



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Lähetysten noutamisen kehittäminen palvelu- muotoilun avulla

Salminen, Eetu

2017 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Yhdessä enemmän

Lähetysten noutamisen kehittäminen palvelumuotoilun avulla

Salminen Eetu
Tulevaisuuden innovatiiviset
digitaaliset palvelut (YAMK)
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2017

Eetu Salminen

Lähetysten noutamisen kehittäminen palvelumuotoilun avulla

Vuosi 2017 Sivumäärä 90

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin, miten Posti voi kehittää lähetysten noutamisen asiakaskokemusta. Tarkoituksena oli selvittää asiakasymmärryksen perustuen, mistä tekijöistä asiakasarvo ja asiakaskokemus muodostuvat verkkokauppaostosten toimittamisessa. Lisäksi selvitettiin millä keinoin asiakastarpeisiin voidaan vastata digitaalisen palvelun avulla. Tavoitteena oli selvittää palvelumuotoilun keinoin millaisella digitaalisella palvelulla Posti voi kehittää lähetysten noutamisen asiakaskokemusta ja siten saada etua kilpailijoihin nähden.

Kotimaisista verkkokaupoista ostaessaan kuluttaja voi yhä enemmän itse valita minkä operaattorin kuljettamana haluaa lähetyksen toimitettavan. Asiakaskokemus on yksi merkittävä tekijä, jonka perusteella kuluttaja tekee valintansa. Postin kuljettamien lähetysten toimittaminen vastaanottajalle voi tällä hetkellä tapahtua kolmella tavalla: lähetykset voidaan kuljettaa vastaanottajan ovelle tai ne viedään asiakkaan noudettavaksi joko postiin tai pakettiautomaattiin. Valtaosa paketeista noudetaan posteista.

Opinnäytetyön tietoperusta muodostui muotoiluajattelun sekä palvelu- ja asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan, arvon käsitteen ja sen muodostumisen, asiakaskokemuksen sekä verkkokauppojen toimitusten keskeisten aihealueiden ympärille. Opinnäytetyön lähestymistavaksi valikoitui palvelumuotoilu. Työssä käytettiin Double Diamond -mallin kolmea ensimmäistä vaihetta: tutki, määrittele ja kehitä. Ensimmäisessä vaiheessa kerättiin asiakasymmärrystä haastatteluiden ja valmiiden aineistojen avulla. Toisessa vaiheessa hankittu asiakasymmärrys ja -lostettiin ja sen avulla muodostettiin asiakasprofiilit, design driverit sekä palvelupolut. Kolmannessa vaiheessa kerättiin ideoita ja suunniteltiin uusia palvelukonsepteja, joiden pohjalta yhdestä palvelukonseptista kehitettiin prototyyppi.

Opinnäytetyön lopputuloksena syntyi digitaalinen palvelukonsepti, jonka avulla lähetysten noutaminen postista on asiakkaalle mahdollisimman vaivatonta. Pikanouto 2.0. -palvelu tekee lähetyksen noutamisesta asiakkaan näkökulmasta nopeampaa. Se ei vaadi laiteinvestointeja palvelupisteisiin, mikä tahansa postin palvelupiste voi ottaa sen käyttöön eikä se edellytä asiakkaalta rekisteröitymistä Postin asiakkaaksi. Pikanouto 2.0. -palvelun avulla voidaan vähentää palvelupisteessä jonottamista ja odottamista, jotka olivat asiakashaastattelujen perusteella lähetyksen noutamisessa eniten tyytymättömyyttä aiheuttaneet tekijät.

Asiasanat: palvelumuotoilu, digitaalinen palvelu, asiakasymmärrys, lähetyksen noutaminen

Eetu Salminen

Developing shipment pick-up by using service design

Year	2017	Pages	90
------	------	-------	----

In this thesis I researched, how Posti could improve the customer experience of shipment pick-up. The purpose of this thesis was to find out based on customer understanding how customer value and customer experience are formed on ecommerce deliveries, and how Posti could deliver these customer needs. The objective of this thesis was to establish a digital service concept by using service design process that helps Posti to improve the customer experience of shipment pick-up and produce a competitive edge over its rivals.

When shopping online, consumers can choose which postal operator delivers their purchased items. Customer experience is a significant factor that affects consumer decisions. Posti can deliver ecommerce items in three different ways: items can be delivered to the recipient's home, they can be delivered to a Posti service point or parcel point where the customer collects the items. The majority of the shipments are handed over to the customer via Posti service points.

The theoretical foundation for this thesis was based on design thinking, service and customer dominant logic, customer value, customer experience and ecommerce deliveries. The scientific approach for this thesis was service design. The design process used in this thesis was a Double Diamond process, including the first three phases: discover, define and develop. In the discover phase, methods such as interviews and existing materials were used to gather customer understanding. The key customer insights were refined and contributed to the development and definition of the personas, the design drivers and the customer journeys through an iterative process. In the develop phase, the prototype of the designed concept was presented through the idea generation and concepting.

The outcome of this thesis is a digital service concept that improves customer experience of shipment pick-up. The pikanouto 2.0. service expedites shipment pick-up from the customer's point of view. The service does not require any investment in equipment at Posti service points, it can be used at any Posti service point, and it does not require a customer to be registered to Posti's digital services. Pikanouto 2.0. enables shipment pick-up without queueing or waiting, which were, according to customer insights, the factors that caused the most dissatisfaction with shipment pick-ups.

Keywords: service design, digital service, customer understanding, shipment pick-up

Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Kehittämistyön kuvaus.....	7
2.1	Kehittämistyön tausta, tavoite ja tutkimusongelma.....	8
2.2	Kehittämistyön kuvaus ja rajaukset.....	8
2.3	Opinnäytetyön rakenne.....	9
2.4	Keskeiset käsitteet.....	9
3	Tietoperusta.....	12
3.1	Muotoiluajattelu sekä palvelu- ja asiakaskeinen liiketoimintalogiikka.....	13
3.1.1	Muotoiluajattelu.....	13
3.1.2	Palvelu- ja asiakaskeinen liiketoimintalogiikka.....	14
3.2	Arvon käsite ja muodostuminen.....	15
3.3	Asiakaskokemus.....	17
3.4	Verkkokauppojen toimitukset.....	21
4	Lähetysten noutamisen kehittäminen palvelumuotoilun avulla.....	24
4.1	Lähestymistapa ja menetelmälliset valinnat.....	24
4.2	Kehittämistyön tarkoitus ja tavoite.....	25
4.3	Mitä on palvelumuotoilu?.....	25
4.4	Käytetyt menetelmät.....	27
4.4.1	Laadullinen tutkimus.....	27
4.4.2	Haastattelu.....	28
4.4.3	Valmiit aineistot.....	28
4.4.4	Samankaltaisuuskaavio.....	28
4.4.5	Asiakasprofiilit.....	29
4.4.6	Palvelupolut.....	29
4.4.7	Design driverit.....	29
4.4.8	Aivoriihi.....	29
4.4.9	Benchmarkkaus.....	30
4.4.10	Konseptointi.....	30
4.4.11	Prototyyppi.....	30
4.5	Kehittämistyön vaiheiden ja prosessin kuvaus.....	30
5	Asiakasymmärryksestä prototyyppiin.....	34
5.1	Vaihe 1. Tutki.....	34
5.1.1	Kokemukset aikaisemmista piloteista.....	34
5.1.2	Haastattelu.....	37
5.2	Vaihe 2. Määrittele.....	39
5.2.1	Samankaltaisuuskaavio.....	39
5.2.2	Asiakasprofiilit.....	41

5.2.3	Palvelupolku.....	42
5.2.4	Design driverit	43
5.3	Vaihe 3. Kehitä	43
5.3.1	Aivoriihi	44
5.3.2	Benchmarkkaus	45
5.3.3	Konseptointi.....	47
5.3.4	Prototyyppi	48
6	Tulokset.....	51
6.1	Mikä on lähetysten noutamisen nykytila ja kehittämistarpeet?.....	51
6.1.1	Kokemukset aikaisemmista piloteista	51
6.1.2	Haastateltavien asiakaskokemukset	52
6.1.3	Asiakasprofiilit	54
6.1.4	Nykytilaa kuvaava palvelupolku	58
6.1.5	Design driverit	58
6.1.6	Yhteenvedo	59
6.2	Miten asiakaskokemusta voi kehittää digitaalisen palvelun avulla?	60
6.2.1	Alustavat palvelutarpeet.....	60
6.2.2	Vaihtoehtoiset palvelukonseptit	64
6.2.3	Prototyyppi	72
7	Johtopäätökset	77
8	Kehittämistyön luotettavuus.....	80
	Lähteet	81
	Kuviot.....	84
	Taulukot	85
	Liitteet.....	86

1 Johdanto

Tänä päivänä haasteellisessa liiketoimintaympäristössä selviytyminen ja menestyminen vaativat syvempää asiakasymmärrystä ja asiakkaiden tuomista liiketoiminnan kehittämisen keskiöön. Ratkaisujen tuottaminen asiakkaan ongelmiin ei enää riitä, vaan yritysten tulee löytää keinoja asiakkaan arjen, asiakkaille merkityksellisten kokemusten ja tulevaisuuden mahdollisuuksien ymmärtämiseen ja hyödyntämiseen. (Ojasalo & Ojasalo 2016, 71.)

Yhä useampi kuluttaja Suomessa käyttää verkkokauppoja kivijalkakauppojen sijaan. Yleisen arvion mukaan jopa 80 prosenttia ostopäätöksistä tehdään etukäteen verkossa, jossa tietoa etsitään ja hintoja vertaillaan. (Hämäläinen ym. 2016, 25.) Kivijalkakauppojen kalliista liike-tiloista on tullut näyttelytiloja ja sovituskoppeja, joissa käydään kokeilemassa tuotetta, ennen sen ostamista halvinta hintaa tarjoavasta verkkokaupasta. Postilla on merkittävä rooli tässä trendissä verkkokauppaostosten toimittamisessa kuluttajille ja Postin tavoitteena onkin olla kuluttajien ensisijainen vaihtoehto verkkokauppaostojensa toimittajaksi.

Postilla oli vuoden 2017 alussa yli 1400 palvelupisteen verkosto, jolla se tarjoaa kuluttaja- ja yritysasiakkaille palvelut postin lähettämiseen, vastaanottamiseen ja asiointiin. Palvelupisteet koostuvat täyden palvelun palvelupisteistä, noutopisteistä, pakettiautomaateista sekä yrityspisteistä. Valtaosa palvelupisteissä tapahtuvista asiakaskohtaamisista liittyy lähetysten noutamiseen ja suurin osa noudettavista lähetyksistä on kuluttajien tilaamia verkkokauppaostoksia.

Postissa halutaan pitää huoli siitä, että se pysyy asiakkaiden ensisijaisena vaihtoehtona myös jatkossa. Tämän vuoksi lähetysten noutamista postista halutaan kehittää asiakaskokemukseltaan paremmaksi. Digitaalisuus mahdollistaa uudenlaisten palvelukonseptien kehittämisen ja siten antaa lähtökohdat kehittämiselle, sillä asiakkaiden vaatimukset ovat kasvaneet ja asiakkaat odottavat sujuvampia ja parempia ratkaisuja arjen helpottamiseen. Kuluttajat ovat malttamattomia, he odottavat palvelukokemuksilta entistä enemmän ja he haluavat tulla palveluiksi siellä, missä ovat.

2 Kehittämistyön kuvaus

Tässä kappaleessa kuvaan kehittämistyöni taustat, tavoitteet, tutkimusongelman, työhön liittyvät rajaukset, työn rakenteen sekä keskeiset käsitteet.

2.1 Kehittämistyön tausta, tavoite ja tutkimusongelma

Posti haluaa tarjota asiakkailleen mahdollisimman hyvän asiakaskokemuksen verkkokauppaostosten toimittajana. Postissa on pilotoitu erilaisia vaihtoehtoja lähetysten noutamisen helpottamiseksi, mutta niitä ei ole kyetty hyödyntämään valtakunnallisesti. Lähetysten noutaminen postista on asiakkaan yleisin syy tulla postiin. Ruuhkaisimpina aikoina asiakkaat joutuvat joutottamaan kassalle saadakseen lähetyksensä.

Opinnäytetyöni tarkoituksena on selvittää asiakasymmärryksen perustuen mistä tekijöistä asiakasarvo ja asiakaskokemus muodostuvat verkkokauppaostosten toimittamisessa ja millä keinoin asiakastarpeisiin voidaan vastata digitaalisen palvelun avulla. Tavoitteena on selvittää palvelumuotoilun keinoin millaisella digitaalisella palvelulla Posti voi kehittää lähetysten noutamisen asiakaskokemusta ja siten saada etua kilpailijoihin nähden. Tehtäväni oli kehittää digitaalinen palvelukonsepti, jonka avulla lähetysten noutaminen on asiakkaalle mahdollisimman vaivatonta.

Tässä opinnäytetyössä tutkin miten posteista noudettavien lähetysten vastaanottamista voi kehittää sekä myyjän että asiakkaan näkökulmasta. Opinnäytetyöni kehittämistehtävät ovat:

1. Mikä on lähetysten noutamisen nykytila ja kehittämistarpeet?
2. Miten asiakaskokemusta voi kehittää digitaalisen palvelun avulla?

2.2 Kehittämistyön kuvaus ja rajaukset

Nykyaikainen palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka (service-dominant-logic) korostaa sitä, että kaikki liiketoiminta on palvelua, jonka tarkoituksena on tukea asiakkaiden arvontuotantoa. Palvelumuotoilu on konkreettinen lähestymistapa, joka tuo syvällistä asiakasymmärrystä liiketoimintaan ja siten auttaa palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan tuomista yritysten arkeen. Palvelumuotoilu soveltuu hyvin sekä nykyisen liiketoiminnan kehittämiseen että uusien palveluinnovaatioiden synnyttämiseen. Palvelumuotoilua käytetään uudenlaisen asiakaslähtöisen liiketoimintamallin tai palvelukonseptin luomiseen. Digitaalisten palvelujen ja käyttöliittymien suunnitteluun hyödynnetään yhä useammin palvelumuotoilun prosessia ja menetelmiä. (Ojasalo ym. 2014, 72-73.)

Opinnäytetyöni aihe rajautuu tutkimaan lähetysten vastaanottamista kuluttajan näkökulmasta. Suurin osa kuluttaja-asiakkaille toimitetuista lähetyksistä on verkkokaupoissa tehtyjä tilauksia. Tehtäväni oli kehittää digitaalinen palvelukonsepti, jonka avulla lähetysten noutaminen on asiakkaalle mahdollisimman vaivatonta. En käsittele opinnäytetyössäni lähetysten

lähettämistä. Lisäksi rajasin kehittämistyössä toteutetun prototyypin testaamisen loppukäyttäjillä työn ulkopuolelle.

2.3 Opinnäytetyön rakenne

Ensimmäisessä luvussa on johdanto, jossa esitellään opinnäytetyön taustat. Johdannossa käsitellään miksi työ on tehty ja mitä työllä tavoitellaan. Toisessa luvussa kuvataan kehittämiss tehtävät ja työhön liittyvät rajaukset sekä avataan työhön liittyvät keskeiset käsitteet.

Kolmannessa luvussa käsittelen opinnäytetyön tietoperustan. Neljännessä luvussa kuvaan miten kehittämistyö on tehty. Kuvaan ja perustelen lähestymistavat ja menetelmälliset valinnat sekä avaan palvelumuotoilun käsitteenä. Tämän jälkeen kuvaan ja perustelen kehittämistyössä käyttämäni menetelmät sekä esittelen kehittämistyön vaiheet ja prosessin. Viidennessä luvussa kuvaan työskentelyäni asiakasymmärryksen hankkimisesta prototyypin rakentamiseen.

Kuudennessa luvussa esittelen kehittämistyön tulokset. Esittelen tulokset eritellysti kunkin kehittämistehtävän osalta ja vastaan kehittämistehtäviin 1) Mikä on lähetysten noutamisen nykytila ja kehittämistarpeet? ja 2) Miten asiakaskokemusta voi kehittää digitaalisen palvelun avulla? sekä esittelen suunnittelemani digitaalisen palvelukonseptin prototyypin.

Seitsemännestä luvusta löytyy työni johtopäätökset. Luvussa kertaan työni tarkoituksen ja tavoitteen sekä tarjoan vastaukset kehittämistehtäviini. Johtopäätösten jälkeen pohdin kahdeksannessa luvussa kehittämistyön luotettavuutta.

2.4 Keskeiset käsitteet

Tässä kappaleessa käsittelen opinnäytetyöni keskeiset käsitteet, joita ovat: palvelu, digitaalinen palvelu, digitalisaatio, palvelumuotoilu, muotoiluajattelu, asiakasarvo, asiakaskokemus, verkkokauppa, logistiikka, lähetysten toimittaminen ja lähetysten noutaminen.

Palvelu voidaan ymmärtää eri yhteyksissä eri tavoilla. Tekesin määritelmän mukaan palvelu on toimintaa tai toimintojen yhdistelmää, jonka palveluntarjoaja toteuttaa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa vastatakseen asiakkaan tarpeeseen. Palvelu on Kotlerin (1988, 477) määritelmän mukaan ”mikä tahansa olennaisilta osiltaan aineeton teko tai hyöty, jonka osapuoli voi tarjota toiselle ja joka ei johda minkään omistukseen. Sen tuotanto voi olla sidoksissa fyysiseen tuotteeseen.” Saffer (2007, 175) puolestaan kuvaa, että: ”Palvelut ovat toimintojen ketjuja, jotka muodostavat prosessin, ja jotka tuottavat palvelun loppukäyttäjälle

arvoa.” Vargon ja Luschin (2011, 1302) määritelmän mukaan palvelu on yhden yksilön kykyjen, sekä tietämyksen että taitojen, soveltamista toisen hyödyksi.

Digitaalinen palvelu poikkeaa tavallisesta palvelusta. Digitaalisella palvelulla ei ole valmistukseen tai logistiikkaan liittyviä rajoitteita, kuten materiaallinen suunnittelu, valmistus tai varastointi. Täysin digitaalisella palvelulla ei myöskään olen skaalautumisrajoitteita, jotka aiheutuvat ihmisen tekemästä työstä. Digitaalisilla palveluilla on tyypillisesti suuret transaktiomäärät, mutta yksittäisen transaktion arvo on usein pieni. Tästä johtuen transaktioiden on syytä olla automatisoituja skaalautuvuuden ja kustannustehokkuuden vuoksi. Ihannetapauksessa digitaaliset palvelut toimivat täysin automaattisesti. Pajarisen ym. mukaan (2012, 18) palveluiden digitalisoituminen saattaa tuottaa joillekin aloille mahdollisuuden äärimmäisen suuriin mittakaavaetuihin ja siten tuottavuuden kasvuun. Kun investointi palvelun tai palvelukonseptin tuottamiseen on tehty, sen tuottamisen ja jakelun monistamisen kustannukset ovat pienet.

Digitalisaatiolla viitataan yleensä koko toimintaympäristön murrokseen, joka ei rajaudu vain omaan organisaatioon, ja jossa on kysymys innovaatioista, asiakaslähtöisyydestä ja digitaali-tekniikan uudenaikaisesta käytöstä. Yrityksen näkökulmasta kyseessä ei ole ainoastaan kanavan muutos, vaan kokonaan erilainen tapa tehdä liiketoimintaa, mikä lisää olennaisesti haastetta ja tuo monimutkaisuutta muutostyöhön. (Hämäläinen, Maula & Suominen 2016, 21.) Digitaalisuuden kehitys on mullistanut monien palveluiden tuotannon, jakelun ja maailmankaupan. Digitalisaatio on tehnyt ostoprosesseista asiakkaan kannalta itsenäisiä. Hyvin toteutettu itsepalvelu onkin yrityksen kannalta kustannustehokas ja asiakkaalle miellyttävä vaihtoehto. Palvelu on myös odotusarvojen johtamista, sillä kun asiakkaalle selkeästi kommunikoidaan, mitä hän voi missäkin vaiheessa odottaa, asiakas hyväksyy saamansa palvelukokemuksen helpommin. Kuluttajat haluavat tulla palveluiksi siellä, missä ovat. Digitalisaation myötä liiketoiminnan logiikka ja asiakkaan ostopolut ovat muuttuneet merkittävästi. Asiakas hoitaa entistä suuremman osan ostoprosessista itse, kun henkilökohtainen myyntityö on osittain saanut väistyä itsepalvelun tieltä. (Gerdt & Korhonen 2016, 46.)

Palvelumuotoilu on konkreettista toimintaa, jolla voidaan yhdistää asiakkaiden tarpeet ja organisaation tavoitteet toimiviksi palveluiksi. Sen tavoitteena on tuottaa palveluja, jotka ovat taloudellisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti kestäviä. (Tuulaniemi 2011, 15.) Kolme tärkeää käsitettä palvelumuotoilussa on inspiraatio, ideointi ja implementointi. Inspiraatio on asia tai ongelma, joka motivoi etsimään ratkaisuja. Ideointi on se prosessi, jossa tuotetaan, kehitetään ja testataan ideoita. Implementaatio on vaihe, kun tuote lopulta rakennetaan. (Brown 2009, 21.)

Stickdorn ja Schneider määrittelevät (2010, 34) **muotoiluajattelulle** (Design Thinking) viisi periaatetta. Ensimmäinen on käyttäjäkeskeisyys, jolla tarkoitetaan sitä, että palvelut pitää suunnitella käyttäjän näkökulmasta. Toisena on yhteiskehittäminen eli kaikkien sidosryhmien tulee osallistua palvelumuotoiluprosessiin. Kolmas on jaksottaminen eli palvelu pitää pystyä visualisoimaan sarjana toisiinsa liittyviä toimintoja. Neljäntenä periaatteena on ilmeiseksi tekeminen, palvelut tulee visualisoida käsin kosketeltaviksi. Viimeisenä periaatteena on kokonaisvaltaisuus, jolla tarkoitetaan sitä, että koko palveluympäristö on otettava huomioon palvelua suunniteltaessa.

Kuusela & Rintamäki (2002, 17) määrittelevät Monroen (1991, 38) viitatun **asiakkaan kokeman arvon** tuloksena koettujen hyötyjen suhteesta uhrauksiin.

$$\text{asiakkaan kokema arvo} = \frac{\text{koetut hyödyt}}{\text{koetut uhraukset}}$$

Kuvio 1. Asiakkaan kokema arvo (Kuusela & Rintamäki 2002, 17, Monroen 1991, 38 mukaan)

Tuulaniemen mukaan (2013, 30) asiakasarvolla tarkoitetaan hyödyn ja hinnan välistä suhdetta. Hinta ei välttämättä ole suoraan rahallista arvoa. Sillä voidaan tarkoittaa myös uhrauksia, joita asiakas tekee hankinnan eteen. Tällöin taloudellisen arvon lisäksi otetaan huomioon vaiva, jonka hankinta on vaatinut. Arvo on aina suhteessa asiakkaan aikaisempiin kokemuksiin ja siihen, mitä asiakas arvostaa. Arvo on aina suhteellista.

”**Asiakaskokemus** on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa.” (Löytänä & Korteso 2011, 11). Asiakaskokemuksen määritelmässä on tärkeä ymmärtää se, että kyse on kokonaisuudesta eli yksittäisten kokemusten tuottamien kokemusten summasta. Merkitystä ei ole ainoastaan palvelutapahtumalla vaan myös tapahtumilla ennen ja jälkeen palvelutapahtuman. Erilaisilla kohtaamispisteillä on erilainen vaikutus ja painoarvo, mutta asiakaskokemus syntyy lopulta koko asiakkaan matkan lopputulemana, näiden kohtaamispisteiden summana. (Ahvenainen ym. 2017, 70.)

Verkkokauppa on internetin välityksellä toimiva kauppa. Tilastokeskuksen (2017) määritelmän mukaan verkkokaupalla tarkoitetaan ostamista tai tilaamista internetin kautta asiakkaan omaan käyttöön riippumatta siitä, tuleeko lasku maksettavaksi myöhemmin vai maksetaanko ostokset välittömästi esimerkiksi luottokortilla tai verkkopankin kautta. Verkkokauppaa on valmiille sähköiselle lomakkeelle internetissä täytetty ja lähetetty tilaus sekä verkkokaupoissa tehty kauppa. Verkkokauppaan sisältyy sekä kotimainen että ulkomainen verkkokauppa.

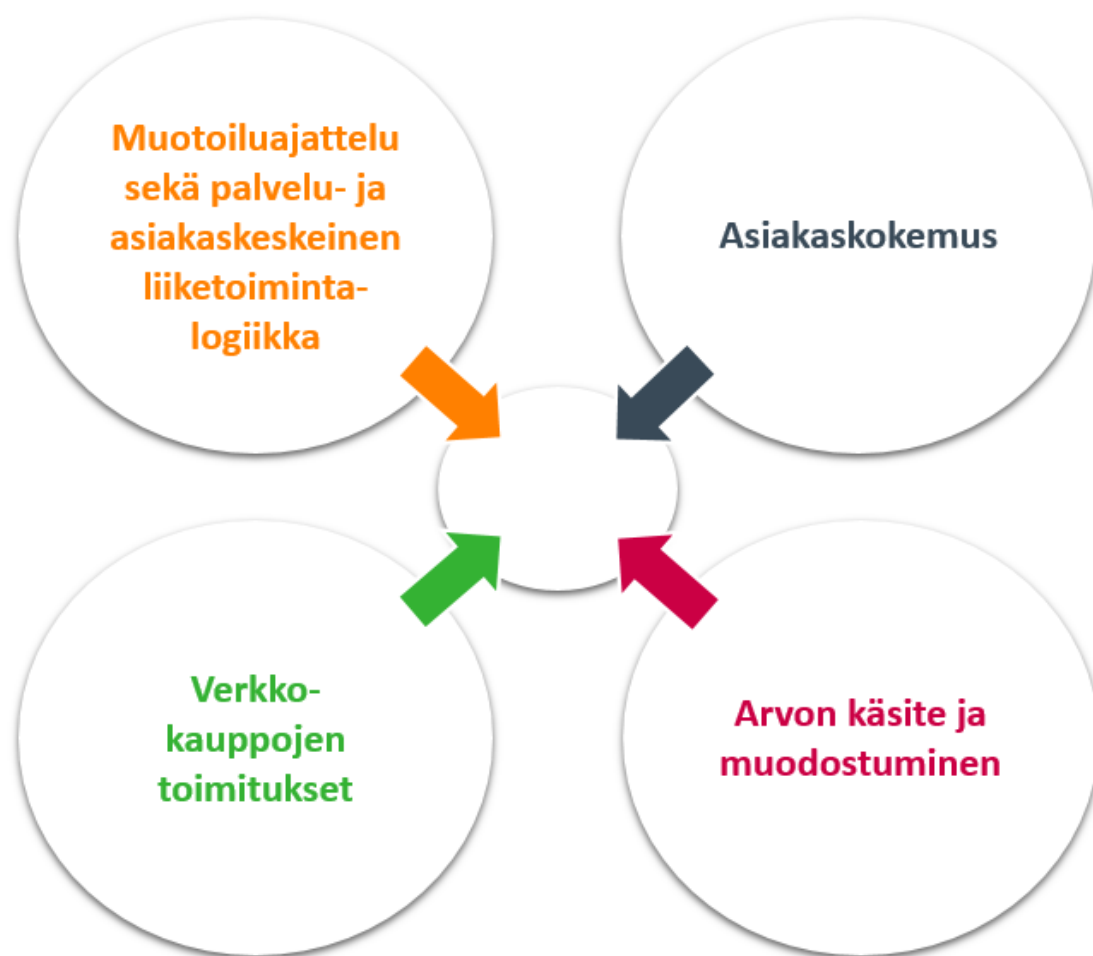
Logistiikka on Karrusin (2005, 13) määritelmän mukaan ”materiaali-, tieto- ja pääomavirtojen, hankinnan, tuotannon, jakelun ja kierrätyksen, huolto- ja tukipalvelujen, varastointi-, kuljetus- ja muiden lisäarvopalvelujen sekä asiakaspalvelun ja -suhteiden kokonaisvaltaista johtamista ja kehittämistä”.

Lähetysten toimitamisella tarkoitetaan verkko-ostamiseen liittyvää tapahtumaketjua, joka alkaa tilausvahvistuksen toimitamisella ja päättyy asiakkaan vastaanottaessa tilaamansa tuotekokonaisuuden (Havumäki & Jaranka 2014, 119). Erilaisia toimitustapoja ovat esimerkiksi toimitaminen postilaatikkoon, toimitaminen kotiovelle, toimitaminen työpaikalle, noutaminen verkkokaupan kivijalkamyymälästä, noutaminen pakettiautomaatista sekä noutaminen noutopisteestä.

Lähetysten noutaminen noutopisteestä on yksi useista verkkokauppojen tarjoamista toimitusvaihtoehdoista. Lähetysten noutamisella tarkoitetaan sitä, että asiakas itse liikkuu kotoaan tiettyyn noutopisteeseen noutamaan lähetyksen sen sijaan, että se toimitettaisiin suoraan asiakkaalle. Lähetysten noutaminen voi tarkoittaa noutamista palvelupisteestä, pakettiautomaatista tai verkkokaupan kivijalkamyymälästä.

