

KULUTTAJAN ASIAKASKOKEMUKSEN KEHITTÄMINEN B2B-YRITYKSESSÄ

Yritys X:n ulko-oven ostajan asiakaspersoonan, asiakaspolun ja ratkaisukonseptin mallinnus

Tiivistelmä

Tekijä Lipponen, Jenni	Julkaisun laji Opinnäytetyö YAMK	Valmistumisaika Syksy 2020
	Sivumäärä 75 + 2 liitettä	
Työn nimi Kuluttajan asiakaskokemuksen kehittäminen B2B-yrityksessä Yritys X:n ulko-oven ostajan asiakaspersoonan, asiakaspolun ja ratkaisukonseptin mallinnus		
Tutkinto Tradenomi (YAMK)		
Tiivistelmä <p>Asiakaskokemus on ajankohtainen ja laajasti tutkittu aihe, johon panostaminen on sekä yritystä että asiakasta hyödyttävä strateginen valinta. Asiakaskokemuksen kehittäminen vaatii syvällistä asiakasymmärrystä ja ongelmien proaktiivista ratkaisemista. Brändin mukaisen, asiakkaan odotuksia vastaavan ja tasalaatuisen asiakaskokemuksen tuottaminen kaikissa kanavissa vaatii asiakaskokemuksen kokonaisvaltaista mitaamista, suunnitelmallista johtamista ja jatkuvaa kehitystyötä.</p> <p>Tämä opinnäytetyön tutkimuskysymys oli, miten B2B-yritys voi kehittää kuluttajan asiakaskokemusta. Teoreettinen viitekehys käsitteli asiakaskokemusta ja sen kehittämistä asiakaspolun avulla sekä asiakasymmärrystä ja sen syventämistä asiakaspersoonan avulla. Monimenetelmällisessä tutkimuksellisessa kehittämishankkeessa käytettiin laadullisia tiedonkeruu- ja yhteiskehittämismenetelmiä sekä palvelumuotoilun työkaluja.</p> <p>Hankkeen tarkoitus oli parantaa Yritys X:n ulko-oven ostajan asiakaskokemusta. Sen tavoitteena oli mallintaa asiakaspersoonaa, asiakaspolku vaihtoehtojen vertailun osalta ja kehitetty ratkaisukonsepti. Asiakaspersoonaa ja -polku luotiin olemassa olevia dokumentteja ja kuluttajien teemahaastatteluja analysoimalla. Asiakaspolun avulla selvitettiin asiakaspersoonan kohtaamat ongelmat, joihin Yritys X:n työpajoissa ideoitiin ratkaisukonsepteja. Inspiraatiokuvien tuotantokonsepti valittiin kannattavimmaksi ja helpoiten toteutettavaksi palvelukonseptiksi, joka ratkaisee asiakkaan ongelmia eli helpottaa lopputuloksen visualisointia sekä oven ja sen värin valintaa. Priorisoidulle konseptille laadittiin toteutussuunnitelma ja se mallinnettiin valmiiksi prototypointivaihetta varten sekä uimaratakaaviona että kuvakäsikirjoituksena.</p>		
Asiasanat asiakaskokemus, asiakasymmärrys, asiakaspersoonaa, asiakaspolku		

Abstract

Author Lipponen, Jenni	Type of publication Master's thesis	Published Autumn 2020
	Number of pages 75 + 2 appendices	
Title of publication Development of Consumer Customer Experience in a B2B company Modelling of company X's exterior door buyer's customer persona, customer journey and solution concept		
Name of Degree Master of Business Administration		
Abstract <p>Customer experience is a current and widely studied topic. Investing in it is a strategic choice that benefits both the company and the customer. Customer experience development requires profound customer insight as well as proactive problem-solving. Comprehensive measurement, systematic management and continuous development is required for producing customer experience that is consistent across all channels and which is aligned with brand and customer expectations.</p> <p>The research question of this thesis was, how a B2B company can develop consumer's customer experience. The theoretical framework dealt with customer experience, its development with a customer journey map as well as customer insight and deepening of it through a customer persona. The multi-method research and development study utilized qualitative data collection and co-development methods as well as service design tools.</p> <p>The purpose of the thesis was to improve the customer experience of Company X's exterior door buyer. It aimed for modelling of a customer persona and a customer journey map as regards of the comparison of alternatives as well as the developed solution concept. The customer persona and the journey map were created by analyzing existing documents and thematic consumer interviews. The customer journey map was used for finding the problems faced by the customer persona, for which solution concepts were designed in Company X's workshops. The concept for inspirational image production was chosen as the most profitable and easiest-to-implement service concept that solves customer's problems regarding the visualization of the result, as well as the final choice of the door and its color. An implementation plan was created for the prioritized concept and it was modelled ready to be used in the prototype phase both as a swimlane diagram and as a storyboard.</p>		
Keywords customer experience, customer insight, customer persona, customer journey map		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tausta, tarkoitus ja tavoite	1
1.2	Perustelut aiheen valinnalle	2
1.3	Teoreettinen viitekehys	3
2	TIETOPERUSTA	5
2.1	Asiakaskokemus	5
2.2	Asiakaskokemuksen johtaminen	6
2.2.1	Asiakaskokemuksen mittaaminen	9
2.2.2	Asiakaskokemuksen kehittäminen	12
2.3	Asiakasymmärrys ja asiakaspersoona sen syventämisen välineenä	14
2.4	Asiakaspolku asiakaskokemuksen kehittämisen välineenä	18
2.4.1	Asiakaspolun mallinnus	19
2.4.2	Asiakaspolku kehitystyössä	23
3	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS	27
3.1	Kohdeyritys ja tavoitteet	27
3.2	Hankkeen eteneminen	28
3.3	Käytetyt tutkimus- ja kehittämismenetelmät	30
3.3.1	Olemassa olevan tiedon keruu	33
3.3.2	Teemahaastattelut	35
3.3.3	Työpajat	38
3.3.4	Aineistojen analysointi	42
4	TULOKSET	48
4.1	Asiakaspersoona	48
4.2	Asiakaspolku	51
4.3	Asiakaspolun ongelmat	58
4.4	Ratkaisukonseptit	61
4.5	Toteutussuunnitelmat	63
4.6	Palvelukonseptin kuvaus, prosessimallinnus ja kuvakäsikirjoitus	65
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	69
5.1	Yhteenvedo ja johtopäätökset	69
5.2	Tutkimuksen luotettavuus	71
5.3	Jatkokehityshankkeet	74
	LÄHTEET	76

LIITTEET	80
----------------	----

1 JOHDANTO

1.1 Tausta, tarkoitus ja tavoite

Asiakaskokemus on ajankohtainen ja laajasti tutkittu aihe, joka on yhä useammin osa sekä yksityisyriyten että julkisen sektorin toimijoiden strategiaa. Asiakkaan arvojen syvällinen ymmärtäminen, ongelmien proaktiivinen ratkaiseminen ja brändin mukaisen tasalaatuisen asiakaskokemuksen tuottaminen kaikissa kanavissa ovat riippuvaisia asiakaskokemuksen kokonaisvaltaisesta mittaamisesta, suunnitelmallisesta johtamisesta ja jatkuvasta kehitystyöstä. Asiakaskokemukseen panostaminen on sekä asiakasta että yritystä hyödyttävä strateginen valinta, jonka johtaminen vaatii organisatoristen sillojen purkua, sen toteuttaminen asiakaslähtöistä organisaatiokulttuuria ja sen kehittäminen monipuolista menetelmäosaamista.

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on kuluttajan asiakaskokemuksen kehittäminen. Kehittämishanke toteutetaan Yritykselle X, joka on ovivalmistaja, joka on tutkija-kehittäjän pitkäaikainen työnantaja. Hanke toteutetaan, jotta B2B-yritys pystyy palvelemaan kuluttaja-asiakasta asiakaslähtöisemmällä tavalla, joka on myös liiketoiminnallisesti kannattava. Hanke lisää Yritys X:n asiakasymmärrystä, jonka avulla se voi tuottaa kuluttaja-asiakkaalle hyvää asiakaskokemusta, jonka toivotaan johtavan muun muassa brändin tunnettuuden kasvuun, brändiuskollisuuteen ja suositteluhaluuteen.

Tutkimuksen kohteeksi rajataan ulko-ovea vaihtava omakotitalon remontoija. Hankkeessa keskitytään yhteen asiakaspersoonaan, joka vastaa parhaiten markkinointistrategiaa. Asiakaspolku rajataan ostoa edeltävään vaihtoehtojen vertailun vaiheeseen, jossa B2B-yrityksellä on eniten mahdollisuuksia kehittää käytettyjä kanavia. Hankkeessa keskitytään havaittuihin asiakaspolun ongelmiin, joihin kehitetään ratkaisukonsepteja. Priorisoitu konsepti mallinnetaan, mutta prototyyppi, testaus, tuottaminen, lanseeraus ja käyttöönotto eivät ole osa tätä opinnäytetyötä. Tutkimuskysymys on: Miten B2B-yritys voi kehittää kuluttajan asiakaskokemusta? Kehittämistehtävinä ovat:

- mallintaa asiakaspersoonaa,
- mallintaa vaihtoehtojen vertailun asiakaspolku,
- tunnistaa asiakaspolun ongelmat,
- kehittää ongelmaan ratkaisukonsepti sekä
- tehdä konseptin toteutussuunnitelma ja prosessimallinnus

Opinnäytetyön tavoitteena ja täten myös tuotoksena ovat asiakaspersoonaa, asiakaspolku ja kehitetyn konseptin toteutussuunnitelma sekä konseptin prosessin mallinnus ja

kuvakäsikirjoitus. Konsepti on täten valmis prototypointivaihetta varten. Kuviossa 1 on esitetty yksinkertaistetusti opinnäytetyöhön sisältyvät kehitystyön vaiheet.

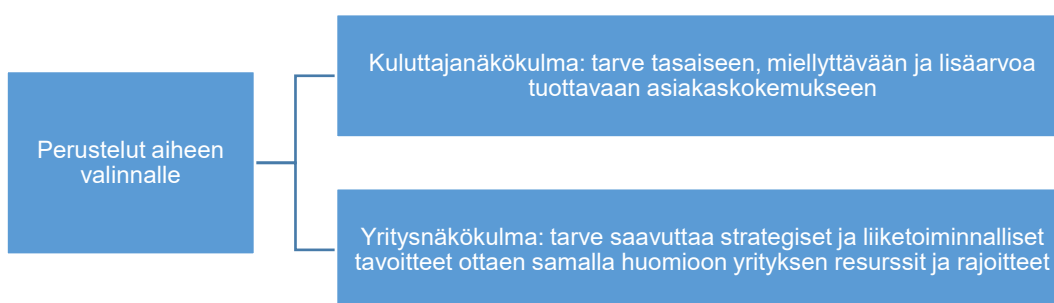


KUVIO 1. Kehitystyön vaiheet

Tutkimus on monimenetelmällinen tutkimuksellinen kehittämishanke, jossa hyödynnetään laadullisia tiedonkeruu- ja yhteiskehittämismenetelmiä sekä palvelumuotoilun työkaluja. Kehityshankkeen toteutuksessa käytetään menetelmäkirjallisuutta. Hankkeessa mallinnetaan Yritys X:n olemassa olevia dokumentteja analysoimalla ulko-oven ostajan alustava asiakaspersoona ja asiakaspolku. Niitä täydennetään Yritys X:n ulko-oven hankkineiden kuluttajien teemahaastattelujen tuloksilla. Asiakaspolun avulla tunnistetaan asiakaspersoonan kohtaamat ongelmat ja Yritys X:n työpajoissa kehitetään ongelmiin ratkaisuja, joista lopulta valitaan ensin käyttöön otettava ja mallinnettava ratkaisu.

1.2 Perustelut aiheen valinnalle

Hankkeen aihe valikoitui yritys X:n ajankohtaisesta ja strategisesta tarpeesta kehittää kuluttaja-asiakkaan asiakaskokemusta huomioiden samalla B2B-yrityksen rajoitteet ja resurssit. Valintaperusteet on esitetty kuviossa 2. Yritys X:lle on tärkeää ymmärtää paremmin kuluttaja-asiakasta, jotta se voi tarjota ulko-oven ostajalle paremman asiakaskokemuksen, mikä oletettavasti tukee liiketoiminnallisia ja brändin rakennuksen liittyviä tavoitteita kuten markkinaosuusien kasvattamista ja parempikatteisten tuotteiden myyntiä.



KUVIO 2. Perustelut aiheen valinnalle

Aihe valikoitui myös tutkija-kehittäjän havaitsemasta puutteesta. Kuluttaja on yksi Yritys X:n markkinoinnillinen kohderyhmä. B2B-yrityksessä kuluttaja-asiakkaat eivät kuitenkaan

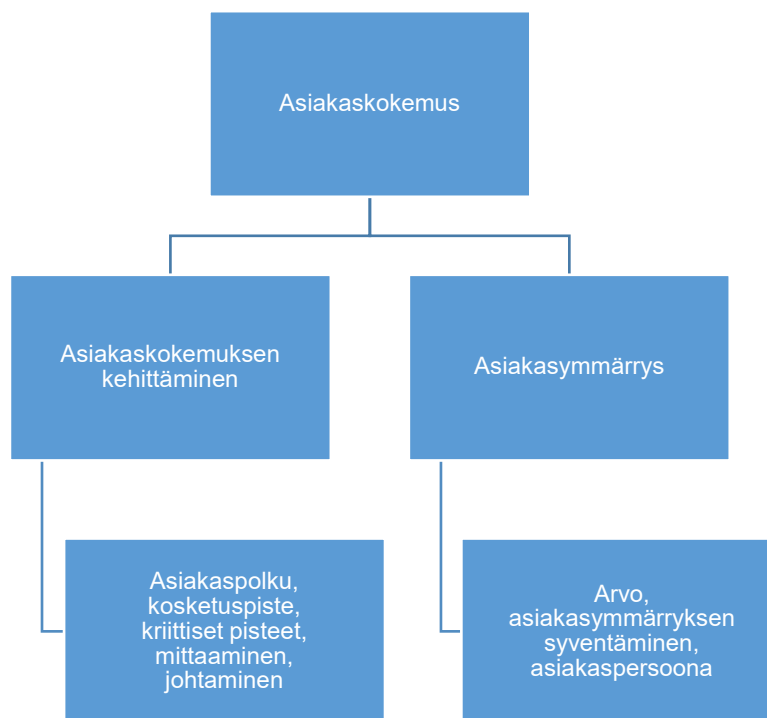
ole suoria asiakkaita, joten kohdeyrityksessä ei ole osoitettua kuluttaja-asiakaspalvelua tai -myyntiä. Kuluttajan asiakaspolulla on kuitenkin ennen ostopaikan valintaa oletettavasti kosketuspisteitä, joita yritys X voi kehittää niin, että kuluttaja-asiakkaan asiakaskokemus kehittyy ja asiakas saa Yritys X:n brändin kohtaamisista nykytilaan ja kilpailijoihin verraten lisäarvoa. Taloustutkimuksen kyselyn mukaan ikkuna- ja ovibrändit eivät kuluttajien mielestä merkittävästi erotu toisistaan (Taloustutkimus, 2017). Hyvä asiakaskokemus on yksi keino, jolla brändimielikuvaan voidaan luoda merkittävä erottavuustekijä. Asiakaskokemuksen kehittäminen on perusteltua myös siksi, että asiakas ostaa oletettavasti hyvää asiakaskokemusta tuottavan brändin tuotteen enemmän kuin kilpailijan ja on myös halukkaampi maksamaan siitä enemmän sekä suosittelee sitä muilla.

Aihe on merkittävä ja ajankohtainen, sillä viime aikaiset tutkimukset sekä menetelmä- ja ammattikirjallisuus käsittelevät laajasti asiakaskokemuksen strategista ja liiketoiminnallista merkitystä. Aihe on myös Yritys X:lle ajankohtainen, sillä se on viime vuosina tutkinut kuluttajien ostokäyttäytymistä. Asiakaspersoonia ja -polkuja kosketuspisteineen ei ole kuitenkaan vielä paikallisella tasolla mallinnettu eikä kosketuspisteiden ongelmia tunnistettu tai kehitetty. Yritys X:n olemassa olevan tiedon luotettavuuden lisääminen ja asiakasymmärryksen syventäminen vaativat siis vielä paikallista laadullista tutkimusta. Lisäksi kuluttajien ongelmien ratkaisu ja tasalaatuisen asiakaskokemuksen tuottaminen vaativat käytännön kehitystyötä.

Onnistuessaan tämän kehittämishankkeen toteutustapaa voidaan hyödyntää muiden asiakaspersoonien ja asiakaspolkujen mallinnukseen ja niiden kriittisten pisteiden kehitykseen. Lisäksi hankkeessa käytetty kehitystyön malli voidaan ottaa käyttöön myös muissa maissa, joissa Yritys X toimii. Opinnäytetyö voi siis olla kohdeorganisaatiolle merkittävä sekä kehitystyön että siitä johdettujen jatkokehityshankkeiden kannalta, jos Yritys X panostaa asiakaskokemuksen jatkuvaan kehittämiseen. Opinnäytetyön tulokset eivät välttämättä ole suoraan siirrettävissä toiseen organisaatioon, koska kehitystyön kaikissa vaiheissa otetaan huomioon Yritys X:n strategia, mutta hankkeessa käytettyä kehitystyön malli voidaan kuitenkin käyttää myös muissa organisaatioissa.

1.3 Teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys käsittelee asiakaskokemusta, sen kehittämistä ja asiakasymmärrystä. Asiakaskokemuksen kehittämisen alakäsitteistä käsitellään asiakaspolkua kehittämisen työkaluna sekä asiakaskokemuksen johtamista ja mittaamista. Asiakasymmärryksen alakäsitteinä käsitellään asiakkaan kokemaa arvoa, asiakasymmärryksen syventämisen keinoja ja asiakaspersoonaa. Teoreettinen viitekehys on esitetty kuviossa 3.



KUVIO 3. Teoreettinen viitekehys

Vaikka pää- ja alakäsitteiden järjestys on teoreettisesti kuvioiden mukainen, on tietoperusta rakennettu niin, että se vastaa kehityshankkeen päänäkökulmia. Opinnäytetyön tarkoitus on asiakaskokemuksen kehittäminen, jonka välineinä käytetään asiakaspersoonaa ja asiakaspolkua, minkä vuoksi tietoperustassa on painotettu näitä aiheita. Luotettavuuden lisäämiseksi on tietoperustan lähteinä tutkimuksellisen kehittämisen, laadullisen tutkimuksen ja palvelumuotoilun menetelmäkirjallisuuden lisäksi käytetty aiheeseen liittyviä vertaisarvioituja ajankohtaisia tieteellisiä artikkeleja ja tutkimuksia.

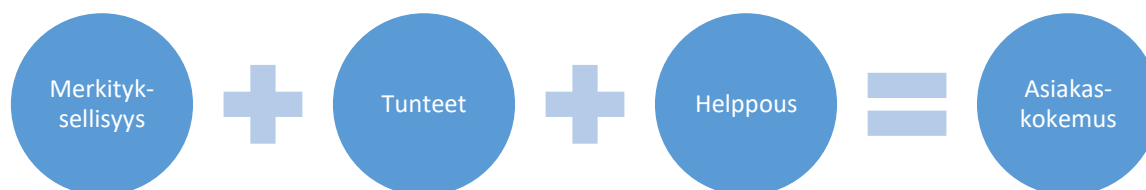
2 TIETOPERUSTA

2.1 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus koostuu asiakkaan kokemasta merkityksellisyydestä, tunteista ja asioinnin helppoudesta. Hyvä asiakaskokemus on tasalaatuinen eli se vastaa kaikissa kanavissa brändiä, arvolupausta ja asiakkaan odotuksia. Alaluvuissa käsitellään tarkemmin asiakaskokemuksen johtamista, mittaamista ja kehittämistä sekä asiakaspersoonaa asiakasymmärryksen välineenä ja asiakaspolkua asiakaskokemuksen kehittämisen välineenä, sillä ne ovat kehityshankkeen kannalta oleellisimpia palvelumuotoilullisia työkaluja.

Asiakaskokemus tarkoittaa Custerin (2018, 46) mukaan hyödykkeen herättämiä tunteita ja ajatuksia. Filenius (2015, 24) tarkentaa sen muodostuvan kaikkien ostoon liittyvien tapahtumien ja kohtaamisten summana. Korkiakosken & Gerdin (2016, 14) mukaan asiakaskokemus syntyy aina, johtaa yritys sitä tai ei. Yritys ei voi kontrolloida, minkälaisen asiakaskokemuksen asiakas kokee, mutta se voi pyrkiä tuottamaan määrätyn laista asiakaskokemusta (Löytänä & Korteso 2011, 11). Saarijärvi & Puustinen (2020, 28) toteavatkin asiakaskokemuksen johtamisen tarkoittavan käytännössä kosketuspisteiden johtamista.

Asiakaskokemuksen kolme tasoa ovat toiminnallinen, tunteellinen ja merkityksellinen. Toiminnallinen hygieniataso sisältää perusedellytykset palvelun toimivuudelle. Tunnetaso sisältää asiakkaan tunne-elämyksiä ja -kokemuksia, kun taas merkitystaso tarkoittaa identiteettillisiä ja henkilökohtaisia tavoitteita. (Tuulaniemi 2011, 74.) Saarijärven & Puustisen (2020, 33; 69) mukaan merkityksellisyys tarkoittaa henkilökohtaisuutta ja sitä, että asiakas kokee ostopäätöksensä tukevan tai ilmaisevan hänen arvomaailmaansa. Asiakaskokemuksesta jopa 70 % koostuu tunteesta. Voimakas tunne liittyy usein toisen ihmisen kohtaamiseen ja henkilökohtaisuuteen. Tunteiden lisäksi asiakaskokemus muodostuu asioinnin tehokkuudesta eli yrityksen prosessien toimivuudesta ja helppoudesta eli asioinnin vaikeavuudesta. (Korkiakoski 2020, 51.) Lisäksi hän (2020, 211) toteaa, että asiakkaan kokemukseen vaikuttaa eniten asiakaspolun loppu ja tunteelliset huippuhetket. Kuviossa 4 on esitetty asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat tekijät.



KUVIO 4. Asiakaskokemuksen muodostuminen (mukaillen Korkiakoski 2019; Tuulaniemi 2011, 74)

Korkiakosken (2019) mukaan hyvä asiakaskokemus on sitä, että asiakas kokee saavansa yritykseltä toistuvasti hyvää palvelua. Brändi ja brändilupaus luovat laadun odotusarvon, jota asiakaskokemuksen tulee vastata tai asiakas petetty (Polaine, Løvlie & Reason 2013, 134). Fileniuksen (2015, 179) mukaan brändiin kohdistetut odotusarvot ovat samat kanavasta riippumatta. Polaine ym. (2013, 45) tarkentavat, että siksi kaikkien asiakaspolun kosketuspisteiden on tuottava tasalaatuista palvelua. Gerdtin & Eskelisen (2018, 73) mukaan tasalaatuinen palvelu ja sen luoma ennakoitavan laatuinen asiakaskokemus on tärkeä asiakaslojaliteetin tekijä. Heidän mukaansa (2018, 71) tasalaatuista palvelua on tuotettava kaikille asiakkaille, koska digitalisaation myötä kokemuksia jaetaan nykyään laajasti. Korkiakosken & Gerdtin (2016, 45) mukaan tasalaatuisuuden ja brändin mukaisuuden lisäksi on tärkeää tuottaa erilaistettua asiakaskokemusta. Filenius (2015, 179) toteaa, että ennen kun asiakaskokemus voi olla johdettava kilpailukeino, on määritettävä, mikä on yrityksen tavoittelema kilpailijoista erottuvia ja strategiaa tukeva asiakaskokemustaso. Lisäksi asiakaskokemus tulee muotoilla niin, että se tuntuu asiakkaasta henkilökohtaiselta ja miellyttävältä (Hockenberry 2018, 20).

Palvelumuotoilu tähtää toimivimpien kosketuspisteiden valintaan ja niiden kehitykseen niin, että asiakas saa brändiä vastaavaa tasalaatuista asiakaskokemusta kaikista kosketuspisteistä (This is a toolbox – not a manual 2012, 215). Tasalaatuisuuteen pyritään tunnistamalla syvällisen asiakasymmärryksen avulla asiakkaan kokemat kriittiset pisteet ja uudelleenmuotoilemalle ne (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 158). Korkiakoski & Gerdt (2016, 45) tarkentavat, että käytännössä on siis kehitettävä ongelmallisten kosketuspisteiden prosesseja. Pelkkä palvelujen muotoilu ei kuitenkaan paranna asiakaskokemusta, sillä tasalaatuisen ja hyvän asiakaskokemuksen tuottaminen vaatii asiakaslähtöisen yrityksen, strategian, yrityskulttuurin ja henkilöstön (Koivisto ym. 2019, 166).

2.2 Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemuksen johtaminen on strateginen päätös, joka tuottaa koettua lisäarvoa asiakkaalle ja liiketoiminnallista arvoa eli tuottoja, säästöjä ja kilpailukykyä yritykselle. Se vaatii organistatoristen siilojen purkua, asiakaskokemukseen sidottuja palkitsemismittareita ja asiakaslähtöistä yrityskulttuuria. Asiakaskokemuksen johtaminen vaatii asiakasymmärrystä, tavoitteiden asettamista sekä jatkuvaa mittaamista ja kehitystyötä, joita käsitellään vielä tarkemmin tulevissa luvuissa.

Löytänän & Kortesuon (2011, 12) mukaan customer experience management tai CEM tarkoittaa asiakaskokemuksen johtamista, jota he (2011, 166) kuvaavat tavoitteeseen tähtääväksi jatkuvaksi mittaus-, kehitys- ja toteutustyöksi. Saarijärven & Puustisen (2020, 42) mukaan asiakaskokemusta johdetaan sekä strategisella että operatiivisella tasolla, jolloin

strategiset valinnat ohjaavat käytännön työtä, joka kulminoituu asiakkaan kokemukseksi. Asiakaskokemuksen johtamisen liiketoiminnallinen tavoite on kasvattaa tuottoja ja asiakaslähtöinen tavoite tuottaa asiakkaan odottamaa asiakaskokemusta ja lisäarvoa (Löytänä & Kortesus 2011, 13). Strateginen muutos vie vuosia, mutta sen tuloksena on kohonnut asiakastyytyväisyys, alentuneet kulut, korkeammat tulot ja henkilöstö, joka on innovointikykyisempi, jatkuvaan parantamiseen pyrkivä ja motivoitunut (Rawson, Duncan & Jones 2013, 10). Hockenberryn (2018, 17) mukaan asiakkaat ovat nykyään vaativampia ja kontrolloivat ostoprosessiaan enemmän kuin aiemmin. Asiakkaat odottavat pelkän hyödykkeen sijaan kokonaisvaltaista positiivista asiakaskokemusta, jonka pystyy tarjoamaan yritys, jonka toiminnot muotoillaan asiakkaiden näkökulmasta ja jotka tyydyttävät täten heidän tarpeet. Asiakaskokemuksen johtaminen vaatii syvällistä asiakasymmärrystä, jota hyödynnetään henkilöstön ja prosessien kehittämiseen niin, että asiakkaiden kohtaamiset brändin kanssa tuottavat määritellyn laista asiakaskokemusta (Lempinen 2020).

Tasalaatuisen asiakaskokemuksen tuottaminen ja sen jatkuva parantaminen vaatii, että asiakaskokemuksen kehittäminen on osa liiketoimintastrategiaa (Filenius 2015, 180). Myös Korkiakoski ja Gerdt (2016, 33) kuvailevat asiakaskokemuksen johtamista pitkäkestoinen strategiseksi päätökseksi, ja heidän mukaansa (2016, 34) asiakaskokemustrategian tulee peilata sekä liiketoiminta- että brändistrategiaa. Myös Löytänä ja Kortesus (2011, 76) kuvailevat asiakaskokemuksen johtamista kilpailuetua luovaksi strategiseksi valinnaksi, joka vaatii johdon sitoutumista. Hockenberryn (2018, 20) mukaan asiakaslähtöisen strategian keskiössä on tuotteen tai palvelun sijaan asiakas, joten erinomaisen asiakaskokemuksen tuottaminen vaatii koko organisaation omistautumista läpi asiakaspulun, ja johdon on asetettava henkilöstön palkitsemisen mittarit niin, että ne vastaavat asiakaskokemustavoitteita. Myös Korkiakoski ja Gerdt (2016, 99) kuvailevat toimivien prosessien ja vastuiden sekä palkitsemisen tukevan asiakaslähtöisen kulttuurin rakentamista, mutta heidän (2016, 109) mukaansa sitä tukee lisäksi palveluhalukkaiden ihmisten rekrytointi. Asiakkaan kokemus linkittyy organisaation eri osastoihin, joten asiakaskokemuksen johtaminen vaatii yhteisiä mittareita läpi organisaation (Korkiakoski 2019). Asiakaskokemuksen johtaminen vaatiikin yrityksen kaikkien toimintojen muotoilua niin, että ne tuottavat asiakkaan odottamaa arvoa (Löytänä & Kortesus 2011, 19). Klaarin (2014, 99) mukaan asiakaskokemuksen kehittämisen haasteena voi olla organisatoriset siilot. Korkiakoski (2019) toteaa, että asiakaskokemuksen johtaminen vaatii siilojen poistoa, sillä asiakkaan kokemus liittyy organisaation eri osastoihin. Siilot purkautuvat, kun yrityksen toimintaa johdetaan niin, että ne tuottavat asiakasta tyydyttävää palvelua läpi asiakaspulun (Rawson ym. 2013, 8). Muutokset voivat koskea useita osastoja ja vaatia liiketoiminnallista uudelleenorganisointia, joten johdon on oltava vastuussa asiakaskokemuksen

kehittämisestä (Klaar 2014, 73). Hockenberry (2018, 18) toteaa asiakaslähtöisen organisaatiokulttuurin peruspilareita olevan muun muassa luottamus, ketterät tiimit ja päätöksenteot sekä asiakaslähtöistä toimintaa tukevat järjestelmät. Asiakaskokemuksen johtaminen vaatii myös henkilöstöltä halua tuottaa hyvää asiakaskokemusta (Lempinen 2020). Hockenberry (2018, 20) tiivistää, että erinomaista asiakaskokemusta tuottavat yritykset ymmärtävät asiakkaan tunteita ja tarpeita, auttavat ja ohjaavat tarvittaessa, kuuntelevat ja keskustelevat asiakkaan kanssa sekä tukevat asiakkaan sitoutumista automaatiota hyödyntäen, mutta syrjäyttämättä kuitenkin ihmiskontaktia. Asiakaskokemuksen johtamisen peruselementtejä on kuvattu kuviossa 5.



KUVIO 5. Asiakaskokemuksen johtamisen peruselementtejä (mukaillen mm. Lempinen 2020, Korhonen 2019, Hockenberry 2018, Korhonen ja Gerdt 2016, Filenius 2015, Klaar 2014 & Löytänä ja Korteso 2011)

Globalisaation ja teknologian kehityksen myötä vaihtoehtojen vertailu on helpottunut, joten hyvästä asiakaskokemusta on tullut kilpailijoista erottava kilpailuetu (Klaar 2014, 16). Tuulaniemen (2011,55) mukaan tuote on helpompi kopioida kuin palvelu, joten hänen (2011, 19) mukaansa liiketoiminnan kasvua voi tukea tuotteisiin liittyviä palveluja tuottamalla. Vaikka palvelu ei olisi kovin erilainen kuin kilpailijalla, voi kilpailijaa parempi asiakaskokemus olla kilpailuetu, joten myös nykyisten prosessien kehittäminen on tärkeää (Filenius 2015, 36). Hinnanalennus on helppo toteuttaa, mutta hyvän palvelun tuottama lisäarvo on liiketoiminnallisesti kannattavampaa, sillä hyvä asiakaskokemus on yrityskulttuuriin liittyvä elementti, jota on vaikeampi toteuttaa ja kopioida (Polaine ym. 2013, 134). Löytänä ja Korteso (2011, 19) vahvistavat, että organisaation ja prosessien asiakaslähtöinen muotoilu on merkittävä erilaistava ja lisäarvoa luova tekijä, joka vähentää hintavertailun tarvetta. Käytettävyyden ja toimivuuden lisäksi kilpailuetua voidaan luoda panostamalla palvelun elämyksellisyyteen, emotionaalisuuteen ja miellyttävyyteen (Clatworthy 2012, 141). Tuulaniemi (2011, 33) toteaa, että yritys määrittelee asiakkaasta saadun arvon liiketoiminnallisen kannattavuuden eli maksuhalukkuuden ja asiakasuskollisuuden perusteella. Koiviston ym. (2019, 26) mukaan hyvä asiakaskokemus tukee liiketoimintaa, sillä se kasvattaa kertaostoon kulutettavaa summaa, Polainen ym. (2013, 134) mukaan lisää

ostotiheyttä ja auttaa voittamaan markkinaosuuksia sekä Kloorin (2014, 27) mukaan mahdollistaa hintojen korottamisen, sillä tyytyväinen asiakas on valmis maksamaan korkeamman hinnan. Se voi lisätä myös asiakasuskollisuutta eli pidentää asiakkuuden elinkaarta, lisätä uusintaostojen todennäköisyyttä ja vähentää päättyvien asiakassuhteiden määrää (Filenius 2015, 34). Watermark Consultingin (2015) mukaan asiakaskokemukseen panostavien yritysten liiketoiminnallinen tulos on parempi kuin niiden, jotka eivät siihen panosta. Bain & Companyn (2011) mukaan taas yrityksen liikevaihdon kasvu ja kilpailijayrityksiä parempi NPS-luku korreloivat keskenään (Koivisto ym. 2019, 25). Löytänä & Kortesus (2011, 13) toteavat, että hyvä asiakaskokemus voi myös kasvattaa brändin arvoa. Lisäksi tyytyväisiä asiakkaita palveleva henkilöstö on sitoutunut ja motivoitunut, ja hyvän asiakaskokemuksen luoma osto- ja suositteluhaluus voivat alentaa perinteisiä mainontakustannuksia (Koivisto ym. 2019, 26). Filenius (2015, 34) toteaa suositteluhaluuden tukevan yrityksen uusasiakashankintaa. Hockenberry (2018, 18) vahvistaa suositteluhaluuden tärkeyden, sillä usein asiakkaat jakavat mielipiteensä, ja ihmiset luottavat enemmän asiakaskokemuksiin kuin brändiviestintään. Hyvä asiakaskokemus vähentää myös turhien yhteydenottojen ja reklamaatioiden määrää (Korkiakoski & Gerdt 2016, 18). On hyvä kuitenkin muistaa, että myös huonoja asiakaskokemuksia jaetaan hyvin herkästi etenkin sosiaalisessa mediassa (Saarijärvi & Puustinen 2020, 110).

2.2.1 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Mittaamisen tarkoitus on ohjata asetettujen asiakaskokemustavoitteiden mukaista asiakaskokemuksen johtamista ja kehittämistä. Mittaaminen kohdistuu sekä yksittäisten kosketuspisteiden että kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen mittaamiseen. Lisäksi mitataan liiketoiminnallista kannattavuutta. Kosketuspisteiden mittaaminen ohjaa yksittäisten kosketuspisteiden kehittämisen eli tasalaatuistamisen tarvetta, kun taas holistisen asiakaskokemuksen mittaaminen tukee strategisia tarpeita.

Asiakaskokemuksen mittaamisen tarkoitus on edistää asiakkaiden tarpeiden mukaista toiminnan kehittämistä ja prosessien tehokkuuden lisäämistä (Polaine ym. 2013, 153). Fileniuksen (2015, 142) mukaan on tärkeää määrittää, miten mitattavaa tietoa käytetään asiakaskokemuksen kehittämiseen. Hän (2015, 143) myös toteaa, että asiakaskokemus kehittyminen vaatii asetettujen mittarien seuraamista, tuloksissa ilmenevien muutosten analysointia ja tuloksiin reagoimista eli havaittujen poikkeamien tunnistamista ja korjaamista. Lisäksi on mitattava kehitystyön aikaansaamaa muutosta (Löytänä & Kortesus 2011, 178). Asiakaskokemuksen mittaaminen on lisääntynyt ja laadullisesti parantunut digitalisaation myötä (Lempinen 2020). Fileniuksen (2015, 122) mukaan asiakaskokemuksen mittaamisen haaste on kuitenkin se, että on asiakkaan henkilökohtaisten tuntemusten mittaaminen

on vaikeaa ja Lempisen (2020) mukaan se, että osa asiakaskokemusta on asiakkaan toimet, jotka eivät ole aktiivista vuorovaikutusta brändin kanssa. Mittaamisen monilähteisyys voi kuitenkin vähentää virhemarginaalia (Gerdt & Eskelinen 2018, 240).

