



PALVELUMUOTOILUN HYÖDYNTÄMINEN VERKKOKAUPPABISNEKSESSÄ

Miika Alanko

Mandi Gardemeister

Opinnäytetyö
Syyskuu 2014
Liiketalouden ko
Proakatemia

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden ko
Proakatemia

MIIKA ALANKO & MANDI GARDEMEISTER
Palvelumuotoilun hyödyntäminen verkkokauppabisneksessä

Opinnäytetyö 60 sivua, joista liitteitä 6 sivua
Syyskuu 2014

Digitalisoitumisen ansiosta yhä useammat tuotteet ja palvelut ovat kuluttajien saatavilla omalta kotisohvalta. Myös kosmetiikan osalta tuotteet löytävät tiensä asiakkaalle verkkokaupan ostoskorin kautta. Tästä syystä opinnäytetyössä lähdettiin kehittämään uutta verkkokauppakonseptimallia, joka mahdollistaisi jokapäiväisten ja laadukkaiden kosmetiikkatuotteiden ostamisen missä tahansa. Verkkokaupan kehittämisen työkaluksi valittiin palvelumuotoilu.

Palvelumuotoilussa yhdistetään perinteisiä liiketoiminnan kehittämismenetelmiä toimintatapoihin, jotka ovat tutumpia perinteisen muotoilun alalta. Sen työkalu- ja menetelmävalikoiman avulla on mahdollista havaita palveluiden mahdollisuudet ja heikkoudet, sekä kehittää olemassa olevaa liiketoimintaa ja sen prosesseja. Tavoitteena on yhdistää käyttäjien tarpeet ja odotukset sekä palveluntuottajan liiketoiminnalliset tavoitteet taloudellisesti kestäviksi sekä toimiviksi kokonaisuuksiksi.

Opinnäytetyön tavoitteena on palvelumuotoilun avulla rakentaa toimiva verkkokauppakonseptimalli, jossa asiakas kokee tulleen henkilökohtaisesti palvelluksi. Työssä käsitellään palvelumuotoilussa yleisesti käytettyjä, erilaisia menetelmiä, prosesseja ja työkaluja, joiden avulla pyritään saavuttamaan haluttu tavoite. Lopputuloksena on taloudellisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti kestävä palveluprosessi. Opinnäytetyössä luodaan verkkokauppakonseptimalli, joka palvelee asiakasta aivan kuin hän olisi konkreettisessa liikkeessä palveltavana. Tarkoituksena on myös herättää lukija pohtimaan palvelumuotoilun metodien siirtämistä käytäntöön omassa arjessa.

Pikapalvelumuotoiluprosessi on kehittämämme toimintamalli, johon on sovellettu asiakaspalvelua korostavan verkkokauppakonseptin nopeaan luomiseen sopivimmat palvelumuotoilun työkalut ja menetelmät. Opinnäytetyön liitteenä on käyttämiämme työkaluja. Työn lopputuloksena on palvelumuotoilun avulla kehitetty henkilökohtaisesti palveleva kosmetiikan verkkokauppa ja asiakkaan kohtaamisen palveluprosessimalli.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Entrepreneurship programme
Proacademy

MIIKA ALANKO & MANDI GARDEMEISTER:
Utilizing service design on online store -businesses

Bachelor's thesis 60 pages, appendices 6 pages
September 2014

Due to digitalization, more and more products are available to consumers. Cosmetic products are also finding their way into the customers' shopping bags via online stores. That is the main reason we started to develop a new online store for cosmetics with the methods of service design. It would make high quality products used on daily basis available for purchase from everywhere.

Service design is about connecting basic business development methods to methods that are more familiar from designing. With the help of tools and methods of service design we are able to notice possibilities and weaknesses of services. The business itself and its processes are also available for development.

The objective of our thesis is to build a working online store concept with service design where the customer feels like he/she has been personally assisted. We will go through different methods, processes and tools that we can use to achieve our objective. As a result we design economically, socially and ecologically sustainable online store. With our thesis we make the reader think about the service design methods and how to use them in life. It helps to discover the design process of a business and how difficult and time consuming it really is.

We made an express version of the service design process. As an attachment of our thesis we have different kind of tools that we used during our quick version of the service design process. The result is online store concept built with service design methods which serves the customer personally.

Key words: service design, service design process

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	PALVELUMUOTOILU KÄSITTEENÄ.....	8
2.1	Palvelumuotoilun juuret ja määritelmä.....	8
2.2	Palveluistuminen.....	12
2.3	Fyysisen tuotteen ja palvelun ero.....	15
2.4	Palvelumuotoilu ja verkkokauppa	16
3	ASIAKKAAN HUOMIOIMINEN	18
3.1	Arvon tuottaminen	18
3.2	Asiakaskokemus	21
3.3	Palvelupolku	23
4	PALVELUMUOTOILUPROSESSI	29
4.1	Palvelumuotoiluprosessista yleisesti.....	29
4.2	Määrittely.....	30
4.3	Tutkimus	34
4.4	Suunnittelu	37
4.5	Palvelutuotanto	42
4.6	Arviointi.....	46
4.7	Palvelumuotoilun työkaluja	47
5	POHDINTA.....	49
	LÄHTEET.....	52
	LIITTEET	55
	Liite 1. Asiakkaan kokemukset.....	55
	Liite 2. Business model canvas	56
	Liite 3. 5-3-1-ideoinnin tulokset.....	57
	Liite 4. Verkkokaupan palvelupolku	58
	Liite 5. Verkkokaupan prototyyppi	59
	Liite 6. Ensimmäinen versio verkkokaupan etusivusta	60

ERITYISSANASTO

Tuotteistaminen	palveluidean paketointi niin, että palvelu määritellään tarkasti, profiloidaan ja täsmennetään sen rakennetta
Palvelumuotoilu	ala, jossa perinteiset palveluiden kehittämisen metodit yhdistetään muotoilun oppeihin, jolloin palvelu pilkotaan pieniin osiin ja tehostetaan vastaamaan sekä asiakkaan että palvelun tarjoajan tarpeita parhaalla mahdollisella tavalla
Palvelumuotoiluprosessi	prosessi, jonka aikana koko palvelu käsitellään yksityiskohteisesti palvelun määrittelystä tutkimiseen, suunnitteluun, tuotantoon ja arviointiin asti
Palvelupolku	palvelukokonaisuuden kuvaus, joka voidaan kuvata vaiheittain, jolloin palvelun analysointi ja suunnittelu ovat helpompaa
Kontaktipiste	kaikki komponentit jotka asiakas kokee palvelun aikana, esimerkiksi ihmiset, ympäristöt, esineet ja toimintatavat

1 JOHDANTO

Keväällä 2012 kaksi nuorta yrittäjäopiskelijaa, Miika Alanko ja Mandi Gardemeister, päätyivät pohtimaan Suomen verkkokauppojen nykytilaa. Pohdittaessa huomattiin, että kumpikaan ei osannut nimetä yhtäkään suomalaista kosmetiikan verkkokauppaa. Esimerkiksi blogeissa pinnalla olleet, laadukkaat kosmetiikan tuotemerkit olivat saatavilla vain ulkomaisista verkkokaupoista. Tässä nähtiin markkinapotentiaali ja mahdollisuus tarjota yhä trenditietoisemmille suomalaisille luotettava ja laadukkaita tuotteita tarjoava kosmetiikan verkkokauppa. Kilpailuetuna olisivat ulkomaiset brändit, joita kotimaassamme ei vielä saa, henkilökohtainen asiakaspalvelu sekä selvästi toiminnassa omilla kasvoillaan näkyvät verkkokauppayrittäjät – asia, johon päädyttiin haastattelun jälkeen. Verkkokauppayrittäjä Jari Keskinen (2014) kertoi vastaavansa itse kaikkiin kysymyksiin sähköpostitse. Asiakkaat ovat olleet hänen mukaansa vaikuttuneita siitä, että yrittäjä itse vastaa kyselyihin ja reklamaatioihin. Myös luottamuksen rakentaminen asiakkaaseen on helpompaa, kun hän saa olla yhteydessä suoraan yrittäjän kanssa.

Syksyllä 2012 Alanko ja Gardemeister aloittivat opiskelut Tampereen ammattikorkeakoulun yrittäjyyden yksikössä, Proakatemiolla. Ideaa alettiin kehitellä eteenpäin ja otettiin yhteyttä erilaisiin tuotemerkkeihin sekä Euroopassa että Yhdysvalloissa. Muutamalta tuotemerkiltä saatiin kiinnostuneita vastauksia varsinkin Euroopan alueelta, mikä rohkaisi tarttumaan aiheeseen opinnäytetyön avulla. Samana syksynä Alanko ja Gardemeister tutustuivat tuotteistamisen oppeihin pääasiassa Jari Parantaisen kehittämien teorioiden avulla ja innostuivat aiheesta. Opinnäytetyön muotoa pohdittaessa tajuttiin, että nykyajan ongelmana on juuri asiakaspalvelun laadun varmistaminen verkossa, kun niin kutsuttua *face-to-face* -kontaktia ei pääse syntymään. Ongelmaan tartuttaessa vastaan tuli opinnäytetyön tekijöille aivan uusi ala: palvelumuotoilu. Palvelumuotoilun teorioihin tutustuttaessa huomattiin, että niitä hyödyntämällä voidaan vastata verkon asiakaspalvelutarpeeseen.

Alangon ja Gardemeisterin omien kokemusten mukaan palvelumuotoilua ei ole vielä osattu hyödyntää verkkobisneksessä täydellä teholla. Yksittäisiä projekteja on toki tehty, joista esimerkkinä toimii Juha Tuulaniemen (2011) esittelemä, palvelumuotoilutoimisto Palmun toteuttama case *veikkaus.fi*. Projektissa Veikkaus uudisti verkkopalvelunsa niin, että tavoitteena oli sovittaa yhteen Veikkauksen monimuotoiset palvelut helposti hallittavaksi ja helppokäyttöiseksi kokonaisuudeksi. Kaikki asiakkaille näkyvä uudistettiin soveltamalla erilaisia palvelumuotoilun työkaluja palvelumuotoiluprosessin mukaisesti. Palvelumuotoiluprosessi esitellään eri vaiheineen yksityiskohtaisemmin luvussa 4. Koko prosessi vei yhteensä viisitoista kuukautta. Tulokset olivat loistavia: viikkomyynti kasvoi noin 20 prosenttia, keskimääräinen uusien rekisteröityneiden määrä kasvoi 36 prosenttia. Veikkauksen internetissä toimivan pelisalin kasvu edelliseen vuoteen oli 112 prosenttia, ja Veikkaus.fi onkin Suomen suurin kuluttajille suunnattu verkkokauppa. (Tuulaniemi 2011, 196–197, 204.)

Niin lähdettiin palvelumuotoilun keinoin kehittämään ideaa laatukosmetiikan verkkokaupasta, Blushista. Opinnäytetyön teoriaosuudessa perehdytään palvelumuotoilun teorioihin, sen taustalla toimiviin ajatusmalleihin sekä konkreettisiin työkaluesimerkkeihin, joiden avulla luotiin tarkoitukseen sopiva, viikon pituinen pikapalvelumuotoiluprosessi. Prosessin lopputuloksena saatiin puitteet sille, kuinka asiakasta palvellaan verkossa mahdollisimman hyvin ja henkilökohtaisesti. Teoriaosuus ja sen sisältämä kattava palvelumuotoiluprosessin kuvaus on hyödyllinen niin aloittaville, eli omaa palveluaan vasta suunnitteleville yrityksille, kuin jo olemassa olevaa palvelua kehittäville ja paranteleville organisaatioille.

2 PALVELUMUOTOILU KÄSITTEENÄ

2.1 Palvelumuotoilun juuret ja määritelmä

Ihmiset ovat eläneet jo useamman sukupolven ajan tavarakylläisessä maailmassa, mistä johtuen tavaroiden omistamisella ei ole enää niin suurta arvoa kuin ennen. Tavaroiden sijaan tavoitellaan elämää helpottavia ratkaisuja, jotka ilmenevät useimmiten palveluina. Resurssien omistamisen sijaan riittää, että pääsemme itse näiden resurssien luokse. (Tuulaniemi 2011, 16.) Esimerkkinä voidaan käyttää kaupungin keskustassa asuvaa autotonta ihmistä. Hän ei tarvitse autoa jokapäiväisessä elämässään, mutta voi vuokrata sen tarvittaessa esimerkiksi pidemmälle reissulle lähtiessään. Tuulaniemi (2011) kertoo kirjassaan, että hänelle itselleen riittää omistamisen sijaan moottorikelkan vuokraaminen kerran pari vuodessa – sama vapauden ja vauhdin kokemus syntyy ilman omistamisen pakotetta (Tuulaniemi 2011, 16). Tilastokeskuksen (2014) mukaan palveluiden liikevaihto on viime vuosina kasvanut tasaisesti (Tilastokeskus: Tuoreimmat tilastojulkistukset 2014). Saman kehityksen voidaan odottaa jatkuvan myös tulevaisuudessa. Palvelumuotoilun avulla saadaan sekä jo olemassa olevat että uudet palvelut muotoiltua niin, että ne vastaavat sekä asiakkaiden tarpeeseen parhaalla mahdollisella tavalla, mutta myös palvelua tarjoava yritys saa tehostettua omat prosessinsa tuottamaan mahdollisimman hyvin.

Palvelumuotoilun juuret pohjautuvat aina 1980-luvulle asti, jolloin G. Lynn Shostack julkaisi *Harvard Business Review*:ssa artikkelin tavoista, joilla voitaisiin suunnitella palveluita. Shostack oli ensimmäinen henkilö, joka käytti käsitettä palvelumuotoilu. Hänen mukaansa palvelumuotoiluopissa havaitaan, että palveluita voidaan parantaa samoilla periaatteilla kuin tuotteitakin. Kölnin kansainvälisessä muotoilukoulussa otettiin ensimmäisenä käyttöön palvelumuotoilu oppiaineena vuonna 1991. (Stefan Moritz: *Practical Access to Service Design* 2005.)

Juha Tuulaniemen (2011, 24) mukaan ”palvelumuotoilu on osaamisala, joka tuo muotoilusta tutut toimintatavat palveluiden kehittämiseen ja yhdistää ne perinteisiin palvelun kehityksen menetelmiin”. Palvelumuotoilu on tapa yhdistää vanhoja asioita uudella tavalla ja elää omien oppiensä mukaisesti jatkuvassa kehittämisen tilassa. Osaamisalana se auttaa organisaatioita havaitsemaan palveluiden strategiset mahdollisuudet liiketoiminnassa sekä kehittämään jo olemassa olevia prosesseja. (Tuulaniemi 2011, 24.) Palvelumuotoilu tähtää luomaan ja kehittämään käytettäviä, haluttavia, tehokkaita, taloudellisia ja käytännöllisiä palveluita (Design Management Review: Bottom line experiences: measuring the value of design in service 2008).

Palvelumuotoilun teorioiden avulla saadaan palvelun aineettomat osat näkyviksi visualisoinneilla ja hahmomalleilla. Se on sekä suunnittelua että konkreettista toimintaa, jonka tavoitteena on yhdistää käyttäjien tarpeet ja odotukset sekä palveluntuottajan liiketoiminnalliset tavoitteet taloudellisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti kestäviksi, toimiviksi kokonaisuuksiksi. (Tuulaniemi 2011, 25.)

Palvelumuotoilu on systemaattinen tapa kehittää liiketoimintaa. Se on prosessi ja useista osaamisaloista kumpuava työkalu- ja menetelmävalikoima. Ominaista on lähestyä kehitettävää palvelua kokonaisvaltaisesti ja pitää kokonaiskuvaa koko suunnittelun ajan kirkkaana mielessä. Palvelu jaetaan pienempiin osakokonaisuuksiin, jotka pilkotaan vielä yksittäisiin elementteihin. Näin pieniin yksityiskohtiin päästän paremmin käsiksi ja ne voidaan optimoida mahdollisimman tarkasti tavoitteiden mukaisiksi. (Tuulaniemi 2011, 27.)

Jakob Schneiderin ja Marc Stickdornin mukaan palvelumuotoiluajattelua voidaan kuvata viidellä pääperiaatteella, joiden mukaan palvelumuotoilu on käyttäjäkeskeistä, yhteistyötä vaativaa, jaksotettua, todistettavaa ja kokonaisvaltaista. Nämä viisi osa-aluetta yhdistämällä on mahdollista saavuttaa asiakastyytyväisyys, työntekijöiden tyytyväisyys ja yrityksen omat strategiset tavoitteet. (Schneider & Stickdorn 2010, 34.)

