

Nan Ekblom

**PALVELUMUOTOILU PK-YRITYKSEN
MARKKINOINNIN KEHITTÄMISEN
TYÖKALUNA**
Colornova Oy

Opinnäytetyö
Tuote- ja palvelumuotoilu

Marraskuu 2016



Tekijä/Tekijät	Tutkinto	Aika
Nan Ekblom	Muotoilija	Marraskuu 2016
Opinnäytetyön nimi		54 sivua
Palvelumuotoilu pk-yrityksen markkinoinnin kehittämisen työkaluna		2 liitesivua
Toimeksiantaja		
Colornova Oy		
Ohjaaja		
Lehtori Sanna Haapanen		
Tiivistelmä		
<p>Tämän lopputyön aiheena on pk-yrityksen markkinoinnin kehittäminen asiakaslähtöisesti muotoiluajattelua ja palvelumuotoilumenetelmiä hyödyntäen. Markkinointi ollessa kokonaisuudessaan laaja osa-alue, on se rajattu tässä opinnäytetyössä koskemaan yrityksen asiakkaiden ja organisaation välisen vuorovaikutuksen kehittämistä, osana sähköistä strategiaa. Työn tarkoituksena oli kehittää ymmärrys asiakkaiden tarpeista ja löytää toimintamalleja, joilla vastataan, heidän tarpeisiinsa kustannustehokkaasti muutuneessa, globalisoituneessa ja palveluvaltaistuneessa maailmassa, jossa moninaisuus kasvaa jatkuvasti.</p> <p>Opinnäytetyössä tarkastellaan ensin työn lähtökohdat, tavoitteet sekä tutkimuskysymykset ja tutkimusmenetelmät. Tämän jälkeen käsitellään liiketoiminnan ja markkinoinnin kehittämistä tietoyhteiskunnan aikakaudella. Aineistohankintamenetelminä on käytetty keskusteluja, haastatteluja, havainnointia, haamuasiointia, asiakasyrityksen kanssa laadittua kyselyä. Kerätty aineisto hyödynnettiin asiakasyrityksessä toteutetussa yhteiskehittämistyöpajassa.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena syntyy viitekehys yrityksen toimintamallien ja sähköisen strategian kehittämiseen muotoilun keinoja hyödyntäen. Markkinointi on ainoastaan pieni osa yrityksen toiminnoista, jotka tähtäävät palveluiden kehittämiseen. Muotoiluajattelussa hyödynnetään muotoilussa ominaisia jatkuvan ideoinnin ideologiaa ja toimintamallia, sekä ongelmien ratkaisemisessa että tavoitteellisessa kehittämisessä. Arvoa ja palveluita muotoillaan ja tehostetaan yksilöiden ja organisaatioiden vuorovaikutuksen tuloksena. Löytämällä uusia asiakaslähtöisiä toimintamalleja pystyy yritys reagoimaan nopeasti ja kehittämään kilpailukykyään.</p>		
Asiasanat		
Palvelumuotoilu, muotoiluajattelu, asiakaslähtöinen, markkinointi		

Author (authors)	Degree	Time
Nan EKblom	Bachelor of Culture and Arts	November 2016
Thesis Title Developing the marketing of a small business using service design tools		54 pages 2 pages of appendices
Commissioned by Colornova Oy		
Supervisor Sanna Haapanen, Lecturer		
<p>Abstract</p> <p>The subject of this thesis was to develop, the marketing of a small business in a customer-centered way, using design thinking and service design methods. Since marketing as a sole subject is considered too broad, is the scope of this thesis limited to developing the dialogue between the customers and the organization, as a part of the digital strategy. The purpose of this study was to develop, the understanding of the customer and their needs, and to find models to react to these findings in a cost-effective way in a world, continuously changing, increasingly globalizing and where service centered world diversity is growing continuously.</p> <p>The theoretical framework examined first the starting point of this work, the targets the research questions and methods used. The developing of the business and the service in the information society era is addressed in the second part. The research method chosen for this work were open discussions, interviews, observation, mystery shopping, a questionnaire combined with the company and a co-creation workshop that was conducted with the company.</p> <p>The result of this study was a framework of reference that develops the company's operational model and digital strategy utilising design methods. Marketing is only a small part of the actions that, a company desiring to develop its services, need to address. Design Thinking utilises the characteristics typically found in design where iteration is used both in problem solving and goal-directed development. Value and services are designed and optimised as a result of the interaction of the individual and the organisations. By finding new customer centered operational models, the company will react fast and develop its competitiveness.</p>		
<p>Keywords</p> <p>Service design, design thinking, customer centered, marketing</p>		

SISÄLLYS

JOHDANTO	6
1.1 Asiakasyritys	6
1.2 Työn lähdönkohdat ja tavoitteet	7
1.3 Tutkimuskysymykset.....	8
1.5 Työn viitekehys ja käsitekartta	10
2 TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOKSET JA MAHDOLLISUUDET	12
2.1 Toimintaympäristö muutoksessa	13
2.1.1 Teknologian vaikutus nettisukupolveen.....	14
2.1.2 Yrityksen organisaatio kilpailuetuna	15
2.2 Muotoilun rooli	16
2.3 Markkinoinnin muuttunut maailma	18
2.4 Palvelu kilpailuedun mahdollistajana	20
2.5 Palvelumuotoilu	21
2.6 Palvelumuotoiluprosessi	22
2.7 Muotoiluajattelu.....	24
3 TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISMENETELMÄT	25
3.1 Haastattelut	26
3.2 Havainnointi.....	28
3.3 Haamuasiointi.....	29
3.4 Kysely	30
3.5 Tulevaisuusverstaas	32
4 YRITYKSEN MARKKINOINNIN KEHITTÄMINEN	34
4.1 Toimintaympäristön ymmärtäminen.....	35
4.2 Asiakasymmärryksen lisääminen.....	38
4.3 Kehityssuunnitelma ja ideoiden visualisointi	42
5 YHTEENVETO	47
5.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen.....	47
5.2 Pohdintaa	48

LÄHTEET.....	51
--------------	----

KUVALUETTELO

LIITTEET

Liite 1. Utopiavaiheen tuotokset

Liite 2. Colornova Oy:n jatkotoimenpiteiden visuaalinen muistio.

JOHDANTO

Valitsemani aihe lopputyötäni varten on erittäin ajankohtainen ja myös tulevaisuutta varten kiinnostava. Tietoyhteiskunnan tarjoamat mahdollisuudet lisäävät kiinnostustani tutkia mahdollisuutta kehittää suomalaisen pk-yrityksen markkinointia kustannustehokkaasti ja asiakaskeskeisesti. Elämme asiakkaan aikakautta. Tiedonsaanti tehostuu ja teollistumisaikakauden toimintamallit eivät vastaa nykypäivän tarpeisiin. Informaatioteknologia mahdollistaa laajojen kanavien hyödyntämisen tehokkaasti, myös pienellä budjetilla toimiville yrityksille.

Tässä tutkimustyössä keskityn tutkimaan onko palvelumuotoilukeinoja hyödyntäen mahdollista kehittää pk-yrityksen markkinointia vastaamaan nykypäivän haasteisiin. Tavoitteenani oli tutkia toimintaympäristön tarjoamia mahdollisuuksia sekä löytää keinoja, joilla asiakasyritys voisi kehittää arvonluontoprosessia asiakaskeskeisesti ja aikaansaada kustannus- ja resurssitehokkaita ratkaisuja.

Opinnäytetyössä kuvataan pienyrityksen markkinoinnin kehittämistä palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen. Tutkimusmenetelminä käytettiin sisäisiä ja asiakashaastatteluja, havainnointia ja haamuasiointia. Kvalitatiivisia menetelmiä tukemaan tehtiin sähköinen kysely, jonka materiaali toimi keskustelun pohjana asiakasyrityksessä tehdyssä tulevaisuudenverstas työpajassa. Työpajan tuloksena on yhteisöllisen muotoiluajattelun jatkosuunnitelma.

1.1 Asiakasyritys

Colornova Oy on kooltaan pieni perheyrittäjä, jonka liikevaihto oli vuonna 2015 noin kaksi miljoonaa euroa. Yritys tuo maahan kodin sisä- ja ulkopintojen pintaremontointiin tarkoitettuja laadukkaita tuotteita. Tuoteportfolio koostuu kansainvälisellä tasolla toimivien suuryrityksien laatutuotteista. Kilpailukykyä on pyritty tukemaan laadukkailla erikoistuotteilla. Yritys vastaa itse tuotteiden ja tuotemerkkien markkinoinnista. Maahantuoduilla tuotemerkeillä on jokaisella omat brändiohjeistukset. Yritys työllistää tällä hetkellä yhdeksän henkilöä: neljä tuotepäällikköä, kolme toimistotyöntekijää sekä varastotoiminnoissa kaksi henkilöä. Markkina-alueena on koko Suomi. Tuotepäälliköt ja toimitusjohtaja vastaavat tuotteiden myynnistä jälleenmyyntiverkoston. Tuotteet myydään asiakkaille jälleenmyyntiverkoston kautta, eikä yrityksellä ole omaa jälleen-

myyntikanavaa. Jälleenmyyntiverkoston kuuluu rautakauppoja, pintakäsittelyyn erikoistuneita liikkeitä ja verkkokauppoja. Rautakauppoja on noin 400, pintakäsittelyn erikoisliikkeitä noin 100 ja verkkokauppoja on noin 10 kappaletta.

Colornova Oy:n sähköinen markkinointistrategia on alkuvaiheessa, ja yritys haluaa selkeyttää markkinoinnin toimenpiteitään. Tällä hetkellä yrityksellä ei ole markkinoinnista vastaavaa henkilöä. Yrityksellä on oma verkkosivusto sekä sivustot kaikille maahantuomilleen tuotemerkeille. Internetsivut ovat tällä hetkellä näyteikkunatyypisiä. Yrityksen Facebook-tili on avattu keväällä 2016, ja yhteistyötä tehdään tällä hetkellä eräiden bloggaajien kanssa.

Asiakasyritys on minulle tuttu kehittäessäni pari vuotta sitten heidän nettisivujaan. Tästä syystä yritys tiesi opinnoistani ja ehdotti, että tekisin opinnäytetyöni heille. Heidän tavoitteenaan oli saada lisäymmärrystä muuttuneen toimintaympäristön tuomista mahdollisuuksista pk-yrityksen näkökulmasta. Yrityksessä tiedetään, että asiakkaat eivät tunne heidän tuotteitaan. Yritys toivoi löytävänsä tietoa, keinoja, toimintamalleja ja uusia ajatuksia, joiden avulla kehittää toimintaansa vastaamaan asiakkaiden tarpeita.

1.2 Työn lähdönkohdat ja tavoitteet

Opiskelujeni ja työnurani aikana olen päätenyt johtopäätökseen, että Suomen pienyrityksissä piilee valtava voimavara. Niillä on voimavaroja ja mahdollisuuksia, joita voitaisiin pyrkiä vaalimaan tehokkaammin. Yrittäjät.fi sivustolla todetaan, että pk-sektorin osuus bruttokansantuotteesta on runsaat 40 prosenttia (Suomen Yrittäjät Oy 2015).

Nassim Nichols Taleb sanoi puheenvuorollaan Tomorrow-seminaarissa, että paras tapa, joilla maa voi menestyä, on kohdella yrittäjiä kuten sotilaita (Taleb 2015).

Aikaisempi opiskeluni kaupallisella alalla ja työkokemukseni kansainvälisen pörssiyrityksen palveluksessa on tuonut minulle liiketoiminta- ja markkinointiosaamista. Innostuin ja kiinnostuin heti löydettyäni tietoja palvelumuotoilusta. Halusin oppia lisää liiketoiminnan asiakaskeskeisestä kehittämisestä ja suuntasin monimuoto-opintoni palvelumuotoiluun.

Olen työurani aikana työskennellyt monissa asiakaspalvelutehtävissä, niin organisaatioiden sisäisten kuin ulkoisten asiakkaiden parissa. Palvelumuotoilu on tuonut teoriaymmärrystä ja tehokkaita työkaluja ammattiosaamiseen. Viime vuosina olen työskennellyt freelancerina pienyritysten erilaisten projektien parissa. Olen saavuttanut mielenkiintoisia tuloksia palvelumuotoiluosaamiseni avulla yrityksiä eri toimintojen kehittämisessä. Olen käyttänyt palvelumuotoilun menetelmiä myös julkisen liikelaitoksen prosessin kehittämisessä.

Maailma globalisoituu kiihtyvässä tahdissa teknologian tarjoamien mahdollisuuksien myötä. Yrityksillä on mahdollisuus tarttua tietoyhteiskunnan tarjoamiin uusiin mahdollisuuksiin (Sitra toimintakertomus 2015; Digibarometri 2015). Tämän työn aiheena on löytää toimintamalleja, joilla kehitetään asiakasyrityksen markkinointia iteratiiviseksi, jatkuvan yhteiskehittämisen prosessiksi. Tavoitteena on tulevaisuudessa pyrkiä osallistamaan organisaation oimien työntekijöiden lisäksi myös asiakkaita arvonluontiprosessiin.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on löytää palvelumuotoilukeinoja hyödyntäen toimintatapoja, joilla Coloronova Oy voi kehittää markkinointistrategiaansa vastaamaan liiketoiminnallisiin tavoitteisiinsa. Tällä hetkellä asiakasyritys kokee resurssien puutteellisuuden olevan haaste. Yritys ei koe voivansa vastata tarjolla oleviin liiketoiminnallisiin vaatimuksiin ja kasvun mahdollisuuksiin. Se kokee, että sen edustamien tuotemerkkien tunnettavuus kuluttaja-asiakkaiden keskuudessa on erittäin heikko.

1.3 Tutkimuskysymykset

Pk-yrittäjät harvoin ajattelevat teoreettisesti tekemiään toimenpiteitään. Asiakastiedon hyödyntäminen perustuu usein omaan kokemukseen ja olettamuksiin. Tutkimuksen avulla haluan selvittää, voidaanko palvelumuotoilun menetelmillä kehittää pk-yrityksen markkinointia kustannustehokkaasti ja organisaation toimintamallia toimimaan ketterästi hyödyntämään poikkitieteellistä osaamista.

Tätä työtä tehdessäni olen perehtynyt sekä käyttänyt palvelumuotoilun menetelmiä ja lähestymistapoja. Päädyin käyttämään sekä kvalitatiivista, että kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Prosessin edetessä menetelmien valinta tarkentui, ja käytin havainnointia, haamuasiointia ja sähköistä kyselyä. Kerätyn

aineiston pohjalta pidimme yrityksen henkilökunnalle tulevaisuusverstaastyöpajan. (Ojasalo & Moilanan & Ritalahti 2014, 153)

Tutkimustyön aloitin keskustelemalla toimitusjohtajan kanssa, jonka jälkeen jatkoin työntekijöiden haastatteluilla Colornova Oy:ssä. Yrityksen määrittelemille kohderyhmän asiakkaille tein viisi kappaletta puolistrukturoituja haastatteluja.

Jälleenmyyjillä tehdyillä havainnoinnilla ja haamuasioinnilla oli tarkoitus vahvistaa yrityksen näkemystä nykytilanteesta. Kyselytutkimuksen tarkoitus oli pyrkiä keräämään tutkimusta varten aineistoa tukemaan kvalitatiivisilla menetelmillä kerättyä tietoa. Kerätty aineisto käsiteltäisiin edelleen kehitysvaiheessa. Kysely laadittiin ja tehtiin viimeisenä asiakastiedon keruu toimenpiteenä sisäisten haastattelujen, asiakashaastattelujen, havainnoinnin ja haamuasioinnin jälkeen. Tutkimustyötä tukevan kyselyn tulokset hyödynnettiin suuntaa antavana ja keskustelua avaavana tekijänä yrityksessä suoritettussa tulevaisuuden verstaassa. (Ojasalo & Moilanan & Ritalahti 2014, 153; Miettinen 2011, 64; Anttila 2014.)

Tutkimuksen pääkysymyksenä on:

Voidaanko pk-yrityksen markkinointia kehittää asiakaslähtöisesti palvelumuotoilun menetelmillä?

Tutkimuksen alakysymykset ovat:

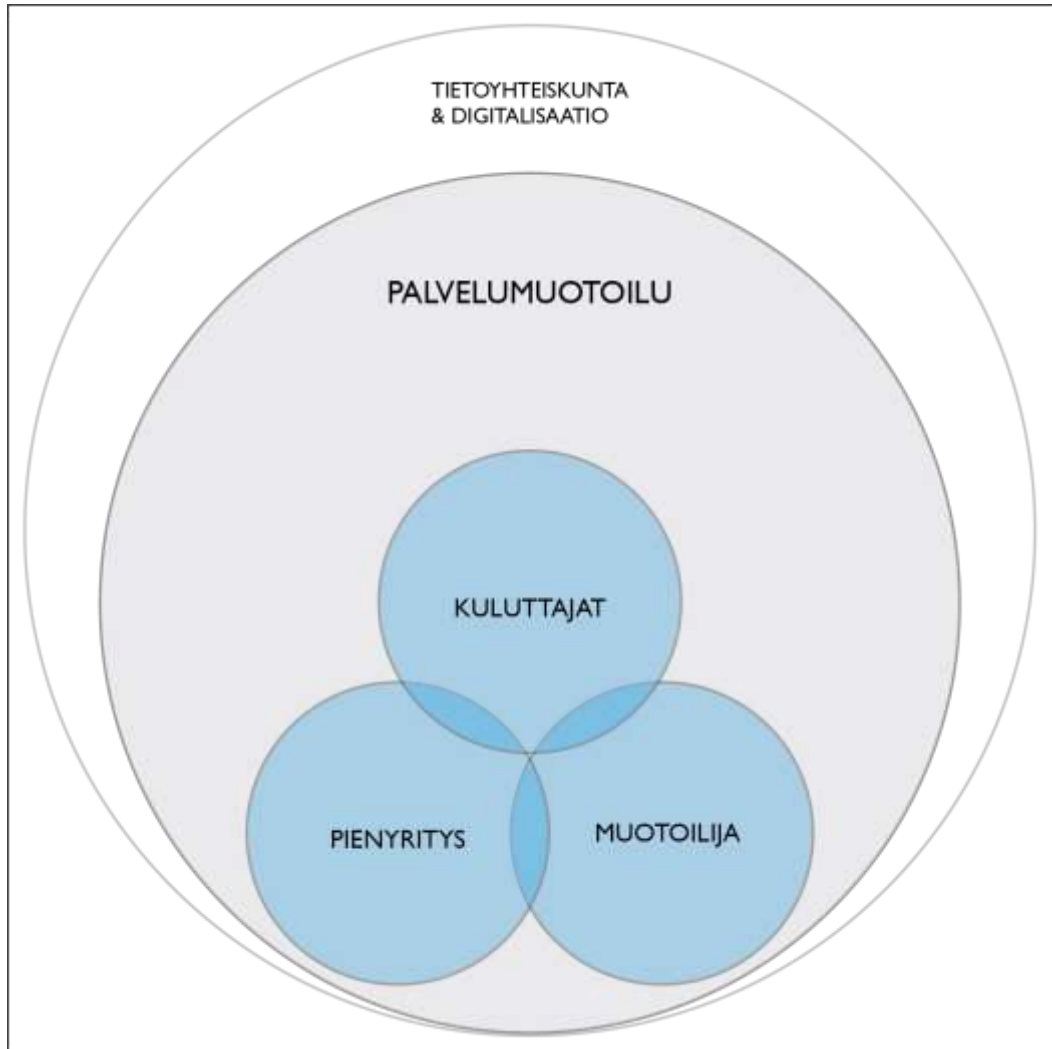
Voidaanko pk-yrityksen toimintamalleja kehittää muotoilun menetelmillä ja miten?

