



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Arvon muodostuminen uudessa digitaalisessa vuorovaikutussovelluksessa

Valtonen, Anniina

2017 Laurea





Laurea-ammattikorkeakoulu

**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Yhdessä enemmän*

## Arvon muodostuminen uudessa digitaalisessa vuorovaikutussovelluksessa

Annina Valtonen  
Tulevaisuuden innovatiiviset  
digitaaliset palvelut (YAMK)  
Opinnäytetyö  
syyskuu, 2017

Anniina Valtonen

### Arvon muodostuminen uudessa digitaalisessa vuorovaikutussovelluksessa

Vuosi	2017	Sivumäärä	86
-------	------	-----------	----

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa uutta tietoa suomalaiselle teknologiakasvuyritykselle heidän asiakasarvonsa syntymisprosessista asiakkaiden maailmassa ja vuorovaikutusviestinnän automatisointimahdollisuuksista. Kehittämistehtävinä oli selvittää asiakaskokemuksen nykytila, suunnitella yhdessä asiakkaiden kanssa tulevaisuuden asiakaskohtaamismallia, tarkastella digitalisaatiota ja internet-taloutta toimeksiantajan liiketoiminnassa, sekä tuottaa ehdotuksia, miten automaatiota voidaan hyödyntää vuorovaikutuksessa.

Työ tehtiin toimintatutkimuksen viitekehyksellä yhdistäen toimintatutkimuksen ja palvelumuotoilun prosessit kokonaisuudeksi. Kehittämistyössä käytettiin hyväksi etnografisista lähtökohdista tehtyjä teemahaastatteluja ja havainnointia, palvelumuotoilun osallistavia menetelmiä, sekä tulevaisuuden tutkimuksen menetelmää. Tulokset ja johtopäätökset tuotettiin Service Logic Business Model Canvasilla ja Service Blueprintilla, jotka mallinsivat sekä arvonmuodostumista että asiakkaanpolun kriittisiä kohtia. Kehittämistyö eteni ketterinä iteraatioina tiiviissä vuorovaikutuksessa toimeksiantajan kanssa. Tuloksena syntyivät innovatiiviset ja toimeenpanokelpoiset lopputulokset.

Tuloksista ilmenee miten ja mistä asiakasarvo muodostuu toimeksiantajan uuden digitaalisen sovelluksen myötä, ja miksi tämä liiketoimintaidea on potentiaalinen globaaleille markkinoille murtamaan perinteisiä liiketoimintamalleja. Lisäksi esitetään tulokset, millaisesta automaattisesta vuorovaikutuksesta asiakkaat saisivat lisäarvoa ja millaisilla ehdoilla he olisivat valmiita vuorovaikutukseen keinoälyn kanssa. Jatkokehittämissuhteita työhön löytyy useita ja ne esitellään opinnäytetyön lopussa.

Anniina Valtonen

**Value creation in a new digital interaction application**

Year	2017	Pages	86
------	------	-------	----

---

The purpose of the thesis was two-fold: firstly, to generate new information on how a Finnish technology startup's customer value is formed, and secondly, to find out how customer interactions can be automated in a manner that increases customer value. The action research was set out to find out the current state of the customer experience and to plan the future customer journey model together with the customers. The thesis also reviewed how digitalization and internet economics affect the target organization's business, and provided suggestions on how to automate their labor-intensive customer interactions in a manner that increases customer value.

The work followed action research framework, but combined processes from both action research and service design, to form an overall guiding structure. The thesis utilized observations and theme interviews with ethnographical influences, as well as participatory methods of service design and futures research. The conclusions and results were combined in a customer journey map and a Service Logic Business Model Canvas. The work was carried out in agile iterations in close interaction with the target organization and their customers. The end results were innovative and had added value for the target organization.

The results demonstrate the process in which a customer's value is created and captured, and why this business idea has the potential to break some traditional business models in the global marketplace. In addition, this thesis presents the results of how this organization can automate their customer interaction with added value, and under what conditions customers would be ready to interact with artificial intelligence. There are several suggestions for further development work in the last chapter of this thesis.

Keywords: value creation, digitalization, customer-centered approach, service design, human-computer interaction

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Kehittämistyön kuvaus .....	8
	2.1 Kehittämissympäristö .....	8
	2.2 Kehittämistehtävät.....	9
3	Kehittämistyön tietoperusta .....	11
	3.1 Digitalisaatio ilmiönä .....	11
	3.1.1 Digitaalinen vallankumous .....	11
	3.1.2 Digitalisaation vaiheet ja parhaimpia käytäntöjä .....	13
	3.1.3 Internet-talouden näkökulma digitalisaatioon .....	17
	3.2 Arvon muodostuminen palveluliiketaloudessa .....	21
	3.2.1 Palveluvailtaistumisen logiikat .....	22
	3.2.2 Arvon muodostuminen palveluissa .....	24
	3.2.3 Koettu palvelun laatu ja sen mittaaminen .....	26
	3.3 Ihmisten ja tietotekniikan välinen vuorovaikutus .....	28
	3.3.1 Käyttäytymistieteiden merkitys vuorovaikutussuunnittelussa .....	28
	3.3.2 Online-vuorovaikutuksen erityispiirteet.....	31
	3.3.3 Vuorovaikutuksen automatisointi.....	35
4	Kehittämistyön toteutus palvelumuotoilun menetelmillä .....	38
	4.1 Toimintatutkimuksen ja palvelumuotoilun suhde .....	38
	4.2 Palvelumuotoilun periaatteet .....	38
	4.3 Lähtötilan todentaminen.....	39
	4.3.1 GAP-analyysi nykytila-analyysin menetelmänä .....	40
	4.3.2 Nykytila-analyysin tulokset.....	41
	4.4 Asiakasta vuorovaikutuksessa inspiroivat ja motivoivat tekijät .....	42
	4.4.1 Havainnointit innostuksen kartoittamisen menetelmänä .....	43
	4.4.2 Teemahaastattelut näennäisen varmuuden poistajana.....	46
	4.5 Tulevaisuuden vuorovaikutuksen ja asiakaskohtaamismallin suunnittelu .....	49
	4.5.1 Teemahaastattelu vuorovaikutuksen suunnittelun perustana .....	49
	4.5.2 Kohderyhmien osallistaminen tulevaisuuden vuorovaikutuksen suunnitteluun .....	50
	4.6 Polku tulevaisuuden vuorovaikutusviestintään .....	53
	4.7 Yhteenveto tuotoksista .....	55
5	Kehittämistyön tulosten arviointia .....	62
	5.1 Digitaalisuuden ja uuden ilmiön hyödyntäminen kilpailuetuna liiketoimintamurroksessa .....	62
	5.2 Tiedolla ansaitseminen ja arvonmuodostuminen digitaalisen sovelluksen avulla	63
	5.3 Pääkohdat vuorovaikutuksen suunnittelussa .....	65

5.4	Kehittämistyön innovatiivisuus, luotettavuus, eettisyys ja siirrettävyys .....	65
5.5	Jatkokehittämistarpeet .....	68
6	Lähteet .....	69
	Kuviot.....	74
	Taulukot.....	75
	Liitteet .....	76

## 1 Johdanto

Palveluvaltaistuminen on osa niin sanottua palveluiden digitaalista vallankumousta, jossa palvelu rakentuu molemminpuolisen laajennetun hyödyn ajattelulle, ei perinteiselle teolliselle tuotannolle (Vargo & Lusch 2004; Grönroos 2006; Ojasalo & Ojasalo 2015). Digitalisaatio toimii katalysaattorina ja muutoksen mahdollistajana palveluvaltaistuvassa teknologia- ja tietoyhteiskunnassamme (Rowles & Brown, 2017, 8-15).

Digitaalinen transformaatio, eli muutos, vaikuttaa kaikkiin toimialoihin (Lehti, Rouvinen, Ylä-Anttila) ja se voi aiheuttaa häiriöitä, eli disruptiota markkinatilassa. Disruptiota ilmenee esimerkiksi, kun kehitetään uusia digitaalisia toimintatapoja ja palveluja, tai digitalisoidaan jo olemassa olevia prosesseja (McKinsey & Company 2015). Digitaaliselle murrokselle ominaista on, että sen myötä liiketoimintaympäristö laajenee ja yritykset altistuvat globaalille kilpailulle, kun palveluja voidaan tuottaa ajasta ja paikasta riippumatta internetin välityksellä (Lehti ym. 2012, 13 & 97-103).

Menestyäkseen globaalissa kilpailussa yrityksiä ja yhteisöjä kehoitetaan löytämään palveluja, joissa voidaan saavuttaa massatuotannon hyödyt ja joita voidaan toimittaa paikasta riippumatta (Ali-Yrkkö, Pajarinen ja Rouvinen 2015). Digitalisaatio helpottaa näiden palvelujen tuottamista, kun perinteiset prosessit ja jakelukanavat, sekä asiakassuhteet voidaan muodostaa älykkäästi digitaalisten ratkaisujen kautta (Toivonen 2015). Pelkän tietotekniikan ehdoilla digitalisoitumista on kuitenkin alettu välttää ja rinnalle on noussut muutosjohtajuus ja kulttuurimuutos (Châlons & Dufft 2016; Schwab 2016; Westerman, Bonnett & McAfee 2014).

Tehdyn kirjallisuuskatsauksen perusteella niin yritysviestinnässä, palvelumuotoilussa kuin teollisissa tutkimuksissa korostuivat ihmiskeskeisyys, tunnesiteet ja tunneäly (Schwab 2016, 106-114; Norman 2002; Magids, Zorfas & Leemon, 2015; Saariluoma 2004, 96-103). Samaan aikaan yrityksiä kehoitetaan hyödyntämään yhä enemmän automaatiota ja digitalisaatiota liiketoiminnassaan (Ali-Yrkkö ym.2015, Schwab 2016; Rowles & Brown 2017. Digitalisaatio, automaatio ja robotiikka herättävät pelkoa yksityisyydensuojan menettämisen, massatyöttömyyden ja eriarvoistumisen takia (J. Bughin henkilökohtainen tiedonanto 11.5.2017). Digitalisaation ja humaaniuden yhdistämisestä löytyy mainintoja megatrendiraporteista esimerkiksi Sitralta (Megatrendit: Miltä näyttää... 2017) ja World Economic Forumilta (Deep Shift: Technology... 2015). Puutteita löytyy näiden vastatrendien käytännön yhdistämisestä. Tämä kehittämistyö pyrkii yhdistämään nämä kaksi trendiä: digitaalisen automaation ja ihmiskeskeisen vuorovaikutuksen yhdeksi toimintatutkimukseksi asiakasarvoa lisäävällä tavalla.

Tässä kehittämistyössä etsitään vastauksia siihen, mistä toimeksiantajan tuottama asiakasarvo syntyy ja miten sen arvoelementit voidaan käytännössä ottaa osaksi liiketoimintamallia. Työn

näkökulmaksi oli ensin valittu vuorovaikutusviestinnän automatisointi humanilla tavalla, mutta työstä kehittyi toimintatutkimusprosessin iteraatioiden tulosten myötä eritoten asiakasarvon ja asiakaskeskeisen liiketoiminnan kehittämistyö.

Vuorovaikutus on tässä opinnäytetyössä jaettu sovelluksessa tapahtuvaksi ja muuksi vuorovaikutusviestinnäksi. Tuotetuki on rajattu tästä kehitystehtävästä pois samoin kuin itse sovelluksen toimintojen kehittäminen palvelumuotoilun menetelmillä, vaikka toimenpide-ehdotuksia näihin opinnäytetyöstä muodostuikin.

Kehittämistyö pyrkii tuottamaan uutta tietoa syventymällä ymmärtämään pientä joukkoa asiakkaista. Kehittämistehtävien lopputuloksia ei ennakoida vaan työssä pyritään saamaan objektiivinen näkymä ilman vinoumia asiakkaan maailmaan. Työ on tehty avoimeen yhteiskeittämiseen pohjautuen ja siinä on hyödynnetty toimintatutkimuksen viitekehystä, palvelumuotoilun menetelmiä ja suunnitteluajattelun ideologiaa.

## 2 Kehittämistyön kuvaus

Opinnäytetyö toteutettiin uuden ilmiön ympärille dynaamiseen ja ei-vakioituneeseen liiketoimintaympäristöön. Kehittämistyötä tehdään ketterien iteraatioprosessien avulla aktiivisessa yhteistyössä toimeksiantajan kanssa, mikä tekee kehittämisestä innovatiivisen ja mielenkiintoisen.

### 2.1 Kehittämisympäristö

Liiketoimintaympäristö kehittämisestä on palveluvaltaistumisen, digitalisaation ja globalisaation myötä erittäin dynaaminen ja monitahoinen. Toimeksiantajana on muutamia vuosia markkinoilla ollut kasvuyritys, joka etsii vielä markkinoiden ja toimialan optimaalista kohdennusta. Yrityksellä on vahva, globaaleja markkinoita tavoitteleva kasvustrategia ja kasvun keskiössä helposti skaalautuva, ajasta ja paikasta riippumaton digitaalinen osallistamissovellus Innoduel. Toimeksiantajan tavoitteena on, että vuoteen 2019 mennessä 10 miljoonaa ihmistä on osallistunut heidän digitaalisille peliareenoille ja vuosittainen jatkuva liikevaihto on useita miljoonia euroa. Liiketoiminnan arvolutaus on auttaa johtajia tuottamaan asiakkaille ja sidosryhmille elämyksiä, joita luodaan yhteistyön ja avoimen osallistamisen kautta.

Toimeksiantajan liiketoimintaidea perustuu digitaalisen pelillistetyn Innoduel osallistamisalustan toimittamiseen. Alusta, eli sovellus, on mobiilioptimoitu, reaaliaikainen ja kantaa ideaa joukkojen viisaudesta. Sovellus tarjotaan selainpohjaisena pilvipalveluna, joten se ei vaadi erillistä asennusta vaan on heti käyttövalmis. Tulokset peleistä ovat saatavilla automaattisten analyysien kautta raportoituina peliareenaan reaaliaikaisesti. Sovelluksen tavoite on olla niin intuitiivinen käyttää, että se ei tarvitse minkäänlaista erillistä koulutusta vaan johdattelee



käyttäjän optimaaliseen käyttökokemukseen. Liitteestä 1 löytyy havainnollistavia esimerkkikuvia viimeisimmän Innoduel sovellusversion peliarenasta.

Ratkaisun palveluliiketoiminnallinen vahvuus ja samalla haaste on globaaliin markkinaan so- piva skaalautuva ja paikasta ja ajasta riippumaton toteutus. Vahvuus tämä on potentiaalisten markkinoiden koon ja käyttötapojen puolesta. Haaste tulee siitä, että ratkaisun pitää toimia moitteettomasti mistä päin maailmaa tahansa, kenelle tahansa ja mahdollisimman pienin henkilöresurssein.

