



Palvelumuotoilun hyödyntäminen digitaalisen asiakasviestinnän kehittämisessä

Eeva Haapala

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Palvelumuotoilun hyödyntäminen
digitaalisen asiakasviestinnän
kehittämisessä**

Eeva Haapala
Tulevaisuuden innovatiiviset digi-
taaliset palvelut
Opinnäytetyö
Maaliskuu, 2019

Eeva Haapala

**Palvelumuotoilun hyödyntäminen digitaalisen asiakasviestinnän
kehittämisessä**

Vuosi 2019

Sivumäärä 56

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kohdeorganisaation digitaalisen asiakasviestinnän kehittäminen hyödyntäen palvelumuotoilun menetelmiä. Tavoitteena oli selvittää, mitkä palvelumuotoilun menetelmät soveltuvat viestinnän kehittämiseen. Kohdeorganisaatiolla oli tarve luoda asiakasviestintään enemmän vuorovaikutusta ja parempaa tavoitettavuutta eli syventää suhdetta asiakkaisiin. Opinnäytetyö linkittyi kohdeorganisaation strategiaan tavoitteisiin, jossa digitaalisten palveluiden kehittäminen ja asiakaskokemus ovat strategian keskiössä. Näkökulmana kehittämistyölle oli ajatus siitä, että asiakasviestintä voidaan nähdä palveluna, jonka tuottamisessa otetaan huomioon asiakkaan tarpeet ja toiveet samalla tavalla kuin palveluiden ja tuotteiden kehittämisessä.

Digitalisaatio on muuttanut viestintää voimakkaasti viimeisen kymmenen vuoden aikana. Sosiaalinen media ja muut digitaaliset kanavat mahdollistavat sen, että kaikki viestivät ja viestintä oikeastaan kuuluu kaikille ihmisille. Organisaatioiden näkökulmasta tilanne on kuitenkin haastava. Tarvitaan entistä vaikuttavampaa ja aitoihin vuorovaikutuksiin perustuvaa viestintää kaikissa kohtaamispaikoissa. Digitalisaatioilmiötä käsitellään opinnäytetyössä viestinnän näkökulmasta. Tietoperustassa käsitellään myös muotoiluajattelua, joka linkittyy olennaisesti palvelumuotoiluun samoin kuin asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka, jota käsitellään tietoperustassa niin ikään.

Digitaalisen asiakasviestinnän keinoja ideoitiin palvelumuotoilun avulla. Menetelminä hyödynnettiin asiakashaastatteluita, asiakaspersoonatyökalua ja fasilitoitua ideointityöpajaa. Tuloksina syntyi kolme asiakaspersoonaa ja kolme uutta keinoa viestinnän kehittämiseksi sekä asiakasviestinnän kehittämisen prosessimalli. Tuloksia tarkasteltaessa voidaan todeta, että muotoiluajattelun periaatteista ja palvelumuotoilun hyödyntämisestä löytyy uusia keinoja viestinnän kehittämiseksi. Lähtökohdiana on kuitenkin ensin asiakkaan syvä ymmärtäminen. Kehittämiseen tarvitaan jonkinlainen prosessimalli, joka vie viestintää haluttuun suuntaan eri osa-alueet huomioiden.

Valitut palvelumuotoilun menetelmät tuottivat hyviä tuloksia kohdeorganisaation digitaalisen asiakasviestinnän kehittämisessä. Sovellusalue on kuitenkin palvelumuotoilussa uusi ja tutkimusta muiden menetelmien käytöstä on vähän saatavilla. Viestinnän palvelumuotoilu tarjoaa mielenkiintoisen tutkimusalueen, jota olisi syytä lähteä tarkastelemaan enemmän.

Asiasanat: viestintä, digitalisaatio, muotoiluajattelu, palvelumuotoilu, asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka

Master's thesis

Eeva Haapala

Utilizing service design in development of digital customer communications

Year	2019	Pages	56
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to utilize and test service design methods in developing digital customer communications in the case organisation. The initial task was to identify the current state: the organisation's main goal was to increase interaction and enhance reachability in digital communications to establish deeper and more personal customer relationships. The work done within the scope of this thesis was linked to the case organisation's strategic goals where digital services and customer experience are key. The driving idea for this thesis was that customer communications, just like products and other digital services, can be developed with a customer- first approach, making service design methods directly applicable.

Digitalisation has had a strong impact on communications during the last ten years. Everyone is able to communicate and be heard through social media and other digital channels. However, the current communications landscape presents challenges for several organisations: meaningful and interactive communication is expected at every customer touch point and channel. This thesis aims to provide the case organisation with a suitable framework and ideas for addressing these challenges and reaching strategic goals.

Three service design methods were applied in this thesis to develop digital customer communications. Customers were (1) interviewed for identifying (2) customer persona archetypes were created and a (3) facilitated workshop was held in the case organisation for developing new ideas and strategies for digital communications, based on data from the interviews.

Three customer persona archetypes were developed which again resulted in three new methods for developing communications. A service design- based process model for communications was also created. The study showed that there was initially little interaction between customers and the case organisation, but also that design thinking principles and service design could provide new approaches for building effective communications. Deep customer understanding and a clear and comprehensive process model become crucial in reaching the desired state of relevance and interaction in customer communications.

The service design methods applied in this thesis produced good results for the case organisation. However, communications is a relatively new area of research in service design and there are few studies available. The intersection between communications and service design does provide an interesting field of research for further studies.

Keywords: communication, digitalisation, design thinking, service design, customer-dominant logic

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet	8
1.2	Opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet	8
2	Kehittämistyön tietoperusta.....	10
2.1	Yksisuuntaisesta viestinnästä vuorovaikutteiseen viestintään	10
2.1.1	Viestinnän ja markkinoinnin rajanvetoa	12
2.1.2	Digitalisaation myötä kohti digitaalista asiakasviestintää	13
2.1.3	Digitaalinen asiakasviestintä	14
2.2	Muotoiluajattelu viestinnän kehittämisessä.....	15
2.3	Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka	16
2.4	Yhteenveto teoreettisesta viitekehystä.....	18
3	Kehittämistyön tarkoitus ja tavoite	19
4	Kehittämistyön kuvaus.....	19
4.1	Kehittämisympäristö	20
4.2	Palvelumuotoilun luova kehittämisprosessi	20
4.3	Kehittämistyön aineistonkeruumenetelmät	23
5	Kehittämistyön vaiheet.....	24
5.1	Kohdeorganisaation asiakasviestinnän nykytila	24
5.1.1	Asiakastyytyväisyystutkimukset	25
5.1.2	Asiakashaastattelut	25
5.2	Kehittämistyön toinen vaihe	26
5.3	Kehittämistyön kolmas vaihe	27
5.4	Yhteenveto kehittämistyön vaiheista ja menetelmistä	28
6	Kehittämistyön tuotos	29
6.1	Asiakashaastatteluiden teemat ja kehitysideat asiakasviestinnälle	29
6.2	Asiakaspersoonat.....	33
6.3	Ideointityöpajan tulokset.....	35
6.3.1	Ääniviestintä	36
6.3.2	Pelillistäminen.....	37
6.3.3	Viestinnän personointi	37
6.4	Asiakasviestinnän kehittämisen prosessimalli palvelumuotoilun näkökulmasta ...	38
6.4.1	Asiakasymmärrys	40
6.4.2	Ideointi ja konseptit	40
6.4.3	Prototyypointi ja tuotanto	41
7	Kehittämistyön arviointi.....	41
7.1	Tulosten tarkastelua	42

7.2	Luotettavuuden arviointia.....	43
7.3	Johtopäätökset.....	44
7.4	Jatkokehittäminen.....	46
	Lähteet.....	47
	Kuviot.....	51
	Kuvat.....	52
	Taulukot.....	53
	Liitteet.....	54

1 Johdanto

Taloudessa markkinat ovat globalisoituneet, ja samalla kilpailu asiakkaista on kiristynyt. Yritykset pyrkivät erottautumaan entistä enemmän muiden kuin tuotteidensa perusteella. Palvelu ja asiakaskokemus nousevat tärkeiksi erottaumisen keinoiksi (Stickdorn, Hormess, Lawrence & Schneider 2018, 23). Myös toimintaympäristössä on tapahtunut muutoksia. Nykyään tietoa on lähes rajattomasti saatavilla. Kaikenlaista viestintää tapahtuu monitahoisesti useiden digitaalisten kanavien kautta. Digitaalinen teknologia on mahdollistanut viestien lähettämisen ja vastaanottamisen ajasta ja paikasta riippumatta. Kaikenlaisen viestinnän runsas määrä luo helposti tietoähkyä. Viestinnällä voidaan tuottaa asiakkaalle lisäarvoa ja jopa koskettaa, mikäli asiakkaan tarpeita ja toiveita on kuunneltu. Tässä yhtälössä palveluntuottajalla on kriittinen tehtävä tuntea asiakkaan arki entistä syvällisemmin.

Olemme viimeisen kymmenen vuoden aikana saaneet olla todistamassa muuttuvaa viestintäympäristöä, johon on ennen kaikkea vaikuttanut digitaalisen teknologian kehitys. Viestintä on yrityksissä ja organisaatioissa enemmän kuin tiedottamista. Sosiaalinen media on tuonut viestintään vuorovaikutuksen. Niin sanotun korporaatiotiedottamisen aika viestinnässä on ohiväittävät Ilmarinen & Koskela (2015, 178). Kyse on ennemmin sidosryhmävaikuttamisesta, josta hyötyy eri osapuolet. Tapa, jolla kommunikoidaan ja ollaan vuorovaikutuksessa ovat ennen kaikkea modernien viestintävälineiden ja internetin ansiota. Näin ollen myös asiakkailla on enemmän keinoja kommunikoida yritysten tai brändien kanssa (Hudson, Roth & Madden 2012, 1-21). Digitalisaatio ja nykyinen viestintäympäristö ovat mahdollistaneet sidosryhmien tavoittamisen helposti. Suurena syynä tähän on juuri sosiaalinen media. Se on mullistanut perinteisen viestinnän. Viestintä ei ole enää yksisuuntaista toimintaa, vaan vuorovaikutustaitoja vaativa dialogi. Viestintä nousee merkittäväksi kilpailutekijäksi, jos sitä hyödynnetään aidoissa vuorovaikutuksen tilanteissa. (Juholin 2017, 32-33; Juholin 2013, 334.)

Vallalla oleva vuorovaikutteinen ja avoimen viestinnän kulttuuri yhteiskunnassa luo mahdollisuudet uusien viestinnän kehittämistapojen omaksumisen organisaatioissa. Uusien kehittämismenetelmien tarkoituksena on löytää entistä tehokkaampia keinoja tuottaa digitaalista asiakasviestintää, jolla on asiakasta sitouttavia sekä parhaimmassa tilanteessa liiketoiminnan tuosta kasvattavia vaikutuksia.

Palvelumuotoilussa lähtökohtana on avoimen kehittämiskulttuurin filosofia. Palveluita kehitetään kokonaisvaltaisesti asiakas keskiössä ja kaikki sidosryhmät huomioiden. Palvelumuotoilua on hyödynnetty lähivuosina digitaalisten palveluiden, kuten mobiilisovellusten tai verkkosivujen kehittämiseen. Tämä kehittämistyö lähtee siitä hypoteesista, että palvelumuotoilu soveltuu myös viestinnän kehittämisen menetelmäksi. Kuitenkin tutkimustietoa, joka tukisi tätä olettamusta, on vielä hyvin niukasti saatavilla.

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Tämän kehittämistyön tarkoituksena on selvittää, miten asiakasviestintää voidaan kehittää palvelumuotoilun menetelmin ja mitkä menetelmät soveltuvat sen kehittämiseen. Aihetta lähestytään ensin kirjallisuuskatsauksella ja etsimällä aiemmin tehtyä tutkimustietoa palvelumuotoilun hyödyntämisestä viestinnässä.

Kehittämistyön keskeisimmät kysymykset ovat:

- Mikä on asiakasviestinnän tämän hetkinen tila digitaalisessa ympäristössä?
- Miten asiakasviestintää voidaan kehittää palvelumuotoilun menetelmillä?
- Mitkä palvelumuotoilun menetelmät soveltuvat asiakasviestinnän kehittämiseen?

Kohdeorganisaatiolla on selkeä tarve luoda asiakasviestinnälle struktuuria, entistä enemmän vuorovaikutusta sekä median että ydinkohderyhmien kanssa, myös viestinnän tavoitettavuudessa on kehitettävää. Opinnäytetyö linkittyy hyvin kohdeorganisaation strategiaan tavoitteisiin, joissa digitaalisten palveluiden kehittäminen ja asiakaskokemus ovat strategian keskiössä. Digitaalinen asiakasviestintä voidaan ajatella palveluna, jota tuotetaan asiakkaille. Viestinnän tulisi palvella kohdeorganisaation eri sidosryhmien tarpeita. Viestintä nähdään tässä työssä palveluna, jota pyritään kehittämään muotoiluajattelun ideologian mukaan ja palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen.

Henkilökohtaisena tavoitteena on oppia prosessin aikana, miten palvelumuotoilua voidaan hyödyntää viestinnässä, mutta erityisesti digitaalisen asiakasviestinnän kehittämisessä. Tavoitteena on tuottaa kehittämistyö, josta on aidosti hyötyä liiketoiminnalle.

Kehittämistyö rajataan käsittelemään kohdeorganisaation digitaalista asiakasviestintää ja sen kehittämistä. Tässä työssä keskitytään viestintään ja vuorovaikutuksen kehittämiseen eikä niinkään oteta kantaa kohdeorganisaation markkinointiprosesseihin tai markkinoinnin kehittämiseen. Opinnäytetyössä luodaan asiakasviestinnälle persoonat, viestinnän keinoja ja prosessimalli, jonka mukaan kohdeorganisaatiossa voidaan lähteä asiakasviestintää kehittämään. Käytäntöönpano ja prosessimallin jalkautus jäävät käsiteltäväksi tämän työn ulkopuolelle.

1.2 Opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet

Tämän opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet ja niiden määritelmät ovat kuvattuina taulukossa 1. Käsitteiden avulla luodaan ymmärrystä aiheeseen, jota myöhemmin käsitellään kehittämistehtävässä.

Käsite	Määritelmä
Viestintä	Sana tulee latinan kielen sanasta <i>communicare</i> , joka tarkoittaa yhdessä tekemistä (Juholin 2013, 22). Se kuvaa hyvin nykyajan käsitystä viestinnästä, joka kattaa prosessikoulukunnan ja semioottis-kulttuurisen koulukunnan näkemykset viestinnästä. Viestintä on prosessi, jossa merkityksien antamisen kautta tulkitaan asioita. Tulkinna saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen verkoston kautta. (Åberg 2000, 54.)
Digitalisaatio	Ei ole yksiselitteistä määritelmää, mutta digitalisaatioon liittyy hyvin vahvasti <i>digitalisoituminen</i> . Siinä esineitä ja prosesseja muutetaan digitaaliseen muotoon eli sillä tarkoitetaan tiedon tallentamista, siirtämistä ja käsittelyä tietokoneiden ymmärtämässä muodossa (Koistinen-Jokiniemi, Koskiniemi, Lehtinen, Lindroos, Martikainen, Montonen, Savela & Tuomaala 2017, 6).
Digitaalinen asiakasviestintä	Digitaaliselle asiakasviestinnälle ei löydy tieteellistä määritelmää. Tässä työssä <i>digitaalisella asiakasviestinnällä</i> tarkoitetaan verkossa tapahtuvaa vuorovaikutusta yrityksen ja asiakkaan välillä, jossa yhdistyy vaikuttaminen viestinnän ja markkinoinnin keinoin.
Muotoiluajattelu	Käsitteelle löytyy kirjallisuudessa eri painotuksia, mutta ideologia kaikissa määritelmässä on sama. Kolko (2015, 68) määrittää muotoiluajattelussa olevan kyse periaatteista, kuten käyttäjien empatiasta, prototyyppien harjoittamisesta sekä epäonnistumisen sietämisestä. Miettinen (2014) nostaa muotoiluajattelun yrityksen ydinosaamiseksi, jota hyödynnetään eri osa-alueilla: tuotekehityksessä, brändin rakentamisessa ja viestinnässä. Muotoiluajattelu on kyky, jolla yritys voi tuottaa uutta sisältöä, kehittää liiketoimintaa ennakkoiden ja testaten yli organisaatorajojen. (Miettinen 2014, 11.)
Asiakaslähtöinen liiketoimintalogiikka	<i>Engl. Customer-Dominant Logic</i> on näkökulma, jossa asiakas on aina liiketoiminnan keskiössä. Asiakaskeskeisessä liiketoiminnassa asiakas on ydinsidosryhmä, johon englannin kielinen termi 'dominant' (suom. hallitseva) viittaa. Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka perustuu siihen, että pyritään ymmärtämään asiakkaan logiikkaa siinä, miten yrityksen tarjoama mukautuu osaksi asiakkaan elämää,

	ja keskitytään siihen, miten asiakas käyttää ja hyödyntää eri palveluelementtejä osana hänen omaa elämää. (Heinonen & Strandik 2015, 472-476.)
Palvelumuotoilu	Se on menetelmä tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen. Palvelumuotoilu on lähestymistapa palveluiden suunnitteluun, jossa otetaan huomioon sekä asiakkaan että liiketoiminnan tarpeet. Se tähtää saumattomiin ja laadukkaisiin palvelukokemuksiin. Palvelumuotoilu perustuu muotoiluajatteluun, joka tuo luovan ja ihmiskeskeisen lähestymistavan palveluiden kehittämiseen ja suunnitteluun. Yhteiskehittämisen menetelmillä, jotka sitouttavat sekä palvelunkehittäjät että asiakkaat, voi organisaatio saavuttaa todellista ymmärrystä palveluistaan. Se tähtää merkittävien parannuksien saavuttamiseen organisaation toiminnassa. (Stickdorn, Lawrence, Hormess & Schneider 2018, 19-20.)

Taulukko 1: Kehittämistyön keskeisimmät käsitteet

Käsitteet luovat seuraavan kappaleen tietoperustan, missä niitä tarkastellaan osana kehittämistyötä. Laadullisessa tutkimuksellisessa kehittämistyössä tarvitaan olennaisesti myös teoriaa ja se on välttämätön osa kokonaisuutta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 23).

2 Kehittämistyön tietoperusta

2.1 Yksisuuntaisesta viestinnästä vuorovaikutteiseen viestintään

Abstraktilla tasolla ei taida olla tyhjentävää määritelmää viestinnälle. Eri aloilla on erilaisia painotuksia, miten viestintä nähdään organisaatioissa. Yksinkertaisimmillaan viestintä voidaan ajatella olevan tiedon siirtämisestä paikasta toiseen, ja olettaa, että asiat tapahtuvat odotetusti, kun tieto saavuttaa vastaanottajansa (Juholin 2017, 22).

