

Digitaalisen palvelualustan vaatimusmuotoilu osana Krappin palvelukonseptia

Heidi Saastamoinen



Tekijä(t) Heidi Saastamoinen	
Koulutusohjelma Palveluliiketoiminnan johtamisen koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Digitaalisen palvelualustan vaatimusmuotoilu osana Krapin palvelukonseptia	Sivu- ja liitesivumäärä 71 + 7
<p>Opinnäytetyö käsittelee lisäarvon tuottamista uuden digitaalisen tietojärjestelmän avulla. Krapihovi Oy:lla on suunnitteilla uusi palvelukonsepti, jossa digitaalinen alusta on osana palvelukokonaisuutta. Projektissa keskityttiin etsimään ominaisuuksia, jotka tuottavat Krapihovi Oy:n asiakkaille lisäarvoa. Projekti on aloitettu alkuvuonna 2020. Opinnäytetyötä kirjoittaessa projekti on vielä kesken, se valmistunee loppuvuodesta 2021.</p> <p>Työn tavoitteena on perehtyä ominaisuuksiin, joilla yhdistetään eri käyttäjät digitaalisella alustalla sekä tuotetaan lisäarvoa asiakkaille ja muille alustan käyttäjille. Opinnäytetyön tietoperustan muodostavat palvelumuotoilu ja siinä erityisesti asiakaskokemuksen muodostuminen ja lisäarvon tuottaminen. Toisena tietoperustana on tietojärjestelmän vaatimusmäärittely. Projektissa on sovellettu palvelumuotoilun periaatteita ja työkaluja. Lisäksi on tutustuttu tietojärjestelmän vaatimusmäärittelyprosessiin. Vaatimusmäärittelyä varten on koottu digitaalinen palvelupolku tietojärjestelmäasiantuntijan käyttöön. Opinnäytetyön tuotoksena laadittu asiakkaan digitaalinen palvelupolku kuvaa, mitä tulevalla alustalla on tarkoitus tehdä.</p> <p>Palvelupolku otettiin käyttöön keväällä 2021 ja sen avulla jatkettiin Krapin Camp -konseptin digitaalisen alustan suunnittelua. Tuotosta tullaan käyttämään apuna prosessin seuraaviin vaiheisiin, joita ovat virallinen vaatimusmäärittelydokumentin tuottaminen, alustan yksityiskohtaisempi suunnittelu, alustan pilotointi ja testaus. Kehittämistyön tuloksena Krapihovi Oy:llä on laajempi ymmärrys digitaalisen alustan asiakkaalle arvoa tuottavista ominaisuuksista sekä muista alustan toiminnallisuutta tukevista toiminnoista. Opinnäytetyötä ja sen prosessia voi soveltaa vastaavanlaisiin projekteihin. Asiakkaan palvelupolkua kannattaa kuvata ja hyödyntää yhteiskehittämisen kanssa asiakaskokemuksen parantamisessa ja liiketoiminnan tehostamisessa.</p>	
Asiasanat Palvelumuotoilu, tietojärjestelmän vaatimusmäärittely, lisäarvon tuottaminen, digitaalinen palvelu, matkailuala	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Palvelumuotoilu.....	7
2.1	Asiakasarvon muodostuminen yritysten välisessä liiketoiminnassa.....	8
2.2	Asiakaskokemus ja palvelupolku.....	13
2.3	Palvelumuotoilun hyödyntäminen kehittämisessä	16
2.4	Palvelumuotoiluprosessi	18
2.5	Palvelumuotoilun työkaluja.....	23
2.6	Yhteenveto.....	27
3	Tietojärjestelmän vaatimusmäärittely	29
3.1	Digitaalinen alustatalous	29
3.2	Tietojärjestelmän vaatimusmäärittely prosessina	31
3.3	Toiminnalliset ja ei-toiminnalliset vaatimukset	33
4	Krapi Camp -konseptin kehittäminen.....	36
4.1	Krapin historiaa ja Krapin arvot	36
4.2	Krapi Camp-konseptin taustaa ja aikataulua	38
4.3	Palvelumuotoilun hyödyntäminen konseptin suunnittelussa	42
4.4	Palvelumuotoiluprosessi digitaalisen alustan suunnittelutyössä	43
4.5	Palvelupolun ideointia	54
4.6	Digitaalinen palvelupolku vaatimusmäärittelyn näkökulmasta	58
5	Pohdinta.....	61
5.1	Kehittämissuhteet.....	62
5.2	Oman työskentelyn arviointi	63
	Lähteet	67
	Liitteet.....	72
	Liite 1. Krapin kartta	72
	Liite 2. Digitaalisen alustan palvelupolku	73

1 Johdanto

Matkailu on yksi maailman kilpailluimpia toimialoja, jota muokkaa nykyään jatkuvasti digitaalisten palveluiden kehitys. Digitaalisten työkalujen ja viestintäkanavien hyödyntäminen on asiakkaille arkipäivää, joten sen tulee olla sitä myös yrityksille. Asiakkaiden arvomaailma muuttuu. Aitoja kohtaamisia arvostetaan ja keskiössä ovat uniikit kokemukset. Yhä suurempi osa asiakkaista haluaa kuluttaa arvojaan vastaavalla tavalla, joten kestävyys ja etiikka korostuu asiakaskäyttäytymisessä. (Visit Finland 2019, 6-7.)

Lisäksi matkailua muuttavat erilaiset trendit. Suomen matkailussa ruokamatkailun lisäksi muun muassa hyvinvointipalvelut ja kulttuurimatkailu ovat aikansa trendikkäitä suuntauksia. Suomen ruokamatkailua on kehitetty jo vuosia ja se on saanut oman paikkansa matkailun keskiössä. Matkailijan ruokaelämyksessä suomalaisuus, paikallisuus ja lähiruoka näyttävät tärkeää osaa. Suomalaisessa hyvinvointimatkailussa kulmakivinä ovat sauna ja perinteiset hoidot sekä puhdas luonto aktiviteetteineen ja anteineen. Perinteisesti hyvinvointimatkailuna ajatellaan kylpylälomia, mutta matkailijoista 59% etsii nykyään muunlaista sisältöä hyvinvointimatkalleen. Kulttuurimatkailu koostuu aineettomasta ja aineellisesta kulttuuriperinnöstä, paikallisesta elämäntavasta, museoista, taiteen aloista, sekä taide- ja kulttuuritapahtumista. Tavoitteena on vahvistaa ihmisten identiteetin rakentumista luomalla elämyksiä ja mahdollisuuksia tutustua kulttuuriin voimavaroihin. (Business Finland 2021a; Business Finland 2021b; Business Finland 2021c.)

Asiakkaan odotukset muuttuvat koko ajan. Tänä päivänä palvelujen tulee tuottaa asiakkaille arvoa ja hyötyä, joista he ovat valmiita maksamaan tai ainakin kuluttamaan aikansa palvelun parissa. Asiakkaat odottavat ennakointia tarpeilleen palveluratkaisuina jo ennen kuin tulevat niistä itse tietoisiksi. Yksistään hyvin toteutettu palveluratkaisu ei enää riitä asiakkaalle, vaan palvelukokemus on noussut tärkeään rooliin. Esimerkiksi lentolipun ostaminen mistä tahansa yrityksestä vie asiakkaan paikasta A paikkaan B. Lentolipun hankkiminen ja palvelu lennon aikana määrittävät kuitenkin sen, miten onnistuneeksi asiakas mieltää palvelukokemuksen. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 22-23.)

Asiakkaat odottavat palveluilta helppokäyttöisyyttä ja ymmärrettävyyttä. Palveluiden tulee säästää aikaa ja olla helposti saatavilla. Samalla kun asiakkaat odottavat helppoa käyttökokemusta, saatavilla pitäisi olla yksilöllistä palvelun räätälöintiä, henkilökohtaista palvelua, etuja ja tarjouksia. Yhtäältä aiempaa asiakassuhdetta arvostetaan ja vaalitaan, toisaalta halutaan tulla yllätetyksi uusilla ominaisuuksilla asiakkaiden ollessa entistä innokkaampia kokeilemaan uutta. Asiakkaat etsivät enenevässä määrin uudenlaisia kokemuksia, jotka tarjoavat merkitystä ja kokemusta asiakkaan elämään. Elintason kohoamisen

myötä asiakkailta on mahdollisuus toteuttaa itseään ja rakentaa omaa identiteettiään palvelujen avulla. Syvämmät asiakassuhteet syntyvät kokemuksista, jotka ovat olleet asiakkaalle emotionaalisia ja tuottaneet symbolista arvoa. (Koivisto ym. 2019, 22-23.)

Yksilöllisten tarpeiden ymmärtäminen on korostunut kulutuksen keskittyessä yksilökeskeisyyteen. Sosiodemografisten tekijöiden, kuten asiakkaan sukupuolen, iän tai asuinpaikan, vaikutus kulutuskäyttäytymiseen vaihtelee, ja nykyään on vaikeampaa segmentoida markkinoita perinteisen jaottelun mukaisesti. Toisaalta se ei ole aina edes tarpeen, koska asiakkaiden valintoja ohjaa entistä tietoisemmat valinnat ja yrityksen kanssa samankaltainen arvomaailma. (Koivisto ym. 2019, 24.)

Yritysten markkinat ovat verrattain varsin erilaisia aiempiin vuosikymmeniin. Muutokset tapahtuvat nopeammin ja niitä on vaikeampi ennustaa. Muutokset saattavat olla hyvinkin mullistavia ja yrityksen pitää voida reagoida niihin suhteellisen nopeasti muuttamalla strategiaansa tai toimintatapoja. Muutoksiin valmistautumista vaikeuttaa niiden kompleksisuus eli monimutkaisuus. Yritysten on vaikeampaa hahmottaa omaa tekemistään ja muiden tekijöiden yhteisvaikutusta muutokseen. Selviytyminen muuttuvassa maailmassa edellyttää yrityksiltä ketteryyttä ja kokeilukulttuuria. Menestyjinä selviävät ne, jotka pystyvät proaktiivisesti tunnistamaan piileviä asiakastarpeita, uudistamaan ketterästi toimintaansa ja visioimaan miltä tulevaisuus voisi näyttää. Palvelumuotoilun kehittämisote tarjoaa työkalun tällaiseen toimintaan. (Koivisto ym. 2019, 26-28.)

Opinnäytetyötä kirjoittaessa takana on reilu vuosi koronapandemiaa. Ihmiset käyttävät entistä enemmän aikaa netissä, hyödyntävät etäyhteyksiä ja pilvipalveluita. Keväällä 2020 parhaiten menestyivät yritykset, jotka pystyivät mukauttamaan toimintansa koronaepidemian aikana verkkoon ja tarjoamaan rajoituksiin mukautuneita palveluita. Teknologia on toiminut yrityksille mahdollistajana. Tulevaisuudessa menestyksen mahdollistaa joustava liiketoimintamallien muokkaaminen, samalla enenevässä määrin korostuu datan kerääminen ja hyödyntäminen. Tämän vuoksi digitaaliset palvelut, data ja uuden teknologian hyödyntäminen ovat oleellisia yrityksille. Asiakkaiden osallisuutta voidaan lisätä digitalisaation tarjoamia keinoja hyödyntämällä. (Dufva, Hellström, Hietaniemi, Hämäläinen, Ikäheimo, Lähdemäki-Pekkinen, Poussa, Solovjew-Wartiovaara, Vataja & Wäyrynen 2020, 65.)

Megatrendinä verkostomainen valta voimistuu ja tulevaisuudessa verkostoilla ja vuorovaikutuksella on yhä enemmän merkitystä. Teknologian nopea kehittyminen muuttaa toimintamalleja ja tuotantotapoja. Automaatio kiihtyy, tuotantoa ja toimintaa hajautetaan ja vuorovaikutus voi tapahtua yhä useimmin etänä tai virtuaalisessa ympäristössä. Ajatusmallien

ja toimintatapojen muuttamista pidetään edellytyksenä teknologian hyödyntämisessä. Digitalisaatio eli digitaalisen teknologian käyttö ihmisten vuorovaikutuksessa ja palveluissa on nykypäivää. Teknologian kehittymisessä oleellista on toimintatapojen muutokset, ei niinkään teknologian kehitys itsessään. Teknologian ymmärrettävyyttä ja helppokäyttöisyyttä ihmisen arjessa on oleellista pohtia. Usein sanotaan, että teknologia vaikuttaa meihin, mutta mielenkiintoista on myös pohtia, miten vaikutamme valinnoillamme ja mahdollisuuksilla teknologiaan. Pysyvätkö kaikki mukana toimintatapoja muuttaessa? Kuka osaa käyttää uutta teknologiaa ja kuka voi sen käyttöönottoon vaikuttaa? Helppokäyttöisyys ja ymmärrettävyys korostuvat entisestään. (Dufva 2020, 29, 39, 41.)

Moni nykyisin toimivista yrityksistä edustaa edelleen alustataloutta edeltävää digitalouden aikaa. Digitaalisuutta hyödynnetään nykyisten liiketoimintamallien ja -prosessien tuottavuuden parantamiseen ja optimointiin. Digitaalisuudella pyritään tehostamaan pääosin yritysten sisäisiä toimintoja ja strategisesti tärkeitä arverkostoja – ja ketjuja. Alustataloudessa arvonluonti siirtyy lähemmäs asiakasta. Asiakasohjautuva palveluteollinen logiikka perustuu alustatalouden systeemisen ajattelun filosofialle. Tämä tarkoittaa sitä, että kokonaisvaltaisella palvelulla, jossa fyysinen tavaratuote on palvelun yksi komponentti, pyritään tuottamaan asiakkaan kokema todellinen lisäarvo. Tuotteet ja palvelut täydentävät toisiaan ja niistä muotoutuu yksi kokonaisuus. Irrallaan tuote tai palvelu ei pystyisi tuottamaan tavoiteltua asiakasarvoa eikä -kokemusta. Palvelullistuminen nousee keskeiseen rooliin alustatalouden arvon mittarina ja datan hyödyntäminen voimavarana. Käytössä olevat tietovarannot eli data ja asiakasprosesseissa hyödynnettävät uudet data-aineistot voidaan yhdistelemällä muuttaa lopulta myös rahaksi. (Viitanen, Paajanen, Loikkanen & Koivistoinen 2017, 23-24.)

Uutta teknologiaa hankittaessa ja suunnitellessa tietojärjestelmän suunnittelijan pitää ymmärtää, mihin suunnitteilla olevaa järjestelmää on tarkoitus käyttää. Tätä varten voidaan tehdä tietojärjestelmän vaatimusmäärittely, jossa nämä asiat tuodaan ymmärrettävään muotoon. Vaatimusmäärittely on perusedellytyksenä tilaajan ja toimittajan väliselle yhteistyölle. Vaatimusmäärittelyn avulla tietojärjestelmän palveluntarjoaja ymmärtää mihin ongelman ratkaisemiseen tietojärjestelmää tarvitaan. (Kähönen 2016, 5-6.)

Yrityksillä on siis kovat paineet digitalisoida ja kehittää toimintatapojansa. Lisäarvon tuottaminen on tavoiteltava tila, jotta asiakkaan kokema todellinen arvo saavuttaa halutun asiakaskokemuksen suunnitellessa palveluita. Yritysten pitää pysytellä mukana kehityksessä, jotta niillä on elinkaarta jäljellä vielä viiden tai kymmenen vuoden jälkeenkin. Näissä muutoksissa Krapu haluaa pysyä mukana.

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Krapihovi Oy:lle. Krapihovi Oy on hotelli-, ravintola ja tapahtuma-alan perheyritys, joka toimii Tuusulan Rantatien kulttuurimaisemissa. Krapihovi Oy:stä puhuttaessa käytetään työssä Krapi-sanaa. Krapi tunnetaan Uudella maalla ja pääkaupunkiseudulla kokous-, tapahtuma- ja juhlatilana. Krapi muodostuu kahdesta erillisestä alueesta, Krapin alueesta ja 800 metrin päässä sijaitsevasta Onnelan alueesta (Liite 1).

Opinnäytetyössä kehitetään Krapihovi Oy:n digitaalista palvelua ja etsitään keinoja asiakaskokemuksen parantamiseksi osana Krapi Camp -palvelukonseptin kehittämistä. Krapi Camp -konsepti on työnimi. Nimi kuvastaa järjestettyä tilaisuutta, jossa kaikki palvelut ja toiminnot tapahtuvat yhdessä samassa paikassa alusta loppuun. Työssä on pyritty löytämään lisäarvoa tuottavia ominaisuuksia digitaaliselle palvelualustalle asiakasnäkökulmasta henkilökunnan prosessit huomioiden.

Krapi Camp -palvelukonseptin suunnittelu ja kehittäminen on yhtenä painopisteenä Krapilla vuoden 2022 strategiassa. Krapin palveluiden laajennuttua Onnelan alueelle, vuonna 2020, toimitilat kaksinkertaistuivat. Onnelan alue halutaan liittää kiinteäksi osaksi Krapin toimintaa, joten suunnitteilla on monenlaista fyysisten tilojen uusimisesta uusien palvelujen kehittämiseen. Tällä hetkellä Krapin Onnelan alue on ollut lähes tyhjiään kysynnän romahdettua koronapandemian myötä. Krapi Camp -konseptin tavoite on luoda uutta, kannattavaa liiketoimintaa erityisesti Krapin Onnelan alueelle. Krapi Camp -konseptiin liittyy digitaalisen palvelualustan suunnittelu, johon tämä opinnäytetyö keskittyy. Opinnäytetyö on aloitettu loppuvuodesta 2020. Krapi Camp -konseptin suunnittelu on aloitettu keväällä 2020 ja projekti jatkuu edelleen. Projektin on määrä edetä käyttöönottovaiheeseen 2021 loppuvuodesta. Opinnäytetyö on vain pieni osa Krapi Camp -konseptin kokonaisuutta, mutta on merkityksellinen koko projektin onnistumisen kannalta, koska Krapi Camp -konseptin toiminnot, kuten myynti, viestintä, tarjonta, tuotekehitys ja kumppanuuDET kootaan digitaaliselle alustalle.

Opinnäytetyö on osa Krapi Camp -konseptin digitaalisen alustan suunnittelua. Opinnäytetyöllä on kaksi päätavoitetta. Ensimmäisenä tavoitteena keskitytään palvelumuotoilun avulla eri käyttäjien ymmärtämiseen ja yhdistämiseen Krapin digitaalisella alustalla. Ensimmäinen näkökulma työlle on asiakasnäkökulma, hyödyntäen muuta tietoa Krapin sisäisten prosessien kulusta. Toisena tavoitteena on etsiä ominaisuuksia ja toiminnallisuuksia, jotka tuottavat lisäarvoa asiakkaalle digitaalisella alustalla. Henkilökunnan näkökulmasta eri käyttäjien yhdistäminen ja lisäarvoa tuottavien ominaisuuksien tarkoituksena on yksinkertaistaa myynti- ja varausprosessia toiminnallisesti, hyödyntää resursseja tehokkaammin ja luoda uutta kannattavaa liiketoimintaa Krapille. Opinnäytetyö on julkinen.

Opinnäytetyö on rajattu koskemaan vain Krapin Camp -konseptin digitaalisen alustan suunnittelua, joten muita rinnakkaisia projekteja ei huomioida tässä raportissa. Kehittämistyössä tutkitaan ja tuodaan esiin asiakasnäkökulmaa kuvaamalla digitaalinen palvelupolku. Palvelupolun eri kohtia nostetaan esiin ja niiden suunnitteluprosessia kuvataan tarkemmin. Opinnäyte ei ota kantaa millainen tietojärjestelmän, digitaalisen alustan tai ohjelmiston pitäisi olla. Työ käsittelee vain asiakkaan näkökulmasta ominaisuuksia mitä järjestelmän pitäisi tukea ja tehdä. Vasta tietotekniikan ammattilaisen laatiman valmiin tietojärjestelmän vaatimusmäärittelyn avulla lähdetään kartoittamaan eri ohjelmistotarjoajia ja mahdollisuuksia. Lisäksi opinnäytetyöstä on rajattu pois vaatimusmäärittelyprosessin tekniset kuvaukset.

Opinnäytetyön aihe on aidosti työelämälähtöinen. Projekti oli jo käynnissä ennen opinnäytetyötä, tämän vuoksi opinnäytetyön aihe tarkentui vastaamaan olemassa olevaan tarpeeseen, ja työ on siksi ajankohtainen. Opinnäytetyö luo uutta tietoa asiakasymmärryksestä ja prosessimainen työtapo toimii mallina vastaavanlaisiin projekteihin. Suunnitteluprosessista voi hyödyntää parhaat puolet ja toisaalta kehittää menetelmiä uusiin projekteihin. Kuulin konseptin kehittämisestä ensimmäistä kertaa Krapin henkilöstön yhteispalaverissa syksyllä 2020. Kiinnostus aiheeseen lähti mahdollisuudesta olla mukana kehitystyössä ja intoa lisäsi se, että olin opiskellut palvelumuotoilua. Koen palvelumuotoilun mielekkäänä kehittämismuotona, koska se on yhteiskehittämistä asiakaslähtöisesti. Vahvuudekseni koin palvelumuotoilun lisäksi tietämykseni organisaation sisäisistä käytännöistä.

Opinnäytetyö on konstruktivisena tutkimuksena. Konstruktivistisesta tutkimuksesta voidaan käyttää, kun kehittämistehtävänä luodaan jonkinlainen tuotos esimerkiksi malli. Konstruktivisessa tutkimuksessa luodaan uusi rakenne käytännönläheisellä ongelmanratkaisulla. Rakenteen luomiseen tarvitaan sekä teoreettista tietoa että käytännöstä kerättävää empiiristä tietoa. Konstruktivinen tutkimus muistuttaa lähestymistapana osin palvelumuotoilua. Olennaista konstruktivisessa tutkimuksessa on saada käytännön ongelmaan teoreettisesti perusteltu ratkaisu, joka tuo liiketoimintaan uutta tietoa. Oleellista on sitoa teoreettiseen tietoon käytännön ongelma ratkaisuihin. Konstruktiviseen tutkimukseen sisältyy suunnittelua, mallintamista, toteutusta ja testaamista. Ratkaisun laatimisessa on organisaation johto mukana aktiivisesti. Konstruktivinen lähestymistapa on vuorovaikutusta ja kommunikaatiota tutkimuksen hyödyntäjien ja toteuttajien välillä. Tavoitteena on muuttaa organisaation käytänteitä ja toimintaa. Konstruktivisella tutkimuksella on pragmaattinen tai käytännöllinen totuus käsitys. Sen myötä totta on se, mikä toimii. Tutkimuksen menetelmät voivat olla monenlaisia, koska lähestymistapa ei rajaa mitään menetelmää pois. Ai-

neistoa kannattaa kerätä monin keinoin, koska tavoitteena on kehittää organisaatiolle jotain uutta. Konstruktivisessa tutkimuksessa oleellista on tuntee perusteellisesti käyttäjien tarpeet, joten palvelumuotoilun menetelmistä on hyötyä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 65-66.)

Opinnäytetyön lopputuotoksena syntyy digitaalinen palvelupolku, joten kyseessä on konstruktivisen tutkimuksen mukainen produkti. Lopputuotoksessa ratkaistaan käytännönongelmia ja ne tuodaan näkyväksi kirjalliseen muotoon. Opinnäytetyö muodostuu kahdesta toisiaan täydentävästä osasta, opinnäytetyöraportista ja varsinaisesta tuotoksesta. Raportti pitää sisällään tietoperustan ja Krapin Camp -konseptin suunnittelutyökuvauksen.

Opinnäytetyössä esitellään johdannon jälkeen tietoperustaa luvuissa kaksi ja kolme. Projektin eteneminen ja opinnäytetyön tuotos esitetään luvussa neljä ja työn pohdintaa luvussa viisi.

2 Palvelumuotoilu

Palvelu on Tuulaniemen (2011) mukaan asiakkaan ja palveluntarjoajan vuorovaikutusprosessi ja ihminen on palvelun keskiössä.

Moritzin (2005, 29) mukaan palvelu ei ole mitään konkreettista, eikä sitä voi erottaa kulutuksesta, sitä ei voi varastoida, eikä omistaa. Palvelut ovat monimutkaisia kokemuksia, ja palvelun laatua on vaikea mitata. Kokonaisvaltainen kokemus koostuu palvelun osista, joita voi olla esimerkiksi tilan, palvelun tai tuotteen yhdistelmä. Jokainen osa palvelusta muodostaa oman kosketuspisteen palvelussa. Tämän vuoksi jokainen kokee palvelun omalla tavallaan. Tämä tarkoittaa, että palvelut ovat kompleksisia ja perustuvat asiakkaan muodostamaan näkemykseen kosketuspisteessä. (Moritz 2005, 29.)

Palvelumuotoilu (Service Design) perustuu muotoiluajatteluun (Design Thinking), joka on alun perin keskittynyt esineiden ja tilojen suunnitteluun. Muotoilun ajattelutapa on määritelty Chessonin (2018, 74) mukaan toistuvana yhteistyöprosessina, joka lähestyy ongelmanratkaisua empaattisesta näkökulmasta. Se on erittäin tehokas silloin, kun ongelmanratkaisu vaatii käytännöllistä ja innovatiivista lähestymistapaa. 1990-luvulla muotoilua laajennettiin aineettomien kohteiden suunnitteluun. Vuorovaikutussuunnittelulla (Interaction Design) muotoillaan vuorovaikutteisia rajapintoja ihmisten, laitteistojen ja ohjelmistojen välillä. Muotoilussa keskitytään tuotteen fyysisen muodon lisäksi aineettomien osatekijöiden kehittämiseen, kuten käyttöliittymien suunnitteluun. Muotoilu on kehittynyt hiljalleen yhä strategisempaan suuntaan, tuotekehitysprosesseissa ja liiketoiminnan muussakin kehittämisessä. (Koivisto 2007, 22.)

Suunnitteluajattelu tasapainoilee luovan ajattelun ja analyttisen ajattelun välillä. Luomalla uutta ja arvioimalla mahdollisia ratkaisuja jo aikaisessa vaihetta prosessia, opitaan mikä mahdollisesti toimii tai ei toimi ratkaisuna. Muotoiluajattelun tarkoitus on löytää käytännönläheisiä ratkaisuja, jotka ovat sekä haluttavia, toteuttamiskelpoisia ja samaan aikaan kannattavia. Muotoiluajattelun prosessimallit sisältävät erilaisia vaiheita. Jaotteluissa yhteisiä vaiheita ovat ongelman ymmärtäminen, ideointiosuus ja ratkaisun testaaminen. Chessonin (2018) mallissa neljäntenä on käyttöönottovaihe. (Chesson 2018, 75.)

Palvelumuotoilu on muotoiluajattelun osaamisala ja se soveltuu erityisesti palveluliiketoiminnan ihmislähtöiseen kehittämiseen. Päämääränä on kehittää yritykselle haluttavia, käytettäviä, hyödyllisiä ja johdonmukaisia palveluita, tietenkin niin, että ne ovat yritykselle taloudellisesti kannattavia. Palvelumuotoilulla halutaan rakentaa kilpailuetua tai toiminnan

vaikuttavuuden lisääviä toimintoja liiketoimintaan. Palvelumuotoilun avulla edistetään palvelujen käytettävyyttä, varmistetaan kuluttamisen helppous ja vaivattomuus siten, että se samalla vetoaa tunteisiin ja arvoihin, sekä luodaan samalla elämyksellisyyttä. Palvelumuotoilu on vakiinnuttanut paikkansa suomalaisten yritysten kehittämisessä. Se on nähty keinona vastata digitalisaation nopeaan kysynnän kasvuun. Palvelumuotoilu sopii suomalaiseen kulttuuriin, koska demokratiaan ja vaikuttamisen mahdollisuuteen luotetaan. Henkilökunta ja asiakkaat pitävät ajatuksesta, että heitä kuunnellaan ja heidän tarpeensa sekä ehdotuksensa otetaan huomioon kehittämisessä. (Koivisto ym. 2019, 33-34.) Suunnittelun näkökulmasta palvelumuotoilu tarjoaa ajattelutavan, prosessit ja työkalut kokonaisvaltaiseen, iteratiiviseen lähestymistapaan uusien palvelujen innovointiin ja luomiseen. (Presstes, Teixeira, Patrício & Sangiorgi 2019, 587.)

Palvelumuotoilua on määritelty seuraavanlaisesti 31Volts Service Design Studion sanoin Interaction Design Foundationin (2021a) verkkosivuilla:

“When you have two coffee shops right next to each other, and each sells the exact same coffee at the exact same price, service design is what makes you walk into one and not the other”.

Stickdornin, Lawrencen, Hormessin & Schneiderin (2018, 20) mukaan 150 eri palvelumuotoilijan mukaan suosituin määritelmä palvelumuotoilulle vapaasti suomennettuna on seuraavanlainen:

Palvelumuotoilu auttaa organisaatioita näkemään palvelut asiakkaan näkökulmasta. Palvelumuotoilu tasapainoilee asiakkaan tarpeiden ja yrityksen tarpeiden välillä, tavoitteena luoda saumaton ja laadukas palvelukokemus. Palvelumuotoilu perustuu muotoiluajattelulle, joka luo ihmiskeskeisen prosessin palvelun parantamiseen ja niiden suunnitteluun. Yhteiskehittämisen menetelmiä käyttämällä, asiakas ja palveluntarjoaja yhdessä, yrityksen organisaatio saavuttaa aidon ymmärryksen palvelun alusta loppuun saakka. Tämän avulla saavutetaan kokonaisvaltainen, merkityksellinen parannus yrityksen palveluun. (Stickdorn ym. 2018, 20.)

Moritz (2005, 39) määrittää palvelumuotoilun olevan palvelukokemuksen kokonaisvaltaista suunnittelua sekä prosessin että strategian näkökulmasta.

2.1 Asiakasarvon muodostuminen yritysten välisessä liiketoiminnassa

Yritysten on ymmärrettävä todellisuus, jossa heidän asiakkaansa elävät ja toimivat. Asiakaiden todelliset motiivit ja arvoperusta odotuksineen on ymmärrettävä, jotta yritys voi muodostaa asiakasymmärryksen. Asiakkaan arvonmuodostuksen ymmärtäminen on samalla asiakasymmärrystä. Asiakaskokemusta voidaan kehittää ymmärtämisen kautta.

Ymmärrys rakentuu ominaisuuksista, jotka selventävät esimerkiksi asiakkaan tarpeita, odotuksia, tottumuksia, tapoja, arvoja ja mielipiteitä. Kun ihminen laitetaan kehittämissä työssä toiminnan keskiöön, voidaan suunnitella palveluita ihmisille, jotka myös käyttävät tulevia palveluja. Samalla voidaan minimoida epäonnistumisen riski, koska kehitetään palveluja asiakkaiden todellisten tarpeiden pohjalta. (Tuulaniemi 2011.)

Tuulaniemen (2011) määritelmän mukaan asiakaskokemus on asiakkaan kokemus palvelusta kattaen koko yrityksen tarjooman eli tuotteet, palvelut ja niihin liittyvät brändimielikuvat. Asiakaskokemus alkaa muodostumaan jo ennen kontaktia yritykseen, silloin mielikuvia syntyy mainonnasta ja muista kontakteista jo ennen palvelua. Palvelun aikana asiakaskokemus muodostuu asiakaspalvelun laadun, käytön helppouden ja palvelun luotettavuuden kokemisesta. Erinomaisia asiakaskokemuksia voidaan tarjota vain silloin, kun ymmärretään miten ja milloin yrityksen tarjooma kohtaa ihmisen. Tämä pätee myös suunnitteluun. (Tuulaniemi 2011.)