Voidaanko pk-yrityksen markkinointia kehittää kustannustehokkaasti ja miten?

Tavoitteeni on tämän opinnäytetyön myötä lisätä ymmärrystäni markkinoinnin tämänhetkisestä ilmapiiristä ja mahdollisuuksista pk-yrityksen näkökulmasta.

1.5 Työn viitekehys ja käsitekartta

Tämän opinnäytetyön teoreettisena viitekehysenä (Kuva 1.) toimii palvelumuotoilu.

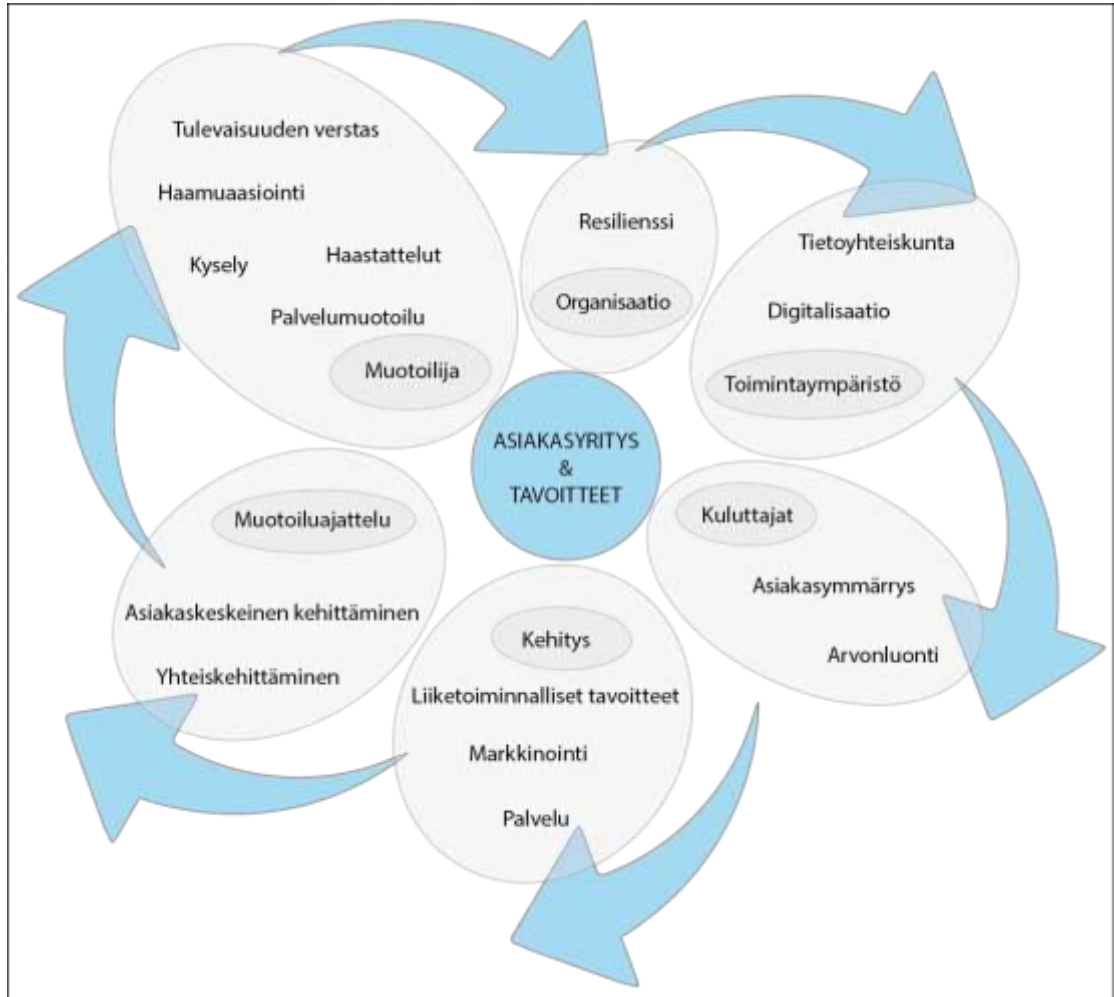


Kuva 1. Opinnäytetyön viitekehys. (Ekblom 2016)

Palvelumuotoilun menetelmiä käytetään asiakastiedon keräämiseen ja hyödyntämiseen. Monivaiheisen prosessin kautta tietoa kerätään eri menetelmillä, jonka pohjalta luodaan asiakkaan näkökulmasta arvoa tuova toimintamalli. (Ojasalo & Moilanan & Ritalahti 2014: 68.)

Muotoilijan tehtävä tässä työssä on mahdollistaa ilmapiiri ja alusta, jolla yrityksen monialainen asiantuntijatiimi pystyy kasvattamaan ymmärrystä asiakkaiden tarpeista, toimintaympäristöstä ja organisaation mahdollisuuksista toteuttaa uusia ratkaisuja tietoyhteiskunnassa. Näin asiakasyrityksen arvonluontiprosessi kehittyy asiakaskeskeisesti vastaamaan yrityksen liiketoiminnallisia tavoitteita. (Miettinen 2014.)

Alla olevassa työn käsitekartalla pyrin luomaan käsityksen siitä, mitä kaikkia osa-alueita otetaan huomioon ja mitkä kaikki tekijät vaikuttavat tutkimustyön tulokseen (Kuva 2). Olen ryhmitellyt käsitteet kuuteen eri osaan. Ryhmittely tarkentui työn edetessä. Tunnistin että alla olevat kuvan kuusi osa-aluea vaikuttavat asiakasyrityksen liiketoiminnallisiin tavoitteisiin.



Kuva 2. Käsitekartta. (Ekblom 2016)

Kuvan keskiössä on asiakasyritys ja sen tavoitteet. Muuttunut toimintaympäristö vaikuttaa vahvasti yrityksen toimintaan. Liiketoiminnalliset tavoitteet tarvitsevat kokonaisvaltaisen kehittämisen. Kuluttajien toimintamallit ovat muuttuneet, ja yrityksen tulee vahvistaa asiakasymmärrystään sekä kehittää arvonluontiprosessiaan. Muotoilija tuo prosessiin teorian ja työkalut, joiden avulla yritys voi kehittää toimintaansa muotoiluajattelua hyödyntäen kohti asiakas-keskeistä toimintaa. Käsitteiskarttaa ympäröivät nuolet kuvaavat kuinka kaikki kuusi osa-aluea ovat kytköksissä toisiinsa ja vaikuttavat kokonaisuuteen.

2 TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOKSET JA MAHDOLLISUUDET

Maailman ja teknologian kehitys vaatii yrityksen strategialta jatkuvaa tarkastelua ja ajan hermolla pysymistä. Teollistumisen aikaan, jolloin markkinat olivat tasapainoisemmat ja tiedon saatavuus vaikeampaa, menestyivät isot organisaatiot. Teollistumisen aikaan toimiva strategiamalli suosi isoja ja tehokkaita yksiköitä, jotka suuren budjetin ansiosta pysyivät etulyöntiasemassa. Strategia määriteltiin organisaation johtotasolla, ja työntekijät toimivat annettujen ohjeiden mukaan. Tässä mallissa työntekijät olivat usein tietämättömiä toiminnan kokonaiskuvasta. Näissä olosuhteissa ei ollut tarpeellista käyttää kaikkia organisaation työntekijöiden kykyä ja luovuutta kilpailukyvyyn säilyttämiseksi. Alla olevassa kuvassa (kuva 3) Nilofer Merchantin kirjasta kuvataan organisaation eri osa-alueet perinteisen ja sosiaalisen aikakauden toimintamallin mukaan. (Merchant 2012: 5.)

Osa-alue	Perinteinen	Sosiaalisen aikakauden liiketoimintamilla
Henkilöstöhallinto	Työntekijöitä	Yhdessä tekeminen
Palvelu	Puhelinpalvelukeskuksia	Yhteisölliset yhteisöt
Markkina-arvo	Harva iso investoija	Joukkorahoitus
Tuote	Massatuotanto	Mittatilaustuotanto
Jakelu	Kumppanussopimus	Avoin markkina-alusta
Toimitusketju	Välittäjän varasto	Käyttäjälähtöinen tuotanto
Myynti	Myynti tiimin kannustae	Asiakkaan rakkaus
Markkinointi	Iso bujetti	Intohimoiset käyttäjät

Kuva 3. Arvonluonnin säännöt sosiaalisella aikakaudella. (Merchant 2012)

Viestinnän ja markkinoinnin kenttä on viimeisen vuosikymmenen ajan ollut vahvassa murroksessa. Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen vaatii yritykseltä hyvin suunniteltua toimintaa. Nettisukupolven ostajat ovat uudenlaisia ostajia, ja markkinoinnin säännöt ovat jo muuttuneet. Tämä luo myös mahdollisuuksia B2B yritykselle tuottaa ja luoda arvoa omille asiakkailleen hyödyntäen nykyisiä teknologian mahdollistavia ratkaisuja. Asiakkaita ei tulisi aliarvioida, ja he ovat hyvin laajasti tietoisia sekä valveutuneita asioista. Tiedonhankinta on nykyään enää parin klikkauksen päässä. Tarpeiden vastainen pakkomyynti ei ole enää tätä päivää ja todennäköisempää on tavoittaa nettisukupolvi tehok-

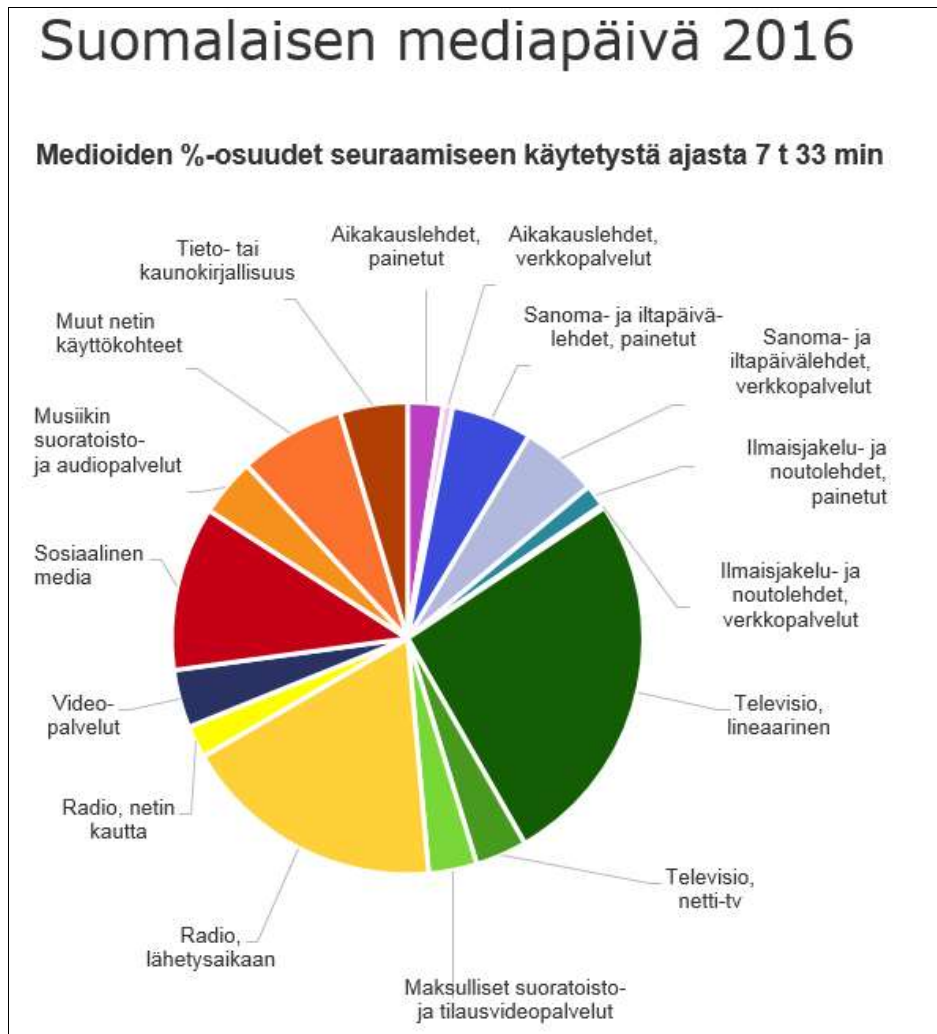
kaammin läpinäkyvyydellä ja vilpittömyydellä. Nettisukupolvi on myös tottunut siihen että asiat tapahtuvat nopeasti. Kysymykseen tai palveluun oletetaan saatavan välitöntä reaktiota. Tarjolla oleva teknologia mahdollistaa tämän myös pienimmille organisaatioille, joilla ei ole massiivista palveluorganisaatioita. (Tapscott 2010: 205.)

2.1 Toimintaympäristö muutoksessa

Tuomo Alasoini totesi talouden globalisoituvan ja palveluvaltaistuvan, puheenvuorossaan 25.8.2016 seminaarissa ”Olemmeko suunnannäyttäjiä vai ketteriä perässä hiihtäjiä?”. Teknologian hyödyntäminen kehittyy, samalla kun väestö ikääntyy ja olemme sukupolvisiirtymän edessä. Monet uudet tekijät vaikuttavat ja muuttavat ihmisten arvoja. Ennustamattomuus, yllätyksellisyys ja moninaisuus kasvavat. Nopea ja sujuva muuntautumiskyky on edellytys, jolla uusiutuvassa maailmanjärjestyksessä on mahdollisuus pysyä mukana ja kehittyä edelleen. (Alasoini 2016.)

Sitran vuosikertomuksessa 2015 todetaan teknologian muuttavan kaiken. Enää ei ole kysymys siitä, mitä teknologia voisi tehdä, vaan keskustelu on suunnattu siihen, mitä teknologian pitäisi tehdä. Historia on osoittanut, että edelläkävijät pääsevät ensimmäisenä nauttimaan yhteiskunnallisten muutoksien tuomista taloudellisista hyödyistä. Sitra toteaa Suomen uusiutumiskyvyn olevan tällä hetkellä vaatimatonta, vaikka Digibarometri 2016 toteaa Suomen kirineen kehitystään hitaan aloituksen jälkeen. Edelleen törmää käsitykseen, että Suomen pitäisi panostaa enemmän tietoyhteiskunnan kehittämiseen pysyäkseen mukana muun maailman kehityksen tahdissa. (Sitra 2015; Digibarometri 2015.)

Kuten alla olevan kuvan värisegmentit osoittavat, käyttävät suomalaiset ahkerasti sosiaalisen median tuomia kanavia (kuva 4).



Kuva 4. Suomalainen mediapäivä 2016. (TNS Atlas Intermedia)

TNS Atlas -tutkimuksen mukaan Suomalaiset käyttävät vuorokaudessa medioiden seuraamiseen yhteensä 7 tuntia ja 33 minuuttia. Perinteiset mediat ovat edelleen mukana, mutta nettipalvelut ovat vallanneet huomattavan ison osan ajastamme. (Suomalainen mediapäivä 2016.)

2.1.1 Teknologian vaikutus nettisukupolven

Nettisukupolven tapa tarkastella asioita on muuttunut aikaisemmista sukupolvista. Näyttöruudussa näkyvä materiaali käsitellään eri tavoin kuin aikaisemmat ikäpolvet, joille painettu teksti on ollut pääsääntöinen informaation lähde. Huomioon on otettava, että kuvien rooli on nousemassa aina tärkeämpään asemaan. Kiinnostava esimerkki Tapscotin kirjassa kertoo Kalifornian Haywardin opiskelijoiden tuloksien parantuneen 11–16 % sen jälkeen kun opettajat lisäsivät kuvien määrää opetusmateriaaliinsa. Toinen esimerkki samasta kirjasta on urauurtavasta tutkimuksesta, missä osoitetaan määrättyjen sähköisten pelien kehittävän ihmisten kykyä havaita enemmän kohteita näkö-

kentässään ja nopeuttavan visuaalisen informaation käsittelyä. (Tapscots 2010: 113–122.)

Visuaalinen kieli määrittellään olevan sanojen ja visuaalisten elementtien tiivis integraatio. Robert E. Horn totesi vuonna 2001 visuaalisen kielen olevan yksi kiinnostavimmista mahdollisuuksista tehostaa ihmisten suorituksia. Esimerkiksi on voitu todeta ihmisten suoritusten olevan 23 – 89 % tehokkaampia, kun yhdistetään kuvia pelkkään tekstiin. (Horn 2001.)

Sähköisten pelien on osoitettu muuttavan aivojen toimintaa. Peleillä voidaan kehittää määrättyjä toimintoja ja toimintamalleja ihmisissä. Saatuaan aivovaurion Jane McGonigal kehitti itselleen aivoja kehittävän pelin nopeuttaakseen paranemisprosessia. McGonigal suunnittelee ja kehittää pelejä, joiden tavoitteena on parantaa elämänlaatua sekä ratkaista ongelmia. (McGonigal 2014.)

