Haaga-Helia
ammattikorkeakoulu Oy

Verkkopohjaisen tilausjärjestelmän asiakaslähtöinen kehittäminen Supercell Oy:ssä

Tiina Meurman

Master-opinnäytetyö
Digitaalisen liiketoiminnan mahdollisuudet
2022

Haaga-Helia
ammattikorkeakoulu Oy

Tiivistelmä
30.5.2022

Tekijä
Tiina Meurman

Suuntautuminen
Digitaalisen liiketoiminnan mahdollisuudet

Opinnäytetyön nimi	**Sivumäärä + liitesivumäärä**
Verkkopohjaisen tilausjärjestelmän asiakaslähtöinen kehittäminen Supercell Oy:ssä	69 + 0

Tämä opinnäytetyö käsittelee Supercell Oy:n tilausjärjestelmän käyttökokemusta ja sen kehittämistä osana mobiilipelien oheistuotteiden tilaus-toimitusprosessia. Tässä kehittämisprojektissa halutaan tutkia, miten käyttäjät ovat kokeneet järjestelmän käyttöönoton, miten se on vaikuttanut heidän tyytyväisyyteensä ja mitä kehitettävää järjestelmässä heidän näkökulmastaan tällä hetkellä on. Saatavan tiedon perusteella järjestelmään halutaan kehitysehdotuksia nykyhetkeä ja tulevaisuutta varten.

Tutkimuksen pääkohderyhmä ovat yrityksen järjestelmää käyttävät kumppanuusasiakkaat, jotka ovat tilausjärjestelmän käytössä keskeisessä roolissa. Koska eri käyttäjien toiminta vaikuttaa toisiinsa, ja kokonaisvaltaisen ymmärryksen luomiseksi myös muut käyttäjäryhmät on huomioitu. Opinnäytetyön ulkopuolelle rajataan tunnistettujen kehittämiskohteiden tarkempi suunnittelu ja toteutus, sekä tyytyväisyyden seurantaan ja kehittymiseen liittyvät toimenpiteet. Ulkopuolelle rajataan myös varsinaisten logististen toimenpiteiden kehittäminen ja tehostaminen.

Teoriaosuus jakautuu kahteen pääteemaan: asiakaskokemus verkkopalveluissa ja asiakaslähtöinen toimitusketju. Ensimmäinen teema liittyy tutkittavaan järjestelmään pureutuen digitaalisen asiakaskokemukseen, verkkopalveluiden käyttökokemukseen ja käytettävyyteen. Toinen teema keskittyy järjestelmän avulla tuotettavaan logistiseen palveluun, huomioiden myös digitaalisten järjestelmien roolin moderneissa tilaus-toimitusketjuissa.

Tutkimusosan alussa kartoitetaan tuotetoiminnan merkitystä ja osapuolten rooleja suhteessa siihen ja toisiinsa. Tämän jälkeen kuvataan tilausprosessi ja siihen liittyviä haasteita eri osapuolien näkökulmasta. Käyttäjätarpeita selvitetään haastattelujen ja tilausjärjestelmästä saatavan datan avulla.

Haastattelujen ja muun aineiston pohjalta opinnäytetyössä on tunnistettu 13 kehittämisehdotusta, joiden avulla pystytään mahdollisesti vastaamaan käyttäjien tarpeisiin entistä paremmin. Kehittämisehdotukset on luokiteltu viiteen kategoriaan, jotka sisältävät sekä teknisiä että muita kokemukseen vaikuttavia näkökulmia.

Opinnäytetyön tuloksia voidaan soveltaa järjestelmän jatkokehityksessä. Oleellisimpien kehittämistehtävien tunnistaminen tulee vaatimaan priorisointia ja suunnittelua, joka huomioi käytettävissä olevat resurssit sekä vaikutukset paitsi itse järjestelmään, myös tuotetoimintaan kokonaisuutena.

Asiasanat
asiakaskokemus, käyttökokemus, käytettävyys, tilaus-toimitusketju

Sisällys

1 Johdanto 1
1.1 Toimeksiantajaorganisaatio Supercell Oy 1
1.2 Kehittämistehtävä ja rajaukset 1
1.3 Opinnäytetyön rakenne sekä käytetyt käsitteet 3
2 Asiakaskokemus verkkopalveluissa 4
2.1 Asiakaskokemus ja digitaalinen palvelukokemus 4
2.2 Asiakaskokemuksen kehittäminen ja laadun arviointi 6
2.3 Mistä käyttökokemus muodostuu? 7
2.4 Käyttökokemuksen kehittäminen 8
2.5 Käytettävyys 9
2.6 Käytettävyys rakenteen näkökulmasta 10
2.7 Käytettävyys asioinnin eri vaiheissa 11
2.8 Verkkolomakkeet 13
2.9 Käytettävyyden parantaminen 14
3 Asiakaslähtöinen toimitusketju 16
3.1 Toimitusketjun tarkastelu ja arviointi 17
3.2 Kumppanuudet 18
3.3 Globaalit toimitusketjut 20
3.4 Järjestelmät ja teknologiat osana toimitusketjuja 21
4 Lähestymistapa ja tutkimusmenetelmät 23
4.1 Lähestymistapa ja kehittämisprojektin aikataulu 23
4.2 Aineiston hankintamenetelmät 24
4.3 Aineiston käsittely ja analysointimenetelmät 27
5 Tilausjärjestelmä ja tuotetoiminta osana sisällöntuottajayhteistyötä 28
5.1 Community Managerit ja sisällöntuottajayhteistyö 29
5.2 Supercell Creators 30
5.3 Oheistuotteiden merkitys sisällöntuottajille 32
6 Tilausjärjestelmän ja -prosessin nykytila 35
6.1 Lähtötilanteesta nykyhetkeen 35
6.2 Tilausprosessi 37
6.3 Käyttäjätuki 42
6.4 Järjestelmän kehittäminen 46
7 Järjestelmän käyttäjäosapuolet ja näkökulmat 47
7.1 Logistiikka ja tilausjärjestelmä 47
7.2 Pääkäyttäjänäkökulma 49
7.3 Sisällöntuottajanäkökulma 51

7.4 Tilaajanäkökulma 52
8 Kehittämisehdotukset 55
8.1 Tilauslomakkeen käytettävyys 55
8.2 Mahdolliset järjestelmävirheet 55
8.3 Lähetysprosessi ja toimitusketju 56
8.4 Tilausten ja koodien hallinnointi, uudet ominaisuudet ja parannukset 56
8.5 Käyttäjien tukeminen ja osaaminen 57
8.6 Kehittämiskohteiden priorisointi 58
9 Tulosten arviointi 60
9.1 Tavoitteiden saavuttaminen 60
9.2 Tulosten luotettavuus ja soveltuvuus 60
9.3 Lähdeaineiston arviointi 61
9.4 Aineistonkeruumenetelmien soveltuvuus 61
9.5 Haastattelujen toteuttaminen 62
9.6 Muun aineistonkeruun toteuttaminen 62
9.7 Kehittämisprojektin arviointi 63
9.8 Opitun arviointi 64
10 Yhteenveto 65
Lähteet 67

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö tarkastelee verkkopohjaisen tilausjärjestelmän asiakaslähtöistä kehittämistä. Nykyaikana teknologioiden kehittyessä asiakkaan ja organisaation väliset toiminnot ja rajapinnat siirtyvät enenevissä määrin verkkoon. Tämä tarjoaa mahdollisuuksia entistä parempaan viestintään ja reaaliaikaiseen tiedonkulkuun eri osapuolien välillä, sekä tehokkaampiin asiakaslähtöisiin prosesseihin. Samaan aikaan vaatimukset käytettävyydelle, asiakaspalvelulle ja tuotettujen palvelujen nopeudelle kasvavat ja muuttuvat jatkuvasti teknologioiden kehittyessä.

Tuotteita ja palveluita tarjotaan globaalisti. Näitä palveluita tuotetaan erilaisissa kumppaniverkostoissa, joiden vaaliminen on edellytys onnistumiselle nykyajan yrityskentässä. Parhaan ja osaavimman mahdollisen kumppanin löytäminen mahdollistaa onnistuneen palvelun tuottamisen siten, että yritys voi itse keskittyä omaan ydintoimintaansa. Onnistuneen palvelun ja kokemuksen synnyttäminen ei kuitenkaan synny automaattisesti, vaan edellyttää asiakkaiden tarpeiden tuntemista sekä prosessien, toimintojen ja järjestelmien kehittämistä niiden pohjalta.

1.1 Toimeksiantajaorganisaatio Supercell Oy

Toimeksiantajaorganisaatio on vuonna 2010 Espoossa perustettu mobiilipeliyhtiö Supercell. Vuoden 2022 alussa yrityksellä oli n. 380 työntekijää ja toimistot Helsingissä, San Franciscossa, Soulissa ja Shanghaissa. Tällä hetkellä yrityksellä on julkaistu globaalisti viisi peliä: Hay Day, Clash of Clans, Boom Beach, Clash Royale sekä Brawl Stars. Supercellin tavoite on tehdä parhaita pelejä, joita mahdollisimman monet pelaavat, joista voi nauttia vuosia ja jotka muistetaan aina. Perusajatus siis on, että pelit soveltuvat mahdollisimman laajalle kohderyhmälle. Kestävyyttä tavoitellaan pelattavuudella ja sosiaalisuudella. Pelien tulee olla yksinkertaisia ja helppoja pelata, ja toisten kanssa pelaaminen on hauskempaa kuin yksin. Omien pelituotteidensa kehittämisen lisäksi Supercell on sijoittanut 14 muuhun pelialan yritykseen. (Supercell Oy, 2022)

1.2 Kehittämistehtävä ja rajaukset

Kehittämisprojekti käsittelee Supercell Oy:n tilausjärjestelmän käyttäjäkokemusta ja sen kehittämistä osana pelien oheistuotteiden tilaus-toimitusprosessia. Tilausjärjestelmään ei liity tuotteiden ostaminen, vaan organisaation pelituotteiden toimittaminen pelaajille osana sisällöntuottajien kanssa tehtävää yhteistyötä. Liiketoiminnallinen arvo ei siis liity suoraan

tuottoihin, vaan vuorovaikutukseen pelaajayhteisön kanssa. Se on osa suurempaa kokonaisuutta ja Supercellin tavoitteen toteuttamista.

Järjestelmä on ollut käytössä hieman yli vuoden verran ja mahdollistanut aiempaa suuremmat volyymit ja nopeammat ja asiakasystävällisemmät lähetykset, esimerkiksi parantamalla vastausnopeutta tai helpottamalla toimituksiin liittyviä vaiheita, kuten tullausta. Järjestelmän käyttö myös laajenee koko ajan. (Taulo, 2021)

Järjestelmään ei vielä ole orgaanisesti syntynyt suuria kehitystarpeita tai ne eivät ole tulleet järjestelmästä vastaavan henkilön tietoon. Tässä vaiheessa järjestelmän elinkaarta halutaan tutkia, miten käyttäjät ovat kokeneet järjestelmän käyttöönoton, miten se on vaikuttanut heidän tyytyväisyyteensä ja mitä kehitettävää järjestelmässä heidän näkökulmastaan tällä hetkellä on. Saatavan tiedon perusteella järjestelmään halutaan kehitysehdotuksia nykyhetkeä ja tulevaisuutta varten. (Taulo, 2021). Mahdolliset ennakoivat kehittämisehdotukset käyttäjätarpeiden perusteella ovat hyödyllisiä, jotta järjestelmää voidaan kehittää ennen mahdollisten ongelmien syntymistä (Duncan, 2022).

Yleensä teknisiä ratkaisuja tarkasteltaessa tulee huomioida, tarkastellaanko asioita asiakkaan vai käyttäjän kannalta, sillä nämä eivät välttämättä ole sama asia. Tässä tapauksessa tutkimuksen pääkohderyhmäksi on määritelty järjestelmää käyttävät sisällöntuottajat, Supercellin kumppanuusasiakkaat. Näin ollen kyseessä on käyttäjälähtöistä laajempi, asiakaslähtöinen kehittäminen. Tämä pitää tässä tapauksessa sisällään käyttäjä- ja käytettävyysnäkökulman tutkimista myös muissa käyttäjäryhmissä, joiden toiminta lopulta vaikuttaa järjestelmän toimivuuteen sekä palvelun onnistumiseen kokonaisuutena, ja tutkittavan kohderyhmän kokemukseen.

Opinnäytetyön tavoite on synnyttää tietoa, jonka pohjalta olemassa olevaa järjestelmää voidaan kehittää eteenpäin asiakaslähtöisesti. Tutkimuskysymykset tämän saavuttamiseksi ovat:

- K1 Mitä palautetta eri osapuolet ovat saaneet tilausprosessin toimivuudesta?
- K2 Miten sisällöntuottajat ovat kokeneet järjestelmän käyttöönoton?
- K3 Minkälaisiin haasteisiin sisällöntuottajat ovat törmänneet järjestelmän käyttöönoton jälkeen?
- K4 Minkälaisia kehittämistoiveita tai -ehdotuksia sisällöntuottajilla on järjestelmästä?

Opinnäytetyön konkreettinen tuotos ovat kehitysehdotukset tilausjärjestelmän tuottaman käyttäjäkokemuksen parantamiseksi erityisesti asiakkaiden näkökulmasta. Kehitysehdotukset voivat liittyä teknisiin ominaisuuksiin (järjestelmän virheet) tai

käytettävyyteen (selkeys, rakenne ja loogisuus sekä viestintä). Tavoiteltava hyöty on entistä paremmin eri käyttäjäryhmien ja asiakkaiden tarpeita vastaava järjestelmä käyttöasteen kasvaessa.

Opinnäytetyön ulkopuolelle rajataan tunnistettujen kehittämiskohteiden tarkempi suunnittelu ja toteutus, sekä tyytyväisyyden seurantaan ja kehittymiseen liittyvät toimenpiteet. Ulkopuolelle rajataan myös varsinaisiin tilaustapahtuman ulkopuolisiin toimintoihin liittyvien logististen toimenpiteiden kehittäminen ja tehostaminen, esimerkiksi tuotteiden lähettämiseen liittyvät prosessit. Kuitenkin tilaus-toimitusketjuja myös käsitellään työssä asiakkaan näkökulmasta suhteessa järjestelmään.

1.3 Opinnäytetyön rakenne sekä käytetyt käsitteet

Varsinaisen kehittämistehtävän lisäksi tämä opinnäytetyö sisältää yleiset teoriaosuudet verkkopalveluihin ja tilaus-toimitusketjuihin liittyen, sekä organisaatioon liittyvän, kontekstia avaavan osion sisällöntuottajayhteistyöhön liittyen. Yleistä termistöä ja käsitteitä avataan aina kyseisen sisältökappaleen yhteydessä. Tämän lisäksi kehittämistehtävän ympärille liittyy organisaatiokohtaista sanastoa. Kehitettävän tilausjärjestelmän ympärillä sanasto on vielä vakiintumatonta ja paikoin jopa olematonta, joten osa käytettävästä termistöstä on täytynyt määrittää projektin yhteydessä. Organisaation sisäinen kieli on englanti, mutta tämä opinnäytetyö on tehty suomen kielellä. Tästä syystä osaa termistöstä saatetaan luettavuuden takia käsitellä tekstissä suomeksi, mutta esimerkiksi prosessikaaviot laaditaan organisaation käyttöön englanniksi. Luettavuuden kannalta avaan jo tässä lyhyesti kaksi tilausjärjestelmään liittyvää termiä:

Content Creator/Sisällöntuottaja	Supercell Oy:n yhteistyökumppani sekä tilausjärjestelmän käyttäjä: henkilö, joka tuottaa sisältöä sosiaalisen median kanaviin yrityksen tuotteisiin liittyen
Community Manager	Pelaajayhteisön ja sisällöntuottajien yhteyshenkilö ja tilausjärjestelmän pääkäyttäjä

Lähdemerkinnöissä on hyödynnetty Mendeley viitteidenhallintaohjelmaa. Viitteet on merkitty ohjelman Cite Them Right 11th edition - Harvard -viittaustyylin mukaisesti.

2 Asiakaskokemus verkkopalveluissa

Nykyaikana asiakaskokemus kasvattaa jatkuvasti merkitystään kilpailutekijänä. Samalla palvelutilanteet ovat siirtyneet fyysisistä tilanteista digitaalisiin ja monikanavaisiin ympäristöihin. Asiakaskokemuksen näkemyksestä digitaalisilla palveluilla on omia erityispiirteitään, mutta samat perustekijät pätevät kaikissa kanavissa. (Filenius, 2015, chap. 1; Dias *et al.*, 2017, pp. 24–25)

Asiakkaan kokemuksen kuvaamiseen digitaalisessa ympäristössä käytetään laajaa, vakiintumatonta termistöä. Kirjassa Digitaalinen asiakaskokemus, eri termejä avataan seuraavasti:

- Käytettävyys kuvaa sitä, miten hyvin käyttöliittymä on suunniteltu, huomioiden elementit ja asettelut sekä prosessit, joita yritetään toteuttaa.
- Käyttökokemus sisältää käytettävyyden lisäksi käyttäjän odotuksiin ja kokemuksiin liittyviä reaktioita. Tähän liittyy pelkän toiminnallisuuden lisäksi asiakas- ja kilpailunäkökulma.
- Asiakaskokemus on useiden kohtaamisten summa. Siihen liittyy lisäksi jokin tietty tarkoitus tai tapahtuma ja kolmas osapuoli, joka on palveluntuottaja tai -tarjoaja. Kyse ei ole siis enää esimerkiksi siitä, miten hyvä käyttökokemus puhelimella tai järjestelmällä on, vaan miten hyvin sen kautta toteutuu tietty palveluketju.
- Digitaalisessa palvelukokemuksessa asiakas hyödyntää laitetta digitaalisesti tuotetun palvelun käyttämiseen.

(Filenius, 2015, chaps. 1–2)

Näin ollen käytettävyyden ja käyttökokemuksen voidaan ajatella olevan laajemman kokonaisuuden, eli asiakaskokemuksen osatekijöitä. Yksittäinen tekijä ei todennäköisesti takaa sitä, että kokemus on positiivinen, mutta voi epäonnistuessaan tehdä kokemuksesta negatiivisen. (Filenius, 2015, chap. 1)

2.1 Asiakaskokemus ja digitaalinen palvelukokemus

Asiakaskokemuksen johtamisessa on kyse siitä, että ymmärretään asiakkaan näkökulma palvelusta sellaisenaan ja optimitilanteessa, ja huomioidaan tämä näkökulma osana arvontuotantoa (Peppers and Rogers, 2017, p. 6). Kanavasta riippumatta asiakaskokemus on aina yksilöllinen, henkilökohtainen ja tilannesidonnainen. Siihen vaikuttaa muun muassa se, mikä asiakkaan ennakkoasenne on palvelua tarjoavaa organisaatiota tai itse palvelua kohtaan. Digitaalisissa palveluissa palveluun asenteisiin voivat vaikuttaa esimerkiksi käyttäjän osaamistaso suhteessa taitoihin, jota palvelun käyttäminen edellyttää. (Filenius, 2015, chap. 1). Myöskin luottamus korostuu merkittävänä tekijänä silloin, kun palveluita tuotetaan ja tietoja tallennetaan verkkoon (Peppers and Rogers, 2017, p. 28).

Hyvän asiakaskokemuksen synnyttämisen ei kuitenkaan tarvitse olla monimutkaista tai ylittää aina odotuksia. Useimmiten riittää, että palvelu on sujuvaa, vaivatonta ja virheetöntä. Yleensä palveluita kehitettäessä asiakkaan ja organisaation edut kulkevat käsi kädessä. Olemassa olevien prosessien parantaminen voi itsessään tuoda kilpailuetua ja olla erottautumiskeino organisaatiolle. (Filenius, 2015, chap. 1; Dias *et al.*, 2017, pp. 24–25)

Onnistuneen digitaalisen asiakaskokemuksen luominen edellyttää, että asiakkaan tarve tunnetaan ja on ymmärretty oikein. Tämän perusteella prosessit ja järjestelmät on rakennettu tukemaan tarpeen toteuttamista siten, että käytettävyydessä on huomioitu asiakkaan käyttäytyminen ja se, mikä on hänelle olennaista. Tämä edellyttää, että luodaan selkeät tavoitteet palvelulle ja teknologisille ratkaisuille etenkin, jos niitä toteutetaan kumppanien avulla. (Sinkkonen, Nuutila and Törmä, 2009, pp. 33–35, 50–51; Filenius, 2015, chaps. 1–3) Monikanavaisessa asioinnissa palvelun pitäisi olla tasalaatuista kanavasta riippumatta ja tiedonkulku kanavien välillä joustavaa ja saumatonta. Kokonaisuus tulee toteuttaa yhdessä ja eri osapuolien välisen toiminnan tulee olla toimivaa. (Sinkkonen, Nuutila and Törmä, 2009, pp. 33–35, 50–51; Filenius, 2015, chaps. 1–3; Peppers and Rogers, 2017, p. 29)

Asiakkaiden tarpeita, odotuksia tai heille kriittisiä osatekijöitä ei voi tietää varmasti kysymättä heiltä. Esimerkiksi tuotteita tilaavat asiakkaat voivat olla tyytyväisiä pidempiin toimitusaikoihin, kunhan niihin liittyvä viestintä toimii. (Berg *et al.*, 2019, pp. 7–12). Asiakkaiden odotukset palvelupoluilla voidaan kuitenkin yleisesti jakaa kolmeen kategoriaan: nopeus ja joustavuus, luotettavuus ja läpinäkyvyys, sekä asiakkaasta huolehtiminen. (Dias *et al.*, 2017, p. 25; Berg *et al.*, 2019, pp. 7–12)

Onnistunut asiakaskokemus voi heijastua esimerkiksi uusien tai laajempien asiakkuuksien syntymiseen ja liiketoiminnassa maineen paranemiseen ja myyntimäärien kasvuun. Epäonnistunut asiakaskokemus puolestaan voi synnyttää ylimääräisiä kustannuksia, esimerkiksi asiakaspalveluyhteydenottojen lisääntyessä. Laajoista, useaa käyttäjää koskevista ongelmatilanteista asiakaspalvelu voi ruuhkautua, mikä huonontaa asiakaskokemusta entisestään. Kustannuksia aiheuttaa myös ongelmien ratkaiseminen ja pahimmassa tapauksessa menetettyjen asiakkaiden takaisin houkutteleminen. Usein negatiiviset kokemukset muodostuvat pienistä yksityiskohdista, jotka olisi helppo korjata huomioimalla asiakkaan tarpeet. Näistä syistä on ensisijaisen tärkeää, että pystytään tuottamaan mahdollisimman hyvää ja tasalaatuista palvelua alusta lähtien virheiden korjaamisen sijaan. (Sinkkonen, Nuutila and Törmä, 2009, pp. 28–30; Filenius, 2015, chaps. 1, 6)

Erityisesti monikanavaisessa asioinnissa asiakaspalvelun merkitys korostuu. Yhteydenotot ovat aina kriittisiä. Ne liittyvät pääsääntöisesti asiointipäätöksen tekemiseen tai ongelmatilanteisiin. Tällöin on tärkeää, että asiakaspalvelulla on käytössään kaikki oleellinen tieto asiakkaan palvelemiseksi. Lisäksi positiivisen kokonaisasiakaskokemuksen synnyttämiseksi on oleellista, että asiakkaan on helppo löytää miten, milloin ja keneen olla yhteydessä. Syystä riippumatta, asiakkaan yhteydenotto on aina tärkeä. (Filenius, 2015, p. 2; Dias *et al.*, 2017, p. 25)

Asiakaskokemus ei rajoitu ainoastaan osto- tai asiakaspalvelutapahtumaan. Se pitää sisällään myös toimitukseen ja käyttöönottoon liittyvät osa-alueet. Niiden rooli on jopa kriittinen, koska ne viimeistelevät asiakaskokemuksen. Toimitukseen liittyviä asioita ovat kustannukset, toimitustapa ja nopeus. Usein nopeutta tärkeämpi tekijä on, että asiakkaalla on riittävät tiedot esimerkiksi toimitusajankohtaan liittyen, jotta hän pystyy olemaan vastaanottamassa tuotetta tai ettei hänelle synny muuta ylimääräistä vaivaa lähetykseen liittyen. Mikäli tuotteen käyttöönotto vaatii toimenpiteitä, tulisi nekin olla asiakaslähtöisesti mietittynä, esimerkiksi selkeän ohjeistuksen muodossa. (Filenius, 2015, chap. 2)

2.2 Asiakaskokemuksen kehittäminen ja laadun arviointi

Asiakaskokemukselle syntyy helposti sokea piste palveluiden vakiintuessa. Palveluntarjoajan oman asiantuntijuuden ja ymmärryksen kasvaessa asiakkaalle tärkeät yksityiskohdat voivat jäädä huomaamatta. Tämän takia on tärkeää, että palvelua suunnitellessa tai arvioidessa osallistetaan eri taustaisia ihmisiä ja palvelua käyttävää kohderyhmää. Lisäksi tulee ottaa huomioon, että asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset kehittyvät teknologioiden kehittymisen myötä. (Filenius, 2015, chap. 1)

Koska asiakaskokemus on hetkeen sidottua, sen tarkka mittaaminen ei ole mahdollista. Kuitenkin yrityksen tulisi voida arvioida asiakaskokemusta yleisellä tasolla ja tunnistaa kehityskohteita. (Filenius, 2015, chap. 4). Yleistettäessäkin on hyvä ottaa huomioon mahdollisia eroavaisuuksia esimerkiksi eri asiakasryhmien ja tuotteiden kohdalla (Dias *et al.*, 2017, p. 28). Sekä yleiseen että nimenomaisesti digitaalisen asiakaskokemuksen arviointiin on olemassa erilaisia tapoja ja työkaluja, kuten web-analytiikka tai testaus. Paras tapa selvittää asioiden mielipidettä palvelusta, on kysyä heiltä. Vaikka asiakaspalautetta kerätään usein monissa yhteyksissä, esimerkiksi asiakaspalvelun kautta, sitä harvoin tehdään järjestelmällisesti. (Filenius, 2015, chap. 4) Datan saatavuus tai kerääminen siis harvoin on ongelma itsessään. Suuremmat haasteet ovat sirpaleisen tiedon koostamisessa ja onnistuneessa analysoinnissa. (Peppers and Rogers, 2017, pp. 123–124).