Viestintää on pyritty selittämään eri tavoin. Hallahan, Holtzhausen, van Ruler, Verčič, & Srirameshin (2007) mukaan akateemisissa ja ammatillisissa piireissä korostuu kaksi mallia: lähettäjä-vastaanottaja-malli (engl. transmission model of communication) sekä vuorovaikutteisen viestinnän malli (engl. interactive model of communication). Perinteisempää lähettäjä-vastaanottaja-mallia voidaan kutsua myös yksisuuntaisen viestinnän malliksi. Se keskittyy viestin lähettäjiin, joka voi olla yksilö, yhteisö tai yritys. Mallissa korostuu yhdensuuntaisuus, missä viesti pyritään saattamaan perille valitun kanavan kautta. Yksisuuntaisen viestintämallin lähestymistapaa on kritisoitu liian lähettäjäkeskeiseksi viestinnän malliksi, joka aliarvioi vastaanottajan roolia viestintäprosessissa. Kuten tiedetään, harvemmin viestintä kuitenkin on näin yksinkertaista toimintaa lähettäjältä vastaanottajalle. (Hallahan, Holtzhausen, van Ruler, Verčič & Sriramesh 2007, 20; Juholin 2017, 24.)

Toinen lähestymistapa viestintään soveltuu nykypäivään ja asettuu paremmin palvelumuotoilun ajatusmalliin. Siinä viestintä nähdään vuorovaikutuksena, joka sisältää molemminpuolisen merkityksien luomisen ja niiden vaihtamisen. Mallissa korostuu viestinsaaajan tai yleisön rooli aktiivisena informaation prosessoijana. Edellä kuvatun mukainen aito vuorovaikutukseen rakentuva viestintämalli tunnetaan myös rituaalimallina (engl. ritual model of communication), jolla tarkoitetaan merkityksiä yhteisesti rakentavaksi viestintämalliksi. Mallin kehittäjän James W. Carey:n näkemys on, että viestintä on eräänlainen symbolinen prosessi, jonka mukaan todellisuutta luodaan, ylläpidetään, korjataan ja muutetaan (Hallahan, Holtzhausen, van Ruler, Verčič & Sriramesh 2007, 20.) Viestintämallien eroja on kuvattu taulukossa 2.

Viestintämalli	Lähettäjä-vastaanottajamalli (transmission model)	Vuorovaikutteisen viestinnän malli, rituaalimalli (ritual model)
Roolit	Viestinnässä on selkeät lähettäjä ja vastaanottaja roolit	Osallistujien kesken käydään dialogia, ollaan vuorovaikutuksessa
Merkityksen muodostuminen	Yksisuuntaisena, vastaanottajan ymmärryksen mukaan	Kaksisuuntaisena prosessina, lähettäjän ja vastaanottajan vuorovaikutuksen tuloksena
Vaikuttaminen	Tiedon välittämistä	Muutoksen aikaansaamista

Taulukko 2: Kaksi vaihtoehtoista lähestymistapaa viestintään mukaillen Shannon & Weaver (1949) ja Carey (1989), lähteenä Hallahan, Holtzhausen, van Ruler, Verčič & Sriramesh 2007

Viestintään liittyy olennaisesti merkityksen muodostaminen. Sanotaan, että viestintää ei synny ilman, että sillä on joku merkitys. Viestin merkityksellisyys syntyy sekä viestin lähettäjässä että vastaanottajassa, ja tarkemmin ottaen merkitys muodostuu näiden kahden osapuolen vuorovaikutuksessa. Tämän kaltainen lähestyminen viestintään korostaa sen olevan prosessi, jossa asioille muodostetaan merkityksiä ja niitä vaihdetaan osanottajien kesken. Olennaista on dialogi viestintään osallistuvien välillä. Postmodernin ajan filosofien näkökannan mukaan merkitys muodostuu täysin viestin vastaanottajassa, jotka peilaavat viestin sisältöä tietämykseen ja kokemukseen. (Hallahan, Holtzhausen, van Ruler, Verčič & Sriramesh 2007, 24.)

Viestinnällä pyritään vaikuttamaan vastaanottajaan ja hänen mielikuviinsa. Varhaisimpien teorioiden mukaan viestintä nähtiin siis yksisuuntaisena prosessina, jossa lähettäjä suuntaa viestinsä sen saajalle. Tämän näkökannan mukaan viestintä on tiedon, idean, asenteen tai tunteen välittämistä jollekin toiselle. Osa teoreetikoista on lähestynyt viestintää siitä näkökulmasta, että lähettäjä pyrkii saamaan aikaiseksi jonkinlaisen muutoksen vastaanottajassa,

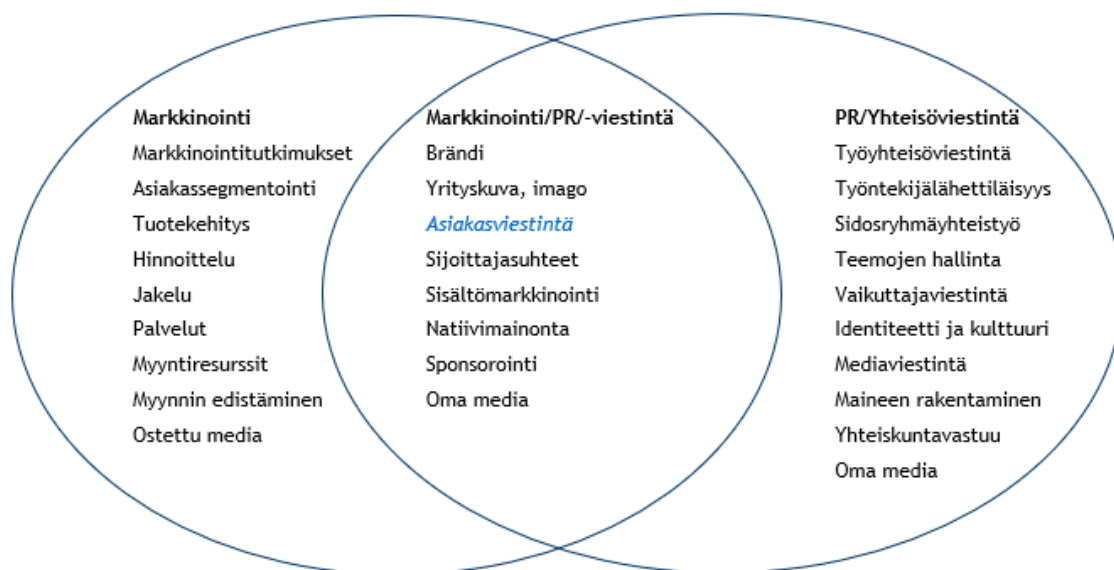
esimerkiksi vaikuttamaan asenteisiin. Vaikuttamista ei tapahdu ilman jonkinlaista tiedon jakoa tai välittämistä. Mielikuvia ei taas voi sellaisenaan siirtää, vaan viestin vastaanottaja muodostaa mielikuvia subjektiivisesti aiempien kokemusten ja oletuksien ohjaamina. Viestinnän vaikutukset ovat mielikuvallisia, ja tämän näkemyksen mukaan viestinnällä muutetaan ensisijaisesti mielikuvia, jotka ohjaavat ihmisen käyttäytymistä. (Hallahan, Holtzhausen, van Ruler, Verčič & Sriramesh 2007, 25; Malmelin & Hakala 2005, 25.)

Juholinin (2017, 27) mukaan viestintä voidaan määritellä eri koulukuntien edustamia malleja yhdistelemällä prosessimaiseksi tapahtumaksi, jossa merkitysten antamisen kautta voidaan tulkita asioiden tilaa. Nämä tulkinnat muokkaantuvat ihmisten vuorovaikutuksena, dialogina tai kohtaamisina eri fyysisillä tai virtuaalisilla viestinnän foorumeilla.

2.1.1 Viestinnän ja markkinoinnin rajanvetoa

Viestinnän ja markkinoinnin rajanveto on hankalaa, sillä ne kulkevat organisaatioissa monesti niin sanotusti käsi kädessä. Näiden kahden osa-aleen raja-aidat ovat madaltuneet, kun uusia markkinoitinviestinnän keinoja on otettu käyttöön. Sisältömarkkinointi ja brändin rakentaminen ovat sellaisia keinoja, joissa yhdistyvät sekä viestintä että markkinointi. On kuitenkin tilanteita, missä näitä kahta asiaa ei tulisi sekoittaa keskenään. Tällaisia tilanteista ovat esimerkiksi kriisit tai poikkeukselliset tilanteet, joissa ei ole soveliasta käyttää markkinoitinviestinnän keinoja. Markkinointi on toiminto ja ajattelutapa, jonka päämääränä on vaikuttavuuden, tunteen ja kiinnostuksen luominen siten, että se johtaa johonkin toivottuihin valintoihin sidosryhmissä. (Juholin 2017, 50, 201.)

Kuviossa 1 on pyritty selkeyttämään markkinoinnin ja viestinnän yhteisiä rajapintoja ja toimintojen eroja. Kuviossa on huomioitavaa se, että asiakasviestintä, johon tässä työssä keskitytään, on määritelty markkinoinnin ja viestinnän keskiöön. Asiakasviestinnässä on elementtejä sekä viestinnästä että markkinoinnista. Tämän näkemyksen mukaan viestintää ja markkinointia ei voida täysin erottaa eikä se ole välttämättä kannattavaakaan.



Kuvio 1: Markkinoinnin ja viestinnän osa-alueita (Juholin 2017, 201)

Asiakasviestinnän kehittämisessä on huomioitava markkinoinnin ja viestinnän yhteispeli, jotta organisaatiossa vältetään turhilta siiloilta näiden kahden toiminnon välillä. Markkinointi voidaan ajatella olevan asiakkaita houkuttelevaa toimintaa, myynnin lisäämistä ja viestintä asiakassuhteita ylläpitävää toimintaa. Yhteistä näillä toiminnoilla on se, että viestinnällä ja markkinoinnilla pyritään vaikuttamaan yrityksestä, ja sen tuotteista tai palveluista, muodostuviin käsityksiin. Olennaisinta on kuitenkin se, ettei kuluttaja tee eroa yrityksen viestinnän ja markkinoinnin välillä. Sen vuoksi ei ole kovin järkevää korostaa eroja markkinoinnin ja viestinnän välillä yrityksissäkään. (Malmelin & Hakala 2005, 158-159.)

2.1.2 Digitalisaation myötä kohti digitaalista asiakasviestintää

Digitalisaatiolle ei löydy täysin yksiselitteistä määritelmää, sillä riippuu, missä yhteydessä siitä puhutaan. Kyse on uudenlaisten toimintatapojen luomisesta yhteiskunnassa, ja luotettavien ja parempien palveluketjujen luomisesta hyvälle elämälle ja ihmisille erilaisissa elämäntilanteissa (Valtiovainministeriö 2018).

Digitalisaatiota voidaan tarkastella mikro- ja makrotasolla. Makrotasolla se tarkoittaa yhteiskunnan, talouden rakenteiden, markkinoiden ja ihmisten käyttäytymisen muuttumista digitalisoitumisen avulla. Mikrotasolla tarkasteltaessa se tarkoittaa erilaisten toimijoiden, yritysten, strategioiden, ansaintalogiikoiden, tuotteiden, palveluiden, prosessien ja osaamisen muutosta, joihin digitaalisuus vaikuttaa. Digitalisaatioon liittyy vahvasti myös teknologian kehittyminen. (Ilmarinen & Koskela 2015, 22-23.)

Ilmiön taustalla on digitalisoituminen. Digitalisoitumista tapahtuu, kun asioita, esineitä ja prosesseja muutetaan analogisesta digitaaliseen muotoonsa. Tästä hyvänä esimerkkinä on erilaiset hakuprosessit. Aiemmin toimitettiin lomakkeita kirjekuoressa postissa ja nykyään lomakkeet voi täyttää ja lähettää sähköisessä muodossa eri verkkosivuilla. Muutosvoimana taustalla on teknologioiden kehitys, joka toimii digitalisaation mahdollistajana. (Ilmarinen & Koskela 2015, 22.) Suomi on jo aika pitkällä digitalisaatiossa. Tilastokeskuksen Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö 2018 -tutkimuksessa tutkittiin muun muassa suomalaisten internetin ja yhteisöpalveluiden käyttöä. Tutkimustulosten mukaan suomalaiset käyttävät internetiä paljon: 89 prosenttia väestöstä käyttää internetiä ja 76 prosenttia monta kertaa päivässä ja 16-89-vuotiaista jo 61 prosenttia seuraa jotain yhteisöpalvelua. (Tilastokeskus 2018.)

Digitalisaatio on toimintaympäristön muutosta, joka ei rajoitu vain omaan organisaatioon, vaan kyse on innovaatioista, asiakaslähtöisyydestä ja digitaalisen tekniikan uudeltaisesta käytöstä. Yritysten näkökulmasta kyse ei ole vain kanavan muutoksesta, vaan erilaisesta tavasta tehdä liiketoimintaa. (Hämäläinen, Maula & Suominen 2016, 21.) Se voi olla myös yrityksen ulkoisille asiakkaille suunnatun viestinnän muutosta ja kehittämistä.

Viestintäkanavat ovat mullistuneet digitalisaation myötä. Teknologian kehitys on mahdollistanut sen, että asiakas voidaan tunnistaa ja hänen verkkokäyttäytymisestään on saatavilla tietoa. Se luo paremmat mahdollisuudet tavoittaa valitut kohderyhmät oikeissa kanavissa. Viestintäkanavien määrä on moninkertaistunut sosiaalisen median räjähdysmäisen kasvun myötä. Olennainen muutos on eri kohderyhmistä saatavilla oleva tarkempi tieto eri kanavissa. (Juholin 2013, 308.) Se vaatii kuitenkin asiakasymmärrystä (engl. customer insight), joka on faktoihin perustuvaa näkemystä asiakkaista ja asiakassegmenteistä. Asiakasymmärrystä voi kartoittaa asiakasta kuuntelemalla, erilaisilla tutkimuksilla ja keräämällä tietoa asiakkaan käyttäytymisestä digitaalisissa palveluissa. (Ilmarinen & Koskela 2015, 208.)

Liiketoimintojen täytyy suhtautua viestintään uudella tavalla. Se vaatii digitaalisen viestinnän strategista suunnittelua, jotta se voi olla osana yrityksen liiketoimintaa. Sosiaalinen media, älypuhelimet ja tabletit ovat luoneet uuden digitaalisen viestinnän todellisuuden, jossa liiketoimintojen on oltava läsnä. Luukkonen (2013) väittää, että usein yhteinen näkemys ja strategia liiketoiminnallisista lähtökohdista johdettuun digitaaliseen viestintään kuitenkin puuttuu yrityksissä. (Juholin 2013, 308-310.)

2.1.3 Digitaalinen asiakasviestintä

Digitalisaation myötä asiakkaiden tapa hankkia tietoa, jakaa kokemuksia ja vaihtaa mielipiteitä on muuttunut. Asiakaskäyttäytymisen muutos vaati muutosta organisaatiolta. (Ilmarinen & Koskela 2015, 53.)

Ulkoista viestintää voidaan tehostaa, kun jokaisen eri viestintäalueen digitaalisia toteutuksia

mietittäisiin enemmän vuorovaikutteisuuden ja loppukäyttäjien näkökulmasta. Verkossa on mahdollista kohdentaa asiakasviestintää tarkemmin kuin missään muissa kanavissa, kiitos digitalisaation. Käyttäjät edellyttävät digitaalisissa kanavissa personoidumpaa ja käyttäjäkeskeisempää lähestymistapaa sekä palveluiden ja tuotteiden että viestinnän osalta. (Juholin 2013, 326.) Asiakasymmärrys pitää näkyä vuorovaikutuksellisissa sisällöissä, viestien ajoituksessa ja kanavavalinnoissa. Asiakkaat ja yritykset käyvät dialogia avoimesti, mutkattomasti ja tasavertaisesti digiajassa. Digitaalisessa maailmassa inhimillisuus ja persoonallisuus korostuvat ja niiden avulla on mahdollisuus erottua kilpailijoista. (Ilmarinen & Koskela 2015, 177-178.) Juholin (2013, 327) toteaaakin, että mikäli yritys ei kykene asiakasviestinnässään nopeaan, jopa reaaliaikaiseen viestintään, ja aitoon henkilökohtaisuuteen, on vaarana kuoleman hiljaisuus tai hyökyaalto. Toteamus kertoo siitä, että digitaalinen asiakasviestintä on 24/7 läsnäoloa ja asiakaspalvelua, mikä vaikuttaa olevan melkein jo välttämättömyys nyky-yhteiskunnassa, jossa eri palveluiden tarjoajat laajentavat aukioloaikojaan ympärivuorokautisiksi.

Digitalisaation myötä asiakkaat tietävät paremmin yrityksen tuotteet, palvelut, hinnoittelun sekä maineen. Asiakkailla on enemmän valtaa, koska heillä on enemmän informaatiota saatavilla. (Ilmarinen & Koskela 2015, 176-177.) Asiakkailla on myös käytössään sekä omat että yrityksen kanavat, joissa jakaa kokemuksiaan. Markkinoinnin keinoin voidaan pyrkiä vaikuttamaan asiakkaan tekemiin valintoihin. Viestinnällä voidaan hyödyntää digitalisaation tarjoamat uudet keinot, jotka mahdollistavat entistä personoidumman asiakasviestinnän tuottamisen, paremman asiakaskokemuksen ja asiakkuuden ylläpidon.

2.2 Muotoiluajattelu viestinnän kehittämisessä

Kilpailun kiristyessä uusien kilpailuetujen löytämiseksi tarvitaan erottautumistekijöitä, uusia innovaatioita. Tarvitaan myös uudenlaista tapaa kehittyä ja muuttua. Muotoiluajattelu (engl. Design Thinking) ymmärretään ajatustavaksi, joka johtaa muutokseen, uusien innovaatioiden syntymiseen ja uudenaiseen tapaan elää ja tehdä liiketoimintaa. (Tschimmel 2012, 1.) Muotoiluajattelussa on kyse organisaation kyvystä toimia luovasti ja tuottaa uudenlaista sisältöä, kehittää liiketoimintaa ennakkoiden ja testaten yli organisaatorajojen. Muotoiluajattelun tavoitteena on skaalautuvuus ja uusien toimintamallien löytäminen. (Miettinen 2014, 11.)