2.1.2 Yrityksen organisaatio kilpailuetuna

Merja Fischer ja Satu Vainio toteavat kirjassaan Potkua palvelubisnekseen kilpailukyvyn globaalissa maailmassa riippuvaan siitä, kuinka yksilöt toimivat yhteen ja pystyvät kääntämään organisaation saatavilla olevat resurssit kannattaviksi tuotteiksi ja palveluiksi. (Fischeri & Vainio 2014: 169.)

Risto Harisalon mukaan vuorovaikutus voi olla jopa tärkeämpi tekijä kuin taloudelliset voimavarat ja henkilökunnan lukumäärä. Jotta organisaatiossa voidaan saavuttaa innovaatioita mahdollistava ilmapiiri, on pystyttävä luomaan itseohjautuva yhteisö. Itseohjautuvassa yhteisössä ihmiset parantavat suorituksiaan, haluavat auttaa muita, inspiroivat toisiaan ja jakavat omat tietonsa, kokemuksena ja näkemyksensä aikaansaadakseen yhdessä uusia oivalluksia. Toimivalla vuorovaikutuksella voidaan aikaansaada ilmapiiri ihmiset inspiroivat toisiaan ja jakavat omat tietonsa ja kokemuksensa läpinäkyvästi. On myös tärkeää huomata, että tehottomuudella on innovatiivisuutta edesauttava vaikutus. Tämä on vastoin yleistä käsitystä ja toimintamallia, missä tavoitellaan jatkuvasti mitattavaa tehokkuutta. (Harisalo 2008: 286.)

Luovuus sijaitsee eri maailmankatsomusten risteyksessä, vanhan ja uuden sekä tiedon ja kokemuksen vuorovaikutuksen rajapinnassa. Näissä kohdissa syntyy ideoita ja niiden kehittämistä sovelletaan eri käytännön yhteyksissä. Etenevässä määrässä organisaatiot ovat yhteistyötä tekeviä yhteisöjä. Ne

muodostuvat monimuotoisista verkostoista ja ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa eri sidosryhmiin, heidän toimintaansa ja identiteettiinsä. (Poutanen 2016: 75.)

Digitalisaatio mahdollistaa ja lisää merkittävästi niitä toimintoja, joita voidaan automatisoida. Työtehtäviä voidaan harvoin automatisoida kokonaan, ja ihmiset sekä työntekijät ovat aktiivisia osapuolia yhteiskunnan muutoksessa. Työn organisointi ja johtaminen muuttuvat voimakkaasti kehityksen myötä; puhutaan uusista työnteon tavoista. Perinteinen ohjaava esimiestyö korvataan ja johtajuus jaetaan sekä tuetaan itseohjautuvuutta. Työn organisoinnin uusia piirteitä ovat Alasoinin mukaan:

- hajautuneisuus (päättövaltaa ja vastuuta delegoidaan)
- itseohjautuvuus (yksiköillä on merkittäviä vapausasteita toiminnassaan)
- prosessisuuntautuneisuus (yksiköt vastaavat suurista prosessikokonaisuuksista)
- asiakasohjautuvuus (yksiköt ohjautuvat asiakkaan arvonaluonnin vaatimusten mukaisesti)
- kehkeytyvyys (organisaatio elää ja kehittyy myös alhaalta käsin)
- tiimimäisyys (päättövaltaa käytetään ja vastuuta otetaan yhteisöllisesti)
- verkostoituneisuus (yksiköt hyödyntävät erilaisia kumppanuuksia)
- ketteryys (organisaatio kykenee rakenteellisiin muutoksiin ja uudistumaan). (Alasoini 2016.)

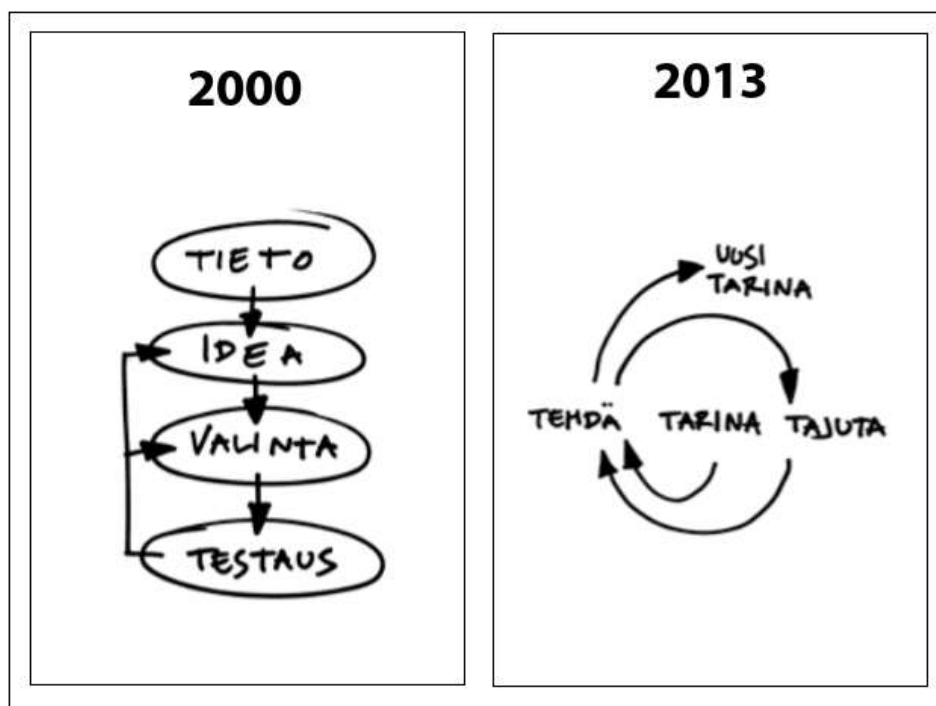
2.2 Muotoilun rooli

Käyttäjälähtöinen muotoilu, jonka juuret löytyvät 1970-luvulta, on osoittautunut hyödylliseksi kuluttajatuotteiden muotoilussa ja kehittämisessä. Tämän päivän monimuotoiset ja muuttuneet markkinat vaativat toisenlaisen lähestymisen. (Sanders & Stappers 2008: 10.)

Muotoilu sanana mielletään edelleen vielä käsittävän pelkästään konkreettista muodontamista, ja muotoilun tuomat laajemmat mahdollisuudet jäävät usein saavuttamatta. Muotoilu käsittää tänä päivänä konkreettisen suunnittelun lisäksi immateriaalisen suunnittelun. On hyvä huomioida, että parhaiten tunnetuilla yhteiskehittämisen edustajilla on juurensa liiketoiminnassa ja markkinoinnissa. Elizabeth B.-N. Sanders ja Pieter Jan Stappersin sähköisessä jul-

kaisussa todetaan C. K. Prahaladin ja Venkat Ramaswamyn olevan henkilöitä, joille yleensä annetaan tunnustus yhteiskehittämisen tuomisesta liiketoiminnan yhteisöihin. He julkaisivat vuonna 2004 kirjan *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*. (Aminoff & Kämäräinen & Loiske, 2005: 10; Sanders & Strappen 2008: 8.)

Alla olevaan kuvaan (kuva 5) olen yhdistänyt Ilkka Kettusen muotoilun prosessit vuodelta 2000 sekä mallin vuodelta 2013. Vanhemmassa mallissa Kettunen käsittelee muotoiluprosessia lineaarisesti etenevänä prosessina: tieto, idea, valinta ja testaus. Hän kumminkin toteaa tämän perustuvan ideologiaan, että jos voimme ennustaa tulevaa, voimme myös kontrolloida sitä. Uudempi malli kuvaa ympäristön kanssa vuorovaikutuksessa olevaan logiikkaa. Jatkuvasti tekemällä voimme rakentaa tulevaisuutta, eikä tarvitse pyrkiä ennustamaan sitä. Hän toteaa, että markkinat ja ideat uudelle tuotteelle ovat enemmän tehtävissä kuin löydettävissä. (Kettunen 2013: 15–17.)

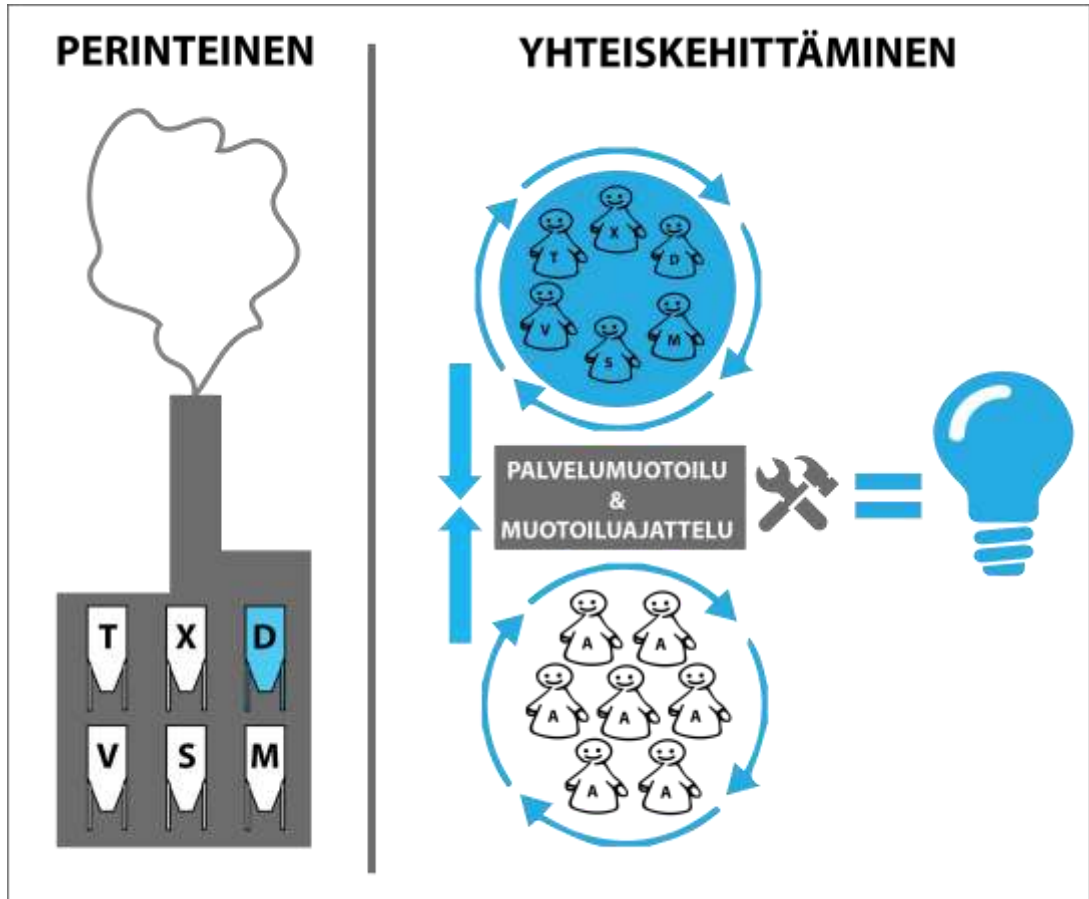


Kuva 5. Muotoiluprosessi vuonna 2000 ja 2013. (Kettunen 2013)

Muotoilu on kehittynyt käyttäjäkeskeisestä kohti yhteiskehittämisen mallia. Timothy Brown kertoo MIT:n videoluennolla muotoilijoista, jotka ennen aikaan tuottivat pyydettyjä tuotoksia eristyksissä muusta organisaatiosta. Nykypäivän suunnitteluprosessissa hyödynnetään siiloutumatta poikkitieteellistä osaamista ja muotoilun tuomia mahdollisuuksia laajasti läpi koko organisaation toiminto-

jen ja prosessien. (Brown 2006)

Alla olevassa kuvassa (kuva 6) olen käyttänyt lähteenä Brownin luentoa, sekä kuvaa Sandersin ja Strappersin julkaisusta, jossa verrataan muotoilijan aikaisempaa roolia yhteiskehittämisen malliin. Yhteiskehittämisen mallissa hyödynnetään koko organisaation voimavarat ja asiakkaat sisällytetään prosessiin. (Brown 2006; Sanders & Strappen 2008: 8).



Kuva 6. Muotoilu ennen ja nyt. (Ekblom 2016)

Innovatiivisuus, luovuus ja muotoilun menetelmät mahdollistavat kiinnostavien tuloksien aikaansaamisen. Aiheisiin liittyvää termistöä käytetään tänä päivänä laajasti. Petro Poutanen toteaa väitöskirjassaan innovaatioiden ja luovuuden negatiivisten vaikutuksien vielä vaativan lisää tutkimustyötä. Vielä ei osata erottaa tekijöitä, jotka erottavat hyvät innovaatiot haitallisista. (Poutanen 2016: 76.)

2.3 Markkinoinnin muuttunut maailma

Teknologian kehitys on viime vuonna ollut valtavaa. Älypuhelimien maailmanvalloitus on tuonut teknologian käytön jokapäiväiseen arkielämäämme ja kyn-

nys kohti uutta tuntuu olevan jatkuvasti edessämme. Markkinoinnin suurin askel on ollut siirtymä tuotantokeskeisestä markkinointikeskeiseksi. Teollistumisen aikana tehtiin tuotteita ja pohdittiin, kuinka nämä myydään ja markkinoidaan asiakkaille. Tuotekylläiset markkinat ovat ohjanneet yrityksiä jo 1970-luvulta eteenpäin selvittämään, mitä asiakkaat haluavat, sekä kiinnittämään huomiota arvoa luoviin palveluihin. (Stickdorn & Schneider 2013: 46–47.)

Philip Kotler totesi jo vuonna 2005 kirjassaan Kotlerin kanta, että valta on siirtynyt asiakkaille. Internetin myötä asiakkailta on käytettävissään valtava määrä informaatiota. Aikaisemmin tieto tuotemerkeistä, hinnoista, tuotteiden ominaisuuksista ja palveluista oli ollut pääsääntöisesti myyjien hallussa. Täytyy pyrkiä ennakoimaan mihin suuntaan asiakkaiden tarpeet ja toiveet suuntautuvat. Tämä vaatii entistä enemmän globaalia näkemystä yrityksiltä. (Kotler 2005b: 30–35.)

Sosiaalisella aikakaudella vahvuus löytyy yhteisöistä, yhteistyössä ja yhteiskehittämisessä. Asiakasta ei pidä enää pitää arvoketjun loppupäässä, vaan yritysten on pyrittävä luomaan yhteiskehittämisen malleja asiakkaiden kanssa. Tämä yhteistyömalli tekee toiminnan nopeaksi ja muuttaa arvonluonnin yhtälöä. Merchant toteaa, sosiaalinen aikakauden palkitsevan organisaatioita, jotka ymmärtävät voivansa tuottaa enemmän arvoa yhteisöllisesti kuin mitä yksin pystyvät suljetulla toimintamallilla. (Merchant 2013: 13, 72.)

Digitalisaatio on muuttanut markkinointia yksisuuntaisesta toiminnasta yrityksen ja ihmisten väliseksi vuoropuheluksi. Siirtymä vuoropuheluun asiakkaan kanssa on ollut markkinointialan merkittävin murros. (Tuulaniemi 2013: 48.)

Ei voida enää kieltää sosiaalisia verkostoja, ja kaksisuuntainen kommunikointi korvaa perinteisen markkinoinnin. Tapscot neuvoo yrityksiä ottamaan nettisukupolven markkinointikampanjoiden keskeiseksi ryhmäksi ja liittämään rehellisyyden yrityksen perusarvoihin. (Tapscot 2010: 236.)

Nettisukupolvi on tottunut löytämään paljon reaaliaikaista tietoa helposti. Tarpeellisen ja laajan tiedon löytäminen tukee ostopäätöstä. Tapscot toteaa kirjassaan suurten ikäluokkien ihmettelevän netissä olevaa kuluttajatutkimuksien määrää, kun taas nettisukupolvi odottaa löytävänsä tämän tiedon. (Tapscot 2010: 95.)

2.4 Palvelu kilpailuedun mahdollistajana

Palveluista tulee tuotekylläisessä maailmassa lupaavin erottautumisen ja erilaistumisen tekijä. Tuulaniemi toteaa, että aineettomiin palveluihin voi aina lisätä tavaroita ja tavaroiden ympärille voi aina lisätä palveluita. Enenevässä määrässä on palveluista ja tavaroista muodostumassa kiinteitä ratkaisukokonaisuuksia (Tuulaniemi 2013: 19; Kotler 2005a: 123).

Grönroos toteaa palvelun olevan monimutkainen ilmiö. Jos myyjä pyrkii muokattamaan ratkaisua asiakkaan yksityiskohtaisten vaatimusten mukaisesti, voidaan mistä tahansa tuotteesta tehdä palvelu (Grönroos 2009: 76). Grönroos määrittelee kirjassaan palveluille kolme yleisluonteista peruspiirrettä:

1. *Palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista ja joukosta toimintoja.*
2. *Palvelut tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti.*
3. *Asiakas osallistuu ainakin jossain määrin palvelun tuotantoprosessiin kanssatuottajana.* (Grönroos 2009, 79.)

Tämän päivän yritykset pyrkivät kehittämään kykyjään vastaamaan asiakkaiden toiveisiin ja odotuksiin. Palvelutekijän rooli arvonluonnissa on nykypäivänä suurempi kuin fyysinen tuote. Samalla taloudelliset paineet ja kustannuksiin leikkaaminen vaikuttavat suoraan asiakasrajapinnassa työskenteleviin. Nämä kaksi eivät kohtaa ja lopputuloksena on yhtälö, jossa asiakastyytyväisyys kärsii. Kotler toteaa yrityksillä olevan kaksi vaihtoehtoa, joilla palveluiden kautta voidaan saada mainetta: toinen on olla paras palveluntarjoaja, toinen on olla huonoin. (Kotler 2005a: 124; Kotler 2005b: 69.)

Asiakasrajapinnassa työskentelevät ovat suuressa roolissa palveluiden laatua arvioidessa. Työyhteisön kokemus on vahvasti mukana luomassa ja vaikuttamassa asiakaskokemukseen. Ylivertainen kilpailukyky palvelutilanteessa voidaan saavuttaa, kun organisaatio ja yksilö sekä toimintakyky ja laatuhyteydet tukevat ja täydentävät toisiaan oikeassa suhteessa. (Fischer & Vainio 2014: 12.)