Kaikkia digitaalisten palveluiden ongelmatilanteita ei voi löytää testaamalla, vaan joskus käyttäjä törmää virhetilanteisiin. Virheet voivat olla joko teknisiä tai käyttölogiikkaan liittyviä. Käyttäjälähtöinen virhe on esimerkiksi väärin lomakkeelle syötetty tieto. Tekninen virhe tapahtuu, kun järjestelmä ei pysty suorittamaan jotain toimenpidettä. Ongelmatilanteiden vaikutuksia digitaaliseen asiakaskokemukseen voidaan minimoida muokkaamalla virheviesti selkokieliseksi ja mukavaksi, sekä kertomalla, mihin käyttäjä voi olla yhteydessä tai miten hänen tulisi toimia. Asiakaspalveluun päätyneet yhteydenotot tulisikin raportoida eteenpäin mahdollisten tulevien ongelmatilanteiden välttämiseksi. (Filenius, 2015, chap. 3)

Palvelun kehittäminen kokonaisuutena vaatii strategian ja periaatteet siitä, miten hyvä kokemus saavutetaan ja millainen sen pitäisi olla. Strategiasuunnittelun tulee sisältää siis tarve- ja tilanneanalyysi tavoitetilan lisäksi. Ymmärryksen kartoittamiseksi asiakkaan kohtaama palvelupolku kannattaa kartoittaa nykyhetken ja tulevaisuuden näkökulmasta. Kartoituksessa tulee huomioida erityisesti monikanavanaisuuden aiheuttamat erityispiirteet. Lisäksi positiivinen kokemus täytyy mahdollistaa kattavasti teknologioiden, osaamisen ja yhteistyön osalta. (Sinkkonen, Nuutila and Törmä, 2009, pp. 50–51; Berg *et al.*, 2019, pp. 7–12)

2.3 Mistä käyttökokemus muodostuu?

Hyvän käyttökokemuksen voi ajatella olevan sellainen, että käyttäjä ei kiinnitä sovellukseen juurikaan huomiota, vaan voi keskittyä suoritettavaan tehtävään (Sinkkonen, Nuutila and Törmä, 2009, p. 23). Yleisesti ottaen käyttökokemuksen määrittäminen ja tutkiminen on vaikeaa, koska se voi kattaa lähes kaiken, mitä tuotteen tai palvelun käyttämiseen liittyy. Verkkopalvelussa se voi sisältää esimerkiksi sisällön merkittävyyden käyttäjälle, käytetyn kirjasintyypin, värimaailman ja asioiden löydettävyyden. (Kuniavsky, 2003, p. 43; Sinkkonen, Nuutila and Törmä, 2009, p. 23)

Vaikka jokaisella yksittäisellä käyttäjällä on omia mieltymyksiään ja tarpeet vaihtelevat tilanteittain, voi käyttäjäkokemuksesta tehdä joitakin käytettävyyteen sidoksissa olevia perusyleistyksiä. Siihen liittyviä elementtejä ovat toiminnallisuus, tehokkuus ja haluttavuus. Toiminnallisuus tarkoittaa, että tuote tuottaa käyttäjille hyötyä, ja sitä edellyttävät toiminnot ovat helposti löydettäviä ja käytettäviä käyttöliittymästä. Käyttöliittymä liittyy myös tehokkuuteen. Tehokkuuteen vaikuttaa esimerkiksi, kuinka monta vaihetta käyttäjä joutuu käymään läpi tai kuinka monta mahdollisuutta virheisiin on. Näistä näkökulmista haluttavuus on kaikista vaikein, sillä se liittyy käyttäjän tyytyväisyyteen ja tunteisiin. (Kuniavsky, 2003, pp. 19–20)

Käyttötilanteessa käyttäjän tarpeet ja prosessit kohtaavat liiketoiminnan tarpeet ja prosessit. Se, miten tiedon rakenne näkyy käyttäjälle, tulisi olla loogista, ymmärrettävää ja ennustettavaa. Tämä edellyttää käyttäjän tai asiakkaan tilanteiden ja niihin liittyvien tarpeiden ymmärrystä. (Kuniavsky, 2003, p. 45; Wiio, 2004, pp. 91–92; Sinkkonen, Nuutila and Törmä, 2009, pp. 27, 33). Jos sivusto on miellyttävän näköinen tai sisällöllisesti hyvä, saattaa käyttäjä myös olla halukas näkemään enemmän vaivaa sen käyttämiseen ja sietää jonkin verran käytettävyysvirheitä. (Kuniavsky, 2003, p. 43; Sinkkonen, Nuutila and Törmä, 2009, pp. 19, 242–243, 249–250)

Negatiivisia kokemuksia synnyttävät asiat, joihin sivun tai palvelun suunnittelulla voi vaikuttaa ja asiat, joihin ei voi vaikuttaa, esimerkiksi kiire, nälkä tai muu käyttäjäkohtainen tilanne tai olosuhteet. Tämän takia niihin asioihin, joihin voi vaikuttaa, kannattaa panostaa tasalaatuisen palvelun tuottamiseksi. Negatiivinen kokemus verkkosivusta voi paitsi heijastua negatiivisena kokemuksena koko organisaatiosta, myös johtaa suoritettavan toiminnon keskeyttämiseen, sen laadun huononemiseen tai asiakaspalvelun ruuhkautumiseen. Käyttäjälle tulisi syntyä kokemus, että organisaatio haluaa käyttäjän parasta. (Wiio, 2004, pp. 31–34; Krug, 2014, chaps. 6, 11; Filenius, 2015, chaps. 1, 3)

2.4 Käyttökokemuksen kehittäminen

Kuten muidenkin tuotteiden ja palveluiden kohdalla, myös verkkopalvelujen maailmassa on tärkeää tarjota käyttäjien tarpeita ja toiveita vastaavia, käytettäviä palveluita. Kaikki muut, sisältöä tukevat elementit ovat siis olemassa siksi, että käyttäjälle voidaan tarjota hänen tarvitsemaansa sisältöä, tietoa tai palvelua. Tämä edellyttää käyttäjätarpeiden hyvää tuntemusta. Käyttäjäymmärryksen voi saavuttaa käyttäjätutkimuksen avulla. (Kuniavsky, 2003, p. 3; Sinkkonen, Nuutila and Törmä, 2009, pp. 27, 256)

Verkkosivujen ja -palvelujen käyttökokemusta kehitettäessä, kannattaa yleensä keskittyä kolmeen asiaan:

- Tietoarkkitehtuuri, eli miten tieto, joka käyttäjälle halutaan välittää, on organisoitu järjestelmään.
- Käyttöliittymäsuunnittelu, eli miten rakenne näkyy käyttäjälle.
- Visuaalinen identiteetti, joka korostaa tuotteen luonnetta ja vetävyyttä

(Kuniavsky, 2003, pp. 43–44)

Verkkosivujen käyttöliittymä käsittää kaiken, mikä sisältyy sivuston käyttämiseen, luettavista teksteistä, kuuluvista äänistä aina käyttäjän syöttämään tietoon. Käyttöliittymä rakentuu tietoarkkitehtuurin päälle. Käyttöliittymäsuunnittelun tehtävä on varmistaa, että

käyttäjälle esitetään oikea data selkeästi ja oikeilla painotuksilla. (Kuniavsky, 2003, p. 48; Sinkkonen, Nuutila and Törmä, 2009, pp. 31–32)

Visuaalinen identiteetti on erillinen, mutta täydentävä tekijä tietoarkkitehtuurista ja käyttöliittymäsuunnittelusta. Se käsittää sivuston tyylin ja tunnelman ja erottaa sen muista sivuista ja palveluista. Visuaalinen identiteetti voidaan siis määrittää tapauskohtaisesti vastaamaan tietyn tuotteen, palvelun tai organisaation brändiä. (Kuniavsky, 2003, p. 50; Sinkkonen, Nuutila and Törmä, 2009, pp. 37, 242–243)

Käyttökokemusta olisi hyvä tutkia tuotteen elinkaaren eri vaiheissa. Kehittämisen perusvaiheiksi voidaan nimetä esimerkiksi tarkastelu, määrittely ja toteutus. Tarkasteluvaiheessa määritetään ongelmat ja niiden vaikutukset. Tätä varten tehdään tarvekartoituksia, kerätään tietoa ja arvioidaan mahdollisia ratkaisuja. Määrittelyvaiheessa ratkaisuehdotuksia tarkennetaan ja hiotaan, ja viimeisessä vaiheessa ratkaisut toteutetaan. Jatkuvassa kehittämisessä nämä vaiheet seuraavat jatkuvasti toisiaan. Erityisesti verkkopohjaisten palveluiden kohdalla jatkuva kehittäminen on hyödyllistä, sillä teknologian kehitys voi mahdollistaa uusia, parempia ratkaisuja käyttäjälle, jotka on myös mahdollista testata ja ottaa käyttöön nopeastikin. (Kuniavsky, 2003, pp. 28, 31–32, 35)

Käyttökokemusta tutkittaessa on tärkeää kysyä, mitä käyttäjät tekevät ja miksi. Tiedonkeruussa voi usein hyödyntää sivuilta saatavaa analytiikkaa, esimerkiksi käyttömääristä tai käyttäjien etenemisestä sivuilla. Data ei kuitenkaan välttämättä itsessään tarjoa tietoa kehittämisen tueksi. Tämän takia ymmärryksen saavuttamiseksi on hyvä hankkia tietoa monipuolisesti, esimerkiksi haastattelujen avulla. (Beasley, 2013, pp. 3–4)

2.5 Käytettävyys

Käytettävyys on oleellinen tekijä kilpailuedun ja kannattavuuden luomisessa. Se luo pohjan käyttökokemukselle ja digitaaliselle asiakaskokemukselle ja tulisi ottaa huomioon sovelluskehityksen kaikissa vaiheissa. (Wiio, 2004, pp. 9, 35–37; Filenius, 2015, chap. 3)

Siinäkin tapauksessa, että kyseessä olisi sivusto tai palvelu, jolle ei ole käyttäjän näkökulmasta korvaavaa vaihtoehtoa, tulisi käytettävyyteen kiinnittää huomiota. Usein hyvään kokemukseen riittää, että asia tapahtuu helposti, nopeasti ja vaivattomasti. Verkkosivujen tai sovellusten tulisi siis olla keskivertokäyttäjälle toiminnallisuuksiltaan itsestään selviä tai vähintäänkin helposti ymmärrettäviä. Siihen vaikuttavat sivustoilla käytettävät termit, kategoriat ja valikot, sekä tunnistettavat linkit. Vaikka lopulta käyttäjä ymmärtäisi, miten järjestelmässä edetään, jokainen epäkohta lisää käyttäjän kognitiivista taakkaa ja häiritsee tehtävän loppuun suorittamista. Hyvä käytettävyys ei takaa onnistumista, mutta huono yleensä johtaa epäonnistumiseen. (Kuniavsky, 2003, p. 18; Wiio,

2004, pp. 20–21, 28–34, 44, 71–75; Sinkkonen, Nuutila and Törmä, 2009, pp. 19–20, 142, 249; Krug, 2014, chap. 1; Filenius, 2015, chaps. 1, 3)

2.6 Käytettävyys rakenteen näkökulmasta

Yleensä verkkosivujen käyttäjät eivät käytä pitkiä aikoja sivujen sisällön omaksumiseen. Käyttäjät ovat tottuneet löytämään ja olettavat nopeasti silmäilemällä löytävänsä vain hakemansa tiedon ja jättävät huomioimatta suuren osan sisällöstä. Tämän takia he valitsevat yleensä ensimmäisen hyvältä vaikuttavan vaihtoehdon etenemiseen tai mahdollisesti turvautuvat sivuston sisäiseen hakutoimintoon. Tämä käyttäytyminen tulisi ottaa huomioon verkkosivujen ja sovellusten suunnittelussa luomalla selkeää, visuaalista ja hyvin jäsenneltyä sisältöä, käyttäen hyväksi esimerkiksi hierarkioita, katseen ohjausta ja ryhmittelyä. Selkeyden tai visuaalisen käytettävyyden voi jopa ajatella olevan johdonmukaisuutta tärkeämpää, mikäli näiden kahden tekijän välillä pitää tehdä valintoja. (Sinkkonen, Nuutila and Törmä, 2009, pp. 221–222, 251–252; Krug, 2014, chaps. 2, 3; Filenius, 2015, chap. 3; Shneiderman *et al.*, 2018, pp. 272–273)

Käyttöliittymän täytyy auttaa käyttäjää päättelemään, miten hän pääsee haluamaansa lopputulokseen. Selkeyttä tukevia tekijöitä ovat visuaaliset hierarkiat ja tietojen ryhmittely, liian tiedon karsiminen, sekä jäsentely tekstimuotoiluja hyödyntäen. Tärkeää on myös, että eri toiminnallisuudet ovat helposti ymmärrettäviä, kuten mitkä elementit ovat klikattavia ja johtavat eteenpäin sivustolla, mitä niistä seuraa ja milloin käyttäjän komento on otettu vastaan ja on käsiteltävänä. Yleensä uudet käyttäjät tekevät näistä päätelmiä muiden, aiemmin käyttämiensä sovellusten tai sivustojen, sekä sovelluksen käyttötarkoituksen perusteella. (Wiio, 2004, pp. 131–132, 144–146, 151; Sinkkonen, Nuutila and Törmä, 2009, p. 215; Krug, 2014, chap. 3)

Verkkosivuja selatessa usein liikutaan eri sijaintien välillä. Yksinkertainen tapa auttaa käyttäjää tietämään sijaintinsa, on organisaation tai palvelun logo tai osion teksti näkyvissä sivulla. Laajoilla verkkosivuilla navigoidessa on myös tärkeää voida palata helposti alkuun tai sivuston muihin osioihin otsikoiden kautta tai hakutoimintojen avulla. Tällaisten navigointielementtien, joiden avulla liikutaan sijainnista toiseen, tulisi olla selkeästi erottuvia muusta sisällöstä, joskaan ei dominoida sitä. (Wiio, 2004, pp. 156–158; Sinkkonen, Nuutila and Törmä, 2009, p. 215; Krug, 2014, chap. 6)

Onnistuneesti rakennetuilla verkkosivujen navigointi on helppoa ja se tukee etsityn tiedon löytämistä tai tavoitteen saavuttamista. Käyttäjä ymmärtää logiikan ja jaottelun, jonka perusteella navigointi on rakennettu. Normaalisti huono tietojen löydettävyys voi johtaa navigoinnin kesken jättämiseen ja sivulta poistumiseen. Hyvä navigointi antaa käsityksen

sivujen mittakaavasta, suunnasta ja sijainnista sivustolla. Lisäksi se kertoo, mitä siellä on ja miten sivua käytetään. Navigaatiorakenteen voi ajatella käyttäjän näkökulmasta olevan synonyymi verkkosivuille pelkän ominaisuuden sijaan. Onnistuessaan hyvä navigointi osana käytettävyyttä on väylä positiivisen vaikutelman tuottamiseen organisaatiosta, jonka sivuista on kyse. (Wiio, 2004, pp. 153–154; Sinkkonen, Nuutila and Törmä, 2009, pp. 35–37, 184; Krug, 2014, chaps. 6, 11; Filenius, 2015, chaps. 1, 3)

2.7 Käytettävyys asioinnin eri vaiheissa

Käyttötilanteiden tunnistamiseen ja jäsentelyyn auttaa prosessikuvaus, jossa tunnistetaan ne tilanteet, joissa käyttäjä ja sovellus ovat tekemisissä keskenään. Perinteisesti prosessista tulisi ilmetä eri osapuolet ja sidosryhmät, ennakkoehdot, normaali ja vaihtoehtoinen tapahtumien kulku sekä lopputilanne. (Wiio, 2004, pp. 94–104, 119–120)

Digitaaliseen asiointiprosessiin voidaan tyypillisesti liittää seuraavia, käytettävyyteen liittyviä vaiheita:

- Saavutettavuus ja palveluun pääsy eri olosuhteissa
- Hakeminen ja löytäminen
- Valinta ja päätöksenteko
- Transaktio
- Käyttöönotto
- Hankinnan jälkeiset toimenpiteet

(Filenius, 2015, chap. 3)

Yksi käytettävyyden näkökulma on saavutettavuus (Filenius, 2015, chap. 1). Julkisten, verkossa toteutettavien palveluiden osalta saavutettavuutta ohjaa Suomessa ja Euroopassa lainsäädäntö, jonka tavoite on edistää kaikkien mahdollisuutta toimia täysivertaisesti digitaalisessa yhteiskunnassa. Saavutettavuudella tarkoitetaan sitä, että verkkosivut ja mobiilisovellukset ovat sellaisia, että kuka tahansa voi niitä käyttää ja ymmärtää, mitä niissä sanotaan. (Valtiovarainministeriö, 2021)

Täydellistä saavutettavuutta voi olla vaikea toteuttaa, mutta sitäkin voi edistää korjaamalla kaikkia koskevia käytettävyysongelmia ja aloittamalla helpoista parannuksista. Kannettavien älylaitteiden yleistyttyä ja kehityttyä digitaalisia palveluita käytetään myös paikkariippumattomasti. Tämän ovat mahdollistaneet kehittyneemmät laitteet, tehokkaampi tiedonkäsittelykapasiteetti ja hyvät verkkoyhteydet. Tekniikan kehittyessä myös vaatimukset käytettävyydelle ovat kasvaneet käytetystä laitteesta ja paikasta riippumatta. (Filenius, 2015, chap. 1)

Mobiilikäytön kannalta saavutettavuuteen liittyy, että palvelu tuotetaan teknisessä ympäristössä, joka tukee tietoliikenneyhteyksien toimivuutta ja, että palvelu toimii myös hitaamman verkon kautta asioivilla asiakkailla tai mobiiliverkoissa. (Krug, 2014, chaps. 3, 12). Yhteyksien lisäksi mobiilikäytössä on otettava huomioon, miten palvelu soveltuu mobiililaitteen näytölle verrattuna tietokoneen näyttöön. Tämä on otettava huomioon esimerkiksi valikoita suunnitellessa. (Shneiderman *et al.*, 2018, p. 277). Mobiilikäytön toteutus voi olla responsiivinen, jolloin sivun ulkoasun elementit sopeutuvat käytettävän laitteen näytön mukaan, tai mobiilioptimoitu, jolloin sivusta on toteutettu rinnakkainen versio mobiilikäyttöä varten. Mobiilikäyttö voidaan toteuttaa myös erillisellä palvelun käyttöön suunnitellulla applikaatiolla. (Filenius, 2015, chap. 3)

Hakemiseen ja löytämiseen liittyy, miten hyvin asiakas löytää sivuston tai etsimänsä asian sen sisällä. Ulkoiseen löydettävyyteen liittyy mainostaminen ja hakukoneoptimointi, jotka mahdollistavat löytymisen hakukoneiden avulla. Sivuston sisällä löydettävyys liittyy rakenteisiin, esimerkiksi vähittäiskauppaan liittyen, onko sivustolla erillinen verkkokauppa, johon pitää navigoida vai onko se osa koko sivuston rakennetta. Tähän liittyy myös keskustelu siitä, miten paljon käytettävyyteen vaikuttaa se, kuinka monen klikkauksen päässä etsitty sisältö on. (Filenius, 2015, chap. 3.) Esimerkiksi Steve Krug tuo kirjassaan ”Don’t make me think” esiin näkökulman, että klikkausten määrällä ei ole niin suurta merkitystä, kunhan käyttäjä tietää olevansa oikealla polulla, jolla eteneminen ei vaadi liikaa pohdintaa (Krug, 2014, chap. 4.)

Valintaan ja päätöksentekoon liittyy tiedon selkeys ja ymmärrettävyys, esimerkiksi käytettyjen termien osalta. Tiedon pitäisi olla johdonmukaista, yhteneväistä ja paikkansapitävää sivuston eri osioissa. Erityisesti hankintoja tai ostoja tehdessä asiakkaalla tulisi olla riittävät tiedot päätöksen tekemiseen haluamillaan kriteereillä ja mahdollisuus tehdä vertailua eri vaihtoehtojen välillä esimerkiksi taulukkonäkymässä tai käyttäjäarvostelujen perusteella. (Wiio, 2004, pp. 79–85, 117; Filenius, 2015, chap. 3)

Transaktio on se vaihe, jossa asiakassuhde realisoituu, kuten osto, tilaus tai varaus. Erityisesti tähän vaiheeseen liittyvät usein lomakkeet, joiden käytettävyyttä tarkastellaan enemmän kappaleessa Verkkolomakkeet. Pohjimmiltaan samanlainenkin prosessi voidaan toteuttaa hyvin vaihtelevilla tavoilla. Esimerkiksi ostotapahtuma voi olla jaoteltu useaan eri vaiheeseen ja siirtymään tai esitetty kokonaisuudessaan yhdellä näkymällä. Kokonaisuuteen vaikuttaa se, miten paljon tietoja asiakkaalta halutaan ja tarvitaan suhteessa siihen, miten helppoa toiminnon halutaan hänelle olevan, jotta hän suorittaisi tapahtuman loppuun asti. Lisäksi vaikuttavia tekijöitä ovat taustalla toimivat tekniset ratkaisut, esimerkiksi maksu tai tunnistautuminen. (Filenius, 2015, chap. 3) Joustavasti

rakennetussa tapahtumassa kokeneet käyttäjät voivat esimerkiksi haluta valita, missä järjestyksessä tekevät valintoja tai syöttävät tietoja, kuten valitessaan väriä tai kokoa vaatteille (Shneiderman *et al.*, 2018, p. 87)

Digitaalisissa palveluissa käyttöönotto voi jatkua suoraan samassa istunnossa, kun hankinta on tapahtunut. Tämä voi vaatia esimerkiksi lisää tietoja jo transaktiossa annettujen tietojen lisäksi. Käytettävyyden kannalta kriittinen huomioitava asia onkin, miten järjestelmän eri osiot keskustelevat keskenään ja paljonko asiakas joutuu kertomaan uudestaan asioita, jotka on jo aiemmin täyttänyt. (Filenius, 2015, chap. 3)

2.8 Verkkolomakkeet

Lomakkeisiin liittyy omia käytettävyysnäkökulmiaan, joita on myös tutkittu paljon (Filenius, 2015, chap. 3). Täytämme lomakkeita lähes päivittäin. Esimerkiksi Googlen hakusivu on pohjimmiltaan käyttäjän kannalta lomake. (Jarrett and Gaffney, 2008, pp. 2–4.)

Lomakkeilla käyttäjä antaa organisaatiolla tietoa, kuten palautteen, tilauksen tai yhteydenottopyynnön, joka aiheuttaa toimenpiteitä (Sinkkonen, Nuutila and Törmä, 2009, p. 222). Verkkosivu on lomake, mikäli siinä on laatikoita, joihin voi syöttää tekstiä kirjoittamalla, klikkaamalla tai alasvetovalikoista. Lomakkeisiin liittyviä kerroksia ovat organisaation ja vastaajan välinen suhde, lomakkeeseen liittyvät ohjeistukset ja kysymykset sekä lomakkeen ulkoasu. (Jarrett and Gaffney, 2008, pp. 5–6). Enenevissä määrin lomakkeiden täyttämiseen liittyy myös, tietosuoja-asiat ja onko taho, jolle tietoja luovutetaan, luotettava. (Jarrett and Gaffney, 2008, pp. 2–4; Filenius, 2015, chap. 3)

Verkkolomakkeiden toimivuus on pohjimmiltaan enemmän suunnittelu- kuin teknologiakysymys, ja lomakkeesta kannattaa tehdä mahdollisimman yksinkertainen sekä päivittämisen että käyttäjän kannalta. Huonosti laaditut tai ohjeistetut lomakkeet saavat käyttäjän täyttämään tietoja väärin, mikä voi johtaa väärinkäsityksiin tai huonoon asiakaskokemukseen. Lomakkeessa asiakasta voidaan esimerkiksi pyytää täyttämään puhelinnumeronsa, mutta ei ohjeisteta, missä muodossa numero tulisi syöttää kenttään. Virheen sattuessa lomake voi myös ilmoittaa, että kentässä on virhe, mutta ei neuvo oikeaan täyttämiseen. Toinen esimerkki on, että lomake vaatii tietoa, jota ilman prosessissa ei voi edetä, mutta se ei ole asiakkaan kannalta oleellinen. Tyypillinen tapaus tästä on ”osavaltio”-kenttä pakollisena tietona. Lomakkeita suunnitellessa tulisikin harkita tarkkaan, mitkä kentät määritetään pakollisiksi ja miten käyttäjälle kerrotaan, mitä häneltä odotetaan. On myös tyypillistä, että kentän otsikko on epäselvä, eikä ohjaa oikeaan toimintaan. (Wiio, 2004, p. 120; Jarrett and Gaffney, 2008, pp. 2–4; Sinkkonen, Nuutila and Törmä, 2009, pp. 223, 226–227, 239–241; Filenius, 2015, chap. 3)

Lomakkeen sujuvaa täyttämistä voidaan tukea palautteella, virheilmoituksilla ja opastuksilla. Näiden toimintojen tulisi mieluiten myös olla välittömiä käyttäjälle ja niitä tulisi olla mieluummin liikaa kuin liian vähän. Tietojen korjaaminen on miellyttävämpää heti kyseisessä kohdassa kuin lomakkeen epäonnistuneen lähetyksen jälkeen. Opasteet tietojen oikeaan täyttämiseen ovat erityisen tärkeitä silloin, kun palvelua ei käytetä säännöllisesti. (Wiio, 2004, p. 120; Jarrett and Gaffney, 2008, pp. 2–4; Sinkkonen, Nuutila and Törmä, 2009, pp. 223, 226–227, 239–241; Filenius, 2015, chap. 3)

Samoin kuin verkkosivuilla ja sovelluksissa yleensä, käyttäjän tulisi ymmärtää lomakkeen rakenne ja oma sijaintinsa ja etenemisensä siellä. Mikäli käyttäjä ei tiedä, mitä lomakkeella etenemisestä seuraa, voi hän keskeyttää etenemisen kokonaan. Jos esimerkiksi tilausta tekevä verkkokauppa-asiakas on epävarma täyttämistään tiedoista, hän voi olla haluton jatkamaan lomakkeella etenemistä, jos ei tiedä, sitoutuuko jo johonkin painaessaan ”jatka”-painiketta tai voiko hän palata muokkaamaan vielä aiempia täyttämiään tietoja. Suunnittelussa tulisi siis ottaa huomioon, miten tämä kommunikoidaan käyttäjälle ja minkälaisia termejä painikkeissa käytetään. (Wiio, 2004, p. 120; Sinkkonen, Nuutila and Törmä, 2009, pp. 223–224, 235; Filenius, 2015, chap. 3)

Helppokäyttöisyyttä ja hyvää vuorovaikutusta käyttäjän kanssa tukee, jos elementit on ryhmitelty täyttämisen kannalta selkeästi ja oikeassa järjestyksessä. Yleisimpiä vuorovaikutuselementtejä eli kontrolleja ovat syöttökentät, valintaruudut, listat ja painikkeet. Tietokentät on tarkoitettu mille tahansa syötettävälle tiedolle. Kenttien pituuden kannattaa heijastaa syötettävän tiedon pituutta. (Sinkkonen, Nuutila and Törmä, 2009, pp. 225–229)

Aina, kun se on mahdollista, kannattaa suosia valmiita, valittavia ja rajoitettuja vaihtoehtoja, täytettävien kenttien sijaan. Tyypillisesti tämä on mahdollista silloin, kun syötettävä tieto voidaan rajoittaa tiettyyn tai tiettyihin vaihtoehtoihin rajallisesta joukosta. Valmiit rajoitetut vaihtoehdot takaavat, että tieto tulee oikeassa, tietokannan tietoa vastaavassa muodossa. (Sinkkonen, Nuutila and Törmä, 2009, pp. 225–229). Valikkojen tai pudotuslistojen käytettävyyttä auttaa vaihtoehtojen järjestäminen aakkostamalla tai mahdollisella muulla luontevalla logiikalla. Tämä on erityisen tärkeää, jos valintoja on paljon. Vaihtoehtoja voi myös jaotella alivalikkoihin. Tällöinkin tulee kuitenkin huomioida, että eri valittavat vaihtoehdot on esitetty käyttäjälle selkeästi. (Wiio, 2004, p. 183; Sinkkonen, Nuutila and Törmä, 2009, p. 230; Shneiderman *et al.*, 2018, pp. 281–282)

2.9 Käytettävyyden parantaminen

Perinteisesti käytettävyyden laatua on voitu selvittää testaamalla tai arvioinnilla. Näiden tulisi olla iteratiivinen osa järjestelmän suunnittelua, jotta suuria muutoksia ei jouduta

tekemään järjestelmän käyttöönoton jälkeen. Arvioinnissa ei ole mukana käyttäjä, vaan käytettävyyttä tutkitaan esimerkiksi tarkistuslistojen tai asiantuntija-arvioiden avulla. Testauksessa puolestaan itse käyttäjä yrittää suorittaa annettuja tehtäviä, ja sitä kautta testien laatija yrittää ymmärtää käyttäjän toimintaa. Ymmärryksen saavuttamiseksi tulee löytää oikeat kysymykset tilanteesta ja tavoitteista riippuen. Testauksella voidaan selvittää esimerkiksi, miten käyttäjät tulkitsevat käyttöliittymä tai löytävät tarvitsemiaan tietoja tai toimintoja, kuinka vaikeaa tai helppoa on ryhtyä käyttämään sovellusta, kuinka tehokasta sen käyttö on tai miten käyttäjä reagoi ongelmatilanteisiin. (Wiio, 2004, pp. 14–18, 66, 217–219; Sinkkonen, Nuutila and Törmä, 2009, pp. 27, 285–287)

Käytettävyyteen liittyviä seikkoja on mahdollista seurata myös erilaisilla teknisillä työkaluilla ja monitorointiohjelmilla. Ne voivat tunnistaa ja raportoida vikatilanteita ja tallentaa siihen johtaneen käyttäjäistunnon. Niillä voidaan myös seurata, mikäli käyttäjät toistuvasti poistuvat suunnitellulta polulta tai päätyvät virheilmoitukseen esimerkiksi lomaketta täyttäessään. Tällainen raportointi voi tukea myös asiakaspalvelua yhteydenottotilanteissa. (Filenius, 2015, chap. 5)

3 Asiakaslähtöinen toimitusketju

Käsitteille tilaus-toimitusketjut ja logistiikka on olemassa vaihtelevia ja toisistaan poikkeavia määritelmiä (Haapanen, Vepsäläinen and Lindeman, 2005, pp. 9–10). Ne voidaan määritellä esimerkiksi seuraavasti:

- Tilaus-toimitusketju on kokonaisuus, jossa fyysiset tai virtuaaliset tuotteet siirtyvät yrityksiltä asiakkaille. Se sisältää yritykset resursseineen sekä osapuolten väliset tieto- ja rahavirrat.
- Logistiikka on toimitusketjuprosessin osa tai kokonaisuus, jossa tavaroiden virtaa, varastointia ja siihen liittyvää tietoa ohjataan mahdollisimman tehokkaasti.