Korkiakosken & Gerdtin (2016, 163) mukaan asiakaskokemusta tulee mitata asiakaspolun kaikissa kosketuspisteissä. Lempinen (2020) toteaa, että mittaustulosten perusteella voidaan arvioida, onko kosketuspisteiden laatutason tavoitteet saavutettu. Polaine ym. (2013, 162) vahvistavat, että kosketuspisteiden mittaaminen on perusteltua, sillä jokaisen kosketuspisteen tulisi tuottaa tasalaatua kokemusta, joten havaitut poikkeamat kertovat, jos jonkun kosketuspisteen palvelutasoa on nostettava tai laskettava. Ennen mittarien valintaa on määritettävä, mitkä ovat asiakaspolun merkityksellisimmät konversiopisteet (Keronen & Tanni 2017, 201). Löytänän & Kortesuon (2011, 200) mukaan yksittäisiä kosketuspisteitä voidaan mitata esimerkiksi automatisoimalla asiointin jälkeinen sähköpostikysely CRM-järjestelmän avulla. Palautetta kannattaa kerätä heti asiointin jälkeen, jotta palvelutapahtuma on asiakkaalla mahdollisimman hyvin muistissa (Filenius 2015, 135). Polaine ym. (2013, 161) mukaan yksittäisten kosketuspisteiden lisäksi tulee mitata kokonaisvaltaista asiakaskokemusta. Rawson ym. (2013, 7; 10) vahvistavat, että holistinen mittaaminen on perusteltua, sillä usein yritykset tuottavat hyvää asiakaskokemusta yksittäisissä kosketuspisteissä, mutta kilpailuetua ja kannattavaa liiketoimintaa luodaan tuottamalla hyvää asiakaskokemusta läpi asiakaspolun. Eri asiakaspoluille tulisikin muodostaa yksilölliset mittarit, joiden tavoitteiden saavuttamista tukee palkitsemisjärjestelmä.

Löytänän & Kortesuon (2011, 193) mukaan asiakastytyväisyyttä tutkitaan usein kyselyllä, joka ei ota huomioon syvällistä asiakasyymmärrystä tai emotionaalisia аспекteja. Hockenberry (2018, 20) toteaa, että NPS-luku eli net promoter score eli suositteluhalukkuusluku kertoo perinteistä asiakastytyväisyyskyselyä paremmin, kuinka tyytyväisiä ja sitoutuneita asiakkaat ovat. Gerdtin & Eskelisen (2018, 80) mukaan NPS antaa viitteitä asiakkaan lopputytyväisyydestä. NPS-mittarissa asiakas valitsee lukujen 0–10 välillä, kuinka halukas hän on suosittamaan brändiä muille (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 26). NPS-luku lasketaan vähentämällä suosittelijoiden eli arvosanan 9 tai 10 antaneiden kokonaisprosenttiosuudesta arvostelijoiden eli arvosanan 0-6 antaneiden kokonaisprosenttiosuus. Laskukaavan ulkopuolelle jää neutraalit eli sitoutumattomat asiakkaat, joiden arvosana on 7 tai 8. (Filenius 2015, 124.) Suosittelijat ovat sitoutuneita ja tyytyväisiä asiakkaita, kun taas arvostelijat ovat usein tyytymättömiä (Ahvenainen ym. 2017, 24). Suositteluhalukkuuden laskentakaava on esitetty kuviossa 6.



KUVIO 6. Suositte- luhalukkuus (Filenius 2015, 124)

Hyvän NPS-tulos korreloi liiketoiminnan kasvun kanssa. Mittarin etuja ovat yrityksen näkö- kulmasta helppo toteutus ja asiakkaan näkökulmasta helppo ja nopea palautteenanto (Po- laine ym. 2013, 163). Hockenberryn (2018, 20) mukaan NPS-lukua voidaan lisäksi hel- posti verrata muihin yrityksiin kuten kilpailijoihin tai toimialaan. NPS:llä voidaan mitata myös asiakaskokemuksen kehittämistyön onnistumista, jos NPS-kysely toistetaan ennen ja jälkeen kehityshankkeen (Filenius 2015, 125). Polainen ym. (2013, 163) mukaan NPS:n heikkous on se, että se ei kerro, mitä pitää kehittää. Sen avulla voidaan kuitenkin löytää kosketuspisteet, jotka vaativat kehitystä (Korkiakoski & Gerdt 2016, 166). Löytänän & Kor- tesuon (2011, 202) mukaan asiakaskokemusta kannattaa mitata NPS:n lisäksi CES-mitta- rilla. Korkiakoski & Gerdt (2016, 168) toteavat customer effort scoren mittaavan yksittäi- sen asioinnin helppoutta. Sillä tutkitaan, kuinka paljon vaivaa asteikolla 1-5 asiakkaan tuli nähdä, jotta sai asiansa hoidetuksi. Kun CES-tuloksia kerätään prosessin eri vaiheista ja kanavista, saadaan selville kehityskohteet. (Filenius 2015, 126.)

Löytänä & Korteso (2011, 188) toteavat asiakaskokemuksen mittaamisen tukevan johta- misen päätöksentekoa. Fileniuksen (2015, 180) mukaan mittareiden on siksi viestittävä, miten asiakaskokemuksen kehittäminen edistää yrityksen liikevaihtoa ja kannattavuutta. Korkiakosken & Gerdtin (2016, 43) mukaan liiketoiminnalliset tavoitteet voivat liittyä meno- jen supistumiseen tai tulojen kasvuun ja mittareita voidaan heidän (2016, 42) mukaansa johtaa myös pehmeämmistä asiakaskokemusmittareista kuten NPS. Liiketoiminnallisia mittareita ovat myös muun muassa asiakaskontaktin hinta tietyssä kosketuspisteessä ja asiakkuuden elinkaariarvon kehitys (Filenius 2015, 123). Mittaamisen perustana voidaan käyttää myös esimerkiksi markkinaosuuksien voittamista, maineen parantamista, keskios- tojen kasvattamista tai asiakasuskollisuuden lisääntymistä. Liiketoiminnallisten mittareiden haasteena on kohdennettavuus, sillä mitattaviin asioihin vaikuttaa asiakaskokemuksen ke- hittämisestä lisäksi myös muut seikat. (Polaine ym. 2013, 155.) Löytänän & Korteso (2011, 161) mukaan asiakasuskollisuuden arvoa voidaan mitata säästönä laskemalla esi- merkiksi 10 % vaihtuvuuden aiheuttama uusasiakashankintakustannuksen säästöt ja li- säksi heidän (2011, 204) mukaansa asiakaskokemuksen vaikuttavuutta voidaan mitata myös perinteisellä ROI:lla eli return on investmentillä, joka kertoo investointien suhteen saavuttamaan tuottoon. Lisäksi voidaan seurata toiminnallisia mittareita kuten

odotusaikaa tai asiointin vaivattomuutta (Korkiakoski & Gerdt 2016, 164). Fileniuksen (2015, 186-187) mukaan yksi näkökulma asiakaskokemuksen kehittämisen kannattavuuden mittaamiselle on Lior Arussyn kehittämä RON eli return on nothing, jolla voidaan arvioida taloudelliset vaikutukset, jos asiakaskokemusta ei kehitetä. Korkiakosken (2020, 67) mukaan CX3D-mallia voidaan käyttää mittaamisen apuvälineenä, sillä se täsmentää lisäkysymysten avulla asiakkaan kokemien tunteiden sekä asiointin tehokkuuden ja helppouden mittaamista. Mittaustavasta riippumatta asiakaskokemuksen mittareiden avoin viestintä kannustaa henkilöstö yltämään asetettuihin tavoitteisiin ja herättää avointa keskustelua asiakaskokemuksen liittyvistä kehitystarpeista (Polaine ym. 2013, 162).

2.2.2 Asiakaskokemuksen kehittäminen

Asiakaskokemuksen kehittäminen on osa asiakaskokemuksen johtamista. Kehitystyötä ohjaa asetetut tavoitteet ja mittarit. Asiakaskokemuksen kehittäminen vaatii perustaksi laadullista asiakasymmärrystä, jota syvennetään usein asiakaspersoonatyökalun avulla. Asiakaskokemusta kehitetään usein palvelumuotoillisten prosessikuvausmenetelmin eli asiakaspolun ja palvelun mallinnuksen eli service blueprintin avulla. Asiakaspersoonaa ja asiakaspolkua käsitellään tarkemmin tulevissa luvuissa.

Gerdtin & Eskelisen (2018, 41) mukaan asiakaskokemuksen kehittäminen tarkoittaa asiakkaan tarpeet ja yrityksen toiminnot huomioon ottavaa jatkuvaa kehitystyötä, joka koostuu asiakaspolkuun liittyvistä kehitysprojekteista. He (2018, 238) painottavat, että asiakaskokemuksen kehittämisen tulee olla johtoryhmän vastuulla, jotta kehitystyön jatkuvuus on turvattu. He (2018, 87) myös täsmentävät, että kehitystyötä on johdettava yrityksen strategia, tavoitteet ja rajoitteet huomioon ottaen. Lisäksi erillinen asiakaskokemusstrategia ohjaa kehittämisen tavoitteita (Korkiakoski & Gerdt 2016, 41). Lempisen (2020) mukaan asiakaskokemuksen kehittämisessä tärkeintä on pitää asiakas kehittämisen keskipisteenä. Kehitystyö vaatii siksi asiakaspersoonien ja heidän ostopolkujensa tuntemista (Hockenberry 2018, 20). Korkiakosken & Gerdtin (2016, 40) mukaan asiakaskokemuksen personointia tukee se, että henkilöstö tunnistaa asiakaspersoonat ja mukautuu palvelutilanteissa niiden mukaisesti. Kehitystyö vaatii lisäksi asiakaskokemuksen muotoilua, toteuttamista, mittaamista ja jatkuvaa kehittämistä sekä strategian, yrityskulttuurin ja henkilöstön, jotka kehittävät toimintaa asiakkaan näkökulmasta (Hockenberry 2018, 18).

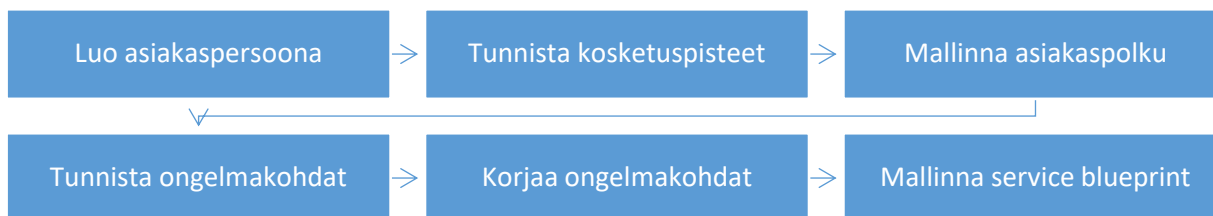
Ajankohtaisia asiakaskokemukseen liittyviä perusedellytyksiä ovat sujuvan ja personoidun itsenäisen mobiiliasioinnin tukeminen sekä monikanavaisen viestinnän ja asiakaspalvelun tasalaatuistaminen (Saarijärvi & Puustinen 2020, 95–97). Töllinen (2020) vahvistaa, että teknologiapainotteisuus on yksi ajankohtainen globaali megatrendi, joka merkitsee, että brändien on oltava kuluttajien kanssa vuorovaikutuksessa silloin ja siellä, missä kuluttaja

yhteyttä ottaa. Kehitystyöllä tähdätään lisäksi yhtenäiseen asiakaskokemukseen kaikissa fyysisissä ja digitaalisissa kanavissa (Gerdt & Eskelinen 2018, 213). Kehitystyössä otetaan huomioon prosessien toimivuus, yrityksen kulttuuri, brändi, henkilöstön osaaminen ja asiakaskokemuksen mittaaminen. Prosessien kehittäminen tarkoittaa tässä yhteydessä muun muassa palvelukanavien, saavutettavuuden ja personoinnin kehittämistä. (Gerdt & Eskelinen 2018, 14.) Kokonaisvaltainen asiakaskokemuksen kehittäminen vaatii tärkeiden asiakaspolkujen prosessien kuvausta, asiakaspolun optimoinnin liiketoiminnallisten vaikutusten analysointia ja toteutuskelpoisten kehitystoimien täytäntöönpanoa. Laaja-alainen tutkimus vie aikaa, mutta sen tulokset auttavat johtoa ymmärtämään, mitkä asiakaspolut ovat merkityksellisimmät ja mitä vaikutuksia kehitystyöllä on sekä mitkä tahattomat toimitatavat ja prosessit tuottavat epäedullista asiakaskokemusta. (Rawson ym. 2013, 6.)

Asiakaskokemusta voidaan kehittää tunnistamalla yksittäisiä huonoa asiakaskokemusta tuottavia kosketuspisteitä, jotka voidaan korjata (Korkiakoski & Gerdt 2016, 38). Klaarin (2014, 16) mukaan asiakaskokemusta tulee parantaa kehittämällä kaikkia kosketuspisteitä tarpeen havaitsemisesta hyödykkeen elinkaaren loppuun saakka. Asiakaskokemusta on kehitettävä jatkuvasti, koska asiakkaiden odotusarvot muuttuvat etenkin digitalisaation myötä nopeasti (Gerdt & Eskelinen 2018, 71). Gerdtin & Eskelisen (2018, 37) mukaan asiakaskokemuksen kehittäminen on helpointa aloittaa tunnistamalla huonoa asiakaskokemusta tuottavat asiakaspolun kohdat ja kehittää niitä. He (2018, 242) täsmentävät, että kehitystyön pilkkominen pienempiin osaprojekteihin tukee henkilöstön sitoutumista kehitystyöhön, sillä nopeat onnistumiset lisäävät henkilöstön uskoa asiakaskokemuksen kehittämisen hyödyistä. Asiakaskokemuksen kehittämisen tulisi toimia kilpailuetuna myös tulevaisuudessa – etenkin silloin, jos tuote on helposti kopioitavissa. Tällöin pienien kehitystöiden lisäksi kannattaa harkita suurien muutosten käyttöönottoa (Gerdt & Eskelinen 2018, 45). Korkiakoski (2020, 47) toteaaakin, että asiakaskokemusta kehitetään usein ratkaisemalla asiakkaan ongelmia, mutta yritysten tulisi pyrkiä proaktiiviseen kehitystyöhön, joka tähtää asiakkaan henkilökohtaisiin positiivisiin tunteisiin.

Koiviston ym. (2019, 34; 35) mukaan palvelumuotoilu soveltuu asiakaskokemuksen kehittämiseen, sillä sen keskeisin tavoite on muotoilla asiakaspolku sellaiseksi, että kaikki kosketuspisteet tuottavat tasalaatuaista asiakaskokemusta. Palvelumuotoilulliset mallinnustyökalut auttavat ymmärtämään asiakkaan näkökulmasta palvelun heikot kohdat, mikä mahdollistaa palvelun kehittämisen asiakaslähtöisempään suuntaan (Curedale 2016, 9). Hänen (2016, 39) mukaan yleisimmät mallinnustyökalut ovat customer journey map eli asiakaspolun mallinnus ja service blueprint eli palveluprosessin mallinnus. Ne tukevat toisiaan ja niiden käyttöjärjestys riippuu kehityskohteen tavoitteista. Asiakaspolku keskittyy empaattisen asiakasymmärrykseen, jota tarvitaan ennen service blueprintin tekoa (Polaine

ym. 2013, 104). Service blueprint sisältää asiakkaan näkökulman lisäksi palvelun tuottajan näkökulman (Tuulaniemi 2011, 212). Kuviossa 7 on esitetty yksi tapa hyödyntää palvelumuotoilun menetelmiä asiakaskokemuksen kehittämisessä.



KUVIO 7. Asiakaskokemuksen kehittäminen (mukaillen mm. Gerdt & Eskelinen 2018, Hockenberry 2018, Korkiakoski & Gerdt 2016, Klaarin 2014, Rawson ym. 2013)

2.3 Asiakasymmärrys ja asiakaspersoona sen syventämisen välineenä

Asiakasymmärryksen syventäminen ja arvontuotannon ymmärtäminen on tärkeää, jotta asiakaskokemusta voidaan kehittää niin, että yritys tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Tässä luvussa käsitellään asiakasymmärrystä ja sen kartoittamisen laadullisia menetelmiä. Lähemmin tarkastellaan asiakaspersoonaa asiakasymmärryksen syventämisen välineenä, sillä se on kehityshankkeen kannalta merkittävä aihe.

Asiakaskokemuksen kehittäminen alkaa asiakasymmärryksen laajentamisesta (Klaarin 2014, 32). Ruotsalaisen (2020) mukaan asiakasymmärrys tarkoittaa monilähteistä ja oivaltavaa liiketoiminnalle hyödyllistä asiakastietoa. Korkiakoski & Gerdt (2016, 35) lisäävät sen tarkoittavan asiakkaiden odotusten ymmärtämistä. Customer insightia eli asiakasymmärrystä kerätään, jotta yritys tietää milloin ja mitä asiakkaat haluavat (Polaine ym. 2013, 37). Tuulaniemen (2011, 96) mukaan asiakasymmärrys auttaa tunnistamaan asiakkaan palvelutarpeiden lisäksi liiketoimintamahdollisuuksia. Asiakasymmärryksen lisääminen lisää myös henkilöstön tyytyväisyyttä, sillä henkilöstö kokee tyydytystä ymmärtäessään asiakkaan tarpeet ja voidessaan auttaa heitä (Custer 2018, 46).

Jotta asiakaskokemuksen kehittäminen vastaa asiakkaan todellisia tarpeita, tulee Miettisen (2011, 31) mukaan kartoittaa asiakkaiden ilmeisten tarpeiden lisäksi piileviä tarpeita, Klaarin (2014, 31) mukaan selvittää ostamisen todelliset motiivit ja Tuulaniemen (2011, 130) mukaan ymmärtää asiakkaiden arvoja ja odotuksia. Lisäksi asiakasymmärrystä syvennetään keräämällä tietoa asiakkaiden kohtaamista ongelmista (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 74). Hockenberry (2018, 20) toteaa, että on myös selvitettävä, miten asiakas etsii ongelmaan ratkaisua ja ymmärtää, milloin asiakas palvelua tarvitsee. Polainen ym. (2013, 40) mukaan tiedontarve riippuu tavoitteista, sillä uuden palvelun tuottaminen

vaatii sekä ilmeisten että piilevien tarpeiden ymmärtämistä, mikä vähentää riskiä tuottaa palveluja, jotka eivät vastaa asiakkaan tarpeita ja arvontuotantoa. Heidän (2013, 41) mukaansa nykyisten palvelujen kehittämisen tueksi tarvitaan taas tietoa asiakkaan kohtaamista kipukohdista eli points of failureista, joihin keskittyminen auttaa kehitystyön rajausta.

Löytänän & Kortesuon (2011, 54) mukaan asiakkaan kokema arvo tarkoittaa koetun hyödyn ja koetun menetyksen eli hinnan, vaivan tai käytetyn ajan erotusta. Tuulaniemi (2011, 31) kuvaa asiakkaan kokemaksi hyödyksi hyödykkeen aikaan saamaa ongelman ratkaisua tai tavoitteen saavuttamista. Emotionaalinen ja symbolinen hyöty voivat taas tarkoittaa koettuja positiivisia tunteita ja henkilökohtaisesti merkityksellisten arvojen toteutumista (Keronen & Tanni 2017, 35). Lempinen (2020) toteaa, että ajankohtainen trendi on pehmeiden arvojen korostuminen eli asiakkaille on tärkeää henkilökohtainen merkityksellisyys, reiluus, avoimuus ja kestävä kehitys, kun aiemmin tärkeää olivat perusasiat kuten halpuus, helppous, nopeus ja vaivattomuus. Töllinen (2020) vahvistaa, että ympäristö-, humaani- ja taloudellinen vastuu ovat tämän hetken globaaleja megatrendejä, joista etenkin ympäristövastuu näkyy kuluttajien ympäristötietoisuuden lisääntymisenä. Hedonistisia ja emotionaalisia arvoja kuten viihdyttävyyttä tai turvallisuuden tunnetta tuottavia brändejä suositellaan useammin kuin vain järkipäisiä arvoja tuottavia. Hedonistisia arvonalähteitä ovat muun muassa tunteet, aistein koettavat elämykset, yksilöllisyys ja mielikuvat. (Löytänä & Kortesuo 2011, 55.) Kuviossa 8 on havainnollistettu koetun hyödyn laskukaava.



KUVIO 8. Asiakkaan kokema arvo (mukaillen Keronen & Tanni 2017, 35; Löytänä & Kortesuo 2011, 54; Tuulaniemi 2011, 31)

Jotta yritys voi tuottaa arvoa, on sen ensin ymmärrettävä, mitkä asiat tuottavat asiakkaille arvoa (Ruotsalainen 2020). Tuulaniemen (2011, 143) mukaan arvontuotannon ymmärtäminen auttaa kehittämään palveluja, joista asiakas haluaa maksaa. Gerdt ja Eskelinen (2018, 49) lisäksi toteavat, että arvontuotannon ymmärtäminen on yritykselle tärkeää, sillä arvoa tuottamattomien brändien merkitys on asiakkaille pieni. Arvontuotanto siis lisää brändiuskollisuutta (Keronen & Tanni 2017, 35). Tuulaniemi (2011, 38) huomauttaa, että etenkin tuotantoteollisuuden on tärkeä ymmärtää arvoketjun ja käyttöarvon ero, sillä arvoketjuajattelu on tuotantokeskeistä eli tuotteen arvon oletetaan lisääntyvän tuotantoprosessissa. Hänen (2011, 40) mukaansa käyttöarvo kuvaa sen sijaa asiakkaan kokemaa arvoa,

joka muodostuu vasta tuotantoprosessin jälkeen. Etenkin palveluille on ominaista, että ne tuottavat asiakkaalle arvoa vasta niitä kulautettaessa (Polaine ym. 2013, 23). Saarijärvi & Puustinen (2020, 22–24) huomauttavat, että asiakas- ja tuotantolähtöisyys eivät sulje toisiaan pois, sillä tuotannollisesti tehokas yritys voi pyrkiä tuottamaan määritetyn laista asiakaskokemusta, ja asiakaskokemukseen keskittyminen onkin hyvin ajankohtainen trendi.

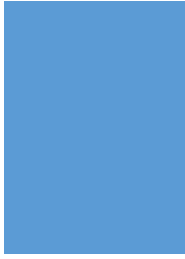
Tuulaniemen (2011, 33) mukaan asiakkaan ennakkokäsitys arvosta muodostuu brändin arvolupauksen sekä omien toiveiden, tarpeiden ja kokemusten perusteella. Korhonen (2019) vahvistaa brändin olevan asiakkaalle lupaus, jonka henkilöstö täyttää ja jonka asiakaskokemus lunastaa. Asiakkaalle tuotettavaa hyötyä viestitään arvolupauksella, joka perustuu yrityksen vahvuuksiin ja asiakasymmärrykseen (Keronen & Tanni 2017, 37). Brownen (2020) mukaan arvolupauksen tulee viestiä hintavertailun tarvetta vähentävää lisäarvoa eli asiakkaalle tärkeitä hyötyjä. Arvolupausta toistetaan johdonmukaisesti kaikissa kanavissa, jolloin asiakas tietää, mitä brändiltä voi odottaa (Löytänä & Korteso 2011, 96). Fileniuksen (2015, 203) mukaan arvolupauksen tarkoitus on ohjata myös henkilöstön toimintaa. Löytänä ja Korteso (2011, 97) vahvistavat, että asiakaskokemuksen järjestelmällinen johtaminen varmistaa, että annettua arvolupausta toteutetaan kaikkialla organisaatiossa, jolloin asiakkaan odotukset ja kokemukset kohtaavat.

Asiakasymmärrystä lisätään keräämällä ja analysoimalla asiakastietoa (Gerdt & Eskelinen 2018, 75). Tuulaniemen (2011, 145) mukaan asiakasymmärryksen muodostaminen aloitetaan kokoamalla olemassa oleva tutkimustieto. Ojasalo ym. (2014, 74) toteavat brändien haasteeksi kuitenkin sen, ettei niille tallennu kosketuspistetietoa kuten kaupan alan toimijoille. Stickdorn (2012a, 37) ohjeistaa, että asiakasymmärrystä on syvennettävä palvelumuotoilun työkalujen ja metodien avulla. Asiakasymmärryksen syventämisen apuna käytetään muun muassa Kloorin (2014, 103) mukaan haastattelua, havainnointia ja asiakaspolkua, Clatworthyn (2012, 140) mukaan asiakaspersoonia ja Miittisen (2011, 36) mukaan luotaimia. Tietoa voidaan rikastaa myös osallistavia menetelmiä kuten työpajoja hyödyntämällä (Ruotsalainen 2020). Kvalitatiivisten ja etnografisten menetelmien etuna on se, että kvantitatiivisen tilastotiedon sijaan kartutetaan laadullista tietoa asiakkaan käyttäytymisestä ja sen syistä sekä siitä, mikä on asiakkaalle tärkeää ja merkityksellistä (Hämäläinen & Vilkkä 2011, 63). Polaine ym. (2013, 45) suosittelevat, että asiakaskäyttäytymistä tulisi tutkia todellisissa ympäristöissä ja palvelutapahtumissa, sillä se auttaa ymmärtämään muun muassa eri kosketuspisteiden keskinäiset suhteet.

Curedale (2016, 51) toteaa asiakaspersoonan olevan Alan Cooperin vuonna 1998 kehittämä asiakastiedon analysointiin ja keruuseen käytetty työkalu, jota Kloor (2014, 37) kuvailee yksityiskohtaiseksi kuvaukseksi tyypillisestä asiakkaasta. Ojasalon ym. (2014, 77)

mukaan asiakaspersoonaa perustuu asiakasymmärrykseen, mutta sitä voi Hockenberryn (2018, 20) mukaan rikastaa oletuksilla ja päätelmillä. Tuulaniemi (2011, 154) täsmentää, että asiakaspersoonaan tiivistetään tutkimuksen kannalta olennaiset seikat. Klaar (2014, 105) kuvaa, että asiakaspersoonan tarkoitus on lisätä ymmärrystä asiakkaiden tarpeista ja ongelmista. Hän (2014, 41) havainnollistaa sen käyttötarkoitukseksi esimerkiksi asiakaspolkujen kartoituksen tukemisen. Vaikka asiakaspersoonat ovat fiktiivisiä, ne viestivät organisaatiolle asiakkaiden todellisia tuntemuksia ja motivaatioita (This is a toolbox – not a manual 2012, 178). Asiakaspersoonaa siis havainnollistaa, kenelle palvelua kehitetään ja auttaa pitämään asiakkaan kehitystyön keskiössä (Ojasalo ym. 2014, 77). Yksinkertaistettu asiakaspersoonapohja on esitetty taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Yksinkertaistettu asiakaspersoonapohja (mukaillen Curedale 2013, 218)

Kuva:	Nimi:	
	Demografia:	
	Luonteenomaista:	
	Tavoitteet ja haaveet:	
	Vaikuttimet ja teot:	
	Tulevaisuudenkuva:	
Luonteenpiirteet	Piirre A -----X----- Piirre B	Piirre C ----- X Piirre D

Asiakassegmentointia voidaan käyttää asiakaspersoonien luomisen perustana (Curedale 2016, 51). Löytänen & Kortesuon (2011, 129) mukaan asiakassegmentointi tarkoittaa asiakkaiden jakoa ryhmiin, joilla on jotain yhteistä. Heidän (2011, 131) mukaansa liiketoiminnallinen segmentointi voidaan tehdä jakamalla asiakkaat tulosta tai tappiota tuottaviksi ja aktiivisiksi tai passiivisiksi. Asiakslähtöiseksi segmentoinniksi he (2011, 133) mainitsevat asiakkaiden ryhmittelyn esimerkiksi elämäntilanteen tai arvojen mukaisesti. Curedalen (2016, 45) mukaan muita tapoja ovat esimerkiksi demografinen, maantieteellinen ja palvelukanaviin tai hintaan perustuva segmentointi. Hänen (2016, 47) mukaansa segmentointi voidaan tehdä myös psykografisten tekijöiden eli arvojen lisäksi esimerkiksi elämäntavan tai kiinnostuksen kohteiden mukaisesti. Asiakasryhmiä tarkastellaan palvelumuotoiluhankkeissa usein myös asiakassuhteen vaiheen mukaan, mikä tukee erilaisten asiakaspolkujen tunnistamista (Polaine ym. 2013, 44).

Asiakaspersoonalle annetaan nimi ja sitä visualisoiva kuva (Klaar 2014, 38). Ojasalon ym. (2014, 77) mukaan asiakaspersoonaan kirjataan esimerkiksi ikä ja elämänvaiheen kuvaus ja Curedalen (2016, 59) mukaan lisäksi kotimaa ja asuinkunta. Muiksi demografisiksi

tekijöiksi hän (2016, 61) luettelee muun muassa sukupuolen, siviilisäädyn, perheen koon, tulotason, asuinmuodon, ammatin ja koulutuksen. Asiakaspersoonan kuvauksessa demografiset tekijät ovat kuitenkin toissijaisia, sillä tärkeintä on tunnistaa asiakkaan motiivit ja arvot (Keronen & Tanni 2017, 154). Curedale (2016, 63) listaa psykografisiksi tekijöiksi kehitettävän hyödykkeen näkökulmasta relevantteja uskomuksia, asenteita, kiinnostuksen kohteita ja median käyttötapoja. Hänen (2016, 52) mukaansa persoonapohjaan voidaan kuvata myös esimerkiksi persoonan suosimia brändejä ja asioita tai kokemuksia, joita hän haluaa välttää tai joista nauttii. Klaar (2014, 37) lisää, että asiakaspersoonaan voidaan sisältää myös persoonallisuuden piirteitä, tapoja ja toiveita. Se voi kuvailla myös asiakkaan arvoja ja pelkoja (Tuulaniemi 2011, 156). Ojasalo ym. (2014, 77) vielä täydentävät, että asiakaspersoonaan voidaan kirjata sitaatteja, käyttäytymismalleja, motiiveja ja tarpeita sekä muita taustatietoja ja arvonmuodostukseen vaikuttavia seikkoja.

Asiakaspersoonaa voidaan rakentaa myös tulevaan tarpeeseen soveltuvaksi tulevaisuuspersoonaksi tai kehittämistyön tueksi voidaan luoda persoonia marginaalisemmista asiakasryhmistä (Ojasalo ym. 2014, 77). Polaine ym. (2013, 139) toteavat, että persoonien luonnissa voidaan huomioida myös eri ostoprosessin ja asiakkuuden vaiheissa olevat asiakkaat, sillä ensiostajan ongelmat ja odotukset ovat erilaisia kuin kanta-asiakkaan. Jos asiakaspersoonat luodaan yrityksen näkökulmasta, voidaan ne jakaa ensi- ja toissijaisiin kohderyhmiin. Muita mahdollisia jakoperusteita ovat persoonat, joille palvelua ei vielä tuoteta ja sidosryhmäpersoonat, joilla kuvataan muun muassa työntekijöitä ja muita prosessiin liittyviä osapuolia. (Curedale 2016, 59.) Asiakaslähtöinen strategia ottaa huomioon eri asiakaspersoonat ja niiden asiakaspolut alusta loppuun saakka (Hockenberry 2018, 20).

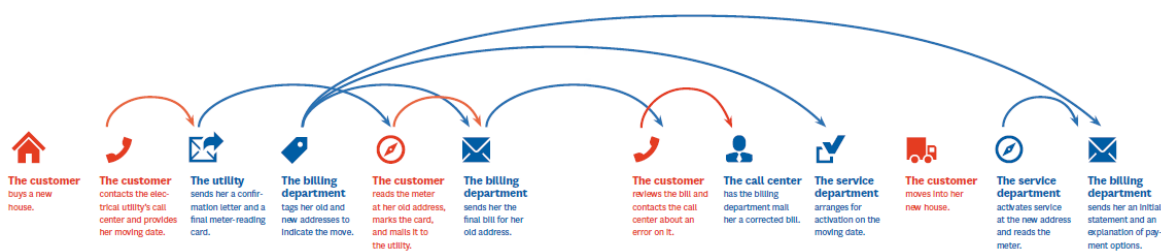
Strateginen asiakaskokemuksen johtaminen ja kehittäminen vaatii tuekseen yllä kuvattua syvällistä asiakasymmärrystä. Asiakasymmärryksen syventämistä tukee laadullisin menetelmin kerätty tieto, jonka yksi käytetyin tulkinnan väline on yllä käsitelty asiakaspersoonaa. Seuraavaksi käsitellään tarkemmin asiakaskokemuksen kehittämistä ja sen välineenä erityisesti asiakaspolkua, jonka tukena käytetään asiakasymmärrystä.

2.4 Asiakaspolku asiakaskokemuksen kehittämisen välineenä

Tässä luvussa käsitellään aiempaa syvemmin asiakaskokemuksen kehittämistä asiakaspolun näkökulmasta, sillä se on kehityshankkeen kannalta merkittävä aihe. Asiakaspolku on asiakaskokemuksen kehittämisen väline, joka perustuu syvälliseen asiakasymmärrykseen. Se on kuvaus asiakkaan ostoprosessin vaiheista ja tuntemuksista, joten se syventää ymmärrystä asiakkaan käyttämisestä kanavista ja kosketuspisteistä sekä niissä kohdista ongelmista, joita on tarkoitus kehittää. Polku kuvataan asiakkaan näkökulmasta,

joten se voi erota yrityksen prosesseista. Yrityksen prosesseja voidaan mallintaa ja kehittää asiakaslähtöisimmiksi esimerkiksi service blueprint työkalun avulla.

Tuulaniemi (2011, 78) kuvailee asiakaspolkua palveluprosessin visuaaliseksi kuvaukseksi, joka Klaarin (2014, 103) mukaan esittää yksityiskohtaisesti kaikki asiakkaan kokemat prosessin vaiheet asiakkaan näkökulmasta. Asiakaspolku visualisoi, miten asiakas ja markkinoijan prosessi tai hyödyke ovat vuorovaikutuksessa keskenään (Custer 2018, 46). Koivisto (2011, 50) huomauttaa, että asiakaspolku on asiakkaan valitsema järjestys palvelutapahtumia, joten se ei välttämättä vastaa yrityksen suunnittelemaa palveluprosessia. Kuvassa 1 on esimerkki asiakaspolusta, jossa on visualisoitu prosessin vaiheet.



KUVA 1. Esimerkki asiakaspolusta (Rawson ym. 2013, 10)

Asiakaspolun mallinnus perustuu asiakasymmärrykseen, ja sen tarkoitus on auttaa löytämään asiakaspolun kehityskohdat (Gerdt & Eskelinen 2018, 236). Curedalen (2016, 12) mukaan mallinnus visualisoi aineettomat ja monimutkaiset palvelutapahtumat, mikä auttaa organisaatiota ymmärtämään asiakkaan käyttäytymistä ja päätöksentekoprosessia. Klaar (2014, 103) lisää, että asiakaspolku syventää lisäksi ymmärrystä asiakkaan arvonmuodostuksen periaatteista. Koivisto (2009, 145) toteaa mallinnuksen helpottavan asiakaspolun ymmärtämisen lisäksi sen analysointia ja kehittämistä. Asiakaspolkua käytetään kosketuspisteiden ongelmakohtien ja puutteiden löytämiseen sekä uusien kosketuspisteiden tai palvelujen kehittämiseen tai asiakaskokemuksen auditointiin (Curedale 2016, 38). Se soveltuu myös pitkäaikaisen asiakassuhteen elinkaarisuunnitteluun, jolloin palveluja voidaan tarjota asiakkaille ennakoiden heidän palvelutarpeita eri elämänvaiheissa. Se soveltuu lisäksi uuden palvelukonseptin suunnitteluun tai sillä voidaan analysoida, voidaanko nykyistä palvelua tukea kolmannen osapuolen palveluilla. (Koivisto 2011, 51.)

