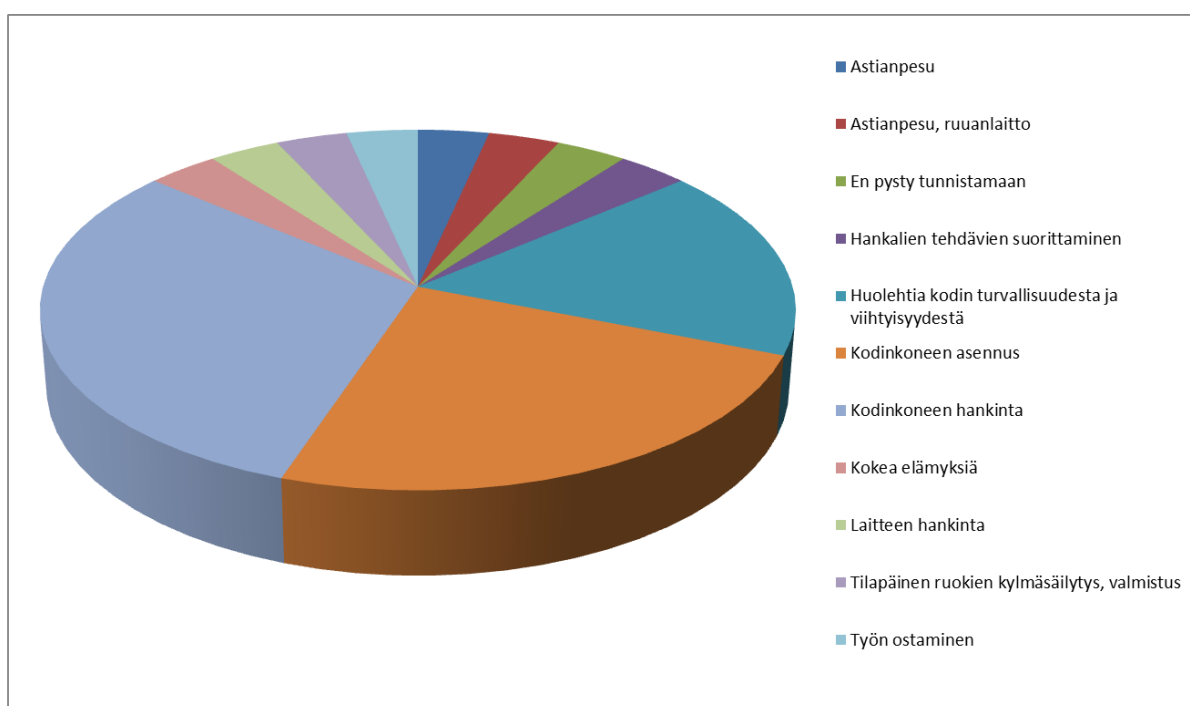
Kuva 27: Asiakkaan puhe

Keskeisiksi aiheiksi tässä palvelupolkujen kehittämistehtävässä nousivat myyjäorganisaation vastuunkanto koko tuotteen elinkaaresta ja asennuspalvelu. Myyjäorganisaation vastuunkantoon liittyy seuraavia aiheita: asiakkaalle ei olisi pitänyt myydä tätä tuotetta, korvausta ja keinoja sotkevien myyjien hillitsemiseksi, tuote olisi pitänyt vaihtaa eikä korjata, vastuu huoltotoimenpiteistä ja harmin sekä ajanmenetyksen korvaaminen. Vastuu nousi esille yhden tapauksen yhteydessä, ja näkyy vahvasti asiakkaan puheessa (Kuva 27). Asennuspalvelu nähtiin osana palvelukokemusta riippumatta siitä kuka sen suoritti. Asiakkaan puheesta näkyy myös, että asennuspalvelun laatu ja monipuolisuus puhuttivat. Lisäksi nähdään, että tuotteen ominaisuuksien vertailu ja toimitusaikatietojen ajantasaisuus puhuttavat osana suuren kodinkoneen hankintaa. Myös myyntitilanteeseen liittyvät palvelut ja lisäpalvelut näkyvät asiakkaan puheessa.

Kokonaisuuden voisi tiivistää seuraavasti: Asiakas haluaa hoitaa kaikki koneen hankintaan liittyvät asiat vain ja ainoastaan myyjäliikkeen kautta. Hän haluaa yhden asiantuntevan kontaktin, joka on kiinnostunut hänen tyytyväisyydestään hankintaan ja selvittää myös huoltoon liittyvät asiat. Toimitus- ja asennusajat on voitava sopia etukäteen ja niistä on pidettävä kiinni. Myyjän on vastattava myös alihankkijoiden toiminnan laadusta. Laatu on varmistettava etukäteen, sillä tyytymätön asiakas ei jaksakaan tehdä palautetta, vaan vaihtaa ostopaikkaa.

4.6.5 Palveluideat

Tutkimuksessa löytyneet palvelupolkujen parannusehdotukset sisälsivät olemassa olevien toiminnallisuuksien parannuksia ja ideoita uusista toimintamalleista. Esimerkiksi yhteydenotto asiakkaisiin toimituksen viivästyessä on kokemukseni mukaan yleisesti käytössä oleva toimintatapa. Läpikävin kaikki työpajoissa syntyneet palveluiden parannusehdotukset ja poimin niistä ne, jotka mielestäni olivat palveluideoita. Palveluideoita löytyi yhteensä 29 kappaletta. Pyrin tunnistamaan kuhunkin ideaan liittyvän tarpeen, jonka käyttäjä haluaa palvelun täyttävän eli Asiakkaan työn.



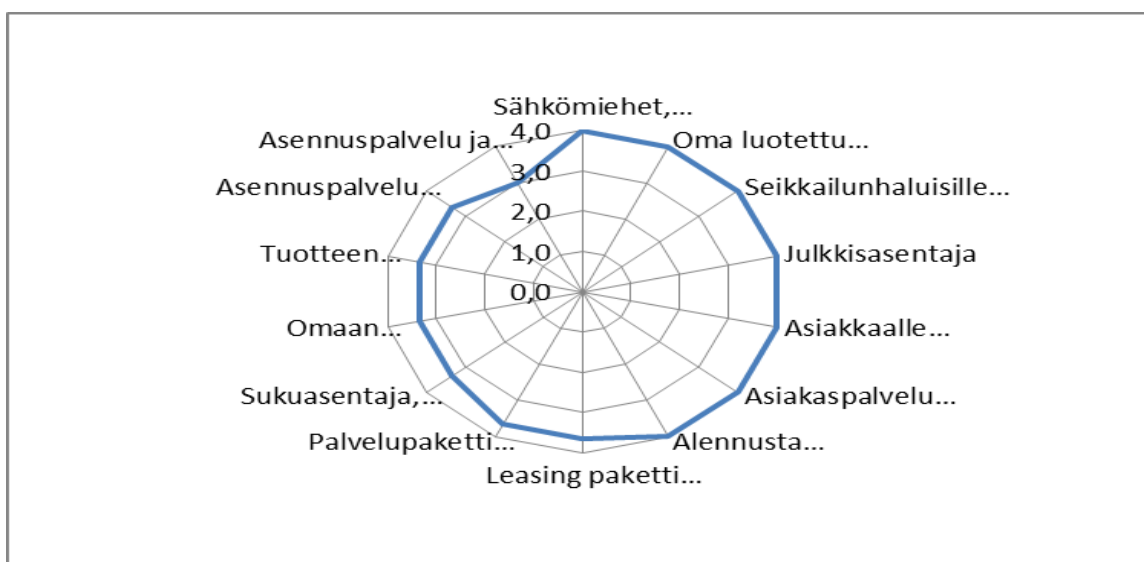
Kuva 28: Palveluidean kohteena oleva Asiakkaan työ

Tutkimuksen aiheena oli valkoisen linjan kodinkoneen hankkiminen. Innovaatioita löytyi kuitenkin aihetta monilta kulmilta sivuten (Kuva 28). Eniten palveluideoita löytyi kodinkoneen hankintaan liittyen. Toiseksi eniten puhuttivat asennuspalvelut. Seuraavaksi mielenkiintoinen ryhmä tähtäsi kodin turvallisuudesta ja viihtyisyydestä huolehtimiseen myös hankintapro-

sessin ulkopuolella. Ryhmä sisältää esimerkiksi kodinkoneiden huolto- ja leasing sopimusten tekemisen. Jos vastaavaa tutkimusta oltaisiin tekemässä jollekin tietylle yritykselle, pitäisi vahvasti kyseenalaistaa se, mitä palveluita yritys haluaa myydä, ennen kun hylkää käyttäjiltä saatuja palveluideoita. Yhdestä tehtävästä en pystynyt tunnistamaan asiakkaan työtä. Kyseessä on idea, jossa laitteet asentaisi joku julkisuuden henkilö. Oletan, että ajatus olisi mainostempaus, eikä niinkään jatkuva palvelu.

4.6.6 Palveluideoiden arviointi

Palveluideoiden innovaativisuutta ja laatua arvioidaan palveluideoiden luokittelulla. Palveluideoiden luokitteluun käytin luvussa Palveluideoiden luokittelu (Luku 3.3.4) esittelemääni omaa sovellustani Dr. Schererin roskalaatikkoteoriasta.



Kuva 29: Keskiarvon mukaan ulkokehille asettuvat palveluideat

Pyysin muutamaa potentiaalista kodinkoneen hankkijaa arvioimaan palveluiden kehitystodennäköisyyttä ja arvoitin vastaukset seuraavasti: On (1 piste), Tulee olemaan (2 pistettä), Pitäisi olla (3 pistettä), Saattaisi olla (4 pistettä), Ei tule olemaan (5 pistettä). Sain määrääjässä kolme vastausta. Laskin kunkin vastauksen keskiarvon ja asetin vastaukset sen mukaan kehitysvaiheita kuvaaville kehille (Kuva 29.) Täydellinen kuva keskiarvon mukaan arvotetuista palveluideoista löytyy liitteestä 22 (Liite 22).