Työtä aloitettaessa oletetaan, että nykyinen henkilökohtaiseen asiakaskontaktityöhön perus- tuva vuorovaikutus on keskeisessä osassa asiakasarvon muodostumisessa sovelluksen lisäksi. Tämä vuorovaikutus pitää pystyä skaalaamaan ja automatisoimaan, jotta kasvu globaaleille markkinoille olisi mahdollista. Jotta automaatio voidaan toteuttaa, pitää asiakkaan kokemuk- sen syntyminen ymmärtää ja pystyä optimoimaan skaalautuvaksi ja ajasta ja paikasta riippu- mattomaksi kokemukseksi.

## 2.2 Kehittämistehtävät

Tämän opinnäytetyönä tavoite on tuottaa uutta tietoa siitä, mistä asiakasarvo todellisuudessa asiakkaan maailmassa syntyy ja miten toimeksiantaja voi automatisoida online-vuorovaiku- tusta menettämättä asiakastyytyväisyyttä. Asiakastyytyväisyyden ajateltiin ennen kehittämis- tehtävän aloitusta perustuvan muun muassa henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa tapahtu- vaan henkilökohtaiseen palveluun, jota halutaan automatisoida.

Kehittämistyön tarkoituksena on palvelumuotoilun menetelmin luoda polkua automatisoituun vuorovaikutusviestintään muokkaamalla nykyistä resurssi-intensiivistä ja henkilökohtaiseen asiakasviestintään, sekä kohtaamiseen perustuvaa vuorovaikutusta niin, että uutta prosessia on mahdollista automatisoida ja kehittää digitaalisten palveluprosessien avulla. Tämä tapah- tuu tutustumalla asiakkaan maailmaan ja osallistamalla sidosryhmät tulevaisuuden suunnitte- luun ja vetämällä näistä yhdessä teoriaosuuden kanssa konkreettiset johtopäätökset ja suosi- tukset toimeksiantajalle. Toimeksiantajan on tarkoitus toteuttaa automatisoitu, ihmisystäväl- linen vuorovaikutusviestintä seuraavien kolmen vuoden aikana.

Kehittämistyössä pyritään vastaamaan näihin kysymyksiin:

- (1) Minkälaiset tekijät ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa näyttävät motivoivan ja inspiroivan asiakasta?
- (2) Minkälainen on hyvä tulevaisuuden online-vuorovaikutus- ja asiakaskohtaamismalli?
- (3) Millainen voisi olla polku nykyisestä ihmiskeskeisestä vuorovaikutusviestinnästä automaatioon vuorovaikutusviestintään?

Kehittämistyö on esitelty taulukossa 1. Taulukko vetää yhteen työn kokonaisasetelman ja siitä nähdään, miten toimintatutkimuksen viitekehys ja palvelumuotoilun prosessit yhdistyvät toisiinsa. Työssä on sovellettu ketteriä iteratiivisia vaiheita, jotka käydään läpi luvussa 4.

Palvelumuotoilun prosessi:	Vaihe 1. Kartoita ja ymmärrä		Vaihe 2. Ennakoi ja Ideoi	Vaihe 3. Mallinna ja arvioi	Vaihe 4. Konseptoi ja vaikuta
<b>Toimintatutkimusprosessin vaiheet:</b>	Nykytila	Ensimmäinen iteraatio 1. Arvio, reflektoi → Suunnittele → Toteuta → Havainnoi → Arvio, reflektoi	Tarkennettu iteraatio 2. Arvio, reflektoi → Suunnittele → Toteuta → Havainnoi → Arvio, reflektoi	Tarkennettu iteraatio 3. Arvio, reflektoi → Suunnittele → Toteuta → Havainnoi → Arvio, reflektoi	Tulokset toimeksiantajalle
<b>Yhdistettyjen prosessien eri vaiheiden osa-alueet</b>					
<b>Kehittämistehtävät:</b>	0. Mikä on lähtötila?	1. Minkälaiset tekijät ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa näyttävät motivoivan ja inspiroivan asiakasta?	2. Minkälainen on hyvä tulevaisuuden online vuorovaikutus- ja asiakaskohtaamismalli?	3. Millainen voisi olla polku nykyisestä ihmiskeskeisestä vuorovaikutusviestinnästä automaatioon vuorovaikutusviestintään?	
<b>Tavoite:</b>	Todentaa nykytila	Näkemyksellä mikä synnyttää motivaation ja mikä on motivoitumisen esteenä asiakkailta	Suunnitellaan tulevaisuuden asiakaspolkua yhdessä asiakkaiden kanssa	Toimenpidesuunnitelma, miten tavoitetaan päästään	
<b>Menetelmät:</b>	Palvelukuilumalli	<ul style="list-style-type: none"> <li>Havainnointi ja teemahaastattelut</li> <li>Sisällönanalyysi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teemahaastattelut ja sisällönanalyysi</li> <li>Tulevaisuuksien ennakkoinnin asiakastyöpaja</li> <li>Osallistamispeli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SL-BMC</li> <li>Asiakkaanpolku</li> <li>Tulevaisuuksien ennakkoinnin asiakastyöpaja</li> </ul>	
<b>Teoria-viitekehys:</b>	GAP-analyysi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arvon muodostuminen &amp; palveluiden logiikka</li> <li>Ihmisten ja tietotekniikan välinen vuorovaikutus (Human Computer Interaction, HCI)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arvon muodostuminen</li> <li>Osallistaminen</li> <li>Palvelumuotoilu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>HCI</li> <li>Digitalisaation viitekehukset</li> <li>Asiakaskeskeinen palvelulogiikka</li> </ul>	
<b>Tulokset:</b>	GAP-analyysi nykytilasta	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tarkennetut kehittämistehtävät</li> <li>Asiakaskokemus ja siihen vaikuttavat tekijät</li> <li>Toimenpidesuosituksukset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asiakasarvon elementit</li> <li>Asiakasnäkökulma tulevaisuuden trendikorttiin</li> <li>Toimenpidesuosituksukset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Service Logic Business Model Canvas</li> <li>Asiakkaanpolku ja sen kriittiset kohdat</li> <li>Automaatiosuunnitelma</li> </ul>	Arviointi ja jatkokehittämistehtävät

Taulukko 1: Kehittämistyön kokonaisasetelma ja vaiheistus, jossa yhdistyvät toimintatutkimuksen viitekehys ja palvelumuotoilun prosessit

Kehittämistyön kokonaisasetelman (taulukko 1) tehtävänä on yhdistää kehittämistehtävät teorian ja toteutusosuusien kanssa ja antaa selkeät tavoitteet, millaisia tuloksia kultakin osiolta odotetaan. Taulukon viimeinen konseptoi ja vaikuta -vaihe ei kuulu enää tämän toimintatutkimuksen piiriin. Se jää toimeksiantajan toteutettavaksi vaiheesta kolme muodostuvien Business Model Canvasin, asiakkaanpolun mallin ja automaatio-suunnitelman avulla.

### 3 Kehittämistyön tietoperusta

Tietoperusta on rajattu toimintatutkimuksen kannalta keskeisiin ilmiöihin liiketoimintaympäristössä. Jotta saadaan muodostettua kokonaiskuva digitalisaatiosta, arvonmuodostumisesta sekä millaisia vuorovaikutuksen automaatiomahdollisuuksista tällä hetkellä, tietoperustaa pyritään käsittelemään usealta eri tasolta ja näkökulmalta.

#### 3.1 Digitalisaatio ilmiönä

Digitalisaatio on ilmiönä globaali megatrendi. Tämä tarkoittaa, että myös perinteiset palvelu-  
alat tulevat kohtaamaan kansainvälistä kilpailua (Lehti ym. 2012, 104; Paajanen & Vainion-  
kulma-Immonen 2015, 113-114). Koska tämä kehittäminen tehdään asiakaskeskeisyyden ja  
palvelumuotoilun näkökulmista, määritetään digitalisaatio useita lähteitä (Lehti ym. 2012, 6-  
14; Rowles & Brown 2017, 33-34; Schwab 2016, 120-172) mukaillen tarkoitamaan teknologian  
ja internetin välityksellä mahdollistuvia uusia toimintamalleja, jotka pikkuhiljaa hyväksytään  
uusiksi tavoiksi toimia yhteiskunnassamme ja jotka mullistavat perinteisiä liiketoiminta- ja ar-  
vonluontiprosesseja ja/tai -käytäntöjä.

##### 3.1.1 Digitaalinen vallankumous

Digitalisaation avulla palveluja kehitetään innovatiivisesti yli toimiala- ja valtiorajojen (Lehti  
ym. 2012, 92). Digitaaliset jakelukanavat ovat reaaliaikaisia ja näin mahdollistavat toimintoja  
ja palveluja, jotka muuten eivät olisi mahdollisia esimerkiksi resurssi-intensiivisyyden tai fyy-  
sisesti hajanaisten asiakaskuntien takia (Lehti ym. 2012, 10-19). Digitalisaatiota on käsitteenä  
monitahoinen ja voidaan tarkastella useasta näkökulmasta (taulukko 2).

MÄÄRITE	KESKEINEN SISÄLTÖ	MÄÄRITTELIJÄ
Häiritsevä teknologia	Häiritsevä teknologia on joltakin ominaisuudeltaan heikempi kuin valtavirran tuotteet. Ominaisuudet, jotka tekevät siitä heikomman valtavirtamarkkinassa, tuottavat lisäarvon uudessa arververkossa. Digitaalinen etäopetus on esimerkki häiritsevän teknologian käytöstä.	Christensen (1997)
Digitalisaatio	Digitalisaatio on megatrendi, jonka vaikutukset ovat globaaleja. Digitalisaatio koostuu teknologisista ja infrastruktuurisista komponenteista, joilla on tässä tapauksessa sama jakelukanava - internet. Tämä sama jakelukanava tekee tästä vallankumouksesta uniikin aikaisempiin verrattuna.	Lehti, Rouvinen, Ylä-Anttila (2012)
Digitalisaatio	Digitalisaatio on neljäs teollinen vallankumous. Digitaalisen murroksen ajureina toimivat teknologiset megatrendit. Parhaiten tulevat menestymään ne liiketoimintamallit, jotka pystyvät hyödyntämään kyseenomaisia megatrendejä ja esimerkiksi voimaannuttamaan yksilöt ratkaisujensa avulla.	Schwab (2016)
Digitaalinen transformaatio	Digitaalinen transformaatio tarkoittaa murrosta, jolla organisaatiosta saadaan tuottava nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Digitaalisessa murroksessa onnistuakseen, on tärkeä tehdä radikaali muutos koko organisaatiossa ja tämä vaatii äärimmäisen hyvää muutosjohtajuutta ja digitaalisen kulttuurin rakentamista.	Rowles & Brown (2017)

Taulukko 2: Työssä käytettyjä digitalisaation keskeisiä määritteitä ja niiden määrittelijät

Digitalisaatio ei ole vain 2000-luvun ilmiö. Clayton M. Christensen kirjoitti vuonna 1997 kirjan Edelläkävijän dilemma. Vaikka kirjan julkaisusta on kaksikymmentä vuotta ja teknologia ja palveluvaltaistuminen on edennyt erittäin nopealla vauhdilla, esittää Christensen mielenkiintoisen näkökulman siitä, millaisia häiritsevät teknologiat ovat. Christensenin mukaan (1997, 225-243) häiritsevät teknologiat tarjoavat ratkaisuja, joiden ominaisuus tai ominaisuudet ovat heikompia kuin valtamarkkinoilla olevien tuotteiden. Juuri nämä häiritsevien teknologioiden näennäiset heikkoudet ovat niiden tulevia vahvuuksia uudessa arververkostossa.

Tämä on hyvin mielenkiintoinen näkökulma ja voidaankin sanoa, että sama peruseriaate on läsnä digitaalisessa disruptiossa eli digitaalisessa häiriössä, joista Christensen mainitsee kirjassaan esimerkkinä internetin kautta mahdollistettavan etäopetuksen (Christensen, 1997, 33). Esimerkissä käyttökokemuksen voi ajatella olleen perinteiseen toimintatapaan verrattuna totuttua heikempi, koska ja opiskelu ei ollut samaan tapaan vuorovaikutteista kuin luokkahuoneissa. Kuitenkin etäopetuksen tarjoamat uudet ominaisuudet, kuten ajasta ja paikasta riippumattomuus, muodostuivat sen vahvuudeksi uudessa arververkossa, kuten Christensen määrittelee.

Digitalisaatiota on kuvattu uudeksi vallankumoukseksi (Lehti ym. 2012, 25-27; Schwab 2016, 6-66). Vallankumouksen mahdollistaa teknologia ja internet, ja sitä vahvistaa globalisaatio. Uniikin tästä vallankumouksesta tekee se, että ensimmäistä kertaa historiassa teknologisilla ja infrastruktuurisilla komponenteilla on sama jakelukanava: internet (Lehti ym. 2012, 10-19, 25-27).

World Economic Forumin perustajajäsen Klaus Schwabin (2016, 6-66) mielestä murros on vallankumous niin historian kuin muutoksen syvyyden ja laajuuden pohjalta katsottuna. Hänen mukaansa ajureina käsillä olevassa vallankumouksessa ovat globaalit teknologiset megatrendit, jotka ruokkivat toinen toistaan murroksessa ja sen nopeudessa. Schwab luokittaa teknologiset megatrendit kolmeen eri kategoriaan (taulukko 3).

Fyysinen megatrendi	Digitaalinen megatrendi	Biologinen megatrendi
3D-tulostus	Alustatalous	Geeniteknologia
Edistyksellinen robotiikka	Esineiden ja asioiden internet (IoT)	Keinoälyn hyödyntäminen diagnostisissa
Uudet materiaalit	Lohkoketjuteknologia	Uudet hoitomuodot

Taulukko 3: Esimerkkejä teknologisista megatrendeistä (mukaillen Schwabia 2016, 14-26)

Schwab argumentoi, että tahot, jotka pystyvät ottamaan haltuun kolme eri teknologista megatrendiä (taulukko 3) tulevat menestymään ja kehittämään menestyksekkäitä, perinteisiä rakenteita murtavia liiketoimintamalleja. Yksinään nämä eivät hänen mielestään kuitenkaan riitä, vaan lisäksi asiakkaiden palvelukokemukset pitää pystyä muokkaamaan vastaamaan uusia odotuksia digitaalisilta palveluilta. Schwab kehottaa rakentamaan tiedolla rikastettuja ratkaisuja, laajentamaan ajattelua liiketoimintaverkkojen kautta tapahtuvaan yhteiskehittämiseen ja kehittämään tätä kautta uusia digitaalisia liiketoimintamalleja. (Schwab 2016, 14-26, 53-66.)

Rowles ja Brown (2017, 5-15) määrittävät digitaalisen transformaation tarkoittavan murrosta, jolla organisaatiosta saadaan nopeasti muuttuvissa liiketoimintaympäristöissä tuottava. Heidän mielestään varmaa on, että digitaalinen teknologia tulee koskettamaan yhä laajempaa yhteisöä ja sen hyödyntäminen vain nopeutuu ajan kanssa. Rowles ja Brown argumentoivat, että teknologian omaksuminen ja muutosjohtamisen kautta muodostuva digitaalinen kulttuuri ovat avaimet menestykseen.