(Sakki, 2014, p. 4)

Toimitusketjun hallinnalla pyritään varmistamaan ketjun toimivuus valmistajan, tavarantoimittajan ja loppuasiakkaan välillä. Toimitusketjun hallinnan päätavoite on siis palvella asiakasta hyvin ja eri osapuolia hyödyttävästi. Tämä vaatii asiakkaan tarpeiden tuntemista ja toimitusketjun onnistumisen ja osatekijöiden arviointia niiden pohjalta. Vanhanaikaisesta tarjontakeskeisestä näkökulmasta on siis siirrytty asiakaslähtöiseen arvoketjuajatteluun. (Haapanen, Vepsäläinen and Lindeman, 2005, pp. 25–26; Hokkanen *et al.*, 2009, pp. 31, 38; Sakki, 2014, pp. 4–6, 13; Min, 2015, pp. 6, 8, 62) Asiakaslähtöisyyden aikakaudella, asiakkaan yksilöllisiin odotuksiin vastaaminen on jopa oletusarvo, ja edellytys organisaation onnistumiselle (Ross, 2008, pp. 2–3).

Asiakaslähtöinen toimitusketju

- vastaa asiakkaan tarpeita,
- on joustava, yhdistää toiminnot saumattomasti ja ei sisällä turhia vaiheita,
- jakaa tietoa ja mahdollistaa nopeat päätökset, sekä
- on keskitettyä ja hyödyntää sitoutuneita yhteistyökumppaneita.

(Haapanen, Vepsäläinen and Lindeman, 2005, p. 26; Ritvanen *et al.*, 2011, pp. 15–17; Min, 2015, pp. 9–10)

Asiakaslähtöinen toimitusketju on osa laadukasta asiakaspalvelua ja arvontuotantoa asiakkaalle. Tämän lisäksi ja seurauksena on saavutettavissa myös taloudellisia hyötyjä ja kestävyyttä, kuten tehokas resurssien hyödyntäminen, sekä myyntimäärien ja kannattavuuden paraneminen. (Hokkanen *et al.*, 2009, p. 31; Sakki, 2014, pp. 10–13, 21–23; Min, 2015, p. 4).

Onnistunut tilaus-toimitusprosessi varmistaa sen, että tilaaja saa tuotteen toimitettuna oikeanlaisena, nopeasti ja hyväksymillään kustannuksilla, esimerkiksi siis niin, että ilmaiseen tuotteeseen ei pääse syntymään asiakkaan maksettavia kuluja. Asiakkaan tulee

saada tietoa, voida olla ajan tasalla toimituksen aikatauluista ja saada palvelua esimerkiksi ongelmatilanteissa. Logistiset palvelut tai niiden osiot voidaan toteuttaa asiakaslähtöisesti myös itsepalveluna, mikäli se on asiakkaalle helppoa ja toimitus on nopea. (Ritvanen *et al.*, 2011, pp. 11–13; Sakki, 2014, pp. 56–57, 119; Min, 2015, pp. 62, 70)

Asiakaspalveluun liittyy tyypillisesti sidonnaisuuksia erilaisiin toimitusketjun vaiheisiin. Tilaus-toimitustapahtuman aikana tai sitä edeltäen tulee huomioida esimerkiksi seuraavia tilanteita:

- varastotilanteen tai saatavuuden todenmukainen näkymä tai kommunikointi
- nopea ja tarkka tilaukseen liittyvän tiedon toimittaminen, kuten tilauksen tilanne ja arvioitu toimitusaika
- tilaustapahtuman vaiheisiin liittyvä informaatio tilaustapahtumasta toimitukseen
- toimitusehdot liittyen varastojen väliseen liikkuvuuteen tai pikatoimituksiin
- tilaustapahtuman toimivuus ja virheet, sekä niiden minimoiminen automatisoidun tilaustenhallintajärjestelmän avulla
- tilauksen tekemisen helppous ja vaivattomuus
- tuotteiden korvattavuus laatu- tai saatavuusvirheiden sattuessa

(Sakki, 2014, pp. 56–57; Min, 2015, pp. 64–66)

Tuotteiden saatavuuteen liittyy kysynnän suunnittelu ja ennustaminen. Kysyntä ohjaa tarjontaa ja varastonhallintaa, sekä logististen palvelujen suunnittelua. Varastonhallintaan liittyy, että tuotteita voidaan toimittaa ajallaan ja tilauksia vastaavasti. Suunnittelu edellyttää prosessin eri osapuolien välistä hyvää keskusteluyhteyttä. Mikäli tilaus-toimitusketjussa ilmenee ongelmia tuotteiden saatavuuteen liittyen, tulisi näistä kommunikoida asiakkaalle ja muille mahdollisille osapuolille luotettavasti ja oikea-aikaisesti. Tämä edellyttää viestinnän ja siihen käytettyjen kanavien hyvää suunnittelua. (Sakki, 2014, pp. 12, 57; Min, 2015, pp. 89–92, 105). Tilaustapahtuman jälkeen tunnistettavia osioita ovat esimerkiksi tuotteiden käyttöönottoon liittyvät tilanteet, ongelmatilanteet ja valitukset, sekä viallisten tuotteiden korvaaminen. (Min, 2015, pp. 66–67)

3.1 Toimitusketjun tarkastelu ja arviointi

Perinteisesti tarkasteltuna toimitusketjuun liittyy kaksi pääprosessia: materiaalin- tai varastonhallinta ja jakelu. Toisin sanoen kyse on tuotteiden tai tavaroiden liikkumisesta sisään ja ulos. (Hokkanen *et al.*, 2009, p. 37; Sakki, 2014, pp. 6–7; Min, 2015, p. 3)

Kyse on harvoin pelkästään kahden toimijan välisestä vuorovaikutuksesta, vaan siihen yleensä liittyy useita sidosryhmiä ja toimijoiden verkosto, kuten valmistajat, jakelijat,

logistiikkapalvelujen tuottajat sekä asiakkaat. Toimitusketjua tarkastellessa tulisikin ottaa huomioon näiden eri toimijoiden ja vaiheiden merkitys ja vaikutukset asiakkaan palvelemisen kannalta, ja toiminnan kannalta ylipäätään. Usein organisaatioiden ongelmana on, että kokonaiskuvaa toimitusprosesseista ei tunneta. Tämän takia eri toiminnot voivat olla huonosti synkronoituja keskenään, mistä seuraavat ongelmat voivat jäädä piiloon tai tunnistamatta. (Hokkanen *et al.*, 2009, pp. 34–35, 41–42; Sakki, 2014, pp. 10–12, 23; Min, 2015, pp. 3, 6–8)

Hyvä kokonaiskuvan tuntemus on edellytys sille, että osatekijöiden vaikutuksia kokonaisuuteen pystytään analysoimaan ja toimintoja parantamaan, sekä tuottamaan innovaatioita. Tarkasteltaessa kokonaiskuvaa puhutaan holistisesta lähestymistavasta tai helikopterinäkymästä. Avaintekijänä kokonaistarkastelussa onkin yhteistyö eri toimijoiden tai toimintojen välillä. Esimerkkinä tästä, varastomäärien kasvattaminen voi parantaa toimitusaikoja ja sitä kautta lisätä kysyntää, mutta samanaikaisesti lisätä varastoinnista syntyviä kuluja. Näin ollen vaikkapa yritysvastuun kehittäminen on mahdotonta ilman hyvää kokonaisymmärrystä. (Hokkanen *et al.*, 2009, pp. 34–35, 41–42; Sakki, 2014, pp. 10–12, 23; Min, 2015, pp. 3, 6–8)

3.2 Kumppanuudet

Usein organisaatiot muodostavat kumppanuuksia laadukkaan toimitusketjun toteuttamiseksi. Nämä voidaan jaotella eri tyyppeihin, esimerkiksi arvontuotannon näkökulmasta kahteen tyyppiin. Primäärikumppanit hoitavat toimituskanavien tai strategisten liiketoimintayksiköiden operatiivista toimintaa itsenäisesti tuottaakseen tiettyä tuotetta tai palvelua. Toimintoja tukevia kumppaneita ovat esimerkiksi logistiikka- tai IT-palvelujen tuottajat, jotka toimittavat resursseja toimitusketjulle. Kategoriat eivät kuitenkaan ole toisiaan poissulkevat vaan sama organisaatio voi toimia kummankinlaisessa kumppanuussuhteessa. Jaottelu ei siis aina ole myöskään itsestään selvää, mutta sitä voidaan siitä huolimatta hyödyntää tunnistamaan, kuinka lähellä eri toimijat ovat asiakasta ja mikä eri kumppanuuksien merkitys on arvontuotannon kannalta. Sidonnaisuuksia voi olla paljonkin, mutta tärkeintä on tunnistaa nimenomaan kriittiset kumppanit. (Min, 2015, pp. 12–13)

Onnistuneen yhteistyön tai kumppanuuden tavoite on jakaa tai vähentää riskejä ja parantaa laatua. Hyvän kumppanuuden kautta organisaatio voi keskittyä parhaiten ydinosaamiseensa ja hyödyntää kumppanin resursseja laadukkaan palvelun tuottamiseksi. Toisaalta kumppanuuteen itsessään liittyy myös riskejä, yhteistyön lisätessä toimintojen yhtenäisyyden ja viestinnän kompleksisuutta. Yhteistyöhön liittyvät riskit ja niiden

mahdolliset vaikutukset tulisikin aina kartoittaa. (Haapanen, Vepsäläinen and Lindeman, 2005, pp. 28, 34, 57–58, 123; Hokkanen *et al.*, 2009, pp. 38–39, 47–48; Sakki, 2014, pp. 4–7, 11; Min, 2015, pp. 16–17)

Toimivien kumppanuuksien kannalta kriittinen tekijä on tavoitteenasetanta. Yhteinen päätavoite tulisi olla asiakastyytyväisyys. Konkreettisena esimerkkinä yhteistyön kautta saavutettaviin etuihin voi liittyä esimerkiksi tuotteen saatavuus ja vasteaika, joka sisältää muun muassa käsittely- ja toimitusajat. Vasteaikaa voidaan pitää indikaattorina siitä, miten joustava toimitusketju on. Nykyään kumppanuuksilla pystytään myös vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin aiempaa yksilöllisemmin. Yleensä kumppanuuksien tavoitteena tai seurauksena on rahallinen hyöty, kuten yhteistyöllä saavutettavat tuotot tai kulujen hallinta. (Haapanen, Vepsäläinen and Lindeman, 2005, pp. 50–52; Hokkanen *et al.*, 2009, pp. 37, 47–48; Sakki, 2014, pp. 10–14; Min, 2015, pp. 14–15)

Kumppanuuden onnistumisen kannalta on oleellista määrittää omana osa-alueenaan yhteistyön viestinnälliset tavoitteet. Onnistunut viestintä ja läpinäkyvyys ovat edellytyksiä ketjun toimivuudelle ja koordinoimiselle. Siihen liittyviä osatekijöitä ovat esimerkiksi teknologia ja data, kuten inventaarionhallinta, asiakastieto ja tilaushistoria. Reaaliaikainen viestintä ja tiedon jakaminen edellyttää vahvaa luottamusta, suunnittelua sekä teknologioiden yhteensopivuutta. Avoimen viestinnän tavoittelu voi siis itsessään olla laukaiseva tekijä myös uusien, yhteisten teknologia-alustojen kehittämiselle tai käyttöönotolle. Toimitusketjuun liittyvän laadukkaan asiakaspalvelun ja taloudellisen hyödyn saavuttaminen edellyttää synkronoitua fyysisten tuotteiden liikkumisen ja siihen liittyvän tiedon hallintaa. (Haapanen, Vepsäläinen and Lindeman, 2005, pp. 28–29, 32, 57–63, 123; Hokkanen *et al.*, 2009, pp. 36–37, 54; Sakki, 2014, pp. 10–11; Min, 2015, pp. 15–16, 42)

Onnistunut asiakaskokemuksen hallinta edellyttää, että analysoidaan asiakaskokemuksen tai asiakkaan odotusten ja palveluprosessin välisiä eroavaisuuksia. Odotuksien ja toteutuvan palvelun väliset kuilut voivat johtaa tyytymättömyyteen ja jopa palvelun epäonnistumiseen. Asiakaspalvelun tason pitäisi heijastaa asiakkaan todellisia tarpeita yrityksen olettamuksien sijaan. Laadukas palvelu on virheetöntä, ja se on asiakkaiden tarpeita vastaavaa tai ne ylittävää. (Haapanen, Vepsäläinen and Lindeman, 2005, p. 28; Sakki, 2014, p. 58; Min, 2015, pp. 73, 75)

Toimitusketjujen arvioimisella ja onnistumisen mittaamisella voi saavuttaa parannuksia ja vähentää ongelmia, suunnitella ja ennustaa, saada kilpailuetua vastaamalla paremmin

asiakkaiden tarpeisiin, löytää onnistumisia sekä vastata paremmin sääntöihin ja säädöksiin. Näiden lisäksi ja seurauksena, arvioinnin perusteella tehdyistä toimenpiteistä seuraa yleensä myös kustannussäästöjä. Arviointimenetelmien tulisi olla moniulotteisia, tarkkoja, yleistettäviä, toistettavia, numeerisia ja verrannollisia, sekä jäljitettäviä. Yhteistyön arviointiin voi hyödyntää erilaisia työkaluja ja menetelmiä, jotka soveltuvat toimitusketjujen arviointiin tai liiketoimintojen arviointiin yleisesti, kuten KPI, Balanced Scorecard tai The Supply Chain Operations Reference (SCOR) -malli. (Sakki, 2014, pp. 4–7, 18; Min, 2015, pp. 419–431)

3.3 Globaalit toimitusketjut

Kansainvälistä kauppaa tukevat erilaiset kansalliset ja globaalit järjestöt, kuten World Trade Organization eli WTO ja EU, esimerkiksi luomalla käytäntöjä, jotka hillitsevät maksujen muodostumista maiden välisessä tavaroiden liikkumisessa. Koska jokainen maa on oma logistinen toimintaympäristönsä, on kansainvälisen kaupan ja tavaroiden liikkuvuuden lisääntyminen on tuonut mukanaan haasteita toimitusketjuille. Näihin kuuluvat esimerkiksi ulkomaille menevät tuotelähetykset, raaka-aineiden hankinnan haasteet, kuljetusmenetelmiin liittyvät säännöt ja säännökset, viestintään ja tiedonhallintaan liittyvien teknologioiden ja käytäntöjen eroavaisuudet, sekä erilaiset rajakäytännöt. Esimerkiksi aikataulujen pitävyys ja lähetysten seurattavuus voi vaihdella maittain voimakkaasti. Onnistuminen globaalisti vaatii toimitusketjujen sopeuttamista näihin tarpeisiin ja vaatimuksiin. (Haapanen, Vepsäläinen and Lindeman, 2005, pp. 66–67; Sakki, 2014, pp. 8–9; Min, 2015, pp. 344–347)

Globaalissa toiminnassa riskejä voivat olla pidempien toimitusketjujen aiheuttamat riski, viestinnälliset haasteet, kansainvälisten laatustandardien puuttuminen ja kansallisten standardien eroavaisuudet, byrokratia, sekä kansainväliseen toimintaympäristöön liittyvät poliittiset tai ympäristöön liittyvät epävarmuudet ja turvallisuustekijät. (Min, 2015, p. 356)

Yksi vaihtoehto globaalien haasteiden ratkaisemineen on toimintojen ulkoistaminen, jolloin organisaatio voi keskittyä omaan ydinosaamiseensa (Sakki, 2014, p. 7; Min, 2015, pp. 354–355). Toinen tapa lähestyä globaalien toimitusketjujen haasteita on muodostaa strategisia kumppanuuksia paikallisten toimijoiden kanssa. Kumppanuudet voivat tarjota esimerkiksi ymmärrystä paikallisista säädöksistä ja asiakaskunnasta, teknologisia ratkaisuja, sekä resursseja ja logistisen verkoston. Haasteena kumppanuuksissa voivat nousta esimerkiksi toimijoiden väliset kulttuuriset tai viestinnälliset erot, yhteensopimattomat teknologiat tai erilaiset tavoitteet toiminnalle. (Min, 2015, pp. 351–353)

Kuljetus on elintärkeä vaihe tilaus-toimitusketjuissa. Kuljetuksessa tarkasteltavia osatekijöitä ovat kuljetustavat ja -yhteistyökumppanit, tiedonjako, työvoima ja kustannukset. Kuljetusvalintoihin vaikuttaa esimerkiksi se, missä toimitettava tuote tai varasto sijaitsee suhteessa tilaajaan. Kuljetukseen liittyy myös erilaisia viranomaisten määrittelemiä säännöksiä, jotka vaikuttavat esimerkiksi hinnoitteluun tai kuljettajien ajoaikoihin. (Sakki, 2014, pp. 119–120; Min, 2015, pp. 222–224, 232)

Kuljetukseen liittyy myös erilaisia asiakirjoja, kuten esimerkiksi todistus lähetyksen vastaanottamisesta. Yksi suurimpia yksittäisiä haasteita globaaleissa toimitusketjuissa on dokumentaatio, jota vaaditaan tavaroiden kuljettamiseen maiden välillä. Näihin kuuluvat esimerkiksi rahtikirjat, hallinnolliset asiakirjat, kaupalliset asiakirjat, turva- ja maksuasiakirjat. Vaadittava dokumentaatio vaihtelee maakohtaisesti ja voi synnyttää mittavia kuluja ja toimenpiteitä. (Min, 2015, pp. 247, 367)

Toki paikallisestikin, mutta erityisesti globaalisti toimitusketjuihin liittyvät yritysvastuu ja mainenäkökulmat. Näitä ovat esimerkiksi lainsäädännön noudattaminen, työnantajan velvollisuudet, luottamuksellisuus ja tietoturva liittyen lähetyksiin, asiakkaisiin ja sopimuksiin, tai asiakkaiden oikeudet tilanteissa, joissa tuote on vahingoittunut kuljetuksessa. Enenevissä määrin toimitusketjuihin liittyvät myös ympäristönäkökulmat. Ympäristövaikutukset tulisi ottaa huomioon toimitusketjun kaikissa vaiheissa, jotta syntyvät päästöt ja niiden vaikutukset voidaan minimoida. Tuotteita, palveluita ja prosesseja tulisi jatkuvasti arvioida ja parantaa. Eettisien näkökulmien lisäksi, ympäristöystävällisiä toimitusketjuja tukevat ja sääntelevät erilaiset säädökset, lait ja laatustandardit. Tavoiteltujen hyötyjen lisäksi, ympäristönäkökulmien huomioiminen on yleensä tuo pitkällä tähtäimellä myös taloudellisia säästöjä. (Haapanen, Vepsäläinen and Lindeman, 2005, pp. 87–89; Hokkanen *et al.*, 2009, pp. 39–41; Sakki, 2014, pp. 8, 139–140; Min, 2015, pp. 389, 399–409)

3.4 Järjestelmät ja teknologiat osana toimitusketjuja

Kuten edellä on kuvattu, teknologia, tietotekniikka ja verkot ovat nykyään kiinteä osa toimitusketjujen toteuttamista kansallisilla ja kansainvälisillä markkinoilla ja osa toimintaympäristöä. Tämä koskee paitsi palvelua tuottavan yhteistyöverkoston välistä viestintää ja organisointia, myös asiakkaita. Internet on mahdollistanut tehokkaammat, tarkemmat ja virheettömämmät prosessit kaupankäynnissä ja palveluiden tuottamisessa. Etäisyyksien merkitys pienenee, eikä tilaus- tai ostotapahtuma nykyään vaadi asiakkaalta fyysistä asioimista. Tuotteet on mahdollista tilata verkosta kotiovelle. (Haapanen,

Vepsäläinen and Lindeman, 2005, pp. 32–34, 116–117; Ross, 2008, pp. 2–3, 18–19; Sakki, 2014, pp. 9, 14, 119; Min, 2015, p. 422)

Verkossa asiakas voi siis asioida yrityksen kanssa erilaisten kanavien kautta, jotka yhdistävät palvelua tuottavan verkoston osapuolet toisiinsa. Kanavien kautta yritys voi tarjota asiakkaalle tietoa tarjolla olevista tuotteista ja palveluista. Niiden avulla voidaan hoitaa asiakkaan ja yrityksen välisiä rahavirtoja kuten maksuja, hallinnoida tilauksia ja niihin liittyvää dataa sekä hoitaa toimituksiin liittyviä asioita. Kanavat tarjoavat mahdollisuuden kaksisuuntaiseen viestintään asiakkaan ja palveluntuottajan välillä. Kanaviin voi liittyä myös kolmansia osapuolia ja tietosuojaan ja kaupankäyntiin liittyviä säädöksiä ja elementtejä. Kanavien tyypistä liittyen niiden käyttämiseen voi liittyä esimerkiksi salasanoja tai tunnistautumiskeinoja erilaisten toimintojen suorittamiseksi. (Haapanen, Vepsäläinen and Lindeman, 2005, pp. 38–44)

Digitalisaatio vaatii organisaatioilta uudelleenstrukturointia, mutta tuo mukanaan hyötyjä (Ross, 2008, p. 19). Prosessien siirtyminen verkkoon pienentää toimitusketjuihin liittyviä riskejä. Onnistuneesti toteutettu reaaliaikainen tiedonjako eri osastojen tai toimintojen välillä läpi tilaus-toimitusketjun tuo näkyvyyttä, parantaa laatua ja tehostaa prosesseja. Teknologian avulla voidaan esimerkiksi automatisoida aiemmin strukturoimattomia prosesseja, taata reaaliaikainen tiedonkulku maantieteellisestä sijainnista riippumatta, vähentää resurssien tarvetta, mahdollistaa rinnakkaisia prosessinkäsittelytehtäviä sekä seurata fyysisten tuotteiden kulkua. Tilaus-toimitusketjuihin liittyviä järjestelmiä ja teknologioita ovat esimerkiksi resursointijärjestelmät, älykkäät toimitusjärjestelmät (GPS, drone), tuotetiedon hallintaan liittyvät järjestelmät (viivakoodinlukijat) tai tekoälyyn pohjautuvat järjestelmät. (Haapanen, Vepsäläinen and Lindeman, 2005, pp. 77–82; Sakki, 2014, pp. 15–18, 119–120; Min, 2015, pp. 443–454, 461)

Paitsi osana palvelujen tuottamista, on teknologialla roolinsa myös onnistumisen mittaamisessa. Tekniset järjestelmät keräävät dataa, joka tarjoaa parhaimmillaan tietoa paitsi tuottavuudesta, myös tuotetusta asiakaskokemuksesta. Oikein käytettynä järjestelmien keräämästä tiedosta voidaan selvittää, miten organisaatio on onnistunut kohtaamaan asiakkaan toimitusketjun aikana. Tämän takia on tärkeää, että järjestelmät antavat mahdollisuuden vuorovaikutukseen ja asiakastiedon keräämiseen muutenkin kuin tekniseltä kannalta. Asiakaslähtöisen toiminnan takaamiseksi tulee myös olla ymmärrys ja suunnitelma siitä, miten kerättyä tietoa hyödynnetään kehittämisessä, ei vain yhdessä organisaatiossa, vaan koko palvelua tuottavassa verkostossa. (Ross, 2008, p. 230)

4 Lähestymistapa ja tutkimusmenetelmät

Kehittämistyössä lähestymistapa kannattaa valita ennen käytettävää menetelmää, joita voivat olla esimerkiksi haastattelu tai kysely. Lähestymistapa voi vaikuttaa käytettyihin menetelmiin, mutta ei sinänsä rajoita eri menetelmien käytettävyyttä. Samoin kehittämistyössä voi hyödyntää yhdistelmiä eri lähestymistavoista, mikäli se on perusteltua. Tällöin nämä tulee kuitenkin olla selkeästi eriteltyjä toisistaan. (Moilanen, Ojasalo and Ritalahti, 2014, pp. 51–52)

4.1 Lähestymistapa ja kehittämisprojektin aikataulu

Käyttämäni lähestymistapa on tapaustutkimus. Lähestymistapa soveltuu silloin, kun halutaan saada paljon tietoa suppeasta, rajatusta kohteesta, esimerkiksi tietystä prosessista. Tutkimuksen tavoite on tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa nykytilanteessa ja sen kautta kehittämisehdotuksia ja -ideoita. (Yin, 2009, pp. 4, 17–19; Moilanen, Ojasalo and Ritalahti, 2014, pp. 52–53)

Tapaustutkimuksessa käytetään usein monenlaisia menetelmiä, jotka voivat olla määrällisiä tai laadullisia tai molempia. Tyypillisesti tapaustutkimuksen vaiheita ovat:

- alustavan kehittämistehtävän tai ongelman määrittely
- ilmiöön perehtyminen käytännössä ja teoriassa, kehittämistehtävän täsmennys
- empiirisen aineiston keruu ja analysointi
- kehittämisehdotukset tai -malli

(Moilanen, Ojasalo and Ritalahti, 2014, pp. 53–55)

Tässä tutkimuksessa vaiheistus sisältää tyypillisiä tapaustutkimuksen osioita. Suunniteltu projektin vaiheistus on esitetty tarkemmin seuraavassa projektiaikataulussa. Aikataulullisesti varsinainen kehittämistehtävä on tarkoitus saada valmiiksi kevään ja alkukesän aikana 2022.