3 Tietoperusta

Opinnäytetyöni tarkoituksena on selvittää asiakasymmärrykseen perustuen mistä tekijöistä asiakasarvo ja asiakaskokemus muodostuvat verkkokauppaostosten toimitamisessa ja millä keinoin asiakastarpeisiin voidaan vastata digitaalisen palvelun avulla. Käyttäjien ottaminen mukaan palvelun kehittämiseen heti suunnitteluprosessin alussa on tärkeää, jotta varmistetaan se, että suunnitellulle palvelulle on olemassa oikea tarve. Kehittämistyön tietoperusta muodostuu muotoiluajattelun sekä palvelu- ja asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan, arvon käsitteen ja sen muodostumisen, asiakaskokemuksen sekä verkkokauppojen toimitusten keskeisten aihealueiden ympärille.



Kuvio 2. Opinnäytetyön tietoperusta

3.1 Muotoiluajattelu sekä palvelu- ja asiakaskeinen liiketoimintalogiikka

3.1.1 Muotoiluajattelu

Muotoiluajattelu on tärkeä ajattelutapa palvelumuotoilijalle ja se on oiva tapa hakea luovia ideoita järjestelmällisesti. Muotoiluajatteliijoilla on kyky tuntea empatiaa muita kohtaan, huomata asiat, joita muut eivät huomaa ja hyödyntää tämä innovaation lähteenä. Muotoiluajattelijat tekevät yhteistyötä muiden alojen asiantuntijoiden kanssa. (Miettinen 2011, 26.) Muotoiluajattelulla kyetään luomaan konsepteja, ratkaisuja ja tulevia palvelukokemuksia.

Brownin mukaan (2008, 87) muotoiluajattelun yksi tärkeimmistä teemoista on empatia. Empatia tarkoittaa kykyä ymmärtää mitä toinen ihminen kokee tämän näkökulmasta eli itsensä asettamista toisen henkilön asemaan. Empaattisessa vuorovaikutuksessa henkilö ymmärtää toisen henkilön tunteet. Muotoiluajattelussa on olennaista nähdä maailma eri näkökulmista.

Ihmis- ja käyttäjäläheisen lähestymistavan ansiosta muotoiluajattelun ideologialla voidaan huomata asioita, joita muuten ei huomattaisi. (Brown 2008, 87.)

Muotoiluajattelu on Brownin määritelmän mukaan (2008) on lähestymistapa, joka hyödyntää suunnittelijan herkkyyttä ja menetelmiä yhdistääkseen ihmisten tarpeet ja teknologiset mahdollisuudet siten, että ne voidaan strategian avulla muuttaa lisäarvoksi asiakkaalle ja uusiksi mahdollisuuksiksi markkinoilla. Muotoiluajattelu on omanlaisensa analyysi, jossa kaiken keskiössä ovat käyttäjät. Olennaista on ymmärtää heidän käyttäytymistään, odotuksiaan, arvojaan, motivaatioitaan ja tarpeitaan, jotka ohjaavat heidän toimintaansa ja parantavat heidän elämänlaatuaan. Muotoiluajattelun voi myös nähdä luovana, loogisena työkaluna, joka fasilitoi innovaatioita ja muutoksia. Suunnittelijan tehtävänä on asiakkaiden tarpeiden, toiveiden ja käyttötilanteiden ymmärtäminen ja huomioiminen sekä positiivisen asiakaskokemuksen varmistaminen. Erinomaisenkaan tekninen oivallus ei johda menestykseen, mikäli asiakkaat eivät pidä sen käytöstä ja ota sitä omakseen. (Hämäläinen ym. 2016, 132.)

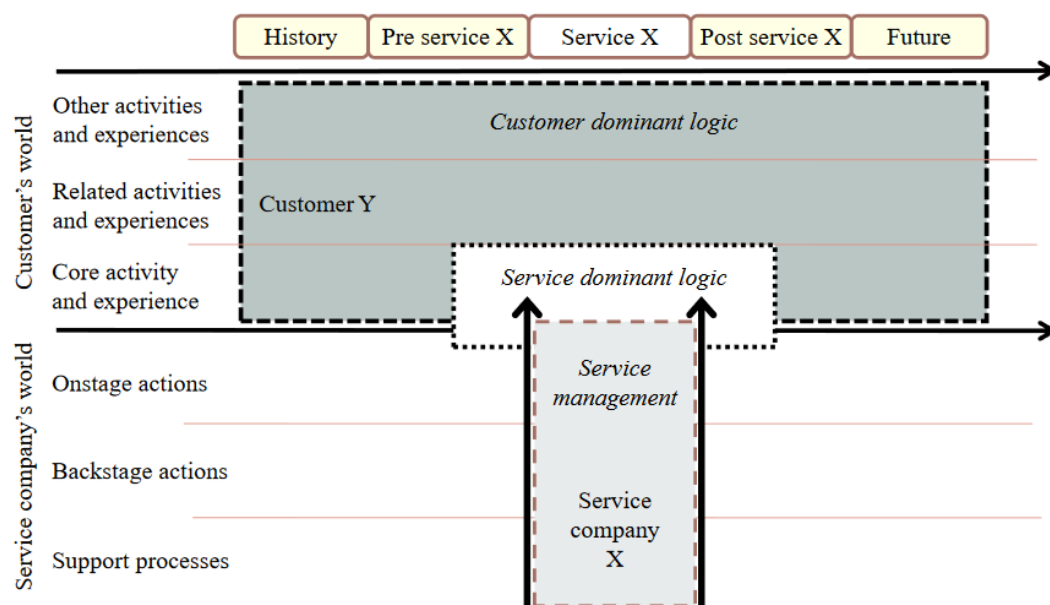
3.1.2 Palvelu- ja asiakaskeinen liiketoimintalogiikka

Palvelusektorin ja sosiaalisen median vaikutuksen kasvaessa yhteiskunta on muuttunut teollisuuskeskeisestä vuorovaikutus- ja ihmiskeskeiseksi. Käyttäjien kokema arvo yrityksen asettaman arvon sijaan on kovassa kilpailussa ja uudelleen käytettävien palveluiden takia korostunut. Liiketoimintaympäristön alati muuttuessa on siirryttävä eteenpäin ja unohdettava vanhat mallit. Tänä päivänä haasteellisessa liiketoimintaympäristössä selviytyminen ja menestyminen vaativat syvempää asiakasymmärrystä ja asiakkaiden tuomista liiketoiminnan kehittämisen keskiöön. (Ojasalo & Ojasalo 2016, 71.)

Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka (service-dominant logic) on muuttanut ja muuttaa edelleen yritysmaailmaa ja markkinointia. Se on ajattelumalli, jonka mukaan asiakkaat luovat arvoa palvelukokemusten ja palvelusuhteiden kautta. Arvo syntyy yhdessä palveluntarjoajan kanssa esimerkiksi silloin, kun asiakas ja palveluntarjoaja määrittävät ratkaisua yhdessä tai jakavat resursseja muilla tavoin. Palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikassa lähtökohtana on palvelu. Kuitenkin uusimmat palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan tutkimukset ovat painottaneet asiakasnäkökulmaa palvelun sijaan, joten palvelumarkkinoinnin pohjoismaisessa koulu-kunnassa ryhdyttiin käyttämään asiakaskeisen liiketoimintalogiikan käsitettä (customer-dominant logic). (Vargo & Lusch 2006, 43; Alakoski 2014, 10; Arantola & Simonen 2009, 35.)

Kuviossa 3 on esitetty Heinosen ym. (2010, 534) kuvaus asiakasymmärryksen muodostumisen elementeistä. Kuviossa havainnollistetaan kuinka palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikassa (Service Dominant Logic) korostetaan asiakasymmärryksen muodostumista palvelun näkyvässä

osassa. Tällöin pureudutaan palvelun kontaktipisteisiin, ja taustalle jäävät tapahtumat pääsevät unohtumaan. Asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa (Customer Dominant Logic) mennään syvemmälle asiakkaan ymmärrykseen, jotta nähdään tarkemmin mitkä kaikki taustalla olevat tekijät vaikuttavat asiakkaan kokemukseen palvelusta.



Kuvio 3. Asiakasymmärryksen muodostuminen (Heinonen ym. 2010, 534)

Arantolan ja Simosen mukaan (2009, 4-6) asiakaslähtöinen palveluliiketoiminnan kehitys edellyttää asiakasymmärrystä ja kykyä kehittää liiketoimintaa tämän ymmärryksen perusteella. Asiakasymmärrys on jalostettua asiakastietoa, jota voidaan hyödyntää liiketoiminnassa päätösten tukena. Asiakasymmärrystä ei kuitenkaan hyödynnetä täydellä teholla palveluliiketoiminnan kehittämisessä, sillä tiedon käytettävyydessä ja jalostamisessa on haasteita. Ihannetilanteessa monipuolinen asiakasymmärrys tulee mukaan prosessiin samalla tavalla kuin kustannus- ja teknologiaymmärrys eri vaiheissa. Alkuvaiheessa asiakastieto tulee prosessiin markkinoita ja asiakaskäyttäytymistä kuvaavana tietona. Lanseerausta lähestyttäessä se on jopa yksittäistä asiakasta käsittelevää tietoa. Joskus tämän tyyppinen prosessi voidaan käynnistää yhtä asiakasta varten. Silloinkin prosessin alkuvaiheet voivat olla yhteisiä, esimerkiksi koko asiakassegmenttiä palvelevia.

3.2 Arvon käsite ja muodostuminen

Arvot ovat kuluttajien suhteellisen yleisluontoisia ja pysyviä taipumuksia, johteiden, objektien arvostuksia. Arvoilla voidaan myös ymmärtää kuluttajien valintataipumuksia, jotka ilme-

nevät tietyllä melko johdonmukaisella ja toistuvalla tavalla kulutusvalinnoissa ja ostotapahtumissa. Markkinoinnin näkökulmasta tarkasteltuna asiakkaan kokema arvo on hyvin monisyinen käsite. Se voi muodostua taloudellisista, sosiaalisista, teknisistä ja palvelusta syntyvistä rahassa mittavissa olevista hyödyistä tai koettujen hyötyjen ja koettujen uhrausten erotuksena. Arvo on tilanteesta riippuva, subjektiivinen ja yksilöllinen kokemus. (Kuusela & Rintamäki 2002, 16-17.)

Asiakkaan kokema hyöty on yhdistelmä niistä asiakkaan kokemista positiivisista ominaisuuksista, jotka liittyvät jollain tapaa ostettavaan tuotteeseen, tarjottavaan palveluun, asiointikokemukseen tai asiointipaikkaan. Uhraukset ovat puolestaan yhdistelmä niistä negatiivisista ominaisuuksista, jotka jollain tavalla liittyvät ostettavaan tuotteeseen, tarjottavaan palveluun, asiointikokemukseen tai asiointipaikkaan. Koetut hyödyt voivat olla esimerkiksi tuotteen fyysisiä ominaisuuksia, palveluominaisuuksia, tuotetukea, ostohintaa tai laatua. Koettuihin uhrauksiin puolestaan lukeutuu ne kustannukset, jotka asiakas kohtaa ostosta tehdessään. Näitä voivat olla esimerkiksi ostohinta, kuljetuskustannukset, korjaukset ja ylläpito. (Kuusela & Rintamäki 2002, 17.)

Ihmiset ostavat palveluita ja tavaroita yleensä saadakseen ratkaistua on jonkin ongelman. Jos ihminen pystyy palvelulla tai tavaralla saavuttamaan haluamansa tai ratkaisemaan ongelmansa, hän kokee saavansa arvoa. On olemassa laadullista ja määrällistä arvoa. Laadullista arvoa ovat esimerkiksi muotoilu ja asiakaskokemus. Määrällistä arvoa on esimerkiksi hinta ja tekninen laatu. (Tuulaniemi 2013, 32.)

Asiakkaan kokema arvo muodostuu tiettyjen elementtien kautta. Seuraavaksi esittelen lyhyesti arvonmuodostumisen elementit, joiden kautta arvontuotantoprosessi voidaan suunnitella yksityiskohtaisemmin.

Brändi ja status	Brändi ja status auttavat ihmisiä tekemään valintoja päivittäin. Tuttu ja turvallinen brändi on helppo valinta.
Hinta	Hinta ei ole sama asia kuin asiakkaan kokema arvo. Hinnalla vaihtoarvon määrittäjänä voidaan luoda asiakkaalle merkittävääkin arvoa. Hintatietoiselle asiakkaalle muodostuu arvoa siten, että saa kalliin tuotteen halvemmalla.
Muotoilu	Muotoilun merkityksestä on vaikea mitata, mutta sillä tiedetään olevan merkitystä ostopäätöstä tehtäessä.
Ominaisuudet	Tuotteisiin tai palveluihin voi lisätä uusia ominaisuuksia. Eri ominaisuuksia voidaan myös yhdistellä.
Tekemisen helpottaminen	Ihminen ostaa tuotteita tai palveluja saavuttaakseen jotain tai saadakseen tehtyä jotain. Tunnistamalla ja helpottamalla näitä

	tarpeita voidaan asiakkaille luoda todellista arvoa. Tätä varten monet palvelut onkin kehitetty.
Saavutettavuus	Helpottamalla asiakkaan pääsy tavaran tai palvelun luo voidaan luoda arvoa asiakkaalle. Palvelun tuominen lähelle ja helposti saavutettavaksi voi saada asiakkaat tarttumaan palveluun, vaikka heillä ei siihen olisi suoranaista tarveakaan.
Säästö	Monet palvelut auttavat säästämään kuluissa tai ajassa. Useat toimialat ovat ohjanneet asiakkaita itsepalvelun piiriin hinnoittelemalla asiakaspalvelun kalliimmaksi.
Tuoteräätälöinti	Tuoteräätälöinnillä voidaan tyydyttää yksittäisten kuluttajien tarpeita.
Uutuusarvo	Uutuusarvo liittyy usein teknologiaan. Markkinatutkimuksissa esiintyy usein varhaiset omaksujat -ryhmä, jolla kuvataan kuluttajia, jotka haluavat ensimmäisinä omistaa uusimman laitteen tai teknologian. Tälle ryhmälle uutuusarvo on merkittävä ostaja hankintakriteeri. Sananmukaisesti uutuusarvo liittyy tiettyyn kohteeseen vain lyhyen ajan. Uutuusarvo ei siis ole kovin kestävä arvo.
Riskin pienentäminen	Myytävään tuotteeseen voidaan sisällyttää takuu tietyillä ehdoilla, esimerkiksi aika tai määrä, ja tällä tavoin vähentää asiakkaan hankintariskiä. Pieni tai hallittava riski on usein asiakkaalle merkittävä valintakriteeri.

Taulukko 1. Arvon muodostamisen elementit (Tuulaniemi 2013, 34-37)

3.3 Asiakaskokemus

Gerdt ja Korhonen (2016, 93) muotoilevat asiakaskokemuksen syntyvän seuraavasti: ”Asiakaskokemus syntyy asiakkaan aikaisemmista kokemuksista, joita hän peilaa nykyisiin odotuksiinsa, haluihinsa ja toiveisiinsa. Hämmäläinen ym. lisää (2016, 121), että digitaalinen kehitys on tarjonnut yrityksille mahdollisuuden kehittää asiakas- ja palvelukokemusta monin verroin entistä paremmaksi, sillä dialogi asiakkaan kanssa on monikanavaisempaa ja personoidumpaa kuin ennen, ja se johtaa usein uusiin oivalluksiin. Ylivoimaisen asiakaskokemuksen ydin on asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen, täyttäminen ja parhaassa tapauksessa ylittäminen. Digitalisaation ansiosta yrityksillä on entistä tehokkaammat, nopeammat ja monipuolisemmat keinot tuottaa hyviä asiakaskokemuksia ja sen vuoksi teknologian hyödyntäminen voi tuoda merkittävää kilpailuetua etenkin kansainvälistyville kuluttajamarkkinoilla, kun kilpailijat löytyvät yhä useammin kotimaan rajojen ulkopuolelta. (Gerdt & Korhonen 2016, 127.)

Filenius hahmottaa (2015, 24) asiakaskokemuksen muodostuminen neljässä vaiheessa, joita ovat lähtötila, ennen ostosta, ostotapahtuma ja oston jälkeen. **Lähtötila** kattaa asiakkaan ennakko-odotukset ja asenteet niin yritystä kuin palveluakin kohtaan. Usein brändi on asiakkaalle tuttu, jolloin hänellä on jonkinlainen ajatus siitä, mitä hän odottaa asioinnilta yrityksen kanssa. Odotukset ja asenteet voivat syntyä aiemmista asioinneista brändin kanssa, luetuista artikkeleista tai ne voivat perustua tuttavilta kuultuihin kokemuksiin. **Ennen ostosta** asiakas altistuu yrityksen markkinoinnille ja viestinnälle. Hänen on tehtävä lopullinen valinta siitä, minkä yrityksen palveluita hän haluaa käyttää. Asiakas voi käyttää paljon aikaa vertailuihin ja tuotteen ominaisuuksien tutkimiseen ennen ostopäätöstä. Kun valinta on tehty, seuraa **ostotapahtuma**, johon liittyy varsinainen asiointi yrityksen kanssa, tuotteen ostaminen ja maksaminen. **Oston jälkeen** asiakas ja yritys usein jatkavat kommunikointia. Asiakas voi ottaa yhteyttä reklamoidakseen, kysyäkseen neuvoa tai tehdäkseen uusintaostoksen. Yritys puolestaan voi kysyä palautetta toiminnastaan tai lähestyä markkinointiviestillä. Asiakaskokemus muodostuu edellä kuvattujen vaiheiden summana. Lähtötila muuttuu sitä mukaa kun uusia kokemuksia syntyy. (Filenius 2015, 25.)



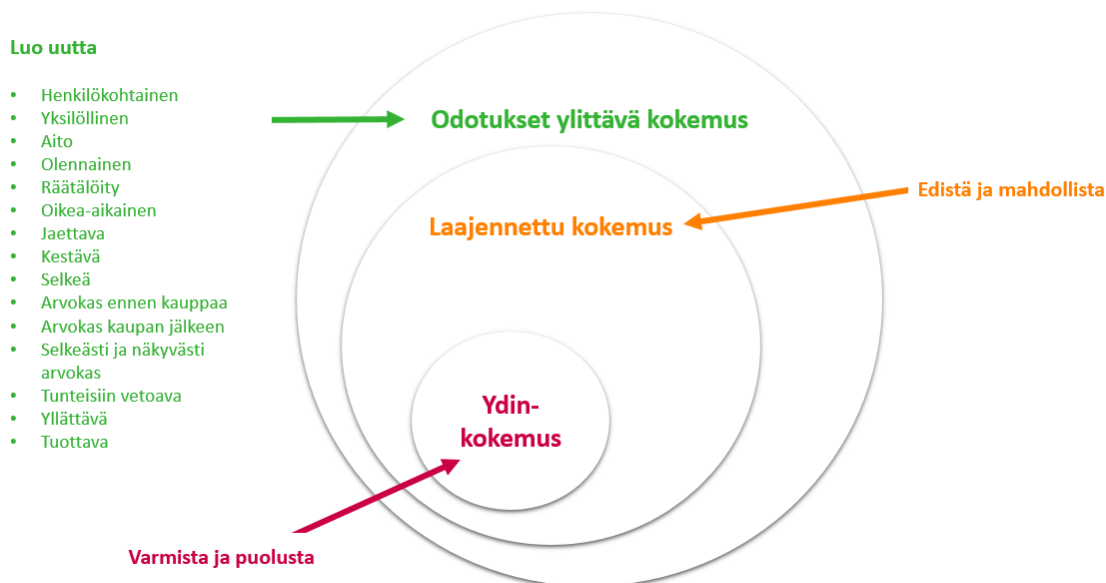
Kuvio 4. Asiakaskokemuksen muodostuminen (Filenius 2015, 24)

Arkikielessä asiakaskokemus tarkoittaa palvelukokemusta. Hyvä palvelu muistetaan edullista hintaa paremmin. Hyvä palvelu myös jättää muistijäljen tunnekokemuksen kautta. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 101.) Hyvä asiakaskokemus saa tutkitusti 44 % asiakkaista palaamaan palveluun useammin, 33 % suosittelee sitä ystävilleen ja 14 % kertoo siitä myös sosiaalisessa mediassa (Filenius 2015, 15). Hyvällä asiakaskokemuksella on myös tutkitusti positiivinen vaikutus yrityksen tulokseen. Parhaat yritykset ovat kannattavimpia, koska niiden asiakkaat pysyvät yrityksen asiakkaina. Asiakkaat ovat tyytyväisiä ja poistuma on pientä. Tällaisten yritysten asiakkaat eivät myöskään ole yhtä hintaherkkiä kuin muiden yritysten asiakkaat. Ja luonnollisesti tyytyväiset asiakkaat suosittelevat näitä yrityksiä normaalia enemmän. Gerdtin ja Korkiakosken mukaan (2016, 19-20) suosittelun kautta tulleet asiakkaat ovat tutkitusti yritykselle kannattavimpia niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä. Teho heikkenee, jos suosittelu kohdistuu iäkkäisiin kohderyhmiin tai pienen marginaalin asiakkaisiin. Suosittelun kautta tulneiden asiakkaiden NPS (Net Promoter Score) on selkeästi korkeampi kuin muilla kohderyhmillä ja asiakaspoistuman todennäköisyys on merkittävästi pienempi kuin muissa ryhmissä. Tämän lisäksi suosittelun kautta tulleet asiakkaat tuovat uusia asiakkaita todennäköisemmin kuin muut asiakkaat.

Mitä sitten on hyvä palvelu? Gerdtin ja Korkiakosken mukaan (2016, 101) se on ennen kaikkea vastaamista asiakkaan odotuksiin. Siksi asiakkaan ymmärtäminen on hyvän palvelun lähtökohta. Pikaruokalassa asiakas odottaa saavansa hyvin toisenlaista palvelua kuin Michelin-tähdellä palkitussa ravintolassa. Palvelun hinta korreloi vahvasti asiakkaan odotuksiin palvelusta. Asiakaskokemus on aina yksilöllinen ja hyvin henkilökohtainen. Tunteet ja mielikuvat ovat aina kiistattomia yksilön näkökulmasta ja asiakas tulkitsee asiaa aina puhtaasti omasta näkökulmastaan. Yksilöllisyyden lisäksi asiakaskokemuksen rakentuminen on tilannekohtaista. Asiakkaan tunnetila voi vaihdella sen mukaan, kuinka kiireellinen tai tärkeä toimenpide on kyseessä. (Filenius 2015, 25-26.) Myös Gerdt ja Korkiakoski toteavat (2016, 94) asiakkaan kokevan palvelun hyvin yksilöllisesti, sillä asiakkaan odotuksiin vaikuttavat persoona, luonne ja kulttuuri.

Asiakaskokemuksen rakentaminen ei ole projekti, vaan tahtotila ja sen rakentaminen ei saisi loppua koskaan. Hyvällä asiakaskokemuksella voidaan rakentaa uudenalaista kilpailuetua. Useissa suomalaisissa yrityksissä tunnistetaan asiakaskokemukseen liittyvä potentiaali, mutta kokonaisvaltaista näkemystä aiheesta ei ole syntynyt eikä myöskään tarvetta edetä nopeasti. Tyypillisesti asiakaskokemusta mitataan jollain tasolla ja arvostelijoita pyritään hoitamaan, mutta laajemmalla tasolla asiakaskokemus ei ole yrityksen toimintaa ohjaava tekijä. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 20-21.) Ylivoimaisen asiakaskokemuksen rakentaminen aloitetaan asiakkaan ostoprosessin ymmärtämisestä. Olennaista on tietää missä vaiheessa ja kanavissa asiakas haluaa olla vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa huomioiden sen, että kanssakäyminen on myös yrityksen kannalta mahdollisimmin järkevää, tehokasta ja tuottoisaa. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 51.)

Hyvän asiakaskokemuksen muodostumisen ydin on asiakkaan odotusten ylittämisessä. Löytännän ja Kortesuon mukaan (2011, 60) odotuksen ylittävä kokemus voidaan jakaa kolmeen osaan: ydinkokemukseen, laajennettuun kokemukseen ja odotuksen ylittäviin elementteihin.



Kuvio 5. Odotukset ylittävän asiakaskokemuksen elementit (Löytänä & Kortesus 2011, 60)

Ydinkokemus on kaiken perusta, sillä asiakaskokemuksen johtaminen ja kehittäminen alkavat aina ydinkokemuksesta. Yksinkertaisimmillaan se on se hyöty ja siitä muodostuva arvo, jonka takia asiakas ostaa tuotteen tai palvelun. Ydinkokemus on käytännössä sama kuin yrityksen perustehtävän toteuttaminen. Asiakaskokemuksen johtamisen tärkein tehtävä onkin varmistaa, että yritys kykenee aina ja kaikissa olosuhteissa tuottamaan ydinkokemuksen. Odotusten ylittyminen on hieno tavoite, mutta todellisuudessa moni asiakas arvostaa jo sitä, että hänen odotuksensa täytetään. Ennen kuin ydinkokemus on kunnossa, yrityksen ei ole mahdollista tuottaa odotukset ylittäviä kokemuksia. (Löytänä & Kortesus 2011, 60-61.) Ahvenainen ym. (2017, 70) korostavat, että mikäli ydinkokemus pettää, juuri mitään ei ole tehtävissä.

Laajennettu kokemus on seuraava askel matkalla kohti odotukset ylittäviä kokemuksia. Laajennettu kokemus tarkoittaa sitä, että yritys laajentaa luomaansa kokemusta ydinkokemuksen ulkopuolelle eli kokemukseen tuodaan jotain, joka lisää yrityksen tuotteen tai palvelun arvoa asiakkaalle. Laajennettu kokemus syntyy kahdesta elementistä: edistämisestä ja mahdollistamisesta. Edistäminen tarkoittaa sitä, että ydinkokemukseen tuodaan elementtejä, jotka suoraan edistävät asiakaskokemuksen laajentumista ydinkokemuksen ulkopuolelle. Mahdollistaminen tarkoittaa sitä, että kokemusten luomiseen tuodaan elementtejä, jotka välillisesti laajentavat ydinkokemusta. (Löytänä & Kortesus 2011, 61-62.) Lähetysten vastaanottajan näkökulmasta laajennettu kokemus on esimerkiksi se, että asiakkaalle ilmoitetaan proaktiivisesti saapuvasta lähetyksestä ja näytetään arvio sen saapumisajankohdasta.

Odotuksen ylittävä kokemus syntyy ydinkokemuksen laajentumisen jälkeen, kun kokemukseen lisätään odotukset ylittäviä elementtejä. Odotuksen ylittävän kokemuksen elementit on kuvattu Kuviossa 5.

3.4 Verkkokauppojen toimitukset

Kuluttajien vaatimukset ja odotukset asettavat lähtökohdat myös verkkokaupalle. Asiakkaiden ostokokemusten on oltava yksinkertaisia, joustavia ja mukavia. Verkkokauppa perustuu etupäässä siihen, että kuluttajat eivät löydä haluamiaan tuotteita kivijalkaliikkeistä lähistöltään. Suurempi valikoima, ostamisen helppous ja matalammat hinnat ovat olleet verkkokaupan tärkeimmät kilpailuvaltit sen alusta alkaen. (Postnord 2017.)

Kauppiaan näkökulmasta verkkokaupan prosessit voidaan jakaa neljään pääalueeseen, jotka ovat tuotetiedon hallinta, markkinointi ja analytiikka, logistiikka ja maksuliikenne sekä asiakaspalvelu. Verkkokauppiaan kannalta olennaista on suunnitella näiden prosessien operointimalli ja vastuuttaa se organisaatiossa selkeästi. (Hallavo 2013, 104.) Toimitukset liittyvät logistiikka ja maksuliikenne -alueeseen. Logistiikkaan ja maksuliikenteeseen liittyviä prosesseja ja vaatimuksia on lukuisia: mm. ostoskorin saatavuustarkistukset, maksaminen ja laskutusprosessit, tilausten jakaminen eri toimituksiin, logistiikka ja toimitusten statushallinta, tilauksen statuksen viestiminen asiakkaalle, palalutuslogistiikka ja rahojen palautukset sekä raportointi taloushallinnolle. (Hallavo 2013, 108-109.)

Asiakkaan näkökulmasta verkkokauppaan on vakioitunut tilausprosessi, joka muodostuu yksinkertaisesti kuvattuna kolmesta päävaiheesta. Ensimmäinen on tuotevalintaprosessi, jonka aikana asiakas kokoaa ostettavan tuotekokonaisuuden. Seuraavana on tilausprosessi, jonka aikana asiakas määrittelee kaikki toimitukseen ja maksamiseen liittyvät asiat. Tilausprosessi päättyy joko keskeytymiseen tai yhteenvedon hyväksymiseen. Viimeisenä on toimitusprosessi, joka alkaa tilausvahvistuksen toimittamisella ja päättyy asiakkaan vastaanottaessa tilaamansa tuotekokonaisuuden. (Vehmas 2008, 117-118.) Verkkokaupan on tärkeää tiedottaa asiakasta tilauksen lähettämisestä. Lähetysilmoituksessa asiakkaalle kerrotaan tilauksen lähetystunnus, jonka avulla asiakas voi seurata tilaustaan esimerkiksi Postin lähetyksen seurannan kautta. (Havumäki & Jaranka 2014, 119.)