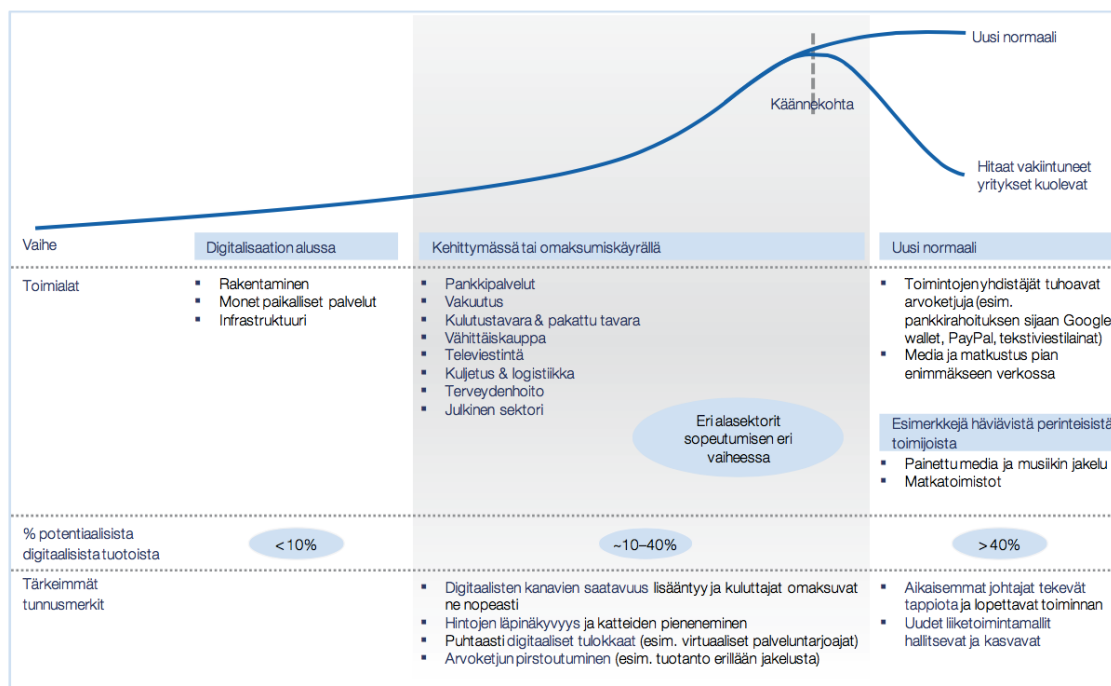
### 3.1.2 Digitalisaation vaiheet ja parhaimpia käytäntöjä

Digitaalista murrosta, viitekehyksiä ja parhaimpia käytäntöjä käsittelevät teokset ja artikkelit keskittyvät pitkälti yritys-esimerkkien ja liiketoimintamallien kautta selittämään ja kuvaamaan ilmiötä yritysjohtajien tai analyytikkojen esimerkkien kautta. Tästä syystä kirjallisuutta pitää lukea kriittisesti pyrkien ottamaan huomioon kirjoittajien motiivit ja löytää kaupallisten mallien keskeltä parhaiten sopivat viitekehykset oman liiketoiminnan kehittämiseen. Tässä luvussa on esitelty useamman toimijan parhaimpia käytäntöjä, joista on pyritty löytämään yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia (taulukko 4).

KÄYTÄNTÖJÄ	KESKEINEN SISÄLTÖ	MÄÄRITTELIJÄ
Digitalisaation omaksumiskäyrä	Digitalisaatiolle on tunnistettu omaksumiskäyrä ja eri alat voivat olla siinä eri vaiheissa. Jokaisen yrityksen pitää itse valita heille sopivat digitalisoitumisen tavoitteet ja määritellä suunnitelmansa menestyäkseen.	McKinsey & Company (2015)
Digitalisaation vaiheet	Teknologian on digitalisaation mahdollistaja. Sen vaiheet ovat: digitaalinen työpaikka, digitaalinen asiakaskokemus, sekä digitaaliset palvelualustat ja ekosysteemit. Perinteisenkin IT-osaston on tärkeä mahdollistaa digitalisaatio omalla panoksellaan.	Châlons & Dufft (2016)
Menestyvä digitaalinen palvelu	Digitaalisessa maailmassa parhaiten menestyvät palvelut, jotka ovat helposti skaalattavissa ja toimitettavissa ajasta ja paikasta riippumattomasti.	Ali-Yrkkö, Pajarinen & Rouvinen (2015)
Teknologian soveltaminen kilpailutekijänä	Teknologian soveltaminen, ei sen kehittäminen, muodostuu tärkeimmäksi kilpailutekijäksi pitkällä aikavälillä, koska internetiin ja digitaaliseen teknologiaan perustuva palvelutalouden on vasta muodostumisvaiheeseen.	Lehti, Rouvinen, Ylä-Anttila (2012)
Digitaalisessa murroksessa onnistuminen	Onnistuakseen digitaalisessa murroksessa yrityksen pitää panostaa digitaalisiin kyvykkyyksiin ja sitoutuneeseen johtajuuteen. Digitaalisen transformaation ytimessä on ymmärtää lähtötila, keskittää investoinnit, mobilisoida organisaatio ja ylläpitää muutosta.	Westerman, Bonnett & McAfee (2014)
Digitaalisen kulttuurin viitekehys	Digitaalisen kulttuurin viitekehys muodostuu perustarpeista, valmiuksista ja suorituskyvystä. Tämän pohjalta organisaatio voi kehittää oman digitaalisen kulttuurinsa. Onnistumiseen tarvitaan usein radikaali muutos koko organisaatiossa.	Rowles & Brown (2017)

Taulukko 4: Digitaalisen transformaatioissa onnistumisen keskeisiä ohjenuoria

Vaikka digitalisaatio voi käsitteenä olla hämmentävä (Lehti ym. 2012, 6) McKinsey & Company (2015, 58) on tunnistanut asiantuntijahaastattelujen perusteella digitalisaation elinkaarimallin. Mallissa keskeistä on, että eri toimialat voivat olla eri vaiheissa murroksessa, ja että jokaiselle murrosvaiheelle löytyy omat keskeiset pääpiirteet (kuviot 1).

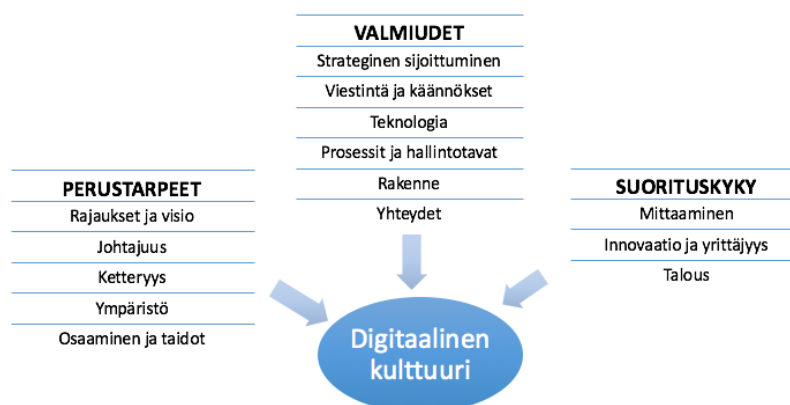


LÄHDE: Asiantuntijahaastattelut, McKinseyn analyysi

Kuvio 1: Digitalisaation omaksumiskäyrä kuvaa toimialakohtaisesti murroksen vaihetta tällä hetkellä (McKinsey & Company 2015, 58)

Elinkaarimallin avulla yritys voi ymmärtää tiettyjä lainalaisuuksia digitaalisesta murroksesta ja kartoittaa, missä vaiheessa oma toimiala on. McKinsey & Companyn (2015, 59, 63) analyysin mukaan digitalisaatio koskettaa kaikkia ja noudattaa viittä eri murrosvaihetta: koko prosessin digitalisoituminen, monikanavainen ja digitaalinen kuluttajakokemus, digitaalinen tuotekehitys, big dataan perustuvat ja liiketoimintaa koskevat päätökset, sekä kilpailun kiristyminen.

Digitaalisessa murroksessa onnistumiseen ei enää riitä pelkästään teknologia- ja ajattelumalli, vaan digitalisaatiosuunnitelma kannattaa rakentaa digitaalisen kulttuurin näkökulmasta (Rowles & Brown 2017, 36-65). Rowles ja Brown määrittävät digitaalisen murroksen kulmakiviksi muutos- ja sidosryhmäjohtamisen, suunnitelmallisuuden, sekä organisaation muokautumiskyvyn. He ovat kehittäneet oman digitaalisen kulttuurin viitekehyksen (kuvio 2), joka muodostuu perustarpeista, valmiuksista ja suorituskyvystä, ja jonka pohjalta organisaatio voi kehittää oman digitaalisen kulttuurinsa (2017, 64-216). Rowles ja Brown (2017, 65) painottavat, että onnistumiseen tarvitaan usein radikaali muutos koko organisaatiossa.



Kuvio 2: Digitaaliseen kulttuuriin tarvittavat elementit (mukaillen Rowles & Brown 2017, 65)

Westerman, Bonnett ja McAfee (2014, 173-174) painottavat samantapaista kulttuurimuutosta kuin Rowles ja Brown, mutta rakentavat sen nykytilakartoituksen, investointien keskittämisen, organisaation mobilisoinnin ja transformaation ylläpitämisen ympärille. Sekä Westermanin ynnä muiden, että Rowlesin ja Brownin malleissa digitaalisen murroksen tärkeimmät ajurit ovat organisaation digitaaliset kyvykkyydet ja sitoutunut, pitkäjänteinen johtajuus.

Suorituskyvyn mittaaminen on osana Rowlesin ja Brownin (2017, 65) viitekehystä, mutta Westerman, Bonnett ja McAfee (2014, 29-45) tarkentavat tätä. He painottavat, että tietojohdaminen ja analytiikka ovat myös digitaalisen transformaation onnistumisen kulmakiviä, ja näitä pitää johtaa aktiivisesti. Westerman ynnä muut kiteyttävät ohjenuoransa näin: laita asiakaskokemus digitaalisen transformaation keskiöön, suunnittele asiakaskokemus ulkoa sisäänpäin, lisää asiakasyhteydenpitoa digitaalisten kanavien kautta, ota tietojohdaminen ja analytiikka avuksi muutoksessa, yhdistä digitaaliset ja fyysiset palvelukokemukset mahdollisimman yhteisiksi ja jatka innovointia.

Schwab puolestaan korostaa vuoropuhelua kirjoittaessaan analytiikasta. Hänen mukaansa meidän pitää ensin herättää kiinnostusta ja keskustelua aiheesta, jonka jälkeen voimme kehittää positiivisia tulevaisuuskuvia ja yhteistarinoita. Näiden keskustelujen pohjalta meidän pitää muokata päätöksentekoprosessiamme ja ansaintalogiikka-ajatteluamme. Ideologialtaan tämä vastaa tulevaisuuksien tutkimusten skenaariotyöskentelyä (Meristö 2013, 187). Tuekseen Schwabin mukaan tämä tarvitsee systemaattista innovaatioprosessia ja yhteiskehittämistä, joka puolestaan vastaa suunnitteluaajattelun ideologiaa (Polaine, Løvlie & Reason 2013, 23-24). Schwab näkee liiketoiminnan haasteet ja mahdollisuudet asiakasodotusten ja liiketoimintaekosysteemin muokkautumisessa. Esimerkkinä hän mainitsee uusien tiedolla rikastettujen palvelujen tuottamisen algoritmien ja sensoreiden avulla. (Schwab 2016, 50-66, 106-114.)



IT-konsultointi- ja markkinatutkimusyritys Gartnerin analyytikot Waller ja Raskino (2016) ovat antaneet omat ohjeensa liiketoimintojen kehittämiseen digitalisaation avulla. He ohjeistavat yritysjohtoa kartoittamaan uudelleen oman digitaalisen liiketoimintaympäristönsä, mallintamaan liiketoiminnan digitaalisuuden kautta, ja kehittämään itsestään digitaalisuuden puolesta tapuhujaksi. Wallerin ja Raskinon (2016) suositukset ovat linjassa sekä Rowlesin ja Brownin (2017) että Westermanin ynnä muiden (2014) suositusten kanssa. Waller ja Raskino kannustavat digitaalisten kompetenssien kehittämiseen, kulttuurimuutoksen vahvistamiseen, ja rohkeasti omien uudelleen muodostettujen digitaalisten palvelujen kautta nouseviin liiketoimintamahdollisuuksiin investointia.

Lehti ynnä muut (2012, 26-27) painottavat, että teknologian soveltaminen, ei kehittäminen, on tulevaisuudessa tärkeintä pitkällä aikavälillä, joten on hyvä ymmärtää digitaalisen teknologian vaiheet taustalla. Châlons ja Dufft (2016, 16-19) vaiheistavat digitalisaation etenemisen ensin digitaalseksi työpaikaksi, joka mahdollistuu teknologian hyödykkeistymisellä, toisessa vaiheessa digitaalseksi asiakaskokemukseksi, jossa ratkaisut vaikuttavat omien sisäisten käyttäjien lisäksi loppukäyttäjiiin, ja kolmannessa vaiheessa digitaalisiin liiketoimintamalleihin sekä ekosysteemeihin kuten asioiden ja palveluiden internetiin (Internet of Things and Services, IoT&S). Menestymiseen digitaalisessa transformaatioissa tarvitaan IT:ltä nopeutta ja ketteryyttä, innovaatiokyvykkyyttä, yksinkertaistamista ja älykästä datan käyttöä. IT voi vastata liiketoiminnan tarpeisiin ja tarjota kannattavia ja parhaassa tapauksessa liiketoimintaa edistäviä digitaalisia ratkaisuja (Châlons & Dufft 2017, 14).

### 3.1.3 Internet-talouden näkökulma digitalisaatioon

Teknologian ja internetin avulla voidaan muokata liiketoimintaympäristöä ja liiketoimintaa. Teorioita internet-talouden arvonmuodostumisesta ja verkostojen vaikutuksista löytyy useita erilaisilla painotuksilla (taulukko 5). Stan Liebowitz (2002, 9-12) määrittelee internetin lisäarvon muodostuvan kustannustehokkaan tiedonjakelun ympärille. Internet käyttää hyväkseen kahdensuuntaista tiedonjakelua. Tiedonjakelun lisäksi internet poistaa monopoleja, jotka ovat syntyneet maantieteellisen tarjonnan rajallisuudesta (Liebowitz 2002, 9-12). Hänen mukaansa internet mahdollistaa uusien toimittajien helpon markkinoille pääsyn, mutta toisaalta antaa asiakkaille myös mahdollisuuden vaihtaa toimittajaa helposti.