Vaiheet, tehtävät ja aikataulut	resurssit	2022											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Teoriapohjaan tutustuminen ja viitekehyksen kirjoitus													
Projektin määrittely: tutkimuskysymykset, rajaukset ja tavoite	TA												
Järjestelmään perehtyminen: nykytila ja prosessikuvaukset	TA												
Järjestelmään perehtyminen: taustoittavat haastattelut	LJ, CM												
Käyttäjähaastattelujen suunnittelu: metodi, rakenne ja kysymykset, haastateltavien valinta	VT, CM												
Haastattelujen aikataulutus ja sopiminen	C												
Haastattelut	C												
Haastatteluaineiston purku (transkriptit, ryhmittelyt) ja analysointi													
Alustavat kehitysehdotukset													
Alustavien tulosten ja kehitysehdotusten käsittely toimeksiantajan kanssa	TA												
Alustavien tulosten esittely	LJ, CM												
Täydennetyt kehitysehdotukset palautteen pohjalta													
Tulosten esittely													
Opinnäytetyön viimeistely													

Resurssit: toimeksiantaja (TA), logistiikka- ja järjestelmäyhteyshenkilöt (LJ), Community Managerit (CM), Content Creators (C)

toimeksiantaja ei käytettävissä heinäkuu-lokakuun puoliväli

Kuva 1. Projektiaikataulu

4.2 Aineiston hankintamenetelmät

Onnistunut aineistonkeruu on kriittinen tekijä kehittämisprojektin onnistumiselle. Aineiston laatu määrittää siitä tehtävissä olevat päätelmät, kehittämisehdotukset ja innovaatiot. Aineiston laatuun vaikuttavat heti alussa kehittämisprojektin rajaus ja tunnistaminen ja tämän perusteella oikein valitut tutkimuskysymykset. (Yin, 2009, pp. 26–27; Moilanen, Ojasalo and Ritalahti, 2014, pp. 106–111, 161–166)

Tärkein aineistonhankintamenetelmäni tässä kehittämisprojektissa ovat käyttäjä- ja asiakashaastattelut. Haastattelu on hyvä menetelmä tiedonkeruuseen, kun halutaan kuulla yksilön näkemyksiä ja tarpeita tai löytää uusia näkökulmia, selventää tai syventää (Sinkkonen, Nuutila and Törmä, 2009, pp. 70–71; Moilanen, Ojasalo and Ritalahti, 2014, pp. 106–107). Haastattelurunko tai -teemat muodostetaan kehittämisprojektin rajauksen ja tutkimuskysymysten perusteella. Lisäksi haastateltavien laatu, sopiva määrä sekä haastattelutilanteen onnistuminen ja vuorovaikutus ovat tärkeitä tekijöitä riittävän ja

monipuolisen tiedon tuottamiseksi. (Yin, 2009, pp. 26–27; Moilanen, Ojasalo and Ritalahti, 2014, pp. 106–111, 161–166)

Haastatteluja suunnitellessa ohjaavana tekijänä on, mitä kerätyillä tiedoilla tulee voida tehdä. Käyttäjätutkimuksella digitaaliseen asiakaskokemukseen liittyvien tarpeiden selvittämisessä voidaan huomioida esimerkiksi:

- Kokonaiskuva käyttäjien toiminnasta, mikä heidän tavoitteensa on ja miten he ratkovat ongelmia
- Miten usein tehtävät toistuvat ja missä käyttötilanteissa
- Millaisia vaiheita tehtävään sisältyy käyttäjän ja laajemman organisaation kannalta, millaista vuorovaikutusta käyttöön liittyy sen aikana tai sen jälkeen
- Millaisia toiveita ja kehitysideoita käyttäjillä on

(Sinkkonen, Nuutila and Törmä, 2009, pp. 72–74)

Aineiston hankintaan ja laatuun liittyviä riskejä voi minimoida osallistamalla kehittämisprojektiin sellaisia sidos- tai käyttäjäryhmiä, joilla on hyvä tuntemus tutkittavasta järjestelmästä ja haastateltavasta kohderyhmästä. Sidosryhmät ovat kriittisiä muun muassa riittävien lähtötietojen saamiseksi, haastateltavien valitsemiseksi sekä haastattelukysymysten laadun tarkistamiseksi.

Oikeiden haastateltavien valinta ja haastattelujen sopiva määrä riippuu tavoitteista. Määrä on vaikea ennakoida tarkasti prosessin alussa. Aineistoa on sopivasti, kun saturaatiopiste on saavutettu, eli uudet haastattelut eivät enää tuota oleellista uutta tietoa.(Moilanen, Ojasalo and Ritalahti, 2014, p. 111) Tutkimuksessani ensisijainen haastateltava käyttäjäryhmä ovat sisällöntuottajat, jotka käyttävät järjestelmää joko suoraan tuotteiden tilaamiseen tai välittävät tilauskoodeja faneilleen, esimerkiksi kilpailupalkintoina. Käyttäjien lisäksi haastattelen myös muita sidosryhmiä.

Haastattelut aloitan keskustelemalla järjestelmäntoimittajan, HALO:n edustajan sekä kumppanuuksia hoitavien ja järjestelmää käyttävien Community Managereien kanssa. Järjestelmäntoimittajalla on hyvä ymmärrys paitsi järjestelmästä ja sen kehittämisestä käyttäjätarpeita vastaavaksi, myös taustalla toimivista ja käyttäjälle heijastuvista logistiikkaprosesseista. Tavoitteeni haastattelulle on kerryttää ymmärrystä järjestelmästä ja siihen liittyvistä taustaprosesseista. Community Manager -haastatteluille minulla on kaksi tavoitetta. Tarkoitukseni on kerätä ymmärrystä kehittämistehtävän kontekstista, sisällöntuottajien kanssa tehtävästä yhteistyöstä ja tuotetoiminnan roolista siitä yleisesti. Toinen tavoitteeni on kuulla tilauskoodeja luovien henkilöiden näkemyksiä ja heidän saamaansa palautetta asiakkailta.

Taustahaastattelujen pääasiallinen tarkoitus on siis järjestelmään perehtymisen lisäksi syventää tietämystäni tutkimuksen kontekstista ja tutkimuskohteesta, sekä tukea varsinaisten käyttäjähaastattelujen suunnittelua. Sopiviin henkilöihin saan yhteyden toimeksiantajan kautta. Riippuen siitä, toteutetaanko yksittäiset haastattelut etäyhteyksillä vai kasvotusten, teen haastatteluista muistiinpanot tai tallenteet. Toteutan haastattelut yksilöhaastatteluina tai pienissä ryhmissä. Taustahaastattelujen osalta minun on mahdollista palata tarvittaessa asiaan lisäkysymyksillä tai täsmennyksillä.

Osittain samojen kohderyhmien kanssa aion myös myöhemmässä vaiheessa käsitellä alustavia tutkimustuloksia ja nousseita kehittämiskohtia. Mikäli mahdollista, aion toteuttaa tämän ryhmässä. Tämän, toisen tapaamisen päätarkoitus on joko syventää ja validoida selkeästi nousseita kehittämisideoita tai, tulosten ollessa hajanaisia, tunnistaa ja ideoida niitä eteenpäin. Aineistosta riippuen toisessa tapaamisessa voidaan hyödyntää ryhmähaastattelun sijaan tai niiden lisäksi myös yhteisöllisiä menetelmiä, esimerkiksi aivoriihi. Tiedon tallentamisessa hyödynnän tallenteita, muistiinpanoja tai mahdollisissa yhteisöllisissä menetelmissä tuotettuja materiaaleja.

Varsinaiset käyttäjähaastattelut sisällöntuottajien kanssa toteutan yksilöhaastatteluina etäyhteyksin. Tallennan haastattelut itselleni myöhempää analysointia varten. Toisaalta yksilöhaastattelu antaa tilaa haastateltavalle tuoda juuri omia kokemuksiaan ja näkemyksiään esiin ja toisaalta haastattelujen toteuttaminen yksilöhaastatteluina on käytännöllinen ratkaisu, haastateltavien aikataulujen ja mahdollisten eri aikavyöhykkeiden kannalta kohderyhmän ollessa kansainvälinen. Haastateltavien valinnassa auttavat heidän kanssaan yhteistyötä tekevät Community Managerit ja toimeksiantaja.

Koska tavoite on antaa tilaa haastateltavien näkemyksille, käytössä ovat puolistrukturoidut teemahaastattelut tai avoimet haastattelut. Ne soveltuvat hyvin tilanteisiin, joissa huonosti tunnetusta tutkimuksen kohteesta halutaan saada syvällistä tietoa (Saaranen-Kauppinen and Puusniekka, 2006; Moilanen, Ojasalo and Ritalahti, 2014, p. 41). Käytettävä menetelmä ja haastattelujen kautta tavoiteltava tieto voi vaihdella tutkimuksen vaiheesta ja haastateltavasta kohderyhmästä riippuen.

Vaikka pääasiallinen tiedonhankintalähde olisi haastattelut, kannattaa analysoinnissa hyödyntää mahdollisuuksien mukaan muitakin tietolähteitä tai aineistoja (Yin, 2009, p. 88). Haastattelujen lisäksi testaan tilaustapahtuman itse ja dokumentoin sen eri vaiheet kuvakaappauksilla myöhempää tarkastelua varten. Perehdyn myös järjestelmän kautta saatavaan dataan. Taustatietona järjestelmä tarjoaa tietoa esimerkiksi tilausmääristä. Mahdollisiin kehittämiskohteisiin voi järjestelmästä löytyä tietoa käyttäjien ja tilaajien tekemistä tukipyynnöistä.

4.3 Aineiston käsittely ja analysointimenetelmät

Aineiston käsittelyyn vaikuttavat käytetyt haastattelumenetelmät ja sitä kautta kerätyn aineistoin laajuus ja muoto. Tallenteiden osalta, aineiston käsittelyn ja analysoinnin ensimmäinen vaihe tulee olemaan litterointi. Auki kirjoituksen tarkkuus, tulee riippumaan kerätystä aineistosta. Joissain tapauksissa sanatarkkuus voi olla merkityksellistä asian ymmärtämisen kannalta, mutta on mahdollista, että myös sisältöjen kirjaaminen riittää. Todennäköisesti haastatteluissa syntyvä aineisto on sellaista, joka kannattaa ryhmitellä teemoittain yhteisten löytyvien tekijöiden tai yhteyksien perusteella. Löytyvät teemat voivat olla erilaisia kuin ne, joiden pohjalta haastattelu on rakennettu tai suunniteltu. Mahdollista on myös, että haastatteluista löytyy toisistaan poikkeavia tai vastakohtaisia sisältöjä. Aikaisemmissa kehittämisprojekteissa teemoittelu on ollut minulle luonteva tapa käsitellä aineistoa, mikä tukee sen valintaa. (Saaranen-Kauppinen and Puusniekka, 2006; Moilanen, Ojasalo and Ritalahti, 2014, pp. 107, 110–111)

Haastattelujen analysoinnille tulen varaamaan aikaa mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen. Tämä takaa sen, että haastattelu on vielä tuoreessa muistissa ja, että pystyn tarvittaessa tekemään muutoksia muuhun tiedonkeruuseen, mikäli haastatteluissa ilmenee asioita, joista haluan lisätietoa. (Moilanen, Ojasalo and Ritalahti, 2014, p. 111)

5 Tilausjärjestelmä ja tuotetoiminta osana sisällöntuottajayhteistyötä

Vaikka tutkittava järjestelmä on käytössä fyysisten tuotteiden lähetykseen myös yleisesti, on se tällä hetkellä sidoksissa erityisesti Supercellin sisällöntuottajayhteistyöhön.

Kontekstiin liittyen haastattelin Timothy Smithiä, jonka vastuualueeseen kuuluu Community Marketing (Smith, 2022). Tarkoitukseni oli saada ymmärrys Supercellin ja sisällöntuottajien välisestä suhteesta. Kolme teemaa, joista keskustelimme, olivat Community Managerien rooli sisällöntuottajayhteistyössä, sisällöntuottajayhteistyö, sekä tuotetoiminnan rooli siinä. Haastattelu pidettiin 25.2.2022 kasvotusten Supercellin pääkonttorin kahviossa ja se kesti noin tunnin. Haastatteluympäristö ei toisaalta ollut täysin häiriötön, mutta se ilmapiiriltään rohkaisi vapaaseen ja rentoon keskusteluun.

Saadakseni käsityksen tuotetoiminnan merkityksestä sisällöntuottajien näkökulmasta sekä heidän kokemuksistaan ja näkemyksistään järjestelmän käytöstä ja toimivuudesta, haastattelin neljää sisällöntuottajaa maalis-huhtikuussa zoomin välityksellä seuraavasti:

- Haastateltava 1, USA, englanninkielinen YouTube-sisältö, haastattelu 28.3.2022
- Haastateltava 2, USA, englanninkielinen YouTube-sisältö, haastattelu 31.3.2022
- Haastateltava 3, Espanja, espanjankielinen YouTube-sisältö, haastattelu 4.4.2022
- Haastateltava 4, Japani, englanninkielinen YouTube-sisältö, haastattelu 19.4.2022

Haastatellut sisällöntuottajat tekevät pääasiassa sisältöä kolmeen eri peliin: Hay Day, Clash of Clans ja Brawl Stars. Sopiviin haastateltaviin sain yhteyden Community Managerien kautta. Osaan haastateltavista oli ensin yhteydessä Community Manager, osaan minua suositeltiin olemaan yhteydessä suoraan. Kaikille haastateltaville kerroin ensin sähköpostitse kuka olen, mistä tutkimuksessa on kysymys ja minkälaisista asioista haluan keskustella. Haastattelut sisälsivät seuraavat pääteemat:

- Tuotteiden merkitys itselle tai osana sisällöntuotantoa
- Haastateltavan kokemukset tilaussivustosta
- Toivottavat käyttötavat ja ominaisuudet, sekä mahdolliset kohdatut haasteet
- Haastateltavan omat kokemukset järjestelmän käytöstä tai seuraajilta saatu palaute

Yleisesti tarkasteltuna sisällöntuottajayhteistyö liittyy vaikuttajamarkkinointiin. Vaikuttajamarkkinointi on pitkälti vakiintumaton termi, sillä jopa vaikuttaja tai influencer on terminä itsessään vielä nuori ja vaihtelevasti käytetty. Yksi määritelmä vaikuttajalle on, että henkilö on tunnettu jossain kohdeyhteisössään ja pystyy vaikuttamaan sen jäsenten toimintaan, esimerkiksi ostopäätöksiin. Sosiaalisen median ja teknologisten työkalujen

avulla kuka tahansa pystyy tuottamaan laadukasta sisältöä aiheista, joihin heillä on asiantuntemusta ja intohimoa. Kanavista tai sisällöistä riippuen henkilöt itse käyttävät esimerkiksi termejä YouTuber tai bloggaaja. On myös tavallista, että he tuottavat sisältöä useammille kanaville. Supercellin tapauksessa puhutaan siis sisällöntuottajista, Content Creators. (Backaler, 2018, pp. 3–4, 17, 31, 33; Halonen, 2019, pp. 14, 29)

Teknisesti sisällöntuottajien voidaan ajatella olevan Supercellin kannalta strategisia asiakkaita. Strategiset asiakkuudet ovat jollain tavalla strategisesti tärkeitä yritykselle. Syynä voi olla esimerkiksi taloudellinen arvo, tulevat liiketoimintamahdollisuudet, osaamisarvo innovaatioissa ja tuotekehityksessä, referenssiarvo uusille mahdollisuuksille tai strateginen arvo markkina-aseman tukemisessa. Hyvällä strategisten asiakkuuksien hoitamisella yritys voi saavuttaa kilpailuetua. Asiakkuuden tavoitteista pitäisi olla selkeä ymmärrys ja toimenpiteet niiden saavuttamiseksi. Asiakkuuksien hoitoon ja johtamiseen kannattaa panostaa tehokkaiden ja tuloksellisten asiakkuuksien saavuttamiseksi yhteistyön kautta. Usein yrityksissä on strategisia asiakkuuksia hoitaa erillinen yksikkö, jonka toiminnan tulisi olla tiiviisti kytketty muuhun organisaatioon. (Storbacka, Sivula and Kaario, 2000, pp. 15–16, 20, 37, 109)

5.1 Community Managerit ja sisällöntuottajayhteistyö

Community Managerit auttavat toteuttamaan Supercellin tavoitetta:

> Our goal is to make the best games – games that are played by as many people as possible, enjoyed for years and remembered forever. (Supercell Oy, 2022)

Community Managerit toimivat siltana pelejä tekevien tiimien, sisällöntuottajien ja pelaajien välillä. He pitävät yllä pelaajien ja pelikehitystiimien välistä vuoropuhelua siitä, minkälaisia pelejä pelaajat haluavat pelata ja mitä on kehitteillä tai toteutettavissa. Suoran kommunikaation takaamiseksi Community Managerit ovat itse pelikehitystiimien jäseniä. Tämän lisäksi he ovat verkostoituneita keskenään. Toiminnan kantava filosofia on, että kaikki osapuolet ovat samalla tasolla keskenään. Pelaaja on pelaaja, eikä esimerkiksi käyttäjä (user) tai asiakas (client). (Smith, 2022)

> We all play and love games (Smith, 2022).

Sisällöntuottajat ovat Supercellin kannalta yhteistyökumppaneita ja heidän kanssaan on symbioottinen suhde (Smith, 2022). Teorianäkökulmasta voidaan puhua kumppanuusasiakkuudesta. Kumppanuusasiakkuudessa on kyse pitkäaikaisesta sitoutumisesta yhteistyöhön, pääpainona asiakkaan liiketoiminnan kehittäminen. Tämä edellyttää suurta luottamusta ja avointa tiedonjakoa ja riskien jakamista, jonka seurauksena

asiakkaan ja yrityksen väliset rajat hämärtyvät. (Storbacka, Sivula and Kaario, 2000, p. 69). Creator-ohjelman kautta sisällöntuottajat saavat etuja, tukea ja työkaluja sisällöntuotantoonsa, esimerkiksi ennakkotietoa uusista pelipäivityksistä. Korkeimmilla tasoilla tiedonvaihto on hyvinkin luottamuksellista liittyen esimerkiksi julkaisemattomaan pelisisältöön. (*Supercell Creators*, 2022)

5.2 Supercell Creators

Vaikuttajamarkkinoinnin merkitys on kasvanut ja tulee kasvamaan myös tulevaisuudessa, kun kuluttajat haluavat perinteisen mainonnan sijaan vertaisnäkemyksiä tuotteista, joista ovat kiinnostuneita. Sosiaalisen median kanavien kautta voidaan tavoittaa laajoja, globaaleja yleisöjä nopeasti. Sisällöntuottajayhteistyössä yritysten on mietittävä, miten tunnistaa omalle brändille oikeat kumppanit, miten olla itse haluttava kumppani, miten yhteistyö toteutetaan ja miten sen hyötyjä mitataan. Sisällöntuotanto vaatii aikaa, energiaa ja usein myös rahaa. Houkuttelevassa yhteistyössä yritys huomioi tämän ja mahdollisesti myös tekee yhteistyötä ja tukee sisällöntuottajaa. Yhteistyö voi olla pitkä- tai lyhytaikaista. (Backaler, 2018, pp. 3–4, 8, 17, 29, 39, 63–64, 110; Halonen, 2019, pp. 15–19, 54–55, 115–166, 170–172, 176)

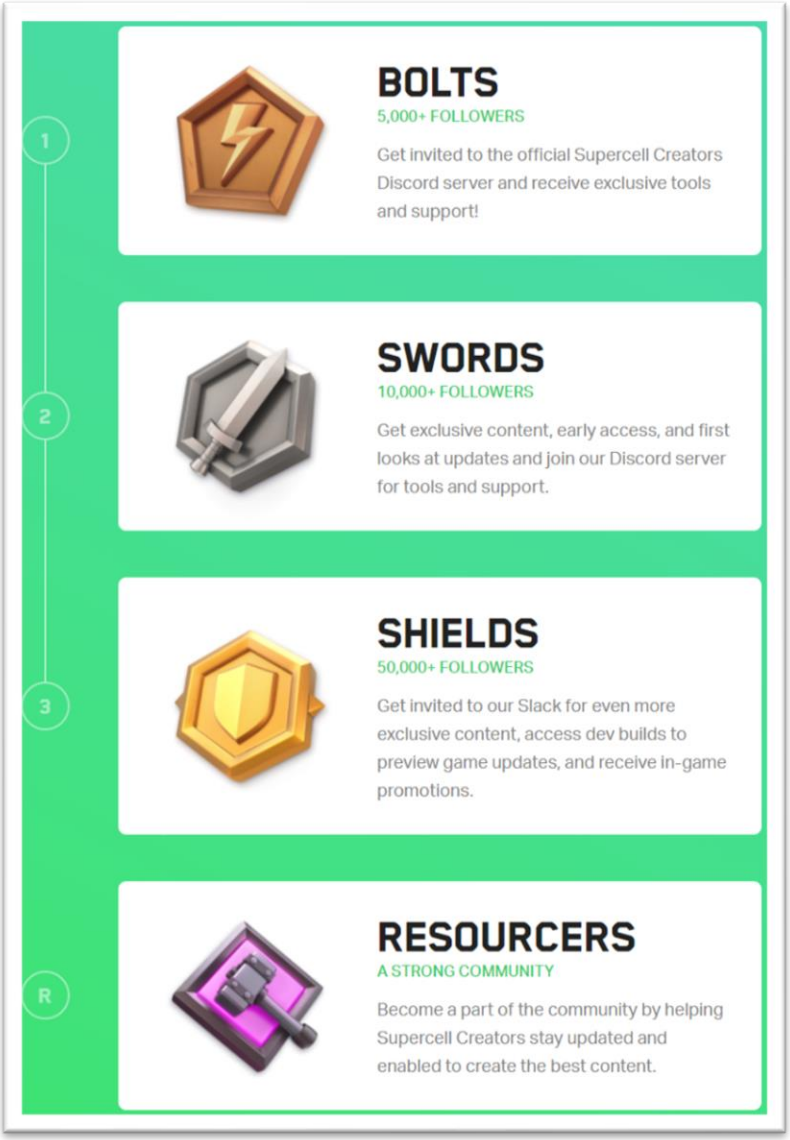
Onnistuneessa yritysyhteistyössä osapuolten tulee ottaa huomioon tiettyjä avaintekijöitä. Sisällöntuottajalla tulee olla autenttinen ja luotettava suhde seuraajayhteisöönsä, joten yritysyhteistyön tulee olla tästä näkökulmasta luontevaa ja läpinäkyvää. Yrityksen kannalta seuraajayhteisön tulee riittävän suuri, kiinnostunut tuotteesta ja kuulua yrityksen kohdeyleisöön. Vaikuttajan henkilöbrändin tulee olla yhteensopiva yrityksen brändin kanssa, esimerkiksi arvoihin liittyen, ja tuotettavan sisällön laadukasta ja kiinnostavaa. Riittävän ja oikeanlaisen tavoitettavuuden kannalta siis pelkkä suuri seuraajamäärä ei ole oleellista. (Backaler, 2018, pp. 28–31; Halonen, 2019, pp. 14–17, 21)

Supercellin vaikuttajakumppanit ovat yleensä lokaaleja tai globaaleja niche-vaikuttajia. Tällöin kyseessä on henkilö, joka on erikoistunut johonkin tiettyyn, kapeaan osa-alueeseen, josta myös seuraajat ovat kiinnostuneita – tässä tapauksessa tiettyyn peliin tai peleihin. Niche-vaikuttajilla on uskollinen seuraajakunta, mutta he eivät välttämättä sen ulkopuolella ole kovinkaan tunnettuja. Erityisesti heidän tapauksessaan oleellista on oikean kohderyhmän saavuttaminen laadukkaalla sisällöllä. (Halonen, 2019, pp. 19–21)

Supercellin sisällöntuottajayhteistyö tapahtuu Creator-ohjelman kautta. Ohjelmaan voivat hakea vaikuttajat, joilla on vähintään 5 000 seuraajaa jollain sosiaalisen median kanavallaan, jossa on Supercellin peleihin liittyvää sisältöä. (*Supercell Creators*, 2022). Relevantin sisällön puitteissa yhteistyötä tehdään monenlaisten sisällöntuottajien kanssa,

joskin toiminta on YouTube-keskeistä. Toisaalta tähän vaikuttaa mitattavuus ja toisaalta YouTube-sisällöntuottajien tukeminen on helpompaa kuin esimerkiksi wiki- tai fanisivujen ylläpitäjille. YouTube-sisällöntuottajille voidaan esimerkiksi tarjota sisällöntuotantoon liittyviä työkaluja, kuten kameroita. Muitakin yhteistyön muotoja toki kehitetään jatkuvasti. (Smith, 2022)

Creator-ohjelman tasot on esitetty seuraavassa kuvassa Creator-kumppanuustasot.



Kuva 2. Creator-kumppanuustasot (*Supercell Creators*, 2022)

Ohjelmaan liittymisen halutaan olevan helppoa. Creator-ohjelmassa kumppanuustasoja on neljä. Alimmalla tasolla sisällöntuottaja saa pääsyn Discord-kanavalle. Hänen on myös mahdollista esimerkiksi saada pelituotteita videoidensa taustalle. (Smith, 2022; *Supercell Creators*, 2022)

Tasoilla eteneminen vaatii sitoutumista. Sitä varten on rakennettu polku, jossa on erilaisia vaiheita tai tehtäviä. Polku on suunniteltu molempia osapuolia hyödyntävästi siten, että se tukee sisällöntuottajan kehittymistä ja seuraajakunnan kasvattamista, sekä osoittaa hänen sitoutumisensa. Se on myös tapa testata, haluaako sisällöntuotantoa tehdä vakavammin. Yhteistyön tiivistyessä tarkistetaan, että sisältö on soveliasta brändille ja kohdeikäryhmälle. Tarvittaessa kumppaneita opastetaan sopivan sisällön tuottamisessa. Sisällöstä annetaan palautetta myös pyydettäessä. (Smith, 2022)

Ylimmillä tasoilla pääsee osaksi yksityisempää slack-kanavaa, jossa on ennakkotietoa peleihin liittyen. Sisällöntuottajien kanssa on syvä luottamus, jota voi kuvata jopa ystävyyssuhteeksi. Sisällöntuottaja näyttäytyy seuraajilleen Supercellin virallisena kumppanina, joka voi tehdä sisältöä esimerkiksi tulevista pelipäivityksistä, ”sneak peak”. (Smith, 2022)

Kumppanuus sisällöntuottajien kanssa voi kestää niin kauan kuin sisällöntuottaja tekee säännöllisesti Supercellin peleihin liittyvää sisältöä. Jos sisällöntuotanto vähenee, asiasta tiedustellaan ennen yhteistyön tauolle laittamista, ja sisällöntuottaja on aina tervetullut takaisin. (Smith, 2022)

5.3 Oheistuotteiden merkitys sisällöntuottajille

Pelien oheistuotteet liittyvät sisällöntuottajayhteistyöhön eri tasoilla. Ne voivat tarjota mukavan, vangitsevan taustan videoille tai sisällöntuottaja voi jakaa tuotteita seuraajilleen osana sisältöään. Koska tuotteet eivät ole kenen tahansa hankittavissa, ne ovat myös eksklusiivisia ja tuovat sisällöntuottajan lähemmäs Supercellin tuotteita ja brändiä. (Smith, 2022). Nämä molemmat käyttötarkoitukset tuotteille mainittiin myös kaikissa tutkimuksen sisällöntuottajahaastatteluissa.

Koska peleihin liittyviä oheistuotteita ei ole muuta kautta saatavilla, ovat ne sisällöntuottajien mukaan myös hyvin suosittuja heidän seuraajiensa ja faniensa keskuudessa. Tuotteiden näkyvyys tai kilpailut eivät ehkä ole välttämätön osa sisällöntuotantoa, mutta se koetaan silti arvokkaaksi. Haastateltavien välillä on eroa siinä käyttävätkö he itse peleihin liittyvää rekvisiittaa näkyvillä videoidensa taustalla. Tämä on toisaalta makuasia ja toisaalta liittyy myös käytännönasioihin, esimerkiksi missä tai miten sisältöä kuvataan. Tähän liittyen vaihtelee myös, ovatko he kiinnostuneita tuotteista myös omaan käyttöön vai pääasiassa eteenpäin annettavaksi.