Kymmenen mielenkiintoisimman kehitysidean kärki edellä mainitulla tavalla keskiarvoilla määritettynä on:

1. Sähkömiehet, puutarhatyöntekijät ja puuseppä samasta paikasta
2. Oma luotettu myyjä => palvelu-asiantuntija. Joka elää mukana asiakkaan elämässä. Näkee hieman enemmän vaivaa soittaa tyytyväisyyskyselyn kaupan jälkeen

3. Seikkailunhaluisille kohdistetut ohjelmalliset tuote-esittelyillat
4. Julkkisasentaja
5. Asiakkaalle kaupanpäällinen, jos ottaa asennuspalvelupaketin
6. Asiakaspalvelu toimisi asiakkaan ainoana kontaktipisteenä.
7. Alennusta suositteluista
8. Leasing paketti koko kodin kodinkoneet, huoltopalvelu, kuorien vaihtaminen trendiväreihin, naarmun johdosta vaihto jne. Eritasoisia palvelupaketteja
9. Palvelupaketti kaupanpäällisillä esim. Premium paketissa Hans Välimäen valmistama illallinen, verkkokurssi ym.
10. Sukuasentaja, sukushoppari, palvelu tietyille ryhmälle yhteisostona

Huomioitavaa on, että arvioissa löytyi suuria vaihteluita. Suuret vaihtelut saattavat johtua henkilökohtaisista näkemyseroista tai selitteiden monitulkintaisuudesta. Sisällön kuvausten epäselvyyteen ja ideoiden monimerkityksisyyteen viittaa se, että Is -luokkaan luokiteltiin vaihtelevasti asioita. Sama kaavio on tehty myös vastaajittain, ja se löytyy liitteistä (Liite 23). Kokeilin laajentaa analyysia ottamalla mukaan käyttäjien arviot idean tarpeellisuudesta. Sain lopputuloksen, jonka mukaan kodinkoneiden vertailusivusto olisi ainoa asia, jonka kehittämisessä olisi järkeä sekä asiakasnäkökulmasta että poikkeavuusnäkökulmasta. Ymmärsin, ettei käyttäjän käsitystä idean hyödyllisyydestä edes pidä yrittää mitata määrällisin menetelmin.

Luokittelin ideat myös Disrupt-o-meterin avulla intuitiota hyväksikäyttäen. Koska tutkimuksella ei ole kohdeyritystä ja koska palveluideat on kuvattu tässä tutkimuksessa vain otsikkotasolla, arviot ovat summittaisia. Tein muutamia oletuksia arvioinnin tekemisessä. Ensimmäinen oletus on, että massiivinen markkina tarkoittaa lisäpalveluiden yhteydessä sitä, että markkina on juuri niin suuri, kuin yrityksen potentiaalinen asiakaskunta on lisäpalveluun liittyvään tuotteen tai palvelun ostoon. Olen käyttänyt keskiarvoa niissä tapauksissa, kun en ole pystynyt esittämään arvausta asiasta. Tarjoomien arvioiminen asiakkaan näkökulmasta osoittautui hankalaksi, sillä ideat eivät sisällä kuvausta kokonaistarjoomista. Mahdollisen ensimmäisen vuoden liikevaihdon arvioiminen tuntuu hieman hassulta, koska monet ideat ovat vain osa palvelukonseptista. Investoinnin koon arvioiminen ilman kohdeyritystä on hankalaa. Investoinnin suuruus vaihtelee merkittävästi riippuen kanavien määrästä ja teknisen ratkaisun muunneltavuudesta. Tein arviot investointien ja liikevaihdon kanssa esimerkin vuoksi, mutta pidän ilman investointia ja liikevaihtoa olevia arvioita mielenkiintoisempina.

Disrupt-o-meterillä lajiteltuna (ei liikevaihtoa ja investointiarviota mukana) kymmenen mielenkiintoisinta palveluideaa ovat:

1. Sukuasentaja, sukushoppari, palvelu tietyille ryhmälle yhteisostona
2. Lainauspalvelu

3. Sähköasentaja, joka tulisi kotiin kartoittamaan asennus-, valaistus- ja kodinkoneiden uusintatarpeet ja tekisi muutosten toteuttamiselle yhdessä asiakkaan kanssa vuosisuunnitelman
4. Asentaja myisi lisäpalveluna muita sähkötöitä ja vaihtaisi vanhat lamput
5. Huolto- ja pesupalvelu
6. Asennuspalvelun yhteydessä voisi tilata asentamaan muitakin laitteita.
7. Omaan toimintatapaan tai tarpeeseen pohjaava kodinkoneiden ominaisuuksien vertailusivusto. Kuten autotalli.com, mutta kysymyksillä: onko sinulla koiraa? Imuroitko usein?
8. Leasing
9. Sähkömiehet, puutarhatyöntekijät ja puuseppä samasta paikasta
10. Erilaisiin elämäntilanteisiin muokkautuvat kodinkoneet, esim. astianpesukoneisiin ostettavissa erilaisia sisustoja, koreja.

Disrupt-o-meterin tulokset löydät täydellisinä liitteistä (Liite 20, Liite 21).

Palveluideoiden jalostaminen tämän pidemmälle ilman kohdeyritystä, sen mukanaan tuomia mahdollisuuksia ja rajoituksia toimintamalleihin ei ole järkevää. Jos tavoitteena olisi löytää kehitettävä palvelu, niin silloin tulisi valita yrityksen kannalta listalta mielenkiintoisimmat, kuvata kustakin vaihtoehdosta kolme kilpailevaa konseptia ja pyytää niistä asiakkaiden arviota.

5 Tutkimustulokset ja johtopäätökset

Tavoitteena oli selvittää millaista tietoa asiakkaan kokemusta tutkimalla voidaan saada, ja löydetäänkö asiakkaiden palvelukokemuksia tutkimalla uusia kiinnostavia palveluinnovaatioita. Tutkimuksen aikana todettiin, että asiakkaiden kokemusta tutkimalla saadaan laadullista tietoa siitä, mitkä ovat asiakkaiden motiivit sekä siitä, mitkä asiat he kokevat tärkeiksi kokemuksen muodostumisessa. Tutkimuksen laajuus, suuntaus ja tutkimusmenetelmät rajasivat tiedon, jota asiakkaista saatiin näihin asioihin. Alkuperäisenä tavoitteena oli myös tehdä kuvaus käyttäjien persoonista heidän ostomotiiviansa perusteella. Otannan pienen koon vuoksi päätin jättää persoonien kuvauksen tekemättä tässä tutkimuksessa. Persoonien luokittelu hankintamotiivin mukaan olisi mainio aihe jatkotutkimukselle.

Tutkimuksen aikana löydettiin parannusehdotuksia palveluihin. Osa löydettyistä palveluehdotuksista on vielä tietääkseni toteuttamattomia. Uusia palveluideoita löydettiin, ja osaa löydöksistä pidän mielenkiintoisina. Palveluidea muuttuu palveluinnovaatioksi vasta, kun sillä on kaupallinen ulottuvuus. Tutkimuksessa löytyneiden palveluideoiden muuttaminen palveluinnovaatioksi vaatisi ideoiden konseptointia. Konseptien hyödyllisyys tulisi myös arvioida yhdessä asiakkaiden kanssa innovaatiopotentialin määrittämiseksi. Tutkimuksessa löytyneitä ideoi-

ta ei sen vuoksi voida vielä sanoa innovaatioiksi. Mielestäni osa ideoista on kuitenkin mielenkiintoisia myös kaupallisen jalostaminen näkökulmasta katsottuna. Mielenkiintoisimpina palveluideoina pidän liiketoiminnan laajentamista kodinkoneiden leasing ja huoltopalveluihin sekä ideaa, jossa myyjäliike hankkisi lisämyyntiä yhteistyökumppanilleen asennusliikkeelle, joka taas vuorostaan kartoittaisi asiakkaiden kodinkonetarpeita. Aika voisi olla nyt myös kypsä erilaisille yhteisostopalveluille Suomessakin, sukushoppari voisi ostaa kodinkoneet koko suvulle, taloyhtiölle tai muulle yhteisölle vaikkapa vain kodinkonehankintaa varten sosiaalisessa mediassa kasatulle.

Mielenkiintoisena löydöksenä pidän myös sitä, miten paljon parannettavaa nykyisissä palveluissa on. Asiakkaat pitäisivät parannuksena automaattista ilmoitusta siitä, kun toimitusaika muuttuu tai sitä, että asennuspalvelun voisi ostaa siistinä. Näillä pienillä parannuksilla ei päästä valtaamaan markkinoilta, mutta jos nämä asiat eivät toimi, ollaan vaarassa tippua sieltä. Tuloksista näkyy myös henkilökohtaisen palvelun arvostuksen nousu. Tuotteen ominaisuudet ja palvelu puhuttivat käyttäjiä hinnan ollessa hankintaprosessissa mukana vain rajavana tekijänä.

Käyttäjäkeskeisten suunnittelumenetelmien kenttä on laaja. Tämän tutkimuksen olisi voinut suorittaa myös muita menetelmiä käyttäen. Palvelumuotoilun menetelmät tähtäävät elämyksellisten palveluiden suunnitteluun. Innovaatioiden luokittelumenetelmillä taas pyritään analysoimaan ideoista kaupallisesti kiinnostavimmat. Koska tavoitteena oli löytää kaupallista potentiaalia omaavia elämyksellisiä palveluideoita, päädyin käyttämään tutkimuksessa palvelumuotoilumenetelmien ja innovaatiomenetelmien yhdistelmää. Pyrin tekemään tutkimuksen siten, että se on toistettavissa erikokoisilla otannoilla muillekin korkean intensiteettiasteen tuotealueille kaupan alalla. Olen tyytyväinen menetelmävalintoihini ja tutkimuksen tuloksiin.