Kuvio 6. Verkkokaupan tilausprosessi yksinkertaistettuna

Verkkokaupat etsivät jatkuvasti uusia kilpailuetuja, joten niiden on entistä tärkeämpää tarjota asiakkailleen mahdollisimman käteviä ja käytännöllisiä toimitustapoja, olipa se sitten kotiinkuljetus tai toimitus noutopisteeseen asiakkaan työpaikan lähellä. Ruotsissa yhdeksän kymmenestä kuluttajasta näkee, että on tärkeää saada tietoa siitä, milloin ja miten toimitus saapuu, ja kahdeksan kymmenestä haluaa valita nämä seikat itse. Ruotsissa kuluttajat myös kokevat ilmaiset palautukset tärkeiksi enemmän kuin muissa Pohjoismaissa. Asiakkaat niin Suomessa kuin muualla maailmassa odottavat yhä enemmän pääsevänsä tutkimaan missä läheys on, mihin se toimitetaan ja milloin. Maiden rajat ylittävissä verkkokaupassa oikea-aikainen toimitus on asiakkaan kannalta erityisen tärkeää. Ostajat haluavat tietää päivämäärän, jolloin heidän tilauksensa toimitetaan. (IPC 2017; Postnord 2017.) Yksi syy, miksi suomalaiset kuluttajat suosivat kotimaista verkkokauppaa rajat ylittävän verkkokaupan sijaan, on niiden lyhyemmät toimitusajat (Paytrail 2017, 34).

Toimituksilla on verkkokaupassa entistä tärkeämpi rooli. Barclays Retailin isobritannialaisille kuluttajille tehdyn tutkimuksen mukaan (2014, 10) alhaiset kustannukset ovat tärkein tekijä, kun kuluttajat valitsevat toimitustapaa verkkokaupassa. Toiseksi tärkein tekijä on toimituksen nopeus ja kolmanneksi tärkein on toimituksen joustavuus. Postnordin (2017) tekemän tutkimuksen mukaan keskimäärin neljä viidestä pohjoismaisesta kuluttajasta katsoo, että on tärkeää voida itse valita toimitustapa verkko-ostoksia tehdessä. Jo tällä hetkellä verkkokauppa-ostosten toimitukseen on valittavissa useita eri vaihtoehtoja, joista Postnordin (2017, 15) tutkimuksen mukaan suomalaisille kuluttajille ovat mieluisimpia toimitus postilaatikkoon postinjakajan toimesta, nouto ympäri vuorokauden auki olevasta pakettiautomaatista ja nouto noutopisteestä.

Suomessa verkkokauppa laahaa kehityksessä muita Pohjoismaita jäljessä. Postnordin (2017) tekemän tutkimuksen mukaan joka toinen 18-79-vuotias kuluttaja tekee verkko-ostoksia kuukausittain, mikä on selvästi vähemmän kuin muissa Pohjoismaissa. Suomalaisista verkko-ostoksia tekevästä kuluttajista lähes puolet tekee ostoksia ulkomaisista verkkokaupoista. Suomessa kotimaisilla verkkokaupoilla on vielä parantamisen varaa, joten ulkomaisten verkkokauppojen on helpompi houkuttaa asiakkaita. Keskimäärin suomalainen kuluttaja käyttää verkko-ostokseen 135 euroa kuukaudessa. Suomalaisille kuluttajille hinta ja valikoima ovat tärkeitä, mikä on yksi syy sille, että monet hakeutuvat muunmaalaisiin verkkokauppoihin. Kotimaisten

verkkokauppojen ei katsota täyttävän kuluttajien tarpeita ja vaatimuksia samalla tavalla kuin ulkomaisten, joten monet ostavat mieluummin ulkomailta.

Verkkokaupalle toimittamisen kustannukset muodostuvat pääasiassa pakkaamisesta ja postittamisesta, joista postittamisen kustannukset ovat usein edullisten tuotteiden hintoihin nähden korkeat (Vehmas 2008, 135). Perinteisesti strategiaoppikirjat ehdottavat yrityksen menestyksen ohjenuoraksi keskittymistä joko hinnalla tai laadulla erottautumiseen. Näiden rinnalle on noussut eri toimialoilla myös uusia kilpailutekijöitä, jotka tuovat kuluttajille arvoa. Esimerkiksi päivittäistavara-kaupassa uudet digitaalisen kehityksen mahdollistamat palvelut ovat korvaamassa perinteistä kaupassa käyntiä, jolloin kilpailukykyä määrittävät palvelun nopeus ja helppous. (Hämäläinen ym. 2016, 46-47.)

Älypuhelimet ovat muuttaneet kuluttajien tottumuksia lyhyessä ajassa sekä verkko- että kivijalkakaupan puolella. Mobiili on suomalaisille tärkeä väline ostopolun eri vaiheissa, varsinkin tiedonhaussa ennen ostosta ja erilaisissa hintavertailuissa. Käytännössä jokaisella kuluttajalla on matkapuhelin ja valtaosassa matkapuhelimissa on käytettävissä datayhteys ja näin ollen mahdollisuus käyttää internetiä. Älypuhelimien osuus kasvaa räjähdysmäisesti ja Filenius (2015, 18) uskookin, että muutaman vuoden kuluttua käytännössä jokaisen Suomessa asuvan kuluttajan on mahdollista käyttää digitaalisia palveluja aina ja kaikkialla. Mobiilia käytetään kuitenkin itse ostoksen teon välineenä vielä vähän verrattuna moniin muihin maihin. Edelleen kolme neljästä suomalaisten verkko-ostoksesta tehtiin tietokoneella. Puhelin ei ole vain väline ostamiseen vaan lisäksi se on tiedonlähde. Asiakas voi etsiä tietoa itse, mutta saa sitä myös esimerkiksi viestien, sähköpostien ja mainosten muodossa. Puhelin on usein helpon käsillä oleva laite, ja monet verkossa toimivat yritykset ovatkin kehittäneet mobiililaitteille mukautettuja verkkokauppoja ja sovelluksia. (Kaupan liitto 2017; Postnord 2017.)

Kuluttajakäyttäytyminen muuttuu digitalisaation myötä väistämättä, mutta kuluttajat eivät kuitenkaan omaksu uusia toimintatapoja hetkessä. Kulttuuriset rakenteet muuttuvat hitaasti, ja asiakkaiden on koettava saavansa uusien palveluiden käyttöönotosta aidosti arvoa, jotta innovaatioilla on kysyntää. (Hämäläinen ym. 2016, 25.) Kaikessa liiketoiminnassa on pohjimmiltaan kysymys ihmisten tarpeiden tunnistamisesta ja niiden täyttamisestä. Viime vuosien aikana on ymmärretty tosissaan ihmiskeskeisyys asiakkuusajattelussa, minkä seurauksena yritykset ymmärtävät paremmin asiakkaiden tavoitteita, toiveita, tottumuksia ja arkielämän ongelmia heidän omista näkökulmistaan. Yritykset, jotka ovat tämän oivaltaneet kykenevät luomaan paitsi taloudellista myös sosiaalista arvoa ja kuluttajille merkityksellisiä eroja kehittämällä tuotteita ja palveluja todellisiin asiakastarpeisiin. (Hämäläinen ym. 2016, 120.)

4 Lähetyksen noutamisen kehittäminen palvelumuotoilun avulla

Tässä luvussa käsittelen opinnäytetyön empiiristä osaa. Aluksi perustelen valitsemani lähestymistavan ja menetelmälliset valinnat. Tämän jälkeen käyn läpi kehittämistyön tarkoituksen ja tavoitteen sekä kuvaan valitsemani lähestymistavan, jonka jälkeen vuorossa on käyttämäni menetelmien valinnat perusteluineen. Lopuksi kuvaan kehittämistyön vaiheet ja prosessin.

4.1 Lähestymistapa ja menetelmälliset valinnat

Opinnäytetyöni tarkoituksena on selvittää asiakasymmärryksen perustuen mistä tekijöistä asiakasarvo ja asiakaskokemus muodostuvat verkkokauppaostosten toimittamisessa ja millä keinoin asiakastarpeisiin voidaan vastata digitaalisen palvelun avulla. Koska palvelu suunnitellaan vastaamaan asiakkaiden tarpeita ja toiveita, on asiakkaiden todelliset tarpeet ja motiivit erittäin tärkeää havaita, tunnistaa ja ymmärtää (Tuulaniemi 2011, 142). Tämän vuoksi valitsin lähestymistavaksi palvelumuotoilun. Palvelumuotoilu perustuu käyttäjakeskeiseen suunnitteluun, jossa palvelun käyttäjät ovat suunnittelun keskiössä. Tästä syystä korostetaan ymmärrystä siitä, miten asiakkaat kokevat palvelun ja käyttävät sitä. Palvelumuotoilun avulla voidaan kehittää kokemuksellisia palvelukokonaisuuksia. (Miettinen 2011, 49.) Ojasalon ym. (2014, 73) mukaan digitaalisten palvelujen ja käyttöliittymien suunnitteluun hyödynnetäänkin yhä useammin palvelumuotoilun prosessia ja menetelmiä.

Kehittämistyössä keskeistä on menetelmien moninaisuus, koska eri menetelmillä saadaan kehittämistyön tueksi erilaista tietoa ja monenlaisia näkökulmia ja ideoita. Asiantuntijatyön kehittämisessä on tyypillistä, että käytetään yhteisöllisiä menetelmiä, kuten aivoriihityöskentelyä. Kehittämistyötä tehdään harvoin yksin vaan yleensä kehittämistyön tekijä toimii jollakin tavalla osana ryhmää, jolle asia kuuluu. Toimivat käytännön ratkaisut vaativat osallistujilta tiivistä yhteistyötä ja keskinäistä ymmärrystä. Menetelmiä valittaessa on keskeistä pohtia milaista tietoa tarvitaan ja mihin tarkoitukseen sitä aiotaan käyttää. On suositeltavaa käyttää rinnakkain useampaa menetelmää, koska ne täydentävät toisiaan ja kehittämistyöhön liittyvään päätöksentekoon saadaan varmuutta. (Ojasalo ym. 2014, 40.) Palvelumuotoilun prosessin eri vaiheissa käytetään muotoilun tutkimuksen menetelmiä ja toimintatapoja. Muotoilun tutkimus pyrkii paljastamaan ihmisten käyttäytymisen ja kokemuksien taustalla piilevät toimintatavat ja se tutkii ihmisten reaktioita luotaimiin ja prototyyppihin iteratiivisen prosessin avulla. Muotoilun tutkimus inspiroi mielikuvitusta ja ohjaa intuitiota.

Ihmiskeskeisen suunnittelun tutkimusmenetelmät voidaan jakaa Hanington (2003) mukaan perinteisiin, mukailtuihin ja innovatiivisiin menetelmiin. Perinteiset menetelmät, joiden avulla aineisto kerätään helposti, analysoidaan ja visualisoidaan. Perinteiset menetelmät tuottavat

määrällistä ja mitattavaa aineistoa. Mukaillut menetelmät lainataan humanistisen tutkimuksen perinteestä. Näitä menetelmiä sovelletaan sopimaan paremmin suunnittelijan tarpeisiin, kuten esimerkiksi videodokumentointi. Havainnoitavaa on hyvä pyytää kertomaan ja ajattelemaan ääneen, mitä tekee päämääränsä saavuttamiseksi. Innovatiiviset menetelmät ovat perusteltuja tapoja kerätä käyttäjätietoa luovien menetelmien välityksellä. Niillä on sekä visuaalinen että osallistuva luonne. (Miettinen 2011, 63-64.)

4.2 Kehittämistyön tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyöni tarkoituksena on selvittää asiakasymmärryksen perustuen mistä tekijöistä asiakasarvo ja asiakaskokemus muodostuvat verkkokauppaostosten toimittamisessa ja millä keinoin asiakastarpeisiin voidaan vastata digitaalisen palvelun avulla. Tavoitteena on selvittää palvelumuotoilun keinoin, millaisella digitaalisella palvelulla Posti voi kehittää lähetysten noutamisen asiakaskokemusta ja siten saada etua kilpailijoihin nähden. Tehtäväni on kehittää digitaalinen palvelukonsepti, jonka avulla lähetysten noutaminen on asiakkaalle mahdollisimman vaivatonta.

4.3 Mitä on palvelumuotoilu?

Palvelumuotoilu on kehittyvä tutkimus- ja osaamisala, jolla tarkoitetaan palvelujen suunnittelua ja innovointia muotoilun menetelmillä, joissa palvelun käyttäjä on suunnittelun keskipiste. Palvelumuotoilu laajentaa muotoilun määritelmän ja toiminta-alueen tuotekeskeisyydestä kokonaisvaltaisten kokemusten, prosessien ja systeemien suunnitteluun. (Koivisto 2007, 64.) Tuulaniemen (2011, 13) mukaan alan tarkoituksena on tuoda muotoiluosaamista mukaan palvelujen kehittämiseen ja sen myötä lisätä palveluiden arvoa. Palvelumuotoilu perustuu käyttäjäkeskeiseen suunnitteluun, jossa palvelun käyttäjät ovat suunnittelun keskiössä. Tästä syystä korostetaan ymmärrystä siitä, miten asiakkaat kokevat palvelun ja käyttävät sitä. (Miettinen 2011, 49.)

Palvelumuotoilu pyrkii takaamaan sen, että palvelut ovat hyödyllisiä, käyttökelpoisia ja toivottavia asiakkaan näkökulmasta sekä tehokkaita ja selvästi erottuvia palvelun tarjoajan kannalta. Olemassa olevien palvelujen uudistaminen on yhtä suuri haaste palvelumuotoilussa kuin innovatiivisten uusien palvelujen kehittäminen. Palvelumuotoilu liittyy tuote- ja käyttöliittymäsunnittelun perinteeseen ja mahdollistaa luovien suunnittelumenetelmien käyttämisen palveluiden kehittämisessä. Palvelumuotoilu onkin saanut vaikutteita vuorovaikutuksen suunnittelusta ja käyttöliittymäsuunnittelusta. (Miettinen 2011, 55.)

Palvelumuotoiluun on kehitetty useita erilaisia prosessimalleja ja alan ollessa uusi ja kehittyvä, uusia malleja kehitetään jatkuvasti. Palvelumuotoilun prosesseille on tyypillistä se, että sen vaiheet toistuvat yleensä useaan kertaan ja nopeasti. Tyypillistä on myös käyttäjälähtöisyyden ja interaktiivisuuden korostaminen. Asiakasymmärryksen hankkiminen ennen palvelujen ideointia on keskeistä palvelumuotoilussa. Tämä perustuu palvelun käyttäjien toiveiden ja tarpeiden sekä palvelun käyttöympäristön ymmärtämiseen. Ominaista kaikille palvelumuotoiluprosesseille on palveluideoiden ja konseptien testaaminen ja prototypointi suunnittelun alkuvaiheista alkaen. (Koivisto 2007, 72; Ojasalo ym. 2014, 74.)

Jokainen palvelu koostuu keskeisistä kohtaamisista, joissa itse palvelu tuotetaan ja jossa tapahtuu asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen vuorovaikutus. Palvelumuotoilussa pyritään suunnittelemaan asiakkaan palvelukokemus. Tämä kokemus syntyy palvelun kontaktipisteistä, palvelutuokioista ja palvelupolusta. (Koivisto 2007, 66.) Nämä käsitteet esittelen tiivistetysti seuraavissa kappaleissa.

Palvelumuotoilussa kiinnitetään huomiota moninaisesti **kontaktipisteisiin**, joiden kautta asiakas kokee, aistii ja näkee palvelun. Koiviston (2007, 66) mukaan kontaktipisteet voidaan havaita kaikilla ihmisen aisteilla (tunto, näkö, haju, kuulo, maku) ja ne voidaan jakaa neljään kategoriaan: ihmiset, toimintamallit, esineet ja kanavat. Kontaktipisteiden avulla on mahdollista muotoilla jokainen palvelutuokio halutun laiseksi ja asiakkaan tarpeita ja odotuksia vastaavaksi. Suunniteltaessa tiettyä palvelutuokiota on tarkkaan mietittävä, mitkä kontaktipisteet ovat asiakkaan kannalta tärkeitä ja oleellisia, ja mitkä kontaktipisteet tuovat asiakkaalle paljon arvoa vähin kustannuksin. (Koivisto 2007, 67.)

Palvelutuokio on vain yksittäinen osavaihe asiakkaan kokemasta palvelusta, koska palvelu on ajassa etenevä prosessi, joka muodostuu useista eri palvelutuokioista. Niistä palvelutuokioista, jotka eivät tuota asiakkaalle arvoa tai joista asiakkaat eivät pidä, tulisi lähtökohtaisesti päästä eroon. (Miettinen 2011, 50-51.) Toisiaan seuraavat palvelutuokiot muodostavat **palvelupolon**, joka muodostaa asiakkaalle arvoa tuottavat palvelun kokonaisuuden sekä asiakaskokemuksen. On tärkeää ymmärtää, että vaikka palveluun on suunniteltu tietty tuotantoprosessi, asiakkaat kulkevat tämän prosessin läpi muodostaen oman yksilöllisen reittinsä, koska asioita voi tehdä usealla eri tavalla, ja koska palveluntarjoaja voi tarjota asiakkaalle useita vaihtoehtoisia tapoja ja kanavia kuluttaa tietty palveluprosessin vaihe. Palvelumuotoilussa pyritään hahmottamaan yleisimmät palvelupolut suunnittelun pohjaksi. (Koivisto 2007, 67.) Hämäläinen ym. (2016, 129) painottaa, että asiakkaan kulkema polku on syytä tuntea alusta loppuun, jotta hahmottuu oikea kuva siitä, missä yhteyksissä asiakas kohtaa organisaation. Eri vaiheiden tarkastelua helpottaa, kun tuotteen tai palvelun käyttäminen tai vaikka ostoprosessi pilkotaan pienempiin osiin. Jos asiakas kuvaa esimerkiksi turhautumisen määrää asteikolla 1-5 prosessin eri vaiheissa, saa hyvän kuvan siitä, milloin palvelu toimii ja milloin ei.

Asiakkaan palvelukokemuksen ymmärryksen kautta palvelumuotoilulla on mahdollista innovoida markkinoille täysin uusia palveluja. Asiakasymmärryksen kasvattaminen eli tutkimus kohderyhmän odotuksista, tarpeista ja tavoitteista on yksi palvelumuotoilun kriittisimpiä vaiheita. Palvelut suunnitellaan vastaamaan käyttäjien tarpeita ja toiveita, jonka vuoksi loppukäyttäjien todelliset tarpeet ja motiivit on erittäin tärkeää havaita ja tunnistaa. Asiakasymmärrystä lähdetään rakentamaan loppukäyttäjien motiiveista, joten tässä vaiheessa lisätään loppukäyttäjän arkielämän motiiveja ja tarpeita tarkastelemalla. (Tuulaniemi 2011, 142.) Asiakasymmärryksessä on tärkeintä saadun tiedon laatu, ei niinkään määrä. Polaine ym. (2013, 38-39) korostavat, että ymmärrys asiakkaasta tai palvelun käyttäjistä antaa suunnittelijalle enemmän tietoa kuin markkinatutkimuksien tulokset.

4.4 Käytetyt menetelmät

4.4.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tämä pitää sisällään ajatuksen, että todellisuus on moninainen. Tutkimuksessa on otettava huomioon, että todellisuutta ei voi pirstaloida mielivaltaisesti osiin. Tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toinen toistaan, ja tämän vuoksi onkin mahdollista löytää monen suuntaisia suhteita. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on ominaista se, että tutkittavaa kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 161.)

Tutkimusprosessissa tutkija lähtee liikkeelle empiirisistä havainnoista, kuten esimerkiksi keskusteluista, havainnointiraporteista tai kirjallisista dokumenteista. Tutkija tulkitsee lähilukuisesti saamaansa havaintomateriaalia ja nostaa siitä analyysin ja vertalevien muistiinpanojensa avulla merkittäviksi katsottavia teemoja ja muotoilee ne yleisemmiksi luokittelukategorioiksi. Tämä kaikki edellyttää aineiston perinpohjaista tuntemista. Tämän jälkeen tutkija seuloa esiin tutkittavan asian kannalta merkityksellisiksi nousseet avainkategoriat, terästä niitä todennäköisesti uuden havaintoaineiston avulla ja päättyy prosessissa kirkastuneen aineiston pohjalta selitysmalleihin. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 266.)

Tutkimusmenetelmät koostuvat niistä tavoista ja käytännöistä, joilla havaintoja kerätään. Menetelmän valintaa ohjaa pääsääntöisesti se, minkälaista tietoa etsitään ja keneltä tai mistä sitä etsitään. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 183-184.) Tuulaniemi painottaa (2011, 144), että laadulliset menetelmät soveltuvat palvelumuotoilussa määrällisiä menetelmiä paremmin suunnittelua ohjaavina tekijöinä asiakasymmärryksen kasvattamiseen.

4.4.2 Haastattelu

Haastattelu on tyypillinen laadullinen tiedonkeruumenetelmä. Haastattelemisen tutkimuksen osana on vuorovaikutustilanne, joka tähtää tiedon keräämiseen (Hirsjärvi & Hurme 2010, 42-43). Haastatteluja on eri tyyppisiä ja kullekin on oma käyttötarkoituksensa. Strukturoitu haastattelu on tarkoitukseltaan ja toteutukseltaan lähellä kyselyä. Puolistrukturoitu eli teema-haastattelu sopii tilanteeseen, jossa ei täysin tunneta tutkimuksen kohdetta etukäteen eikä haluta liikaa ohjata vastaajia. Avoin haastattelu on edellisiä joustavampi ja muistuttaa enemmän keskustelua kuin haastattelua. Se on haasteltavalle innostava ja tehokas tapa tuottaa oivalluksia yksilön käsityksistä, käyttäytymisestä ja tarpeista ja se sopii tilanteisiin, joissa halutaan syvällinen ymmärrys siitä, mitä ihmiset todella ajattelevat ja miksi he käyttäytyvät tietyllä tavalla. (Polaine 2013, 50.) Avoin haastattelu vaatii aikaa ja taitavan haastattelijan, joka osaa kuunnella, tulkita ja viedä keskustelua eteenpäin. Haastattelut suositellaan tehtävän aidoissa ympäristöissä, kuten todellinen palveluympäristö tai haasteltavan koti, jotta saadaan tavallista syvällisempi kuva haastateltavan todellisista ajatuksista. (Ojasalo ym. 2014, 41, 76.)

4.4.3 Valmiit aineistot

Postilla on olemassa valmiita aineistoja, kuten raportteja aikaisemmin toteutetuista pilo-teista, joita hyödynsin tietolähteinä kehittämistyössäni. Hirsjärvi & Hurme korostavat (2010, 189), että valmiisiin aineistoihin on suhtauduttava kriittisesti ja niiden luotettavuutta on osattava punnita. Tietoja on usein myös muokattava, yhdisteltävä ja tulkittava tai tietoja on normitettava, jotta tiedot tulisivat vertailukelpoisiksi. Kappaleessa 5.1.1. on tiivistelmät käyttämästäni valmiista aineistoista.

4.4.4 Samankaltaisuuskaavio

Samankaltaisuuskaavio on hierarkkinen kaavio, joka on rakennettu haastattelujen samankaltaisuutta koskevista muistiinpanoista. Tutkimusaineisto ryhmitellään yhteisten teemojen alle samankaltaisuuksien mukaisesti. Näin aineisto jaetaan ryhmiin, joista nousee esiin käyttäjille olennaisia asioita. Samankaltaisuuskaaviosta voidaan kerralla lukea kaikki käyttäjille merkittävät aiheet. (Miettinen 2011, 49; Tuulaniemi 2011, 154.)

4.4.5 Asiakasprofiilit

Hankittu asiakasymmärrys kiteytetään rakentamalla asiakasprofiileja (persona). Asiakasprofiilit ovat merkittävä asiakastutkimuksista saadun tiedon kiteyttämisen ja esittämisen menetelmä. Asiakasprofiileissa kiteytetään tutkimuksessa esiin nousseet toimintamallit ja toiminnan motiivit. Asiakasprofiilit ovat tyypillisesti kerättyyn tietoon pohjautuvia fiktiivisiä henkilökuvia, jotka konkreettisella tasolla kuvaavat asiakkaiden käyttäytymismallia, motiiveja, tarpeita, elämäntilanteita jne. Kaikilla ihmisillä on hallitseva käyttäytymisprofiili, joka yleensä ohjaa heidän toimintaansa ja valintojaan suhteessa määrättyyn tarjoomaan. Kuvitteellisesta asiakkaasta tehdään yleensä visuaalinen kuvaus. Asiakkaalle annetaan nimi, ikä, kasvot, tyypillinen arvomaailmaa tai elämäntilannetta kuvaava sanonta sitaateissa, sekä taustatiedot, käyttäytymismalli, toiminnan motiivit, ja muut asiat, jotka auttavat ymmärtämään asiakkaan arvonmuodotusta. (Tuulaniemi 2011, 154; Ojasalo ym. 2014, 77.)

4.4.6 Palvelupolut

Palvelupolulla voidaan kuvata, millaisia kokemuksia asiakkaalle muodostuu eri kosketuspisteissä. Kun kohtaamisessa suoritettu aktiviteetti on ollut toimiva, nautinnollinen, hyödyllinen tai jopa odotukset ylittävä, ovat kokemukset näistä kohtaamisista positiivisia. Jos kohtaaminen ei vastaa odotuksia tai on pettymys, asiakaskokemus on negatiivinen. Palvelupolut ovat konkreettinen keino hahmottaa yrityksen ja asiakkaan välisiä kohtaamisia ja niiden vaikutusta asiakaskokemuksen muodostumisessa. (Löytänä & Korteso 2011, 115.)

4.4.7 Design driverit

Design driverit ovat suunnittelua ohjaavia määrittelyjä, jotka muodostuvat asiakastutkimuksen löydösten perusteella. Design drivereiden avulla asiakkaiden tarpeet, tavoitteet ja motivaatio tuodaan suunnitteluprosessin keskiöön: hyvin valitut ja arvioidut suunnitteluohjurit auttavat suunnittelijoita kehittämään selkeitä ja vahvoja konsepteja, joissa on huomioitu oleellimmat asiakastavoitteet. (Tuulaniemi 2011, 156.)

4.4.8 Aivoriihi

Aivoriihi on yksi luovan ongelmanratkaisun standardimenetelmistä, jolla tuotetaan ideoita ryhmässä. Menetelmää voidaan kutsua myös ideointityöpajaksi. Aivoriihikokouksessa yleensä 6-12 henkilön ryhmä pyrkii fasilitoijan johdolla ideoimaan ratkaisuja annettuun ongelmaan. (Ojasalo ym. 2014, 158.) Ideoinnin tavoitteena on kehittää mahdollisimman paljon ratkaisuehdotuksia kehittämisen kohteena olevaan ongelmaan. Yleinen toimintatapa on lähestyä

ongelmaa mahdollisimman kaukaa ja kriittikittömästi. Aluksi tuotetaan mahdollisimman paljon ideoita, jonka jälkeen niiden toteuttamiskelpoisuutta arvioidaan määritellyillä arviointiperusteilla. (Tuulaniemi 2011, 182.)

4.4.9 Benchmarkkaus

Benchmarkkauksella tarkoitetaan olemassa olevien palvelujen, tuotteiden tai ratkaisujen etsimistä ja vertaamista. Se on tapa vertailemalla tunnistaa eri yrityksistä tutkittavien toimintalueiden parhaita toimintatapoja. Menestyneiden ratkaisujen tutkiminen kaikilta toimialoilta on hyödyllistä pyrkien yhdistämään niitä muokattuna oman toimialan ratkaisuiksi. (Tuulaniemi 2011, 187; Arantola & Simonen 2009, 35.)