Eksklusiivisuuden vuoksi sisällöntuottajat tiedostavat myös oheistuotteiden potentiaalisen rahallisen arvon. Heille kuitenkin tärkeintä on niiden tuottama ilo heille ja seuraajayhteisölleen. On siis selvää, että tuotteiden tulee lopulta päätyä sille, jolle se on

alun perin tarkoitettu, oli se sitten sisällöntuottaja itse tai hänen seuraajansa. Vaikka he itse hyötyvät sisällöntuotannossa siitä, että oheistuotteita on vaikea saada, toivat haastateltavat esiin, että peliyhteisön voisi olla mukava saada satunnaisesti tuotteita myös muuta kautta.

Mieleen tulevia oheistuotteita ovat vaatteet, kuten t-paidat, lippalakit ja sukat, pehmolelut, pinssit, avaimenperät, julisteet, figuurit ja patsaat sekä pehmolelut. Se, minkälaisia tuotteita sisällöntuottaja itse erityisesti suosii, vaihtelee. Esimerkiksi toisen käytännölliseksi kokema sukkapaketti voi toisen mielestä unohtua helposti kaapin pohjalle verrattuna vaikka pehmoleluun.

Isommat puettavat tuotteet koetaan paitsi hyvin näkyviksi ja tunnistettaviksi videoilla, myös käytännöllisiksi. Yksi haastateltava mainitsi vaatteiden tarjoavan mahdollisuuksia synnyttää keskustelua pelifanien kanssa myös sisällöntuotannon kontekstin ulkopuolella. Mikäli kaupungilla peliteemainen vaatetus synnyttää keskustelua, voi keskustelijan yllättää antamalla hänelle vaikka helposti mukana kulkevia tarroja. Fanien keskuudessa pehmolelut koetaan erittäin suosituiksi. Näkyvyyden ja tunnistettavuuden vuoksi ne toimivat hyvin myös videoiden rekvisiittana. Esimerkiksi patsaisiin ja figuureihin verrattuna ne myös kestävät paremmin kuljetusta.

Tuotteiden saatavuus ei ole itsestäänselvyys myöskään sisällöntuottajille itselleen. Heidän mainitsemiaan keinoja saada koodeja on kaksi. He voivat joko itse voittaa tai saada koodeja erilaisissa Creator Program -yhteydenpitokanavien kautta tai pyytää niitä Community Managereilta. Sisällöntuottajille on epäselvää, missä tilanteissa ja minkä verran heidän on mahdollista pyytää tuotteita. Kaikki eivät välttämättä uskalla tai ymmärrä ottaa asiaa esiin Community Managerin kanssa, mikäli heillä on esimerkiksi YouTube-kanavan merkkipaalu tulossa, jonka yhteydessä he haluaisivat tehdä tuotteisiin liittyvää sisältöä. Toinen saatavuuteen liittyvä asia, jonka haastateltavat toivat esiin, on tuotevalikoima. Tällä hetkellä heillä ei ole tietoa siitä, mitä tuotteita ylipäätään on olemassa ja kuinka paljon. Näin ollen, vaikka he osaisivat ylipäätään pyytää tuotteita sisällöntuotantoansa varten, he eivät osaa pyytää muuta kuin ennestään tuttuja tuotteita.

Esimerkkinä yksi haastateltava mainitsi järjestäneensä useampana vuonna peliturnauksen ja olettaneensa, että saatavilla on vain sama palkinto joka vuosi, kunnes hän ymmärsi kysyä, onko jotain muuta saatavilla. Kilpailuja ja turnauksia varten voidaan koostaa useampi tuotepaketti tai -kokonaisuus kilpailujen voittajille (Appel, 2022). Sisällöntuottajat eivät myöskään tiedä, paljonko tuotteita on, tehdäänkö tuotteita lisää vai käytetäänkö loppuun vain olemassa olevaa tuotevarastoa. Tämä osaltaan nostaa kynnystä kysyä tuotteista. Kaikki haastatellut sisällöntuottajat tekisivät mielellään enemmänkin oheistuotteisiin liittyvää sisältöä ja olisivat kiinnostuneita siihen liittyvistä mahdollisuuksista.

Jokainen sisällöntuottaja toi keskusteluissa esiin tuotetyypin, jota tällä hetkellä ei tilausjärjestelmän kautta pysty lähettämään: digitaalinen pelisisältö. Osalla haastateltavista on kokemusta pelien sisäisistä lahjoista tai tuotteista käytössä olevan toisen järjestelmän kautta. Digitaalisten tuotteiden etuna on, että ne eivät vaadi fyysistä lähettämistä ja sisällöntuottajat kokevat sen erityisesti potentiaalisena vaihtoehtona silloin, kun kohdemaa on lähetysten kannalta haastava. Eräällä haastateltavista on yhden pelin osalta käytössään tietyllä aikavälillä tietty määrä digitaalista sisältöä seuraajille annettavaksi. Hän pitäisi tärkeänä, että kaikki oheistuotteisiin liittyvä toiminta ja viestinvaihto tapahtuisi saman väylän tai järjestelmän kautta, on kyseessä sitten fyysinen tai digitaalinen tuote.

Litteroitujen sisällöntuottajahaastattelujen sisällöt kokonaisuudessaan on syötetty seuraavaan sanapilveen. Tämä kuvaa hyvin, minkälaisia asioita keskustelussa nousi esiin oheistuotteisiin liittyen yleiselläkin tasolla. Itse tuotteisiin (socks, shirt), lähettämiseen (package, post office), järjestelmään (redeem, code) ja yhteistyöhön (Supercell, Community Manager) liittyvien sanojen lisäksi, sanapilvessä korostuvat ihmiset (viewer, fan, people).

Kuva 3. Sisällöntuottajahaastattelujen sanapilvi

6 Tilausjärjestelmän ja -prosessin nykytila

Tilausjärjestelmä on syntynyt tarpeesta kehittää tilausprosesseja luotettavammiksi ja joustavammiksi. Tässä kappaleessa on kuvattu, miten tilausjärjestelmä toimii nyt, ja minkä tilanteen pohjalta tähän on päädytty.

6.1 Lähtötilanteesta nykyhetkeen

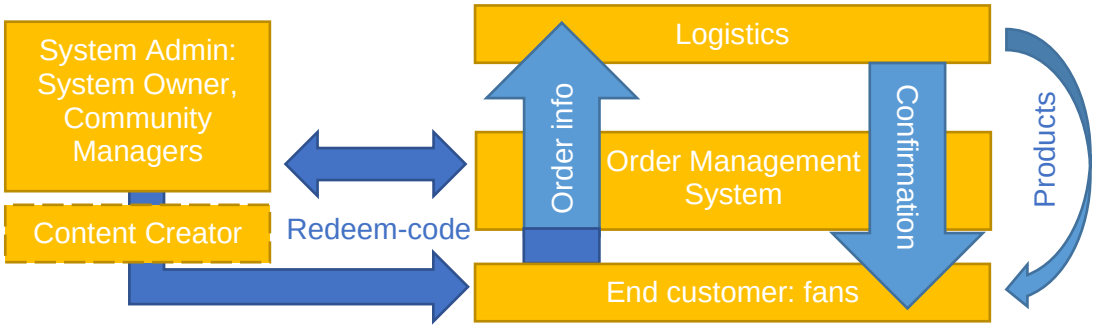
Tilausjärjestelmä on syntynyt vanhan tuotetoiminnan muutoksen myötä. Aiemmin pelaajat ja fanit ovat voineet ostaa peleihin liittyviä oheistuotteita Supercell Shopissa. Tuolloin tuotetoiminnasta vastasi Merchandise-tiimi. Kaupan käyttömäärien laskiessa kauppa ja tiimi lakkautettiin. Tuotteita jäi paljon varastoon ja tuotetoiminta jäi hajalleen pelitiimeille. Tilaustenhallinta ja logistiikka jäivät yhden henkilön vastuulle. (Taulo, 2021)

Tällä hetkellä fanituotteilla ei ole tarkoitus tehdä liiketoimintaa, vaan ne liittyvät markkinointiin ja mielikuvaan. Supercell lähettää pelituotteita faneille suoraan, esimerkiksi aiemmin kuvatun mukaisesti yhteistyössä sosiaalisen median kanavien sisällöntuottajien, Content Creator, kanssa tai liittyen e-urheilutapahtumiin. Ennen tilausjärjestelmän käyttöönottoa tuotelähetykset tehtiin manuaalisesti ja niitä hallinnoitiin Excel-taulukoiden avulla. (Taulo, 2021). Varaston kanssa luotiin listoja kaikista löytyvistä tuotteista, ja näitä hallinnoivan henkilön piti manuaalisesti seurata saatavuustilannetta tilattavissa olevien tuotteiden osalta (Duncan, 2022).

Perustetun tilausjärjestelmän kautta lähetyspyynnöt saadaan nykyään tehtyä joko järjestelmää hallinnoivan pääkäyttäjän, System Admin, tai loppuasiakkaan, End customer, toimesta verkkosivuston kautta. Tyypillisesti järjestelmää hallinnoivat sisällöntuottajayhteistyöstä vastaavat Community Managerit. System Admin luo järjestelmässä lunastuskoodin, Redeem-code, ja liittää sen valmiiseen Creator Gift -tuotepakettiin. Koodiin ja tuotepakettiin liittyvät viestit ja näkymät voidaan myös personoida tilanteen mukaan, esimerkiksi tiettyä peliä vastaavaksi. (Taulo, 2021)

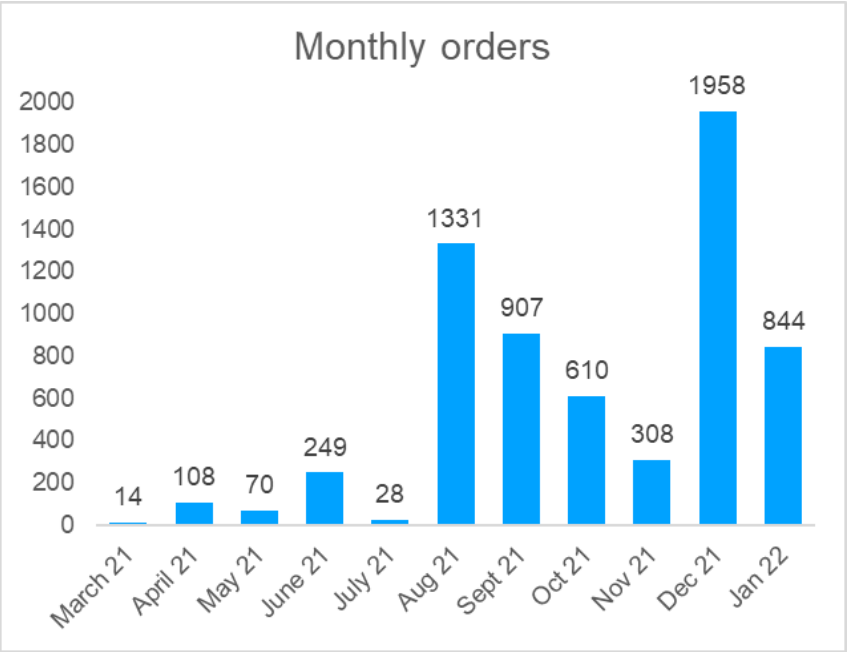
Koodi toimitetaan sisällöntuottajalle joko käytettäväksi suoraan itse tai jaettavaksi eteenpäin faneilleen, esimerkiksi palkinnoiksi kilpailujen yhteydessä. Loppuasiakas saa koodin avulla tilattua kyseisen tuotepaketin itselleen syöttämällä omat lähetystietonsa järjestelmään. Tilaukset menevät järjestelmästä suoraan Saksan ja USA:n varastoille, jotka hoitavat lähetysprosessit alusta loppuun ilman, että asiakkaalle syntyy kuluja tai aiheutuu ylimääräistä vaivaa. Laskutus palvelusta tapahtuu kerran kuukaudessa. Järjestelmän osalta yhteistyökumppanina on Halo Digital. (Taulo, 2021). Tilaustapahtuma on kuvattu

seuraavaan kuvaan Kertatilauksen vaiheet ja osapuolet. Yksityiskohtaisempi prosessikuvaus tilaustapahtumasta on esitetty myöhemmin.



Kuva 4. Kertatilauksen vaiheet ja osapuolet

Vuoden 2021 maaliskuun ja vuoden 2022 tammikuun välillä järjestelmästä on tehty 6 611 tilausta yhteensä 97 maasta. Kyseessä on siis kokonaisuudessaan globaali toiminta, joskin maiden välillä on eroja. 90 % tilauksista tehtiin tuona aikana 28 maasta. Suurimmat osuudet olivat USA:lla 13 %, Brasilialla 10 % sekä Espanjalla 9 %. Muiden osuudet jäivät 6 %:iin tai sen alapuolelle. Tilausmäärät vaihtelevat vuoden aikana, sillä ne ovat sidoksissa erilaisiin kampanjoihin ja turnauksiin. Kuukausikohtaiset tilausmäärät vuoden ajalta on esitetty seuraavassa kuvassa.

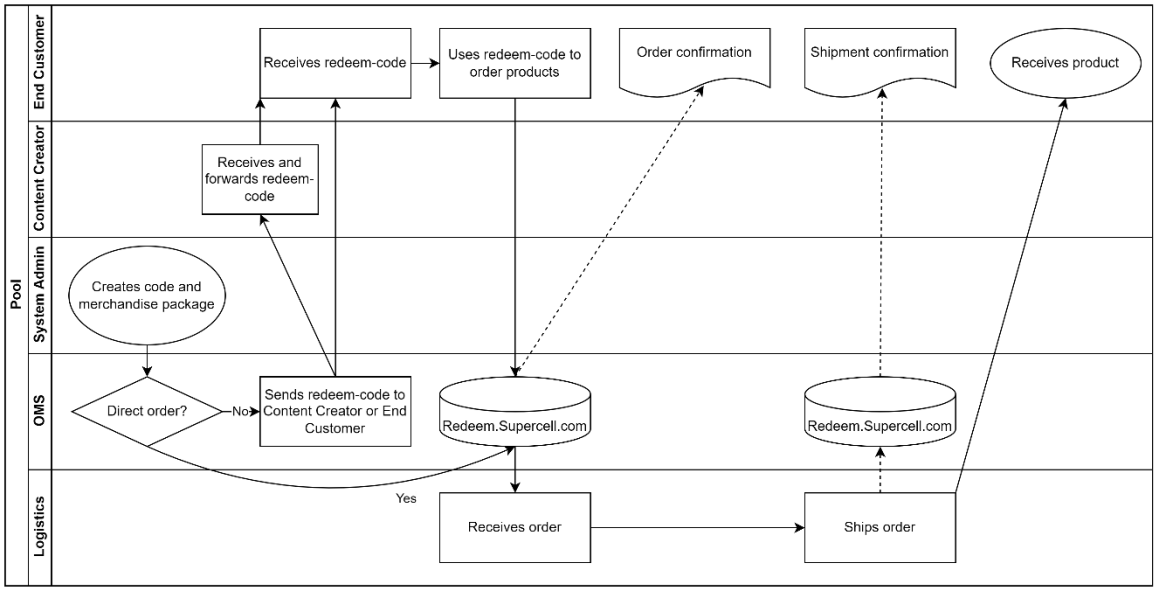


Kuva 5. Kuukausikohtaiset tilausmäärät järjestelmästä

6.2 Tilausprosessi

Kuten aiemmin on esitetty, yritettäessä ymmärtää ja kehittää tilaus-toimitusketjuja, tulee ottaa huomioon eri toimijoiden ja vaiheiden merkitykset asiakkaan palvelemisen ja toiminnan kannalta. Tämän projektin aikana syntynyt ymmärrys tilausprosessista on kokonaisuudessaan kuvattu uimaratakaavioon kuvassa Tilausprosessi. Kaavioon on kuvattu omiin ratoihinsa prosessin eri osapuolet:

- End Customer: loppuasiakas
- Content Creator: sisällöntuottaja
- System Admin: järjestelmää hallinnoiva henkilö tai pääkäyttäjä, Community Manager
- OMS: Order Management System/Tilausjärjestelmä
- Logistics: Logistiikka



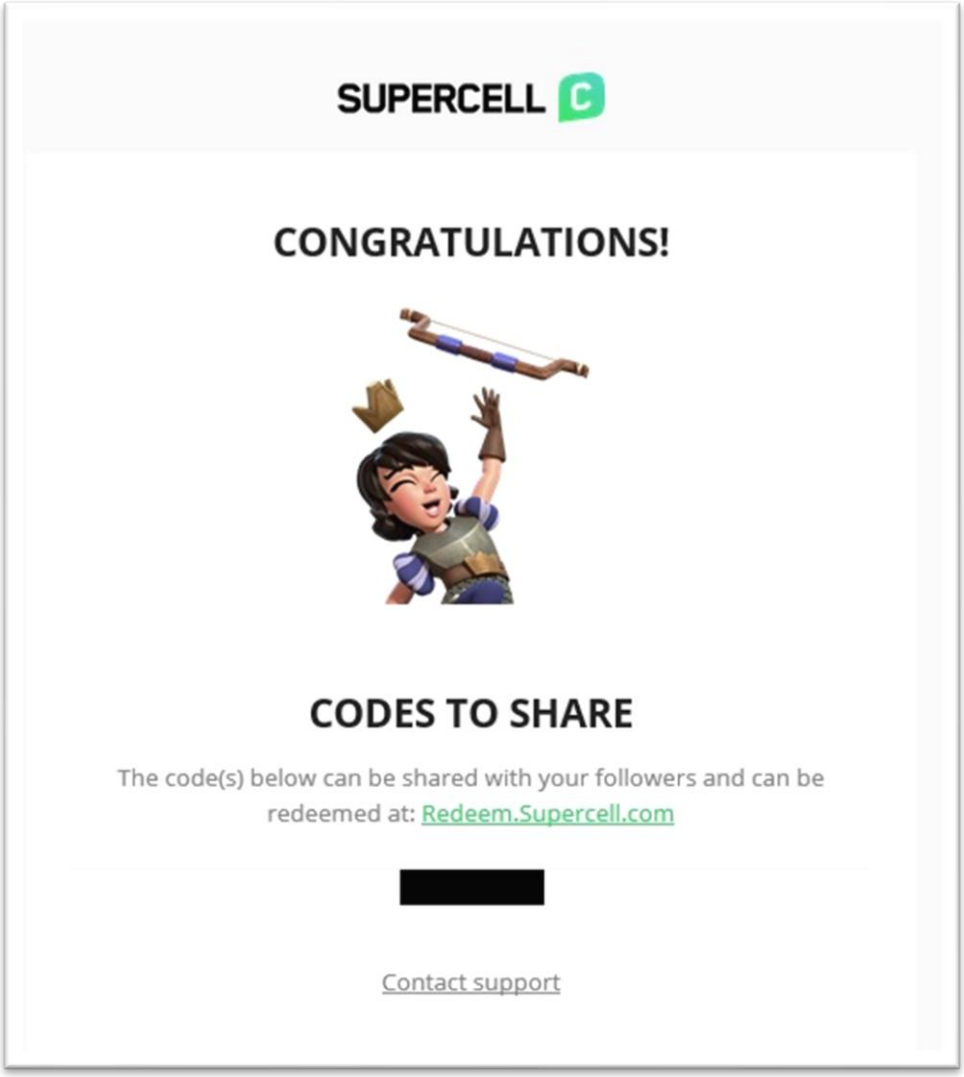
Kuva 6. Tilausprosessi

Tilausprosessi alkaa, kun System Admin luo tilauskoodin järjestelmässä ja liittää siihen tuotepaketin. Tämän jälkeen tilaus yleensä etenee jollakin seuraavasta kolmesta tavasta. Direct Order -tapauksessa System Admin syöttää vastaanottajan osoitetiedot järjestelmään ja tilaus etenee suoraan logistiikkapalveluille, jotka lähettävät tuotteet vastaanottajalle. Tätä voidaan hyödyntää esimerkiksi silloin, kun halutaan lähettää tuotteita Supercellin toimistojen ja työntekijöiden välillä. (Taulo, 2021; Duncan, 2022)

Kahdessa muussa vaihtoehdossa tilaus etenee loppuasiakkaan saaman linkin ja tilauskoodin kautta. System Admin voi syöttää järjestelmään vastaanottajan sähköpostiosoitteen, jonka jälkeen vastaanottaja saa tilauskoodin ja linkin sähköpostiinsa

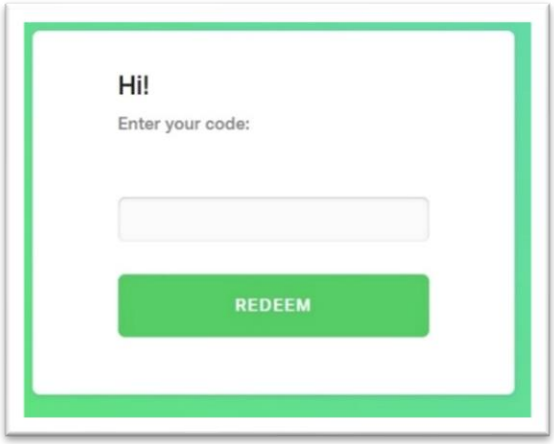
suoraan järjestelmästä. Sähköpostin syöttämisen sijaan, esimerkiksi suurten vastaanottajamäärien kanssa, System Admin voi tallentaa viestin csv-tiedostona ja toimittaa sen eteenpäin haluamallaan tavalla. Usein koodi toimitetaan ensin sisällöntuottajalle, joka toimittaa sen eteenpäin seuraajilleen. (Taulo, 2021; Duncan, 2022)

Tilaajan kannalta prosessi alkaa, kun hän saa sähköpostin, jossa on tilauskoodi ja linkki järjestelmään. Ongelmatapauksia varten viestissä on myös yhteydenottolinkki asiakastukeen.



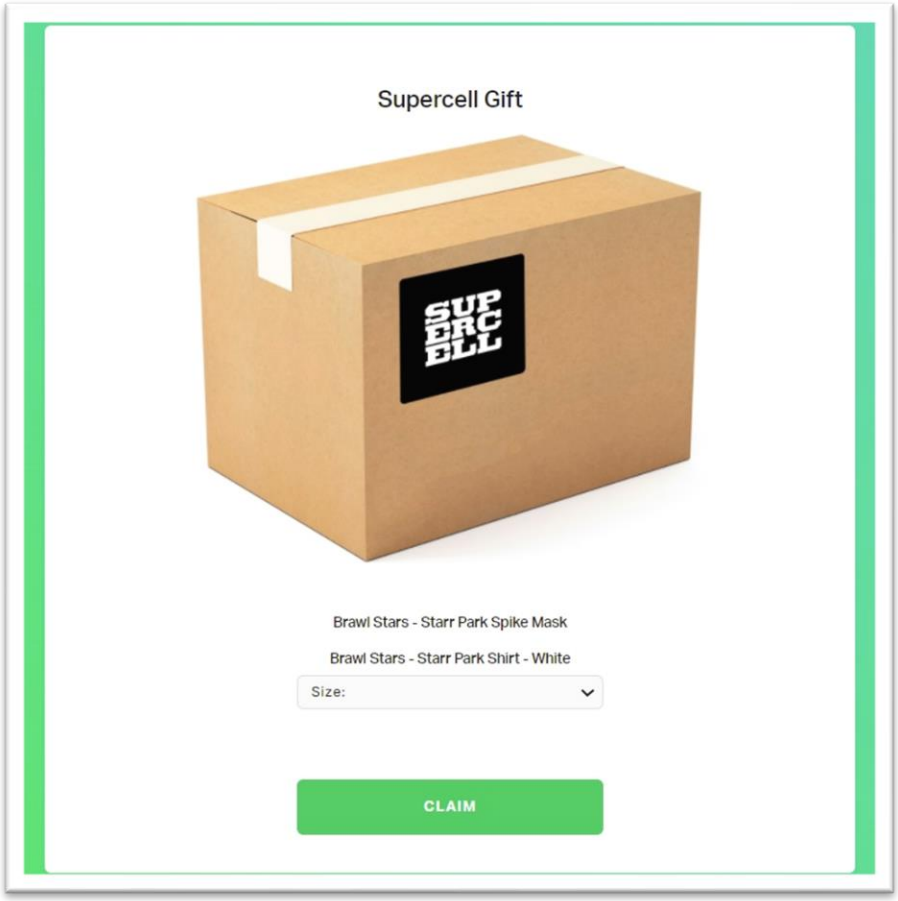
Kuva 7. Tilauskoodi ja linkki järjestelmään

Koodin avulla loppuasiakas tilaa siihen liitetyt tuotteet järjestelmästä saamansa linkin kautta. Tilaussivulla on neljä vaihetta: koodin syöttäminen, lahjan sisällön tarkastelu ja mahdolliset valinnat kuten vaatekoko, lähetystietojen syöttäminen ja vahvistusikkuna. Tilauslomakkeen yhteydessä ja vahvistussivulla on myös yhteydenottolinkki asiakastukeen. Aluksi asiakas siis syöttää koodin.



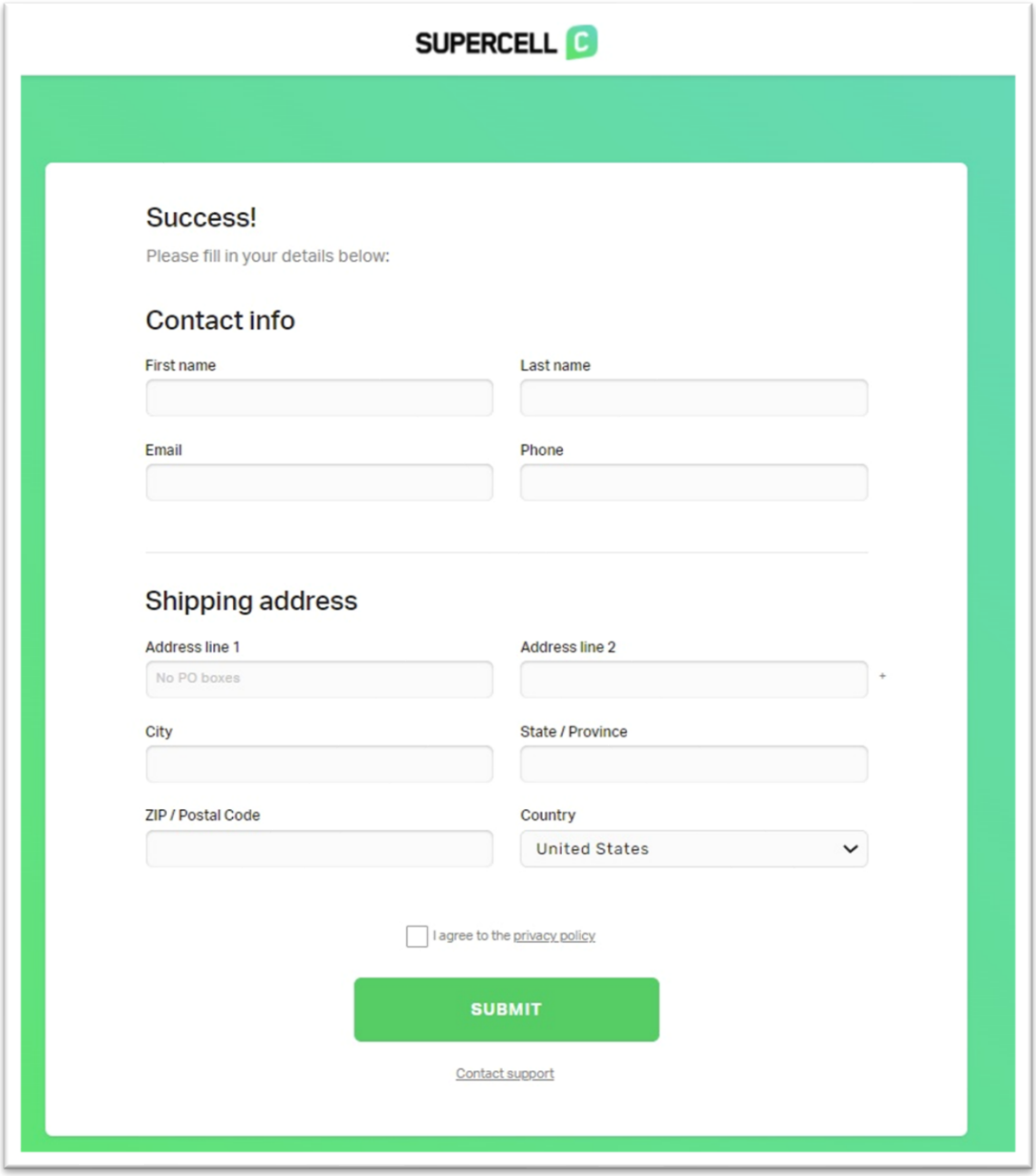
Kuva 8. Koodin syöttäminen sivustolle

Syötettyään koodin tilaaja pääsee etenemään tilauslomakkeella tarkastelemaan listaa tuotteista, joita pakettiin kuuluu. Mikäli pakettiin kuuluu eri kokoisia tuotteita, valitsee tilaaja valikosta haluamansa kokovaihtoehdon.