TEORIA	KESKEINEN SANOMA	MÄÄRITTELIJÄ
Internet-verkostojen vaikutus	Internet toimii kahdensuuntaisena tiedonjakelukanavana, joten sen lisäarvo muodostuu siitä, että se pienentää tiedonjakelun hintaa. Internet ei muuta talouden peruseräiteitä, ja mm. usein verkostojen vaikutusta vaikutuksia liioitellaan internet-kaupankäynnissä. Vaikka Internet on verkosto, se ei takaa verkostojen vaikutuksia automaattisesti.	Liebowitz (2002)
Tiedolla ansaitseminen	Tieto on kallista tuottaa mutta edullista monistaa. Tiedon avulla voi tienata internet-pohjaisessa kaupankäynnissä esimerkiksi asymmetrisuuden, verkostojen vaikutusten, skaalautuvan kustannustehokaan tuotannon ja personoitujen hinnoittelumallien kautta.	Carl Shapiro & Hal R. Varian (1999)
Internet-talous	Digitalisaatio on osa internet-taloutta, jossa tieto on raaka-aine ja tiedon omistaminen talouden tekijä.	Paajanen & Vainionkulma-Immonen (2015)
Peliteorian mukainen liiketoiminnan päämäärä	Liiketoiminnan päämääränä on luoda ja tallettaa arvoa. Jotta sen voi tehdä, pitää ymmärtää miten ja missä arvoa tuotetaan. Jos liiketoimintaympäristön pelin säännöt eivät ole kannattavia, voi miettiä, miten sääntöjä tai ostajien mielikuvia voi muokata itselleen suotuisammiksi.	Brandenburger & Nalebuff (1995)
Kuuden askeleen teoria	Verkottumisen kuuden erottavan askeleen teoria liittyy kutistuvan maailman ilmiöön, jossa kaikki ihmiset ovat kuuden yhteyden (henkilön) päässä toisistaan. Ilmiön mahdollistaa solmukohdat, eli hubit, joista yhteydet lähtevät useaan muuhun toimijaan kutistaen näennäiset askeleet maksimissaan kuuteen.	Watts & Strogatz (1998)
Tiedolla ansaitseminen KIBS-yrityksessä	Tietointensiivisten asiantuntijayritysten (Knowledge Intensive Business Services, KIBS) kannattaa konseptoida ratkaisunsa, jotta sillä voi ansaita. Ilmaiskäyttäjien konvertoiminen maksaviksi asiakkaiksi on haastavaa, joten ilmaistarjonnan käyttö kannattaa suunnitella huolella. Lisäksi täytyy valita, perustuuko yrityksen kustannusrakenne tarjonnan määrän lisäämiseen (economies of scale) vai tarjonnan monipuolistamiseen (economies of scope).	Toivonen (2015)
Ilmaiskäyttäjien merkitys	Ilmaiskäyttäjien avulla voi ansaita verkostojen vaikutusten avulla, kun ilmaistarjonta on oikein optimoitu.	Kumar (2014)

Taulukko 5: Internet-talouden keskeisiä käsitteitä kehittäjäitehtävän kannalta

Paajanen ja Vainionkulma-Immonen (2015, 110-111) näkevät, että juuri digitalisaatio on merkittävin osa internet-taloutta. Digitaalisen palveluyhteiskunnan tärkein raaka-aine on tieto ja sen omistajuuden ja käyttöoikeuden hallinta määrittää taloudelliset hyödyt. Digitaalisuuden avulla voidaan heidän mukaansa mahdollistaa ja luoda sellaisia ilmiöitä, joihin ihmiskunnalla ei ole aiemmin ollut mahdollisuutta käyttää. Lehti, Rouvinen ja Ylä-Anttila (2012, 11, 36) viittaavat tiedolla ansaitsemisen logiikkaan digitaalisen palveluyhteiskunnan näkökulmasta saaden, että nimenomaan globaalin tietoverkon kautta palvelua on mahdollista jakaa lähes rajattomien mittakaavaeduin.

Ymmärtääksemme tarkemmin taloudellisia vaikutuksia otetaan katsaus Shapiron ja Varianin (1999, 43-44, 179-195) tutkimukseen tiedolla ansaitsemisen mahdollisuuksista ja lainalaisuuksista. Shapiron ja Varianin mukaan tietoa on kallista tuottaa mutta se on edullista monistaa. He suosittelevat tiedon asymmetrian (information asymmetry), verkostojen vaikutusten (network effects), skaalautuvan kustannustehokaan tuotannon (economies of scale) ja personoitujen hinnoittelumallien hyväksikäyttöä internet-pohjaisessa kaupankäynnissä. Tiedon asymmetria tarkoittaa sitä, että toisella osapuolella on käytettävissään enemmän tietoa kuin toisella ja he pystyvät käyttämään tätä edukseen. Tätä hyödyntävät esimerkiksi lentoyhtiö hinnoitellessaan lentolippuja internetissä, ja ilmiö on myös mukana laittomissa sisäpiirin osakekaupoissa. Heidän mukaansa verkoston vaikutusten alaisena tuotteesta tulee sitä hyödyllisempi, mitä enemmän muut ihmiset sitä käyttävät. Skaalautuvuus tarkoittaa, että mitä enemmän ratkaisua myydään, sitä pienemmät ovat keskimääräiset tuotantokustannukset, sillä kiinteät kustannukset myytyä tuotetta kohti laskevat (Shapiro & Varian 1999, 21). Kiinteät kustannukset, kuten esimerkiksi ohjelmistoyrityksen perustaminen ja tuotteen kehitys, eivät riipu siitä, kuinka monta tuotelisenssiä on myyty ja tuotteiden lisämyynti ei aiheuta suuria kiinteitä kuluja yritykselle (Liebowitz 2002, 16).

Yleinen liiketalouden näkemys Shapiron ja Varianin tutkimusten pohjalta on, että digitaaliteknologian sovelluksissa voittaja (usein ensimmäinen markkinassa) saa leijonanosan (winner take all) -periaate (Lehti, Rouvinen, Ylä-Anttila 2012, 15). Liebowitzin (2002, 13-53) mielestä tällainen winner take all -tilanne voi syntyä, jos toimittaja pystyy skaalaamaan tuotteensa vastaamaan markkinakysyntää ilman viivettä ja saa näin suuren markkinaosuuden. Tällaista tilannetta ei kuitenkaan Liebowitzin mukaan synny, jos kilpailevat tuotteet ovat erilaiset ja vetoavat eri käyttäjäkuntaan. Tässä päästään takaisin Christensenin (1997, 225-243) häiritsevän teknologian määritelmään ja siihen, että markkinajohtajat heräävät hitaasti tällaisiin murroksiin, koska he eivät koe kilpailua uhaksi liiketoiminnalleen. Digitaalinen vallankumous voi todella ravistella markkinoita ja murros tulee sinnekin, missä sen ei oletettu olevan mahdollista.

Liebowitz (2002, 13-53) kritisoi Shapiron ja Varianin esittämiä tulkintoja. Hänen mukaansa muun muassa verkostojen vaikutukset ja ensimmäinen markkinoilla on voittaja -periaate (winner take all) on ymmärretty väärin. Liebowitzin mukaan usein ajatellaan, että koska internet on verkosto, se automaattisesti tuo nämä edut. Näin ei kuitenkaan ole. Hänen mielestään se, että yritys antaa tuotteitaan ilmaiseksi käyttöön ei takaa maksavia asiakkaita myöhemmin verkostojen vaikutusten teorian mukaisesti. Liebowitz perustaa väitteensä omiin tutkimuksiinsa ja havaintoihinsa. Hän käyttää esimerkkinä muun muassa hakukone Yahoo'ta ja viestintäpalvelu AOL'ia, jotka olivat markkinoilla ensimmäisenä mutta eivät kuitenkaan saaneet kehitettyä markkinajohtajuutta yllä olevien käsitteiden mukaisesti. (Liebowitz 2002, 28-53.)

Toisin kuin digitalisaation vaikutusta ennustavien toimijoiden (McKinsey 2014; Schwab 2016; Rowles & Brown 2017), vuosituhaten alussa Liebowitz (2002, 58-95) koki internetin mullistavat tekijät perinteisillä hyödykemarkkinoilla pieniksi. Liebowitzin mukaan internet voi murtaa liiketaloutta, jos se muuttaa ostoskäyttäytymistämme ja sitä, miten tuote jaellaan. Liebowitz koki, että internet voi muuttaa osia liiketoiminnassa, mutta ei perustavalaatuisesti itse liiketoimintaa. Liebowitz perusti näkemyksensä sille, että itse liiketoimintastrategiat ja niitä määrittävät lainalaisuudet eivät muutu, vaikka teknologia ja internet muuttavatkin toimintatapoja. Esimerkiksi pitslerin pitää yhä tehdä pitsaa, vaikka digitaaliset palvelukanavat mahdollistavat tilausprosessit. Hänen mukaansa internetin vaikutuksille voimakkaimmat vaikutukset ovat digitoiduilla tuotteilla, tiedolla, kirjoilla ja CD:llä. Tähän Liebowitzin näkemykseen vaikuttaa luultavasti 2000-luvun alun pörssikupla. Pörssikuplan puhkeaminen osoitti, että pääosin perinteiset talouden lainalaisuudet ovat voimassa myös globaalissa verkostotaloudessa (Lehti, Rouvinen, Ylä-Anttila 2012, 29).

Kun talouden lainalaisuudet pysyvät suhteellisen stabiileina, toinen tapa vaikuttaa markkinaan on ajatella oma kilpailu- ja liiketoimintaympäristö uudella tavalla. Brandenburgerin ja Nalebuffin (1995, 57-71) kilpailuteorian mukaisesti liiketoiminnan päämääränä on luoda ja tallettaa arvoa. Heidän kehittämänsä viitekehysten avulla yritys voi visioida mistä ja miten tämä arvo luodaan liiketoimintaverkossa. Jos kilpailun säännöt ja lainalaisuudet toimivat yritystä vastaan, se voi pyrkiä muuttamaan niitä muuttamalla kilpailun sääntöjä, lisäämällä mukaan oman säännön tai muuttamalla mielikuvia. Tämä voi tapahtua esimerkiksi personoidun hinnoittelun avulla.

Nykypäivänä tapahtuu paljon tällaisia Brandenburgerin ja Nalebuffin (1995) kilpailuteorian muunnoksia, jotka kohdistuvat liiketoimintaympäristöön ja arvoverkkoon. Ne syntyvät esimerkiksi digitaalisen transformaation ja globalisaation myötä, mikä tekee liiketoimintaympäristöstä nopeasti muuttuvan ja epävakaa. Esimerkiksi hakukoneet, elektroniset kirjat ja pilvipalvelut ovat kaikki muokanneet perinteisen kilpailun sääntöjä määrittämällä uudelleen, miten ja missä arvoa luodaan ja tallennetaan; aivan kuten Brandenburger ja Nalebuff suosittelivat tekemään.

Internet-taloutta voidaan tarkastella myös verkottumisen kuuden erottavan askeleen teorian avulla. Teoria liittyy kutistuvan maailman ilmiöön (Watts & Strogatz 1998). Watts ja Strogatz kuvaavat, että näennäisesti olemme enintään kuuden yhteyden päässä kaikista ihmisistä. Tämä liittyy kutistuvan maailman ilmiöön, jonka mahdollistavat solmukohtat, eli hubit, joista yhteydet lähtevät useaan muuhun toimijaan kutistaen näennäiset askeleet maksimissaan kuuheen. Teoria vahvistaa Ritterin, Braxterin ja Churchillin (2014, 260-264) verkoston merkityksellisyttä ja mallintamisen tärkeyttä. Ritter ynnä muut vetävät yhteen, että verkoston arvo

viestinnässä on verkostossa olevien ihmisten neliö, eli esimerkiksi neljän verkoston jäsenen kautta potentiaalisia yhteyksiä on 12 ( $4 \cdot 4 = 12$ ).

Liiketalouden näkökulmasta Toivonen (2015, 102) neuvoo tietointensiivisiä yrityksiä konseptoi-  
maan ratkaisunsa. Hänen mukaansa tietotyö- ja palveluyhteiskunnassa digitaalisten palvelui-  
den konseptointi on tärkeää, jotta niistä saadaan kilpailuetua ja niillä voidaan ansaita. Toivo-  
nen (2015, 92) neuvoo myös miettimään, perustuuko yrityksen kustannusrakenne tarjonnan  
määrän lisäämiseen (economies of scale) vai tarjonnan monipuolistamiseen (economies of  
scope). Hän kehottaa harkitsemaan tarkkaan toimivatko ilmaiset palvelut asiakkaan sitoutta-  
jina, koska asiakkaan myöhempi siirtäminen maksullisiin palveluihin on haastavaa.

Moderni markkinointi on ilmaiskäyttäjien harkinnanvaraisuudesta eri mieltä. Premium-digita-  
lisoituksen ilmaisversion, freemiumin, käyttäjien konversio maksaviksi käyttäjiksi pitääkin  
olla maltillinen ja tavoite on käyttäjämassoissa (Kumar 2014). Kumar artikkelissaan esittää,  
että freemium-käyttäjien hyödyt voivat syntyä siitä, että he kehittävät tuotetta evankelis-  
toina, toimivat referensseinä uusien asiakkaiden saamisessa ja voivat auttaa sovelluksen niin  
sanotusti viraaliksi muuttumisessa ja läpimurrossa markkinoilla. Hänen mukaansa on kuitenkin  
pidettävä mielessä, että kuluja syntyy myös ilmaiskäyttäjistä, ja että varhaiset omaksujat ei-  
vät ole yhtä hintakriittisiä kuin valtavirran käyttäjät, joten konversiosta saatava tuottavuus  
laskee ajan myötä. Kumar ehdottaa ratkaisuna jatkuvaa innovointia, jonka avulla hintapiste  
saataisiin pidettyä korkealla. Hän huomauttaa, että ilmaisversion toiminnollisuuksien rajauk-  
sessa pitää löytää oikea suhde. Liian rajalliset toiminnallisuudet tarkoittavat, että tarjonta ei  
generoi tarpeeksi mielenkiintoa ja taas liian hyvät toiminnallisuudet sitä, että konversiota il-  
maiskäyttäjistä maksavaan käyttäjään ei tapahdu. Onkin tärkeä rakentaa ilmaisversio niin,  
että käyttäjä saa tarpeeksi toiminnollisuuksia, mutta hänellä on selkeä lisäarvo siirtyä maksa-  
vaksi käyttäjäksi.