Tutkimus herätti lisäkysymyksiä käyttäjien motiivien suhteen. Olisi kiehtovaa tietää, mikä oli tarjooman vaikutus ostoprosessin kulkuun. Jos missä tahansa tutkimuskohteena olleessa tapauksessa tarjooma olisi rajoittunut kolmeen laitteeseen, olisiko kolme neljästä valinnut joka tapauksessa valinnut saman ostotavan? Neljännen tapauksen käyttäjä oli tässä tutkimuksessa ainoa, joka muutti ostotapaansa aiotusta kesken prosessin. Olisiko merkityksellinen osuus hänen ostotavassaan kuitenkin tyttären suositus? Jos tyttären löytämät vaihtoehdot olisivat olleet hyvin rajalliset, olisiko tyttären suositus kuitenkin määrittänyt ostotavan? Olisivatko vertailua suorittaneet henkilöt tapauksissa kaksi ja kolme toimineet toisin, jos valikoima olisi ollut rajoittuneempi? Olisiko käyttäjä tapauksessa numero kolme ollut valmis tekemään enemmän ja ottamaan töistä vapaata vierailukseen kivijalkakaupassa? Entä olisiko hän valmis tilaamaan ulkomaisista verkkokaupoista? Tarjonnan vaikutuksen tutkiminen ostopäätökseen jää aiheeksi jatkotutkimukselle.

Johtopäätökseni tutkimuksesta on, että palvelumuotoilun menetelmiä käyttäen ja disruptiivisten innovaatioiden periaatteet tuntien on mahdollista löytää monenlaisia palveluideoita. Innovaatioita koskevaan lähdekirjallisuuteen tutustuminen sai minut vakuuttuneeksi siitä, että kukaan ei ole vielä keksinyt varmaa keinoa arvioida uusien ideoiden onnistumista markkinoilla ennen lanseerausta. Sen vuoksi innovatiivisia palveluita ei pidä lanseerata rytinällä ja paukkeella, vaan pikkuhiljaa. Mitä omaperäisempi innovaatio on, sitä suuremmat ovat panokset maineen saralla ja sitä selvemmin täytyy kertoa, että kyseessä on uuden palvelumallin kokeilu. Omaperäisistä ja hulluista innovaatioista suurin osa ei tule ottamaan tulta alleen. Nekin jotka onnistuvat, lähtevät liikkeelle hitaasti ennen kun saavuttavat suuren yleisön hyväksynnän. Poikkeavien mallien omaksuminen vie aikaa. Kokeiluja kannattaa käynnistää useita ja lähteä niiden kanssa liikkeelle kevyillä toimintamalleilla, pienille kohderyhmille ja pienin investoinnin. Huonot ideat tulee lopettaa ja jatkaa uusien ideoiden etsimistä. Uskon, että markkinoiden muuttuessa jatkuva innovaatioiden etsintä on ainoa tapa säilyä tuoreena, ajantasaisena ja mielenkiintoisena.

6 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen otanta on pieni, mutta riittävän kokoinen ilmiön tutkimiseksi laadullisella tutkimuksella. Otannan osoitti riittävän kokoiseksi se, että otannan perusteella pystyttiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Laadullisen tutkimuksen tuloksista voidaan lähteä tekemään yleistyksiä vasta, kun tutkimustulokset alkavat toistaa toisiaan. Tätä pistettä ei tässä tutkimuksessa saavutettu, vaikka tutkimustuloksissa oli joitakin yhtäläisyyksiä joidenkin käyttäjien osalla.

Syvähaastattelussa hankitut tiedot ja niistä tehdyt päätelmät on vahvistettu siten, että ne on luetettu tutkimukseen osallistuneilla henkilöillä, ja he ovat vahvistaneet tulkinnot. Tutkimus on siten todettu luotettaviksi tutkittavien kannalta. Tutkimuksen puolueettomuus varmistettiin siten, että tutkimuksella ei ole tilaajaa. Tutkimusta ei katsota minkään kaupan alan toimijan näkökulmasta. Tutkimuksessa esiintyneitä brändejä ja kauppvoja ei mainita opinnäytetyössä. Tutkijan puolueettomuus on varmistettu siten, että tutkijalla ei ole tutkimusta teettäessä sidoksia vähittäiskaupan toimijoihin.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

Anthony, S. Johnson, W. Sinfield, J. & Altman, E. 2008. *The Innovator guide to Growth*. Boston: Harvard Business Press.

Bedford, C. & Lee, A. 2010. In *Lockwood's Design Thinking. Integrating innovation, customer experience and brand value*. Design Management Institute. New York NY: Allworth Press.

Brown, S. Gray, D. & Macanufu, J. 2010. *Gamestorming*. Sebastopol: O'Reilly.

Downs, C. Lowrie, L. & Reason, B. 2010. In *Lockwood's Design Thinking. Integrating innovation, customer experience and brand value*. Design Management Institute. New York NY: Allworth Press.

Forney, K. Machlis, J. & Webb, N. 2011. *Digital Innovation Playbook*. Hoboken NJ: Wiley.

Goncalves, A. & Saco, R. 2010. In *Lockwood's Design Thinking. Integrating innovation, customer experience and brand value*. Design Management Institute. New York NY: Allworth Press.

Hyysalo, S. 2009. *Käyttäjä tuotekehityksessä: Tieto, tutkimus, menetelmät*. Helsinki: Taide-teollinen korkeakoulu.

Jones, M. & Samalionis, F. 2010. In *Lockwood's Design Thinking. Integrating innovation, customer experience and brand value*. Design Management Institute. New York NY: Allworth Press.

Kananen J. 2013. *Case-tutkimus opinnäytetyönä*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Keskinen, T. & Lipiäinen, J. 2013. *Asiakkaan matkassa*. Helsinki: Talentum.

Martin, R. 2009. *The Design of Business*. Harvard Business Press.

Meroni, A. & Sangiorgi, D. 2011. *Design for services*. Farnham: Gower Pub Ltd.

Miettinen, S. 2011. *Palvelumuotoilu*. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Norton, D. 2010. In *Lockwood's Design Thinking. Integrating innovation, customer experience and brand value*. Design Management Institute. New York NY: Allworth Press.

Nummi, P. 2007. *Fasilitaattorin käsikirja*. Helsinki: Publishing Oy.

Rockwell, C. 2010. In *Lockwood's Design Thinking. Integrating innovation, customer experience and brand value*. Design Management Institute. New York NY: Allworth Press.

Silverstein, D. Samuel, P. & DeCarlo, N. 2009. *The Innovator's toolkit*. Hoboken NJ: Wiley.

Tuulaniemi, J. 2011. *Palvelumuotoilu*. Hämeenlinna: Talentum media.

Vaajakallio, K. 2012. *Design games as a tool, a mindset and a structure*. Helsinki: Unigrafia.

Van Wulfen, G. 2011. *Creating innovative products and services*. Burlington: Gower Pub Ltd.

Sähköiset lähteet

Ahvenainen, M. 2011. Yhdessä luomista, ymmärrystä ja yhdistelyä - Innovatiiviset tutkimusmenetelmät palvelumuotoilussa. Viitattu 1.4.2014. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2011061011742> Opinnäytetyö. Laurea. Kerava.

Airaksinen, H. 2014. Suomessa syntyy vähän innovaatioita. Viitattu 30.3.2014. http://www.verkkouutiset.fi/blogit/airaksinen_blogi-17815

ASML. 2013. Verkkokauppakatsaus ASML joulukuu 2013. Viitattu 9.2.2014. http://www.slideshare.net/flaksi/verkkokauppakatsaus-asml-joulukuu-2013?goback=%2Egde_3088127_member_5816212891484844035

eMarketer. 2013. Ecommerce Sales Topped \$1 Trillion for First Time in 2012. Viitattu 9.2.2014 http://www.emarketer.com/Article/Ecommerce-Sales-Topped-1-Trillion-First-Time-2012/1009649?goback=%2Egde_3088127_member_5835697438114996226

Experian. 2014. Digital Marketer: Benchmark and Trend Report. Viitattu 21.4.2014. http://www.experian.com/assets/marketing-services/2014_digital_marketer_benchmark_and_trend_report/index.html

Jääskeläinen, H. 2014. Verkkokauppa kasvaa kohisten - Vahva brändi ei yksin riitä menestykseen. Viitattu 16.4.2014. <http://www.marmai.fi/uutiset/verkkokauppa+kasvaa+kohisten++vahva+brandi+ei+yksin+riita+menestykseen/a2237104>

Kaupan liitto. 2013. Verkkokaupan kasvu nopeaa Pohjois- Euroopassa. Viitattu 5.1.2014. http://www.kauppa.fi/ajankohtaista/uutiset/verkkokaupan_kasvu_nopeaa_pohjois_euroopassa_23843

Kaupan liitto. 2013. Verkkokauppa jatkoi kasvuaan alkuvuonna. Viitattu 9.2.2014 http://www.kauppa.fi/ajankohtaista/tiedotteet/verkkokauppa_jatkoi_kasvuaan_alkuvuonna_23674

Keskinen, T. 2014 Admap Best Practice: Mapping the Customer Journey. Viitattu 28.1.2014. <http://futurecmo.org/2014/01/24/admap-best-practice-mapping-the-customer-journey/>

Mager, B. & Sung, T.J. 2011. Design is Invisible. Viitattu 10.5.2014. <http://www.ijdesign.org/ojs/index.php/IJDesign/article/viewFile/994/340>

Markkinointi&Mainonta. 2014. Ulkomaiset verkkokaupat keräävät suomalaisten rahat. Viitattu 16.4.2014. <http://www.marmai.fi/uutiset/ulkomaiset+verkkokaupat+keräävät+suomalaisten+rahat/a2242925>

MTV. 2014. Kaupan liitto: Tappiolliset verkkokaupat valtaavat markkinoita. Viitattu 1.3.2014. <http://www.mtv.fi/uutiset/talous/artikkeli/kaupan-liitto--tappiolliset-verkkokaupat-valtaavat-markkinoita/2789470>

Tekes. 2007. Innovative Service. Viitattu 8.4.2014. http://www.tekes.fi/Julkaisut/innovative_service.pdf

Van Wulfen, G 2013. Is Your Idea Really Brilliant? Viitattu 13.4.2014. <https://www.linkedin.com/today/post/article/20131021055329-206580-is-your-idea-really-brilliant?trk=mp-reader-card>