Sosiaalinen aikakausi palkitsee yrityksiä, jotka eivät pyri luomaan arvoa asiakkaille sisältäpäin. Teollistumisen aikakaudella panostettiin fyysisiin tuotteisiin.

Sosiaalisella aikakaudella yhdistetään asioita, ihmisiä ja ideoita. (Merchant 2012: 5.)

2.5 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu on poikkitieteellinen lähestymistapa, joka hyödyntää useita eri menetelmiä. Ominaista on käyttää työkaluja eri tieteen suuntauksista. Yksi keskeinen käsite on luovuus. Luovuutta hyödyntämällä voidaan kontrolloidun prosessin kautta aikaansaada asiakkaiden näkökulmasta tarpeisiin vastaavia kokonaisvaltaisia ratkaisuja. Näitä voidaan soveltaa palvelun kehittämisen kaikille tasoille: yrityksen strategiassa, liiketoimintamalleissa, prosesseissa, palveluympäristöissä ja asiakastilanteissa. (Miettinen 2011: 25–29; Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014: 71; Stickdorn & Schneider 2013: 29.)

Kuten Tuulaniemi toteaa, elämme tavarakylläisessä maailmassa ja uusia kiinnostavia näkökulmia liiketoimintaan voidaan saada kehittämällä liiketoimintaa palvelumuotoilun keinoja hyödyntäen. Elämämme aikakaudella tarjoavat palvelut yrityksille tärkeitä liiketoimintamahdollisuuksia. (Tuulaniemi 2013: 16–18.)

Palvelumuotoilu tuo käyttäjän näkökulman palvelujen kehittämisen keskiöön ja pyrkimys ymmärtää asiakasta on Miettisen mukaan palvelumuotoilun ehdoton kivijalka. Kuuntelemalla asiakkaita yritykset ovat siirtyneet tuotannosta eteenpäin ratkaisujen tuottajiksi, ja palvelumuotoilun tarjoamat työkalut mahdollistavat murroksen edellyttämään kehitykseen vastaamisen. Osallistamalla asiakkaita ja työntekijöitä prosessiin voidaan saada kiinnostavia näkökulmia tarpeista ja toiveista. Digitalisaation mahdollistaessa uusia palveluita ja hyödyntämällä teknologiaa voidaan luoda aina parempia tapoja kommunikoida asiakkaiden kanssa. Käyttämällä tarjolla olevia teknisiä ratkaisuja on yrityksillä mahdollista kustannustehokkaasti osallistaa asiakkaitaan mukaan kehittämään palveluitaan ja liiketoimintaansa. Näin pystytään aikaansaamaan ratkaisuja, jossa saavutetaan sekä liiketoiminnalliset tavoitteet että mahdollistetaan hyvän asiakassuhteen. (Miettinen 2011: 13, 22, 25–29)

Lisäämällä asiakasymmärrystä voidaan löytää kiinnostavia mahdollisuuksia. Kuten Satu Miettinen toteaa kirjassaan, alkaa palvelumuotoiluprosessi tutkimalla ja keräämällä tietoa asiakkaista: *Palvelumuotoilun prosessi alkaa asiakkaan tarpeiden, unelmien ja toiveiden ymmärtämisestä. Asiakkaan ymmärtä-*

minen ja käyttäjätiedon hankinta auttaa löytämään uusia kaupallistamisen mahdollisuuksia. (Miettinen 2011, 29.)

Markkinointi on organisaatioiden tapa luoda ja rakentaa yhteys asiakkaisiin. Tavoite on aikaansaada arvoa yhdessä. Palvelumuotoilu pyrkii asettamaan kaikki osapuolet ja sidosryhmät palveluiden muotoilun keskiöön ja yhteiskehitämään palveluita yhteistyössä heidän kanssaan. (Stickdorn & Schneider 2013: 50.)

2.6 Palvelumuotoiluprosessi

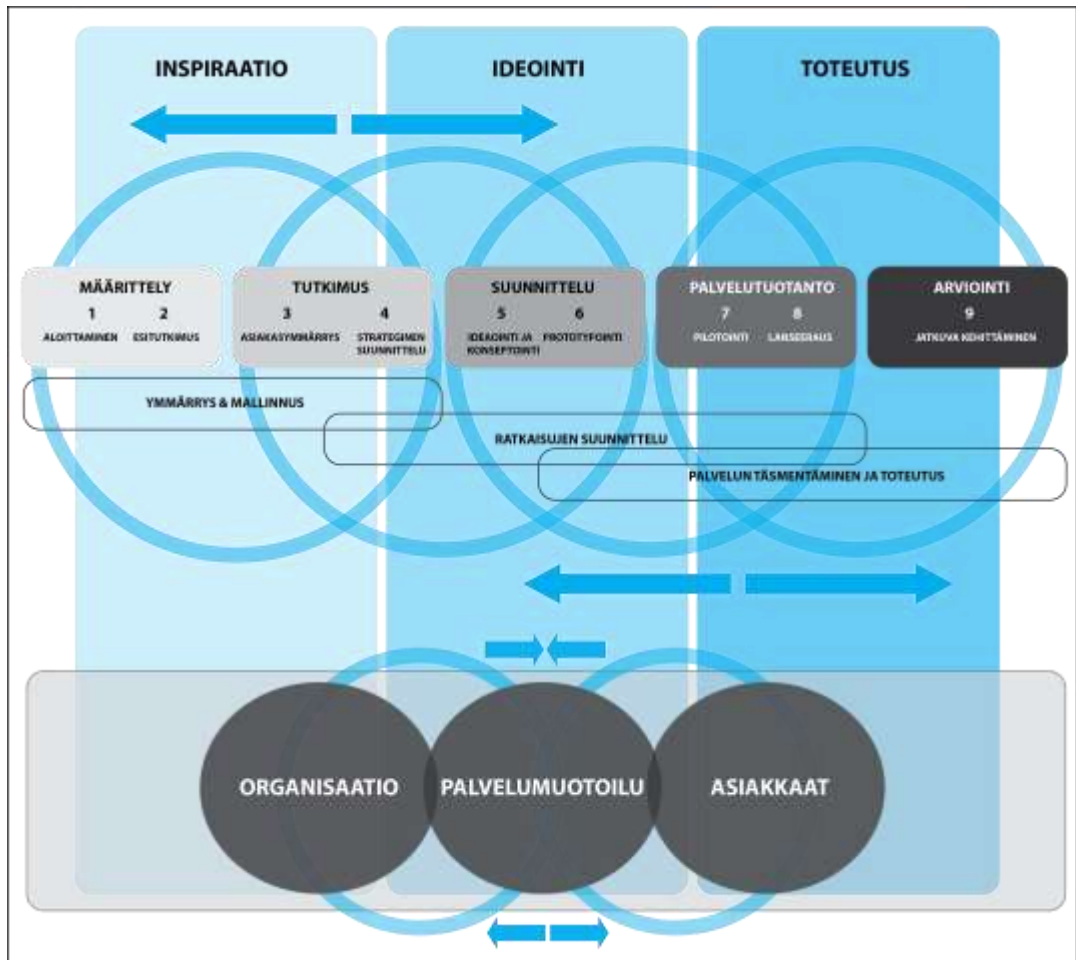
Palvelumuotoiluprosessia kuvaavia prosessimalleja löytyy runsaasti. Suurimaksi osaksi prosessit seuraavat samantyyppistä perusajatusta. Prosessin alussa kuvataan usein aikaa vievää tiedonhankintavaihetta, missä korostuu syvälinen asiakas- ja toimintaympäristöymmärrys. Tämän jälkeen seuraa suunnitteluvaihe, jonka nopeilla kokeiluilla haetaan ratkaisua, jota voidaan pilotoida ja lanseerata. Prosessi on iteratiivinen, ja eri vaiheisiin voidaan palata tarpeen mukaan. Myös ratkaisun lanseeraamisen jälkeen tehdään palvelumuotoilulle ominaista jatkuvaa kehittämistä. (Tuulaniemi 2013: 130)

Tuulaniemen kuvaus palvelumuotoiluprosessista on suoraviivainen ja helposti luettavissa. Hän nostaa viideksi pääkohdaksi:

1. Määrittelyn
2. Tutkimuksen
3. Suunnittelun
4. Palvelutuotannon
5. Arvioinnin

Seuraavassa kuvassa (kuva 7) olen hyödyntänyt Tuulaniemen viittä pääkohdtaa ja näiden alakohdat. Taustalla on Timothy Brownin kolmen ryhmittelyn malli. Tiedon kautta saadaan inspiraatio, jonka pohjalta lähdetään ideoimaan ja valitaan nopeiden kokeilujen jälkeen toteutettavissa oleva vaihtoehto. Prosessin alaosaan olen tuonut yrityksen, asiakkaat sekä palvelumuotoilun. Olen hyödyntänyt Stephen Moritzin kuvaa palvelumuotoilusta, jossa palvelumuotoilun kuvataan olevan organisaation ja asiakkaan välissä. Satu Miettinen toteaa kirjassaan, että prosessin vaiheita toteutetaan tarpeen mukaan. Kuvan nuolet kuvaavat palvelumuotoiluprosessille ominaista iteratiivista työskentelytapaa, ja

resurssien mukaan voidaan aina palata tarvittavaan vaiheeseen, kuten esimerkiksi aineiston keräämiseen. (Brown 2006; Moritz 2005: 17; Miettinen 2011: 35.)

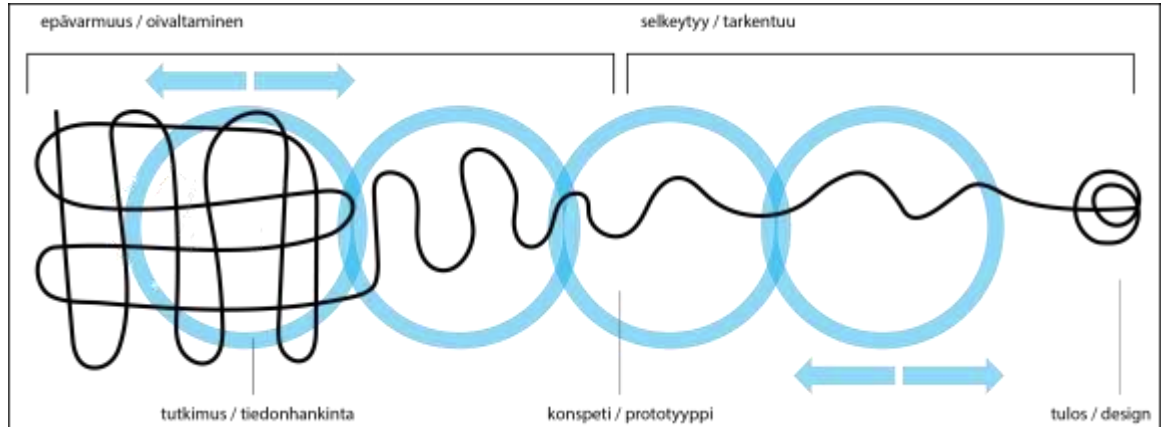


Kuva 7. Palvelumuotoiluprosessi. (Ekblom 2016)

Prosessi on todellisuudessa harvoin kovin suoraviivainen. Tärkeää on pyrkiä etenemään joustavasti ja mahdollistaa eri vaiheisiin palaaminen tarpeen mukaan. Näin varmistetaan jatkuvasti kehittyvä prosessi, jonka määränpäänä on onnistuneesti saavutettu ratkaisu, jota voidaan taas arvioida ja tarpeen mukaan kehittää edelleen.

Tehtäessä nettihaku palvelumuotoilun prosessista törmätään usein Damien Newmanin "The Squiggle" kuvaan. Kuva esitetään usein kuvaamaan palvelumuotoiluprosessin epälineaarista todellisuutta.

Alla olevaan kuvaan (kuva 8) olen muokannut Newmanin version pohjalta oman visuaalisen näkemykseni prosessista.



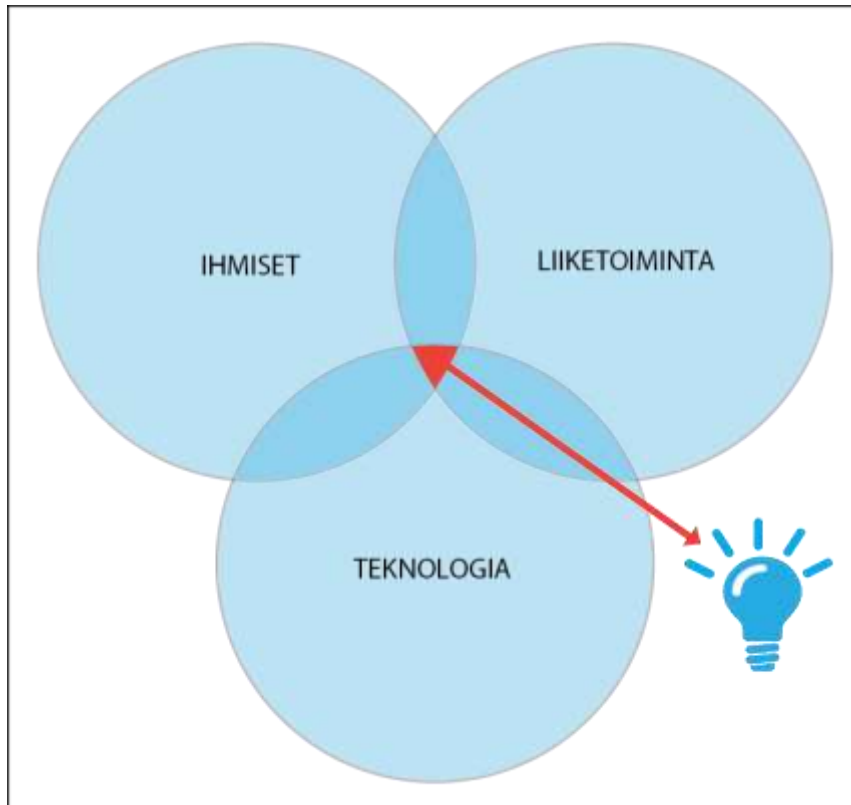
Kuva 8. Mahdollisuudet selkeyttävät usein epälineaarista prosessia. (Ekblom 2016)

Vaikka prosessi on tiedonhankintavaiheessa usein kovin epälineaarinen, määrittävät mahdolliset tulokset iteratiivisen prosessin kautta selkeän suunnan projektille. Prosessin alkuvaiheessa liikutaan sekä vaaka- että pystysuunnassa ymmärryksen lisäämiseksi. Prosessin edetessä selkeytyy suunta kohti uusia mahdollisuuksia. Prosessin aikana voidaan aina palata tarvittavaan kohtaan. (Stickdorn & Schneider: 125)

2.7 Muotoiluajattelu

Satu Miettinen toteaa muotoiluajattelun olevan tärkeä tapa palvelumuotoilijalle. Muotoiluajattelu on luova ja ihmiskeskeinen prosessi, missä empaattiset taidot korostuvat. Luodaan arvoa yhdessä asiakkaiden kanssa. Tämän ajattelumallin tuomia etuja on jo vahvasti tunnistettu liiketoiminnasta, ja esimerkkejä muotoiluajattelun tuomista hyödyistä löytyy paljon. Esimerkiksi Motorola käyttää muotoiluajattelua muotoillessaan uutta strategiaa. JP Morgan käyttää muotoiluajattelua löytääkseen uusia tapoja lähestyä ja kommunikoida asiakkaiden kanssa. Microsoft hyödyntää muotoiluajattelua tutkiessaan tulevaisuutta ja kehittäessään uusinta teknologiaa. Muotoilu- ja innovaatiokulttuuri saa ihmiset ajattelemaan ongelmia uudella ja erilaisella tavalla. Tuomalla yhteen ihmiset, liiketoiminta ja teknologia aikaansaadaan kiinnostava yhtymäkohta. Tästä yhtymäkohdasta voidaan tunnistaa uusia mahdollisuuksia, luoda uusia markkinoita ja uusia strategioita (kuva 9). Muotoiluajattelulle ja palvelumuotoilulle on ominaista kehittää prototyyppejä, joita testataan ja edelleen kehitetään syk-

leissä kohti mahdollisesti kokonaan uutta, toimivaa ja käyttökelpoista ajatusta, ratkaisua tai mahdollisuutta. (Brown 2006; Miettinen 2011: 27.)



Kuva 9. Muotoiluajattelun yhtymäkohta. (Brown 2006)

Muotoiluajattelun tavoitteena on ongelmanratkaisu. Lähestymistapa on epälineaarinen ja tutkiva, sisältäen sekä analyyttisen että luovan prosessin. Rudkin Ingle toteaa muotoiluajattelussa mahdollisesti muotoutuvan tärkeimmiksi: iteratiivisuus, empaattisuus ja nopeat prosessit sekä kokeilut. Muotoiluajattelun malleja voidaan soveltaa mitä kiinnostavimpiin liiketoiminnallisiin haasteisiin. (Rudkin Ingle 2013: 3.)

3 TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISMENETELMÄT

Liiketoimintaa kehitettäessä voidaan muotoilun menetelmiä hyödyntäen saada kustannustehokkaasti ja ketterästi hyvin hyödynnettävissä olevaa tietoa, sekä löytää uusia mahdollisuuksia. Tämän saavuttaakseen on hyödynnettävä sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia menetelmiä täydentämään toisiaan. Hyödyntämällä molempia lähestymistapoja voidaan paljastaa laajempi skaala mahdollisuuksia, joille voidaan kehittää ratkaisuja liiketoiminnallisiin haasteisiin. (Rudkin Ingle 2013: 18.)

Tutkimusprojektin edetessä menetelmien valinta tarkentui. Yrityksen sisäisillä haastatteluilla syvensin ymmärrystäni työntekijöiden kokemista ongelmista sekä määritetystä kehitysaiheesta. Työntekijöiden näkemys toimintaympäristöstä ja asiakkaista oli arvokasta tietoa. Asiakashaastatteluilla pyrin hahmottamaan asiakkaiden käyttäytymistä kodin remontointiin liittyvissä päätöksissä ja investoinneissa. Kiinnostavaa oli myös kartoitta asiakkaiden näkemys heidän oman käyttäytymisensä muuttumisesta remontointi- ja sisustusideoita hakiessaan sekä näihin liittyvien tuotteiden ostamisesta. Yritys kiinnostui haamuasioinnista ja havainnoinnista. Yrityksessä koettiin, että näillä menetelmillä he saisivat lisätietoja mieltämistään epäkohdista. Kysely rakennettiin yrityksen toiveiden ja asiakashaastatteluista saatujen tietojen ja tuntemuksien pohjalta. Sähköisesti toteutetun kyselyn tarkoitus oli tukea kvalitatiivisilla menetelmillä saatua ymmärrystä. Tätä tutkimusta varten kerättyä materiaalia hyödynnettiin ideoita kehitettäessä. (Anttila 2000: 181.)