4.4.10 Konseptointi

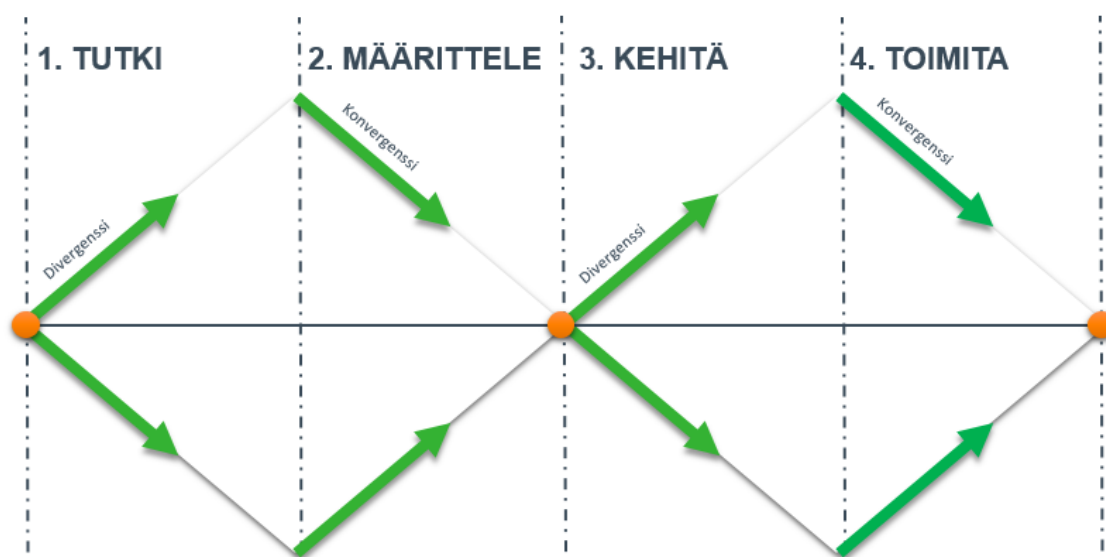
Konsepti on palvelun suuri kuva, siinä kuvataan palvelun keskeinen idea. Palvelukonseptissa esitetään kokonainen tarina palvelun suuremmista linjoista yksittäisten ideoiden sijaan. Palvelukonsepti koostuu suunniteltavan palvelun palvelupolusta, johon on kuvattu palvelutuokiot tai kontaktipisteet siten, että siitä saadaan yhteinen ymmärrys, millaisesta palvelusta on kyse, miten palvelu tuotetaan, miten se vastaa asiakastarpeeseen ja mitä se vaatii palvelun tuottajalta. Palvelukonsepti antaa tilaa palvelun kehittämiseksi, sillä siinä ei oteta kantaa kaikkiin yksityiskohtiin. (Tuulaniemi 2011, 191.)

4.4.11 Prototyyppi

Prototyypeillä testataan toimivatko kehitetyt konseptit niin kuin niiden on ajateltu toimivan. Tavoitteena on lisätä ymmärrystä kehitettävästä palvelusta; niistä asioista, jotka toimivat, ja huomioida ne, jotka eivät sovellu palveluun. Prototypoinnilla voidaan testata, onko palvelu toimiva, kiinnostava, haluttava ja onko sitä helppo käyttää. (Tuulaniemi 2011, 194-195.)

4.5 Kehittämistyön vaiheiden ja prosessin kuvaus

Tässä opinnäytetyössä sovelletaan Design Councilin vuonna 2005 kehittämää Double Diamond -mallia, joka on havainnollistettu Kuviossa 7. Double Diamond -malli on yksinkertainen graafinen apuväline kuvaamaan suunnitteluprosessia, joka jakautuu neljään eri vaiheeseen: Tutki, Määrittele, Kehitä ja Toimita. Mallissa havainnollistuu hyvin suunnitteluprosessiin kuuluvat divergenssi ja konvergenssi-vaiheet. (Tschimmel 2012.) Tähän opinnäytetyöprosessiin sisältyy Double Diamond -mallin kolme ensimmäistä vaihetta.

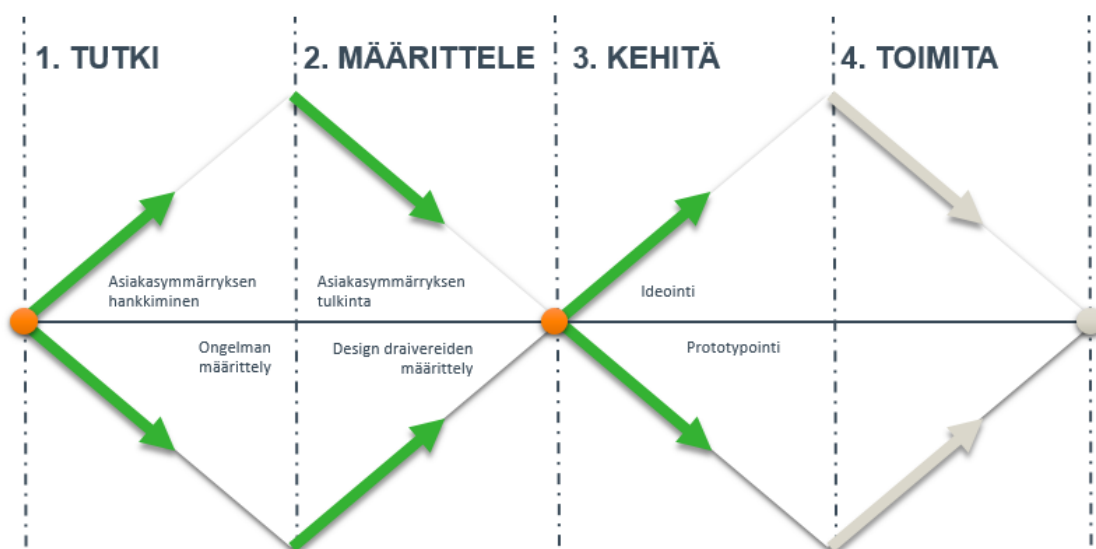


Kuvio 7. Double Diamond -malli (mukaillen Tschimmel 2012)

Tutki-vaiheessa suunnittelija etsii uusia mahdollisuuksia, uusia markkinoita, uutta informaatiota, uusia trendejä ja uusia oivalluksia. Prosessi alkaa asiakkaan tarpeiden, unelmien ja toiveiden ymmärtämisestä. Asiakkaan ymmärtäminen ja käyttäjätiedon hankinta auttavat löytämään uusia kaupallistamisen mahdollisuuksia (Miettinen 2011, 61). Määrittele-vaiheessa selvitetään mitä potentiaalisia ideoita Tutki-vaiheessa löydettiin, mitä niistä voidaan jatkokehittää ja millä on eniten merkitystä. Tarkoituksena on tunnistaa ja luopua niistä ideoista, joita ei kannata enempää kehittää. Määrittele-vaihe pitää sisällään myös ideoiden kehittämistä (Tschimmel 2012).

Kehitä-vaiheessa palvelua kehitetään, rakennetaan prototyyppkejä ja testataan iteroivalla prosessilla palvelumuotoilun menetelmiä ja työkaluja käyttäen. Toimita-vaiheessa valmis tuote kehitetään, viimeistellään, testataan ja julkaistaan. Double Diamond -mallin ensimmäisessä ja kolmannessa vaiheessa pyritään divergenssiin eli etsitään useita mahdollisia ratkaisuja. Toisessa ja neljännessä vaiheessa pyritään konvergenssiin, jolloin kehitettyjä ideoita ja vaihtoehtoja suodatetaan siten, että löydetään tärkeimmät kohteet.

Seuraavissa kappaleissa kuvaan kehittämistyöni prosessin esittelemällä kunkin vaiheen. Tutki- ja määrittele-vaiheiden menetelmillä pyrin vastaamaan ensimmäiseen kehittämistehtävään: Mikä on lähetysten noutamisen nykytila ja mitkä ovat sen kehittämistarpeet? Kehitä-vaiheen menetelmillä pyrin ratkaisemaan toisen kehittämistehtävän: Miten asiakaskokemusta voi kehittää digitaalisen palvelun avulla? Lisäksi kehitä-vaiheessa pyrin prototypoinnin avulla näyttämään toteen, että uusi palvelukonsepti tuottaa arvoa käyttäjilleen.

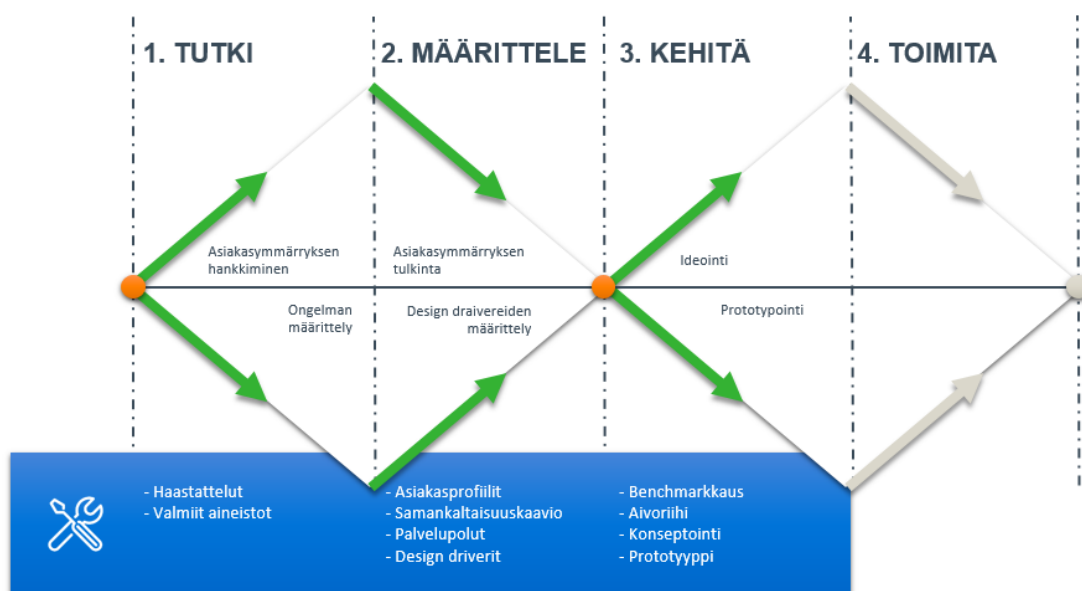


Kuvio 8. Kehittämistyön vaiheiden kuvaus

Tutki-vaiheen menetelmiksi valitsin haastattelun sekä valmiiden aineistojen analysoimisen. Useimmiten tutkija kerää itse oman havaintoaineistonsa. Tällainen empiirinen tietoaines sisältää välitöntä tietoa tutkimuskohteesta, ja siksi sitä kutsutaankin primaariaineistoksi. Postilla oli raportteja kehittämistehtäviini liittyen, jotka olivat ehdottoman tärkeää hyödyntää osana omaa kehittämistyötäni. Tällaista, muiden keräämää aineistoa kutsutaan puolestaan sekundaariaineistoksi. (Hirsjärvi ym. 2013, 186.) Valitsin teemahaastattelun tiedonkeruumenetelmäksi, koska se sopii hyvin tilanteisiin, joissa halutaan syvällisesti selvittää esimerkiksi mitä ihmiset todella ajattelevat ja miksi he käyttäytyvät tietyllä tavalla (Ojasalo ym. 2014, 41).

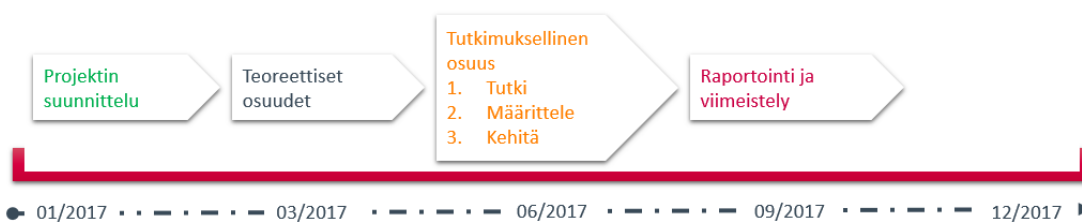
Määrittele-vaiheen menetelmiksi valitsin samankaltaisuuskaavion, asiakasprofiilit sekä palvelupolut. Samankaltaisuuskaavio helpottaa tutkimustiedon jäsentelyä ja se tuo esiin asiakkaiden tarpeet ja ongelmat. Samankaltaisuuskaavio on nopein ja paras tapa nähdä kaikki keskeiset ongelmat käyttäjäkunnan mielestä. (Miettinen 2011, 49; Tuulaniemi 2011, 154.) Asiakasprofiilit valitsin tutkimusmenetelmäksi, koska sen avulla kehitteillä olevaa palvelua on helpompaa ideoida aidosti asiakkaan näkökulmasta. Asiakasprofiilit auttavat myös viestinnässä, sillä niiden avulla kaikki palvelun kehittämiseen osallistuvat saavat yhteisen näkemyksen siitä, minkälaisille asiakasryhmille palvelua ollaan suuntaamassa. (Ojasalo ym. 2014, 77.) Palvelupolut valikoituivat kehittämistyössäni yhdeksi tutkimusmenetelmäksi, koska se on asiakaskeskeinen ja siinä keskitytään palvelun kokemiseen vuorovaikutuksen kautta. Palvelupolku on palvelukokonaisuuden kuvaus, jossa asiakkaan kokema polku kuvataan vaiheittain, jotta sitä voidaan analysoida ja jotta siihen päästään käsiksi suunnittelun keinoin (Tuulaniemi 2013, 78).

Kehitä-vaiheen menetelmiksi valikoituivat benchmarkkaus, ideointi, konseptointi sekä prototypointi. Benchmarkkaus on ensiarvoisen tärkeää jo sen vuoksi, ettei kehitettäisi jo olemassa olevia palveluja ilman erottuvuutta ja kilpailuetua, mutta myös sen vuoksi, että hyviä ideoita voidaan käyttää omassa palvelukonseptissa. Ideoita ei voida omistaa, joten kaikkien hyväksi havaittujen ideoiden kopiointi, lainaaminen ja hyödyntäminen on sekä sallittua että suotavaa. (Tuulaniemi 2011, 187; Arantola & Simonen 2009, 35.) Ideointi, konseptointi ja prototypointi ovat hyvin olennaisia palvelumuotoilussa. Palvelumuotoilussa prototypoinnilla tarkoitetaan palvelun testausta. Prototyypillä testataan toimiiko kehitetty konsepti kuten on tarkoitus. Prototypointi on nopea ja edullinen tapa testata konseptin toimivuutta käytännössä ja se on hyvin olennainen osa palvelumuotoilua. (Tuulaniemi 2011, 196.) Kaikki kehittämistyössä käytetyt menetelmät ovat havainnollistettu eri tutkimusvaiheisiin Kuviossa 9.



Kuvio 9. Kehittämistyössä käytetyt menetelmät

Opinnäytetyöprosessi lähti käyntiin tammikuussa 2017 tehtyyn projektisuunnitelmaan, tutustuttuani teoria-aineistoon sekä määriteltyäni tutkimusongelmat. Kehittämistyöhön liittyvän tiedonkeruun suoritin heinä-elokuussa 2017, jonka jälkeen analysoin tutkimuksen tulokset sekä viimeistelin raportin. Kehittämistyön prosessi on kuvattu Kuviossa 10.



Kuvio 10. Kehittämistyön prosessin kuvaus

5 Asiakasymmärryksestä prototyyppiin

Tässä luvussa kuvaan miten kehittämistyöni eteni ja miten työ tehtiin asiakasymmärryksen hankkimisesta aina prototyypin kehittämiseen asti.

5.1 Vaihe 1. Tutki

Tässä kappaleessa esittelen Tutki-vaiheen prosessin. Tutki- ja määrittele-vaiheen menetelmiä käyttämällä pyrin vastaamaan ensimmäiseen kehittämistehtävään: Mikä on lähetysten noutamisen nykytila ja mitkä ovat sen kehittämistarpeet?

5.1.1 Kokemukset aikaisemmista piloteista

Tausta-aineiston ja yrityksen henkilöstöltä saadun hiljaisen tiedon perusteella voidaan luoda hypoteeseja, joita asiakastutkimuksissa lähdetään testaamaan. Hypoteesi on oletus, ehdotus tai oletamus. Sitä koetellaan ja se pyritään osoittamaan oikeaksi tai vääräksi.

Lähetysten noutaminen postista perinteisellä tavalla tapahtuu seuraavanlaisesti. Asiakas saa tekstiviestin, kun lähetys on noudettavissa postissa. Asiakas menee postiin noutamaan lähetystään ja jonottaa tarvittaessa. Asiakas näyttää tekstiviestiään palvelumyyjälle, joka hakee lähetyksen ja tarkastaa asiakkaan henkilöllisyyden. Asiakas kuittaa lähetyksen vastaanotetuksi ja palvelumyyjä luovuttaa lähetyksen asiakkaalle.

Postissa on pilotoitu erilaisia malleja lähetyksen noutamisen helpottamiseksi, nopeuttamiseksi ja ennen kaikkea asiakaskokemuksen parantamiseksi. Pilottien kokemuksista saadaan arvokasta tietoa uuden digitaalisen palvelun kehittämiseksi. Käytössäni olleet valmiit aineistot olivat näistä kahdesta pilotista tehdyt raportit. Kokemukset näistä piloteista antavat arvokasta tietoa asiakkaiden tarpeista ja kokemuksista uuden digitaalisen palvelun kehittämiseen ja erityisesti siihen millaisiin asioihin tähän opinnäytetyöhön liittyvässä tiedonkeruussa on painuuttava. Seuraavissa kappaleissa kuvaan miten pilotit toimivat ja Kuviossa 11 on havainnollistettu, miten pilotit poikkeavat asiakkaan näkökulmasta toisistaan sekä perinteisestä tavasta noutaa lähetys. Analysoin valmiit aineistot pohtimalla kunkin toimintamallin vahvuudet ja heikkoudet, jotka ovat tärkeitä uuden palvelukonseptin kehittämisessä. Analysoinnin tulokset esittelen Taulukossa 4.

Pikanouto-pilotti

Pikanouto-pilotti on vuonna 2014 käynnistynyt pilotti, jossa asiakkaalle tarjotaan nopea vaihtoehto lähetysten noutamiseen. Nopea asiointi olikin palvelun asiakkaille tarjoama keskeisin asiakashyöty. Pikanoutopisteitä perustettiin sekä Postin omiin myymälöihin että kumppanien ylläpitämiin myyntipisteisiin, jotka olivat vilkkaimpia palvelupisteitä lähetysten luovutusten näkökulmasta. Palvelu vaatii toimiakseen automaatin, joka pitää sisällään näytön, viivakoodin lukijan sekä kuittitulostimen. Runsas laitevalikoima ja siihen liittyvät kustannukset on merkittävin syy siihen, miksi palvelusta ei tule valtakunnallista.

Asiakas saa tiedon postiin saapuneesta lähetyksestä tekstiviestinä. Saapuessaan postiin noutamaan lähetystään pikanoudon kautta, asiakas menee ensimmäisenä pikanoutoautomaatille. Pikanoutoautomaatilla asiakas syöttää saamastaan tekstiviestistä lähetyksen tiedot, kirjoittaa nimensä, jonka jälkeen automaatti tulostaa asiakkaalle lähetyksen noutokuitin. Myyjä saa tiedon noudettavasta paketista ja hakee paketin hyllystä. Asiakas ohjeistetaan pikanoutopisteelle, jossa hän antaa paketin noutokuitin myyjälle. Myyjä tarkastaa asiakkaan henkilötiedot, pyytää allekirjoituksen ja luovuttaa lähetyksen.

Asiakkaat ovat ottaneet palvelun omakseen erityisesti niissä pisteissä, joissa myymälähenkilökunta on aktiivisesti tuonut palvelun esille. Palvelu nopeuttaa lähetysten vastaanottamista, joka on saadun palautteen perusteella asiakkaalle iso hyöty. Parhaimmillaan pikanoudon kautta luovutetaan noin 40 % palvelupisteen kautta luovutetuista lähetyksistä. Palvelua on kritisoitu mm. siitä, että itse automaatin käyttäminen on ollut hankalaa.

Uuden palvelun toteuttamisessa asiakkaan odotusten täyttäminen on ensiarvoisen tärkeää. Kumppanien ylläpitämissä myyntipisteissä, joissa ei ole jatkuvaa miehitystä postin pisteessä, on ollut ongelmia siinä, että pikanouto-lähetyksiä ei ole noudettu valmiiksi asiakkaan tekemien toimenpiteiden jälkeen, jolloin asiakas ei käytännössä saa lähetystään perinteistä mallia nopeammin. Tällöin palvelulupaus ei täyty, asiakas ei hyödy tekemistään toimenpiteistä yhtään ja asiakaskokemus kärsii.

iBeacon-pilotti

Tämänkin pilotin tavoitteena oli parantaa noutamisen asiakaskokemusta ja sen lisäksi tuoda sisäpaikannusteknologian (iBeacon) hyötyjä postipalveluihin sekä tarjota uusia digitaalisia palveluja asiakkaan arjen helpottamiseen. Pilotoitava palvelu päätettiin toteuttaa vain Android-käyttöjärjestelmälle perustuen sen suureen käyttäjämäärään. Pilotissa asiakas voi noutaa lähetyksensä aiempaa nopeammin, sillä asiakkaan älypuhelimessa aktivoitu Posti-sovelluksen Pikanoutopalvelu tunnistetaan sijainnin perusteella asiakkaan saapuessa postiin ja lähetykset

noudetaan valmiiksi erilliselle Pikanoutopisteelle. Posti-sovelluksen rekisteröityneenä käyttäjänä asiakas saa lähetyksen heti ilman allekirjoittamista ja henkilöllisyyden todentamista, sillä asiakas on tunnistautunut Posti-sovelluksen kautta. Kuuden kuukauden pituinen pilotti käynnistyi huhtikuussa 2016 ja päättyi syyskuussa 2016. Palvelua pilotoitiin kolmessa Postin omassa myymälässä sekä kahdessa kumppanin ylläpitämässä myyntipisteessä.

Mikä on iBeacon? iBeacon on lähetin/vastaanotin (ikään kuin majakka), joka toimii Bluetoothin avulla. Asiakkaan saapuessa postiin, älypuhelimien ladattu Postin mobiilisovellus käynnistyi ja välitti tiedot käyttäjistä ja sijainnista Postin taustajärjestelmälle, joka tarkisti löytykö asiakkaalle noudettavia lähetyksiä. Jos lähetyksiä löytyi, asiakas sai ilmoituksen puhelimeensa, jossa häntä pyydettiin vahvistamaan, onko hän noutamassa lähetykset. Jos asiakas vahvisti noutavansa lähetykset, sai hän asiointinumeron ja mahdollisesti tietoa lähetyksen noutamisesta. Asiakas siirtyi pikanoutopisteelle, jossa hän näytti saamansa asiointinumeron myyjälle, joka luovutti paketin.

Palvelun käyttäminen edellytti asiakkaalta Android-käyttöjärjestelmällä varustettua puhelinta, jossa oli bluetooth-yhteys aktivoituna. Tämän lisäksi asiakkaan tuli olla puhelimeensa Postin sovellus, jossa hän asioi sisäänkirjautuneena ja jossa hän oli ottanut käyttöönsä automaattisen lähetyksen seurantapalvelun. Näiden lisäksi asiakkaan tuli vielä sallia sijaintietojen käyttö. Edellä mainitut vaatimukset olivat merkittävin syy siihen, että palvelun kautta luovutettujen lähetyksen lukumäärä jäi suhteellisen vähäiseksi.



Kuvio 11. Lähetyksen noutamisen eri vaihtoehdot

5.1.2 Haastattelu

Kehittämistyössäni haastattelin asiakkaita, jotka ovat hiljattain tilanneet verkkokaupasta lähetysten noudettavaksi noutopisteeseen. Tein kahdeksan asiakashaastattelua, joiden tavoitteena oli saada selville mistä tekijöistä asiakaskokemus lähetysten noutamisessa muodostuu, millainen palvelupolku on verkkokauppaostoksen tilaamisessa sekä mitkä ovat merkityksellimmät kosketuspisteet ja miten haastateltavien odotukset niissä täyttyivät.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna, josta Hirsjärvi ja Hurme (2010, 208) käyttävät termiä teemahaastattelu. Haastattelun kysymykset olivat ennalta määritelty ja ne olivat samat kaikille haastateltaville. Kuitenkin kysymysten järjestys ja sanamuodot vaihtelivat. Haastateltavat vastasivat esitettyihin kysymyksiin omin sanoin. Kysyin haastatteluissa usein ”miksi?” -kysymyksiä, jotta pystyin ymmärtämään mahdollisimman syvällisesti perimmäisiä syitä haastateltavien mieltymyksistä ja motiiveista.

Valitsin haastateltavat omasta lähipiiristäni. Ainoa varsinainen vaatimus haastatteluun osallistumiseen oli, että haastateltava oli tehnyt verkkokauppaostoksia viimeisen kuuden kuukauden aikana. Pyrin valitsemaan haastateltaviksi taustoiltaan mahdollisimman erilaisia henkilöitä. Haastateltaviksi valikoitui hyvin aktiivisia, viikoittain tilaavia, verkko-ostajia sekä verkko-ostoksia harvemmin, vain muutaman kerran vuodessa, tekeviä henkilöitä. Haastateltaviin kuului eri ikäisiä ja eri elämäntilanteessa olevia henkilöitä. Kaikki haastateltavat asuivat pääkaupunkiseudulla.

Toteutin haastattelut 28.7.2017-6.8.2017 välisenä aikana. Yhtä lukuun ottamatta kaikki haastattelut tehtiin haastateltavien omissa kodeissa kahden kesken sen varmistamiseksi, että sain mahdollisimman syvällisen kuvan haastateltavan todellisista ajatuksista. Koti on haastateltavalle turvallinen ympäristö ja kotona tehdyt haastattelut onnistuvat todennäköisemmin (Aaltola & Valli 2007, 29). Yhdellä haastateltavissa oli leikki-ikäinen lapsi kotona hoidettavana haastattelun aikana. Lapsi katsoi haastattelun ajan televisiota eikä hänen läsnäolonsa mielestäni häirinyt haastattelua. Kaikki haastattelut kestivät noin tunnin. Taulukossa 2 näkyvät tarkat tiedot tekemistäni haastatteluista.

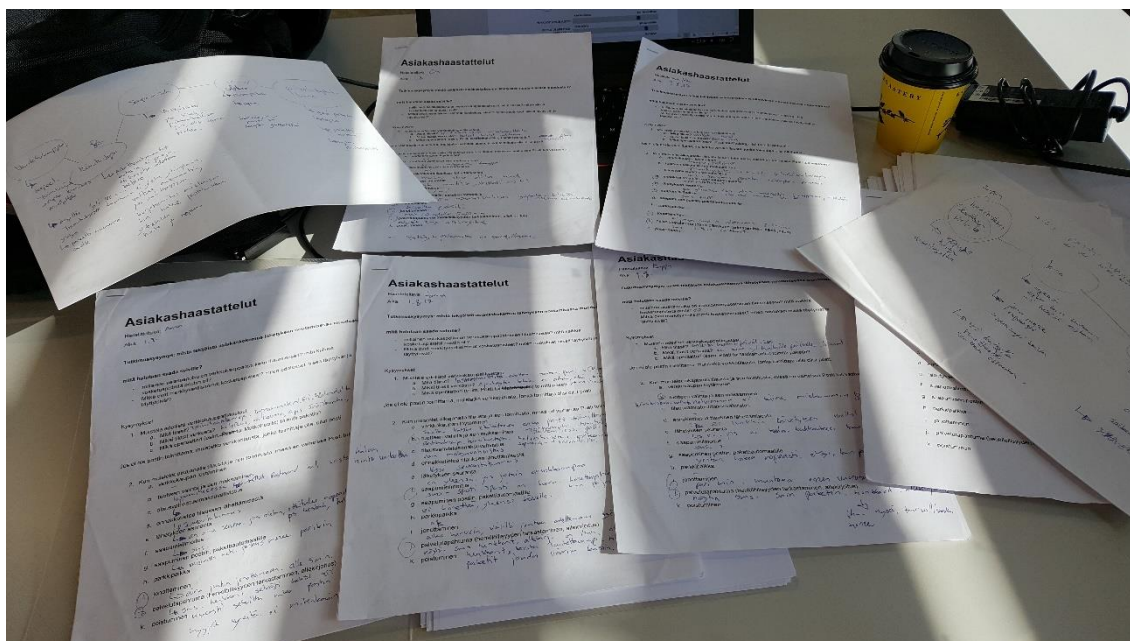
	Ajankohta	Haastateltava	Paikka	Ennakkotiedot
Haastattelu 1	pe 28.7.2017 klo 11.00-12.15	Jarno, 49 vuotta	Helsinki, Kaup- pakeskus Kaari	Tilaa verkosta harvoin, mutta joskus
Haastattelu 2	ma 31.7.2017 klo 11.15-12.12	Janna 32 vuotta	Haastateltavan koti, Vantaa	Tilaa verkosta usein/jatkuvasti

Haastattelu 3	ke 2.8.2017 klo 18-19	Olli 35 vuotta	Haastateltavan koti, Helsinki	Tilaa verkosta usein, käyttänyt nykyistä Pi- kanoutoa
Haastattelu 4	ke 2.8.2017 klo 19.15-20.05	Emilia 37 vuotta	Haastateltavan koti, Helsinki	Tilaa verkosta usein
Haastattelu 5	to 3.8.2017 klo 18.30-19.45	Kalle 38 vuotta	Haastateltavan koti, Espoo	Tilaa verkosta usein
Haastattelu 6	to 3.8.2017 klo 19.50-18.45	Anna 35 vuotta	Haastateltavan koti, Espoo	Tilaa verkosta usein
Haastattelu 7	pe 4.8.2017 klo 19.00-19.50	Armi 22 vuotta	Haastateltavan koti, Vantaa	Tilaa verkosta usein
Haastattelu 8	su 6.8.2017 klo 19.00-19.50	Nina 34 vuotta	Haastateltavan koti, Espoo	Tilaa verkosta usein

Taulukko 2. Haastattelujen tarkat tiedot

Haastattelujen tarkoituksena oli kerätä asiakasymmärrystä ja sen avulla kartoittaa lähetysten noutamisen nykytila ja kehittämistarpeet. Haastatteluissa pyrin selvittämään, millainen on haasteltavien kokemus palvelupolku Postin kanssa heidän tehdessä ostoksia verkkokaupassa. Pyrin selvittämään mitä eri kosketuspisteitä Postiin haastateltavat kokivat. Halusin myös saada selville mitkä kosketuspisteistä olivat asiakkaille merkityksellisimpiä ja millä puolestaan oli vähiten merkitystä.