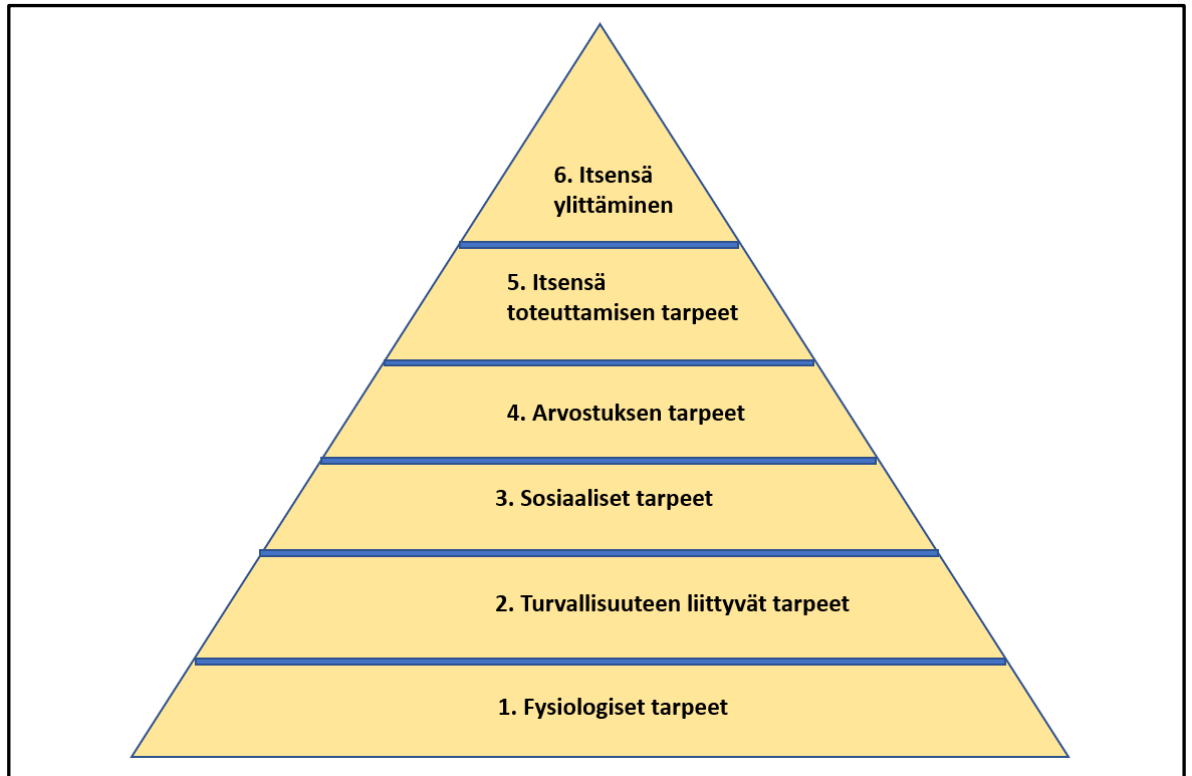
Yrityksen ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa muodostetaan eri kohtaamisissa ja kanavissa asiakkaan kokema arvo. Asiakkaan odotuksien ja toteutuneen subjektiivisen kokemuksen perusteella muodostuu käsitys asiakkaan saamastaan arvosta. Arvoa saadaan tekemällä palvelun käyttö helpommaksi ja mukavammaksi. Asiakas ostaa palveluita saadakseen jotain tehtyä tai saavuttaakseen jotain. Tunnistamalla näitä tarpeita voidaan luoda todellista arvoa asiakkaille. Arvoa voidaan tuottaa monella tavalla. Tuoteräätälöinnillä tyydytetään yksittäisten kuluttajien tarpeita. Saavutettavuudella tarkoitetaan tässä tilanteessa sitä, että helpotetaan asiakkaan pääsyä tuotteen tai palvelun luokse. Säästöä asiakkaalle luodaan kehittämällä palveluja, joilla säästetään asiakkaan resursseja ajassa ja kuluissa. Hinta ei korreloi suoraan asiakkaan kokemaan arvoon. Joissain tilanteissa hintatietoiselle asiakkaalle arvoa voi luoda hinnan muutoksella. (Tuulaniemi 2011.)

”Brändi ei näy vaan koetaan (Tuulaniemi, 2011).”

Tuulaniemi (2011) kuvaa asiakkaan kokeman arvon hyödyn ja hinnan välisellä suhteella. Näin ollen tuotteen tai palvelun lisäarvo on kilpailutekijä, joka syntyy, kun asiakkaan kokeman hyödyn kasvaessa tuotteen tai palvelun arvo lisääntyy. Myös hinnan aleneminen tuottaa asiakkaalle lisäarvoa ja se on silloin kilpailutekijä. Lisäarvo koetaan Tuulaniemen (2011) mukaan käytännössä vaikeaksi termiksi sen vuoksi, että usein yritysten asiakkaille ilmoittama lisäarvon tuottaminen, onkin käytännössä vain arvon tuottamista asiakkaille. Se taas on jokaisen yrityksen ja organisaation perustehtävä. (Tuulaniemi, 2011.)

Yritysten välisessä liiketoiminnassa (Business to business eli B2B) asiakasarvoa tuottavat useat tekijät. Todellisuudessa eroavaisuudet yritysten välisessä liiketoiminnan arvontuottamisessa ja kuluttaja-asiakkaan arvontuottamisessa eivät eroa kovin paljon toisistaan. Toki yritysasiakkailla on vastuu varmistaa, että hinnat ovat järkeviä ja kokonaiskustannukset sekä laatu ovat tasapainossa tarpeeseen nähden. Nämä kuitenkin ovat jo vähittäisvaatimuksia normaalissa kaupankäynnissä ja myös asiakasarvon muodostumisessa. Yritysasiakkaat arvostavat enenevässä määrin henkilökohtaisten huolenaiheiden huomioimista tai ostoprosessin helppoutta. Yritysasiakkaalle esimerkiksi on merkitystä, jos tuotteella tai palvelulla voidaan parantaa ostajan mainetta tai vähentää ostajan ahdistusta jossain asiassa. Almquistin, Cleghornin ja Shererin (2018, 75) mukaan asiakasarvoa tuottavat tekijät voidaan jaotella viiteen osaan. Jako ei ole tiukka ja se vaihtelee hieman yrityksen liiketoiminnan mukaisesti. Osat ovat yhteistyön vähittäisvaatimusten täyttyminen, funktionaalisen arvon tuottaminen, liiketoiminnan tekemisen helpottaminen, yksilöllisen arvon tuottaminen sekä inspiroivan arvon tuottaminen. Yhteistyön vähittäisvaatimusten täyttyminen sisältää perustavanlaatuisia asioita, kuten hyväksyttävän hinnan tarjoamisen, lainsäädännön ja säännösten noudattamisen sekä yritystoiminnan eettiset normit. Funktionaalisen arvon tuottaminen sisältää taloudellisia ja laadullisia arvoja. Taloudellinen arvo voisi olla kustannusten vähentäminen ja laadullinen arvo tuotteen laatuun ja innovaatioihin liittyviä ominaisuuksia. Liiketoiminnan tekemisen helpottaminen sisältää tekemisen yksinkertaistamista ja riskien vähentämistä. Yksilöllisen arvon tuottaminen on asiakkaalle henkilökohtaisen uran edistämistä ja huolien poistamista. Merkitystä ja näkemystä luovien tekijöiden tarjoaminen on inspiroivan arvon tuottamista. (Almquist ym. 2018, 75-76.)

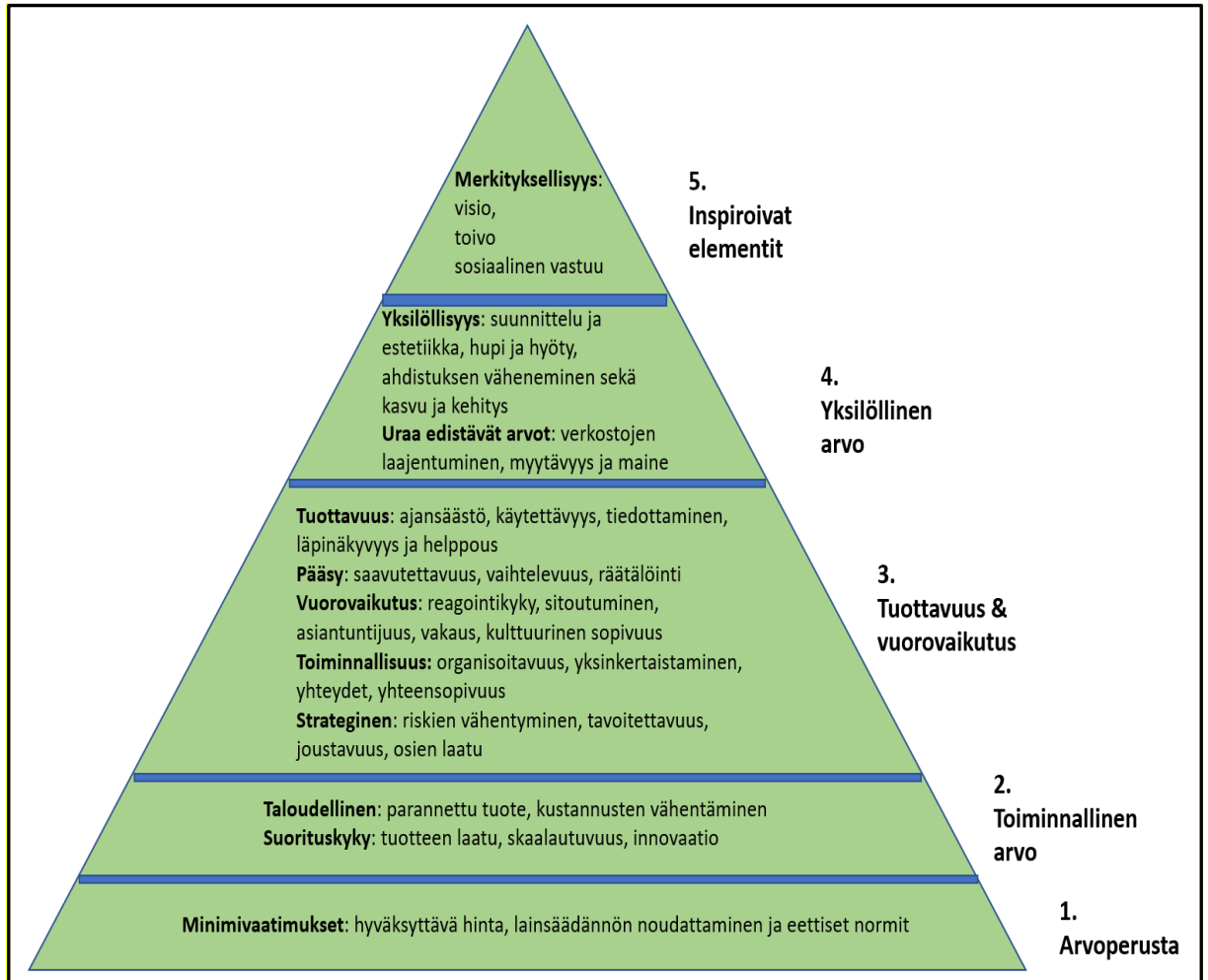
Asiakkaille asiakasarvoa tuottavat elementit on kuvattu pyramidin muodossa ja se perustuu Maslowin tarvehierarkian pohjalle (Almquist ym. 2018, 75-76). Maslowin tarvehierarkiassa, joka on tehty 1943, on viidestä kuuteen tasoa. Maslowin tarvehierarkian alimmaisena tarpeena ovat fysiologiset tarpeet eli ruoka, juoma, uni ja lisääntyminen. Ylimmäisenä itsensä toteuttamisen tarve ja Maslowin jälkeensä lisäämä kuudes taso, itsensä ylittäminen. Tarvehierarkiaa on esitetty kolmiomallina eli pyramidina jo vuosia, vaikkei Maslow itse teoriaansa pyramidina mallintanut. Kolmiomallia on kritisoitu johtavan harhaan, ikään kuin yksi taso pitää saavuttaa ennen seuraavaa tasoa. Maslow itse painotti teoriassaan, että ihmisellä voi olla osin tyydyttyjä ja osin tyytymättömiä tarpeita samanaikaisesti eri tarvehierarkian tasolla. (Bridgman, Cummings & Ballard 2019, 85, 87.)



Kuva 1. Mukailtu Maslowin tarvehierarkian kolmiomalli, jonka mukaan alla olevan kuvan Almquist ym. (2018) arvopyramidi on rakennettu (Bridgman ym. 2019, 87.)

Almquistin ym. (2018) esittelemässä asiakasarvon jaottelussa perustavanlaatuiset ominaisuudet ovat pyramidin pohjalla ja henkilökohtaiset ominaisuudet pyramidin huipulla. Lähestymistapa arvomuodostumiselle pyramidissa perustuu näkemyksille, miten yritystuotteiden ja palvelujen ostaminen ja käyttö vaikuttaa ostajan motivaatioon ja rooliin yrityksessä. (Almquist ym. 2018, 75-76.)

Almquistin ym. (2018, 75) mukaan tutkimuksessa ilmeni, että asiakkaan arvottama palvelu oli osin analyysiin nähden ristiriidassa. Asiakasuskollisuutta analysoitaessa asiakas arvotti henkilökohtaiset asiat ylemmäs kuin asiakastutkimuksessa. Asiakkaat listasivat asiakastutkimuksen kärkeen kustannusten alentamisen ostopäätöstä tehtäessä. Kuitenkin analysoitaessa tutkimustuloksia 36 elementin suhteen tuotteiden laatu, asiantuntemus ja vastuullisuus nousivat asiakasuskollisuuden kärkeen. Tutkimuksen mukaan asiakasuskollisuus ja asiakasarvon muodostumisen elementit ovat miltei samat tilastollisesti suhteutettuna. Näin ollen asiakassuosittelut korreloivat asiakasuskollisuutta. Tutkimus oli tehty kaupalliselle vakuutusosalalle ja IT-alan yrityksille, vastaajia oli yli 2300. Tutkimustulos on yleistettävissä muillekin aloille. (Almquist ym. 2018, 75-76.)



Kuva 2. Mukailtu B2B asiakkaan arvon muodostumisen pyramidi (Almquist ym. 2018)

Arvopyramidi näyttää sen, mitä korkeammalle lisäarvon tuottamisessa päästään, sen syvällisempi merkitys palvelulla on asiakaskokemukseen. Päämääränä on arvopyramidin ylätaso, jolloin asiakas kokee haluavansa asioida samoja tai samankaltaisia arvoja edustavan yrityksen kanssa kuin mitkä asiakas kokee itselleen tärkeiksi. Esimerkiksi ympäristötietoisuus houkuttelee ympäristövastuullista kuluttajaa. (Almquist ym. 2018, 75-76; Koivisto ym. 2019, 24.)

Alemmalla tasolla asiakaskokemus ja lisäarvon kokeminen voi näkyä esimerkiksi turhautumisena, mikäli tuote on vaikeasti saavutettavissa tai palvelu on vaikeakäyttöinen. Tällöin moni hakeutuu toisen palveluntarjoajan luokse. Useimmiten kehitystyö tehdään yrityksissä tasolla kolme. Alimpien tasojen elementit ovat helppo mitata ja kilpailu niissä on suoraviivaista. Emotionaaliset ja ei konkreettiset elementit keski- ja ylätasolla ovat vaikeammin mitattavissa ja siksi vaikeammin toteutettavissa. Se, miten asiakas kokee kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen palveluineen, vuorovaikutuksineen ja tukipalveluineen, on vaikeampi rakentaa. (Almquist ym. 2018, 75-76.)

2.2 Asiakaskokemus ja palvelupolku

Palvelumuotoiluun kuuluu oleellisena osana asiakaskokemus. Asiakaskokemusta kuvataan palvelumuotoilussa usein palvelupolkuna. Tässä aluvussa avataan asiakaskokemuksen lisäksi palvelupolun tarkoitus paloitetuna palvelutuokioon, kontaktipisteeseen ja kriittiseen pisteeseen.

Asiakaskokemus, joka on palvelun keskiössä, ulottuu koko yrityksen toimintaan markkinoinnista myyntitilanteeseen ja asiakaspalvelun laatuun, sen käytön helppouteen ja aina yrityksen luotettavuuteen asti. Asiakaskokemus jakaantuu karkeasti toimintaan, tunteisiin ja merkitykseen. Toiminta vastaa palvelun funktionaalisiin tarpeisiin, joita ovat muun muassa prosessin sujuvuus, saavutettavuus, palvelun hahmotettavuus, käytettävyys ja monipuolisuus. Palvelun toteutuminen on mahdollista vain, kun toiminnan taso täyttyy. Tunnetaso tarkoittaa asiakkaalle henkilökohtaisia kokemuksia, sitä millaisia tuntemuksia asiakkaalle syntyy kokemuksen, helppouden, kiinnostavuuden, tunnelman ja aistien kautta. Merkitystaso on ylin kokemuksen taso. Se kuvastaa asiakkaan mielikuva- ja merkitysulottuvuuksia, unelmia, lupauksia ja suhdetta asiakkaan elämäntapaan ja identiteettiin. Asiakaskokemukseen voidaan siis vaikuttaa monella tasolla. (Tuulaniemi 2011, 35-36.) Asiakaskokemuksen personoinnilla voi huomioida asiakkaan yksilölliset tarpeet (Lei, Wang & Law 2019, 4349). Palvelumuotoilussa kyse onkin siitä, mille tasolle asiakkaan arvonnudostumisessa ylletään. Toiminnan tasolla arvo muodostuu siitä, miten vaivattomasti ja sujuvasti konsepti toteuttaa asiakkaan toiveita. Tunteiden tasolla vastaavasti konsepti sopii tuntemuksiin ja mielikuviin, joita asiakas haluaa kokea. Merkityksen tasolla konsepti mahdollistaa asiakkaalle asioita, joita hän haluaa saavuttaa, oppia ja oivaltaa. (Tuulaniemi 2011, 35-36.)

Asiakaskohtaamiset tapahtuvat niin fyysisissä kuin digitaalisissa kanavissa. Ne herättävät asiakkaissa, joka ikinen kerta, tunteita ja mielikuvia. Asiakaskokemus ja myös brändimielikuva rakentuu noista tunteista ja mielikuvista. Brändiä johtamalla johdetaan samalla asiakaskokemusta. Asiakaskokemus ja brändimielikuva muodostuvat sitä mukaa, kun asiakas navigoi ja etenee viestinnän perusteella niin fyysisissä kuin digitaalisissa palveluissa. Yhdessä näistä muodostuu kokonaisvaltainen asiakaskokemus, jossa digitaalinen asiakaskokemus on osa kokonaisuutta. Sen hallitseminen ja hahmottaminen on usein hankalaa ja työlästä. Kehitystoimintaa johtamalla johdonmukaisesti ja analyyttisesti voidaan vaikuttaa siihen, että monimuotoiset asiakaspolut eivät ole este kehittämislle. Asiakaspolun alkupäässä rakennetaan mielikuva, joka tulisi säilyä koko matkan ajan johdonmukaisena. (Visit Finland 2020, 9.)

Asiakaspolun vaiheet vaihtelevat, mutta pelkistettynä asiakaspolkumalli koostuu inspiraatio-, suunnittelu-, ostovaiheesta, asiakaslupauksen lunastamisesta ja jakamisvaiheesta. Inspiraatiovaiheessa (Dreaming) asiakkaalle syntyy tarve, kiinnostus tai halu hyödyntää palveluja. Suunnitteluvaiheessa (Planning) asiakas löytää ja hyödyntää jotakin viestintäkanavaa päästäkseen palveluiden luokse. Tässä vaiheessa sisällön tulisi olla laadukasta, joka houkuttelisi asiakasta mahdollisimman voimakkaasti ostoon. Ostovaiheessa (Booking) asiakas on valmis varaamaan yrityksen tuotteita ja palveluita. Oston tekeminen pitää olla itsessään sujuva ja vaivaton. Asiakaslupauksen lunastaminen (Experiencing) on palvelun kuluttamista. Tässä vaiheessa asiakkaalle luodut odotukset ja mielikuvat täyttyvät tai jäävät täyttymättä. Jakamisvaiheessa (Sharing) tavoitteena on asiakassuosittelut. Mikäli asiakaskokemus jää täyttymättä saattaa asiakas antaa myös negatiivista palautetta. Asiakaskokemusta tulee mitata, jotta sitä voidaan parantaa. Se on laaja kokonaisuus, jossa olennaista on saatujen palautteiden analyysi ja muutokset niiden perusteella. Parhaimman asiakaskokemuksen voi saavuttaa esimerkiksi ohjeistamalla asiakasta ostoprosessissa, tarjoamalla hänelle personoitua sisältöä ja suosituksia. (Visit Finland 2020, 10, 37, 41.)

Asiakaskokemukseen liittyy kiinteästi elämyksellisyys. Elämykset tuottavat uutta arvoa. Siinä missä hyödykkeet ovat vaihdettavissa, tuotteet ovat konkreettisia asioita ja palvelut ovat näkymättömiä, niin elämykset ovat mieleenpainuvia. Kahta samanlaista elämystä ei ole olemassa. (Pine & Gilmore 2020 15.) Yli kaksikymmentä vuotta sitten Pine & Gilmore (1998, 102) kirjoittivat, että elämyksen pitää olla kokonaisuus suunnittelusta toteutukseen, jotta siitä voi tulla uskottava ja toimiva elämys. Tästä elämyksellisyyden tuottaminen on kehittynyt valtavasti. Tänä päivänä erityisesti digitaalisuuden hyödyntäminen elämyksellisen palvelun tuottamisessa on mullistanut asiakaskokemuksen. Yksi tapa on sisällyttää teknologia yrityksen liiketoimintamalleihin tekniikan avulla keskittyen käyttökokemukseen. Sen vuoksi kaikenlaiset teknologiset rajapinnat on sisällytetty käyttökokemukseen. Elämyksellisten toimintojen sisällyttäminen digitaaliseen vuorovaikutukseen muuttavat vuorovaikutuksen tapaa. Parhaimmillaan arkipäiväisistä kohtaamisista voi tulla kiinnostavia, iloisia elämyksiä. (Pine & Gilmore 2016, 4-5.)

Sipen & Testan (2018) mukaan asiakkaat saavuttavat tyytyväisyyden palvelun laadussa ja mieleenpainuvassa elämyksessä eri tavalla. Tehokas ja luotettava palvelu miellyttävässä ympäristössä koetaan nykyään itsestäänselvytenä ja oletusarvona. Teknisillä ja ilmeikkäillä palveluominaisuuksilla voidaan kuitenkin vaikuttaa palvelun laatuun. Mieleenpainuvan elämyksen kokeminen on monimutkaisempi yhdistelmä palvelullisia ja elämyksellisiä ominaisuuksia. Mieleenpainuvan elämyksen kokemiseen liittyy merkittävästi estetiikka ja

eskapismi. Eskapismilla tarkoitetaan pakoa todellisuudesta eli esimerkiksi pakoa arkipäiväisistä asioista, irtiotta arjesta, matkustelun avulla. Elämyksellisyys menee teknisen ja ilmeikkään palvelun edelle asiakkaan arvomaailmassa. (Sipe & Testa 2018, 189.)

Palvelupolku on palvelukokonaisuuden kuvaus siitä, miten asiakas kulkee ja kokee palvelun aika-akselilla. Palvelua voi kuvata prosessina, jossa palvelu tapahtuu jossain aika-akselille sijoittuvassa hetkessä. Näitä hetkiä sanotaan palvelutuokioksi, ja ne koostuvat useista kontaktipisteistä. Palvelupolku jaetaan karkeasti kolmeen osaan asiakkaalle muodostavan arvon näkökulmasta; esi-, ydin- ja jälkipalveluun. Esipalvelussa asiakkaalle muodostuu ensimmäinen käsitys yrityksen tarjoamista arvoista, esimerkiksi nettisivuilta löytyvä tieto on tällaista, samoin puhelin- tai sähköpostikontaktit varaustilanteessa. Ydinpalveluvaiheessa muodostuu asiakkaalle varsinainen arvo, silloin palvelu kulutetaan. Jälkipalvelulla tarkoitetaan palvelutapahtuman jälkeistä asiakkaan ja palvelutarjoajan välistä kontaktia, esimerkkinä asiakaspalautteet. Palvelupolku jakautuu palvelutuokioiksi ja jokainen palvelutuokio koostuu lukemattomista kontaktipisteistä. (Tuulaniemi 2011, 35-36.)

Palvelutarjoaja voi vaikuttaa asiakaskokemuksen muodostumiseen monipuolisesti eri aistiärsykkeillä kontaktipisteissä. Kontaktipisteitä ovat niin ympäristö, esineet, toimintatavat kuin ihmisetkin. Ympäristö voi olla fyysinen tila tai virtuaalinen. Ympäristöllä on palvelun onnistumiseen suuri vaikutus. Suoranainen asiakaspalvelu on vaikuttamista puhtaimmillaan, mutta myös aistimuksilla, ympäristöllä ja esineillä voi vaikuttaa palvelutilanteisiin. Kontaktipiste voi myös välittää väärää sanomaa yrityksestä, tällöin yksittäinen kontaktipiste voi olla palvelun heikoin lenkki. Asiakasnäkökulmasta palvelu näyttäytyy yhtenä kokonaisuutena ja se koetaan yhtenä kokonaisuutena, vaikka se koostuisikin useasta eri toimittajasta ja tuottajasta. Tämän vuoksi on tärkeää, että jokaiseen kontaktipisteeseen ja palvelupolun vaiheeseen kiinnitetään huomiota. Muun muassa tietojärjestelmän tuottamat kontaktipisteet ovat usein eri yrityksen palvelutarjoajia, siksi on tärkeää, että myös tietojärjestelmä kontaktipisteenä toimii yrityksen brändin mukaisesti. (Tuulaniemi 2011, 37-39.)

Keskittymällä yksittäisiin kontaktipisteisiin ymmärretään asiayhteyksiä ja saadaan sanoitettua kontaktipisteet, joita asiakas kohtaa. Haittoina koetaan, että merkitys ymmärretään, mutta asiakaspolun suunnittelua ja koordinoitua ei ohjata kunnolla. Toinen haitta on, että asiakkaan kontaktipisteet voivat erota palvelutarjoajan näkemyksistä. Kontaktipisteet voivat olla fyysisiä, aistillisia, symbolisia, sosiaalisia ja sisältää asiakkaiden odotuksia, esteitä ja tunteita. Pelkkä kosketuspisteen tunnistaminen ei lisää tietoa, miten se vaikuttaa arvomuodostumiseen. Yksittäinen kosketuspiste ei anna kokonaisymmärrystä palvelupolusta. (Sudbury-Riley, Hunter-Jones, Al-Abdin, Lewin & Naraine 2020, 233.)

Yritys pystyy käyttämään palvelupolkua työkaluna uuden palvelun kehittämisessä ja toimivan palvelukokemuksen luomisessa. Aineeton palvelu tehdään näkyväksi kuvaamalla tuleva palvelutapahtuma jo suunnitteluvaiheessa. Tällä menetelmällä voidaan kasvattaa asiakasymmärrystä. Prosessin avulla voidaan muun muassa auttaa suunnittelemaan asiakaskokemusta henkilökohtaisessa palvelussa. Jokainen asiakaskohtaaminen on mahdollisuus vahvistaa ja rakentaa yrityksen brändiä. Onnistunut palvelukonsepti voidaan jalostaa liiketoiminnaksi ja kilpailueduksi. (Tuulaniemi 2011, 38.)

2.3 Palvelumuotoilun hyödyntäminen kehittämisessä

Tässä luvussa selvennetään mihin ja millä tasolla yritys voi hyödyntää palvelumuotoilua. Esittelen yrityksen kolme eri tasoa hyödyntämiselle ja kerron millaisiin kehittämiskohteisiin palvelumuotoilua yleensä käytetään.

Palvelumuotoilua voidaan hyödyntää yrityksessä yksittäisiin projekteihin tai kokonaisvaltaisesti kaikilla yrityksen tasoilla. Tasoja on kolme, strateginen, systeeminen ja asiakasrajapinnan taso. Kehittämistyö heijastuu useimmiten useammalle tasolle. Tämän vuoksi myös palvelumuotoilijan pitää voida työskennellä eri tasojen välillä. Suurin hyöty ja vaikutus saavutetaan, kun palvelumuotoilua hyödynnetään yrityksen kaikilla tasoilla. (Koivisto ym. 2019, 56.)

Strategisella tasolla määritellään yrityksen palveluliiketoiminnan, asiakaskokemuksen ja palvelutarjoaman kehittämisen visio ja tavoitteet. Yleisen linjauksen avulla ryhdytään kehittämään liiketoimintaa. Strategisella tasolla keskeistä on innovoida ja kehittää tulevaisuuden suuntia, jotta yritys säilyttää kilpailuedun markkinoilla. Systeemisellä tasolla tarkastellaan palveluiden ja asiakaskokemusten kehittämistä. Keskiössä ovat standardit, logiikat, ohjeistukset ja työkalut, joiden avulla tuotetaan palveluita ja asiakaskokemuksia asiakaslähtöisesti, johdetaan toimintaa tai kehitetään uutta. Tavoitteena on laaja-alaiset linjaukset, joiden avulla tuotetaan yhdenmukaista asiakaskokemusta sekä tehostetaan palvelukehittämistä eri palvelukanavissa. Systeemisellä tasolla vaikutetaan niin yrityskulttuurin kuin toimintamallienkin osalta innovoivien olosuhteiden rakentamiseen. (Koivisto ym. 2019, 55-56.) Mikäli keskitytään enemmän keskinäiseen vuorovaikutukseen asiakkaan ja palveluntarjoajan kesken, niin palvelumuotoilu tapahtuu useimmiten asiakasrajapinnan tasolla (Prestes, Teixeira, Patrício & Sangiorgi 2019. 701). Asiakasrajapinnan tasolla tehtävä palvelumuotoilu on kehitystä, jossa asiakkaalle tarjottua lopputuotetta kehitetään. Yksittäinen palvelu tai sen yksityiskohta voi olla tällainen kohde. Myös asiakaskokemuksen eri vaiheita ja kosketuspisteitä voidaan palvelumuotoilun avulla kehittää parantamaan asiakkaan ja palveluntarjoajan välistä vuorovaikutusta. Yksittäiselle tasolle suunnattu palvelumuotoilu heijastuu usein muille tasoille. (Koivisto ym. 2019, 55-56.)

Sen lisäksi, että palvelumuotoilua jaotellaan yrityksen eri tasoille, voidaan se jaotella myös kehittämiskohteiden mukaisesti. Koivisto ym. (2019, 57) jakavat kohteet viiteen kokonaisuuteen:

- palveluprosessien ja kontaktipisteiden kehittäminen
- palvelutuotteiden ja tarjooman kehittäminen
- palveluviestinnän ja -myynnin ja markkinoinnin kehittäminen
- yrityksen sisäisen toiminnan kehittäminen
- yrityksen liiketoiminnan kehittäminen

Palveluprosessien ja kontaktipisteiden kehittäminen on yksi yleisimmistä palvelumuotoilun kehittämismuodoista. Asiakkaan ja palveluntarjoajan välistä vuorovaikutusprosessia kehitetään niin kutsutussa asiakasrajapinnassa. Asiakasrajapinnan voi kuvata ajallisena prosessina, jossa tapahtuu asiakkaan ja palveluntarjoajan vuorovaikutus. Prosessi määrittää miten palvelua käytetään ja miten asiointi tapahtuu palveluntarjoajan kanssa. Tapahtumapaikka voi olla fyysinen tai digitaalinen ympäristö tai näiden yhdistelmä. Palvelumuotoilun avulla voidaan luoda kokonaan uusia prosesseja ja nykyisiin prosesseihin uusia toimintoja, joilla parantaa olemassa olevia prosesseja. Kehitetty lopputulos muuttaa rutiineja ja toimintatapoja sekä asiakkaan että palveluhenkilökunnan näkökulmasta. Asiakkaiden näkökulmasta kehitetään mahdollisimman johdonmukaisia, ymmärrettäviä ja helppokäyttöisiä kokonaisuuksia. Prosesseja voidaan tarkastella palveluntarjoajan ja henkilöstön näkökulmasta niin, että prosessit pyritään kehittämään mahdollisimman tehokkaiksi, vaikuttaviksi ja työntekijäkokemuksen huomioiviksi. (Koivisto ym. 2019, 57-58.)