Van Wulfen, G. 2013. A Concrete Guidebook to the Perfect Brainstorming. Viitattu 13.4.2014. <https://www.linkedin.com/today/post/article/20131118074334-206580-25-rules-for-perfect-brainstorming?trk=mp-reader-card>

Van Wulfen, G. 2013. Innovators: Stop Writing Plans and Get Started. Viitattu 21.4.2014. <https://www.linkedin.com/today/post/article/20130709120316-206580-innovators-stop-writing-plans-and-get-started?trk=mp-reader-card>

Van Wulfen, G. 2014. You Innovate Only if Doing Nothing is a Bigger Risk. Viitattu 13.4.2014. <https://www.linkedin.com/today/post/article/20140127110142-206580-you-innovate-only-if-doing-nothing-is-a-bigger-risk?trk=object-title>

Wessel, M.2014. Which Customers to Listen to, When. Viitattu 13.4.2014. <http://blogs.hbr.org/2014/04/which-customers-to-listen-to-when/>

Wilson, C. 2011 Method 14 of 100: “Yes, and ...”. Viitattu 24.4.2014. <http://dux.typepad.com/dux/2011/06/method-14-of-100-yes-and.html>

Zeithaml, V. Bolton, R. Deighton, J. Keiningham, T. Lemon, K. Petersen, A. 2006. Journal of Service Research. Viitattu 9.4.2014 <http://areas.kenan-flagler.unc.edu/Marketing/FacultyStaff/zeithaml/Selected%20Publications/Forward-Looking%20Focus-%20Can%20Firms%20Have%20Adaptive%20Foresight.pdf>

Kuvat

Kuva 1: Palveluiden kehittäminen ja innovaatioiden etsiminen.....	9
Kuva 2: Tutkimuksen tavoitteet, rajaus ja eteneminen	11
Kuva 3: Palvelumuotoilu ja palveluinnovointi suhteessa käyttäjäkeskisyyteen	12
Kuva 4: Kokemuksen virtaaminen rajapintojen läpi (Downs, Lowrie, & Reason 2010, 346)	15
Kuva 5: FORTH-menetelmä (Van Wulfen 2013).....	22
Kuva 6: Tavanomaisten mallien ulkopuoliset esiintymät (mukaiillen Martin 2009, 34-36) ..	33
Kuva 7: Yksinkertaistettu malli kiinnostavista esiintymistä (mukaiillen Martin 2009, 34-36)	34
Kuva 8: Ensimmäisen asiakkaan kuvaus itsestään kodinkoneen ostajana	36
Kuva 9: Asiakkaan matka 1	36
Kuva 10: Toisen asiakkaan kuvaus itsestään kodinkoneen ostajana	37
Kuva 11: Asiakkaan matka 2	38
Kuva 12: Kolmannen asiakkaan kuvaus itsestään kodinkoneen ostajana.....	39
Kuva 13: Asiakkaan matka 3	39
Kuva 14: Neljännen asiakkaan kuvaus itsestään kodinkoneen ostajana.....	40
Kuva 15: Asiakkaan matka 4	41
Kuva 16: Työpajan agenda	42
Kuva 17: Yksi työpajan Joo-ja lämmittelytehtävä mallinnettuna.	43
Kuva 18: Ensimmäiseen palvelukokemukseen työpajassa kerätyt parannusehdotukset.....	44
Kuva 19: Toisen työpajan parannusehdotukset palvelupolkuihin	45
Kuva 20: Ideapolku tuotteiden huoltotarpeisiin liittyen	46
Kuva 21: Kodinkoneen valintaan vaikuttaneet asiat.....	48
Kuva 22: Kanava-analyysi asiakkaan matkasta, tapaus 1	50
Kuva 23: Kanava-analyysi asiakkaan matkasta, tapaus 2	51
Kuva 24: Kanava-analyysi asiakkaan matkasta, tapaus 3	52
Kuva 26: Parannusehdotusten luokittelun prosessi	54
Kuva 27: Asiakkaan puhe	55
Kuva 28: Palveluidean kohteena oleva Asiakkaan työ	56
Kuva 29: Keskiarvon mukaan ulkokehille asettuvat palveluideat	57

Liitteet

Liite 1: Sähköisen kaupankäynnin kehitys maittäin 2011-2016 (eMarketer 2013).	67
Liite 2: Sähköisen kaupan arvon kasvu kehitys ostajittain 2011-2016 (eMarketer 2013). ...	68
Liite 3: Disrupt-o-meter (Anthony ym. 2008. 156).	69
Liite 4: Joo-Ja lämmittelymenetelmän mallinnus - toiveiden ravintolapalvelu	70
Liite 5: Joo-Ja lämmittelymenetelmän mallinnus - toiveiden asennuspalvelu	71
Liite 6: Työpajassa kerätyt parannusideat käyttäjäkertomukseen 2.	72
Liite 7: Työpajassa kerätyt parannusideat käyttäjäkertomukseen 3.	73
Liite 8: Työpajassa kerätyt parannusideat käyttäjäkertomukseen 4.	74
Liite 9: Myyjäliikkeen vastuu tuotteen koko elinkaaresta idearyhmä.	75
Liite 10: Parannusehdotuksia ostoprosessiin idearyhmä.	76
Liite 11: Lisäpalveluiden ja kaupanpäällisten tarjoaminen.	77
Liite 12: Asennuspalvelun laatu.	78
Liite 13: Ominaisuuksien vertailu.	79
Liite 14: Palautteen antaminen ja hyvitykset.	80
Liite 15: Toimitusajan sopiminen ja ilmoittaminen.	81
Liite 16: Muut.....	82
Liite 17: Ideapolku Asennuspalvelu	83
Liite 18: Ideapolku Ominaisuuksien vertailu	84
Liite 19: Ideapolku Personal Shopper	85
Liite 20: Ideat arvioituna Disrupt-o-meterin avulla ilman investointia ja liikevaihtoa	86
Liite 21: Ideat kaikilla kriteereillä arvioituna Disrupt-o-meterin avulla	87
Liite 22: Palveluideat kehitysasteen keskiarvon mukaan arvioituna.....	88
Liite 23: Palveluideat kehitysasteen mukaan arviot erikseen.....	89
Liite 24: Kanavien merkitseminen palvelukokemusten mallinuksissa	90

Liite 1: Sähköisen kaupankäynnin kehitys maittain 2011-2016 (eMarketer 2013).

Digital Buyers Worldwide, by Country, 2011-2016						
<i>millions</i>						
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Asia-Pacific	334.8	391.1	457.6	523.1	591.7	653.5
—China	178.4	219.8	270.9	322.1	374.9	423.4
—Japan	70.2	73.3	75.6	77.0	78.2	79.2
—India	14.5	19.2	24.6	30.0	36.2	41.8
—South Korea	22.2	23.3	24.4	25.4	26.3	26.9
—Australia	9.8	10.2	10.6	10.9	11.2	11.5
—Indonesia	2.0	3.1	4.6	5.9	7.4	8.7
—Other	37.6	42.2	47.0	51.8	57.3	62.1
Western Europe	156.8	168.6	178.8	186.1	192.1	197.3
—Germany	38.2	41.2	43.3	44.4	45.2	45.9
—UK	33.0	34.8	36.5	37.5	38.2	38.9
—France	24.5	26.5	28.1	29.2	29.8	30.4
—Spain	13.4	14.5	15.9	17.2	18.6	19.5
—Italy	10.5	11.7	13.0	14.2	15.4	16.6
—Netherlands	7.3	7.8	8.1	8.3	8.5	8.6
—Sweden	4.1	4.3	4.5	4.6	4.7	4.8
—Denmark	2.5	2.7	2.9	3.0	3.0	3.1
—Finland	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8
—Norway	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7
—Other	18.8	20.3	21.6	22.6	23.4	24.1
North America	156.7	164.2	171.3	178.8	185.8	192.6
—US	143.4	149.8	156.1	162.6	168.7	175.0
—Canada	13.3	14.4	15.2	16.2	17.1	17.6
Eastern Europe	63.9	75.2	85.2	95.2	102.5	107.4
—Russia	19.6	23.1	26.2	29.3	31.4	32.7
—Other	44.3	52.1	59.0	65.9	71.1	74.7
Latin America	50.3	63.6	73.0	82.5	90.6	97.5
—Brazil	19.1	23.7	26.7	29.7	31.9	33.9
—Argentina	6.4	8.1	9.2	10.4	11.3	11.8
—Mexico	5.8	7.2	8.4	9.6	10.9	12.1
—Other	19.1	24.7	28.8	32.8	36.5	39.7
Middle East & Africa	30.0	40.9	49.8	58.6	65.8	73.1
Worldwide	792.6	903.6	1,015.8	1,124.3	1,228.5	1,321.4

Note: ages 14+; internet users who have made at least one purchase via any digital channel within the past year, including online, mobile and tablet purchases; numbers may not add up to total due to rounding
Source: eMarketer, Jan 2013

150023 www.eMarketer.com

Liite 2: Sähköisen kaupan arvon kasvu kehitys ostajittain 2011-2016 (eMarketer 2013).