2.4.1 Asiakaspolun mallinnus

Käytännössä asiakaspolku voidaan kartoittaa esimerkiksi yksilötyönä tai työpajassa (Polaine ym. 2013, 63). Korkiakosken & Gerdtin (2016, 37) mukaan asiakaspolku tulee aina mallintaa laadullisin menetelmin, jotta kehitystyön perustana on asiakkaan todelliset kokemukset. Custer (2018, 48) toteaa, että mallinnustyö aloitetaan päättämällä kohderyhmä ja

mallinnettavan prosessin rajat. Curedale (2016, 113) tarkentaa, että asiakaspolku tehdään aina yksilön tai asiakaspersoonan näkökulmasta. Asiakaspolussa esitetty tiedontaso määritetään niin, että tieto on tarpeeksi vakuuttavaa, mutta myös kommunikoinnin kannalta tarpeeksi yksiselitteistä (This is a toolbox – not a manual 2012, 158).

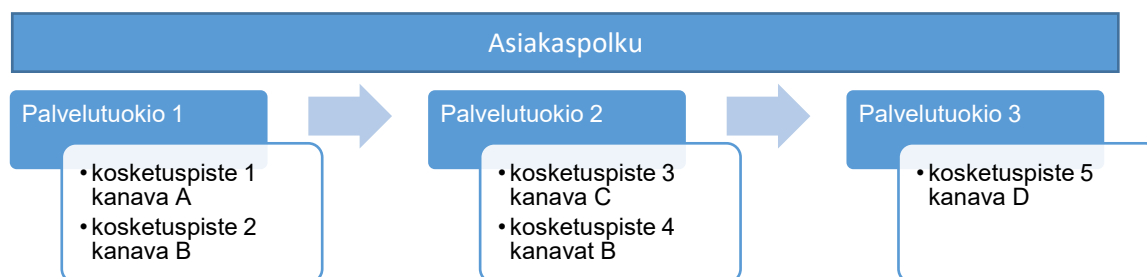
Asiakaspolun mallinnus aloitetaan tunnistamalla asiakasymmärrykseen perustuvat kosketuspisteet (This is a toolbox – not a manual 2012, 158). Tuulaniemen (2011, 74) mukaan asiakaskokemus muodostuu kaikista kosketuspisteistä, joissa asiakas kohtaa brändin, joten yrityksen on tunnistettava ne ja ymmärrettävä, miten asiakas eri kosketuspisteissä käyttäytyy. On siis tärkeää tutkia, mitä kosketuspisteissä tapahtuu ja mitä vuorovaikutustilanteita ne sisältävät (Polaine ym. 2013, 46). Korkiakosken (2020, 210) mukaan nykyään noin puolet asiakkaan ja brändin kohtaamisista ovat digitaalisia. Klaar (2014, 40) toteaa, että on tärkeää tunnistaa myös kosketuspisteet, joiden kautta brändi on tullut asiakkaiden tietoisuuteen. Fileniuksen (2015, 50) mukaan ensimmäinen kosketuspiste on usein markkinointiviestintää, jos brändi on ennalta tuntematon. Myös yrityksen kontrollin ulkopuolella olevat kosketuspisteet, kuten läheisten suositukset, on kartoitettava (This is a toolbox – not a manual 2012, 159; 160). Curedalen (2016, 119) mukaan kosketuspisteiden kartoitus voidaan tehdä esimerkiksi listaamalla ne post-it-lapuille. Jo kartoitusvaiheessa voidaan pohtia kosketuspisteiden vastuuhenkilöitä, kehitys- tai poistomahdollisuuksia, niiden liitoksia toisiinsa ja sitä, miten ne tukevat brändilupausta. Kartoituksen jälkeen voidaan mallintaa asiakaspolku ja service blue print. Service blueprint on palvelumuotoilun perustyökalu, jolla saadaan yrityksen prosesseista selkeä yhteenveto (Stickdorn 2012b, 135). Asiakaspolun mallinnuksen vaiheet on esitetty kuviossa 9.



KUVIO 9. Asiakaspolun mallinnuksen vaiheet (mukailien Custer 2018; Klaar 2014; Rawson ym. 2013; Stickdorn 2012a; This is a toolbox – not a manual 2012; Tuulaniemi 2011)

Ojasalon ym. (2014, 73) mukaan asiakaspolku sisältää palvelutuokioita ja kosketuspisteitä, jotka Löytänä & Korteso (2011, 113) ohjeistavat kuvaamaan asiakaspolulla kronologisesti. Koivisto (2011, 49) kuvailee palvelutuokion tarkoittavan asiakkaan ja yrityksen välistä palvelutapahtumaa. Palvelutuokio voi sisältää myös useita vuorovaikutustilanteita ja asiakkaalle näkymättömiä backstage-toimintoja (Stickdorn 2012a, 40; 41). Koivisto (2009, 143; 145) kuvailee asiakaspolun muodostuvan useista palvelutuokioista ja palvelutuokio taas useista kosketuspisteistä. Kosketuspisteen ja kanavan ero on taas se, että yksi kanava voi toimia useamman kerran kosketuspisteenä. Esimerkiksi nettisivut ovat

kanava, joka voi olla asiakaspolulla useammin käytetty kosketuspiste. (Polaine ym. 2013, 81.) Kosketuspisteessä asiakas kohtaa yrityksen tai brändin (Custer 2018, 46). Curedalen (2016, 119) mukaan kosketuspiste voi olla fyysinen, henkilöön liittyvä tai interaktiivinen ja virtuaalinen. Kuviossa 10 on havainnollistettu asiakaspolun, palvelutuokion, kosketuspisteen ja kanavan eroja ja suhteita toisiinsa.



KUVIO 10. Asiakaspolun, palvelutuokioiden, kosketuspisteiden ja kanavien erot (mukailen mm. Ojasalo ym. 2014, Polaine ym. 2013, Koivisto 2009)

Ojasalo ym. (2014, 73) jaottelevat kosketuspisteet aistein koettaviksi ihmisiksi, esineiksi, toimintatavoiksi ja palveluympäristöiksi. Taulukossa 2 on esitetty kosketuspiste-esimerkkejä. Tuulaniemen (2011, 81) mukaan ihmiskontaktipisteet käsittävät sekä asiakkaan itsensä että yrityksen edustajat. Kosketuspisteitä ovat myös kolmannen osapuolen palveluntarjoajat ja jopa muut asiakkaat (Polaine ym. 2013, 101). Esinekosketuspisteitä ovat esimerkiksi ne esineet, joita tarvitaan palvelun kuluttamiseen tai tuottamiseen (Koivisto 2011, 52). Niitä ovat Fileniuksen (2015, 68) mukaan myös pakkaus ja tilausasiakirjat ja Curedalen (2016, 113; 120) mukaan hankittu tuote ja palvelutodiste kuten pääsylippu. Toimintatapakosketuspiste tarkoittaa sitä, millaiset toimintatavat kosketuspisteeseen on määritetty (Tuulaniemi 2011, 81). Koivisto (2011, 52) kuvaa toimintatapaa palveluntuottajan prosessikuvaukseksi, joka ohjeistaa, miten henkilöstön tulee palvelutilanteessa toimia ja millä palvelueleellä osoitetaan palvelu toteutuneeksi – klassinen esimerkki on hotellin taiteltu wc-paperi. Palveluympäristökosketuspisteitä ovat Koiviston (2011, 51) mukaan muun muassa puhelinpalvelu ja myymälät, Curedalen (2016, 120) mukaan myös muut tilat, nettisivut, mainonta, PR, sosiaalinen media ja viestintä sekä Polaine ym. (2013, 101) mukaan lisäksi muut mediat ja viestintäkanavat.

TAULUKKO 2. Kosketuspiste-esimerkkejä

Ihmisiä	Esineitä	Toimintatapoja	Palveluympäristöjä
Asiakas, henkilöstö, kolmannen osapuolen palveluntarjoajat, muut asiakkaat	Pakkaus, tuote, tilausasiakirja, pääsylippu, palvelun kulutukseen tai tuotantoon käytetty laite	Asiakkaan kohtaamisen prosessi, palvelutuokion prosessi, palveluele	Nettisivut, puhelinkeskustelu, myymälä, sosiaalinen media, markkinointiviestintä, mainos

Palvelun jakaminen vaiheisiin mahdollistaa asiakaspolun kehittämisen osissa (Tuulaniemi 2011, 78). Fileniuksen (2015, 24) mukaan kaikki ostoprosessin vaiheet ovat osa asiakaskokemuksen muodostumista. Curedale (2016, 111) vahvistaa, että asiakaspolkuun mallinetaan kronologisesti asiakkaan kokema palvelu, mutta se voi sisältää myös aikaisemmat ja myöhemmät toiminnot. Stickdorn (2012a, 35) tarkentaa, että palvelun vaiheet voidaan jakaa kolmeen osaan: tapahtumat ennen palvelua, palvelutapahtuma ja tapahtumat palvelun jälkeen. Stickdornin (2012a, 41) mukaan ennen ostoa asiakas havaitsee tarpeen ja huomaa hyödykkeeseen liittyvää markkinointiviestintää. Tällöin asiakas myös vertailee vaihtoehtoja (Filenius 2015, 25). Ennen ostoa asiakkaat keräävät tietoa eli etsivät ongelmaansa ratkaisua, ja valintaa harkitaan tyypillisesti 1-5 vaihtoehdon välillä, joten kilpailijoista erottuminen on tärkeää (Keronen & Tanni 2017, 154). Ostoprosessiin kuuluu luonnollisesti myös osto sekä hankitun hyödykkeen käyttö ja muut oston jälkeiset palvelut (Korkiakoski & Gerdt 2016, 132). Tuulaniemen (2011, 79) mainitsee yhdeksi palvelun jälkeiseksi esimerkiksi reklamaation. Kuviossa 11 on kuvattu ostoprosessin vaiheet.



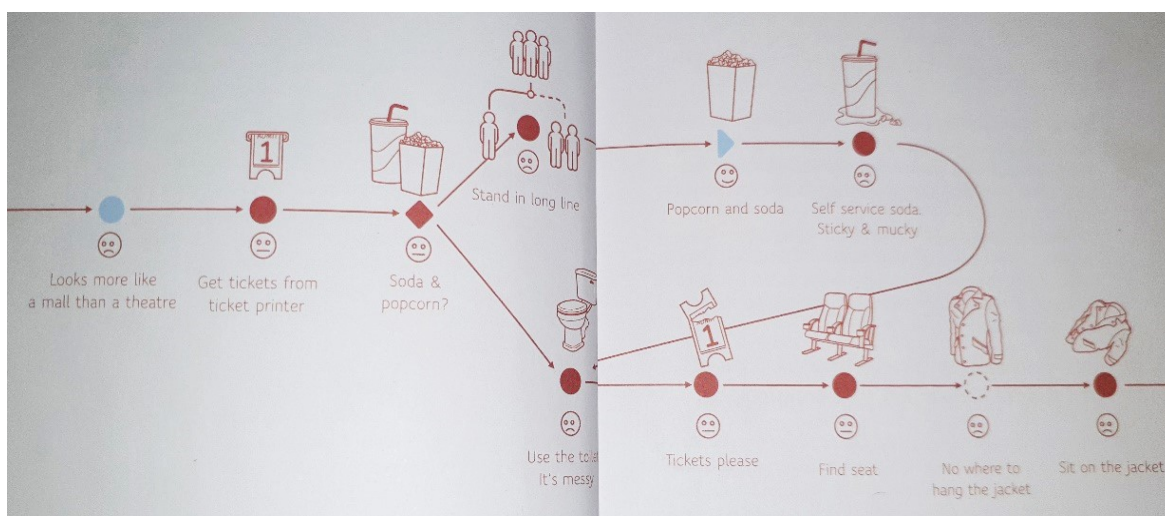
KUVIO 11. Ostoprosessin vaiheet (mukaillen Stickdorn 2012a, 35)

Kosketuspisteiden ja vaiheiden tunnistuksen jälkeen voidaan visualisoida asiakaspolku, johon mallinetaan aikajärjestyksessä kaikki vaiheet eri kanavittain (Klaar 2014, 41). Asiakaspolun kartoituksen lisäksi on tärkeää hyödyntää kerättyä asiakasymmärrystä eli tietoa siitä, miksi tiettyjä kosketuspisteitä käytettiin ja mitä eri kosketuspisteissä koettiin (This is a toolbox – not a manual 2012, 161). Taulukossa 3 on esitetty yksinkertaistettu mallinnus asiakaspolun kanavista, vaiheista ja kosketuspisteistä.

TAULUKKO 3. Asiakaspolku (mukaillen This is a toolbox – not a manual 2012, 160)

Kanava / Vaihe	Ennen			Osto			Jälkeen		
Myyjä liikkeessä				✓		✓			
Puhelin		✓						✓	
Nettisivut	✓						✓		
Myyntidokumentti					✓				
Sähköposti			✓						✓

Stickdorn (2012a, 45) korostaa, että kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen muotoilu vaatii asiakaspolulla koettujen tuntemusten ja kokemusten ymmärtämistä. Asiakkaan tuntemusten kuvaaminen auttaa havaitsemaan asiakaspolun puuttuvia kosketuspisteitä ja tunnistamaan ne asiakaskokemuksen kannalta merkityksellisimmät kosketuspisteet, joita kannattaa kehittää (Löytänä & Korteso 2011, 117). Klaar (2014, 42) lisää, että tunteilla rikastettu asiakaspolku visualisoi myös ne ongelmakohdat, joissa asiakas ei ole tyytyväinen ja joita täten tulee kehittää. Asiakaspolkuun mallinnetaan siis vaihe vaiheelta alusta loppuun asiakkaan toimet, tunteet ja tarpeet. Sitä visualisoidaan usein esimerkiksi kuvin ja piirustuksin. (Ojasalo ym. 2014, 73.) Kuvassa 2 on esitetty tunteet ja kokemukset huomiioon ottava asiakaspolun visuaalinen mallinnus.



KUVA 2. Tuntemukset sisältävä asiakaspolku (Klaar 2014, 34-35)

2.4.2 Asiakaspolku kehitystyössä

Asiakaspolkua käytetään asiakaskokemuksen kehittämiseen. Kehitystyön tavoitteena on tasalaatuinen asiakaskokemus kaikissa kosketuspisteissä. Asiakaspolkua voidaan kehittää esimerkiksi niin, että tunnistetaan sen kosketuspisteet, korjataan niissä esiintyneet ongelmat ja varmistetaan kosketuspisteiden tasalaatuisuus. Tällaisen kehitysprosessin vaiheet on kuvattu kuviossa 12.



KUVIO 12. Kehitysprosessin vaiheet (mukaillen mm. Custer 2018, Gerdt & Eskelinen 2018, Curedale 2016, Filenius 2015, Klaar 2014, Polaine ym. 2013, Rawson ym. 2013, Clatworthy 2012)

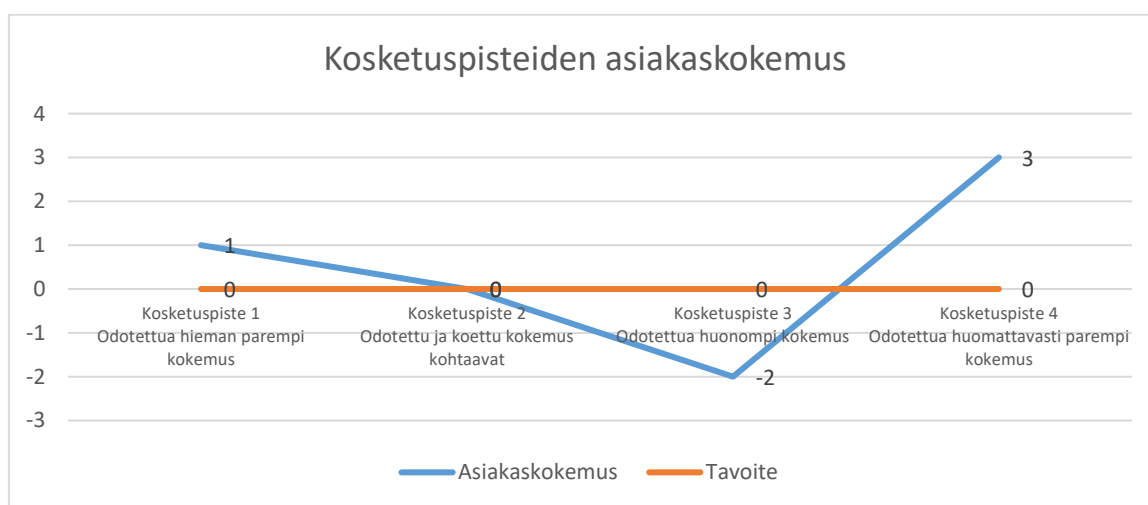
Rawson ym. (2013, 6; 10) mukaan asiakaskokemuksen uudelleenmuotoilu alkaa yrityksen tärkeimpien asiakaspolkujen tunnistamisesta, jonka jälkeen asiakaspolkujen optimointia voi lähestyä taktisesti esimerkiksi selvittämällä ja korjaamalla valitun asiakaspolun ongelmat. Asiakaspolun kehitykseen on tärkeää osallistaa myös todelliset asiakkaat, sillä he osaavat parhaiten tuoda ilmi kohtaamansa ongelmat (Filenius 2015, 40). Clatworthyn (2012, 138) mukaan palvelumuotoilun tehtävä on valita toimivat kosketuspisteet ja luoda niille tasalaatuinen eli brändiä ja asiakkaan odotuksia vastaava asiakaskokemus. Yrityksen kosketuspistestrategian tulee tukea brändistrategiaa ja yrityksen tavoitteita. Kullekin kosketuspisteelle tulee määrittää sen tarkoitus sekä asiakkaan että yrityksen näkökulmasta. Lisäksi on hyvä pohtia, minkä asiakkaan tarpeen kosketuspiste täyttää tai minkä ongelman ratkaisee ja mitä arvoa tai lisäarvoa se tuottaa. (Curedale 2016, 119.)

Fileniuksen (2015, 46) mukaan asiakaspolun ongelmien tunnistaminen on tärkeää, sillä huonoa asiakaskokemusta tuottava kosketuspiste voi katkaista ostopolun. Custer (2018, 46) vahvistaa, että asiakaspolun ongelmakohtien löytäminen ja niiden korjaaminen kasvattaa asiakastyytyvää ja tukee liiketoimintaa. Lisäksi asiakkaan kokemiin kipukohtiin keskittyminen auttaa kehitystyön rajausta (Polaine ym. 2013, 41). Curedalen (2016, 115) mukaan asiakaskokemusta voidaan kehittää asiakaspolun eri kosketuspisteissä palvelumuotoilun keinoin. Hän (2016, 9; 119) toteaa, että asiakaspolku auttaa tunnistamaan ne kosketuspisteet, joita kehittämällä voidaan luoda parempaa asiakaskokemusta ja joihin yrityksen kannattaa täten resurssina ohjata. Asiakaspolkumallinnus auttaa löytämään ja korjaamaan asiakaspolun ongelmakohtia, mutta siihen voidaan sisällyttää myös pitkän tähtäimen suunnitelmia asiakaskokemuksen kehittämishankkeista tai uusien prosessien ja tuotteiden tarpeesta (Custer 2018, 46).

Korkiakosken & Gerdtin (2016, 134) mukaan todellisen asiakaskäyttäytymisen tarpeet voivat erota merkittävästikin yrityksen kanava- tai kosketuspistetarjonnasta. Kehitystyö voidaan täten aloittaa tunnistamalla huonosti toimivia ja turhia kosketuspisteitä, joita kehitetään, lisätään tai poistetaan (Gerdt & Eskelinen 2018, 238). Klaar (2014, 77) esittää lähestymistavaksi palvelumuotoilua, sillä sen tavoitteena on selvittää, missä asiakaspolullaan asiakas kokee arvoa, mikä auttaa kehittämään arvoa tuottavaa palvelua, jossa asiakas saa haluamansa helposti ja nopeasti. Lisäksi hän (2014, 21; 42) kuvailee palvelumuotoilun tehtäviksi ratkaista erilaisia ymmärrettävyyteen, käytettävyyteen, erilaistumiseen ja esteettisyyteen liittyviä ongelmia sekä poistaa asiakaspolulta asiakasta ärsyttävät tekijät. Negatiivinen kokemus voi joskus johtua pienestä ja helposti korjattavasta seikasta, jonka vaikutus asiakaskokemukseen on suuri, joten asiakkaiden negatiivinen palaute tulee analysoida huolella ja korjata prosessin pienetkin virheet (Filenius 2015, 40). Viimeistään toistuvaan negatiiviseen palautteeseen on reagoitava etsimällä ja korjaamalla sen juurisyyt

(Saarijärvi & Puustinen 2020, 111). Kerosen & Tannin (2017, 142) mukaan hyvää asiakaskokemusta tukee lisäksi se, että kosketuspisteiden sisältöjen varmistetaan vastaavan asiakkaan kysymyksiin. Klaar (2014, 77) taas kuvailee, että liiallisten valintojen mahdollisuus voi olla asiakkaalle stressaavaa, joten yksinkertaistaminen ja valmiiden valintojen tarjoaminen voi helpottaa asiakkaan päätöksentekoa.

Custer (2018, 46) huomauttaa, että ongelmien korjaamisen lisäksi yrityksen kannattaa panostaa asiakkaille tärkeiden kosketuspisteiden optimointiin ja kehittämiseen sekä kilpailijoista erottumiseen. Korkiakosken (2019) mukaan yksi asiakaskokemuksen kehittämisen näkökulma on peak-end rule eli huippu- ja loppusääntö, jossa keskeistä on asiakaspolun avainkohtien kehittäminen kilpailijoista erottuvalla tavalla. Peak-end rule tarkoittaa sitä, että asiakaskokemus perustuu pääosin asioinnin lopun lisäksi sen huippukohtaan eli negatiivisimpaan tai positiivisimpaan kokemukseen. Tämän säännön mukaan kosketuspisteiden kehityskohteiksi tulee siis priorisoida asioinnin huippukohtat ja loppu. (Löytänä & Korteso 2011, 117; 118.) Kuviossa 13 on havainnollistettu esimerkki asiakaspolusta, jossa kosketuspisteiden negatiiviset ja positiiviset tuntemukset on visualisoitu ja jossa tavoitteena on tasalaatuisuus.



KUVIO 13. Asiakkaan tuntemukset kosketuspisteittäin (Löytänä & Korteso 2011, 116)

Rawson ym. (2013, 4) mukaan yksittäisten kosketuspisteiden optimointi ei kuitenkaan takaa kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen onnistumista, vaan siihen vaaditaan koko asiakaspolun kehittämistä. Yrityksen tehtävä on siksi pyrkiä tuottamaan yhteneväistä asiakaskokemusta kaikissa eri kosketuspisteissä (Filenius 2015, 45). Gerdt & Eskelinen (2018, 238) vahvistavat, että asiakaspolun kaikki kosketuspisteet ja prosessit on muotoiltava niin, että ne tuottavat kanavasta riippumatta aina tasalaatuisia eli asiakkaiden odotusten mukaista asiakaskokemusta. Jos palvelutason ylitetään yhdessä kosketuspisteessä, voi se aiheuttaa asiakkaan pettymyksen seuraavassa kosketuspisteessä.

Tasalaatuisen asiakaskokemuksen saavuttamiseksi joidenkin kosketuspisteiden palvelutasoa voidaan siis joutua laskemaan, jotta asiakkaan odotukset ja kokemukset ovat samanlaatuisia läpi asiakaspolun. (Polaine ym. 2013, 137.) Epätasalaatuisten kosketuspisteiden juurisyyt johtuvat usein eri osastojen välisistä organisatorisista kuiluista, joten kokonaisvaltainen asiakaskokemuksen kehittäminen vaatii osastojen yhteistyötä (Rawson ym. 2013, 7). Kosketuspisteiden muotoiluun liittyy oleellisesti brändi, ja esimerkiksi brändipersonallisuuden avulla on helppo kuvailla, millaista käytöstä kosketuspisteissä tavoitellaan (Clatworthy 2012, 140). Mattelmäki & Vaajakallio (2011, 79) huomauttavat, että tasalaatuisten kosketuspisteiden lisäksi on niiden suhde toisiinsa – eli esimerkiksi siirtymät kosketuspisteestä toiseen – toimittava asiakkaan odottamalla tavalla. Heidän (2011, 83) mukaansa tämän haastavuutta lisää se, että nykyään on paljon kosketuspisteitä, joita yritys ei omista tai kontrolloi. Lisäksi valmistajayrityksen haasteena on se, että sillä on suoran vaikutuksen alaisuudessa vähemmän kosketuspisteitä kuin jälleenmyyjällä (Saarijärvi & Puustinen 2020, 76).

3 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS

3.1 Kohdeyritys ja tavoitteet

Yritys X (2020d; 2020e) on osa maailmanlaajuisista konsernia, joka työllistää yli 20000 ihmistä ympäri maailman ja yli 300 ihmistä Suomessa. Konsernitasolla se on yksi maailman johtavista ovien ja ikkunoiden valmistajista. Sisä- ja ulko-ovia valmistetaan sekä kotitalouksien että projektirakentamisen tarpeisiin. Kuluttajamyynä tapahtuu jälleenmyyjien kautta. Yrityksen (2020f) missio on lisätä tilojen esteettisyyttä ja turvallisuutta. Yksi yrityksen arvoista on jatkuva kehittyminen, jonka yhtenä tavoitteena on lisäarvon tuottaminen asiakkaille. Lisäksi yksi arvoista korostaa asiakkaiden ymmärtämistä ja heidän tarpeidensa mukaista innovointia. Löytänä & Korteso (2011, 122; 123) toteavat, että B2B-yrityksen asiakas on yrityksen edustaja, joka ostaa hyödykkeitä yrityksen tarpeisiin, kun taas B2C-asiakas on kuluttaja, joka ostaa hyödykkeitä omaan tarpeeseensa. Saarijärven & Puustisen (2020, 19; 60) mukaan asiakaskokemus on ajankohtainen strateginen painopiste niin julkisella kuin yksityissektorilla, ja sitä on tieteellisesti tutkittu hyvin laajasti jo useamman vuosikymmenen ajan.

Tämän opinnäytetyön aihe oli kuluttajan asiakaskokemuksen kehittäminen B2B-yrityksessä. Hanke toteutettiin, jotta Yritys X pystyy palvelemaan kuluttaja-asiakasta hyvää asiakaskokemusta ja lisäarvoa tuottavalla tavalla hukkaamatta kuitenkaan resurssejaan liiketoiminnallisesti kannattamattomiin kanaviin ja toimiin. Kehittämishanke oli linjassa yrityksen arvojen ja strategian kanssa, sillä hanke tähtäsi asiakasymmärrykseen perustuvaan muutokseen, joka tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. Opinnäytetyön tutkimuskysymys oli: Miten B2B-yritys voi kehittää kuluttajan asiakaskokemusta? Kehittämistehtävinä olivat:

- mallintaa asiakaspersoonaa,
- mallintaa vaihtoehtojen vertailun asiakaspolku,
- tunnistaa asiakaspolun ongelmat,
- kehittää ongelmaan ratkaisukonsepti sekä
- tehdä konseptin toteutussuunnitelma ja prosessimallinnus

Opinnäytetyön tavoitteena ja tuotoksena olivat täten asiakaspersoonaa, asiakaspolku ja kehitetyn konseptin mallinnus, joka on valmis prototyyppivaihetta varten. Opinnäytetyön sivutuotoksena saatiin hyödyllisiä havaintoja tarvittavista jatkokehityshankkeista ja tietoa, jota voidaan käyttää jatkokehityshankkeiden perustana.

Kehittämistoiminnan näkökulma voi olla faktinen tai tulkinnallinen. Faktannäkökulman konkreettiset tavoitteet ovat helpommin mitattavissa kuin tulkinnallisen, sillä

kehittämishankkeen tavoite voi olla esimerkiksi kokemuksen parantaminen, jota on hankalampi mitata. (Toikko & Rantanen 2009, 38.) Tämän opinnäytetyön onnistumista mitattiin tulkinallisesti. Konkreettisten mittarien asettaminen oli haasteellista, koska kehityshanke tähtäsi tulkintaperusteiseen kokemukseen ja koska uuden prosessin prototypointi, testaus ja käyttöönotto oli rajattu opinnäytetyön ulkopuolelle.

Kehityshanke on rajattava resurssien ja prioriteettien mukaisesti. Vaikka kehityskohteita olisi paljon, on rajauksessa priorisoitava kehitystyö yhteen merkityksellisimpään ongelmaan, johon resurssien voidaan olettaa riittävän. (Toikko & Rantanen 2009, 60.) Hankkeessa tutkimuksen kohteeksi rajattiin yksi kuluttajakohderyhmä eli potentiaalinen ulkoven ostaja, joka on suomalainen omakotitaloremontoija. Tutkimuksesta rajattiin täten pois talon rakentajat, omakotitalossa vuokralla asuvat, kerros- tai rivitaloasujat sekä ammattilaisasiakkaat, koska ostokäyttäytyminen ja asiakaspolut ovat todennäköisesti eri kohderyhmissä hyvin erilaisia. Tutkimuksesta rajattiin pois myös muut tuoteryhmät kuten sisä-ovet ja saunanovet, sillä ostokäyttäytyminen eri tuoteryhmissä on oletettavasti erilaista.

Asiakkaan ostopäätöstä tukee se, että häntä palvellaan hyvin jo asiakaspolun varhaisessa vaiheessa (Korkiakoski & Gerdt 2016, 139). Tässä kehityshankkeessa keskityttiin ostoa edeltäviin vaiheisiin, koska B2B-yrityksellä on oletettavasti eniten mahdollisuuksia vaikuttaa näihin asiakaspolun vaiheisiin ja sitouttaa täten kuluttaja brändiin jo ostoprosessin alussa. Lisäksi ajan rajallisuuden vuoksi keskityttiin yhden priorisoidun ratkaisukonseptin kehittämiseen, joten muut tunnistetut kehitystarpeet on tarkoitus toteuttaa opinnäytetyön jälkeen. Uuden konseptin prototypointi, testaus ja lanseeraus eivät olleet osa tätä kehittämishanketta, mikä saattaa heikentää toimintatavan käyttöönottoa.

Yritys X on aiemmin tutkinut muun muassa kyselytutkimuksilla ostopolkujen kosketuspisteitä, mutta asiakaspolkua ei ole paikallisella tasolla mallinnettu eikä paikallisessa tutkimuksessa ole käytetty laadullisia tutkimusmenetelmiä. Yritys X on selvittänyt aiemmissa projekteissa käyttäjäkokemuksia, mutta niitä ei ole pääasiallisesti tehty paikallisella tasolla ja niissä on paljolti keskitytty vain verkkokäyttäytymiseen. Koska Yritys X:n aiempia tutkimus-, kysely- ja työpajatuloksia sekä asiakaskeskeisyyteen viittavia strategioita on paljon, voitiin aiheen todeta olevan yritykselle merkittävä ja ajankohtainen.

3.2 Hankkeen eteneminen

Heikkilän, Jokisen & Nurmelan (2008, 58) mukaan kehittämishanke voidaan jakaa vaiheisiin, joihin kuuluvat ideointi, suunnittelu, hankkeen käynnistäminen, toteuttaminen, päättäminen, arviointi, käyttöönotto ja seuranta. Ne voidaan Toikon ja Rantasen (2009, 56)

mukaan jakaa myös perusteluun, organisointiin, toteutukseen, levittämiseen ja arviointiin. Kuviossa 14 on kuvattu yksinkertaistettuna kehittämishankkeen vaiheet.



KUVIO 14. Kehittämishankkeen vaiheet (mukaillen Heikkilä ym. 2008, 58)

Heikkilän ym. (2008, 68) mukaan kehityshankkeen onnistumista tukee huolellinen suunnittelu, joka auttaa muun muassa aikataulun ja resurssien hallinnassa sekä priorisoinnissa. He (2008, 77) suosittelivat kuvaamaan toteutussuunnitelmassa hankkeen tehtävät, vastuhenkilöt ja aikataulut. Lisäksi he (2008, 91) kehottavat käynnistämään hankkeen aloitustapaamisella, jossa suunnitelma käydään läpi hankeorganisaation tai ohjausryhmän kanssa. Toikko & Rantanen (2009, 56) toteavat, että hyväksytyjen perusteluiden jälkeen organisoidaan ja toteutetaan varsinainen kehittämistyö. He (2009, 58) painottavat, että hankkeeseen kannattaa osallista ne, joita kehitystyö tulee koskemaan. Heikkilä ym. (2008, 101) vahvistavat, että organisaatiomalli opinnäytetyöhankkeissa on usein työryhmämalli, jossa kerätään organisaatioksi ongelmanratkaisun kannalta parasta asiantuntemusta. Ojasalo ym. (2014, 20) huomauttavat, että suunnittelutyöstä huolimatta tutkimukselliselle kehittämislle on ominaista se, että sen suunnitelmat tarkentuvat hankkeen edetessä.

Tämän opinnäytetyön aiheen ideointi alkoi jo vuosina 2018-2019 useiden opintojaksojen – tutkimuksellisen kehittäminen, digitaalisuus ja asiakkuudet, palvelumuotoilu sekä prosessit ja toiminnan kehittäminen – inspiroimana. Pääasiallinen menetelmäkirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin perehtyminen ajoittui syksystä 2019 kevääseen 2020. Uuden tiedon ohjaamana opinnäytetyön suunnitelma ja tavoite tarkentuivat. Tarkentunut kehittämishankesuunnitelma esitettiin huhtikuussa 2020 Suomen toimitusjohtajalle ja Euroopan kaupallisen markkinoinnin johtajalle, jotka hyväksyivät suunnitelman. Varsinainen kehittämistyö toteutui touko-lokakuussa 2020. Kehitystyöhön osallistettiin sekä kuluttajia, jotka olivat valinneet kotiinsa Yritys X:n ulko-ovia että Yritys X:n myynnin ja markkinoinnin henkilöstöä. Loppuasiakkaan ja henkilöstön osallistaminen oli perusteltua, koska se lisäsi tutkimustulosten luotettavuutta, hankkeeseen sitoutumista ja kehitetyn toiminnan käyttöönoton todennäköisyyttä. Lisäksi asiakasymmärrykseen perustuva priorisoitu kehityskohde valittiin yrityksen johdon ja henkilöstön kanssa, jotta se oli strategisesti ja liiketoiminnallisesti kannattava sekä resurssillisesti mahdollinen. Johtopäätökset ja opinnäytetyön viimeistely ajoittui lokakuulle 2020. Kehityshankkeen tuotoksia olivat asiakaspersoonan ja asiakaspolun mallinnus vaihtoehtojen vertailun osalta sekä yhden asiakaspolun ongelmia ratkaisevan konseptin prosessin mallinnus ja konseptin toteutussuunnitelma. Opinnäytetyön toteutussuunnitelma on esitetty taulukossa 4.

TAULUKKO 4. Kehityshankkeen toteutussuunnitelma

Vaihe	Alustava asiakaspersoona ja asiakaspolku	Asiakaspolun ongelmien kartoitus	Ratkaisuideat ja valitun idean prosessin kuvaus
Osallistujat	Tutkija-kehittäjä	Tutkija-kehittäjä, kuluttajat	Tutkija-kehittäjä, henkilöstö
Aikataulu	5-6/2020	7-8/2020	9-10/2020
Tieto-perusta	Asiakaskokemus, asiakaspersoona, asiakaspolku	Kvalitatiiviset palvelumuotoilulliset tiedonkeruumenetelmät	Yhteiskehittäminen
Tiedonkeruu- tai yhteiskehitysmenetelmä	Olemassa oleva tieto	Teemahaastattelut	Työpajat
Dokumentointi	Dokumenttien keruu ja litterointi	Tallenne	Muistiot, työpajoissa PowerPointiin kirjatut ideat ja päätökset
Analyysointi	Dokumenttianalyysi	Dokumenttianalyysi	Samankaltaisuuskaavio, Keeleyn kolmio
Vaiheen tuotos	Alustava asiakaspersoona ja asiakaspolku	Asiakaspolun ongelmat sekä tarkennettu asiakaspersoona ja -polku	Toteutussuunnitelma, prosessin kuvaus, kuvakäsikirjoitus

3.3 Käytetyt tutkimus- ja kehittämismenetelmät

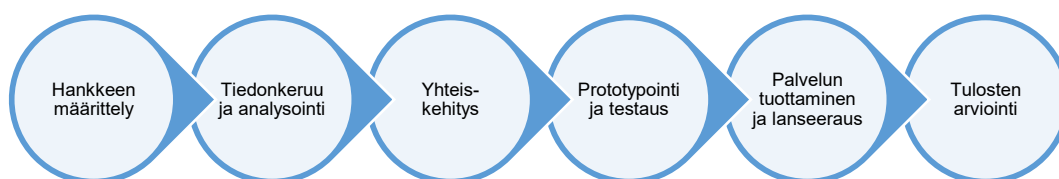
Tämä opinnäytetyö on monimenetelmällinen tutkimuksellinen kehittämishanke, jonka tutkimusote on laadullinen. Siinä hyödynnetään laadullisia tutkimusmenetelmiä, osallistavia yhteiskehittämismenetelmiä ja palvelumuotoilun työkaluja. Tässä luvussa käsitellään siksi lyhyesti tutkimuksellista kehittämistä, palvelumuotoilua ja laadullista tutkimusta. Alaluvuissa käsitellään tarkemmin hankkeessa käytettyjä tutkimus- ja kehitysmenetelmiä sekä analysointimenetelmiä.