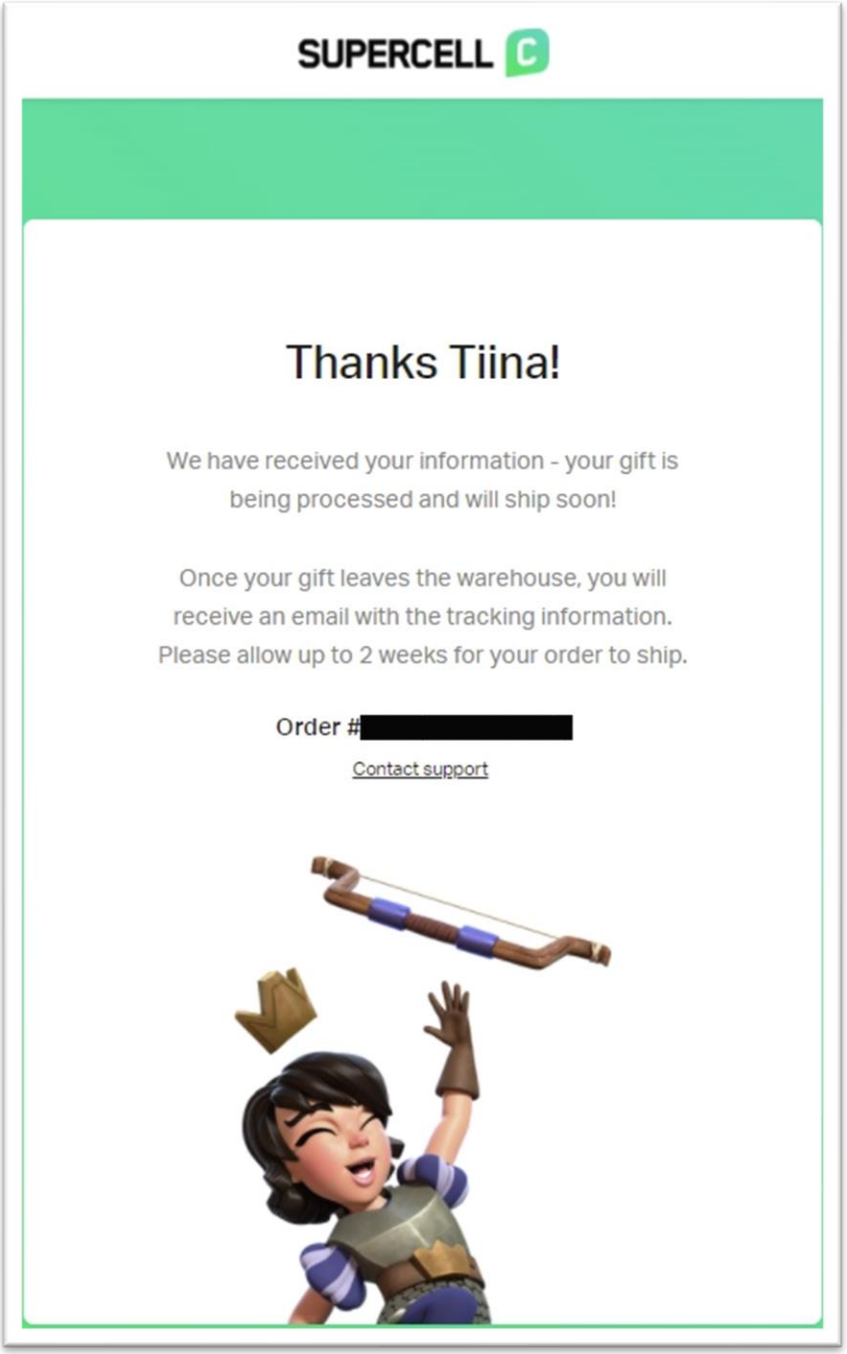
Kuva 9. Tuotteiden tarkastelu ja kokojen valitseminen

Ollessaan valmis tuotteiden tarkastelun kanssa ja tehtyään mahdolliset kokovalinnat, tilaus etenee asiakkaan tietojen syöttämiseen. Tietojensyöttölomakkeen alalaidassa on myös linkki asiakastuen yhteydenottoa varten.



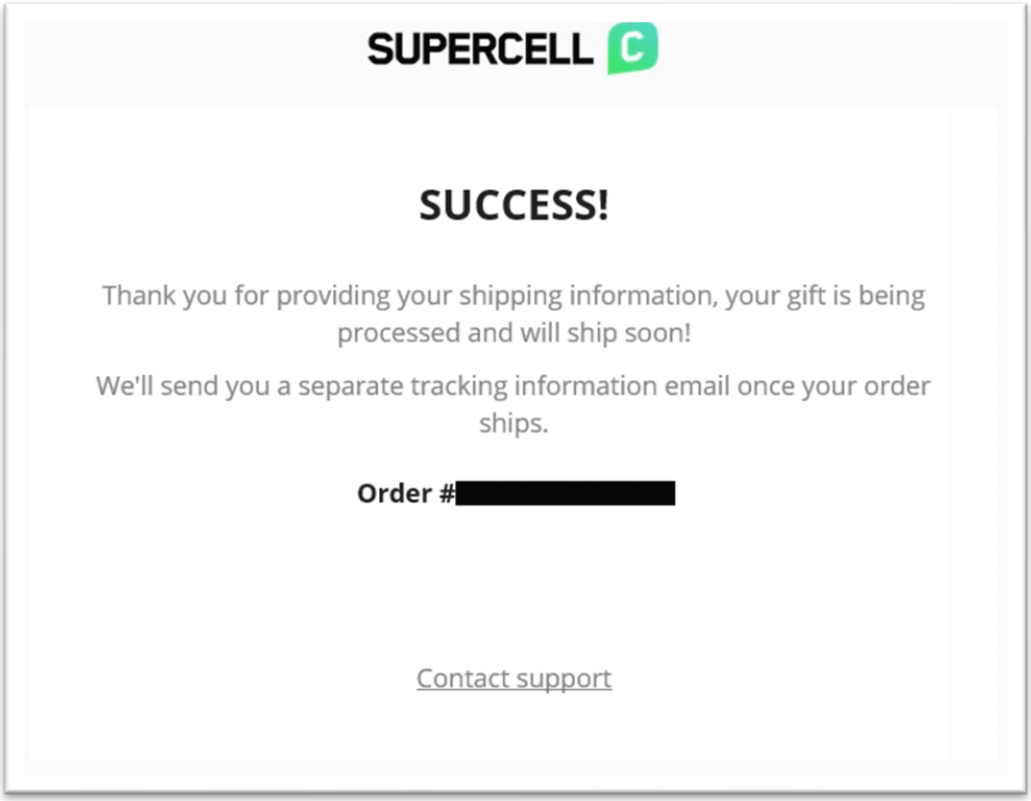
Kuva 10. Lähetystietojen syöttäminen

Kun asiakas on syöttänyt osoitetietonsa järjestelmään, näkee hän lopuksi vahvistusruudun onnistuneesta tilauksesta. Vahvistussivu sisältää myös linkin asiakastukeen.



Kuva 11. Tilausvahvistus

Vahvistusruudun lisäksi tilaaja saa tilausnumeron sisältävän tilausvahvistuksen sähköpostitse asiakastukilinkkeineen.



Kuva 12. Tilausvahvistussähköposti

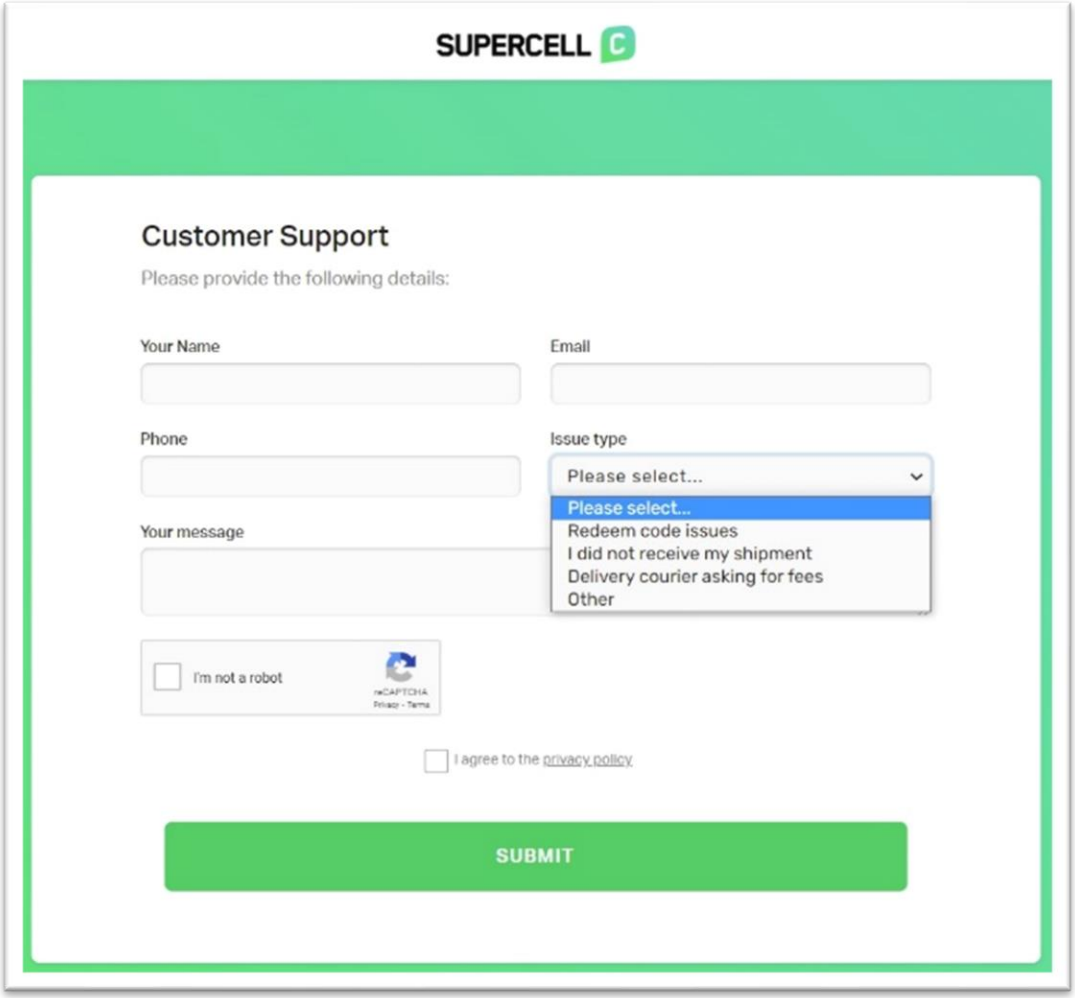
Tilaus siirtyy eteenpäin logistiikkapalveluille, jotka lähettävät tuotteet. Kun paketti lähetetään, järjestelmästä lähtee asiakkaalle lähetysilmoitus ja tiedot lähetyksen seurantaa varten. (Taulo, 2021; Duncan, 2022). Tilausjärjestelmä keskustelee automatisoidusti muiden linkitettyjen järjestelmien kanssa, kuten laskutus ja varastonhallinta. Nämä taustaprosessit eivät kuitenkaan näy käyttäjille, eivätkä vaadi kuvaamista tähän prosessiin liittyen. (Duncan, 2022). Näin ollen ne on myös rajattu tämän työn ulkopuolelle.

6.3 Käyttäjätuki

Tilauksien lisäksi järjestelmään on linkitetty käyttäjätukipyynnöt. Molemmissa tilaajalle lähetettävissä sähköposteissa, lähetystietojen syöttämisen yhteydessä sekä tilausvahvistussivulta löytyy linkki yhteydenottolomakkeeseen. On erittäin tärkeää, että tuen yhteystiedot on helppo löytää tarvittaessa ja asiakas saa ongelmatilanteessa avun helposti. (Duncan, 2022). Kuten aiemmin on kuvattu, positiivisen asiakaskokemuksen synnyttämisen kannalta tämä on erityisen kriittistä. Toisaalta väärin sijoitettua linkkiä on myös käytetty eri

tarkoitukseen kuin mihin se on tarkoitettu. Linkin sijaintia on siksi jonkin verran säädetty järjestelmän käyttöönoton jälkeen. (Duncan, 2022)

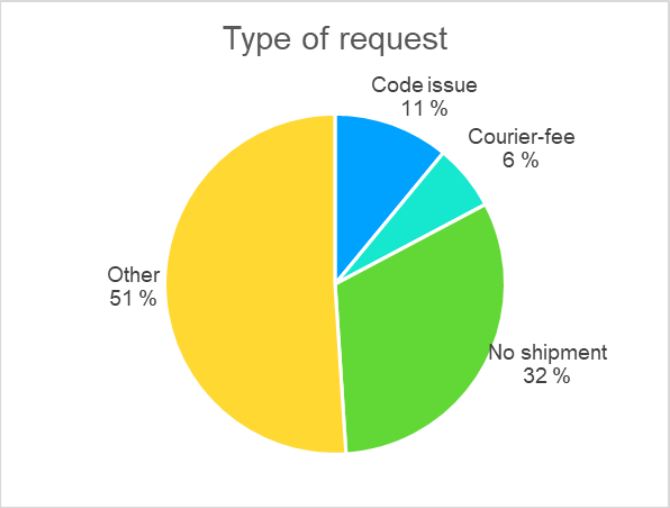
Pyyntö lähetetään lomakkeen kautta. Yhteydenottolomakkeessa on valmiina kategorioina tilauskoodiin liittyvät ongelmat, lähetys ei ole saapunut tai lähetykseen liittyy maksettavia maksuja. Näiden lisäksi käyttäjä voi valita vaihtoehdon ”other”, muu. Lomakkeella on kentät ongelman kuvaamiseen ja käyttäjän yhteystietoja varten.



Kuva 13. Asiakastuen yhteydenottolomake

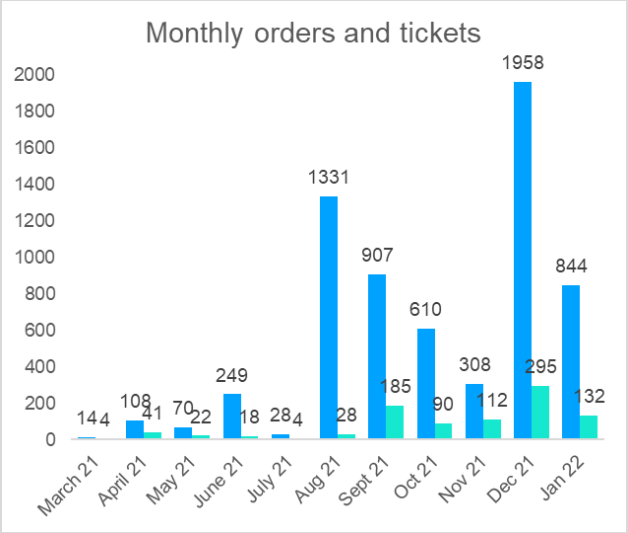
Tukipyynnöt menevät tikettijärjestelmään, jossa näkyy kyseisen tilauksen tiedot ja tilaushistoria. Tilaajan puolelta keskustelu tapahtuu tukipyynnön lähettämisen kannalta sähköpostitse, mikä mahdollistaa esimerkiksi liitteiden lisäämisen viesteihin. Käyttäjätuen näkökulmasta keskustelu tapahtuu chat-toiminnon kautta. (Duncan, 2022) Tikettijärjestelmä on siis rakennettu tilausjärjestelmän sisään. Näin ollen kaikki asiakaspalvelijan tarvitsema tieto löytyy yhdestä paikasta, mikä tukee hyvää asiakaspalvelua.

Järjestelmän kautta on tarkasteluhetkellä maaliskuussa tehty yhteensä 1 021 käsittelyssä olevaa tai käsiteltyä tukipyyntöä. Lomakkeella asiakkaalla on valittavissa muutama kategoriavaihtoehto: Code issue, Courier-fee, ja No shipment. Nämä peilaavat aiemmin kuvatun asiakaslähtöisen toimitusketjun piirteitä, jossa tilaaja saa tuotteen toimitettuna oikeanlaisena, nopeasti ja hyväksymillään kustannuksilla. Tehdyistä tukipyynnöistä 6 % pyynnöistä liittyy toimitusmaksuihin, 11 % tilauskoodiin ja 32 % lähetysongelmiin. Yli puolet, 51 % pyynnöistä on muu-kategoriassa. Tukipyyntöjen jakauma on esitetty seuraavassa kuviossa.



Kuva 14. Tukipyyntöjen jakauma luokittelun perusteella

Seuranta-ajalla tukipyyntöjen määrät heijastavat tehtyjen tilausten lukumäärää. Tilausmäärien noustessa siis myös tukipyynnöt jonkin verran kasvavat. Tämä on esitetty seuraavassa kuvassa.



Kuva 15. Tilausmäärät ja tukipyynnöt

Selvittääkseni, ilmeneekö tukipyynnöistä kehittämiskohtia tilausprosessiin tai järjestelmään liittyen, kävin läpi Other-kategoriaan ja Code issues -kategoriaan luokitellut pyynnöt. Other-kategoriassa pyyntöjä on tehty yhteensä 521, ja pintapuolisesti tarkasteltuna ne vaikuttavat liittyvän pääasiassa lähetysteknisiin asioihin ja tilaus-toimitusketjun elementteihin globaalissa ympäristössä. Pyynnöistä 25 % liittyy siihen, että vastaanottaja ei ole saanut vahvistusta lähetyksestä tai toimituksesta ja 25 % siihen, että lähetystiedot ovat olleet puutteelliset tai niissä on ollut virheitä.

Taulukko 1. Muut-kategorian tukipyynnöt

Issue	**Count**	**%**
Shipping confirmation or tracking number missing	130	25 %
Contact-info or other order related info needs confirmation or updating	129	25 %
Customs related question or information request	48	9 %
Issues or delays with the delivery	44	8 %
Items missing from the gift, wrong items or low inventory	34	7 %
Items need to be collected from customs	34	7 %
Did I win?	32	6 %
How do I track my order	21	4 %
Damaged items	14	3 %
Technical test	9	2 %
Junk mail	7	1 %
Positive feedback	6	1 %
Technical issue with the OMS	6	1 %
Non-redeem related issue	4	1 %
I want to buy products	3	1 %

Toinen läpikäymäni kategoria oli Code-issues. Pyyntöjä on yhteensä 112 ja suurin osa niistä jakautuu kahteen eri tyyppiin. Pyynnöistä 27 % on tiedustelu siitä, onko henkilö voittanut kilpailun, jossa koodi on jaettu. Saman verran yhteydenottoja liittyy yksittäiseen joulukuussa 2021 ilmenneeseen ja korjattuun tekniseen ongelmaan, jolloin koodien lunastaminen ei ole onnistunut. Kolmanneksi eniten pyyntöjä, yhteensä 14 %, liittyy puuttuvaan tilausvahvistukseen tai seurantakoodiin.

Taulukko 2. Code issues -kategorian tukipyynnöt

Issue	**Count**	**%**
Did I win?	30	27 %
Technical issue with the OMS	30	27 %
Shipping confirmation or tracking number missing	16	14 %
Contact-info or other order related info needs confirmation or updating	12	11 %
Junk mail	9	8 %
Positive feedback	7	6 %
Customs related question or information request	2	2 %
Items missing from the gift, wrong items or low inventory	2	2 %
Non-redeem related issue	2	2 %
How do I track my order	1	1 %
Technical test	1	1 %

6.4 Järjestelmän kehittäminen

Järjestelmää on kehitetty sisällöntuottajien ja Supercellin tarpeita vastaavasti sen käyttöönotosta lähtien. Koska kyseessä räätälöity tuote, sitä voidaan muokata vapaasti ilman, että käyttömahdollisuuksia tarvitsee rajoittaa. Tarkoitus on tuottaa positiivinen kokemus. (Duncan, 2022)

> -- we have been adapting and changing the software based on the needs or the uses of Content Creators or Supercell, however they want to use it. Which is great. The whole purpose of the site is to encourage engagement between people. - - It is kind of the cool. Since the software is totally custom, we can change it and adapt it. It's not something that we're fixed on, and that we would have to put limits on how Supercell uses it. (Duncan, 2022)

Community Manager -haastattelun perusteella kehittämisestä on tähän mennessä ollut hyötyä. Ainakin pääkäyttäjänäkökulmasta järjestelmä on nyt huomattavasti yksinkertaisempi ja helpompi käyttöönoton alkuaikoihin verrattuna. (Appel, 2022.) Sisällöntuottajahaastattelujen perusteella, tilaajanäkymässä ei ole ollut havaittavissa suuria muutoksia. Se on koettu alusta lähtien helppokäyttöiseksi.

7 Järjestelmän käyttäjäosapuolet ja näkökulmat

Tilausjärjestelmän ja tuotetilausten kokonaisuuteen liittyy aiemmin esitetyn prosessikuvauksen mukaisesti viisi eri tasoa, jotka ovat kytköksissä järjestelmän käyttöön ja kehittämiseen. Näitä ovat logistiikka, tilausjärjestelmä, järjestelmän pääkäyttäjät, sisällöntuottajat ja tuotteiden tilaajat. Erityisesti pääkäyttäjänäkökulma, sisällöntuottajanäkökulma sekä tilaajanäkökulma liittyvät aiemmin kuvattuun käyttäjäkokemukseen ja sen eri ulottuvuuksiin. Kattavan kokonaiskuvan saamiseksi tutustuin tässä projektissa tilausprosessiin ja -järjestelmään sekä sen kehityskohtiin näistä eri näkökulmista. Kuvaan tässä osiossa näitä tasoja tehtyjen haastattelujen ja järjestelmästä kerätyn aineisto perusteella.

7.1 Logistiikka ja tilausjärjestelmä

Logistiikka on varsinainen tuotettava palvelu ja järjestelmä on tiedonkeruukanava, jonka avulla sen tuottaminen mahdollistetaan. Tässä tapauksessa logistiikkaa käsitellään siis nimenomaan loppuasiakkaan ja järjestelmän kannalta, eikä niinkään yksityiskohtaisena prosessina tai Supercellin kannalta palvelujen ostajana. Se on vaikuttava ja rajaava tekijä tuotettavan palvelun ja tilausjärjestelmän toiminnallisuuden taustalla. Logistiikan vaatimukset liittyvät esimerkiksi siihen, mitä tietoja käyttäjien on järjestelmän kautta annettava ja vastaavasti, mitä tietoja järjestelmän tulee tilaajalle antaa. Kokonaisuutena tarkoitus on tuottaa hyvä asiakaskokemus.

Kerryttääkseni ymmärrystä itse järjestelmästä ja sen tilaus-toimitusketjuun liittyvistä prosesseista haastattelin järjestelmäntoimittajaa. Haastateltavani oli HALO:lta Supercellin asiakkuudesta vastaava Account Executive John Duncan (Duncan, 2022). Toteutin ja tallensin haastattelun 22.2.2022 etäyhteyksin Zoom-sovelluksella. Haastattelu kesti hieman yli puoli tuntia ja siinä oli kaksi osiota ja teemaa. Ensimmäisessä osiossa kävimme läpi ja täydensimme luonnostelemaani uimaratakaaviota tilausprosessista. Prosessi toimi hyvin keskustelua ohjaavana tekijänä. Keskusteluun sisältyivät paitsi itse prosessi ja tyypilliset tilaustapahtumat, myös eri vaiheissa aiemmin ilmenneet haasteet ja niistä nousseet kehittämistarpeet ja -toimenpiteet järjestelmässä. Toisessa osiossa keskustelimme tukipyyntöjen yhteydenottolomakkeesta ja sen roolista osana tilausprosessia.

Järjestelmäntoimittajan vastuulla on, että tilausjärjestelmä vastaa logistisen palvelun tuottamisen, pääkäyttäjien, sisällöntuottajien ja tilaajien tarpeita.

> Our goal is to make it as easy as possible for everybody to send a gift to anybody in the world (Duncan, 2022).

Kumppanuudella tavoitellaan tilaa, jossa kukin osapuoli voi keskittyä tuottamaan laatua omalla erityisosaamisellaan. Yhteistyön ja luodun tilausjärjestelmän lähtökohtana on, että järjestelmäntoimittaja on helpottanut prosessia ja myös ottanut vastuulleen tilausprosessin hallinnoinnin. Tilausjärjestelmä on luotu mittatilaustyönä vastaamaan tätä tarkoitusta. Se myös tarjoaa joustavuutta prosessiin. Pääkäyttäjä voi esimerkiksi valita vaihtoehtoisia tapoja toimittaa koodi vastaanottajalle tai tehdä tilauksen suoraan käyttämättä koodeja. (Duncan, 2022).

Järjestelmän käyttöön ottamisen jälkeen asiakkaiden vaatimukset tilausprosessiin liittyen välittyvät järjestelmäntoimittajalle joko pääkäyttäjiltä saatuna palautteena tai yhteydenottolomakkeen kautta saatuina tukipyyntöinä. Ilmenneiden tarpeiden perusteella järjestelmäntoimittaja kehittää tilausjärjestelmää. Käytettävyyden ja logististen tarpeiden lisäksi järjestelmää kehitetään myös laajempien toimintaympäristön säännösten kannalta, esimerkiksi tietosuojaan ja lähetettävien tuotteiden tavaramerkkilainsäädäntöön liittyen.