Palvelutuotteiden ja tarjooman kehittämisessä luodaan täysin uusi tarjooma tai palvelu uudistamalla tai tuotteistamalla olemassa oleva palvelu esimerkiksi kehittämällä maksullisia lisäarvopalveluja ydintuotteen ympärille. Tavoitteena on, että kehitettävä palvelu ratkaisee asiakkaan ongelman synnyttämällä asiakkaalle arvoa niin, että asiakas on valmis maksamaan palvelusta. Palvelutuotteessa asiakasarvo voi olla toiminnallista, emotionaalista tai arvopohjaista. Toiminnallinen arvo voi olla esimerkiksi ajansäästöä, emotionaalinen esimerkiksi viihdyttää, palkitsee tai lieventää stressiä. Arvopohjainen asiakasarvo voi olla esimerkiksi yhteenkuuluvuuden tunnetta lisäävä palvelu tai palvelu, joka huomioi ekologisuuden. Palvelumuotoilussa pyrkimyksenä on paketoita kohderyhmälle sopivin kokonaisuus asiakasarvoja. Tämän lisäksi huomioidaan tekninen toteutettavuus ja liiketoiminnallinen kannattavuus. (Koivisto ym. 2019, 58-59.)

Palveluviestinnän, -myynnin ja markkinoinnin kehittäminen on kehittämisote, jossa palveluihin liittyvää viestintää, markkinointia ja myyntiä kehitetään. Keskiössä on myyntikanavien, palvelun brändäyksen, markkinointimenetelmien ja hinnoittelumallien myyntipro-

sessien kehittäminen. Tavoitteena on lisätä palvelun kysyntää, saatavuutta, asiakasuskollisuutta, käyttöastetta, tunnettuutta ja erottuvuutta. Pyrkimyksenä on saada asiakas tie-toiseksi palvelujen käytön hyödyistä, niin että asiakas ymmärtää tarjotun palvelun sisällön. Palvelun ostaminen tehdään helpoksi ja asiakas kokee arvoa ja arvostusta esimerkiksi kanta-asiakkuudesta. (Koivisto ym. 2019, 59-60.)

Yrityksen sisäisen toiminnan kehittäminen on yrityksen tukiprosessien kehittämistä. Palvelumuotoilulla voidaan parantaa yrityksen palvelukulttuuria kehittämällä toimintamalleja. Toimintamalleilla ja sisäisiä rakenteita parantamalla vaikutetaan suorasti tai epäsuorasti myös asiakaskokemukseen. Sisäinen kehittäminen voi olla kaikkea henkilöstön motivoivista työtehtävien roolituksiin. Sisäisen toiminnan kehittämisellä vaikutetaan palvelutuotannon tehostamiseen, vähennetään hallinnointi- ja tarvikekustannuksiin uhraamatta kuitenkaan asiakaskokemusta. Asiakaskokemuksen rinnalle voidaan nostaa työntekijäkokemukseen vaikuttaminen. (Koivisto ym. 2019, 60.)

Liiketoiminnan kehittämisen avulla voidaan määrittää asiakasymmärrykseen perustuen ja asiakaslähtöisesti yrityksen liiketoimintamalleja, asiakaskokemus- ja asiakkuusstrategioita, kilpailutekijöitä ja esimerkiksi palveluliiketoiminnan arvoverkostoja. Kehittäminen voi liittyä uudenlaisten palveluliiketoiminta- ja arvonluontimahdollisuuksien tunnistamiseen. (Koivisto ym. 2019, 61.)

2.4 Palvelumuotoiluprosessi

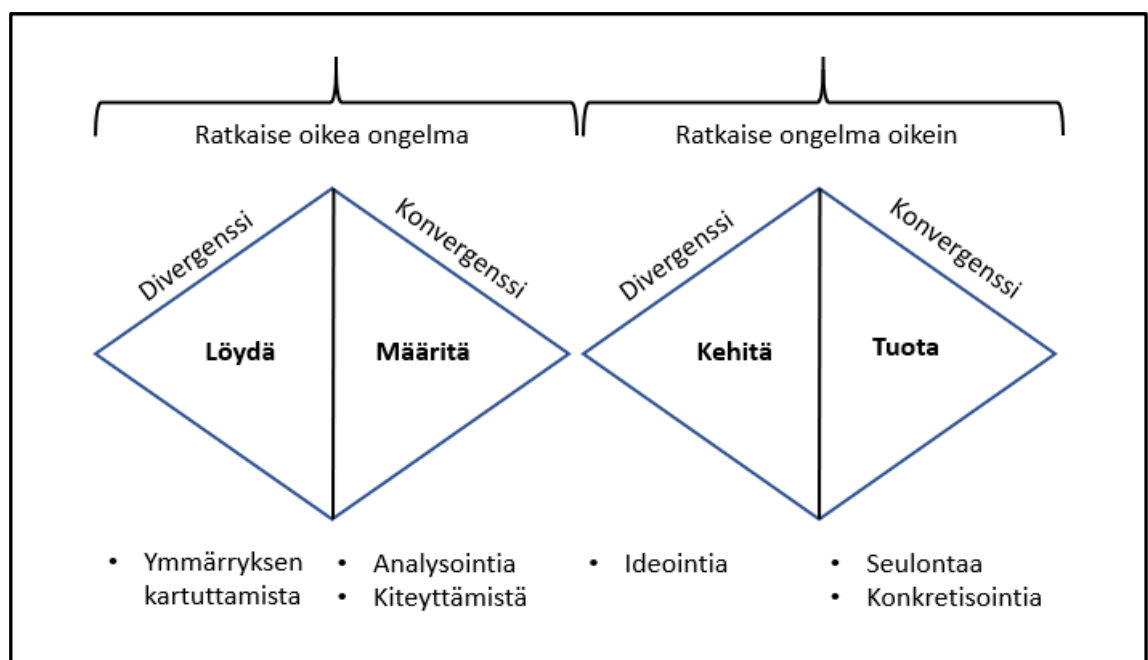
Palvelumuotoiluprosessia voidaan jaotella eri tavoilla, mutta usein prosessi jaetaan ainakin neljään osaan. Moritz (2005, 123) jakaa palvelumuotoiluprosessin neljään kokonaisuuteen. Ensimmäinen osa-alueen muodostavat asiakasymmärrys ja mahdollisuuksien kartoitus. Toinen osa on konseptointia, joka käsittää ideoinnin ja seulonnan sekä konkretisoinnin, kolmas osa kehitystä ja tuotantoa ja neljäs osa jalkautusta ja operointia. (Moritz 2005, 123.)

Chessonin (2018, 75) käyttämässä muotoiluajattelun prosessissa on neljä perusvaihetta, ymmärtäminen, ideointi, testaus ja käyttöönotto. Ymmärryksen kartoittaminen rakentuu ongelman ymmärtämiseen mahdollisimman empaattisella tavalla. Tämä vaihe auttaa ymmärtämään, miltä toivottava loppuratkaisu voisi näyttää. Ideointivaiheessa luodaan mahdollisimman paljon erilaisia ideoita, perustuen ensimmäisessä vaiheessa kerättyyn ymmärrykseen. Testausvaihe keskittyy testaamaan kehitettyjä ideoita. Tarkoitus on löytää ideoista parhaat, mitkä viedään käytäntöön. Käyttöönottovaihe keskittyy kehitettyjen ideoiden toteuttamiseen. Muotoiluajatteluprosessi esitetään usein vaiheittain, mutta todellisuus-

dessa sitä toteutetaan iteratiivisesti eli eri vaiheisiin palataan tarvittaessa niin monta kertaa kuin on tarve. Käytännössä se tarkoittaa, että esimerkiksi ideointivaiheessa voidaan ymmärtää, että ymmärrystä ongelman ympärillä ei ole vielä tarpeeksi ja palataan vaiheeseen, missä opitaan lisää ongelmasta. (Chesson 2018, 75-76.)

Yhteiskehittäminen kuuluu palvelumuotoiluun. Eri osapuolia osallistetaan palvelun kehittämiseen, käyttäjät eli asiakas mukaan lukien. Heidän lisäksi muutkin palveluun kuuluvat ihmiset osallistetaan alusta asti palvelun suunnitteluprosessiin. Hyötynä yhteiskehittämisessä on, että osapuolet sitoutuvat sekä kehittämiseen että palvelun tuottamiseen. Yhteiskehittäminen ei tarkoita, että kaikki osapuolet olisivat päättämässä, millainen palvelu tuotetaan. Loppukäyttäjän ottaminen mukaan edistää suunnittelua, tiedon kulkua ja arvon rakentumista. (Tuulaniemi 2011.)

Palvelumuotoilu on samaan aikaan sekä kehittävää että luovaa työskentelyä, koska samaan prosessiin yhdistyy samanaikaisesti asiakas- ja käyttäjätarpeiden tutkiminen ja ratkaisujen kehittäminen. Jokaisella suunnittelijalla on hieman erilainen lähestyminen ja työskentelytavat palvelumuotoiluun. Palvelumuotoilun ja muotoiluajattelun prosessi esitetään usein Design Councilin tuplatimanttiprosessimallina (the "Double Diamond" Process). Prosessissa on kaksi laajempaa vaihetta eli timanttia. Ensimmäinen osio keskittyy ongelman tunnistamiseen ja toinen osio ratkaisun kehittämiseen. Kokonaisuudessa on neljä päävaihetta: löydä, määritä, kehitä ja tuota. Prosessissa divergenssi- ja konvergenssijajottelu vuorottelevat. (Koivisto ym. 2019, 42; The Design Council 2015, 6-8.)



Kuva 3. Mukailtu Design Councilin Tuplatimantti -prosessimalli (Koivisto ym. 2019)

Tuplatimanttimallissa divergenssi ja konvergenssi ajattelumalli vuorottelee. Länsimaalaiset ihmiset on opetettu konvergenttiin ajattelumalliin. Tämä tarkoittaa ajattelumallia, joka pohjautuu analyttiseen päättelyyn ja arviointiin. Se on ratkaisukeskeinen ajattelumalli. Konvergentti ajattelu rajaa vaihtoehtoja, joten vastapariksi tarvitaan luovempaa ajattelutapaa. Divergentti ajattelutapa vastaavasti luo ideoita ja paljon eri vaihtoehtoja ratkaisuksi. Palvelumuotoilussa on tarkoitus etsiä uudenlaisia ratkaisuja tulevaisuuteen. Kumpikaan ajattelumalli itsekseen ei ole riittävä kehitettäessä uutta. Molempia ajattelutapoja tarvitaan kehittämässä. Divergentti ajattelumalli tuplatimanttimallissa synnyttää tietoa ja ymmärrystä prosessin alun löydä-vaiheessa ja ideointi- eli kehittä-vaiheessa. Konvergentti ajattelu sen sijaan analysoi ja rajaa syntyneitä ideoita toteuttamiskelpoisiksi määritä- ja tuota-vaiheissa. Divergenttiä ajattelua hyödynnetään palvelumuotoilussa intuitioon, mielikuvitukseen ja asioiden vapaaseen yhdistelyyn. Syntyy uusia ideoita ja mahdollisuuksia, se siis tuottaa uutuusarvoa. Konvergentti-vaiheessa vaihtoehtoja testataan, arvioidaan ja karsitaan. Näin löydetään toteuttamiskelpoisimmat vaihtoehdot. (Brown 2009, 66-68.)

Löydä- ja määritä-vaiheet muodostavat tuplatimantin ensimmäisen osan. Se on palvelumuotoiluprosessin niin kutsuttu sumea alkupää, jossa ongelma tunnistetaan ja kerätään asiakas- ja käyttäjäymmärrystä. Yksinkertaistettuna nämä vaiheet ratkaisevat oikean ongelman ja seuraava osio keskittyy ratkaisemaan ongelman oikein. (Koivisto ym. 2019, 43.)

Löydä-vaiheessa kerätään yleisesti ymmärrystä aiheesta. Ymmärryksen kartoittaminen voi olla yleistä tiedonkeruuta ongelman ympärillä. Menetelminä voi käyttää laadullisia ja määrällisiä tutkimusmenetelmiä. Palvelumuotoilun alussa on tarkoitus kerätä mahdollisimman laaja käsitys aiheesta, joten tietoa voi kerryttää esimerkiksi trendeistä, taloudellisista näkökulmista, kunhan tietoa saadaan kerättyä laajasti, että kehittämisen kohde ymmärretään tarpeeksi hyvin. (Design Council 2015, 8.)

Ymmärrystä syvennetään löydä-vaiheessa keräämällä tietoa asiakkaiden tarpeista ja määritetään liiketoiminnalliset tavoitteet kehittämiselle. Tiedonkeräämisessä hyödynnetään asiakas- ja käyttäjätiedon keruumenetelmiä, joita käytetään yleisesti palvelumuotoilussa. Tavoitteena on ymmärryksen kartoittaminen yleisesti kehittämisen ympärillä ja erityisesti asiakkaan käyttäytymisen ymmärtäminen. Tarkoituksena ei ole kerätä vain sanoilla ilmaistua tietoa asiakkaasta tai käyttäjästä. Se mitä ihminen sanoo ja muistaa kertoa sanallisesti on yksi ulottuvuus ihmisen käyttäytymisestä. (Koivisto ym. 2019, 44-45.) Asi-oista saatetaan puhua samoilla sanoilla, mutta merkitys muuttuu, koska sanat merkitsevät keskustelijoille eri asioita (Dunderfelt 2015, 36).

Kyselyt, haastattelut ja ryhmäkeskustelut ovat hyviä tiedonkeruumenetelmiä. Käyttäytymistä voi syventää havainnoimalla, miten ihmiset käyttäytyvät ja toimivat, ja miten ympäristö vaikuttaa toimintaan. Havainnointi menetelmänä on hyvä tähän tarkoitukseen. Asiakkaan latentit eli piilevät tarpeet ovat usein myös asiakkaalta itseltään piilossa, joten niiden sanoittaminen on siksi vaikeampaa. (Koivisto ym. 2019, 44-45.) Asiakkaan tai käyttäjän piileviä tietoja, tunteita ja unelmia on vaikeampi saada selville haastatteluilla tai havainnoimalla. Ihminen pyrkii sanomaan, tietämättään tai tietäen, mikä on hänelle jostain syystä tärkeää (Dunderfelt 2015, 36). Löydä-vaiheessa on tärkeää erottaa olettamukset ja tulkinat, mutta rivien välistä lukemista ei saa ohittaa (Moritz 2005, 125).

Määritä-vaiheessa suuresta tietomassasta etsitään, analysoidaan ja kiteytetään kerätty tieto ymmärrettävään muotoon. Määritä-vaiheen lopputuloksena syntyy määritetty ongelma, mihin seuraavissa vaiheissa etsitään ratkaisua. Kiteytetty tieto toimii suunnannäyttäjänä suunnittelutyössä. Menetelmänä esimerkiksi samankaltaisuuskaavio (Affinity Diagram) ja persoonat toimivat tähän tarkoitukseen hyvin. Määritä-vaiheen analyysi tulee perustua asiakastarpeisiin. Löydökset esitetään helposti hyödynnettävään muotoon kuten asiakasprofiileiksi, palvelupoluiksi tai suunnitteluvetureiksi. Kiteytetty tieto määrittää suunnittelulle ongelman, johon lähdetään ideoimaan ratkaisuja. (Koivisto ym. 2019, 46 & Design Council 2015, 8.)

Kehitä-vaiheessa ideoidaan tuotteita ja palveluja toteutusta varten. Palvelut suunnitellaan osana kokonaisvaltaista kokemusta, vaikka ne voivat olla hyvinkin yksityiskohtaisia. Kehitä-vaiheessa ideointia voidaan toteuttaa monella tavalla ja erilaisia työkaluja ideoiden tuottamiseen ja kehittämiseen on useita. Ideoinnin perustana käytetään syntyynyttä ymmärrystä asiakastarpeista. Keskeistä on visualisoida ideoita, rakentaa prototyyppejä, mallintaa kokemuksia luovuuden ja ajattelun edistämiseksi. Ideointia voi tehdä työpajoissa eri sidosryhmien kesken. Osallistaminen hyödyttää muun muassa esitetyn kritiikin ja luovien parannusehdotusten muodossa. (Koivisto ym. 2019, 46 & Design Council 2015, 9.) Kehitä-vaihe on ideointia ja se tuottaa yleensä määrällisesti paljon ideoita. Seuraavassa vaiheessa suodatetaan kehittämistyöhön parhaat ratkaisut ja toteuttamiskelpoiset ideat. Tässä vaiheessa mukaan otetaan yrityksen päättävässä asemassa olevia henkilöitä. Valitut ideat avataan ymmärrettävään muotoon kaikille osapuolille, jotta he tietävät mitä on kehitetty ja miksi. (Moritz 2005, 139, 141.)

Tuota-vaiheessa pyritään karsimaan ideoista käyttökelpoisimmat jatkokehitykseen ja tuotantoon. Ne ideat, jotka toimivat ja vastaavat tavoitteisiin, testataan asiakkailla, henkilökunnalla ja muilla sidosryhmillä. Tässä vaiheessa ratkaisuja arvioidaan taloudellisen kannattavuuden ja toteutettavuuden näkökulmasta. Käyttäjä palaute on tärkeää huomioida

vielä ennen tuotteen tai palvelun käyttöönottoa, etenkin palveluissa. Tämän vaiheen lopuksi tavoitteena on konsepti, jonka pohjalta voidaan tehdä päätös, viedäänkö kehitetty ratkaisu toteutukseen vai ei. (Koivisto ym. 2019, 46-47 & Design Council 2015, 9.)

Protoilu tarkoittaa nopean mallin rakentamista suunnittelun avuksi. Se on palvelun testausta toimivuudesta. Asiakkaan näkökulmasta testataan, onko palvelu haluttava ja kiinnostava. Protoilu on nopea ja kustannustehokas tapa testata onko suunniteltu palvelu helppokäyttöinen. Strategisesti protoilulla voidaan saada selville, onko palvelu taloudellisesti ja loogisesti elinkelpoinen palveluntarjoajan näkökulmasta. Protoilua tehdään kaikissa palvelumuotoilun vaiheissa. Yksi tärkeimmistä protoilun hyödyistä on visuaalisuus. Prototyyppiä tehdessä palvelu havainnollistetaan visuaalisessa muodossa. Protoilun mallit voivat olla kaikkea pahvirakennelmista isolla rahalla rakennettuihin malleihin, hinta ei ratkaise vaan ajatus. Protoilun hyötynä on saada tietoa palvelun toimivuudesta ja helpoudesta ja saada asiakkaalta tietoa palvelun haluttavuudesta ja kiinnostavuudesta. Yrityksen näkökulmasta protoilulla saadaan tietoa, sopiiko palvelu yrityksen strategiaan ja onko se taloudellisesti ja logistisesti toteutettavissa. Prototyypointi tuo ulottuvuutta ja syvempää ymmärrystä kehityskohteeseen. Se aktivoi ihmiset eri tavoin, verbaalisen kerronnan apuna visualisointi ja asioiden avaruudellinen hahmottaminen syventävät palvelun näkökulmaa. (Tuulaniemi 2011.)

Tuplatimanttikonseptoinnin päätteeksi ryhdytään perinteiseen palvelukehitysprosessiin. Tämä tarkoittaa sitä, että valmisteltu konsepti viedään eteenpäin lanseerausvalmiiksi palveluksi. Palvelukehityksessä tarvitaan uudelleen tuplatimanttiprosettia. Eri palvelukehityksen vaiheissa toistetaan tuplatimantin eri vaiheita mukaillen konseptin määrittelemiä reunaehtoja. Jotkin projektin osa-alueet tarvitsevat uuden kehitysprosessinsa. Palvelumuotoilun tehtävä myös jatkokehitysprosesseissa on varmistaa, että lopputuloksesta syntyy konseptin mukainen siten, että haluttu asiakaskokemus säilyy. (Koivisto ym. 2019, 47.)

Seuraavaksi palvelumuotoiluprosessissa syntynyt palvelukonsepti viedään käytäntöön. Ideat ja kehitetyt konseptit ovat siinä vaiheessa, että palvelua voidaan lähteä toteuttamaan. Prototyypin testaaminen kehittää palvelua eteenpäin, muutoksia voidaan tehdä vielä tässäkin vaiheessa tarpeen mukaan. Hyvin harvoin prototyyppi on niin valmis, että sen voisi ottaa käyttöön ilman muutoksia. (Moritz 2005, 145.)

Kehitettäessä ja lanseerattaessa palvelumallia olisi hyvä tutkailla palvelutarjooman näkökulmasta, miten kehitetty ratkaisu toimii työkaluna, ympäristönä ja käytäntönä. Prototyypoinnin ja pilotoinnin avulla saadaan näistä asiakaspalautetta. Asiakaspalautetta kannattaa seurata ja mitata. Muun muassa NPS-työkalua (Net Promoter Score), joka perustuu

asiakkaan suositteluhaluuteen, on käytetty seurannan työkaluna. Arvioiteja käyttämällä saadaan selville asiakkaan mielipiteitä uuden palvelukonseptin ja liiketoiminnan väliset todelliset vaikutukset sen sijaan, että arvioita arvailtaisiin. (Tuulaniemi 2011.)

2.5 Palvelumuotoilun työkaluja

Palvelumuotoilussa voidaan käyttää lukuisia eri menetelmiä ja työkaluja prosessin eri vaiheissa. Tässä luvussa esitellään palvelumuotoilun työkaluja, joita on käytetty opinnäytetyön suunnittelussa.

Samankaltaisuuskaavio (Affinity diagram) auttaa organisoimaan ja teemoittelemaan suuria määriä tietoa. Sen avulla voi luokitella muun muassa asiakastarpeita, käyttäjien mielipiteitä, oivalluksia ja ideoita. Menetelmä auttaa nimeämään, luokittelemaan ja ymmärtämään kerättyä tietoa ja niiden suhteita toisiinsa. Tärkeää on nimetä löydökset, asiakastarpeet ja muut kriittiset pisteet, mitä menetelmän avulla tulee esiin. Asioita ryhmitellään taralapuille ja kootaan samankaltaiset asiat omiksi ryhmiksi tai teemoiksi näkyville. Ryhmitelyä voi tehdä useamman kerran eri tavoilla, niin että varmistutaan oikeiden asioiden yhdistämiset. Ryhmistä etsitään oleelliset päälöydökset, jota lähdetään jatkokehittämään muiden työkalujen avulla. (Interaction Design Foundation 2020.)

Persoonia käytetään palvelumuotoilussa asiakaskokemuksen ymmärtämiseen. Asiakasprofiilien luomisen alussa voi kerätä asiakkaiden arvoja pohtimalla, mitä henkilö on tehnyt, että on päässyt tähän vaiheeseen. Mitä he arvostavat, mistä ilahtuvat tai ärsyntyvät. Tarpeet, kokemukset, motivaatio ja käyttäytyminen ovat asioita, jotka antavat tutkijalle eniten tietoa kehittämiseen. Tietoa voi kerätä esimerkiksi havainnoimalla ja haastattelemalla. (Reason, Flu & Løvlie 2015, 130.)

Asiakasprofiileja käytetään asiakastiedon kiteyttämiseen ja esittämiseen. Toiminnan mallit ja toiminnan motiivit saadaan kiteytettyä asiakasprofiilien kautta. Se on kuvaus tietystä tutkimusryhmästä. Yksittäinen löydös voi olla mielenkiintoinen tutkimuskohde, mutta asiakastutkimuksessa tärkeää on löytää jonkun ryhmän toimintamalleja. Suuremman ryhmän toimintamallille on järkevämpää lähteä kehittämään palveluja. Asiakasprofiiliin yhdistyy asiakastiedon löydökset ja asiakastieto toiminnan motiiveineen, pelkoineen ja hallitsevine arvoineen yhdistyen asiakasryhmän arkkityypiksi. Asiakasprofiloinnin avulla voidaan suunnitella ja luoda vaihtoehtoisia malleja, koska asiakasprofiilit heijastavat asiakkaan arvonrakennusmalleja. Näin tehden saadaan kriittistä tietoa palvelusta ja analysointi palvelun toimivuudesta on helpompaa. Hyvin rakennetut asiakasprofiilit konkretisoivat ja ohjaavat

suunnittelua ”asiakkaan silmin”. Suunnittelijalle tästä on hyötyä, koska erinomaisen asiakaskokemuksen tuottamiselle asiakkaan arvonmuodostumisen ymmärtäminen on lähtökohta. (Tuulaniemi 2011.)

Persoonat edustavat yleensä ihmisjoukkoa, joilla on yhteisiä kiinnostuksen kohteita ja yhteisiä käyttäytymismalleja. Heillä saattaa olla väestö- ja maantieteellisiä yhtäläisyyksiä. Persoonaa rakennettaessa vältetään demografisia stereotyyppioita kuten ikää, sukupuolta tai kansalaisuutta. Demografiset tiedot eivät tuo kehittämistyöhön välttämättä mitään uutta tietoa asiakkaan käyttäytymisestä, vaan keskittyessä tutkimustiedoista ja kerätystä datasta löytyviin tietoihin opitaan näkemään asiakkaasta uusia ulottuvuuksia. (Stickdorn ym. 2018, 41-42.)

Persoonaa luotaessa kuvataan edes jotakin henkilön elämästä. Erilaiset persoonat kiinnostavat, koska suunnittelijan on helpompi kehittää palveluja henkilölle, joka on yksilöity ja personoitu sen sijaan, että palvelua kehitetään vain joukolle asiakkaita. Tavoitteena on kuvata esimerkiksi erilaisia palvelun käyttäjiä. Persoonasta voi kertoa henkilön harrastuksista, elämäntavasta, mielenkiinnon kohteista, arvoista, tarpeista ja muista vastaavista asioista. Mikäli persoonan elämässä on asioita, jotka vaikuttavat yrityksen palveluiden ostamiseen, niin siitä pitäisi tietää mahdollisimman paljon. Persoonalle annetaan yleensä nimi, jotta asiakkaan elämää on helpompi empatisoida ja tuoda asiakas lähemmäs suunnittelijoita. (Interaction Design Foundation 2021b)

Kerättyä dataa teemoitetaan ja analysoidaan. Persoonan nimi kuvailee hänen elämänsä, visuaalisena apuna voidaan käyttää kuvia tai tavaroita. Tutkimustietoa ja olemassa olevia segmenttejä käytetään kuvaamaan persoonan elämää. Persoonille valitaan eri luonteenpiirteet, joita vahvistetaan tutkimustiedoilla. Aika ajoin on hyvä ottaa askel taaksepäin ja tarkistaa ovatko persoonat realistisia vai tuntuvatko ne liian keinotekoisilta. Persoonien luomisen yksi tärkeimmistä hyödyistä on empatisoida asiakasta ja hänen elämäntilannettaan. On tärkeä ymmärtää, miksi juuri tietty henkilö haluaa käyttää yrityksen palveluja, ja mitä asioita luotu persoona arvostaa. Esittelemällä luodut persoonat muille voidaan analysoida löytävätkö he samankaltaisuuksia persoonalle. Persoonien ominaisuudet pitää dokumentoida. Realistisen nimen antaminen persoonalle tekee persoonasta helpommin lähestyttävän. Pohtimalla mitä asiakas ajattelee tai tuntee, saadaan luotua empaattisen aitoja luonteenpiirteitä fiktiiviselle asiakkaalle. (Stickdorn ym. 2018, 40-41.)

Persoonien hyöty palveluja kehittäessä on nimenomaan se, että fiktiivisille hahmoille on helpompi etsiä konkreettisia asioita, jotka tuovat lisäarvoa palvelun käyttämisen kanssa. Yleisin virhe on kehittää ihanneasiakas, mitä ei oikeasti ole olemassa, sen sijaan että pyritään luomaan oikeasti henkilökuvaus kerätystä datasta. Tällaisen hahmon luominen kertoo siitä, että kerättyyn dataan ei ole kiinnitetty huomiota, ja hahmon luominen perustuu oletuksille. Vaarana on, että palveluja kehitetään asiakkaille, joita ei ole olemassa, ja palvelu ei vastaa asiakkaan odotuksia. Tällaisen persoonan käyttö on hyödytöntä ja jopa vaarallista, koska ne voivat viedä suunnitteluprosessia väärään suuntaan. Saatetaan kehittää ideoita, konsepteja ja prototyyppejä, jotka eivät sovi kohderyhmälle. (Stickdorn ym. 2018, 41-42.)

Asiakaspolkua käytetään kuvaamaan palvelukokonaisuutta asiakkaan näkökulmasta. Se auttaa ymmärtämään millaista tietyn palvelun käyttäminen on. Asiakaspolku kuvataan hyvin yksityiskohtaisesti ja siihen kerätään mahdollisimman kattavasti asiakkaan palvelupolku ensikontaktista palvelun loppuun asti. Asiakaspolkuja voi olla lukemattomia erilaisia. (Reason ym. 2015, 133-134.)

Kehittäessä asiakaspolkua on tärkeää ymmärtää asiakkaan näkökulma. Henkilöstön sisällä voi olla hyviä arvailuja asiakkaan polusta, mutta arvailut olisi hyvä varmistaa asiakkaalta itseltään. Tällä tavoin toimiessa oletuksille ei jää tilaa ja asiakaspolku selittää paremmin asiakkaankäyttäytymistä. Asiakkaan polku tulisi kuvata sellaisilla termeillä, joita myös asiakas käyttää ja ymmärtää. Asiakaspolku kuvataan lineaarisesti edeten. Kun polku on laadittu, voidaan toiminnallisia näkökulmia tarkastella mistä palvelutilanteet koostuvat ja miten eri osapuolet toimivat palvelutilanteissa. Asiakaspolulta voidaan tutkia kohtia, joissa asiakkaalle on tullut ongelmia tai kipukohtia. Näitä kohtia voidaan luokitella pisteyttämällä palvelutilanne ja tutkia myöhemmin kohtia. Asiakaspolun kohtia voidaan analysoida myös asiakkaiden sitoutumisella yrityksen palveluun eri asiakaspolun kohdissa. Palvelupolku on muotoilussa tärkeä työkalu, koska sen avulla voidaan muodostaa ymmärrys siitä mitä kohtia parantamalla voi helposti luoda lisäarvoa asiakkaalle ja kokonaistoiminnalle. (Reason ym. 2015, 133-134.)

Asiakaspolun hyötynä on, että se kuvaa palvelupolun aidosti asiakasnäkökulmasta. Asiakaspolun kuvauksella saadaan tietoa ennen ja jälkeen tapahtumista, jolloin se auttaa ymmärtämään asiakaskokemusta kokonaisuudessaan. Monimutkaisissa asiakaspoluissa voi jäädä helposti kuvaamatta kompleksisia, ratkaisevan tärkeitä, asiakaspolun kontaktipisteitä. Usein asiakaspolkua kuvaa organisaation sisäinen suunnittelija, jolloin merkittäviä kontaktipisteitä voi jäädä huomioimatta. Hyötynä pidetään että, asiakaspolku kuvaa prosessin ja kokemuksellisen näkökulman. Se ei sisällä näkemystä kaikista saatavilla olevista

palvelupolun vaiheista, koska niitä voi olla lukemattomia erilaisia. Näin ollen haittana voidaan pitää asiakaspolun yleistämistä. Silloin asiakkaiden oletetaan kokevan asiakaspolku samalla tavalla. Heikkoutena on myös se, että asiakaspolun kontaktipisteitä pidetään usein samanarvoisina. (Sudbury-Riley ym. 2020, 233.)

Erilaiset workshopit, eli työpajat, ovat käytetty menetelmä palvelumuotoilussa. Niiden avulla joukko ihmisiä kerääntyy työskentelemään yhdessä ennalta määritellyn tehtävän mukaisesti. Tällaista työskentelymuotoa voidaan käyttää muotoilun erivaiheissa eri tarkoitukseseen. (Reason ym. 2015, 144-145.)