Toikon & Rantasen (2009, 16; 119) mukaan tutkimuksellisen kehittämisen tavoitteena on tuottaa uusi tai paranneltu hyödyke, prosessi tai toimintatapa. Siinä hyödynnetään tutkimustietoa, mutta tiedonkeruu ei ole niin laajaa kuin perustutkimuksessa, vaan aineistoa kerätään kehittämishankkeen onnistumisen kannalta relevantti määrä. Tutkimuksellinen kehittäminen tähtää käytännön muutokseen, ja tutkimuksellisuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä tutkitun tiedon soveltamista käytäntöön (Ojasalo ym. 2014, 19; 21). Heikkilä ym. (2008, 21; 110) lisäävät, että tutkimuksellisuus tarkoittaa myös kriittistä ja analyttistä lähestymistapaa. Tutkimuksellisissa kehittämishankkeissa on useimmiten monimenetelmällinen tutkimusote eli niissä voidaan käyttää erilaisia määrällisiä, laadullisia ja osallistavia menetelmiä. Kananen (2014b, 23; 24) vahvistaa, että tutkivassa kehittämisessä valitaan kehittämisiongelman ratkaisemisen kannalta edukkaimmat tutkimus- ja kehittämismenetelmät. Tutkimuksellinen kehittäminen eroaa toimintatutkimuksesta siinä, että siltä ei opinnäytetyössä vaadita käytäntöön vietyä muutosta tai tutkijan aktiivista roolia muutoksessa, muttei se sulje näitä myöskään pois. Tutkimukselliselle kehittämiselle on lisäksi ominaista työn dokumentointi ja raportin julkisuus sekä se, että suunnittelutyöstä huolimatta hankkeen suunta tarkentuu prosessin edetessä (Ojasalo ym. 2014, 20).

Tämä opinnäytetyö oli tutkimuksellinen kehittämishanke, sillä se sisälsi tutkimus- ja kehitystyötä ja se tähtäsi käytännön muutokseen eli palvelukonseptiin, joka ratkaisee asiakkaan kokemia ongelmia. Monimenetelmälliset tutkimus- ja kehittämismenetelmät valittiin niin, että ne tukivat hankkeen tavoitteiden toteutumista. Työssä käytettiin sekä laadullista tutkimusta että osallistavia menetelmiä. Lisäksi hankkeen kaikissa vaiheissa ylläpidettiin kriittistä ja analyttistä katsontakantaa. Opinnäytetyön aikana kehitystyötä ei viety käytäntöön, vaan kehitysratkaisu saatettiin prototyyppivalmiuteen. Tutkija-kehittäjällä oli aktiivinen rooli muun työpajojen ideoinnissa ja analyysissa ja aktiivinen rooli jatkuu opinnäytetyöraportin jälkeisissä projekteissa. Kehittämishanke dokumentoitiin ja opinnäytetyöraportti on julkinen. Hankkeessa oli laadullinen tutkimusote ja siinä hyödynnettiin palvelumuotoilun menetelmiä, jotka soveltuvat hyvin tutkimukselliseen kehittämiseen, sillä myös palvelumuotoilulle on ominaista kehitystyön tavoitteisiin tähtäävä menetelmien valinta sekä iteraatio eli menneisiin vaiheisiin voidaan tarvittaessa palata.

Kehittämistyön lähestymistavaksi voidaan valita palvelumuotoilu, jolle on ominaista asiakaskokemuksen kehittäminen käyttäjän näkökulmasta (Ojasalo ym. 2014, 51; 72). Tuulaniemi (2011, 95; 96) määrittelee, että palvelumuotoilu on toimintojen kehittämistapa, joka muotoilee yrityksen toimintoja niin, että ne tuottavat sekä asiakkaan arvonluontia tukevia että yritykselle strategisesti ja liiketoiminnallisesti merkittäviä käytännön sovelluksia kuten palveluja. Koivisto ym. (2019, 34) kuvailevat palvelumuotoilun soveltuvan esimerkiksi asiakaskokemuksen kehittämiseen. Ojasalo ym. (2014, 38; 71) havainnollistavat, että

kehityskohde voi olla esimerkiksi strategia, prosessi, kanava tai kosketuspiste. Palvelumuotoiluhankkeissa käytetään sille ominaisia kehitysprosesseja, -työkaluja ja -menetelmiä. Kehitystyön perustana ovat asiakasymmärryksen avulla havaitut puutteet (Tuulaniemi 2011, 111). Ojasalo ym. (2014, 72; 75) painottavat, että palvelumuotoilulle on ominaista laaja ja monimenetelmällinen laadullinen tiedonkeruu sekä ideoiden tuotanto osallistavien yhteiskehittämismenetelmin. Lisäksi palvelumuotoiluprosessin vaiheet määräytyvät hankkeen mukaisesti eli kaikkiin tilanteisiin sovellettavaa yhtä prosessikaaviota ei ole. Palvelumuotoiluprosessin tyypillisiä vaihteita on kuvattu kuviossa 15.



KUVIO 15. Palvelumuotoiluprosessin vaiheet (mukaillen Tuulaniemi 2011, Miettinen 2011, Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2014)

Koska opinnäytetyön tarkoitus oli kehittää asiakaskokemusta liiketoiminnallisesti kannattavalla tavalla, oli palvelumuotoilu lähestymistapana ja menetelmiltään luonnollinen valinta. Asiakas oli kehitystyön keskipisteenä, mutta myös henkilöstö ja johto osallistettiin kehitystyöhön, jotta lopputuloksena saatiin sekä asiakkaan että liiketoiminnan tarpeet täyttävä ratkaisu. Asiakasymmärryksen kartuttamiseen ja asiakaskokemuksen kehittämiseen ja analysointiin käytettiin laadullisia palvelumuotoillisia menetelmiä ja työkaluja – teemahaastatteluja ja työpajoja sekä asiakaspersoonaa, asiakaspolkua ja kuvakäsikirjoitusta.

Klaarin (2014, 51) mukaan kvalitatiivinen tutkimus antaa syvällistä asiakasymmärrystä muun muassa asiakkaiden ajatuksista ja tunteista. Polaine ym. (2013, 40) tarkentavat, että kvalitatiivinen tutkimus auttaa ymmärtämään asiakkaan tarpeita, motiiveja, käytöstä ja tunteita. Kananen (2014b, 19; 20; 99) toteaa, että laadullinen tutkimus soveltuu hyvin esimerkiksi prosessien ja merkitysten tutkimiseen. Sen tiedonkeruumenetelminä käytetään esimerkiksi teemahaastattelua ja dokumentteja ja analysointimenetelminä esimerkiksi sisällönanalyysia tai mallinnusta. Lisäksi laadullisessa tutkimuksessa tietoa analysoidaan sitä mukaa kun tietoa kerätään. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on ominaista myös se, että tutkijalla voi olla osallistuva rooli (Ojasalo ym. 2014, 105).

Tämän opinnäytetyön tutkimusote oli laadullinen, mikä on luonnollista palvelumuotoillisuudelle lähestymistavalle. Laadullinen ote oli perusteltua, sillä kehityshankkeen tavoitteena oli kartuttaa syvällistä asiakasymmärrystä, jonka avulla asiakaskokemusta kehitetään.

Tiedonkeruu- ja analysointimenetelmät olivat laadullisia, sillä ne perustuivat muun muassa haastatteluihin, mallinnuksiin ja sisältöanalyysseihin, ja tietoa analysoitiin jokaisen tiedonkeruuvaiheen jälkeen. Lisäksi tutkija-kehittäjän rooli oli aktiivinen esimerkiksi työpajan ideoinnissa ja opinnäytetyön jälkeisissä ideoiden täytäntöönpanoissa.

3.3.1 Olemassa olevan tiedon keruu

Palvelumuotoiluhankkeissa asiakasymmärryksen muodostaminen aloitetaan kokoamalla olemassa oleva tutkimustieto (Tuulaniemi 2011, 145). Ojasalo ym. (2014, 43) havainnollistavat, että relevantteja dokumentteja voivat olla esimerkiksi kyselyjen tulokset, raportit ja muistiot. Kananen (2014a, 103; 104) huomauttaa, että hankkeessa tulee käyttää vain tutkimuksen kannalta relevantteja aineistoja, joiden valinnassa, luotettavuuden arvioinnissa ja analysoinnissa tulee olla erityisen kriittinen. Lisäksi hän (2014b, 91) toteaa, että dokumenteista saatu tieto on hyvä varmistaa toisen lähteen avulla. Yrityksen halussa olevaa tietoa käytetäänkin kehityshankkeissa jonkun muun tai muiden aineistonkeruumenetelmien tukena (Moilanen & Ritalahti 2014, 43).

Kehityshanke aloitettiin palvelumuotoilulle ominaiseen tapaan olemassa olevan tiedon keruulla. Vaiheen tarkoitus oli koota asiakasymmärrystä asiakaspersoonan ja -polun mallinnusta varten. Yritys X:n itse tekemien tai sen toimeksiannosta teettämien kyselyiden ja tutkimusten tulokset ja analyysit, strategiadokumentit sekä asiakaspersooniin ja -polkuihin liittyvät työpajalitteroinnit kerättiin yhteen ja analysoitiin. Dokumenttien ja niistä kerättyjen tietojen valinnassa oltiin erityisen kriittisiä, ja dokumenttien luotettavuus arvioitiin kehityshankkeen näkökulmasta. Dokumenttien analyttinen tarkastelu osoitti, että vain osa niistä oli täysin sovellettavissa kehityshankkeen kohdemaahan, joten Suomea koskevat dokumentit arvoitettiin luotettavimmaksi kuin muut. Joidenkin dokumenttien luotettavuutta vähensivät se, ettei niistä selvinnyt käytettyjä tutkimusmenetelmiä. Käytetyt dokumentit olivat kuitenkin opinnäytetyön tavoitteiden kannalta relevantteja. Opinnäytetyön luotettavuutta lisäsi se, että dokumentteja ei käytetty ainoana tiedonlähteenä, vaan olemassa olevan tiedon tarkoitus oli auttaa rakentamaan alustava asiakaspersoonan ja alustava asiakaspolku, joita rikastettiin laadullisin menetelmin. Erillistä kyselytutkimusta ei tehty, koska tietoa oli tuotettua jo aiemmin niin paljon, että sitä voitiin käyttää kehittämishankkeen lähtökohtana.

Käytetyt aineistot:

- Suomen myynti- ja markkinointiorganisaatiolle järjestetyn työpajan litterointi. Työpajan toteutti Yritys X:n toimeksiannosta pr-toimiston palvelumuotoilija, joka käytti pohja-aineistona vuoden 2018 ulko-ovitutkimuksen tuloksia. Työpajaan osallistui yritys X:n toimitusjohtaja, myyntipäälliköt, aluemyyntipäälliköt ja

markkinointipääällikkö. Työpajan tuloksena oli arkikanvaasi, joka perustui myynti-henkilöstön näkemukseen tyypillisestä markkinointistrategian mukaisesta ulko-oven ostajasta. Koska työpaja oli järjestetty hiljattain ja se keskittyi kotimaan markkinoihin, painotettiin tämän aineiston luotettavuutta ja hyödynnettävyyttä, sillä tulokset tukivat hyvin asiakaspersoonan luomista. (Yritys X 2020a.)

- Brändipositioanalyysin kyselytutkimuksen tulokset olivat ajankohtaisia, mutta kyselyn vastaajat olivat ruotsalaisia ja tanskalaisia. Tuloksissa käsiteltiin ulko-oven ostajan käyttäytymistä ja koettuja ongelmia, joista voitiin tehdä muihin dokumentteihin reflektoiden myös suomalaiseen ostajaan päteviä johtopäätöksiä. Markkinointitoimisto toteutti analyysin Yritys X:n toimeksiannosta. (Yritys X 2020b.)
- Edellisen vuoden asiakastytyväisyyskyselyn tuloksista voitiin tehdä jälleenmyyjäliikkeen näkökulmasta joitakin päätelmiä suomalaisen oven ostajan asiakaspolun kosketuspisteiden kuten esitteiden, myymälänäyttelyiden ja nettisivujen laadusta. Kyselyn toteutti Yritys X:n tutkimusosasto, jonka pääasiallinen tehtävä on tiedon-tuotanto, jota täten voitiin pitää luotettavana tiedonlähteenä. (Yritys X 2020c.)
- Tanskalaisen ulko-ovikyselyn tuloksia hyödynnettiin, jos kotimaisista tutkimustulok-sista puuttui joitain tietoja ja jos tanskalaiset tulokset voitiin arvioida olevan päteviä myös Suomen osalta. Yli 6000 vastauksen lisäksi tutkimuksessa haastateltiin nel-jää kuluttajaa. Kyselyn toteutti Yritys X:n tutkimusosasto. (Yritys X 2019a.)
- Yritys X:n sisäisen työpajan litterointi ja työpajan tarkoitus oli kartoittaa kaikki Yritys X:n brändätyt kosketuspisteet. Työpajaan osallistui toimitusjohtaja, myyntipääälliköt, tuotepääällikkö ja markkinointiorganisaatiota. Koska työpaja oli järjestetty hiljattain ja se keskittyi Suomeen, painotetaan tämän aineiston luotettavuutta. Työpajan jär-jesti tämän opinnäytetyön tutkija-kehittäjä. (Yritys X 2019b.)
- Suomalaisille kuluttajille toteutetun ulko-ovikyselyn tulokset olivat ajankohtaisia ja löydökset tämän opinnäytetyön kannalta erityisen relevantteja, joten tämän aineis-ton luotettavuutta ja merkityksellisyyttä painotettiin. Kyselyyn vastasi yli 300 suo-malaista kuluttajaa. Kyselyn toteutti Yritys X:n tutkimusosasto. (Yritys X 2018a.)
- Suomalaisille kuluttajille toteutetun sisäovikyselyn tulokset tukivat joilta osin ulko-ovikyselyn löydöksiä, mikä otettiin huomioon asiakaspersoonien ja -polun rakenta-misessa. Kyselyyn vastasi yli 300 suomalaista kuluttajaa. Kyselyn toteutti Yritys X:n tutkimusosasto. (Yritys X 2018b.)
- Verkkosivutyöpaja keskittyi pääosin eurooppalaisiin verkkosivukäyttäjiin. Työpajan osallistujat olivat sekä Yritys X:n edustajia että sen asiakkaita, mutta työpajaan ei osallistunut suomalaisia toimijoita. Dokumentissa esitetään kuitenkin laajempia ha-vaintoja asiakaspersoonista ja -poluista, joten dokumenttiin tietoja reflektoitiiin

kotimaisiin löydöksiin. Asiakas- ja käyttäjäkokemukseen keskittyvä digitaalisia ratkaisuja kehittävä Isossa-Britanniassa toimiva yritys toteutti työpajan ja analyysin Yritys X:n toimeksiannosta. (Yritys X 2018c.)

- Yritys X:n markkinointi- ja tuotestrategia käsitteli muun muassa megatrendejä, jotka huomioidaan opinnäytetyössä etenkin asiakaspersoonien luonnissa. Strategiadokumentin loi Yritys X:n Pohjois-Euroopan markkinointi- ja tuotekehitysosasto. (Yritys X 2018d.)
- Brändistrategia otti kantaa Yritys X:n markkinoinnillisiin kuluttajakohderyhmiin ja ostoprosesseihin, jotka huomioitiin asiakaspersoonan ja asiakaspolun luonnissa. Markkinointitoimisto kokosi strategian Yritys X:n toimeksiannosta. (Yritys X 2011.)

Tietoperustan ja olemassa olevan tiedon analyysin perusteella luotiin alustavat asiakaspersoonat ja priorisoidun asiakaspersoonan asiakaspolku, joita käytettiin teemahaastattelujen pohja-aineistona. Analyysimenetelmiä käsitellään tarkemmin myöhemmin.

3.3.2 Teemahaastattelut

Miettinen (2011, 29) toteaa, että asiakas tulee osallistaa kehitystyöhön, jotta sen lopputulos vastaa todellisia tarpeita. Koivisto ym. (2019, 37) vahvistavat, että palvelumuotoiluissa hankkeissa kehitystyön perustana on syvälinen ymmärrys asiakkaan ongelmista ja tarpeista. Ojasalo ym. (2014, 76) ohjaavat kartuttamaan asiakasymmärrystä etnografisin menetelmin eli esimerkiksi haastattelun avulla. Haastattelulla tuotetaan tietoa tutkittavan käyttäytymisestä, ajatuksista ja kokemuksista (Tuulaniemi 2011, 147). Klaar (2014, 46) havainnollistaa, että asiakkaita haastatteleamalla hypoteettinen asiakaspolku ja sen oletetut positiivisimmat ja negatiivisimmat kosketuspisteet voidaan vahvistaa, muokata tai hylätä. Hän (2014, 103) täsmentää, että esimerkiksi hypoteettiseen asiakaspolkuun perustuva kevyesti strukturoitu haastattelu antaa syvällistä tietoa muun muassa asiakkaan motiveista ja osoittaa hypoteesin oikeat ja väärät olettamet.

Haastattelulla saadaan suhteellisen nopeasti yksilötasoista syvällistä tietoa (Ojasalo ym. 2014, 106). Klaar (2014, 46) toteaa, että tarvittu kvalitatiivinen tieto saadaan usein jo muutamana, esimerkiksi viittä, asiakasta haastatteleamalla. Kananen (2014b, 19; 95; 159) vahvistaa, että laadullinen tutkimus keskittyy harvojen havaintoyksiköiden syvälliseen ymmärtämiseen, mutta aineistoa tulee kerätä, kunnes tutkimuksen kannalta tärkeä ongelma on ratkaistu. Saturaatio saavutetaan yleensä vasta noin kymmenen haastattelun jälkeen, mutta laadullista tutkimusta voidaan tehdä myös pienemmällä haastateltavien määrällä. Tärkeintä on oikeanlaisten haastateltavien valinta.

Kananen (2014a, 25) toteaa, että syvällistä ymmärrystä hankitaan teemahaastattelumenetelmällä. Puolistrukturoitua tai avointa haastattelua käytetään muun muassa laadullisen tutkimuksen pohja-aineistona tai sen tulosten analysoinnin tukena, ja ne soveltuvat hyvin syvällisemmän asiakasymmärryksen kuten arvojen tiedonkeruuseen (Ojasalo ym. 2014, 109). Teemahaastattelu on Kananen (2014b, 24; 89) mukaan keskustelunomainen, avoimia kysymyksiä hyödyntävä haastattelu, jossa käsitellään ennalta valmisteltuja aiheita, joiden tarkoitus on antaa vastaus tutkimusongelmaan. Polaine ym. (2013, 52; 54) täsmentävät, että haastattelun tueksi suunnitellaan vain käsiteltävät aiheotsikot, muttei valmista kysymyslistaa, ja tärkeistä havainnoista kysytään lisäkysymyksillä syvällisempää tietoa. Kananen (2014a, 92; 93) vahvistaa, että haastattelu etenee teemoittain niin, että haastattelija esittää ensin yleisen tason ja sitten yksityiskohtaisempia avoimia kysymyksiä aiheesta. Haastattelu etenee keskustelussa nousseiden aiheiden ohjaamana. Haastattelijan tehtävä esittää syventäviä kysymyksiä tai palauttaa keskustelu takaisin teemaan. Haastattelussa voidaan keskittyä esimerkiksi hypoteettisen asiakaspolun oletettuihin ongelmiin ja negatiivisia tunteita aiheuttaviin kohtiin, jotka vahvistavat tai hylkäävät asiakaspolkuhypoteesia sekä kartuttavat asiakasymmärrystä ongelmien synnyn syistä (Klaar 2014, 51). Polaine ym. (2013, 51) huomauttavat, että haastateltavan sanomisia ei saa korjata, vaikka vastaus olisi faktisesti väärää, ja lisäkysymyksiä esittämällä haastattelija saa tarvitsemaansa lisätietoa aiheesta. Kananen (2014b, 24) kehottaa lopuksi kiittämään haastateltavaa, ja Tuulaniemi (2011, 148) lisää, että lisäksi voidaan sopia mahdollisesti tarvittavista haastattelun jälkeisistä lisäkysymyksistä. Hän (2011, 147) toteaa, että haastattelun haasteena on haastattelijan mahdollinen vaikutus haastateltavaan, minkä vuoksi tilanteen luonnollisuus on tärkeää. Kananen (2014a, 88) vahvistaa, että teemahaastattelun haasteena on ihmisten läsnäolon vaikutus, sillä haastateltava voi tahattomasti tai tarkoituksellisesti vääristellä toutua tai tutkija saattaa tulkita haastateltavan puheen eri tavalla kuin hän on tarkoittanut.

Kananen (2014a, 100) ohjeistaa, että haastattelut on tallennettava, jotta haastattelija voi keskittyä kuuntelemaan haastateltavaa ja jotta haastattelusta saadaan mahdollisimman keskustelun oloinen. Hän (2014a, 89) toteaa, että haastattelun alussa on tärkeää tuoda ilmi myös se, että haastateltavan anonymiteetti on turvattu ja että haastattelu ja sen äänite on luottamuksellinen. Haastattelun dokumentointiin voidaan käyttää esimerkiksi äänitystä tai videointia (This is a toolbox – not a manual 2012, 162). Ojasalo ym. toteavat (2014, 106; 107), että haastattelun tallentamiseen tulee pyytää haastateltavan lupa ja haastatteluun on hyvä valmistella tukimateriaalia, joiden avulla voi ohjata ja herätellä ajatuksia. Polaine ym. (2013, 52) huomauttavat, että haastateltava rentoutuu ajan kuluessa, joten todellisten ajatusten esiin saaminen vaatii aikaa ja tilanteen luontevuutta. Haastattelu kestää sisällöstä ja aktiviteeteista riippuen 45 minuutista kolmeen tuntiin (Tuulaniemi 2011, 148).

Tässä opinnäytetyössä olemassa olevaa asiakasymmärrystä syvennettiin laadullisen tutkimukselle ja palvelumuotoilulle ominaiseen tapaan haastattelujen avulla. Haastattelujen teemojen pohja-aineistona käytettiin edellisessä vaiheessa luotua alustavaa asiakaspersoonaa ja -polkua. Haastatteluista saatua tietoa oli tarkoitus käyttää ensisijaisesti kuluttajien kokemien asiakaspolun ongelmien tunnistamiseen, mutta ne tuottivat myös lisätietoa alustavan asiakaspersoonan ja -polun päivitystä varten. Teemahaastattelut toteutettiin heinä- ja elokuussa 2020. Teemat keskittyivät aiemmin tehdyn tiedonkeruun ja analyysin mukaisesti vaihtoehtojen vertailun vaiheeseen. Liitteessä 1 on esitetty teemahaastattelun runko. Kehityshankkeessa haastateltiin viittä kuluttaja-asiakasta, jotka vastasivat hyvin markkinointistrategiaa sekä mallinnettua ja priorisoitua asiakaspersoonaa. Tutkimuksen kannalta laadukkaiden haastateltavien löytäminen oli haasteellista, sillä B2B-yritys on harvoin tekemisissä suoraan kuluttaja-asiakkaan kanssa. Rekrytoitujen havaintoyksikköjen määrä oli pieni, mutta kohderyhmän sopivuus tutkimusongelman ratkaisun ja asiakaspersoonan sopivuuden kannalta oli tarkoin harkittu. Yksi ulko-ovea ostava haastateltava rekrytoitiin sosiaalisen median kautta. Neljä muuta haastateltavaa olivat hankkineet viimeisen kolmen vuoden aikana Yritys X:n ulko-oven vaikuttajayhteistyön kautta. Koska haastateltaja oli jo aiemmin ollut tekemisissä haastateltavien kanssa, oli avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin luominen luontevaa. Vaikuttajayhteistyö ei vähentänyt oven valintaan liittyvää luotettavuutta, sillä kaikki haastateltavat olivat itse tehneet oven valintaan liittyvät päätökset kuten kuka tahansa asiakas. Yhteistyö saattoi kuitenkin joiltain osin vähentää tulosten luotettavuutta, sillä esimerkiksi hintavertailu ja ostotapahtuma olivat todennäköisesti erilaisia kuin tavallisen kuluttajan ostokäyttäytymisessä. Näiden osalta luotettavuuden vähentyminen hyväksyttiin, sillä tutkimuksessa keskityttiin vaihtoehtojen vertailuun.

Kaikki viisi haastattelua toteutettiin 27.7-13.8.2020 välisenä aikana. Haastateltavat saivat valita heille sopivan ajankohdan viikkojen 31-33 ja kello 8-20 väliltä, jotta haastattelutilanne olisi heille mahdollisimman miellyttävä. Yritys X:n henkilökunta oli koronaviruksen vuoksi määrätty tapaamaan asiakkaita pääsääntöisesti vain videoneuvotteluvälinein, joten haastattelut suoritettiin alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen Microsoft Teams -ohjelman avulla. Etähaastattelu saattoi vaikuttaa heikentävästi haastattelijan ja haastateltavan välisen suhteen luomisessa ja nonverbaalisten viestien tulkinnessa. Haastattelut säilyttivät kuitenkin kontekstillisuutensa, että haastattelijat olivat haastattelun aikana kotonaan, jossa myös haastattelun aihe eli ulko-ovi oli. Haastateltavat olivat sosiaalisen median vaikuttajia, ja täten oletettavasti tottuneita tietokoneen- tai mobiililaitteenkäyttäjiä, joten etähaastattelu ei ollut siltä osin suuri luotettavuutta vähentävä riski.

Noin tunnin kestävät haastattelut tallennettiin, ja niitä käsiteltiin anonyymisti. Haastattelun alussa haastateltavalta pyydettiin lupa videon tallennukseen ja haastattelun tulosten

käyttämiseen opinnäytetyössä. Haastattelun alussa kerrottiin haastattelijasta, opinnäytetyöstä ja teemahaastattelun rungosta, jotta haastateltava sai aikaa tottua haastattelutilanteeseen ja sen tallentamiseen ennen varsinaisen haastattelun alkua. Alussa kerrottiin, ettei haastatteluun ole oikeita tai väärä vastauksia, vaan haastateltavan haluttiin kertovan omista tuntemuksistaan. Myös alun helppo kysymys tarpeenhavaitsemisesta auttoi haastateltavia rentoutumaan, ennen kun siirryttiin vaihtoehtojen vertailun kysymyksiin. Haastattelun tukimateriaalina esitettiin PowerPoint-esitystä, joka auttoi haastateltavaa ymmärtämään haastattelun rakenteen ja teemat, joista oli tarkoitus puhua. Esitetty materiaali vähensi jännitystä, jonka haastattelun tallentaminen loi. Haastattelu eteni suunniteltujen teemojen mukaisesti, mutta lisäkysymyksiä esitettiin tilanteisiin mukautuen. Haastattelutilanteet olivat keskustelunomaisia ja tunnelmaltaan positiivisia ja rentoja. Haastattelija ei korjannut haastateltavan sanomisia, elleivät he itse kysyneet tai odottaneet vastausta kysymykseen. Esitykseen oli lisätty kuva haastateltavan valitsemasta ovesta, jonka tarkoitus oli tukea oven valintaan liittyvien ajatusten muistamista. Haastatteluissa keskusteltiin siitä, miten kussakin teeman vaiheessa oli toimittu ja mikä oli ollut heille vaikeaa. Kysymykset olivat avoimia ja haastateltavaa kehoitettiin kertomaan eri aiheista, jotta vastaukseksi saatiin mahdollisimman tarkka kuvaus kyseisestä toiminnasta. Lopuksi haastateltavia kiitettiin ja pyydettiin vielä lupa ottaa yhteyttä, jos lisäkysymyksiä ilmenisi. Jo viidestä havaintoyksiköstä saatiin useita havaintoja, jotka saavuttivat saturaatiotason. Opinnäytetyössä päätettiin keskittyä usein toistuviin ongelmiin, joihin haettiin ratkaisuideoita työpajojen avulla.

3.3.3 Työpajat

Stickdornin (2012a, 34; 39) mukaan palvelumuotoilulle on ominaista yhteiskehittäminen eli kaikkien palveluun liittyvien osapuolten osallistaminen kehitystyöhön. Kehityshankkeille on ominaista etenkin työpajaryhmien fasilitointi. Polaine ym. (2013, 60; 75) mukaan työpaja on yhteiskehittämismenetelmä, joka soveltuu hyvin kerätyn tiedon esittämiseen, ideoiden tuotantoon ja ideoiden jatkojalostamiseen. Ojasalo ym. (2014, 75) toteavat, että palvelumuotoiluhankkeissa yhteiskehittämisen päätarkoitus on tuottaa moninäkökulmaisia ideoita. Yhteiskehityksen tuloksia analysoidaan ja käytetään kehitystyön apuna (Tuulaniemi 2011, 117). Toikko & Rantanen (2009, 96) tarkentavat, että osallistaminen tarkoittaa osapuolien kuuntelemista, mutta he eivät välttämättä osallistu varsinaiseen kehitystyöhön.

Työpajan osallistajat ja aktiviteetit suunnitellaan tavoitteiden mukaisesti (Mattelmäki & Vaajakallio 2011, 81). Curedale (2016, 25) huomauttaa, että monipuolinen kehitystiimi tuottaa monipuolisimmat ideat ja näkemykset. Toikko & Rantanen (2009, 96) toteavat osallistamisen olevan tärkeää, sillä se lisää kehityshankkeen onnistumisen todennäköisyyttä. Yhteiskehittäminen sitouttaa henkilöstön kehitettävään toimintaan ja se vähentää

oletuksiin perustuvaa kehittämistyötä (Koivisto ym. 2019, 41). Miettisen (2011, 29) mukaan henkilöstön osallistaminen mahdollistaa organisatorisen tiedon ymmärtämisen, jolloin muun muassa prosessit ja työkalut voidaan osoittaa hyödylliseen käyttöön. Tuulaniemi (2011, 98) toteaa, että sisäinen osallistaminen auttaa ottamaan huomioon liiketoiminnalliset tavoitteet. Se auttaa muun muassa kustannusten hallinnassa, koska se mahdollistaa oikeiden asioiden kehittämisen ja oikeiden mittareiden asettamisen. Osallistaminen kasvattaa myös henkilöstön jatkokehityshalukkuutta (Polaine ym. 2013, 44).

Fasilitointi soveltuu tilanteisiin, joissa voidaan olettaa saatavan valitulta ryhmältä tarvittava tieto ongelman ratkaisemiseksi. Fasilitaattori ohjaa ryhmän toiminnan etenemistä fasilitointimenetelmin ja -työkaluin. (Nummi 2007, 17.) Fasilitaattorin tehtävänä on suunnitella työpaja ja sen visuaaliset apuvälineet sekä ohjata keskustelua niin, että työpaja tuottaa tietoa, jota voidaan käyttää prosessin seuraavassa vaiheessa (This is a toolbox – not a manual 2012, 198; 201). Yksi fasilitoinnin muoto on dynaaminen fasilitointi, jossa fasilitaattori kirjaa ajatuksia sitä mukaa, kun keskustelu etenee. Se soveltuu esimerkiksi monisyisten ongelmien ratkomiseen ja muutosjohtamiseen. (Nummi 2007, 72; 73.) Stickdornin (2012b, 130) mukaan palvelumuotoilulle ominainen iteratiivinen ajattelu pätee myös työpajoihin eli jos suunniteltu työtapa ei luo tarvittavaa tuotosta, voidaan työkaluja vaihtaa. Fasilitaattori huolehtii myös työpajan käytännön järjestelyistä (Tuulaniemi 2011, 191).

Työpaja voidaan aloittaa kertomalla työpajan tavoitteet ja sen merkitys osallistujien työhön. Lisäksi voidaan järjestää lämmittelytehtävä, jonka tarkoituksena on saada ihmiset keskittymään työpajan aiheeseen. (Mattelmäki & Vaajakallio 2011, 81.) Yksi aktivointimenetelmä on jana, jota käytetään mittaamaan käsiteltävään aiheeseen liittyvää kysymystä. Fasilitaattori esittelee janan ääripäiden tarkoitukset, minkä jälkeen osallistujat asettuvat janalle. (Nummi 2007, 105.) Nummen (2007, 25; 39) mukaan alussa on hyvä sopia työpajan säännöt ja vastuut sekä ja esitellä ongelma, johon ratkaisuja haetaan. Polaine ym. (2013, 61; 62) mukaan työpajassa käytettävien työkalujen, aktiviteettien ja tehtävien suunnittelu tulee tehdä huolella, jotta osallistujat sitoutuvat työskentelyyn. On suositeltavaa käyttää erilaisia visuaalisia tukimateriaaleja, ja ilmapiiristä on tärkeää luoda inspiroiva, innostava, avoin ja luottamuksellinen (This is a toolbox – not a manual 2012, 180; 198). Mattelmäen & Vaajakallion (2011, 82) mukaan työpajan aiheena voi olla myös esimerkiksi palvelukonseptien ideointi. Ideoinnin tavoitteeksi voidaan asettaa esimerkiksi vähintään kolmen toteutuskelpoisen palvelukonseptin tuottaminen (Tuulaniemi 2011, 190).

Brainstroming eli aivomyrsky tai aivoriihi on yksi ideointimuoto (Curedale 2016, 110). Se on ideoiden tuotantomenetelmä, jossa fasilitaattori antaa aiheen ja kirjaa ideat ylös. Ideoita ei kritisoida eikä niistä keskustella. Ideoita kerätään ensin puheenvuorot jakamalla ja

puheenvuorojen jälkeen voidaan antaa lupa ideoida vapaasti. Lopuksi samanlaiset ideat yhdistetään. (Nummi 2007, 26.) Ideointia tukee työpajan kannustava, positiivinen ja turvallinen ilmapiiri sekä rauhallinen tila, joka on varattu vain työpajatyölle (Tuulaniemi 2011, 185). Tuotettuja ideoita jatkokehitetään esimerkiksi niin, että kukin osallistuja luovuttaa ideansa jollekin muulle, joka jatkaa idean kehitystä (Tuulaniemi 2011, 186). Lopuksi tuotokset esitellään muille ja järjestetään loppukeskustelu (Mattelmäki & Vaajakallio 2011, 81). Työpajan lopetus sisältää yleensä yhteenvedon, palautteen ja kiitokset. Lopetusmenetelmänä voidaan käyttää puhuvaa keppiä, jossa osallistujat vuorollaan kertovat, miten työpaja heidän mielestään onnistui. (Nummi 2007, 30.) Curedalen (2016, 35) mukaan työpaja voidaan dokumentoida esimerkiksi valokuvaamalla työpajan tuotokset.

Tässä opinnäytetyössä asiakaskokemusta kehitettiin palvelumuotoilulle ominaiseen tapaan osallistavan työpajan avulla. Työpajan tavoite oli luoda ja jalostaa havaittuihin ongelmiin ratkaisuideoita. Työpajan runko on esitetty liitteessä 2 ja vaiheet kuviossa 16. Työpajan ideoista valittiin käytäntöön vietävät ideat, ja sovittiin jatkotoimenpiteet. Työpajojen tulosten ja analysoinnin tuotoksena oli prototypointia varten valmis prosessin mallinnus. Analysointityökaluja ja tuloksia käsitellään tarkemmin myöhemmissä luvuissa.