Aiemmin kuvatun mukaisesti, ei testaamisesta ja suunnittelusta huolimatta kaikkia käyttöön liittyviä tilanteita pystytä ennakoimaan. Välillä hyvän asiakaskokemuksen tuottaminen tai järjestelmän kehittäminen on reagointia siihen, miten järjestelmää käytetään. Eräässä käyttötapauksessa joukolle loppuasiakkaita oli päätynyt yksittäisiä tuotekohtaisia, tilauskoodeja usean tuotteen sisältävän paketin sijaan. Tällöin tilaukset niputettiin jälkikäteen osoitteiden perusteella. (Duncan, 2022)

Toisessa tapauksessa sama koodi oli kilpailun kautta toimitettu useammalle henkilölle, joista nopeimman oli tarkoitus lunastaa tuote. Käyttötapa ei ollut väärä, mutta sitä ei oltu osattu ennakoida järjestelmän suunnittelun näkökulmasta. Tällaisissa tilanteissa järjestelmäntoimittaja tarkastelee, onko tilausjärjestelmä asiakkaan tarpeita vastaava ja, onko mahdollista tai tarkoituksenmukaista kehittää tai tehdä muutoksia järjestelmään jatkoa ajatellen. Kehitettäessä tulee myös huomioida, vaikuttaako yhdellä alueella tehty toimenpide toiminnallisuuteen jossain muualla. (Duncan, 2022)

Konkreettisia muita tilausprosessiin ja järjestelmään liittyviä rajapintoja ovat esimerkiksi yleisesti verkkopalveluihin ja toimitusketjujen teknologioihin liittyvät turvallinen tietojen välitys, laskutus ja varastonhallinta. Nämä ovat tässä tapauksessa automatisoituja, sisäisiä prosesseja, jotka tapahtuvat ennen kuin tilaus siirtyy varastolle. Nämä eivät kuitenkaan näy käyttäjille, ja on siksi jätetty tässä prosessin ulkopuolelle. (Duncan, 2022)

Tuotteita lähetetään globaalisti, mikä aiemmin todetun mukaisesti aiheuttaa omia näkökulmiaan toimitusketjuun. Tuotteiden joustavassa toimittamisessa käytetään yhteistyökumppaneina laajalti toimivia kuljetuspalveluita. Tästä huolimatta globaaliin

toimitukseen voi liittyä maakohtaisia käytäntöjä tai vaatimuksia esimerkiksi tullaukseen liittyen, jotka voivat aiheuttaa kuluja tai vaivaa asiakkaalle. Myös näihin haasteisiin on pyritty löytämään ratkaisuja tilausjärjestelmän toiminnallisuuksien kautta. Asiakastukilomakkeen kautta tilaaja saa tarvitsemansa tuotteita koskevat asiakirjat tullia varten tai korvauksen mahdollisista maksuista. (Duncan, 2022)

7.2 Pääkäyttäjänäkökulma

Järjestelmän System Admineina tai pääkäyttäjinä toimivat tämän opinnäytetyön toimeksiantajana oleva järjestelmän omistaja sekä Community Managerit. Järjestelmän omistaja vastaa pääasiassa tilausjärjestelmän kokonaisvaltaisesta kehittämisestä ja tekee tämän lisäksi suoratilauksia tai tilauskoodeja tarvittaessa. Tilauskoodien luomisesta ja yhteyshenkilönä toimimisesta sisällöntuottajien kanssa vastaavat Community Managerit. Keskityn tässä kappaleessa pääkäyttäjän rooliin tilaukseen liittyen. System Adminien pääkäyttäjänäkymän käytettävyys vaikuttaa paitsi heidän omaan käyttökokemukseensa voi myös heijastua tilaajiin, mikäli tilausten luomisessa tapahtuu virheitä.

Saadakseni ymmärrystä pääkäyttäjänäkökulmaan, haastattelin Community Manager Marika Appelia, joka on käyttänyt järjestelmää paljon (Appel, 2022). Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna etäyhteyksin perjantaina 5.3.2022. Tavoitteeni oli kuulla, millaisia näkemyksiä tilauksia luovilla henkilöillä on ja toisaalta millaista palautetta hän mahdollisesti on saanut sisällöntuottajilta. Marikalle etukäteen kertomani keskusteluteemat olivat tuotetoiminta osana sisällöntuottajayhteistyötä sekä hänen kokemuksensa järjestelmän käytöstä. Näiden teemojen puitteissa annoin haastateltavan tuoda vapaasti esiin omia näkemyksiään ja kokemuksiaan, linkittäen myös jo aiempia havaintojani keskusteluun, mikäli haastateltava itse toi esiin samoja asioita. Tukikysymykseni keskustelulle olivat:

- Voitko kertoa tuotetoiminnan roolista osana vaikuttajayhteistyötä?
- Millaisia kokemuksia sinulla on järjestelmän käytöstä?
- Järjestelmän käyttö osana vaikuttajayhteistyötä (esim. saatu palaute sisällöntuottajilta, sinun kokemuksesi, valmiit kehitystoiveet yms.)?

Tämän lisäksi pyysin maaliskuussa Community Managerien sisäisellä viestintäkanavalla avoimia kommentteja ja toiveita aiheeseen liittyen. Vastauksia ja kommentteja sitä kautta tuli kahdelta henkilöltä.

Pääkäyttäjät tekevät siis järjestelmän kautta suoratilauksia, luovat tilauskoodeja sisällöntuottajille eteenpäin annettavaksi tai itse käytettäväksi, tai toimittavat koodit suoraan muulle loppukäyttäjälle. Käytettävyyden ja prosessin kannalta heillä on kokemuksia siitä,

miten järjestelmä toimii koodien luomiseen ja lähettämiseen ja millaisia yhteydenottoja he saavat toimittamiensa koodien tilauksiin liittyen. Todennäköisesti eri Community Managereilla on hieman eri tapoja käyttää sivustoa, mutta toki perustoiminnallisuudet ovat kaikille samat.

Koodia luodessaan pääkäyttäjä valitsee ensin pelikategorian ja tuotetyypin, jonka jälkeen hän pääsee selaamaan tuotteita ja lisäämään haluamansa tuotteen tilaukseen. Tämän jälkeen järjestelmä vie pääkäyttäjän ostoskoriin, jossa vaihtoehtoina on muuttaa tuotemäärää, jatkaa tuotteiden valintaa tai viimeistellä tilaus. Mikäli käyttäjä on luomassa useamman tuotteen pakettia ja haluaa jatkaa tilauksen luomista ja tuotteiden valintaa, palaa hän takaisin prosessin alkuun valitsemaan pelikategoriaa ja tuotetyyppiä. Käytettävyyden kannalta ostoskoriin päätyminen kesken tilauksen luomista on ylimääräinen ja prosessia hankaloittava vaihe ja voi olla käyttäjästä hämmentävää. Se on myös käyttölogiikaltaan erilainen ratkaisu kuin verkkotilauksia tai -ostoksia tehdessä yleensä on käyttäjille tuttu. (Appel, 2022).

Yleisesti ottaen verkkopalveluiden käytettävyyteen ja käyttäjien toimintaan vaikuttaa heidän tekemänsä päätelmät muiden sivustojen perusteella. On siis mahdollista, että tästä loogisesta erosta johtuu järjestelmäntoimittajan mainitsema tapaus, jossa loppuasiakkaille oli päätynyt useita koodeja yhden koostetun paketin sijaan, mikäli järjestelmä ei ole ollut pakettia koostavalle henkilölle tuttu.

System Admin päättää pakettia luodessaan, mitä tuotteita hän koodiin liittää. Valintoihin vaikuttaa jonkin verran tuotteiden varastossa oleva, järjestelmässä näkyvä kappalemäärä. Järjestelmä ei kerro, millainen on kappalemäärien jakautuminen eri kokojen välillä, kun kyse on vaatteesta. Tässä tapauksessa tilausta luova henkilö ei myöskään tiedä, mitä kokoja lopputilaajalla on valintavalikossa lopulta näkyvillä. (Appel, 2022)

Toinen tuotteiden kappalemääriin liittyvät epäselvyys on, katoaako tuote kappalemääristä koodin luomisen vai tilauksen toteutumisen yhteydessä. Saatavuus voi vaikuttaa siihen, mitä valintoja koodia ja pakettia luodessa tehdään, sillä pienien varastomäärien kohdalla ei haluta ottaa riskiä, että esimerkiksi pienikokoisella henkilöllä on valittavissaan vain suuria kokoja tai tuote, jota on vain muutama kappale jäljellä, on päässyt loppumaan. Tämä on verrattavissa tilanteeseen, jossa käyttäjä on haluton etenemään sivustolla, mikäli ei tiedä, mitä valinnoista seuraa. Community Managerit eivät halua päätyä tilanteeseen, jossa aiotun positiivisen kokemuksen sijaan lopputuloksena voi olla pettymys. (Appel, 2022)

7.3 Sisällöntuottajanäkökulma

Aiemmin tässä opinnäytetyössä on kuvattu Supercellin ja sisällöntuottajien välistä yhteistyötä, sekä peleihin liittyvien tuotteiden ja tuotetoiminnan roolia osana sitä. Sisällöntuottajilla on järjestelmän käytön kannalta kaksi roolia. He voivat käyttää järjestelmää tuotteiden tilaamiseen itselleen tai välittää tilauskoodeja eteenpäin seuraajilleen osana sisällöntuotantoaan. Tässä kappaleessa keskityn sisällöntuottajanäkökulmaan siten, että lopputilaaja on joku muu henkilö. Koodeja sisällöntuottajat saavat Creator Program -ohjelman yhteydenpitokanavien kautta tai suoraan Community Managereilta.

Kaikki haastateltavat ovat käyttäneet järjestelmää ainakin suurin piirtein sen käyttöönotosta lähtien. Kaksi haastateltava kertoi lähettäneensä joitakin tuotteita itse ennen järjestelmän käyttöönottoa. Kaikki haastateltavat tiedostivat, että itse lähettäminen olisi haastava, työläs ja mahdollisesti kallis prosessi sisältäen vastaanottajan tietojen keruuta ja postitusta. Kuten aiemmin on kuvattu, toimitusketjuihin liittyy monia ulottuvuuksia ja dokumentteja, ja erityisesti globaali ympäristö aiheuttaa omat haasteensa tuotteiden perille saamisessa.

Yksi haastateltava kertoi, että mikäli tuotteita haluaisi lähettää itse, tulisi hänen logististen haasteiden takia rajata esimerkiksi kilpailut koskemaan vain tiettyjen alueiden asukkaita toimituksen onnistumisen takaamiseksi mannerten tai maiden välillä. Tämä sulkisi ison osan hänen seuraajakunnastaan kohderyhmän ulkopuolelle. Toinen haastateltava toi esiin, että postittaminen saattaa vaatia lähettäjän osoitetietojen lisäämistä pakettiin, mikä ei välttämättä ole toivottavaa sisällöntuottajan yksityisyyden kannalta. Nykyisellä järjestelmällä tilaussivun kautta lähetykset siis tapahtuvat sisällöntuottajan kannalta vaivattomasti ja henkilötietojen osalta turvallisesti. Heidän vastuullaan on vain koodin toimittaminen vastaanottajalle, mikä sekin tapahtuu helposti.

Sisällöntuottajien näkökulmasta tilaussivuston ja -prosessin tulee olla hyvin toimiva tuotteen lopullisen vastaanottajan kannalta. Jokainen haastatelluista sisällöntuottajista kokee sen erittäin helppokäyttöiseksi, eikä ollut kohdannut kuin yksittäisiä ongelmatilanteita. Haasteet ovat liittyneet pikemminkin logistisiin toimintoihin, kuten tullimaksuihin tai paketin perille löytämiseen, kuin itse järjestelmään tai sen käytettävyyteen.

Mahdollisissa ongelmatapauksissa, sisällöntuottajalle voi tulla ylimääräistä vaivaa yrittäessään selvittää ongelmaa seuraajansa eli tilaajan apuna. Ongelmat voivat myös vaikuttaa negatiivisesti siihen, miten fani näkee sisällöntuottajan, mikäli hän on tyytymätön tai joutuu pettymään tilaus-toimitusprosessin lopputulokseen. Epäonnistunut tuotteen

perille meneminen on huono kokemus myös sisällöntuottajalle itselleen, jos hän kokee epäonnistuneensa tuottamaan seuraajalleen mukavan kokemuksen.

Sisällöntuottajien osallisuus tilausprosessiin jää hyvin pieneksi. Tähän haastateltavat suhtautuivat kaksijakoisesti. Yhtäältä prosessi on heidän kannaltaan vaivaton ja kolme neljästä olettaa asioiden etenevän ongelmitta, mikäli tuotteen vastaanottajasta ei muuta kuulu. Toisaalta yksi haastateltava toi esiin kokevansa jäävänsä ulkopuoliseksi prosessissa ja olevansa huolissaan tuotteiden perille menemisestä. Hänen kannaltaan siis asia jää keskeneräiseksi, mikäli vastaanottaja ei erikseen päätä ilmoittaa hänelle, kun tuote on tullut perille.

Asiakaslähtöisiin toimitusketjuihin liittyy tilaajan ja asiakaspalvelun kannalta tilauksen vaiheisiin liittyvä informaatio ja seurantatiedot. Tässä tapauksessa näiden tietojen saatavuus voisi tuoda lisäarvoa myös sisällöntuottajille. Mikäli sisällöntuottaja pystyisi seuraamaan tilauksen tilannetta omasta käyttäjänäkymästään, mahdollistaisi tämä myös siihen liittyvää vuorovaikutusta ja keskustelua tilaajan kanssa.

Eräs haastateltavista toi esiin sisällöntuottajien oman käyttöliittymän, jonka kautta he voivat tarkastella ja jakaa omia, aktiivisia koodejaan. Tämän lisäksi käyttöliittymä ei juurikaan tarjoa muita toiminnallisuuksia sisällöntuottajalle. Kyseinen haastateltava tekee sisältöä useammista peleistä, joten hän kokisi hyväksi, jos näkymän sisältö olisi ryhmitelty tai lajiteltavissa pelien mukaan. Muita hyviä ominaisuuksia sivulle olisi historiatieto, koodien ja niihin liittyvien tilausten statuksenseuranta ja mahdollisuus tehdä omia muistiinpanoja. Toisaalta tässä näkökulmassa tulee ottaa esiin myös tietojen tallentamiseen ja tietosuojaan liittyvät asiat, mikäli annetaan rajoittamaton mahdollisuus muistiinpanoille.

7.4 Tilaajanäkökulma

Tutkin tilaajanäkökulmaa Community Managerin saaman palautteen, sisällöntuottajien saaman palautteen sekä heidän omien kokemustensa kautta ja asiakastukeen tehtyjen yhteydenottojen perusteella. Tilaajanäkökulma ja lopullinen käyttäjä- ja asiakaskokemus peilaavat tilausjärjestelmää ja tilaus-toimitusketjun toteutumista. Tilaajanäkökulmasta tilausjärjestelmän siis tulisi olla helppokäyttöinen ja toimituksen sujuvaa ja vaivatonta.

Tilaajan osalta prosessi käynnistyy, kun hän saa tilauskoodin ja päättää käyttää sen. Haastateltujen, itse tilauksia tehneiden sisällöntuottajien mielestä tilausjärjestelmä ja -prosessi on erittäin yksinkertainen ja helppokäyttöinen. Tilausvahvistukset ja muu tieto on kulkenut hyvin ja tuotteet ovat saapuneet ajallaan. Käytettävyyden ja asiakaslähtöisen tilaus-toimitusprosessin elementtien voi siis olettaa toteutuvan pääpiirteissään hyvin.

Kuten edellä on mainittu, haastateltavat eivät ole kohdanneet juurikaan ongelmatilanteita tilaajan näkökulmasta. Community Manager -haastattelussa puolestaan ilmeni joitakin asioita, joita olisi hyvä tarkastella. On mahdollista, että osaan asioista on jo reagoitu, eivätkä ne ole enää ajankohtaisia. On myös mahdollista, että esiin tulleet asiat sisältävät sellaisia näkökulmia, joita ei ole itsessään voinut huomata pelkästään tukipyynnöistä, vaan vaativat enemmän kontekstia haasteiden tunnistamiseen palautteiden avulla.

Vaikkakin tilauslomake on yksinkertainen, Community Manager -haastattelussa pohdintaa herätti, miten hyvin se toimii globaalisti eri kulttuurien edustajille. Tähän liittyy esimerkiksi se, ovatko käytettävät osoitetietoihin liittyvät termit yksiselitteisiä tai miten erilaiset pakolliset kentät osoitetiedoissa toimivat eri maissa. Esimerkiksi Koreassa termi zip code on vieras ja tunnistettava termi olisi postal code. Toisaalta esimerkiksi suomalaiselle osavaltio-kenttä aiheuttaa haasteita pakollisena kenttänä. Kuten aiemmin on kuvattu, tällaiset tekijät voivat aiheuttaa haasteita lomakkeella etenemisessä, vaikka se sinänsä on yksinkertainen ja käyttölogiikaltaan johdonmukainen. (Appel, 2022)

Ilmeni myös, että tilauslomakkeella on ainakin jossain vaiheessa ollut käytettävyysongelmia mobiilinäkymässä. Mobiilikäytettävyyttä on kuitenkin jossain vaiheessa korjattu, joten nykytilanne saavutettavuuden osalta tulisi ehkä selvittää erikseen. Aiemmin tunnistettu haaste on ollut, että vaatteiden kokovalikoita avatessa näytön näkymä on ollut sekava. Muita mobiilikäytettävyyteen liittyviä seikkoja voi esimerkiksi olla, miten linkit näkyvät sähköpostiviesteissä mobiililaitteilla. Eri laitteilla lähetyksen seurantakoodia ei esimerkiksi välttämättä tunnista klikattavaksi, lähettipalvelun sivulle johtavaksi linkiksi. (Appel, 2022) Pieni määrä käyttäjätukeen liittyvistä yhteydenotoista ovat kysymyksiä siitä, miten lähetystä pystyy seuraamaan tai mikä lähettipalvelu paketin toimittaa.

Tilauksen ja lähetysten seurantaan liittyy myös tarvittavien tietojen saaminen, joka mainittiin myös sisällöntuottajanäkökulmassa. Tilaustapahtuman jälkeen tilaajan pitäisi saada tilausvahvistus ja myöhemmin lähetysvahvistus sekä seurantakoodi. Community Managerin saamien yhteydenottojen perusteella vaikuttaa siltä, että vahvistusta ei aina lähde tai se ei syystä tai toisesta, esimerkiksi roskapostiasetusten takia, tavoita vastaanottajaa (Appel, 2022). Tätä tukee myös järjestelmän tukipyynnöistä kerätty data. Other-kategorian tarkastelluista pyynnöistä 25 % koski puuttuvaa lähetysvahvistusta tai seurantakoodia.

Yhdellä koodilla tilaaja voi lunastaa paketin, joka sisältää useita tuotteita. Näin ollen vastaanottaja todennäköisesti myös odottaa saavansa yhden koodia vastaavan lähetyksen. Community Manager -haastattelussa selvisi, että ainakin jonkin verran esiintyy sitä, että lähetykset jakaantuvat useampiin pakkauksiin. Tämä aiheuttaa vastaanottajalle vaivaa,

mikäli hän joutuu asioimaan monta kertaa tullin kanssa tai noutamaan paketteja noutopisteestä tai postista. (Appel, 2022)

Esimerkkitapauksessa kahdeksan tuotteen koodi oli saapunut vastaanottajalle viidessä eri paketissa (Appel, 2022). Haastateltavalle järjestelmä on hyvin tuttu, joten kyse todennäköisesti ei ole ollut virheellisesti luoduista koodeista. Lähetysten jakautuminen eri paketteihin selittää myös tukipyynnöissä näkynyttä ilmiötä, jossa sama asiakas on lähettänyt monta peräkkäistä ja saman sisältöistä tukipyyntöä, esimerkiksi pyytäen tietoja pakettien sisällöstä tullia varten.

Kuten on jo todettu, ongelmatapauksissa avun saaminen ja ratkaisun löytyminen ovat tärkeitä. Sisällöntuottajien omat kokemukset tai saatu palaute siitä, miten apu on löytynyt ja asia ratkennut, ovat olleet vaihtelevia. Eräässä tapauksessa toimitusosoite täytyi vaihtaa tilauksen jälkeen, mikä oli onnistunut hyvin tukipyynnön kautta. Toisessa tapauksessa oikean väylän löytäminen avun saamiseksi oli ollut haasteellista. Tästä on kuitenkin vaikea sanoa, onko asiakastuki tällöin ollut samalla tavalla löydettävissä kuin nykyään.

8 Kehittämisehdotukset

Tutkimuksen eri vaiheissa nousi esiin monentyyppisiä, potentiaalisia kehittämiskohteita eri käyttäjien kannalta. Kehittämisideat on jaoteltu tähän omiin kappaleisiinsa ja alustavasti luokiteltu priorisointinäkökulmasta vaikutusten perusteella.

8.1 Tilauslomakkeen käytettävyys

Järjestelmän tilauslomake on rakenteeltaan ja perusetenemiseltään yksinkertainen ja loogisen oloinen. Itse tuotteita tilanneet sisällöntuottajat kuvaavat lomaketta ja tilaustapahtumaa yksinkertaiseksi. Joitakin tilauslomakkeen käytettävyyteen liittyviä kehityskohteita tuli ilmi Community Manager haastattelussa sekä testitilauksessa:

Ehdotus 1:

Globaalissa toimintaympäristössä kielelliset tai kulttuurisidonnaiset tekijät voivat vaikuttaa lomakkeen käytettävyyteen ja ymmärrettävyyteen. **Joko itse tilauslomaketta voi muokata vastaamaan paremmin näitä tarpeita tai parantaa käytettävyyttä lisäämällä käyttäjäohjeistusta**. Esimerkiksi syötettäessä osoitetietoja tilauslomakkeelle, State/Province-kenttä on pakollinen, mutta kaikissa maissa ei käytetä osavaltiojärjestelmää. Kentän pakollisuus ei suoraan ilmene lomaketta täytettäessä. Submit-painiketta painettaessa, tilaaja palautuu lomakkeelle, mikäli hän on jättänyt kentän tyhjäksi. Tilaajan kannalta ylimääräisiä vaiheita karsiutuisi, mikäli kentän pakollisuus riippuisi valitusta maasta tai lomakkeella olisi ohjeistus kohdan täyttämiseen liittyen.

Ehdotus 2:

Lomakkeen ja vahvistusviestien **toimivuus mobiilissa käyttöympäristössä** ja eri laitteilla tulisi varmistaa. Aiemmin ongelmana on ollut esimerkiksi avattavien valikoiden toimivuus puhelimen näytöllä, muun muassa tuotteiden kokojen valinnan yhteydessä.

8.2 Mahdolliset järjestelmävirheet

Käyttäjien yhteydenotoista suurin osa on liittynyt siihen, että he eivät olleet saaneet vahvistusta tai seurantakoodia lähetykselleen. Ruuhkaisina aikoina tämä on johtunut siitä, että tilausten prosessointi on viivästynyt, eikä tilauksia ole vielä ehditty käsitellä ennen asiakkaan yhteydenottoa. Tukipyyntöjä näihin liittyen on kuitenkin tullut tasaisesti muinakin aikoina. Tukipyynnöistä on vaikea tunnistaa kehittämiskohteita järjestelmään liittyen pelkän datan perusteella. Keskustelu Community Managerin kanssa paljasti, että tehtyjen pyyntöjen taustalla voi olla myös mahdollinen järjestelmävirhe, joka tulisi tarkistaa:

Ehdotus 3:

Vaikuttaa siltä, että lähetyksistä ei aina lähde tilausvahvistusta tai seurantakoodia lainkaan. Kyse ei siis välttämättä ole esimerkiksi tilausten käsittelyn viivästymisestä. Mahdollista myös on, että ongelma liittyy vastaanottajien sähköpostiasetuksiin. Joka

tapauksessa **järjestelmän ja prosessin toimivuus tilausvahvistusten osalta** kannattaa tarkistaa ja vaatii mahdollisesti kehittämistä tai virheiden korjaamista.

8.3 Lähetysprosessi ja toimitusketju

Tukipyynnöistä ilmenee monta tapausta, joissa sama asiakas on esittänyt monta samanlaista pyyntöä peräkkäin eri tilausvahvistuksiin tai toimituskoodeihin liittyen. Tilaaja on saattanut esimerkiksi kysyä tuotetietoja tullidokumentaatiota varten monta kertaa peräkkäin. Syy tähän voi selittyy sillä, miten paketteja toimitetaan:

Ehdotus 4:

Monen tuotteen tilaukset lähtevät vastaanottajalle useassa paketissa. Pahimmillaan vastaanottaja joutuu siis noutamaan jokaisen pakettiin sisältyvän tuotteen erikseen. Tämän lisäksi jokaisesta erillisestä paketista voi aiheutua erillistä hallinnollista vaivaa esimerkiksi tullin kanssa. Tilaajalle voi myös olla yllätys tai pettymys, mikäli hän vastaanottaa paketin, jossa ei olekaan kaikki odotetut, samaan koodin liittyvät tuotteet.

8.4 Tilausten ja koodien hallinnointi, uudet ominaisuudet ja parannukset

Tilauskoodien luomiseen ja hallinnointiin liittyviä kehityskohtia löytyy monipuolisesti sekä Community Managerien että sisällöntuottajien näkökulmasta:

Ehdotus 5:

Tilauskoodien luominen on monivaiheinen prosessi. Ennen pääsyä tuotteiden valintaan on valittava pääkategoria, kuten peli ja sen jälkeen tuotekategoria, kuten figuriinit. Erityisesti monen tuotteen pakettien luominen on haasteellista. Yksittäisen tuotteen lisäämisen jälkeen, järjestelmä ohjaa tilauksia luovan henkilön kassalle. Mikäli tuotteita halutaan liittää samaan koodiin useampi, tulee prosessi aloittaa alusta. Käyttäjäystävällisempi vaihtoehto voisi olla, että järjestelmä noudattaisi samaa **käyttölogiikkaa kassalle siirtymisessä** kuin verkkotilausjärjestelmät yleensä, jossa käyttäjä jatkaa tilauksen muokkaamista tekemiensä valintojen pohjalta ja siirtyy itse kassalle ollessaan valmis viimeistelemään tilauksen.

Ehdotus 6:

Tilauskoodeja luodessaan järjestelmän pääkäyttäjä näkee kyseisen tuotteen kappalemäärät varastossa. Vaatteiden ollessa kyseessä määristä ei kuitenkaan selviä, **miten kappalemäärät jakautuvat erikokoisten tuotteiden välillä.** Koodia luova henkilö ei siis voi tietää, onko vastaanottajalla mahdollisuus tilausta tehdessään tilata omaa kokoaan vastaava tuote. Tällä hetkellä tämä on tilausten luomista rajoittava tekijä.

Ehdotus 7:

Sekä pääkäyttäjien että sisällöntuottajien omaan näkymään toivotaan lisää toiminnallisuuksia, jotka auttavat erityisesti tilaajan tukemista ongelmatapauksissa ja tukevat mahdollista raportointia. Tarpeet ovat molemmilla hyvin samanlaiset. Omaan näkymään toivotaan seurantatietoa ja arvioituja toimitusaikoja omiin aktiivisiin koodeihin

liittyen ja historiatietoa menneistä koodeista. Muita mainittuja ominaisuuksia ovat koodien tarkastelu rakenteen tai lajittelun perusteella ja mahdollisuus tehdä omia muistiinpanoja.

Ehdotus 8:

Ajastettu tilaus mahdollistaisi pääkäyttäjille tilausten tekemisen etukäteen.

Ehdotus 9:

Suoratilauksiin olisi hyvä voida lisätä tilaajan tiedot, jotta tarvittaessa syntyviä kuluja voidaan kohdistaa oikein.

Ehdotus 10:

Sisällöntuottajia kiinnostaisi nähdä järjestelmästä, minkälaisia tuotteita on saatavissa ja mahdollisesti tehdä suoraan pyyntöjä Community Managereille, mikäli sisällöntuottaja haluaisi esimerkiksi järjestää kilpailun, jossa on tuotepalkintoja.

Ehdotus 11:

Virtuaalisen pelisisällön lähettäminen järjestelmän kautta laajentaisi käyttömahdollisuuksia.