Palvelumuotoilun avain menestykseen on asiakaspalveluun ja sen laatuun keskittyvä ihmiskeskeinen lähestymistapa (Design Management Review: Bottom line experiences: measuring the value of design in service 2008). Palvelut eivät ole standardoituja ja konkreettisia tuotteita, joita varastoidaan ja joita voidaan laskea inventaarioissa. Ne luodaan asiakkaan ja asiakaspalvelijan välisessä kanssakäymisessä, jossa asiakas on avainasemassa. Itse asiassa palvelun ei voida sanoa olevan olemassakaan ilman asiakkaan olemassaoloa ja toimintaa. Palveluiden tarkoituksena on vastata asiakkaiden tarpeisiin, minkä seurauksena asiakas haluaa käyttää palvelua yhä uudelleen ja suositella sitä myös muille. Kun asiakas otetaan mukaan palvelumuotoiluprosessiin, on mahdollista ymmärtää hänen tapojaan, kulttuuria ja motivaation lähteitä. Koska jokaisella on omat yksilölliset taustansa ja kokemuksensa, meidän tulisi kerätä, arvostaa ja hyödyntää tätä tietoa kehittääksemme tarjoamaamme palvelua toimivammaksi. (Schneider & Stickdorn 2010, 36–37.)

Yrityksillä on useimmiten erilaisia kohdeasiakasryhmiä, joilla on erilaiset tarpeet ja odotukset. Palvelumuotoilijan tehtävänä on luoda puitteet ja valita työkalut, joiden avulla erilaiset ryhmät (kuten päättäjät, markkinoijat, insinöörit, suunnittelijat, asiakaspalvelijat ja asiakkaat) voivat luoda uusia ideoita ja toimintamalleja palvelun synnyttämiseksi tai kehittämiseksi. Mitä enemmän itse asiakas osallistetaan palvelumuotoiluprosessiin, sitä suuremmalla todennäköisyydellä saavutetaan asiakkaan lojaaluis ja pitkäaikainen asiakassuhde. (Schneider & Stickdorn 2010, 38–39.)

Palvelut ovat dynaamisia prosesseja, jotka vievät tietyn ajanjakson. Palveluita jaksottaessa tulisi ajatella, kuinka käytetty aika vaikuttaa asiakkaan mielentilaan. Asiakas kylmästyä, jos prosessi on liian hidas, mutta saattaa stressaantua sen ollessa hänelle liian nopea. Esimerkiksi lennolle kirjoittautuminen on tuskaa, jos palvelussa on jonoa. Turvatarkastuksen läpi kiirehtiminen taas aiheuttaa ärtymyksen ja turhautumisen tunteita. Rytmittäminen on tärkeää, jotta palvelu soljuu läpi oikealla tahdilla ja asiakas pysyy tyytyväisenä. (Schneider & Stickdorn 2010, 40.)

Palvelumuotoilussa on tärkeää tehdä näkymättömästä näkyvää. Yleensä palvelut ovat olleet huomaamattomia taustaprosesseja, kuten hotellien siivouspalvelu. Asiakkaalle kannattaa antaa palvelutodisteita, joista hän ensinnäkin saa tiedon käytetystä palvelusta, mutta myös parhaimmillaan muiston hyvästä kokemuksesta. Tehokkaasti toteutettuna tämä lisää asiakkaan lojaaliutta, jolloin hän useammin suosittelee palvelua myös muille. Palvelutodisteita voivat olla esimerkiksi kirjeet, esitteet, kyltit, matkamauistot tai muut esineet. (Schneider & Stickdorn 2010, 42–43.)

Palvelumuotoilussa on hyvä pitää mielessä suuri kuva. Vaikka palvelut ovat suurimaksi osaksi näkymättömiä, ne kuitenkin useimmiten sijaitsevat fyysisessä tilassa, käyttävät hyväkseen esineitä ja esimerkiksi niiden lopputuoksella voi olla fyysinen olomuoto. Asiakas vastaanottaa tämän ympäristön kaikilla aisteillaan. Vaikka palvelun täytyy olla muunneltavissa erilaisten asiakkaiden tarpeiden mukaan, on kokonaiskuva silti pidettävä jatkuvasti mielessä. Näin palvelutuotannosta ei tule rikkonaista, asiakas tietää mitä saa rahoillensa vastineeksi ja henkilökunta puolestaan tietää, miten toimia erilaisissa tilanteissa. (Schneider & Stickdorn 2010, 44–45.)

2000-luvulla palvelu on saanut uuden merkityksen liittyen palvelun saatavuuteen. Eri-laiset sähköiset palvelimet ovat muuttaneet palvelujen olomuotoa aivan uudella tavalla. Nykyaikana sekä ostetaan, vertaillaan että haetaan eri tuotteita ja palveluita netin välityksellä. Loppujen lopuksi myös tällaisessa palvelussa, jossa ihmiset eivät suoraan koh-taa toisiaan, on kysymys siitä, miten pystymme tyydyttämään asiakkaiden tuotteille ja palveluille asettamat odotukset ja toiveet. Tänä päivänä palveluiden saatavuus on hel-pompaa kuin koskaan ennen. On kuitenkin eri asia, miten tyytyväisiä asiakkaat ovat etsimänsä tuotteen tai palvelun saatavuuteen. Sähköisten palveluiden lisääntyessä on asiakkaiden kohtaaminen saanut aivan uuden merkityksen. (Valvio 2010, 19.)

Kuten edellisistä kappaleista selviää, palvelumuotoilu on käsitteenä hyvin monimuotoi-nen ja muokkautuva. Olennaista on kuitenkin luoda suuri kuva, jakaa se pienempiin osiin ja tehostaa eri osat pala palalta niin, että vastataan asiakkaan tarpeisiin parhaalla mahdollisella tavalla ja että palveluprosessi on palvelun tarjoajan kannalta kannattava ja tehokas. Palvelumuotoilu osaamisalana on kehittynyt vuosien saatossa vähitellen ja saa-nut eri osajien käsissä uusia näkökulmia. Siksi sitä hyödynnettäessä on tärkeää muistaa valita käyttöön juuri omaa liiketoimintaa tukevat työkalut ja menetelmät, joita esitte-lemme tarkemmin luvuissa 3 ja 4.

2.2 Palveluistuminen

Tilastokeskuksen mukaan palvelujen osuus bruttokansantuotteesta Suomessa on jo yli 60 prosenttia ja yksityisten palvelujen osuus jo 47 prosenttia (Miettinen 2011, 21). Palveluistuminen käsitteenä tarkoittaa palveluiden merkityksen kasvua yhteiskunnassamme. Ilmiö tarjoaa yrityksille aivan uusia ja kiinnostavia näkökulmia liiketoimintaan, mahdollisuuden uusien liiketoimintamallien hyödyntämiseen, ennen näkemättömät mahdollisuudet kasvuun ja uusia toimintamalleja niin asiakkaiden kuin kilpailijoidenkin kanssa. Palveluiden avulla yritys voi erottua ja sitouttaa asiakkaansa, sillä palvelusuhdetta ei voi suoraan kopioida. (Tuulaniemi 2011, 18–19.)

Palveluiden avulla yritys voi myös löytää aivan uusia markkina-alueita, jotka kasvavat perinteisiä tavaramarkkinoita nopeammin. Yksittäisten tavaroiden ja palveluiden sijaan yritysten on ryhdyttävä tarjoamaan ihmisten elämää helpottavia kokonaisratkaisuja, jotka sisältävät molempia asiakkaan kulloisenkin tarpeen mukaan. Aineettomiin palveluihin voi aina lisätä fyysisiä tavaroita ja toisinpäin. (Tuulaniemi 2011, 18–19.) Tämä on verkkokauppojen ideana: tarjota helppokäyttöinen palvelu, jota käyttämällä asiakas lopulta päätyy ostamaan fyysisen tuotteen.

Palvelusektorilla on kasvava merkitys yhteiskunnalle ja taloudelle, mutta monessa maassa palvelut ovat kaukana parhaasta mahdollisesta tuotosta. Palvelumuotoilu voi auttaa tähän ongelmaan. Se vaikuttaa positiivisesti sekä organisaatioon että asiakkaisiin. Yrityksien kannattaakin ryhtyä muotoilemaan palveluitaan, sillä Moritzin (2005) mukaan palvelumuotoilun avulla voi syntyä kymmenen muutoksen ajuria:

1. Markkinatarpeiden todellinen ymmärrys
2. Saatavilla olevien resurssien korkeampi arvostus
3. Organisaatiokulttuurin muutos
4. Uusia näkökulmia tuleviin kehityslinjoihin
5. Parantunut vaikuttavuus
6. Parantunut tehokkuus
7. Organisaation ja sen asiakkaiden yhdistäminen
8. Parempilaatuinen palvelukokemus menestyksen taustalla
9. Erottautuminen kilpailijoista
10. Brändiuskollisuus

(Moritz 2005, 2010.)

Ottamalla selvää asiakkaiden tarpeista ja toiveista voidaan selvittää todellinen markkinatarve palvelun kohdalla. Asia ei selviä kuin kysymällä, sillä oletaminen on yksi suurimmista virheistä, joita palvelumuotoilija voi tehdä. Tekemällä resurssikartoitusta yrityksen sisällä voidaan tehostaa sekä jo olemassa olevien ja että muuten saatavilla olevien palvelutekijöiden käyttöä. Kartoituksen avulla yritys saa tietoonsa, mikä on kannattavaa, mistä kannattaa luopua ja mitä taas lisätä. Tutkimalla palvelupolkua ja miettimällä tarjottavan palvelun kokonaiskuvaa voidaan löytää prosessin epäkohdat, joihin puuttumalla voidaan saada aikaan koko organisaatiokulttuurin muutos. Ihmiset on helpompi sitouttaa tiettyihin toimintatapoihin, kun he ovat saaneet vaikuttaa niihin itse ja näkevät niiden toimivan oikeasti. (Moritz 2005, 2010.)

Palvelumuotoilun avulla voidaan löytää uusia näkökulmia tuleviin kehityslinjoihin. Kun suunnitteluprosessiin osallistetaan koko organisaatio, saadaan näkökulmia myös niiltä osapuolilta, joita ei välttämättä ole ennen kuultu. Asiakas tietää parhaiten, mitä haluaa saavuttaa palvelua käyttäessään. Toimittaja osaa kertoa, kuinka hänen työnsä hoituu tehokkaimmin. Markkinoija voi keksiä ihmisiä kiinnostavan yksityiskohdan, jota korostamalla koko palveluprosessi lähtee aivan uuteen lentoon. Palvelumuotoilulla voidaan parantaa vaikuttavuutta sekä tehokkuutta. Kun kaikille osapuolille on selvää, mitä tehdään, myös palvelun viesti on selkeä. Prosessia muokkaamalla siitä saadaan parhaat tehot irti, kun turha jätetään pois ja toimivia osia parannetaan entisestään. (Moritz 2005, 2010.)

Kun kehitysprosesseihin osallistuvat sekä yritys että asiakkaat, oppivat molemmat ymmärtämään toisiaan: yhdessä pystytään kehittämään kaikille osapuolille paras mahdollinen ratkaisu. Yhteinen ongelma yhdistää. Kun ratkaisu on optimoitu vastaamaan juuri sitä, mitä asiakas tarvitsee ja toivoo, on menestyksen avain palvelu itsessään – tällöin palveluntarjoaja voi jättää esimerkiksi hinnalla pelaamisen vähemmälle. Asiakas on kyllä valmis maksamaan, kun hän kokee saavansa ostoksellaan arvoa itselleen. Palvelu itsessään siis toimii kilpailutekijänä, mikä on varmasti tehokkain tapa erottautua kilpailijoista. Tyytyväinen asiakas on luonnollisesti myös uskollinen. (Moritz 2005, 2010.)

Palveluita pitäisi muistaa kehittää jatkuvasti edelleen. Muutostarve aiheutuu, kun palvelua kuluttavat ihmiset muuttavat käyttäytymistään ja tapojaan. Timo Valvion (2010) mukaan siihen ei valitettavasti aina muisteta varautua hyvissä ajoin. Hän kertoo esimerkkinä lentoyhtiöiden pyrkimyksestä saada asiakkaat varaamaan matkansa internetissä ja näin nopeuttaa prosesseja ja saada ne joustavimmiksi. Samalla tarjotaan mahdollisuutta kirjoittautua matkalle sähköisesti eli tehdä perinteinen check-in jo ennen matkaa, jotta välttyään lentoasemalla ruuhkalta. Teoriassa tämä toimii, mutta kun ihmisten tietotekniikan käyttö lisääntyy entisestään, ovat suurimmat ruuhkat muodostuneet niihin pisteisiin, joissa tekniikkaa hyödynnetään ja joiden kuuluisi olla joustavia. Varsinaisilla palvelutiskeilla ei enää usein olekaan ihmisiä odottelemassa. (Valvio 2010, 21–22.)

2.3 Fyysisen tuotteen ja palvelun ero

Fyysinen tuote vaatii ympärilleen usein useita erilaisia ympäristöjä, kuten tuotantotiloja, varastoja ja itse myymälän. Palvelu taas tuotetaan, säilytetään ja jaetaan samassa palveluympäristössä. Tavara myös vaatii useammin merkittäviä pääomasijoituksia tuotantoa ajatellen, kun taas palvelut harvemmin sitovat suuria pääomia. Palvelu on ekologisesti ajatellen huomattavasti parempi vaihtoehto, sillä ei yleensä vaadi merkittävää luonnonvarojen ja energian kulutusta verrattuna fyysiseen tuotteeseen, ja omistamisen sijaan voidaan puhua vuokrauksesta, lainauksesta ja leasingista. Fyysinen tavara myös on käsin kosketeltava ja staattinen, kun taas palvelut tarjoavat vuorovaikutusta sekä kokemuksia ja ovat dynaamisia. (Tuulaniemi 2011, 17.)

Itse palvelun määrittely on pulmallista. Palvelutapahtumassa on kaksi osapuolta: palvelun tuottaja ja sen käyttäjä. Kaupallisissa palveluissa käyttäjä tavallisesti maksaa käyttämästään palvelusta tuottajalle korvauksen. Tapio Rissanen (2006) määrittelee palvelun seuraavasti: ”Palvelu on vuorovaikutus, teko, tapahtuma, toiminta, suoritus tai valmius, jossa asiakkaalle tuotetaan tai annetaan mahdollisuus lisäarvon saamiseen ongelman ratkaisuna, helppoutena, vaivattomuutena, elämyksenä, nautintona, kokemuksena, mielihyvänsä ajan tai aterian säästönä jne.” (Rissanen 2006, 18). Palvelun käyttäjä voi siis asiakkaana kokea palvelun monilla tavoilla, ja jopa aivan eri tavalla, kuin tuottaja on sen ajatellut. (Rissanen 2006, 18–19.)

Palvelun keskeinen osa on useimmiten aineeton, ja sitä tuotetaan ja kulutetaan yleensä samanaikaisesti. Palvelua ei voi tehdä varastoon, mutta sen vaikutukset saattavat olla erittäin pitkäaikaisia. Palvelu on myös heterogeeninen juurikin asiakkaan yksilöllisen kokemuksen sekä palvelun muunneltavuuden myötä. (Rissanen 2006, 19–20.) Palvelu antaa tilaa luovuudelle ja tarjoaa suuren valikoiman erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja, mutta muotoilijana täytyy muistaa kuitenkin pitää mielessä asiakkaan aidot tarpeet ja halut.

2.4 Palvelumuotoilu ja verkkokauppa

Verkkokaupalla tarkoitetaan internetin kautta ostamista tai tilaamista omaan tai kotitalouden käyttöön. Ostoksia on mahdollista maksaa välittömästi verkkopankin, luottokortin, verkkomaksun tai vastaavan kautta, ja useissa verkkokaupoissa on maksuvaihtoehtona myös lasku. Internetkauppaa on internetissä valmiille sähköiselle lomakkeelle täytetty ja lähetetty tilaus sekä kauppa, joka on tehty verkkokaupassa. Sekä ulkomaiset että kotimaiset verkkokaupat lasketaan verkkokaupoiksi. (Tilastokeskus: Verkkokauppa.)

Verkkokaupoissa myydään lähes kaikkea. Ostoksia voi tehdä aina ruokaostoksista asti juna- ja lentolippuihin. Verkkokaupat ovat alkaneet tarjota myös erilaisia palveluita. Verkkokauppojen suosio alkoi internetin suosion kasvun aikoihin 1999–2000. Amazon.com -verkkokauppa oli yksi ensimmäisiä, joka hyödynsi internetin suosion. Jeff Bezosin perustama verkkokauppa oli ensimmäinen, joka alkoi myydä kirjoja ainoastaan verkossa. Myöhemmin myös muut ovat huomanneet mahdollisen ostopotentiaalın ja ovat perustaneet verkkokauppoja. Verkkokauppojen etuna on nopeus, helppous ja usein myös edullisuus. Et joudu odottamaan junalippuja jonossa ja saat tulostettua liput kotoa käsin. (The Economic Times: What is online shopping? 2006.)