Stickdorn & Schneider (2010) toivat esille viisi periaatetta muotoiluajattelun lähtökohdiksi, mutta ne ovat myöhemmin jalostuneet kuudeksi periaatteeksi samalla, kun palvelumuotoilun kenttä on kehittynyt. Stickdorn, Hormess, Lawrence & Scheneider (2018) muotoiluajatteluperiaatteiden mukaan palveluita kehitetään ihmiskeskeisesti (1). Tämä näkökanta kattaa kaikki ihmiset (asiakkaat ja palveluntuottajat), joita palvelu koskettaa. Muotoiluprosessissa pitää olla mukana kaikki sidosryhmän edustajat, jotta palvelun eri osa-alueet voidaan huomioida tarpeeksi kattavasti (2). Muotoiluprosessi itsessään on iteratiivinen eli lähtökohtana kehittämiselle on vahva kokeilukulttuuri (3). Palveluprosessin kaikki osa-alueet tehdään näkyväksi

visualisoinnin keinoin (4), jotta kaikki palvelukokemukseen vaikuttavat kohtaamispisteet voidaan tunnistaa. Tärkeänä nähdään tarpeiden tutkimista oikeassa elämässä. Näin ollen prototyyppisiä testataan oikeassa ympäristössä (5). Ennen kaikkea palveluiden pitäisi kattaa kaikkien sidosryhmien tarpeet läpi palveluketjun sekä liiketoiminnan (6). (Stickdorn, Hormess, Lawrence & Schneider 2018, 24-27.)

Muotoiluprosessi etenee yleensä kolmivaiheisesti inspiroinnista ideointiin ja toteutukseen. Inspiraatiovaiheessa etsitään ongelmaan tai kehittämiskohteeseen eri ratkaisuvaihtoehtoja. Kyseessä on rikas vuorovaikutuksen ympäristö, jossa ongelman monipuolisella tarkastelulla voidaan luoda vaihtoehtoja ja konsepteja. Ideointivaiheessa kehitetään ja testataan parhaita käytäntöjä. Muotoiluajattelussa ajatellaan, että erehdykset ja virheet kuuluvat tärkeänä osana kehitysprosessiin, joka erottaa muotoiluajattelun perinteisistä tavoista kehittää liiketoimintaa. Toimeenpanovaiheessa laaditaan lanseeraussuunnitelma. (Brown 2018, 86-89; Miettinen 2014, 39; Tschimmel 2012, 4.)

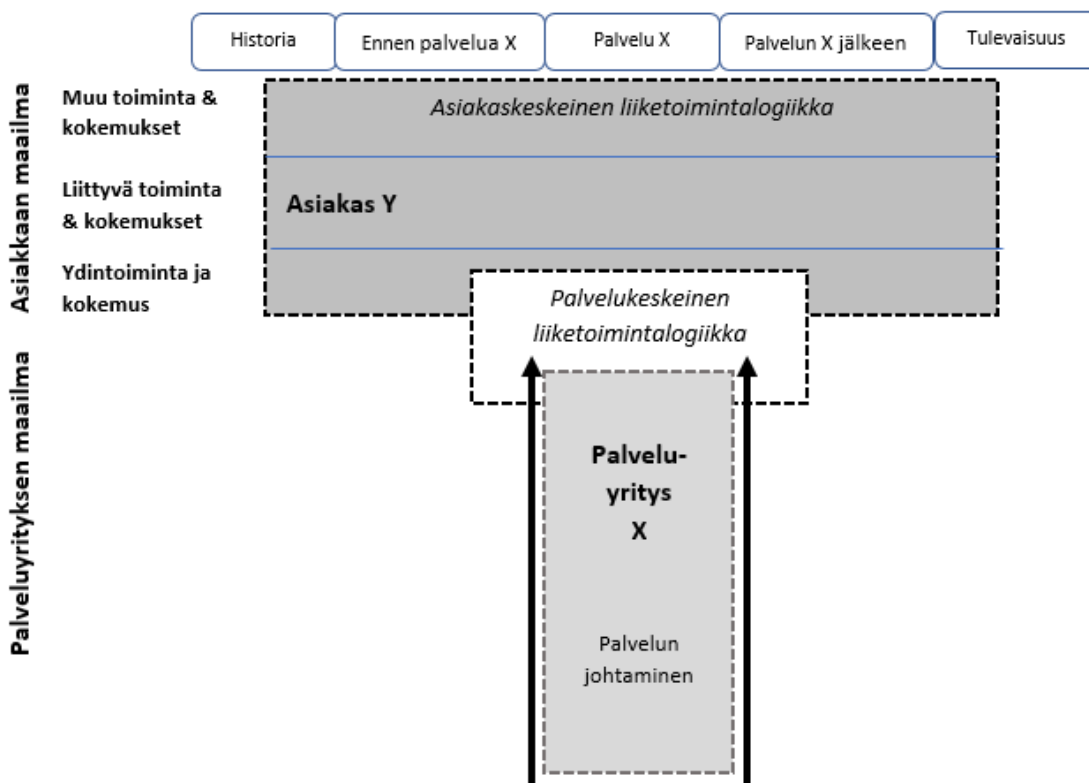
Muotoiluajattelu soveltuu hyvin erilaisille aloille, sekä palveluiden että tuotteiden kehittämiseen. Sen avulla voidaan tunnistaa uusia käyttäytymismuotoja ja muuntaa ne asiakas- ja liiketoimintahyödyiksi. Tutkimustulosten mukaan muotoilun käyttö luo kilpailuetua ja parantaa kykyä erottua kilpailijoista. Muotoiluajattelun vahvuutena on yhteiskehittäminen, kun kehittämiseen otetaan mukaan asiantuntijoita organisaation eri toiminnoista. Näin ollen yhteiskehittäminen on palvelumuotoilua. Sen tavoitteena on huomioida kaikki palveluun liittyvät näkökulmat mahdollisimman laajasti. (Miettinen 2014, 11-21; Tuulaniemi 2011, 116-117.) Yhteiskehittäminen lisää tehokkuutta luomis- ja innovaatioprosesseissa (Tschimmel 2012, 4).

2.3 Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka

Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikan ajatuksena on se, että yritysten tulisi keskittyä liiketoiminnassa siihen, mitä asiakkaat tekevät palvelulla saavuttaakseen omia päämääriään elämässään. Asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan näkökanta eroaa palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan (engl. Service-Dominant Logic) näkemyksestä, jossa mietitään enemmän minkälaisia palveluita yrityksen tulisi tuottaa, joista asiakkaat pitäisivät. (Heinonen, Strandvik, Mickelson, Edvardsson, Sundström & Andersson 2009, 4.)

Palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikassa palvelu nähdään lähtökohtana kaupankäynnille ja tuotteet palvelun tuottamisen ehtona. Palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikassa arvo muodostuu aina yhdessä palvelun tuottajan ja asiakkaan välisessä kanssakäymisessä. Arvo määrittyy aina jokaisen asiakkaan mukaan, koska se perustuu asiakkaan aikaisempiin kokemuksiin. (Lusch & Vargo 2014, 32-33.) Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka on nähty edistyksenä tuotokeskeisestä liiketoimintalogiikasta (engl. Good-Dominant Logic/Product-Dominant Logic), jossa tuotteen tuottaminen ja kaupankäynti nähdään keskeisinä toimintoina liiketoiminnassa ja itse tuote nähdään arvoa tuottavana elementtinä. Tuotokeskeisen liiketoimintalogiikan

haasteena on liiallinen tuotokeskeisyyden korostaminen, joka jättää ulkopuolelle asiakkaan ja muut elementit, mitä tarvitaan palvelun tuottamiseen, kuten palveluntuottajien tieto ja taito. (Lusch & Vargo 2014, 4-8.) Palvelukeskeistä liiketoimintalogiikkaa on taas arvosteltu palvelun tuottajaan ja vuorovaikutukseen liiallisesti keskittyvänä näkökantana. (Heinonen, Strandvik, Mickelsson, Edvardsson, Sundström & Andersson 2010, 532.) Kuviossa 2 on kuvattu niin kutsuttu T-malli, jossa on pyritty hahmottamaan asiakaskeskeisen ja palvelukeskeisen liiketoimintalogiikoiden eroavaisuuksia prosessinäkökulmasta.



Kuvio 2: Asiakaskeskeisen ja palvelukeskeisen liiketoimintalogiikoiden näkemykset palveluprosessista (Heinonen, Strandvik, Mickelsson, Edvardsson, Sundström & Andersson 2010, 535)

T-malli hahmottaa asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan näkemystä siitä, miten palvelu voi sulautua osaksi asiakkaan elämää laajemmin kuin itse palveluprosessin aikana. Se, mitä tapahtuu palveluprosessin aikana, on vain osa isompaa kokonaisuutta, tapahtumia ja kokemuksia asiakkaan elämässä. Näkemys liittyy väitteeseen, jonka mukaan asiakas ei koskaan käytä palvelua tyhjiössä. Asiakkaan näkemys palvelusta eroaa aina palvelun tuottajan näkemyksestä. (Heinonen, Strandvik, Mickelsson, Edvardsson, Sundström & Andersson 2010, 534-535.) Sen vuoksi palveluiden tuottamisessa asiakas pitäisi aina asettaa liiketoiminnan keskiöön.

Arvon muodostumisen näkökanta eroaa asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa tuote- ja palvelukeskeisistä logiikoista. Asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikan näkökulmasta arvon

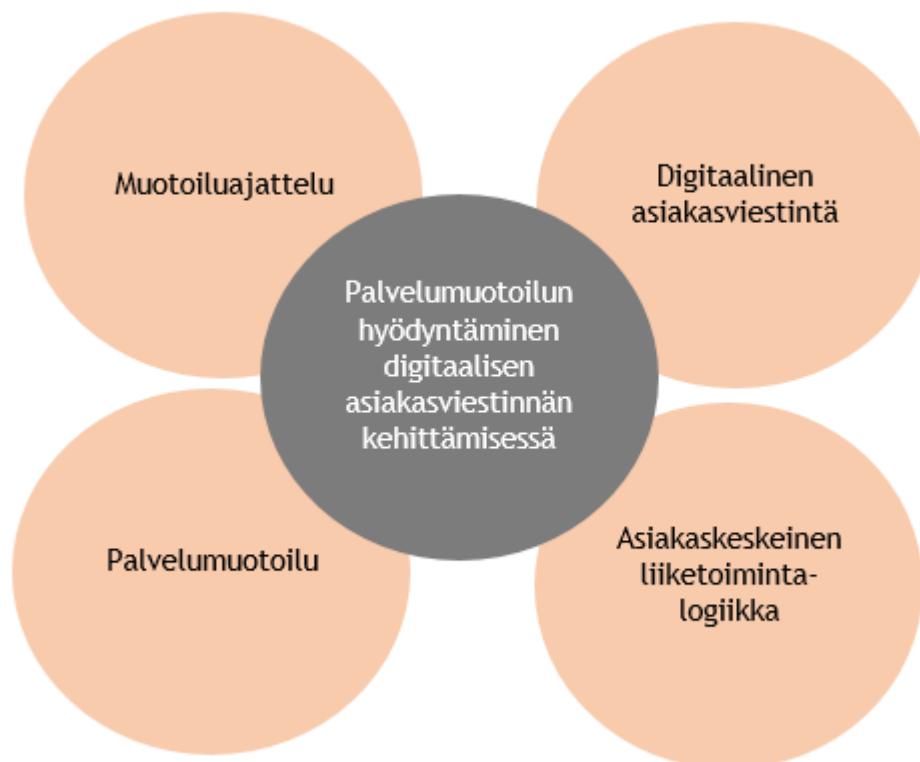
muodostuminen ei välttämättä ole aktiivinen prosessi, joka syntyy vuorovaikutuksessa yrityksen ja asiakkaan välillä. Se on asiakkaan elämänmittainen prosessi ja henkilökohtainen kokemus, johon vaikuttavat asiakkaan aikaisemmat kokemukset, asenteet ja arvot. (Voima, Heinonen & Strandvik 2010, 6-11.)

Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka tarjoaa uudenlaisen näkemyksen, miten yritykset voivat johtaa liiketoimintaa ja menestyä alati muuttuvilla ja globaaleilla markkinoilla, joissa asiakkailla on entistä enemmän valtaa. Logiikka perustuu ennen kaikkea asiakasymmärryksen kasvattamiseen ja asiakastiedon hyödyntämiseen palveluiden tuottamisessa. Sen avulla voidaan houkuttaa uusia asiakkaita, sitouttaa ja ylläpitää asiakassuhteita, jotka ovat yritykselle tuottavia. (Gummerus & von Koskull 2015, 111-112; Heinonen, Strandvik, Mickelsson, Edvardsson, Sundström & Andersson 2010, 536.)

Viestintää ei tehdä huvin vuoksi, vaan viestinnälle pitää aina olla tarve, tarkoitus ja kohde. Kokonaisvaltainen asiakasymmärrys on onnistuneen asiakasviestinnän lähtökohta, jotta yrityksessä voidaan kohdistaa viestinnällisiä tekemisiä oikeaan aikaan, oikeassa kanavassa ja oikealle kohderyhmälle. Sen vuoksi asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka tuntui oikealta lähtökohdalta asiakasviestinnän kehittämiseksi tässä kehittämistyössä.

2.4 Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä

Opinnäyteyön tarkoituksena on kohdeorganisaation digitaalisen asiakasviestinnän kehittäminen palvelumuotoilun menetelmin. Tärkeää on löytää uusia keinoja, joilla asiakkaille voidaan viestiä entistä tehokkaammin ja henkilökohtaisemmin tarjoamalla asiakkaan tarpeisiin sopivaa viestintää tarkkaan valituissa digitaalisissa viestintäkanavissa. Viestinnällä pyritään vakuuttamaan ja sitouttamaan asiakas yritykseen. Kehittämistyön tietoperusta koostuu viestinnän tarkastelusta ja digitalisaation vaikutuksista viestintään ja toimintaympäristöön. Tietoperustassa on käsitelty kehittämistyöhön olennaisesti liittyvää muotoilujattelua asiakasviestinnän kehittämisen näkökulmasta sekä asiakaskeskeistä liiketoimintalogiikkaa, joka luo pohjan liiketoiminnan kehittämiseksi. Kuviossa 3 on esitetty kehittämistyön teoreettisesta viitekehyksestä koostuvat osa-alueet.



Kuvio 3: Kehittämistyön teoreettisen viitekehyksen osa-alueet

3 Kehittämistyön tarkoitus ja tavoite

Kehittämistyössä tarkoituksena on selvittää, miten palvelumuotoilun menetelmiä voidaan hyödyntää yrityksen digitaalisen asiakasviestinnän kehittämisessä. Tavoitteena on löytää keinoja kohdeorganisaation digitaalisen asiakasviestinnän toteuttamiselle, jotta kohdeorganisaatio voi viestiä asiakkailleen entistä tehokkaammin ottaen huomioon eri asiakasryhmien tarpeet sekä käytössä olevat digitaaliset kanavat ja kiinnostuksen kohteet. Tehtävänä on ideoida keinoja kohderyhmien tavoittamiseen ja vuorovaikutuksen lisäämiseen.

4 Kehittämistyön kuvaus

Kehittämistyötä tehdään palvelumuotoiluprosessia mukaillen, joka lähtee asiakasymmärryksen kasvattamisesta ja asiakkaiden tarpeiden määrittämisestä. Luovan ongelmanratkaisun prosessi toimii runkona työpajoille, joissa voi uudelleen määritellä haasteita ja saavuttaa uutta ajattelua (Kantojärvi 2017, 17-18). Kehittämistyön aikana hyödynnetään eri vaiheisiin soveltuvia menetelmiä, joiden avulla löydetään kehittämiskohteet ja viedään prosessia eteenpäin kohti uusien digitaalisten asiakasviestinnän ideoiden syntymiseen. Kohdeorganisaatio tukee kehittämistyön etenemistä, ja osa sen asiantuntijoista osallistuu itse kehittämisprosessiin. Palvelumuotoilun menetelmien hyödyntäminen viestinnän kehittämisessä nähdään kohdeorganisaatiossa uudenaikaisena ja mielenkiintoisena näkökulmana.

4.1 Kehittämisympäristö

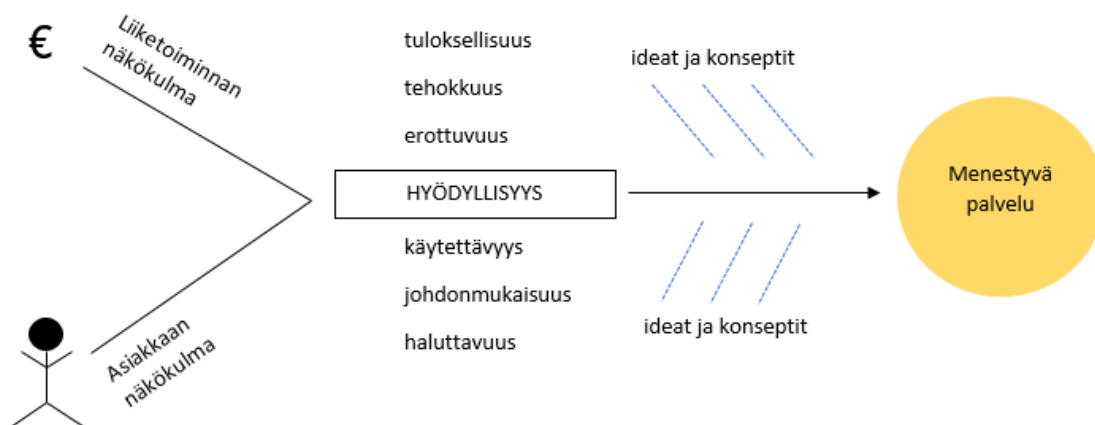
Tämän kehittämistyön kohdeorganisaatioksi valikoitui suomalainen palveluyritys, joka kuuluu osaksi yrityskonsernia, jonka eri liiketoiminnot tarjoavat tuotteita ja palveluita asiakkaille kattavasti sekä arjessa, vapaa-ajalla että työssä. Konserni toimii sekä kuluttaja että yritysmarkkinoilla tarjoten palveluita molemmille kohderyhmille. Ydinmarkkinat ovat kuitenkin yksityisellä sektorilla ja kuluttajamarkkinoissa. Kohdeorganisaation vuoden 2017 vähittäismyynti oli noin 1,6 miljardia euroa. Kohdeorganisaatiolla on koko konsernin kattava asiakasetuohjelma, jonka piirissä on reilu kaksi miljoonaa suomalaista. (Kohdeorganisaation vuosikatsaus 2017.)

Konsernin strategia ohjaa kohdeorganisaation liiketoiminnan tavoitteita. Siinä korostuvat tuotteiden ja palveluiden tuottaminen asiakkaiden yksikölliset tarpeet huomioiden suurten massojen sijaan sekä digitaalisten palveluiden kehittäminen. Visiona on ylivoimaisen hyödyn ja helppouden tarjoaminen asiakkaille konsernin kaikissa liiketoiminnoissa. (Kohdeorganisaation vuosikatsaus 2017.) Kohdeorganisaation strategian ytimeen on määritelty asiakaskokemuksen saavuttamiseksi. Kohdeorganisaation ja konsernin strategia ja visio luovat hyvän pohjan tässä opinnäytetyössä käsiteltävälle aihealueelle. Kehittämistyöllä pyritään tukemaan kohdeorganisaation strategisia tavoitteita kehittämällä digitaalista asiakasviestintää, jossa huomioidaan eri kohderyhmien viestinnälliset tarpeet asiakassuhteen aikana.