Aloitin haastattelut kysymällä edellisestä verkkokauppaostoksesta, jonka haasteltava oli tehnyt. Kysymyksen tarkoituksena oli osin orientoida vastaaja aiheeseen ja johdattaa hänet muistelemaan edellistä ostostaan. Tämän jälkeen pyysin haastateltavaa muistelemaan edellistä Postin toimittamaa verkko-ostosta ja erityisesti sitä missä eri vaiheissa asiakas tunsi olevansa kosketuksissa Postiin. Tämän perusteella piirsimme yhdessä asiakkaan kokemuksen palvelupolun, jonka jälkeen pyysin haasteltavia pohtimaan kunkin kosketuspisteen tärkeyttä ja miten Posti suoriutui kyseisessä kosketuspisteessä, missä kohtaa asiakkaan odotukset ylittyivät ja missä kohtaa Postin tarjoama kokemus ei yltänyt asiakkaan odotusten tasolle. Kysyin haastatteluissa myös mm. miten lähetysten toimittaminen tapahtuisi asiakkaan mielestä ihanteellisimmin, mikä on haastateltavan suhde itsepalveluun, mikä lähetysten noutamisessa on ilahduttanut ja mikä ärsyttänyt. Haastattelurunko löytyy opinnäytetyön liitteistä (Liite 1).



Kuvio 12. Asiakashaastattelujen muistiinpanoja

Haastattelujen tulokset analysoin tekemällä samankaltaisuuskaavion. Samankaltaisuuskaavion avulla sain nopeasti esille haastatteluissa eniten toistuneet teemat ja haastateltavien kokeimat keskeisimmät ongelmat. Haastattelujen ja niistä johdetun samankaltaisuuskaavion pohjalta rakensin määrittele-vaiheessa asiakasprofiilit, palvelupolun ja design driverit.

5.2 Vaihe 2. Määrittele

Määrittele-vaiheen menetelmiksi valitsin samankaltaisuuskaavion, asiakasprofiilit sekä palvelupolut. Menetelmiä käyttämällä pyrin löytämään vastauksen ensimmäiseen kehittämistehtävään: Mikä on lähetyksen noutamisen nykytila ja kehittämistarpeet?

5.2.1 Samankaltaisuuskaavio

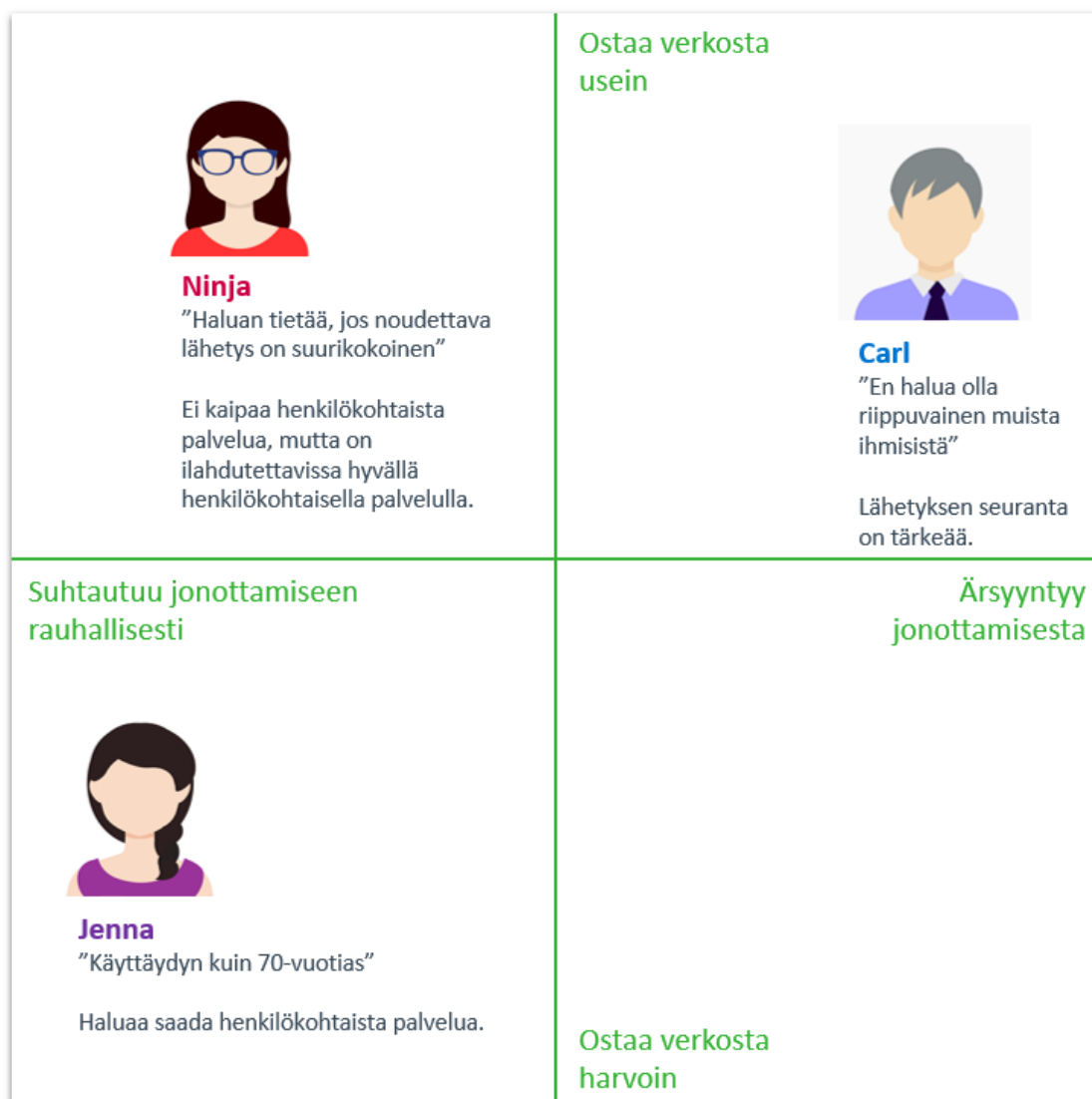
Miettinen suosittelee (2011, 75), että käytännön tasolla samankaltaisuuskaavion tekeminen aloitetaan kirjoittamalla muistiinpanot post-it -lapuille. Laput kiinnitetään yksi kerrallaan suurikokoiselle paperille. Lappuja ei jaotella ennalta määrättyihin kategorioihin vaan kategoriat muodostetaan yksittäisten lappujen perusteella. Jokaista uutta lappua lisättäessä pyritään löytämään muita lappuja, jotka kuuluisivat yhteen lisättävän lapun kanssa. Näin yhteenkuuluvista lapuista muodostuu ryhmiä. Haastattelujen tuloksia analysoidessani, käytin Excel-työkalua samankaltaisuuskaavion muodostamiseen post-it -lappujen sijaan. Kuviossa 13 on havainnollistettu samankaltaisuuskaavion tekemistä Excel-työkalulla. Taulukossa 5 näkyy samankaltaisuuskaavion tulokset luettavammissa muodossa.

Yhteenveto.xlsx - Excel																				
File		Home		Insert		Page Layout		Formulas		Data		Review		View		PDF-XChange 2012		Tell me what you wa		
New Guide		Paste		Cut		Copy		Format Painter		Calibri 11		A A		Wrap Text		General				
Clipboard		Font		Alignment		Number														
F65																				
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U
1																				
2				Miksi verkkokaupasta ostetaan?																
3				*** valikoima																
4				tuotteita ei saa kivijalkakaupasta																
5				**** ajan säästäminen																
6				ei aikaa eikä kiinnostusta mennä kauppoihin																
7				ei ehtinyt hulluille päiville																
8				ei sidottu kellonaikoihin																
9				***** hinnat																
10				helppous																
11																				
12				Mikä ärsytti?																
13				*** jonottaminen, odottaminen																
14				sumpliminen muiden kanssa, aikataulujen sovittaminen																
15				ei mikään																
16				pakettiautomaatin lähettämät "nouda paketti pian" -viestit																
17				jos noutopiste on kaupan kassan yhteydessä, on ärsyttävää jäädä muiden tulpaksi.																
18				** ei mikään																
19				joskus tullut noudettavaksi yllätyksenä hankalankokoinen paketti																
20																				
21				Mikä ilahdutti?																
22				*** ei mikään																
23				on se verran perushommaa, ettei sellainen aiheuta ilahduttamista. Riittää kun homma toimii.																
24				ajan säästäminen																
25				paketti tuli ehjänä perille																
26				pakettiautomaatin helppous ja nopeus																
27				sai antaa lahjan tyttöystävälle																
28				kaikki meni miten kuuluukin																
29				erityisen hyvä palvelu																
30																				
31				Kuinka tärkeänä pidät henkilökohtaista palvelua?																
32				***** ei tärkeää																
33				ei ole hyvä, että joutuu olemaan riippuvainen toisesta henkilöstä																
34				yksi vastasi, että ei lainkaan tärkeää, vaikka ei olekaan kokemusta itsepalvelutarkoituksista																
35				kaksi henkilöä vastasi, että lähettämässä henkilökohtainen palvelu on tarpeellista																
36				** pakettiautomaatti on kätevä. Ei jonoa, helppo ja nopea.																
37				** ihmiskontaktista voi kuitenkin jaada hyvä mieli																
38				kyse on tavarantoimituksesta, eikä varsinaisesta palvelusta																
39				jos automaatti olisi lähellä, ohjaisi/tilaisi kaikki pakettinsa sinne																
40				** on tärkeää																
41				sosiaalinen apina arvostaa henkilökohtaista palvelua																
42				jotta ihmisille olisi töitä																
43																				
44				Miten toimisi ihanteellisimmin?																
45				**** Kotiinointi silloin kun ole määritellyt.																
46				DHL:n kautta on voinut ilmoittaa web/mobiilipalvelussa, että paketti voi jäädä ilman kuittia. Ja pystyi myös ilmoittamaan, että "jätä leikkimököihin".																
47				toimii vain, kun aikakikkuna on todella täsmällinen (miehellään 15 min, max 30 min).																
48				* En ole valmis maksamaan kotiinkuljetuksesta (ainakaan juuri yhtään)																
49				** Kotiinointi on hankala, kun pitää sopia aika. Omien aikataulujen sovittaminen.																
50				Paketin mitat olisi hyvä olla tiedossa, kun on menossa noutamaan.																
51				** Jos pakettiautomaatti olisi lähellä																
52				Lokerikko rappukäytävässä olisi hyvä.																
53																				
54				Kokemuksia pakettiautomaatin käytöstä?																
55				Toimii hyvin.																
56				**** Nopea.																
57				Kätevä kun ei ole jonoa.																
58				**** Helppo																
59				"kiva, kun ei tarvitse asioida ihmisen kanssa. Voi hakea vaikka krapulassa ja vaikka kuinka vituttaa".																
60				ei yletä ylimpiin luokkiin.																
61				automaatit joskus vaikea löytää																
62																				
63				Kokemuksia lähetyksen seurannasta?																
64				**** Seuraan säännöllisesti (3 miestä, 1 nainen)																
65				** 2-3 kertaa																
66				kerran päivässä																
67				haluan tietää missä lähetyksen menee ja milloin se on perillä																
68				on menossa lahjaksi, joten on tärkeää ettei myöhästy																
69				*** En ole kiinnostunut seuraamisesta (3 naista)																
70				** jos kestää, tulee katsottua																
71				vain jos on jotain arvokkaampaa																
72				Menneet vaiheet lähetyksen seurannassa ei kiinnosta																
73				***** Ääntäminen tietyillä																

Kuvio 13. Haastattelutulosten teemoittelu samankaltaisuuskaavion avulla Excelissä

5.2.2 Asiakasprofiilit

Haastatteluiden ja samankaltaisuuskaavion avulla kuvattiin kolme asiakasprofiilia, jotka on esitetty tiivistetysti Kuviossa 14. Asiakasprofiilit erottuivat joukosta verkosta ostamisen yleisyydessä, suhtautumisessa jonottamiseen sekä halusta saada henkilökohtaista palvelua. Haastatteluiden perusteella nousi melko selkeästi esiin Kuviossa 14 kuvatut ääripäät. Osa haastattavista tekee verkko-ostoksia usein ja heille lähetysten seuranta on tärkeää. He eivät myöskään pidä henkilökohtaista palvelua tärkeänä, vaan noutaisivat mieluiten lähetyksensä pakettiautomaateista. Usein verkosta tilaavissa oli kuitenkin havaittavissa eroavaisuuksia suhtautumisesta jonottamiseen, osaa se ärsyttää ja osa suhtautuu siihen rauhallisesti. Osa haastattavista tekee verkko-ostoksia harvoin ja tämä joukko arvostaa henkilökohtaista palvelua selvästi muuta joukkoa enemmän. Myös suhtautuminen jonottamiseen on rauhallinen niillä, jotka tekevät verkko-ostoksia harvemmin. Asiakasprofiilit on kuvattu tarkemmin kappaleessa 6.1.3.



Kuvio 14. Kehittämistyön perusteella kuvatut asiakasprofiilit

5.2.3 Palvelupolku

Tärkeä osa asiakasymmärrystä on asiakkaan ostoprosessin ymmärtäminen. On oleellista tietää, missä vaiheissa ja kanavissa asiakas on vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Asiakkaan polku paketin noutamisessa nykyisellä perinteisellä mallilla noudattaa pääsääntöisesti Kuviossa 15 kuvattua mallia. Asiakas on ostamassa verkkokaupasta itselleen tuotetta ja valitsee ennen tuotteiden maksamista toimitustavaksi Postin. Asiakas saattaa seurata lähetyksen kulua saatuaan lähetyksen seurantatunnuksen verkkokauppialta. Kun lähetyks on saapunut noudettavaksi noutopisteeseen, asiakas saa siitä ilmoituksen tekstiviestillä. Asiakas saapuu noutamaan lähetyks ja jonottaa kassalle, mikäli noutopisteessä on ruuhkaa. Kassahenkilö hakee lähetyksen hyllystä ja tarkastaa asiakkaan henkilöllisyyden. Tämän jälkeen asiakas kuittaa al-lekirjoituksellaan lähetyksen vastaanotetuksi ja kassahenkilö luovuttaa hänelle lähetyksen.



Kuvio 15. Lähetyksen noutajan palvelupolku (nykytila)

5.2.4 Design driverit

Design driverit muodostuivat johtamalla ne samankaltaisuuskaaviosta sekä Postin tahtotilasta kehittää palvelusta valtakunnallinen. Esimerkiksi kun tekemieni haastattelujen mukaan jonottaminen ja odottaminen postissa heikentävät asiakaskokemusta, yhdeksi design driveriksi muodostui se, että lähetyksen noutamisen tulee olla nopeaa. Postissa halutaan myös, että uusi palvelu saisi myös mahdollisimman paljon käyttäjiä, joten toiseksi design driveriksi muodostui se, että palvelu on kaikkien lähetyksen noutajien käytössä ilman rekisteröitymistä Postin asiakkaaksi. Määritetyt design driverit on kuvattu tarkemmin kappaleessa 6.1.5.

5.3 Vaihe 3. Kehitä

Kehitä-vaiheen menetelmillä pyrin vastaamaan toiseen kehittämistehtävään: Miten asiakaskokemusta voi kehittää digitaalisen palvelun avulla? Lisäksi kehitä-vaiheessa pyrin prototyypin ja käyttäjätestauksen avulla näyttämään toteen sen, että uusi palvelukonsepti tuottaisi arvoa käyttäjilleen sekä Postille. Kehitä-vaiheen menetelmiksi valitsin aivoriihen, benchmarkkauksen, konseptoinnin sekä prototypoinnin.

5.3.1 Aivoriihi

Luovuus on uuden kehittämisen keskipisteessä, sillä ilman kykyä innovoida kehittäminen laantuu. Erialaisten luovuusmenetelmien ja -työkalujen avulla voidaan pyrkiä tuottamaan uusia näkökulmia, uusia ideoita ja uusia ratkaisuja kaikenlaisiin kehityshankkeisiin. Ongelmanratkaisun edellytys on avoin ja positiivinen ilmapiiri. Se voidaan synnyttää ja sitä voidaan ylläpitää sopivin menetelmin. (Ojasalo ym. 2014, 158.)

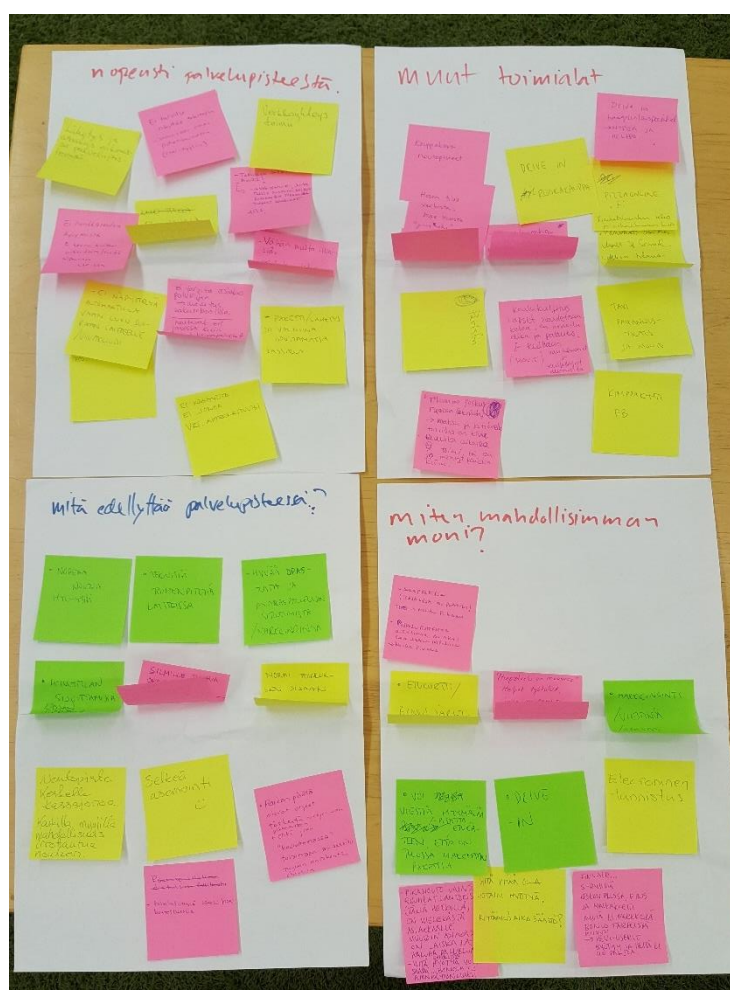
Järjestin Postilla ideointityöpajan, johon osallistui kuusi asiantuntijaa, joilla kaikilla oli roolinsa puolesta hyvä ymmärrys nykytilasta ja paljon kehitysideoita. Työpajaan osallistuivat myymäläjärjestelmistä vastaava ICT Solution Manager, paketeista vastaava Tuotepäällikkö, vankan kokemuksen myymälätyöskentelystä postin palvelupisteestä omaava järjestelmätestaaja, myymäläsuunnittelusta vastaava Design Manager, myymälämarkkinoista vastuussa oleva Marketing Manager sekä kumppaniyhteistyöstä vastaava Partner Manager.

Osallistuja	Vastuualue
ICT Solution Manager	Myymäläjärjestelmät
Tuotepäällikkö	Paketit
Testaaja/palvelumyyjä	Myymäläjärjestelmän testaaminen
Design Manager	Myymäläsuunnittelu
Marketing Manager	Myymälämarkkinointi
Partner Manager	Kumppaniyhteistyö

Taulukko 3. Ideointityöpajan osallistujat vastuualueineen

Työpajassa ideoitiin mm. millaisia hyviä Click and Collect -kokemuksia on havaittu muilta toimialoilta, miten palvelupisteessä asiointi olisi mahdollisimman nopeaa, mitä nopea palvelu edellyttää palvelupisteeltä ja miten mahdollisimman moni asiakas saataisiin innostumaan itsepalvelusta ja kokeilemaan uutta tapaa noutaa paketti, johon kuuluu jollain tavalla itsepalvelu. Ideoitavat teemat muodostuivat haastatteluissa esille nousseiden teemojen kautta. Ideoinnin kohteeksi nostetut teemat olivat sellaisia, joiden kehittämisellä on suora vaikutus läheysten noutamisen asiakaskokemukseen, uuden palvelukonseptin käyttöönoton helpottamiseen sekä palvelun tuottamiseen Postin näkökulmasta.

Työpajan jälkeen keräsin kaikki annetut ideat yhteen ja suoritin itsenäisesti annettujen ideoiden yhdistelemisen ja hylkäämisen Pohdin ideoita lähinnä toteutettavuuden kannalta ottaen huomioon kehittämistehtäväni tavoitteet. Toteutettavuudella tarkoitan sitä, että ideat ovat toteuttavissa palvelukonseptiin lyhyellä aikajänteellä eli esim. ”Luovutus hakurobotilla, ei tarvitse myyjää” -idean hylkäsin sen vaatiessa pidemmän aikavälin toteuttamisajan. Kuviossa 16 on kuvattuna ideointityöpajan antia.



Kuvio 16. Ideointityöpajan ideat ryhmiteltyinä

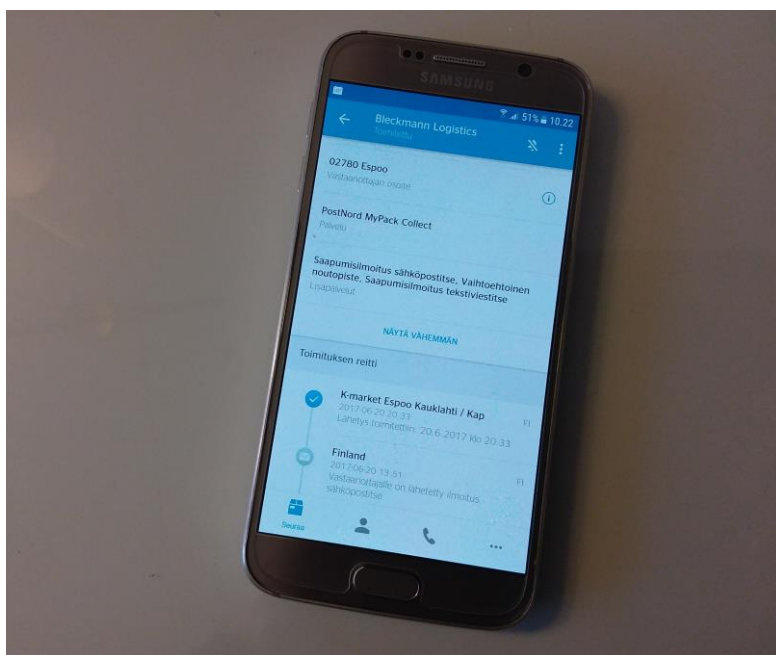
5.3.2 Benchmarkkaus

Kehittämistyössäni benchmarkattavat palvelut, Postnordin ja Hesburgerin mobiilisovellukset, valikoituivat ideointityöpajan tulosten perusteella. Näiden lisäksi etsin benchmarkattavia palveluita käymällä läpi muiden postioperaattorien lähetyksen noutamiseen liittyviä palveluita ja lisäksi etsin benchmarkkauksen kohteita LinkedIn-verkostoni jakamien julkaisujen perusteella.

Hesburgerin sovelluksella asiakas voi tilata haluamansa ruoat etukäteen valitsemaansa Hesburgerin ravintolaan ja noutaa ne sieltä jonottamatta itse määrittelemäänään aikana. Hesburgerin tapauksessa on paljon yhteneväistä Postin kanssa lähetyksen noutamiseen liittyen. Hesburgerin mobiilisovellus on kiinnostava benchmarkkauksen kohde, sillä aivan kuten lähetyksen noutamisessakin, siinä asioidaan ensin omalla puhelimella, jonka jälkeen asiakas saapuu pal-

veluntarjoajan toimitiloihin noutamaan hänelle kuuluvat tuotteet. Hesburger on pyrkinyt parantamaan palvelupolkuun myös toimitiloissaan merkitsemällä selkeästi lattiaan asiakkaan reitin mobiililaitteen noutopisteelle.

Osana benchmarkkausta kävin läpi asiakkaiden Play Kauppaan ja App Storeen jättämiä arvosteluja saadakseni selville mitä mieltä palveluiden käyttäjät palveluista ovat. Arvioin benchmarkattavien palveluiden hyödyllisyyttä asiakkaan näkökulmasta ja palvelun tuottamista sekä mahdollisen palvelulupauksen toteuttamista tai toteuttamatta jättämistä sekä asiakkaan että palveluntarjoajan näkökulmasta. Kiinnitin huomiota myös visuaalisuuteen ja käytettävyyteen. Kuviossa 17 on havainnollistettu sitä, kun benchmarkkasin Postnordin lähetyksen seuranta ja Kuviossa 18 näkyy Hesburger-sovelluksen käyttäjien Play Kauppaan jättämiä arvosteluja. Tein muistiinpanoja benchmarkattavien palvelujen hyvistä ja huonoista puolista. Pohdin mm. sitä miten Hesburger pyrkii toteuttamaan sen, että asiakkaat saavat ennakkoon ostamansa tuotteet jonottamatta ravintolassa ja miten heidän toteuttamaansa ideaa voisi kopioida omassa kehittämistyössäni.



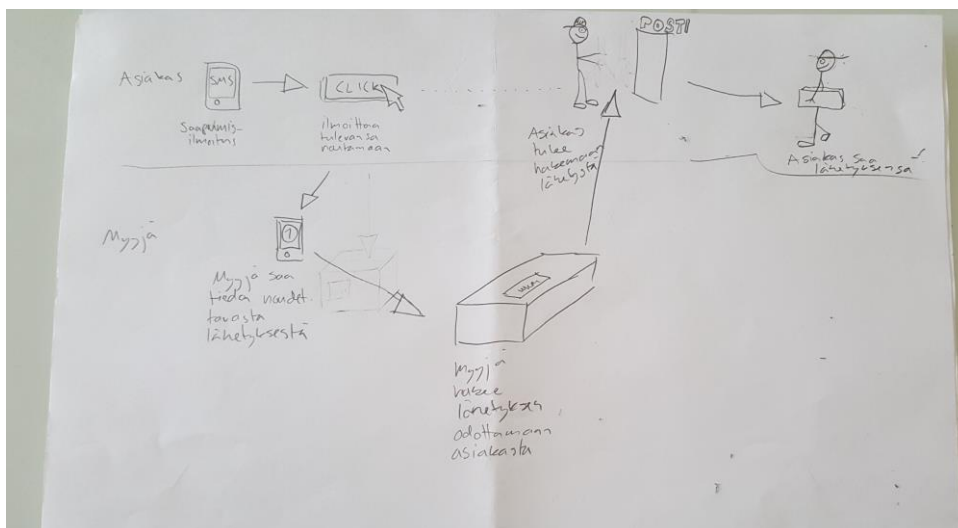
Kuvio 17. Postnordin lähetyksen seuranta



Kuvio 18. Hesburger-sovelluksen arvosteluita Play Kaupassa

5.3.3 Konseptointi

Kuvasin neljän eri konseptin palvelupolut visuaalisiksi konsepteiksi. Hyödynsin määrittelemiäni konseptoinnissa design drivereita, muodostamiani asiakasprofiileja, havaintoja benchmarkatuista palveluista sekä ideointityöpajan antia. Piirsin ensimmäiset versiot konsepteista paperille (Kuvio 19) ja ollessani tyytyväinen lopputulokseen tein lopulliset versiot PowerPoint -työkalulla. Suunnittelemani konseptit on kuvattu tarkemmin kappaleessa 6.2.2.