3.1 Haastattelut

Palvelumuotoiluprosessin alkupäässä pyritään syventämään ymmärrystä ongelman eri osapuolista. Haastatteleamalla asian eri osapuolia, niin henkilöstöä kuin loppukäyttäjää, voidaan saada parempaa ymmärrystä, eri näkökulmia, näkökantoja, ideoita ja ajatuksia. Haastatteluilla voidaan kerätä arvokasta tietoa sekä henkilöstöltä että loppukäyttäjältä. Haastattelutilanne on hyvä pyrkiä toteuttamaan ympäristössä, missä haastateltavalla on turvallinen sekä rento olo. Näin on mahdollista saada syvälinen ja mahdollisimman oikea kuva haastateltavan ajatuksista. Haastattelijan tulee pyrkiä pitämään huolta, että haastateltava ei vääristä tilannetta tai vastauksiaan epäaidoiksi. Tavoitteena on saada lisää tietoa tilanteista, ongelmista ja mahdollisuuksista. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014: 106; Tuulaniemi 2013: 147.)

Jari Metsämuuronen luettelee kirjassaan kymmenen kohtaa, jolloin haastattelu soveltuu erityisen hyvin metodiksi. Alla luettelen näistä kolme kohtaa, jotka perustelevat, miksi tätä tutkimustyötä varten valittiin haastattelut menetelmäksi:

1. *Halutaan tulkita kysymyksiä tai täsmentää vastauksia.*
2. *Tutkimuksen validiteetti voidaan tarkistaa muilla keinoilla.*
3. *Kartoitetaan tutkittavaa aluetta.* (Metsämuuronen 2006, 113.)

Valitsin tätä opinnäytetyötä varten käytettäviksi avoimet sekä puolistrukturoidut syvähaastattelut. Tutkimuksen validiteetti tuettiin muilla menetelmillä. Toteutin sisäiset haastattelut avoimina haastatteluina ja kirjasin ylös tulokset. Haastattelujen jälkeen litteroin runsaan aineiston. Avoin haastattelu toimi tässä tutkimustyössä kvantitatiivisen tutkimustyön taustatiedon kerääjänä ja tarkentajana. Avoin haastattelu toteutetaan keskusteluna haastatteluaiheesta tai -ongelmasta. Asiakashaastattelut toteutin puolistrukturoituina. Puolistrukturoidussa haastattelussa käytetään ennakkoon laadittuja kysymyksiä. Haastatteliija voi vapaasti valita kysymysten järjestyksen tarpeen mukaan. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014: 108)

Käsiteltävät kysymykset olivat:

- Haetko sisustusinspiraatiota medioista? Mistä?
- Mikä media on sinulle tärkein?
- Ovatko käyttämäsi mediat muuttuneet viimeisen viiden vuoden aikana?
- Kuka päättää teidän taloudessanne sisustus- ja remonttiasioista?
- Kuka toteuttaa teillä uudistukset?
- Ovatko video-ohjeet mielestäsi hyödyllisiä?
- Voisiko sinua kiinnostaa osallistua uuden remointi-inspiraatioalustan rakentamiseen?

Asiakasyrityksen toimistotyöntekijät haastattelin yrityksen toimistolla heidän omissa huoneissaan kahden kesken suljetun oven takana. Haastattelin tuotesittelyjä tekevän henkilön suuren rautakauppakettjun toimipisteessä työnteon yhteydessä. Samalla suoritin havaintoja asiakaspalvelutilanteista ja myyntiympäristöstä. Tuotepäälliköistä tapasin yhden paikallisessa kahvilassa. Kahvikupin ääressä saimme aikaan ystävällisen ja rennon keskustelutuokion. Kolme muuta yrityksen tuotepäälliköistä haastattelin puhelimitse, johtuen heidän kiireistään ja välimatkasta. Kaikissa haastatteluissa tavoittelin mahdollisimman rentoa ja rohkeaa keskustelua. Aloitin haastattelut esittelemällä itseni ja opinnäytetyöni. Kaikki yrityksen työntekijät olivat kiinnostuneita keskustelemaan yrityksen haasteista ja mahdollisuuksista.

Asiakashaastatteluja varten keräsin lähipiiriin ja tuttavien kautta henkilöitä, joilla oli lähiaikoina tehty remonttia tai henkilöt olivat kiinnostuneita kodin ehottamisesta ja sisustamisesta. Asiakasyritys mielsi heidän suurimman asiakas-

kuntansa koostuvan 25–65-vuotiaista naisista. Asiakashaastatteluja varten valitsin tästä ikähaarukasta kolme pariskuntaa ja kolme naishenkilöä. Haastattelutilanteessa pyrin luomaan rennon ja keskustelevan ilmapiirin ja olemaan johdattelematta haastateltavia. Haastattelujen tavoitteena oli lisätä asiakasymmärrystä ja saada näkemystä tukemaan tutkimuksen muilla menetelmillä saatuja tuloksia.

3.2 Havainnointi

Havainnoinnilla tai varjostuksella tarkoitetaan tilannetta, missä tutkija etäältä havainnoimalla pyrkii keräämään tietoa esimerkiksi palvelutilanteesta. Valittua tilannetta tulisi seurata useamman tunnin ajan. Näin on mahdollista saada aineisto, joka yleensä tuo esille kiinnostavia asioita, tapahtumia ja kohtia. Kiinnostavaksi nousseet havainnot voidaan edelleen käsitellä, tai aineisto voidaan käyttää tukemaan muilla menetelmillä kerättyä materiaali. (Tuulaniemi 2013: 150.)

Havainnoimalla valittuja ennalta määrättyjä tilanteita tai kohteita voidaan tukea ja täydentää kyselyn ja haastattelujen tuloksia. Havainnointi on hyödyllinen etnografinen menetelmä, joka toimi tässä työssä hyvin kyselyn tukena. Havainnoinnilla voidaan selvittää, mitä kohde tekee, miten määrättyä tuotetta tai palvelua käytetään ja mitä tilanteessa tapahtuu. Ajan käyttäminen palvelutilanteen seuraamiseen on usein ainoa keino saada oikea ja kokonaisvaltainen näkemys palvelutilanteesta. Määrätyt ongelmakohdat ja hetket voidaan huomata tai vahvistaa tällä menetelmällä. Havainnointi jaetaan havainnoijan roolin mukaan. Havainnoija voi olla täysin ulkopuolinen tarkkailija tai aktiivinen osallistuja. Niin strukturoitu kuin strukturoimaton havainnointi valmistellaan etukäteen, hyödynnetään teoriaa tilanteesta ja määritellään tavoitteet. Tulokset tulee taltioida kuvaamalla, kirjoittamalla tai äänittämällä. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti: 114–116; Stickdorn & Schneider 2013: 156.)

Havainnointitilanne ja haamuostaminen toteutettiin yrityksen toimitusjohtajan ehdottamaan kohteeseen ja ajankohtana. Määrätyssä rautakauppakettijussa oli käynnissä maanlaajuisesti toteutettu kampanjakiertue, jonka aikana yrityksillä oli mahdollisuus kohdata asiakkaat esimerkiksi tuote-esittelyissä.

Kuten alla oleva kuva osoittaa (kuva 10), on hyllymetrien määrä valtava ja erottuminen voi olla kovin haastavaa tässä ympäristössä.



Kuva 10. Kampanjakiertueen havainnointia. (Ekblom 2016)

Seurasin hiljaisen päivän aikana asiakkaiden liikkeitä ja asiakasyrityksen edustajan toimintaa asiakaspalvelutilanteessa. Koska päivä oli suhteellisen asiakasköyhä, oli minulla samalla mahdollisuus keskustella asiakasyrityksen työntekijän kanssa. Taltioin havaintojani kuvilla ja kirjoittamalla ylös muistiinpanoja.

3.3 Haamuasiointi

Haamuasiointia käytetään usein saamaan näkemys asiakasrajapinnassa työskentelevien toimintamalleista. Haamuasiakas toimii kuten tavallinen asiakas ja kirjaa ylös havainnoimansa kohdat. Menetelmällä voidaan parhaiten mitata tehokkuutta, mutta huomioitavaa on, että palvelukokemusten mittaamiseen tämä ei ole paras menetelmä. Kun käytetään haamuasiointia, on tärkeää osata kysyä oikeat kysymykset. Väärillä kysymyksillä ei saada vastauksia ongelmakohtiin, ja mittarin tulokset voivat vääristyä täysin. (Davenport & Dalle & Lucker 2011; Peters 2011.)

Feedback Plus inc. on amerikkalainen johtava haamuasiointipalveluja tarjoava yritys. Yritys on toiminut vuodesta 1971. Heidän mukaansa menetelmällä on juurensa yksityisetsivien pyrkiessä karsimaan pankki ja kaupan alalta työnteki-

jöiden varastamista. Termiä ”mystery shopping” alettiin käyttää 1940-luvulla arvioitaessa anonyymisti asiakaspalvelua. (Feedback Plus Inc.)

Kävin haamuasioimassa kolmessa asiakasyrityksen määräämässä kohteessa. Tulokset olivat hyvin samansuuntaisia jo tämän pienen määrän perusteella. Tavoitteina oli kartoittaa, miten liikkeiden myyjät tunnistavat asiakasyrityksen tuotteita ja osaavatko he ohjata erityistuotteiden luo. Toimin tilanteessa kuten tavallinen asiakas ja kysyin ensin kuvitteellisen projektin perusteella myyjältä neuvoja tuotteesta. Tämän jälkeen kysyin vielä Colornova Oy:n edustaman tuotenimen perään. Suoritettuani haamuasioinnin kirjasin ylös havaintoni.

Yhden ison ketjun maanlaajuisen kampanjan tavoitteena oli mahdollistaa myytävien tuotemerkkien yhteismarkkinointia ketjun kanavia hyödyntäen. Painetun materiaalin lisäksi oli teemakiertue kaikissa Suomen liikkeissä. Kävin havainnoimassa yhdessä tilaisuudessa ja samalla haastattelin yrityksen yhtä työntekijää. Vaikka oli viikonloppu, oli liikkeessä hiljaista ja asiakasköyhää. Asiakasyrityksen oma edustaja piti tietoisukupöytää hyllyvälin edessä, missä yrityksen tuotteet ovat hyllytettynä. Kirjasin ylös havainnoimani asiat ja teemakiertueen kohdalla otin myös kuvia.

3.4 Kysely

Tapscott toteaa kirjassaan, että yli puolet nettisukupolvesta kertoo mielellään jopa yksityiskohtaisesti elämästään ja uskoo, että yritykset pystyvät tämän myötä kehittämään tuotteita vastaamaan paremmin heidän tarpeisiinsa. Net-tisukupolvi haluaa kertoa mielipiteensä ja se arvostaa, jos yritykset kysyvät heiltä mielipidettä. He osallistuvat mielellään kyselyihin ja kokeilevat myös prototyyppejä. (Tappscott 2010: 209.)

Kysely mielletään tehokkaaksi tutkimusmenetelmäksi. Kyselyllä voidaan saada isommalta määrältä potentiaalisia asiakkaita vastauksia kysymyksiin, jotka täydennetään muilla menetelmillä kerätyillä tiedoilla palvelumuotoiluprosessin aikana. Kyselyn keskeisenä heikkoutena pidetään tuotetun tiedon pinnallisuutta. Käsitys on, että kvantitatiivisilla menetelmillä saadaan pinnallista ja mahdollisesti luotettavaa tietoa ja kvalitatiivisilla menetelmillä voidaan saada syvällisiä tietoja. Nämä syvälliset tiedot ovat pääsääntöisesti huonosti yleistettävissä. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014: 121.)

Marten Lambrechtin digitaalisessa toteutuksessa Rock 'n Poll voidaan todistaa, että epävarmuus ja epätarkkuus ovat aina isossa roolissa, kun käsittelemme kyselyjen tuloksia. Oli sitten kyseessä otanta tai näyte. Lambrechtin visuaalinen tuotos osoittaa selkeästi, miten tulokset elävät suun äänestäjämäärän muuttuessa. Vasta 100 % tulos antaa meille todellisen ja varman tuloksen. (Lambrecht 2016.)

Kysely voidaan toteuttaa niin, että vastaaja täyttää kyselyn itse ja lähetys tehdään joko postitse tai sähköisesti. Kasvokkain ja puhelimitse toteutetussa kyselyssä täyttää haastattelija lomakkeen. Lomakkeen suunnitteluvaiheessa täytyy olla tarvittava määrä pohjatietoa jo ennestään. Määrällisessä tutkimuksessa suositellaan perusjoukosta valittua otosta, jonka perusteella voidaan tilastollisen päättelyn perusteella tehdä päätelmiä perusjoukosta. Edullisten, nopeiden ja vaivattomien sähköisten kyselyjen keskeiset haasteet ovat aineiston edustavuus sekä tulosten yleistettävyyys. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014: 121–122, 128–129).

Kyselyn kysymykset muotoutuivat haastattelujen jälkeen. Asiakasyrityksellä oli myös toiveita kysymyksien suhteen. Heitä kiinnosti ikäjakauma, sukupuolijakauma, asiakkaiden tunnistamat tuotemerkit, ostokanavat ja miksi valitaan määrätty ostokanava, ideoiden haku mediat, tulevat pintaremontointitarpeet, valintaperusteet sekä tieto siitä, onko valmistusmaa kuluttajille tärkeää tietoa. Asiakashaastattelujen pohjalta todettiin tärkeäksi tarkentaa kyselyn perusteella asiakkaiden käyttäytymistä heidän hakiessaan sisustus- ja remontointiideoita. Myös videoiden kiinnostavuus ja tärkeys pyrittiin tarkentamaan. Asiakasyritys oli ajatellut hyödyntävänsä jatkossa enemmän bloggaajia, ja näin ollen oli kiinnostavaa kysyä blogien seuraamisesta. Halusin myös kerätä tietoa siitä, millä yritys halutessaan pystyisi tulevaisuudessa tarkentamaan markkinointiaan rakentamalla käyttäjäpersoonia. Viimeisenä vastaajilla oli mahdollisuus (28 vastausta) vastata kysymykseen siitä, ovatko he kiinnostuneita osallistumaan pintaremontointiin liittyvän alustan rakentamiseen.

Tämän tutkimuksen kysely rakennettiin Googlen ilmaisella ja näin ollen kustannustehokkaalla lomaketyökalulla. Kyselyssä oli 24 kysymystä, joista osa oli monivalinta-, osa avoimia ja osa kyllä tai ei muotoisia. Kysely nimettiin: Kysely kodin pintojen remontoinnista. Vastaajilla oli myös halutessaan mahdollisuus osallistua tuote-arvontaan. Halukkaat ilmoittautuivat minulle. Voittajalle lähetet-

tiin asiakasyrityksen tuotepaketti. Kyselyn jakelukanavana hyödynnettiin sosiaalista mediaa, tavoitteena saada mahdollisimman laaja ja monimuotoinen vastausnäytteen. Kyselyä varten tein Facebookin suljetun ryhmän, jonne kutsuin maanlaajuisesti vastaajia. Kysely jaettiin myös olemassa oleviin suljettuihin Facebook-ryhmiin. Tästä syystä ei pystytäkään tarkentamaan vastausprosenttia. Vastauksia saatiin suhteellisen varovaisella jakamisella 35 kappaletta. Edellä mainitusta syystä on tämä kysely näytteeseen perustuva. Kyselyn luonne oli saada yleisellä tasolla tietoa tukemaan tässä opinnäytetyössä käytettyjä muita menetelmiä. Tarkoitus oli myös varovaisella jakamisella osoittaa yritykselle sähköisten kanavien voiman ja mahdollisuudet. Kyselyn tulokset käsiteltiin edelleen yrityksessä toteutetussa tulevaisuuden verstaassa.

3.5 Tulevaisuusverstaas

Tulevaisuusverstaalla aktivoidaan koko yrityksen henkilöstö kehittämään organisaation toimintaa. Tärkeää on mahdollistaa ilmapiiri, jossa kaikilla, asemasta tai tittelistä huolimatta, on tasavertainen mahdollisuus tuoda omat näkemyksensä ja ajatuksensa esille. Verstaassa lähtökohtana on menneisyys sekä ongelmat, joista halutaan päästä eroon, ja tavoite siirtyä tulevaisuuden mahdollisuuksiin. Menetelmällä voidaan saada osallistujat oppivaan ajatusmalliin, missä ongelmista selvittää matkalla kohti täydellistä tulevaisuutta. Tulevaisuusverstaas on demokraattinen kehittämismenetelmä, jolla on juurensa sosiaalialalta, missä keskeistä on kaikkien osallistujien äänen kuuleminen. Osallistujat kirjoittavat ylös itsenäisesti kokemansa ja mieltämänsä asiat. Näin mielipiteet voidaan kirjoittaa ylös rauhassa ilman muiden kommentointia. Tällä menetelmällä voidaan mahdollistaa rohkea kommentointi myös haastavammissa tilanteissa. Työpajan vetäjän tehtävä on kertoa, mistä tulevaisuuden verstaassa on kyse, esittää työpajan aihe ja ohjata osallistujia tuottamaan vaihtelevaa materiaalia. Tärkeää on myös mahdollistaa ilmapiiri, jossa kaikilla on mahdollisuus tuoda näkemyksensä esille. Ihannetilanteessa syntyy avoin ja demokraattinen vuoropuhelu. (Tulevaisuusverstaas; Ojasalo & Moilanen & Rita-lahti 2014: 152.)