4.2 Palvelumuotoilun luova kehittämisprosessi

Tutkimuksellinen kehittämistyö voi lähteä erilaisista lähtökohdista tai muutostarpeista, mutta siihen kuuluu yleensä käytännön ongelmien ratkaiseminen sekä uusien ideoiden, tuotteiden tai palveluiden kehittäminen (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 19). Palvelumuotoilu on yksi keino ratkaista yrityksen haasteita. Palvelumuotoilun määritelmässä korostetaan asiakaslähtöisyyttä. Yhteiskehittäminen yli organisaatorajojen, arvon tuottaminen sekä nykyisin yhä enemmän myös liiketoiminnalliset hyödyt, toistuvat palvelumuotoilun määritelmässä. Palvelumuotoilu auttaa organisaatioita havaitsemaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja kehittää olemassa olevia palveluita niin, että ne ovat hyödyllisiä, käytettäviä ja houkuttelevia kaikille sidosryhmille (Moritz 2005, 6). Palvelumuotoilu auttaa luomaan palveluita, jotka ovat strategisesti järkeviä ja tuottavat arvoa asiakkaille. Olennaista asiakaskeskeisessä kehittämisessä on ihmisten syvä ymmärtäminen, mikä nähdään olevan keskeinen osa liiketoiminnan menestystä. Tuulaniemen (2011, 24, 96) mukaan palvelumuotoilu on osaamista, jossa yhdistyvät muotoilun toimintatavat perinteisiin palvelun kehittämisen menetelmiin. Organisaatio voi havaita palvelun strategiset mahdollisuudet liiketoiminnassa palvelumuotoilun avulla, joka auttaa innovoimaan uusia palveluita tai kehittämään jo olemassa olevia palveluita.

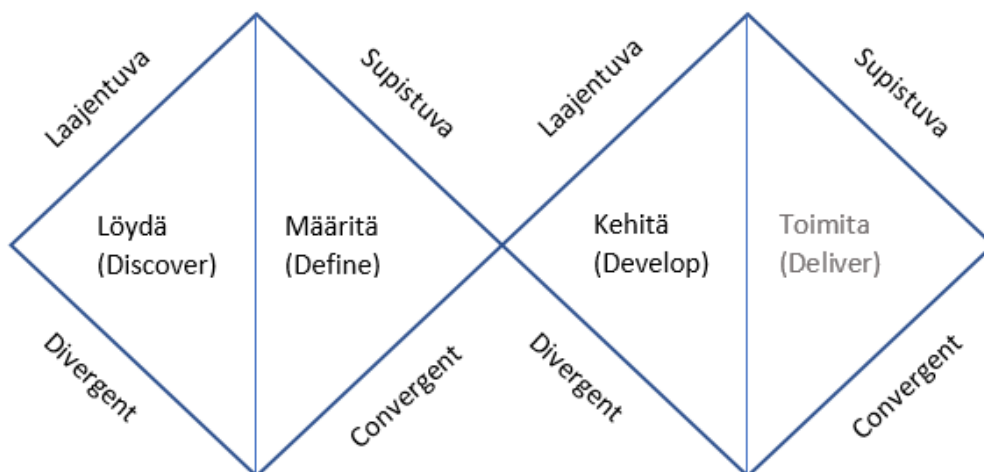
Kuviossa 4 on esitetty asiakasymmärryksen ja liiketoimintatavoitteiden yhteensovittaminen. Siinä on kuvattuna menestyvään palveluun tähtäävät elementit sekä asiakkaan että palveluntuottajan näkökulmasta (Tuulaniemi 2011, 103). Kuvio kiteyttää palvelumuotoilun elementit ja molempin puolisen hyödyn tuottamisen, mutta jättää huomioimatta palvelumuotoiluprosessiin kuuluvan iteratiivisuuden.



Kuvio 4: Asiakasymmärryksen ja liiketoimintatavoitteiden symbioosi palvelumuotoilun näkökulmasta (mukaillen Tuulaniemi 2011, 103)

Vaikka palvelumuotoilussa tähdätään asiakkaan syvälliseen ymmärtämiseen, on huomioitava, ettei palvelukokemusta voi suunnitella ennakkoon. Siihen vaikuttaa jokaisen asiakkaan oma-kohtainen subjektiivinen kokemus palvelusta. Palvelumuotoilun tavoitteena on kuitenkin optimoida asiakkaan palvelukokemus ymmärtämällä ihmisiä paremmin eli tarpeita ja elämää. Muotoiluajattelun kirjallisuudessa puhutaan tässä yhteydessä monesti empatiasta, joka on kykyä ymmärtää toisen ihmisen kokemuksia (Brown 2008, 19). Asiakkaiden arjen ymmärtäminen on palveluita kehittäväälle yritykselle kriittistä. (Tuulaniemi 2011, 26, 155.)

Palvelumuotoilu on iteratiivinen yhteiskehittämisen prosessi. Yhteiskehittäminen toteutetaan monesti työpajoissa. Yhteiskehittäminen on palvelumuotoilussa periaatteellinen tapa toimia, ei varsinainen kehittämistyökalu. (Tuulaniemi 2011, 118.) Kuviossa 5 on kuvattuna palvelumuotoiluprosessi Iso-Britannian Design Councilin (2018a) kehittämän Double Diamond -mallin mukaan. Tässä kehittämistyössä on tarkoitus soveltaa Double Diamond -mallin muotoiluprosessin kolmea ensimmäistä vaihetta: löydä, määritä ja kehitä. Viimeisin vaihe, toimita, jää kokonaan tämän kehittämistyön ulkopuolelle.



Kuvio 5: Palvelumuotoilun prosessi kuvattuna Double Diamond -mallin mukaan (mukailen Tschimmel 2012, 9-10; Design Council 2018a)

Luovan ongelmanratkaisun prosessiin kuuluu divergenssi eli laajeneva/avaava vaihe ja konvergenssi eli supistuva/sulkeva vaihe. Divergenssin vaiheessa mielen annetaan laajentua ja ideoiden tulvia ennakkoluulottomasti. Konvergenssin vaiheessa analysoidaan löydöksiä kriittisesti ja jäsenellään ideoita. Iteratiivisessa kehittämisen prosessissa nämä vaiheet tyypillisesti toistetaan, jotta päästään parhaaseen lopputulokseen. (Kantojärvi 2017, 25; Tuulaniemi 2011, 113.) Double Diamond -mallissa pyritään ensin löytämään uusia mahdollisuuksia, tutkitaan trendejä, haetaan tietoa ja kasvatetaan asiakasymmärrystä. Tämän jälkeen löydettyä tietoa jäsenellään, osa ideoista hylätään ja osa siirtyy jatkokehitykseen. Kehittämisvaiheessa parhaita ideoita kehitetään saadun palautteen mukaisesti. Kehittämisvaiheeseen kuuluu myös kehitettyjen ideoiden testaus ja pilotointi, joita ei tässä kehittämistyössä toteuteta. Kun lopullinen ratkaisu on riittävän valmis, seuraa toimitusvaihe eli valmiin tuotteen, palvelun tai konseptin lanseeraus. (Tschimmel 2012, 9-10; Design Council 2018a.)

Palvelumuotoilun aikaisempi tutkimus on keskittynyt siihen, miten yhdistää ala muihin muotoilun tieteenaloihin sekä palvelumuotoilun puolustamiseen omana alana eikä osana jotain muuta tieteenalaa. Sittemmin tutkimuksellinen työ on keskittynyt palvelumuotoilun perspektiivin laajentamiseen ja muiden alojen, kuten johtamisen, markkinoinnin ja tekniikan, käytäntöjen ja tapojen yhdistämiseen. 2010-luvun taitteessa tutkimukset ovat koskeneet enemmän palvelumuotoilun soveltamista eri aloille. (Stickdorn & Schneider 2010, 309-314.) Kuitenkin tutkittua tietoa viestinnän kehittämisestä palvelumuotoilun menetelmin on hyvin vähän saatavilla. Tätä kehittämistyötä varten on tehty kattavasti tiedon hakuja ja kartoitettu tieteellisen lähdeaineiston saatavuutta. Aiheeseen (palvelumuotoilun menetelmien hyödyntämi-

nen viestinnän kehittämisessä) ei ole viime aikoina kiinnitetty erityisesti huomiota, sillä täsmällisesti sopivaa lähdemateriaalia lukuun ottamatta muutamaa pro gradu -tutkielmaa tai vastaavan tasoista opinnäytetyötä.

4.3 Kehittämistyön aineistonkeruumenetelmät

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa lähestymistavassa lähtökohtaisesti pyritään tutkimaan kohdetta kokonaisvaltaisesti. Pyrkimyksenä on löytää todellisia asioita. Tällöin tiedonkeruun välineenä suositetaan ihmistä. Kohderyhmä valitaan yleensä tarkoituksenmukaisesti eikä sattumanvaraisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 161-164.) Tämän kehittämistyön aineistonkeruumenetelmiksi valittiin menetelmiä, jotka tukisivat palvelumuotoilun lähestymistapaa ja prosessia mahdollisimman hyvin. Menetelmät valittiin tuottamaan riittävästi aineistoa eri näkökulmista tutkittavan ongelman ratkaisemiseksi.

Palvelumuotoilussa eri sidosryhmien aktiivinen osallistuminen kehittämistyöhön on hyvin oleellista, kuten myös erilaisten menetelmien monipuolinen hyödyntäminen. Kehittämistyön ensimmäisessä vaiheessa päädyttiin haastattelemaan kohdeorganisaation olemassa olevia asiakkaita, jotta heiltä saatiin syvällistä ja aitoihin kokemuksiin perustuvaa tietoa digitaalisen asiakasviestinnän nykytilasta ja toiveita sekä kehitysehdotuksia viestinnälle. Asiakkaat nähdään tässä työssä asiantuntijoina, joiden näkemys ohjaa kehittämistyön seuraavia vaiheita. Prosessi perustuu hyvin pitkälti asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden ymmärtämiseen. Haastattelumuodoksi valittiin teemahaastattelu, jossa haastatteluteemat ovat suunniteltu ennakoon, mutta tarkat sanamuodot, kysymysten järjestys ja painotukset voivat vaihdella haastatteluiden välillä. Haastatteluiden lisäksi käytettiin menetelmänä dokumenttianalyysia, jossa perehdyttiin kohdeorganisaation olemassa olevaan aineistoon. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 38-43.)

Kehittämistyön toisessa vaiheessa asiakastiedon ja haastatteluiden perusteella hankittu asiakasymmärrys kiteytettiin rakentamalla asiakaspersoonat ydinkohderyhmistä. Persoonat on profiili jostain käyttäjäryhmästä. Kyseessä on arkkityyppi, joka on syntynyt käyttäjäryhmätutkimuksen tuloksena. Persoonat ovat fiktiivisiä henkilöitä, mutta niihin kiteytyy käyttäjäryhmän samankaltaiset tarpeet ja käyttäytymismallit. (Stickdorn, Hormess, Lawrence & Schneider 2018, 41.) Persoonien avulla on mahdollista luoda empatiaa palvelun käyttäjiä kohtaan (Curedale 2013, 138). Palvelumuotoilussa asiakasprofiilit ovat arvokas työkalu, jonka avulla on helpompaa kehittää palveluita asiakkaan näkökulmasta, kun asiakas on kuvattu visuaalisesti (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 77).

Kolmannessa kehittämissä vaiheissa kokoannuttiin ideointityöpajaan, johon osallistui joukko asiantuntijoita kohdeorganisaatiosta ja matriisiorganisaatiosta. Työpaja koostui kahdesta osasta. Ensimmäisessä ideointivaiheessa viestintäaiheita kohderyhmien tarpeisiin sopiviksi. Sen jälkeen vietettiin

ideat enemmän konkreettiselle tasolle ja mietittiin kanavia, joiden kautta kohderyhmät voidaan tavoittaa organisaation henkilö- ja rahalliset resurssit huomioiden. Työpajan ensimmäisessä osassa käytettiin Me-We-Us -menetelmää, jossa tarkoituksena on saada kaikki osallistumaan ja jakamaan tietoa koko ryhmälle. Menetelmää käytetään tilanteissa, joissa on tärkeä kuulla kaikkien osallistujien mielipide tai jos asia on kovin monimutkainen (Ideapakka 2019). Menetelmä valittiin, koska haluttiin aktivoida koko ryhmä heti ideointiin mukaan ja tuottamaan ideoita mahdollisimman paljon annetussa ajassa. Työpajan toisessa vaiheessa käytettiin menetelmänä World cafe -tyyppistä työskentelytapaa, jossa käydään monta kokousta samanaikaisesti ja kaikki pääsevät osallistumaan. Tässä tehtävässä kyseessä oli kontrolloitu kahvila. Siinä aiheet ovat yleensä määritelty etukäteen ja kaikki osallistujat käyvät kaikissa kokouksissa. Kokoukset kestävät aina yhtä kauan. Menetelmä valittiin sen vuoksi, että se oli tehokas tapa käsitellä ja jatkojalostaa ideoita lyhyessä ajassa. (Kantojärvi 2017, 54-55; 176-179.) Lopputuloksena syntyi asiakasviestinnän kehittämiseksi prosessimalli palvelumuotoilun näkökulmasta.

5 Kehittämistyön vaiheet

Kehittämistyön vaiheet etenivät Double Diamond -mallia mukaillen kohti uusien asiakasviestinnän keinojen syntyymiseen. Ensin luodaan kuva kohdeorganisaation digitaalisen asiakasviestinnän nykytilasta, josta työ etenee kolmivaiheisesti (löydä, määritä, kehitä) kohti viestinnän uusien keinojen konseptointia.

5.1 Kohdeorganisaation asiakasviestinnän nykytila

Kehittämistyön ensimmäisessä vaiheessa perehdyttiin kohdeorganisaation asiakastytyväisyyssitutkimuksiin, jotta oli helpompi luoda yleinen käsitys siitä, miten tyytyväisiä nykyiset asiakkaat ovat yrityksen tarjoamiin tuotteisiin ja palveluihin. Tietoa syvennettiin asiakashaastatteluilla sekä tutustumalla kohdeorganisaation muuhun taustamateriaaliin, kuten asiakastietoon ydinkohderyhmistä sekä olemassa olevista resursseista ja asiakasviestinnän nykyisistä toimenpiteistä.

Kohdeorganisaatiossa tehdään digitaalista asiakasviestintää kampanjaluontoisesti muun muassa sähköpostiviestiohjelmalla niille etuasiakkaille, jotka ovat siihen luvan antaneet. Kohdennus tapahtuu asiakkaan ostotiedon perusteella ja viestien sisällössä kerrotaan yrityksen tuotteista tai palveluista. Viestit sisältävät yleensä jonkun asiakasta aktivoivan edun. Digitaalista asiakasviestintää tuotetaan kohdeorganisaation omilla verkkosivuilla, mobiilisovelluksessa, konsernin verkkosivuilla sekä sosiaalisen median kanavissa, kuten Facebookissa ja Instagram -kuvapalvelussa. Viestinnässä pyritään huomioimaan kanavakohtaiset erot ja kohdenusmahdollisuudet, mutta olemassa olevat henkilö- ja rahalliset resurssit ovat kohdeorganisaation liikevaihtoon nähden niukat. Asiakasviestintä on nykyisellään enemmän perinteisen

viestintämallin mukaista yhdensuuntaista viestintää yritykseltä kohderyhmille kuin vuorovai-
kutukseen tähtäävää dialogia kohdeorganisaation ja asiakkaan välillä.

5.1.1 Asiakastyytyväisyystutkimukset

Kohdeorganisaatiossa teetetään kaksi kertaa vuodessa asiakastyytyväisyystutkimus kivijalka-
myymälöissä asioineille asiakkaille. Ensimmäinen tutkimus on toteutettu keväällä tammi-huh-
tikuussa 2018 ja toinen kesän aikana touko-elokuussa 2018. Asiakastyytyväisyystutkimuksista
kävi ilmi, että asiakkaat ovat melko tyytyväisiä kohdeorganisaation palveluun, joka koetaan
ystävällisenä, sujuvana, ja asiointi helppona ja nopeana. Tuotteiden houkuttelevuuden ja va-
likoiman parantamiseksi ilmeni toiveita. Asiakasviestinnän tyytyväisyyteen kysely ei tuottanut
vastauksia, joten asiakashaastatteluiden avulla pyrittiin löytämään vastauksia siihen.

5.1.2 Asiakashaastattelut

Asiakashaastatteluilla haluttiin luoda kuva kohdeorganisaation asiakasviestinnän nykytilan-
teesta asiakaskokemuksen kautta ja kasvattamalla asiakasymmärrystä. Samalla haastattelui-
den avulla pyrittiin selvittämään, minkälaisia toiveita ja kehitysehdotuksia asiakkailta olisi
kohdeorganisaation digitaalisen asiakasviestinnän kehittämiseksi. Tavoitteena olisi myös sel-
vittää, mitä viestintäkanavia haastateltavat asiakkaat kokevat mieluisina ja mitkä kanavat
sitä vastoin koettiin ärsyttäviksi tai epämieluisiksi. Haastattelurunkoon oli määritelty teemat
apukysymyksineen sekä alustava järjestys kysymyksille (liite 1). Kysymysten sanamuoto vaih-
teli jonkin verran haastatteluissa, mutta ne etenivät kyselylomakkeeseen laaditun järjestyk-
sen mukaan. Haastattelut kestivät noin 20-30 minuuttia/haastateltava.

Haastateltaviksi valitut henkilöt edustivat kohdeorganisaation ydinkohderyhmiä. Ydinkohde-
ryhmät tulivat valmiiksi määriteltyinä tekijöinä kohdeorganisaatiolta. Ne on määritelty asia-
kasdatan perusteella, ja perustuvat muun muassa asiakasuseuteen ja ostokäyttäytymiseen.
Kohderyhmät ovat lapsiperheet, alle 45-vuotiaat pientaloudet sekä yli 45-vuotiaat pientalou-
det.

Haastateltavat valittiin harkitusti omien kontaktien avulla ja hyödyntämällä lumipallo-otan-
taa, jossa osalta haastateltavista pyydettiin suosittamaan heidän mielestään kehittämistyö-
hön soveltuvia osallistujia (Hirsjärvi & Hurme 2008, 59-60). Kehittämistyötä varten haastatel-
tiin viisi henkilöä. He ovat maantieteellisesti eri alueilta, koska tavoitteena oli samalla selvit-
tää, onko viestintäkokemuksissa ja toiveissa havaittavissa alueellisia eroja. Haastateltavat
ovat kohdeorganisaation olemassa olevia asiakkaita, jotka ovat käyttäneet kyseisen yrityksen
tarjoamia palveluita. Kaikki haastateltavat kuuluvat konsernin etuasiakasohjelmaan. Haastat-
teluja lähdettiin toteuttamaan siitä oletuksesta, että haastateltavat ovat saaneet kohdeorgani-
saatiota koskevaa digitaalista asiakasviestintää, sillä ennakkoon ei ollut tietoa mahdollisista
haastateltavien markkinointilupakielloista.