System Thinking -menetelmä eli systeeminen ajattelu on kokonaisvaltainen menetelmätapa, jossa keskitytään järjestelmän vuorovaikutuksiin. Tavoitteena on tehdä löydöksiä kokonaisuudesta ymmärtämällä tutkittavan ”systeemin” vuorovaikutusta ja linkkejä ja eri prosesseja elementtien kesken. Systeeminen ajattelu -menetelmä auttaa ymmärtämään kompleksisia ongelmia ja niiden yhteyksiä eri käyttäjien kesken. (Moritz 2005, 207.)

Think Tank -menetelmä on avointa keskustelua asiantuntijoiden kesken. Think Tank -menetelmän voisi suomentaa ajatuspajaksi. Sen tarkoitus on kerätä asiantuntijajoukko kysymyksen, ongelman tai idean ääreen ja yhdessä kehittää ratkaisuja ja jakaa kokemuksia aiheen ympärillä. Menetelmää käyttämällä voidaan osallistaa organisaation työntekijöitä kehittämään palveluja. (Moritz 2005, 207.)

Aivoriihen (Brainstorming) avulla kehitetään ryhmässä määrällisesti paljon ongelman ratkaisuksi. Kaikki ideat, vilsimmätkin, dokumentoidaan ja niitä lähdetään karsimaan myöhemmin. Aivoriiheen voi ottaa mukaan eri asiantuntijoita tai täysin ulkopuolisen näkökulman omaavia henkilöitä. He voivat tuoda täysin uudenlaisia ideoita suunnitteluun. Ideallinen ympäristö aivoriihen toteuttamiseen on inspiroiva ja positiivinen. Aivoriihen toteuttaminen on edullista ja se tuottaa nopeasti ja tehokkaasti ideoita. Aivoriihen voi toteuttaa muovaamalla ja rakentamalla ideoita yhdessä muutaman aihion ympärillä. Apuna voi käyttää piirroksia, kirjoituksia tai muuta vastaavaa. (Moritz 2005, 211.)

Ideota syntyy projektin aikana. Varhaisessa vaiheessa suunnittelua ideat voivat syntyä tilanteessa, missä ei vielä ymmärretä tarpeeksi ongelmaa. Silti nekin ideat kannattaa tallentaa myöhempää tarkastelua varten. Ideoista pitää palvelumuotoilussa osata luopua, jotta tehdään tilaa uusille käyttökelpoisimmille ideoille. Ideoinnin suurin anti on siinä, että ideoiden runsaus ruokkii suunnitteluryhmää kehittämään ideoita pidemmälle, radikaalimpien ideoiden suuntaan. Ideoita voi kerätä esimerkiksi muistilapuille tai sähköiseen dokumenttiin, kunhan ne tulee kirjatuksi myöhempää tarkastelua varten. Ideoista valikoidaan

nopeasti kiinnostavimmat, joita lähdetään testaamaan käytäntöön. Iteroivassa suunnittelussa voidaan palata muiden ideoiden pariin vielä myöhemmin, mikäli sille on tarve. Protilun ja testauksen kautta löytyy parhaimmat ideat käyttöön. (Stickdorn ym. 2018, 158-160.)

Roolien käsikirjoitus (Role script) on ennakkoon sovittu esitys palvelusta. Sen avulla voi harjoitella palvelun tilanteita hallitusti. Käsikirjoitus ohjaa palvelutilanteita ja sen avulla saadaan konsepti ja henkilökunnan roolitus näkyväksi. (Moritz 2005, 237.)

Palvelumuotoilun menetelmien tuottamia tuloksia kannattaa vertailla keskenään. Vertailemalla löydöksiä ja tutkimustuloksia varmistutaan siitä, että löydökset ovat samansuuntaisia. Tutkimusta voidaan varmentaa ja rikastuttaa käyttämällä erilaisia menetelmiä saman ilmiön tutkimiseen. Mikäli tutkimustulokset johtavat samanoloiisiin tuloksiin, voidaan sanoa, että käytetyt menetelmät ovat valideja tuloksiltaan. Kuitenkaan menetelmien triangulaatiota ei käytetä palvelumuotoilussa välttämättä tutkimustulosten varmentamiseen, vaan varmistamaan että löydökset perustuvat tarpeeksi laajaan ja perusteelliseen tietopohjaan. Näin toimimalla vältytään tutkijan tai suunnittelijan ennakkoluuloilta ja taipumuksilta. (Stickdorn ym. 2018, 107-109.)

Eri menetelmillä kerätty tieto tuottaa erilaista tietoa suunnittelun tueksi. Tietojen triangulaatio antaa tutkijalle varmuuden, että eri tavalla tehdyt havainnot muodostavat yhdenmuukaisen aineiston. Se tekee aineistosta kattavamman ja rikkaamman. Eli sekä menetelmiä että kerättyä tietoa kannattaa vertailla ristikkäin. (Stickdorn ym. 2018, 107-109.)

2.6 Yhteenveto

Palvelumuotoilun keskiössä on asiakas tai käyttäjä ja tarjoomaa kehitetään käyttäjän tarpeet ja halut huomioiden. Keskeistä on kerätä asiakas- ja käyttäjäymmärrystä ratkaistavaan ongelmaan tarpeeksi kattavasti, ennen kuin lähdetään ideoimaan ja suunnittelemaan tai kehittämään uutta tarjoomaa yritykseen. Asiakkaan arvonmuodostuminen ja asiakaskokemuksen syntyminen pitää ymmärtää tarpeeksi hyvin, että pystytään kehittämään käyttäjälle oikeanlaisia palveluja. Yhteiskehittäminen on osa palvelumuotoilua ja parhaimpaan tulokseen päästään, kun otetaan asiakkaan lisäksi muita käyttäjiä ja asiantuntijoita mukaan kehittämiseen jo alusta alkaen.

Palvelumuotoilua voi hyödyntää monella eri tavalla ja monen erilaisen projektin suunnitteluun. Sen kattavuus voi ulottua yrityksen strategiselta tasolta aina asiakasrajapintatasolle. Palvelumuotoiluprosessin toteutus voidaan jakaa pienempiin kehittämisen alueisiin, jotka omaavat kukin tietyn päätoiminnan. Palvelumuotoilun ammattilaiset käyttävät eri termejä

palvelumuotoilun osista. Keskeistä kaikissa on kuitenkin tunnistaa ensin ratkaistava ongelma, jonka jälkeen kehitetään ongelmalle oikea ratkaisu. Palvelumuotoiluprosessi ei ole kiveen hakattu, vaan sen luonne on iteroiva. Tämän vuoksi prosessissa palataan aiempaan vaiheeseen ja arvioidaan kerättyä ja analysoitua tietoa useaan otteeseen. Iteroivan palvelumuotoiluprosessin tavoitteena on kehittää toimiva kokonaisvaltainen palvelu prototyyppi ja testauksen avulla. Palvelumuotoilussa hyödynnetään useita erilaisia menetelmiä ja työkaluja prosessin aikana. Jokainen yritys löytää valikoimasta itselleen parhaimmat menetelmät. Olennaista on, että menetelmiä ja kerättyä tietoa ja ymmärrystä vertaillaan ja analysoidaan, jossa suunnittelussa pysyy asiakaslähtöisyys ja yrityksen liiketoiminnan osalta kannattavuus ja elinkelpoisuus.

Palvelumuotoilua voi hyödyntää myös tietojärjestelmän hankintaan. Seuraavassa luvussa käsitellään tietojärjestelmän vaatimusmäärittelyä tarkemmin.

3 Tietojärjestelmän vaatimusmäärittely

Tietojärjestelmän vaatimusmäärittelyä ja sen prosessia käsitellessä pitää ensin ymmärtää mihin asiakokonaisuuteen ne liittyvät. Esittelen tässä luvussa digitaalisen alustatalouden peruskäsitteitä, jotka omalta osaltaan auttavat ymmärtämään, mihin tietojärjestelmän vaatimusmäärittelyä tarvitaan. Tämän jälkeen esittelen vaatimusmäärittelyn perusajatuksen tarkempine määritelmineen ja prosesseineen. Tietojärjestelmän vaatimusmäärittelyä on käytetty opinnäytetyön tuotoksen laatimisen työkaluna. Työkalun käyttö esitellään tarkemmin luvussa 4.6.

Digitaalisen palveluinnovaation suunnittelun periaatteissa palvelukokonaisuuden arvon määrittää palvelun käyttäjä. Palveluntarjoajan tulisi pyrkiä ennakoimaan palvelun hyötyjä, jos he aikovat käyttää voimavaroja uuden palvelun kehittämiseen. Digitaalista palvelua innovoidessaan keskittymispiste organisaatiossa on muutos digitalisaatioon. Pitää kuitenkin muistaa, että digitaalisen palvelun innovointi ei ole manuaalisten toimintojen digitalisointia. Digitalisointi on usein osa kehittämisprosessia. Se ei kuitenkaan itsessään riitä palveluinnovaatioksi, koska palvelun kehittämisen päämääränä pitäisi olla lopputulos, joka on merkityksellinen kaikille palvelunkäyttäjälle. Rose (2019) toteaa artikkelissaan yritysten keskittyvän kehittämisprosesseissa teknologiaan ja hankkeilla oleviin laitteistoihin ja ohjelmistoihin sen sijaan, että keskittyisivät kehittämään niitä osa-alueita, jotka tuovat asiakkaalle lisäarvoa. (Rose ym. 2019. 3, 7.)

Asiakaskokemusta voidaan tarkastella digitaalisten, fyysisten ja sosiaalisten yhteyksien kautta. Yhdessä ne parantavat asiakaskokemusta, mutta mikäli jokin niistä ei toimi halutulla tavalla, se heijastuu asiakaskokemukseen. Esimerkiksi sairaalassa, jossa digitaalinen potilasjärjestelmä lakkasi hetkellisesti toimimasta, siirsi tai viivästytti fyysisiä leikkauksia ja johti aikataulutettujen tapaamisten lykkäykseen. Digitaaliset, fyysiset ja sosiaaliset ulottuvuuden kietoutuvat toisiinsa ja sulautuvat yhteen uutta palvelua luodessa. Asiakaskokemuksen lisäksi, huolella suunnitellulla palvelulla, on merkitystä myös organisaatioon, koska yhteiskehittämällä palveluja parannetaan hyvinvointia tiedon ja osaamisen kautta. (Bolton, Mccoll-Kennedy, Cheung, Gallan, Orsingher, Witell & Zaki 2018, 798, 800.)

3.1 Digitaalinen alustatalous

Viitanen ym. (2017, 17) mukaan ”Digitaalisilla alustoilla tarkoitetaan tietoteknisiä järjestelmiä, joilla eri toimijat – käyttäjät, tarjoajat ja muut sidosryhmät yli organisaatorajojen – harjoittavat yhdessä lisäarvoa tuottavaa toimintaa yhteisten toimintaperiaatteiden mukaisesti.”. Digitaalisia alustoja määrittää vahvasti digitaalinen tieto, data, sekä sen jalostamiseen pyrkivät teknologiat, erityisesti automaatio ja ohjelmistot. (Viitanen ym. 2017, 17.)

Teknologiat, kuten markkinoinnin automaatio, keräävät tietokantaansa käyttäjästä muunlaistakin tietoa kuin mitä asiakas itse antaa sinne suoraan (Liimatainen 2020, 101). Digitaaliset alustaekosysteemit määrittellään keskinäisten riippuvuuksien verkostoiksi. Nämä muodostavat kokonaisuuden, jossa palveluntarjoajat ja heidän kumppaninsa kehittävät toisiaan täydentäviä palvelukokonaisuuksia ja asiakasarvoa tuottavia kokonaisratkaisuja. Digitaalinen alustatalous kuvaa markkinaa, jossa liiketoiminta on saavuttanut määräävän tai merkittävän markkina-aseman digitaalisiin alustoihin nojaavalla toiminnallaan. (Viitanen ym. 2017, 17.)

Tietotekniikkaa on perinteisesti sovellettu erinäisiin tehtäviin ja toimintoihin organisaatioissa. Tällä hetkellä eri organisaation osien dokumentit ja data tuodaan samaan pilveen – yhteiselle alustalle enenevässä määrin. Muutos koskee niin yksityistä kuin julkista sektoria. Yritykset siirtyvät parantamaan tuottavuuttaan yhdistämällä omat rajapintansa muiden organisaatioiden kanssa. Verkostoituminen tapahtuu yhdistämällä oma osaaminen ja data päämääränä tuottaa asiakasarvoa yhdessä. Asiakasarvoa tuotetaan yhteisellä alustalla kumppaneiden ekosysteemeinä. (Viitanen ym. 2017, 8-9.)

Suurin näkyvä muutos digitalisoitumiseen on tietoteknisten ratkaisujen ja järjestelmien tarjoajien massiivinen kasvu. Tarjolla on useita erilaisia mahdollisuuksia muuttaa toimintaa digitaalista tiedonkäsittelyä ja älykkyyttä apuna käyttäen. Liiketoiminnan kehittämisen aselema on ollut tietoteknisten ratkaisujen hyödyntämistä laiteohjelmistokokonaisuuksien avulla. Nyt muutos kääntyy vahvemmin siihen, että lähes kaikki operatiivinen liiketoiminta pitää tulevaisuudessa suunnitella kokonaisvaltaisesti ja tuottavasti digitaalisuutta ja tietoteknisiä ratkaisuja hyödyntäen. Tällä tavalla toimiessa voidaan luoda liiketoiminnalle rakenne, joka pystyy hyödyntämään kehittyvän digitaalisuuden uudet tuotantotekijät myös tulevaisuudessa. Tietotekniikka-avusteisesta ajasta siirrytään näin ollen tietotekniikalla johtamisen aikaan. (Viitanen ym. 2017, 14.)

Parhaimmillaan alustatalouden ekosysteemi pystyy tuomaan alustalleen asiakkaat sekä kumppanit. Digitaalisuus mahdollistaa alustojen tehokkuuden siten, että alustojen palvelukokonaisuudet ovat valmiina myös globaaleille markkinoille. Tällä tavoin mahdollistetaan tuottavuuden moninkertainen kasvattaminen. Alustayhtiöt tavallaan neuvottelevat asiakkaan puolesta parhaat mahdolliset sopimukset valitsemillaan markkinoilla. He hallinnoivat toiminnallaan koko palveluekosysteemiä tuottaen lisäarvoa mukana olijoille. Ekosysteemin ideologinen erityispiirre on, että toimimalla yhdessä jaetaan myös toiminnan riskit yhdessä. Kasvavilla markkinoilla alustatalouden avulla saadaan enemmän jalansijaa kasvatamalla alustaekosysteemin liiketoiminnan kokonaisvolyymia. Yhdessä toimiminen tarkoittaa

taa myös jaettuja voittoja. Samalla alustalla voi myydä tuotteita ja palveluja ristiin, täydentää muiden tuotepalvelukokonaisuuksia osaksi omaa kokonaispalvelua tai tarjota täydentäviä palveluja. (Viitanen ym. 2017, 40.)

Nopeasti kehittyvien markkinoiden muutoksissa alustatalous pakottaa Suomen kokoisen markkina-alueen fokusoimaan huomion asiakasarvon maksimoimiseen. Alustataloudessa arvonnluonti tapahtuu päivittämällä liiketoimintakonseptit alustaekosysteemien aikaan. Lisäksi pitää voittaa asiakkaat palvelujen käyttäjiksi ja yhteistyökehittäjiksi. Palvelukokonaisuuksia parannellaan ja kehitetään vuorovaikutuksessa asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa. Palvelumuotoilu ohjaa kehittämisen suuntaa. (Viitanen ym. 2017, 65.)

3.2 Tietojärjestelmän vaatimusmäärittely prosessina

Vaatimus määritellään JHS 173:n (2018, 6) mukaan olevan ilmaisu, joka luo arvoa vaatimuksen esittäjälle tai josta on hyötyä. Ilmaisulla kuvataan odotettua laatua, kyvykkyyttä tai ominaisuutta. (JHS 2018, 6.)

Vaatimusten määrittely on prosessi, jossa määritellään ja dokumentoidaan vaatimukset. Tarkoituksena on asettaa vaatimukset ohjelmistolle sellaisella tarkkuudella, että kommunikointi eri osapuolille on vaatimusten perusteella mahdollista. Vaatimusmäärittely kuvaa millainen ohjelmiston halutaan olevan. (JHS 2018, 6.)

Järjestelmä eli englanninkielinen sana system koostuu osista, jotka ovat keskinäisessä yhteydessä toisiinsa ja toisaalta ne ovat yhteydessä järjestelmän ympäristöön. Järjestelmä osat eli komponentit voivat olla konkreettisia tai käsitteitä. (JHS 2018, 6.)

Järjestelmävaatimuksella kuvataan millä ehdoilla ja kuinka hyvin järjestelmän on tehtävä jotakin sidosryhmien tarpeiden tyydyttämiseksi (JHS 2018, 6).

Rajapinta on yhtymäkohta, joka mahdollistaa ohjelmien, laitteiden tai käyttäjän välisen tietojen siirron (JHS 2018, 6)

seuraavaksi kuvailen menettelyprosessin, jonka avulla käyttäjänäkökulma saadaan integroitua tietojärjestelmähankintaan. Vaatimusmäärittelyprosessi etenee seuraavien kuuden osa-alueiden kautta, joita ovat vaatimusten kerääminen, analysointi, määrittely, kelpuus, todentaminen ja vaatimustenhallinta.

Vaatimusten määrittäminen koostuu kolmesta vaiheesta; valmistautuminen, määrittelyn tuottaminen ja määrittelyn hyväksyminen. Vaatimusten määrittämiseen valmistautuminen

sisältää tavoitteiden täsmennyksen, ja määrittelyn läpiviennin suunnittelun. Määrittelyn tuottamisen aikana täsmennetään ja analysoidaan tarpeita, jonka jälkeen priorisoidaan vaatimuksia. Kohdealue on täsmennettävä tässä vaiheessa, jotta vaatimusten määrittely osataan priorisoida. Määrittelyn hyväksyminen koostuu vaatimusten katselmoinnista ja hyväksymisestä. Hyväksymisen avulla varmistetaan, että vaatimusten oikeellisuus ja muu laatu on kohdillaan. Työvaiheena puhutaan katselmoinnista. Tilaisuudesta laaditaan yleensä dokumentti, josta ilmenee läpikäytyt asiat, sovitut muutokset aikatauluineen, läsnäolijat, vastuuhenkilö ja katselmoinnin tulos. Merkitykseltään katselmus toimii hankinnan kannalta laadunvarmistajana. Merkittävin hyöty on, että kaikki osapuolet varmistuvat työn vastaavan tilaajan tarpeita ja näkemyksiä. Katselmoinnin keskiössä on ymmärrettävyys, oikeellisuus ja vaatimusten riittävä tarkkuus. Hyväksytyt vaatimusmäärittely on yleisesti vakiintunut tasolle, jota voidaan käyttää tarjouspyynnön pohjana. (JHS 2018, 13-15.)

Vaatimusmäärittelyn tavoitteena on tunnistaa sidosryhmät ja heidän tarpeensa. Se toteutetaan prosessina. Haasteena on saada kerättyä tietoa, mitä asiakas todellisuudessa tarvitsee. Asiakkaat eivät välttämättä osaa kuvailla vaatimuksiaan täsmällisesti, vaan kuvaavat tarpeitaan suuripiirteisesti. Asiakkaiden rooli vaatimusmäärittelyssä on ainoa tapa ehkäistä loppukäyttäjien ja järjestelmän toteutuksen välisiä eroavaisuuksia. Ilman loppukäyttäjän näkemystä kerätyt vaatimukset edustavat vain osaa todellisista vaatimuksista. Onnistunut vaatimusmäärittely vastaa sille asetettuja käyttötarkoituksia. Vaatimusmäärittely on tilaajan ja toimittajan välisen yhteistyön perusedellytys ja sen vuoksi todella tärkeä työvaihe sovelluksen kehittämisessä tai hankinnassa. (Kähönen 2016, 5.)

Uuden sovelluksen kehittämisessä tai valmiin, kaupallisen sovelluksen hankinnassa vaatimusten määrittelyyn osallistuu useita henkilöitä. Apuna käytetään nykyisen järjestelmän omistajaa, prosessin omistajaa, asiantuntijoita ja loppukäyttäjää. Projektinomaisen vaatimusten määrittely varsinkin, isommassa hankkeessa, on suositeltavaa. Vaatimuksia voidaan määrittellä eri menetelmin, haastatteleamalla käyttäjiä, suunnittelemalla niitä yhdessä työpajoissa, keräämällä tutkimustietoja ja tekemällä kyselyjä. Mikäli mukana on useita osapuolia, tärkeäksi nousee ristiriitaisten vaatimusten ratkaiseminen ja vaatimusten priorisointi. (Kähönen 2016, 3.)

Tietojärjestelmähankintoja varten on kehitetty menettelyprosessi, joka tukee käytännön toteuttamista käytettävyyden- ja loppukäyttäjän näkökulmasta. Tietojärjestelmän hankinnassa käytetään toteuttamisen tukena hankintaprosessia. Prosessi auttaa tuomaan esiin käytettävyyden- ja loppukäyttäjän näkökulman. Perinteisesti tietojärjestelmien käytettävyyden-

ongelmia on ratkottu ohjelmakehityksen näkökulmasta. Käytettävyyksivaatimusten määrittely on ollut keskeinen työkalu tuotekehitykselle. (Kaipio, J., Lääveri, T. & Tyllinen, M. 2015, 105-106.)

Käyttäjakeskeistä suunnittelua sovelletaan hankintaprosessissa. Tavoitteena on kehittää hyviä tietojärjestelmiä käytettävyyden näkökulmasta. Vuorovaikutteisten tietojärjestelmien suunnittelussa loppukäyttäjät tulee huomioida ja osallistaa jo suunnittelun varhaisessa vaiheessa. Käyttäjien tulee olla mukana kehityksen eri vaiheissa. Lähtökohtana on ymmärrys käyttäjiin, tehtäviin ja käyttöympäristöön. Vuorovaikutteisien järjestelmien käyttäjakeskeisen suunnittelun prosessimalli koostuu neljästä vaiheesta. Ensimmäisessä vaiheessa tunnistetaan ja määritetään käyttäjätarpeet. Toiminnallisten ja muiden vaatimusten määrittely on tässä vaiheessa keskeisessä asemassa. Seuraavassa vaiheessa arvioidaan suunnitteluratkaisuja peilaten niitä aiemmin määriteltyihin vaatimuksiin. Arvioinnin jälkeen kehittämiskohteet ovat tiedossa ja niiden avulla jatketaan vaatimusten tarkentamista. Viimeisessä vaiheessa käytettävyyteen liittyviin vaatimuksiin lisätään käyttöliittymäohjeistojen sisältämät vaatimukset mitattavine kriteereineen. (Kaipio ym. 2015, 106-107. & Suomen standardisoimisliitto 2019, 5-7.)

Järjestelmän arviointiin käytetty tietojärjestelmän heuristinen käytettävyyсарviointimenetelmä (Nielsen 1994), eli kokemukseen perustuva arviointimenetelmä, soveltuu tietojärjestelmän käytettävyydestiksi. Tyypillisesti arviointi ajoittuu joko kehitysvaiheessa oleville tai jo käyttöön otetuille järjestelmille. Tällöin parannusehdotuksia tehdään osoitettuihin ongelmakohtiin eli tuetaan kehittämistyötä. (Nielsen 1994.) Arvioinnin perusajatusta on käytetty jo vuosia, mutta sitä sovelletaan nykyään uusilla, kevyemmällä ja ketterämmillä metodeilla (Heistman 2020).

Käytettävyyden osa-alueiksi määritellään tuloksellisuus, opittavuus, tehokkuus, virheettömyys, muistettavuus ja tyytyväisyys. Käytettävyyden asiantuntija-arvioinneilla ja käytettävyydesteillä toteutetut arvoinnit ja tiedonkeruu tuottaa vahvinta tietoa käytettävyydestä. Tuotteiden toiminnallisen kyvykkyyden arviointiin sopivat käyttäjätarinoiden kuvaaminen. Käytettävyyttä tulee aina tarkastella suhteessa käyttötilanteeseen, koska käytettävyys on kontekstisidonnainen. Toiminnallisten vaatimusten tuottamisen voi kuvata käyttäjätarinoiden avulla. Käyttäjätarinan voi kuvata asiakaspolun kautta, joka kuvaa mitä hankittavalla tietojärjestelmällä on tarkoitus tehdä. (Kaipio ym. 2015, 110, 112.)

3.3 Toiminnalliset ja ei-toiminnalliset vaatimukset

Hyvä vaatimus Kähkösen (2016) mukaan ei jätä tulkinnan varaa ja on selkeä. Vaatimukset tulee määritellä väärinymmärrysten välttämiseksi hyvin tarkasti. Hyvä vaatimus on sel-

keä, yksiselitteinen ja ytimekäs. Sen pitää olla riittävän yksityiskohtainen sekä johdonmukainen, samalla myös ristiriidaton. Vaatimuksen tulee olla verifioiva, jäljitettävä, toteutettavissa oleva ja liiketoiminnan tarpeisiin tarpeellinen. (Kähönen 2016, 14.)

Vaatimukset voidaan jakaa toiminnallisiin ja ei-toiminnallisiin vaatimuksiin. Toiminnalliset vaatimukset kuvaavat tilanteita mitä järjestelmällä on tarkoitus tehdä. Toiminnallinen vaatimus määrittelee järjestelmän käyttäytymistä tai toiminnallisuutta, joka voi kohdentua joko käyttäjä- tai järjestelmävaatimukseen. Määrityksellä kuvataan, mitä ohjelmiston on tarjottava tai miten se käyttäytyy eri tilanteissa. Ei-toiminnalliset vaatimukset kuvaavat sen sijaan toiminnon rajoituksia ja reunaehtoja. Ne eivät niinkään kerro käytettävyydestä, vaan toiminnallisuuksista, joita järjestelmän pitää tukea, jotta vaatimukset tarvitsevat toimiakseen. Ei-toiminnalliset vaatimukset vaikuttavat ohjelmiston laatuun ratkaisevasti. Siinä missä toiminnallisia vaatimuksia luokitellaan prioriteetin mukaisesti, niin ei-toiminnallisia vaatimuksia luokitellaan käytettävyyden, luotettavuuden, suorituskyvyn, tuettavuuden ja laatuvaatimusten mukaan. Yksi tärkeimmistä luokitteluista on käytettävyys. Järjestelmän käyttäjillä on erilaiset valmiudet ja tavoitteet järjestelmän käyttöön, joten on tärkeää huomioida käyttäjät useasta eri näkökulmasta. Luotettavuudella pyritään ilmaisemaan, miten järjestelmä suoriutuu virhetilanteista ja miten stabiili järjestelmä on. Suorituskyky liittyy käyttönopeuteen. Järjestelmän toimivuutta erilaisissa käyttöympäristöissä ilmaistaan tuettavuudella. Laatuvaatimukset vastaavat ominaisuuksiltaan kysymykseen ”Miten hyvin?” (Kähönen 2016, 12-13; JHS 2018, 6.)

Toiminnallisena vaatimuksena käytetään usein käyttötapauksien kuvaamista. Tällä tavoin voidaan kuvata mitä järjestelmällä on tarkoitus tehdä. Kuvauksella ei vastata kysymykseen miten, vaan mitä. Käyttötapauksella kuvataan, kuka tekee toiminnon, ja mitä hän tekee toiminnossa. Kuvaukseen voi myös lisätä mitä lisäarvoa toiminto tuottaa käyttäjälle. Tällaisella toiminnallisen kuvauksen hyötynä koetaan, että sanallinen, joskus myös visuaalinen kuvaus, ilmaisee tarvetta ymmärrettävämmiin. Käyttötapaukset auttavat ymmärtämään miten toimintoja pitää priorisoida. (Kähönen 2016, 18-19.) Käyttötapaukset kuvataan usein käyttäjälle ominaisilla termeillä, joihin ei välttämättä sisälly teknisiä tietoja tietojärjestelmästä (Souza & Stadzisz 2016, 10).

Vaatimuksia priorisoidaan, koska vaatimuslistan ollessa pitkä, pitää määrittää myös vaatimusten toteutusjärjestys. Vaatimuksia voi jaotella tärkeysjärjestykseen esimerkiksi pakollisiin, toteutettaviin ja myöhemmin toteutettaviin. Toteutukseen voi vaikuttaa esimerkiksi aikataulut tai kustannukset. Priorisointi turvaa sen, että ainakin tärkeimmät ominaisuudet tulevat huomioitua heti alusta alkaen. Tärkeimmät ominaisuudet ovat korkeimmalla prioriteetilla.

tilla ja ne toteutetaan projektin varhaisessa vaiheessa. Tärkeysjärjestystä tehdessä otetaan huomioon, onko kyseessä käytettävyyssparannus vai kokonaan toiminnalle välttämätön ominaisuus. MOSCOW-menetelmä on vaatimusten priorisointiin kehitetty menetelmä. Menetelmä luokittelee tärkeysjärjestyksen vaatimuksille ja auttaa yhteisymmärryksen luomisessa sidosryhmien välillä. Vaatimukset mitä ei toteuteta jäävät listalle ja niihin voidaan palata myöhemmin tarvittaessa. Jokaisella vaatimuksella on jokin hinta, se on hyvä ymmärtää, kun vaatimuksia kilpailutetaan. (Kähönen 2016, 8; JHS 2018, 14.)

Must Have – Pakko olla
Should Have – Pitäisi olla
Can Have – Voisi olla
Won't Have – Ei toteuteta
(Kähönen 2016.)

Tietojärjestelmän hankintaprosessissa kaikkia toimintoja, vaatimuksia ja tarpeita ei voida toteuttaa yhdellä kertaa. Vaatimuksia priorisoimalla hallitaan projektin aikataulua, laajuutta ja budjettia. Vaatimusten priorisoinnilla on monia hyötyjä projektille. Se auttaa keskittymään asiakkaan tärkeimpiin vaatimuksiin. Asiakastyytyväisyys kasvaa, kun asiakkaan vaatimukset toteutetaan ensin. Tämän lisäksi aikataulun muokattavuus ja projektinhallinta on tehokkaampaa. Kaikkien sidosryhmien huomioiduiksi. Eri vaatimusten eduista saadaan karkea arviointi priorisoinnin avulla. Se auttaa resurssien hallinnassa, sillä resurssit ovat aina rajalliset. (Kähönen 2016, 20.)

4 Krapin Camp -konseptin kehittäminen

Luvussa esitellään Krapin historiaa, kuvataan yrityksen arvot ja kerrotaan Krapin Camp -konseptin taustaa. Palvelumuotoilun hyödyntäminen Krapilla kuvataan yleisellä tasolla. Digitaalisen alustan suunnittelutyötä avataan tarkemmin siltä osin, kun se on tarpeellista lopputyötuotoksen ymmärtämisen osalta. Lopputuotoksena opinnäytetyössä syntyi kuvaus asiakkaan digitaalisesta palvelupolusta. Kuvauksen avulla tietojärjestelmän ulkoistettu kehittäjätaho tuottaa vaatimusmäärittelydokumentin Krapin käyttöön, jonka avulla Krapin kysyy tarjouksia digitaalisen alustan toteutukseen.

4.1 Krapin historiaa ja Krapin arvot

Krapin toiminta on alkanut maanviljelyksellä, josta se jatkoi kehitystä ravintola-alalle. Krapin kehittyminen maatilasta nykyaikaiseksi palveluyritykseksi on omassa historiassaan hieno muutoskaari, joka toteuttaa Koiviston ym. (2019, 21-22) mukaisesti yrityksen kehittymistä valmistusteollisuuden aikakaudelta nykymuotoiseen asiakkaan aikakauteen. Koiviston ym. (2019) mukaan asiakkaan aikakausi alkoi 2010-luvulla tilanteessa, jossa yritysten tuottamat palvelut ja tuotteet olivat samankaltaisia. Erottautumiskeinona koettiin se, että asiakkaalle tarjottiin aitoja asiakaskokemuksia. (Koivisto ym. 2019, 21-22.)