Palvelu on toiminta tai tapahtuma, jossa muodostetaan vuorovaikutussuhde asiakkaan ja palveluorganisaation välille hyödyntäen mitä tahansa teknologiaa, jolloin toiminnat toteutetaan koneiden välisen, henkilön ja koneen välisen tai henkilöiden välisen vuorovaikutuksen avulla. Palvelumuotoilu on haaste järjestelmien suunnittelulle inhimillisen kokemuksen näkökulmasta. Järjestelmän tulisi olla mahdollisimman käyttäjäystävällinen ja tuottaa haluttava ja kilpailukykyinen käyttäjäkokemus. Palvelumuotoilu toimii siis myös järjestelmäsuunnittelun apuna. (Evenson, 2008, 64.)

Viihtyisä palveluympäristö tulee muistaa myös sähköisiä palveluita suunniteltaessa, sillä se vaikuttaa osaltaan asiakkaan palvelukokemukseen. Verkkokaupan rakennetta ja visuaalista linjaa luodessa kannattaa ajatella pitkällä tähtäimellä. Rakenne ja visuaalinen linja kannattaa rakentaa siten, että ne toimivat vielä kymmenenkin vuoden päästä. Ei ole kustannustehokasta päivittää verkkokauppaa muutaman vuoden välein, vaikka sen sisältöä täydennettäisiin ja sivulle lisättäisiin tuotteita. Rakenteen ja visuaalisen linjan tulisi olla sellaisia, että kaikki muutokset mitä sivustolle tehdään, pystytään toteuttamaan tehdyn rakenteen puitteissa. (Rope & Vesanen 2003, 51.)

Verkkokaupan rakentamisessa kannattaa myös huomioida selainten standardointi. Asiakas usein poistuu verkkokaupasta, jos sitä on vaikea selata omalla laitteella. Kaikkien asiakkaiden tulisi kyetä käyttämään verkkokauppaa laitteesta ja selaimesta riippumatta yhtä helposti. (Rope & Vesanen 2003, 53.)

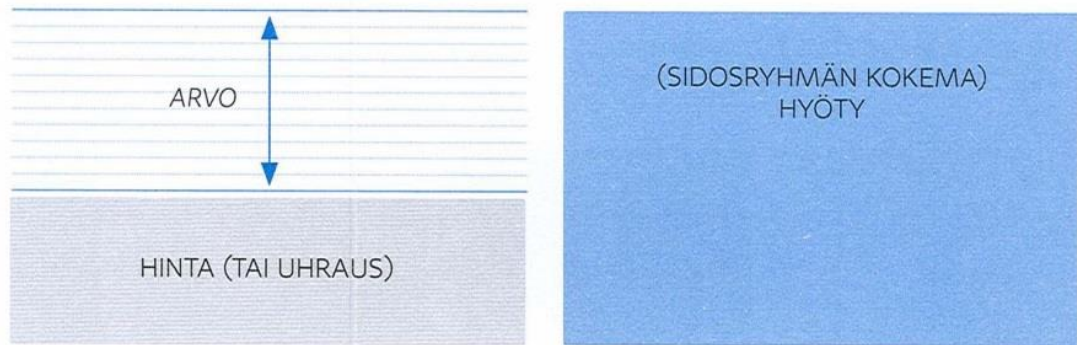
3 ASIAKKAAN HUOMIOIMINEN

3.1 Arvon tuottaminen

Keskeinen osa palvelua on ihminen. Palvelumuotoilun yhteydessä puhutaankin asiakkaan palvelukokemuksesta, sillä asiakas on aina osa palvelutapahtumaa ja muodostaa henkilökohtaisen kokemuksensa joka ikinen kerta uudestaan. Koska kokemus on subjektiivinen ja tapahtuu asiakkaan pään sisällä, palvelukokemusta ei sinällään voi edes suunnitella. Palvelumuotoilussa kyse on pikemminkin palveluprosessin optimoinnista keskittymällä asiakaskokemuksen kriittisiin pisteisiin, kuten työtapoihin, tiloihin ja vuorovaikutukseen, sekä poistamalla palvelua häiritsevät tekijät. Tarkoituksena on, että asiakkaalle muodostuu mahdollisimman positiivinen palvelukokemus. (Tuulaniemi 2011, 26.)

Arvot ovat tavoitteita ja uskomuksia, jotka ohjaavat yksilön ajattelua, valintoja ja tekoja. Ne ovat ihmisen tärkeiksi kokemia asioita, jotka ovat usein erittäin pysyviä. Ihmisen arvomaailma näkyy hänen asenteissaan, mutta asenteet muuttuvat arvoja helpommin. (Kiiras, Korkeamäki & Pakkanen 2013, 95–96.) Juha Tuulaniemen mukaan organisaatioiden perustehtävänä on luoda arvoa asiakkaille. Kannattavan liiketoiminnan kannalta arvon tulee olla niin merkityksellistä, että asiakkaat ovat valmiita maksamaan siitä organisaatiolle. (Tuulaniemi 2011, 30.) Palveluntuottajan on pystyttävä vaikuttamaan niin syvälle asiakkaisiin, että he kokevat tarjotun palvelun tukevan juuri heidän arvomaailmaansa. Arvo voidaan jakaa laadulliseen ja määrälliseen arvoon. Laadullista arvoa ovat esimerkiksi muotoilu tai asiakaskokemus, määrällistä arvoa esimerkiksi hinta ja tekninen laatu. (Tuulaniemi 2011, 32.)

Arvo tarkoittaa hyödyn ja hinnan välistä suhdetta (Kuva 1). Hinnalla ei välttämättä viitata suoraan rahalliseen arvoon, vaan voidaan puhua myös vaivasta, jonka asiakas joutuu näkemään hankinnan eteen. Arvo on koettu hyödyllisyys. Se on suhteellista, eikä absoluuttista arvoa ole olemassa, sillä asialla on arvo vain, kun asiakas kokee sen tietyn arvoiseksi. (Tuulaniemi 2011, 30–31.)



KUVA 1. Arvon muodostuminen (Tuulaniemi 2011, 31.)

Ihmiset ostavat tavaroita ja palveluita halutessaan saavuttaa jotain tai ratkaistessaan jonkin ongelman. Kun tämä tarve täyttyy, asiakas kokee saaneensa arvoa. (Tuulaniemi 2011, 30–31.) Arvon luominen yhdessä asiakkaan kanssa on tärkeä käsite juuri palvelumaailmassa (Demos: The Journey to the Interface 2006). Viime vuosina on yhä enemmän käytetty käyttäjälähtöistä innovaatiotoimintaa arvonluonnin uutena lähteenä. Käytännössä tämä ilmenee erilaisina tapoina ottaa palvelujen ja tuotteiden käyttäjät mukaan erilaisiin kehitysprosesseihin. Toisinaan käyttäjät ovat aktiivisia osapuolia kehitystyössä, toisinaan heidän arkeaan yritetään ymmärtää etäämmältä käyttämällä erilaisia menetelmiä. Yhteistä on kuitenkin se, että tavoitteena on tuottaa yhä enemmän uudenlaista arvoa ja pitää näin kilpailijat etäämmällä. (Miettinen 2011, 10.)

Palvelun tarjoaja jättää palvelun käyttäjälle mahdollisuuden osallistua palvelun kehittämiseen. Käyttäjä voi esimerkiksi tutustua ohjelman lähdekoodiin ja muokata sitä omien tarpeidensa mukaan, josta esimerkkinä voidaan mainita Linux-käyttöjärjestelmä. Kuluttajalle voidaan myös tarjota lisäarvoa kustomoinnin avulla – esimerkkinä mainittakoon Adidaksen shopadidas -verkkokauppa, jossa käyttäjä pystyy suunnittelemaan itse omat lenkkitosunsa. Palvelujen arvo siis luodaan kasvavassa määrin yrityksen ja asiakkaan kanssa yhdessä. (Miettinen 2011, 25.)

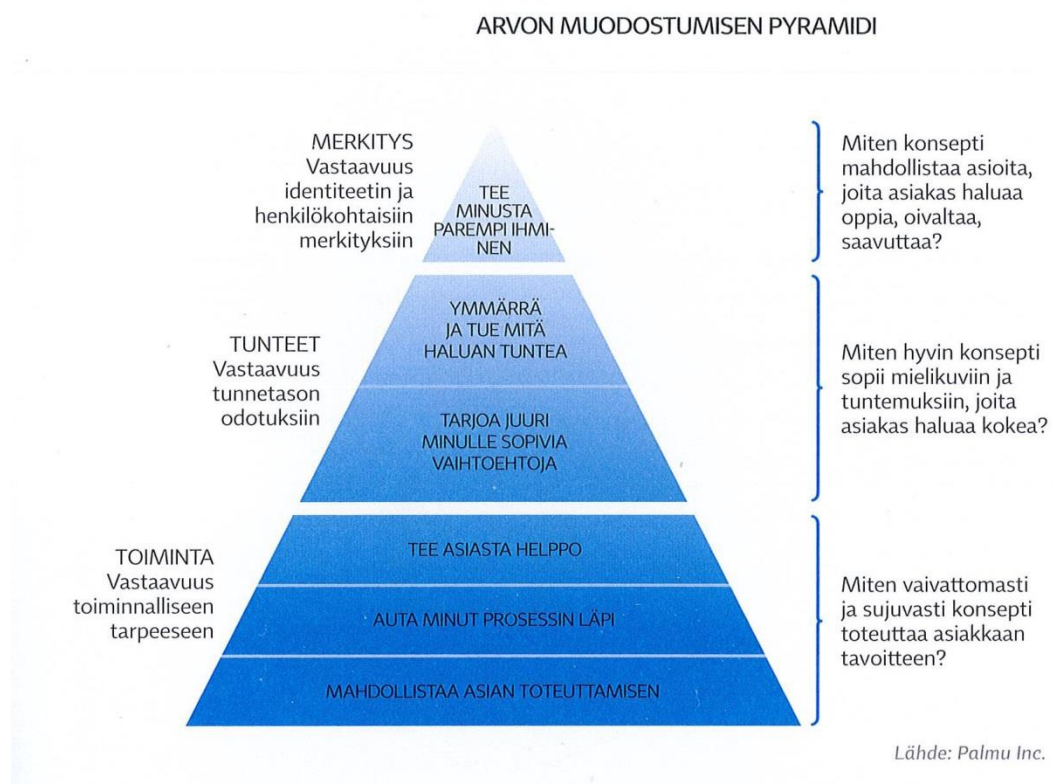
Palvelumuotoilun keskeisimpiä asioita on ymmärrys asiakkaan arvonmuodostusprosessista. Liiketoiminnan kannalta tärkeää on asiakkaalle tehtävä arvolupaus, joka määrittää ja kuvaa tuotteen ja kenelle se on tarkoitettu, kertoo asiakashyödyn ja kuvaa, miksi tuote on ainutlaatuinen, eli miten se erottuu kilpailijoista. Koska asiakkaalla on omat odotuksensa saatavasta arvosta muun muassa omien aikaisempien kokemustensa perusteella, on tärkeää, että yritys selvittää konkreettisesti, kuinka se voi palveluillaan tuottaa asiakkaalle tämän tarvitseman arvon. (Tuulaniemi 2011, 33.)

Sähköisten palveluiden lisääntyessä asiakkaiden kohtaaminen palveluympäristössä on saanut uuden haasteen. Sähköisestä palvelusta puhuttaessa nopeus on hyvin tärkeässä asemassa. Yritykset joutuvat miettimään, kuinka nopeasti kyetään vastaamaan asiakkaiden kyselyihin. Aikaisemmin tiedusteluihin vastaaminen oli vielä laadukasta, kun niihin vastattiin 48 tunnin sisällä. Nykyään vaatimus on 24 tuntia tai vähintään seuraavan työpäivän aikana, mikä asettaa haasteen palveluorganisaatioiden tekemälle työlle. (Valvio 2010, 23–24.)

Sähköinen palvelu luo toisenlaisen mahdollisuuden tuotteiden ja palveluiden tehokkaaseen jakeluun. Joitakin tuotteita ja palveluita voidaan toisia paremmin tarjota sähköisesti ja joitakin ei ainakaan vielä ole syytä viedä verkkoon. Joitakin tuotteita on syytä edelleen tuottaa vanhalla ja perinteisellä tavalla, jotta ne tuottaisivat asiakkaalle suoraa arvoa. (Valvio 2010, 24.) Esimerkiksi nykyajan vanhukset todella arvostavat henkilökohtaista palvelua pankissa asioidessaan, mutta voidaan olettaa, että jo parinkymmenen vuoden kuluttua väestöstä lähes kaikki ovat jo tottuneet pelkkään sähköiseen asiointiin.

3.2 Asiakaskokemus

Palvelumuotoilu lähtee inhimillisen toiminnan, tarpeiden, tunteiden ja motiivien kokonaisvaltaisesta ymmärtämisestä (Miettinen 2011, 13). Keskeistä on asiakkaan kokemus, joka kattaa koko yrityksen tarjooman ennen palvelua syntyvistä kontakteista palveluominaisuuksiin ja jälkihoitoon (Tuulaniemi 2011, 74). Erilaiset ihmiset tulee huomioida eri tavalla ja uskaltaa tehdä asioita toisin. Parasta on, kun ihminen huomioidaan silloin, kun hän kaikista vähiten odottaa sitä. Kannattaa myös yrittää muistaa jotakin asiakkaalle ominaista ja huomioida se myönteisesti esimerkiksi sanoin, sillä se tuntuu asiakkaasta henkilökohtaiselta ja sitä kautta arvokkaalta. (Valvio 2010, 87–88.)



KUVA 2. Arvon muodostumisen pyramidi (Tuulaniemi 2011, 75.)

Tuulaniemen mukaan asiakaskokemus voidaan jakaa kolmeen tasoon: toimintaan, tunteisiin ja merkityksiin. Nämä asiakaskokemuksen tasot voidaan kuvata arvon muodostumisen pyramidina. (Tuulaniemi 2011, 74.) Ensimmäisellä pyramidin osalla, toiminnan tasolla, tarkoitetaan palvelun kykyä vastata asiakkaan toiminnalliseen tarpeeseen. Käytännössä tämä näkyy prosessien vaivattomuutena ja sujuvuutena, käytön helppoutena ja luotettavuutena sekä palvelun hahmotettavuutena. (Tuulaniemi 2011, 75.) Faktamaailmassa näemme maailman sellaisena kuin se oikeasti on. Jos todella näemme, että taivaalla lentää kaksisiipinen, joka kuljettaa matkustajia, havaitsemme, että lentokone lentää. Tunnistamme kaiken, koska näemme asiat fyysisesti sellaisina kuin ne ovat – nimityksetkin ovat ihmisille helposti yhteisiä. (Valvio 2010, 103–104.)

Tunnemaailma on enemmän yksilöllisesti koettu ja se on usein monimutkaisempi kuin faktamaailma (Valvio 2010, 104). Asiakkaalle syntyvät välittömät tuntemukset ja henkilökohtaiset kokemukset muodostavat asiakaskokemuksen tunnetason. Tällä tasolla pyritään tarjoamaan juuri asiakkaalle sopivia vaihtoehtoja ja ymmärtämään, mitä hän haluaa tuntea. Puhutaan kokemuksen miellyttävyydestä, helppoudesta, kiinnostavuudesta, innostavuudesta, tunnelmasta, tyylistä ja kyvystä koskettaa aisteja. (Tuulaniemi 2011, 74.) Järki kontrolloi ja karsii selvästi huonon vaihtoehdon. Tunteella taas ratkaistaan lopullinen ostopäätös – siksi yrityksen mielikuva on niin tärkeä (Pitkänen 2006, 113).

Asiakaskokemuksen ylin taso on merkitystaso. Siinä tutkitaan asiakkaan henkilökohtaiseen kokemukseen liittyviä mielikuva- ja merkitysulottuvuuksia, kulttuurillisia koodeja, unelmia, tarinoita, lupauksia, oivalluksia sekä palvelun suhdetta asiakkaan elämäntapaan ja omaan identiteettiin. Lyhyesti sanottuna asiakas pyrkii muokkaamaan itsestään parempaa ihmistä palvelun avulla ja vaatii, että palvelukonsepti mahdollistaa hänelle asioita, joita hän haluaa oppia ja saavuttaa. (Tuulaniemi 2011, 74.)