KUVIO 16. Työpajojen agendat

Työpajojen fasilitaattorina toimi tutkija-kehittäjä, joka toimi toissijaisesti myös ideoijan roolissa, sillä hän oli Yritys X:n ainoa markkinointiosaston edustaja, ja joidenkin ratkaisuideoiden oletettiin vaativan tuekseen markkinoinnillista tietoa. Muut osallistujat päätettiin yhdessä toimitusjohtajan kanssa, ja osallistujiksi valikoitui fasilitaattorin lisäksi kahdeksan myyntiosaston henkilöä, joiden työn arvoitiin liittyvän eniten havaittuihin ongelmiin ja joiden kokemusten ja tietojen uskottiin auttavan ratkaisuehdotusten ideoinnissa. Osallistujat olivat toimitusjohtaja, reklamaatioasentaja, asiakaspalvelijoita sekä asiakaspalvelu-, myynti-, markkinointi- ja aluemyyntipäälliköitä, joten osallistujilla arvioitiin olevan hyvä näkemys ja valta kehittää myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun toimintaa. Osallistujien kokoonpano vaihteli työpajojen välillä muun muassa lomien vuoksi. Fasilitaattori suunnittelei työpajojen rungon, käytetyt menetelmät ja työkalut. Työpajan pohja-aineistona käytettiin aiemmin hankkeessa tunnistettuja ongelmia. Tukimateriaalina käytettiin luotua asiakaspersoonaa ja asiakaspolkua. Koronavirustilanne hankaloitti työpajan järjestämistä, sillä alustavat suunnitelmat yhden päivän fyysisestä työpajasta muuttuivat etätyöpajoiksi.

Koska koko päivän mittainen etätyöpaja arvoitiin liian raskaaksi, päädyttiin työpaja jakamaan kolmelle eri päivälle. Käytettävät menetelmät muunnettiin etätyöpajassa toimiviksi – esimerkiksi työpajan paritehtävistä luovuttiin, energiantason nostotehtävät jätettiin pois työpajojen lyhyden vuoksi ja toteutuksessa panostettiin vahvasti ruudulta välittyvän materiaalin viestiin ja innostavuuteen. Etätyöpajat toteutettiin Teams-sovelluksen avulla.

Kaikki työpajat aloitettiin esittämällä työpajan agenda, kysymällä luvat tulosten käyttöön, sopimalla työpajan säännöt ja kertomalla työpajan tavoite. Ensimmäisessä työpajassa esitettiin lisäksi hankkeen tausta, asiakaspersoonaa ja havaitut asiakaspolun ongelmat. Jotta osallistujat ymmärsivät, kenelle kehitystyötä tehdään, käytettiin janaa aktivoimaan ajatuksia siitä, kuinka hyvin osallistujat samaistuivat asiakaspersoonaan tai tunsivat sen tyyppisen henkilön. Seuraavissa työpajoissa asiakaspersoonaa ja asiakaspolun ongelmat käytiin muistutuksen omaisesti läpi. Kaikki työpajat lopetettiin puhuva keppi tyyppisesti eli osallistujat antoivat vapaata palautetta. Osallistujia kiitettiin ja heille kerrottiin tulevista vaiheista. Kullekin työpajalle oli varattu aikaa kolme tuntia, ja ne kestivät kahdesta ja puolesta tunnista kolmeen tuntiin. Työpajat dokumentoitiin kehityshankkeen onnistumisen kannalta oleellisin osin, joten tuotokset eli työpajan Powerpoint-ryhmämuisti ja osallistujien tuottamat aineistot tallennettiin. Lisäksi työpajoista laadittiin muistiot heti työpajan jälkeen.

Toimitusjohtaja oli ensimmäisessä työpajassa paikalla hankkeen taustan esittelyn ajan, ja poistui ennalta sovitun mukaisesti ennen ideoinnin alkua. Ideoiden tuotantoon käytettiin aivoriihtä. Fasilitaattorin lisäksi kaikki seitsemän osallistujaa miettivät ongelma kerrallaan hetken yksin ideoita, jonka jälkeen fasilitaattori kirjasi ideat ryhmämuistiin PowerPoint-tiedostoon. Tämän jälkeen pohdittiin vielä lisäideoita vapaasti. Osallistujille annettiin myös etätehtäväksi ideoida työpajan jälkeen lisäideoita, mikä tuotti tosin vain yhden uuden idean. Ideoita kertyi yhteensä 70. Tutkija-kehittäjä yhdisti samankaltaiset ideat samankaltaisuuskaavion avulla, joka esitellään tarkemmin analyysityökaluissa.

Toisessa työpajassa esiteltiin aiemman työpajan ja samankaltaisuusanalyysin mukaiset alustavat ratkaisuideatiivistelmät, joista osallistujat saivat äänestää kolme parasta ideaa. Äänestystulos merkittiin ryhmämuistiin PowerPoint-tiedostoon. Kymmenestä ideasta eniten ääniä saivat värimallit (4), inspiraatiokuvien tuotanto (3), nettisivujen ovi- ja värikokeiluohjelma (3), värikoodeihin liittyvät toimintatavat (3) ja nettisivujen suodatustoiminnot (2). Yhden äänen saivat sosiaalisen median sisällöt, sovelluksen toiminnot ja nettisivujen muut toiminnot. Kaksi ideaa eivät saaneet ääniä, mutta niiden koettiin liittyvän ääniä saaneisiin ideoihin. Viisi eniten ääniä saanutta ja yksi yhden äänen saanut idea valittiin tämän jälkeen jatkokehitykseen. Ensin idean sai valita se osallistuja, joka oli etätehtävään vastannut. Tämän jälkeen valinta tapahtui osallistujien etunimien aakkosjärjestyksen mukaisesti

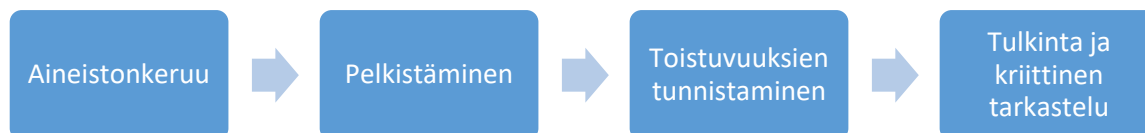
ja viimeinen idea osoitettiin fasilitaattorille. Osallistujille lähetettiin sähköpostitse hänen valitsemansa idean PowerPoint-pohja. Osallistujille näytettiin esimerkki lähtötilanteesta ja tavoitteesta. Heille kerrottiin vinkkejä, miten ideointia voi lähestyä ja heille annettiin myös ohje viitata Teamsissä, jos tarvitsevat fasilitaattorilta sparrauspuhelun. Viittaustoiminto testattiin, mutta kukaan ei sitä ideoinnin aikana käyttänyt. Yksi osallistuja soitti tehtävänantoon liittyvän lisäkysymyksen. Osallistujat jatkokehittivät alustavia ratkaisuideoita niin, että lopputuloksen tuli ratkaista asiakkaan ongelma tai ongelmia ja olla mahdollisimman toteutuskelpoinen. Itsenäiseen ideointiin käytettiin puoli tuntia. Osallistujat esittelivät jatkokehittämänsä idean, jonka jälkeen sitä jatkojalostettiin yhteisesti vielä vartin ajan.

Kolmannessa työpajassa esitettiin jatkokehitetty ja puhtaaksi kirjoitetut ratkaisukonseptit toimitusjohtajalle ja neljälle ideoinnissa mukana olleelle. Lomien ja työkiireiden vuoksi kaikki osallistujat eivät päässeet viimeiseen työpajaan. Kunkin idean osalta käytiin läpi tutkija-kehittäjän laatima konseptin tarkoitus ja tavoite sekä työpajassa laadittu konseptin kuvaus sekä ongelmanratkaisutaulukko, joka esitti, mitä kehityshankkeessa havaittuja ongelmia konsepti poistaisi tai helpottaisi. Tutkija-kehittäjä oli muokannut konsepti-ideoita ja ongelmanratkaisutaulukoita vain hieman siltä osin, että ne vastasivat paremmin hankkeessa tunnistettuja ongelmia ja Yritys X:n strategiaa. Tehdyt muutokset ilmoitettiin ideoijille, ja pyydettiin kommentteja, jos tulkinnat olisivat vääriä, mutta vastalauseita ei näiden osalta esitetty. Lisäksi esitettiin tutkijan tekemä alustava analyysi konseptien kannattavuudesta ja toteutuksen helppoudesta sekä keskusteltiin vapaasti analyysin paikkansa pitävydestä. Tämän jälkeen ratkaisukonseptit priorisoitiin niin, että kannattaviksi todetut ja helpoiten toteutettavat priorisoitiin ensin toteutettavaksi ideoiksi. Osallistujille kerrottiin hankkeen seuraavista vaiheista ja sovittiin, että kehitystyön etenemisestä tehdään viestintäsuunnitelma. Lisäksi sovittiin, että muita jalostettuja ratkaisukonsepteja ei unohdeta, vaan myös ne ideat viedään käytäntöön. Sovittiin myös, että myöhemmin palataan ensimmäisen työpajan tuotoksiin, sillä karsinta vaiheessa jäi hyviä ja helposti toteutettavia ideoita jatkokehityksen ulkopuolelle.

3.3.4 Aineistojen analysointi

Dokumenttianalyysin vaiheet ovat pääpiirteittäin samat kuin laadullisen tutkimuksen eli dokumentit analysoidaan kuten esimerkiksi haastattelut (Ojasalo ym. 2014, 138). Vaiheet on esitetty kuviossa 17. Analysointi tarkoittaa aineistoon paneutumista, samankaltaisten teemojen ryhmittelyä ja niiden kytkeytymistä aiempaan tutkimustietoon sekä kokonaisuuden tulkintaa (Ojasalo ym. 2014, 110). Kynkään ja Vanhasen (1994) mukaan dokumenttianalyysi tehdään joko sisällön määrällisellä erittelyllä tai sanallisella sisällön analyysillä, joka tähtää sisällön todellisten merkitysten löytämiseen ja sanalliseen esittämiseen.

Ojasalo ym. (2014, 137) toteavat, että sisällön analyysi voidaan tarvittaessa esittää myös numeerisena, jos esimerkiksi mainintojen määrän esiintuominen on relevanttia. Dokumenttianalyyseissä voidaan analysoida ilmisällön lisäksi myös latentti eli piilosisältö.



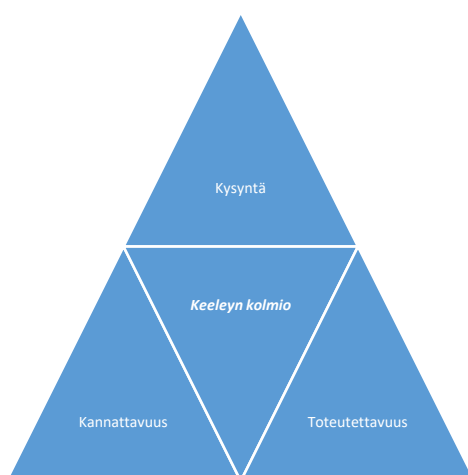
KUVIO 17. Dokumenttianalyysin vaiheet (mukaillen Ojasalo ym. 2014, 138)

Kananen (2014b, 24) ohjeistaa analysoimaan teemahaastattelut heti haastattelun jälkeen. Tiedonkeruun jälkeen aineisto valmistellaan eli dokumentit tallennetaan, nimetään ja arkistoidaan niin, että niitä on helppo käyttää ja niihin on helppo viitata (Ojasalo ym. 2014, 138). Haastattelun analysointia tukee sen litterointi eli auki kirjoittaminen (Ojasalo ym. 2014, 107). Kanasen (2014a, 116; 117) myös mukaan dokumentit litteroidaan. Litterointi voidaan tehdä sanatarkasti, yleiskielellä tai ydinhavaintotasolla. Haastatteluaineisto litteroidaan yleiskielellä, joka tuo ilmi haastattelun sanoman, muttei puhekielisiä ilmauksia tai sanatarkkoja äännähdyksiä. Teemahaastattelu litteroidaan yleiskielen tasolla, ja havainnot tiivistyvät vasta analyysivaiheessa. Litteroitu teksti jaetaan asiakokonaisuuksiksi eli segmenteiksi. Ojasalon ym. (2014, 111) mukaan litteroitu sisältö analysoidaan dokumenttianalyyseinä. He (2014, 140) ohjeistavat pelkistämään dokumenttien sisältöä niin, että samankaltaiset havainnot segmentoidaan. Tämän jälkeen segmentit koodataan eli segmentin merkitys tulkitaan yksisanaisesti. Aineiston tiivistystä jatketaan yhdistelemällä koodit teoriaan, aineistoon tai molempiin perustuviksi luokiksi, jotka auttavat löytämään toistuvia teemoja ja rakenteita. (Kananen 2014a, 119–121.) Luokitukset siis toisin sanoen abstrahoidaan eli muodostetaan tutkimuksen kannalta merkitykselliset käsitteet, joiden alle luokitukset yhdistellään (Ojasalo ym. 2014, 140). Aineistoa voidaan tulkita käymällä se useaan kertaan läpi tai johtopäätösten teon tukena voidaan käyttää esimerkiksi miellekarttaa (Kananen 2014a, 127). Ojasalon ym. (2014, 143; 144) mukaan analysoidusta aineistosta tehdään teoriaan reflektoiden johtopäätöksiä, joiden tarkoitus on vastata tutkimuskysymyseen ja esittää jatkokehityssuosituksia. Hämäläinen & Vilkka (2011, 66) toteavat, että kvalitatiivisen tiedon analysointi voi olla vaikeaa, sillä yksittäisten syvällisten mielipiteistä tulee löytää ne asiakasymmärrystä lisäävät tiedot, jotka voidaan olettaa olevan hankkeen kannalta yleistettäviä. Haastattelujen analysoinnin tulisikin paljastaa asiakkaiden yleisimmät ongelmat ja niiden todelliset syyt (Klaar 2014, 54). Kanasen (2014b, 151) mukaan johtopäätösten luotettavuutta voidaan lisätä niin, että haastateltavat vahvistavat tutkijan

tekemät johtopäätökset. Sisältöanalyysin luotettavuutta voidaan lisätä tutkimalla aika ajoin alkuperäisiä aineistoja, jottei mitään oleellista jäisi huomaamatta (Ojasalo ym. 2014, 144).

Työpajoissa käytetty samankaltaisuuskaavio tai affinity diagram on analysointimenetelmä, jossa ensin ideoidaan esimerkiksi liimalapuille, jotka kiinnitetään seinälle. Samankaltaiset ideat jaotellaan ryhmiksi. Samankaltaisuuskaavio voi auttaa esimerkiksi yleisimpien tarpeiden ja ongelmien löytämisessä. (Hämäläinen & Viikka 2011, 75.) Curedalen (2013, 95) mukaan ryhmiteltyä ja otsikoitua tietoa vielä tiivistetään ryhmittelemällä ryhmät uudestaan. Metodina on se, että suurista tietomääristä pystytään käsittelemään melko nopeasti tietoryhmiä, joilla on looginen suhde toisiinsa. Työpajassa syntyneitä ideoita voidaan ryhmitellä esimerkiksi asiakaspulun kosketuspisteiden mukaisesti (Tuulaniemi 2011, 187). Samankaltaisuuskaaviota voidaan käyttää myös kehityskohteen valinnassa, jos ongelmista ja kehitystarpeista on kerätty paljon tietoa. Tällöin analyysin tuotos on kehityskohde, johon ratkaisuehdotuksia seuraavaksi kehitetään. (Koivisto ym. 2019, 45.)

Palvelukonseptien arviontiin voidaan käyttää matriisia, joka ottaa huomioon sekä asiakaspersoonan että liiketoiminnalliset tavoitteet (Tuulaniemi 2011, 207). Korhikosken (2020, 102) mukaan käytäntöön vietäviä ideoita voidaan priorisoida arvioimalla yritykselle koituvia säästöjä tai tuottoja sekä ratkaisun vaikutusta esimerkiksi asiakastyytyväisyyteen tai suosittelemalukkuuteen. Hyödykkeen kannattavuutta ja haluttavuutta voidaan arvioida esimerkiksi Keeleyn kolmion avulla, joka on esitetty kuviossa 18. Siinä huomioidaan palvelun markkinan kysyntä eli desirability sekä liiketoiminnallinen kannattavuus eli viability ja toteuttamiskelpoisuus eli feasibility. (Curedale 2016, 32.)



KUVIO 18. Keeleyn kolmio (Curedale 2016, 32)

Tämän kehityshankkeen ensimmäinen tiedonkeruumenetelmä oli Yritys X:n hallussa olevan tiedon ja dokumenttien kerääminen ja analysointi. Vaiheen tarkoitus oli lisätä asiakasymmärrystä eli tuottaa tietoa alustavaa asiakaspersoonaa ja asiakaspolkua varten, joita esitellään tarkemmin tuloksissa. Dokumentit arkistoitiin kansioon ja numeroitiin, jonka jälkeen hankkeen kannalta relevantit ydinhavainnot litteroitiin ja segmentoitiin osakokonaisuuksiksi. Dokumenttien luotettavuus ja relevanttius hankkeen kannalta pisteytettiin, mikä otettiin analyysissä huomioon eli Suomea ja ulko-ovien ostamista koskevat aineistot arvoettiin luotettavimmiksi lähteiksi kuin eurooppalaista oven ostajaa koskevat aineistot. Segmentoitu aineisto koodattiin ja luokiteltiin. Koodauksessa aineisto jaettiin teorialähtöisiksi asiakaspersoonaan ja -polkuun liittyviksi koodeiksi. Luokitus jakoi aineiston demografisiksi ja psykografisiksi tekijöiksi sekä ostoprosessin vaiheiksi. Toinen luokitus supisti aineiston vielä asiakaspersoonaan ja asiakaspolkuun. Dokumenttianalyysin tuotoksena oli alustavat asiakaspersoonat ja asiakaspolku, joita käsitellään tarkemmin tuloksissa.

Toinen tiedonkeruumenetelmä oli teemahaastattelut. Vaiheen tarkoitus oli tunnistaa asiakaspolun ongelmat sekä syventää olemassa olevista dokumenteista saatua asiakasymmärrystä eli tuottaa lisätietoa lopullista asiakaspersoonaa ja asiakaspolkua varten, joita esitellään tarkemmin tuloksissa. Haastattelut litteroitiin ja analysoitiin heti haastattelun jälkeen tai viimeistään seuraavana päivänä, jotta haastattelutilanne oli hyvin tutkijan muistissa ja jotta tehtyjen haastattelujen tietoa voitiin hyödyntää seuraavissa haastatteluissa. Haastatteluaineisto litteroitiin yleiskielellä, sillä haastattelun sanoma tuli selkeämmin ilmi ilman sanatarkkoja puhekielisiä ilmauksia. Analyysi tehtiin dokumenttianalyysinä, jossa litteroidut sisällöt segmentoitiin asiakokonaisuuksiksi. Segmentit koodattiin edellisessä dokumenttianalyysissä asetettujen asiakaspolun vaiheiden mukaisesti, jotta teemahaastattelusta saaduilla tiedoilla voitiin rikastaa alustavaa asiakaspolkua. Vaihtoehtojen vertailuun liittyvät koodit olivat täten inspiraationhaku, ovimallien etsintä, ovimallin valinta, värinvalinta ja ominaisuuksien vertailu. Koodeina käytettiin vaihtoehtojen vertailun lisäksi myös muita asiakaspolun ylemmän tason vaiheita – tarpeen havaitseminen, tuotteen määrittäminen, hintavertailu, ostaminen ja ostamisen jälkeen – koska haastatteluissa niitä sivuttiin ja tietoa uskottiin voitavan käyttää asiakaspolun ja asiakaspersoonan rikastamiseen ja tietoa on helppo täten myöhemmin käyttää myös jatkokehityshankkeiden tarpeisiin. Koodit luokiteltiin asiakaspolkumallinnuksen mukaisesti luokkiin: teot, tunteet, kanavat, onnistumiset, vastuuhenkilö ja käytetty aika. Käytetyt koodit ja luokat on esitetty taulukossa 5. Aineiston tiivistämisen jälkeen kustakin koodausotsikosta kirjoitettiin lyhyt yhteenveto, joka helpotti asiakaspolun vaiheiden ymmärtämistä. Tämän jälkeen kunkin haastattelun tulosten perusteella täytettiin asiakaspolkupohja. Asiakaspolut ja niiden avulla löydetyt ongelmat on esitetty tarkemmin tuloksissa.

TAULUKKO 5. Dokumenttianalyyssissä käytetyt koodit ja luokat

Koodit	Luokat
tarpeen havaitseminen	teot
vaihtoehtojen vertailu - inspiraationhaku	tunteet
vaihtoehtojen vertailu - ovimallien etsintä	kanavat
vaihtoehtojen vertailu - ovimallin valinta	ongelmat
vaihtoehtojen vertailu - värinvalinta	onnistumiset
vaihtoehtojen vertailu - ominaisuuksien vertailu	vastuuhenkilö
tuotteen määrittäminen	käytetty aika
hintavertailu	
osto	
oston jälkeen	

Yhteiskehitysmenetelmänä oli työpajat, joiden tulosten analysointiin käytettiin soveltaen samankaltaisuuskaaviota. Työpajaa ei voitu järjestää fyysisesti liimalappuja käyttäen. Virtuaalisen valkotaulun ja liimalappujen käyttöä harkittiin, mutta koska se olisi ollut todennäköisesti kaikille käyttäjille uusi järjestelmä, päätettiin keskittää osallistujien huomio ideoiden tuotantoon. Alkuperäisestä ja yleisestä mallista poiketen tutkija-kehittäjä suoritti samankaltaisuuskaavioanalyysin täten itsenäisesti. Analyysi perustui ryhmämuistiin eli työpajassa kaikille näytettyyn ja täytettyyn PowerPointiin sekä muistioon, joka laadittiin heti työpajan jälkeen. Samankaltaisuuskaavio ja sen eri vaiheet dokumentointiin Excel-muotoon. Kaikki 70 ideaa kirjattiin tiedostoon, jonka jälkeen ne jaettiin kuuden kanavälähtöisen otsikon alle. Samankaltaisuuskaaviota käytettiin soveltaen niin, että ideoita ei yhdistetty lisää, vaan hajautettiin. Syy hajautukseen oli se, että muuten ideat olisivat olleet hyvin laajoja ja monisyisiä, mikä olisi vaikeuttanut niiden käytäntöön vientiä. Koska nettisivuihin liittyviä ideoita oli paljon, hajautettiin aineistoa vielä niin, että nettisivuideat jaettiin kolmeen useasti toistuvaan teemaan. Koska nettisivujen toiminnoissa oli edelleen paljon ideoita, eroteltiin ne vielä kolmen eri otsikon alle. Lopuksi tutkija-kehittäjä kirjoitti kustakin otsikosta konseptin tiivistelmän. Lopullinen samankaltaisuuskaavio on esitetty taulukossa 6.

TAULUKKO 6. Ideat samankaltaisuuskaaviossa

Värimallit Tikkurilan tapainen väriiluska mitkä ovat tämän värin Tikkurilan väriiluskat käyttöön Perusväreistä 10 x 10 pähille maalattu ltrk, myös Välitsee jollain laitteella samanvärinen oven kuin Meidän perusväreistä tilaamalla tai saatavana Jos mallaa huonekalulla tms – miten saadaan se	Nettisivujen muut toiminnot Syötä kotsi värimaailma koneeseen – näyttää Nettiin linkki mistä voi kysellä toisten ihmisten Hongalla Honka Heimo, jossa kertoo omista "Upselling" – edullisemman ja kallimman oven erot Nettissä tuotteiden laajempi vertailu – mitkä näyttää Tykkää tuotteesta "tähtiluokitus" Muiden arvostelut teksteinä tuotteiden yhteydessä Ehdottaa vastaavia "saatat olla kiinnostunut myös Paljon tuloksia – sorttaa haluttuun järjestykseen Nettiin oma näkymä "tykättyistä ovista"	Nettisivujen ovimalli- ja värikoeluuohjelma Ohjelmallinen – kuvia seinistä ja ovista ja vertailla Helpommaksi nettisivuille missä voi värjätä valitulla Kaikista ovimallista ohjelma nettisivuille millä voi Värejä voi kokeilla liukuväreillä eli voit valita värin Nettisivulla seinä minkä voi värjätä minkä väriksi Nettisivujen koeluuohjelma – jakaminen	Nettisivujen suodatustoiminnot Alussa "mitä olet hakemassa" minkä tyylistä, lasi vai Heti alussa kartoitetaan tarpeita, ja näytetään Räjäs – myös hinta huomioituna ja muut Miten suljetaan pois epätoivotut vaihtoehdot	Inspiraatiokuvien tuotanto Pystyisi hyödyntämään kuluttajien kuvia – kampanja, Henkilöstön ovista kuvia – mitä saan jos? Uian korvata kriteeri kuvista mitkä menee Tietokoneella renderöity kuvia Paljon inspiraatiokuvia – tuotetaan (otetaan tai Tilausvahvistuksessa huomataan että ihan random
Nettisivujen kuva- ja tekstisisällöt Nettisivulla kokonaan väreihin liittyvä osio, jossa Enemmän kuvia eri värisistä ovista nettisivulla Säilyttävät ncs s = Tikkurilla mikä? Vastavastaukset perussäilyttä että mikä se on Sisustuskokoukseen, jos et ole varma että Valkoinen ei Jotta ei halua tilata Tikkurilla-sävystä, niin värjätä on Haluaa miellettävän värisen oven ei Tikkurilan Erikoissävystöksiä, värimaailmaehdotuksia, Paljon kuvia erivärisistä ovista ja niiden koodista, Omien mallien päivitys – meidän nettisivulla näkyy Kaikki inspiraatiokuvat meidän & jälleennyjään Yksinkertaista teknistä tietoa nettisivulla – auttaa Lista mitä ovia menee eniten Suomessa – mitä ovibongauslenkki	Sovellus Sovelluksella pitäisi voida kokeilla muitakin värjärejä Sovellus tunnistaisi seinän värin ehdottaisi sopivan Asiakas itse valitsee seinän värin sovelluksesta ja Door Designer appi – helppo jakaminen muille; Jaa someen suoraan älipistä Äpöllin äänestystoiminto – mikä näistä 3 Äpissä valittujen kuvien vertailu	Jälleennyjät Rautakaupasta pieni purkki maalia ja maalaa 30 x 30 Rautakaupoissa ncs s värikartta, niitä jaettavaksi Myymälässä enemmän painottaa vain ncs s Maalikonnet pystyy aika paljon kääntämään sävyjä Jälleennyjien kanssa yhteistyötä – kampanjoita Missä näkisi liveinä Livevärimallin tehokas käyttö, väriiluskat, pienet Jälleennyjien & verkkokauppojen sivuille kaikki Linkki meidän sivulle ☺ katso kaikki täältä	Yrityksen toimintatavat Tikkurilan sävyjä käytetään paljon, ncs s värikarttoja Värien päivitys – Tikkurilan kanssa yhteistyössä, Voisiko Tikkurilla kääntää tämän RAL-sävynsä – Tikkurilla joka paikassa esillä = yhteistyö heidän Tarjota niin hyvä perusvärit joista on helppo valita	Some Somepöhinä – bongasitko hauskan oven tai omaa Yhteistyötä vaikuttajien kanssa ja erityyppisistä

Viimeisen työpajan tarkoitus oli ideoiden kannattavuuden arviointi ja valinta. Ennen työpajaa tutkija-kehittäjä arvioi kunkin ratkaisukonseptin toteutuksen helppoutta ja kannattavuutta. Helppouden kriteereinä käytettiin taulukon 7 mukaisia arvoja eli siinä arvoitiin,

vaatiiko konseptin toteutus paikallisen organisaation ulkopuolisia resursseja, paljon aikaa ja isoa budjettia. Alustava toteutuksen helppouden analyysi oli hyvin paikkansa pitävä, sillä työpajassa siihen tehtiin vain yhden idean kohdalla aikavaateeseen muutos.

TAULUKKO 7. Konsepti-idean toteutuksen helppouden arviointi

Toteutuksen helppous	Kyllä	Ei	Ehkä
Muutoksen toteutus ei vaadi ulkopuolisia resursseja	x		
Muutoksen toteutus vie vähän aikaa			x
Muutoksen toteutus ei vaadi isoa budjettia	x		

Tämän jälkeen analysoitiin ideoiden kannattavuutta Keeleyn kolmiota mukailien. Arvot on esitetty taulukossa 8. Kunkin idean kohdalla arvioitiin, onko ratkaisuehdotukselle kysyntää eli onko se asiakkaalle tarpeellinen, onko se toteutettavissa ja onko se liiketoiminnallisesti kannattava. Tarpeellisuutta arvioitiin sen mukaan, ratkaisiko konsepti hankkeessa tunnistettuja asiakaspolun ongelmia. Toteutettavuutta arvioitiin toteutuksen helppouden mukaisesti ja liiketoiminnallista kannattavuutta sen mukaan, toisiko konsepti yritykselle säästöjä tai tuottoja. Alustava kannattavuusanalyysi oli hyvin paikkansa pitävä, sillä työpajassa siihen ei tehty muutoksia.


TAULUKKO 8. Konsepti-idean kannattavuuden arviointi

Konseptin kannattavuus	Kyllä	Ei	Ehkä
On asiakkaalle tarpeellinen	x		
On toteuttavissa	x		
On liiketoiminnallisesti kannattava	x		

4 TULOKSET

4.1 Asiakaspersoona

Yritys X:n olemassa olevan tiedon dokumenttianalyysin tuloksena oli kolme asiakaspersoona: remontoiva nuorimies, työikäinen sisustava nainen ja ylellisyydestä nauttiva eläkeläisnainen. Asiakaspersoonat nimettiin, mutta niistä voitiin todeta, että nimetyn asiakaspersoonan lisäksi ulko-oven ostoprosessin eri vaiheisiin vaikutti pariskunnan molemmat osapuolet, joten asiakaspersoonassa sivuttiin myös puolison roolia. Asiakaspersoonista valittiin opinnäytetyöhön yksi persoona, joka vastasi Yritys X:n markkinoinnillista ja strategista kohderyhmää. Sisustajanaisen lopullinen asiakaspersoona on esitetty kuviossa 19.



Demografia
Nimi: Kiira Kumpulainen-Rahkanen
Ikä: 35 (30-55)
Perhe: aviomies, lapset 12 ja 7
Talouden varallisuustaso: €€€€€
Asuinmuoto: omakotitalo, jossa asuttu 5 v
Asuntolaina: vielä maksettavaa useampi vuosi
Ulko-ovet: 3 kpl, noin 30 vuotta vanhat
Ammatit: Key Account Manager
Koulutus: MBA
Asuinpaikka: Tampere
Aiempiä ulko-oven ostoja: 0-1 kpl

“Kodin sisustaminen on intohimoni”

Psykografia
Oston motiivit ja täytettävät tarpeet: Vaihdamme ulko-oven, koska vanha ovi ei enää toimi kunnolla ja on kulunut ruma. Asumisen mukavuus on tärkeää eli oven tulee ehkäistä kylmän ja vedon tunnetta. Olen esteettikko ja rakastan sisustamista, joten oven on oltava kaunis. Arjessa käytännöllisyys on tärkeää, joten oven tulee olla helposti puhdistettava ja mukava käyttää.

Tulevaisuus: Talon arvon säilyminen tai nousu on tärkeää, jos joskus myymme talon.

Oven hinta vs. design ja ominaisuudet: Ulko-ovessa halpuus ei ole minulle tärkeintä. Olen valmis maksamaan enemmän hyvännäköisestä ja laadukkaasta ovesta. Tärkeintä on oven perustoimivuus ja pitkäikäisyys ja se että ovi pitää kylmän ulkona. Myös oven ulkonäkö on erittäin tärkeää. Sen tulee olla viimeistelty ja vastata sekä meidän julkisivun että sisustuksen ilmettä. Sisustaminen ovat minulle merkittävä itselmaisun keino. Kotini uudistaminen ja julkisivun esteettisyys on erittäin tärkeää.

Oven ekologisuus on hyvä lisäarvo, muttei ei ole oven tärkein valintaperuste.

Mediat ja kanavat: Saan sisustusinspiraatiota lähes päivittäin sekä tutuilta että vaikuttajilta pääasiassa Instagramissa ja tiettyjä tuotteita etsiessäni myös valmistajien nettisivujen inspiraatiokuvista. Haen joskus inspiraatiota sisustushankintoihin myös Pinterestistä tai blogeista. Etsin ulko-ovia googlettamalla ja katsomalla niitä valmistajan tai rautakaupan sivuilta. Ovia valitessa suunnitteluovellus sekä tuttavien mielipide ja suositukset ovat minulle tärkeitä. Katson myös toisinaan sisustusohjelmia ja luen sisustuslehtiä.

Arvot: Tärkeintä on oman perheen lisäksi ystävät sekä oma identiteetti, imago, visuaalinen sisustuksellinen itselmaisuu, henkilökohtaiset tavoitteet ja elämäntyyli. Tärkeää on myös oma työ ja vakaverisuus. Ekologisuus ja eettisyys ovat arjen valinnoissa tärkeä lisäarvo, sillä tämän päivän valinnat vaikuttavat omlen lasten ja tulevien sukupolvien elämään.

Kiinnostuksen kohteet, käytös ja tavat: Sisustaminen, kauneudenhoito, hyvinvointi, ystävien tapaaminen, viihde

Personaalisuus: Positiivinen, määrätietoinen, sosiaalinen, luova, älykäs

Tavoitteet ja toiveet: Terveys, onnellisuus, itsensä toteuttaminen

Ulko-oven tärkeimmät valintaperusteet (top 5)
Kumppani vaikuttaa: vaihtopäätös, design, väri, energiatehokkuus

1. Toimivuus ja pitkäikäisyys
2. Pitää kylmän ulkona (energiatohokas ja vedoton)
3. Design eli oven ulkonäkö
4. Järkevä hinta-laatu/designsuhde
5. Mukavia perusasioita äänieristys, murtoturva ja ekologisuus

Asiakaspolut ominaispiirteitä
“Ulko-ovi on pitkäikäinen investointi, joka on tärkeä osa kotimme julkisivua ja sisustusta, joten on tärkeää löytää ovi, johon ihastun.”

Tarpeen havaitseminen: Vaihdamme ulko-oven, koska se ei toimi kunnolla ja koska sen ulkonäkö ei miellytä. Ovi päästää talvisin kylmän sisään ja siinä vetää. Ovi on hankalaa sulkea ja lukita. Ulko-ovi on ruma, eikä sen ulkonäkö sovi talon nykyiseen tyyliin. Se on haalistunut ja siinä on näkyviä käytön jälkiä. Ennen ulko-oven vaihtoa teimme sisäremonttia. Ulko-oven vaihdon jälkeen rakennamme terassin. Talo maalataan ja ikkunat sästetään vaihtaa myöhemmin.

Vaihtoehtojen vertailu: Vaihtoehdot tulee olla helposti vertailtavissa. Eniten oven valinnassa auttaa nettissä nähtävät inspiraatiokuvat ja sovellus, jolla näkee, millä ovi näyttää meidän kodissa. Väriin valinta, etenkin nykyisen oven värin vaihtoa, helpottaisi värimalli, jota voisi kokeilla kotona. Oven etsimisestä ostoon kuluu aikaa noin 3 kuukautta. Eniten aikaa kuluu juuri omaan kotiin sopivimman designin ja värin valitsemiseen. Viihen ja tuttujen mielipide sekä tuttujen ja vaikuttajien kokemukset vaikuttavat valintaan. Tekniset ominaisuudet eivät kiinnosta, mies saa vertailla niitä, jos haluaa.

Tuotteen määrätyt: Tuotteen määrätyt ei minua juuri kiinnosta. Mies mitoitaa oven ja huolehtii luvasta ja muista pakollisista varusteista.

Osto: Ostamisen tulee olla helppoa. Ostamme oven rautakaupasta tai verkkokaupasta. Voin odottaa ovea jopa 5 viikkoa, koska olen niin ihastunut kyseeseen ovimaliin.

Oston jälkeen: Mies tai ammattilainen asentaa oven. Kotiin on ihana tulla, kun on niin kaunis ja laadukas tuntuinen.

PERSONA 2

KUVIO 19. Sisustajanaisen asiakaspersoona

Dokumentteihin perustuvaa asiakaspersoonaa täydennettiin laadullisen asiakasymmärryksen kartuttamisen eli teemahaastattelujen jälkeen, sillä laadullisen tutkimuksen ja valitun kohderyhmän tuottama asiakasymmärrys oli syvällisempää kuin alustavan analyysin kyse-lytutkimusten ja aiempien sisäisten työpajojen tulokset. Alustavan analyysin ja haastatteluiden vertailun tuloksena voitiin kuitenkin todeta, että olemassa olleeseen tietoon perustunut asiakaspersoona piti monilta osin paikkansa. Haastatteluiden luoma syvällisempi asiakasymmärrys kuitenkin muutti tai täsmensi joiltain osin alustavaa asiakaspersoonaa.