### 3.2 Arvon muodostuminen palveluliiketaloudessa

Toisin kuin fyysiset hyödykkeet palvelut eivät kulu loppuun vaan paranevat jatkuvasti käytön  
seurauksena personoinnin avulla (Paaajanen ja Vainionkulma-Immonen 2015). Palveluvaltaistu-  
van verkostotalouden taustalla on globalisoituminen ja internet-pohjaiset teknologiat, jotka  
avaavat uusia mahdollisuuksia ja muokkaavat arvontuotannon prosesseja (Möller & Rajala  
2009, 63-69). Korhonen ja Rajala (2009, 194) määrittelevät, että verkostojen johtamisen kan-  
nalta palveluvaltaistuminen tarkoittaa kahdensuuntaista arvoinnovaatiota, yhteiskehittämistä  
ja -tuottamista, uusien verkostosuhteiden luomista ja asiakkaan asiakkaiden arvontuotannon  
tukemista. Palvelut eivät ole kotimarkkinasidonnaisia vaan informaatioteknologian kehityksen  
avulla ajasta ja paikasta riippumattomia (Toivonen 2015).

### 3.2.1 Palveluvaltaistumisen logiikat

Palveluvaltaistumisen logiikoita (taulukko 6) on tutkittu vuosikymmeniä ja sen keskeisiä käsitteitä ovat Service Dominant Logic (SDL) eli palvelukeskeinen liiketoiminta (Vargo & Lusch 2004, 2008, 2014 & 2017), Service Logic eli palveluliiketoiminta (Grönroos 2006; Grönroos & Ravald 2011) sekä Customer Dominant Logic (CDL) eli asiakaskekeinen liiketoiminta (Heinonen ym. 2010). Keskustelua on käyty kriittisesti muun muassa SDL:n toimittajakeskeisyydestä (Heinonen ym. 2010) ja vuorovaikutuksen kehittämistä yleisten toimijoiden välillä (Grönroos & Ravald 2011). Keskustelun myötä käsitteisiin on tehty päivityksiä (Vargo & Lusch 2017) ja niistä on muodostunut uusia teorioita, missä asiakaskekeisyys ja arvon muodostumisen prosessit ovat nousseet keskiöön.

KÄSITE	KESKEINEN SISÄLTÖ	MÄÄRITTELIJÄ
Service Dominant Logic, SDL	Palvelukeskeisessä liiketoimintamallissa (Service Dominant Logic, SDL) perustuotantoyksikkö on palvelu ja palveluja vaihdetaan toiseen palveluun. Hyödykkeet ovat osa palvelua ja mahdollistavat palveluntuottamista, mutta hankinta on tietopääomaa, jonka arvon määrittää saaja. Kanssakäyminen on suhdepohjaista ja liiketoiminnan kasvu tulee tietotaidon ja osaamisen kasvattamisesta. Palvelun arvo syntyy yhteiskehittämisestä (co-creation).	Vargo & Lusch (2004, 2014); Lusch & Vargo (2009, 2014)
Service Logic, SL	Service Logic (SL) -palveluliiketoiminnan keskiössä ovat palvelun ja arvonmuodostumisen prosessit. Arvo muodostuu vuorovaikutuksessa, jossa asiakas on arvon muodostaja ja toimittaja sen fasilitaattori. Palveluntarjoajat voivat pelkkien arvolupausten sijaan tulla aktiiviseksi osaksi arvon täyttymistä vuorovaikutusprosessien kautta.	Grönroos (2006); Grönroos & Ravald (2011)
Customer Dominant Logic, CDL	Customer Dominant Logic (CDL) eli asiakaskekeinen liiketoiminta lähtee siitä, että palvelu on arvokas vasta, kun palvelu on sulautunut osaksi käyttäjän elämää. Lähtökohtaisesti pyritään ymmärtämään prosessi, miten asiakas sulauttaa eri palveluja ja palveluntarjoajia osaksi elämäänsä, ei miten yritys tuottaa palvelua.	Heinonen ym. (2010)
CDL erityishaasteet	CDL:n viisi erityishaastetta: toimittajan osallistuminen ja kontrolli yhteiskehittämisestä, sekä rajallinen näkyvyys asiakaskokemuksen arvoon, luonteeseen ja laajuuteen.	Heinonen & Strandvik (2015)
Service Logic Business Model Canvas, SL-BMC	Service Logic Business Model Canvasin (SL-BMC) yhdistää asiakkaan maailman (CDL), toimittajan maailmat (SDL ja SL) sekä palvelumuotoilun liiketoiminnan mallintamisessa. SL-BMC pohjautuu Osterwalderin (2005) BMC-malliin ja sen jatkokehittelyyn (Osterwalder & Pigneur 2010).	Ojasalo & Ojasalo (2015)

Taulukko 6: Palveluvaltaistumisen keskeisiä käsitteitä päämäärittelijöiden toimesta

Lusch ja Vargo (2014, 53-87) tarkentavat, että SDL sisältää neljä keskeistä perusoletusta, eli aksioomaa, ja kuusi muuta keskeistä tekijää. Vuonna 2017 Vargo ja Lusch (2017, 46-67) tiivis-täivät nämä viiteen perusoletukseen (taulukko 7). Palvelumuotoilun ja suunnitteluajattelun hengessä heidän malliin on tullut mukaan arvon yhteiskehitys ja tarinallisuus, joka muodostuu ja elää aktiivisen vuorovaikutuksen myötä koko palveluekosysteemissä.

SDL-mallin päivitettyt perusoletukset	
1. aksiooma	palvelu on vaihdannan perusyksikkö
2. aksiooma	arvo syntyy yhteiskehityksen tuloksena ja saaja on aina osana tätä
3. aksiooma	kaikki taloudelliset ja sosiaaliset vaikuttajat ovat resurssien yhdistäjiä ja välittäjiä.
4. aksiooma	arvo on aina uniikki ja sen määrittää vastaanottaja
5. aksiooma	arvon yhteiskehittäminen koordinoituu aktori-pohjaisten instituuttien ja instituutio-naalisten sopimusten kautta

Taulukko 7: SLD-mallin päivitettyt perusoletukset (mukailen Lusch & Vargo 2017, 48)

Palvelulogiikka (Service Logic) on Grönroosin (2006) SDL-mallin pohjalta kehittämä palveluvaltaistumisen logiikkamalli. Vargosta ja Luschista poiketen Grönroos erottaa arvon muodostumisen (value creation) ja arvon fasilitoinnin (value facilitation) kahdeksi eri prosessiksi ja keskittyy vuorovaikutuksen näkökantaan.

Grönroos ja Raval (2011) argumentoivat SL-mallin eroja SDL-malliin ja toteavat erityiserona olevan asiakkaan arvon muodostumisen prosessin. Toimittajan prosessissa resurssit annetaan asiakkaalle ja asiakkaan prosessissa muodostuu itse palvelun arvo. Heidän mukaansa arvon yhteiskehittäminen voi olla harhaanjohtava termi, koska asiakas on se, jolle arvo muodostuu. Käytössä muodostuva arvo on keskeinen määre Grönroosin (2006) SL-mallissa toisin kuin Vargolla ja Luschilla (2004, 2017), jotka pitivät keskeisenä arvon yhteiskehittämistä, johon puolestaan Grönroos ja Raval (2011) eivät usko. Grönroos ja Raval (2011) myös keskittyvät markkinoijan arvon täytäntöönpanoon Vargon ja Luschin (2006) arvolupausten sijaan. Vargo ja Lusch (2017, 46-67) ovat myös myöhemmin poistaneet tiivistetyistä peruseriaatteistaan kyseenomaiset arvolupaukset.

Kolmas palveluvaltaistumisen malli on Customer Dominant Logic (CDL). Se pohjautuu SDL-malliin, mutta on lähtönäkökulmaltaan perinteitä haastavampi. CDL korostaa koko palveluekosysteemin merkitystä ja sitä, että arvo muodostuu vasta, kun palvelu on integroitunut osaksi käyttäjän päivittäistä elämää. Näin ollen palvelu- ja käyttökokemusmuotoilu ovat yhä tärkeämpiä kehityskohteita liiketoiminnassa toimialasta riippumatta. (Heinonen ym. 2010, 472; Luojus & Harviainen 2015, 71.)

Heinonen ja Strandvik (2015, 472-484) argumentoivat, että vaikka SDL keskittyy arvon yhteiskehittämiseen ja SL käytön arvoon, molemmat tekevät sen toimittajan näkökulmasta. CDL puolestaan etsii ymmärrystä ensisijaisesti vain asiakkaaseen ja hänen toimintaansa, sekä siihen, miten asiakas sulauttaa eri palveluja osaksi prosessejaan, ei asiakkaan ja toimittajan väliseen vuorovaikutukseen. CDL ei erota hyödykkeitä ja palveluja toisistaan arvon muodostumisessa, kuten Vargo ja Lusch (2004). Erotettaessa toimittaja- ja asiakaskeskeiset näkökulmat Heinonen ja Strandvik löytävät CDL:lle viisi erityistä haastetta: toimittajan osallistuminen ja

kontrolli yhteiskehittämisestä, sekä näkyvyys asiakaskokemuksen arvoon, luonteeseen ja laajuuteen. Jotta näistä päästään yli pitää Heinosen ja Strandvikin mukaan ymmärtää asiakkaan logiikka.

Luoja ja Harviaisen (2016, 67-86), sekä Ojasalon ja Ojasalon (2015) mukaan CDL:n avuksi voidaan ottaa käyttäjakeskeinen suunnitteluajattelu ja palvelumuotoilu. Luoja ja Harviainen argumentoivat, että CDL tarvitsee avukseen paljon tietoa ja järkevän tavan johtaa sitä. CDL:n pyrkimys on ymmärtää käyttäjää hänen omassa kontekstissaan muun muassa mentaalimalleja hyödyntäen. Arvo ja käyttäjäkokemus ei Luoja ja Harviaisen mukaan muodostu erikseen käyttäjästä tai käyttökohteesta vaan niiden kahden interaktiosta. Tästä syystä heidän mukaansa palvelumuotoilijat tarvitsevat tietoon perustuvan ymmärryksen ja työkalut, joiden avulla he voivat tarjota uusia innovaatioita ja räätälöityjä, kokeellisia ratkaisuja käyttäjille.

Ojasalo ja Ojasalo (2015) sekä Toivonen (2015, 86) kritisoivat sitä, kuinka vähän digitalisaation ja palveluliiketoiminnan yhdistäviä liiketoimintamalleja on. Heidän mukaansa liiketoimintamalleissa on joko keskitytty toimittajanäkökulmaan (Ojasalo & Ojasalo 2015) tai teknologia-keskeisyyteen (Toivonen 2015). Ojasalo ja Ojasalo tuovat ratkaisuna kehittämänsä Service Logic Business Model Canvasin (SL-BMC), joka yhdistää sekä asiakkaan (CDL), että toimittajan maailmat (SDL ja SL) liiketoiminnan mallintamisessa. SL-BMC pohjautuu Osterwalderin (2005) malliin ja sen jatkokehitettyihin malleihin (Osterwalder & Pigneur 2010), mutta mukaan tulee vahvasti palvelumuotoilu ja CDL, jotka tekevät tästä mallista asiakaskeskeisemmän ja uudella tavalla arvopohjaisen. Toivonen (2015, 85-90) tuo ratkaisuna palvelujen tuotteistamisen ja korostaa, että tieto- ja asiantuntijaintensiivisellä palvelulla menestyäkseen pitää ymmärtää asiakkaan liiketoiminnan tavoitteet sekä arvoketju tai -verkosto.

### 3.2.2 Arvon muodostuminen palveluissa

Arvon muodostumista voidaan mallintaa usealla tavalla (taulukko 8). Michael Porter on uranuurtaja arvon luomisen prosesseille. Porter (1991, 51-81) esittää kilpailuedun kehittämiseen ja ymmärtämiseen arvoketjumallin. Hänen mukaan arvoketju on lineaarinen prosessi, jossa pyritään osa-alueiden optimointiin ja sitä kautta arvon luomiseen. Lisäksi hän määrittelee arvoketjun sisältämään arvotoiminnot ja katteen. Arvotoiminnot ovat yrityksen suorittamia perus- ja tukitoimintoja. Kilpailuetu voidaan tunnistaa vertailtaessa eri toimijoiden arvoketjuja.



MALLI	KESKEINEN SISÄLTÖ	MÄÄRITTELIJÄ
Arvoketju	Arvoketju on lineaarinen prosessi, jossa pyritään osa-alueiden optimointiin ja sitä kautta arvonluomiseen.	Porter (1991)
Palvelun arvo	Palvelun arvo lisääntyy mitä enemmän palvelua käytetään. Informaation tuottaminen on kallista mutta sen monistaminen on edullista.	Carl Shapiro, Hal R. Varian (1999)
Arvon muodostumisen prosessi	Arvon muodostuminen ei ole lineaarinen prosessi vaan monitahoinen arvokoelma. Pyrkimys on, että asiakkaat tuottavat arvon itse itselleen, sitä ei tuoteta heille. Logiikka tarvitsee tuekseen ymmärryksen asiakkaasta, omasta osaamisesta ja näiden yhdistämisestä ja jatkuvaa kehittämistä arvon muodostumisen prosessin tueksi.	Normann, Ramirez (1993)
Arvopaja ja arvoverkko	Arvopajan ydin on asiakkaiden ongelmien ratkaisemisessa ja asiakkaat maksavat arvoperusteisesti palveluista, jotka perustuvat tietoon ja asiantuntijuuteen. Arvoverkossa asiakas maksaa verkkoon pääsemisestä ja palvelun ydinarvo syntyy asiakkaiden yhdistämisestä.	Stabell & Fjeldstad (1998)
Arvoverkosto	Arvoverkosto muodostuu infrastruktuurin, yhteyksien luomisen ja itse palveluiden ympärille. Internet-pohjaisissa palvelukonsepteissa korostuu kumppanien ja verkoston roolit. Verkostolle pitää määrittää tavoite, mikä on sen lisäarvo, kun verkosto on näennäisesti valmis, jotta sen arvo voidaan myydä eteenpäin jäsenille.	Pulkkinen, Rajahonka, Siuruainen, Tinnilä ja Wendelin (2005)
Arvopohjainen tarvehierakria	Arvopohjainen tarvehierakria pohjautuu Maslowin tarvehierarkiaan. Tämän arvopyramidin pohjalta yritys voi miettiä ja laajentaa tarjoamiansa arvoelementtejä asiakkailleen. Laatu on tärkein arvoelementti, tämän jälkeen muut tarjottavat arvoelementit riippuvat palvelusta ja yrityksestä. Neljää korkeatasoista arvoelementtiä tarjoavan toimittajan liiketoiminnan kasvu on nelinkertainen verrattuna yhtä korkeaa arvoa tuottavan palvelun toimittajaan verrattuna.	Almquist, Senior & Bloch (2016)

Taulukko 8: Arvonmuodostumisen malleja ja näiden määrittelijät

Normann ja Ramirez (1993) ovat tutkineet arvon muodostumista esimerkkiyritysten kautta ja todenneet, että on kannattavaa pyrkiä siihen, että asiakkaat tuottavat itse itselleen arvon, eikä sitä tuoteta heidän puolestaan. Esimerkkinä he antavat ruotsalaisen huonekaluyritys IKEA:n, joka on löytänyt kilpailuedun jättämällä osan perinteisesti huonekaluliikkeelle kuuluvista toimenpiteistä asiakkaalle. Tämä poikkeaa perinteisestä arvoketjuajattelusta. Normann ja Ramirez argumentoivat, että arvonluonti ei ole lineaarinen prosessi vaan monitahoinen arvokoelma. Normannin ja Ramirezin mukaan tämä tarvitsee tuekseen erittäin hyvän ymmärryksen asiakkaasta, omasta osaamisesta, näiden yhdistämisestä ja jatkuvaa kehittämistä arvon muodostumisen tueksi.