Krapihovi Oy on hotelli- ja ravintola-alan perheyritys, joka toimii Tuusulan Rantatien kulttuurimaisemissa. Krapin tila on mainittu kirkonkirjoissa jo 1600-luvulla. Krapin nimen taustalla on juutinsodan (1521-1523) sotasankari Niilo Grappe, joka sai maata kuningas Kustaa Vaasalta. Grappen sukunimen uskotaan muokkautuneen Krapin-nimeksi vuosien saatossa. 1800-luvulla taloa isännöi Henrik Krapin. Talousrakennus aittoineen on siirretty nykyiselle paikalle, johon Henrik Krapin poika rakennutti myös uuden päärakennuksen. Nykyinen päärakennus, jossa toimii ravintola Krapihovi on rakennettu 1882 G.F. Souranderin kesäpaikaksi. (Krapihovi Oy 2021a.)

Krapintila on ollut Holman suvun omistuksessa vuodesta 1911 ja on saman perheen omistuksessa edelleen tänäkin päivänä. Holman perhe omistaa ja johtaa Krapin toimintaa. Perheyrityksen juuret syntyivät Krapin tilalla vuonna 1911, jolloin Klas ja Maiju Holma ostivat Krapin tilan. Krapin tila toimi karja- ja maatilana, kunnes vuonna 1970 Matti ja Salme Holma ottivat Krapin tilan haltuunsa. Yhdessä pariskunta alkoi kehittää Krapia uuteen suuntaan. Maatalous loppui vaiheittain 1973 -1984, kun vuonna 1984 viimeinenkin lypsykarja myytiin pois. Kesälounaita sunnuntaisin oli järjestetty Krapilla jo 1960-luvun lopulta. Ensin päärakennuksen alakerta muutettiin ravintolakäyttöön, sittemmin koko rakennus otettiin ravintolakäyttöön ja se sai nimekseen Krapihovi. Krapihovi Oy perustettiin vuonna 1973. Ravintola Krapihovin perinteisestä, suomalaisesta pitopöydästä tuli toiminnan ydin,

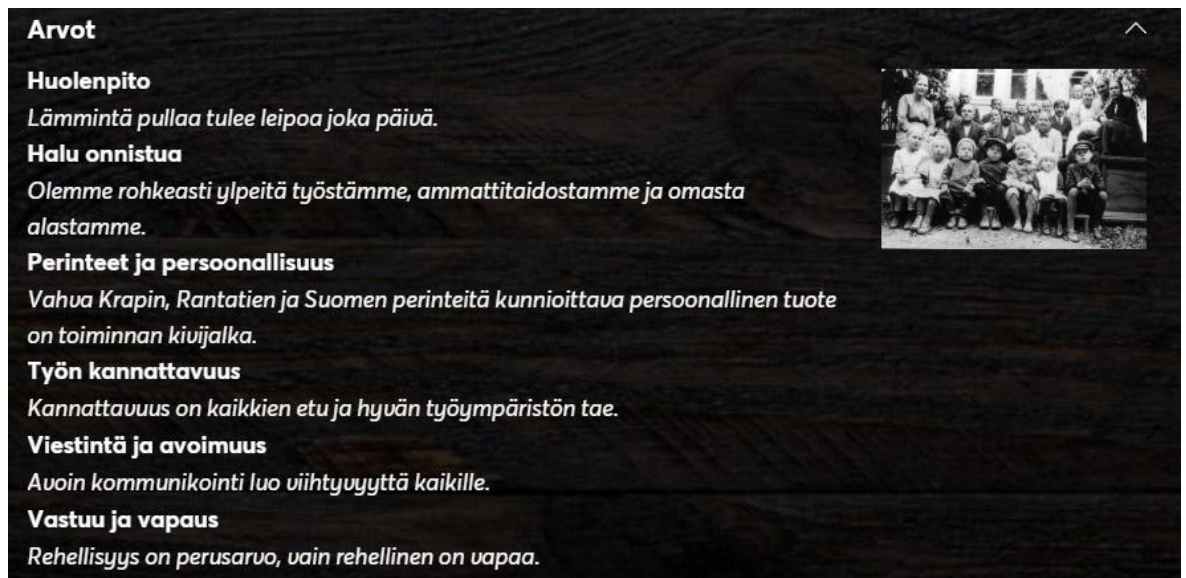
jonka ympärille kehitettiin muuta liiketoimintaa. Matti ja Salme Holman lapset, Anne ja Pekka johtavat tätä nykyä Krapihovi Oy:n toimintaa. Heidän johdossaan innovatiivinen kehitystyö on jatkunut vuosien saatossa. (Krapihovi Oy 2021a.)

Nykyään Krapin on hotelli-, ravintola-, ja tapahtuma-alan palveluyritys. Krapin tunnetaan yleisesti kokous- tapahtuma- ja juhlatilana. Krapin muodostaa kaksi erillistä aluetta Krapin alue ja Onnelan alue (liite 1) Krapin alueella on kolme ravintolaa, Ravintola Krapihovi, ke-säravintola Mankeli ja tapahtumaravintola Krapin Paja. Lisäksi pihapiirissä on Hotelli Krapin, kaksi erillistä kokous- tai juhlatilaa (Aitta ja Alitupa), puistoalue, viinikellari, pal-vaamo ja Keski-Uudenmaan kesäteatteri. Savusauna sijoittuu Tuusulanjärven rannalle noin 400 metrin päähän Krapin pihapiiristä. Onnelan alue sijaitsee 800 metrin päässä Kra-pilta, sekin Tuusulanjärven rannalla. Onnelan alueella sijaitsee majoitustiloja kahdessa eri rakennuksessa (Tammisto ja Viertola), Männistön mökki, jota käytetään niin kokoontumi-seen kuin majoitukseenkin, kolme rantasaunaa ja kokoustiloja. Alueella on myös Impi-vaara -niminen rakennus, joka on rakennettu jo vuonna 1905. Siellä Johanna Sofia Björk-lund piti aikanaan, taiteilijoiden kulta-aikana, majataloa. Majatalon tunnetuin asukas lienee Eino Leino. (Krapihovi Oy 2021a.)

Krapin historia maatilana ja arvostus hyvään ruokaan on ohjannut vahvasti yrityksen toi-minnan kehittymistä nykymuotoonsa palveluyrityksenä. Krapin perehdytyksessä (2021a) asia on kiteytetty seuraavasti:

”Herkullinen tarina elää keittiössä. Se syntyy vuodenaikojen kiertokulusta, puhtaista suomalaisista raaka-aineista ja talon historiasta. Hyvään ruokaan laitetaan kaikki mitä on, mitään vähätteleättä, mitään liioittelematta, jokaiseen makuun koko sydän. Krapin on aito suomalainen kattaus... käsityönä huolella valmistettua ruokaa ja huolenpitoa tunnelmallisessa miljöössä. Koko soppa maustettuna alueen rikkaalla historialla sekä elävällä kulttuurilla.”

Krapin missio, visio ja arvot on esitelty avoimesti Krapin verkkosivuilla. Krapin missiona on rakentaa aitoa, huolenpidon, makujen ja tarinoiden Krapia palaksi parasta Suomea. Vi-siona on olla halutuimien valintojen aitoihin kohtaamisiin tärkeissä hetkissä ja huviretkissä. Arvot ovat olleet samat jo vuosia, ne ovat edelleen valideja. Alla olevassa kuvassa arvot on ki-teytetty kukin yhteen lauseeseen. (Krapihovi Oy 2021b)



Kuva 4. Krapin arvot kuvattuna yrityksen verkkosivuilla (Krapihovi Oy 2021b)

Huolenpitoa kuvaa Krapilla se, että henkilökunta on paikalla asiakasta varten. Tärkeänä pidetään, että asiakas kokee saavansa odotuksilleen vastineen. Motivaation ja onnistumisen halun kuvataan olevan tuloksellisen ja merkityksellisen työn perusta. Omasta työstä saa olla ylpeä ja ammattitaitoinen työote näkyy toiminnassa. Krapin, lähiympäristön ja Suomen historiaa kunnioitetaan ja se on yksi toiminnan perustavista kivijaloista. Perinteet ja persoonallisuus näkyvät yrityksen kehittämisessä. Alalla tapahtuvissa muutoksissa ollaan aktiivisesti mukana. Persoonallisuus saa näkyä myös henkilökunnan toiminnassa. Työn kannattavuutta on tehokkuus työn tekemisessä, asioiden hoitamista loppuun saakka. Kannattavuuden todetaan olevan jatkuvuuden tae. Avoin, aktiivinen viestintä on kaikkien yhteinen asia. Viestinnän on oltava ystävällistä ja avointa sekä sisäisesti että yrityksen asiakkaille ja yhteistyökumppaneille. Avoimuus luo viihtyvyyttä. Arvona vastuu ja vapaus kuvastaa sitä, että jokainen kantaa vastuun työstään ja itsestään. Luvatuista asioista pidetään kiinni ja se on osa huolenpitoa. (Krapihovi Oy 2021a.)

Krapin slogan eli iskulause on ”Huolenpitoa ja aitoja kohtaamisia - vuodesta 1911” (Krapihovi Oy 2021a). Tämä sanonta tiivistää Krapin olemassaolon. Huolenpito on tapa toimia Krapilla, aitoja kohtaamisia tapahtuu joka päivä, joka hetkessä ja joka paikassa. Historia on ollut osa toimintaa jo vuodesta 1911 ja on sitä edelleen.

4.2 Krapin Camp-konseptin taustaa ja aikataulua

Palvelukonseptin, Krapin Camp -konseptin, suunnittelu ja kehittäminen nähdään tarpeellisenä Krapin palveluiden laajetessa Onnelan alueelle. Onnelan alueen integroituminen Krapin liiketoimintaan tuo uutta niin fyysisten tilojen uusimiseen kuin palvelujen kehittämi-

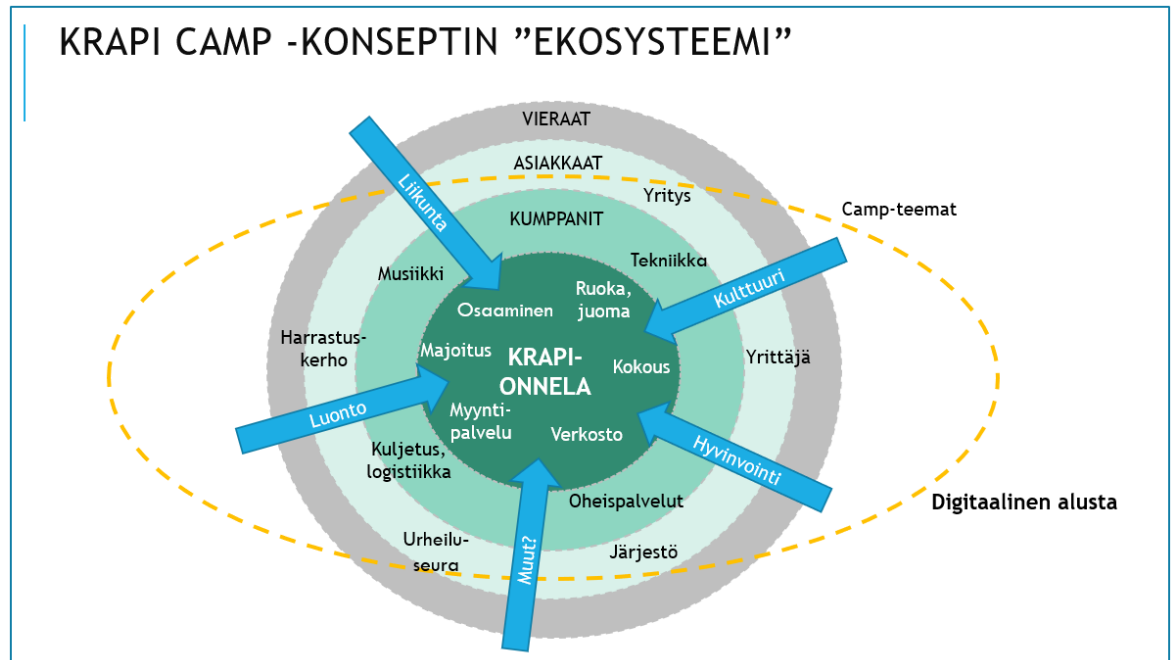
seen. Krapa Camp -konseptiin liittyvä digitaalinen palvelualusta on yksi keskeisistä kehittämisskohteista. Digitaalisuuden nostaminen uudelle tasolle uskotaan olevan merkityksellinen muutos Krapin liiketoiminnalle. Digitaalinen Krapa Camp -alusta esittelee potentiaalisille asiakkaille Krapin moninaisen tarjonnan. Alusta tarjoaa asiakkaalle ympäristön oman palvelukokonaisuuden kokoamiseen ja vuoropuhelualustan myyntipalvelun ja muiden toimijoiden kanssa. Alusta mahdollistaa asiakkaan oman tilaisuuden tuotteistamisen loppuun saakka eli asiakkaalle tarjotaan palvelu, jonka avulla hän tuo Krapille vieraitaan. Samalla halutaan mahdollistaa toistuva ja kehittyvä asiakkuus.

Krapilla toimintojen digitalisointi on viimeisen viiden vuoden aikana kehittynyt paljon. Krapilla on käytössä niin oma verkkokauppa kuin omien verkkosivujen kautta toimiva varausjärjestelmä. Varausrjestelmän kautta voi varata huoneita, tehdä pöytävarauksia ravintoloihin, varata tiettyjä aktiviteettejä sekä varata näiden yhdistelmiä. Monikanavaista vuorovaikutusta on käytössä sosiaalisen median kanavissa ja esimerkiksi verkkosivuilla on ajoittain ollut käytössä chatti -palvelu. Viimeisimpänä uudistuksena otettiin Krapille käyttöön QR-koodilla toimiva asiakaspalautejärjestelmä. Krapin muutokset viime vuosina ovat olleet pitkälti toimintojen digitalisoimista. Vaikka moni asia on digitalisoitunut Krapin kokous-, tapahtuma- ja juhlamyynä tapahtuu pitkälti tällä hetkellä edelleen puhelimitse tai sähköpostitse. Laajojen kokonaisuuksien varaaminen varausjärjestelmästä ei ole ollut vielä mahdollista. Tilaisuuksien järjestämiseen liittyvää kokonaisuutta halutaan Krapilla yksinkertaistaa ja tehostaa ja tehdä tilaisuuksien myynnistä ja varaamisesta helpompaa. Tahtotilana on myös eri teemojen kuten kulttuurin, hyvinvoinnin, liikunnan ja koulutuksen, hyödyntämistä myynnissä ja markkinoinnissa. Teemoja halutaan tuoda voimakkaammin esille markkinoinnissa ja saada sitä kautta uutta asiakaskuntaa Krapin palveluiden käyttäjiksi. Digitaalinen alusta nähdään tähän tarkoitukseen hyvänä palvelualustana.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on siis Krapa Camp -konseptiin liittyvän digitaalisen alustan kehittäminen keskittyen palvelumuotoilun avulla käyttäjien yhdistämiseen digitaalisella alustalla. Lisäksi tavoitteena on etsiä lisäarvoa tuottavia ominaisuuksia digitaaliselle alustalle. Asiakasnäkökulma on työn keskiössä. Henkilökunnan näkökulmasta tavoitteena on yksinkertaistaa myynti- ja varausprosessia toiminnallisesti, hyödyntää resursseja tehokkaammin ja luoda uutta liiketoimintaa Krapille.

Krapa Camp -konseptin yhtenä tärkeänä osana on digitaalinen alusta, jonka on tarkoitus palvelulla kokonaisvaltaisesti kaikkia osapuolia myynti- ja varausvaiheesta aina laskutukseen saakka. Krapa Camp -konseptin ja digitaalisen alustan ero on tärkeä pitää mielessä prosessikuvauksen edetessä. Konseptin suunnittelulla tarkoitetaan kokonaisuutta, johon kuuluvat fyysisten tilojen muutostyöt ja uusien tuotteiden ja palvelujen kehittäminen, kun

alustan suunnittelulla tarkoitetaan nimenomaa digitaalista alustaa. Työnimikkeellä kulkeva ”Krapin Camp -alusta” on myös useiden erilaisten toimijoiden verkosto, jota Krapin tulee johtamaan ja hallinnoimaan. Asiakkaat käyttävät ja hyödyntävät alustaa tarpeidensa mukaan. Asiakkaiden ja Krapin henkilökunnan lisäksi digitaalista alustaa käyttävät kumppanit vuorovaikutukseen ja palveluidensa tuotteistamiseen ja myymiseen.



Kuva 5. Krapin Camp -konseptin ”ekosysteemi” (Krapihovi Oy 2021c)

Krapin Camp -konseptia voisi luonnehtia eräänlaisena palveluiden ekosysteeminä. Ekosysteemin ymmärtämiseksi on määriteltävä eri käyttäjät, joita ovat: Krapin, Krapin henkilökunta, asiakas, vieras ja kumppani.

Krapin Camp -alustan omistaja ja pääkäyttäjä on Krapin. Krapin hallinnoi ja omistaa alustan sekä sen toiminnan.

Asiakkaasta puhuttaessa tarkoitetaan tilaisuuden järjestäjää. Tilaisuuden varaaja on kohderyhmä alustan käyttäjänä. Asiakkaana voi olla yritys, urheiluseura, yksityisyrittäjä, järjestö tai esimerkiksi harrasteseura. Myös yksityiset käyttäjät, matkailijat tai esimerkiksi hääpari, voi olla tilaisuuden järjestäjänä. Ominaista asiakkaalle on, että hän järjestää tilaisuuden, johon osallistuu muita ihmisiä. Asiakas käyttää alustaa järjestääkseen haluamansa tilaisuuden.

Krapin henkilökunnasta puhuttaessa tarkoitetaan Krapin organisaation sisäistä käyttäjää esimerkiksi myyntipalvelua, hotellin henkilökuntaa tai ravintolan henkilökuntaa. Yhtäältä

henkilökunta käyttää alustaa työkalunaan myynti- ja markkinointityössä, toisaalta henkilökunta käyttää alustaa myös operatiiviseen toimintaan.

Kumppanista puhuttaessa tarkoitetaan strategista yhteistyökumppania, joka tuottaa tilaisuuksia ja tapahtumia Krapille. Kumppaneiden kanssa yhteistyö on etukäteen sovittua, he tuottavat sovittuja ohjelmapalveluja ja aktiviteetteja osana Krapin palveluja. Kumppanit tuotteistavat ja huolehtivat itse tuottamiensa palvelujen sisällöstä ja yksityiskohdista. Asiakkaalle yhteistyökumppanien tuotteiden ja palvelujen käyttö näyttäytyy osana Krapin palvelujen kokonaisuutta, vaikka he tuottavat palveluja itsenäisinä toimijoina. Kumppanit käyttävät alustaa samankaltaisesti työvälineenä, myynti- ja markkinointikanavana samoin kuin Krapin henkilökunta.

Vieras on palvelun loppukäyttäjä. Asiakas varaa tilaisuuksia omille vierailleen. Vieraan rooli alustan käyttäjänä alkaa kuitenkin vasta, kun itse tilaisuus on jo päätetty järjestää Krapilla. Tämän vuoksi vieraan toimiminen alustalla on eriluontoista kuin asiakkaan, joka ensisijaisesti varaa tilaisuuden. Vieras käyttää alustaa ilmoittautumiseen ja omien tietojensa tarkistamiseen ja muokkaamiseen. Vieras voi muun muassa maksaa osallistumisensa tarvittaessa alustan kautta ja pitää yhteyttä muihin vieraisiin.

Digitaalisella alustalla tullaan puhumaan asiakas- tai käyttäjärajapinnoista. Asiakasrajapinta määritellään tapahtumaksi, jossa tapahtuu palveluntarjoajan ja asiakkaan välinen vuorovaikutus (Koivisto ym. 2019, 229). Krapin ekosysteemissä on useita rajapintoja. Tässä työssä rajapinnoilla tarkoitetaan digitaalista vuorovaikutusta asiakkaan ja Krapin henkilökunnan välillä. Tämän lisäksi vuorovaikutusta on asiakkaan ja kumppanien välinen vuorovaikutus. Samalla tavalla vieraat ja Krapin henkilökunta luo rajapinnan tai vieraat ja kumppanit, mikä vain eri käyttäjien yhdistelmät. Ihmisten välisen vuorovaikutuksen lisäksi digitaalisen alustan rajapinnalla viitataan usein sovellusten ohjelmointirajapintaan (API Application programming interface). Näitä rajapintoja ei kuitenkaan tässä vaiheessa suunnittelutyötä vielä huomioida, vaan keskitytään määrittelemään ominaisuuksia ja toiminnallisuksia, joita myöhemmässä vaiheessa laitteistojen ja ohjelmistojen väliset rajapinnat mahdollistavat.

Aihio Krapin Camp -konseptista on luotu jo 2020 keväällä johtoryhmässä. Krapin Camp -konseptin varsinainen suunnitteluprojekti on aloitettu syksyllä 2020. Projektin keskiössä on kolmen hengen työryhmä ja opinnäytetyöni on osana työryhmän laatimaa projektisuunnitelmaa. Kokonaisuudessaan Krapin Camp -konseptin pilottivaihe alkaa tämän hetken suunnitelman mukaisesti aikaisintaan syksyllä 2021. Digitaalisen alustan käyttöönotto on

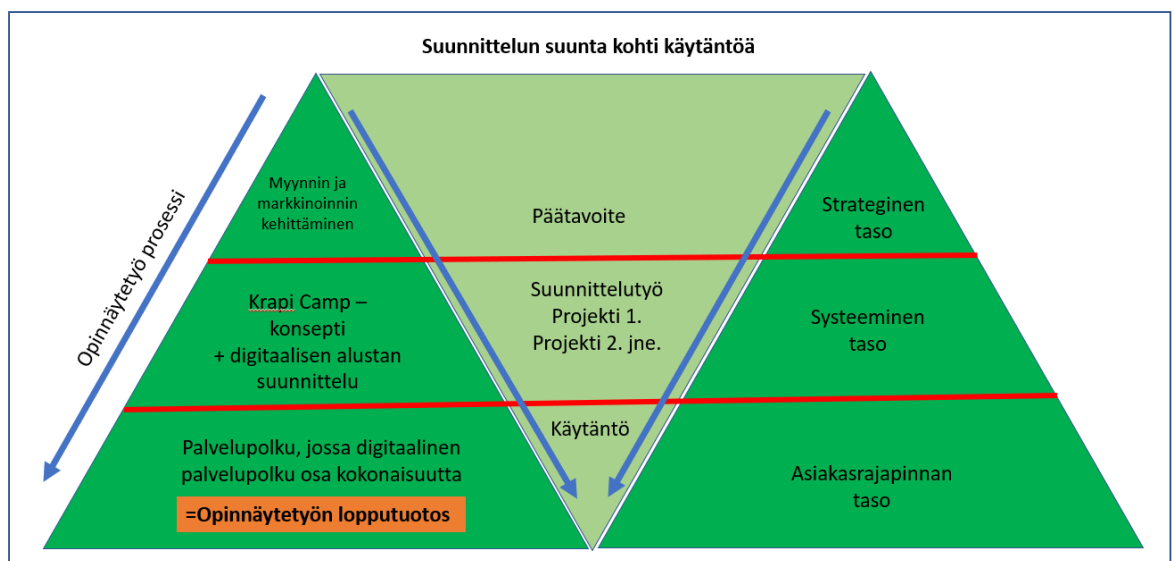
täsmäntynyt loppuvuoteen 2021. Aikataulu elää kysynnän ja koronapandemian mukaan ja alusta otetaan käyttöön vasta kun se on varauksien kannalta järkevää ja taloudellista.

4.3 Palvelumuotoilun hyödyntäminen konseptin suunnittelussa

Kuten luvussa 2.3. esitetään, myös Krapilla hyödynnetään palvelumuotoilua yrityksen joka tasolla. Kehitystyölle on nähty tarve johtoryhmätasolla. Tulevaisuuden visiota on rakennettu muutaman vuoden päähän. Visio on johdettu Krapin arvomaailmasta, joten parhaimmillaan se tulee integroitumaan kokonaan Krapin toimintaan sulavasti ja luontevasti. Strategisella tasolla on määritelty visio ja tavoitteet. Pääprojektina Krapin Camp -konsepti toteuttaa Krapin 2022 liikeideaa.

Krapin Camp -konsepti on toimintamalli, jonka avulla Krapin luo uutta, kannattavaa liiketoimintaa Krapin laajentuneelle alueelle. Konseptin avulla varmistetaan Onnelan alueen liittäminen osaksi liiketoimintaa. Visiossa on määritelty, että Krapin Camp -konsepti rakennetaan yhdessä hyödyntäen olemassa olevia resursseja eli osaamista ja verkostoja sekä fyysisiä resursseja. Krapin Camp -konseptin vision perusajatuksena on lisätä asiakasvolyymia erityisesti Onnelan alueelle ja suunnitella tähän tarpeeseen sopiva digitaalinen alusta. Digitaalista alustaa on kuvattu suunnittelun alkuvaiheilla näin: ”Täydennämme Parasta Suomea -palvelukonseptimme ja luomme asiakasvirtaa valittujen kumppaneiden tuottamalla ohjelma- & kulttuuripalveluilla (Krapin Oy 2020).

Alla olevassa kuvassa esitetään, kuinka palvelumuotoilua hyödynnetään Krapin eri tasoilla. Kolmiomalli on niin paljon käytetty mallinnus, että se sopii selkeyttämään ja mallintamaan kokonaisuuksia. Kuvaan on yhdistetty lisäksi opinnäytetyön linkittyminen kokonaisuuteen.



Kuva 6. Palvelumuotoilun hyödyntäminen Krapin eri tasoilla

Strategisella tasolla tehdyt valinnat näkyvät suunnittelutyön eri vaiheissa. Henkilökunnalle palvelumuotoilu tuli ensimmäisen kerran näkyväksi, tietoiseksi toiminnaksi, jo marras-kuussa 2020, kun henkilökunnalle järjestettiin palvelumuotoilun koulutustilaisuus. Luento kesti kaksi tuntia, ja se sisälsi palvelumuotoilun lähestymistavan kehittämistyössä ja prosessin kuvauksen. Näin toimimalla varmistettiin, että myös projektiin osallistuvalla henkilökunnalla on käsitys siitä, mikä on palvelumuotoilun periaate. Ilman ymmärrystä palvelumuotoilusta henkilökunnan osallistaminen projektiin olisi haasteellisempaa. Joulukuussa 2020 Krapin Camp -konseptille oli luotu ulkopuolisen konsultin kanssa kuvaus, mitä kaikkea Krapin Camp -konsepti pitää sisällään ja mitkä ovat hankkeen tavoitteet, kilpailuedut ja aikataulu.

Strategiselta tasolta siirryttiin Krapin Camp -konseptin yksityiskohtaisempaan suunnittelutyöhön ja samalla systeemiselle tasolle palvelumuotoilussa. Systeemisellä tasolla suunnittelutyöhön tuli mukaan Krapin henkilökuntaa, asiakkaita ja kumppaneita. Tämä on tyypillistä palvelumuotoilulle (luku 2.3). Palvelun eri käyttäjien osallistaminen jo suunnittelutyön varhaisessa vaiheessa vaikuttaa positiivisesti toimintamallien rakentamiseen (Koivisto, Säynäjäkangas ym 2019, 56). Krapin projekti voidaan pilkkoa pienempiin kokonaisuuksiin, joita suunnitellaan rinnakkain. Samanaikaisesti työskennellään muun muassa digitaalista alustaa ja fyysisten tilojen suunnittelu- ja muutosprojektia. Systeemisellä tasolla on tyypillistä kehittää laaja-alaisia linjauksia, joiden avulla tehostetaan palvelukehittämistä eri palvelukanavissa ja tuotetaan yhdenmukaista asiakaskokemusta ohjeistuksien ja työkalujen avulla (luku 2.3). Digitaalisen alustan suunnittelussa on kyse juuri tällaisen uuden järjestelmän kehittämisestä. Palvelumuotoilun hyödyntämistä avataan tarkemmin menetelmien kautta prosessikuvauksessa, erityisesti systeemisen ja asiakasrajapinnan tasolla. Suunnitteluprojektin alussa ei vielä tiedetty, millä tavalla asiakasrajapinnan tason suunnittelutyö tullaan toteuttamaan. Kuten asiakasrajapinnan tasolla todettiin (luku 2.3), tässäkin projektissa käytettiin lopulta palvelumuotoilua palvelun yksityiskohtien ja käyttäjien vuorovaikutuksen lisäämisen kehittämiseen.

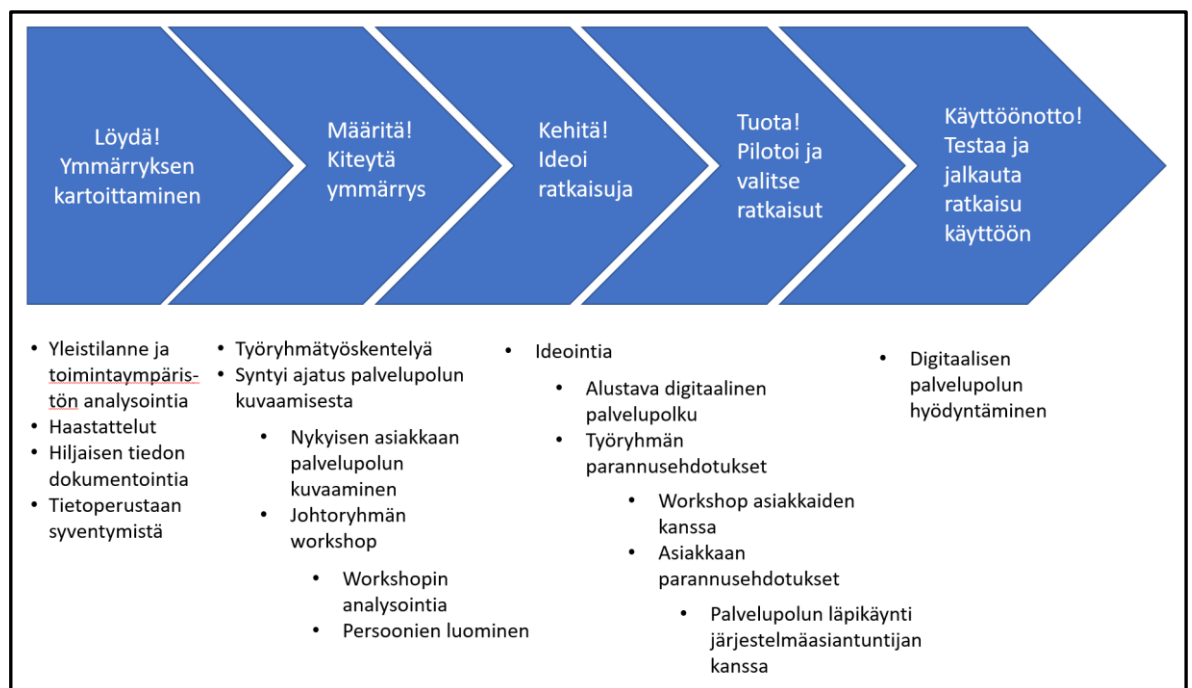
Samalla tavalla kuin Krapin Camp -konseptin projekti etenee strategiselta tasolta vaiheittain asiakasrajapinnan tasolle (kuva 6), niin myös opinnäytetyö etenee samalla tavoin. Opinnäytetyön hyödyntämistä tähän kehitysprojektiin suunniteltiin jo strategisella tasolla. Opinnäytetyö aloitettiin systeemiseltä tasolta ja sen lopputuotos ulottuu asiakasrajapintatasolle.

4.4 Palvelumuotoiluprosessi digitaalisen alustan suunnittelutyössä

Tietoperustassa (luku 2) on esitetty palvelumuotoilun tuplatimanttimalli, jota mukaillen, soveltuvien osien, Krapin suunnittelutyö etenee. Prosessikuvauksessa erotettiin konseptin

suunnittelu ja digitaalisen alustan suunnittelu erilleen toisistaan, mutta ne kulkevat prosessissa rinnakkain. Tämän vuoksi prosessissa kerrotaan tarpeen mukaan myös konseptin suunnittelusta.