Alustava demografia piti hyvin paikkansa. Oleellisin muutos oli se, että talossa on yleensä asuttu vain noin viisi eikä yli viisitoista vuotta, kun ulko-ovet vaihdetaan. Haastattelujen tulokset kuitenkin muuttivat ja täsmensivät psykografiaa monilta osin. Oston motiiveissa ja

täytettävissä tarpeissa oleellisin muutos oli se, että oven vaihtoon ei suoranaisesti vaikuttanut muut remontit, vaan ovi vaihdettiin, koska se ei toiminut kunnolla. Ulko-oven vaihtoa oli edelsi yleensä sisätilojen remontointi, mutta se ei suoranaisesti laukaissut oven vaihtoon tarvetta. Oven ulkonäön kohennus oli jo alustavassa analyysissä havaittu tarve, joka pysyi ja korostui, sillä vanha ja kulunut ulko-ovi ei täyttänyt esteetikon ulkonäkökriteerejä. Oven ostomotiiveja eivät sen sijaan olleet murtosuojaan tai äänieristyksen parantaminen, kuten aiemmin oletettiin. Muutoin alustavan analyysin ostomotiivi-oletukset pitivät paikkansa eli uuden oven oli edelleen tärkeintä pitää kylmä ja veto poissa.

Suurin syy oli siis se, että ovi oli vääränlainen ja kylmä. Oven tärkein asia on kuitenkin pitää kylmä ulkopuolella eikä sisäpuolella.

Tärkein syy oli se, että se oli niin huonokuntoinen, että se ei enää ajanut asiaansa, mutta myös ulkonäkö oli ei niin viehättävä.

Ensimmäisenä tuli siis ulkonäkö, koska ne eivät näytä kovin kivalta. Varsinkaan kadulle päin oleva pääulko-ovi ei ole kovin edustavan näköinen.

Visuaalisena ihmisinä itseä ärsytti eniten ulkonäkö, mutta toiminnallisuus oli myös siinä rinnalla eli molemmat olivat ikäviä juttuja.

Tykkään laittaa kotia, mutta tässä ei ollut enää siitä kyse, ettei ovi miellytä silmää, vaan oli tosi tarve uusille oville. Ovet on niin iso investointi, että en voi pelkästään sen takia vaihtaa ulko-ovia, että vanha ei miellytä silmää. Jos ovi olisi toiminut, niin olisin ehkä antanut sen olla.

Tulevaisuudenkuvassa oleellisin muutos oli se, että vaikka haastateltavat kokivat oven pitkäksi hankinnaksi, niin sen valinnassa ei pohdittu omaa vanhenemista ja sitä, millaiset ovet helpottaisivat ikääntyvän arkea. Talon arvoa sen sijaan haluttiin nostaa tai säilyttää, mikä oli myös alustavan analyysin oletus. Haastattelujen tulokset ja alustava analyysi vastasivat arvojen osalta hyvin toisiaan. Ainut lisäys oli se, että visuaalinen sisustuksellinen itseilmaisuus oli aiemmin todettujen arvojen – kuten perheen, vakavaraisuuden ja ekologisuuden, lisäksi tärkeää. Haastattelujen tulosten johtopäätöksenä pohditut kiinnostuksen kohteet ja persoonallisuuden piirteet vastasivat hyvin alustavaa analyysia, joista kehityshankkeen kannalta merkittävimmät olivat sisustaminen ja luovuus. Tavoitteiden ja toiveiden osalta oleellisin lisäys oli itsensä toteuttamisen tarve.

Jos vaikka joskus myy tämän talon, niin ei ole ainakaan siitä kiinni, että joku ei tykkää, että on vaaleanpunaiset ovet.

Tosi positiivista oli, että en ollut koskaan ajatellut, että ovia saa kaksivärisenä. Se oli tosi tärkeää. Halusin että ovi sulautuu ulkoa kattoon, mutta sisällä en tykkää yhtään punaisesta sisustuksesta.

Tykkään paljon vaaleanpunaisesta. Alkuperäinen kellarinovi ja piharakennuksen ovet ovat hyvin lähellä tätä sävyä, joten ajateltiin sen sopivan hyvin tähän taloon, kun sitä on käytetty aikoinaan.

Oven hinnan, designin ja ominaisuuksien tärkeydessä alustava analyysi oli hyvin paikkansa pitävä, sillä haastateltavien mielestä oven ulkonäkö oli hintaa tärkeämpi valintaperuste, ja ekologisuus tärkeä lisäarvo, muttei tärkeä oven valintaperuste. Haastatteluiden tulosten perusteella oleellisin muutos oli se, että oven tekniset ominaisuudet eivät olleet tärkeä valintaperuste, sillä uusien ulko-ovien haluttiin ja uskottiin olevan hyvin toimivia, pitkäikäisiä, kylmänpitäviä ja murtoturvallisia eli teknisiä ominaisuuksia pidettiin oletettavina hygieniatekijöinä. Äänieristyksen parantaminen ei ollut haastateltujen mielestä ulko-oven tärkeä ominaisuus, sillä äänivuodon koettiin johtuvan enemmän ikkunoista kuin ovista.

Se ei ollut edullisin, ja ihan 5 kilometrin päässäkin olisi ollut ovitehdas.

Ei oikeastaan ollut [tärkeää oven valinnassa ääneneristys]. Oli ihan plussaa, että ulko-ovesta tulee energiatehokkaampi, mutta ei ollut mitään kriteerejä, että pitää ylittää joku tietty arvo. Ihan hyvä asia, että on energiatehokas eikä vedä. Ei varsinaisesti [ollut erityisiä vaatimuksia murtosuojaan suhteen]. Toki ekologiset arvot kuuluu elämään, mutten muista, että tässä kohtaa oltaisiin sitä ihmetelty.

Medioiden ja kanavien osalta alustava analyysi oli paikkansa pitävä siltä osin, että haastateltavat saivat ja hakivat sisustusinspiraatiota lähinnä sosiaalisesta mediasta. Haastattelut vahvistivat Instagramin ja valmistajan nettisivujen inspiraatiokuvien merkitystä inspiraation lähteenä, kun taas Facebookin, Pinterestin ja blogien merkitys hieman laskivat. Lisäksi pohdinnan johtopäätös oli se, että haastateltavat saattavat seurata sisustuslehtiä ja -ohjelmia, mutta niistä ei aktiivisesti haeta inspiraatiota, sillä haastateltavat eivät näitä kanavia haastattelussa maininneet. Haastattelut kumosivat alustavan analyysin siltä osin, että inspiraatiota ei aktiivisesti etsitty messuilta, esitteistä tai rautakaupasta eikä ovien tietoja kysely kaupasta tai valmistajalta. Sekä alustavan analyysin että haastattelujen perusteella tuotteita etsittiin googlettamalla ja tuotekuvia katsottiin jälleenmyyjien ja valmistajien sivuilta. Haastatteluiden perusteella uusi löydös oli se, että lopullisen oven valinnan tärkeimmät kanavat olivat monille visuaalista hahmottamista helpottava ovisuunnittelusovellus ja tuttavat, jotka vahvistivat lopullisen ovimallin valinnan.

Yritin hakea googlettamalla ja Instagramilla pohjoismaisista, tyyliin tanskalaisista tai ruotsalaisista, vanhoista, vähän huvilamaisista taloista sisustuskuvia ulkoa päin.

Instasta haen eniten ideoita ja inspiraatiota. Siellä seuraan paljon rintamamiestalojen elämää. Seuraan tiettyjä saman aikakauden taloja.

Sosiaalisessa mediassa, varsinkin Instagramissa tulee vietettyä aikaa ja siellä seuraan paljon uudiskohteita ja ynnä muuta, joten sieltä on varmasti tullut [inspiraatiota].

Kävin eri valmistajien sivuilla. Instagram pääasiassa ja valmistajien omat kotisivut on ne, joista on ehkä eniten inspiraatiota tullut.

Katsoin erilaisia kuvia lähinnä Pinterestistä ja Instagramista, että minkälaisia talon julkisivuja on olemassa ja mitkä miellyttävät omaa silmää.

Kävin sekä ovivalmistajien ja rautakauppojen sivuilla. Tunnen hyvin rautakaupat ja ovivalmistajat, joten menin suoraan niiden nettisivuille eli ei tarvinnut googletella.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että alustavan analyysin mukainen asiakaspersoona täydentyi merkittävästi laadullisen asiakasymmärryksen kartuttamisen myötä, mutta haastattelut myös vahvistivat useaa alustavan analyysin oletusta. Lopullisen asiakaspersoona voidaan täten arvioida olevan alustavaa analyysia luotettavampi. Tuloksen luotettavuutta olisi voitu vielä lisätä kartuttamalla asiakasymmärrystä useampien teemahaastatteluiden ja muiden laadullisten menetelmien kuten luotainten tai havainnoinnin avulla sekä vahvistamalla tulos eli asiakaspersoona havaintoyksiköiltä.

4.2 Asiakaspolku

Yritys X:n olemassa olevan tiedon dokumenttianalyysin toinen tuotos oli valitun asiakaspersoonaan asiakaspolun alustava mallinnus, joka on esitetty taulukossa 9. Se osoitti pian, että asiakaspolun vaiheista vain yksi oli pariskunnan naisen eli valitun asiakaspersoonaan vastuulla, minkä vuoksi päätettiin rajata kehitystyö vaihtoehtojen vertailun vaiheeseen. Rajausta tuki myös menetelmäkirjallisuus, sillä osiin jaettua asiakaspolkua on helpompi kehittää ja rajausta tukee myös kehityshankkeen etenemistä. Teemahaastattelujen tuoma syvällisempi asiakasymmärrys tosin myöhemmin osoitti, että myös tarpeen havaitseminen ja siihen liittyvä vaihtopäätös olivat miehen sijaan enemmän naisen tai pariskunnan vastuulla. Vaihtoehtojen vertailuun keskittyminen oli kuitenkin edelleen hyvin perusteltua, sillä ainakin osa vaiheesta käytettävistä kanavista on Yritys X:n hallinnassa tai vaikutuspiirissä.

TAULUKKO 9. Olemassa olevaan tietoon perustuva asiakaspolun mallinnus

KIIRA 1.0	Tarpeen havaitseminen	Vaihtoehtojen vertailu	Tuotteen määrittäminen	Hintavertailu	Osto	Oston jälkeen
Teot (päävastuu)	Havaitsee muun remontin yhteydessä oven kuluneen ja päättää vaihtaa sen	Vertailee ovimalleja ja ominaisuuksia, valitsee mallin, lasin ja värin	Määrittää oven koon, kätisyyden, koon, lukon ja painikkeen	Pyytää määritetystä ovesta ja asennuksesta tarjouksia tai vertailee hintoja netissä	Ostaa oven rautakaupasta tai verkkokaupasta	Valmistautuu oven saapumiseen ja asennukseen
Tunteet (Kiira)	Kiva kun saa samalla päivitettyä julkisivun ulkonäköä.	Hankalaa etsiä ja vertailla niin paljon tuotteita eri kanavissa, mutta kiva myös löytää kiva ovi.	Nämä ei minua kiinnosta. Mitoituksen ja muun teknisen puolen saa mies hoitaa, että menee oikein.	Näin hintoja, kun etsin ovia, mutta kilpailutus ei kiinnosta, joten mies saa hoitaa tämän.	Ihanea kun saa kauniin, toimivan ja turvallisen oven ja kotona on vedotonta ja lämmintä.	Asennus ei minua kiinnosta, mies hoitaa tämän jotenkin. Ihanaa kun on uusi kaunis ja hyvin toimiva ovi.
Kanavat	Oma ovi	Google, valmistajien ja rautakauppojen sivut, Instagram, Facebook, blogit, Pinterest, tutut sisustuslehdet, kauppa, suunnittelusovellus	Remonttiliike tai valmistajan ja kauppojen nettisivut ja chat- tai soitto kauppaan tai valmistajalle	Rautakaupat, nettisivut	Rautakauppa tai verkkokauppa	Rautakauppa tai kuljetusliike, remonttiliike tai asennusohje, tuote
Ongelmat	-	Ovimallien vertailu vaikeaa	On hankala ymmärtää moduulimittoja, miten ovi mitoitetaan ja miten kätisyys tai muu määritetään.	Tuotetta ei löydy netistä, ei pysty vertailemaan hintoja.	-	Asentaminen on vaikeaa, asentajan löytäminen on hankalaa, asennettu ovi ei toimi hyvin.
Onnistumiset	-	Laajasta valikoimasta löytyy mieluisa malli	Nettisivuilta löytyy selkeät ohjeet	Sama tuote löytyy halvimalla yhdeltä jälleenmyyjältä	-	-
Päävastuu	Mies	Nainen	Mies	Mies	Mies	Mies
Aika	0-12 kk		1-5 kk		0,5-24 tuntia	3-4 viikkoa

Minä olen se joka päätti, että ovi menee vaihtoon. Mies ajattelee niin, että kyllä se nyt vielä [välttää].

Kyllä se on meidän perheessä yleensä minä, joka päätöksen tekee. Kyllä se on yleensä niin, että minä vähän niin kuin jankutan. Näistä ovistakin on paljon puhuttu vuosien aikana ja olemme meinanneet jo tilata, mutta aina se on johonkin jäänyt tai jotain on tullut tai on tullut talvi, ja olemme päättäneet odottaa ensi kevääseen.

Varmaankin minä [päätin, että ovet vaihdetaan]. Mutta kyllä me siis yhdessä miehen kanssa päätös tehtiin. Miestäkin häiritsi ovien ulkonäkö.

Vaihtoehtojen vertailun vaiheelle luotiin uusi tarkempi alemman tason asiakaspolku samoin keinoin kuin aiempi ylemmän tason asiakaspolku oli luotu. Ne siis perustuivat olemassa olevan tiedon dokumenttianalyysiin, luotuun asiakaspersoonan ja pohdintaan. Alustava vaihtoehtojen vertailun asiakaspolun mallinnus on esitetty taulukossa 10. Vaihtoehtojen vertailu jaettiin viiteen loogisesti pääteltyyn ovenvalinnan vaiheeseen, jotka olivat inspiraationhaku, ovimallin etsintä, ovimallin valinta, värinvalinta ja ominaisuuksien vertailu. Mallinnusta käytettiin teemahaastattelun runkona. Lisäksi sitä käytettiin haastattelujen analysointiin ja yleisimpien ongelmien löytämiseen.

TAULUKKO 10. Alustava vaihtoehtojen vertailun asiakaspolun mallinnus

KIIRA 1.2	Vaihtoehtojen vertailu				
Teot	Inspiraationhaku	Ovimallien etsintä	Ovimallin valinta	Värinvalinta	Ominaisuuksien vertailu
Tunteet	Neutraali: inspiraationhaku on sisustajalle helppoa. Turhautunut, jos inspiraatiota on vaikea löytää.	Neutraali ja turhautunut: tuotteiden etsiminen netistä on tuttua puuhaa, mutta löydettyjä tuotteita on vaikea vertailla	Turhautunut ja tyytyväinen: omaan kotiin sopivinta ovea on vaikea valita, mutta valinnan tehtyä on huojentunut ja tyytyväinen olo	Turhautunut ja tyytyväinen: omaan kotiin sopivinta väriä on vaikea valita, mutta valinnan tehtyä on huojentunut ja tyytyväinen olo	Kiinnostunut: Hyvä jos ovesa on perusasioiden kuten lisäksi hyvä energiatehokkuus, murtosuoja ja ääneneristys
Kanavat	Facebook, blogit, Pinterest, tutut sisustuslehdet, kauppa	Google, valmistajien ja rautakauppojen sivut, Instagram, suunnitteluovellus	valmistajien ja rautakauppojen sivut, suunnitteluovellus	valmistajien ja rautakauppojen sivut, suunnitteluovellus	valmistajien ja rautakauppojen nettisivut
Ongelmat	Inspiroivia kuvia on vaikea löytää, inspiroivien kuvien ovimalleja on vaikea löytää	Ei muista ulkoa yhtään ovibrändiä, hakee asiansanoilla, ovimallien vertailu vaikeaa, koska kaikki tuotteet eivät ole yhdessä paikassa.	Vaikea valita paras	Vaikea valita paras	Tietoja on hanakala löytää ja vertailla
Onnistumiset	-	Paljon hakutuloksia	Laajasta valikoimasta löytyy omaan kotiin sopiva malli	Laajasta valikoimasta löytyy omaan kotiin sopiva väri	-
Päävastuu	Nainen	Nainen	Nainen	Nainen	Nainen
Aika	1-5 kk				

Alustavaa asiakaspolkumallinnusta täydennettiin ja muutettiin haastattelujen tulosten perusteella, sillä laadullinen tieto arvotettiin alustavaa analyysia luotettavammaksi. Haastatteluiden pohjalta luotiin ensin havaintoyksikkökohtaiset asiakaspolut. Niiden tuloksia reflektoitiin alustavaan asiakaspolkuun, joka tiivistettiin lopulta asiakasymmärryksellä rikastetuksi yhdeksi asiakaspoluksi. Lopullinen vaihtoehtojen vertailun asiakaspolun mallinnus on esitetty taulukossa 11.

Alustavasta analyysistä poiketen inspiraationhaku ei ollut haastateltavien mielestä turhauttavaa tai vaikeaa. Päinvastoin – jos inspiraatiota piti hakea, siihen käytettiin mielellään aikaa. Lisäksi inspiraationhaun merkitys oli toisinaan tässä asiakaspolun vaiheessa jo lieventynyt, sillä useat olivat altistuneet inspiraatiolle jopa vuosia ennen oven vaihtoa, koska ovenvaihdon tarve oli havaittu jo noin viisi vuotta ennen oven vaihtamista. Tällöin erillistä inspiraationhakuvaihetta ei juuri ollut, vaan se sulautui ovimallin etsinnän ja valinnan vaiheisiin. Vertailuvaihe kesti alustavan analyysin mukaan joitain kuukausia, ja haastattelujen tulokset vahvistivat, että aktiivisesta etsinnästä oven ostoon kului keskimäärin kolme kuukautta. Inspiraationhakukanavat erosivat aiemmista päätelmistä melko merkittävästi, sillä inspiraatio- ja referenssikuvat eli ulko-ovien näkeminen muiden taloissa oli kanavasta riippumatta selkeästi merkittävin inspiraation lähde, ja kuvia kohdattiin muiden sosiaalisten medioiden sijaan pääasiassa Instagramissa ja valmistajan nettisivuilta.

Vuosien saatossa olen jo katsonut ovia eli ylipäättään minkälaisia ovia on missäkin talossa. Ei ollut silloin pakko saada vaan jotain ovea.

Inspiraatiota ei tarvinnut, koska oli jo monta vuotta selkeää, minkälainen ovi tulee.

Toisen työn puolesta tulee selailtua paljon Instagramia, joten ehkä olen nähnyt jotain sen tyyppistä ja se on painunut mieleen, mutten osaa nimetä missä ja milloin olen nähnyt juuri sellaisen.

Tämä talo on niin vanha ja sympaattinen, joten emme halunneet vaan vaihtaa jotain perinteistä ulko-ovea, vaan halusin käyttää siihen aikaa.

TAULUKKO 11. Vaihtoehtojen vertailun asiakaspolun mallinnus

KIIRA 1.2	Vaihtoehtojen vertailu (dokumenttianalyyysiin ja teemahaastatteluihin perustuva)				
Teot	Inspiraationhaku: etsii tai on jo kohdannut jopa vuosia ennen vaihtopäätöstä inspiroivia kuvia talojen julkisivuista ja niiden ovista netissä	Ovimallien etsintä: etsii ja katsoo ovia pääasiassa netistä rautakauppojen ja valmistajien nettisivuilta	Ovimallin valinta: näkee ja ihastuu oven tai oviin valmistajan nettisivuilla, vahvistaa oven sopivuuden sovelluksella, hakee tukea päätökselleen toiselta ihmiseltä tai muiden ihmisten referenssikuvista	Värinvalinta: harkitsee useampia värejä, inspiroituu kuvista netissä tai muualla nähdystä sävyistä, valitsee valmiiksi määritetyistä perusväreistä turvallinen ja hillitty väri, joka usein vastaa nykyisiä ovia ja joka sopii sisustukseen ja julkisivuun	Ominaisuuksien vertailu: ei tee mitään, mutta mies tarkistaa oven paksuuden, tiivisteet ja energiatehokkuuden jos mitään
Tunteet	Neutraali ja itsevarma: inspiraationhaku on sisustajalle helppoa ja mieluista, joten sille halutaan uhrata aikaa ja vaivaa. Jos haluttu tyyli suunta tai oivimalli on kuitenkin jo tiedossa, ei inspiraatiota tarvita, sillä oma varma tyyli ohjaa oven valintaa	Itsevarma ja turhautunut: oma varma tyyli ohjaa tietyn tyylisten ovien etsintään ja huonojen vaihtoehtojen hylkääminen on helppoa. Tuotteiden etsiminen netistä on helppoa, mutta löydettyjä tuotteita on vaikea vertailla ja valita, koska vaihtoehtoja on liikaa.	Itsevarma, ihastunut, epävarma ja tyytyväinen: oman varman tyyliin vuoksi tietää, minkä tyylistä ovea etsii ja oven löytämiseen liittyy usein ihastumisen tunne. Omaan kotiin sopivinta ovea on vaikea valita, joten vahvistus valinnalle haetaan sovelluksen ja jonkun muun ihmisen mielipiteen tai referenssikuvien kautta. Valinnan tehtyä on huojentunut ja tyytyväinen olo.	Epävarma, itsevarma ja tyytyväinen: omaan kotiin sopivinta väriä on vaikea valita, koska oven värin vaihtaminen tai värikäs ovi kiinnostaa, mutta valintaa ei uskalleta tehdä tai puoliso ei sitä puolla. Oma varma tyyli ohjaa ja usein tyytyväisyys nykyisiin väreihin helpottaa valinnan tekemistä. Valinnan tehtyä on huojentunut ja tyytyväinen olo, koska ovi sopii kotiin täydellisesti.	Välipitämätön: vertailu ei kiinnosta, koska uusien ovien oletetaan olevan ominaisuuksiltaan hyviä
Kanavat	Inspiraatiokuvat eri kanavissa: Instagram, oivalmistajien nettisivut, Google ja toisinaan myös blogit, Pinterest, Facebook sekä vieraiden ja tutujen ovet	Valmistajien ja rautakauppojen nettisivut, Google, blogit sekä joissain tapauksissa Instagram, tutun suositteleva, tutun ovet, esite, rautakauppa, oivimyyjä	Valmistajien nettisivut, suunnittelusovellus, tuttavien tai ammattilaisen mielipide sekä toisinaan myös rautakauppojen nettisivut ja Instagram.	Valmistajien nettisivut, suunnittelusovellus, nykyisten ovien sekä kodin sisustuksen ja julkisivun värit, Tikurilan värikoodit, Instagram, tuttavat tai ammattilainen, Pinterest, blogit, pikaviestit valmistajalle	Valmistajan nettisivu
Ongelmat	Inspiroivia kuvia on vaikea löytää, koska niitä ei ole ollenkaan tai ei ole kuvia itseä kiinnostavista ovista. Inspiroivien kuvien oivimalleja on vaikea löytää, koska etenkin Instagramista löytyvät tuotteet eivät ole saatavissa Suomesta.	Vaihtoehtoja on liikaa, joten parhaan oven löytäminen on vaikeaa. Toisaalta taas ovimallien vertailu on vaikeaa, koska kaikki tuotteet eivät ole yhdessä paikassa. Rautakaupasta tai niiden nettisivuilta ei löydy halutun brändin ovia, halutun laisia ovia tai haettava tietoa niistä.	Vaikea valita paras, sillä epäonnistunut valintaa pelätään, koska ulko-ovi on hintava, pitkäikäinen ja näkyvä investointi, jonka tulee sopia kodin sisustukseen ja julkisivuun vuosien ajan.	Vaikea valita paras, sillä oven todellista väriä ei voi verrata nykyisiin pintoihin värimallin avulla eikä ole täyttä varmuutta onko annettu Tikurila-sävy oivessa oikean värinen. Lisäksi talon tulevan uuden seinän värin ja oven uuden värin kuvittelemisen on haasteellista, samoin kuin erikoisvärisen oven kuvittelu, koska sitä ei voi kokeilla sovelluksella.	-
Onnistumiset	Inspiraatiokuvat auttavat hahmottamaan, miltä ovet näyttävät oikeassa ympäristössä.	Paljon hakutuloksia; etenkin verkkorautakauppojen laajat valikoimat tekevät etsimisen ja vertailun melko helpoksi. Toisaalta hakuun ei tarvitse käyttää paljon aikaa, jos jo ennen vaihtopäätöstä on havaittu omaan makuun sopivia oivimalleja tai jos on havaittu tietyllä brändillä olevan omaan makuun sopivia ovia tai jos tuttu tai vaikuttaja suosittelee tiettyä brändiä	Laajasta valikoimasta löytyy omaan kotiin sopiva malli suunnittelusovelluksen avulla, joka auttaa lopputuloksen visualisointia, vaihtoehtojen esittelyä muille ihmisille ja lopullisen valinnan tekemisessä.	Laajasta valikoimasta löytyy omaan kotiin sopiva väri; nettisivuilla näkyvien väriovien sävyjen luotetaan sopivan sisustukseen ja julkisivuun (5). Sävyin valinta on helppoa, jos mukaillee nykyisiä värejä (3). Kaksivärisyyden mahdollisuus on erittäin positiivinen ominaisuus (3). Erikoisväri uskalletaan valita, jos siihen on nähty referenssiväri muussa yhteydessä (1).	-
Päävastuu	Nainen	Nainen	Nainen, joka hakee usein vahvistuksen lopulliseen valintaan mieheltä tai tutulta	Nainen, joka hakee usein vahvistuksen lopulliseen valintaan mieheltä tai tutulta	Mies tai ei kukaan, nainen vain jos aiempia huonoja kokemuksia
Aika	Visio tyylistä jo jopa vuosia ennen vaihtopäätöstä, jolloin vaihe on lyhyt tai sitä ei ole. Muuton sisällytetty seuraavaan.				Keskimäärin aktiivisesta etsinnästä ostoon noin 3 kk

Alustavasta analyysistä poiketen haastateltavat kokivat ovimallien etsinnässä vahvoja itsevarmuuden tunteita, koska oma varma tyyli ohjasi tietyn tyylisten ovien etsintään ja huonojen vaihtoehtojen hylkääminen oli helppoa. Vaihtoehtojen paljous teki kuitenkin omaan kotiin sopivimman oven etsinnästä ja eri vaihtoehtojen vertailusta raskasta. Haastateltavien tärkeimmät etsintäkanavat vastasivat pääosin alustan analyysin löydöksiä.

Mainittakoon kuitenkin, että vaikka ovimallien etsinnässä tutun suosittelu tuli ilmi vain yhdessä haastattelussa, oli se brändin valinnalle merkityksellisin valintaperuste, jolloin etsintä kohdennettiin yhden brändin oviin. Haastattelut toivat täsmennyksiä oven etsinnän vaikeuden syihin. Selkeästi suurin ongelma oli se, että vaihtoehtoja oli liikaa, joten omaan kotiin parhaiten sopivan oven löytäminen oli vaikeaa. Toisaalta taas ovimallien vertailu oli vaikeaa, koska kaikki tuotteet eivät olleet yhdessä paikassa, eikä rautakaupasta tai niiden nettisivuilta löytynyt halutun laisia tai halutun brändin ovia. Haastattelut toivat täsmennyksiä myös ovien etsinnän onnistumisten syihin. Vaikka kaikkia tuotteita ei löytynyt yhdestä paikasta, koettiin etenkin verkkorautakauppojen valikoimat niin laajoiksi, että ovien laaja vertailu oli mahdollista ja melko helppoa. Ovien etsinnän onnistumista tuki myös se, jos hakuun käytettävää aikaa pystyi lyhentää esimerkiksi siksi, että jo ennen vaihtopäätöstä oli havaittu omaan makuun sopivia ovimalleja tai jos oli havaittu tietyllä brändillä olevan omaan makuun sopivan tyyllisiä ovia tai jos tuttu tai vaikuttaja suositteli tiettyä brändiä.

Katsottiin taloon.comista ja Netraudasta tai mitä näitä nyt on rautakauppoja netissä. Niissä on aika laajat ne valikoimat, niin niistä selattiin niitä.

Hankalaa ei ollut muuta kuin että ihania vaihtoehtoja oli liikaa.

Minulla oli aika selkeää, mitä haluan. Minulla on aika oma fiilis ja oma tyyli ja jos jotain olen päättänyt, niin sitä on hyvin vaikea enää muuttaa, vaikka kuka sanoisi mitä. Olen jo monia vuosia ajatellut, että sitten kun vaihdan tuon pääoven, niin siitä tulee tuollainen. Ei ollut mitään muuta vaihtoehtoa.

Alustavasta analyysistä poiketen haastateltavat kokivat oven valinnassa turhautumisen sijaan paljon eri tunteita: itsevarmuutta, ihastumista ja epävarmuutta. Tyytyväisyyden tunteet sen sijaan liittyivät hyvään ovivalintaan, mikä oli sekä alustavan analyysin että haastattelujen yhteneväinen tulos. Haastattelujen mukaan itsevarmuuden ovivalintaan toi oma varma tyyli, ja valmistajan nettisivuilla nähtyyn tiettyyn oveen tai oviin ihastuttiin. Lopullista valintaa ei kuitenkaan uskallettu tehdä pelkän tuotekuvan perusteella yksin, joten vahvistusta valinnalle haettiin usein suunnittelusovelluksella, joka helpotti lopputuloksen visualisointia, vaihtoehtojen esittelyä muille ihmisille ja lopullisen valinnan tekemistä. Ovimallin tai ovimallifinalistien valinnan teki haastateltava, mutta alustavasta analyysistä poiketen todella merkittävä vahvistaja oven valinnalle oli puolison, tuttavien tai ammattilaisen mielipide. Haastattelut toivat täsmennyksiä myös oven valinnan vaikeuden syihin. Epäonnistunutta valintaa pelättiin, koska ulko-ovi koettiin melko kalliiksi, pitkäikäiseksi ja näkyväksi investoinniksi, jonka tuli sopia kodin sisustukseen ja julkisivuun vuosien ajan.

Minulla oli muutama tai oikeastaan kaksi vaihtoehtoa, joista ajattelin, että kyllä se joku näistä on, mutta testattiin äpillä ne kaikki läpi loppujen lopuksi. Valinta vahvistui, kun kokeili sitä äppiä ja näki miltä se omassa kodissa näyttää.

Olin paikalla [kun myyjä kävi] ja katsoin toki mitä heillä on, mutta olin jo ihastunut tiettyyn oveen, eikä sieltä löytynyt sellaista, niin ei se auttanut heidän kertoa kuinka hyvät ovet heillä on ja millaisella diilillä niitä saisi.

Jotenkin kyseisessä mallissa on niin ihana henki, että ihastuin kun näin sen.

Tuli epävarmuus, onko ovi aikaa kestävä ja tyyllisesti nappivalinta, joten halusin ammattilaiselta vahvistuksen siihen. Ovi on kuitenkin niin pitkäaikainen investointi.

Kysyimme vielä yksiltä kavereiltakin ja hekin vahvistivat sen.

Alustavasta analyysistä poiketen haastateltava kokivat värin valinnassa turhautumisen sijaan vahvoja epävarmuuden ja toisaalta myös itsevarmuuden tunteita. Haastateltavat harkitsivat vakavasti oven värin vaihtoa ja ovien eri värejä, mutta muutosta tai radikaalia valintaa ei uskallettu tehdä tai puoliso ei puoltanut ajatusta. Värinvalinnassa päädyttiinkin usein nykyisen oven väreihin tai neutraaleihin perusvärivalikoiman väreihin. Tehtyyn valintaan oltiin pääasiassa tyytyväisiä, mutta asennuksen jälkeen joitain haastateltavia jäi kalvamaan ajatus siitä, olisiko toinen väri ollut kuitenkin parempi. Värin valintaan käytettiin huomattavasti laajempaa kanavavalikoimaa kuin mitä alustavassa analyysissä oletettiin, mutta pääasialliset kanavat pysyivät – kaikki haastateltavat valitsivat lopulta perussävyn valmistajan nettisivujen perusteella ja värin valintaa vahvistettiin usein suunnitteluovelluksella. Selkeät värinvalinnan inspiraatiokanavat olivat haastateltavien nykyisten ovien sekä sisustuksen ja julkisivun värit, muualla kohdatut Tikkurilan sävyt ja kuvat sosiaalisissa medioissa. Haastattelut toivat täsmennyksiä värin valinnan vaikeuden syihin. Suurin ongelma oli se, että oven todellista väriä ei voinut verrata nykyisiin pintoihin värimallin avulla. Hie-man epävarmaksi koettiin se, olisiko tilatessa annettu Tikkurila-sävy ovesa oikean värinen. Hankalaa oli myös sellaisten värien visualisointi, joita ei voinut kokeilla sovelluksella, sillä erikoisvärisiä ovia ja vaihtuvaa seinän väriä oli vaikea kuvitella. Haastattelut toivat täsmennyksiä myös värinvalinnan onnistumisiin. Haastateltavat kokivat perusvärivalikoiman luotettavaksi ja melko hyvin tarpeitaan vastaaviksi. Sävyn valinta oli helpointa niille, jotka mukailivat nykyisten ovien värejä. Kaksivärisyyden mahdollisuus oli tärkeää ja kolme viidestä haastateltavasta valitsi ovensa kaksivärisenä. Erikoisväri valittiin vain, jos vastaava referenssiväri oli nähty muualla. Värin tai finalistivärien valinnan teki nainen, mutta vahvistus värin valinnalle haettiin vielä puolisolta, tuttavilta tai ammattilaiselta.

Nykyinen ovi on tummanruskea, mutta hyvin kulunut. Mietin vihreän ja ruskean välillä. -- Mietin sitten mikä on sellainen, joka sopii punaisiin ulkorakennuksiin, ja miten sopii, jos onkin yksi vihreä ovi. Meillä on sisällä kyllä vihreää, mutta siitä huolimatta.

Valkoisen kanssa tein paljon töitä sen suhteen, että mikä on luonnonvalkoinen ja mikä on puhtaanvalkoinen. En edelleenkään tiedä oliko oikea valinta --.

Taisin käydä Instagramissa katsomassa jotain valkoisia ulko-ovia ja minkä värinen julkisivu heillä on.

Värinvalinta oli paljon hankalampaa kuin ovimallin valinta. Periaatteessa vieläkin tulee välillä, että se olisi voinut olla [jotain muuta], mutta siinä vaiheessa menin niin turvalinjalle, että näihin [väreihin] ei ehkä niin kyllästy. -- Tuo mikä on nyt kokovalkoinen, olisi hyvin voinut olla ulkopuolelta tai sisäpuoleltakin harmaa.

Vaaleanharmaaseen taloon sopii periaatteessa vaikka minkä värinen ovi --. Siinä olisi tehnyt mieli vähän revitellä, että ovi olisi ollut vaikka terrakotta, tiilenpunainen tai vihreä tai vaaleanpunainen tai ihan mitä vaan.

Ominaisuuksien vertailussa ilmeni haastattelujen perusteella hyvin erilaisia löydöksiä kuin mitä alustavassa analyysissä oletettiin. Asiakaspersoonana ei ollut lainkaan kiinnostunut ominaisuuksien vertailusta, koska uusien ovien oletettiin olevan teknisiltä ominaisuuksiltaan hyviä ja parempia kuin vanhat. Jos vertailua ylipäätään tehtiin, sen teki pariskunnan mies etsimällä tietoja sen valmistajan nettisivuilta, jonka oven nainen oli valinnut.

Energiatehokkuus, äänieristys, murtosuoja ja muut mies ymmärtää paremmin eli mun ei tarvitse ymmärtää, tietää ja osata tällaisia juttuja.

Lähinnä ajattelin vaan, että vanhoissa ovissa ei ole mitään, joten mennään ainakin askel parempaan suuntaan.

[Äänieristyksestä] ei varsinaisesti ollut puhetta. -- Enemmän ne äänet tulee noista pirtin ikkunoista kuin ovista. [Murtosuojusta] en muista minkälainen noissa ovissa on. Ei varmaan ollut mitään erityistä puhetta siitä, en ainakaan muista. [Ekologisuudesta] en muista, että olisi ollut mitään [puhetta] ei ainakaan mitenkään ratkaisevasti ollut valinnassa mukana.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että alustavan analyysin mukainen asiakaspolku täydentyi merkittävästi laadullisen asiakasymmärryksen kartuttamisen myötä, mutta se myös vahvisti useaa alustavan analyysin oletusta. Lopullisen asiakaspolun voitiin täten arvioida olevan alustavaa analyysia luotettavampi. Tuloksen luotettavuutta olisi voitu lisätä samoin keinoin kuin asiakaspersoonan eli kartuttamalla asiakasymmärrystä useampien

teemahaastatteluiden ja muiden laadullisten menetelmien kuten luotainten tai havainnoinnin avulla sekä vahvistamalla tulos eli asiakaspolku havaintoyksiköiltä.