3.3 Palvelupolku

Asiakkaalle palveluprosessista näkyy vain se osa, jossa hän myös itse toimii. Tämän lisäksi palvelun muodostavat palveluntarjoajan omat taustaprosessit. Koska palveluun liittyy asiakkaan läsnäolo ja palvelun kuluttaminen samalla kun se tarjotaan, on palvelun tarjoajalla oltava palveluprosessi hyvin hallussaan. Tämä myös mahdollistaa reagoinnin sen mukaan, mihin suuntaan palvelutilanne on etenemässä. (Tuulaniemi 2011, 76–77.)

Palvelupolku on palvelutuokioista koostuva kokonaisuus, joka muodostaa asiakkaalle asiakaskokemuksen. Sen tarkoituksena on luonnollisesti tuottaa asiakkaalle arvoa. Koska palvelun kuluttamiseen on monia eri tapoja ja jokainen asiakas kokee ympäristön, asiakaspalvelun ja tuotteet eri tavalla, myös palvelupolku kokonaisuutena on yksilöllinen kokemus. (Miettinen 2011, 51.)

Palvelun kuluttaminen tarkoittaa aika-akselille sijoittuvan kokemuksen kuluttamista. Palvelupolku kuvaa asiakkaan matkaa ja kokemuksia juuri tällä akselilla ja muodostuu eripituisista palvelutuokioista, jotka taas sisältävät useita palvelun kontaktipisteitä. (Tuulaniemi 2011, 78.) Palvelupolun tarkoituksena on kuvata, mitä asiakas havaitsee palvelun aika-akselilla ja kuinka hän kokee palvelun käyttöliittymän. Varsinaisen palvelun lisäksi siihen kuuluu esipalvelu ja jälkipalvelu. (Mager 2009, 44.)

Palvelun alkua ja loppua pidetään usein yhtä tärkeinä (Service Design: An Appraisal: Design Management Review 2008). Alangon ja Gardemeisterin kokemusten mukaan useimmat verkkokaupat aloittavat palvelunsa vahvasti, visuaalisesti ja informatiivisilla tietoiskuilla, mutta loppua kohden palvelun laatu heikkenee ja esimerkiksi jälkimarkkinointi saatetaan unohtaa kokonaan. Goncalvesin ja Sacon (2008) mukaan viimeinen toiminto pakottaa usein asiakkaan vain tekemään ostoksen ja koko prosessi päättyy siihen. Tutkimusten mukaan verkkokaupan asiakkaan tyytyväisyyttä ei ratkaise se, kuinka hyvin palvelu alkaa, vaan se, kuinka hyvin se päättyy. (Goncalves & Saco 2008, Service Design.)

Reklamaatiotilanteessa hyvin loppuun asti hoidettu asiakas kertoo saamastaan hyvästä palvelusta eteenpäin ja palaa varmasti verkkokauppaan myöhemminkin. Hyvin hoidettujen reklamaatioiden avulla on siis mahdollista rakentaa kestäviä asiakassuhteita ja luottamusta asiakkaan ja yrityksen välillä. (A new understanding of satisfaction model in e-re-purchase situation: European Journal of Marketing 2010.)

Visuaalinen palvelukokonaisuuden kuvaaminen on yksinkertaisempaa palvelupolun avulla. Kun kokemus käsitellään vaiheittain, sitä voidaan helpommin analysoida ja siihen päästään käsiksi yksityiskohtaisemmin. Palvelupolku voidaan esimerkiksi jakaa eri vaiheisiin asiakkaalle muodostuvan arvon näkökulmasta: esipalveluun, ydinpalveluun sekä jälkipalveluun. Luonnollisesti asiakas saa varsinaisen arvon ydinpalveluvaiheessa. Esipalveluvaihe taas valmistelelee arvon muodostumista – asiakas on esimerkiksi ollut etukäteen yhteydessä palveluntarjoajaan. Kun asiakas on yhteydessä yritykseen varsinaisen palvelutapahtuman jälkeen, puhutaan jälkipalvelusta. Esimerkkinä jälkipalvelusta voidaan käyttää asiakaspalautetta. (Tuulaniemi 2011, 79.)

Palvelun kontaktipisteet

Palvelupolku muodostuu palvelutuokioista, ja jokainen palvelutuokio taas lukemattomista kontaktipisteistä (Miettinen 2011, 50). Palvelupolulla kohdattavat kontaktipisteet voivat olla konkreettisia asioita, joiden kautta palvelu koetaan: ihmiset, toimintaympäristöt, esineet tai esimerkiksi palveluprosessit (Service Design: Practical access to an envolving field 2005). Niiden avulla asiakkaan on mahdollista olla kontaktissa palveluun kaikilla aisteillaan. Palvelutuokioista voidaan kontaktipisteiden avulla rakentaa tavoitteiden mukaisia ja tehokkaita. Ne pyritään suunnittelemaan siten, että asiakas koee palvelun monipuolisesti ja arvoa tuottavasti. Palvelutuokioiden avulla palvelupolku on mahdollista pidentää. Niitä voidaan lisätä polun varrelle, mutta niiden tulee tukea haluttua tavoitetta. Palvelutuokiot, jotka eivät tuota arvoa tai joista asiakas ei pidä, tulisi pyrkiä poistamaan palvelupolusta. (Miettinen 2011, 50.)

Ihmiset

Asiakaspalvelu on kontaktilaji. Myyjän tulisi saada ostajaan henkilökohtainen yhteys. Nykyisin kuulee usein, kuinka asiakas hakee kontaktia, muttei sitä saa. Löytääksemme ihmisen, joudumme esimerkiksi puhelimesta kuuntelemaan nauhoitettuja tiedotteita ja painamaan milloin ruutua ja milloin ykköstä. Kaupassa harhaillaan ympäriinsä etsimässä myyjää, jota ei näy. Kun asiakas hakee kontaktia, myyjän on oltava heti valmis. (Lundberg 2012, 38.) Verkossa asiakkaan kohtaaminen on haasteellista, mutta juuri siksi kontaktipisteisiin huomion kiinnittäminen on entistä tärkeämpää.

Kaikki ihmiset kuuluvat kontaktipisteisiin palvelun kuluttajista eli asiakkaista palvelua tuottaviin ja ohjaaviin henkilöihin eli asiakaspalvelijoihin. Palvelumuotoilussa on tärkeää, että sekä asiakkailta että asiakaspalvelijoilla on oikeat roolit. Niiden avulla palvelua voidaan ohjata oikeaan suuntaan. Toimintaa voidaan ohjata oikeaan toimintaympäristöön ja yhteisten koodien avulla palvelun tuottajien toiminta pysyy yhtenäisenä ja johdonmukaisena. (Tuulaniemi 2011, 81.)

Asiakaspalvelijoille ja sekä asiakkaille on hyvä suunnitella sopivat roolit osaksi palvelun tuotantoa. On otettava huomioon, kuinka paljon asiakkaan on vastattava palvelun tuotannosta itse ja missä laajuudessa asiakaspalvelija ja/tai -järjestelmä vastaa palvelun tuotannosta. Palvelumuotoilun kautta järjestelmille voidaan tuottaa erilaisia ohjeita ja työkaluja (esimerkiksi asiakasprofiileja), jotta asiakaspalvelutilannetta voidaan tehostaa ja parantaa, ja palvelutilannetta voidaan ohjata haluttuun suuntaan. (Miettinen 2011, 53.)

Monet yritykset ovat myös alkaneet käyttää reaaliaikaisia asiakaspalvelijoita verkkokaupoissaan. Asiakaspalvelijat keskustelevat asiakkaan kanssa verkkokaupan sivulle ilmestyvässä keskusteluruudussa omalla nimellään. Asiakaspalvelija auttaa ostosten tekemisessä, antaa lisätietoa tuotteista ja auttaa verkkokaupassa asioimisessa. Asiantuntemus on noussut tärkeään rooliin asiakaspalvelussa ja esimerkiksi Hong Kong - tavaratalojen verkkokaupan kalastusosiossa asiakaspalvelijat harrastavat itse kalastusta yli 150 päivänä vuodessa. (Yle: Chat-myyjä saattaa säikäyttää verkkoshoppailijan 2013.)

Finnchat on tällä hetkellä yksi suurimmista reaaliaikaisia verkkokaupan asiakaspalvelijoiden palveluita tarjoava yritys. Finnchatin mukaan jopa 18 % keskustelijoista ostaa tuotteita asioidessaan verkkokaupassa asiakaspalvelijan kanssa ja he ostavat 25–39% enemmän, kun taas 60–80% asiakkaista jättää ostamatta verkkokaupasta ilman asiakaspalvelijaa. Asiakaspalvelijan kanssa keskustellut myös toistaa ostoksena kolme kertaa todennäköisemmin kuin asiakas, joka ei ole keskustellut reaaliajassa verkkokaupassa. Chatissa vastataan keskimäärin 9,7 sekunnissa keskustelun avauksesta ja 75–90% saa ratkaisun heti heidän ensimmäisessä kontaktissaan asiakaspalvelijan kanssa. (Finnchat: Miksi live chat 2013.)

Toimintaympäristöt ja kanavat

Palveluympäristöt ovat paikkoja tai tiloja, joissa näkyvä palvelu tapahtuu. Palveluympäristöt voivat olla fyysisiä tiloja, joihin asiakas voi mennä, kuten myymälät, huvipuistot tai ravintolat. Digitaalisina ympäristöinä toimii internet ja aineettomina esimerkiksi puhelinpalvelu. (Miettinen 2011, 51.) Useimmat palvelut ovat monikanavaisia ja niitä välitetään monien medioiden avulla. Ne koostuvat useista kontaktipisteistä, jotka kootaan yhteen. Erilaiset aistiärsykkeet ovat olennaisia kontaktipisteitä, jotka vaikuttavat asiakkaan viihtyvyyteen palveluympäristössä. Sellaisia kontaktipisteitä ovat mm. valot, värit, äänet, tuoksut, maut ja materiaalit. Ympäristön kontaktipisteillä on usein suuri vaikutus asiakkaan palvelukokemuksessa. (Miettinen 2011, 52.)

Visuaalisesti näyttävän, mutta yksinkertaisen verkkokaupan etusivun on rakentanut mm. Forever 21 -verkkokauppa. Maailmanlaajuisen vaatekaupan verkkokauppa on yksinkertainen ja pirteä. Etusivulta löytyvät helposti halutut kategoriat eri vaatteille ja samalla kauppa tarjoaa myös esimerkkivaihtoehtoja heidän vaatteidensa käyttöön ja miten niistä voi luoda itselleen toimivia asukokonaisuuksia. (Forever 21 2014.)

Toimintamallit

Palvelun tuotantotavat määrittyvät toimintamalleissa. Näissä kontaktipisteissä pienimätkin yksityiskohdat eli palvelueleet otetaan huomioon. Palvelueleet ovat tuotantoa ajatellen pieniä pisteitä, mutta asiakkaan onnistuneen palvelukokemuksen kannalta ne saattavat olla ratkaisevia. Toimintamallit ohjaavat asiakkaan ja asiakaspalvelijan toimintaa oikeaan suuntaan ja auttavat roolituksessa. (Miettinen 2011, 52.)

Erään suomalaisen lifestyle- ja lahjavaramyymlän verkkokaupan tilaus-toimitustapahtuma on erittäin hyvin prosessoitu. Sivuston yrityksen brändiä tukeva sekä asiakkaiden silmää miellyttävä ulkoasu houkuttelee tutkimaan tarjontaa ja myös ostamaan, sillä suurin osa tuotteista on uniikkeja käsitöitä ja siksi niitä on vain yksi kappale tarjolla. Asiakas klikkaa tuotteen ostoskoriin ja joko jatkaa ostoksiaan esimerkiksi ostetun tuotteen oheen annettujen ostoehtotusten parissa tai siirtyy jättämään omat tietonsa selkeään lomakkeeseen. Halutessaan hän voi liittyä kanta-asiakkaaksi, mistä seuraa etuja. Lomakkeen jälkeen on itse maksutapahtuma, joka on hyvin yksinkertainen: oman pankin kuvaketta klikkaamalla pääsee kirjautumaan sisään verkkopankkitunnuksilla ja vahvistamaan oston. Järjestelmä ilmoittaa onnistuneesta maksutapahtumasta.

Kun asiakas on tehnyt ostoksen, tulee siitä ilmoitus myyjän järjestelmään. Verkkokauppapohjaan integroitu maksuseuranta ilmoittaa myös myyjälle maksutapahtuman onnistuneen ja antaa asiakkaan tiedot, jolloin ne syötetään kirjanpito- ja laskutusjärjestelmään. Näin saadaan lähete mukaan asiakkaan pakettiin ja tiedot tapahtumasta myyjän omiin arkistoihin. Myyjä kerää lähetyksen, pakkaa sen asianmukaisella tavalla (esimerkiksi paperituotteita lähetettäessä tuotteille leikataan taustapahvi, etteivät ne taituisi ja tuotteet pakataan niiden säästettyihin, omiin muoveihin, etteivät ne kastuisi) ja käärii kauniiseen lahjapaperiin. Läheteestä kirjoitetaan pakettiin käsin mustalla tussilla ja kauniilla käsialalla asiakkaan nimi, osoite sekä lähettäjän tiedot. Mukaan sujautetaan vielä käsin kirjoitettu ”Kiitos tilauksestasi! Terkuin, (yrityksen nimi)n tytöt ☺” -kiitoskortti. Paketti suljetaan, ja myyjä käy verkkokauppajärjestelmässä klikkaamassa tilauksen statuksen ”lähetetty” -tilaan, jolloin asiakas saa tästä sähköpostiinsa iloisen viestin, että hänen lähetyksensä on laitettu matkaan. Kaikki tehdyt paketit toimitetaan postiin niin, että ne ehtivät päivän lähetykseen mukaan. Prosessi toistetaan joka ikinen päivä, jolloin asiakkaan tilaus lähtee matkaan aina joko samana tai viimeistään seuraavana arkipäivänä.

Esineet

Tavarat ovat sidoksissa palveluihin. Ne voivat olla esineitä, joita tarvitaan palvelun tuotantoon tai niitä voidaan tarvita palvelun kuluttamiseen. Ne ovat aina asiakkaalle näkyviä ja niillä on vaikutus palvelukokemukseen. Esineet heijastavat asiakkaalle helposti palvelun laatua jo ennen sen kuluttamista. Esineinä toimivat myös ostettavat tuotteet. Jos palvelu on maksullinen, sen käyttöoikeudesta kertoo silloin maksuväline, kuten käteinen tai pankkikortti. (Miettinen 2011, 53.)

Tietyt esineet johonkin palveluun yhdistettynä saattavat laukaista positiivisia tunteita asiakkaassa, kun hän näkee tuotteet myöhemmin. Ne toimivat todisteina palveluista ja auttavat asiakkaan uskollisuudessa ja kannustavat suosittelemaan palvelua myös muille. Pöydälle sijoitetut matkamunistot tuovat positiiviset muistot matkasta mieleen. Kampaamosta saatu pieni shampoopullo pitää hyvää palvelua antaneen kampaajan pidempäänkin mielessä. Palvelutodisteeksi voi myös riittää esimerkiksi tositekuitti. (Stickdorn 2010, 42–43.)

Zalando-verkkokauppa on tunnettu laajasta valikoimastaan eri merkkejä ja tuotteita. Verkkokauppa on keskittynyt enimmäkseen vaatteisiin, mutta heiltä löytyy myös koruja, kelloja ja hajuvesiä. Verkkokaupan käyttöoikeudesta kertovien maksutapojen valikoima on Zalandoilla yksi laajimmista. Heillä on käytössään maksaminen verkkopankin kautta, maksukorteilla, Paypal-palvelulla ja laskulla. Lisäksi Zalando on lanseerannut käyttöönsä Zalando-etutilin. Etutilille voit ladata lahjakortteja ja myös palauttamasi tuotteiden arvo palautetaan etutilille. Näin ollen asiakas palaa verkkokauppaan ostamaan jotain uutta, vaikka palauttaisi sopimattoman tuotteen, jolloin raha pysyy verkkokaupan sisällä. (Zalando 2014.)