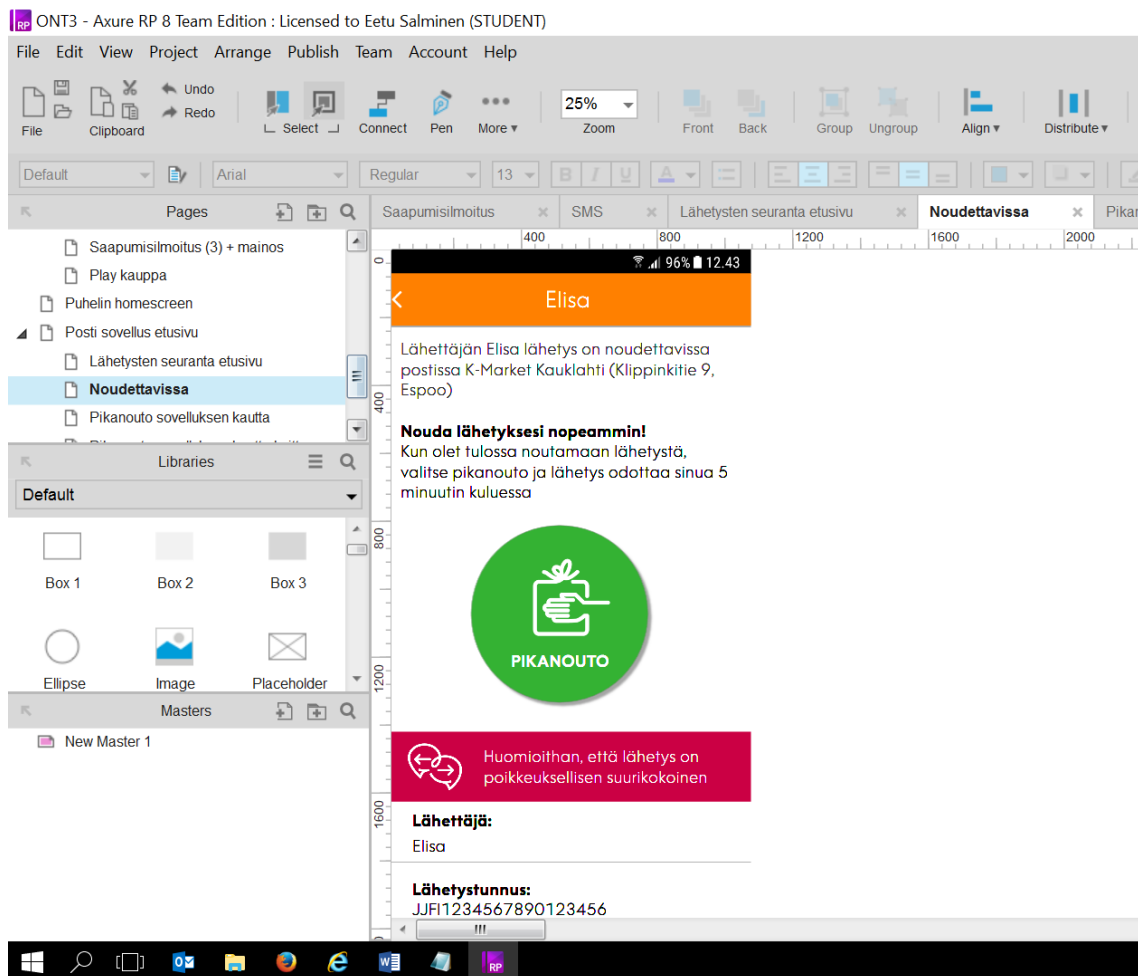


Kuvio 19. Konseptin ensimmäinen luonnos

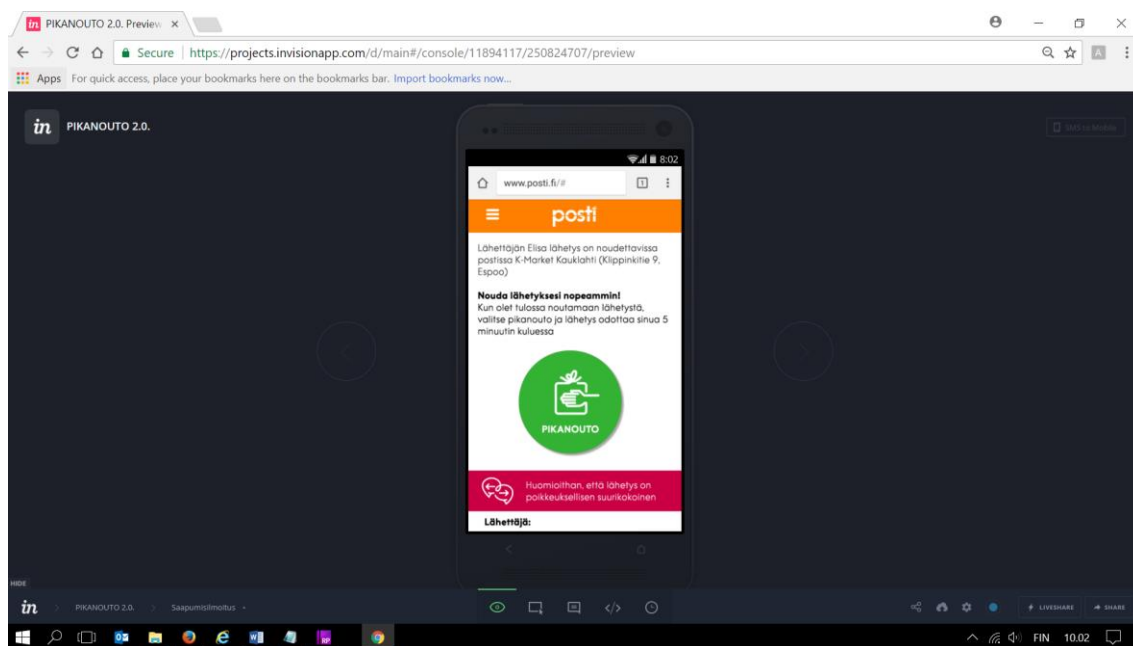
5.3.4 Prototyyppi

Rautalankamallien testauksessa on monia etuja. Palvelun suunnittelun varhaisessa vaiheessa on mahdollista osallistaa suunnitteluun mukaan todellisia käyttäjiä. Rautalankamallitestausta on myös kustannustehokas testausmenetelmä. Menetelmä ei vaadi koodaustaitoja tai ammattisuunnittelijaa. Rautalankamallien tekemiseen ei myöskään kulu kauan aikaa eikä muita resursseja niiden tekemiseen. Myös testauksessa esille tulleita havaintoja ja kehitysehdotuksia on helppo dokumentoida. (Mifsud 2012.)

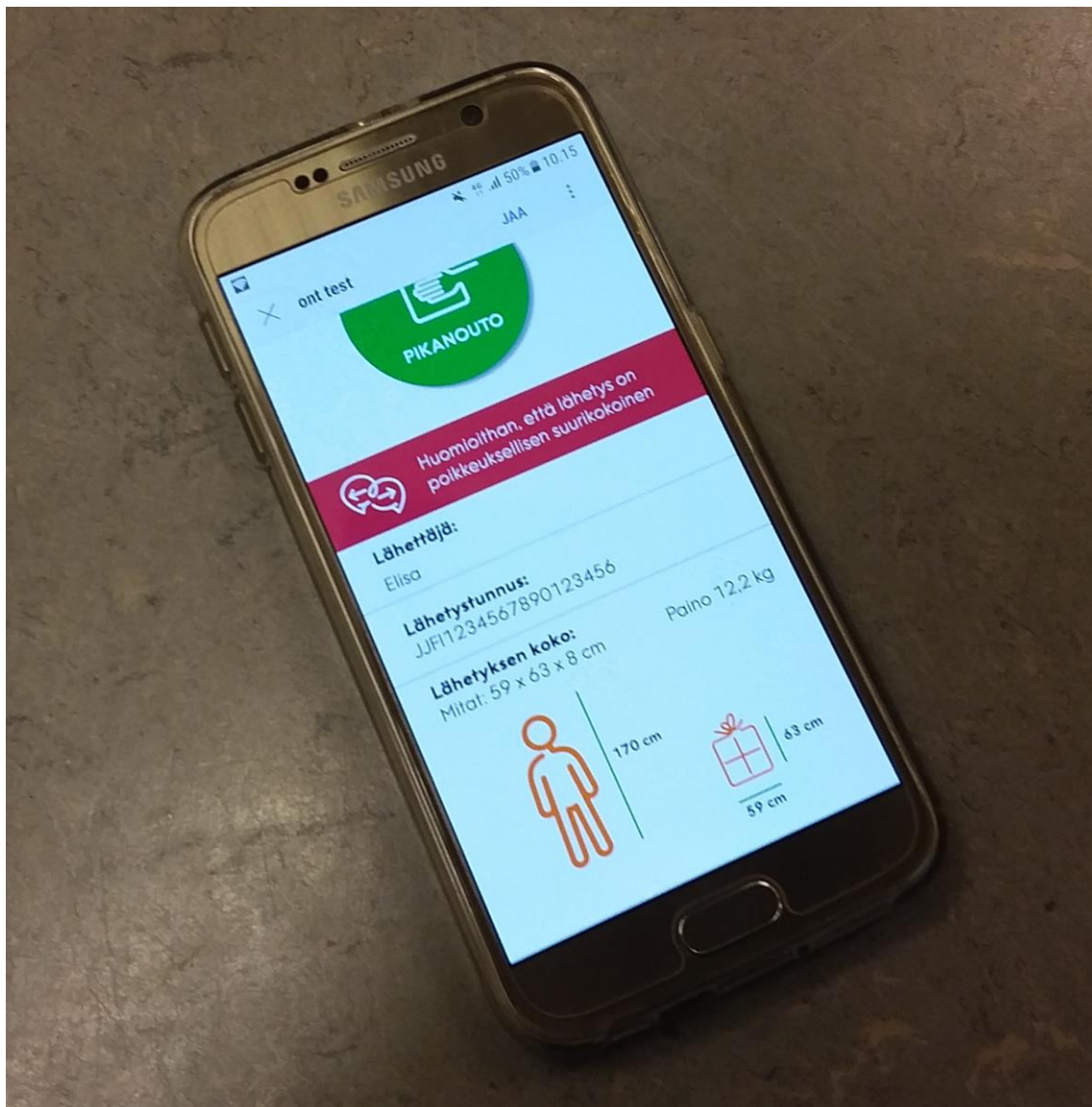
Käytin prototyypin tekemiseen aluksi vain kynää ja paperia ja tein yksinkertaisen rautalankamallin. Kun malli oli jalostunut tarpeeksi, käytin Axure RP 8 -ohjelmistoa varsinaisten käyttöliittymäkuvien tekemiseen (Kuvio 20). Varsinaisen toiminnallisen prototyypin rakensin Invision-työkalua käyttäen (Kuvio 21 ja 22), joka löytyy osoitteesta <https://www.invisionapp.com>.



Kuvio 20. Käyttöliittymäkuvien kehittäminen Axure RP -työkalulla



Kuvio 21. Prototyypin rakentaminen Invision-työkalulla



Kuvio 22. Prototyypin käyttäminen älypuhelimella

Lähdin pohtimaan sitä, mikä olisi Pikanoudon osalta Minimum Viable Product (MVP) eli vapaasti käännettynä pienin toimiva tuote. Cooper ja Vlaskovits toteavat (2013, 101), että MVP on suunnittelijan ehdotus vähimmäisominaisuuksille, joita palvelulta arvon tuottamiseksi vaaditaan. Kyseessä on konsepti, jonka avulla pyritään selvittämään ketterästi ja nopeasti uuden tuote- tai palveluidean markkinakelpoisuus. Liiketoiminnan odotukset täyttyvät, mikäli ratkaistava ongelma tarpeeksi suuri ja siihen suunniteltu ratkaisu on tarpeeksi hyvä. MVP on ensimmäinen iteraatio, jonka avulla voidaan testata, onko tuotteelle tai palvelulle oikeasti kysyntää markkinassa. Mikäli kysyntää on, palvelukehitystä on jatkettava. Mikäli kysyntää taas ei ole, kannattaa palvelu lopettaa saman tien. MVP:n ei tarvitse välttämättä olla toimiva palvelu, vaan esimerkiksi klikkailtava prototyyppikin voi riittää.

6 Tulokset

Tässä kappaleessa esittelen tekemäni kehittämistyön tulokset. Tehtäväni oli kehittää digitaalinen palvelukonsepti, jonka avulla lähetysten noutaminen on asiakkaalle mahdollisimman vaivatonta.

6.1 Mikä on lähetysten noutamisen nykytila ja kehittämistarpeet?

6.1.1 Kokemukset aikaisemmista piloteista

Analysoin saamani materiaalin perusteella aikaisemmat pilotit sekä perinteisen mallin ja kirjasin ylös kunkin vaihtoehdon hyödyt ja haitat Taulukkoon 4.

	HYÖDYT	HAITAT
Perinteinen malli	<ul style="list-style-type: none"> Tuttu ja turvallinen 	<ul style="list-style-type: none"> Asiakas joutuu jonottamaan, jos palvelupisteelle on ruuhkaa Vaihtoehdoista hitain
Pikanouto-pilotti	<ul style="list-style-type: none"> Asiakas saa lähetyksen nopeammin, kuin perinteisellä mallilla 	<ul style="list-style-type: none"> Vaatii runsaat laitehankinnat palvelupisteessä Asiakas joutuu syöttämään pikanoutoautomaatilla tietojaan Käyttäminen koettu hankalaksi
iBeacon-pilotti	<ul style="list-style-type: none"> Asiakas saa lähetyksen nopeammin kuin pikanouto -mallilla. Asiakkaan ei tarvitse erikseen todistaa henkilöllisyyttään tai allekirjoittaa. 	<ul style="list-style-type: none"> Palvelun käyttö edellyttää Postin mobiilisovelluksen ja lähetysten seuranta -palvelun käyttöönottoa ja palvelujen käyttämistä kirjautuneena. Tekniset rajoitteet: bluetooth tulee olla päällä ja sijaintitiedot sallittuna Vaatii kevyitä laiteinvestointeja palvelupisteisiin.

Taulukko 4. Noutamisen eri vaihtoehtojen hyödyt ja haitat

Pikanouto-pilotin yksi heikkous on se, että se vaatii varsin kattavan laitteiston palvelupisteeseen. Mallia ei ole järkevää toteuttaa valtakunnallisesti mittavien laiteinvestointien vuoksi.

iBeacon-pilotin loppuraportin perusteella palvelua kiiteltiin selkeyden lisäksi mm. siitä, että

se poisti ”turhan manuaalisen tietojen syöttämisen” eli käytännössä teki palvelusta asiakkaan näkökulmasta yksinkertaisempaa. Palvelua kritisoitiin siitä, että se oli toteutettu ainoastaan Android-laitteille ja siitä, että se vaati toimiakseen käyttäjää muuttamaan laitteen asetuksia. Pilotin arvioinnissa todettiin, että sovelluksen käyttäminen tulee olla asiakkaalle yksinkertaisempaa, jotta sen käyttö voi lisääntyä.

6.1.2 Haastateltavien asiakaskokemukset

Haastattelujen tulosten perusteella asiakkaat kokevat olevansa Postin kanssa tekemisissä vasta siinä vaiheessa, kun he saavat lähettävältä verkkokaupalta lähetyksen seurantatunnuksen. Vaikka asiakkaat toisinaan verkkokaupoissa valitsevat toimitustavaksi Postin ja mahdollisesti ottavat kantaa toimitetaanko lähetys kotiovelle vai noudetaanko se pakettiautomaatista tai palvelupisteestä, he eivät koe tässä vaiheessa olevansa kosketuksissa Postin kanssa.

Haastateltavilta tuli hyvin eri tyyppisiä vastauksia, kun keskustelimme siitä, miten lähetysten toimittaminen tapahtuisi ihanteellisimmin. Moni sanoi ensin haluavansa lähetysten toimitettavan kotiovelle, mutta totesi kuitenkin, että yleensä kokemukset kotiintoimituksista ovat olleet pettymyksiä aikataulujen yhteensovittamiseen liittyvien seikkojen vuoksi. Kotiintoimituksesta ei myöskään olla innokkaita maksamaan juuri yhtään enempää kuin muustakaan toimitustavasta, ellei toimitettava lähetys olisi poikkeuksellisen suuri, kuten esimerkiksi sohva.

Haastattelun tuloksien mukaan asiakkaiden noutaessa lähetyksiään postista, heitä ei ilahduta oikeastaan mikään, eivätkä haastateltavat keksineet, miten heitä voisi erityisesti ilahduttaa. **Kunhan ydinkokemus toteutuu ja palvelu on perusystävällistä, odotukset täyttyvät.** Lähetysten noutaminen koetaan niin yksinkertaiseksi palvelutapahtumaksi, että palvelun ei tarvitse olla erityisen hyvää. **Henkilökohtaista palvelua ei pidetä lähetysten luovuttamisessa tärkeänä**, koska palvelutapahtuma ei pidä sisällään neuvontaa eikä vaadi erityistä asiantuntemusta. Pakettiautomaatista noutamisessa toteutuu positiivinen asiakaskokemus erittäin hyvin, koska pakettiautomaatista noutaessaan asiakas ei joudu jonottamaan vuoroaan, ei odottamaan henkilökuntaa eikä asiakas voi edes harmistua henkilökunnan nuivasta käytöksestä.

Jonottaminen tai henkilökunnan odottaminen ovatkin ne asiat, jotka **ärsyttävät** lähetysten noutamisessa. Vaikka kyseessä ei yleensä olisikaan kuin korkeintaan muutaman minuutin odottaminen, sekin riittää heikentämään asiakaskokemusta. Yhdessä haastatteluissa tuli ilmi tilanne, jossa lähetyksen suuri koko on paljastunut vasta kun lähetys on saatu käsiin postissa, jonka jälkeen sen kuljettaminen kotiin oli ollut hankalaa. Paljon verkkokaupoista tilaaville on tärkeää, että lähetyksen lähettäjän nimi ilmenee saapumisilmoituksessa selkeästi.

Analysoin haastattelujen tulokset samankaltaisuuskaavion avulla, joka on esitetty Kuviossa 13. Samankaltaisuuskaavion avulla sain esille haastatteluissa eniten toistuneet teemat, jotka on kuvattu Taulukossa 5. Haastatteluissa eniten toistuneet teemat ovat lihavoitu taulukossa ja tähtien (*) lukumäärä kertoo, kuinka usein teemat toistuivat haastattelutuloksissa.

Kysymys	Teema
Miksi verkkokaupasta ostetaan?	Hinnat *****
	Ajan säästäminen ****
	Valikoima ***
Mikä ärsytti lähetyksen noutamisessa?	Jonottaminen, odottaminen ***
	Ei mikään **
Mikä ilahdutti lähetyksen noutamisessa?	Ei mikään **
Kuinka tärkeää on henkilökohtainen palvelu?	Ei tärkeää *****
	Pakettiautomaatti on kätevä **
	Ihmiskontaktista voi jäädä hyvä mieli **
	On tärkeää **
Miten verkkokauppaostoksen toimitus toimisi ihanteellisesti?	Kotiin toimitus silloin kun ole määritellyt ****
	(Usea kuitenkin totesi, että kotiin toimituksissa aikataulujen sovittaminen on ollut hankalaa ja aikaisemmat kokemukset ovat olleet negatiivisia)
	Kotiin-toimitus on hankala, kun pitää sopia aika. Omien aikataulujen sovittaminen. **
	Jos pakettiautomaatti olisi lähellä **
Kokemuksia pakettiautomaatin käytöstä?	Nopea ****
	Helppo ****
Kokemuksia lähetyksen seurannasta?	Seuraan säännöllisesti ****
	En ole kiinnostunut seuraamisesta ***
	Ajantasainen tieto tärkeää ***
	Arvio toimituspäivästä tärkeää ***

	Automaattiset ilmoitukset olisi hyvä **
Kokemuksia jonottamisesta/odottamisesta?	Palvelupisteissä joutuu aina jonkin aikaa odottamaan palvelua. Joko jonottaen tai henkilökuntaa odottaen. *****
	Ärsyttää ****
	Ei ärsytä **
	Olisi hyvä, jos ruuhkahuippuina ennakoitaisiin ja paketteja haettaisiin valmiiksi. Automatisointi. **
	Kaipaa ystävällistä palvelua **
Kokemuksia palvelutapahtumasta?	Palvelu pääsääntöisesti miellyttävää / perusystävällistä. Tervehditään ja kiitetään. ****
	Ystävällisempi palvelu ilahduttaisi vielä enemmän ****
	Palvelu ollut nopeaa **

Taulukko 5. Haastatteluissa eniten toistuneet teemat

6.1.3 Asiakasprofiilit

Tekemieni haastattelujen pohjalta muodostin kolme asiakasprofiilia. Ensimmäinen asiakasprofiili, Ninja (Kuvio 23), tilaa säännöllisesti verkosta säästääkseen aikaa ja rahaa. Myös helposti saatavilla oleva laaja valikoima erilaisia tuotteita johtaa verkko-ostamisen yleisyyteen. Eniten Ninja ostaa vaatteita itselleen tai lapsilleen. Ninja hakee hänelle tulevat lähetykset kävellen tai pyörällä, joten hänelle on tärkeää tietää etukäteen, mikäli lähetykset on poikkeuksellisen suuri. Ninja joutuu aina odottamaan postissa, ja suhtautuu pieneen odottamiseen rauhallisesti. Ninja ei koe henkilökohtaista palvelua tarpeelliseksi, mutta on helposti ilahdutettavissa hyvällä henkilökohtaisella palvelulla. Pakettiautomaattia Ninja pitää erinomaisena, koska siitä noutaminen on helppoa ja nopeaa. Kotiinkuljetuksessa Ninja näkee hyviä ja huonoja puolia. Erityisesti aikataulujen yhteensovittaminen on ollut hankalaa. Helpointa Ninjalle on noutaa lähetyksensä itse, kunhan noutopisteen sijainti on hyvä ja aukioloajat on laajat.



Kuvio 23. Ensimmäinen asiakasprofiili, Ninja


Toinen asiakasprofiili on Carl (Kuvio 24), joka tilaa säännöllisesti verkosta säästääkseen aikaa, rahaa ja vaivaa. Myös kivijalkakauppoja parempi valikoima vaikuttaa hänellä verkko-ostamisen suosioon.

Carl tekee verkko-ostoja sekä tietokoneella ja älypuhelimella ja on erityisen kiinnostunut tilaamansa tuotteen toimituspäivästä. Carl ärsyyntyy siitä, kun postissa joutuu aina jonottamaan tai odottamaan henkilökuntaa. Hän haluaisi saada lähetyksensä jonottamatta. Henkilö-

kohtaista palvelua hän ei koe lainkaan tärkeäksi ja hoitaisikin mielellään asiansa ilman kanssakäymistä ihmisen kanssa. Carl kokee pakettiautomaatin erinomaiseksi, koska noutaminen on helppoa ja nopeaa eikä tarvitse asioida ihmisen kanssa. Carl noutaisi mielellään kaikki lähetyksensä pakettiautomaatista.

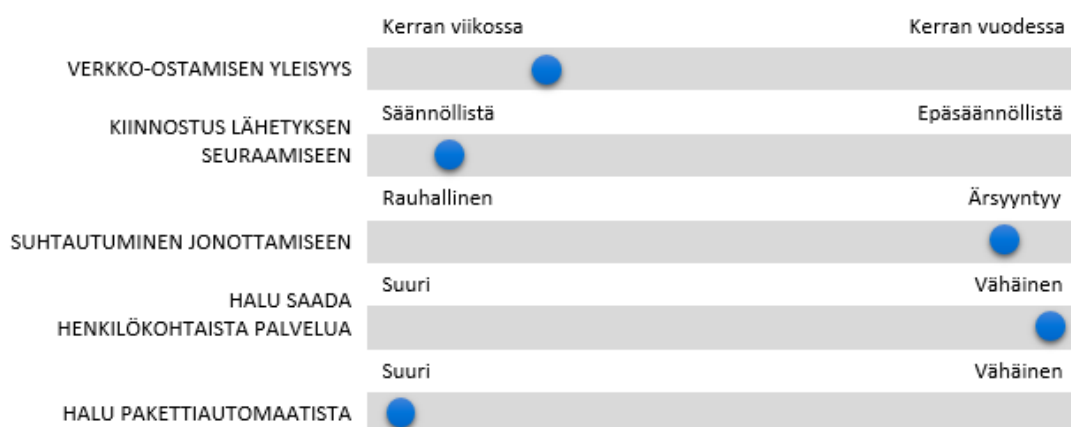
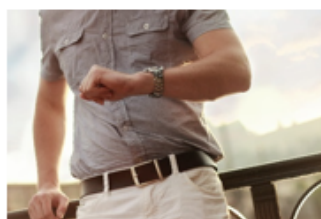
Carl

39 vuotta



- Tilaa säännöllisesti verkosta säästääkseen aikaa, rahaa ja hermoja. Myös kivijalkakauppoja parempi valikoima vaikuttaa.
- Tekee verkko-ostoja sekä tietokoneella ja älypuhelimella.
- On kiinnostunut tilaamansa tuotteen toimituspäivästä.
- Ärsyyntyy siitä, kun postissa joutuu aina jonottamaan tai odottamaan henkilökuntaa. Haluaisi saada pakettinsa jonottamatta.
- Ei koe henkilökohtaista palvelua tärkeäksi. Hoitaa asiansa mieluiten ilman kanssakäymistä ihmisen kanssa.
- Kokee pakettiautomaatin erinomaiseksi, koska noutaminen on helppoa ja nopeaa eikä tarvitse asioida ihmisen kanssa. Mielellään noutaisi kaikki lähetyksensä pakettiautomaatista.

En halua olla
riippuvainen
muista ihmisistä



Kuvio 24. Toinen asiakasprofiili, Carl

Kolmas asiakasprofiili on Jenna (Kuvio 25). Jenna tilaa tuotteita verkkokaupoista ajan ja rahan säästämiseksi, mutta tekee sitä vain joitakin kertoja vuodessa. Häntä ei pääsääntöisesti

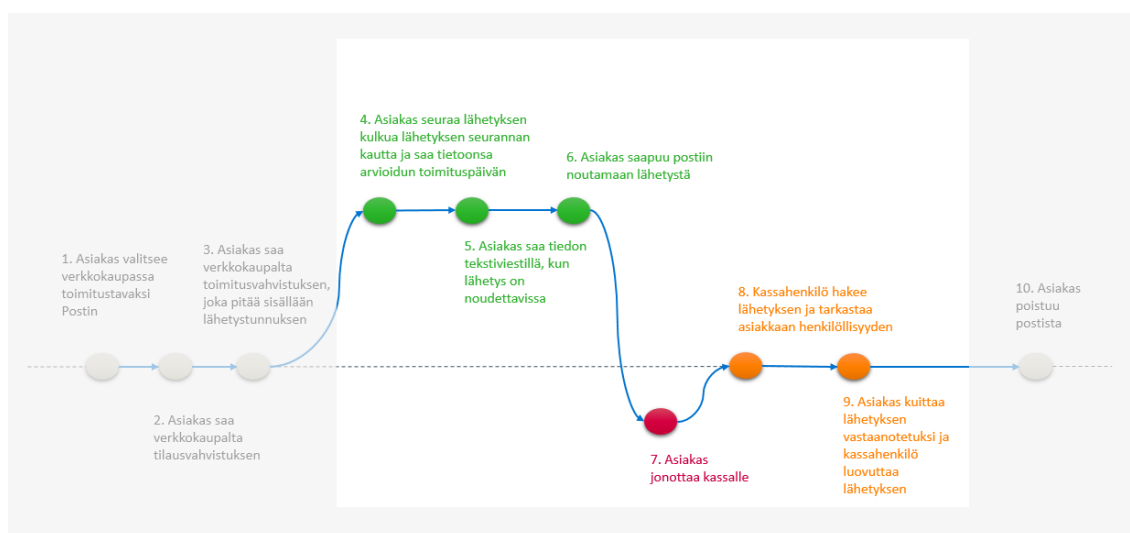
kiinnosta seurata lähetyksen kulkua lähetyksen seurannan kautta, koska hän luottaa toimituksen tulevan ajallaan. Jenna joutuu aina postissa käydessään jonottamaan tai odottamaan henkilökuntaa, mutta suhtautuu siihen hyvin rauhallisesti. Omaa vuoroa odottaessa hän voi ostaa esimerkiksi postikortteja tai tutustua uusimpiin postimerkkeihin. Jenna arvostaa henkilökohtaista palvelua ja odottaa henkilökohtaisen palvelun laadulta enemmän kuin muut profiilit. Odotukset palvelulle eivät kuitenkaan ole kovin vaativat. Jenna ei ole halua käyttää paketti-automaattia, koska haluaa henkilökohtaista palvelua.



Kuvio 25. Kolmas asiakasprofiili, Jenna

6.1.4 Nykytilaa kuvaava palvelupolku

Haastateltavat kokevat olevansa kosketuksissa Postin kanssa verkko-ostosta vastaanottaessaan siitä alkaen, kun saavat verkkokaupalta tiedot lähetysten lähettämisestä siihen asti, kun ovat saaneet lähetysten haltuunsa postissa. Kuviossa 26 on havainnollistettu, miten Carl-asiakas-profiili kokee palvelupolkunsa kosketuspisteet. Vihreällä merkityissä vaiheissa fiilis on positiivinen, punaisella merkityissä negatiivinen ja oranssilla merkityissä neutraali.