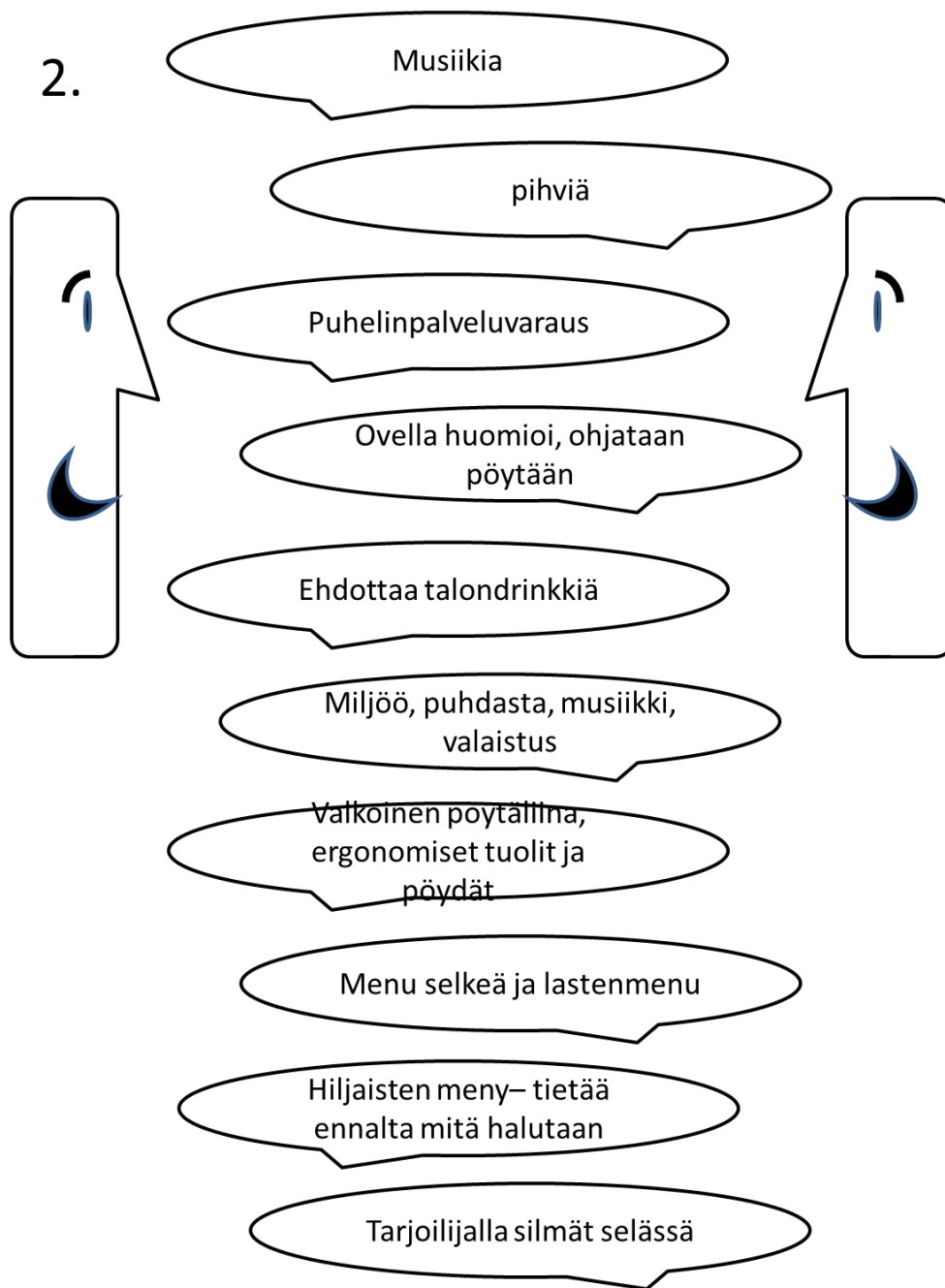
Average B2C Ecommerce Sales per Digital Buyer Worldwide, by Region and Country, 2011-2016						
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
North America	\$2,044	\$2,221	\$2,388	\$2,542	\$2,695	\$2,847
—US*	\$2,104	\$2,293	\$2,466	\$2,626	\$2,785	\$2,937
—Canada	\$1,395	\$1,470	\$1,590	\$1,697	\$1,813	\$1,955
Western Europe	\$1,597	\$1,738	\$1,865	\$1,998	\$2,120	\$2,222
—UK	\$3,304	\$3,585	\$3,878	\$4,194	\$4,501	\$4,722
—Norway	\$2,259	\$2,530	\$2,796	\$3,040	\$3,231	\$3,341
—Denmark	\$2,064	\$2,185	\$2,286	\$2,485	\$2,660	\$2,787
—Finland	\$1,430	\$1,592	\$1,752	\$1,873	\$1,967	\$2,032
—Sweden	\$1,298	\$1,465	\$1,627	\$1,802	\$1,945	\$2,075
—Italy	\$1,230	\$1,380	\$1,522	\$1,678	\$1,804	\$1,885
—Spain	\$1,165	\$1,280	\$1,358	\$1,424	\$1,475	\$1,548
—France	\$1,211	\$1,258	\$1,316	\$1,382	\$1,462	\$1,542
—Germany	\$997	\$1,141	\$1,224	\$1,306	\$1,372	\$1,438
—Netherlands	\$960	\$1,024	\$1,109	\$1,192	\$1,268	\$1,337
—Other	\$1,032	\$1,147	\$1,233	\$1,324	\$1,408	\$1,487
Asia-Pacific	\$743	\$850	\$947	\$1,057	\$1,123	\$1,179
—Australia	\$3,283	\$3,547	\$3,802	\$4,033	\$4,278	\$4,483
—Japan	\$1,607	\$1,743	\$1,857	\$1,953	\$2,050	\$2,140
—South Korea	\$783	\$880	\$973	\$1,050	\$1,115	\$1,190
—China**	\$318	\$501	\$670	\$852	\$956	\$1,039
—India***	\$597	\$632	\$665	\$691	\$708	\$724
—Indonesia	\$282	\$337	\$391	\$437	\$480	\$516
—Other	\$545	\$589	\$628	\$657	\$677	\$699
Latin America	\$549	\$578	\$620	\$669	\$686	\$704
—Mexico	\$721	\$854	\$952	\$1,030	\$1,049	\$1,065
—Brazil	\$730	\$717	\$741	\$792	\$800	\$806
—Argentina	\$365	\$380	\$428	\$471	\$508	\$545
—Other	\$378	\$428	\$474	\$514	\$532	\$553
Eastern Europe	\$497	\$549	\$587	\$628	\$650	\$665
—Russia	\$569	\$628	\$670	\$715	\$738	\$758
—Other	\$465	\$515	\$550	\$590	\$610	\$625
Middle East & Africa	\$480	\$504	\$542	\$575	\$601	\$622
Worldwide	\$1,162	\$1,243	\$1,318	\$1,399	\$1,459	\$1,513

Note: includes travel, digital downloads and event tickets purchased via any digital channel (including online, mobile and tablet); excludes gambling; *excludes event tickets; **includes sales from businesses that occur over C2C platforms; excludes Hong Kong; ***digital travel sales represent roughly 80% of B2C ecommerce sales
Source: eMarketer, Jan 2013

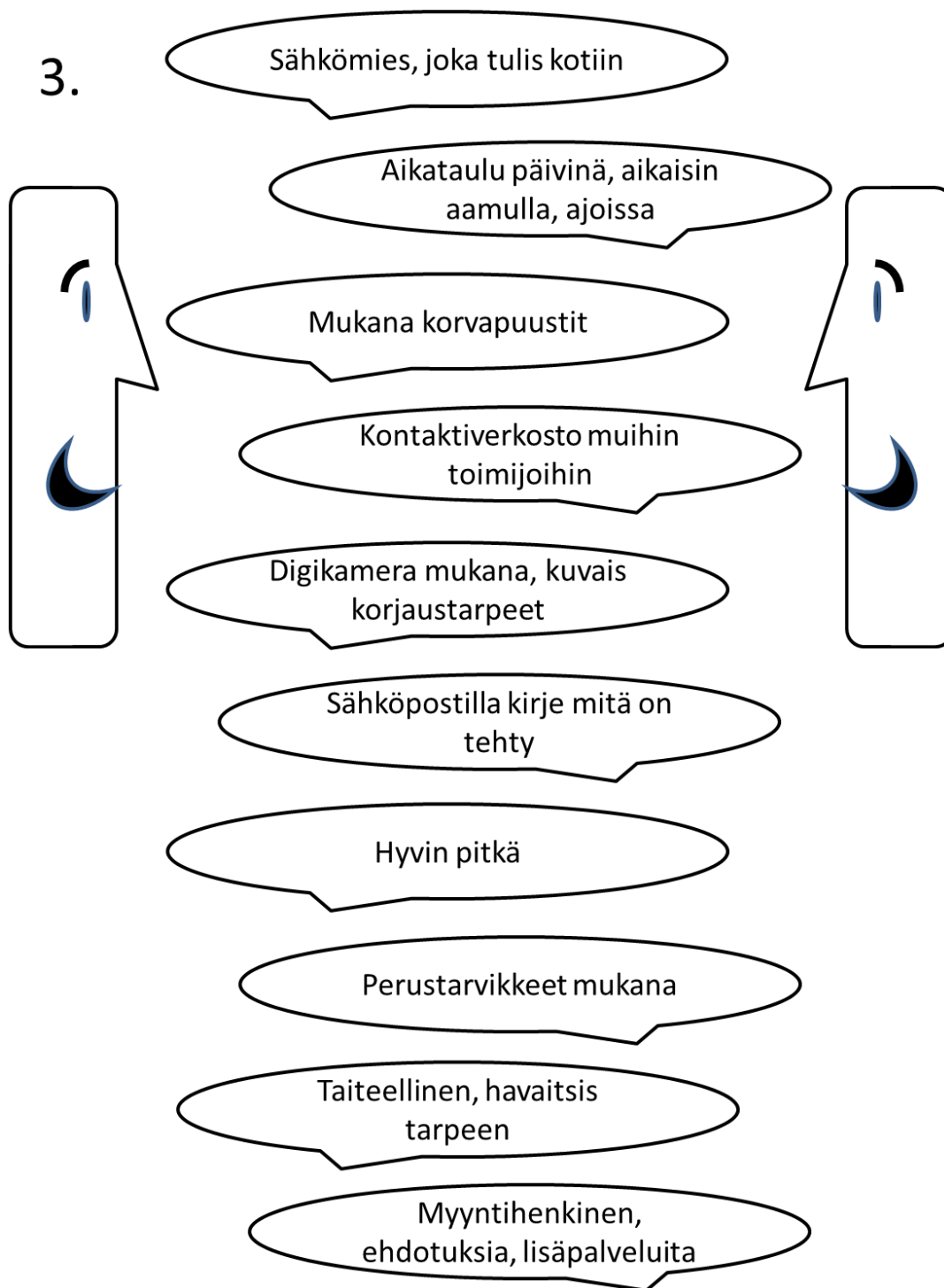
Liite 3: Disrupt-o-meter (Anthony ym. 2008, 156).