4 PALVELUMUOTOILUPROSESSI

4.1 Palvelumuotoiluprosessista yleisesti

Koska palvelun kehittäminen on luonteeltaan aina uuden luomista ja sitä kautta ainutkertaista, on palvelumuotoiluprosessin määrittely ja sen kuvaaminen täysin yhdenmukaisesti mahdotonta. Seuraavaksi esiteltävä yleinen palvelumuotoilun prosessi onkin vain kuvaus palvelumuotoilun toimintarungosta, jonka avulla voidaan hahmottaa palvelun kehittämisen kokonaiskuvaa. Malli on täysin sovellettavissa palvelukohtaisesti. Palvelumuotoiluprosessi koostuu määrittelystä, tutkimuksesta, suunnittelusta, palvelutuotannosta sekä arvioinnista, jotka esitellään seuraavaksi yksityiskohtaisemmin. (Tuulaniemi 2011, 126–127.) Opinnäytetyössä käytetään tätä mallia soveltaen tutkittaessa palvelumuotoilun hyödyntämistä verkkokauppabisneksessä ja muotoillessa omaa, suunnitteilla olevaa kosmetiikan verkkokauppaa, Blushia.

Ihannetilanteessa joko organisaation sisäinen tai ulkopuolinen palvelumuotoiluosaaja fasilitoi eli mahdollistaa, suunnittelee ja tukee useammankin eri osaamisalan asiantuntijoiden toteuttamaa palvelumuotoiluprosessia, jolloin kaikki osapuolet ovat mukana koko prosessin ajan. Tärkeintä on arvioida omat tarpeensa ja käytettävissä olevat resurssit ja sitten soveltaa ja hyödyntää seuraavaa prosessimallia oman tarpeensa mukaan. (Tuulaniemi 2011, 129.)

Tiimityö on palvelumuotoilussa tärkeää. Monet osaamisalueet nivoutuvat yhteen eivätkä niiden rajat ole aina välttämättä selkeitä. Kaikkien prosessiin osallistuvien on kuitenkin nähtävä yhteinen päämäärä ja tavoite, jotta eri osaamisalueet voivat rakentua toisiinsa vahvistaviksi ketjuiksi. (Metropolia: Palvelumuotoilu 2008.)

Palvelumuotoiluprosessi käydään läpi kehittämällä liikeidea kosmetiikan verkkokaupasta, Blushista. Kyseistä verkkokauppaa ei ole konkreettisesti vielä olemassa, joten sen palveluprosessin suunnittelu ja kysyntään vastaavan palvelupolunmäärittely vaikutti mielenkiintoiselta tehtävältä. Verkkokauppojen konseptit ovat tällä hetkellä vielä kovasti toistensa kaltaisia, joten tarkoituksena on luoda jotain uutta ja poikkeavaa vaikuttamalla asiakaskokemukseen ja tarttumalla kontaktipisteisiin. Kyseistä prosessia käydään jatkossa läpi teorianomaisessa lomassa ja siihen on valittu palvelumuotoilun työkaluista juuri tarkoitukseen sopivimmat.

4.2 Määrittely

Määrittely voidaan jakaa kahteen osavaiheeseen: aloittamiseen ja esitutkimukseen. Aloittamisvaiheessa määritellään palveluidean tarina, joka kertoo, mitä hyötyjä palvelu tarjoaa käyttäjälle ja palvelun tuottavalle organisaatiolle. Tätä määrittelyä ja siitä tehtävää pöytäkirjaa kutsutaan briiffiksi (brief). Briiffissä määritellään kehitysprosessin tavoitteet (mihin asiakastarpeeseen ollaan vastaamassa) sekä prosessiin käytettävissä oleva budjetti ja aikataulu. Onnistuneeseen briiffiin on kirjattu kaikki prosessin toteuttamiseen ja sen onnistumiseen vaikuttavat tekijät. Briiffin luo palveluidean omistaja. (Tuulaniemi 2011, 132–135.)

Briiffiä tarkennetaan koko määrittelyn ajan keskusteluilla, haastatteluilla ja tutkimuksilla. Tavoitteena on tarkentaa kuvaa palvelua tuottavasta organisaatiosta. Erityisen tärkeää on nostaa esiin organisaation sisällä ja toimintaympäristössä jo olevaa hiljaista eli dokumentoimatonta tietoa. Markkinatilanteesta taas saa tietoa esimerkiksi Tilastokeskuksesta. Jos sopivaa tietoa ei ole kuitenkaan valmiina saatavilla, tutkimuksia voidaan tilata esimerkiksi kaupallisilta tutkimuslaitoksilta tai korkeakouluista. (Tuulaniemi 2011, 132–135.)

Esitutkimusvaiheessa briiffin lisäksi käydään läpi yrityksen olemassaolon tarkoituksen esittävät visio, missio ja tavoitteet ja pureudutaan niiden perusteella myös strategiaan eli siihen suunnitelmaan, jolla asetetut päämäärät aiotaan saavuttaa. Palvelumuotoilu pyrkii havaitsemaan strategiaprosessissa paikkoja, joihin palveluita voidaan tuottaa tai joissa niitä voidaan tehostaa. Lähtötietojen lisäksi on tärkeää selvittää toimeksiantajayrityksen itse määrittelemät tavoitteet palvelumuotoiluprosessia ajatellen ja yhtenäistää ne palvelumuotoilun tekevän osapuolen kanssa. (Tuulaniemi 2011, 136–137.)

Blushin palveluprosessin aloitusosiossa kehitystyölle määritettiin tarpeet ja tavoitteet, laadittiin aikataulu sekä määriteltiin budjetti. Ensimmäisenä ja pääimmäisenä kehitystyön tavoitteena oli ehdottomasti tuoda verkkokaupan asiakaskokemus mahdollisimman lähelle kivijalkaliikkeitä ja henkilökohtaista asiakaspalvelua. Kuinka saadaan asiakas kokemaan itsensä henkilökohtaisesti palveluksi, kun kasvotusten kohtaamista ei luonnollisesti tapahdu? Juuri tähän kysymykseen tutkimuksessa pyrittiin palvelumuotoiluprosessin keinoin vastaamaan. Lisäksi tarpeena oli päästä kokeilemaan prosessia, johon oli tutustuttu vasta teoreettisesti. Prosessin toimivuutta voi testata vain viemällä se oikeasti käytäntöön. Kolmantena tavoitteena oli luoda toimiva palveluprosessi toiminnalle, jonka tavoitteena on liiketoiminnallinen kannattavuus. Tulevan liiketoiminnan tuotot optimoitiin varmistamalla, että asiakaskokemus on kehitetty huippuunsa.

Budjetti vakiintui nollabudjetiksi, sillä pääoman käyttöä ei koettu tarpeelliseksi prosessin käytännössä toteuttamiseen. Aikataulu muotoutui viikon mittaiseksi pikapalvelumuotoiluprosessiksi, jossa jokaiselle päivälle oli omat teemansa:

TAULUKKO 1. Pikapalvelumuotoiluprosessin aikataulu

maanantai MÄÄRITTELY	Aloittaminen <ul style="list-style-type: none"> - tarpeet ja tavoitteet kehitystyölle - aikataulu - budjetti 	Esitutkimus <ul style="list-style-type: none"> - organisaation nykytila - tavoitteet - markkinatilanne - kohderyhmämäärittely
tiistai TUTKIMUS	Asiakasymmärrys <ul style="list-style-type: none"> - tarpeet, toiveet - työkalu: kokemuskartta 	Strategian suunnittelua <ul style="list-style-type: none"> - erottautumistekijät - työkalu: Business Model Canvas
keskiviikko SUUNNITTELU	Ideointi, konseptointi <ul style="list-style-type: none"> - työkalu: 5-3-1 	Prototypointi <ul style="list-style-type: none"> - mallin rakentaminen - palvelupolun määrittely
torstai PALVELU-TUOTANTO	Pilotointi <ul style="list-style-type: none"> - testaus käyttäjillä - kehitys palautteen mukaan 	Lanseeraus
perjantai ARVIOINTI	Jatkuva kehittäminen	

Esitutkimusvaiheessa määriteltiin suunnitelman mukaisesti organisaation nykytila, tekijöiden taustat, tavoitteet, markkinatilanne sekä kohderyhmät. Blushin takana ovat Miika Alanko ja Mandi Gardemeister. He valmistuvat joulukuussa 2014 tradenomeiksi liiketalouden koulutusohjelmasta, Tampereen ammattikorkeakoulusta. Heidän opiskelunsa on tapahtunut yrittäjyyden yksilössä, Proakatemiassa, jossa opiskelu perustuu tiimiyrityksen kautta oikeille asiakkaille tehdyistä projekteista, kirjallisuuden lukemisesta sekä tiimin yhteisistä oppihetkistä, ”pajoista”, joiden aikana jaetaan opittua tietoa ja taitoa koko tiimin kesken. Molemmat ovat opintojensa aikana suorittaneet useita erilaisia projekteja eri toimialoilta, keskittyen kuitenkin myyntiin, markkinointiin ja tapahtumiin.

Gardemeisterilla on useamman vuoden kokemus kaupan alalta asiakaspalvelutyöstä. Myös Alangolla on työkokemusta kaupan alalta, mutta tämän lisäksi hän on työskennellyt useamman vuoden rahoitusosalalla. Heidän verkkokauppayrityksensä tulee toimimaan osakeyhtiömuotoisena, jolloin yhteensä perustamiseen tarvittava osakepääoma on 2500 euroa (Yrittäjät: Osakeyhtiö 2014). Tämän lisäksi voidaan tarvittaessa hankkia lisärahoitusta esimerkiksi lainarahoituksella.

Koska Blushin ideana on tarjota kosmetiikkamerkkejä, joita ei muuten Suomesta saa, aikaisemmin kontaktoitiin jo useampia brändejä ja heidän kiinnostustaan olla Suomessa Blushin edustamana jälleenmyyntimerkkinä selvitettiin. Tällöin saatiin useita kiinnostuneita vastauksia ja siksi Blushin merkkilista koostuu alustavasti seuraavista eurooppalaisista kosmetiikkabrändeistä: Rouge Bunny Rouge (Rouge Bunny Rouge Ltd 2014), Stila Cosmetics (Stila Styles LLC 2014), Benefit Cosmetics (Benefit Cosmetics LLC 2014), sekä Urban Decay Cosmetics (Urban Decay Cosmetics 2014).

Yrityksen tavoitteena on luonnollisesti tehdä voittoa, mutta myös varmistaa ensiluokkainen asiakaspalvelu verkossa, tarjota asiakkaille juuri heille sopivia, laadukkaita tuotteita sekä tuoda tarjolle kilpailijoista poikkeava tuotevalikoima. Markkinatilanne on Suomessa lupaava. Kuluttajille kosmetiikkaa tarjoavia verkkotahoja on niukasti. Sokos.fi tarjoaa verkkokaupassaan samoja tuotteita kuin konkreettisissa liikkeissään (S-Verkkopalvelut Oy 2014). Pretty.fi (Pretty.fi 2014) tarjoaa ainoana suurempana toimijana Suomen markkina-alueella poikkeavia tuotteita, ja heidän liikevaihtonsa vuoden 2013 joulukuussa oli 378 000 euroa (Finder yritystiedot: Pretty.fi 2014). Muita kilpailijoita ovat suomalaiset kosmetiikkaa myyvät kivijalkaliikkeet sekä ulkomaiset verkkokaupat, jotka toimittavat myös Suomeen. Yksikään suomalainen kilpailija ei kuitenkaan myy samoja tuotemerkkejä Blushin kanssa.

Kohderyhmäksi määriteltiin 15–40-vuotiaat naiset, jotka haluavat panostaa ulkonäköön-
sä ja itseensä sekä pitää yllä ja kohottaa statustaan pitämällä huolta ulkonäöstään. Lisäksi heidän tulee luonnollisesti käyttää internetiä. Kohderyhmään ja sen ominaisuuksiin palataan tarkemmin seuraavan kappaleen tutkimusosiossa.

4.3 Tutkimus

Yksi onnistuneen palvelumuotoiluprosessin kulmakivistä on asiakasymmärrys, jota kasvatetaan tutkimalla kohderyhmän odotuksia, tarpeita ja tavoitteita. Koska palvelut suunnitellaan vastaamaan nimenomaan käyttäjien tarpeita ja toiveita, täytyy ne ensin havaita ja tunnistaa. (Tuulaniemi 2011, 142–143.) Asiakasprofiilien muodostaminen palvelumuotoilun menetelmien avulla auttaa ymmärtämään saman asiakassegmentin sisällä olevia suuriakin eroja käyttäytymisessä, sekä heidän muuttuvia tarpeitaan (Bueno & Podolsky 2010). Tutkimushaasteen ja -menetelmien valintaa ohjaavat suunnitteluprosessille valitut tavoitteet. Hyvin analysoitu ja jäsennelty tieto asiakkaille arvoa tuottavista asioista ja käyttäytymismalleista mahdollistaa palvelukonseptin kehittämisen niin, että asiakkaat ovat valmiita maksamaan siitä, jolloin pystytään arvioimaan tuotto-odotus palvelun tuottajalle sekä palvelun potentiaalinen arvo asiakkaalle. (Tuulaniemi 142–143.)

Blushin asiakasprofiileja muodostaessa käytettiin työkaluna asiakkaan kokemuskarttaa, jossa häntä tutkitaan asettumalla hänen asemaansa. Näkökulmia on neljä: mitä asiakas 1) ajattelee ja tuntee, 2) näkee, 3) sanoo ja tekee sekä 4) kuulee. Kohderyhmät jaettiin kolmeen segmenttiin heidän ikänsä perusteella: 15–20-vuotiaat, 21–30-vuotiaat sekä 31–40-vuotiaat. (Liite 1.)

15–20-vuotiaat ovat pitkälti vielä ulkopuolisille vaikutteille alttiita. He ovat matkalla kohti aikuisuutta ja kokevat mahdollisesti ulkonäköpaineita. He seuraavat trendejä ja lähtevät niihin helposti mukaan – juuri tämän ikäisten nuorten keskuudessa syntyy helposti massatrendejä. He ovat sosiaalisesti aktiivisia ja haluavat edustaa viimeisimpiä suuntauksia. Tässä iässä nuoret myös ansaitsevat ensimmäiset omat palkkansa. Nuori näkee ja kuulee ympärillään vahvasti populaarikulttuurin erilaiset suuntauokset ja niiden luomat ulkonäköstandardit. Melko pitkälti hän vielä sanoo ja tekee niin kuin muutkin. Oma identiteetti kehittyy vähitellen ja itsevarmuus olla oma itsensä ja massasta poikkeava alkaa vahvistua.

21–30-vuotiaat ovat jo nuoria aikuisia. He asettavat itselleen tavoitteita ja päämääriä ja selvittävät elämälleen suuntaa. He uskaltavat ilmaista omia mielipiteitään ja erottautua massasta. He kuulevat ja näkevät ympärillään mahdollisuuksia ja vaihtoehtoja, mutta kokevat samalla painetta rakentaa omaa elämäänsä. Tässä vaiheessa kouluttaudutaan, aloitellaan uraa, suunnitellaan parisuhdetta ja perhe-elämää. 21–30-vuotiaat seuraavat myös trendejä, mutta poimivat sieltä vain itselleen sopivimmat komponentit ja erottautuvat omina itsenään. He tekevät jo harkittuja päätöksiä ja omia valintoja. Koska tässä vaiheessa hallitaan jo omia rahavaroja, voidaan niitä sijoittaa yhä enemmän mielitekoihin.

31–40-vuotiaat tuntevat jo itsensä ja pystyvät siksi kyseenalaistamaan heille määritellyt ulkonäkö- ja elintasostandardit. Heidän elämässään on usein sekä ura että perhe, jolloin voi esiintyä stressiä ja kiirettä. Siksi itsensä hemmotteleminen on yhä tärkeämpää. He näkevät ja kuulevat ympärillään trendejä, mutta niiden merkitys elämän ja onnellisuuden kannalta ei ole enää niin merkittävä. He etsivät itselleen sopivimmat vaihtoehdot, jotka helpottavat arkea ja tuovat laatua elämään. Nimenomaan laatu ja helppous ovat yhdistelmä, joka tuottaa arvoa heidän elämäänsä.

Strategisessa suunnitteluvaiheessa briiffiä tarkennetaan esitutkimuksessa esiin tulleilla asioilla. Suunnittelun kohteena olevaa palvelutuotetta suunnataan strategisesti, ja palvelun ja yrityksen positiota markkinoilla arvioidaan ja visioidaan. Kun valitaan kilpailustrategia, voidaan palvelun suunnittelua ohjata haluttuun suuntaan. (Tuulaniemi 2011, 172.)

Blushin kilpailustrategia on differointi, erilaistaminen, eli yrityksen tai tuotteen erottaminen kilpailijoista (Suomisanakirja.fi 2013). Tuotteet ovat sellaisia, ettei niitä saa muualta Suomen markkina-alueella. Lisäksi harkittu palvelupolku varmistaa sen, että asiakas voi kokea tullessa palvelukseksi – kuin hän astuisi oikeasti pieneen myymälään, jossa myyjä etsii hänelle sopivimmat tuotteet. Erona on myös se, että ihmiset verkkokaupan takana tuodaan vahvasti esiin. Asiakas tietää ja tuntee ne henkilöt, joiden kanssa asioi. Tämä on verkkokauppa-alalla aivan uusi aspekti, johon Alanko ja Gardemeister eivät itse ole törmänneet vielä missään.