Kaikki haastattelut toteutettiin marraskuun 2018 aikana. Kolme haastattelua toteutettiin puhelinhaastatteluina, jotka nauhoitettiin tablettitietokoneen nauhurisovellukseen. Muut haastattelut toteutettiin joko haastateltavan kotona tai ennalta sovitussa tapaamispaikassa. Vastaukset kirjattiin haastatteluiden aikana suoraan haastattelulomakkeelle. Kaikkien haastateltavien kanssa käytiin läpi ennen varsinaisten kysymysten esittämistä, mitä varten heitä haastateltiin ja mihin tarkoitukseen tietoja käytetään. Henkilötietosuojan turvaamiseksi tässä kehittämistehtävässä ei esitetä haastateltavien nimiä. Haastatteluiden tietoturvasuhteesta on huolehdittu tallentamalla haastattelut sekä tablettitietokoneelle että kannettavalle tietokoneelle salasanan taakse. Taulukossa 3 on esitetty kaikkien haastateltavien taustatiedot.

Ikä	Sukupuoli	Asiakassuhteen pituus (etuasiakasohjelma)	Asuinpaikka	Kotitalous
35 vuotta	nainen	12 vuotta	Tampere	avopuoliso, kolme lasta (4 v., 2,5 v. ja 5 kk)
42 vuotta	nainen	19 vuotta	Helsinki	sinkku
34 vuotta	mies	8 vuotta	Helsinki	avopuoliso
68 vuotta	nainen	6-7 vuotta	Ylöjärvi	aviopuoliso, yksi aikuinen lapsi
37 vuotta	nainen	15 vuotta	Lempäälä	avopuoliso, yksi lapsi (6 v.)

Taulukko 3: Asiakashaastateltavien taustatiedot

Haastateltavien taustatiedot hahmottavat, minkälaisista henkilöistä ydinkohderyhmien edustajat koostuivat ja luo käsityksen asiakasviestinnän tarpeista eri elämäntilanteissa.

5.2 Kehittämistyön toinen vaihe

Ensimmäisen vaiheen asiakasymmärrys kiteytettiin luomalla kohdeorganisaation ydinkohderyhmistä kolme erilaista asiakaspersoonaa. Jokaisesta ydinkohderyhmästä luotiin yksi asiakaspersoonaa. Asiakaspersoonat nimettiin, niille määriteltiin ikä, kuvattiin elämäntilanne, asuinpaikka sekä viestintäkanavat, joissa jokainen persoonaa on mahdollista tavoittaa parhaiten.

Asiakashaastattelut loivat syvempää ymmärrystä eri viestintäkanavien merkityksestä asiakkaan elämässä, jota ei välttämättä olisi voinut pelkästään kvantitatiivisen kyselyn perusteella saada selville.

5.3 Kehittämistyön kolmas vaihe

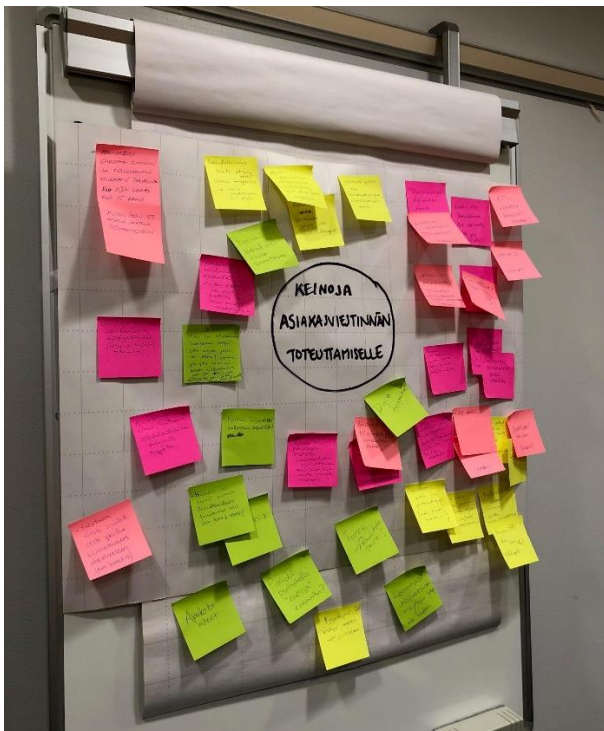
Kolmannessa kehittämisvaiheessa kokoonnuttiin ideointityöpajaan, johon osallistui liiketoiminnan organisaatiosta kuusi asiantuntijaa sekä kaksi asiantuntijaa matriisiorganisaatioista. Kaikille ideointityöpajaan osallistuneille lähetettiin sähköpostilla kutsu, jossa kerrottiin etukäteen, minkä vuoksi ollaan kokoontumassa, mitä työpajassa oli tarkoitus tehdä ja miksi juuri heidät oli kutsuttu osallistumaan. Osallistujiksi kutsuttuun asiantuntijoita hyvin eri osaamisalueilta, koska tavoitteena oli tuottaa mahdollisimman suuri määrä ideoita eri näkökulmista. Osallistujille lähetettiin sähköpostilla ennakkomateriaalina asiakaspersoonat muutama päivä ennen työpajaa.

Työpajalle oli varattu aikaa 2,5 tuntia, ja se koostui kahdesta eri tehtävästä. Molemmille tehtäville oli varattu aikaa 45 minuuttia. Työpajan alussa keskusteltiin lyhyesti asiakaspersoonista, ja miten niitä oli tarkoitus hyödyntää työpajassa. Ensimmäisessä tehtävässä ideoitiin uusia keinoja toteuttaa digitaalista asiakasviestintää. Tarkoitus oli pohtia tehtävää asiakaspersoonien näkökulmasta. Ne toimivat taustamateriaalina läpi koko työpajan. Ensin osallistujat työstivät ideoita hetken aikaa yksin Post-it-lapuille, sen jälkeen ideoista keskusteltiin parin kanssa ja tuotettiin vielä lisää ideoita, kuten kuvassa 1 on esitetty.



Kuva 1: Ideointityöpajan parityöskentelyä

Parityöskentelyn jälkeen kaikki ideat jaettiin koko ryhmälle ja ne kerättiin fläppitaululle, kuten kuvassa 2 on esitetty. Lopuksi ryhmä äänesti kolme parasta ideaa jatkokehitykseen ja työpajan seuraavaan vaiheeseen.

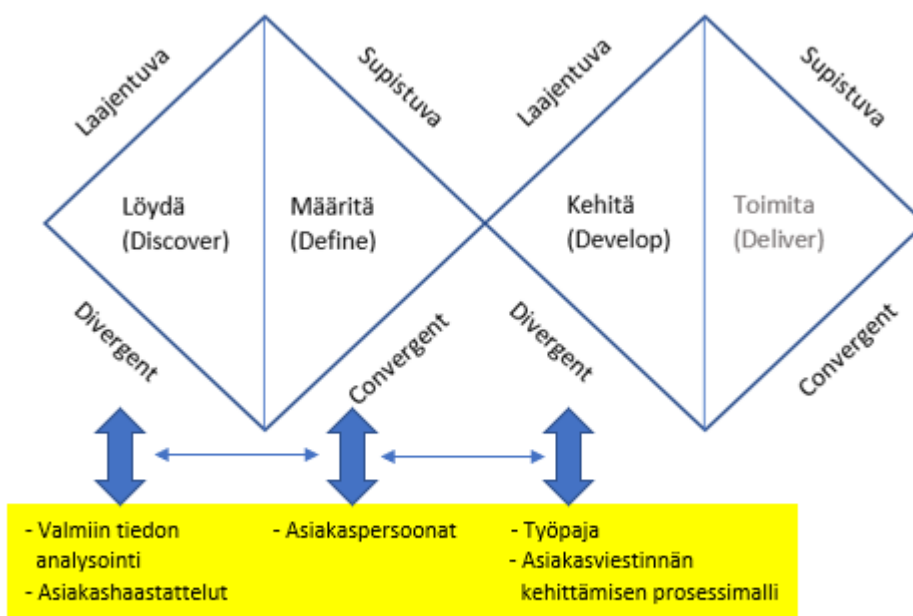


Kuva 2: Ideointityöpajassa kerättiin koko ryhmän ideat fläppitaululle

Työpajan toisessa vaiheessa konkretisoitiin valittuja ideoita. Ryhmä jakautui kolmeen pienryhmään ja kolmen valitun idean ympärille. Ideat oli kirjattu valmiiksi fläppipapereille. Jokaisen idean kohdalla pienryhmällä oli aikaa 10 minuuttia. Yksi ryhmän jäsenistä kirjasi aina ideoita fläppipaperille. Pienryhmät sekoittuivat tehtävän aikana, jotta ideoita ja keskustelua syntyisi mahdollisimman runsaasti. Aina aluksi jokaisen idean kohdalla käytiin läpi edellisen ryhmän aikaansaannokset, jotta ryhmän oli helppo jatkaa uusien näkemysten tuottaminen. Näin jatkettiin niin kauan, kunnes jokainen ryhmän jäsen oli käynyt läpi kaikki ideat ja pääsyt tuottamaan niihin näkemyksiään. Työpajan lopuksi keskusteltiin koko ryhmän kesken lopputuloksista ja työpajan synnyttämistä tuntemuksista.

5.4 Yhteenveto kehittämistyön vaiheista ja menetelmistä

Kehittämisen prosessi lähti liikkeelle lokakuussa 2018 kohdeorganisaation tarpeiden määrittämisestä, mistä syntyi aihe kehittämistyölle. Käytännössä kehittämistyötä tehtiin intensiivisesti kahden kuukauden aikana loka-marraskuussa 2018, jonka jälkeen päivätyön ohessa tammi-helmikuussa 2019. Kehittämistyön vaiheet ja niissä käytetyt menetelmät ovat havainnollisesti kuviossa 6.



Kuvio 6: Yhteenveto kehittämistyön vaiheista ja käytetyistä menetelmistä (mukaillen Tschimmel 2012, 9-10; Design Council 2018a)

Ensimmäisessä vaiheessa käytetyt menetelmät auttoivat asiakasymmärryksen kasvattamisessa haastatteluissa ilmi tulleiden aitojen asiakaskokemusten kautta sekä tutustumalla kohdeorganisaation olemassa olevaan materiaaliin. Hankittu tieto kiteytettiin asiakaspersooniin, jotka loivat hyvän pohjan seuraavaan kehittämissvaiheeseen. Asiakaspersoonat hahmottivat hyvin, minkälaisille asiakkaille viestintää ollaan kehittämässä. Kohdeorganisaation asiantuntijaryhmä ideoi ja konkretisoi keinoja digitaalisen asiakasviestinnän kehittämiseksi työpajassa, josta muodostui kehittämistyön kolmas vaihe.

6 Kehittämistyön tuotos

Kehittämistyön tuotoksena syntyi asiakaspersoonat, joille digitaalisen asiakasviestinnän keinoja ideoitiin työpajassa kohdeorganisaation asiantuntijoiden kanssa. Ideointityöpajassa tuloksena syntyi uusia keinoja kohdeorganisaation asiakasviestinnän kehittämiseen digitaalisessa ympäristössä. Lopputuloksena kehittämissprosessista tuotettiin asiakasviestinnän kehittämisen prosessimalli palvelumuotoilun näkökulmasta.

6.1 Asiakashaastatteluiden teemat ja kehitysideat asiakasviestinnälle

Asiakashaastattelut toteutettiin marras-joulukuun aikana 2018. Asiakashaastatteluiden avulla selvitettiin, minkälaista asiakasviestintää haastateltavat olivat saaneet kohdeorganisaatiolta viimeiseksi ja minkälainen merkitys viestillä oli asiakkaille. Haastatteluiden litterointi toteu-

tettiin propositiotasolla eli havainnot ja ydinviestit haastatteluaineistosta kirjattiin ylös (Kananen 2014, 102). Haastatteluaineiston analyysi toteutettiin tematisoinnin kautta, jossa haastatteluaineistosta halutaan löytää kehittämistyön kannalta samankaltaisia teemoja (Eskola & Suoranta 2005, 174). Tässä työssä teemoittelu toteutettiin haastattelukysymys kerrallaan, ja vastauksissa esiintyvät samankaltaiset teemat ympyröitiin. Yhteenveto haastatteluiden tuloksista on esitetty taulukossa 4.

Ainoastaan yksi haastateltavista kertoi, ettei ollut saanut mitään viestintää kohdeorganisaation toimesta. Haastattelun aikana ilmeni, että kohdeorganisaatiolla ei ole hänen kohdallaan lupaa lähettää digitaalista asiakasviestintää. Konsernin tuottama aikakauslehti oli kuitenkin tavoittanut kyseisen haastateltavan säännöllisesti.

Asiakkaat kertoivat saaneensa viimeksi kanta-asiakaspäivistä koskevan viestin tai kuukausittain lähetettävän kanta-asiakkaankirjeen. Tieto ei yllättänyt, sillä haastattelut toteutettiin hyvin lyhyen ajan sisällä, jonka vuoksi oli oletettavaa, että asiakkaat mainitsevat samoja asioita viimeisen saamansa viestin sisällön osalta. Sähköposti oli suosituin kanava, jonka kautta haastateltavat olivat saaneet kohdeorganisaatiolta viimeisimpänä viestintää. Hyödyllisimpinä viesteinä haastateltavat mainitsivat kanta-asiakaspäiviä ja -etuja koskevan viestinnän.

Toisena teemana haastatteluissa käsiteltiin digitaalisia viestintäkanavia ja niiden merkitystä asiakkaalle. Sähköposti, tekstiviesti ja sosiaalisen media (Facebook ja Instagram) mainittiin yleisimpinä kanavina, joiden kautta yritysten lähettämät viestit tavoittavat yleisesti parhaiten. Hieman yllättävänä mainintana tuli tekstiviestit näinkin pienessä otannassa. Viestintäviraston vuoden 2017 tutkimuksen mukaan tekstiviestien määrässä oli tapahtunut selkeä negatiivinen muutos (Viestintävirasto 2017). Tekstiviestien tavoitettavuutta perusteltiin sillä, että ne tulee yleensä luettua parhaiten. Tekstiviestejä lähetetään nykyään vähemmän, jonka vuoksi ne erottuvat viestintätulvasta. Sähköposti oli taas kaikista suosituin tavoittamisen kanava, mutta ei välttämättä tehokkain. Sähköposteja kerrottiin tulevan eri tahoilta niin paljon, että osaa viesteistä ohitetaan. Tekstiviesti ja sähköposti koettiin myös kaikista ärsyttävimmiksi tai ahdistavimmiksi tavoiksi viestiä. Yksi haastateltavista mainitsi tekstiviestin olevan niin henkilökohtainen tapa lähestyä häntä, että koki sen vuoksi tekstiviestin jonkin verran ahdistavaksi.

Vuorovaikutus yritysten kanssa oli yllättävän vähäistä haastateltavien keskuudessa, koska yritykset ovat nykyään myös hyvin aktiivisia sosiaalisessa mediassa. Ainoaksi vuorovaikutuksen tavaksi mainittiin kilpailuihin tai arvontoihin osallistuminen sosiaalisessa mediassa. Muu kommentointi tai keskustelu yritysten sosiaalisen median kanavissa oli tässä haastattelijoukossa olematonta.

Haastateltavien toiveet ja kehitysehdotukset kohdeorganisaation digitaaliselle asiakasviestinnälle koski lähinnä viestinnän selkeyttä. Kaksi haastateltavaa mainitsi etsivänsä yleensä jo-

honkin tarpeeseen tai hankintaan tietoa internetistä itse aktiivisesti. Tällöin yrityksen verkkosivuilla tiedon hyvä löydettävyys on tärkeää. Löydettävyyden kerrottiin vaikuttavan olennaisesti asiakaskokemukseen. Uutuuksista ja tapahtumista toivottiin viestintää, ja säännöllinen uutiskirje voisi toimia yhden haastateltavan mukaan näihin teemoihin parhaiten. Sosiaalisessa mediassa kilpailut ja arvonnat olivat sisältöjä, jotka voivat lisätä mielenkiintoa kohdeorganisaatiota kohtaan.

Asiakkaiden toiveet ja kehitysehdotukset viestittävästä sisällöstä vaihtelivat haastateltavan tarpeiden, harrastusten ja muiden kiinnostusten kohteiden mukaan. Kohdeorganisaation sisällöllistä viestintää koskevana toiveina ja kehitysehdotuksina mainittiin omaa ostokäyttäytymistä koskeva viestintä ja asiointia helpottavat uutiset. Kohdeorganisaation uusista innovaatioista viestiminen koettiin myös mielenkiintoiseksi sisällöksi. Instagramin tarinallisen viestinnän formaattia (engl. Instagram Stories) toivottiin kohdeorganisaation keinoksi viestiä sosiaalisessa mediassa. Instagram -tarinat ovat kuvia tai lyhyitä, maksimissaan minuutin kestäviä, videoita, jotka julkaisun jälkeen häviävät 24 tunnin kuluttua (Instagram 2016). Ääniviestinnän osalta suosituksi nousseet podcastit koettiin mahdollisuutena erottua yrityksen tavassa viestiä. Podcastit ovat tilattuja äänitiedostoja, joita voi kuunnella älypuhelimella ilman verkkoyhteyttä. Podcastit poistuvat yleensä kuuntelun jälkeen automaattisesti (Rautio 2017). Yhteenvedo haastatteluista on esitetty taulukossa 4.