Digitaalisen alustan suunnittelu voidaan jakaa hyvin karkeasti osiin. Kuten aiemmin jo todettiin, prosessi käynnistyi strategisesta näkökulmasta, kun Krapilla nähtiin tarve kehittää Krap Camp -konsepti. Ajatuksen ympärille kerättiin yleistilanteesta tietoa, kartutettiin asiakasymmärrystä, jonka jälkeen jalostuksen kautta päädyttiin kehittämään digitaalista alustaa. Todellisuudessa suunnitteluprosessi oli monivaiheinen. Alla olevassa kuvassa kuvataan tuplatimanttimallin vaiheiden kautta suunnitteluprosessia yksinkertaistettuna lineaarisesti.



Kuva 7. Krapin palvelumuotoiluprosessin vaiheita

Suunnittelutyö yleisellä tasolla alkoi asiakasymmärryksen kartoittamisella. Tietoa kerättiin asiakkaiden näkemyksistä, toiveista ja käyttäytymisestä. Pelkkä asiakasymmärrys ei riitä yksin, vaan suunnitteluun tarvittiin organisaation tämänhetkisen toiminnan näkemystä, arviointia ja rohkeutta suunnitella tulevaa. Toiminnasta pyrittiin etsimään vahvuuksia ja heikkouksia, uhkia ja mahdollisuuksia. Ymmärryksen kartoittamiseen liittyi kiinteästi yleiset trendit, alan yleisnäkymät ja asiakaskäyttäytymisen muuttuminen. Näitä kartoitettiin toimintaympäristöä analysoimalla. Edellä mainittujen menetelmien avulla saatiin kokonaisvaltainen käsitys nykytilanteesta, jota lähdettiin yhdessä purkamaan pienempiin osiin.

Konseptin kehittäminen alkoi asiakkaiden ja kumppanien puolistrukturoituina haastatteluilla. Haastateltavina oli kymmenen Krapin asiakasta ja kumppania. Haastateltavat edustivat muun muassa kouluttajia, konsultteja, matkanjärjestäjiä, matkailualan digi- ja jakeluasiantuntijoita, hyvinvointipalvelujen tarjoajia ja tapahtumajärjestäjiä. Haastatteluissa selvitettiin asiakkaiden sekä kumppanien suhtautumista kehitteillä olevaan digitaaliseen alustaan ja koko Krapin Camp-konseptiin. Haastattelija esitti pääpiirtein idean mitä Krapilla suunniteltiin. Haastattelutilanteet olivat hyvin vapaamuotoisia. Tarkoituksena oli kerätä haastateltavilta ajatuksia, ehdotuksia, kritiikkiä ja mielipiteitä Krapin Camp -konseptiin liittyen.

Keskustelua käytiin konseptin alkuperäisen mallin mukaisesti teemojen ympärillä. Teemoista koulutus, kulttuuri, hyvinvointi ja ruoka nähtiin toimivana kokonaisuutena, joka tuottaa omaa kysyntää. Teemojen koettiin täydentävän toisiaan ja mahdollistavan kokonaisvaltaiset, elämykselliset tilaisuudet ja tapahtumat. Ruoka koettiin Krapin vahvaksi osaamisalueeksi, joka kannattelee Krapin liiketoimintaa. Luonto- ja liikuntateemojen nähtiin olevan täydentäviä teemoja. Hyvinvointiteeman koettiin palvelevan sekä yritysten että kuluttajamarkkinoita. Tämän teeman ympärillä povattiin markkinan kasvua. Mindfulness, itsensä johtaminen, kehonhuolto, ravinto ja liikunta nähtiin vahvoina teemoina hyvinvoinnista puhuttaessa. 5-100 hlön yrityksissä henkilöstön hyvinvoinnin huomioimiseen vastaanostetaan, joten näissä yrityksissä on potentiaalia haastateltavien mukaan. Kulttuuri nähtiin erinomaisena täydentävänä roolina, joka istuu Krapin tarinaan erinomaisesti. Vahvuutena koettiin paikalliset palveluiden tuottajat. Koulutuksen muutokset etäkokouksineen ja hybridikokouksineen todettiin muuttavan perinteisen koulutuspäivän rakennetta. Koulutuksen vahvuutena oli Krapin Camp -konseptin puitteissa kokonaisvaltainen teemallinen tilaisuuden tuottaminen Krapin toimivien palveluiden tueksi. Haastateltavien mielestä todellisen lisäarvon löytäminen asiakkaille ja loppuvieraille on avain menestykseen. Tästä löydöksestä tuli opinnäytetyön ”punainen lanka”, yksi tärkeimmistä asioista, joka vei opinnäytetyötä eteenpäin. Mikä tuottaa lisäarvoa asiakkaalle?

Haastateltavien mielestä siinä missä Krapin maine, tunnettu laatu, Krapin ruokatuote, paikallisuus ja kulttuuriperintö koettiin vahvuutena, niin teemojen yhdistäminen toimivalla tavalla nähtiin tuottavan uusia kilpailukykyisiä palvelukokonaisuuksia. Haasteena konseptissa nähtiin verkoston johtaminen ja riskinä pelättiin Krapin roolin muuttuvan ”hallintohommiksi”. Haasteeksi koettiin laadun varmistaminen palvelukokonaisuuden joka osa-alueella. Vastuullisuus korostui haastatteluissa ja haastateltavien mielestä verkoston pelisäännöt ovat sovittava tämän vuoksi tarkkaan etukäteen. Mahdollisuutena nähtiin, etenkin pienten toimijoiden kohdalla, arvostus Krapin verkoston myyntivoimaan ja -tukeen.

Digitaalisuudesta keskusteltaessa digitaalinen alusta ymmärrettiin Krapin Campin myyntivälineenä asiakkaille. Vahvuutena digitaalinen alusta voi toimia mielenkiinnon herättäjänä asiakkaille ja rohkaisee asiakasta paketoimaan palvelunsa. Hybriditapahtumat todettiin olevan tulevaisuudessa normaalitapa kokoontua striimauksineen ja tallennuksineen. Digitaalisen alustan rinnalle koettiin tarvittavan vielä asiakaspalvelua.

Haastattelujen ja työryhmän keskinäisten keskustelujen perusteella määriteltiin lisäarvolle oma tavoitetila. Lisäarvoa määriteltiin yksittäisillä adjektiiveilla ja muutaman sanan määritelmillä. Määritelmät ovat syntyneet osin jo ennen projektia liiketoiminnanjohtajan ja ulkopuolisen konsultin määrittelynä, jota tehdyt haastattelut täydensivät ja vahvistivat.

Vieraalle: Krapin brändi, elämyksellisyys, ainutlaatuisuus, uuden oppiminen, sijainti/saavutettavuus....

Asiakkaille: Krapin brändin arvo (tunnettuus, laadun tunne ja mielikuvat), oman tilaisuuden toteuttamisen ja elämyksellisen palvelukokonaisuuden rakentamisen helppous, myynnintuki, verkostoituminen, osaamisen kasvu

Kumppaneille: Krapin brändi arvo, lisäkauppaa helposti, verkostoituminen....

Kuva 8. Krapin lisäarvoa määrittelevä suunnittelun alkutaipaleen tavoitetila

Henkilökunnan näkökulmasta tavoitetilaa ei ole määritelty. Määrittelemällä tarkasti mitä lisäarvolla halutaan muille käyttäjille, tuotamme samalla myös henkilökunnalle lisäarvoa. Kuten tietoperustassa todettiin, niin lisäarvon tunteminen on aina subjektiivista (luku 2.1). Tämän vuoksi on hyvin vaikea todentaa, kuinka paljon lisäarvoa mikäkin ominaisuus tuottaisi käyttäjälle. Työryhmässä uskottiin palvelumuotoilun työkaluja hyödyntäen löytyvän ominaisuuksia, jotka tuottaisivat lisäarvoa käyttäjille. Tärkeimmäksi kohderyhmäksi valikoitui asiakkaat, sillä ilman heitä ei muitakaan käyttäjiä olisi. Näkökulmaksi valikoitui arvon tuottaminen asiakkaalle. Kysymyksiä oli enemmän kuin vastauksia.

Mitä tarkoittaa asiakkaalle oman tilaisuuden toteuttamisen ja elämyksellisen palvelukokonaisuuden rakentamisen helppous?

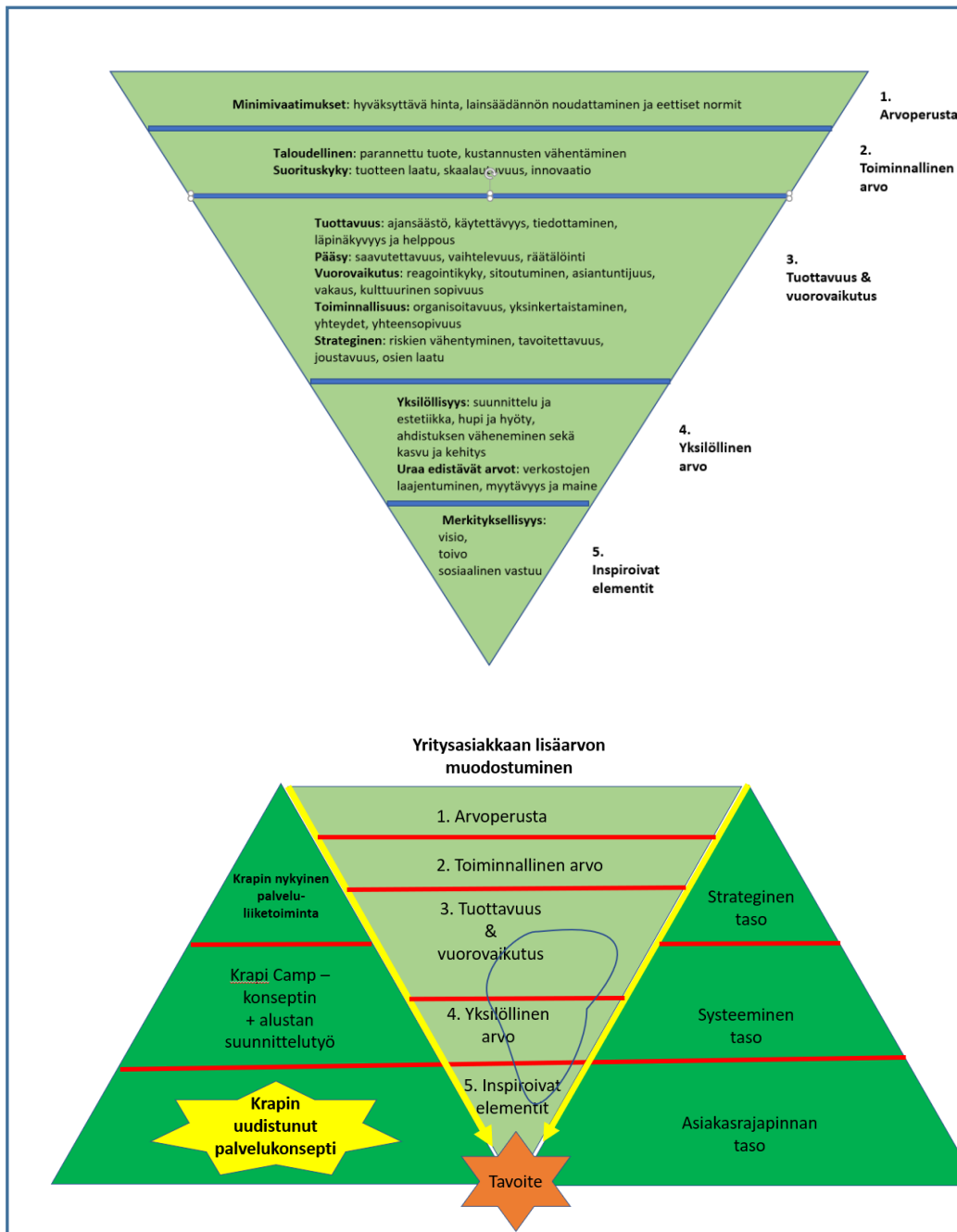
Miten taata osaamisen kasvu?

Miten Krapin brändin arvoa voi hyödyntää asiakkaille?

Miten myynnin tukitoimet toteutuvat digitaalisella alustalla?

Kenen kanssa asiakas verkostoituu ja miksi?

Projektissa oli tärkeää palvelumuotoilun kautta pohtia, miten lisäarvo muodostuu ja mitä asioita pitää kehittää asiakkaan lisäarvon tuottamiseksi digitaalisella alustalla. Krapin nykyinen liiketoiminta on toimiva ja perusasiat ovat kunnossa. Muutosta ei lähdetä rakentamaan tyhjästä, vaan parannetaan olemassa olevia toimintatapoja ja linjauksia. Tuottavuuden ja vuorovaikutuksen osa-alueita lähdetään parantamaan, jotta yksilöllinen arvon muodostuminen olisi mahdollista ja sen myötä lopulta saavutettaisiin myös asiakkaalle lisäarvona inspiroivia elementtejä (luku 2.1.). Viitaten Almquistin ym. (2018) arvopyramidiin, elämyksellisen palvelukokonaisuuden tuottaminen mahdollistaa sen, että asiakas saavuttaa yksilöllisessä arvon muodostumisessa itselleen lisäarvoa. Arvoperusta, toiminnalliset arvot, tuottavuus sekä vuorovaikutus toimivat jo suurimmalta osin Krapilla niin, että yksilöllisiä ja inspiroivia elementtejä saavutetaan. Krapin Camp -konseptin kehittämistyössä halutaan olla vielä parempia ja tämän vuoksi konseptin ja alustan suunnittelutyössä keskitytään parantamaan ensin tuottavuuden ja vuorovaikutuksen elementtejä. Näin toimimalla on mahdollisuus vaikuttaa myös yksilöllisiin arvoihin ja inspiroiviin elementteihin. Tavoitteena on inspiroivat elementit, joten tämän havainnollistamiseksi mallinnettu asiakkaan lisäarvopyramidi (luku 2.1) on käännetty kärjelleen (kuva 9).



Kuva 9. Lisäarvon muodostuminen ja kehityksen tavoite kuvattuna Krapin tulevaan liiketoimintaan. Sinisellä viivalla on merkitty alue, johon suunnittelussa keskitytään tuottamaan parannusta.

Lisäarvoa tuottavien osa-alueiden ympärille ideoitii palveluominaisuuksia, joiden uskottiin tuottavan asiakkaalle lisäarvoa. Tässä vaiheessa ei kuitenkaan vielä tiedetty, miten saada näkyväksi nämä strategisesti määritellyt asiat digitaaliselle alustalle. Tietojärjestelmän vaatimusmäärittelyprosessi tuli mukaan suunnittelutyöhön ymmärryksen kartuttamisen keskivaiheilla. Vaatimusmäärittelyn avulla kartoitettiin ymmärrystä erityisesti siihen, mitä asioita pitää ottaa huomioon helppouden ja loogisuuden saavuttamiseksi. Tämä

konkretisoitui vaatimusmäärittelyn menettelyprosessissa käytettävyyden ja loppukäyttäjänäkökulman integroimiseksi tietojärjestelmähankintaan, joka esitetään tarkemmin luvussa 4.6.

Tuplatimantin ensimmäinen vaihe, eli löydä-vaihe, oli asiakasymmärryksen kartuttamista. Parasta prosessissa oli se, ettei tässä vaiheessa tarkasti tiedetty, mikä projektin, saati opinnäytetyön lopputuotos, tulee olemaan. Oli luotettava prosessiin ja uskottava, että palvelumuotoilun työkaluja käyttämällä löytyy oikea lopputuotoksen muoto. Jokaisella tapaamisella päästiin askel askeleelta lähemmäs yhteistä ymmärrystä aiheesta ja prosessi eteni.

Tiivistettynä digitaalisen palvelupolun tarpeellisuuden ja syntyneen tuotoksen voi esittää yhtenä kuvana. Kuvassa on yksinkertaistettuna alkuperäinen ongelma asiakkaan ja yrityksen näkökulmasta sekä lopputuotoksen hyöty samoista näkökulmista.



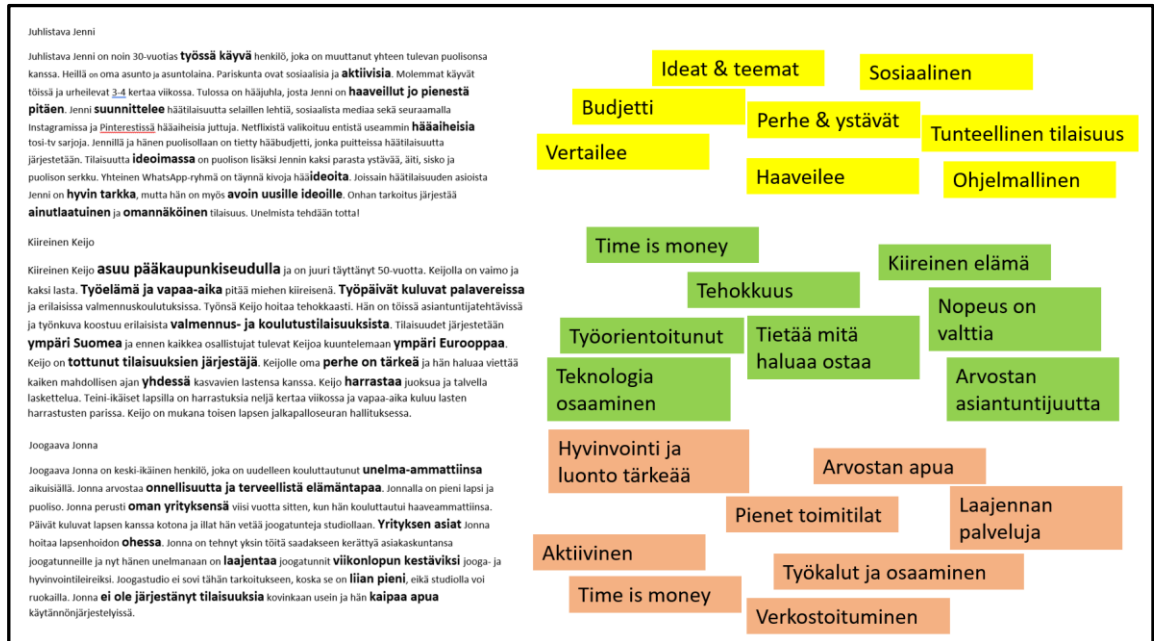
Kuva 10. Krapin Camp -alustan kuvaaminen tiivistettynä Koiviston ym. (2019, 71) projektikiteytysmallia mukaillen

Haastattelutulosten perusteella pohdittiin työryhmässä, mitä toimintoja alustalla tulisi olla, jotta se kohtaisi kohdeasiakkaan toiveet ja tarpeet ja samalla tukisi alustan tarkoitusta myynti- ja markkinointityössä. Heti alusta saakka työryhmän toimintaa ohjasi ajatus siitä, että alustan pitää olla helppokäyttöinen ja sen pitää helpottaa niin asiakkaan kuin Krapin

henkilökunnan tekemistä. Helppoutta mietittäessä todettiin, että se mikä on asiakkaalle helppoa, ei välttämättä ole Krapin henkilökunnan näkökulmasta helppoa ja toisinpäin. Keskusteluissa ohjenuoraksi muodostui kysymys ”Onko se helppoa?” Sana ”se” viittasi sen hetkiseen tilanteeseen. Kysymys esitettiin ääneen satoja kertoja prosessin aikana. Kysymyksen pystyi ohjata koskemaan vieraan, asiakkaan, kumppanin tai Krapin henkilökuntaa koskevaksi. Toinen ohjaava kysymys projektin aikana oli ”Tuottaako se lisäarvoa?” Tämän kysymyksen avulla saatiin asiakaspolun tekemiseen suunta, koska jokaisen asian piti olla jollain tavalla tarkoituksellinen alustaa suunnitellessa. Suunnittelutyössä kysymykset auttoivat eteenpäin, mutta todellinen lisäarvon mittaaminen oli vaikeampaa.

Projektin edetessä kerätyn ymmärryksen ja haastatteluiden perusteella valittiin löydöksistä tärkeimmäksi koetut esille tulleet asiakokonaisuudet, mitä lähdettäisiin yhdessä ideoimaan johtoryhmän kanssa pidettävässä workshopissa. Workshopin kaksi pääkysymystä oli: ”Mitä Krapin Camp -alustan sekä koko palvelukonseptin rakentamisessa pitää huomioida, jotta se toimisi/palvelisi mahdollisimman hyvin 1) käyttäjiä 2) Krapin henkilökuntaa ja toimintaa?” Workshopin suunnitteluun varattiin oma palaveri, jota ennen vielä tarkensimme workshopin aikataulua ja kunkin henkilön roolia workshopissa. Workshopissa alustettiin aihe ja asiakashaastattelujen tulokset johtoryhmälle, jonka jälkeen yhdessä keskusteltiin aiheesta. Workshop videoitiin ja keskusteluista tehtiin muistiinpanoja analysoimista varten.

Johtoryhmän workshop-iltapäivässä käytiin keskustelua erilaisista asiakkaista, joita kuvattiin muutenkin kuin tiedossa olevien segmenttien perusteella, yritysasiakkaat, urheiluseurat ynnä muut aiemmin esitetyt asiakasryhmät. Keskusteluissa luonnehdinnat kuvattiin ennen kaikkea adjektiiveina. Keskusteluissa tuli esiin esimerkiksi seuraavia luonnehdintoja: kiireinen varaaja, asiakas, jolla ei ole kokemusta tapahtuman järjestämisestä, osaamaton varaaja, asiakas, jolla on aikaa ja mielenkiintoa suunnitella kokonaisuutta ja niin edelleen. Kuten palvelumuotoilun tyyliin kuuluu (luku 2.4.), suunnitteluprosessi oli hyvin iteroivaa. Palvelupolun suunnitteluun käytössä olevat asiakassegmentit, (yritysasiakas, juhla-asiakas yms.) rikottiin ja kasattiin persoonien mukaan, jotta asiakastarpeita ymmärrettäisiin paremmin. Päädyttiin luomaan keskeisimmät asiakasprofiilit. Erilaisista luonteenpiirteitä oli sivuttu useassa keskustelussa. Persoonia lähdettiin muodostamaan esimerkkitarinoiden pohjalta (kuva 11). Tarinoiden innoittamina pohdittiin muun muassa asiakkaan arvoja, haaveita, pelkoja, tarpeita, harrastuksia, luonteenpiirteitä ja taitoja. Tarinoista luotiin kolme hahmoa, jotka auttoivat syventämään asiakasymmärrystä entisestään. Asiakkaan palvelupolkua suunnitellessa asiakasprofileja voitiin hyödyntää empaattisella ja innovatiivisella tavalla.



Kuva 11. Persoonien muodostamisen alkuvaiheita

Näiden kolmen persoonan avulla analysoitiin ja suunniteltiin asiakkaan digitaalista polkua Krapin Camp -alustalla. Menetelmä mahdollistaa moniulotteisen tarinankerronnan (2.5.). Asiakasprofiileja syntyi kolme erilaista.

”Juhlistava Jenni” – vertailee ja suunnittelee tilaisuuden tarkasti. Hän arvostaa palvelukonaisuuden räätälöintiä ja haluaa olla tekemässä pienimmätkin valinnat itse.

- vertailee palveluita ja hintoja
- haluaa omannäköisen tilaisuuden, paljon pieniä yksityiskohtia, tekee valinnat harkiten
- tilaisuuden laatu henkilökohtaisesti tärkeä, vieraina tuttuja, ystäviä ja sukulaisia
- tunneherkkä
- henkilökohtainen asiakaspalvelu tärkeää
- tilaisuuden luonne on ainutkertainen
- on aikaa/halua suunnitella tilaisuutta
- on halukas käyttämään rahaa tilaisuuteen
- arvostaa valinnanvaraa ja palvelun räätälöintiä
- on avoin uusille ideoille
- ei ole ehkä ennen järjestänyt samanlaista tilaisuutta
- ”haaveet todeksi” -ajattelu

”Joogaava Jonna” – on omassa ammatissaan todella taitava ja osaava, mutta kokematon tapahtumien järjestäjänä. Hän arvostaa teknisiä apuja, mitkä auttavat tapahtumien toteuttamisessa ja myymisessä.

- arvostaa neuvoja ja työkaluja palvelukokonaisuuden kokoamiseen
- tarvitsee selkeän rungon tilaisuuden järjestämiseen
- monesti yksityisyrittäjä, jolla ei ole tietotaitoa tapahtuman järjestämiseen
- ei ole tottunut tapahtumien järjestämiseen
- ei halua epäonnistua
- työaika kuluu itse ammatin harjoittamiseen
- suunnittelutyö tapahtuu usein iltaisin
- tuo tapahtumaan oman ammattiosaamisen ja haluaa koota ympärilleen helposti/vaivattomasti muut osa-alueet
- haluaa uudistaa palvelujaan laajemmaksi kokonaisuudeksi

”Kiireinen Keijo” – nopeus, helppous, vaivattomuus. Tottunut tilaisuuden järjestäjä, joka luottaa palveluntarjoajan ammattitaitoon, eikä ehdi keskittyä tilaisuuden järjestämiseen kuin pienen hetken.

- arvostaa nopeutta
- arvostaa helppoutta
- tehokas ajankäyttävä
- ei halua jonottaa tai odottaa vastauksia
- arvostaa vaivatonta asiakaspalvelua ja ammattitaitoa
- paljon töitä, ei ehdi keskittyä pieniin yksityiskohtiin, jättää mielellään yksityiskohdat muille
- kiireinen työtilanne
- ei ole aikaa/halua vertailla tuotteita tai palveluja



Kuva 12. Nykyinen asiakaspolku

Workshopissa kuvattiin Krapin nykyinen palvelupolku, joka avattiin yksityiskohtaisemmin. Palvelupolku on karkeasti kuvattuna täysin sama myös suunnittelun jälkeen. Mielenkiintoisen suunnittelusta teki ominaisuudet, mitä ideoitiin uudelleen digitaaliselle alustalle sopiviksi. Asiakas pystyy ideoimaan oman tilaisuutensa hyvin pitkälle ilman yhteydenottoa. Hän pystyy kokoamaan haluamansa tilaisuuden osat itse, näkemään alustavan saatavuuden alkaen hinnoilla, saamaan lisävinkkejä palvelukokonaisuuteen ja niin edelleen. Tämä koetaan asiakkaalle selkeämmäksi tavaksi toimia ja henkilökunnan näkökulmasta varausvaiheen ensimmäiset kevenevät tai jäävät pois kokonaan verrattuna nykyiseen toimintatapaan. Tämä ei poista henkilökunnan tarvetta, vaan muuttaa myyntityön luonnetta enemmän asiantuntijaroolimaiseksi.

ENNEN KOKOONTUMISTA	
Mitä tapahtuu?	Myyntiä
Yhteydenotto	puhelin, sähköposti, onlinevaraamo, verkkokauppa, some/ chat , varauskanavat...
Varausvaihe	Tiedustelu -> saatavuus -> alustava tarjous -> tarkennuksia, lisäyksiä, ehdotuksia/mahdollisuuksia, myyntiä -> tarkennettu tarjous ->
Vahvistus	
Yksityiskohdat	

Kuva 13. Ennen kokoontumista tapahtuvia hetkiä palvelupolulla

Raportissa ei käydä vaiheita tämän tarkemmin läpi peilaten nykyiseen palvelupolkuun. Sen sijaan poimitaan esimerkkejä digitaalisen palvelupolun suunnittelusta ominaisuuksien kautta, jotka muotoutuivat määrittämisvaiheen lopulla. Ominaisuuksia on muitakin, eivätkä ne ole tärkeysjärjestyksessä, mutta tähän raporttiin on poimittu seuraavat ominaisuudet:

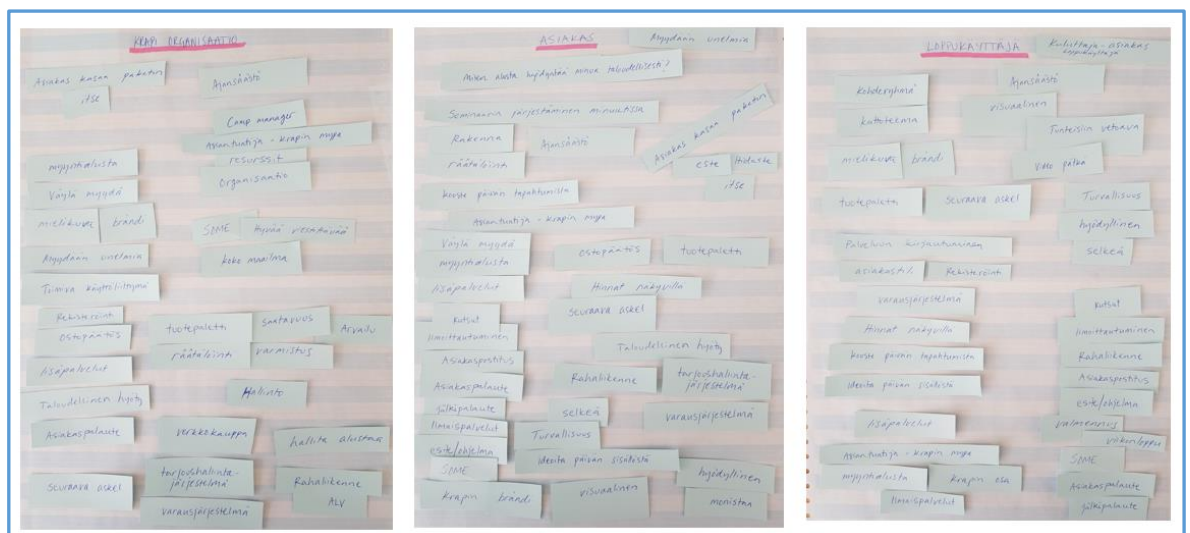
- myyntiprosessin helpottaminen, loogisuus ja yksinkertaistaminen
- ajansäästö
- teemat ja ideointiosuus
- vuorovaikutteisuus
- käyttäjien roolit ja osallistaminen
- raportointi & palautteet
- verkostoituminen

Krapi Camp -alusta nähtiin tässä vaiheessa mahdollisuuksien ja ideoiden palapelinä, missä se toimii asiakkaille palvelualustana ja Krapille myyntikanavana.

Palvelupolku (Liite 2) on jaettu kuuteen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa on kuvattu ennen yhteydenottoa tapahtuvia asioita. Toinen vaihe on varausvaihe. Se sisältää yksityiskohtien tarkennukset ja henkilökohtaista kommunikaatiota asiakkaan kanssa. Kolmas vaihe on palvelukokonaisuuden yksityiskohtien vahvistamista ja alustan oheistuotteiden hyödyntämistä. Neljännessä vaiheessa on kuvattu, miten vieras liittyy asiakaspolkuun. Viidennessä vaiheessa kuvataan mitä tapahtuu tilaisuuden aikana. Viimeinen kuudes vaihe kuvaa hallinnollisia asioita, ja mitä tapahtuu tilaisuuden jälkeen.

4.5 Palvelupolun ideointia

Kiteyttämävaiheessa oli määritelty ominaisuuksia, joiden pohjalta alkoi ideointi. Kehittämisen ohjenuoraksi tuli ideoiden kerääminen palvelun eri kontaktipisteisiin, joissa se tämänhetkisen näkemyksen mukaisesti tuottaisi eniten tai ainakin jollain asteikolla lisäarvoa asiakkaalle. Asiakkaan lisäarvon tuottaminen ei yksin riitä suunnitelman ideointiin, vaan liiketoiminnan kannattavuus ja toimivuus pitää samalla huomioida. Asiakas on yksi käyttäjäistä, mutta käyttäjinä alustalla ovat lisäksi Krapin oma henkilökunta, kumppanit ja vieraat. Workshopin keskusteluja teemoitettiin aihepiireittäin eri käyttäjien näkökulmasta ja samankaltaisia ominaisuuksia nousi esiin. Mielenkiintoisimpia löydöksiä olivat vastaväitteet ja epäilyt alustan toimivuudesta. Ideoita oli syntynyt pitkin suunnitteluprosessia ja palvelupolkuja suunniteltaessa ne kerättiin kaikki yhteen. Ideoita arvioidessa käytettiin ohjaavana kysymyksenä ”Onko se este?” Mikäli vastaus oli kyllä, yritettiin keksiä mahdollisuuksia kiertää tai soveltaa ideaa eri käyttäjien näkökulmasta. Näin toimimalla saatiin kerättyä paljon uusia ideoita, jotka tuottavat lisäarvoa asiakkaalle.