Strategisen suunnittelun tueksi otettiin työkaluksi **business model canvasin**. Business model canvas -menetelmä on työkalu, jonka avulla voi selittää, suunnitella, haastaa ja keksiä liikemalleja. Menetelmässä rakennetaan malli, joka koostuu yhdeksästä osiosta, joissa suunnittelija joutuu purkamaan yritysideoita osiin ja miettimään pienetkin yksityiskohdat läpi. Yhdeksän osion malli koostuu kulurakenteesta, avainkumppaneista, avainaktiviteeteistä, resursseista, oletetusta liikevaihdosta, asiakassuhteista, kanavista, arvoesityksistä ja asiakassegmenteistä. (Business Model Generation: Business Model Canvas 2014.) Yhä suosittu canvas-malli on sovellettavissa melkein mille alalle tahansa ja siitä on hyötyä palveluntuottajille monella eri tavalla. Sen suurimmat hyödyt ovat yrityksen ydinpalvelun kirkastaminen sekä vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen. Business model canvas asettaa asiat tärkeysjärjestykseen ja edesauttaa kokonaiskuvan luomista ja hahmottamista. (Schneider & Stickdorn 2010, 212.)

Business model canvasin täyttäminen aloitetaan asiakassegmenteistä. (Liite 2.) Blushin asiakkaita ovat hyvinvoinnistaan kiinnostuneet, verkkoa käyttävät naiset, jotka voidaan jakaa ikäryhmittäin 15–20-vuotiaisiin, 21–30-vuotiaisiin sekä 31–40-vuotiaisiin. Seuraavaksi on pohdittava heille mietittyjä arvolupauksia, joita ikäjärjestyksessä nuorimasta vanhimpaan ovat seuraavat: kilpailukykyiset hinnat, trendikkyys, laatu, helppous sekä henkilökohtainen palvelu. Asiakassuhteen muoto on jatkuva, henkilökohtainen ja mahdollisimman epäformaali, jolloin asiakas kokee olevansa lähellä asiakaspalvelijaa. Kanavat, joita pitkin asiakas löytää Blushin, ovat sosiaalinen media, blogit, kehittämämme suosittelumalli, vastaavat nettisivut sekä hakukoneet. Tulot kertyvät myynnistä, jotka muodostuvat hyvän kokemuksen, jatkuvan asiakkuuden sekä suosittelun kautta.

Tuotantomalli (eli millä arvoa tuotetaan) koostuu siitä, että tuodaan laatu- ja trendituotteet helposti kuluttajan saataville kilpailukykyiseen hintaan niin, että hän saa juuri itselleen sopivaa kosmetiikkaa ja henkilökohtaista palvelua. Tärkeimpiä yhteistyökumppaneita ovat brändien yhteyshenkilöt, bloggajat sekä sivuja kehittävät ohjelmoijat. Yrityksen tärkeimmät resurssit, joilla arvolupaus saadaan aikaiseksi, ovat henkilökohtaisuus, osaavat ohjelmoijat, nopea tavoitettavuus, aidot, helposti lähestyttävät ihmiset sekä tehokas prosessi. Kulut koostuvat jälleenmyytävien tuotteiden ostoista, palkoista, varastoinnista sekä hankinnoista, kuten tietotekniikasta. Myös aika on resurssi, jota kuluu paljon.

4.4 Suunnittelu

Suunnitteluvaihe alkaa ideoinnilla, jonka tavoitteena on kehittää mahdollisimman paljon ratkaisuehdotuksia kehittämisen kohteeksi valittuun ongelmaan. Yleisesti ajatellaan, että mitä enemmän ideoita, sitä todennäköisemmin niiden joukosta löytyy myös ongelman ratkaisun kannalta merkittävä ajatus. Sen takia ideoinnin prosessi kannattaa pitää sellaisena, että ensin tehdään suuri määrä ideoita kriitikittömästi, jonka jälkeen saatua ideamassaa aletaan supistaa eri menetelmiä hyödyntäen, hylkäämällä ja yhdistelemällä. (Tuulaniemi 2011, 180.)

Blushin palvelutarjontaa ideoitiin 5-3-1-tekniikan avulla, jossa ideoita kehitetään eri näkökulmille ensin viisi, sitten kolme ja lopulta vain yksi minuutti. Näin saadaan lyhyessä ajassa tuotettua paljon ideoita, joita voidaan lopuksi tarvittaessa karsia ja kehittää. Näkökulmana olivat asiakassegmentit ikäryhmittäin, jolloin erilaisia näkökohtia on kolme. Tulos oli seuraavanlainen (Liite 3.):

15–20-vuotiaat

- tietoiskuja
- meikkivinkkejä
- ”tunnista ihotyyppisi” -sovellus
- alennukset ja edut
- kilpailut
- sosiaalisen median yhdistäminen

21–30-vuotiaat

- trendivinkit
- suosittelut
- alennukset ja edut
- opiskelija-alennus
- käyttäjähistoria
- sosiaalisen median yhdistäminen
- tilijärjestelmä

31–40-vuotiaat

- käyttäjähistoria
- kestotilaus
- tuoteselosteet, jotka kertovat laadusta
- helposti kassalle
- vinkkejä arkeen
- sesonkipaketit
- luksus-hemmottelupaketit
- yksinkertainen käyttöliittymä
- helppo tilausprosessi
- yrityksen arvot esille
- tuotesuosituksset
- uutuuksista kertominen
- ”onko tuote loppunut” -kyselyt

Ideoinnissa huomattiin palveluiden keksimisen olevan helpointa vanhimmalle ikäryhmälle, sillä juuri he arvostavat helppoutta ja ennen kaikkea laatua. 31–40-vuotiaat osaa- vat vaatia enemmän. Ideoinnin tulosta pohtiessa päädyttiin yllättävään lopputulokseen: nuoremmat asiakassegmentit pyrkivät siihen, mitä vanhimmalla segmentillä jo on. Siksi palvelua kohdistettaessa 31–40-vuotiaille vedotaan myös nuorempaan ikäryhmään, sillä he pyrkivät tilanteeseen, jossa vanhempi ikäryhmä jo on. Tämän päivän trendejä ovat laatu ja merkkituotteet. Panostamalla itseensä nainen osoittaa oman korkean statuksensa myös muille. Siksi prosessia päädyttiin jatkamaan suorana kohderyhmänä 31–40- vuotiaat, mutta välillisesti myös kaksi nuorempaa ikäryhmää.

Palvelun suurta kuvaa, jolla kuvataan sen keskeinen idea, kutsutaan konseptiksi. Palvelukonsepti on käytännössä kuvaus palvelupolusta, joka koostuu palvelutuokioista ja kontaktipisteistä. Sen tarkoituksena on näyttää palvelun suurimmat linjat niin, että ymmärretään, millaisesta palvelusta on kyse, kuinka se tuotetaan, kuinka se vastaa asiakkaan tarpeeseen ja mitä se vaatii palvelun tuottajalta. Konsepti on muokkautuva, sillä se rakentaa suurempaa kuvaa, mutta ei pureudu vielä yksityiskohtiin. Konseptointivaiheessa kehitetään ideoinnissa syntyneistä käyttökelpoisimmista ideoista palvelukonsepteja. (Tuulaniemi 2011, 189.)

Palvelupolun suunnittelulla saatiin rakennettua Blushin asiakkaan palvelukokonaisuuden kuvaus (Liite 4.). Polku jäseneltiin esipalveluun (ennen varsinaista palvelutapah- tumaa), ydinpalveluun (palvelun aikana) ja jälkipalveluun (palvelun jälkeen). Esipalve- luvaiheessa asiakas saa idean Blush-verkkokaupasta lehtien, yhteistyöblogien, erilaisten keskustelupalstojen, verkostojen tai nettisivujen mainoksien avulla, eli käyttäen kana- via, joita hän muutenkin internetissä käyttää. Etsiessään verkkokauppaa asiakas hyödyn- tää hakukoneita.

Luonnollisesti asiakkaalla on aina jokin tarve, kun hän siirtyy verkkokauppaan. Blushin avulla tyydytetään asiakkaan tarve koskien laadukkaita, muista suomalaisista markki- noista poikkeavia ja trendikkäitä kosmetiikkatuotteita sekä helppoa ja sujuvaa ostopro- sessia tyydytetään. Mahdollisesti vastoin asiakkaan odotuksia hänet pyritään myös va- kuuttamaan asiakaspalvelun keinoin. Blushin tuotemerkit ovat omia maahantuonti- merkkejä, joita myydään vain kyseisessä verkkokaupassa ja asiakas saa tuotteensa hel- posti. Tuotteet edustavat viimeisimpiä trendejä Yhdysvalloista ja Iso-Britanniasta. Verkkokauppa on yksinkertainen käyttää ja tuotteet toimitetaan asiakkaalle nopeasti hyödyntäen lähettipalvelua. Lisätietoa tuotteista asiakas saa sosiaalisesta mediasta, jossa yritys näkyy vahvasti. Markkinoidessa yritystä ja annettaessa siitä ja tuotteista tietoa hyödynnetään Facebookia, Instagramia, Pinterestia ja Twitteriä. Yhteistyöllä bloggaaji- en kanssa saadaan tuotettua jatkuvasti uutta tietoa sekä tuotteista että niiden käytöstä. Myös yrittäjät tuodaan vahvasti esiin verkkokaupan takaa, jolloin asiakas tietää kenen kanssa asioi ja kokee näin tulleensa aidosti kohdatuksi.

Ydinpalvelukuvauksessa asiakas saapuu verkkokauppaan löydettyään sen hakukoneella. Oletetaan, että hän on jo aikaisemmin päätenyt pikaisesti vierailemaan sivustolla törmättyään siihen käyttämänsä keskustelupalstan bannerimainoksen kautta. Hän etsii itselleen puuteria, joten hän hakee navigointipalkista valikon ”iho” ja sieltä ”puuterit”. Tässä vaiheessa asiakaspalvelija avaa keskustelun live chat -palvelun kautta ja kysyy asiakkaalta tämän tarpeesta. Asiakas kertoo tarvitsevansa uuden, juuri hänelle sopivan puuterin, mutta ei ole varma tuotteiden sopivuudesta verkon kautta tilattaessa. Asiakaspalvelija neuvoo häntä tekemään sivuilla testin, jossa selvitetään, mikä tuote sopii juuri hänen ihotyypilleen. Hän tekee testin, joka suosittelee hänelle juuri oikeita tuotteita. Lisäksi asiakas pystyy tekemään testin perusteella vertailua eri tuotteiden välillä ja meikkivinkkien avulla valitsee mieluisan tuotteen vastaamaan hänen tarvettaan. Asiakkaan siirrettyä tuotteen ostoskoriin hän saa erilaisia ostosuosituksia, jotka sopivat hänen valitsemaansa puuteriin ja samalla asiakaspalvelija vinkkaa hänelle kauden uutuustuotteen.

Seuraavaksi asiakas siirtyy tilaamaan tuotteet ja aloittaa sen rekisteröitymällä palveluun helposti Facebook-tunnuksillaan tai täyttämällä yksinkertaisen rekisteröitymislomakkeen. Järjestelmä vastaanottaa tilauksen ja lähettää asiakkaalle tilausvahvistuksen sekä lähetystunnuksen, jonka avulla asiakas voi seurata, missä vaiheessa lähetys on menossa ja koska hän saa tuotteen. Tilauksen mukana asiakkaalle toimitetaan käsinkirjoitettu kiitoskirje, jossa kiitetään häntä hänen tekemästään tilauksesta verkkokaupassa.

Jälkipalveluvaihe on palvelupolun tärkeimpiä vaiheita. Alanhon ja Gardemeisterin kokemuksen pohjalta jälkipalvelu on usein verkkokaupoissa hoidettu heikosti. Alanko tilasi tuotteita Asos.com -verkkokaupasta, mutta tuotteen toimituksen jälkeen häntä ei muistettu millään tavalla. Jälkimarkkinointi oli unohdettu täysin. Tällaisissa tapauksissa asiakas saattaa tuntea, että hänet on unohdettu tilauksen toimituksen jälkeen. Blushin verkkokaupassa asiakkuutta hoidetaan lähettämällä hänelle asiakkaan tekemän profiilin mukaisia tuotesuosituksia. Jokaiseen tuotteeseen syötetään myös tieto arvioidusta tuotteen kestosta, jonka avulla asiakkaalle lähetetään viesti, jossa kysytään, onko tilattu tuote loppu ja tarvitsisiko asiakas mahdollisesti tuotetta lisää. Asiakkaalle lähetetään myös sähköpostitse tietoa alennuskampanjoista ja uutuuksista. Neljä kertaa vuodessa eli jokaiseen kauteen asiakas saa postitse kausilehden, jossa kauden uutuuudet ja sesonkituotteet esitellään. Esimerkiksi kesälehdessä esitellään aurinkosuojavoiteita, aurinkopuuteita ja muita kesäisiä tuotteita. Jälkimarkkinointia pidetään yllä myös sosiaalisen median avulla. Kohdennetun sisällön avulla saadaan ihmiset seuraamaan, mitä Blushin maailmassa tapahtuu. Verkkokaupalle myös suunniteltiin kampanja, jossa kaikkien tilauksestaan kuvan ottaneiden tilaajien kesken arvotaan lahjakortti verkkokauppaan. Tämän kampanjan avulla saadaan aktivoitua asiakkaita sosiaalisessa mediassa.

Suunnittelun toinen vaihe käynnistyy, kun rakennetaan nopea malli eli prototyyppi suunnitellusta palvelukonseptista. Tarkoituksena on testata, toimivatko kehitetyt konseptit käytännössä kuten niiden on ajateltu toimivan. Näin päästään helposti, nopeasti ja edullisesti käsitykseen siitä, mitkä asiat toimivat ja mitkä taas eivät sovi palveluun. Testaaminen on yksi tapa minimoida epäonnistumisen riskiä. (Tuulaniemi 2011, 194.)

Palvelun prototypioinnilla siis voidaan testata, toimiiko palvelu, onko se asiakkaan näkökulmasta haluttava ja kiinnostava, onko sitä helppoa käyttää, sopiiko se strategisesti ajatellen palvelun tuottavalle yritykselle ja onko palvelu logistisesti ja taloudellisesti kannattava palveluntarjoajan näkökulmasta. Karkeita prototyyppijä voidaan rakentaa lähes mistä materiaaleista vain. (Tuulaniemi 2011, 195.) Esimerkiksi verkkosivun suunnittelu onnistuu yksinkertaisimmillaan kartongille post-it-lappuja kiinnittämällä.

Blushin etusivun prototyyppi tehtiin edellisten tutkimusten pohjalta juuri suurelle paperille post-it -lappujen avulla (Liite 5.), jonka jälkeen luotiin yksinkertaisen malli Photoshopp-kuvankäsittelyohjelmalla (Liite 6.).

4.5 Palvelutuotanto

Palvelun toteuttaminen ja tuottaminen eli implementointi on luonnollisesti erittäin kriittinen vaihe. On tärkeää, että etukäteen suunniteltu ja kerätty tieto pysyvät ehjinä kokonaisuuksina koko prosessin ajan ja konkretisoituvat asiakkaalle palvelussa. Kaikki työ on tehty nimittäin turhaan, jollei koko prosessin oivalluksia ja yksityiskohtia saada tuotettua markkinoilla ja asiakkaille. Tämä onnistuu sillä, että palvelun tuottamiseen liittyvät ihmiset ovat mukana myös palvelumuotoiluprosessissa. Näin he tietävät, mihin lähtökohtiin lopputulos perustuu ja ovat paremmin sitoutuneita tuotettavaan palveluun. Kaikkien palvelun kanssa tekemisissä olevien ihmisten pitäisi voida vaikuttaa ja kommentoida. (Tuulaniemi 2011, 228.)

Palvelun tuottamista varten kuvattu prosessi on juurrutettava syvälle palvelua tuottavan yrityksen organisaatioon ja toimintatapoihin. Tuotantoon tarvittavat ympäristöt, esineet ja niiden oikea käyttö kannattaa harjoitella kaikkien palvelun tuotantoon liittyvien henkilöiden kanssa niin, että palvelu roolitetaan ja palvelutilanne mietitään niin asiakkaan kuin palveluntarjoajankin kannalta. Jokaisen osapuolen tulee ymmärtää palvelu sen kailta puoliltaan – tämä on erittäin tärkeää asiakkaan kokemuksen kannalta. (Tuulaniemi 2011, 229.)