Sovelsin kahdesta eri lähteestä löytämiäni kuvauksia tulevaisuusverstaasmenetelmästä. Usein käytetään mallia, jossa pisteytetään sekä negatiiviset asiat että haavevaiheen ajatukset. Koska osallistujia oli viisi, päätyivät he valintoihin keskustelun kautta. Yrityksen työpajaan osallistui toimitusjohtaja,

konttorin kolme työntekijää sekä yksi tuotepäällikkö. Avasin työpajan käymällä läpi opinnäytetyötä varten jo tehtyjä toimenpiteitä. Kävin läpi palvelumuotoilu-prosessiin vaiheet ja muotoiluajattelun esimerkkituloksia. Tämän jälkeen siirryimme kyselyn tuloksiin ja keskustelimme vapaasti tuloksista. Muistutin tässä kohtaa, että kyselyn tulosten ollessa näytetyyppiset tulisi ne käsitellä sen mukaisesti suunta-antavina. Tulevaisuusverstaas toimi tässä projektissa suunnitteluvaiheen menetelmänä ja työpajan tavoitteena oli aikaansaada mahdollisia prototyyppisiä uusista toimintamalleista ja mahdollisuuksista.

Lyhyen alkuesitykseni aikana saimme aikaiseksi valtavan hyvää keskustelua ja hyvän ilmapiirin. Toimitusjohtaja mahdollisti hyvän ilmapiirin. Osallistujat olivat kaikki motivoituneita kehittämään yrityksen menestyksen kannalta keskeisiä osa-alueita.

Työpaja koostuu viidestä vaiheesta:

- valmistelu,
- ongelmavaihe,
- utopiavaihe,
- todellistamisvaihe
- ja päätösvaihe.

Valmisteluvaiheessa avasin kolme tuntia kestävä tilaisuuden lyhyellä esityksellä, jossa esitin opinnäytetyöni vaiheita, kävin läpi palvelumuotoilun prosessin vaiheita, esitin muotoiluajattelu-esimerkkejä sekä työpajassa käytettävää menetelmä. Tämän jälkeen kävimme läpi kyselyn tuloksia ja keskustelimme eri menetelmillä kerättyä asiakasymmärrystä lisäävää materiaalia. Toimitusjohtaja mahdollisti omalla dialogillaan ja olemuksellaan erittäin avoimen keskustelun. Hän luottaa selkeästi työntekijöihin ja uskoo, että oikeilla keinoilla he voivat löytää tulevaisuuden ratkaisuja. Tämän johtotason asenteen myötä oli kaikille osallistujille erittäin helppoa heittäytyä rohkeasti mukaan. Ilmapiiri oli innovaatioita mahdollistava.

Ongelmavaiheen tavoitteena on käyttää osallistujien kriittiset näkemykset potentiaalina. Tavoitteena on saada osallistujat kirjaamaan ylös kaikki kokemansa ongelmat, haasteet ja kiukutuksen aiheet (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014: 154). Tässä kohtaa pyysin osallistujia piirtämään tai kirjoittamaan ylös

sen, mikä on heidän mielestään huonosti ja miksi. Jokainen sai ilman kritiikkiä esittää suullisesti kirjoittamansa ja piirtämänsä asiat.

Haaveiluvaiheessa pyritään luomaan ongelmavaiheen vastakohtana isompi ja utopistisempi täydellinen ihannetilanne (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014: 154). Haaveiluvaiheeseen annoin ohjeeksi loputtoman budjetin ja mahdollisuuksien maailman. Rohkaisin rönsyilevään haaveiluun optimaalisesta tilanteesta. Tässä kohtaa en toistamisiin maininnut piirtämistä ja tuloksena oli huomattavasti vähemmän visuaalista materiaalia. Tämän jälkeen jatkoimme todellistamisvaiheeseen.

Todellistamisvaiheessa hyödynnetään ongelma- ja haaveiluvaiheen tuottamaa materiaalia. Tavoitteena on suunnitella selkeät askeleet, jotka johtavat tavoiteltavaan tilanteeseen (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014: 155). Tässä vaiheessa ohjasin yhteiseen keskusteluun, jossa tavoitteena oli yhdessä löytää tärkeimmät kehityskohdat ja näihin paras mahdollinen yhdessä tuotettu ratkaisu.

Päätös vaiheessa tarkastellaan, ovatko edellä mainitut vaiheet johtaneet mahdollistavaan ilmapiiriin (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014: 155). Yhtenäinen näkemys haasteista ja ongelmista vahvisti yhtenäistä näkemystä mahdollisuuksista. Jos tässä vaiheessa todetaan tuloksien olevan vähemmän rohkaisevia ja ilmapiirissä ei ole tekemisen halua, on hahmotettava tarkempi ja sopivampi verstaan aihe

4 YRITYKSEN MARKKINOINNIN KEHITTÄMINEN

Ennen varsinaisen työn aloittamista tutustuin, nettiä hyödyntäen, alan yrityksiin ja markkinoinnin muuttuneeseen kenttään. Suomalaisten kilpailijoiden lisäksi perehdyin myös kansainväliseen tarjontaan ja pyrin kartoittamaan alan yleisiä toimintamalleja. Opinnäytetyötä varten lähdin laajentamaan ja syventämään ymmärrystäni asiakasyrityksen toimintaympäristöstä sisäisillä haastatteluilla.

Projektin alkoi keskustelemalla aiheesta toimitusjohtajan kanssa. Tarkoituksena oli avata palvelumuotoilun käsitteitä ja yhdessä määritellä tutkimustyön tavoitteet. Toimintaympäristön ymmärryksen syventämisen menetelmiksi valittiin yritysten kaikkien työntekijöiden kanssa käytävät haastattelut, havainnointia sekä haamuasiointia toimitusjohtajan määräämissä kohteissa. Asiakashaastatte-

luilla ja asiakasrajapinnan tapahtumahavainnoilla lisäsin asiakasymmärrystä. Kyselyn tavoitteena oli tukea muita menetelmiä, avata digitaalinen dialogi asiakkaisiin ja toimia keskustelun pohjana tulevaisuusverstas-työpajassa.

4.1 Toimintaympäristön ymmärtäminen

Projekti käynnistettiin toimitusjohtajan kanssa käydyissä kahdessa eri ajan-kohtana toteutetussa keskustelussa, joista toisen toteutin avoimena haastatteluna. Toimitusjohtajalla on yli kahdenkymmen vuoden laaja kokemus alalta. Asiakasyrityksen tuotepäälliköillä on kaikilla reilun kymmenen vuoden kokemus alalta. Toimitusjohtajan määrittelemät haasteet liiketoiminnassa:

- Jälleenmyyntiverkosto tuntee yrityksen tuoteportfolion tuotteet hyvin.
- Myyjät ohjaavat asiakkaita Suomen isoimpien tuotemerkkien luo.
- Markkinat ovat kilpailut.
- Asiakkaat tunnistavat tuotteet huonosti.
- Markkinoinnin toimintaympäristö on muuttunut hyvin nopeasti lyhyellä aikavälillä, mutta omaa jälleenmyyntikanavaa ei haluta perustaa.
- Ulkomaalaisten laatutuotteiden brändiohjeistus ei aina toimi suoraan sellaisenaan Suomen markkinoilla.

Työntekijöiden kanssa käydyt avoimet haastattelut olivat hyvin samansuuntaisia. Kaikki yrityksen työntekijät kokevat edustamiensa tuotteiden olevan huipputuotteita.

Tuotepäälliköillä on haastava tilanne saada yrityksen tuotteen niin houkutteleviksi kauppiaille, että nämä myisivät ne ensisijaisina tuotteina. Kilpailijoiden vahvat ja kuluttajille tutut tuotemerkit ovat vahvoilla kilpailuilla markkinoilla. Asiakasyritys kuitenkin kokee heidän laadukkaiden erikoistuotteidensa herättäneen pikku hiljaa enemmän kiinnostusta.

Jälleenmyyntiverkoston myyjien tietotaito on vuosien saatossa heikentynyt. Myyjien vaihtuvuus on iso. Heillä ei aina riitä ammattitaitoa kertomaan asiakkaille samankaltaisten tuotteiden eroista, laadusta ja käytettävyydestä.

Yksi tuotepäälliköistä totesi asiakkaiden tekevät ostopäätöksen jo ennen liikkeeseen tuloa. Näin ollen nousee entistä tärkeämmäksi nostaa asiakasyrityksen tuotemerkit asiakkaiden tietoisuuteen jo ennen liikkeeseen tuloa. Toinen

tuotepäällikkö koki kuitenkin myyjillä olevan mahdollisuuden vaikuttaa osamisellaan ostopäätökseen.

Sisäisten haastattelujen perusteella voi todeta, että:

- yrityksen työntekijöillä on yhtenäinen näkemys siitä, että kuluttajat tunnistavat yrityksen laadukkaat tuotteet ja tuotemerkit huonosti,
- toimintaympäristö on kilpailtua ja vaatii uudistunutta lähestymistapaa.

Työntekijöillä oli hyvin vaihtelevia ja kiinnostavia näkemyksiä sekä ajatuksia markkinoinnista. Remontti- ja sisustusohjelmien merkitys ei nähty nykypäivänä enää niin suurena kuin 2000-luvun alussa. Sähköiset kanavat ovat myös vie-neet tehoja lehtimainonnalta. Bloggaajat jakoivat myös yrityksen työntekijöiden näkemykset. Todettiin hyväksi, että oma jälki näkyy jonkin verran, mutta toisaalta miellettiin bloggaajien uskottavuuden kärsineen viime vuosina varsinkin markkinointimielessä. Digitaalisaation miellettiin tuovan rajattomasti mahdollisuuksia.

Pintojen uudistaminen nähtiin isona potentiaalisena myynnin kasvattamisen teemana. Asiakasyrityksen tuotteilla miellettiin olevan kiinnostavat markkina-mahdollisuudet esimerkiksi asiakaskunnalle, jolla on tavoitteena siirtää isompaa remonttia tulevaisuuteen mutta joka haluaa silti ehostaa vanhoja pintoja vastaamaan sisustusnäkemyksiä.

Yksi tuotepäällikkö totesi yrityksen panostaneen jälleenmyyntipisteissä tuotteiden esillepanoon. Tämä oli hyvin huomattavissa tehdessäni havainnointia kolmessa kohteessa. Havaintojeni perusteella Colornova Oy:n hyllyt ovat huolletun näköiset ja tuotteet ovat selkeässä järjestyksessä (kuva 11). Rauta-kauppojen hyllymetreihin mahtuu valtava määrä tuotteita ja tuotemerkkejä.

Tästä syystä myyjät ovat avainasemassa ohjaamaan kuluttajia määrättyjen tuotteiden ja ratkaisujen luo.



Kuva 11. Colornova Oy:n siisti hylly. (Ekblom 2016)

Kuva kertoo paljon. Hyllymetrejä ja vastaavanlaisia tuotteita on asiakkaan näkökulmasta valtavasti. Erottuminen ei ole helppoa tässä erittäin kilpaillussa ympäristössä (kuva 12).



Kuva 12. Erottuminen on haasteellista kilpaillutussa ympäristössä. (Ekblom 2016)

Tein haamuasiointia kolmessa yrityksen määräämässä kohteessa. Kaikki tilanteet tuottivat samankaltaisia tuloksia. Yrityksen tuotteet ovat hyvin esillä, mutta myyjät ohjasivat minua järjestelmällisesti kilpailevien tuotteiden pariin. Kysytyäni myyjiltä tuotetta määrättyyn projektiin, minut ohjattiin jokaisessa kohteessa muiden tuotemerkkien hyllyjen luo. Kysytyäni asiakasyrityksen tuotteen perään, törmäsin heikkoon tuotetuntemukseen.

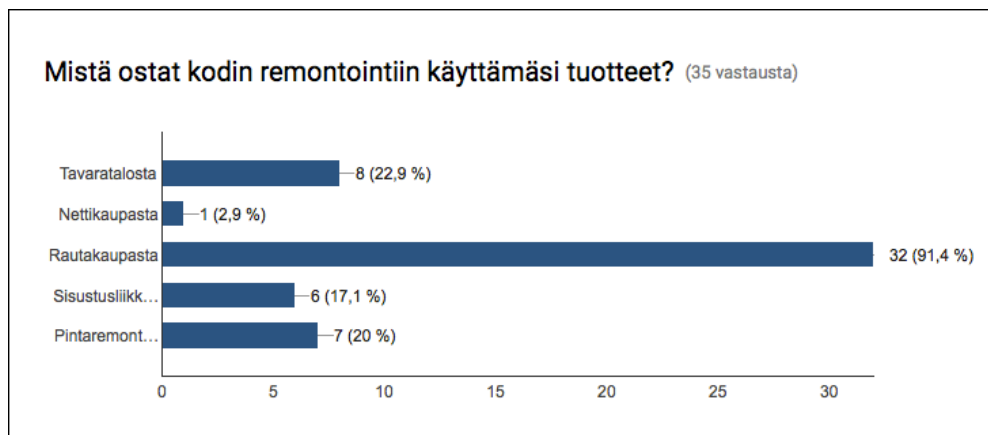
4.2 Asiakasymmärryksen lisääminen

Haastattelutilanteessa pyrin luomaan rennon ja keskusteleavan ilmapiirin. Pyrin myös vahvasti olemaan johdattelematta haastateltavia. Haastatteluissa nousi esille muita tuloksia tukevia löydöksiä. Lehtiä luetaan selkeästi vähemmän kuin aikaisemmin, mutta sähköiset kanavat ovat vahvasti nousemassa tärkeämmiksi. Sisustuslehtien ostaminen on selkeästi vähentynyt, ja Pinterest käytetään usein ideoiden selaamiseen sekä hakemiseen. Facebookissa osallistutaan joskus aiheeseen liittyviin kilpailuihin. Tietoja sekä ohjeita haetaan laajasti netistä ja video-ohjeet koetaan hyödyllisiksi. Haastateltavilla oli yhtenäinen näkemys siitä, että naiset hakevat pääasiassa ideoita. Remonttipäätökset tehdään kumminkin perheen kanssa yhdessä. Kaksi haastateltavista koki kiinnostavaksi osallistua yhteiskehittämisprojektiin.

Haastattelujen ja jo kerätyn aineiston pohjalta, rakensin yritykselle ehdotuksen kyselyn sisällöstä. Tämä muokattiin lopulliseen versioon asiakasyrityksen kanssa. Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti toteavat kirjassaan sähköisen tiedonkeruun soveltuvan erityisen hyvin tilanteisiin, joissa tutkimuksen kohteena on digitaalinen maailma (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti: 129). Asiakasyrityksen tulevaisuuden tavoitteet vahvistaa digitaalista strategiaansa, tuki näin ollen päätöstä tehdä kysely sähköisesti ja Facebook:ia hyödyntäen. Koska tämän kyselyn toteutustapa ei perustu otokseen, ei voida yleistää vastauksien koskevan koko perusjoukkoa. Kysymyksiin saadut vastaukset tukivat laadullisilla menetelmillä kerättyä tietoa. Asiakasyrityksen ollessa pk-yritys oli kiinnostavaa löytää kustannustehokkaita, helppoja ja nopeita menetelmiä, joilla lisätään ymmärrystä asiakas- ja toimintaympäristöistä. Tästä syystä valittiin menetelmäksi sähköinen ja ilmainen kyselylomakepalvelu.

35 vastanneista oli 29 naisia ja 6 miehiä. Selkeästi suurimmat ikäryhmät oli vastanneiden kesken 35–44 -vuotiaat, sekä 45–54 -vuotiaat. Ensimmäisessä varsinaisessa kysymyksessä kysyin, mistä vastaajat ostavat remontointiin

käyttämänsä tuotteet. Kuten alla olevassa kuvassa (kuva 13) näkyy, nousevat rautakaupat selkeästi edelleen suosituimmiksi ostokanaviksi. Nettikauppa ei ole vielä lyönyt läpi, mikä tukee toimitusjohtajan näkemystä siitä, että he eivät ole perustamassa verkkokauppa.



Kuva 13. Mistä ostat kodin remontointiin ostamasi tuotteet? (Ekblom 2016)

Tässä kohdassa oli mahdollista kommentoida valintaansa, ja yleisimmät kommentit olivat:

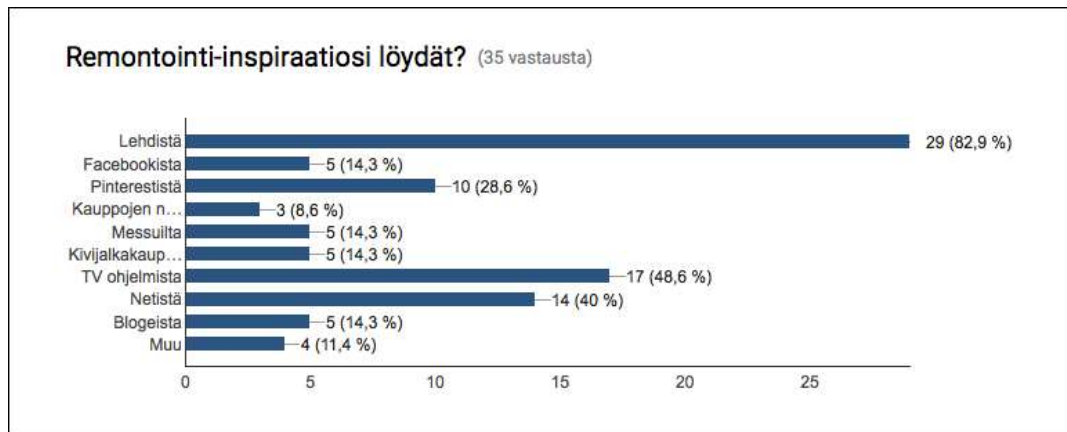
- Halutaan nähdä itse fyysinen tuote ja purkki.
- Toivotaan saatavan myyjiltä asiantuntevaa apua.
- Päästään tekemään hintavertailua.

Pintaremontointituotteiden löytäminen liikkeistä mielletään helpoksi. Kaikista vastanneista koki ainoastaan kolme tuotteiden löydettävyyden haasteeksi.