Porterin arvoketjun määritelmän pohjalta myös Stabell ja Fjeldstad (1998) kehittivät määritelmät arvopajasta ja arvoverkosta. Heidän määritelmässään arvopajan ydin on asiakkaiden ongelmien ratkaisemisessa tietoon ja asiantuntijuuteen perustuen. Näistä ongelmien ratkaisusta asiakkaat maksavat arvoperusteisesti. Arvoverkko puolestaan on kerroksellinen näkemys arvosta. Siinä asiakas maksaa arvoverkkoon pääsemisestä, ja palvelun ydinarvo syntyy asiakkaiden yhdistämisestä (Stabell & Fjeldstad, 1998).

Arvoverkosto muodostuu infrastruktuurin, yhteyksien luomisen ja palveluiden ympärille (Pulkinen, Rajahonka, Siuruainen, Tinnilä & Wendelin 2005, 37-62). He ovat lähteneet tutkimaan arvoverkon muodostamisen mahdollisuuksia ja haasteita internet-pohjaisissa liiketoimintamalleissa teollisuuden näkökulmasta. Heidän mukaansa internet-pohjaisissa palvelukonsepteissa korostuu kumppanien ja verkoston roolit liiketoiminnan onnistumisen kannalta. Arvoverkon onnistumiseen tarvitaan asiakkaiden sitouttamista, jotta yhteyksien luominen on kannattava arvon lähde. Arvoverkossa verkosto luo lisäarvon (Pulkinen ym. 2005, 37-62; Normann & Ramirez 1993). Verkosto voidaan aloittaa paikallisella tasolla ja laajentaa globaaliksi. Tärkeää on määrittää verkostoille tavoite siitä, mikä on sen lisäarvo, kun verkosto on näennäisesti valmis, jotta sen arvo voidaan myydä eteenpäin. Asiakkaita pitää siis auttaa ymmärtämään verkoston tulevat hyödyt jo sen muodostumisvaiheessa. (Pulkinen ym. 2005, 37-62.)

Arvojen merkitystä liiketoiminnalle korostaa myös Almquist, Senior ja Bloch (2016). He ovat tehneet empiiristä tutkimusta ja rakentaneet sen pohjalta arvopohjaisen tarvehierarkian, jonka avulla yritys voi miettiä ja laajentaa tarjoamiansa arvoelementtejä asiakkailleen. Heidän tutkimuksissaan kävi ilmi, että mitä useampaa arvoa palvelu tuotti asiakkaille, sitä sitoutuneempia he olivat palveluun. Arvopyramidi mukailee Maslowin tarvehierarkiaa ja elementit on asetettu neljälle eri tasolle. Alimmalla ovat käytännölliset elementit, toisella tasolla emotionaaliset, kolmannella elämää muuttavat elementit ja korkeimpana sosiaalisen merkityksen taso (transsendenssi).

Ahlmquist ynnä muut (2016) tutkimuksessaan toteavat, että palvelun koettu laatu on kaikkein tärkein, eikä sitä voi korvata muilla arvo-elementeillä. Kun laatu on kunnossa, muita arvoelementtejä voidaan lisätä. Tutkimuksen mukaan yritys, jonka palvelu on saanut korkean tuloksen vähintään neljästä arvopyramidin elementistä, tuottaa nelinkertaisen liikevaihdon kasvun verrattuna yrityksiin, joilla on vain yhdestä elementistä korkea tulos. Samoin kuin Maslowin tarvehierarkiassa (Grönroos 2015) tämän hierarkian toteutumisen edellytyksenä ei ole toteuttaa kaikkia elementtejä alhaalta ylöspäin, vaan arvoja voi tuottaa eritasoilta (Ahlmquist ym. 2016).

### 3.2.3 Koettu palvelun laatu ja sen mittaaminen

Grönroos (2000, 2015) argumentoi, että palvelun laatu on itseasiassa koettu palvelun laatu. Tätä ei ole olemassa ennen palvelutapahtumaa, ja tästä syystä myös sen mittaaminen pitää olla erilaista kuin fyysisten hyödykkeiden laadun mittaamisen. Tuotteen laatua voidaan tarkkailla ja mitata tuotantoprosessin ajan ennen altistusta asiakkaille, missä taas palvelussa laatu mitataan palveluhetkessä. Koettua palvelun laatua voidaan tarkastella sen muodostumisen lisäksi kriteerien ja palvelukokemuksen syntymisen pohjalta (taulukko 9).

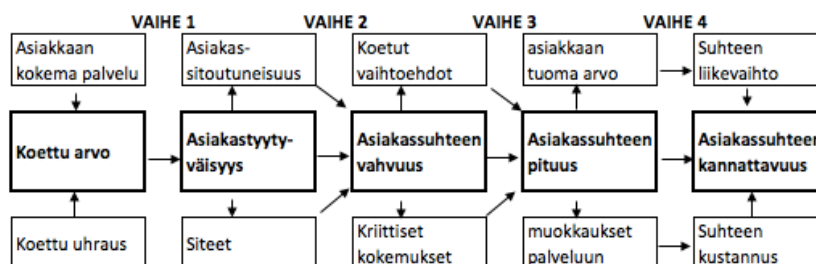
KÄSITE	KESKEINEN SISÄLTÖ	MÄÄRITTELIJÄ
Palvelun koettu laatu	Palvelun koettu laatu on aina subjektiivinen, eikä sitä ole olemassa ennen palvelutapahtumaa. Se koostuu sekä toiminnollisuuksista, että palveluprosessista.	Grönroos, C. (2000, 2015)
Koetun palvelun laadun kriteerit	Koetun palvelun laadun kriteerit: 1. Ammattimaisuus ja osaaminen 2. Asenne ja käyttäytyminen, 3. Saatavuus ja joustavuus 4. Luotettavuus ja uskottavuus (ihmisiin ja prosesseihin) 5. Vikatilanteiden korjaaminen 6. Palvelun fyysiset elementit ja prosessit 7. Maine ja uskottavuus (imago).	Grönroos, C. (2015)
Palvelukokemuksen syntyminen	Palvelukokemus syntyy palveluekosysteemissä ja sisältää ulkopuolisia tekijöitä, joihin ei yksittäinen palveluntuottaja pysty suoraan vaikuttamaan. Näin ollen on tärkeää seurata asiakkaan polkua holistisesta näkökulmasta ja tunnistaa asiakaspalvelun kriittiset kohdat, missä palvelukokemus mitataan ja joista kokonaiskuva palvelun koetusta laadusta muodostuu.	Polaine, Løvlie ja Reason (2013)

Taulukko 9: Koetun palvelun laadun käsitteitä ja näiden määrittelijät

Grönroos (2015, 93-119) painottaa, että palvelun laatua (taulukko 9) ei kannata rajata tarkoittamaan vain teknisiä toiminnollisuuksia. Hänen mukaansa koettu laatu sisältää kokemuksen siitä, miten palvelu toimi prosessinäkökulmasta, ja vasta tämä määrittelee asiakkaan kokemuksen palvelun laadusta. Seitsemän hyväksi koetun palvelun laadun kriteeriä palvelulle ja palveluntarjoajalle ovat (Grönroos 2015, 107): 1. Ammattimaisuus ja osaaminen 2. Asenne ja käyttäytyminen, 3. Saatavuus ja joustavuus 4. Luotettavuus ja uskottavuus (ihmisiin ja prosesseihin) 5. Vikatilanteiden korjaaminen 6. Palvelun fyysiset elementit ja prosessit 7. Maine ja uskottavuus (imago). Nämä kriteerit ovat perustavalaatuisesti erilaisia kuin hyödykkeen laadun mittaamisen kriteerit.

Grönroos esittää, että palvelun koettu laatu on aina jossain määrin subjektiivinen. Samoilla linjoilla ovat palvelumuotoilijat Polaine, Løvlie ja Reason (2013, 80-95), jotka lisäävät, että palvelun koettuun laatuun liittyy koko palveluekosysteemi ja sen myötä ulkopuolisia tekijöitä, joihin ei yksittäinen palveluntuottaja pysty suoraan vaikuttamaan. Tästä syystä he tarkentavat, että on tärkeää seurata asiakkaan polkua holistisesta näkökulmasta ja tunnistaa asiakaspalvelun kriittiset kohdat, missä palvelukokemus mitataan ja joista kokonaiskuva palvelun koetusta laadusta muodostuu.

Palvelun laatua ei voida ennakolta mitata, mutta Grönroos (2015 178-180), sekä Storbacka, Strandvik ja Grönroos (1994, 23) ovat luoneet asiakassuhteen kannattavuuden prosessimallin, joka antaa viitekehyksen siihen, miten asiakassuhteista muodostuu kannattavia (kuvio 3).



Kuvio 3: Asiakassuhteen kannattavuuden malli (mukaillen Storbacka ym. 1994, 23)

Esitettyssä mallissa (kuviokuva 3) on neljä vaihetta, jonka syy-seuraussuhteet näkyvät kuviosta nuolien avulla. Grönroos kuitenkin painottaa, että markkinoiden disruptio voi horjuttaa olemassa olevaa asiakaskuntaa ja palveluliiketoimintaa esimerkiksi uuden toimittajan, uudenlaisten toimintatapojen, uuden teknologian myötä. (Grönroos 2015, 178-180; Storbacka, Strandvik ja Grönroos 1994, 23.)

### 3.3 Ihmisten ja tietotekniikan välinen vuorovaikutus

Mielekkäiden ja arvokkaiden vuorovaikutussuhteiden luominen on keskeistä ihmisten ja teknologian välisessä vuorovaikutuksessa (Human Computer Interaction, HCI) (taulukko 10). Tätä on tutkittu 1980-luvulta lähtien (Oulasvirta 2011, 15-30.) Oulasvirta kuvaa tutkimuksen eri suuntauksien kehitystä seuraavasti: Vuorovaikutusta tutkittiin ensin kognitiivisena tutkimussuuntauksena, jossa pyrittiin muodostamaan kognitiomalleja, joita voitiin todentaa. Tämän jälkeen nousi esiin mentaalimallien merkitys, eli miten käyttäjä ymmärsi laitteen toimintalogiikan. 2000-luvun vaihteessa suuntaus mureni useiksi eri osa-alueiksi. 1990-luvun lopussa syntyi huomio siitä, että yhteistyö ja vuorovaikutus muodostuvat muiden henkilöiden ja tietotekniikan kanssa erilaiseksi. 2000-luvulla painopiste on siirtynyt ymmärryksen luomisesta teknologian soveltamiseen uusissa käyttökohteissa. Vuorovaikutussuunnittelu on noussut tärkeäksi suuntaukseksi ihmisen ja tietotekniikan välisessä vuorovaikutuksessa ja tähän tässä opinnäytetyössä syvennytään.

#### 3.3.1 Käyttäytymistieteiden merkitys vuorovaikutussuunnittelussa

Optimaalisia HCI-käyttökokemuksia ja -vuorovaikutusta suunniteltaessa pitää ottaa huomioon sekä käyttäjäpsykologisia että teknisiä elementtejä (taulukko 10). Turnerin ja Harviaisen (2016, 15-24) mukaan ihmisen ja tietotekniikan välinen vuorovaikutus on yhdeltä osalta käytäntö, jossa on erilaisia työkaluja ja prosesseja. Toiseksi se on teoria, jossa kuvittelua voidaan hyödyntää esimerkiksi uuden teknologian käyttöönotossa. Kolmanneksi se on käyttäjäkokemus, joka kuvittelun avulla synnyttää digitaalisia maailmoja ja yhteisöjä (Turner & Harviainen 2016, 15-24).

KÄSITE	KESKEINEN SANOMA	MÄÄRITTELIJÄ
HCI	Human Computer Interaction, HCI, on yhdeltä taholta käytäntö, jossa on erilaisia työkaluja ja prosesseja. Toiseksi se on teoria, jossa kykyämme kuvitella asioita voidaan hyödyntää. Kolmanneksi se on käyttäjäkokemus, joka kuvittelun avulla synnyttää digitaalisia maailmoja ja yhteisöjä.	Turner & Harviainen (2016)
HCI:n rajoittavat tekijät	HCI:n rajoittavat tekijät eivät ole tietotekniikan toiminnollisuudet vaan mielekkäiden käyttötapojen löytäminen. Ihmisten pitää sekä hyväksyä, että kokea tietotekniikan käyttö mielekkääksi.	Oulasvirta (2010)
Mentaalimalli	Mentaalimallit ovat loogisia käyttäytymismalleja, joiden perusteella voimme tehdä ennustuksia siitä, mitä meiltä odotetaan ja mitä tapahtuu seuraavaksi.	Turner & Harviainen (2016)
Käyttäjäkoke- muksen optimointi	Käyttäjäkoke- muksen optimoinnissa vuorovaikutuksen osalta on oleellista ymmärtää ihmismielenfilosofian peruseräitä: motoriikka, kognitiivinen kapasiteetti, käyttäjän tarpeet ja tunteet, informaation tulkinta, sekä yksilö, ryhmä ja kulttuuri.	Saariluoma (2004)
Estetiikan merki- tys palvelukoke- muksessa	Käyttäjän mielentila vaikuttaa palvelukokemukseen, ja siihen kuinka kriittinen hän on sovellusta ja sen toiminnollisuuksia kohtaan. Esteettisesti miellyttävät sovellukset toimivat käyttäjien mielestä paremmin.	Norman (2002)
ABCS-viitekehys	ABCS-viitekeh- yksen avulla suunnittelija pyrkii ymmärtämään relevantit käyttäjän ominaispiirteet järjestelmäsuunnittelun näkökulmasta. ABCS koostuu käyttäjän antropometriasta, käyttäytymisestä, kognitiosta ja sosi- aalisisista tekijöistä.	Ritter, Brax- ter & Chur- chill (2014)
Oppimisen tasot	Oppiminen tapahtuu kolmella eri tasolla: informaation saaminen ja omaksuminen, tiedon muotoutuminen ymmärrykseksi ja ymmärryksestä toiminto- jen automatisoitumiseksi.	Kim, Ritter & Koubek (2013)

Taulukko 10: Keskeisiä HCI käyttäjäpsykologisia ja teknisiä elementtejä hyvän käyttökoke-  
muksen suunnittelun apuna

Tekniikka kehittyy nopeammin kuin ihmiset valtavirrassa siihen sopeutuvat (Oulasvirta 2011, 15-30). Oulasvirran mukaan teknologian käyttöä ei rajoita tietotekniikan toiminnollisuudet vaan mielekkäiden käyttötapojen löytäminen teknologialle. Hän argumentoi tämän johtuvan siitä, että ihmisten pitää hyväksyä ja kokea sen käyttö mielekkääksi. Samaa toteavat Lehti ynnä muut (2012, 85), jotka kirjoittavat, että tuottavuuden kasvu syntyy uudelta tiede-  
teen, teknologian ja tarpeiden kohtaamisesta, joka luo uutta liiketoimintaa. Näin ollen käyt-  
tjäkokemuksia pitääkin lähteä suunnittelemaan käyttäjälähtöisesti ei teknologiavetoisesti.