Palvelu on jatkuvaa kehittämistä eli se ei ole koskaan täysin valmis. Siksi palvelukonseptit on myös vietävä markkinoille kuluttajien testattavaksi. Pilotointivaiheessa on äärimmäisen tärkeää saada mitattavia tuloksia. Mittausmenetelmiä ovat esimerkiksi mysteerishoppaus, jossa asiakasta esittävä henkilö tarkkailee palvelun kulkua, haastattelut, asiakkaiden havainnointi sekä yrityksen sisäinen arviointi. Tuloksista voidaan päätellä, mitä toimii ja mikä ei. Tulosten perusteella voidaan tehdä muutoksia kontaktipisteisiin eli ihmisiin, ympäristöihin, toimintatapoihin sekä esineisiin. (Tuulaniemi 2011, 230.)

Blush-verkkokaupan pilotointivaiheen mittausmenetelmäksi valittiin haastattelut. Haastateltaville esiteltiin verkkokaupan konsepti ja palvelupolku, jolloin saatiin palautetta ja kehitysehdotuksia verkkokauppaa varten. Pilotointivaiheessa hyödynnettiin ryhmää, joka koostui kahdeksasta 16–40-vuotiaasta naisesta. Tutkimukseen valittiin kaikenikäisiä naisia, jotta saataisiin mielipiteitä monesta eri näkökulmasta.

Nainen, 32 vuotta, tiedusteli asiakaspalvelijan paikallaoloajoista, koska on usein verkkokaupoissa öisin työnsä vuoksi. Asiakaspalvelijan ollessa paikalla hän vastaa asiakkaiden kysymyksiin, mutta jos hän ei ole tavoitettavissa, kaikki kysymykset ohjautuvat sähköpostiin, josta niihin voidaan vastata mahdollisimman pian. Asiakaspalvelija on paikalla klo 10–18.

Nainen, 19 vuotta, toivoi, että verkkokaupasta löytyisi myös hiustenhoitotuotteita. Hiustenhoitotuotteet ovatkin olleet suunnitelmissa, mutta aluksi halutaan fokuoittaa vain kosmetiikkatuotteisiin ja ottaa hiustenhoitotuotteet valikoimaan myöhemmin, kun löydetään tuotteita, jotka sopivat olemassa olevaan valikoimaan.

Nainen, 25 vuotta, tiedusteli, miten hänet tavoitetaan, koska hän ei lue naisten lehtiä tai blogeja. Onneksi hänet saadaan tavoitettua monien muiden kanavien avulla. Erilaisten verkkosivujen mainosbannereista tulee löytymään Blushin mainoksia. Myös Facebookissa törmää verkkokaupan mainoksiin, koska kohdennettuja mainoksia on suunniteltu palvelun tarjoamien työkalujen avulla.

Nainen, 28 vuotta, ei halunnut minkäänlaista jälkimarkkinointia verkkokaupasta. Onneksi rekisteröitymisvaiheessa voi valita haluaako jälkimarkkinointia ollenkaan vai ei. Samoin jokaisessa uutiskirjeessä voi poistua verkkokaupan postituslistalta, joten asiakas voi päättää koska tahansa, haluaako hän jälkimarkkinointia vai ei.

Nainen, 40 vuotta, koki, että profiili on hankala, koska hän ei muista käyttäjätunnuksia ja salasanoja eri paikkoihin. Onneksi verkkokaupassa voi tehdä tilauksen myös vieraana käyttäjänä profiilin tekemisen sijasta. Näin asiakkaan ei tarvitse luoda välttämättä profiilia verkkokauppaan, mutta sitä suositellaan jokaiselle käyttäjälle, jotta asiakkaalle voidaan suositella juuri hänelle sopivia tuotteita. Lisäksi tällä saadaan ylläpidettyä arvokasta dataa sisältävää asiakasrekisteriä.

Nainen, 16 vuotta, toivoi, että myös älypuhelinien kasvavaa sovellus-valikoimaa hyödynnettäisiin esim. Snapchatin muodossa, jonka avulla on mahdollista lähettää viestejä tai kuvia muille käyttäjille. Viestit pysyvät puhelimessa vain asetetun ajan, jonka jälkeen ne katoavat sovelluksesta. Sen avulla saataisiin ihmisiä aktivoitua nopeisiin tilauksiin. Kyseinen idea joudutan kuitenkin hautaamaan, koska Blushilla ei toistaiseksi ole resursseja hankkia laitteita tai ohjelmia, joiden avulla voitaisiin lähettää tämän tyyppisiä massaviestejä asiakkaille.

Nainen, 21 vuotta, toivoi paljon erilaisia meikkivinkkejä ja tutoriaaleja, ja kyseistä sisältöä aiotaankin tuottaa jatkuvasti verkkokauppaamme. Lisäksi hyödynnetään yhteistyöbloggaajia, jotta saadaan tuotettua erilaisiin kanaviin mahdollisimman paljon kiinnostavaa sisältöä ja positiivista markkinointia.

Nainen, 30 vuotta, toivoi omistajien omaa blogia, jotta he olisivat mahdollisimman lähellä asiakasta. Tämä on ehdottoman tärkeä toimenpide, jotta asiakkaalle voidaan kertoa yrittäjistä, heidän arjestaan ja töistään verkkokaupan takana.

Palvelukonseptit pitäisi uskaltaa viedä jo aikaisessa vaiheessa asiakkaiden arvioitavaksi tuotteistamisprosessin tuloksena. Yksi vaihtoehto on tuottaa esite, jolla mitataan palvelun tarvetta markkinoilla ja saadaan asiakaspalautetta sekä hyvistä että puuttuvista ominaisuuksista. Markkinoinnin, myynnin ja palvelukehityksen yhteistyö on siis todella tärkeää. Digitaalisissa palveluissa on tapana antaa betaversio asiakkaiden testattavaksi. Ennen kuin tuote lanseerataan varsinaiselle yleisölle, asiakkaat pääsevät testaamaan esilanseerattua tuotetta ja kertomaan kehitysehdotuksiaan. (Tuulaniemi 2011, 231.) Verkkokaupan palvelupolusta voisi tehdä demoversion, jota potentiaaliset asiakkaat pääsisivät kokeilemaan.

Palvelun ydin on, että palvelu tuotetaan ja toimitetaan asiakkaalle tietyllä sovitulla prosessilla. Kun palvelukonsepti on pilotoitu, prosessia kehitetään edelleen saadun palautteen perusteella ja siihen liittyvät kontaktipisteet viimeistellään. Lanseerattuun palveluprosessiin voidaan lisätä asiakkaalle lisäarvoa tuottavia nyansseja, kun palvelu on kaikille siihen liittyville osapuolille selvä – toki palvelun voi tuottaa myös kone eli tietojärjestelmä, kuten verkkokauppabisneksessä. (Tuulaniemi 2011, 233.)

Palvelun lanseeraamisessa on olennaista, että se tehdään tutuksi suunnitellulle kohderyhmälle sopivissa ympäristöissä. Koska kehitysprosessin aikana on kasvatettu asiakasymmärrystä, voidaan tästä tiedosta löytää kohderyhmän käyttäytymismalleja ja heille merkityksellisiä paikkoja hyödynnettäväksi palvelun lanseerauksessa. Varsinkin motivaatiotekijät, jotka voidaan löytää tutkimalla asiakaskokemusta sekä toiminnan, tunteiden että merkitysten tasoilta, antavat hyödyllistä tietoa paikoista, joissa kohderyhmä voidaan kohdata, ja mitä asioita on tarkoituksenmukaista nostaa esiin lanseerauksen yhteydessä tehtävässä markkinoinnissa. (Tuulaniemi 2011, 238.)

4.6 Arviointi

Jatkuvalla kehittämisellä saadaan ylläpidettyä kilpailukykyä kilpaileviin palveluihin nähden ja arvioinnilla varmistetaan kilpailukyky ylipäättään. Tämä onnistuu, kun suunnitteluvaiheessa on määritelty tarkoituksenmukaiset mittarit palvelun arvioimiseksi. Kyse on vuorovaikutuksen mittaamisesta. Yleisin keino on asiakastytyväisyyden mittaaminen sekä brändin tunnettuus ja arvo. Verkkokauppabisneksessä tämä on helppoa, sillä webpalvelut on luotu mittaamiseen. Jokaisen asiakkaan jokainen liike verkkosivun palvelupolulla voidaan tallentaa teknisesti. Websivuista saadaan selville mistä sivuille on tultu, miten sivuilla on liikuttu, kuinka kauan siellä on viivytty, miten ostoprosessi on mennyt ja mihin se on pysähtynyt. (Tuulaniemi 2011, 239.)

Esitutkimustenkin jälkeen on tärkeää tarkastella muuttuvia markkinoita, ihmisten kulutustottumuksia, heikkoja ja vahvoja signaaleita ja tehdä näiden pohjalta jatkuvaa kehitystä, jotta asiakastarpeisiin vastattaisiin parhaalla mahdollisella tavalla. Asiakkaat ilahduttavat aina huomatessaan, että palveluntarjoaja on ottanut heidät huomioon ja tarjoaa heille kasvavaa arvoa palvelussaan. (Tuulaniemi 2011, 243.)

Kun palvelu on lanseerattu, on aika arvioida suunnitteluprojektia ja sen tuloksia. Prosessin moniulotteisen ja immateriaalisen luonteen vuoksi palveluprosessiin sijoitetun pääoman tuottoa on vaikeaa mitata. Mittaaminen on kuitenkin mahdollista, kun palvelun keskeisen suorituskyvyn mittarit ovat hyvin suunniteltuja ja niitä on peilattu liiketoiminnan haasteisiin, kuten potentiaalisten asiakkaiden määrään ja myyntiin. (Tuulaniemi 2011, 243.)

4.7 Palvelumuotoilun työkaluja

Käyttäjälähtöinen suunnittelu tarkoittaa kirjaimellisesti sitä, että käyttäjät ovat aidosti mukana kehitysprosessissa. Konkreettinen toiminta tapahtuu hyvin monimuotoisten työkalujen ja menetelmien avulla. (Väätäinen. Solita Oy.) Erilaisten työkalujen avulla voidaan selvittää erilaisia asioita palvelusta. Monia työkaluista kannattaa myös yhdistää, jotta saavutetaan mahdollisimman laaja ja monipuolinen kuva palvelusta. Työkaluja käytettäessä ei ole oikeaa, eikä väärää tapaa. (Schneider & Stickdorn 2010, 148.)

On olemassa työkaluja, jotka vastaavat yhteen tai useampaan kolmesta vaiheesta. Tutkimustyökaluilla yritetään löytää uusia näkökulmia tietyistä palveluista. Niitä tutkittaessa asetetaan usein asiakkaan, työntekijän, johtajan tai jopa kilpailijan asemaan, jotta voidaan kehittää uusia näkökulmia palvelukokemuksesta. Tutkimustyökalut ovat usein palvelumuotoiluprosessin ensimmäisiä vaiheita. Luomis- tai reflektointityökaluja käytetään, kun halutaan visualisoida uusia ideoita ja konsepteja ja niiden testausta. Niiden avulla ideoita ja konsepteja voidaan myös viedä pidemmälle. Toteutustyökalut ovat viimeisissä vaiheissa käytettäviä työkaluja. Niiden avulla kehitetyt ideat ja konseptit voidaan siirtää koko organisaation käyttöön ja sen henkilökuntaa osallistetaan innovaatioprosesseihin, joista tehdään uskottavia sekä houkuttelevia. Toteutus tarkoittaa ideoiden muuttamista toiminnaksi. (Schneider & Stickdorn 2010, 149.)

Palvelusafarissa ihmiset lähtevät ”kentälle” tutkimaan esimerkkejä hyvistä ja huonoista palvelukokemuksista saadakseen tietoa palvelun laadusta. Kuka tahansa voi osallistua palvelusafariin: palveluntuottajien lisäksi myös tiimin ulkopuolisten osapuolien olisi hyvä osallistua safariin monipuolisempien mielipiteiden vuoksi. Palvelusafarissa on kannattavaa tallentaa kokemuksia nauhurille, videokameralle tai valmiiksi laaditulle kaavakkeelle. Kokeiltavat palvelut sijoittuvat usein samalle sektorille kuin kehitettävä palvelu. Toki kaikki palvelut sopivat palvelusafariin monipuolisten tuloksien vuoksi. Palvelusafari on yksi helpoimmista tavoista asettaa ihmiset asiakkaiden asemaan. Sen avulla on helppo listata asiakkaiden perustarpeita palveluista ja palveluiden yleisimpiä ongelmia. (Schneider & Stickdorn 2010, 154.)

Varjostuksessa tutkijat ryhtyvät asiakkaiksi, asiakaspalvelijoiksi tai taustatyön tekijöiksi tutkiakseen asiakkaiden käyttäytymistä ja kokemuksia ja saadakseen ajankohtaista tietoa palvelusta. Tutkijat pyrkivät usein olemaan mahdollisimman huomaamattomia ja pyrkivät tarkasti listaamaan ylös kaikki mahdolliset tulokset. Varjostuksen avulla tutkijat pystyvät havaitsemaan hetket, jolloin ongelmat ilmenevät. Sen avulla pystytään puuttumaan palvelun ongelmakohtiin, joita asiakkaat tai asiakaspalvelijat eivät suoraanaisesti välttämättä havaitse. Ajan viettäminen palveluympäristössä on usein ainoa tapa saada täysin realistinen kuva palvelusta ja sen toimivuudesta. Se antaa käsityksen reaaliaikaisesta kanssakäymisestä, jota erilaiset ryhmät käyvät ja siitä, mitä kontaktipisteitä kanssakäymisessä on mukana. (Stickdorn 2010, 156.)

Persoonat on palvelumuotoilun työkalu, jossa asiakkaista rakennetaan fiktiivisiä profiileja. Se auttaa rakentamaan erilaisia asiakasryhmiä. Fiktiivisiä profiileja rakentamalla syntyy persoonia, joiden kanssa asiakas tai suunnittelutiimi voi keskustella. Yleisin tapa on kehittää persoona, johon kootaan yleisiä kiinnostuksen kohteita tutkimusryhmästä ja josta lähdetään kehittämään persoonaa. Haastatteluista ja varjostuksesta on myös usein paljon hyötyä persoonaa kehitettäessä. Persoonat tuovat esiin palveluiden erilaisia perspektiivejä. Sen avulla muotoilutiimi voi määrittää erilaisia asiakasryhmiä halutuilla markkinoilla ja selvittää halutun ryhmän tarpeita. Vaikka persoonat ovatkin fiktiivisiä, niiden reaktiot ja tunteet ovat aitoja. (Stickdorn 2010, 178.)

5 POHDINTA

Palvelumuotoilua on sovellettu vain vähän verkkokauppabisnekseen, mutta mitä luultavimmin, jatkuvan digitalisoitumisen myötä, ala laajenee koko ajan enemmän siihen suuntaan. Tulevaisuuden palvelut ja niitä kuluttavat asiakkaat ovat verkossa, joten on ajankohtaista tarttua aiheeseen nyt – jo parin vuoden asian kanssa oltaisiin pahasti myöhässä. Palvelumuotoilun omia oppeja jatkuvasta kehityksestä eikä pidä myöskään unohtaa. Vaikka olisikin ehditty ottaa askel eteenpäin etuajassa, on tärkeää myös pysytellä kehityksen etulinjassa. Tämä itsessään erottaa yrityksen useammasta kilpailijasta.

Juha Tuulaniemi on koonnut kirjaansa *Palvelumuotoilu* (2011) loistavan suomenkielisen perusteorian palvelumuotoilun taustoista ja käytännöistä. Lisäksi aiheesta on kirjoitettu englannin kielellä. Opinnäytetyössä haluttiin avata palvelumuotoilun taustajatukset sekä selittää siihen liittyvien käsitteiden merkityksiä, jotta alaa olisi helpompi ymmärtää ja nähdä sen hyödyt myös internetin maailmaan vietyinä. Työn tarkoituksena oli tuottaa omaan käyttöön ideoita ja menetelmiä, joilla varmistettaisiin Blush-verkkokauppa-konseptin asiakaspalvelun taso. Vaikka tuotemerkit, joita ei saa muualta Suomesta, ovat erittäin hyvä kilpailukeino, ei se enää yksin riitä. Siksi päätelmään siitä, että verkkoon viety asiakaspalvelu on tulevaisuudessa yksi suurimpia kilpailuetuja, oli todella tyytyväisiä. Jari Keskisen (2014) mukaan verkkokauppa mahdollistaa paljon uusia henkilökohtaisen palvelun muotoja, kuten asiakkaan osto- ja selaushistoriaan perustuvat suosittelut, sekä kohdennetun markkinoinnin.