Disrupt-O-meter						
Käytä oheista mittaria ideasi tai strategiasi disruptiivisuuden arviointiin.						
Kriteeri	Vähiten Disruptiivinen 0 pistettä	Melko Disruptiivinen 5 pistettä	Disruptiivisin 10 pistettä	Perustelu	Strategiset mahdollisuudet	
Ensimmäisen vuoden tavoitteemme on Asiakkaan mielestä innovaation kohteena oleva työ pitäisi Asiakkaan mielestä tarjoama on	massiivinen markkina tehdä paremmin täydellinen	laaja markkina tehdä halvemalla hyvä	pieni markkina tehdä helposti riittävä	Disruptiiviset ratkaisut aloittavat yleisimmin pienellä markkinaosuudella Asiakkaila pitää olla tarve innovaation mukanaan tuomalle muutokselle (yksinkertaistaminen, käyttömukavuus jne.) Asiakkaan pitäisi ajatella että ratkaisu on ominaisuusiltaan riittävän hyvä täyttämään asiakkaan tarpeen.	Valitse pienempi asiakasryhmä, tähtää pienempään alueeseen Kohdista tarkemmin tarpeeseen Tee ratkaisusta helppokäyttöinen, muunna tiputtaaksesi kustannuksia Pudota hintaa puoleen	
Hinta tulee olemaan Liiketoimintamalli on	korkea perinteinen	keskihintainen osittain poikkeuksellinen	halpa radikaalisti erilainen	Disruptiiviset ratkaisut ovat useimmiten edullisia verrattuna muihin ratkaisuihin. Disruptiivisilla innovaatioilla on yleensä erikoiset, totutusta poikkeavat liiketoimintamallit	Muokkaa liiketoimintamallia, lisää tai poista osia	
Kanava on Kilpailija ajattelee	ole massa oleva Minun täytyy kopioida tämä huomenna suuri	vähintään puoliksi uusi Minun pitää seurata tätä huolellisesti keskiverto	täysin uusi kanava En välitä	Disruptiiviset ratkaisut käyttävät usein suoria kanavia Disruptiiviset ratkaisut hyödyntävät kilpailijoiden sokeat pisteet ja heikkoudet	Valitse uusi kanava, jätä pois välikädet Muunna liiketoimintamallia, liittoudu kilpailijan kanssa	
Ensimmäisen vuoden liikevaihto on 12 kuukauden investointi on	keskimääräistä korkeampi	keskimääräinen	pieni alle keskiarvon	Maltillinen kasvu Disruptiivisia ratkaisuja ei lanseerata kovalla metelillä, joten keskimääräistä pienempi investointi alkuun riittää	Aloita testimarkkinalla Pudota investointia puoleen	

Liite 4: Joo-Ja lämmittelymenetelmän mallinnus - toiveiden ravintolapalvelu



Liite 5: Joo-Ja lämmittelymenetelmän mallinnus - toiveiden asennuspalvelu



Liite 6: Työpajassa kerätyt parannusideat käyttäjäkertomukseen 2.



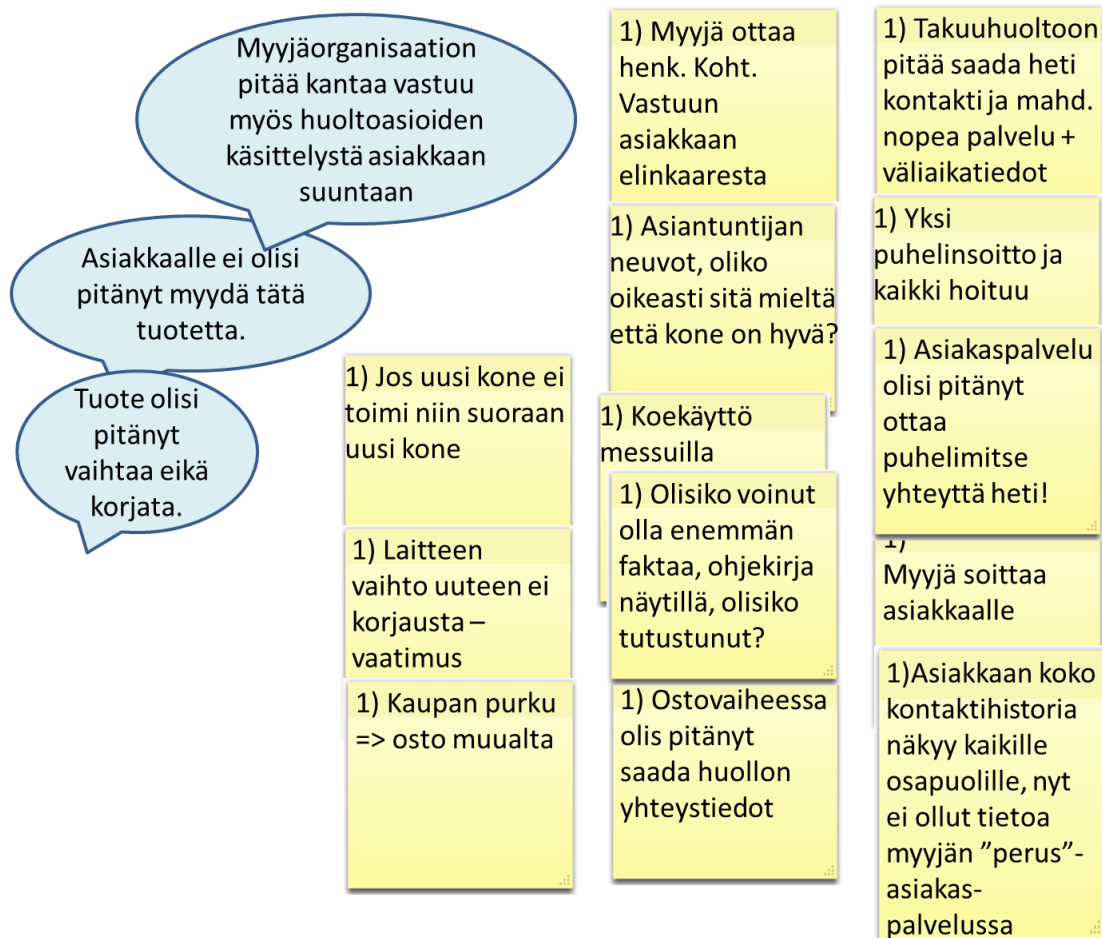
Liite 7: Työpajassa kerätyt parannusideat käyttäjäkertomukseen 3.



Liite 8: Työpajassa kerätyt parannusideat käyttäjäkertomukseen 4.



Liite 9: Myyjäliikkeen vastuu tuotteen koko elinkaaresta idearyhmä.



Liite 10: Parannusehdotuksia ostoprosessiin idearyhmä.



Liite 11: Lisäpalveluiden ja kaupanpäällisten tarjoaminen.



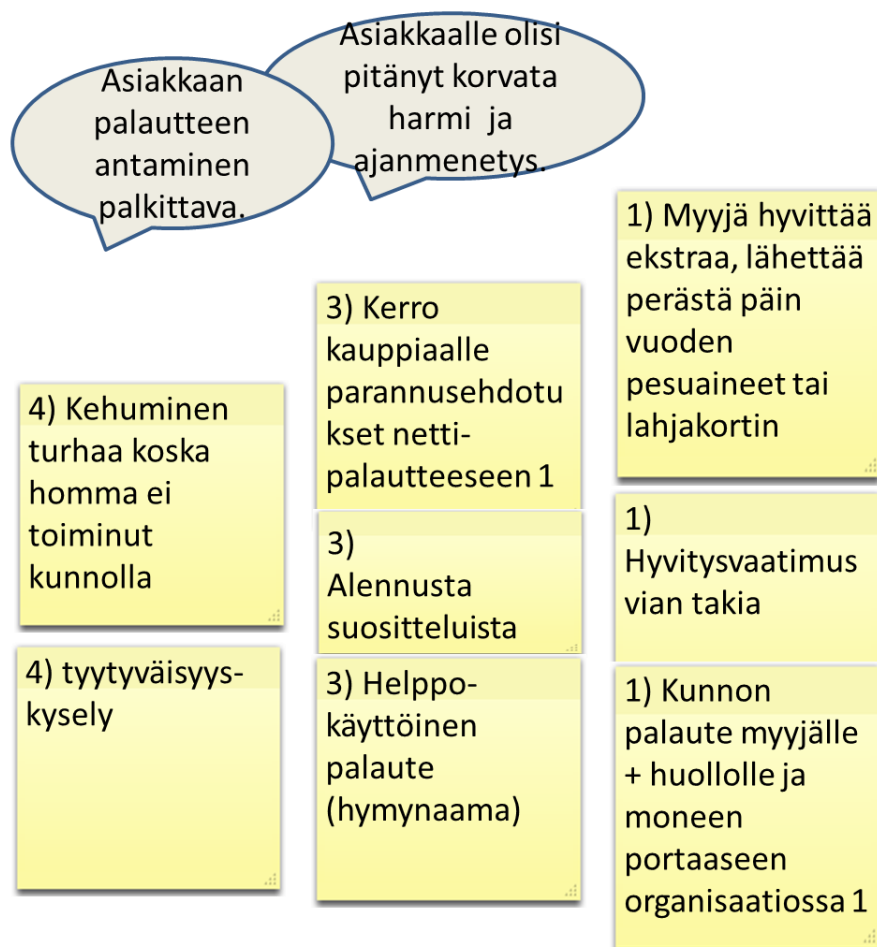
Liite 12: Asennuspalvelun laatu.