Kuva 14. Workshopin aihepiiriin teemoittelua eri toimijoiden näkökulmasta

Asiakkaan polkua suunniteltaessa pohdittiin, miten alustan eri ominaisuudet sopivat juuri jollekin kehitetylle persoonalle. Välillä jokin ominaisuus ei sopinut ollenkaan jollekin asiakasprofiilille. Silloin piti miettiä, onko ominaisuus tarpeellinen ja voiko sitä muuttaa tai jättää kokonaan pois. Seuraavien esimerkkien avulla esitetään muutamia poimintoja palvelupolun varrelta (liite 2.) ja kerrotaan mihin lisäarvoa tuottaviin osa-alueisiin ratkaisulla vaikutetaan.

Esimerkki 1.

Alustalle kirjautuminen oli aihe, jota pohdittiin paljon. Missä vaiheessa asiakkaan pitää kirjautua alustalle? Tästä keskusteltiin jo workshopissa ja hyötyinä koettiin, että kirjautuminen on Krapin kannalta oltava, jotta asiakastieto saadaan käyttöön ja jotta asiakkaaseen saadaan yhteyttä. Vastaavasti kirjautuminen ymmärrettiin hidasteeksi tai esteeksi palvelua käytettäessä. Tämän vuoksi päädyttiin ratkaisuun, että osa palveluista on käytävissä tiettyyn pisteeseen saakka ilman kirjautumista ja kirjautumisen jälkeen asiakas voi hyödyntää alustaa uudella tavalla. Teemojen hyödyntäminen saadaan näin parhaaseen käyttöön heti tilaisuuden suunnittelun alussa. Teemoilla voidaan ohjata asiakasta uusien palvelujen ääreen. Kirjautuminen on viimeistään tarjouspyyntöä lähettäessä. Tilaisuuden vahvistamisen jälkeen asiakkaalle aktivoituu asiakastili, jonka myötä asiakas saa tapahtumahallinnan työkalut käyttöönsä. Työkalujen avulla oman tuotteen myyminen ja hallinnointi on helpompaa ja tehokkaampaa.

Vaikutusalue: teemat ja ideointiosuus, myyntiprosessin helpottaminen, loogisuus ja yksinkertaistaminen, ajansäästö

Esimerkki 2.

"Kiireiselle Keijolle" yksityiskohtien ilmoittaminen voi olla työlästä ja aikaa vievää. Jos ilmoittautumisen voisikin tehdä suoraan alustalle, ilman että "Kiireinen Keijo" on välikätenä, niin se helpottaa tekemistä. Samaisella persoonalla ei ole määritelmän mukaan aikaa tuotevertailuun, joten kun ideointiosio on omana osiona alustalla, voi asiakas itse päättää tarvitseeko hänen käyttää palvelua ollenkaan. Samalla ajatuksella "Juhlistava Jenni" oletettavasti haluaa ideoida ja etsiä virikkeitä ideaosiosta, koska hän haluaa vertailla tuotteita ja on avoin uusille ideoille. "Joogaava Jonna" voi hyödyntää ideointiosiota, mikäli tapahtumien järjestäminen ei ole kovin tuttua hommaa. Visuaalisuus, kuvat, videot, ja valmiit palvelukokonaisuudet ovat tärkeässä asemassa ideoinnissa. Teemat ohjaavat asiakasta ideoimaan ja rikastuttamaan ja tukemaan omaa osaamisalaa. Esimerkiksi kouluttaja voi yhdistää vieraalleen hyvinvointia ohjelmakokonaisuuteen ja hyödyntää illalla vielä hyvinvointia kulttuuriosuudella. Hyötynä on, että asiakas ottaa yhteyttä myyntiin valmiiksi tai osin suunnitellun tilaisuuden kanssa.

Vaikutusalue: teemat ja ideointiosuus, myyntiprosessin helpottaminen, loogisuus, yksinkertaistaminen, ajansäästö

Esimerkki 3.

Asiakkaalle piti löytää digitaaliselle polulle ominaisuuksia, jotka auttavat asiakasta myymään palvelukokonaisuutta omille asiakkailleen eli alustan vieraille. Tämän oivalluksen jälkeen työ lähti etenemään omalla painollaan. Tärkeää oli siis etsiä niitä asioita, joita asiakas on tämänhetkisen asiakaspolun äärellä operoinut manuaalisesti itse ja etsiä helpotusta näihin osa-alueisiin. Tämän vuoksi vieraiden osallistamisen mahdollistaminen tuli entistä tärkeämmäksi osaksi palvelupolkua. Lisäarvoa asiakkaalle, ja asiakkaan vieraallekin, tuovat muun muassa julkinen verkkonäkymä Krapin sivuilla ja ilmoittautumisen mahdollistaminen kaikkine perustietoineen sekä tarkistettu ja oikeanaikainen laskutus suoraan alustan kautta.

Vaikutusalue: ajansäästö, myyntiprosessin helpottaminen, käyttäjien roolit ja osallistaminen

Esimerkki 4.

Käyttäjien vuorovaikutteisuus nousi useassa keskustelussa esille. Alusta eroaa hyvin toimivasta verkkokaupasta nimenomaan vuorovaikutteisuuden vuoksi. Tähän asiaan on paneuduttu digitaalista palvelupolkua suunniteltaessa. Vuorovaikutteisuus on otettava huomioon jokaisen käyttäjän näkökulmasta. Vuorovaikutteisuuden mahdollistaminen hyödyttää kaikkia osapuolia. Otetaan esimerkiksi kumppanien ja asiakkaan välinen vuorovaikutus. Asiakkaalla saattaa olla äänitekniikasta erikoisosaamista vaativa kysymys, johon Krapin myyntipalvelu ei suoraan osaisi vastata. Mahdollistamalla asiakkaan ja kumppanien välisen kommunikoinnin alustalla, he voivat keskenään käydä tällaisen keskustelun. Hyötynä säästyy kaikkien aikaa, asiakas saa heti ensikäden tietoa kysymykseensä ja prosessi pääsee etenemään ilman välikäsiä.

Vaikutusalue: vuorovaikutteisuus, verkostoituminen, myyntiprosessin helpottuminen ja yksinkertaistaminen, ajansäästö

Esimerkki 5.

Vuorovaikutteisuus näkyy suunnitelmassa myös niin, että asiakkaalle jaetaan vieraiden palaute automaattisesti tilaisuuden jälkeen, ja asiakkaalla on käytössä erikseen määritellyt

raportointimahdollisuudet tilaisuuksista tarpeen mukaan. Asiakkaalle tulevaisuudessa arvoa tuottavaa vuorovaikutteista toimintaa alustalla on erityisesti monipuolisten raportointi mahdollisuuksien lisääntyminen.

Vaikutusalue: vuorovaikutteisuus, ajansäästö, loogisuus

Tällä tavoin on käyty palvelupolku alusta loppuun läpi. Monelta osin asiakkaat käyttävät samoja ominaisuuksia varauksia tehdessään, joten on mielenkiintoista tutkia, tuottavatko nämä asiat lisäarvoa asiakkaalle. Suunnittelussa käytettiin apuna tämänhetkistä Krapin palvelupolkua. Kontaktipisteisiin ja kriittisiin pisteisiin keskittymällä, löytyi useita asioita, joissa digitaalinen alusta tulee palvelemaan asiakasta nykyiseen tilanteeseen verrattuna kokonaisvaltaisemmin.

Monen idean ja pohdinnan jälkeen digitaalinen palvelupolku valmistui kohta kohdalta valmiimmaksi. Tässä vaiheessa digitaalinen palvelupolku esiteltiin työryhmän muille jäsenille ja myös kahdelle asiakkaalle. Työryhmälle esitettiin asiakkaan polun raakaversio, johon he antoivat kehitysehdotuksensa. Seuraavaksi asiakkaiden kanssa pidettiin pienimuotoinen workshop 16.3.2021, jossa esitettiin digitaalinen palvelupolku heille vaihe vaiheelta käsikirjoituksen tapaan. Toinen osallistujista järjestää työkseen tapahtumia ja lisäksi hän toimii vapaa-ajallaan virkistysvastaavana ammattiliiton hallituksessa. Henkilö on myös järjestänyt Krapilla tapahtumia. Toinen osallistujista ei ole toiminut Krapilla, mutta muuten omaa kokemusta tapahtuman järjestämisestä. He kertoivat mitä ajatuksia asiakaspolku herätti heissä. Keskustelua käytiin digitaalisen asiakaspolun yksittäisistä hetkistä ja keskityttiin nimenomaan sellaisiin asioihin, joiden he näkivät tuottavan lisäarvoa oman tilaisuuden järjestämiseen. Keskustelu oli avartavaa ja sain vahvistusta moneen ominaisuuteen. Keskustelusta nousi esille varausten moninainen tarjonta ja yksityiskohtien määrä, tietosuoja-asiat, turvallisuus sekä vuorovaikutteisuus alustalla. Keskusteluista sain vahvistusta useille palvelupolun kriittisille pisteille, ja asiakkaat esittivät hyviä parannusehdotuksia asiakaspolkuun.

Esimerkki 6.

Asiakas koki, että varauksia tehdessä on todella työlästä ja kiusallista kerätä osanottajien ruoka-aineallergioita. Ajankäytön lisäksi asiakas koki kiusalliseksi sen, että hän saa tahtomattaan tietää osallistujien henkilökohtaisia allergioita, jopa sairauksia. Tämän asian ympärillä keskustelu johti myös tietosuoja-asioihin. Toiminto, mihin henkilökohtaiset tiedot ja yksityiskohdat voisi ilmoittaa suoraan ilman varaajaa, olisi merkittävää lisäarvoa tuottava ominaisuus niin palvelullisesti kuin ajallisestikin. Tämä yksittäinen keskustelu vahvisti monta muutakin kohtaa palvelupolulla muun muassa sen, että vieraille olisi hyvä olla oma

kirjautuminen alustalle ja sen kautta perustietojen ilmoittamisen voisi mahdollistaa. Erilaiset käyttäjäominaisuudet takaisivat tietosuojan kaikille osapuolille, eikä esimerkkinä oleva ruoka-aineallergia näkyisi varaajalle yksityiskohtaisesti. Tästä saattaisi näkyä alustalla varaajalle vain, että vieraalla on merkattuna jokin allergia tai ei ole, jos sekään on tarpeellista. Yksityistiedot näkyisivät vain Krapin henkilökunnalle, joka tietoa oikeasti myös tarvitsee.

Esimerkki 7.

”Auta asiakasta auttamaan vierastaan.” tai ”Auta asiakasta helpottamaan omaa työtään.” Tällainen ajattelumalli puski työryhmän ideoimaan melko yksityiskohtaisesti asioita, jotka toteuttavat tämän ajatuksen. Esimerkiksi ohjelmapihjan ja kutsukirjeen luominen suoraan alustalla nopeuttaa asiakkaan omaa työtä vieraita kokoon kutsuessaan. Tämä ajatus testattiin workshopin asiakkailta ja se sai hyvän vastaanoton.

”Suunnittelen ja kokoan kutsun leikkaa-liimaa toiminnolla Word-tiedostoksi, jonka sitten lähetän sähköpostitse asiakkaille” (Kuronen 16.3.2021).

Digitaalinen palvelupolku valmistui maaliskuussa 2021. Kolmas osapuoli, tietojärjestelmä-asiiantuntija, käyttää sitä vaatimusmäärittelydokumentin laatimisen tukena. Valmistu vaatimusmäärittelydokumenttia hyödynnetään palvelun teknisen toteutuksen kilpailutuksessa. Tarjouskilpailun jälkeen valitaan palveluntarjoaja digitaalisen alustan tuottajaksi, jonka jälkeen päästään alustan pilotointi ja testausvaiheeseen. Käyttöönotto tapahtuu näiden vaiheiden jälkeen.

4.6 Digitaalinen palvelupolku vaatimusmäärittelyn näkökulmasta

Tietojärjestelmän vaatimusmäärittelyä käytettiin työkaluna palvelupolun muodostamisessa. Ilman vaatimusmäärittelyyn tutustumista asiakkaan käytön kuvaaminen olisi muodostunut erilaiseksi. Tietoperustassa todettiin (luku 3.2), että vaatimusten määrittäminen koostuu kolmesta vaiheesta; valmistautuminen, määrittelyn tuottaminen ja määrittelyn hyväksyminen. Opinnäytetyönä laadittu asiakkaan palvelupolku toteuttaa ensimmäisen vaiheen toiminnallisten toimintojen kuvaamisen ja on nyt edennyt toiseen vaiheeseen.

Käytettävyyssavoitteet määriteltiin työryhmän keskusteluissa hyvin löyhästi. Käytettävyydestä puhuttaessa asiakkaan näkökulmasta katsoen esille tuli usein termejä helppous, loogisuus, kapasiteetin varmistus, räätälöiminen, teemojen hyödyntäminen. Näiden määrittelmien ympärille hahmottui erilaisia käyttötilanteita ja käyttäjäryhmiä. Niitä vertailemalla saa-

tiin muodostettua hahmotelma, miten eri tavoin eri osapuolet käyttäisivät suunnitteilla olevaa alustaa. Juuri tässä vaiheessa erilaiset apukysymykset auttoivat käyttötilanteiden ymmärtämistä.

Onko se helppoa?

Tuottaako se lisäarvoa?

Miten prosessi etenee nyt, entä miten se etenee alustalla?

Käytettävyyttä pohdittiin myös työntekijän näkökulmasta. Työntekijän näkökulmasta käytettävyyttä peilattiin tämänhetkiseen toimintamalliin. Kuvaavia termejä oli myyntialustana toimiminen, hinnoittelu ja kapasiteetin varmistus.

Miten prosessit muuttuvat tulevan alustan myötä?

Tehostaako alusta työntekoa?

Mitkä asiat muuttuvat?

Miten ja missä vaiheessa hinta ja kapasiteetti varmistetaan?

Helpottuvatko prosessin vaiheet?

Näitä samoja näkökulmia voidaan hyödyntää käytettävyystavoitteiden täyttymisen arvioinnissa myöhemmässä vaiheessa.

Asiakkaan palvelupolkuun on yhdistetty erilaisten asiakkaiden polut yhteen. Käyttötilanteista olisi ollut mahdollista tehdä useampi eri kuvaus. Yhden polun kuvauksessa on se hyöty, että saadaan kuvattua, kuinka laaja kokonaisuus on kyseessä. Kuten tietoperustassa todettiin (luvussa 3.2) käytettävyys on sidonnaista käyttötilanteeseen, käyttö muuttuu siis tilanteen mukaan. Mielekkäintä oli kuvata laajasti toimintaa rajaamatta sen käyttömahdollisuuksia.

Digitaalinen palvelupolku on kuvattu sanallisesti tekstimuodossa ilman kuvia tai symboleita. Tietojärjestelmäasiantuntija, joka tuottaa vaatimusmäärittelydokumentin, tuntee entuudestaan Krapin toimintaympäristön. Tämän vuoksi palvelupolkuun ei ollut tarvetta lisätä tietoja Krapin toimintaympäristöstä. Tietojärjestelmäasiantuntijan kanssa on pidetty asian tiimoilta alustukseksi puhelinalaveri, jossa Krapin Camp -konseptin idea ja digitaalisen alustan ajatus kuvattiin hänelle pääpiirteittäin. Palvelupolku toteutettiin IT-yrityksen toiveesta kirjallisena kuvailuna. Palvelupolussa tärkeää oli kuvata eri toiminnallisia ominaisuuksia, mitä mahdollisesti tullaan toteuttamaan alustalle.

Tiedosto on laadittu sellaiseen muotoon, ettei siinä ole käytetty juurikaan adjektiiveja. Tämä valinta tehtiin sen vuoksi, ettei tule ristiriitaisia tulkintoja esimerkiksi sanasta ”helppo” (luku 3.3). Toiminnot on kuvattu tiedostoon täysin asiakasnäkökulmasta, koska todellisuudessa asiakasta ei niinkään kiinnosta se, miten toiminto on toteutettu (luku 3.2). Tärkeämpää on, että alusta toimii loogisesti käyttäjän kannalta. Visuaalisuuteen ja alustan toteutukseen käytettäviä kuva- ja videomateriaaleja on nostettu esiin asiakaspolussa esi-merkin omaisesti, jotta alustasta tulee houkutteleva ja myyvä. Visuaalinen toteutus voi olla kaikkea animoiduista kuvista virtuaalitodellisuuden hyödyntämiseen. Teknisiin-, tietoturva- tai lakiasioihin ei tässä työssä tarvinnut ottaa kantaa, koska on jo päätetty, että sopimusta tehdessä tullaan tarvitsemaan asiantuntijoita ja lakimiehiä sopimusten tekoon. He huolehtivat näistä asioista ja kuvaavat ei-toiminnalliset ominaisuudet vaatimusmäärittelyyn.

Toimintoja ei ollut tarve vielä tässä ensimmäisessä vaiheessa priorisoida, vaan nimenomaan kertoa käytöstä mahdollisimman laajasti. Palvelupolku lähetettiin palveluntarjoajalle ja liitteeksi lisättiin käyttäjäprofiilit. Priorisointi tullaan toteuttamaan seuraavassa kehitysvaiheessa, jolloin alustan tarjoajaa valittaessa on tärkeää tietää, mitä toteutetaan heti ja mikä jää myöhempään kehitysvaiheeseen.

Digitaalista palvelupolkua kehitettiin ja arvioitiin suunnittelun edetessä. Ensimmäinen palaute palvelupolusta saatiin vaatimusmäärittelyn tekevältä yritykseltä ennen opinnäytetyön julkaisua. He kokivat, että palvelupolkuun oli pohdittu ja koostettu ajatus kokonaisuudesta eri vaiheineen kattavasti. Palvelupolku käytiin vielä yhdessä läpi ja näin varmistettiin, että palvelupolun vaiheet oli ymmärretty samalla tavalla. Jatkokehitysehdotuksina toivottiin toiminnallisuuksien vaiheistamista, mitkä toiminnot otetaan heti käyttöön, mitä myöhemmin. Lisäksi eri järjestelmien integroimista kehoitettiin pohtimaan, koska ne ovat järjestelmätarjoajan mukaan usein teknisesti haastavampia ja rajoittavia tekijöitä. Tämän palautteen perusteella sovittiin yhteinen tapaaminen työryhmän ja saman ulkoistetun palveluntarjoajan kanssa.

Vaatimusmäärittelydokumentin valmistuessa käydään kokonaisuus kertaalleen läpi ja varmistetaan, että vaatimusmäärittely sisältää kaikki sovitut asiat. Valmiin vaatimusmäärittelyn avulla kilpailutetaan palveluntarjoajia tulevalle digitaaliselle alustalle. Tuotevertailua käyttäjänäkökulmasta tullaan toteuttamaan testitehtävien avulla. Vaatimusmäärittelyssä määriteltäviin tavoitteisiin pohjautuen luodaan tehtäviä, joiden käytettävyyttä testataan oman henkilöstön sekä asiakkaiden ja kumppanien kesken. Näin nähdään, toimiiko alusta toivotulla tavalla.

5 Pohdinta

Yhdistämällä palvelumuotoilua tietojärjestelmän vaatimusmäärittelyyn voidaan varmistaa, että asiakas on suunnittelutyön keskiössä ja kehittäminen on asiakaslähtöistä. Vaatimusmuotoilu -termiä ei ole käytetty yleisesti tämän opinnäytetyön tyylisestä palvelumuotoilu-projektista, vaikka niissä palvelumuotoilua hyödynnetään. Tulevaisuudessa samaa termiä voisi käyttää kuvatessa uuden tietojärjestelmän hankinnan alkuvaiheita. Suoraviivaistettuna vaatimusmäärittelyn avulla kirjataan tekniset tiedot ja toiminnot tietojärjestelmästä ja palvelumuotoilun avulla saadaan näihin toimintoihin yhdistettyä asiakkaalle pehmeämpiä, asiakaskokemukseen vaikuttavia, arvoja.

Työn lähtökohtana oli yhdistää käyttäjät digitaalisella alustalla ja etsiä digitaaliselle alustalle lisäarvoa tuottavia ominaisuuksia ja toiminnallisuuksia. Mielestäni onnistuin konkretisoimaan tavoitteet kuvaamalla lopputuotoksessa asiakkaan digitaalisen palvelupolun. Vaikka opinnäytetyön lopputuotos on tavanomainen palvelumuotoilussa käytetty menetelmä, niin lähtökohta kehittämistyöhön oli haastava, koska tässä laajuudessa ei palveluita ole vielä Krapilla kerralla muutettu digitaaliseen muotoon. Muutokset ovat tapahtuneet asia kerrallaan.

Koen, että opinnäytetyöni on hyödyllinen myös toimeksiantajalle. Krapin Camp -konseptiin liittyy paljon muutakin kuin digitaalinen alusta, mutta tämä on yksi isoista muutoksista. Opinnäytetyön tuotosta on jo nyt hyödynnetty tietojärjestelmän hankintaprosessissa, koska sen avulla laaditaan vaatimusmäärittelydokumentti. Lisäksi Krapin Camp -konseptin kehittämistyö, joka jatkuu edelleen, kulminoituu digitaalisen asiakaspolun ympärille. Se tulee muuttamaan henkilökunnan toimintaprosesseja ja muutokset näkyvät toiminnassa viimeistään alustan tullessa käyttöön. Työtehtävät ja -roolit tulee muuttumaan. Asiakkaan digitaalista palvelupolkua voi käyttää apuna työtehtävien suunnitteluun ja roolien muutokseen.

Pohdin työn jälkeen, olisinko muita kehittämisen menetelmiä käyttämällä päässyt samaan tai parempaan lopputulokseen. Muutkin kehittämisen menetelmät olisivat olleet varmasti hyviä ja toimivia menetelmiä. Palvelumuotoilua käyttämällä koin, että asiakkaan näkökulma pysyi kehittämisen keskiössä, eikä se jäänyt toimintatapojen jalkoihin. Kehittämistyössä käytetyt menetelmät ja työkalut toivat lisäymmärrystä ja edistivät suunnittelutyötä. Prosessi oli työelämälähtöistä kehittämistä ja koronapandemiasta huolimatta yhteiskehittäminen onnistui ja toteutui. Kehittämisessä osallistettiin asiakkaita, kumppaneita ja henkilökuntaa.

Työssä parasta oli se, etten rehellisesti tiennyt, mitä lopputuotoksena tulee syntymään. Minun oli pakko edetä työssä palvelumuotoiluprosessia mukaillen sopivin osin. Hyödynsin suunnittelutyössä palvelumuotoilua mahdollisuuksien mukaan, vaikka ajoittain työryhmän työskentely oli enemmän vapaamuotoista keskustelua kuin ennalta tarkasti määriteltyä palvelumuotoilun työkalujen hyödyntämistä. Vaikka työryhmän työskentely oli vapaamuotoista, niin se oli tarkoituksellista. Turhia kokoontumisia ei pidetty, vaan tapaamisilla oli aina jokin etukäteen mietitty tavoite. Tämän vuoksi vertaisin työryhmän työskentelyä ajatuspajaan ja systeeminen ajattelu -työkalun käyttöön. Työtapojen moninaisuus kuvasti mielestäni sitä, että palvelumuotoilua voi toteuttaa monella tavalla, ja jokainen yritys hyödyntää itselleen sopivia menetelmiä. Työmenetelmät olivat arvokkaassa osassa työtä ja ne veivät sitä eteenpäin.

Projektin aikana tapasimme työryhmän kanssa useita kertoja. Suunnitteluprosessiin osallistui opinnäytetyötä tehdessä työryhmän lisäksi 12 asiakasta, lisäksi johtoryhmää ja henkilökuntaa. Määrä olisi voinut olla suurempi, mutta vallitseva koronapandemia ja työtilanne hankaloitti tapaamisten järjestämistä. Palvelumuotoilu on parhaimmillaan mielestäni ryhmätyöskentelyissä ja yhteiskehittämisessä. Valitettavasti osa omista ennakkosuunnitelmista jäi toteuttamatta, koska koronapandemia muutti suunnitelmia. Tämän suhteen olisin voinut olla luovempi ja järjestää esimerkiksi etätapaamisia palvelupolun testaamiseksi asiakkaiden ja kumppanien kanssa aktiivisemmin. Toivottavasti pääsen toteuttamaan suunnitelman alustan pilotointi- ja testausvaiheessa.

Palvelumuotoilun menetelmiä käyttämällä saatiin samansuuntaisia löydöksiä kuin mitä haastatteluissa tuli ilmi, ja kerätty ymmärrys vahvisti johtopäätöksiä. Molemmissa workshoppeissa tuli asioita esiin, jotka tukivat osaltaan näitä löydöksiä. Näin ollen koen, että löydökset perustuivat tarpeeksi laajaan tietopohjaan, eikä kehitysryhmän ennakkoletukset ohjanneet suunnittelua liian vahvasti. Tietoa kerättiin eri menetelmillä ja lisäksi vaatimusmäärittelyllä oli oma prosessinsa, joka yhdenmukaisti aineistoa palvelupolun laa-
timiseen. Mielestäni käyttämäni aineisto kokonaisuudessaan oli tarpeeksi kattava.

5.1 Kehittämisehdotukset

Kehitysehdotuksena ehdottaisin alustan pilotointivaiheessa digitaalisen palvelupolun testaamista asiakkailta heti kun mahdollista. Pilotointivaiheessa voidaan testata paremmin ne osiot, mitä asiakas tarvitsee tai haluaa alustalle eniten. Testauksen avulla voidaan vielä priorisoida ominaisuuksia, mitä lähdetään ensin toteuttamaan alustalle ja mitä toteutetaan vasta myöhemmin. Ennalta suunniteltujen esimerkkitapauksien avulla voisi koota joukon käyttäjiä testaamaan alustan toiminnallisuutta. Koen myös, että monet digitaalisen palvelupolun kohdat ovat itsessään vielä niin laajoja kokonaisuuksia, että ennen pilotointia ja

toteutusta jotkin osiot tarvitsevat oman kehitysprosessinsa asiantuntijoihin. Tällaisia osa-alueita ovat esimerkiksi raportointi ja laskutus.

Digitaalista palvelupolkua voidaan myös hyödyntää Krapin henkilökunnan roolitusten suunnittelussa. Digitaalinen alusta tulee olemaan myös Krapin henkilökunnan työväline, joten sen käyttöönotto on tärkeässä roolissa.

Tutkimusehdotuksena markkinoinnin näkökulmasta voisi tutkia, miten asiakaskokemuksen brändimielikuva toteutuu Krapin Camp -palvelukonseptissa ja miten sitä voisi parantaa.

Työtä voi soveltaa laajemmasta näkökulmasta ajateltuna vastaaviin kehittämistöihin. Tällaisen vaatimusmuotoilun avulla asiakas tai käyttäjä pysyy koko ajan suunnittelun keskiössä ja asiakaslähtöisestä kehittämisestä on hyötyä suunnitteluun. Asiakkaan palvelupolkua kannattaa hyödyntää muissakin palveluiden yhteiskehittämisessä. Sillä voi parantaa asiakaskokemusta ja tehostaa liiketoimintaa.

5.2 Oman työskentelyn arviointi

Lähtökohdat digitaalisella alustalla käyttäjien yhdistämiseen olivat suhteellisen kompleksiset ottaen huomioon, että jokaisella käyttäjällä on erilainen lähtökohta käyttää alustaa, eikä digitaalisen alustan sisällön toteutuksesta ollut tietoa. Suunnittelutyö oli vasta ajatusasteella. Suunnittelun apuna käytettiin palvelumuotoilua ja tämän vuoksi syvennyin ensin palvelumuotoiluun. Palvelumuotoilun tarkoitus oli ohjata suunnittelutyötä asiakaslähtöisestä näkökulmasta. Jo toimeksiannon aikana lisäarvon tuottaminen nostettiin esille tavoitteisiin. Tämän vuoksi paneuduin prosessimallin lisäksi syventämään tietoa siitä, miten asiakkaan arvo muodostuu, ja miten se vaikuttaa asiakaskokemukseen. Palvelumuotoilusta löytyi eri kirjoittajilta hieman erilaisia prosessimalleja, mutta tuplatimanttimalli oli mielestäni sopivan selkeästi kuvattu malli, ja valitsin käyttää sitä suunnittelutyön apuna. Palvelumuotoilun hyödyntäminen oli lähtökohtana suunnitteluun, mutta palvelumuotoiluprosessia ja sen menetelmien hyödyntämistä ei määritelty tarkemmin. Suunnittelun edetessä huomasin hyödyntäväni palvelumuotoiluprosessia soveltaen ja täydentäen sillä työryhmän työskentelyä.

Tietojärjestelmän vaatimusmäärittely luvussa tutustuin laajemmasta näkökulmasta ensin alustatalouteen. Tämä osio auttoi ymmärtämään minkälaisia mahdollisuuksia alustatalous luo yritystoimintaan. Krapin Camp -konseptia luonnehditaan palveluekosysteeminä, joten koin alustatalouteen paneutuessani, syventäväni ymmärrystä siitä, miten digitaalisia systeemejä voi rakentaa. Lisäksi tutustuin joihinkin suomalaisiin toimijoihin, kuten Johku verk-

kokauppaan (Johku 2020) ja tein pikaisen katselmuksen samalla alalla toimivien kilpailijoiden verkkosivuille ja tutustuin heidän käyttämiin tarjouspyyntökäytäntöihin. Digitaalisen alustan suunnittelun avuksi paneuduin tietojärjestelmän vaatimusmäärittelyyn, joka tehdään ostohankinnan tueksi. Käytännönläheistä oli nimenomaan toiminnallisten vaatimusten kuvaaminen asiakasnäkökulmasta. Yhteistä tietojärjestelmän vaatimusmäärittelyssä ja palvelumuotoilussa oli asiakas- tai käyttäjäkeskeisyys. Tietoperustat tukivat toisiaan erityisesti siltä osin. Vaatimusmäärittelydokumentti on näkemykseni mukaan osin hyvinkin tekninen dokumentti tietojärjestelmän vaatimuksista. Tämän vuoksi sen laatimiseen tarvitaan substanssiosaamista, jota kaikilla yrityksillä ei ole. Koen, että onnistuin yhdistämään digitaalisen palvelupolun avulla yrityksen, ja ennen kaikkea asiakkaan näkemyksen, alustan toiminnoista, johon lisäämällä tekniset ominaisuudet, saadaan luotua kattava tietojärjestelmän vaatimusmäärittelydokumentti.