Ajantasaisin tieto löytyy tällä hetkellä verkosta. Siksi lähdeaineisto painottuikin pääasiassa verkkolähteisiin ja verkkokauppoihin. Kirjoista löydettiin toimivia työkaluja ja yksittäisiä teorioita tukemaan perusajatusta. Prosessi lähti kunnolla käyntiin keväällä 2014, kun alettiin koota kiinnostavaa ja hyödylliseltä vaikuttavaa teoriaa erilaisista lähteistä. Asia oli mielenkiintoista jo sinällään, mutta kun asioita ajatteli aivan uudelta kantilta verkkokaupan näkökulmasta, siitä tuli entistäkin kiinnostavampaa.

Yllättävä havainto oli supistaa kohderyhmä hieman ajateltua vanhempaan ikäryhmään, eli 31–40 vuotiaisiin. Sen ikäisillä naisilla on monesti jo elämän perustukset kunnossa. Myös talous on tällä ikäryhmällä usein paremmissa kantimissa kuin nuoremmilla, jolloin on varaa myös panostaa itseensä. Tämä kaikki on juuri sitä, mitä Alangon ja Gardemeisterin omien kokemusten mukaan nuoret naiset huomaamattaan tavoittelevat. Siispä kohdistamalla menetelmät pääasiassa tälle kohderyhmälle pystytään melko varmasti vastaamaan myös kahden muun kohderyhmän tarpeisiin.

Palvelupolun läpikäyminen ja ylös kirjoittaminen olivat todella hyödyllisiä menetelmiä. Asiakkaan pään sisälle sukeltaminen sekä asiakasprofiileja että palvelupolkua ja kontaktipisteitä mietittäessä oli erittäin mielenkiintoista ja pakotti ottamaan pienimmätkin yksityiskohdat huomioon. Asiasta tulee entistäkin mielenkiintoisempi, kun kuljettaa samaa asiakasta myös kivijalkaliikkeessä. Mitä tapahtuu kun asiakas astuu sisään? Hänet huomataan ja tervehditään. Kuinka tämä sama, reaalielämässä itsestäänselvytenä pidetty tapahtuma voitaisiin viedä verkkoon?

Reaaliaikainen live chat asiakkaan kanssa on yksi parhaita keksintöjä verkkokauppabизнесin ympärillä. Asiantuntija osaa neuvoa mieltä askarruttavissa kysymyksissä ja tuottaa asiakkaalle lisäarvoa suositteluilla, vinkeillä sekä ihan vain kohtaamalla tämän virtuaalisesti. Palvelu toki vie resursseja sen tarjoajalta, mutta tulokset ovat puhuneet puolestaan – yrityksen myynti kasvaa lähes poikkeuksetta, kun ihmistä palvellaan verkossa. (Finnchat: Miksi live chat 2013.) Myös Keskinen (2014) kertoo kokeilleensa keskustelua verkkokaupassaan ja toteaa saaneensa useita vastauksia jo lyhyen kokeilun aikana. Hän kokee palvelun olevan asiakkaille mieluinen tapa ottaa yhteyttä.

Alanko ja Gardemeister olivat tutustuneet business model canvasiin useasti jo aikaisemminkin ja se on koettu joka kerta hyödylliseksi työkaluksi yrityksen strategisia valintoja mietittäessä. Siksi sitä haluttiin käyttää myös Blushin prosessissa. Pikapalvelumuotoiluprosessissa hyödynnettiin canvasia melko nopean aikataulun suomalla tarkkuudella, mutta siihen kannattaa ehdottomasti tutustua ajan kanssa. Se on kätevä tapa uutta yritystä suunniteltaessa, mutta myös silloin kun halutaan saada nopea kokonaiskuva jo olemassa olevasta toiminnasta.

Ideointitekniikoita on olemassa useita, mutta käyttöön valittiin tehokkaimpana pidetty 5-3-1-malli, jonka avulla saatiin aikaan paljon ideoita lyhyessä ajassa. Palveluaan muotoilevan yrityksen kannattaa kuitenkin valita juuri heille resurssien puitteissa sopivin tekniikka ja käyttää mahdollisesti useampia erilaisia työkaluja, jotta päästään parhaaseen mahdolliseen tulokseen. Tärkeintä on pitää mielessä, että alkuvaiheessa mitään ideoita ei tyrmätä, vaan annetaan tilaa luovuudelle.

Seuraava vaihe prosessissa olisikin lanseerauksen suunnittelu ja toteutus teorioiden pohjalta. Tärkeintä tällöin on viedä kaikki suunnitelmat käytäntöön ja rakentaa aito sivupohja verkkoon. Verkkokaupan ensimmäisellä versiolla päästään aloittamaan myynti ja testaamaan erilaisia palveluideoita oikeilla asiakkailta ja uusilla testiryhmillä. Saadun palautteen perusteella palvelua kehitetään myös tulevaisuudessa edelleen.

Palvelumuotoilun keinojen todettiin olevan erinomaisesti sovellettavissa myös verkkokauppabisnekseen. Varaamalla muotoiluprosessille aikaa ja pienen budjetin päästään varmasti loistaviin tuloksiin, kuten johdannossa esitelty Veikkaus.fi -esimerkki todistaa. Verkkokaupan asiakaspalvelukonseptin luonnin lisäksi paras opinnäytetyön tuloksena esiin tullut asia on se, että Alanko ja Gardemeister voivat alkaa tarjota palvelumuotoiluprosessipalvelua myös muille verkossa toimiville yrityksille.

LÄHTEET

Kirjat

Bueno, M. & Podolsky, J. 2010. Experiencing services before they come real. Touch-point. The Journal of service design. Cologne: Service Design Network.

Evenson, S. 2008. A Designer's View of SSME. Vienna: Springer.

Kiiras, H, Korkeamäki, A. & Pakkanen, R. 2013. Palvelun taitajaksi. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teknologiainfo Teknova Oy.

Ludberg, T. 2012. Wau! 101 ideaa asiakaspalveluun. Käytännön neuvoja ja positiivisia virikkeitä. Lahti: Positiivarit Oy.

Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Kustannusyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd.

Rope, T. & Vesanen, R. 2003. 100 keinoa hyödyntää internetiä. WSOY.

Schneider, J. & Stickdorn, M. 2010. This is service design thinking. BIS Publishers.

Tuorila, H. 2002. Syrjäyttääkö itsepalvelu henkilökohtaisen palvelun. Kuluttajatutkimuskeskus.

Tuulaniemi, J. & Talentum Media Oy. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Verkkolähteet

Benefit Cosmetics LLC. 2014. Kosmetiikkatuotemerkin verkkosivu. Luettu 1.7.2014. <http://www.benefitcosmetics.com/>

Business Model Generation: Business Model Canvas. 2014. Luettu 18.7.2014. <http://www.businessmodelgeneration.com/canvas/bmc>

Downs, C. Lovlie, L. & Reason, B. 2008. Design Management Review: Bottom line experiences: measuring the value of design in service. Julkaistu 19.1.2008. Luettu 2.7.2014. <http://cdn3.liveworkstudio.com/assets/dmi-2008.pdf>

- Erlhoff, M. & Marshall, T. 2008. Design Dictionary: Perspectives on Design Terminology. Birkhäuser Verlag AG.
<http://www.slideshare.net/guestcac505/design-dictionary>
- Goncalves, A. & Saco, R. 2008. Service Design: An Appraisal. Design Management Review. Julkaistu 2008. Päivitetty 16.8.2014. Luettu 12.8.2014.
http://www.innovationinsight.net/downloads/ServiceDesign_AnAppraisal_GoncalvesSaco_2008.pdf
- Heapy, J. & Parker, S. Demos. 2006. The Journey to the Interface: How public service design can connect users to reform. Pamfleetti. Julkaistu 6.7.2006. Luettu 8.8.2014.
<http://www.demos.co.uk/files/journeytotheinterface.pdf?1240939425>
- Helkkula A. 2009. Journal of Service Management: Characterising the concept of service experience. Julkaistu 2009. Päivitetty 2011. Luettu 4.8.2014.
<http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/09564231111136872#>
- Hirvonen, T. Yle. 2013. Chat-myyjä saattaa säikäyttää verkkoshoppailijan. Julkaistu 17.10.2013. Päivitetty 18.10.2013. Luettu 10.7.2014. http://yle.fi/uutiset/chat-myyja_saattaa_saikayttaa_verkkoshoppailijan/6885072
- Hong-Youl H., Swinder J. & Muthaly S. 2010. A new understanding of satisfaction model in e-re-purchase situation. European Journal of Marketing. Julkaistu 2010. Päivitetty 16.5.2014. Luettu 10.9.2014.
<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/03090561011047490>
- STD. 2010-2012. Palvelumuotoilijan työkalupakki – prosessi ja työpohjat. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Luettu 11.8.2014.
<http://sdt.fi/materiaali/ServiceDesignToolkit.pdf>
- Forever 21. 2014. Verkkokauppa. Luettu 11.7.2014
<http://www.forever21.com/EU/Product/Main.aspx?br=f21&lang=en-US>
- Finder yritystiedot. 2014. Pretty.fi: taloustiedot. Luettu 10.7.2014.
<http://www.finder.fi/Kosmetiikkatuotteita/Pretty.fi/TAMPERE/taloustiedot/2093013>
- Finnchat. 2013. Miksi live-chat? Luettu 10.7.2014
<http://www.finnchat.com/miksi-live-chat/>
- Metropolia. 2008. Palvelumuotoilu. Lähde: Anna Sperryn: IDBM Pro projektityö 2008. Luettu 18.7.2014.
<https://wiki.metropolia.fi/download/attachments/16288842/Palvelumuotoilu.pdf>
- Moritz, S. 2005. Service Design: Practical access to envolving field. Slideshare-esitys. Julkaistu 18.7.2009. Luettu 8.8.2014
<http://www.slideshare.net/fred.zimny/practical-access-to-service-design>
- Vätäinen, M. Solita Oy. Palvelumuotoilu vaatii ymmärrystä. Yrityksen blogi. Luettu 17.8.2014. <http://www.solita.fi/palvelumuotoilu-vaatii-ymmarrysta/>

- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. 2004. The Journey to the Interface: How public service design can connect users to reform. Luettu 10.8.2014
<http://www.demos.co.uk/publications/thejourneytotheinterface>
- Pretty.fi. 2014. Verkkokauppa. Luettu 1.7.2014. <http://www.pretty.fi/>
- Rouge Bunny Rouge. 2014. Kosmetiikkatuotemerkin verkkosivu. Luettu 1.7.2014.
<http://en.rougebunnyrouge.com/>
- Service Design: An Appraisal. Luettu 18.7.2014
<http://search.proquest.com/docview/202976118/EEA64E1E909A4303PQ/14?accountid=13208>
- Stila Styles LLC. 2014. Kosmetiikkatuotemerkin verkkosivu. Luettu 1.7.2014.
<http://www.stilacosmetics.com/>
- Suomisanakirja.fi. 2013. Differointi. Luettu 3.8.2014.
<http://www.suomisanakirja.fi/differointi>
- S-Verkkopalvelut Oy. 2014. Sokos-verkkokauppa. Luettu 1.7.2014.
<http://www.sokos.fi/fi/sokos/osasto/kosmetiikka>
- The Economic Times. 2006. TNN: What is online shopping? Julkaistu 25.12.2006. Luettu 10.7.2014. http://articles.economictimes.indiatimes.com/2006-12-25/news/27439230_1_online-shopping-online-presence-online-purchase
- Tilastokeskus 2014. Tuoreimmat tilastojulkistukset. Palvelut. Luettu 14.8.2014.
<http://www.stat.fi/til/pav.html>
- Tilastokeskus 2014. Verkkokauppa. Luettu 2.7.2014.
<https://www.tilastokeskus.fi/meta/kas/verkkokauppa.html>
- Urban Decay Cosmetics. 2014. Kosmetiikkatuotemerkin verkkosivu. Luettu 1.7.2014.
<http://www.urbandecay.com/>
- Yrittäjät. 2014. Osakeyhtiön perustamistoimet ja yhtiömuodon sääntely. Päivitetty 1.7.2014. Luettu. 17.8.2014.
<http://www.yrittajat.fi/fi-FI/minustakoyrittaja/perustamistoimet/osakeyhtio/>
- Zalando. 2014. Verkkokauppa. Luettu 11.7.2014.
<http://www.zalando.fi/>

Haastattelut

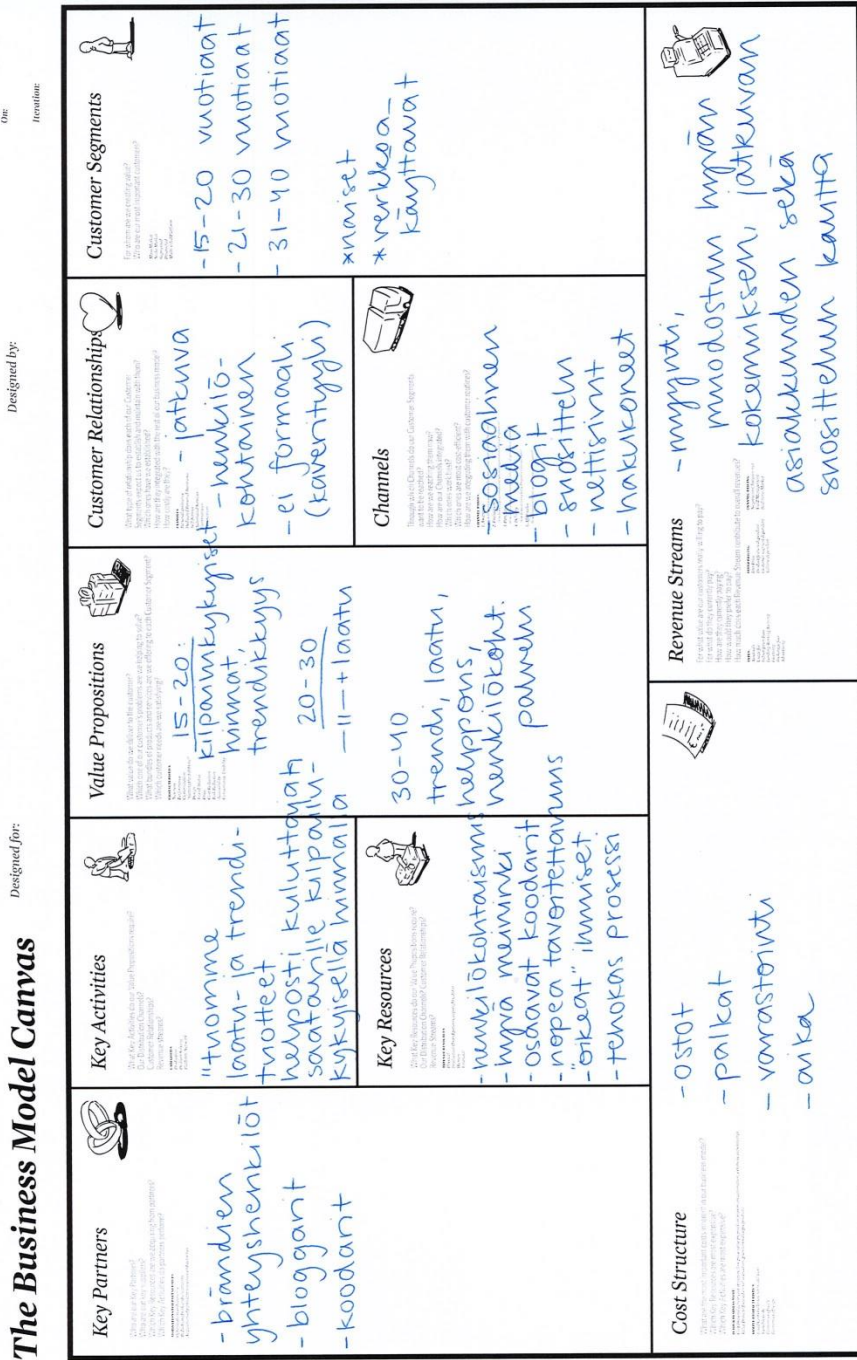
- Keskinen, J. Yrittäjä 2014. Kysymyksiä opinnäytetyötä varten. Sähköposti. jari.keskinen@tuuri.fi. Luettu 1.10.2014.

LIITTEET

Liite 1. Asiakkaan kokemuksenttä



Liite 2. Business model canvas



Liite 5. Verkkokaupan prototyyppi



Liite 6. Ensimmäinen versio verkkokaupan etusivusta

Blush

↑ | [Face](#) | [Eyes](#) | [Lips](#) | [Prime](#) | [Tools](#) | [Blush](#)