Seuraavassa kolmessa kysymyksessä selvitettiin tuotteiden laadun ja alkuperän merkitystä. Valmistusmaa oli 21 vastaajalle tärkeää tietoa, ja valintaperusteet olivat maalin ominaisuudet (13 kappaletta), väri (12 kappaletta) ja tuotemerkki (7 kappaletta). Vastajat saivat luetella maalin kolme tärkeintä ominaisuutta. Tässä kohdassa nousivat selkeästi tärkeimmiksi:

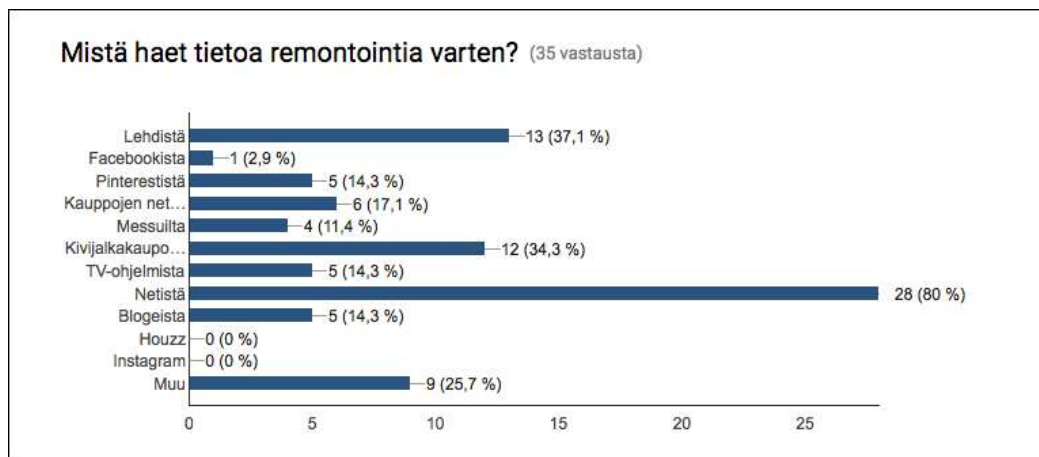
- väri
- helppokäyttöisyys
- kestävyys
- hinta

Kysymykset, joissa tarkennettiin, mistä remontointi-inspiraatiota (kuva 14) ja tietoa remontointia varten haetaan, toivat kiinnostavaa tietoa.



Kuva 14. Remontointi-inspiraationsi löydät? (Ekblom 2016)

Haastattelujen perusteella olivat sähköiset mediat suuressa roolissa inspiraationlähteenä, kun taas yllä olevassa kuvassa nousevat lehdet suurimpaan rooliin. Tämä vastaus tarkoittaa markkinointitoimenpiteiden valintaa. Toimenpiteitä ei voida keskittää yhteen mediaan, vaan on pyrittävä löytämään tasapainoinen kokonaisuus.



Kuva 15. Mistä haet tietoa remontointia varten. (Ekblom 2016)

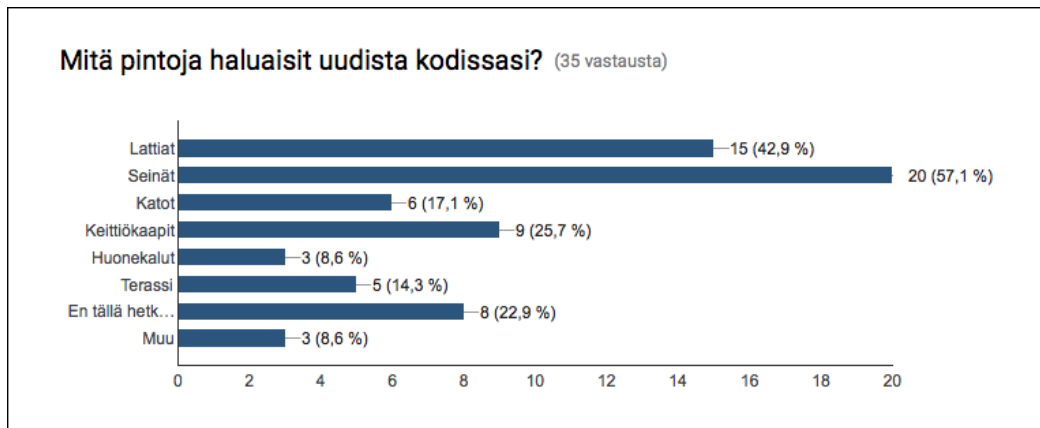
Remontteja varten haetaan tietoa verkosta. Tämän aiheen ympärille nousi tulevaisuuden verstaassa kiinnostava keskustelu ja tulevaisuuden haaveilua.

Asiakasyritys oli pohtinut laajentavansa bloggaajien kanssa tekemäänsä yhteistyötä. Ainoastaan neljä kyselyyn vastanneista seuraa säännöllisesti sisustukseen liittyviä bloggeja. Tämän vuoksi tulisi bloggaajien kanssa tehtävä yhteistyö suunnitella tarkasti.

Pintaremontoinnin toteuttaa vastaajista 14 kertaa mies ja 7 kertaa nainen. Tämän kysymyksen kohdalla oli mahdollisuus vastata jonkun muun toteuttavan pintaremontin, ja tämä vaihtoehdon valitsi 11 vastaajaa. Tässä kohtaa oli-

si ollut hyvä pyytää kirjallinen vastaus tarkentamaan ja saamaan lisätietoa. Vastaajista koki 24 henkilöä video-ohjeista olevan hyötyä remontoimassa.

Asiakasyritys halusi kyselyn kautta kartoittaa vastaajien tulevia remontointi-kohteita. Yritys koki saavansa kiinnostavaa tietoa näiden kysymysten kohdalla. Vastaukset koskivat kautta linjan kohteita, joihin heidän tuoteportfoliostaan löytyy kustannustehokas pintaremontointiratkaisu. Alla olevassa kuvassa (kuva 16) kysymys, jossa seinät ja lattiat nousevat suurimpaan rooliin.



Kuva 16. Mitä pintoja haluaisit uudistaa kodissasi? (Ekblom 2016)

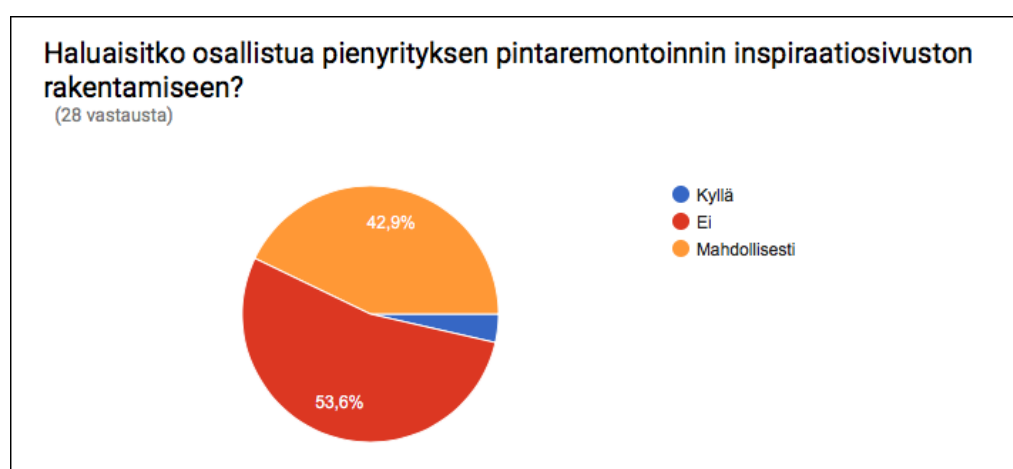
Alla oleva kysymys toi yritykselle mielekästä näkemystä. 21 vastaajista vastasi tekevänsä mielellään pintojen kunnostamista. Seuraavassa kysymyksessä oli mahdollisuus tarkentaa, mistä materiaalista olisi kyse (Kuva 17.). Tässä kohdassa puupaneeli oli suosituin vaihtoehto ja seuraavaksi nousi kaakelien uudistaminen, sekä seinä ja lattiakaakelit.



Kuva 17. Olisiko pintojen kunnostaminen vaihtoehto purkamiselle, jos löytäisi materiaalille sopiva tuote? (Ekblom 2016)

Kilpailevien tuotemerkkien tuntemusta tarkennettiin yhdellä kysymyksellä, ja tulos oli linjassa yrityksen sisäisissä haastatteluissa nousseen olettamuksen kanssa. Tikkurila oli ylivoimaisesti yleisin vastaus.

Viimeisellä kysymyksellä (kuva 18) halusin kysyä ja tunnustella vastaajilta kiinnostusta osallistua yrityksen toimintojen jatkokehitykseen. Tämän kysymyksen tuloksien ja asiakashaastattelujen perusteella sai yritys rohkaisua avata tulevaisuudessa dialogin asiakkaiden kanssa. Kysymykseen vastasi 28 henkilöä, ja näistä yksi olisi valmis osallistumaan kehitystyöhön ja 12 mahdollisesti.



Kuva 18. Haluaisitko osallistua pienyrityksen inspiraatio sivuston rakentamiseen? (Ekblom 2016)

Kysely toi kiinnostavaa tietoa tukemaan tutkimustyön muilla menetelmillä kerättyä materiaalia. Kerätyn materiaalin pohjalta rakentui kiinnostava keskustelu tulevaisuusverstas-työpajassa..

4.3 Kehityssuunnitelma ja ideoiden visualisointi

Tutkimustyön tavoitteena ei ollut määritellä omaa näkemystäni, vaan pyrittiin yhteiskehittämisen menetelmällä aikaansaamaan kokeiltavissa ja hyödynnettävissä olevia löydöksiä.

Tulevaisuusverstaan-työpajan tulokset olivat erittäin rohkaisevia. Asetin tavoitteeksi saada yrityksen osallistujat työstämään ryhmänä eteenpäin tulevaisuudessa toteutettavissa olevia yhdessä tuotettuja suunnitelmia. Osallistujat heittäytyivät onnistuneesti rohkeaan keskusteluun sekä ongelma- että kehitysvaiheessa (kuva 19). He kirjasivat myös ahkerasti ylös ajatuksiaan (kuva 20), ja tuotoksena oli myös visuaalista materiaalia.



Kuva 19. Ongelmavaiheen työskentelyä. (Ekblom 2016)

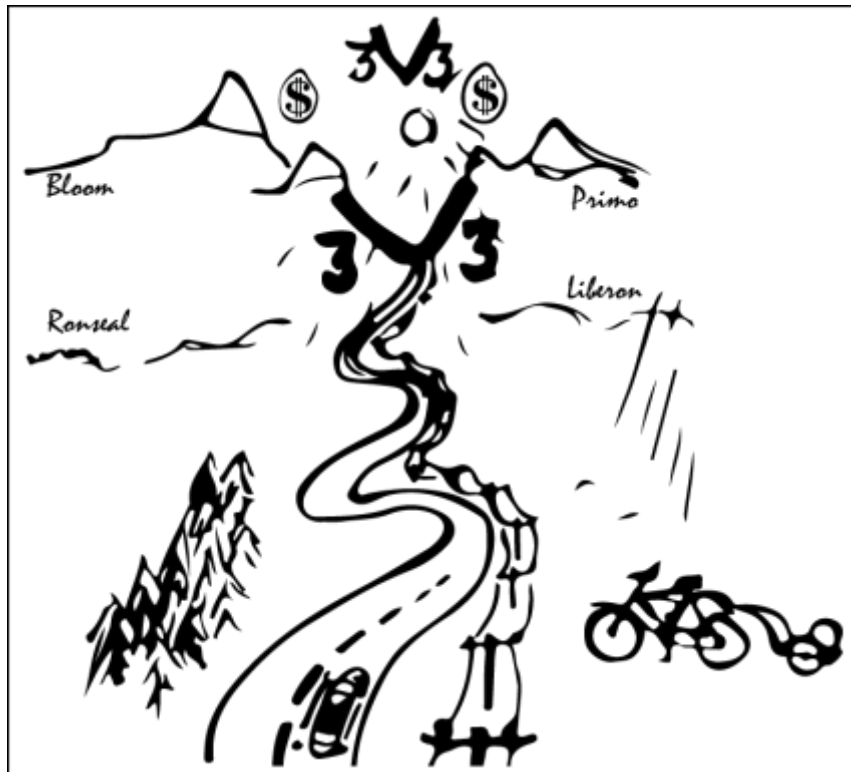
Ongelmavaiheen tärkeimmiksi kohdiksi nousivat:

- Vaikeat markkinat ja kova kilpailu alalla.
- Kuluttajat eivät tunnista meidän tuotteitamme ja ovat merkkiuskollisia.
- Myymälähenkilökunta ei tunne tuotteita eivätkä ohjaa meidän tuotteidemme pariin.
- Myymälöiden työntekijöiden kouluttaminen riittämätöntä, eivätkä meillä riitä resurssit maanlaajuiseen kouluttamiseen.
- Myyjien tiuha vaihtuvuus on haaste.
- Täytyy saada asiakkaat valitsemaan uusi tuote tutun sijaan.
- Liian vähän ja suppeaa markkinointia sekä väärää markkinointia, tarvitaan konkretiaa.
- Markkinointia ei ole rakennettu suunnitelmallisesti, ja näin ollen ei voida edetä suunnitelmallisesti.
- Meillä on huono brändäys (tarkoittaa tässä asiakasyrityksen omaa brändiä) ja tarvitsemme vahvemman ja paremman imagon.
- Nyt meillä vallitsee epätietoisuus vallalla olevista trendisuuntauksista, toimialasta, markkinoinnista, somesta, jne.
- Tuotetiedot ovat huonosti saatavilla netissä.
- Kilpailutilanteen epäsuhde & valtamerkeillä on merkittävä osuus markkinoista.



Kuva 20. Työpajan ongelmavaiheen tuotokset. (Colornova Oy 2016)

Kirjaamisvaiheen jälkeen jokainen esitti omat näkemyksensä nykytilanteesta. Kaikilla osallistujilla vastaukset olivat samansuuntaisia. Tämän jälkeen siirryimme utopiavaiheeseen. Tässä kohdassa pyrin tuomaan esille tavoitteeksi rajattoman budjetin ja totesin täysin utopististen ideoiden olevan sallittua, jopa toivottua. Tästä huolimatta suuntautuivat vastaukset jo todentamisvaiheeseen. Heidän oli toisaalta näiden pohjalta helppo innovoida uusia ratkaisuja (liite 1). Yhden osallistujan visuaalinen tuotos (kuva 21) ja tämän ympärille rakennettu tarina, missä Colornova Oy:n tuotemerkit ”ratsastavat auringonlas-kuun voittajina”, toivat keskusteluun lennokkuutta ja haaveilua.



Kuva 21. Colornovan tuotemerkit ratsastavat auringonlaskuun voittajina. (Colornova Oy 2016)

Haaveiluvaiheen ratkaisut ja ideat:

- Markkinointisuunnitelma laaditaan yhdessä.
- Markkinointi toteutetaan systemaattisesti.
- Hyödynnetään uusia markkinointikanavia.
- Enemmän visualisointia ja tunnelmien luontia.
- Luodaan sähköinen koulutusmateriaali (myyjille).
- Markkinointikoulutusta meille.
- Olisiko keskittäminen hyvä, tiivistää myyntiä, kokeilumyymälä/-ketju?
- Sisältömarkkinointia.
- Mukaan sisustusohjelmaan.
- Enemmän hyötysuhteita.
- Aktiivisemmin tarjouksia myymälöille.
- Enemmän julkisuutta ja konkreettisia esimerkkejä kuluttajille tarjolle.
- Colornovan brändääminen = perheyritys, arvot jne.
- Kaikki myyjät viedään Ranskaan V33 tehtaalle koska budjettihan oli nyt tässä vaiheessa tehtävää rajaton.
- Järjestetään kilpailuja, osta 2 maksa 1 purkki jne.
- Henkilökunta lahjotaan pohjattoman kassan myötä.
- Kauppiat lahjotaan samalla kassalla.

- Radio, TV, lehti, netti.
- Saadaan joku julkkis edustamaan tuotteitamme.
- Palkataan markkinoinnista vastaavaa henkilö.
- Parempi ja laajempi koulutus jälleenmyyjille, esimerkiksi videokoulutus.
- Optimoidaan hakusanamarkkinointia.
- Haastetaan voimakkaammin valtamerkit, miksi kuluttaja ostaisi meidän tuotteitamme: koska ne ovat laadukkaampia, hinta on sopiva ja lopputulos on kestävämpi.
- Myynnin parempi ohjaaminen ja johtaminen.

Todellistamisvaiheessa valittiin keskustelun kautta yhdessä tärkeimmiksi koettut kohdat. Tässä kohdassa koin, että minun oli tärkeää osallistua ideointiin. Yksittäinen kommentti ehti jo tuoda esille vanhan ajattelumallin, missä mahdollisuuksia on haasteellista nähdä. Toisaalta tämä tyrmättiin muiden toimesta lähes heti. Ilmapiiri oli näin ollen pääsääntöisesti erittäin mahdollistava.

Todellistamisvaiheen kehitettäväksi valittiin demokraattisen keskustelun tuloksena seuraavat aiheet:

- Colornovalle luodaan imago: perheyritys, mitä teemme, miksi, arvomme ja tavoitteemme. Sisältö ideoidaan yhdessä ja Sini tuottaa tekstin sekä vie materiaalin olemassa oleville sivuille. Omia sivuja kehitetään myös eteenpäin, uuden sisällön myötä.
- Markkinoinnin strategiapalaverin vetää Niina, ja päivä merkittiin alustavasti kalenteriin jo tämän vuoden puolelle.
- Videokoulutusmateriaalia tuotetaan järjestelmällisesti ja työnimenä käytetään ”Niinan puuhapaja”. Kuvamateriaalia kerätään yrityksen itse tehdyistä testiprojekteista. Mahdollinen toimenpide on lähitulevaisuudessa osallistaa kuluttajia materiaalin tuottamiseen, Facebook-kampanjassa. Videomateriaalin editoimiseen löytyy perhepiiristä nuorta osaamista.
- Laadukkaiden kuvien saaminen koettiin haasteelliseksi ja tätä varten ideoitiin mahdollisia yhteistyökuvioita esimerkiksi koulujen ja bloggaajien kanssa.
- Luodaan verkkosivusto, jonne tuotetaan systemaattisesti materiaalia asiakkaille. Kampanjat ja olemassa olevat sivustot linkitetään tähän kokonaisuuteen, jolloin saadaan myös sisältömarkkinointi ja hakukoneop-

timointi nostettua seuraavalle tasolle. Videomateriaali toimisi myös myyjien koulutusmateriaalina. Tässä vaiheessa tämä projekti nimettiin remonttiheimo.fi:ksi.

Toimitin yritykselle todellistamisvaiheen visuaalisen muistion asetetuista tavoitteista (liite 2).