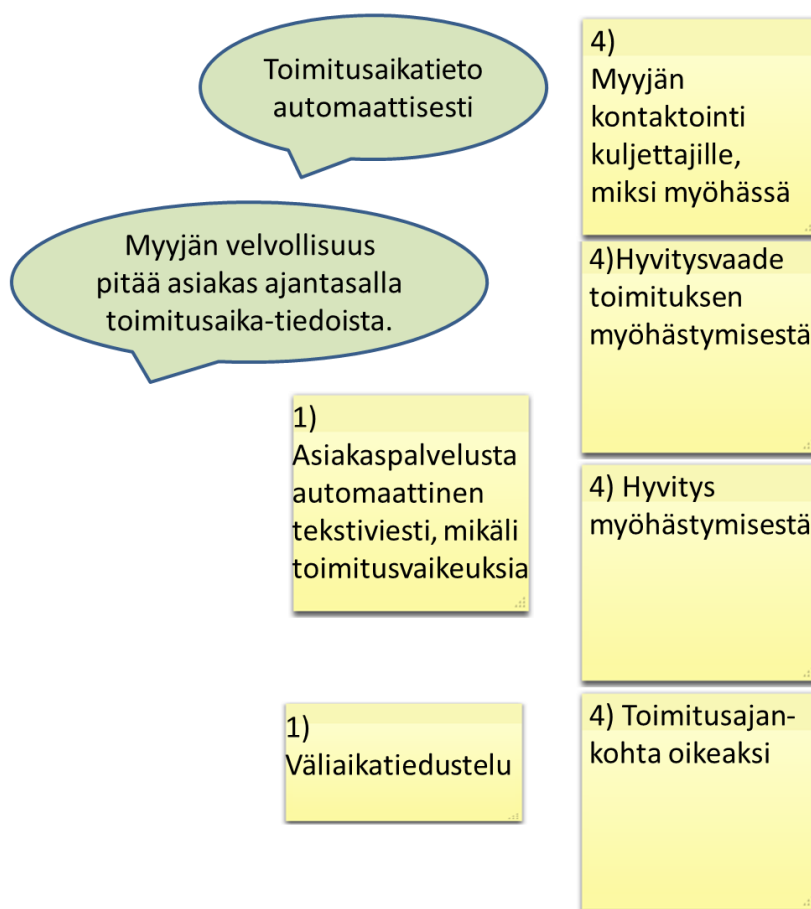
Liite 13: Ominaisuuksien vertailu.



Liite 14: Palautteen antaminen ja hyvitykset.



Liite 15: Toimitusajan sopiminen ja ilmoittaminen.



Liite 16: Muut.

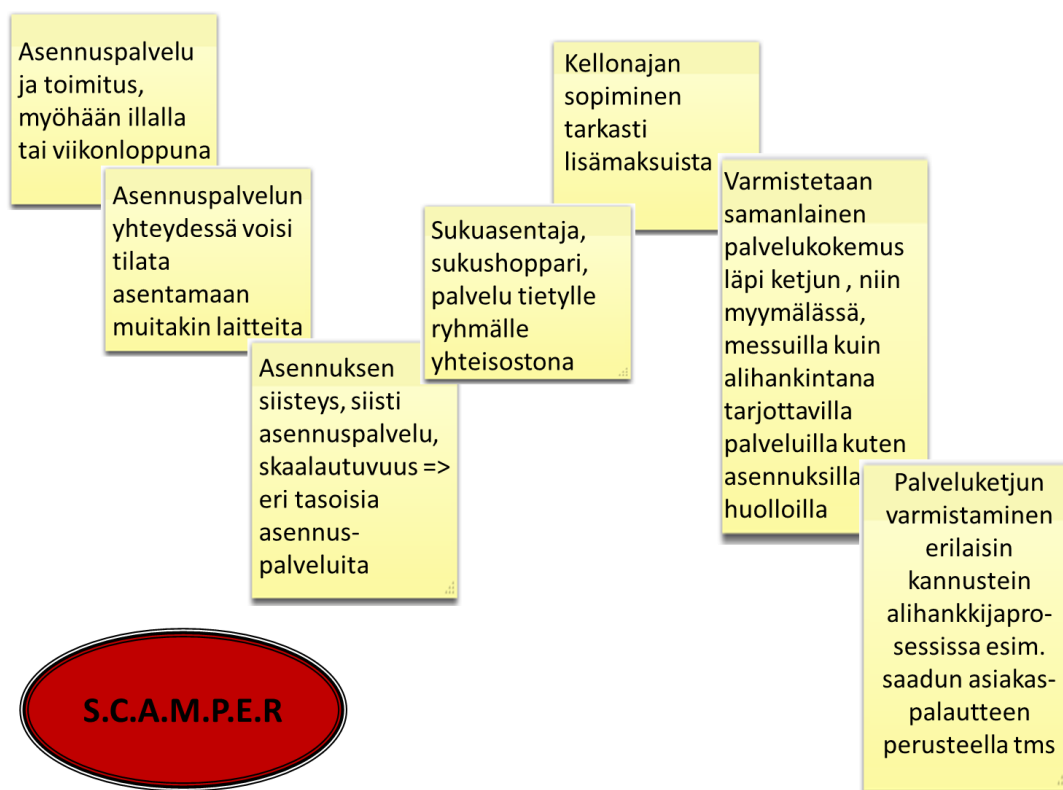


1) Opaskirja
kunnollinen ja
selkeät toiminnot

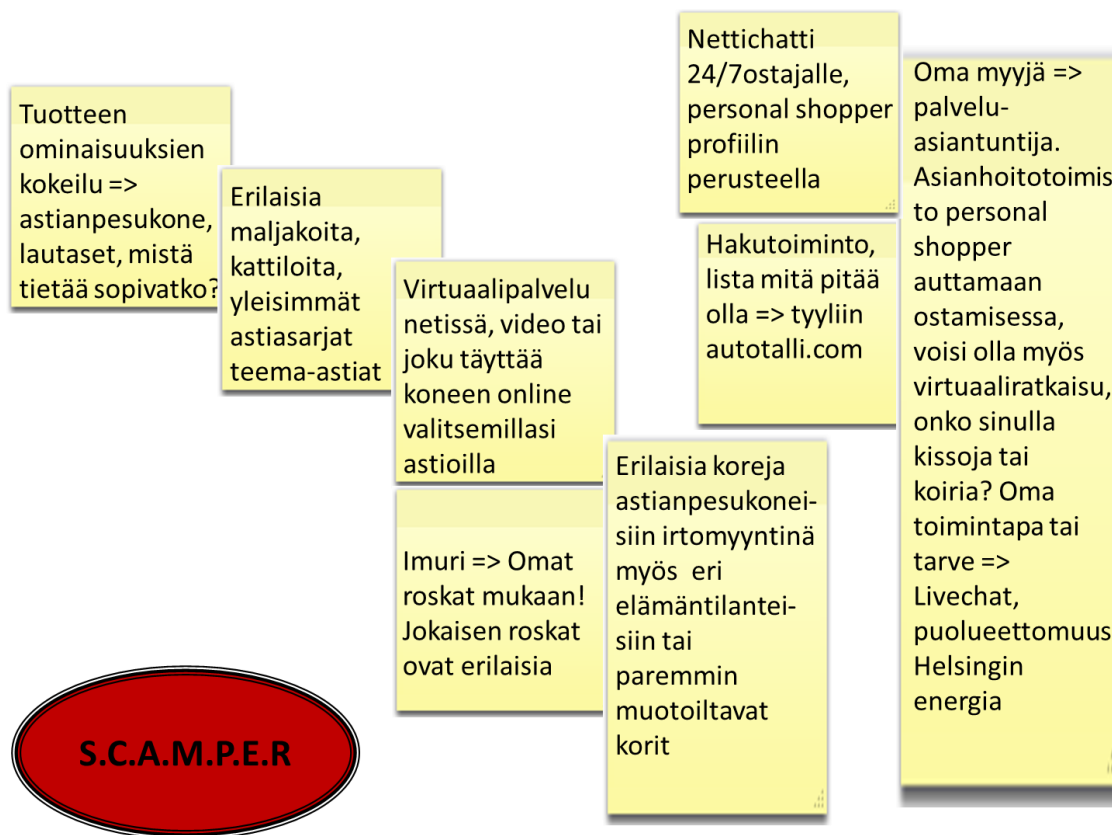


2) Tuotteen
ostaminen
suoraan
ulkomailta?