4.3 Asiakaspolun ongelmat

Kehityshankkeen yksi tehtävä oli löytää asiakaspolun vaihtoehtojen vertailuun liittyvät ongelmat. Ongelmien ymmärtämisen tukena käytettiin aiemmin esitetystä asiakaspolun mallinnuksessa havaittuja ongelmia. Taulukossa 12 on esitetty asiakaspolun ongelmat, joiden perusteella tehtiin johtopäätökset yleisimmistä ongelmista.

TAULUKKO 12. Vaihtoehtojen vertailun ongelmat

Teot	Inspiraationhaku	Ovimallien etsintä	Ovimallin valinta	Värinvalinta	Ominaisuuksien vertailu
Ongelmat	Inspiroivia kuvia on vaikea löytää, koska niitä ei ole ollenkaan tai ei ole kuvia itseä kiinnostavista ovista. Inspiroivien kuvien ovimalleja on vaikea löytää, koska etenkin Instagramista löytyvät tuotteet eivät ole saatavissa Suomesta.	Vaihtoehtoja on liikaa, joten parhaan oven löytäminen on vaikeaa. Toisaalta taas ovimallien vertailu on vaikeaa, koska kaikki tuotteet eivät ole yhdessä paikassa. Rautakaupasta tai niiden nettisivuilta ei löydy halutun brändin ovia, halutun laisia ovia tai haettua tietoa niistä.	Vaikea valita paras, sillä epäonnistunutta valintaa pelätään, koska ulko-ovi on hintava, pitkäikäinen ja näkyvä investointi, jonka tulee sopia kodin sisustukseen ja julkisivuun vuosien ajan.	Vaikea valita paras, sillä oven todellista väriä ei voi verrata nykyisiin pintoihin värimallin avulla eikä ole täyttä varmuutta onko annettu Tikkurila-sävy ovesse oikean värinen. Lisäksi talon tulevan uuden seinän värin ja oven uuden värin kuvittelemisen on haasteellista, samoin kuin erikoisvärisen oven kuvittelu, koska sitä ei voi kokeilla sovelluksella.	-

Inspiraationhaussa eniten hankaluuksia tuotti se, ettei oman tyyllisistä ulko-ovista ollut inspiraatiokuvia. Toinen ongelma oli se, jos sosiaalisen median kuvat eivät vastanneet Suomesta saatavaa valikoimaa. Ovimallien etsintää ja vertailua vaikeutti se, että hyviä vaihtoehtoja oli liikaa ja ne olivat monissa kanavissa, joten oli vaikea valita paras vaihtoehto.

Katsoin jonkin verran sieltä [ovivalmistajan sivuilta] myös inspiraatiota tai että millaisissa taloissa [ovet on]. Kaikilla ei välttämättä ollut niin hyvin niitä. Toisille se on varmaan vielä tärkeämpää nähdä ovi oikeassa ympäristössä kuin minulle, koska kaikki ei välttämättä osaa niin hyvin kuvitella tai nähdä ovea omassa kodissaan.

Varmaan olen Pinterestiäkin voinut selata ja miettiä, että löytyykö Suomen markkinoilta sen tyyppisiä ulko-ovia.

Turhauttavinta oli se, että ovia on niin paljon. Niitä kun selaa, niin turhautuu, koska vaihtoehtoja on liian paljon.

Hankalinta oli se, että ovia on niin paljon ja tosi paljon hyvän näköisiä ovia. Koska ovi on pitkäaikainen sijoitus, niin on hankala päättää, mikä se itselle sopivin ovi olisi.

Oman ovimallin valinta oli kaikille haastateltaville haasteellinen tehtävä, johon liittyi usein vahvoja ihastumisen ja epävarmuuden tunteita. Oven valinnan epävarmuus tarkoitti pohdintoja siitä, olisiko oma ovivalinta varmasti oikea eli sellainen, josta pitäisi vuosia ja joka sopisi varmasti talon julkisivuun, muihin rakennuksiin ja sisustukseen. Yleensä muutamiin

ovimalleihin ihastuttiin valmistajan nettisivuilla ja omien valintojen epävarmuutta hälvennettiin suunnittelusovelluksen avulla, sillä se auttoi visuaalisesti lopputuloksen hahmottamisessa. Lopullisen valinnan epävarmuutta poistettiin joko vahvistamalla tai tekemällä lopullinen päätös jonkun toisen ihmisen mielipidettä kysymällä.

Pitäisi osata valita sellainen ovi, mikä miellyttäisi pitkällä aikavälillä. Vaikka on aika varma maku sisustamisessa sisäpuolella, niin tuli epävarmuus, kun aloin miettiä ulko-ovea, ulkopuolella olevia rakennuksia, yhteensopivuutta ja kokonaisuutta.

Vaikea oli päättää tuleeko takaovesta ja etuovesta erilaisia, enkä tiedä vielä kukaan oliko oikea päätös. Mietin, että en tiedä voiko ne olla erilaiset ja nyt tulee erilaiset.

Vaikeaa oli päättämättömyys ja se että epäilee, niitä omia valintoja. Onko ovet varmasti oikeat ja onko oikea väri ja sellaista. Se on tavallaan raskas taakka kantaa, kun joutuu itse aina valitsemaan, kun toiselle on aivan sama.

Olin jo ihastunut, mutta kilpailijoita oli vielä muutama. Äppi auttoi siinä, että pystyi tekemään viimeisen varmistuksen, että se on tämä ovimalli. -- Vaikka oli jo tietyllä tavalla tehnyt päätöksen, niin sai varmistuksen, kun olen tällainen jahkailija ja menee kauan aikaa miettiä asioita, että saa juuri oikeanlaisen ja on tyytyväinen.

Otin kolmesta tai neljästä mallista kuvakaappauksen ja -- jaoin johonkin perheryhmään ja kysyin, mitä he äänestävät. Sieltä tuli lisävarmistusta. -- että kyllä se nyt on tämä ja turhaan enää katson mitään muita.

Miehelle on ollut koko ajan aivan sama, kunhan se on sellainen, josta minä tykkään, niin hän asentaa minkälaisen oven vaan.

Väriinvalinta oli kaikille haastateltaville haasteellisin tehtävä. Lähes kaikki harkitsivat jotain muuta väriä kuin minkä lopulta valitsivat, mutta rohkeampaa väriinvalintaa ei uskallettu tehdä. Väriinvalintaa haettiin tukea referenssikuvista etenkin Instagramista, mutta silti lopulta päädyttiin joko nykyiseen tai neutraaliin väriin, josta uskottiin pitävän vuosia, mikä kuitenkin harmitti jälkikäteen osaa haastateltavista.

Lisäksi tuo väriasia on hankala, kun periaatteessa voisi sopia mikä tahansa ja josain toisessa talossa on joku ihana väri, joka meille voisi sopia.

Jännitin sitä, minkä harmaa se on ja mitä jos se on ihan erisävyinen harmaa kuin mitä meillä siinä ulkokuistin lattiassa on.

Päätin vaan, että se on nyt se puhtaanvalkoinen, kun mietin että näyttääkö ne sitten jotenkin kellertävältä. -- Ainut mitä pelkään on tuo listoitettu terassinovi, mutta voihan ne listat vaihtaa, koska tuskin ne vanhat listat edes käy.

Kun talon maalaus oli kesken, niin se oli vähän haasteellinen. Koitin hakea vähän niin, että vaalea talo ja siihen sopivia ovia.

Osa haastateltavista halusi määrittää oven värin Tikkurila-koodilla, joita ovivalmistajan värikartta ei tukenut. Hankaluuksia aiheutti myös se, ettei saatavilla ollut sävymalleja, joilla olisi voinut verrata värejä kodin sisustukseen ja julkisivuun. Lisäksi suunnitteluovelluksen värivalikoima oli suppea, koska sillä ei voinut kokeilla oviin erikoisvärejä. Seinän väriä ei voinut vaihtaa, joten uuden oven ja seinän värin yhteensopivuutta oli hankala kuvitella.

Ehdotin aluksi Tikkurilan sävyä. Soitin Tikkurilan maalinjalle ja kysyin, mutta niillä ei ollut siitä NCS-koodia.

Mietin, että olisikohan mahdollista saada näytepala. Ja mietin, että olisiko niillä ollut samoja sävyjä kuin Tikkurilalla tai jollain, jotta olisi voinut hakea värilastun rautakaupasta, jolla olisi voinut testata.

Toki tuota väriä ei saanut ihan testattua äpillä. Olisin toivonut ainakin vähän enemmän värejä. Se olisi vielä selkeämpää nähdä [miltä ovi näyttää].

Meillä oli kuitenkin talo vielä siinä vanhassa keltaisessa maalissa, joten joutui käyttämään vähän mielikuvitusta. Talon tuleva väri oli silloin jo tiedossa. Jos olisi voinut vaihtaa [äpillä] seinänkin oikeaan sävyyn, niin sehän olisi ollut sitten siinä.

Vaihtoehtojen vertailun yleisimmiksi ongelmiksi tunnistettiin seuraavat:

- Inspiraatio- ja referenssikuvia eri ovimalleista ja eri värisistä ovista ei ole Instagramissa tai valmistajan ja jälleenmyyjän nettisivuilla, mikä vaikeuttaa lopputuloksen kuvittelua.
- Ovivaihtoehtoja on liikaa selattavaksi ja ne ovat useissa kanavissa, joten hyvistä vaihtoehtoista on vaikea valita omaan taloon parhaiten sopiva malli.
- Värejä ei pääse vertailemaan kodin muihin pintoihin, joten sävyerot tulevat ilmi vasta tuotteen saapumisen jälkeen.
- Erikoisvärisen oven tai vaihtuvan seinän värin kuvittelemisen on vaikeaa, eikä sitä voi kokeilla sovelluksella.
- Ovet halutaan tilata Tikkurila-väreissä, joita valmistajan värikartta ei tue.
- Päätöstä ei uskalleta tehdä yksin, joten tueksi tarvitaan toisen ihmisen aktiivinen hyväksyntä, jota haetaan tuote- tai inspiraatiokuvaa näyttämällä.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että havaitut ongelmat olivat todellisia, sillä ne perustui-
vat laadullisen tutkimuksen tuloksiin. Havaittujen ongelmien luotettavuutta olisi voitu lisätä
laadullisin keinoin eli kartuttamalla asiakasymmärrystä useampien teemahaastatteluiden
ja muiden laadullisten menetelmien kuten luotainten tai havainnoinnin avulla sekä vahvis-
tamalla tulos eli ongelmat havaintoyksiköiltä.

4.4 Ratkaisukonseptit

Yritys X:n henkilöstölle järjestettyjen työpajojen tarkoitus oli kehittää asiakaspolun ongel-
miin ratkaisuideoita. Työpajojen lopputuotos oli seitsemän konseptia, jotka on esitetty prio-
risoidussa toteutusjärjestyksessään taulukossa 13. Ratkaisukonsepteja olivat inspiraatiokuvien
tuotantokonsepti, värimallit, vaikuttajayhteistyön konseptointi, värikoodin selvi-
tysprosessi sekä nettisivujen tarvelähtöinen suodatustoiminto, inspiraatiokone ja värikonfi-
guraattori. Sekä tutkija että muut työpajan osallistujat totesivat kaikki konseptit kysyntää
vastaaviksi, sillä ne ratkaisivat tunnistettuja asiakaspolun ongelmia. Kuusi konseptia ar-
vioitiin liiketoiminnallisesti kannattaviksi ja yksi melko kannattavaksi. Konseptien uskottiin
tuovan yritykselle tuottoja ja säästöjä, sillä ne tukisivat Yritys X:n tuotteiden valintaa ja pa-
rempikatteisten tuotteiden myyntiä. Lisäksi asiakaspolun ongelmien korjaamisen uskottiin
parantavan asiakaskokemusta ja sen myötä suositteluhalukkuutta. Konseptit nähtiin myös
brändimielikuvaa parantaviksi ja osin myös tunnettuutta lisääviksi. Positiivisena pidettiin
myös sitä, että konseptit lisäisivät Yritys X:n brändin ja kuluttajan keskinäisiä kohtaamisia.
Konseptien mahdollisiksi säästöiksi tunnistettiin muun muassa se, että ne voisivat vähen-
tää virheellisen odotusarvon ja siten reklamaatioiden määrää.

TAULUKKO 13. Ratkaisukonseptit

Konsepti	Kannattavuus 0-3	Toteutuksen helppous 0-3
Inspiraatiokuvien tuotantokonsepti	3	2,5
Värimallit	3	2
Vaikuttajayhteistyön konseptointi	3	2
Nettisivujen asiakaslähtöinen tuotesuodatus	2,5	0,5
Meidän ovi inspiraattori	2,5	0
Prosessi värikoodin selvitykseen	2	1
Värikonfiguraattori	2	0,5

Toteutuksen helppouden analyysi vaikutti eniten konseptien prioriteettijärjestykseen.
Kaikki nettisivuihin liittyvät kehitysideoita todettiin melko vaikeasti toteutettavaksi, sillä ne
vaatisivat paikallisen organisaation ulkopuolisia osastoja ja todennäköisesti myös kolman-
nen osapuolen osallistamista. Nettikonseptien uskottiin vaativan myös omat

projektibudjetit ja vievän melko paljon aikaa, sillä konseptit toteutettaisiin todennäköisesti kaikille Euroopan maille, joissa Yritys X toimii. Myös värikoodien selvitysprosessin toteutus arvioitiin hieman haasteelliseksi, sillä sen selvitystyöhön tulisi osallistaa sekä useampia organisaation osastoja että kolmansia osapuolia. Täten arvioitiin, että kaikkia osapuolia tyydyttävän ratkaisun aikaan saaminen veisi todennäköisesti melko paljon aikaa. Helpon toteutettaviksi konsepteiksi arvioitiin ne, joiden käyttöönotto veisi vähän tai melko vähän aikaa ja jotka eivät vaatisi erillistä projektibudjettia tai joiden toteuttaminen vaatisi melko pienen rahallisen panostuksen. Henkilöstöressurssien osalta todettiin, että vaikuttajayhteistyön konseptointiin todennäköisesti käytettäisiin kumppaniyrityksen osaamista ja värimallien toteuttamiseen kumppaniyritys olisi ehdoton, kun taas inspiraatiokuvien tuotantokonsepti ei todennäköisesti vaatisi ulkopuolisia resursseja.

Työpajassa todettiin, että kaikki konsepti-ideat on tarkoitus toteuttaa, sillä ne koettiin kannattaviksi sekä Suomen että muiden maiden kannalta. Opinnäytetyössä päätettiin keskittyä prioriteettilistan ensimmäiseen ideaan eli inspiraatiokuvien tuotantokonseptiin, joka arvioitiin kannattavaksi niin kysynnän, toteutettavuuden kuin liiketoiminnallisen kannattavuuden näkökulmasta. Sen toteutus arvioitiin melko helpoksi, sillä se ei vaatisi ulkopuolisia resursseja tai suurta budjettia, mutta konseptin saattaminen käyttöönottovalmiuteen voi kuitenkin viedä jonkin verran aikaa. Konseptin arvioitiin ratkaisevan kaksi ja tukevan kolmea hankkeessa tunnistettua asiakaspolun ongelmaa. Yksi ongelmista oli se, että käytetyissä kanavissa ei ole inspiraatiokuvia eri ovista ja niiden väreistä. Toinen oli se, että erikoisvärisen tai vaihtuvan seinän värin kuvittelu on hankalaa. Konseptin uskottiin ratkaisevan molemmat ongelmat, sillä ajan myötä nettisivuilla ja sosiaalisessa mediassa lisääntyvä ja monipuolistuva inspiraatiokuvasisältö auttaa lopputuloksen visuaalista kuvittelua. Vaikka kaikkia väriyhdistelmiä ei koskaan saavuteta, referenssikuvat tukevat todennäköisesti inspiraation etsijöiden enemmistöä ja ohjaavat samalla tuotannollisesti mahdollisiin värivalintoihin. Konsepti saattaa myös vähentää tuotteiden selaamisen tarvetta, jos eri kanavissa kohdatut inspiraatiokuvat johtavat ihastumisen tunteeseen, jolloin tuotevertailua ei välttämättä tehdä ollenkaan tai sen merkitys vähenee. Konsepti voi tukea myös päätöksentekoa. Vaikka se ei suoranaisesti auta aktiivisen hyväksynnän saamiseen toiselta ihmiseltä, antaa kotien referenssikuvien näkeminen passiivisen hyväksynnän tai vahvistuksen muilta kuluttajilta, jotka ovat valinneet kotiinsa saman oven. Lisäksi konsepti saattaa vähentää maalivalmistajan koodien käyttämistä tilauksissa, jos inspiraatiokuvien värit miellyttävät kuluttajia ja kuvien yhteydessä on kerrottu tilauksessa käytettävä värikoodi.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että priorisoitu konsepti tukee hyvin asiakaspersonan tarpeita, sillä se ratkaisee tunnistettuja oven ja värien valintaan liittyviä ongelmia ja se keskittyy pääasiallisen inspiraation lähteeksi tunnistetun sisällön kehitykseen. Lisäksi

inspiraatiokuvat olivat nettisivujen konsepti-ideoiden oleellinen osa, joten konsepti tukee myös tulevia kehityshankkeita.

4.5 Toteutussuunnitelmat

Työpajojen ideoinnin ja priorisoinnin tuloksena oli inspiraatiokuvien tuotantokonsepti, jolle päätettiin tehdä kehityshankeen etenemistä edistävät ja käyttöönottoa tukevat toteutussuunnitelmat, jotka on esitetty taulukoissa 14 ja 15. Koska konsepti sisälsi kaksi eri kohderyhmää, henkilöstön ja kuluttajat, päätettiin ne toteuttaa erikseen, sillä niiden toteutustavoissa todettiin olevan etenkin tarjotun edun ja viestinnän osalta merkittäviä eroavaisuuksia. Henkilöstökonsepti päätettiin ottaa käyttöön ensin, koska se on helpompi toteuttaa. Lisäksi sen prototypoinnissa, testauksessa ja käyttöönotossa havaittuja heikkouksia ja tuloksia sekä toimiviksi todettuja tiedonkeruu- ja kehitysmenetelmiä voidaan myöhemmin hyödyntää kuluttajakonseptin toteutuksessa. Prototypointiin ja testaukseen päätettiin osallistaa niitä henkilöstön jäseniä, jotka eivät osallistuneet konseptien ideointiin. Näin hankkeeseen saataisiin sitoutettua useampia henkilöstön jäseniä, joista osa olisi halunnut osallistua jo aiempiin työpajoihin.

TAULUKKO 14. Henkilöstön inspiraatiokuvien tuotantokonseptin toteutussuunnitelma

Vaihe	Mallinnus	Prototypointi	Testaus	Käyttöönotto
Osallistujat	Tutkija-kehittäjä	Tutkija-kehittäjä, henkilöstö	Tutkija-kehittäjä, henkilöstö	Tutkija-kehittäjä
Aikataulu	10/2020	4/2021	5/2021	6/2021
Tiedonkeruu ja kehitys	Olemassa oleva tieto	Työpaja	Luotain	NPS, avoin kysely
Dokumentointi	Opinnäytetyöraportti	Muistio, työpajan tuotokset	Luotaimen tuotokset, litterointi	Kyselyn tulokset
Analysointi	Prosessin mallinnus	Samankaltaisuuskaavio	Dokumenttianalyysi	Dokumenttianalyysi
Vaiheen tuotos	Uimaratakaavio ja kuvakäsikirjoitus	Tarkentunut konseptin prosessimallinnus	Lopullinen konseptin prosessimallinnus	Konseptin kehitystarpeet
Viestintä projektiryhmälle	Prosessin mallinnus ja aikataulu	Prosessin mallinnus ja aikataulu	Prosessin mallinnus ja aikataulu	Kehitystarpeet ja kuluttajakonseptin suunnitelma

Toteutussuunnitelmien aikataulussa otettiin huomioon se, että sen pääasiallisella henkilöstöresurssilla eli tutkija-kehittäjällä on Yritys X:ssä muita käynnissä oleva priorisoituja projekteja, jotka hidastavat prosessin mallinnuksen jälkeisten vaiheiden toteutusta. Aikataulu ei täten ole optimaalinen, mutta se on realistinen. Viestintäsuunnitelman kohderyhmäksi valittiin työpajassa sovitun mukaisesti projektiryhmä eli ne henkilöstön jäsenet, jotka ideoivat ja yhteiskehittivät konsepteja työpajoissa. Myös Euroopan kaupallisen markkinoinnin johtaja määritettiin osaksi viestinnän kohderyhmää, sillä hän hyväksyi yhdessä toimitusjohtajan kanssa tämän kehittämishankkeen toteutuksen ja heille molemmille myös tiedotettiin tämän opinnäytetyön etenemisestä. Kohderyhmälle päätettiin tiedottaa kunkin vaiheen tuotos ja seuraavien vaiheiden aikataulu.

TAULUKKO 15. Kuluttajien inspiraatiokuvien tuotantokonseptin toteutussuunnitelma

Vaihe	Mallinnus	Prototyypointi	Testaus	Käyttöönotto
Osallistujat	Tutkija-kehittäjä	Tutkija-kehittäjä, kuluttajat	Tutkija-kehittäjä, kuluttajat	Tutkija-kehittäjä
Aikataulu	10/2020	8/2021	9/2021	10/2021
Tiedonkeruu ja kehitys	Olemassa oleva tieto	Teemahaastattelu	Luotain	NPS, avoin kysely
Dokumentointi	Opinnäytetyöraportti	Tallenne, litterointi	Luotaimen tuotokset, litterointi	Kyselyn tulokset
Analysointi	Prosessin mallinnus	Dokumenttianalyysi	Dokumenttianalyysi	Dokumenttianalyysi
Vaiheen tuotos	Uimaratakaavio ja kuvakäsikirjoitus	Tarkentunut konseptin prosessimallinnus	Lopullinen konseptin prosessimallinnus	Konseptin kehitystarpeet
Viestintä projektiryhmälle	Prosessin mallinnus ja aikataulu	Prosessin mallinnus ja aikataulu	Prosessin mallinnus ja aikataulu	Kehitystarpeet ja kuluttajakonseptin suunnitelma

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että toteutussuunnitelmat ovat realistisia ja kehityshankkeen luonteen kannalta tarpeeksi tarkkoja ja monimenetelmällisiä. Palvelumuotoiluhankkeille on kuitenkin ominaista, että niiden suunta ja jopa tavoitteet tarkentuvat kehitystyön edetessä, ja käytetyt menetelmät valitaan niin, että ne tukevat tavoitteen saavuttamista.

4.6 Palvelukonseptin kuvaus, prosessimallinnus ja kuvakäsikirjoitus

Miettisen (2011, 36; 107) mukaan palvelukonsepti on kuvaus palvelun tuottamiseen liittyvistä pääasioista, joita voidaan visualisoida kuvakäsikirjoituksella. Uimarata sen sijaan on prosessikaavio, joka esittää eri osapuolien samanaikaiset toiminnot. Palvelumuotoiluhankkeissa se tehdään kohderyhmän näkökulmasta. Uimaratakaaviolla kuvataan esimerkiksi tapahtumasarjoja, ja sitä käytetään muun muassa palvelun tai tukiprosessin suunnittelun tai kehitystyön tukena. (Curedale 2013, 243.) Storyboard on tapahtumasarjan visualisointiin käytetty piirrosten tai kuvien sarja (This is a toolbox – not a manual 2012, 186). Tuulaniemen (2011, 190; 191) mukaan siihen voidaan kuvata suurpiirteisesti idean palvelupolku ja kosketuspisteet tai palvelutuokiot sekä havainnollistaa, miten yritys palvelun tarjoaa ja miten se tyydyttää asiakkaan tarpeen.

Tässä hankkeessa kehitetty inspiraatiokuvien palvelukonsepti kuvattiin työpajojen tulosten perusteella kuvion 20 mukaisesti. Se sisälsi konseptin pääpiirteittäisen kuvauksen sekä tuottajan että kohderyhmän näkökulmasta. Käytännössä palvelukonseptin pääkohdiksi kuvattiin, että henkilöstölle ja kuluttajille tarjottaisiin jokin houkutteleva etu, jota vastaan hän myöntäisi luvan käyttää oviaan ja kotiaan referenssikohteena. Työntekijöille etu voisi olla valittavissa suunnilleen samanarvoisina etuina esimerkiksi joko lisäalennuksena, ilmaisena kotiinkuljetuksena tai tuotteeseen liittyvänä lisätarvikkeena, sillä etu voitaisiin tarjota ennen oven maksamista. Kuluttajille etu tulisi olla erilainen, jos ovi on jo ostettu. Etu voisi tällöin olla esimerkiksi lahjakortti, lisätarvike, muu ovituote tai mainoslahja, jonka voisi valita määritetystä valikoimasta mainoslahjakaupasta.

Inspiraatiokuvien tuotantokonsepti					
Konseptin kuvaus		Ratkaiseeko ongelman	Kyllä	Ei	Ehkä
Tarkoitus: Helpottaa asiakkaan inspiraationhakua ja päätöksentekoa näyttämällä, miltä eri ovet ja värit muiden kodeissa näyttävät. Kuvien yhteydessä mainitut malli- ja värikoodit helpottavat tilaamista.		Värejä ei pääse vertailemaan kodin muihin pintoihin, joten sävyerot tulevat ilmi vasta tuotteen saapumisen jälkeen.		x	
Tavoite: Tuottaa mahdollisimman paljon inspiraatiokuvia käytettäväksi nettisivujen tuotesivuilla ja inspiraatiogalleriassa sekä sosiaalisessa mediassa.		Ovet halutaan tilata Tikkurilaväreissä, joita valmistajan värikartta ei tue.			x
Henkilöstölle ja kuluttajille tarjotaan etu, jota vastaan hän antaa luvan käyttää oviaan ja kotiaan referenssikuvauskohteena. Etu voi olla esimerkiksi lisäalennus, tuotteeseen liittyvä lisätarvike tai oheistuote, lahjakortti, tietyn arvoinen mainoslahja tai julkisuusarvo kuten maininta sosiaalisessa mediassa tai sisustuslehden pääsemisen tukeminen. Kuvatuoanto suoritetaan joko ammattivalokuvaajan tai oven ostajan omasta toimesta. Henkilöstökonseptia viestitään sisäisen viestinnän välinein ja kuluttajakonseptia esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Kuluttajia voitaisiin lisäksi lähestyä jälleenmyyjän kautta, jos tilauksen vastaanottaja huomaa, että tilattu ovi on tavallisesta poikkeava.		Inspiraatio- ja referenssikuvia eri ovimalleista ja eri värisistä ovista ei ole Instagramissa tai valmistajan ja jälleenmyyjän nettisivuilla, mikä vaikeuttaa lopputuloksen kuvittelua.	x		
		Erikoisvärisen oven tai vaihtuvan seinän värin kuvittelu on vaikeaa, eikä sitä voi kokeilla sovelluksella.	x		
		Päätöstä ei uskalleta tehdä yksin, joten tueksi tarvitaan toisen ihmisen aktiivinen hyväksyntä, jota haetaan tuote- tai inspiraatiokuvaa näyttämällä.			x
		Ovivalintoehdot on liikaa selattavaksi ja ne ovat useissa kanavissa, joten hyivistä vaihtoehtoista on vaikea valita omaan taloon parhaiten sopiva malli			x

KUVIO 20. Inspiraatiokuvien tuotantokonsepti

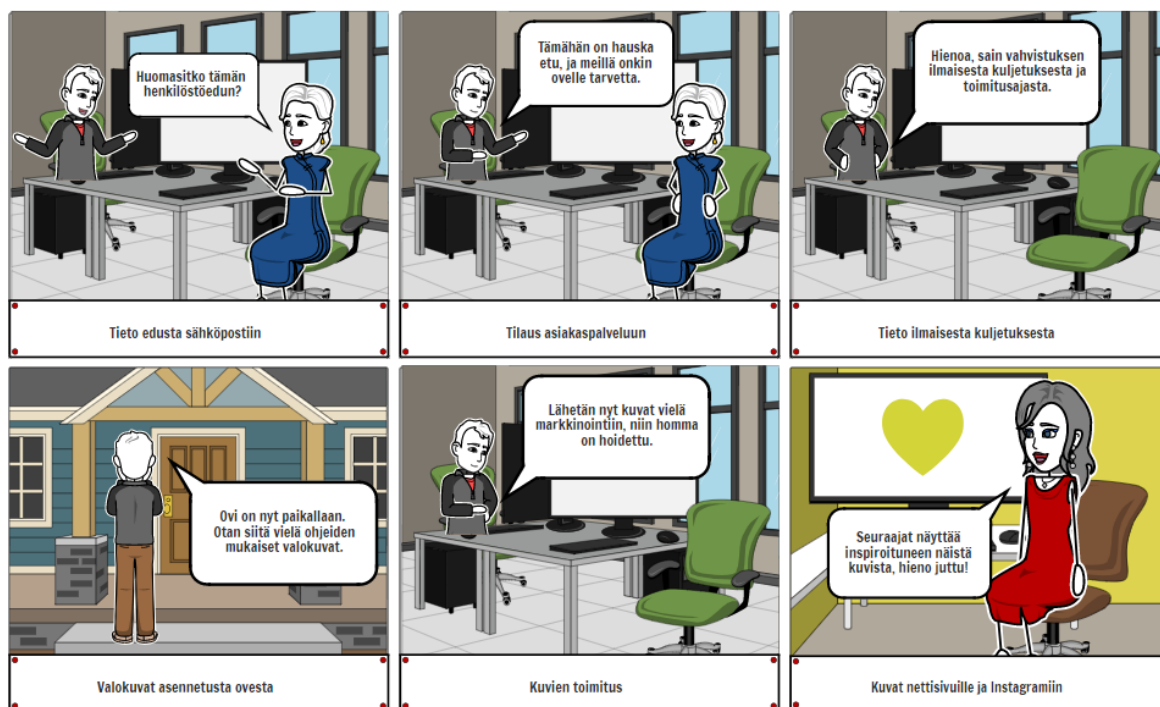
Konseptissa kuvattiin, että valokuvat ottaisi joko oven ostaja itse tai tarvittaessa ammattivalokuvaaja. Henkilöstökonseptin viestintään käytettäisiin sisäisen viestinnän välineitä kuten sähköpostia, intranettiä tai ilmoitustauluja, kun taas kuluttajakonseptia viestittäisiin esimerkiksi sosiaalisessa mediassa tai heitä lähestyttäisiin jälleenmyyjän kautta, jos Yritys X:n tilauksen vastaanottaja huomaisi tilatun oven olevan tavallisesta poikkeava.

Konseptin tarkoituksiksi määritettiin, että sen tulisi helpottaa kuluttajan inspiraationhakua ja päätöksentekoa näyttämällä, miltä eri ovet ja värit muiden kodeissa näyttävät. Lisäksi kuvien yhteydessä mainittujen malli- ja värikoodien tarkoitus olisi helpottaa tilausprosessia. Konseptin tavoitteeksi määriteltiin, että sen avulla tuotetaan mahdollisimman paljon inspiraatiokuvia käytettäväksi muun muassa Yritys X:n nettisivujen tuotesivuilla ja inspiraatioisällöissä sekä sosiaalisessa mediassa. Sekä henkilöstön että kuluttajien osallistaminen oli perusteltua, koska monipuoliset kuvat ratkaisevat asiakaspersoonan merkittävimpiä ongelmia eli erilaisten ja eri väristen ovien ja julkisivujen visuaalista hahmottamista. Lisäksi konsepti voisi sitouttaa molempia kohderyhmiä Yritys X:ään ja sen brändiin.

Inspiraatiokuvien tuotantokonseptille päätettiin tuottaa kehityshankeen etenemistä edistävät ja käyttöönottoa tukevat prosessimallinnukset, jotka ovat valmiita prototyyppivaihetta varten. Henkilöstökonseptin prosessi on esitetty uimaratakaaviona taulukossa 16 ja kuluttajien taulukossa 17. Konseptit visualisoitiin lisäksi palvelumuotoilulle ominaiseen tapaan kuvakäsikirjoituksina, jotka on esitetty kuvioissa 21 ja 22. Kuvakäsikirjoituksissa havainnollistettiin sekä palvelun tuottamisen toiminnot ja kohderyhmän eli ovea ostavan henkilöstön jäsenen ja kuluttajan toiminnot sekä se, miten konsepti lopulta ratkaisee kuluttajan ongelmia.

TAULUKKO 16. Henkilöstön jäsenen inspiraatiokuvien tuotantokonseptin uimaratakaavio

Toiminto	Viestintä	Tilaus	Edun vastaanotto	Oven asennus	Valokuvaus	Valokuvien toimitus	Valokuvien käyttöönotto
Kanava	Sähköposti	Sähköposti	Sähköposti	Koti	Asiakas	Sähköposti	Nettisivut
Asiakas	Saa edun tietoonsa sisäisen viestinnän kautta	Tilaa oven henkilökuntahintaan asiakaspalvelusta	Vastaanottaa tiedon edusta	Asentaa oven	Otaa valokuvia asennusta ovesta	Lähetää kuvat markkinointiin	Näkee kuvat nettisivuilla
Yritys	Viestii referenssikohteen toimimisen ehdoista ja edusta	Syöttää tilauksen järjestelmään ja lähettää tilausvahvistuksen	Lähetää tiedot valitusta edusta	Ohjaa oikeaan asennustapaan viittaamalla nettisivujen asennusohjeisiin	Lähetää tiedot kuvan teknisistä ja visuaalisista vaatimuksista	Ohjeistaa kuvien toimitustavan	Lisää kuvat nettisivuille ja käyttää niitä sosiaalisessa mediassa

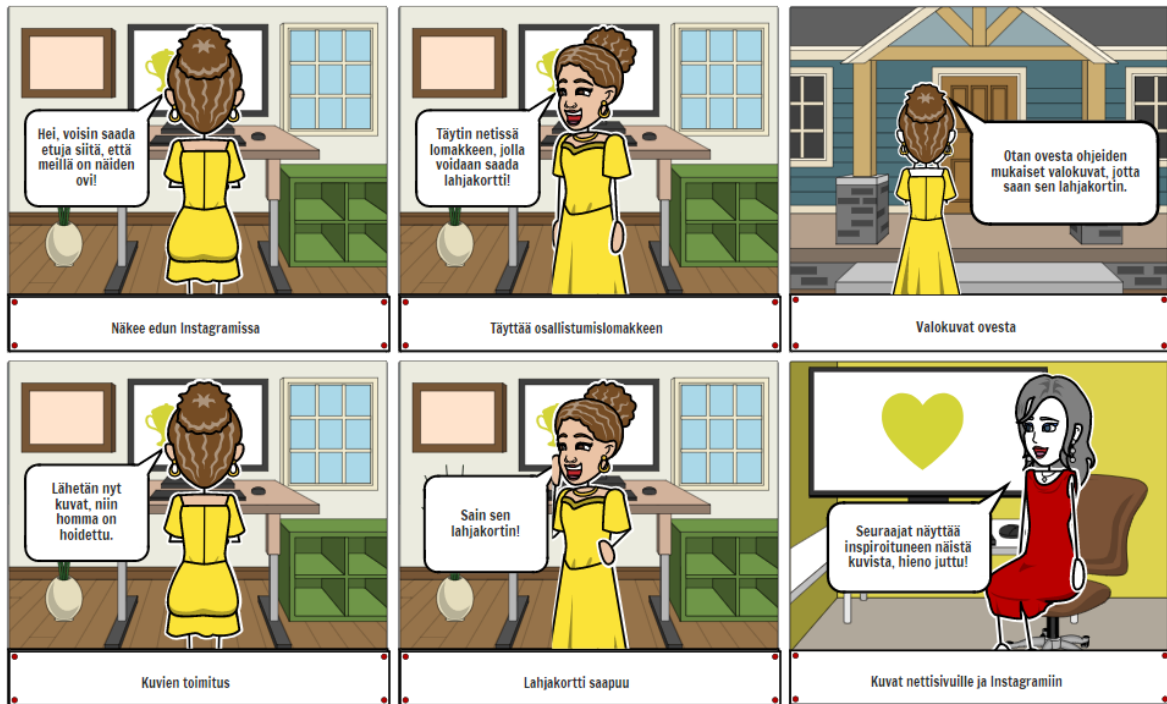


KUVIO 21. Henkilöstön jäsenen inspiraatiokuvien tuotantokonseptin kuvakäsikirjoitus (www.storyboardthat.com)

Sekä uimaratakaavioita että kuvakäsikirjoituksia on tarkoitus käyttää kehityshankkeen seuraavan vaiheen eli prototyypinnin tukena. Vaahtojärven (2011, 136;137) mukaan prototyypinnin tarkoitus on testata tuotettujen palvelukonsepti-ideoiden toimivuus käytännössä. Prototyypin taso valitaan tilanteen mukaisesti, ja se voi olla esimerkiksi piirros tai skenaarion näyttelemistä. Tavoitteena on löytää konseptin virheet jo kehittämisen alkuvaiheessa, jolloin niiden korjaaminen on vielä edullista.