Palvelumuotoilu ja tietojärjestelmän vaatimusmäärittely toimi tietoperustana työssä hyvin yhteen. Molemmissa oli keskiössä ihminen eli palvelun käyttäjä. Asiakkaan polun kuvaaminen on keskeisessä asemassa molemmissa prosesseissa, joten sama menetelmä sopi molempiin. Molemmissa oli lähtökohtana asiakasymmärryksen kartoittaminen. Työssä tarvittiin molempia lähestymistapoja. Ilman tietojärjestelmän hankintaan liittyvää menettelyprosessiin tutustumista, uhkana olisi ollut, että suunnittelutyöstä olisi jäänyt pois jotain oleellista. Käytettävyyden huomioiminen toimi hyvin sekä projektin tavoitteisiin että vaatimusmäärittelyyn. Vahvuutena oli mielestäni se, etten edes yrittänyt ymmärtää liian teknisiä ominaisuuksia järjestelmää suunnitellessa. Näin tehden keskittyminen oli aidosti asiakkaassa ja muissa käyttäjissä. Uskon, että ideointi olisi ollut rajoittuneempaa, jos olisin tieninyt etukäteen liikaa teknisiä esteitä tai haasteita. Todellisuudessa ne pitää ottaa huomioon, mutta sen aika ei ollut vielä tässä vaiheessa kehittämistyötä. Pohdin toimeksiannon saatuaani, onko minulla tarpeeksi tietotaitoa aiheeseen, koska en koe vahvuudekseni tietojärjestelmiä ohjelmistoinen ja alustoinen. Työn edetessä oivalsin, että minun tietotaitoni oli parhaimmillani niin asiakas- kuin henkilökunnan näkökulmassa. Mielestäni annoin työlle oikeanlaisen huomion, keskittyen juuri näihin näkökulmiin. Tietojärjestelmäasiantuntijat osaavat vastata sitten teknisiin vaatimuksiin. Krapa Camp -konseptin kehittäminen on yhteistyön tulos. Työni on kuitenkin vain yksi vaihe koko projektissa, ei koko prosessi.

Käytin vaatimusmäärittelyyn yhtenä lähdekirjallisuutena Pasaatti Oy:n tuottamaa opusta (Kähönen 2016), jossa ohjattiin asiakasta vaatimusmäärittelyn tekemiseen. Tiedostin lähdeettä käyttäessäni, ettei se ole opinnäytetyöhön paras mahdollinen lähde, mutta kehittämistyöhön tarvittavaan työkalun käyttöön se oli tarpeeksi antamaan osviittaa mitä vaatimusmäärittelyssä pitää ottaa huomioon. Syvensin tietämystäni muiden lähteiden avulla. Pasaatti Oy:n materiaali oli suunnattu juuri kehittämistyöhön ryhtyvälle yrityksille, joten se

sopi projektiin sen vuoksi mainiosti. Se oli nimenomaa asiakaslähtöisesti kirjoitettu materiaali. Tässä yhteydessä Krapi edusti asiakasta.

Brownin mukaan (2009) muotoiluajattelussa löydetään oikea vastaus ongelmaan kysymällä ”Miksi?”, eikä suinkaan ”Mitä?”. Kuten kehittämistyötä esitellessäni totesin, kysyin miksi -kysymyksen itseltäni satoja kertoja prosessin aikana. Jokaiselle päätökselle oli löydettävä syy tai tarkoitus, jotta tietty toiminto päättyi palvelupolkuun. Koen sisäistäneeni muotoiluajattelun sekä palvelumuotoilun syvemmän tarkoituksen viimeistään tätä opinnäytetyötä tehdessäni.

Onnistuin mielestäni hyvin kuvaamaan lisäarvoa tuottavia asioita palvelupolun avulla. Hinnan alentamista lisäarvon tuottajana ei kannattanut edes harkita, vaikkei se missään vaiheessa ollut ajatuksenakaan. Se ei olisi ollut kannattavaa liiketoiminnan kannalta, sillä, kuten luvussa 2.1 todettiin, asiakassuosittelut korreloivat asiakasuskollisuutta, ja asiakasuskollisuus on taas asiakasarvonmuodostumisen kanssa samankaltainen. Parempi keino oli etsiä ominaisuuksia, joilla parantaa asiakkaan kokemaa lisäarvoa. Palvelupolkua käytetään vaatimusmäärittelyssä ja palvelumuotoilussa tekemään näkymättömästä palvelusta näkyvää (Tuulaniemi 2011). Palvelupolku on kuvattu tarkoituksella alkaen siitä hetkestä, milloin asiakas käyttää ensimmäisen kerran digitaalista alustaa. Tiedostan, että palvelupolun olisi voinut kuvata alkamaan jo ennen kuin asiakas löytää digitaaliselle alustalle. Se ei olisi tuonut alustan toimintoihin kuitenkaan lisäominaisuuksia. Tein tietoisin päätöksen, että kuvaan palvelupolun käyttöhetkestä alkaen.

Yksi ohjaavista kysymyksistä projektin aikana oli: ”Tuottaako se/tämä asia lisäarvoa?”. Tämän kysymyksen käyttäminen ohjasi toimintaa palvelupolkua suunnitellessa. Suunnitelma on kuitenkin kuvitteellinen, koska saatavilla ei ollut vielä alustaa, mitä testata kunnolla asiakkaan kanssa. Se, tuottaako jokin asia oikeassa elämässä lisäarvoa asiakkaalle, on aina subjektiivista. Tämän vuoksi testaamalla ideointiasteella olevaa asiakaspolkua oikeilla asiakkailla, antoi se luottoa siihen, että asiakaspolkua varten on kerätty oikeita asioita. Joitakin ominaisuuksia, kuten asiakkaan ja kumppanin välinen vuorovaikutus alustalla, voidaan nähdä parannuksena jo nyt entiseen toimintatapaan. Varausprosessin helpottaminen, ja sen tuoma hyöty, on helposti osoitettavissa loogisena toiminnallisuutena, ja sen myötä ajansäästönä. Siltikin jäin pohtimaan tuottaako toiminnot asiakkaalle tai muille käyttäjille lisäarvoa vai koetaanko se palvelussa oletusarvona, ja ennen kaikkea onnistuinko suunnittelemaan palvelupolkua niin, että asiakaskokemus ylittää arvonmuodostumisen ylätaasoille. Näitä päästään testaamaan uudelleen vielä pilotointivaiheessa käyttäjien kanssa.

Omaa oppimistani pohtiessa huomaan oppineeni monia tietojärjestelmän hankintaan liittyviä asioita. En ole ollut aiemmin mukana suunnittelemassa uutta tietojärjestelmää tässä laajuudessa. Projekti on minulle kaiken kaikkiaan myös tästä näkökulmasta hyvin opettavainen kokemus, ja olen kiitollinen, että olen saanut olla siinä mukana. Opinnäytetyön tekeminen vahvisti palvelumuotoiluosaamistani. On opettavaista olla mukana työelämän kehitysprojektissa. Katson työpaikalla asioita laajemmasta mittakaavasta kuin ennen ja keskityn erityisesti asiakasnäkökulmaan.

Kehittämisen osaaminen näkyy oman työn arviointina, innovatiivisuutena, aloitteellisuutena, vuorovaikutuksena ja tiedon tuottamisena ja menetelmäosaamisena. Kehittämistyössä keskeistä on muokata, soveltaa ja luoda uusia ratkaisuja. Menetelmien rooli ja tietoperustan tehtävä on auttaa tutkimuksellisessa kehittämistyössä tavoitteiden saavuttamisessa. (Ojasalo ym. 2014, 20.) Tietoperusta ja menetelmät auttoivat minua tavoitteeni saavuttamisessa. Sain luotua uusia innovatiivisia ratkaisuja lopputuotokseen ja koen auttaneeni projektia eteenpäin.

Niin opettavaista kuin opinnäytetyöprosessi olikin, koin ajoittain raskaaksi työn keskenräisyyden ja tekstin repaleisuuden. Työ eteni ajoittain verkkaisesti ja toisinaan se eteni nopeasti, ikään kuin palaset olisivat asettuneet kohdilleen. Ymmärsin sen olevan prosessimaisen tekemisen luonteista työskentelyä. Oivalsin, että suunnitteluprosessissa on niin monta eri vaihetta, että alkutaipaleen toimintojen tärkeyssuhde projektin edetessä muuttuu vääjäämättä. Esimerkiksi tietojärjestelmän vaatimusmäärittely tuntui olevan yhdessä vaiheessa avainasemassa koko työssä, projektin edetessä se muuttui yhdeksi työkaluksi muiden joukossa.

Lähteet

Almquist, E., Cleghorn, J. & Sherer, L. 2018. The B2B Elements of Value. Harvard Business Review, 96(2), s. 72-81.

Bolton, R., Mccoll-Kennedy, J., Cheung, L., Gallan, A., Orsingher, C., Witell, L. & Zaki, M. 2018. Customer experience challenges: Bringing together digital, physical and social realms. Journal of Service Management, 29(5), s. 776-808.

Bridgman, T., Cummings, S. & Ballard, J. 2019. Who Built Maslow's Pyramid? A History of the Creation of Management Studies' Most Famous Symbol and Its Implications for Management Education. Academy of Management Learning & Education, 18(1), s. 81-98.

Brown, T. & Katz, B. 2009. Change by design: How design thinking transforms organizations and inspires innovation. New York, NY: HarperCollins Publishers.

Business Finland 2021. Hyvinvointimatkailu. Luettavissa: <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/matkailun-edistaminen/tuotekehitys-ja-teemat/hyvinvointimatkailu>. Luettu: 7.5.2021.

Business Finland 2021. Kulttuurimatkailu. Luettavissa: <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/matkailun-edistaminen/tuotekehitys-ja-teemat/kulttuurimatkailu>. Luettu: 7.5.2021.

Business Finland 2021. Ruokamatkailu. Luettavissa: <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/matkailun-edistaminen/tuotekehitys-ja-teemat/ruokamatkailu>. Luettu: 7.5.2021.

Chesson, D., 2018. Meeting 21st Century Organizational Challenges with Design Thinking. Organization Development Journal, 36(3), s. 73-82.

The Design Council. 2015. Design methods for developing services. Luettavissa: https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/DesignCouncil_Design%20methods%20for%20developing%20services.pdf. Luettu: 19.4.2021.

Dufva, M. 2020. Megatrendit 2020. Sitra. Vantaa. Luettavissa: <https://media.sitra.fi/2019/12/15143428/megatrendit-2020.pdf>. Luettu: 19.4.2021.

Dufva, M, Hellström, E., Hietaniemi, T., Hämäläinen, T., Ikäheimo, H., Lähdemäki-Pekkinen, H., Poussa, L., Solovjew-Wartiovaara, A., Vataja, K. & Wäyrynen, A. 2020. Megatrendit koronan valossa. Sitra. Helsinki. Luettavissa: <https://media.sitra.fi/2020/10/02085411/megatrendit-koronan-valossa.pdf>. Luettu: 23.3.2021.

Dunderfelt, T. 2015. Kuuntele ja tule kuulluksi. Helsinki. Kauppakamari.

Heistman, O. 20.5.2020. Heuristinen arviointi on ketterä ja hyödyllinen työkalu yritysten tarpeisiin. Luettavissa: <https://blogit.lab.fi/labfocus/heuristinen-arviointi-on-kettera-ja-hyodyllinen-tyokalu-yritysten-tarpeisiin/>. Luettu: 31.3.2021.

Interaction Design foundation 2020. Affinity Diagrams – Learn How to Cluster and Bundle Ideas and Facts. Luettavissa: <https://www.interaction-design.org/literature/article/affinity-diagrams-learn-how-to-cluster-and-bundle-ideas-and-facts>. Luettu: 5.5.2021.

Interaction Design Foundation 2021a. Service Design. Luettavissa: <https://www.interaction-design.org/literature/topics/service-design>. Luettu: 23.4.2021.

Interaction Design Foundation 2021b. Personas. Luettavissa: <https://www.interaction-design.org/literature/topics/personas>. Luettu 6.5.2021.

Johku 3.6.2020. Tutustu Johkuun 5/2020. Video.

Nähtävissä: https://store.johku.com/fi_FI/categories/5/products/16-store. Katsottu: 19.3.2021.

JUHTA Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2018. JHS 173 ICT-palvelujen kehittäminen: Vaatimusmäärittely (Vanhentunut). <https://www.suomidigi.fi/ohjeet-ja-tuki/jhs-suositukset/jhs-173-ict-palvelujen-kehittaminen-vaatimusmaarittely-vanhentunut>. Luettu: 23.3.2021.

Kaipio, J., Lääveri, T. and Tyllinen, M. 2015. Menettelyprosessi käytettävyy- ja loppukäyttäjänäkökulman integroimiseksi tietojärjestelmähankintaan: Tapaus Apotti.

Koivisto, M. 2007. Mitä on palvelumuotoilu? – Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa. Taiteen maisterin lopputyö. Helsinki. Taideteollinen korkeakoulu.

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki. Alma Talent.

Krapihovi Oy 2021b. Arvot. Luettavissa: <https://krapi.fi/krapi/krapi-kuten-aina/missio-visio-ja-arvot/> Luettu: 20.3.2021.

Krapihovi Oy 2021a. Intranet. Perehdytys. Luettu: 20.3.2021.

Krapihovi Oy 2020. Sisäinen muistio 15.10.2020. Luettu: 15.10.2020.

Krapihovi Oy 2021c. Sisäinen muistio 4.3.2021. Luettu: 4.3.2021.

Kuronen T. 16.3.2021. Workshop.

Kähönen, P. 2016. Pasaati vaatimusmäärittely. Pasaati Oy. Tampere. Luettavissa: https://www.pasaati.com/hubfs/Konvertoivat_materiaalit/2016_11_Vaatimusmaarittely/Projektin_vaatimusmaarittely.pdf. Luettu: 25.2.2021.

Lei, S. I., Wang, D. & Law, R. 2019. Hoteliers' service design for mobile-based value co-creation. *International journal of contemporary hospitality management*, 31(11), s. 4338-4356.

Liimatainen, J. 2020. Digitrippi. Mstreet / Korouma Consulting.

Moritz, S. 2005. *Service Design Practical access to an evolving field*. London.

Nielsen, J. 1994. How to Conduct a Heuristic Evaluation. Luettavissa: <https://www.nngroup.com/articles/how-to-conduct-a-heuristic-evaluation/>. Luettu: 31.3.2021.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. *Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. 3. uudistettu. painos. Helsinki. Sanoma Pro.

Patrício, L. 2018. Upframing Service Design and Innovation for Research Impact. *Journal of service research : JSR*, 21(1), s. 3-16.

Pine, B. J. & Gilmore, J. H. 2020. *The experience economy: Competing for customer time, attention, and money*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.

- Pine II, B. J. & Gilmore, J. 2016. Integrating experiences into your business model: Five approaches. *Strategy & leadership*, 44(1), s. 3-10.
- Pine, J. & Gilmore, J. 1998. Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review* 76 (4), 97–105.
- Prestes J, M., Teixeira, J. G., Patrício, L. & Sangiorgi, D. 2019. Leveraging service design as a multidisciplinary approach to service innovation. *Journal of service management*, 30(6), s. 681-715.
- Reason B., Løvlie, L. & Flu, M. B. 2015. *Service Design for Business*. Wiley.
- Rose, J. 2019. Theory-Based Design Principles for Digital Service Innovation. *E - Service Journal*, 11(1), s. 1-90.
- Sipe L.J. & Testa M.R. 2018. From Satisfied to Memorable: An Empirical Study of Service and Experience Dimensions on Guest Outcomes in the Hospitality Industry, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 27:2, s.178-195.
- Sudbury-Riley, L., Hunter-Jones, P., Al-Abdin, A., Lewin, D. & Naraine, M. 2020. The Trajectory Touchpoint Technique: A Deep Dive Methodology for Service Innovation. *Journal Of Service Research*, 23(2), s. 229-251.
- Souza, R. & Stadzisz, P. 2016. Problem-based software requirements specification. *Revista Electronica de Sistemas de Informação*, 15(2), s. 1-25.
- Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M.E. and Schneider, J. 2018. *This is service design doing : applying service design thinking in the real world : a practitioner's handbook*. First Edition edn. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, Inc.
- Suomen standardisoimisliitto 2019. Ergonomics of human-system interaction: Part 210: Human-centered design for interactive systems. 2. painos. Helsinki: Suomen standardisoimisliitto SFS ry.
- Tuulaniemi, J. 2011. *Palvelumuotoilu*. Helsinki. Talentum.
- Viitanen, J., Paajanen, R., Loikkanen, V. & Koivistoinen, A. 2017. *Digitaalisen alustatalouden tiekartasto*. Innovaatorahoituskeskus Business Finland. Helsinki. Luettavissa:

https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/alustatalouden_tiekartasto_web_x.pdf. Luettu: 26.1.2021.

Visit Finland 2020. Digitaalisen asiakaskokemuksen käsikirja. Visit Finland. Luettavissa: https://www.businessfinland.fi/497f30/globalassets/julkaisut/visit-finland/tutkimukset/2020/digitaalisen_asiakaskokemuksen_kasikirja_destinaatioille_2020.pdf Luettu: 29.4.2021.

Visit Finland 2019. Suomen matkailun digitiekartta. Luettavissa: https://www.businessfinland.fi/492e08/globalassets/julkaisut/visit-finland/tutkimukset/2019/suomen_matkailun_digitiekartta_2019.pdf. Luettu: 29.4.2021.

Liitteet

Liite 1. Krapin kartta



KRAPI CAMP -ALUSTAN ASIAKKAAN PALVELUPOLKU

Kokoontuminen on jaettu karkeasti neljään osaan. Palvelupolun kuvaaminen alkaa hetkestä, jolloin asiakas ottaa alustan käyttöön ja kuvaa mitä siitä hetkestä lähtien tapahtuu.

- Tarve kokoontua, Mitä? Missä? Milloin? Löydettävyyys
- Ennen tilaisuutta, varaaminen & yksityiskohdat
- Tilaisuuden aikana, toteutus
- Tilaisuuden jälkeen, palaute, laskutus jne.

Sanastoa

Digitaalisen alustan käyttäjät ovat:

- Krapa = Krapa Camp -alustan omistaja ja pääkäyttäjä
- Krapin henkilökunta = Krapin organisaation sisäinen käyttäjä tai asiantuntija esimerkiksi myyntipalvelu
- Asiakas = kohderyhmä, Krapa Camp -alustan käyttäjä eli tilaisuuden järjestäjä
- Kumppani = strateginen yhteistyökumppani, joka tuottaa tilaisuuksia ja tapahtumia Krapille
- Vieras = loppukäyttäjä

Palapeli = ns. visuaalinen ostoskori, jonka perusteella asiakkaalle tehdään tarjous tilaisuudesta

Yleistä

Asiakkaan palvelupolku on jaettu kuuteen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa on kuvattu ennen yhteydenottoa tapahtuvia toimintoja ja ominaisuuksia. Toinen vaihe on varausvaihe. Se sisältää yksityiskohtien tarkennuksia ja henkilökohtaista kommunikointia asiakkaan kanssa. Kolmas vaihe on palvelukokonaisuuden yksityiskohtien vahvistamista ja alustan oheistuotteiden hyödyntämistä. Neljännessä vaiheessa on kuvattu, miten vieras liittyy palvelupolkuun. Viidennessä vaiheessa kuvataan mitä tapahtuu tilaisuuden aikana. Viimeinen, kuudes vaihe, kuvaa hallinnollisia asioita, ja mitä tapahtuu tilaisuuden jälkeen.

Alustan perusoletuksia ei ole määritelty tässä dokumentissa. Oletusarvona on, että esimerkiksi GDPR-vaatimusten täyttyminen, lainsäädännölliset asiat ja tekniset vaatimukset huomioidaan ja tulee viralliseen vaatimusmääritelmään mukaan.

Kielet: suomi ja englanti, otetaan ensin käyttöön suomenkielinen versio, englanninkielinen versio käyttöönotto, kun alusta otetaan asiakaskäyttöön.

Vaihe 1. Ennen kirjautumista

Sisältää kirjautumisen, tutustumisen alustan käyttöön, ideointiosion ja palapelin kasaamisen ja tarjouspyynnön lähettämisen.

Alustalle kirjautuminen

- kirjautuminen tehdään heti etusivulla
- kirjautuminen viimeistään tarjouspyyntöä lähetettäessä
- huomio: perusosa toimintoista toimii myös ilman sisäänkirjautumista
- kirjautuessa luodaan käyttäjälle oma asiakastili, joka on liitettyä puhelinumeroon/sähköpostiin
- myös eri käyttäjät kirjautuvat palveluun (kumppanit, krapilaiset jne.)
- huomio: eri käyttäjille voidaan määritellä erilaiset käyttöoikeudet,
- saman käyttäjäryhmän sisällä voi olla eri käyttöoikeuksia. Esimerkiksi ohjelmapalvelukumppaneilla voi olla keskenään hyvin erilaiset käyttöoikeudet
- käyttöoikeuksia voidaan muuttaa pääkäyttäjän toimesta milloin vain

Tutustuminen alustan käyttöön

- sisältää video-ohjeistuksen (YouTube -ohjeistus max. 3min.)
- lisätietoja alustan käytöstä
- lisätietoja alustan ominaisuuksista ja toiminnallisuuksista

Ideointi - osio sisältää valmiiden teemojen ja esimerkkipakettien pohjalta laadittuja palvelukokonaisuuksia vinkkeinä ideointiin.

- käytetään paljon kuva- ja videomateriaalia
- esimerkkinä valmiita palvelukokonaisuuksia
- asiakasreferenssejä
- toimii asiakkaille ideointityökaluna ja Krapin henkilökunnalle myynnin työvälineenä
- visuaalisuus erittäin tärkeä ominaisuus
- eniten kysytyt kysymykset -osio

Palvelukokonaisuuden kasaaminen palapelinä

- palapeliin kerrotaan perustiedot tilaisuuteen ajankohta, henkilömäärä jne.
- palapeliä kasataan joko teemojen tai perusosien kautta alustavaksi ohjelmarungoksi
- palapelin teemat: kulttuuri, luonto, liikunta, hyvinvointi, juhla
- Perusosat: ravintolat (ruoka), kokoontuminen (kokoustilat & saunat), hotelli (majoittuminen), juhla, paja & tuotanto (Pajan tapahtumat & tapahtumatuotantopalvelut), tekemistä (aktiviteetit & ilmaispalveluita)
- mahdollisimman kattavat perustiedot joka osiosta/tuotteesta/palveluista kuvin ja tekstein
- teemojen ja perusosien välillä pääsee navigoimaan eri tuotteiden/palveluiden välillä
- alusta ehdottaa aktiivisesti muita lisäpalveluja asiakkaalle palapelin edetessä
- näkyvillä alkaen hinnat
- palapeliä voi pelata ilman kirjautumista, jolloin se toimii suunnittelun välineenä
- huomio: ilman kirjautumista ei voi tallentaa palapeliä
- huomio: osa alustan palveluista ei vielä ole aktiivisena - aktivoituu käyttöön vasta vahvistusvaiheessa (esim. kutsulinkki tms. oheispalvelut)

Kirjautuminen alustalle (viimeistään tässä vaiheessa ennen tarjouspyynnön lähettämistä)

Kooste tilaisuudesta visuaalisessa muodossa (video, kuvagalleria, animaatio?)

- saatavuus voitava tarkistaa jo ennen tarjouspyyntöä tietyllä tasolla. Esimerkiksi osviittaa antava liikennevalo-malli eli vihreä väri = tiloja saatavilla, keltainen = tarkista saatavuus, punainen = ei saatavuutta / täynnä

Palapelin lähetys myyntiin = **tarjouspyyntö**

Vaihe 2. Varausvaihe

Sisältää saatavuuden tarkistamisen, tilaisuuden lopullisen tarjouksen hintoineen tarkennuksien jälkeen.

Saatavuuden tarkistaminen

- alustan linkitys varausjärjestelmään (Hotellinx) ja yhteistyökumppanien varauskanaviin
- varauksien automaattinen siirtyminen Krapin ja kumppanien varausjärjestelmään
- huomio: miten viestitään, jos tilaa tai kapasiteettia ei ole tarpeeksi? Suoraan alustalta vai myynnin kautta?

Yhteydenotto asiakkaaseen

- soitto / sähköposti / chatti
- tarkennuksia, lisäyksiä, ehdotuksia/mahdollisuuksia, myyntiä
- mukana yhteydenpidossa myös kumppanit, jotka antavat tarkennuksia omiin palveluihin tarvittaessa

Tarkennettu tarjous, jossa hinnat näkyvissä

Vahvistettu tarjous = tilausvahvistus

- asiakas hyväksyy tilausehdot, peruutusehdot jne.
- asiakas vahvistaa tarjouksen

Vaihe 3. Vahvistuksen jälkeen

Sisältää lopullisten yksityiskohtien ilmoittamisen ja alustan palvelusisältöjen hyödyntämistä.

Yksityiskohdat tilaukseen ilmoitetaan alustan kautta mahdollisimman pitkälle

- yksityiskohdat tarkentuvat sekä asiakkaan että vieraan toimesta alustalla
- yksityiskohdat päivittyvät Krapin varausjärjestelmään (Hotellinx) automaattisesti
- tällaisia yksityiskohtia ovat esimerkiksi seuraavat:
vahvistetut aikataulut, henkilömäärät ja tila- & ohjelmavaraukset
ravintolavaraukset, ruoka & juoma tarjoilut, erikoisruokavaliot...
huonetarve, nimilista, huonejako, saapumisaika, saunavuorot...
tilankäyttö, pöytämuoto, tekniikka...
ohjelma, bändit, saunat, teemat, koristelu...
tapahtumia, viihdettä, aktiviteettejä...

muut palvelusisällöt aktivoituvat alustalle

- asiakkaalle voidaan aktivoida täysi tili käyttöön, jonka myötä saa ns. tapahtumahallinnan työkalut käyttöönsä
- Tapahtumahallinnan työkaluina voi olla esimerkiksi valmis ohjelmapohja asiakkaan täydennettäväksi omilla sisällöillään
- asiakkaalle luodaan esite/kutsulinkki tilatuista palveluista
- videoita, kuvamateriaalia, animaatiota mikä onkaan paras mahdollinen visuaalinen toteutus

- toimii asiakkaalle apuna tilaisuuden ilmoittautumisissa ja myymisessä
- saapumis- / tervetulo kirje linkkinä
- menu- ja paikkakortit + muita materiaaleja mitä asiakas voi tarvittaessa hyödyntää
- huomio; edellä mainitut palvelusisällöt ovat lähetettävissä eteenpäin ja tallennettavissa vasta tilausvahvistuksen jälkeen

Tapahtumasta tiedottaminen eli julkinen verkkonäkymä

- mikäli asiakas valitsee tämän toiminnon käyttöönsä
- asiakas voi jakaa linkin tapahtumaan omille vierailleen
- näkyvyys Krapin somessa. Krapin nostaa materiaalin omiin some-kanaviin myös muiden nähtäväksi

Kutsut Krapin pohjalle tehtynä

- asiakas pystyy muokkaamaan/lisäämään oman päiväohjelman valmiiseen pohjaan
- esite tilatuista palveluista voi olla osa kutsua
- kutsut voi välittää asiakkaille jakamalla linkin vieraille

Keskusteluryhmät aktivoituvat

- sisäiset (asiakas - krapilaiset) ja kumppanien (asiakas - kumppani) väliset keskusteluryhmät
- ohjelmalveluiden tarjoajien kanssa kommunikointiyhteys alustalle
- asiakas - vieras keskusteluryhmä

Laajempi tiedon jakaminen alustalla

- liitetiedostot, videot, kuvat yms. materiaali
- tiedostojen jakaminen mahdollista myös tilaisuuden aikana

Vaihe 4. Vieraan osallisuus ennen tilaisuutta

Sisältää lyhykäisyydessään vieraan osallisuuden tilaisuuteen kutsun vastaanottamisesta Krapille saapumiseen. (Tämä osio vastaa myös asiakkaan toimintaa, jos hän hoitaa tilaisuuden ilmoittautumiset ja yksityiskohdat kokonaisuudessaan itse.)

Kutsun vastaanottaminen linkin kautta

Ilmoittautuminen tapahtumaan kutsun saatuaan linkin kautta

- vieras ohjataan kirjautumaan alustalle
- oikea tapahtuma aktivoituu vieraille
- ilmoittautuminen
- vieras valitsee mahdolliset lisäpalvelut esim. majoitus, illallinen tms. mikäli ne eivät sisälly pakettiin
- ilmoittautumisen yhteydessä voidaan tehdä tarvittavia tarkentavia valintoja
- esim. majoitustarve: haluaako vieras yhden/kahden hengen huone, standard/comfort/superior huoneen jne.

Maksutapahtuma, vieraille aktivoituu oikea tapahtumapaketti ostettavaksi, jos tilaisuuden varaaja eli asiakas ei maksa tilaisuutta keskitetysti

Tilausvahvistuksen vastaanottaminen sähköpostiin

- tilausvahvistuksessa ohjeet perustietojen täydentämiseen

Perustietojen ja erityistarpeiden täydentäminen suoraan alustalle

- alustalle aktivoidaan asiakohdat, mihin asiakkaalta odotetaan lisätietoja tällaisia lisätietoja voisi olla esimerkiksi menuvalinnat, ruoka-aineallergiat, majoituksen yksityiskohdat saapumisaika, erikoistarpeet jne.
- alustalle voidaan erikseen määrittellä missä määrin ja kuka näkee vieraan tiedot (Krapin, asiakas, kumppanit)
- yksityiskohdat päivittyvät Krapin varausjärjestelmään (Hotellinx) automaattisesti

Ennen tilaisuutta vieras vastaanottaa Krapin brändin näköisen:

- **tervetulokirjeen & saapumisohjeet** sähköisenä linkkinä
- **muistutusviestin**, mikäli kaikkiin perus- / ja yksityiskohtiin ei ole vastattu tiettyyn päivään mennessä
- **vinkkejä ja ideoita vapaa-aikaan** Krapilla ja lähiseudulla
- **lisämyyntimahdollisuus** esim. huoneluokan korotus parempaan huoneluokkaan ennen saapumista tms.

Vaihe 5. Tilaisuuden aikana

Sisältää kuvauksen millaisissa tilanteissa alustaa tarvitaan tilaisuuden aikana. Alustan tarve vähäinen kokoontumisen aikana

Saapuminen Krapille & vastaanotto - aito asiakkaan ja vieraiden kohtaaminen

Tilaisuuden toteutuminen

- **muutoksia, yllätyksiä**, nämä informoidaan oletettavasti paikan päällä henkilökohtaisesti, mutta muutokset voidaan tallentaa myös alustalle, jotta tiedot päivittyvät kaikille osapuolille.
- **aikataulujen tarkastaminen** mahdollista alustan kautta koko tilaisuuden ajan
- alustalla nähtävillä **Krapin kartta**
- **Krapi helppi** vieraan käytössä. Tällä tarkoitetaan chattiä tai vastaavaa toimintoa, jolla vieras saa yhteyden Krapin henkilökuntaa reaaliajassa. Toiminnon avulla vieras voi ottaa yhteyttä henkilökuntaan yhden napin painalluksella

Mahdollinen tilaisuuden dokumentointi & striimaus, tallenteet tallentuvat alustalle

Asiakaspalaute on jo tilaisuuden aikana aktiivinen

Vaihe 6. Tilaisuuden jälkeen

Sisältää asiakokonaisuuksia, mitä asiakas oletetusti käyttää viimeistään tilaisuuden jälkeen.

Tilaisuuden palaute

- kerätään asiakaspalaute vierailta ja asiakkaalta
- jaetaan vieraan palautteet asiakkaalle ja kumppaneille
- asiakkaan palautteet jaetaan kumppaneille
- palaute lähetään erikseen määritellyn raportin muodossa automaattisesti osallisille

Rahaliikenne

- laskutus lähetetään loppulasku asiakkaalle, mikäli laskua ei ole suoritettu kokonaan ennen tilaisuutta
- tilitetään rahat alustan kautta kullekin toimijalle oman osuuden mukaisesti (koskee kumppaneille ja Krapille tilitettäviä osuuksia)

Raportointi

- taloushallinnon raportointi määritettävä erikseen talousosaston kanssa
- määritettävä missä muodossa raportit pitää olla käytettävissä
- raporttien luominen automaattisesti määritellyssä muodossa kaikkien osapuolten käyttöön

Asiakastili aktiivinen seuraavaa kertaa varten

Historiatiedot aiemmista tilaisuuksista jää asiakastilille

Mainontaa ja markkinointia

Verkostoituminen

- alustalla mahdollisuus verkostoitua (myös kumppani-kumppani, asiakaskumppani)
- Pohdinnassa vielä, miten verkostoituminen tapahtuu alustalla
- Yleinen keskusteluryhmä, joka on avoin kaikille osapuolille

"Toteuta unelmasi!"