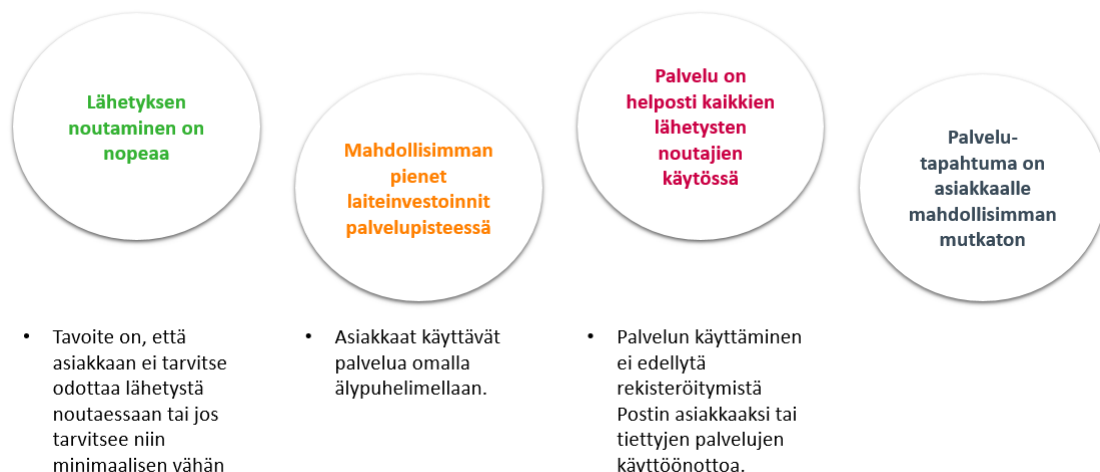


Kuvio 26. Profiilin Carl kokema palvelupolku

6.1.5 Design driverit

Haastattelujen sekä aikaisempien pilottien kokemusten perusteella muodostin kehitettävälle palvelukonseptille neljä design driveria. Design driverit on esitetty myös Kuviossa 27.

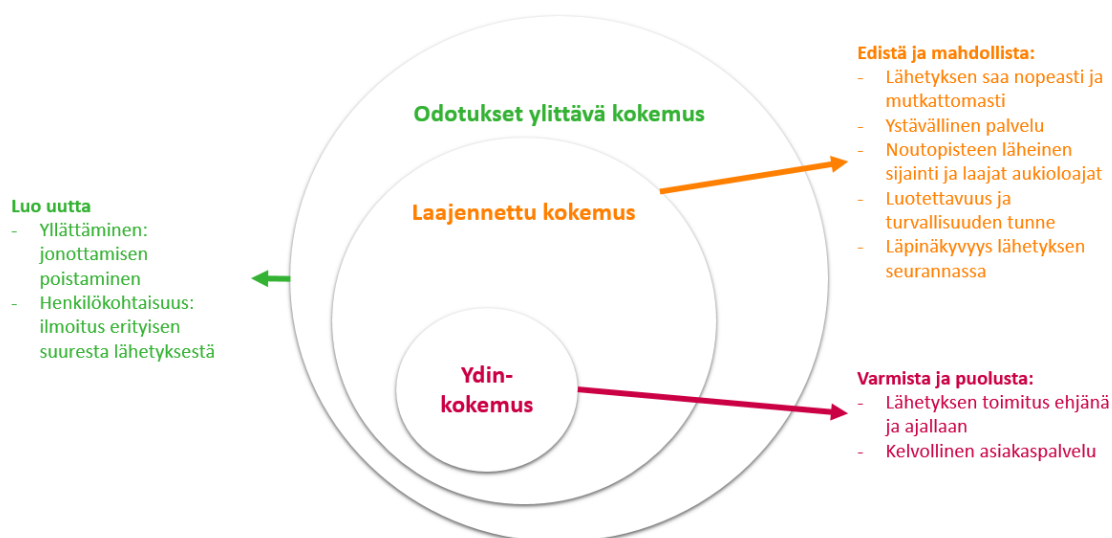
1. Lähetysten noutaminen on nopeaa. Tavoite on, että asiakkaan ei tarvitse odottaa lähetystä noutaessaan.
2. Palvelukonsepti edellyttää mahdollisimman pienet laiteinvestoinnit palvelupisteessä, jos ollenkaan. Asiakkaat käyttävät palvelua omalla älypuhelimellaan.
3. Palvelu on helposti kaikkien lähetysten noutajien käytössä. Se ei edellytä rekisteröitymistä Postin asiakkaaksi tai tiettyjen palvelujen käyttöönottoa.
4. Palvelutapahtuma lähetysten luovuttamisessa on asiakkaalle mahdollisimman mutkaton.



Kuvio 27. Design driverit

6.1.6 Yhteenveto

Tutki- ja määrittele-vaiheen menetelmillä pyrkimykseni oli löytää vastaus kehittämistehtävään: Mikä on lähetysten noutamisen nykytila ja kehittämistarpeet? Asiakaskokemuksen muodostumisessa tärkeintä on ydinkokemuksen varmistaminen eli lähetysten toimittaminen ehjänä, luotettavasti ja aikataulussa. Ydinkokemukseen riittää se, että asiakaspalvelu on kelvollista. Laajennettua kokemusta voidaan edistää lähetysten luovuttamisen sujuvoittamisella mahdollisimman mutkattomaksi, ystävällisellä palvelulla, kattavalla noutopisteverkostolla, luotettavuudella sekä läpinäkyvyydellä lähetysten seurannassa. Odotukset ylittävän kokemuksen luomista edesauttaa esimerkiksi jonotuksen poistaminen kokonaan sekä henkilökohtaisuus eli esimerkiksi ilmoittaminen asiakkaalle, kun noudettava paketti on erityisen suurikokoinen.



Kuvio 28. Mistä tekijöistä asiakaskokemus lähetyksen noutamisessa muodostuu?

6.2 Miten asiakaskokemusta voi kehittää digitaalisen palvelun avulla?

6.2.1 Alustavat palvelutarpeet

Tässä kappaleessa esittelen fasilitoimani ideointityöpajan tulokset. Ideoinnin tavoitteena oli saada paljon ideoita eri näkökulmista ennalta määriteltyjen teemojen ympärille. Sain ideointityöpajasta paljon uusia ideoita sekä vahvistusta omille hypoteeseilleni.

Muilta toimialoilta tulleet hyvät kokemukset perustuvat pääasiassa vaivattomuuteen ja ajan säästämiseen. Ideoissa oli useita sellaisia esimerkkejä, joissa asiakas tekee tilauksen omalla laitteellaan ja käyttää yrityksen toimipistettä vain noutamiseen. Palvelun nopeuttamiseksi palvelupisteessä ideoita tuli sekä taustaprosesseihin, myymäläjärjestelmiin että asiakaskoh- taamiseen. Asiakas voitaisiin esimerkiksi tunnistaa puhelinnumerolla ja henkilöllisyyden todis- taminen voitaisiin kiertää teknisellä ratkaisulla. Asiakkaan näkökulmasta palveluopastuksen pitää olla selkeää, jotta hän tietää miten pitää toimia ja mihin palvelupisteessä pitää liikkua. Entä miten asiakkaat saataisiin innostumaan itsepalvelusta lähetyksen noutamisessa? Keskeistä kysymykseen vastaamisessa on se, mitä asiakas hyötyy itsepalvelusta. Tekstiviestitse toimitet- tavassa saapumisilmoituksessa voisi olla mahdollisuus ilmoittaa tulostaan noutamaan lähetyk- sen. Taulukossa 6 on kuvattu kaikki ideat, jotka työpajassa kirjattiin post-it-lapuille.

TEEMA	IDEA
Hyviä kokemuksia muilta toimialoilta	<ul style="list-style-type: none"> • Kauppakassi-noutopisteet. • Hesburgerin ”tilaa verkosta, hae Hesestä jonon ohi”. • Kotipizzan ”tilaa verkosta, hae Kotipizzasta”. • ”Päristin” Burger Kingissä. • Drive in hampurilaispaikoissa on helppo ja nopea. • Pizza online. • Alkon tilauspalvelu. • Surkea: Puuilo. • Ruoan toimitus Woltin kautta. Maksu ja kotiovelle toimitus on kiva ruuhka-aikana. • Movit. Koulukuljetus. Lapset noudetaan kotoa, on arvioitu aika ja palautus. Ja kuittaus. Vanhemmat ja kuljettajat huomioitu. • Taksi. Paikkatieto tilaamisessa. • Kimppakyyti Facebook. • Mall of Scandinavia.
Nopea asiointi palvelupisteessä	<ul style="list-style-type: none"> • Lähetys ja asiakas oikeassa palvelupisteessä. Vähän väliä lähetykset ohjautuvat väriin palvelupisteisiin ja välillä asiakkaat tulevat noutamaan vääristä palvelupisteistä. Asiakkaiden informoinnissa on parantamisen varaa. • Jos ei tarvitsisi näyttää tekstiviestiä, kertoisi vain oman puhelinnumeron. • Toimivat yhteydet ja järjestelmät. • Ei henkilöllisyystodistuksen kysymistä. Kaikki tiedot on jo kirjattu järjestelmiin. • Ei näpyttelyä automaatilla vaan ainoastaan viivakoodin luku. • Älä nouda postista, nouda automaatista. • Luovutus hakurobotilla, ei tarvitse myyjää. • Noutavat asiakkaat eri jonoihin kuin lähettävät. • Paketti valmiina odottamassa kassalla. • Asiointi sujuu nopeasti, kun muita ihmisiä on vähän. • Toimitetaan sinne missä asiakas on. • Asiakkaan ei pidä joutua näpyttelemään omia tietoja eikä muuttamaan puhelimen asetuksia (iBeacon ontui tässä).

	<ul style="list-style-type: none"> • Tarvitaan järjestelmämuutos. Arkkitehtuuri, jonka päälle saadaan helposti rakennettua pikanoutoa tukevat sovellukset. APIt.
Mitä nopea asiointi edellyttää palvelupisteeltä?	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaan paketti haetaan hyllystä nopeasti. • Teknisiä toimenpiteitä laitteistossa. • Hyvää asiakasopastusta ja asiakaspalvelun sitoutumista. Asiakaspalvelu kertoo palvelusta asiakkaille. • Silmille tuleva opastus, jolla boostataan palvelua. Ääni ja video. Markkinoinnillinen ja huomiota herättävä kyltti. • Sisäänkäynnin luona selkeä asiakasohjaus: vuoronumero tai lähetyksen nouto. • Noutopiste keskelle kassajonoa. Kaikilla myyjillä mahdollisuus irrottautua noutoon. • Pakettihyllyt tulee olla sijoiteltuna kassojen läheisyyteen.
Miten saadaan asiakkaat innostumaan itsepalvelusta?	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaan pitää hyötyä jotain. Riittääkö ajan säästäminen? • Drive in. • Sähköinen tunnistautuminen. • Markkinointi/viestintä/opastus. • Saapumisilmoituksessa tieto → Nouda pikana. • Palvelupisteeseen astuessaan asiakas saa jonkun impulsin → Nouda pikana. • ”Itsepalvelu on mukavaa”. Helpot työkalut, jolla noutamista voidaan nopeuttaa itse → pitää olla kännykällä tehtävissä. Ei henkilöllisyystodistusta, ”lippulappuja” tai koodeja. • Etukortti/Bonusjärjestelmä esim. ”Nouda 10 pakettia, saat lähettää yhden ilmaiseksi”

Taulukko 6. Ideointityöpajassa kirjatut ideat

Ideointityöpajan tarkoituksena oli saada suuri määrä ideoita annettuihin teemoihin liittyen. Työpajassa kertyneet ideat, jotka valikoin mukaan lähetyksen noutamisen konseptin jatkokehitykseen, on kuvattu perusteluineen Taulukossa 7.

TEEMA	IDEA	KOMMENTTI
Hyviä kokemuksia muilta toimialoilta	Hesburgerin ”tilaa verkosta, hae Hesestä jonon ohi”.	Hesburgerin sovellus benchmarkkauksen kohteeksi
Nopea asiointi palvelupisteessä	Ei henkilöllisyystodistuksen kysymistä. Kaikki tiedot on jo kirjattu järjestelmiin.	Lähetyksen noutaminen on teknisesti toteutettavissa ilman henkilöllisyystodistuksen tarkistamista. Vaatiiko kuitenkin asioimista kirjautuneena?
	Älä nouda postista, nouda automaatista.	Automaatista noutamisen asiakaskokemus on jo nyt hyvällä tasolla. Olisi hyvä saada mahdollisimman moni noudettavaksi automaateista, mutta palvelupisteistä noudettavien lähetysten osalta asiakaskokemusta on silti kehitettävä.
	Paketti valmiina odottamassa kassalla.	Tällä tavoin mahdollistetaan se, että asiakas saa lähetyksensä nopeammin.
Mitä nopea asiointi edellyttää palvelupisteeltä?	Hyvää asiakasopastusta ja asiakaspalvelun sitoutumista. Asiakaspalvelu kertoo palvelusta asiakkaille.	Mikäli kehitetään uusi toimintamalli lähetysten noutamiseen, asiakaspalvelun on sitouduttava tekemään parhaansa, jotta palvelulupaus voidaan lunastaa. Asiakkaille on aktiivisesti kerrottava hyödyistä, jotka asiakas saa käyttämällä uutta palvelua.
	Asiakkaan paketti haetaan hyllystä nopeasti.	Tälläkin tavoin mahdollistetaan se, että asiakas saa lähetyksensä nopeammin.
Miten saadaan asiakkaat innostumaan itsepalvelusta?	Asiakkaan pitää hyötyä jostain. Riittääkö ajan säästämisen?	Asiakkaan on koettava palvelu hyödylliseksi. Pohdittava voidaanko arvoa tuottaa muillakin tavoin kuin aikaa säästämällä.
	Saapumisilmoituksessa tieto → Nouda pikana.	Näin saataisi mahdollisimman moni asiakas kokeilemaan uutta palvelua.

	<p>”Itsepalvelu on mukavaa”. Helpot työkalut, jolla noutamista voidaan nopeuttaa itse → pitää olla kännykällä tehtävissä. Ei henkilöllisyystodistusta, ”lippulappuja” tai koodeja.</p>	<p>Asiakkaan kokemat hyödyt on pysyvä konkretisoimaan ymmärrettävästi.</p>
--	--	--

Taulukko 7. Konseptin kehityksessä huomioitavat ideat

Benchmarkkauksen kohteiksi valikoitui Hesburgerin ja Postnordin mobiilisovellukset. Hesburger tarjoaa sovelluksensa kautta mahdollisuuden tilata ruokaa älypuhelimella siten, että ruoat maksetaan ennakkoon ja asiakas noutaa ne haluamastaan ravintolasta jonottamatta kassalle. Hesburgerin konseptissa on paljon yhtäläisyyksiä tässä kehittämistyössä suunnittelemani konseptin kanssa. Hesburger tarjoaa mahdollisuuden valita ajankohdan, jolloin ruokia ollaan tulossa noutamaan ravintolasta. Itse päädyin ratkaisuun, että lähetysten noutamisessa asiakas ei ilmoita noutamisen ajankohtaa, vaan asiakas ilmoittaa silloin, kun on tulossa noutamaan lähetystä. Perusteluna tähän on se, että näin toteutettuna ratkaisu on yksinkertaisempi sekä asiakkaan että palvelukehityksen näkökulmasta.

Hesburgerin sovelluksella voi tilata ruokaa kirjautumatta ja kirjautuneena. Kirjautuneena asiakkaana tilauksen voi maksaa etukäteen, jolloin ruoat saa valmiiksi ravintolan noutopisteeseen. Kirjautumattoman asiakkaan on maksettava tilauksensa ravintolassa, jolloin tilaus etenee vasta tuotteiden maksamisen jälkeen. Asiakkaan kannalta on hyvä, että palvelua voi käyttää kirjautumattomana, mutta tällöin asiakkaan kokemat hyödyt jäävät olemattomiksi. Otin lähetysten noutamisen konseptissa huomioon sen, että palvelun käyttäminen ei vaadi kirjautumista, mutta kirjautumalla asiakas saa palvelun käyttämisestä selkeitä hyötyjä.

Postnordilla on vastaavanlainen mobiilisovellus lähetysten seurantaan kuin on Postillakin. Postnordin sovellus on lähetysten seurannan osalta Postin vastaavaa sovellusta selkeämpi ja ymmärrettävämpi. Informaatioisällöt ovat hyvin samankaltaiset, mutta Postnord tuo asiakkaalle olennaiset asiat selkeämmin esille lähinnä visuaalisia elementtejä käyttämällä. Postnordin sovelluksesta otin mallia tekemääni prototyyppiin mm. lähetysten koon visualisoinnissa sekä lähetysten seurannan tietojen selkeämmässä esittämisessä.

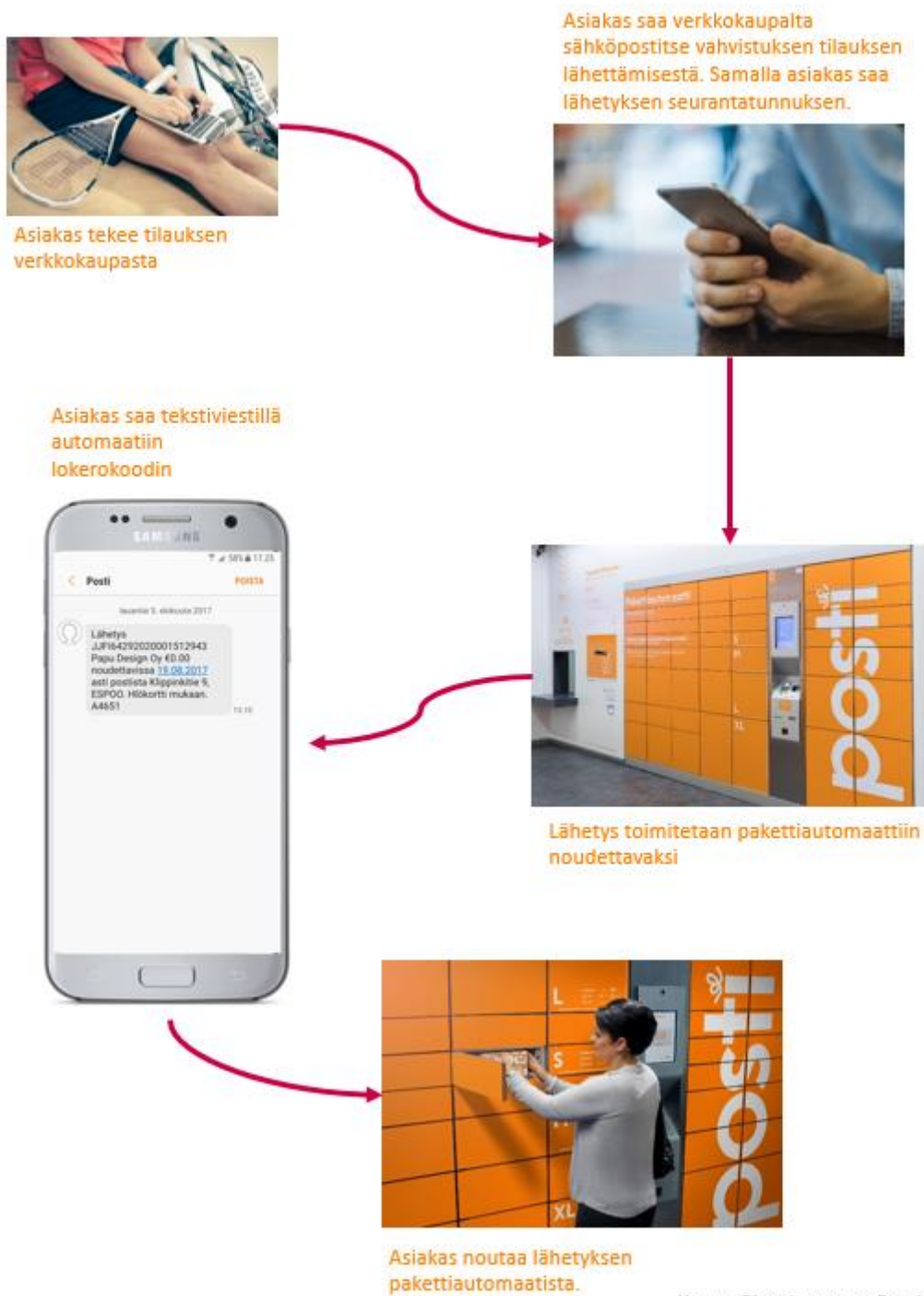
6.2.2 Vaihtoehtoiset palvelukonseptit

Suunnittelin asiakasymmärryksen ja ideointityöpajojen perusteella yhteensä neljä erilaista konseptia lähetysten noutamisen asiakaskokemuksen parantamiseksi. Tehtäväni oli kehittää

digitaalinen palvelukonsepti, jonka avulla lähetysten noutaminen on asiakkaalle mahdollisimman vaivatonta. Kehitä-vaiheen menetelmillä pyrin vastaamaan kehittämistehtävään: Miten asiakaskokemusta voi kehittää digitaalisen palvelun avulla? Alla kuvaamissani konsepteissa on kuitenkin vaihtoehtoja, jotka eivät pidä sisällään digitaalista palvelua vaan liittyvät lähetysten toimittamiseen suoraan kuluttajalle tai pakettien ohjaamiseen suuren suosion saaneisiin pakettiautomaatteihin.

Konsepti 1: Lähetysten toimittaminen noudettavaksi pakettiautomaatteihin

Ensimmäisessä konseptissa on pyrkimyksenä pakettien toimittaminen noudettavaksi pakettiautomaatteihin niin paljon kuin mahdollista. Asiakaskokemus pakettiautomaateista noudetuissa lähetyksissä on yliverlainen. Siinä toteutuu lähes aina asiakkaille tärkeimmät tekijät eli helppous ja vaivattomuus ilman jonottamista. Pakettiautomaateilla ei kuitenkaan ratkaista ongelmaa valtakunnallisesti, koska Postin arvioiden mukaan vielä vuosienkin kuluttua valtaosa paketeista luovutetaan palvelupisteiden kautta. Suomi on harvaan asuttu maa ja postilla on erilaisia palvelupisteitä n. 1 400 kappaletta. Nykyisin pakettiautomaatteihin toimitetaan lähetyksiä noudettavaksi silloin kuin asiakkaat itse valitsevat tilatessaan toimitustavaksi pakettiautomaatin tai käyttävät Postin Oma noutopiste -palvelua, jonka avulla asiakas voi ohjata hänelle saapuvat lähetykset haluamaansa noutopisteeseen. Asiakaskokemuksen parantamiseksi mahdollisimman suuri osa lähetyksistä tulisi ohjata pakettiautomaatteihin, kunhan varmistetaan se, että noutopiste ei ole asiakkaalle sijainniltaan hankala. Konsepti on havainnollistettu Kuviossa 29.



Kuvio 29. Konsepti 1: Lähetyksen toimittaminen noudettavaksi pakettiautomaatteihin

Konsepti 2: Toimitus pakettipostilaatikkoon tai pakettilokerikkoon.

Toinen konsepti on lähetysten toimittaminen pientaloalueilla asiakkaiden itse hankkimiin pakettipostilaatikoihin tai kerrostaloalueilla kerrostalojen aulatiloihin sijoitettaviin pakettilokerikkoihin. Näissä tapauksissa asiakkaat saavat käytännössä toimituksen kotiovelle ilman asiakkaiden hankalaksi kokemaa aikataulujen sovittamista lähetystä toimittavan kuriirin kanssa. Konseptissa asiakasarvo muodostuu ajan ja vaivan säästämistä. Konsepti on havainnollistettu Kuviossa 30.



Kuvat: postilaatikot.fi, Piaxabay.com, Posti

Kuvio 30. Konsepti 2: Toimitus pakettipostilaatikkoon tai pakettilokerikkoon

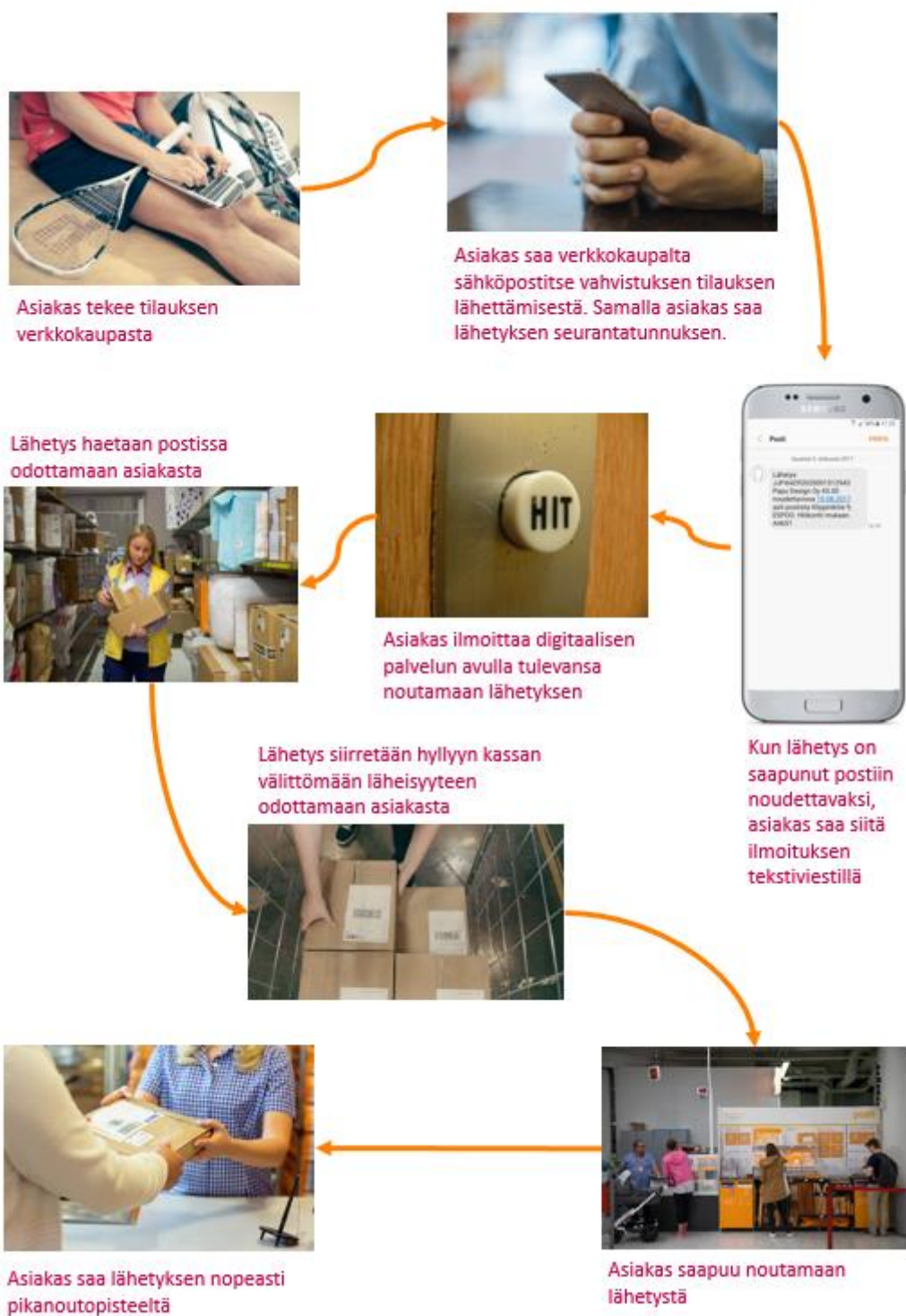
Kehitä-vaiheen menetelmillä tarkoitukseni oli vastata kehittämistehtävään: Miten asiakaskokemusta voi kehittää digitaalisen palvelun avulla? Asiakaskokemusta voi kehittää digitaalisen palvelun avulla, joka tekee lähetysten noutamisesta asiakkaan näkökulmasta nopeampaa. Konsepteissa 3 ja 4 kuvataan digitaalinen palvelu, jolla lähetysten noutamisen asiakaskokemusta voi kehittää. Palvelukonsepti on pikanoutopalvelun kehittyneempi versio. Se ei vaadi laiteinvestointeja palvelupisteisiin, mikä tahansa postin palvelupiste voi ottaa sen käyttöön

eikä se edellytä asiakkaalta rekisteröitymistä Postin asiakkaaksi. Kappaleessa 6.2.3. kuvaan kehittämäni palvelukonseptin prototyypin.

Konsepti 3: Pikanouto 2.0 - nouto palvelupisteestä ja Konsepti 4: Pikanouto 2.0 - nouto pakettiautomaatista.

Kolmannessa ja neljännessä konseptissa olennaista osaa näyttelee digitaalinen palvelu, jonka avulla lähetysten noutamisen asiakaskokemus paranee asiakkaan noutaessa lähetystä postin palvelupisteestä. Konseptissa jatketaan Postissa pilotoitujen Pikanouto-konseptien viitoittamalla tiellä. Pikanouto 2.0. -konseptissa on pyritty säilyttämään aikaisempien pilottien hyvät puolet ja parantamaan niiden heikkouksia. Kun asiakas noutaa Pikanouto 2.0. -konseptin kautta lähetysten, se tapahtuu helposti ja nopeasti, se ei vaadi laiteinvestointeja palvelupisteessä eikä sen käyttäminen edellytä asiakkaalta rekisteröitymistä Postin asiakkaaksi. Konseptin kehittämisessä on haettu mallia pikaruokalaketjujen noutopalveluista.