TEEMA	VASTAUKSET	YHTEENVETO
Viimeisin asiakasviesti ja sen hyödyllisyys asiakkaalle	<ul style="list-style-type: none"> • Viimeisin viesti koski lähinnä etuasiakkaan kanta-asiakaspäiviä ja etuja. • Viesti tavoitti yleisimmin sähköpostilla. • Kanta-asiakaspäivät koettiin erityisen hyödylliseksi tiedoksi, ja edut herättivät ostohalukkuuden. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kanta-asiakasedut
Digitaaliset kanavat ja niiden merkitys asiakkaalle	<ul style="list-style-type: none"> • Sähköposti, tekstiviesti ja sosiaalisen median kanavat, Facebook ja Instagram, toimivat tavoitettavuuden kannalta parhaiten. Tekstiviestit luetaan parhaiten. • Tekstiviesti ja sähköposti koettiin myös ahdistavimmiksi kanaviksi. Sähköposteja mainittiin tulevan liikaa eikä niitä sen vuoksi lueta tai edes avata. • Vuorovaikutus yritysten kanssa on hyvin vähäistä tai sitä ei tapahdu laisintaan. Yritysten sosiaalisen median kanavissa oleviin kilpailuihin ja arvontoihin saataan osallistua. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sähköposti • Sosiaalinen media
Toiveet ja kehitysehdotukset kohdeorganisaation/konsernin asiakasviestinnälle	<ul style="list-style-type: none"> • Yleisesti toivottiin selkeyttä ja panostusta yrityksen verkkosivuilla tiedon löydettävyyteen. Uutiskirje mainittiin kerran yhdeksi tavaksi tavoittaa, ja siitä kävisi ilmi ajankohtaisia teemoja ja tapahtumia. Lisäksi uutuuDET ja kilpailut kerrottiin herättävän mielenkiintoa. • Kiinnostavat aiheet vaihtelivat paljon eri haastateltavien keskuudessa, mutta ne liittyivät yleensä haastateltavan harrastuksiin ja muihin kiinnostuksen kohteisiin, kuten pihanhoitoon, kosmetiikkaan, sisustukseen, muotiin ja sesonkiruokiin. • Sisällöllisinä kehitysehdotuksina mainittiin asioinnin helpottamiseen liittyvät uutiset ja uusista innovaatioista viestiminen. • Omaan ostokäyttäytymiseen liittyvää viestintää toivottiin lisää. • Sosiaalisen mediassa toivottiin Instagramin tarinoita sekä podcast -ääniviestinnän hyödyntämistä viestinnässä. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uutuudet ja ajankohtaisuus asiakasviestinnässä • Personointi (omat ostot, mielenkiinnon kohteet)

Taulukko 4: Yhteenveto asiakashaastatteluiden tuloksista

Haastattelut syvensivät tietoa asiakkaiden kokemuksista, toiveista ja tarpeista viestinnälle sekä tärkeää tietoa digitaalisista kanavista tavoitettavuuden näkökulmasta. Haastatteluiden tuloksina syntyivät kohdeorganisaation asiakaspersoonat, joita tarkastellaan seuraavassa kappaleessa.

6.2 Asiakaspersoonat

Kohderyhmien tunnistaminen ja segmentointi ovat olennainen osa viestinnän kehittämistä, jotta toimenpiteet ovat onnistuneita ja tuloksia on mahdollista analysoida tehokkaasti. Asiakaspersoonat rakentuivat asiakashaastatteluiden ja organisaation kohderyhmätiedon perusteella. Tämän työn tuloksena syntyneet asiakaspersoonat edustavat jokainen kohdeorganisaation ydinkohderyhmiä. Asiakaspersoonat ovat esitettyinä satunnaisessa järjestyksessä.

Lapsiperhekohderyhmää edustava Niina, 39 vuotta, on asiakkaana kiinnostunut kohdeorganisaation lähettämistä tarjouksista ja eduista, mutta ei niinkään tarinallisesta viestinnästä (kuvio 7). Kohdeorganisaation sähköpostiviestit tavoittavat hänet, mutta hän ei erityisemmin jaksa perehtyä niiden sisältöihin. Niina käyttää internetiä ja yritysten verkkosivuja aktiivisesti etsiessään tietoa tuotteista. Mobiilisovelluksien ja -palveluiden hyödyntäminen ovat Niinalle arkipäivää.

Pikkulapsiperheen äiti Niina 39 v.



Tavoitetaan...

- Blogit
- Applikaatiot
- Sähköposti
- Tekstiviesti
- Sosiaalinen media – parhaiten Instagram

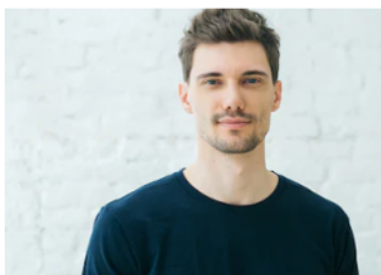
- Asuu lähiössä Tampereella perheen kanssa (mies, 4 kk poika, 2,5 v. poika ja 5 v. tyttö)
- Omakotitalo, jossa iso piha ja puutarha
- Kaksi autoa
 - ❖ Mies reissaa jonkin verran työnsä puolesta
- Ammatiltaan ala-asteen opettaja
 - ❖ Työn puolesta pitkä kesäloma, joten ehtii puuhastella omassa puutarhassa, vaikka tällä hetkellä onkin äitiyslomalla
- Harrastaa lenkkeilyä ja on mukana ompeluseuran toiminnassa
- Matkustaa lomilla pääasiassa kotimaassa perheen kanssa
- Vie päivittäin perheen vanhinta lasta puolipäiväkerhoon
- Facebookissa jonkun verran aktiivinen omassa profiilissaan, mutta ei kommentoi yritysten julkaisuihin sosiaalisessa mediassa
- Instagramissa, aktiivinen seuraaja ja käyttäjä, itse julkaisee silloin tällöin kuvia omasta perheestä ja puutarhasta

Kuvio 7: Asiakaspersoonana Niina edustaa lapsiperhekohderyhmää

Niina tykkää visuaalisista sisällöistä ja sen vuoksi sosiaalisen median kanavista hän suosii eniten Instagramia, jossa seuraa aktiivisesti eri yritysten profiileja ja tekee ostopäätöksiä Instagramissa tarjottujen sisältöjen perusteella. Tekstiviestit tavoittavat Niinan hyvin, sillä mobiililaitte kulkee mukana jatkuvasti.

Jarkko, 29 vuotta, edustaa kohderyhmänä nuoria aikuisia pientalouksia (kuvio 8). Jarkko asuu pääkaupunkiseudulla avovaimonsa kanssa. Hän on kohdeorganisaation pitkäaikainen asiakas, mutta nykyään myös työnantajan kautta yritysasiakkaana. Jarkko on kiinnostunut lähinnä omien ostotietojensa seuraamisesta, mutta kokee kohdeorganisaation muun viestinnän itselleen melko hyödyttömäksi. Hän ei juokse tarjouksien perässä, vaan etsii itse aktiivisesti tietoa internetistä silloin, kun on tarve tehdä hankintoja. Uutiset maailman tapahtumista ja urheiluun liittyvät sisällöt kiinnostavat häntä eniten. Jarkko kokee tekstiviestit hyväksi tavaksi tavoittaa hänet, sillä niitä lähetetään enää melko harvoin ja ne tulee aina luettua. Sähköpostilla lähetetyt uutiskirjeet menevät yleensä suoraan roskapostiin eikä hän edes välttämättä avaa niitä. Sosiaalisessa mediassa Jarkko seuraa eniten Instagramia, mutta ei ole sosiaalisessa mediassa vuorovaikutuksessa yritysten kanssa.

Urbaani nuoriaikuinen Jarkko 29 v.



Tavoitetaan...

- Tekstiviesti
- Sähköposti
- Some (Instagram, Facebook)
- Iltapäivälehdet
- Televisio
- Applikaatiot

- Asuu lähellä Helsingin kantakaupunkia avovaimon kanssa
- Ammatiltaan tradenomi
- Harrastaa urheilua (jäähkiekko, kuntosalit, kesällä suppailua ja pyöräilyä)
- Aluepäällikkö, liikkuu ympäri Suomea viikoittain työnsä puolesta, työsuhdeauto
- Keskittää työnantajan kautta ostoksia kohdeorganisaatioon (B2B-asiakkuus)
- Seuraa aktiivisesti maailman tapahtumia verkko uutisista, ei juurikaan enää käytä printtimediaa
- Seuraa uutismedioita aktiivisesti ja jonkin verran yrityksiä sosiaalisessa mediassa (Facebook & Instagram), mutta ei ole vuorovaikutuksessa siellä yritysten kanssa
- Ei tuota kovin aktiivisesti itse sisältöä sosiaalisessa mediassa, silloin tällöin voi julkaista kuvamateriaalia työmatkoilta, vapaa-ajanmatkoilta avovaimon kanssa ja harrastuksista

Kuvio 8: Urbaani nuori aikuinen Jarkko edustaa kohderyhmänä alle 45-vuotiasta pientaloutta

Kolmas analysoinnin tuloksena syntynyt asiakaspersoonana on Markku, 64 vuotta, joka edustaa asiakaspersoonana Jarkon tavoin pientaloutta, mutta yli 45-vuotiaiden kohderyhmässä (kuvio 9). Markku on aktiivinen seniori, jonka lapset ovat jo aikuisia ja heillä taas on jo omia pieniä lapsia. Markku pitää yhteyttä vanhoihin ystäviin ja tuttuihin sosiaalisessa mediassa lähinnä Facebookin kautta sekä sähköpostilla. Asiakkaana Markun tavoittaa digitaalisista kanavista parhai-

ten sähköpostilla. Perinteiset aikakauslehdet ja sanomalehdet sekä radio ovat Markulle tärkeitä viestintäkanavia, vaikka rinnalle ovat tulleet yhä enemmän myös digitaaliset kanavat ja välineet. Markku ja hänen vaimonsa pitävät yhteyttä muualla asuviin lapsenlapsiin tablettitietokoneen videopuhelusovelluksen välityksellä.

Aktiivinen seniori Markku 64 v.



- Tavoitetaan...
- Sanomalehdet
 - Televisio & Radio
 - Sähköposti
 - Facebook

- Asuu Heinolassa omakotitalossa vaimonsa kanssa, kolme aikuista lasta ja viisi lastenlasta
- Paikallisesti aktiivinen seniori, jolla on aikaa ja rahaa
- Tapaa säännöllisesti aamukahvilla tuttuja kylän miehiä paikallisella huoltoasemalla
- Matkustelee omalla autolla eri puolelle Suomea tapaamaan lapsenlapsiaan
- Harrastuksina kuntosali, maantiepyöräily, mökkeily, hiihto ja metsästys, on aktiivinen rotari

Kuvio 9: Aktiivinen seniori Markku 64 vuotta edustaa yli 45-vuotiasta pientaloutta

Asiakaspersoonien tuottaminen oli olennainen osa koko digitaalisen asiakasviestinnän kehittämistä. Niiden avulla oli helpompi lähteä ideoimaan viestinnän keinoja.

6.3 Ideointityöpajan tulokset

Double Diamond -mallissa kolmas muotoiluprosessin vaihe rakentuu potentiaalisten ratkaisuvaihtoehtojen löytämiseen (Design Council 2018a). Tässä kehittämistyössä ratkaisuvaihtoehtoja haettiin ideointityöpajassa, jossa asiantuntijajoukko kehitti uusia keinoja digitaaliselle asiakasviestinnälle sekä konkretisoivat työpajassa valittuja kolmea ideaa.

Asiantuntijat tuottivat suhteellisen lyhyessä ajassa (45 minuuttia) runsaan määrän ideoita digitaalisen asiakasviestinnän kehittämiseksi. Kuviossa 9 on koottu ideointipilveen kaikki ideointityöpajassa tuotetut keinot digitaalisen asiakasviestinnän kehittämiseksi.



Kuvio 10: Ideointipilveen tiivistetty työpajassa tuotetut ideat viestinnän kehittämiseksi

Ideat on kategorisoitu selkeyden vuoksi kolmeen eri osa-alueeseen, joita ovat asiakastiedon hyödyntäminen, kanavat, viestinnän kieli, muoto ja sisällöt. Suurin osa työpajan ensimmäisen tehtävän ideoista koskivat lähinnä tapaa viestiä asiakkaille. Etenkin päivittäisten arjen tapahtumien viestiminen herätti keskustelua, sillä asiakkaiden tarinat ja arjenmakuiset tapahtumat nähtiin mahdollisuutena viestiä brändistä tavalla, joka voisi herättää tunteita ja luoda positiivisia vaikutuksia. Ryhmäkeskustelun jälkeen valittiin äänestyksellä kolme ideaa jatkojalostukseen. Ideat, joissa nähtiin eniten potentiaalia, olivat ääniviestintä, pelillistäminen ja viestinnän personointi.

6.3.1 Ääniviestintä

Työpajan toinen osa koostui valittujen ideoiden käytäntöön viemisestä. Ääniviestintä valittiin uudeksi keinoksi digitaaliselle asiakasviestinnälle, koska siinä koettiin olevan vielä potentiaalia erottautua kilpailijoista. Ääniviestinnän nähtiin olevan hyödynnettävissä eri kohderyhmille ja erilaisin keinoin. Radio koettiin hyvänä kanavana tavoittaa asiakkaat, vaikka sitä onkin hyödynnetty kohdeorganisaation asiakasviestinnässä jo aikaisemmin. Ääniviestintään kaivattiin kuitenkin rohkeutta, jotta sillä voidaan erottua ja se jättäisi jonkinlaisen muistijäljen asiakkaalle.

Kohdeorganisaatioille ideoitiin myös omaa äänimaisemaa, joka voisi olla uusi tapa viestiä. Idean kehittämiseksi nähtiin tarvittavan kuitenkin tutkimusta ymmärryksen taustalle siinä, miten ihmiset toimivat erilaisia ääniä kuullessaan. Tämä nähtiin ei-kaupallisena keinona, mutta hyvin toteutettuna sillä voisi olla positiivisia vaikutuksia. Oma äänimaisema nähtiin lähinnä imagollisena viestintäkeinona. Idean käytäntöönpano vietiin jo niin pitkälle, että työpajassa ehdotettiin pilottia, jossa tunnistetuille asiakkaille personoitaisiin oma ääniviestintä tai jopa runonlausuntaa asioidessaan kohdeorganisaation toimipisteessä. Äänimaisema koettiin soveltuvan myös yrityksen omassa mobiilisovelluksessa hyödynnettäväksi.

6.3.2 Pelillistäminen

Pelillistämiseksi (gamification) on monta määritelmää ja sen voi ymmärtää eri tavoin. Gartnerin määritelmän mukaan sillä tarkoitetaan ihmisten sitouttamista ja motivoimista saavuttaa tavoitteita jossakin digitaalisessa ympäristössä peleistä tuttujen mekanismien ja kokemussuunnittelua (experience design) hyödyntäen (Burke 2014). Tässä yhteydessä pelillistämällä tarkoitetaan tapaa sitouttaa asiakas yritykseen jonkinlaisen pelin muodossa, jota pelaamalla asiakas ansaitsee esimerkiksi pisteitä tai etuja, jotka tuottavat lisäarvoa. Kohdeorganisaation omaan olemassa olevaan mobiilisovellukseen ideoitiin työpajassa erilaisiin tehtäviin perustuva peliä, jonka kautta asiakkaalle voidaan viestiä yrityksen palveluista. Ideana pelissä olisi suorittaa tehtäviä, joista asiakas voisi ansaita pisteitä tai etuja, jotka ovat hyödynnettävissä kohdeorganisaation palveluihin tai tuotteisiin.

Mobiilisovellusten paikannusominaisuuden avulla on mahdollista tietää, missä käyttäjä liikkuu. Sallimalla älypuhelimesta paikannuksen, käyttäjä antaa luvan palvelun tarjoajalle hyödyntää tätä tietoa. Asiakkaille olisi mahdollista tarjota paikannustietoon perustuen jollakin viihdyttävällä tavalla tietoa kohdeorganisaation palveluista ja myymälöistä.

6.3.3 Viestinnän personointi

Nykyteknologian avulla voidaan tuottaa tietoa asiakkaista enemmän kuin koskaan aikaisemmin, jopa reaaliajassa. Työpajassa pohdittiin asiakasdatan eri tapojen hyödyntämistä entistä paremmin myös viestinnässä. Kohdeorganisaatiolla on riittävästi tietoa asiakkaistaan, jonka mukaan olisi mahdollista lähteä toteuttamaan asiakasviestinnän personointia laajemmin kuin sitä on tehty tähän mennessä. Toisaalta asiakkaille voitaisiin antaa mahdollisuus valita, mistä aiheista hän haluaa viestintää kohdeorganisaatiolta. Siihen nähtiin olevan saatavilla helposti ja nopeasti toteuttavissa olevia keinoja esimerkiksi kohdeorganisaation mobiilisovelluksessa.

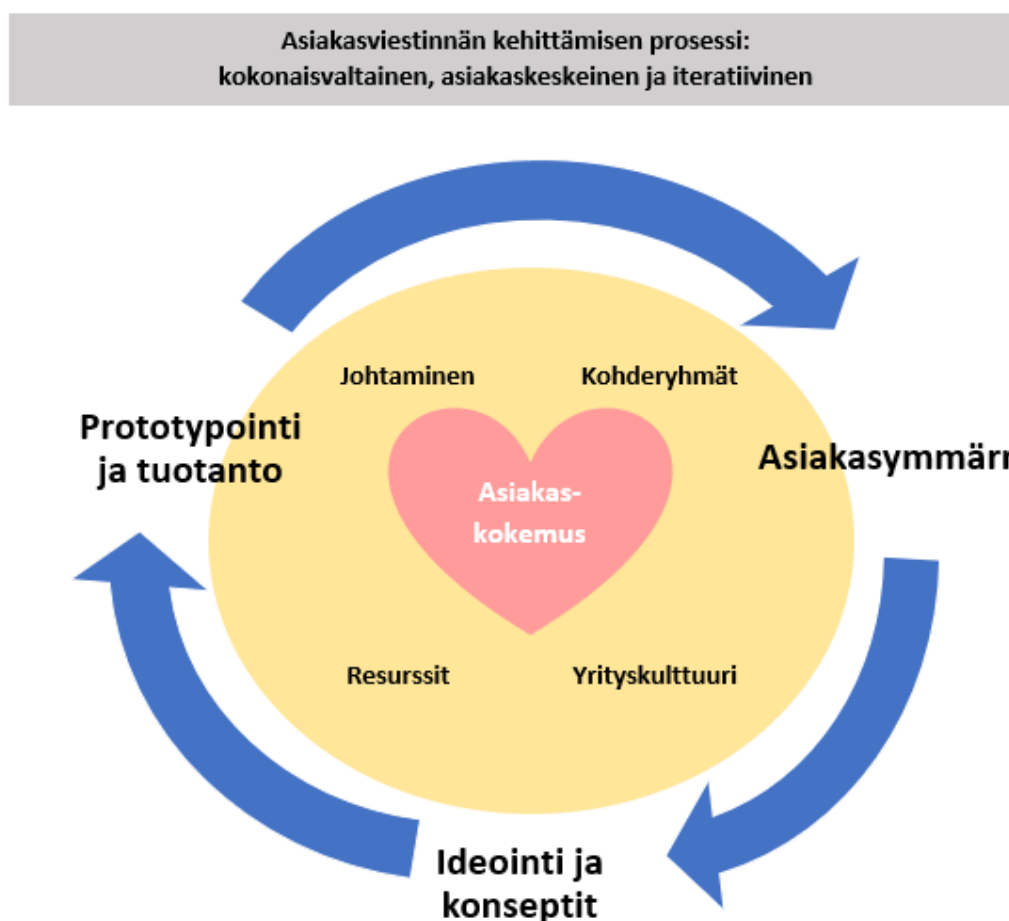
Käytännössä viestinnän personointiin löytyy keinoja, kuten asiakkaan ostotietojen hyödyntäminen sekä asiakkaan tunnistaminen digitaalisissa palveluissa. Ostotietojen perusteella voidaan päätellä, minkälaisista tuotteista asiakas on kiinnostunut. Palveluihin tunnistautumisen kautta tiedetään käytännössä, kuka asiakas on, vaikka kaikkea asiakastietoa ei voida tietosuojaäädösten puitteissa hyödyntää.