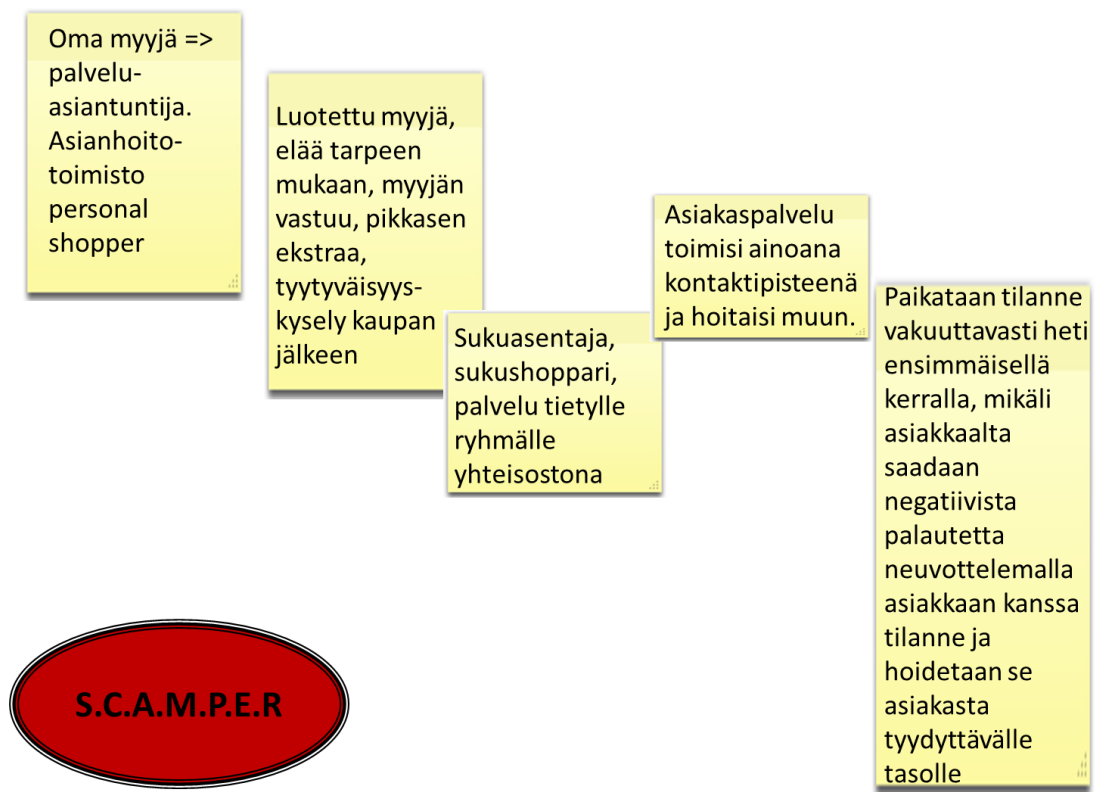
Liite 17: Ideapolku Asennuspalvelu



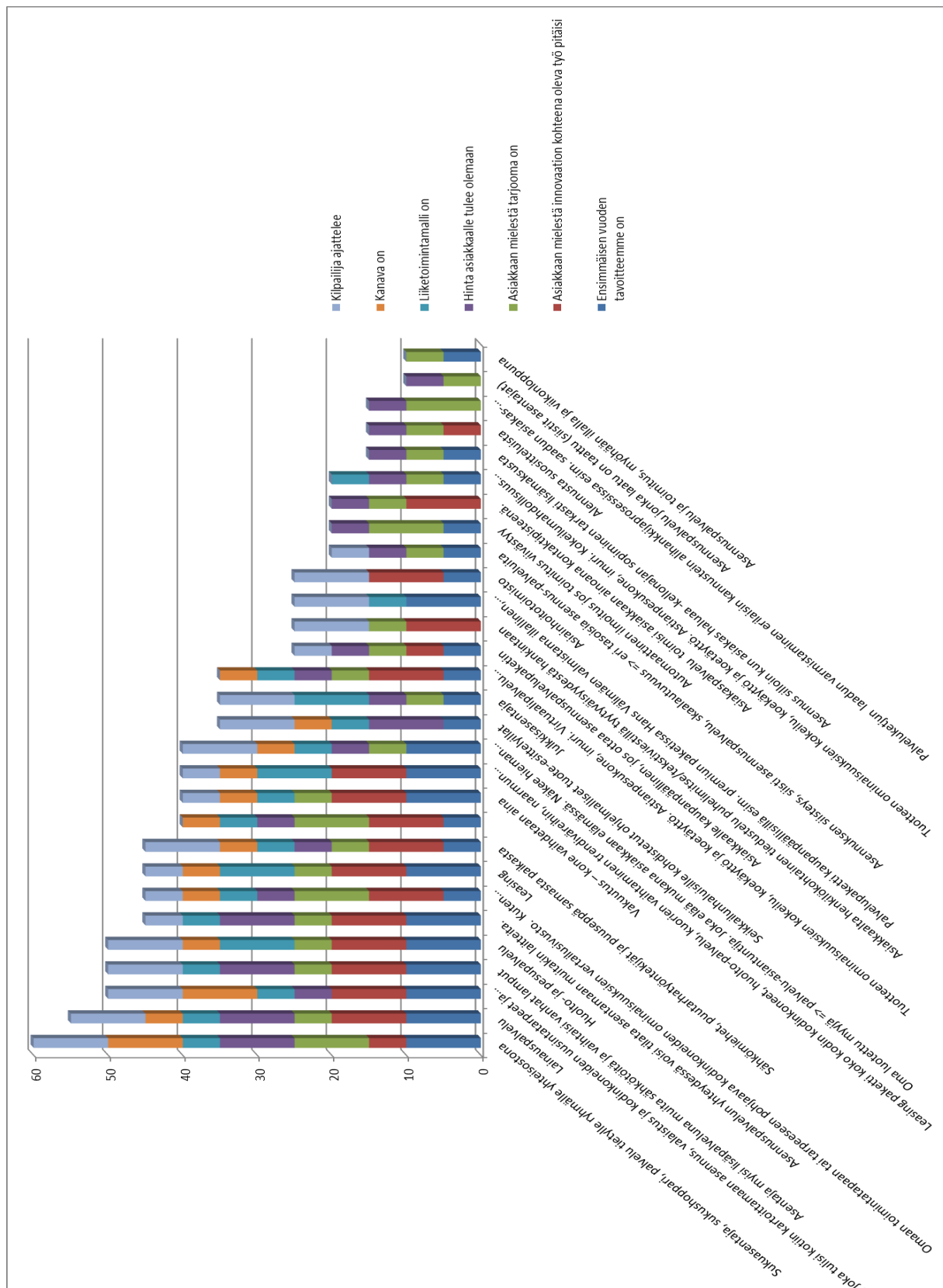
Liite 18: Ideapolku Ominaisuuksien vertailu



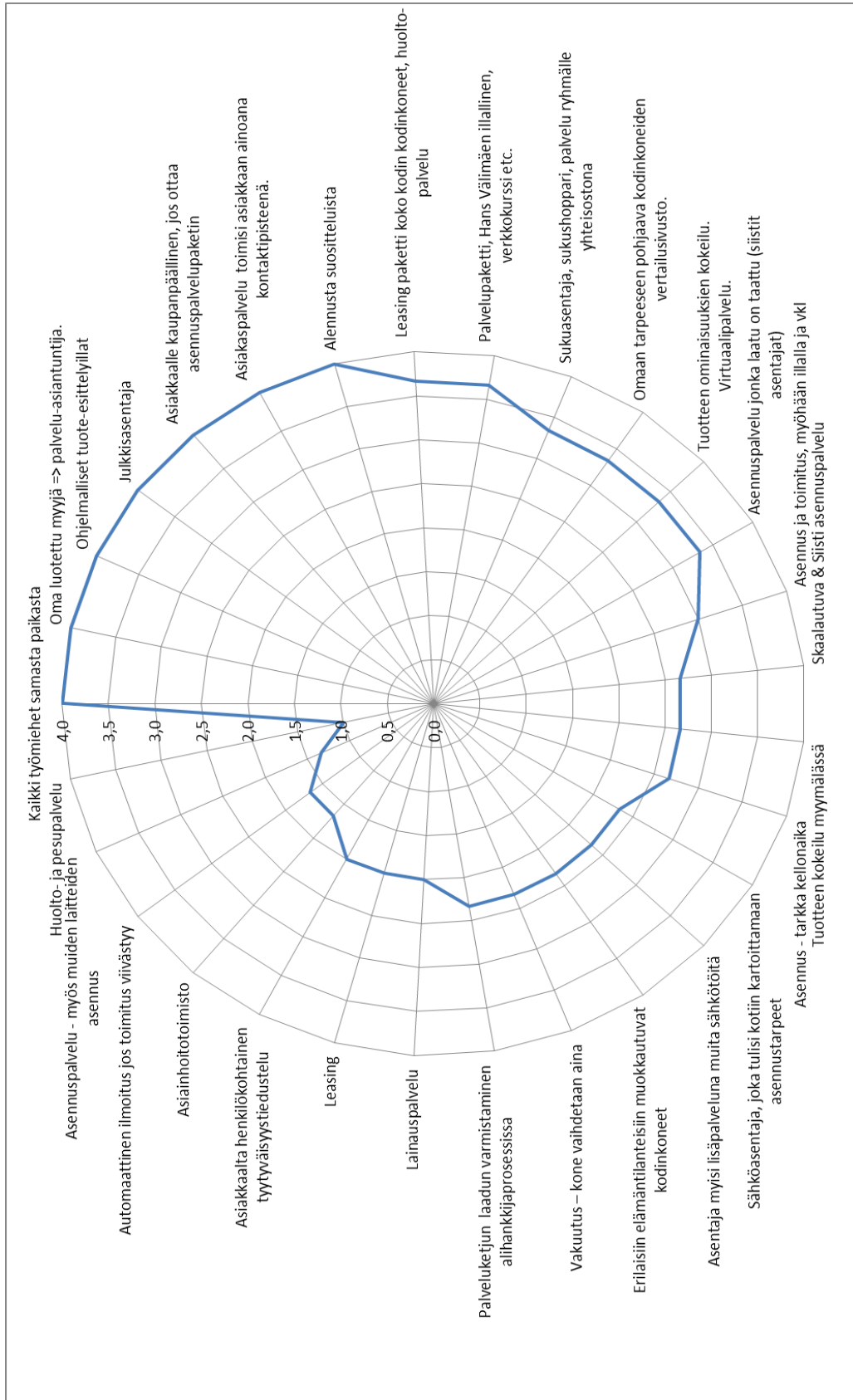
Liite 19: Ideapolku Personal Shopper



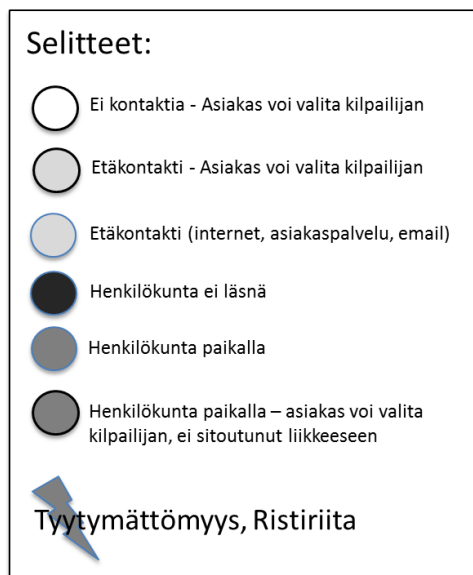
Liite 20: Ideat arvioituna Disrupt-o-meterin avulla ilman investointia ja liikevaihtoa



Liite 22: Palveluideat kehitysasteen keskiarvon mukaan arvioituna



Liite 24: Kanavien merkitseminen palvelukokemusten mallinuksissa



Esimerkki kanavamerkintöjen käytöstä.