8.5 Käyttäjien tukeminen ja osaaminen

Keskusteluissa järjestelmäntoimittajan ja Community Managerien kanssa heräsi kysymys, vaatiiko järjestelmän käyttö perehdytystä tai ohjeistusta pääkäyttäjille. System Admineille on pidetty koulutus järjestelmän käyttöönoton yhteydessä. Tämän jälkeen varsinaisia käyttökoulutuksia ei ole pidetty. Järjestelmää ei myöskään systemaattisesti perehdytetä uusille käyttäjille, vaan he pyytävät tukea muilta käyttäjiltä tarpeen mukaan. Keskinäinen tuki on hyvää, mutta myös ohjeistukselle on selvästi tarvetta. Ohjeiden olisi hyvä sisältää käyttöä tukevaa, perustietoa järjestelmästä. Esimerkiksi kappalemäärien kohdalla voisi lukea, missä vaiheessa tuote poistuu valikoimasta. Löydettävyyden ja ajantasaisuuden kannalta ohjeistus kannattaisi toteuttaa muuten kuin asiakirjamuodossa. (Appel, 2022)

Ehdotus 12:

Järjestelmään olisi hyvä olla **pääkäyttäjäohjeistus.** Toimintojen ja käyttöliittymän kehittyessä paras olisivat järjestelmän sisäiset ohjeet, joita päivitetään aina järjestelmän muuttumisen yhteydessä. Ohjeistukset voisivat löytyä esimerkiksi käytettävien ominaisuuksien luota, kysymysmerkki-ikonin takaa.

Myös järjestelmää käyttävät sisällöntuottajat toivovat parempaa ymmärrystä järjestelmästä ja tuotetoiminnan mahdollisuuksista ylipäätään.

Ehdotus 13:

Sisällöntuottajat toivovat tietoa ja mahdollisesti esittelyä siitä, mitä kaikkea tuotetoimintaan sisältyy, miten paljon oheistuotteisiin liittyvää sisällöntuotantoa voi tehdä ja minkälaisia rajoituksia siihen liittyy paitsi yleisellä tasolla myös konkreettisesti, esimerkiksi logistiikkaan ja globaaleihin toimituksiin liittyen.

8.6 Kehittämiskohteiden priorisointi

Useampi tekijä vaikuttaa siihen, mitkä kehittämisideat kannattaa toteuttaa, sekä milloin ja missä järjestyksessä niitä kannattaa tehdä. Näitä ovat esimerkiksi, mihin suuntaan järjestelmää ja tuotetoimintaa ylipäätään halutaan kehittää, millaisia resursseja toteuttaminen vaatii, miten se vaikuttaa tekniseen kokonaisuuteen tai muihin ominaisuuksiin ja millaisia positiivisia vaikutuksia kehittämisellä voidaan saavuttaa eri osapuolien kannalta.

Järjestelmänomistajan ja -toimittajan, joilla on riittävä tekninen ymmärrys ja ymmärrys tahtotilasta kokonaisuuden kannalta, kannattaa yhdessä priorisoida kehittämiskohteet ja laatia kehittämissuunnitelma, joka huomioi myös muut käynnissä olevat kehittämistoimenpiteet. Esimerkiksi asioita, joilla on pieni tai tuntematon vaikutus, ei kannata toteuttaa ensimmäisenä, jos lainkaan.

Muita osapuolia voi osallistaa vaikutuksista tai kohteen monimutkaisuudesta riippuen. Tämä koskee erityisesti sellaisia kehittämistoimenpiteitä, joilla on mahdollinen suuri vaikutus koko prosessiin. Esimerkiksi sisällöntuottajien osaamisen tukeminen ja tiedon lisääminen on itsessään helppo toimenpide toteuttaa, jolla todennäköisesti olisi positiivisia vaikutuksia. Sen toteuttamisen suunnittelu kuitenkin vaatii mahdollista sisäistä kartoitusta siitä, miten heidän halutaan järjestelmää käyttävän. Samoin useat hallintonäkymään tehdyt muutostoiveet vaikuttavat myös mahdollisesti prosessiin kokonaisuudessaan sen sijaan, että ne olisivat vain yksittäisiä ominaisuuksia.

Lisäselvitystä vaativissa toimenpiteissä tilauslomakkeen käytettävyyteen liittyvät kehittämisehdotukset puolestaan ovat arvioita mahdollisista kehittämiskohdista, mutta niiden oleellisuutta ja vaikutuksia tulisi arvioida tarkemmin ennen korjauksien tekemistä. Muiden listattujen kehittämiskohteiden osalta tärkeintä on todennäköisesti arvioida saavutettuja hyötyjä suhteessa tarvittaviin resursseihin nähden.

Seuraavaan taulukkoon on koostettu joitain huomioita ja näkemyksiä priorisointiin liittyen mahdollisten vaikutusten perusteella.

Taulukko 3. Kehittämisehdotusten vaikutukset

Vaikutukset	**Kehittämisehdotus**
Mahdollinen suuri vaikutus koko prosessiin, voi vaatia selvitystä tahtotilasta	Hallinnointi, uudet ominaisuudet ja parannukset: Inventaarionäkymä ja koodipyyntö sisällöntuottajille Lisätoiminnallisuudet pääkäyttäjien ja sisällöntuottajien näkymään Virtuaalisen pelisisällön lähettäminen järjestelmän kautta Käyttäjien tukeminen ja osaaminen: Esittely/tietoa sisällöntuottajille
Mahdollinen suuri vaikutus useaan osapuoleen: asiakastyytyväisyys, asiakaspalvelun sekä sisällöntuottajien ja pääkäyttäjien kuormitus, kulut	Mahdolliset järjestelmävirheet: Järjestelmän ja prosessin toimivuus tilausvahvistusten osalta Lähetysprosessi ja toimitusketju: Monen tuotteen lähetykset Käyttäjien tukeminen ja osaaminen: Pääkäyttäjäohjeistus
Mahdollinen vaikutus joihinkin osapuoliin	Hallinnointi, uudet ominaisuudet ja parannukset: Tilausten viimeistelyn käyttölogiikka Inventaariotieto eri kokoisten tuotteiden välillä
Pieni vaikutus	Hallinnointi, uudet ominaisuudet ja parannukset: Ajastettujen tilausten luominen Tilaajan tiedot suoratilauksiin
Vaatii lisäselvitystä nykytilasta, vaikutuksista tai tarpeellisuudesta, esimerkiksi tilaajille kohdistettu käyttäjätutkimus	Tilauslomakkeen käytettävyys: Kulttuurillisiin ja kielellisiin tarpeisiin vastaaminen teknisesti tai ohjeistuksen avulla Käytettävyys mobiilissa käyttöympäristössä

9 Tulosten arviointi

9.1 Tavoitteiden saavuttaminen

Tämän kehittämistehtävän toimeksiantona oli tutkia tilausjärjestelmään liittyviä kehitystarpeita käyttäjien, ja erityisesti sisällöntuottajien näkökulmasta: miten he, ovat kokeneet järjestelmän käyttöönoton, miten se on vaikuttanut heidän tyytyväisyyteensä ja mitä kehitettävää järjestelmässä tällä hetkellä on. Saatavan tiedon perusteella pyydettiin kehitysehdotuksia järjestelmään. Tavoiteaikataulu tutkimuksen valmistumiselle oli kevään 2022 aikana.

Toimeksiannon tavoitteet saavutettiin hyvin. Haastattelujen perusteella sisällöntuottajat ovat olleet tyytyväisiä järjestelmään. Sen käyttöönotto on mahdollistanut heille yksinkertaisen tavan toimittaa pelituotteita seuraajilleen. Suuria ongelmia tai perustavanlaatuisia puutteita ei ole ilmennyt, mutta järjestelmää voisi kehittää ja parantaa edelleen. Sisällöntuottajahaastattelujen ja muun aineistonkeruun pohjalta kehittämisehdotuksia löytyi yhteensä 13. Kehittämisehdotukset esiteltiin toimeksiantajalle 10. toukokuuta 2022.

9.2 Tulosten luotettavuus ja soveltuvuus

Pyrin tukemaan tulosten luotettavuutta ja soveltavuutta hyödyntämällä tietolähteitä monipuolisesti ja osallistamalla toimeksiantajaa koko projektin ajan. Tarkastelimme projektin suuntaa ja etenemistä viikoittaisissa projektipalavereissa. Tulosten luotettavuuden kannalta pidän oleellisena, miten eri lähteistä hankittu tieto keskustelee keskenään ja yleisen teorian kanssa. Tässä tapauksessa esimerkiksi haastateltavien määrä ei ollut suuri, mutta todennäköisesti antoi riittävää näkemystä asioista, joita järjestelmässä voidaan kehittää edelleen. Mikäli tarkoitus olisi ollut tehdä tutkimusta, jolla olisi haettu tilastollista merkittävyyttä, olisi aineistoa tullut olla enemmän.

Valmiit tulokset esittelin toimeksiantajalle 10.5.2022. Kertasimme projektin tavoitteet ja etenemisen, ennen kuin kävimme läpi kehittämisehdotukset ja niiden taustat. Toimeksiantajan mielestä löytyneet kehitysehdotukset ovat oleellisia, soveltuvat hyvin järjestelmän kehittämiseen ja peilaavat hyvin hänen tuntemustaan tilausjärjestelmästä ja tuotetoiminnan kokonaisuudesta. Tämän lisäksi jaoin tulokset Community Managereille. Myös heidän palautteensa oli positiivista. Kaiken kaikkiaan uskon tulosten olleen luotettavia ja soveltuvia järjestelmän kehittämisen tueksi.

9.3 Lähdeaineiston arviointi

Kehittämisprojektin tietoperusta muodostuu spesifisti kehitettävään kohteeseen liittyvästä aineistosta sekä yleisestä teoriatiedosta. Projektisuunnitelmassa tunnistettuja työn teemoja olivat tilausjärjestelmät ja verkkokauppa, logistiikka, asiakaskokemus ja asiakastyytyväisyys. Teemoista minulla oli ennestään lähinnä käytännön työelämäkokemusta, mutta ei juurikaan teoreettista tuntemusta. Tarvittavan teoreettisen ymmärryksen synnyttämiseksi, viitekehyksen rakentaminen ja kirjallisuuteen tutustuminen alkoi heti työn alkuvaiheessa ja jatkui osana projektia koko sen keston ajan. Tarkemman kirjallisuuteen tutustumisen myötä suunnitelmassa määritellyt teemat ja termistöt tarkentuivat ja nivoutuivat yhteen. Oikean termistön löytyminen auttoi lähdekirjallisuuden löytämisessä. Viitekehyksessä logistiikkaa käsitellään siis tilaus-toimitusketjuihin liittyvässä osiossa, mikä kattaa myös tilausjärjestelmiä. Asiakaskokemus tarkentui yleiseltä tasolta järjestelmien ja verkkopalvelujen asiakaskokemukseen, käyttökokemukseen ja käytettävyyteen. Asiakastyytyväisyyttä ja sen kehittämistä käsitellään kummassakin pääosiossa osana näitä teemoja.

Lähdeaineistoon pyrin sisällyttämään monipuolisesti teoksia eri aihepiireistä, kirjoittajilta ja kustantajilta. Käytettyjen kirjojen näkökulmat ja painotukset vaihtelevat, mutta tietosisältö on keskenään yhdenmukaista ja toisiaan tukevaa. Näin ollen arvioin viitekehyksen olevan hyvällä pohjalla.

9.4 Aineistonkeruumenetelmien soveltuvuus

Tunnistin laadukkaan aineistonkeruun kriittiseksi tekijäksi kehittämisehdotusten löytämiselle ja projektin onnistumiselle. Tilausjärjestelmää käyttävien sisällöntuottajien haastattelut määriteltiin aineistonkeruumenetelmäksi jo kehittämistehtävän toimeksiannossa. Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa haastateltaviksi määrittyivät myös järjestelmäntoimittaja sekä sisällöntuottajayhteistyöstä vastaavat ja järjestelmää hallinnoivat Community Managerit. Haastattelujen lisäksi kävin läpi järjestelmän kautta tehdyt tukipyynnöt.

Monipuolinen aineistonkeruu osoittautui erittäin toimivaksi ja oleelliseksi kehittämistehtävän kannalta. Eri aineistot selittivät ja täydensivät toisiaan ja tukivat kehittämiskohteiden tunnistamista. Uskon, että valitut menetelmät antoivat sopivassa laajuudessa haluttua tietoa tutkittavasta kohteesta.

9.5 Haastattelujen toteuttaminen

Haastateltavat henkilöt valikoitiin tutkimukseen yksilöllisesti sen perusteella, että heillä on sopivaa tuntemusta aihepiirin ympäriltä. Osaa haastateltavista lähestyin luottamuksen ja kontekstin synnyttämiseksi ensin heidän tuntemansa yhteyshenkilön esittelyn kautta, ja osaa yhteyshenkilöiden kehotuksesta suoraan. Järjestelmäntoimittajaa ja Community Managereita lähestyin toimeksiantajan kautta, ja sisällöntuottajia Community Managerien kautta. Kullekin haastattelevalle lähetin haastatteluajankohdan sopimisen yhteydessä viestin, jossa kuvasin lyhyesti tutkimuksen ja haastattelun tavoitteet, sekä teemat, joista halusin haastattelussa keskustella. Tarkoitukseni oli paitsi antaa haastateltavalle mahdollisuus valmistautua keskusteluun, myös varmistaa, että haastateltavalla on riittävä ymmärrys siitä, mihin hän on osallistumassa.

Haastattelujen aluksi kävin vielä uudestaan lyhyesti läpi kontekstin, keskustelun teemat ja tavoitteet, sekä haastattelujen tallennukseen ja anonymiteettiin liittyvät asiat ja luvat. Kaikki etäkokouksena pidettävät haastattelut tallensin analysointia varten. Kasvotusten pidetystä haastattelusta tein vapaamuotoiset muistiinpanot, jotka kirjoitin puhtaaksi välittömästi haastattelun jälkeen.

Haastattelut olivat mielestäni kokonaisuutena onnistuneita. Haastateltavat olivat hyvin valmistautuneita kertomaan näkemyksistään. Erityisesti toinen haastattelemani Community Manager, sekä viimeinen haastattelemani sisällöntuottaja olivat koonneet valmiiksi asioita, joita halusivat tuoda järjestelmästä esiin omien käyttökokemustensa ja saamansa palautteen perusteella. Keskusteluilmapiiri oli oman arvioni mukaan hyvä ja rento. Kaikki haastateltavat kokivat kehittämisprojektin hyödyllisenä ja suhtautuivat siihen positiivisesti ja kertoivat, että tarvittaessa asiaan voidaan palata sähköpostitse lisäkysymyksillä tai tarkennuksilla.

9.6 Muun aineistonkeruun toteuttaminen

Muu aineistonkeruu keskittyi järjestelmään ja siitä saatavaan tietoon. Toimeksiannon saamisen jälkeen testasin järjestelmää loppukäyttäjän näkymästä ja tilasin tuotteita minulle valmiiksi luodulla koodilla. Tallensin vaiheet myöhempää tarkastelua varten kuvakaappauksilla.

Ennen järjestelmäntoimittajan haastattelua, sain häneltä aineistoa järjestelmän tilausmääristä ja maakohtaisesta jakautumisesta. Tämä tarjosi yleiskuvaa järjestelmän käytön laajuudesta. Haastattelun jälkeen sain itse pääsyn järjestelmän hallinnointinäkymään. Sen kautta pääsin tutustumaan vikailmoituslomakkeen kautta

tulleisiin tukipyyntöihin. Niiden analysoinnissa keskityin yhteydenottoihin, joista todennäköisimmin löytyisi järjestelmän kehittämiseen liittyvää tietoa.

Järjestelmästä saatava aineisto tuki haastatteluista kerättyä tietoa. Molempien aineistojen avulla onnistuin löytämään tietä järjestelmän käytöstä, joka ei olisi selvinnyt perehtymällä pelkästään toiseen aineistoon. Näin ollen uskon aineiston valinnan ja käsittelyn olleen onnistunutta.

9.7 Kehittämisprojektin arviointi

Projekti kokonaisuudessaan oli onnistunut. Toimeksiantajan tarve oli selvittää, miten käyttäjät kokevat tilausjärjestelmän ja konkreettisena tavoitteena oli löytää kehittämisehdotuksia. Sisällöntuottajahaastattelut sisältyivät projektin toimeksiantoon aineistonkeruumenetelmänä. Tämän lisäksi projektin alussa määritin muita aineistonkeruumenetelmiä, jotka koin oleellisiksi projektin laadun kannalta ja tavoitteiden saavuttamiseksi.

Aineistonkeruu ja projektin eteneminen vaati jonkin verran joustavuutta esimerkiksi aikataulun kiristyttyä alkuperäisestä aikomuksesta tai haastateltavien tavoittamisessa. Näistä huolimatta onnistuin saavuttamaan asetetut tavoitteet ja esittelemään tulokset aikataulussa. Suurena riskinä kehittämisehdotusten löytämiselle pidin sitä, että aineistosta ei löytyisi pyydettyjä kehittämisehdotuksia. Tähän riskiin peilaten aineistonkeruu oli onnistunut, sillä kehittämisehdotuksia löytyi runsaasti. Löydetyt ehdotukset olivat myös toimeksiantajan mielestä oleellisia.

Projekti oli myös antoisa toteuttaa. Erityisesti tämä johtui siitä, että kaikki henkilöt, joiden kanssa olin tekemisissä projektiin liittyen, kokivat sen hyödyllisenä. Osallistuneet pitävät tuotetoimintaa merkityksellisenä ja kokivat tämän mahdollisuutena kehittää sitä paremmaksi. Tutkittu tilausjärjestelmä koskettaa laajaa joukkoa ihmisiä, joten mahdollisesti toteutettavilla kehittämiskohteilla on myös laaja vaikutus. Pääsin lisäksi sopivassa suhteessa toteuttamaan itselleni mielekkäitä asioita ja menetelmiä, sekä oppimaan uutta.

Yleisesti projektin tulokset nivoutuvat voimakkaasti asiakaslähtöisyyteen, verkkopalveluihin ja tilaus-toimitusprosesseihin. Vaikka tämä projekti keskittyi tiettyyn järjestelmään ja prosessiin, uskon siinä ilmenneiden näkökulmien ja huomioiden olevan yleistettävissä myös yleisemmällä tasolla. Toimeksiantajaorganisaation kannalta tutkimus antaa myös ymmärrystä ja on hyödynnettävissä sisällöntuottajien kanssa tehtävään yhteistyöhön muutenkin kuin vain tilausjärjestelmän kontekstissa.

9.8 Opitun arviointi

Tässä opinnäytetyössä oli minulle kaksi pääasiallista oppimisaluetta. Toinen liittyi kehittämisprojektien toteuttamiseen ja toinen kehittämisprojektin aihealueeseen liittyvään teoreettiseen osaamiseen.

Olen työelämässä päässyt osallistumaan monipuolisesti kehittämisprojekteihin ja jatkuvaan kehittämiseen erilaissa rooleissa. Nämä ovat pitäneet sisällään myös verkkosivustojen ja -työkalujen kehittämistä käyttäjien tarpeiden mukaisesti. Säännöllisen palautteenkeruun kautta olen myös tottunut käsittelemään ja analysoimaan sekä avointa palautetta että numeerista dataa. Näiden pohjalta minulla oli hyvät valmiudet projektin toteuttamiseen ja vanhan, ennestään opitun tiedon ja osaamisen täydentämiseen. Koen, että kehittämisprojektin laajuus yhdistettynä tiukkaan toteutusaikatauluun ovat vahvistaneet ja tukeneet erinomaisesti aiempaa osaamistani ja antaneet myös lisää itsevarmuutta monipuolisten projektien vetämiseen. Olin myös opinnäytetyön aloittaessani suhteellisen tuore organisaatiossa ja toimintaympäristössä, jossa opinnäytetyön toteutettiin. Koen, että tämä on antanut minulle valmiuksia tarttumaan vieraisiinkin projekteihin ja toisaalta parantanut ymmärrystäni toimialalta.

Teoreettisen tiedon kannalta oppimista tapahtui paljon. Syvennyin opinnäytetyössä aiheisiin, jotka olivat minulle ennestään käytännön työelämästä tuttuja, mutta joiden teoriaa en ollut ennen opiskellut. Erityisesti verkkopalvelujen kehittämiseen ja käytettävyyteen liittyvään kirjallisuuteen tutustumisesta käytännön soveltamisen yhteydessä uskon olevan paljon hyötyä tulevaisuudessa.

10 Yhteenveto

Tilausjärjestelmän käyttöönotto on helpottanut lähetysprosesseja eri osapuolille ja avannut sisällöntuottajakumppaneille entistä parempia mahdollisuuksia tarjota elämyksiä seuraajilleen. Näin se toteuttaa myös Supercellin tavoitetta tuoda ihmisiä yhteen pelien kautta. Digitaalinen ratkaisu on onnistuneesti tehnyt prosesseista luotettavampia, joustavampia ja helpompia, koska ne eivät ole enää yhden henkilön käsissä tai vaadi sisällöntuottajien toteuttaa niitä itsenäisesti. Osaavan kumppanin kanssa on päästy tilanteeseen, jota kumppanuuksilla normaalisti tavoitellaan: kukin osapuoli voi keskittyä siihen, mitä tekee parhaiten.

Ilmeistä myös on, miten tärkeää kokonaiskuvan ja eri osapuolien huomioiminen on verkostossa tehtävän toiminnan kehittämisessä. Itsessään hyvä lopputulema on jo sekin, että tilausjärjestelmän ympärille on projektin aikana luotu termistö ja tilausprosessi on pääpiirteissään kuvattu eri osapuolien tai roolien kannalta. Mikäli tässä tutkimuksessa olisi keskitytty vain yhteen näkökulmaan, olisi monta havaintoa jäänyt tekemättä. Se, miten jokin asia näyttäytyy esimerkiksi asiakkaiden tekemissä tukipyynnöissä, selittyy vasta keskusteltaessa jonkin toisen osapuolen kanssa. Suppeammalla aineistolla tulokset olisivat siis jääneet vajavaisiksi paitsi kokonaiskuvan, myös pääkohderyhmään heijastuvien, potentiaalisten kehittämiskohteiden osalta. Eri osapuolien näkökulmat tulisi huomioida aina kehittämistehtävissä parhaan mahdollisen ymmärryksen ja lopputuloksen saavuttamiseksi.

Sujuvan kokemuksen tuottamiseen vaikuttaa paitsi tilausjärjestelmän käytettävyys ja tekniset ominaisuudet, sekä itse palvelun toimivuus, myös käyttäjien osaaminen ja järjestelmätuntemus. Osaamista vaaditaan voidakseen käyttää ja hyödyntää järjestelmää parhaalla mahdollisella tavalla. Jatkokehittäminen tuleekin todennäköisesti vaatimaan teknisten ja resurssien lisäksi laajempaa pohdintaa siitä, mitä kaikkea tilausjärjestelmän avulla halutaan voida jatkossa tehdä. Perusteellinen pohdinta tahtotilasta tulee yhtä lailla vaatimaan riittävien ja oikeiden sidosryhmien osallistamista parhaaseen lopputulokseen pääsemiseksi.

Vaikka kehitettävääkin löytyy, on projektin aikana saatu päällimmäinen palaute järjestelmästä positiivista ja innostunutta. Kyseessä on asia, jota yhdessä halutaan käyttää ja kehittää. Kriittisiä virheitä tai puutteita ei ilmennyt, eivätkä käyttäjät niinkään koe nykyistä tilausjärjestelmää huonoksi, vaan pikemminkin odottavat siitä seuraavaa, entistä parempaa versiota.

Tämän kehittämisprojektin summaa hyvin seuraava haastatellun toteamus:

I love the redeem-site. I am excited to see what comes from it in the future and best of luck to everybody who is working on it because, I know that it's one of those things where it's a lot of work and probably does not provide as much benefit as is worth the work, but it is appreciated for those of us that are able to take advantage of it. I really appreciate it, so thank you.

Lähteet

Appel, M. (2022) “Supercell Community Manager -haastattelu.” Supercell Oy, 4 March.

Backaler, J. (2018) *Digital Influence: Unleash the Power of Influencer Marketing to Accelerate Your Global Business*. Cham: Palgrave Macmillan.

Beasley, M. (2013) *Practical Web Analytics for User Experience: How Analytics Can Help You Understand Your users*, *Practical Web Analytics for User Experience*. Waltham: Elsevier Inc. doi:10.1016/b978-0-12-404619-1.00017-4.

Berg, J. *et al.* (2019) *Customer First: Personalizing the Customer-Care Journey*. Available at: https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/business%20functions/operations/our%20insights/how%20to%20capture%20what%20the%20customer%20wants/customer-first-personalizing-the-customer-care-journey.ashx (Accessed: January 31, 2022).

Dias, J. *et al.* (2017) “The four pillars of distinctive customer journeys,” *Digital Reinvention*, January.

Duncan, J. (2022) “Järjestelmäntoimittaja-haastattelu.” HALO, 24 February.

Filenius, M. (2015) *Digitaalinen asiakaskokemus: Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa*. Jyväskylä: Docendo Oy.

Haapanen, M., Vepsäläinen, A. and Lindeman, T. (2005) *Logistiikka osana strategista johtamista*. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Halonen, M. (2019) *Vaikuttajamarkkinointi*. Helsinki: Alma Talent.

Hokkanen, S. *et al.* (2009) *Logistiikan tulevaisuuden haasteet*. Edited by S. Hokkanen. Jyväskylä: Grafitatu Oy.

Jarrett, C. and Gaffney, G. (2008) *Forms that Work: Designing Web Forms for Usability*. Morgan Kaufmann.

Krug, S. (2014) *Don’t Make Me Think, Revisited: A Common Sense Approach to Web Usability - PDFDrive.com*. New Riders. Available at: www.newriders.com.

Kuniavsky, M. (2003) *Observing the User Experience: A practitioner’s Guide to User Research*. San Francisco: Morgan Kaufmann Publishers.

Min, H. (2015) *The Essentials of Supply Chain Management: New Business Concepts and Applications*. Pearson Education Ltd.

Moilanen, T., Ojasalo, K. and Ritalahti, J. (2014) *Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. 3rd–4th edn. Helsinki: Sanoma Pro.

Peppers, D. and Rogers, M. (2017) *Managing Customer Experience and Relationships*. 3rd edn. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.

Ritvanen, V. *et al.* (2011) *Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet*. Saarijärvi: Reijo Rautauoman säätiö.

Ross, D.F. (2008) *The Intimate Supply Chain: Leveraging the Supply Chain to Manage the Customer Experience*. Boca Raton: Auerbach Publications.

Saaranen-Kauppinen, A. and Puusniekka, A. (2006) *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Available at: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html (Accessed: May 8, 2022).

Sakki, J. (2014) *Tilaus-toimitusketjun hallinta: Digitalisoitumisen haasteet*. Vantaa: Jouni Sakki Oy.

Shneiderman, B. *et al.* (2018) *Designing the User Interface - Strategies for Effective Human-Computer Interaction*. 6th edn. Harlow: Pearson Education Limited.

Sinkkonen, I., Nuutila, E. and Törmä, S. (2009) *Helppokäyttöisen verkkopalvelun suunnittelu*. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Smith, T. (2022) “Supercell Community Manager -haastattelu.” Helsinki, 25 February.

Storbacka, K., Sivula, P. and Kaario, K. (2000) *Arvoa strategisista asiakkuuksista*. Gummerus Kirjapaino Oy.

Supercell Creators (2022). Available at: https://creators.supercell.com/en (Accessed: February 6, 2022).

Supercell Oy (2022) *About us*. Available at: https://supercell.com/en/about-us/ (Accessed: January 31, 2022).

Taulo, V. (2021) “Toimeksiantajahaastattelu.” Supercell Oy, 15 September.

Valtiovarainministeriö (2021) *Julkisen hallinnon digitaalisuus: Saavutettavuus*. Available at: https://vm.fi/saavutettavuusdirektiivi (Accessed: May 29, 2022).

Wiio, A. (2004) *Käyttäjäystävällisen sovelluksen suunnittelu*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Yin, R.K. (2009) *Case study research : design and methods*. 4th edn.