Kielen, visuaalisuuden ja puhuttelutavan räätälöinti kohderyhmän tunnistettujen tarpeiden ja kiinnostusten kohteiden mukaan nähtiin tärkeänä tekijänä, jotta kohdeorganisaation viestit tavoittaisivat paremmin. Personoinnin avulla voidaan myös paremmin tavoittaa eri kohderyhmät oikeissa kanavissa. Myös toisinpäin ajateltuna: viestintä voidaan personoida kanavan tai yhteisön mukaan sopivaksi.

6.4 Asiakasviestinnän kehittämisen prosessimalli palvelumuotoilun näkökulmasta

Tämän kehittämistyön tuloksena syntyi asiakasviestinnän kehittämisen prosessimalli palvelumuotoilun näkökulmasta, joka on kokonaisvaltainen, asiakaskeskeinen ja iteratiivinen. Asiakasviestinnän kehittämisen prosessimalli on kuvattu kuviossa 11. Prosessimalli perustuu osaksi Design Councilin (2018a) Double Diamond -malliin ja osaksi se myös mukailee myös Brownin (2008) innovaatioprosessikuvausta, jonka vaiheita ovat inspiraatio (inspiration), ideointi (ideation) ja toteutus (implementation). Asiakasviestinnän kehittämisen prosessimallissa asiakaskokemus muodostaa kehittämisen ytimen. Asiakaskokemuksen ylin taso koostuu kokemuksiin liittyvistä mielikuvaulottuvuuksista, joihin viestinnällä voidaan vaikuttaa. Yrityksen menestyminen perustuu mielikuviin, joita asiakkailla on syntynyt yrityksestä. Viestinnän avulla voidaan muuttaa ja rakentaa mielikuvia, ja sillä tavoin ohjata kuluttajien käyttäytymistä. (Tuulaniemi 2011, 74; Malmelin & Hakala 2005, 24-25.)

Prosessimalli johdettiin Design Councilin Double Diamond -mallista ja Brownin innovaatioprosessikuvauksesta kohderyhmälähtöisesti, huomioiden kehittämiseen vaikuttava yrityskulttuuri, johtamistavat ja käytettävissä olevat resurssit. Prosessivaiheet viestinnän kehittämiseen ovat asiakasymmärrys, ideointi ja konseptit sekä prototypointi ja tuotanto.



Kuvio 11: Asiakasviestinnän kehittämisen prosessimalli palvelumuotoilun näkökulmasta

Organisaation strategia ottaa kantaa liiketoiminnan tavoitteisiin. Strategia luo suuntaviivat kaikelle liiketoiminnan kehittämiseksi. Asiakaskokemus on kohdeorganisaation strategian ytimessä ja määrittelee siten tavoitteet viestinnän kehityksen prosessille. Asiakasviestinnän kehittämisen prosessimallissa tähdätään asiakkaan ja yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. Palvelumuotoilun tavoitteena on luoda loppukäyttäjän kannalta hyödyllisiä palveluita ja asiakaskokemuksia. Yrityksen näkökulmasta tavoitteena on luoda tehokkaita ja erottuvia palvelukonsepteja. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 71-72.)

Palvelumuotoilu on iteratiivinen prosessi. Asiakasviestinnän uusien keinojen ideointi on jatkuvaa kehittämistä digitalisoituvassa toimintaympäristössä, jossa yritykset kilpailevat jo globaaleilla markkinoilla. Viestinnän kehittämistä ei voida näin ollen kuvata lineaarisesti, vaan se on enemmän kehämäinen jatkuva prosessi, jonka tarkoituksena on tuottaa kohderyhmien tarpeisiin soveltuvaa viestintää.

6.4.1 Asiakasymmärrys

Prosessimallissa on ensimmäinen vaihe päätetty nimetä suoraan asiakasymmärryksen vaiheeksi. Kirjallisuuskatsaus ja kehittämistyö osoittivat tämän olevan prosessin kriittisin ja tärkein vaihe. Asiakasymmärryksen kartoittamiseen voidaan käyttää kvantitatiivisten eli määrällisten ja kvalitatiivisten eli laadullisten tutkimusmenetelmien yhdistelmää. Palvelumuotoilusta löytyy lukuisia eri menetelmiä tämän vaiheen toteuttamiseen. Tärkeintä on saada asiakkaan ääni aidosti kuulumaan. Empatia, joka muodostuu aidosta ja syvällisestä kiinnostumisesta kohderyhmää kohtaan, on palvelumuotoilun yksi keskeisimmistä asioista (Tuulaniemi 2011, 146).

Kehittämistyössä asiakasymmärrystä kartoitettiin tutustumalla kohdeorganisaation olemassa olevaan tutkimusaineistoon. Asiakastytyväisyystutkimukset ja kohderyhmämääritykset auttoivat luomaan käsitystä kohdeorganisaation asiakkaista, mutta vasta asiakashaastatteluiden avulla oli mahdollista syventää asiakasymmärrystä. Asiakasymmärrys kiteytettiin asiakasta kuvaaviin arkkityyppeihin: pikkulapsiperheen äiti Ninaan, urbaaniin nuoreen aikuiseen Jarkkoon sekä aktiiviseen senioriin Markkuun. Asiakaspersoonien avulla oli mahdollista lähteä miettimään keinoja viestinnän kehittämiseksi, kun viestinnän kohteet oli mallinnettu. Kohderyhmien määrittelyyn tulisi varata riittävästi resursseja. Asiakasymmärryksen vaiheessa on mahdollista löytää myös aivan uusia kohderyhmiä, joille palveluita tulisi kehittää. Yhteinen näkemys yrityksen kohderyhmistä auttaa jatkossa uusien viestinnän keinojen kehittämisessä ja toimenpiteiden ideoinnissa.

6.4.2 Ideointi ja konseptit

Ideointi-vaiheessa on tarkoituksena kehittää mahdollisimman paljon ideoita ja ratkaisuja ongelmaan (Tuulaniemi 2011, 180). Tähän vaiheeseen palataan kehittämisprosessissa yhä uudelleen, kun palvelun tai tässä tapauksessa viestinnän, toteuttamisen uusia keinoja ja ideoita tarvitaan jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Kehittämistyö osoitti, että yrityksen kehittämiskulttuuri on syytä ottaa tässä prosessivaiheessa huomioon, ja sen vuoksi se on nostettu esille asiakasviestinnän kehittämisen prosessimallissa.

Kohdeorganisaatiossa osaa toiminnoista kehitetään ja tuotetaan matriisiorganisaatioissa eikä yhteiskehittämisen kulttuuri ole vakiintunut toimintamalli. Palvelumuotoilu on menetelmänä vielä aika uusi ja sen vuoksi se voi olla monille tuntematon. Tuttujen toimintatapojen muuttaminen ja innostaminen yhteiskehittämisen kulttuuriin tulisi ottaa prosessissa huomioon, sillä palvelumuotoilussa ideana on kehittää palveluita yli organisaatorajojen ja välttää silot. Kehittämistyön aikana ilmeni, että yhteiskehittämisellä ideoita syntyy runsaasti, kun asiantuntijat pääsevät ideoimaan eri näkökulmista ja ajattelemaan asioita laajemmin oman toimialueensa ulkopuolelta.

Tässä kehittämistyössä ideoita tuotettiin työpajassa metodein, jotka valittiin tarkkaan ennen varsinaista ideointityöpajaa, jotta uusia ideoita syntyisi mahdollisimman paljon. Ideaalitalanteessa ideoinnissa olisi mukana palvelun loppukäyttäjät, mutta kehittämistyössä ideointi toteutettiin olosuhteiden vuoksi asiantuntijoiden kanssa.

Ideointiprosessin päätteeksi tehdään valinta ideoista, joita jatkokehitetään konseptiksi. Siinä kuvataan palvelun keskeisin idea (Tuulaniemi 2011, 189). Konseptin kuvaamiseen on palvelumuotoilussa erilaisia tapoja, joista Design Councilin (2018a) suosittelemia ovat Service Blueprint eli palvelumalli, Business Model Canvas -liiketoimintamalli tai Experience Testing, joka on idean testaamista esimerkiksi roolipelin avulla.

6.4.3 Prototypointi ja tuotanto

Palveluiden kehittämisessä yleensä testataan palvelun prototyyppiä, joka on nopeasti syntynyt ensimmäinen malli suunnittelun ja jatkokehittämisen avuksi (Tuulaniemi 2011, 194; Brown 2008, 88). Yrityksen ajalliset, rahalliset ja henkilöresurssit tulisi huomioida palvelun kehittämisessä, jotka vaikuttavat ideointivaiheen jälkeiseen testaus- ja tuotantovaiheeseen. Yrityksen rajallisten resurssien vuoksi prototypointi voi jäädä vähäiseksi, mutta palvelumuotoilun prosessin näkökulmasta kyseessä on olennainen vaihe palvelukehitystä.

Prototypointi voisi asiakasviestinnän kehittämisessä tarkoittaa esimerkiksi eri kohderyhmille personoitujen asiakasviestien lähettämistä sähköpostilla. Jos viestissä on joku aktivoiva toiminto niin olisi mahdollista mitata, millaisia reaktioita viesti vastaanottajassa aiheutti. Asiakasviestinnän keinojen testaamisen ja tuotannon vaihe jätettiin tämän kehittämistyön ulkopuolelle, sillä se vaatii vielä kohdeorganisaatiolta resursseja, joita ei tähän työhön ole määritetty. Konseptien käyttöönotto vaatii oman jalkautussuunnitelman ja määrätietoista johtamista, jotta uusia asiakasviestinnän keinoja lähdettäisiin toteuttamaan organisaatiossa.

7 Kehittämistyön arviointi

Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on saada aikaan käytännön parannuksia tai uusia ratkaisuja. Siihen kuuluu käytännön ongelmien ratkaisua ja uusien ideoiden, käytäntöjen, tuotteiden tai palveluiden tuottamista. Tarkoitus on ilmiön kuvailun sijaan etsiä parempia vaihtoehtoja ja viedä niitä käytännössä eteenpäin. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2015, 18-19.)

Tässä luvussa on tarkoitus tarkastella kehittämistyön keskeisimpiä tuloksia ja vastata kysymyksiin, mikä on asiakasviestinnän nykytila digitaalisessa ympäristössä, mitä palvelumuotoilun menetelmiä voidaan hyödyntää digitaalisen asiakasviestinnän kehittämisessä ja miten palvelumuotoilusta voi olla hyötyä tehokkaampaan asiakasviestintään. Tulosten luotettavuutta arvioidaan ja lopuksi pohditaan jatkokehittämisideoita.

7.1 Tulosten tarkastelua

Kehittämistyöhön valittiin kohdeorganisaatioksi suomalainen palveluyritys, jonka digitaalisen asiakasviestinnän nykytilaa ja kehityskohteita lähdettiin tarkastelemaan asiakkaan näkökulmasta. Asiantuntijoiden kanssa ideoitiin uusia keinoja viestinnän kehittämiseksi hyödyntäen palvelumuotoilun menetelmiä. Tuloksina syntyi asiakaspersonat, kolme uutta keinoa asiakasviestinnän kehittämiseksi digitaalisessa ympäristössä sekä asiakasviestinnän kehittämisen prosessimalli palvelumuotoilun näkökulmasta, joka ottaa huomioon kehittämissympäristöön vaikuttavat tekijät yrityksessä. Olettamuksen mukaan palvelumuotoilu soveltuu hyvin myös viestinnän kehittämiseen. Kehittämistyössä saadut tulokset tukevat tätä oletusta.

Teollisesta maailmasta siirtyminen palveluiden maailmaan on tuonut mukanaan uuden näkökulman tarkastella asiakasta. Tuotteiden ja palveluiden kilpailun sijaan on katseet käännetty asiakkaaseen ja kilpailuun ylivoimaisesta asiakaskokemuksesta. Kyse on asiakassuhteen syventämisestä, joka pitäisi näkyä myös yrityksen asiakasviestinnässä. Tässä työssä lähdettiin tarkastelemaan viestintää digitalisoituvassa maailmassa. Digitalisaatio muuttaa perinteisiä tapoja olla vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, mutta mahdollistaa myös uusia keinoja (Ilmarinen & Koskela 2015, 177). Viestinnän kehittämiseksi löydettiin työpajassa uusia keinoja, joilla voi olla mahdollista sitouttaa ja vahvistaa tunnesidettä asiakkaisiin, muun muassa personoimalla viestintää vastaanottajien tarpeiden ja toiveiden mukaan kanavissa, joissa kohderyhmä on mahdollista tavoittaa.

Palvelumuotoilun menetelmistä ja muotoiluajattelun periaatteista voi ammentaa uusia tapoja tehdä asioita. Kehittämistyö osoitti, että vuorovaikutus asiakkaan ja kohdeorganisaation välillä on nykyisellään hyvin vähäistä. Kyse on enemmän lähettäjä-vastaanottajatyypisestä viestinnästä. Jos asiakkaan toiveita kuunnellaan, kohdeorganisaatiolla on mahdollisuuksia syventää suhdetta asiakkaisiin ja kasvattaa brändilojaaliutta alati muuttuvassa toimintaympäristössä (Dua 2017, 50). Välineitä asiakasviestinnän toteuttamiseen on saatavilla, mutta olennaista on tietää, missä muodossa asiakkaat toivovat viestintää toteutettavan. Viestiminen keinoilla, jotka ovat ristiriidassa asiakkaan maailman kanssa voivat pahimmassa tapauksessa johtaa asiakassuhteen päättymiseen. PostNordin ja Kantar Sifon (2018) tutkimuksessa ilmeni, että 29 prosenttia suomalaisista kuluttajista olivat valmiita vaihtamaan yritystä, mikäli he eivät itse saa valita, miten vastaanottavat yrityksen viestintää.

Kehittämistyö toi esille sen, ettei asiakas tarkastele yrityksen viestintää ja markkinointia erillisinä toimintoina. Löydös herättää kysymyksiä siitä, onko kohdeorganisaatiossa syytä tuottaa asiakasviestintää erillisissä viestinnän ja markkinoinnin organisaatioissa. Muotoiluajattelu pohjautuu yhteiskehittämisen kulttuuriin. Mikäli viestintää halutaan jatkossa kehittää muotoiluajattelun mukaisesti ja palvelumuotoilun menetelmin on syytä tarkastella markkinoinnin ja viestinnän siilojen purkamista kriittisesti. Eri sisäisten sidosryhmien yhteistyötä tarvitaan viestinnän suunnittelussa, ja menestyvän brändin rakentamiseen tarvitaan sekä markkinointia

että viestintää (Malmelin 2005, 120). Viestintä voidaan nähdä aidosti liiketoiminnan kumppanina, kun sen kehittämiseen osallistetaan sekä sisäisiä että ulkoisia sidosryhmiä. Periaatteessa nykyään kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus viestiä yrityksestä sosiaalisessa mediassa tai muissa digitaalisissa kanavissa. Vuorovaikutuksen kasvattamisen mahdollisuudet ovat näin ollen lähes rajattomat. Monissa yrityksissä työntekijälähettiläisyyttä onkin hyödynnetty jo varsin onnistuneesti.

7.2 Luotettavuuden arviointia

Työelämän tutkimushankkeita arvioivat yleensä monet eri tahot omista näkökulmistaan. Ehtoina voivat olla esimerkiksi tutkimuksen antama uusi tieto, laatu, tieteellisyys, vaikuttavuus ja hyödynnettävyys. Tutkimuksen validiteetilla eli pätevyydellä tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksessa on ollut tarkoitus mitata. (Vilka 2015, 188-193.)

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä on ollut tarkoituksena tarkastella palvelumuotoilun menetelmien soveltuvuutta digitaalisen asiakasviestinnän kehittämiseen sekä sitä, millä tavoin palvelumuotoiluista voi olla hyötyä vuorovaikutteisen ja asiakaskeskeisemmän viestinnän kehittämisessä. Menetelminä käytettiin asiakashaastatteluita, asiakaspersoonia ja fasilitoitua ideointityöpajaa, jossa osallistettiin kohdeorganisaation asiantuntijat viestinnän kehittämiseen. Asiakashaastatteluiden tuloksina saatiin tietoa kohdeorganisaation digitaalisen asiakasviestinnän nykytilasta sekä asiakkaiden toiveista ja kehittämis ehdotuksista. Tuloksena syntyivät myös asiakaspersoonat, joiden avulla asiantuntijoiden oli mahdollista lähteä kehittämään asiakasviestintää työpajassa. Valitut menetelmät tukivat kehittämistyön tarkoituksia ja tuottivat lopputuloksena kohdeorganisaatiolle kolme uutta digitaalisen asiakasviestinnän keinoa, joita voi lähteä jatkokehittämään ja iteroimaan. Kehittämistyön keskeiset käsitteet on määritelty perustellusti ja tieteellistä lähdeaineistoa hyödyntäen. Kehittämistyössä on käytetty laadullisia palvelumuotoilun menetelmiä, joissa on tutkimuksellisia osia. Menetelmiä on pyritty käyttämään ja toteuttamaan palvelumuotoilun prosessin mukaisesti (Tschimmel 2012, 9-10; Design Council 2018a).

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta eli mittauksen toistettavuutta. Laadullisen kehittämistyön voidaan sanoa olevan luotettava, kun tarkasteltava kohde ja tulkittu materiaali ovat yhteensopivia eikä teorian muodostumiseen ole vaikuttaneet satunnaiset tai muut epäolennaiset tekijät. Tutkimuksellista kehittämistyötä ei voida käytännössä koskaan toistaa täysin sellaisenaan, koska jokainen laadullisin tutkimusmenetelmin toteutettu tutkimus on ainutlaatuinen kokonaisuus. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2010, 231; Vilka 2015, 194-197.)

Tämän kehittämistyön tulosten toistettavuutta voi heikentää asiakashaastatteluista saatu aineiston tulkinta. Kehittämistyö rajattiin jo alussa käsittelemään viestintää jättäen markkinoinnin ja siihen liittyvät toimenpiteet tämän työn ulkopuolelle. Haastatteluissa asiakkaat

kertoivat kokemuksistaan lähinnä erilaisten markkinointitoimenpiteiden ja -viestinnän näkökulmasta, vaikka kysymykset oli aseteltu käsittelemään nimenomaan viestintää. On myös hyvin todennäköistä, että työpajassa voisi syntyä toisenlaisia ideoita asiakasviestinnän kehittämiseksi, jos se toistettaisiin nyt uudelleen. Tässä kehittämistyössä on pyritty eri menetelmiä käyttäen tarkentamaan kehittämistyön validiutta. Olen pyrkinyt kertomaan mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja selkeästi kehittämistyön tuloksista ja perustelemaan valittujen menetelmien käyttöä.