Kohonneet palvelukokemusodotukset korostavat HCI:n mielenfilosofian ymmärtämisen tär-  
keyttä. Ihmiset ovat alkaneet vaatia paremmin käytettäviä palveluja ja tuotteita, jotka on  
personoitu heille. Näin ollen olisi järkevää ensin suunnitella käyttötilanne ja sitten vasta pal-  
velu ja/tai tuote. (Saariluoma, 2004, 13-16.)

Phil Turner ja Tuomas J. Harviainen (2016) ovat toimittaneet Digital make-believe -julkaisun,  
johon on koottu artikkeleja digitaalisten elämysten luomisesta kuvittelun ja tietotekniikan

avulla. Kuvittelu, eli make-believe, määritellään heidän toimestaan tarkoittamaan kykyämme luoda ja omaksua asioita, jotka eivät ole olemassa. Esimerkiksi digitaalisessa maailmassa muodostamme kuvittelukyvyyn avulla yhteisöjä ja elämyksiä fyysisten rajoitteiden ulkopuolella. (Turner & Harviainen 2016, 12-16, 23.)

HCI nähdään nykyään aina jossain määrin subjektiivisena aikaisemman objektiivisen totuuden etsimisen sijaan (Turner & Harviainen 2016, 23). Vaikka palvelukokemukset ovat uniikkeja, löytyy yhteneväisyyksiä käyttäjäpersoonien osalta. Turnerin ja Harviaisen mukaan käyttäjäkokemus muodostuu teknisten ominaisuuksien, vuorovaikutusviestinnän ja psykologisen mallien yhtälöstä. Mentaalimallit ovat psykologisia malleja, jotka muodostavat loogiset käyttäytymismallit. Näiden mallien pohjalta voimme tehdä ennustuksia siitä, mitä meiltä odotetaan ja mitä tapahtuu seuraavaksi. (Turner & Harviainen 2016, 19.) Mentaalimallien avulla tiedämme esimerkiksi, miten toimia lääkärin vastaanotolla, tai mitä olettaa mobiilipankkisovellukselta, kun olemme altistuneet niille muutamia kertoja.

Norman (2002) on tutkinut tunteiden merkitystä HCI:n käyttäjäkokemuksessa. Hänen mukaansa tunteemme vaikuttavat siihen, miten koemme jonkun tuotteen tai palvelun ja miten ratkaisemme ongelmatilanteita. Kun olemme ahdistuneessa tilassa, ajattelukykyämme kaventuu ja olemme kriittisiä vikatiloihin kohtaan. Positiivisessa mielentilassa luovat ratkaisukykyämme nousevat pintaan ja kestämmme pieniä virheitä paremmin. Norman argumentoi, että esteettisesti miellyttävät tuotteet toimivat paremmin kuin epäesteettiset. Hänen mukaansa hyvä estetiikka voi synnyttää positiivisia tunteita ja tunteet ovat yhteydessä ajattelun eri tasoihin. Norman painottaa, että kaikella toiminnallamme on sekä kognitiivinen, eli tietoinen puoli, joka määrittää tarkoitusta, että affektiivinen, eli tunnepuoli, joka määrittää arvoa. Hänen mukaansa tunteet vaikuttavat vahvasti siihen, mitä ja miten me ajattelemme. Norman argumentoi, että ratkaisujen käyttötavat ja -tilanteet pitää ottaa huomioon suunnittelussa.

Tunnesisältöjen merkitys on muidenkin tutkijoiden mielestä HCI:ssa keskeistä. Saariluoman (2004, 96-103) mukaan ne ovat läheisessä suhteessa käyttäjän tarpeisiin ja motiiveihin. Hän kuvaa tarpeiden biologista ja psykologista taustaa Maslowin tarvehierarkian kautta, mutta korostaa, että hierarkian ei tarvitse täyttää kaikkia alempia tarpeita edetäkseen ylemmille tasoille. Aivan kuten Normanin (2002) Saariluomankin mukaan tunnesisällöt ja -merkitykset ovat tärkeitä ymmärtää, jotta pystytään ennakoimaan tunnereaktioita. Myös niitä, jotka perustuvat tiedostamattomiin tunnemerksityksiin, joita ratkaisut synnyttävät.

Tunnetiloja voidaan muokata äänien ja visuaalisuuden avulla, sekä tunnettujen ajattelu- ja assosiaatiokaavojen perusteella (Norman 2002). Esimerkiksi sanojen valinta vaikuttaa muodostuvaan mielikuvaan, sitä kautta tunnetilaan ja näin itse syntyvään kokemukseen Norman argumentoi.

Käyttäjäkokemuksen optimoinnissa vuorovaikutuksen osalta on oleellista ymmärtää ihmismielen-filosofian peruseriaatteet kuten motoriikka, kognitiivinen kapasiteetti, käyttäjän tarpeet ja tunteet, informaation tulkinta sekä yksilö, ryhmä ja kulttuuri (Saariluoma 2004, 13-16). Jotta ymmärretään käyttäjän relevantit ominaispiirteet, Ritter, Baxter ja Churchill (2014, 16-24) ovat kehittäneet käyttäjäkeskeiselle järjestelmäsuunnittelijalle ABCS-viitekehyksen. Heidän mukaansa suunnittelijan pitää ottaa huomioon käyttäjän antropometria eli fyysiset ominaisuudet ja mahdolliset rajoitteet, käyttäytyminen eli aistit ja motivaatiotekijät, kognitio eli miten he ajattelevat, mitä he tietävät ja miten he oppivat ja viimeisenä sosiaaliset tekijät kuten, miten henkilöt käyttäytyvät yhteisöissä ja miten yhteisöjä voidaan auttaa käyttäjäsuunnittelun kautta.

Kuten aikaisemmassa luvussa 3.1 kuvailtiin, digitalisaation avulla voidaan luoda uusia toimintamalleja. Käyttäjillä ei ole olemassa mentaalimalleja uusille toimintatavoille vaan, mallit pitää erikseen opetella. Koska suurin osa ihmisistä opettelee uutta vain, jos kokee asian tärkeäksi (Ritter, Braxter ja Churchill 2014, 156), kannattaa uuden ilmiön tai toimintamallin opettelu tehdä mahdollisimman helpoksi. Oppimiselle on mallinnettu kolmitasoinen prosessi, jossa ensimmäisellä tasolla tärkeintä on saada tarpeeksi selventävää materiaalia, joka helpottaa käyttöä, käyttöönottoa ja antaa ymmärryksen toimintaprosessista (Kim, Ritter ja Koubek 2013). Selventävää materiaalia voidaan saada esimerkiksi internet sivuilta, online käyttöohjeista ja toisten käyttäjien kautta. Kimin ynnä muiden mukaan oppimisen prosessin seuraavilla tasoilla ovat tiedon muotoutuminen ymmärrykseksi ja toimintojen automatisoituminen ymmärryksen kautta.

Lähemmin tarkasteltuna Ritter ynnä muut (2014, 383-390) syventävät kognition huomiointamista käyttäjän muistin, keskittymisen ja oppimistapojen kautta. He painottavat, että on tärkeää yrittää luoda ratkaisu, jossa käyttäjän huomio ja keskittyminen pysyvät ratkaisun parissa myös häiriötä sisältävissä tilanteissa. Tähän apuna he suosittelevat muun muassa helpoa käyttöliittymää, sekä sopivan kielen ja mentaalimallien käyttöä. Tutkijat muistuttavat, että käyttäjien resurssit ovat rajallisia, joten on tärkeää olla tekemättä vääriä oletuksia. Käyttäjät oppivat, löytävät uusia käyttömahdollisuuksia ja voivat auttaa toinen toisiaan, joten hyvä järjestelmä tukee myös näitä toiminnollisuuksia.

### 3.3.2 Online-vuorovaikutuksen erityispiirteet

Digitaalinen online-maailma on reaaliaikainen. Reaaliaikaisessa digitaalisessa yhteiskunnassa asiakas on kuningas ja palveluntarjoajat pyrkivät luomaan käyttäjilleen ratkaisuja tarpeisiin, joita käyttäjät eivät edes itse vielä tiedosta (Abolhassan 2016, 3). Tämä kuvaa digitaalisten

palveluiden alati muuttuvaa ja hektistä markkinaa, jossa Schwab (2016, 28) puhuu voimaannetuista asiakkaista. Reaaliaikaisuus tuo omat haasteensa ja erityispiirteet vuorovaikutukselle (taulukko 11).

ERITYISPIIRTEET	KESKEINEN SANOMA	MÄÄRITTELIJÄ
Erottuminen digitalisoituneessa kilpailussa	Asiakkaan tarpeisiin vastaaminen ei enää riitä globaalissa digitalisoituneessa kilpailussa, vaan erottuakseen yritysten pitää pyrkiä tarjoamaan asiakkailleen ratkaisuja haasteisiin, joiden olemassa oloa he eivät vielä edes tiedosta.	Abolhassan (2017)
Gloaalit paradoksit	Online-maailmassa asiakastytyväisyydestä ollaan siirrytty maailman parantamiseen. Siirtymisen mahdollistaa uuden ajan teknologia ja muuttuneet arvot. Globaaleja paradokseja on näköpiirissä kolme: globalisaation poliittinen, taloudellinen ja sosiokulttuurinen paradoksi.	Kotler, Kartajaya ja Setiawa (2011)
Inbound-markkinointi	Inbound-markkinoinnissa asiakas vedetään toimeksiantajan luokse kiinnostavan ja relevantin materiaalin avulla internetin kautta. Tämä mahdollistuu teknologiseen kehitykseen, tiedolla johtamiseen ja ajatukseen aktiivisista voimaannetuista käyttäjistä.	Halligan & Shah (2010)
Viestinnän merkitys totuuden hetkessä	Viestintä on keskeinen osa totuuden hetkeä. Kommunikaation avulla muodostuvaan arvoon vaikuttaa viestin koettu relevanttius (mitä), sekä kuinka hyväksyttävä (milloin ja missä) viestintäkanava on loppukäyttäjän mielestä.	Heinonen & Strandvik (2005)
Koetun palvelun arvo online-viestinnässä	Online-viestintä on osa palvelun lisäarvoa. Vasteaika ja vastaanottajalle kohdistettu/personoitu viesti lisäävät palvelun koettua arvoa.	Heinonen (2008)
Koetun palvelun laatu kommunikaation näkökulmasta	Kommunikaation huomaavaisuus, näkökulmanottokyky ja reagoivuus kommunikaatiossa takaavat parhaan mahdollisen koetun palvelun.	Salomonson, Åberg ja Allwood (2011)
Retoriikan perusteet modernissa markkinointiviestinnässä	Kurkela (2015) argumentoi, että Aristoteleen (Aristoteles ym. 1997) retoriikan perusteet voidaan yhdistää modernin markkinointiviestinnän (Kotler ym. 2011, 58) kanssa yhtenäiseksi kokonaisuudeksi, jossa markkinoijan kannattaa vedota vastaanottajan logiikkaan, tunteisiin ja etiikkaan.	Kurkela 2015 ; Aristoteles, Sihvola, Hohti & Myllykoski 1997 ; Kotler ynnä muut 2011

Taulukko 11: Online vuorovaikutuksen erityispiirteet, jotka pitää huomioida vuorovaikutuksen suunnittelussa

Online-maailmassa olemme siirtyneet samalla seuraavalle markkinoinnin tasolle, jolla osallistuminen, globaalit paradoksit ja luovat yhteisöt toimivat vaikuttimina. Markkinoinnin keskipiste on siirtynyt tuotteiden myynnistä asiakastytyväisyyteen ja edelleen maailman parantamiseen. Maailman parantamisen tavoitteen tukena ovat uuden ajan teknologia, joka valjastaa kuluttajat aktiivisiksi tiedon tuottajiksi, arvopohjainen ajattelu sekä ajatus ihmisestä kokonaisuutena. (Kotler, Kartajaya ja Setiawa 2011, 19-50.)



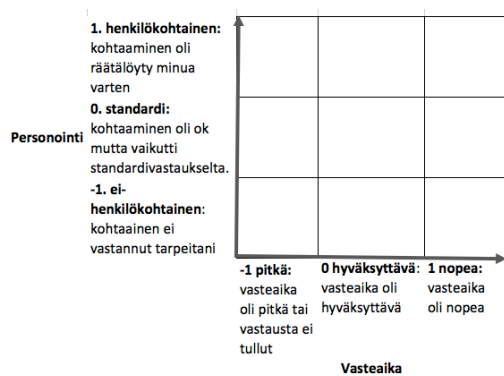
Markkinoinnin kannalta kehitys tarkoittaa yhteistoimintaa massojen kanssa yksilöllisten asiakassuhteiden sijaan. Sosiaalinen media on tärkeä mahdollistaja aktiiviseen osallistumiseen ja verkostoitumiseen. Globaaleja paradokseja Kotler ynnä muut (2011, 28-29) mainitsevat kolme: globalisaation poliittinen, taloudellinen ja sosiokulttuurinen paradoksi. Vaikka maailma näennäisesti onkin yhtenäinen näillä eri osa-alueilla, elämme kuitenkin hyvin erilaisissa olosuhteissa. Markkinoinnin tuotehallinta tulee olemaan yhdessä luomista, asiakashallinta yhteisöllistämistä ja brändin hallinta yksilöllisyyden rakentamista. Luovuuden ihannoiti ja merkityksellisyuden hakeminen ovat vaikuttaneet luovan luokan ja luovien yhteisöjen muodostumiseen, joissa painopiste on asiantuntijuudessa sekä tieteessä ja taiteessa. Arvoihin perustuva markkinointi toimii ratkaisujen synnyttäjänä luovuuden aikakaudella. (Kotler ym. 2011, 19-50.)