TAULUKKO 17. Kuluttajan inspiraatiokuvien tuotantokonseptin uimaratakaavio

Toiminto	Viestintä	Ilmoittautuminen	Valokuvaus	Valokuvien toimitus	Edun vastaanotto	Valokuvien käyttöönotto
Kanava	Instagram	Nettisivut	Asiakas	Sähköposti	Sähköposti	Nettisivut
Asiakas	Saa edun tietoonsa sosiaalisen median kautta	Täyttää lomakkeen, jossa todentaa oven olevan Yritys X:n ja perustelee, miksi olisi hyvä referenssikohde	Ottaa valokuvia asennetusta ovesta	Lähetää kuvat Yritys X:lle	Vastaanottaa tiedon edusta	Näkee kuvat nettisivuilla
Yritys	Viestii referenssikohdeksi toimimisen ehtoista ja edusta	Vahvistaa DoP-koodilla oven olevan Yritys X:n ja tarkistaa vaadittujen ehtojen ja laatutason täsmävän	Lähetää tiedot kuvan teknisistä ja visuaalisista vaatimuksista	Ohjeistaa kuvien toimitustavan	Lähetää tiedot valitusta edusta	Lisää kuvat nettisivuille ja käyttää niitä sosiaalisessa mediassa



KUVIO 22. Kuluttajan inspiraatiokuvien tuotantokonseptin kuvakäsikirjoitus (www.storyboardthat.com)

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että palvelukonsepti tukee asiakaspersoonan tarpeiden mukaista kehitystyötä, sillä se ratkaisee tunnistettuja oven ja värien valintaan liittyviä ongelmia ja se keskittyy pääasiallisen inspiraation lähteeksi tunnistetun sisällön kehitykseen. Lisäksi palvelukonseptin kuvaus, uimaratakaaviot ja kuvakäsikirjatukset tukevat prototyypointia sekä testausta ja täten myös hankkeen etenemistä ja loppuunsaattamista.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

5.1 Yhteenveto ja johtopäätökset

Toikon & Rantasen (2009, 57) mukaan kehitystyön jälkeen arvioidaan sen onnistuminen ja otetaan sen tulokset käyttöön. Kehitysprosessia arvioidaan sen perusteella, saavuttiko se sille asetetut tavoitteet. Lisäksi he (2009, 61) toteavat, että kehittämisprosessia arvioidaan myös työn edetessä eli reflektio ohjaa hankkeen suuntaa. Tuulaniemen (2011, 128; 131) mukaan arviointivaiheessa arvioidaan kehityshankkeen, palvelukonseptin ja kehitystyön onnistumista.

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli kehittää ulko-oven ostajan asiakaskokemusta ja sen tavoitteena oli mallintaa asiakaspersoona, asiakaspolku ja asiakaskokemuksen kehittämistä tukeva konsepti prototyyppivaiheeseen. Tutkimuskysymys oli: Miten B2B-yritys voi kehittää kuluttajan asiakaskokemusta? Kehittämistehtävinä olivat:

- mallintaa asiakaspersoona,
- mallintaa vaihtoehtojen vertailun asiakaspolku,
- tunnistaa asiakaspolun ongelmat,
- kehittää ongelmaan ratkaisukonsepti sekä
- tehdä konseptin toteutussuunnitelma ja prosessimallinnus

Valitut tutkimus- ja kehittämismenetelmät olivat olemassa olevan tiedon dokumenttianalyysi, teemahaastattelut ja niiden sisällönanalyysi sekä työpajat, joissa ratkaisukonseptin kannattavuutta analysoitiin Keeleyn kolmion avulla. Tuloksena saatiin kannattavuuden ja toteutuksen helppouden määreillä priorisoitu inspiraatiokuvien tuotantokonsepti, jolle luotiin palvelukonseptin kuvaus, toteutussuunnitelma sekä prosessimallinnus uimarakaaviona ja kuvakäsikirjoituksena. Menetelmien soveltuvuutta, niiden käytön onnistumista ja tavoitteiden saavuttamista tarkastellaan seuraavaksi tarkemmin.

Palvelumuotoiluhankkeen ensimmäisen vaiheen tuotos voi olla syvälinen asiakasymmärrys, joka esitetään esimerkiksi asiakaspersoona tai asiakaspolun muodossa (Koivisto ym. 2019, 46). Tämän opinnäytetyön ensimmäiset tuotokset olivat asiakaspersoona ja asiakaspolku, joiden alustava mallinnus tehtiin Yritys X:n aiemmin tuottaman tiedon dokumenttianalyysin pohjalta ja joita täydennettiin syvällisemmällä laadullisella asiakasymmärryksellä, jota tuotettiin teemahaastatteluilla. Mallinnuspohjat perustuivat menetelmäkirjallisuuteen. Asiakaspersoona ja -polku ovat yleisiä palvelumuotoiluhankkeissa käytettäviä työkaluja, jotka soveltuivat hyvin myös tähän palvelumuotoilulliseen kehittämishankkeeseen, koska asiakaskokemuksen kehittäminen vaati pohjaksi syvälistä

asiakasymmärrystä, jota Yritys X:n aiemmat tutkimukset eivät olleet vielä tuottaneet. Täten ne olivat myös looginen jatkumo jo aiemmin tehdylle tutkimustyölle. Koska asiakasymmärryksen kartuttaminen oli jo aloitettu Yritys X:ssä, oli perusteltua aloittaa tiedonkeruu olemassa olevista dokumenteista. Koska tutkija-kehittäjä ei kuitenkaan ollut osallisenä tai päätekijänä kaikissa kerätyissä dokumenteissa, oli tietoa välttämätöntä todentaa ja muokata laadullisen paikallisen tutkimuksen avulla. Teemahaastattelut soveltuivat hyvin hankkeen luonteeseen, sillä ne soveltuvat hyvin laadullisen asiakasymmärryksen kartoittamiseen. Niiden tulosten perusteella sekä asiakaspersonaa että -polkua voitiin päivittää enemmän todellisuutta vastaaviksi. Luotettavamman lopputuloksen olisi kuitenkin saanut, jos haastateltavia olisi ollut enemmän ja jos tuotokset olisi hyväksytetty haastateltavilta. Lisäksi tietoa olisi voitu syventää esimerkiksi luotainten ja havainnoinnin keinoin. Aika-haasteen vuoksi näitä ei kuitenkaan tehty. Menetelmien käyttö onnistui kuitenkin hyvin, ja niiden tuotokset olivat tavoitteiden mukaiset eli alustavat mallinnukset toimivat hyvin teemahaastattelujen ja lopulliset mallinnukset työpajojen pohja-aineistoina.

Seuraavassa vaiheessa oli tarkoitus kehittää ratkaisuideoita tunnistettuihin asiakaspolun ongelmiin, jotka asiakaspolkumallinnus auttoi löytämään. Ratkaisuideoiden löytämiseen käytettiin palvelumuotoilulle ominaista yhteiskehittämistä, joka tässä tapauksessa tarkoitti ideoiden tuotantoa, niiden jalostusta ja jalostettujen ratkaisukonseptien priorisointia. Työpajat soveltuivat tähän tehtävään hyvin, sillä niiden tuloksena saatiin paljon ideoita ja palvelukonsepteja. Työpajoihin osallistettiin ne henkilöstön jäsenet, jotka ovat eniten tekemisissä loppuasiakkaan eli kuluttajan kanssa ja joilla oli eniten vaikutusmahdollisuuksia kulluttajalähtöisten konseptien kehittämiseen ja käyttöönottoon. Alun perin työpajoissa oli tarkoitus löytää priorisoitu kehitettävä kosketuspiste, jolle piti mallintaa kosketuspistematriisi, mutta työpajojen priorisoinnin tuloksena olikin kosketuspisteen sijaan palvelukonsepti. Kehityskohteen muuttaminen kosketuspisteestä konseptiin oli hyväksyttävää, sillä valittu konsepti kehittää useamman kosketuspisteen sisältöä niin, että se ratkaisee asiakaspolulla tunnistettuja ongelmia.

Työpajojen tuloksena oli eri palvelukonseptien kuvaukset ja priorisoitu konsepti, jolle tutkija-kehittäjä seuraavassa vaiheessa loi toteutussuunnitelman, prosessimallinnuksen ja kuvakäsikirjoituksen, jotka tukevat opinnäytetyön jälkeisiä kehitysvaiheita. Prosessimallinnuksessa käytettiin uimaratakaaviota, joka soveltuu hyvin myös palvelumuotoiluhankkeiden prosessien mallinnukseen. Kaavio havainnollistaa hyvin prosessin kulun, ja sitä voidaan myöhemmin käyttää prototypointivaiheen perustana. Prosessi mallinnettiin myös palvelumuotoilulle ominaiseen tapaan visuaalisena kuvakäsikirjoituksena, jonka tarkoitus on toimia prototypointiin liittyvien työpajojen ja teemahaastatteluiden pohja-aineistona.

Tavoitteena oli mallintaa asiakaskokemuksen kehittämistä tukeva konsepti prototyyppi-valmiuteen, ja mallinnettu uimaratakaavio ja kuvakäsikirjoitus täyttivät tämän tavoitteen.

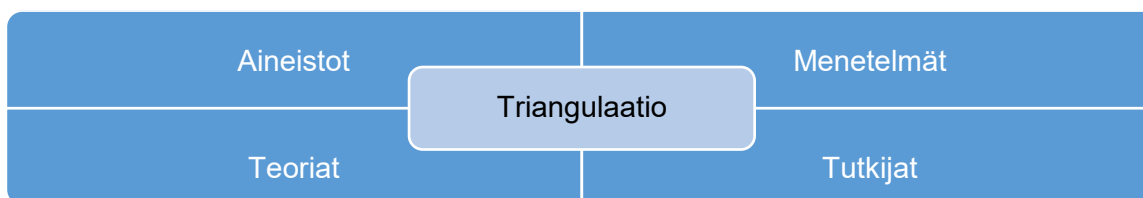
Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymys oli, miten B2B-yritys voi kehittää kuluttajan asiakaskokemusta. Opinnäytetyön tietoperusta antaa kattavasti vastauksia siihen, miten asiakaskokemusta tulisi kokonaisvaltaisesti johtaa, mitata ja kehittää, jotta asiakaskokemus olisi yrityksen strateginen kilpailuetu, jolla se voi erilaistua kilpailijoistaan. Tietoperustassa todettiin, että valmistaja yrityksen haasteena on se, ettei se kontrolloi kosketuspisteitä yhtä laajasti kuin vähittäiskaupan toimijat. Se ei silti estä B2B-yritystä määrittämästä strategisesti asetettua asiakaskokemustasoa, jota se voi pyrkiä tuottamaan omissa kanavissaan. Valmistajayritys voi pyrkiä vaikuttamaan myös suoran kontrollin ulkopuolisiin kosketuspisteisiin, jolloin etenkin hyvän jälleenmyyjä- ja vaikuttajayhteistyön merkitys korostuu. Tässä opinnäytetyössä keskityttiin asiakaspolun yhteen vaiheeseen – vaihtoehtojen vertailuun – juuri siitä syystä, että vaihe sisältää eniten kosketuspisteitä, joihin Yritys X:llä on suora vaikutus. Asiakaskokemuksen kehittäminen on siten perusteltua aloittaa näistä kanavista ja kosketuspisteistä, mutta kehitystyötä ei pidä rajata pelkästään niihin.

Opinnäytetyön perimmäinen tarkoitus oli parantaa ulko-oven ostajan asiakaskokemusta. Yksittäisen palvelukonseptin kehittäminen ja käyttöönotto parantaa asiakaskokemusta, koska se ratkaisee asiakaspersonan tunnistettuja asiakaspolun ongelmia. Se on kuitenkin operatiivinen toimi, joka keskittyy asiakkaiden piilevien tarpeiden sijaan tunnistettuihin ilmeisiin tarpeisiin. Piilevien tarpeiden tunnistaminen auttaisi kehittämään asiakaskokemusta proaktiivisesti ja luomaan uusia palvelukonsepteja, joilla voidaan erottautua merkittävästi kilpailijoista. Yksittäisten palvelukonseptien luominen on hyvä kehitysaskel kohti asiakaslähtöisempää toimintatapaa, ja se on henkilöstölle näkyvä tapa viestiä uutta strategista suuntaa. Yritys X:n strategia tukee kuluttajan asiakaskokemuksen kehittämistä. Koska strategisia painopisteitä on kuitenkin useita, on olemassa riski, että B2B-yrityksessä se jää toissijaiseksi tavoitteeksi, ellei sitä ymmärretä tärkeäksi erilaistavaksi kilpailueduksi, joka on liiketoiminnallisesti kannattava. On toivottavaa, että tämä opinnäytetyö osoittaa asiakaskokemuksen kehittämisen liiketoiminnallisen potentiaalin, jotta se otettaisiin vakavasti ja siitä tulisi osa Yritys X:n johdon agenda.

5.2 Tutkimuksen luotettavuus

Kanasen (2012, 179) mukaan kehittämishankkeen luotettavuutta voidaan lisätä triangulaatiolla, joka tarkoittaa moninäkökulmaista tutkimusta. Hänen (2014a, 141) mukaansa triangulaatio lisää luotettavuutta, sillä useista lähteistä kerätty saman tulkintainen tieto tukee sen yleistettävyyttä. Hän (2012, 180) tarkentaa, että laadulliselle tutkimukselle soveltuvia triangulaation muotoja ovat aineisto- ja menetelmätriangulaatio. Aineistotriangulaatio

tarkoittaa laajaa ja monilähteistä tiedonkeruuta ja menetelmätriangulaatio tutkimuksen monimenetelmällisyyttä (Ojasalo ym. 2014, 105). Luotettavuutta lisää myös kehityshankkeen osapuolien osallistuminen hankkeen eri vaiheisiin, joten vaiheet, joihin muut osapuolet eivät osallistu, voivat heikentää hankkeen luotettavuutta (Toikko & Rantanen 2009, 124). Triangulaation muodot on esitetty kuviossa 23.

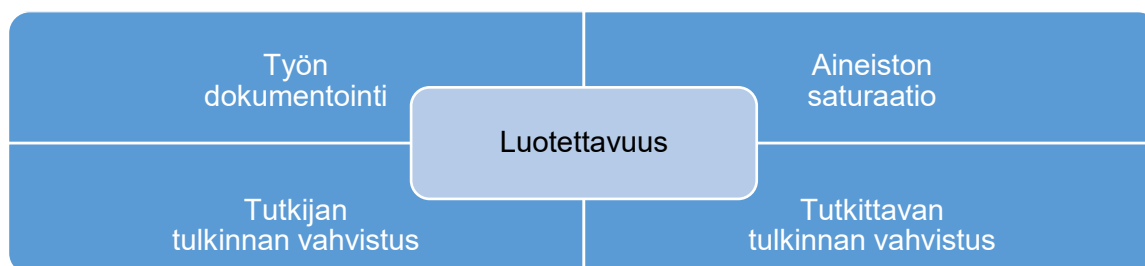


KUVIO 23. Triangulaation muodot (Kananen 2012, 178)

Tämän kehityshankkeen luotettavuutta lisää sekä aineisto- että menetelmätriangulaatio. Asiakaspersoona ja asiakaspolku luotiin laajan tiedonkeruun ja monipuolisen aineiston perusteella, sillä niihin käytettiin monilähteistä tietoperustaa, monilähteisen olemassa olevan tiedon dokumenttianalyysia ja teemahaastattelujen sisällön analyysia. Täten myös asiakaspolun tunnistettujen ongelmien ja niistä johdettujen palvelukonseptien voidaan todeta pohjautuvan moninäkökulmaiseen aineistoon. Hanke on myös monimenetelmällinen. Siinä käytettiin tietoperustaan perustuvia työkaluja, joiden alustava sisältö kerättiin olemassa olevasta tiedosta. Alustavaa tietoa jalostettiin laadullisella menetelmällä eli kuluttajien teemahaastatteluilla. Haastattelujen tuloksien pohjalta vielä ideoitii ja yhteiskehitettiin ratkaisukonsepteja Yritys X:n osallistavissa työpajoissa.

Kanasen mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan dokumentoinnin, kylläntymisen ja tulkintojen vahvistettavuuden avulla (2012, 175). Luotettavuuselementit on esitetty kuviossa 24. Kanasen mukaan tutkimuksellisen kehittämishankkeen dokumentointi ja tehtyjen valintojen kriittinen perustelu lisää sen luotettavuutta (2012, 166). Hän toteaa, että dokumentaatio ja perustelu on tärkeää, jotta työn luotettavuutta voidaan arvioida opinnäytetyöraportin perusteella, vaikkei arvioija olisi ollut hankkeessa osallisena (2014a, 143). Ojasalo ym. (2014, 138) vahvistavat, että laadulliselle tutkimukselle on ominaista kriittinen reflektointi ja virheiden tunnistus, mikä lisää sen luotettavuutta. Toikon & Rantanen (2009, 128) mukaan luotettavuutta lisää myös se, ettei raportti käsittele pelkkiä onnistumisia, vaan tarkastelee hanketta kriittisesti arvioiden. Luotettavuutta voi heikentää kehityshankkeelle varattu rajallinen aika. Lisäksi tieteellisen tutkimuksen vaatimukset eivät kehityshankkeissa yleensä täyty, mikä heikentää luotettavuutta. He (2009, 125;126) toteavat, että kehityshankkeen luotettavuutta voidaan arvioida analysoimalla tulosten hyödyllisyyttä ja käyttönotettavuutta sekä niiden siirrettävyyttä eli tulosten hyödynnettävyyttä muissa organisaatioissa. Saturaatio eli kylläntyminen sen sijaan tarkoittaa sitä, että

tiedonkeruu ei tuota tutkimuksen tavoitteiden näkökulmasta enää lisää tietoa (Ojasalo ym. 2014, 111). Kanasen (2014a, 144) mukaan esimerkiksi teemahaastattelussa uusia haastateltavia haastatellaan, kunnes saturaatiopiste saavutetaan. Hänen (2012, 174) mukaansa luotettavuutta voidaan parantaa myös niin, että tutkimuskohde vahvistaa tutkijan päätelmät oikeiksi tai niin, että toinen tutkija tekee aineistosta yhtenevän tulkinnan. Kananen (2014b, 152) toteaa, että johtopäätösten luotettavuutta tukee vahvistettavuus eli jos tutkimuksen tulokset voidaan vahvistaa monilähteisesti esimerkiksi haastattelujen, dokumenttien ja muiden lähteiden avulla. Dokumenttianalyysin luotettavuutta lisää myös se, jos litterointi koodautuu samalla tavalla useammalla koodauskerralla (Ojasalo ym. 2014, 142).



KUVIO 24. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus (mukaillen Kananen 2012, 175)

Tämän kehityshankkeen dokumentaatio on johdonmukaista ja järjestelmällistä. Opinnäyttyöraporttiin on dokumentoitu loogisesti hankkeen kaikki vaiheet ja raportin ulkopuolinen dokumentaatio on järjestelmällisesti hallinnoitu ja analysoitu. Hankkeessa on käytetty tilanteeseen soveltuvia tiedonkeruu-, dokumentointi- ja analyysimenetelmiä, joiden valinnat on perusteltu niin, että ulkopuolisen lukijan on helppo ymmärtää, miksi menetelmät on valittu. Kriittinen reflektointi ja analyysi toteutuu läpi hankkeen, vaikkakin kriittisyyden luotettavuutta saattaa heikentää se, että tutkija-kehittäjä on Yritys X:n työntekijä, jolla oli jo ennen hanketta aiheesta melko paljon yrityksen tuottamaa tietoa. Riskinä tällöin on, että analyysiin on voinut vaikuttaa aiempi tieto ja oletukset, jolloin analyysi ei perustuisi pelkästään kerättyyn aineistoon. Kriittisyys ilmenee kuitenkin esimerkiksi pohdintoina siitä, mitkä tekijät vähentävät hankkeen luotettavuutta ja miten sitä olisi voitu parantaa.

Aikaresurssien rajallisuus voi heikentää hankkeen luotettavuutta, sillä ajan rajallisuus vaikutti muun muassa menetelmien valintaan ja havaintoyksiköiden määrään. Jos aikaa olisi ollut käytettävissä enemmän olisi teemahaastatteluja tehty enemmän kuin viisi, jotta olisi voitu saavuttaa saturaatiotasoa useampien havaintojen osalta. Ajan salliessa haastattelujen lisäksi olisi käytetty tiedonkeruumenetelmää, jossa tutkijan läsnäolo olisi vaikuttanut tutkittavien käytökseen mahdollisimman vähän eli vaihtoehtojen vertailun vaihetta olisi tutkittu esimerkiksi luotaimella ja tiettyjä kosketuspisteitä havainnoinnin avulla.

Luotettavuutta vähentää se, että havaintoyksiköitä tai toista tutkijaa ei osallistettu luotettavuuden arviointiin. Dokumenttianalyysien koodausta ei myöskään tehty useampaan kertaan, mutta aineistoihin palattiin kuitenkin useasti. Etenkin haastatteluiden sisällön analyysin tiedostoon ja haastatteluiden tiivistelmiin palattiin usein, jotta voitiin varmistua, ettei mahdollisen virheellisen koodauksen vuoksi jotain jäisi huomioimatta. Luotettavuutta olisi lisännyt se, että asiakaspersona ja -polku tai vähintään asiakaspolun yleisimmät ongelmat olisi vahvistettu tutkituilta ennen työpajojen toteutusta. Lisäksi palvelukonseptien tarve ja toimivuus tulisi vahvistaa vielä loppukäyttäjiltä, mikä tulee toteutumaan konseptien prototypoinnin vaiheessa. Palvelukonseptien osalta mainittakoon, että työpajoissa luodut konseptit käytiin viimeisessä työpajassa osallistujien kanssa läpi, jolloin ideointiin osallistujia pyydettiin tuomaan ilmi, jos tutkija olisi konsepteja viimeistellessään tehnyt virheellisen päätelmän. Tutkijan päätelmiin tehtiin yksi korjaus toteutuksen helppouden arvioinnin osalta. Täten voidaan todeta, että palvelukonseptit ja niiden kannattavuuden sekä toteutuksen helppouden arvioinnin päätelmät vahvistettiin työpajaryhmältä, mikä lisää täten niiden luotettavuutta.

Hankkeen luotettavuutta heikentää se, että se ei täytä tieteellisen tutkimuksen kriteerejä. Se kuitenkin vastaa ensisijaista tavoitettaan, sillä se tähtäsi käytännön kehitykseen eikä uuden tieteellisen tiedon tuotantoon. Hankkeen tulokset ovat käytännössä höydyllisiä, koska ratkaisukonseptit arvioitiin työpajoissa kannattaviksi ja toteutuskelpoisiksi. Konseptien toteutus tulee ratkaisemaan useita asiakaspolun ongelmia ja siten parantamaan asiakaskokemusta. Lisäksi asiakaspersonan ja -polun mallinnukset lisäävät organisaation asiakasymmärrystä. Tuloksia voisi todennäköisesti hyödyntää myös muissa organisaatioissa, jos toimiala ja kohderyhmä olisivat samanlaiset. Siirrettävyyttä heikentää kuitenkin se, että tutkimuksessa on käytetty usean päätöksen tukena Yritys X:n strategiaa, joka oletettavasti poikkeaa muiden yritysten strategiasta.

5.3 Jatkokehityshankkeet

Opinnäytetyöhön perustuvia suositeltuja jatkokehityshankkeita on useita. Inspiraatiokuvien tuotantokonseptin toteutussuunnitelma on syytä toteuttaa ja viedä konsepti käytäntöön. Myös muut jatkokehityt palvelukonseptit tulee toteuttaa, sillä henkilöstö näki ne hyviksi ideoiksi, jotka myös analyysin mukaan ratkaisevat asiakkaiden todellisia ongelmia. Lisäksi henkilöstö toivoi, että jatkokehityksen ulkopuolelle jääneisiin ideoihin palataan ja kannattavimmista ideoista toteutetaan muiden konseptien tapaan kuvaukset ja jatkotoimenpiteet.

Tutkimuksen jatkaminen eri asiakaspersonien ja eri tuoteryhmien näkökulmasta on suositeltavaa, sillä tämä hanke keskittyi vain yhteen asiakaspersonaan ja yhteen tuoteryhmään. Hankkeessa käsitelty asiakaspersona oli tarkasti rajattu, joten muiden

asiakaspersonien luominen, niiden asiakaspolkujen kartoitus ja eri asiakaspolkujen pohjalta luodut service blueprintit eli palvelumallinnukset ovat hyödyllisiä asiakaskokemusta kehittäviä ja jatkuvan parantamisen tukena toimivia työkaluja. Monipuolinen palvelumuotoilun menetelmien käyttö syventäisi ilmeisten ja piilevien tarpeiden havaitsemista sekä syventäisi muutenkin asiakasymmärrystä. Etnografisten tutkimusmenetelmien vaatima pitkä kesto ja opinnäytetyön aikataulun yhteensovittaminen oli haasteellista, joten opinnäytetyöstä oli rajattu pois menetelmiä, joita suositellaan käytettäväksi jatkokehityshankkeissa. Ostoprosessin pitkän keston vuoksi luotain soveltuisi erittäin hyvin digitaalisen ostoprosessin tiedonkeruumenetelmäksi. Luotaimen avulla voisi todentaa tutkija-kehittäjän mallintaman asiakaspolun oikeellisuuden tai sen avulla voitaisiin saada tarkentavaa tietoa eri asiakaspolkujen kulusta ja niiden ongelmista. Lisäksi kokonaisten asiakaspolun tutkiminen eri asiakaspersonien näkökulmasta luotainten avulla on suositeltavaa. Myös varjostusta tai muuta havainnointimenetelmää on suositeltavaa käyttää etenkin fyysisten palvelutapahtumien sujuvuuden ja ongelmien tutkimiseen. Jatkokehityksessä voidaan hyödyntää myös keskustelua herättävää online-etnografiaa asiakaspolun ongelmien löytämiseen. Kriittisten pisteiden löydyttyä suljettua virtuaaliryhmää voisi käyttää myös luotaimen tapaan eli teetättää ryhmälle ostopolun ongelmiin liittyviä tehtäviä, joista saadaan lisätietoa kriittistä pisteistä ja asiakkaiden tarpeista.

Asiakaskokemuksen tutkimusta ja kehittämistä suositellaan jatkettavan operatiivisten toimien lisäksi myös strategisella tasolla eli johtamalla, mittaamalla ja kehittämällä asiakaskokemusta jatkuvasti. Asiakaskokemukselle on siksi syytä luoda oma strategiansa, mitattavat tavoitteensa ja mittarien ohjaamat kehitysprosessit, sillä ilman strategista lähestymistapaa ja johdon sitoutumista yksittäiset hankkeet ovat ongelmien korjaamista eikä asiakaskokemuksen kehittämistä.

LÄHTEET

- Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus: Tee asiakkaistasi faneja. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Browne, L. 2020. Näin luot hyvä arvolupauksen. Differo Oy:n webinaari 25.3.2020.
- Clatworthy, S. 2012. AT-ONE: Becoming AT-ONE with your customers. Teoksessa Stickdorn, M. & Schneider, J. (toim.) This is service design thinking: Basics - tools - cases. 5. painos. Amsterdam: Bis Publishers, 136–143.
- Curedale, R. 2016. Empathy maps: Stand in your customer's shoes : comprehensive step-by-step guide. Topanga: DCC.
- Curedale, R. 2013. Service Design: 250 essential methods. Topanga: Design Community College Inc.
- Custer, L. 2018. Mapping the Way. Improve the customer experience with customer journey maps. Quality Progress. Vol. 51, Iss. 5, p. 46-51. [viitattu: 4.12.2019]. Saatavissa: <https://search-proquest-com.aineistot.lamk.fi/docview/2058343912/fulltextPDF/2EF183F0CD974A85PQ/1?accountid=16407>
- Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus - Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Gerdt, B. & Eskelinen, S. 2018. Digiajan asiakaskokemus: Oppia kansainvälisiltä huipuilta. Helsinki: Alma Talent.
- Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen: Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.
- Hockenberry, T. 2018. The one process everyone overlooks when thinking of quality: Why customer experience is your best salesperson. The Journal for Quality and Participation. Vol. 41, Iss. 3, p. 17-21. [viitattu: 20.11.2019]. Saatavissa: <https://search-proquest-com.aineistot.lamk.fi/docview/2131174714?pq-origsite=primo>
- Hämäläinen, K. & Vilka, H. 2011. Asiakasymmärryksen ja käyttäjätiedon hankkiminen. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu: Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova, 60–75.
- Kananen, J. 2014a. Etnografinen tutkimus: Miten kirjoitan etnografisen opinnäytetyön? Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

- Kananen, J. 2014b. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Keronen, K. & Tanni, K. 2017. Sisältöstrategia: Asiakslähtöisyydestä tulosta. Helsinki: Alma Talent.
- Klaar, M. J. 2014. How to have your cake and eat it too: An introduction to service design. Amsterdam: Bispublishers.
- Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki: Alma Talent.
- Koivisto, M. 2011. Palvelumuotoilun peruskäsitteet. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu: Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2. painos. Helsinki: Teknologiatieto Teknova, 42–59.
- Koivisto, M. 2009. Frameworks for structuring services and customer experiences. Teoksessa Miettinen, S. & Koivisto, M. (toim.) Designing services with innovative methods. Kuopio: Kuopio Academy of Design, 136-149.
- Korkiakoski, K. 2020. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: Uusi aika, uudenlainen johtaminen. Helsinki: Alma Talent.
- Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemuksen potentiaali. Luento Lahden M-päivässä 7.11.2019.
- Korkiakoski, K. & Gerdt, B. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus: Työkalupakki. Helsinki: Talentum.
- Lempinen, J. 2020. Asiakaskokemuksen kokonaisvaltainen johtaminen. MARK Summit webinaari 19.3.2020.
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus: Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.
- Mattelmäki, T. & Vaajakallio, K. 2011. Yhteissuunnittelu ja palveluiden ideointi. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu: Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2. painos. Helsinki: Teknologiatieto Teknova, 76–97.
- Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu: Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2. painos. Helsinki: Teknologiatieto Teknova.

- Nummi, P. 2007. *Fasilitaattorin käsikirja*. Helsinki: Edita.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. *Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Polaine, A., Løvlie, L. & Reason, B. 2013. *Service design: From insight to implementation*. Brooklyn, New York: Rosenfeld Media.
- Rawson, A., Duncan, E. & Jones, C. 2013. *The Truth About Customer Experience*. Touchpoints matter, but it's the full journey that really counts. *Harvard Business Review*. Vol. 91, Iss. 9, p. 90-98 [viitattu: 14.11.2019]. Saatavissa: <http://web.b.ebscohost.com/aineistot.lamk.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=9546128d-0a26-4dc2-9ab4-a70c7bbec37d%40sessionmgr101>
- Ruotsalainen, R. 2020. *Asiakasymmärrys*. MARK Summit webinaari 18.3.2020.
- Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2020. *Strategiana asiakaskokemus: Miksi, mitä, miten?* Jyväskylä: Docendo.
- Stickdorn, M. 2012a. 5 principles of service design thinking. Teoksessa Stickdorn, M. & Schneider, J. (toim.) *This is service design thinking: Basics - tools - cases*. 5. painos. Amsterdam: Bis Publishers, 34–45.
- Stickdorn, M. 2012b. The iterative process. Teoksessa Stickdorn, M. & Schneider, J. (toim.) *This is service design thinking: Basics - tools - cases*. 5. painos. Amsterdam: Bis Publishers, 122–135.
- Storyboard That. 2020. *Storyboard creator*. [viitattu: 2.10.2020]. Saatavissa: <https://www.storyboardthat.com/>
- Taloustutkimus. 2017. *Suomi tänään: ovi- ja ikkunamerkit*. Tutkimusraportti 27.10.2017.
- This is a toolbox – not a manual. 2012. Teoksessa Stickdorn, M. & Schneider, J. (toim.) *This is service design thinking: Basics - tools - cases*. 5. painos. Amsterdam: Bis Publishers, 146–215.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Tuulaniemi, J. 2011. *Palvelumuotoilu*. Helsinki: Talentum.
- Töllinen, A. 2020. *Markkinoinnin tulosvastuu, toimenpiteistä tuottamiseen*. MARK Summit webinaari 18.3.2020.

- Vaahtojärvi, K. 2011. Palvelukonseptien arviointi. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu: Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova, 131–150.
- Yritys X. 2020a. Arkikanvaasi kuluttaja. Työpajan litterointi.
- Yritys X. 2020b. Brand Positioning Analysis.
- Yritys X. 2020c. Customer satisfaction 2019. Kyselyn tulokset.
- Yritys X. 2020d. Yritys X muissa maissa. [viitattu: 26.5.2020]. Saatavissa: <https://www.x.fi/xsta/euroopan-toimipisteet/>
- Yritys X. 2020e. Yritys X:stä. [viitattu: 19.9.2020]. Saatavissa: <https://www.x.fi/xsta/>
- Yritys X. 2020f. Tarkoitus, visio ja arvot. [viitattu: 19.9.2020]. Saatavissa: <https://www.x.fi/xsta/arvot/>
- Yritys X. 2019a. Exterior door survey Denmark. Kyselyn tulokset.
- Yritys X. 2019b. Identified rebranding touchpoints. Työpajan litterointi.
- Yritys X. 2018a. End-user survey exterior doors Finland. Kyselyn tulokset.
- Yritys X. 2018b. End-user survey interior doors Finland. Kyselyn tulokset.
- Yritys X. 2018c. Persona workshops – customer experience and needs definition. Customer journey definition and analysis.
- Yritys X. 2018d. Marketing & product strategy.
- Yritys X. 2011. Brand strategy.

LIITTEET

LIITE 1. Teemahaastattelun runko

LIITE 2. Työpajan runko

LIITE 1

Teemahaastattelun runko

Tämän haastattelun tarkoitus on selvittää, miten kuluttaja etsii tietoa ulko-ovivaihtoehtoista ja mitkä ovat hänen kokemat kriittiset pisteet.

Lämmittely: tarpeenhavaitseminen

Miten havaitsitte, että on aikaa vaihtaa ulko-ovi?

Teema: Inspiraationhaku

Apukysymykset:

Kerro miten etsit ideoita ja inspiraatiota ulko-ovista?

Mikä oli vaikeinta?

Teema: Ovimallien etsintä

Apukysymykset:

Kerro miten etsit eri ovimalleja?

Mikä oli vaikeinta?

Teema: Oven valinta

Apukysymykset:

Kerro miten valitsit kotiinne sopivan oven ja värin?

Väri, lasi / umpiovi, muut ominaisuudet

Mikä omaan kotiin sopivan oven valitsemisessa oli vaikeinta?

LIITE 2

Työpajan runko

Tämän työpajan tarkoitus on löytää ratkaisuja ongelmiin, joita asiakaspersoonan kohtaa vaihtoehtoja vertaillen.

Työpaja 1/3 - alustus ja ideoiden tuotanto

- Hankkeen tausta: asiakaspersoonana, asiakaspolku ja asiakaspolun ongelmat
- Lämmittelytehtävä
- Ideoiden tuotanto
- Etätehtävä
- Palaute ja kiitos

Työpaja 2/3 ideoiden jalostus

- Ongelmien kertaus
- Ideoiden läpikäynti
- Parhaan idean valinta
- Idean jalostus
- Palaute ja kiitos

Työpaja 3/3 valinta

- Jalostettujen ideoiden kannattavuuden arviointi
- Kannattavien ideoiden priorisointi
- Ideoiden käyttöönottosuunnitelma
- Palaute ja kiitos