Konseptissa asiakas ilmoittaa digitaalisen palvelun avulla Postille, kun on lähdössä noutamaan lähetystä. Postin palvelupisteessä oleva mobiililaitte alkaa hälyttämään sen merkiksi, että lähetystä X ollaan tulossa noutamaan. Palvelupisteen myyjä hakee lähetyksen hyllystä ja siirtää sen joko pakettiautomaattiin tai -lokerikkoon asiakkaan noudettavaksi tai siirtää sen hyllyyn kassan välittömään läheisyyteen odottamaan asiakkaan saapumista postiin. Kun asiakas tulee noutamaan lähetystä, lähetys odottaa valmiina ja asiakas saa sen ilman odottamista. Konseptit on havainnollistettu Kuvioissa 31 ja 32.



Kuvat: Pixabay.com, Posti

Kuvio 31. Konsepti 3: Pikanouto 2.0 - nouto palvelupisteestä



Kuvat: Pixabay.com, Posti

Kuvio 32. Konsepti 4: Pikanoito 2.0 - nouto pakettiautomaatista

6.2.3 Prototyyppi

Taulukossa 8 on kuvattuna Pikanouto 2.0. -konseptin Minimum Viable Product. Minimissään palvelu alkaa siitä, kun asiakas saa tekstiviestinä saapumisilmoituksen hänelle noudettavaksi saapuneesta lähetyksestä. Asiakas napauttaa tekstiviestiin lisättyä linkkiä noutaakseen lähetyksen nopeammin ja päätyy Postin verkkosivulle. Postin verkkosivuilla asiakas vielä vahvistaa, että hän tulee noutamaan lähetyksen ja saa ohjeet sen noutamiseksi.

Ilmoita tästä. A4653'." data-bbox="200 260 550 700"/>	<p>Asiakas saa tekstiviestillä ilmoituksen, kun lähetyksen on noudettavissa. Asiakkaan saaman tekstiviestin sisältöä selkokielistetään nykyisestä.</p> <p>Saapumisilmoitukseen lisätään maininta ”Ilmoita, kun tulet noutamaan lähetyksen, niin saat sen nopeammin.”. Teksti ”Ilmoita tästä” on linkki Postin verkkosivulle.</p> <p>Maininta Pikanoudosta lisätään tekstiviesteihin vain sellaisten lähetysten osalta, jotka odottavat noutoa sellaisissa palvelupisteissä, joissa pikanoutopalvelua voidaan toteuttaa. Esim. tiloiltaan liian ahtaissa tai volyymiltaan liian pienissä palvelupisteissä pikanoutoa ei kannata tarjota asiakkaille.</p>
---	---

www.posti.fi/#

posti

Lähettäjän Elisa lähetys on noudettavissa postissa K-Market Kauklahti (Klippinkitie 9, Espoo)

Nouda lähetysesi nopeammin!
Kun olet tulossa noutamaan lähetystä, valitse pikanoito ja lähetys odottaa sinua 5 minuutin kuluessa



Huomioithan, että lähetys on poikkeuksellisen suurikokoinen

Lähettäjä:
Elisa

Lähetystunnus:
JJFI1234567890123456

Lähetyksen koko:
Mitat: 59 x 63 x 8 cm Paino 12,2 kg



Lähetyksen reitti:

K-market Kauklahti
13.5.2017 klo 16.34
Lähetys on noudettavissa

Helsinki
13.5.2017 klo 8.12
Lähetystä kuljetetaan noutopisteeseen

Oulu
12.5.2017 klo 19.42
Lähetys on matkalla lajittelukeskukseen

Kun asiakas napauttaa tekstiviestissä olevaa linkkiä, hän päätyy Postin verkkosivulle, jossa kerrotaan mitä Pikanoito tarkoittaa. Asiakkaalle annetaan palveluluupaus ”Kun olet tulossa noutamaan lähetystä, valitse pikanoito ja lähetys odottaa sinua 5 minuutin kuluessa”. Lupauksen alla on selkeä Pikanoito -painike.

Näiden lisäksi verkkosivulla kerrotaan lähetyksen tiedot: lähettäjän nimi, lähetystunnus sekä lähetyksen reitti niiltä osin, kuin informaatio tuottaa asiakkaalle arvoa.

Käyttöliittymäkuvissa on huomioitu myös Ninja-profiilin toive saada tieto siitä, kun noudettavissa oleva lähetys on poikkeuksellisen suurikokoinen.

www.posti.fi/#

post

Kiitos, lähetys haetaan valmiiksi odottamaan noutoasi. Otathan henkilöllisyydistuksen mukaasi.

Näytä alla oleva tunnus postin palvelupisteessä

A4653

Huomioithan, että lähetys on poikkeuksellisen suurikokoinen

Lähettäjä:
Elisa

Lähetystunnus:
JJFI1234567890123456

Lähetysten koko:
Mitat: 59 x 63 x 8 cm Paino 12,2 kg

170 cm
63 cm
59 cm

Lähetysten reitti:

- K-market Kauklahti**
13.5.2017 klo 16.34
Lähetys on noudettavissa
- Helsinki**
13.5.2017 klo 8.12
Lähetystä kuljetetaan noutopisteeseen
- Oulu**
12.5.2017 klo 19.42
Lähetys on matkalla lajittelukeskukseen

[Peruuta pikanouto >](#)

Asiakkaan painaessa Pikanouto -painiketta hän päätyy viereisen kuvan mukaiselle sivulle. Sivulla asiakkaalle kerrotaan, että lähetys haetaan valmiiksi odottamaan hänen tuloaan.

Asiakkaan näytöllä näkyy selkeästi viisi-merkkinen tunnus, jolla palvelupisteen myyjä tunnistaa nopeasti asiakkaan lähetysten.

Asiakasta pyydetään ottamaan mukaan henkilöllisyydistus lähetysten kuitaamista varten. Lähetystä luovutettaessa asiakkaan on näytettävä henkilöllisyydistuksena ja annettava allekirjoitus.

Ruudun alareunasta asiakas voi peruuttaa pikanoudon, jos on esimerkiksi tullut painaneeksi Pikanouto -painiketta vahingossa.

Taulukko 8. Pikanouto 2.0. Minimum Viable Product

Konseptia pystyy laajentamaan ja asiakasarvoa tuottamaan myös Taulukossa 8 kuvatun tilanteen ulkopuolella. Kun asiakas on kerran noutanut lähetyksen Pikanoito 2.0 -palvelua käyttäen, hänelle tulisi selkeästi kertoa mitä hyötyjä hän saisi, jos käyttäisi palvelua kirjautuneena asiakkaana Postin mobiilisovelluksen kautta. Kirjautuneena asiakkaana lähetyksen noutaminen ei enää edellytä henkilöllisyyden todistamista palvelupisteessä, jonka myötä palvelutapahtuma nopeutuisi entisestään. Tämän lisäksi kirjautunut käyttäjä saa automaattisesti ilmoitukset hänelle saapuvista lähetyksistä mobiilisovellukseensa. MVP-versio on kuitenkin sellainen, jolla palvelun kiinnostavuus markkinassa tulisi validoida. Konseptin laajennuksia on visualisoitu Taulukossa 9.

www.posti.fi/#

posti

 Kiitos, lähetys haetaan valmiiksi odottamaan noutoasi. Otathan henkilöllisyystodistuksen mukaasi.

Näytä alla oleva tunnus postin palvelupisteessä

A4653

 Huomioithan, että lähetys on poikkeuksellisen suurikokoinen

Lähettäjä:
Elisa

Lähetystunnus:
JJFI1234567890123456

Lähetyksen koko:
Mitat: 59 x 63 x 8 cm Paino 12,2 kg

 170 cm

 63 cm

59 cm

Lähetyksen reitti:

 **K-market Kauklahti**
13.5.2017 klo 16.34
Lähetys on noudettavissa

 **Helsinki**
13.5.2017 klo 8.12
Lähetystä kuljetetaan noutopisteeseen

 **Oulu**
12.5.2017 klo 19.42
Lähetys on matkalla lajittelukeskukseen

 Käytä ensi kerralla pikanooutoa Postin mobiilisovelluksella ja lähetysten noutaminen on tätäkin helpompaa.

[Peruuta pikanoouto >](#)

Kun asiakas on noutamassa lähetystä, hänelle kannattaa mainostaa Postin mobiilisovelluksen lataamista ja kertoa sen hyödyistä: lähetysten noutaminen mobiilisovellusta käyttäen on vieläkin sujuvampaa.

Postin kätevät palvelut aina helposti mukanas!

Posti mobiili
Posti Group Oyj
PEGI 3

ASENNA

100 TUHATTA
Lataukset

3,2 ★★★★★
1 979
Tuottavuus

Samankaltainen

Postin kätevät palvelut aina helposti mukanas!

LISÄTIETOJA

LÄHETÄ PAKETTI TAI KIRJE x LÄHETYSTEN SEURANTA Lähetä p...

MITÄ HALUAISIT LÄHETTÄÄ?

Omat lähetykset Lisää lähetykset Oma noutopiste

Olitpa missä vain, voit tilata ja maksaa

DAVID VESIKKO x

Lähetä tästä tänne oikea postikortti!

Mainosta napauttamalla asiakas päätyy sovelluskauppaan lataamaan Postin mobiilisovellusta.

Taulukko 9. Postin mobiilisovelluksen mainostaminen Pikanouto 2.0. -palvelussa

7 Johtopäätökset

Asiakasymmärrys on keskeistä asiakaskeskeisen palvelun kehittämisessä. Asiakaskeskeisen palveluliiketoiminnan kehitys edellyttää, että asiakkaiden toiminnasta ja haasteista on saatavilla tarpeeksi tietoa. Muotoiluajattelu on omanlaisensa analyysi, jossa kaiken keskiössä ovat käyttäjät. Olennaista on ymmärtää heidän käyttäytymistään, odotuksiaan, arvojaan, motivaatioita ja tarpeitaan, jotka ohjaavat heidän toimintaansa ja parantavat heidän elämänlaatuaan. Ratkaisujen tuottaminen asiakkaan ongelmiin ei enää riitä, vaan yritysten tulee löytää keinoja asiakkaan arjen, asiakkaille merkityksellisten kokemusten ja tulevaisuuden mahdollisuuksien ymmärtämiseen ja hyödyntämiseen. Tällöin kyse on asiakas- ja palvelulogiikkaan perustuvasta liiketoiminnasta, jolle on ominaista se, että ymmärretään mikä on merkityksellistä arvoa eri osa puolille (oma yritys, asiakkaat, asiakkaan asiakkaat, kumppanit jne.) ja miten eri osapuolet luovat arvoa yhdessä ja erikseen omassa arjessaan. (Ojasalo & Ojasalo 2016, 71.)

olemassa olemaa Posti-sovellusta sen lähetyksen seuranta -osioon, jossa se luontevasti yhdistyisi osaksi lähetyksen vastaanottamisen palvelupolkua. Posti-sovelluksen nykytoiminnallisuuteen kuuluu, että palvelu ilmoittaa käyttäjälle, kun hänelle on saapumassa lähetyksen. Palvelukonseptia voisi kehittää kirjautuneiden käyttäjien osalta siten, että asiakas kuittaisi lähetyksen vastaanotetuksi mobiililaitteellaan, jolloin allekirjoitusta eikä henkilöllisyyden tarkistamista tarvitsisi erikseen suorittaa.

Pikanouto 2.0. hyödyntää aikaisempien pilottien vahvuuksia ja korjaa niiden heikkouksia. Pikanouto 2.0. ei vaadi laiteinvestointeja palvelupisteissä, mikä tekee konseptin valtakunnallisesta laajentamisesta joustavaa. Se ei myöskään vaadi asiakkaalta rekisteröitymistä Postin asiakkaaksi eikä vaadi asiakkaan koskemista laitteensa asetuksiin. Taulukossa 8 on listattuna aikaisempien pilottien hyödyt ja haitat. Pikanouto 2.0. tarjoaa ratkaisun kaikkiin taulukon ”Haitat”-sarakkeessa mainittuihin asioihin.

	HYÖDYT	HAITAT
Pikanouto-pilotti	<ul style="list-style-type: none"> Asiakas saa lähetyksen nopeammin, kuin perinteisellä mallilla 	<ul style="list-style-type: none"> Vaatii runsaat laitehankinnat palvelupisteessä Asiakas joutuu syöttämään pikanoutoautomaatilla tietojaan
iBeacon-pilotti	<ul style="list-style-type: none"> Asiakas saa lähetyksen nopeammin kuin pikanouto -mallilla. Asiakkaan ei tarvitse erikseen todistaa henkilöllisyyttään tai allekirjoittaa. 	<ul style="list-style-type: none"> Palvelun käyttö edellyttää Postin mobiilisovelluksen ja lähetyksen seuranta -palvelun käyttöönottoa ja palvelujen käyttämistä kirjautuneena. Tekniset rajoitteet: bluetooth tulee olla päällä ja sijaintitiedot sallittuna Vaatii kevyitä laiteinvestointeja palvelupisteisiin.
Pikanouto 2.0	<ul style="list-style-type: none"> Asiakas saa lähetyksen nopeammin kuin pikanouto -mallilla. Ei vaadi laiteinvestointeja, asiakas käyttää omaa älypuhelinlaiteaan. Ei edellytä asiakkaan rekisteröitymistä Postin asiakkaaksi 	

	<ul style="list-style-type: none"> • (Jatkokehitys) Asiakkaan ei tarvitse erikseen todistaa henkilöllisyyttään tai allekirjoittaa. 	
--	---	--

Taulukko 10. Pikanouto 2.0. -konseptin edut suhteessa aikaisempiin pilotteihin

Posti voi hyödyntää tämän opinnäytetyön tuloksia kehittäessään lähetysten noutamisen asiakaskokemusta ja digitaalisia ratkaisuja palvelupisteverkostossa. Nykyiset pikanouto-automaatit alkavat lähestyä elinkaarensa loppua. Koska nämä automaatit ovat paikoin hyvinkin suosittuja, Postin kannattaa kehittää uuden sukupolven pikanouto-ratkaisu ennen kuin automaatit rikkoutuvat. Edellä mainitusta syystä johtuen Postin kannattaa kehittää Pikanouto 2.0. -konseptin mukainen ratkaisu jo vuoden 2018 aikana.

8 Kehittämistyön luotettavuus

Kehittämistyön tai tutkimuksen luotettavuuden tarkastelussa riittävän tarkka dokumentaatio on perusedellytys (Kananen 2012, 164-165) ja tarkka selostus kaikista tutkimuksen vaiheista parantaa tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi ym. 2007, 232). Tämän tutkimuksen vaiheet on dokumentoitu ja ne voidaan tarkistaa jälkikäteen. Haastatteluiden ajankohdat ja paikat on kuvattu työssä sekä haastatteluiden sisältö on dokumentoitu.

Yksi haaste kehittämistyön luotettavuudessa on menetelmien vähäisyys asiakasymmärryksen hankkimisessa sekä haastateltavien painottuminen pääkaupunkiseudulle. Yksi työn tavoitteista oli kehittää valtakunnallisesti hyödynnettävä palvelukonsepti, joten voidaan todeta, että ratkaisun validoiminen suuremmalla otannalla ja maantieteellisesti laajemmalta alueelta on suositeltavaa ennen kehitystyön aloittamista.

Lähteet

- Aaltola, J., Valli, R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Juva: PS-Kustannus.
- Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. Helsinki: Kauppakamari.
- Alakoski L. 2014. Yritysassiakkaan arvon muodostuminen luontomatka-ilpalvelusta -palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulma. Akateeminen väitöskirja. Helsinki: Helsingin yliopisto Maatalous-metsätieteellinen tiedekunta. Taloustieteen laitos, Julkaisu numero 60.
- Cooper, B & Vlaskovits, P. 2013. The Lean Entrepreneur : How Visionaries Create Products, Innovate with New Ventures, and Disrupt Markets. Wiley.
- Brown, T. 2009. Change by Design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation. New York: HarperCollins Publishers.
- Brown, T. 2008. Design Thinking. Harvard Business Review.
- Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus - Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Gerdt, B. & Korhonen, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus: työkalupakki. Helsinki: Talentum.
- Hallavo, J. 2013. Verkkokaupan rautaisannos. Helsinki Talentum.
- Hanington, B. 2003. Methods in the Making: A Perspective on the State of Human Research in Design. Design Issues. Volume 19. Number 4. Autumn 2003. Boston, MA: MIT Press.
- Havumäki, H. & Jaranka, E. 2014. Sähköinen kaupankäynti. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K.-J., Edvardsson, B., Sundström, E. & Andersson, P. 2010. A customer dominant logic of service. Journal of Service Management. Vol. 21. No. 4. pp. 531-548.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 18.painos. Helsinki: Tammi.
- Hämäläinen, V., Maula, H. & Suominen, K. 2016. Digiajan strategia. Helsinki: Alma Talent.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Tampereen Yliopistopaino Oy: Juvenes Print.
- Karrus, K. E. 2005. Logistiikka. 3.-5. painos. Helsinki: WSOY.
- Koivisto, M. 2007. Mitä on palvelumuotoilu? Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa. Taideteollinen korkeakoulu. Teollinen muotoilu. Taiteen maisterin lopputyö.
- Kotler, P. 1988. Marketing management. 6th edition. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Kuusela, H. & Rintamäki, T. 2002. Arvoa tuottava asiointikokemus. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy
- Lusch, R. F. & Vargo, S. L. 2006. The service-dominant logic of marketing : dialog, debate, and directions. NewYork: M.E.Sharpe.

Lusch, R. F. & Vargo, S. L. 2011. Service-dominant logic: a necessary step. *European Journal of Marketing*, Vol. 45 Issue: 7/8, pp.1298-1309.

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

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu. Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Miettinen, S. (toim.), Koivisto, M., Hämmäläinen, K., Vilka, H., Mattelmäki, T., Vaajakallio, K., Kalliomäki, A., Ruuska, J. & Vaahtojärvi. K. Tammerprint: Teknologiainfo Teknova.

Miettinen, S. 2014. Muotoiluajattelu. Tampere: Teknologiateollisuus Ry.

Ojasalo, K. & Ojasalo, J. 2016. Ketteryyttä asiakaskekskeisen liiketoimintamallin jatkuvaan kehittämiseen ja uudistamiseen. Teoksessa Inka Lappalainen & Toni Ahonen & Maaria Nuutinen & Tiina Valjakka & Heli Talja (toim.) Arvonluonnin muutoksen aakkoset - arvot, arki, arvostus. Tampere: Juvenes Print, 71-75.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaaamista liiketoimintaan.3. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro.

Pajarinen, M., Rouvinen, P. & Ylä-Anttila, P. 2012. Uutta arvoa palveluista. Helsinki: Taloustieto Oy.

Polaine, A., Løvlie, L. & Reason, B. 2013. Service Design - From Insight to Implementation. Brooklyn, New York. Rosenfeld Media.

Saffer, D. 2007. Designing for Interaction. Creating Smart Applications and Clever Devices. Berkeley: New Riders.

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

Tschimmel, K. 2012. Design Thinking as an effective Toolkit for Innovation. Proceedings of the XXIII ISPIIM Conference: Action for Innovation: Innovating from Experience. Barcelona.

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

Vehmas, S. 2008. Perusta menestyvä verkkokauppa. Porvoo: WS Bookwell.

Sähköiset lähteet

Barclays Retail. The Last Mile: exploring the online purchasing and delivery journey. 2014. Viitattu 30.9.2017. <https://www.home.barclays/content/dam/barclayspublic/docs/Barclays-News/2014/September/the-last-mile-report.pdf>

International Post Corporation. 2016. 84% of cross-border online shoppers are satisfied with their delivery experience. Viitattu 17.4.2017. https://www.ipc.be/en/newsroom/press_releases/cross-border-online-shoppers-satisfied-delivery-experience

Kauppa liitto 2017. Digikuluttaja ostaa innokkaasti verkosta - myös ulkomailta. Viitattu 17.4.2017. http://kauppa.fi/ajankohtaista/tiedotteet/digikuluttaja_ostaa_innokkaasti_verkosta_myoesti_ulkomailta_26099

Mifsud, J. 2012. Paper Prototyping As A Usability Testing Technique. Viitattu 30.9.2017. <http://usabilitygeek.com/paper-prototyping-as-a-usability-testing-technique/>

Paytrail 2017. Finnish e-commerce. All you need to know about e-commerce in Finland 2017. Viitattu 16.9.2017. <https://www.paytrail.com/raportti/finnish-ecommerce-2017>

Postnord. E-commerce in Europe 2016. Viitattu 17.4.2017. <http://www.postnord.fi/globalassets/suomi/raportit/e-commerce-in-europe-2016.pdf>

Postnord. Verkkokauppa Pohjoismaissa 2017. 2017. Viitattu 17.4.2017. http://www.postnord.fi/globalassets/suomi/tutkimukset/verkkokauppa_pohjoismaissa_2017.pdf

Tekes. Palveluliiketoiminnan sanasto. Viitattu 29.4.2017. https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palveluliiketoim_sanasto.pdf

Tilastokeskus. Käsitteet. Viitattu 16.9.2017. <http://www.stat.fi/meta/kas/verkkokauppa.html>

Kuviot

Kuvio 1. Asiakkaan kokema arvo (Kuusela & Rintamäki 2002, 17, Monroen 1991, 38 mukaan)	11
Kuvio 2. Opinnäytetyön tietoperusta.....	13
Kuvio 3. Asiakasymmärryksen muodostuminen (Heinonen ym. 2010, 534)	15
Kuvio 4. Asiakaskokemuksen muodostuminen (Filenius 2015, 24).....	18
Kuvio 5. Odotukset ylittävän asiakaskokemuksen elementit (Löytänä & Korteso 2011, 60)	20
Kuvio 6. Verkkokaupan tilausprosessi yksinkertaistettuna	22
Kuvio 7. Double Diamond -malli (mukailen Tschimmel 2012)	31
Kuvio 8. Kehittämistyön vaiheiden kuvaus	32
Kuvio 9. Kehittämistyössä käytetyt menetelmät	33
Kuvio 10. Kehittämistyön prosessin kuvaus.....	33
Kuvio 11. Lähetysten noutamisen eri vaihtoehdot	36
Kuvio 12. Asiakashaastattelujen muistiinpanoja	39
Kuvio 13. Haastattelutulosten teemoittelu samankaltaisuuskaavion avulla Excelissä	40
Kuvio 14. Kehittämistyön perusteella kuvatut asiakasprofiilit.....	42
Kuvio 15. Lähetysten noutajan palvelupolku (nykytila).....	43
Kuvio 16. Ideointityöpajan ideat ryhmiteltynä	45
Kuvio 17. Postnordin lähetysten seuranta.....	46
Kuvio 18. Hesburger-sovelluksen arvosteluita Play Kaupassa	47
Kuvio 19. Konseptin ensimmäinen luonnos	48
Kuvio 20. Käyttöliittymäkuvien kehittäminen Axure RP -työkalulla	49
Kuvio 21. Prototyypin rakentaminen Invision-työkalulla	49
Kuvio 22. Prototyypin käyttäminen älypuhelimella	50
Kuvio 23. Ensimmäinen asiakasprofiili, Ninja	55
Kuvio 24. Toinen asiakasprofiili, Carl	56
Kuvio 25. Kolmas asiakasprofiili, Jenna.....	57
Kuvio 26. Profiilin Carl kokema palvelupolku	58
Kuvio 27. Design driverit.....	59
Kuvio 28. Mistä tekijöistä asiakaskokemus lähetysten noutamisessa muodostuu?.....	60
Kuvio 29. Konsepti 1: Lähetysten toimittaminen noudettavaksi pakettiautomaatteihin....	66
Kuvio 30. Konsepti 2: Toimitus pakettipostilaatikkoon tai pakettilokerikkoon	68
Kuvio 31. Konsepti 3: Pikanouto 2.0 - nouto palvelupisteestä	70
Kuvio 32. Konsepti 4: Pikanouto 2.0 - nouto pakettiautomaatista	71

Taulukot

Taulukko 1. Arvon muodostamisen elementit (Tuulaniemi 2013, 34-37)	17
Taulukko 2. Haastattelujen tarkat tiedot	38
Taulukko 3. Ideointityöpajan osallistujat vastuualueineen	44
Taulukko 4. Noutamisen eri vaihtoehtojen hyödyt ja haitat.....	51
Taulukko 5. Haastatteluissa eniten toistuneet teemat	54
Taulukko 6. Ideointityöpajassa kirjatut ideat	62
Taulukko 7. Konseptin kehityksessä huomioitavat ideat.....	64
Taulukko 8. Pikanouto 2.0. Minimum Viable Product	74
Taulukko 9. Postin mobiilisovelluksen mainostaminen Pikanouto 2.0. -palvelussa	77
Taulukko 10. Pikanouto 2.0. -konseptin edut suhteessa aikaisempiin pilotteihin.....	80

Liitteet

Liite 1: Haastattelurunko.....	87
--------------------------------	----

Liite 1: Haastattelurunko

Asiakashaastattelut

Haastateltava:

Aika:

Kehittämistehtävä: Mikä on lähetyksen noutamisen nykytila ja kehittämistarpeet?

Mitä halutaan saada selville?

- Millainen palvelupolku on verkkokauppaostoksen tilaamisessa? Mitä kaikkia kosketuspisteitä postiin oli?
- Mitkä ovat merkityksellisimmät kosketuspisteet? Miten odotukset niissä täytyivät ja täytyisivät?

Kysymykset

1. Muistele edellistä verkkokauppatilaustasi.
 - a. Mitä tilasit?
 - b. Miksi tilasit verkosta?
 - c. Mikä operaattori (esim. Posti tai Matkahuolto) toimitti paketin?

Jos ei ole postin toimittama, muistatko verkkotilausta, jonka toimittaja olisi ollut posti.

2. Kun muistelet aikajanalla tilausta ja sen toimitusta, missä eri vaiheissa Posti tuli vastaan?
 - a. verkkokaupan löytäminen
 - b. tuotteen valinta ja sen maksaminen
 - c. tilausvahvistus/maksuvahvistus
 - d. ennakkotietoa tilauksen lähettämisestä
 - e. lähetyksen seuranta
 - f. saapumisilmoitus
 - g. saapuminen postiin, pakettiautomaatille
 - h. parkkipaikka
 - i. jonottaminen
 - j. palvelutapahtuma (henkilöllisyyden tarkastaminen, allekirjoitus)

k. poistuminen

Piirretään aikajanelle haastateltavan muistelema polku

3. Millaisia tarpeita ja tavoitteita kuhunkin vaiheeseen liittyy?

Millaisia odotuksia oli missäkin palvelupolun vaiheessa ja miten odotukset täyttyivät?

Miten odotukset olisivat ylittyneet?

esim.

- a. verkkokaupassa toimitustavan valinta
 - i. valitsitko itse toimittavan operaattorin. mitkä tekijät vaikuttivat valintaan? miksi?
- b. tilausvahvistus/maksuvahvistus
- c. ennakkotietoa tilauksen lähettämisestä
- d. lähetyksen seuranta
- e. saapumisilmoitus
- f. saapuminen postiin, pakettiautomaatille
- g. parkkipaikka
- h. jonottaminen
- i. palvelutapahtuma (henkilöllisyyden tarkastaminen, allekirjoitus)
- j. poistuminen

4. Mitkä kosketuspisteistä olivat kaikista merkityksellisimpiä kokemuksen kannalta? Miksi?

5. Mitkä olivat vähiten merkityksellisiä? Miksi?

6. Miten verkkokauppaostoksen tilaaminen toimisi sinun kannaltasi ihanteellisimmin? Miksi?

7. Kuinka tärkeää sinulle on henkilökohtainen palvelu ja että lähetyksen luovuttaa ihminen?
8. Mikä lähetyksen noutamisessa ärsytti?
9. Mikä ilahdutti?

Taustakysymyksiä:

1. Kuinka usein noudat lähetyksiä Postin palvelupisteistä?
 - a. useammin kuin kerran viikossa
 - b. 2-4 kertaa kuukaudessa
 - c. kerran kuukaudessa
 - d. harvemmin
2. Missä postissa pääsääntöisesti asioit?
3. Oletko käyttänyt pakettiautomaatteja? Miten käyttökokemus eroaa palvelupisteisiin?
4. Käytätkö Postin mobiilisovellusta?
 - a. oletko rekisteröitynyt käyttäjä?
 - b. oletko käyttänyt lähetyksen seuranta palvelua mobiilissa? Miten se hyödyttää sinua?
5. Oletko käyttänyt pikanouto-pilotteja?

Väittämiä:

1. Seuraavassa on lueteltu lähetyksen noutamiseen liittyviä väittämiä. Mieti omia asiointitottumuksiasi ja vastaa seuraaviin väittämiin.
Asteikko:
1= täysin samaa mieltä

2= osittain samaa mieltä

3= osittain eri mieltä

4= täysin eri mieltä, eos

- a. Paketin noutaminen postissa tulee tapahtua jonottamatta
- b. Seuraan yleensä lähetyksen kulkua lähetyksen seurannan kautta
- c. Käytän älypuhelinta lähetyksen seuraamiseen
- d. Käytän älypuhelinta verkkokauppaostojen tekemiseen
- e.
- f. Kaikista helpointa on noutaa lähetys pakettiautomaatista.