Yleistäminen tehdään tutkimuksessa aina tulkinnasta, joka on tutkijan, tutkimusaineiston ja teorian välisen vuoropuhelun tulosta (Vilkkä 2005, 195). Palvelumuotoilun menetelmien soveltuvuudesta ja sen hyödyistä digitaalisen asiakasviestinnän kehittämisessä ei voida tehdä mitään yleistettävissä olevaa tulkintaa, sillä tässä kehittämistyössä testattiin vain osaa palvelumuotoilun menetelmistä.

7.3 Johtopäätökset

Tämän kehittämistyön tarkoituksena oli selvittää, mikä on asiakasviestinnän tämän hetkinen tila digitaalisessa ympäristössä ja minkälaista aikaisempaa tutkimusta on saatavilla kehittämistyön aiheeseen liittyen. Tarkoituksena oli myös selvittää, miten asiakasviestintää voidaan kehittää palvelumuotoilun menetelmillä ja mitkä menetelmistä soveltuvat digitaalisen asiakasviestinnän kehittämiseen.

Asiakasviestinnän nykytila digitaalisessa ympäristössä on käännekohdassa. Kohdeorganisaatiolla on asiakasetuohjelman mukana tuomaa asiakasdataa kohderyhmistä saatavilla, jota voidaan hyödyntää asiakasviestinnässä tehden viestintää niin, että asiakas kokee sen olevan juuri hänen tarpeet huomioivaa niin sisällöllisesti kuin kanavavalinnoin. Asiakashaastatteluiden materiaali tukee ajatusta siitä, että asiakkaat toivovat personoidumpaa asiakasviestintää. Asiakkaat toivovat yhä enemmän heidän mielenkiinnon kohteisiin ja omaan ostodataan perustuvaa asiakasviestintää. Erilaisten teknologisten kyvykkyyksien ansiosta tämän kaltainen asiakasviestintä on tulevaisuudessa mahdollista, mutta se vaatii kohdeorganisaatiolta resursseja niin henkilöstön osaamisen kuin palvelun tuottamisen saralla.

Asiakasviestintää voidaan kehittää palvelumuotoilun menetelmillä, kun yrityksessä on menetelmiä tukeva yhteiskehittämisen ja luottamuksen kulttuuri yli organisaatorajojen. Innovaatioita syntyy parhaiten silloin, kun kehittämissympäristö on avoin ja turvallinen. Lähtökohtana on kuitenkin ensin asiakkaan syvälinen ymmärtäminen. Se, mitä asiakas toivoo ja tarvitsee tai päinvastoin ei pidä eikä halua, luovat innovaatioprosessin perustan (Brown 2008, 86). Kehittämistyössä asiakasymmärrystä, empatiaa, kasvatti keskustelut asiakkaiden kanssa, kun heidän kokemuksiaan ja toiveitaan haastateltiin. Yritys voi tehdä erilaisia viestinnällisiä toimenpiteitä, mutta merkitystä on vain sillä, miten asiakas viestinnän kokee. Asiakasymmärryk-

sen kasvattamiseksi haastateltiin kohdeorganisaation olemassa olevia asiakkaita, joka osoitautui hyväksi tavaksi saada aitoihin kokemuksiin perustuvaa tietoa siitä, minkälaisena asiakas kokee kohdeorganisaation viestinnän tällä hetkellä ja minkälaisia toiveita asiakkailla on viestinnästä.

Jotta toivottuja muutoksia halutaan viedä eteenpäin, tarvitaan viestinnän kehittämiseen prosessia. Kehittämistyö opetti, että lähdekirjallisuudessa esitetyt palvelumuotoilun prosessimallit voivat olla liian pelkistettyjä. Kehittämisessä on huomioitava myös yrityksen johtamis- ja yrityskulttuuri, olemassa olevat resurssit, jotka vaikuttavat jatkokehitysideoiden implementointiin ja ennen kaikkea kohderyhmien tunnistaminen. Nämä osa-alueet ovat tehty näkyviksi asiakasviestinnän kehittämisen prosessimallissa.

Tässä työssä hyödynnetyt palvelumuotoilun menetelmät soveltuvat hyvin asiakasviestinnän kehittämiseen. Kehittämistyö osoitti myös, että työpajatyöskentely tuottaa runsaasti uusia ideoita liiketoiminnan kehittämiseksi. Fasilitoidussa ideointityöpajassa hyödynnetyt menetelmät Me-We-Us ja World cafe toimivat erinomaisesti ryhmätyöskentelymenetelminä, joissa kaikkien osallistujien ääni oli mahdollista saada kuulumaan. Menetelmät koettiin selkeinä ja työskentelytapaan perehtyminen ei vienyt aikaa ideoinnilta. Ideoiden analysointia ja jäsentelyä on syytä tehdä riittävästi, jotta niiden konkretisointia ja käytäntöön vientiä olisi helpompi lähteä työstämään eteenpäin.

Asiakaspersoonat ilmensivät hyvin yrityksen kohderyhmät, joille palveluita on tarkoitus kehittää. Asiakaspersooniin kiteytyy asiakastutkimuksissa saatu tieto asiakkaan käyttäytymismalleista ja motiiveista sekä arvoista ja peloista (Tuulaniemi 211, 155-156). Kehittämistyön tuloksena syntyi kohdeorganisaatiolle kolme erilaista asiakaspersoonaa, joiden avulla asiantuntijat ideoivat uusia digitaalisen asiakasviestinnän keinoja. Asiakaspersoonat olivat näkyvästi esillä koko ideointityöpajan ajan, jotta asiantuntijaryhmällä pysyi selkeänä, minkälaisille kohderyhmille viestintää oli tarkoitus kehittää.

Tässä kehittämistyössä luotuja asiakaspersoonia ja asiakasviestinnän kehittämisen prosessia voidaan iteroida kohdeorganisaatiossa, mutta se vaatii markkinoinnin ja viestinnän toimintojen integroimista, koska asiakkaan näkökulmasta kyse on yhdestä ja samasta toiminnosta. Sen vuoksi yhteiskehittämisen kulttuurin edistäminen ja palvelumuotoilun ideologian ymmärryksen kasvattaminen mahdollistavat viestinnän kehittämisprosessin kokonaisvaltaisen käyttöönoton kohdeorganisaatiossa.

7.4 Jatkokehittäminen

Palvelumuotoilun hyödyntämisestä viestinnän kehittämisessä on tutkittu vähän. Palvelumuotoilu on melko uusi menetelmä, jota ei ole vielä hyödynnetty viestinnän tai markkinoinnin uusien innovaatioiden tai olemassa olevien toimintojen kehittämiseen. Sen vuoksi aiheesta löytyy jatkokehittämisideoita.

Palvelumuotoilu on ennen kaikkea yhteiskehittämisen menetelmä. Olisi mielenkiintoista tutkia, kasvattaako menetelmä hyödyntäminen työntekijöiden työtyytyväisyyttä organisaatioissa. Jäin myös pohtimaan, miten yrityksen asiakastytyväisyys voi parantua sellaisissa yrityksissä, joissa palveluita kehitetään palvelumuotoilun ja palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan mukaisesti.

Tässä kehittämistyössä testattiin joitakin palvelumuotoilun menetelmistä viestinnän kehittämiseen. Palvelumuotoilusta löytyy monenlaisia menetelmiä ja työkaluja, joiden testaaminen sopisi erinomaisesti jatkokehittämisen aiheeksi. Pohdin myös, olisiko eri menetelmät tuottaneet samankaltaisia tuloksia tai näkökulmia.

Tässä työssä kehitettyä asiakasviestinnän kehittämisen prosessimallia ei ole vielä käytännössä testattu. Kokemukset prosessimallin hyödyntämisestä toisi arvokasta tietoa palvelumuotoilusta viestinnän kehittämisessä.

Lähteet

Brown, T. 2008. Design Thinking. Harvard Business Review. Jun 2008, Vol. 86 Issue 6, p 84-92.

Brown, T. 2009. Change by design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation. HarperCollins Publishers. New York.

Curedale, R. 2013. Design thinking: Process and Methods Manual. Topanga CA: Design Community College Inc.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Gummerus, J. & von Koskull, C. 2015. The Nordic School - Service Marketing and Management for the Future. CERS, Hanken School of Economics. Helsinki.

Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič, D. & Sriramesh, K. 2007. Defining Strategic Communication, International Journal of Strategic Communication, 1:1, 3-35.

Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson K-J., Edvardsson, B. Sundström, E. & Andersson, P. 2009. Rethinking Service Companies' Business Logic: Do We Need a Customer-Dominant Logic as a Guideline? Hanken School of Economics Working Papers. Helsinki: Hanken School of Economics.

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 Issue: 4, pp.531-548.

Heinonen, K., & Strandvik, T. 2015. Customer-dominant logic: Foundations and implications. The Journal of Services Marketing, 29(6), 472-484.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gadeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus, HYY yhtymä.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2010. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusyhtiö Tammi.

Hudson, S., Roth, M.S. & Madden, T.J. 2012. Customer Communications Management in the New Digital Era. Center for Marketing Studies Darla Moore School of Business University of South Carolina.

Hämäläinen, V., Maula, H. & Suominen, K. 2016. Digiajan strategia. Helsinki: Alma Talent.

- Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio: yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Talentum.
- Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Kopijyvä 2013.
- Juholin, E. 2017. Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja. Turenki: Hansaprint Oy.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Suomen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.
- Kantojärvi, P. 2017. Fasilitointi luo uutta. Menesty ryhmän vetäjänä. Helsinki: Alma Talent.
- Koistinen-Jokiniemi, P., Koskiniemi, T., Lehtinen, I., Lindroos, V., Martikainen, J., Montonen, S., Savela, O. & Tuomaala, E. Digitalisaatio ja BKT- Miten digitalisaatio näkyy taloustilastoissa. Tilastokeskus 2017. Helsinki. Viitattu 22.10.2018.
- Kolko, J. 2015. Design Thinking Comes of Age. Harvard Business Review. Sep.2015. Vol. 93. Issue 9, 66-71.
- Lusch, R. & Vargo, S. 2014. Service-dominant logic: premises, perspectives, possibilities. Cambridge: Cambridge University Press.
- Luukkonen, J. 2013. Digitaalinen viestintä. Teoksessa Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Kopijyvä 2013.
- Malmelin, N. & Hakala, J. 2005. Yhdessä. Viestinnän ja markkinoinnin integraatio. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Miettinen, S. 2014. Muotoiluajattelu. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Stickdorn, M. & Schneider J. 2010. This is service design thinking: basics-tools-cases. Amsterdam: BIS Publishers.
- Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M. & Schneider, J. 2018. This is service design doing. Applying service design thinking in real world. A practitioners' handbook. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, Inc.
- Tschimmel, K. 2012. Design Thinking as an effective Toolkit for Innovation. In: Proceedings of the XXIII ISPIM Conference: Action for Innovation: Innovating from Experience. Barcelona.

Tuomi J. & Sarajärvi A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Helsinki: Kustannusosa-
keyhtiö Tammi.

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-Kustannus Oy.

Voima, P., Heinonen, K. & Strandvik, T. 2010. Exploring Customer Value Formation: A Customer Dominant Logic Perspective. Hanken School of Economics Working Papers. Helsinki: Hanken School of Economics.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä.

Sähköiset

Burke, B. 2014. Gartner Redefines Gamification. Viitattu 19.1.2019.

https://blogs.gartner.com/brian_burke/2014/04/04/gartner-redefines-gamification/

Design Council 2018a. The Design Process: What is the Double Diamond? Viitattu 5.11.2018.

<https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-process-what-double-diamond>

Design Council 2018b. Design methods for developing services. Viitattu 15.11.2018.

<https://connect.innovateuk.org/documents/3338201/3753639/Design+methods+for+developing+services.pdf>

Instagram 2016. Introducing Instagram Stories. Viitattu 30.11.2018.

<https://instagram-press.com/blog/2016/08/02/introducing-instagram-stories/>

PostNord 2018. Nordic Chanel Compass 2018. Muuttuneet viestintäkanavat. Miten pohjoismaiset asiakkaat haluavat vastaanottaa viestejä yrityksiltä ja viranomaisilta. Viitattu 16.2.2019.

<http://news.cision.com/fi/postnord-stralfors-oy/r/postnord-julkaisi-nordic-channel-compass-2018--raportin,c2698335>

Rautio, T. 2017. Joko olet kuunnellut podcasteja? - Tässä yhdeksän kovaa kuunteluvinkkiä.

Aamulehti. Viitattu 30.11.2018. <https://www.aamulehti.fi/kulttuuri/joko-olet-kuunnellut-podcasteja-tassa-yhdeksan-kovaa-kuunteluvinkkia-24429654>

Tilastokeskus 2018. Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö 2018. Viitattu 19.1.2019.

https://www.stat.fi/til/sutivi/2018/sutivi_2018_2018-12-04_fi.pdf

Valtiovarainministeriö 2018. Viitattu 10.10.2018. <https://vm.fi/digitalisaatio>

Viestintävirasto 2017. Suomalaiset käyttävät laajakaistapalveluita yhä enemmän ja yhä nopeammilla liittymillä. Viitattu 2.12.2018.

<https://legacy.viestintavirasto.fi/viestintavirasto/ajankohtaista/2017/suomalaisetkayttav-laajakaistapalveluitayhaenemmanjayhanopeammillaliittymilla.html>

Julkaisemattomat lähteet

Kohdeorganisaation vuosikatsaus 2017. Viitattu 13.11.2018.

Kuviot

Kuvio 1: Markkinoinnin ja viestinnän osa-alueita (Juholin 2017, 201).....	13
Kuvio 2: Asiakaskeskeisen ja palvelukeskeisen liiketoimintalogiikoiden näkemykset palveluprosessista (Heinonen, Strandvik, Mickelsson, Edvardsson, Sundström & Andersson 2010, 535)	17
Kuvio 3: Kehittämistyön teoreettisen viitekehyksen osa-alueet	19
Kuvio 4: Asiakasymmärryksen ja liiketoimintatavoitteiden symbioosi palvelumuotoilun näkökulmasta (mukaillen Tuulaniemi 2011, 103)	21
Kuvio 5: Palvelumuotoilun prosessi kuvattuna Double Diamond -mallin mukaan (mukaillen Tschimmel 2012, 9-10; Design Council 2018a).....	22
Kuvio 6: Yhteenveto kehittämistyön vaiheista ja käytetyistä menetelmistä (mukaillen Tschimmel 2012, 9-10; Design Council 2018a).....	29
Kuvio 7: Asiakaspersoona Niina edustaa lapsiperhekohteryhmää.....	33
Kuvio 8: urbaani nuori aikuinen Jarkko edustaa kohteryhmänä alle 45-vuotiasta pientaloutta	34
Kuvio 9: Aktiivinen seniori Markku 64 vuotta edustaa yli 45-vuotiasta pientaloutta	34
Kuvio 10: Ideointipilveen tiivistyy työpajassa tuotetut ideat viestinnän kehittämiseksi	36
Kuvio 11: Asiakasviestinnän kehittämisen prosessimalli palvelumuotoilun näkökulmasta	39

Kuvat

Kuva 1: Ideointityöpajan parityöskentelyä	27
Kuva 2: Ideointityöpajassa kerättiin koko ryhmän ideat fläppitululle	28

Taulukot

Taulukko 1: Kehittämistyön keskeisimmät käsitteet	10
Taulukko 2: Kaksi vaihtoehtoista lähestymistapaa viestintään mukaillen Shannon & Weaver (1949) ja Carey (1989), lähteenä Hallahan, Holtzhausen, van Ruler, Verčič & Sriramesh 200711	
Taulukko 3: Asiakashaastattelujen taustatiedot	26
Taulukko 4: Yhteenveto asiakashaastatteluiden tuloksista	33

Liitteet

Liite 1: Asiakashaastatteluiden runko	55
---	----

Liite 1: Asiakashaastatteluiden runko

Asiakashaastattelut

Haastateltava:

Aika:

Paikka:

Taustatiedot

- Kyseessä on YAMK-opinnäytetyöhön liittyvä kehittämistyön haastattelu, jonka aiheena on palvelumuotoilun hyödyntäminen digitaalisen asiakasviestinnän kehittämisessä.

- Tavoitteena haastatteluilla on tuoda esiin asiakkaan näkökulma, jota hyödynnetään asiakasviestinnän kehittämisessä.

- Asiakashaastatteluiden tarkoituksena on selvittää, minkälaisena asiakkaat kokevat kohdeorganisaation digitaalisen asiakasviestinnän nykytilan omien kokemustensa mukaan sekä minkälaisia toiveita tai kehitysehdotuksia on asiakasviestinnän kehittämiseksi?

Kysymykset

1. Haastateltavan taustatiedot

- a. Ikä:
- b. Sukupuoli:
- c. Asiakassuhteen pituus:
- d. Asuinpaikka:
- e. Kotitalous:

2. Viimeisin viesti ja sen hyödyllisyys asiakkaalle

- a. Mikä on ollut viimeisin viesti, jonka muistat saaneesi yritykseltä X?
 - i. Mitä kautta viesti sinut tavoitti?
 - ii. Minkälaisia reaktioita viesti sinussa herätti?
 - iii. Miten hyödylliseksi koit viestin?
 - iv. Johtiko viesti johonkin konkreettiseen toimenpiteeseen? Mihin?
 - v. Muistatko saaneesi kohdeorganisaatioon kuuluvalta X-ketjulta jotain viestiä viimeisen kahden kuukauden aikana?
 1. Jos olet niin muistatko mistä aiheesta ja missä kanavassa viesti sinut tavoitti?
 2. Oletko kuullut X-ketjun mobiilisovelluksesta?

3. Digitaaliset viestintäkanavat ja niiden merkitys

- a. Jos ajatellaan viestin tavoitettavuutta digitaalisesti tai eri sähköisten kanavien kautta (kuten sähköposti, tekstiviestit, sosiaalinen media,

yrittäjien verkkosivut, mobiilisovellus) niin, mitä kautta yritysten lähettämät viestit tavoittavat sinut yleisesti parhaiten eli mikä on paras tapa lähestyä sinua?

- b. Koetko jonkun kanavan erityisen ärsyttäväksi tai ahdistavaksi? Miksi?
- c. Minkä kanavan koet erityisen mieluiseksi? Miksi?
- d. Miten olet yleisesti vuorovaikutuksessa sähköisissä kanavissa jonkun yrityksen kanssa?

4. Toiveet ja kehitysehdotukset

- a. Minkälaisia toiveita sinulla on kohdeorganisaatio X:n viestinnän osalta?
- b. Mitkä aiheet sinua yleisesti kiinnostavat ja mistä aiheista toivoisit, että sinulle viestittäisiin?
- c. Minkälaisia sisällöllisiä kehitysehdotuksia sinulla olisi kohdeorganisaation X viestinnälle?