Päätös vaiheessa kävimme vielä läpi päivän aikana käsitellyt asiat. Yritys onnistui mielestäni erittäin hyvin luomaan aikaansaavaan ilmapiiriin. Tätä helpottivat selkeästi osallistujien samansuuntaiset ajatukset haasteista. Myös toiveet ja haaveet olivat hyvin samantapaisia kaikilla. Tämän projektin rohkaisevien tuloksien myötä uskon, että muotoiluajattelu on asiakasyrityksen tulevaisuuden innovointia mahdollistava toimintamalli.

5 YHTEENVETO

Työssäni onnistuin hyvin toimittamaan yritykselle kiinnostavaa tietoa toimintaympäristön muutoksista ja mahdollisuuksista. He olivat myös erittäin tyytyväisiä yhteiskehittämistyöpajan tuloksiin. Oli hienoa seurata, miten tämän työpajan aikana suorastaan loisti se, että yrityksessä löytyy vahvaa osaamista, jolla vastataan toimintaympäristön haasteisiin. Voi olla pienestä kiinni saada oikea kipinä, jolla muutetaan toimintamalli ja ajatustapaa rohkean yhteiskehittämisen mukaiseksi.

5.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Työn tavoitteena oli kehittää pk-yrityksen markkinointia kustannustehokkaasti palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen. Toivon myös tämän opinnäytetyön myötä lisääväni ymmärrystäni markkinoinnin tämänhetkisestä ilmapiiristä ja mahdollisuuksista, pk-yrityksen näkökulmasta.

Työn pääkysymyksenä oli:

Voidaanko pk-yrityksen markkinointia kehittää asiakaslähtöisesti palvelumuotoilun menetelmillä?

Yrityksessä tehdyn työpajan jälkeen saatujen tulosten ja palautteen perusteella voin todeta, että onnistuin palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen ai-

kaansaamaan asiakasyrityksessä yhteiskehittämisen ilmapiirin, joka mahdollistaa pk-yrityksen markkinoinnin tehokkaan kehittämisen. Palvelumuotoilun menetelmät ja prosessi ovat tutkimukseni perusteella pk-yrityksille kustannustehokas tapa mahdollistaa kehitys nopeasti. Prosessi on mielestäni kumminkin hyvä vaiheistaa, jotta kehitys lähtee yrityksen sisältä. Tavoitteena on aikaansaada ratkaisuja tuottava ilmapiiri työntekijöiden kesken. Tämän jälkeen on mahdollista löytää kiinnostaville ongelmille parhaat ratkaisut.

Tutkimuksen ensimmäinen alakysymys oli:

Voidaanko pk-yrityksen toimintamalleja kehittää hyödyntämällä muotoilun menetelmiä ja miten?

Kerätyn materiaalin hyödyntäminen tulevaisuusverstas-työpajassa vaatii positiivisen keskusteleavan ilmapiirin ja oikeat kysymykset. Asiakasyrityksellä oli tarjota edellä mainitut, ja näin ollen oli työpajan toteuttaminen minulle mielekästä. Työn aikana nousi muotoiluajattelu tärkeäksi aiheeksi. Yhdistämällä ihmiset, teknologia ja liiketoiminta voidaan todella löytää kiinnostava ”sweet spot”. Tarttumalla tähän voidaan aikaansaada ja kehittää kiinnostavia mahdollisuuksia. Tulevaisuusverstas-työpajan kiinnostavin tuotos oli mielestäni osallistujien kyky lähteä yhdessä tuottamaan uusia toimintamalleja eri haasteiden ratkaisemiseksi. Tämä on mielestäni tämän opinnäytetyön yksi kiinnostavimmista löydöksistä.

Tutkimuksen toinen alakysymys oli:

Voidaanko pk-yrityksen markkinointia kehittää kustannustehokkaasti ja miten?

Palvelumuotoilun ihmiskeskeiset ja nopeasti toteutettavissa olevat prosessin alkupään tietoa tuovat menetelmät lisäävät ymmärrystä, niin toimintaympäristöstä kun asiakkaista. Haastattelut, havainnointi, haamuasiointi ja sähköisesti toteutettu nettikysely ovat kaikki pienellä vaivannäöllä ja nopealla aikataululla tehtävissä olevia halpoja toimenpiteitä.

5.2 Pohdintaa

Opinnäytetyöni valmistuminen myöhästyi vuodella. Työn tekeminen jakautui kahtia, ja prosessin alkupuolella kerätyt tiedonkeruun tuotokset pääsin hyödyntämään vasta tämän vuoden syksyllä. Keskeneneräisen työn jatkaminen pitkän tauon jälkeen tuntui haasteelliselta. Aihe on kiinnostava ja näin ollen työ

eteni tiedonhankinnan osalta pitkästä tauosta huolimatta sujuvasti. Vuoden vanha materiaali oli myös hyödynnettävissä, mutta vaati työstämistä. Lähdeaineistoon viittaaminen jäi tässä työssä mielestäni ontumaan. Sähköisen kyselyn vastauksien validiteetti oli minulle huolenaihe. Tällä menetelmällä saatiin ainoastaan näyte, ja näin ollen tulokset tuli käsitellä ainoastaan suuntaa antavana. Tulokset toimivat helpotukseksi hyvin tukemaan muilla keinolla kerättyä materiaalia, ne toimivat erittäin hyvänä keskustelun pohjana tulevaisuusverstaassa. Työn tekeminen asiakasyrityksen kanssa oli miellyttävä ja helpotti näin työn etenemistä.

Työn aihe oli yrityksen itsensä ehdottama ja minulle mieluinen. Olivat jo tunnistaneet muutostarpeen ja ilmapiiri oli vastaanottavainen. Digitaalisatio ja teknologian tuomat mahdollisuudet ovat mielestäni erittäin kiinnostavia kokonaisuuksia. Asiakasyrityksellä oli tiedossa se, että heidän tulisi kehittää markkinointiaan. Päätimme lähteä tekemään projektin, missä tavoitteena oli löytää yritykselle uusia näkökulmia ja lisätä ymmärrystä toimintaympäristön muutoksista, ja tämän pohjalta lähteä kehittämään heidän markkinointiaan kohti asiakaskeskeistä mallia. Yrityksen ilmapiiri on erittäin asiakaspalveluhenkinen ja uskon, että arvon luonti asiakaskeskeisesti tulee olemaan heille luontevaa. Minua kiinnosti edelleen kehittää heidän toimintamallejaan tehokkaammiksi ja vastaamaan liiketoiminnallisiin tavoitteisiin. Yrityksellä on vahvasti kilpailulla alalla kova kasvuntahto ja näin ollen heillä on myös rohkea asenne tutkia uusia mahdollisuuksia.

Itseäni jäi harmittamaan se, että en ehtinyt tehdä projektia pidemmälle. Uskon, että yhdellä lisäkuukaudella olisimme jo saavuttaneet seuraavan vaiheen tavoitteet. Seuraavaksi projekti jatkuisi näillä toimenpiteillä:

- Kerätyn aineiston pohjalta pääsisi tekemään käyttäjäpersoonia, näille voisi rakentaa palvelupolkuja uudistetun arvonluontirakenteen kautta.
- Uuden verkko-osoitteen sivustolle rakennettaisiin "remontointiheimo". Tällä osallistettaisiin asiakkaat materiaalin- ja arvonluontiin.
- Yrityksen olemassa olevien sivustot kytkettäisiin uuteen alustaan ja tästä saisi rakennettu kiinnostavan kokonaisuuden, joka mahdollistaisi nopeita kokeiluja.
- Yhteistyö eri tahojen kanssa kokeiltaisiin ja kehitettäisiin edelleen.

- Asiakkaiden syvällisempi osallistaminen arvonaluontiprosessiin kokeil-
tasiin pienemmällä nopeankokeilun-projekteilla.
- Colornovan vahvistettu imago tukisi kaikkia yllä mainittuja toimenpiteitä.

Seuraavien vaiheiden toimenpiteiden kautta olisi kiinnostavaa nähdä, miten Colornova Oy:n markkinointi ja myynti kehittyisivät digitalisaation mahdollis-
tamalle tasolle. Tilanne on harvoin ihanteellinen, ja tuloksia tulee aikaansaada
määrätyssä aikataulussa. Tämän opinnäytetyön myötä on kuitenkin ensim-
mäinen virstanpylväs saavutettu ja mahdollisuus jatkaa on erittäin lupaava.

LÄHTEET

Kirjalliset lähteet

Anttila, P. 2000. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Taito-, taide- ja muotoilualojen tutkimuksen työvälineet. Hamina: Akatiimi.

Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Tallentum Media Oy.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYpro.

Harisalo, R. Johtaminen ja Organisointi. 2008. Tampere: Tampere University Press TUP.

Kotler, P. 2005a. 80 konseptia menestykseen. Hoboken: John Wiley & Sons Inc.

Kotler, P. 2005b. Kotlerin kanta. Schiedam: Scriptum.

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu, uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiatieto Teknova Oy.

Ojasalo, K & Moilanen, T & Ritalahti J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Rudkin Ingle, B. 2013. Design thinking for entrepreneurs and small businesses. Putting the power of design to work. New York: Springer Science & Business Media LLC.

Stickdorn, M & Schneider, J. 2013. This is Service Design. Amsterdam: BIS Publishers.

Tapscott, D. 2010. Syntynyt digiaikana. Sosiaalisen median kasvatit. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.

Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu. Helsinki: Tallentum Media Oy

Sähköiset lähteet

Alasoini, T. 2016. Työelämän muutokset haastavat työntekijöiden osaamista. Saatavissa: www.slideshare.net [Viitattu 25.5.2016]

Aminoff, C & Hänninen, T & Kämäräinen, M & Loiske, J. 2010. Muotoilun muuttunut rooli. Saatavilla: <http://docplayer.fi/418958-Muotoilun-muuttunut-rooli.html> [Viitattu 1.9.2016]

Anttila, P.2014. Saatavissa: www.metodix.fi [Viitattu 3.11.2016]

- Brown, T. 2006. Innovation through design thinking. Saatavissa: www.video.mit.edu [Viitattu 3.10.2016]
- Davenport, T & Dalle, M & Lucker, J. 2011. Know what your customers want before they do. Saatavissa: www.hbr.org
- Digibarometri 2016. Saatavissa: www.digibarometri.fi [Viitattu 14.8.2016]
- Feedback Plus Inc. When did mystery shopping begin? Saatavissa: www.feedbackplus.com [Viitattu 24.10.2016]
- Horn, R. 2001. Visual language and converging technologies in the next 10-15 years. Saatavissa: www.stanford.edu [Viitattu 8.10.2016]
- Kettunen, I. 2013. Mielekkyyden muotoilu: autoetnografia tuotemuotoilun alkuvaiheessa. Kuusamo: Aatepaja. Saatavissa: www.aatepaja.fi [8.8.2015]
- Lambrecht, M. 2016. Rock 'n Poll. Saatavissa: www.maartenlambrechts.be [Viitattu 5.9.2016]
- McGonigal, J. Show Me the Science! Resilience, games, post-traumatic growth, and more Saatavissa: blog.superbetter.com [Viitattu 4.10.2015]
- Merchant, N. 2012. 11 Rules for Creating Value in the #SocialEra. Harvard Press book. Saatavissa : Kindle
- Miettinen, S. 2014. Muotoiluajattelu – yrityksen voimavara, aluekehityksen työväline ja tie kansainvälisille markkinoille. Saatavissa: www.slideshare.net [Viitattu 6.10.2016]
- Moritz, S. 2005. Service Design: Practical Access to an Evolving Field. London. Saatavissa: <http://hci.liacs.nl/files/PracticalAccess2ServiceDesign.pdf> [5.9.2015]
- Peters, K. 2011. Office Depot's President on How "Mystery Shopping" Helped Spark a Turnaround. Saatavilla: www.hbr.org [Viitattu 24.9.2016]
- Poutanen, P. 2016. Complexity and collaboration in creative group work. Saatavissa: helda.helsinki.fi [Viitattu 7.10.2016]
- Sanders, E & Stappers, P. 2008. Co-creation and the new landscapes of design. Saatavilla: www.dx.doi.org [Viitattu 24.9.2016]
- Sitran toimintakertomus 2015. Tulevaisuus tehdään tänään. Saatavissa: www.sitra.fi [Viitattu 14.9.2016]

Suomalaisen mediapäivä 2016. Saatavissa: www.tns-gallup.fi [Viitattu 9.9.2016]

Suomen Yrittäjät Oy. Saatavissa: www.yrittajat.fi [Viitattu 3.10.2016]

Taleb, Nassim Nichols. 2015. Tomorrow-seminaarissa. Saatavissa:
<https://www.youtube.com/watch?v=P71YUXLNveE> [Viitattu 10.6.2015]

Tulevaisuudenverstas. Junttila-Vitikka, P. Saatavissa: www.valtikka.fi [Viitattu 14.10.2015]

Muu lähdeaineisto

Design council. Saatavissa: www.designcouncil.org.uk

Design thinking, Stanford University Institute of Design. Saatavissa:
www.dschool.stanford.edu

Euroopan digitaalistrategia. Saatavissa:
http://europa.eu/pol/pdf/flipbook/fi/digital_agenda_fi.pdf

Muova. 2014. Service innovation in Finland. Saatavissa: www.muova.fi

OECD. The innovation imperative. 2015. Saatavissa: www.oecd.org

Poutanen, P. 2013. Nettikyselyjen sudenkuopat.
Saatavissa: www.organisaatioviestinta.com

Rayport, J. 2015. Is Programmatic Advertising the Future of Marketing?
Saatavissa: www.hbr.org

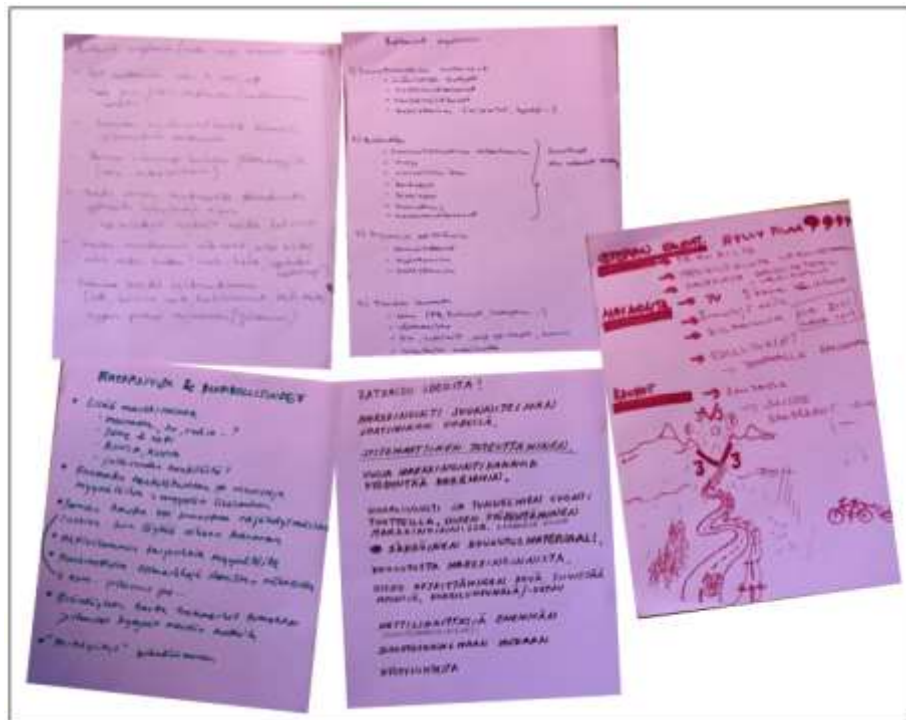
Suomalaiset vahvasti Facebook-kansaa – WhatsApp toiseksi suosituin.
Saatavissa: www.yle.fi

Winsor, J. 2014. The Future of Marketing, as Seen at Cannes Lions.
Saatavissa: www.hbr.org

KUVALUETTELO

- Kuva 1. Opinnäytetyön viitekehys. (Ekblom 2016)
- Kuva 2. Käsitekartta. (Ekblom 2016)
- Kuva 3. Arvonluonnin säännöt sosiaalisella aikakaudella. (Merchant 2012)
- Kuva 4. Suomalainen mediapäivä 2016. (TNS Atlas Intermedia)
- Kuva 5. Muotoiluprosessi vuonna 2000 ja 2013. (Kettunen 2013)
- Kuva 6. Muotoilu ennen ja nyt. (Ekblom 2016)
- Kuva 7. Palvelumuotoiluprosessi. (Ekblom 2016)
- Kuva 8. Mahdollisuudet selkeyttävät usein epälineaarista prosessia. (Ekblom 2016)
- Kuva 9. Muotoiluajattelun yhtymäkohta. (Brown 2006)
- Kuva 10. Kampanjakiertueen havainnointia. (Ekblom 2016)
- Kuva 11. Colornova Oy:n siisti hylly. (Ekblom 2016)
- Kuva 12. Erottuminen on haasteellista kilpailutetussa ympäristössä. (Ekblom 2016)
- Kuva 13. Mistä ostat kodin remontointiin ostamasi tuotteet? (Ekblom 2016)
- Kuva 14. Remontointi-inspiraationsi löydät? (Ekblom 2016)
- Kuva 15. Mistä haet tietoa remontointia varten. (Ekblom 2016)
- Kuva 16. Mitä pintoja haluaisit uudistaa kodissasi? (Ekblom 2016)
- Kuva 17. Olisiko pintojen kunnostaminen vaihtoehto purkamiselle, jos löytyisi materiaalille sopiva tuote? (Ekblom 2016)
- Kuva 18. Haluaisitko osallistua pienyrityksen inspiraationsivuston rakentamiseen? (Ekblom 2016)
- Kuva 19. Ongelmavaiheen työskentelyä. (Ekblom 2016)
- Kuva 20. Työpajan ongelmavaiheen tuotokset. (Colornova Oy)

Kuva 21. Colornovan tuotemerkit ratsastavat auringonlaskuun voittajina. (Colornova Oy)



Utopiavaiheen tuotokset



Imago



Perheyritys



Kuvamateriaalin laatu



Sisällöntuotanto



Markkinointistrategia



Yhdessä



Some kuluttajakampanjat



Kuvamateriaalin laatu



Sisällöntuotanto



Yhteistyö



Blogit



Sisustussuunnittelijat



Oppilaitokset jne.



Remontointiheimo.fi



Olemassa olevat verkkosivut



Sisällöntuotanto



Ninan puuhapaja



Yhdessä



Kuvamateriaali



Videokoulutuspankki

PARASTA LAATUA KULUTTAJILLE