Inbound-markkinointi pohjautuu teknologiseen kehitykseen, tiedolla johtamiseen ja ajatukseen aktiivisista voimaannetuista käyttäjistä. Asiakas on inbound-markkinoinnissa aktiivinen yksilö, jota puhutellaan. (Halligan & Shah 2010, 6-9.) Halliganin ja Shahin mukaan pyrkimys on, että asiakas itse kiinnostuu markkinoijasta ja ottaa tähän yhteyttä. Tällaista imua luodaan hakukoneoptimoinnin ja kiinnostusta herättävän sisällön avulla. Arvoa tuottavaa sisältöä jaetaan omilla internet-sivuilla, blogeissa ja sosiaalisen median kanavissa. Onnistumista mitataan ja toimintoja ohjataan analytiikan avulla. Analytiikka perustuu verkkokäyttäytymisen seuraamiseen ja mittaamiseen. Näin saadaan reaaliajassa ja pitkällä aikavälillä tietoa siitä, mikä toimii, mikä ei ja mikä synnyttää uudet asiakkaat. Tavoitteena on, että sisällöstä kiinnostuneita kävijöitä saadaan konvertoitua asiakkaiksi. Halligan ja Shah (2010, 131) esittävät, että kävijälle pitää löytyä internetistä helpot polut, miten ja miksi tehdä tämä konversio. (Halligan & Shah 2010, 29-167.)

Kun kiinnostus on luotu ja ensikontakti muodostuu, syntyy ensimmäinen totuuden hetki. Palvelun totuuden hetkiksi kuvataan asiakkaan ja markkinoijan kohtaamispisteitä, joissa mitataan todellinen arvo (Heinonen ja Strandvik 2005; Grönroos 2000, 264). Palvelumuotoilun termein nämä ovat asiakkaanpolun kohtaamispisteitä (Polaine ym. 2013, 96). Heinosen ja Strandvikin (2005) mukaan viestintä on tärkeä keskeinen osa tätä totuuden hetkeä ja palvelua. Palveluvaltaistumisen logiikan mukaisesti tässä pyritään ratkaisemaan, miten asiakkaan koettu palvelu paranee viestinnän avulla, ei miten palveluntarjoaja saa myytyä enemmän tuotetta. Keskeistä tämän onnistumisessa on, että asiakas hyväksyy kommunikointitavan ja sen sisältö on relevanttia vastaanottajalle argumentoivat Heinonen ja Strandvik. Salomonson, Åberg ja Allwood (2011) tutkimuksessaan. He erittelevät, että huomaavaisuus, näkökulmanottokyky ja reagoivuus kommunikaatiossa takaavat parhaan mahdollisen koetun palvelun.

Heinonen (2008) on tutkinut arvonaluonnon muodostumisen prosessia online-asiakaskohtaamisessa. Hänen empiirisen tutkimuksen kohderyhmänä olivat pääosin suomalaiset opiskelijat.

Työn pohjalta hän loi alustavan mallin digitaalisten asiakaskohtaamisten arvonmuodostumiseen. Heinosen tutkimuksessa asiakas oli aktiivinen yhteydenottajana ja arvonmuodostumiseen online-palvelukokemuksessa vaikuttivat vastauksen nopeus (responsiveness) ja vastauksen henkilökohtaisuus (personalization) (kuvio 4). Heinosen tutkimuksessa silloiset digitaaliset palveluväylät olivat sähköposti ja yhteydenottopyyntölomakkeet.



Kuvio 4: Palvelukohtaamisen arvon muodostumisen alustava malli (Heinosta mukailen 2008)

Heinonen (2008) argumentoi, että teknologian välityksellä tapahtuvat asiakaskohtaamiset ovat haastavampia kuin kasvokkain tapahtuvat, koska kohtaaminen tapahtuu etäämmällä digitaalisessa maailmassa, eikä palveluntarjoajalla ole yhtä suurta mahdollisuutta vaikuttaa asiakkaan mielikuviin kuin fyysisessä maailmassa kohtaamisessa. Näin ollen online-vuorovaikutukseen tarvitaan erilaisia lähestymistapoja ja erilaista vuorovaikutusta kuin perinteisessä vuorovaikutuksessa. Halliganin ja Shahin (2010, 7-9) näkemyksessä inbound-markkinoinnin avulla voidaan vaikuttaa asiakkaan mielikuviin ja Turnerin ja Harviaisen (2016, 12-16) mukaan kuvittelun avulla voimme luoda digitaalisia maailmoja ja yhteisöjä.

Kotler ynnä muut (2011, 74-82) toteavat, että tarinankerronta on vahva menetelmä vaikuttamiseen. Hyvät tarinat sisältävät hahmoja, juonen ja vakuuttavat metaforat. Heidän mukaansa asiakkaat pitää osallistaa tarinan tekoon, jotta he vakuuttuvat sen aitoudesta. Tarinan pitää myös olla mahdollisimman aito, koska sen sisältö elää vuorovaikutuksessa liikkeessään ihmiseltä toiselle. Vakuuttamista puolestaan on tutkittu Antiikin Kreikan ajoista asti. Aristoteleen retoriikan perusteet ovat muodostuneet aikakaudella, jolloin kyky puhua luottamusta herättävällä tavalla oli menestyksen avain (Aristoteles, Sihvola, Hohti & Myllykoski 1997, 193). Aristoteleen vakuuttamisen välineet muodostuvat logiikkaan (logos) eli järkipärisiin argumentteihin vetoamisen, tunteisiin (pathos) vetoamisen ja luonteeseen (ethos) vetoamisen yhdistämisestä hyväksi kokonaisuudeksi (Aristoteles ym. 1997, 196). Kurkela (2015) argumentoi, että nämä retoriikan perusteet voidaan yhdistää Kotlerin ynnä muiden (2011, 58) modernin markkinointiviestinnän kanssa yhtenäiseksi kokonaisuudeksi, jossa markkinoija vetoaa niin logiikkaan, tunteisiin kuin etiikkaan.

### 3.3.3 Vuorovaikutuksen automatisointi ja personointi

Kun halutaan luoda personoituja henkilökohtaisia palvelukokemuksia online-maailmassa, kannattaa vuorovaikutusta automatisoida. Perinteisesti ihmisten verkkokäyttäytymisestä on kerätty dataa digitaalisten jälkien perusteella. Kerättävät jäljet ovat määritelty etukäteen ja näiden perusteella käyttäjille on kehitetty personoituja sovelluksia. Viime vuosina tunteiden ja persoonallisuuspiirteiden hyödyntäminen on noussut tutkijoiden mielenkiinnon kohteeksi. (Tkalčič ym. 2016, 4-9.) Automaatioon käytännön soveltamismalleja löytyy useita, ja näissä pitää ottaa huomioon myös eettiset asiat (taulukko 12).

KÄYTÄNTÖJÄ	KESKEINEN SANOMA	MÄÄRITTELIJÄ
Persoonallisuuden tunnistaminen	Persoonallisuuden automaattinen tunnistaminen on tärkeä trendi. Persoonallisuuden nähdään vaikuttavan mieltymyksiimme pitkällä aikavälillä, kun taas tunteet ja mielialat lyhyellä aikavälillä.	Tkalčič, De Carolis, Gemmis, Odić & Košir (2016)
Mallinnusviitekehukset	Henkilökohtaiset mielenkiinnonkohteet voidaan selvittää tieteelliseen tutkimukseen perustuvilla viitekehysillä, kuten esimerkiksi HEXACO- ja RIASEC-malleilla.	Mantz, Chan & Kosinski (2016)
Tunteiden kategorisointi	Persoidun palvelun pitäisi ottaa päätunteiden lisäksi myös sosiaaliset tunteet huomioon.	D'Errico & Poggi (2016)
Mallinnusvaihtoehdot	Analyttiset mallit sopivat isojen sosiaalisten prosessien mallintamiseen (yli miljoona yksikköä) ja prosessimallit pienempiin mallinnuksiin.	Ritter, Braxter & Churchill (2014)
Älylaitteiden hyödyntäminen	Tunnetilojen tunnistus on mahdollista älylaitteiden avulla esimerkiksi bluetooth-yhteyksien, paikka-, puhelutietojen ja käytettyjen applikaatioiden keräämän datan kautta.	Finnerty, Lepri ja Pianesi (2016)
Lineaarinen regressiomalli	Sosiaalisen median tietojen analysointiin voidaan käyttää lineaarista regressiomallia, joka pystyy tekemään tarkan automaattisen persoonaprofioloinnin tämän tiedon avulla.	Youyou, Kosinski & Stillwell (2015)
Algoritmien hyödyntäminen	Algoritmien avulla voidaan ohjelmisto opettaa löytämään tunnetilat ja toimimaan niiden mukaisesti.	Schuller (2016)
Tekoäly ja etiikka	Tekoälyä tai tunnetietoisia robotteja rakennettaessa pitää ottaa huomioon eettiset kysymykset.	Wilson, Scheutz & Briggs 2016

Taulukko 12: Keskeisiä käytäntöjä, joilla voidaan automatisoida HCI-vuorovaikutusta personoinnin avulla

Persoonallisuuksia on profiloitu vuosituksia. Ihmisten eroavaisuuksia on luokiteltu niin Antiikin kreikan filosofien kuin modernin psykologian perustajien toimesta. Mantzin, Chanin ja Kosinkin (2016, 46-48) mukaan HCI:ssä persoonallisuusprofilointi on yleistä. Tunnetuimmista psykologisista malleista he mainitsevat muun muassa Meyer-Briggsin mallin (Meyer-Briggs Type Indicator) ja viiden faktorin mallin (Five Factor Model). Mantz ynnä muut argumentoivat, että vaikka nämä perinteiset persoonallisuuden mallinnukset ovat hyviä, laajasti hyväk-

syttyjä ja käytettyjä, pitäisi tietotekniikan ja ihmisen välisessä vuorovaikutuksessa ottaa huomioon henkilökohtaiset mielenkiinnonkohteet yleisten persoonallisuustekijöiden sijaan. (Mantz, Chan ja Kosinski 2016, 46-48.)

Henkilökohtaisten mielenkiinnonkohteiden mallinnustyökaluiksi Mantz ynnä muut (2016) esittävät HEXACO- ja RIASEC-malleja. HEXACO-malli pohjautuu tieteellisesti tutkittuun viiden faktorin malliin (Big Five) mutta lisää siihen uskollisuuden ja nöyryyden. HEXACO faktorit ovat: 1. Uskollisuus ja Nöyryys 2. Tunteellisuus 3. Ekstroverttiys 4. Suostuvaisuus 5. Tietoisuus ja 6. Avoimuus. RIASEC-malli ei ole puhdas persoonallisuusmalli, vaan se on kehitetty John Lewis Hollandin toimesta ammatinvalinnan tueksi (Mantz ym. 2016, 46-48; Nauta 2010, 11-16.) RIASEC-mallin vahvuus on käytännönläheisyys ja selkeys. Se on saanut kiitosta hyvin tehdystä tieteellisestä tutkimuksesta ja on käytössä yhä niin psykologien kuin ammatinvalintakonsulttien toimesta. Naudan mukaan (2010, 11-16) Hollandin mallissa eri profiileilla on omat kyvykkydet, mielikuvat itsestään, preferenssit ja ominaispiirteet.

Personoiduissa palveluissa tunteiden analysointi on keskittynyt usein vain päätunteiden (viha, pelko, ilo, vastenmielisyys, suru ja yllättyminen) tunnistamiseen ilman, että sosiaalisia tunteita otettaisiin huomioon (D'Errico & Poggi 2016, 13-30). Jotta käyttäjäkokemus paranee online-maailmassa, he painottavat, että HCI:n pitää ottaa huomioon yhä paremmin ihmisen tunnetilat ja pystyä ennakoimaan niitä. He lisäävät että, tutkijoiden pitää pystyä ymmärtämään, miten tunteen syntyvät ja millaisia reaktioita ne aiheuttavat.

D'Errico ja Poggi (2016, 13-30) tarkastelevat tunteita sosiaaliskognitiivisesta ja fysiologisesti prosessorientoituneesta näkökulmasta. Prosessorientoitunut näkemys rajaa sosiaaliset tilanteet pois tunteiden muodostumisesta ja on tästä syystä vähemmän suosittu tällä hetkellä. D'Errico ja Poggi argumentoivat, että käyttäjäkokemuksesta saadaan entistä parempi, kun käyttäjäkohtaiset sosiaaliskognitiiviset tunnetilat otetaan mukaan HCI-suunnitteluun. He sisällyttävät näihin tunteisiin, jotka syntyvät sosiaalisissa tilanteissa, innostuksen, ylpeyden, häpeän, ihailun, katkeruuden ja happaman kommunikaation (kritiikki, pikkutarkkuus, epäsuoruus ja ironia).

Sosiaalisten prosessien mallintamiseen on monia eri menetelmiä ja teorioita riippuen verkostojen koosta. Analyttiset mallit sopivat hyvin isojen sosiaalisten prosessien mallintamiseen, joilla on miljoonia yksiköjä. Prosessimallit toimivat hyvin pienemmissä mallinuksissa. Etnografiaa käytetään usein apuna sosiaalisessa mallinuksessa. (Ritter, Braxter & Churchill 2014, 266-273.)

Persoonallisuuden ominaispiirteitä pystytään nykyään havainnoimaan käyttäjää ja käyttöä häiritsemättömillä tavoilla. Esimerkkinä Tkalčič ynnä muut (2016, 4-9) tuovat Facebookin hymiöt

ja reaktiopainikkeet sekä IBM:n Watson-tekoälyn osan, jolla voi sosiaalisen median julkaisujen perusteella analysoida henkilön persoonallisuutta. Heidän mukaansa persoonallisuuden automaattinen tunnistaminen onkin yksi tärkeä tämän hetken trendi alalla. Persoonallisuuden nähdään vaikuttavan pitkällä aikavälillä mieltymyksiimme, kun taas tunteet ja mielialat lyhyen aikavälin mieltymyksiimme. (Tkalčič ym. 2016, 4-9.)

Finnerty, Lepri ja Pianesi (2016, 81-95) ehdottavat älylaitteiden hyödyntämistä tieteellisessä tutkimuksessa tunnetilojen automaattiseen tulkintaan. Heidän mukaansa älylaitteiden keräämät digitaaliset jäljet voivat auttaa tutkijoita määrittelemään käyttäjän persoonallisuuden esimerkiksi bluetooth-yhteyksien, paikka-, puhelutietojen ja käytettyjen applikaatioiden avulla.

Toinen Finnertyn ynnä muiden (2016) ehdottama menetelmä on sosiaalisen median tietojen analysointi. He viittaavat Youyouin, Kosinskin ja Stillwellin (2015) tutkimuksiin, joiden mukaan Facebookin tykkäyksien perusteella voidaan automaattisesti mallintaa käyttäjän viiden faktorin (Big Five) persoonaprofiili. Youyouin ynnä muiden (2015) tutkimuksen tuloksena lineaarisella regressiomallilla tehty tietokonemallinnus oli tarkempi kuin ihmisen tekemä määrittely persoonaprofiilista tiettyjen Facebook tykkäysmäärien jälkeen. Heidän tutkimuksessa käytettiin tietokonemallinnusta, Facebook-ystäviä ja kohteita itseään arvioimassa Big Five persoonallisuutta. Tuloksien mukaan tietokonemalli pystyi yhtä tarkkaan profilointiin kuin ihminen keskimäärin 90-100 tykkäyksen kohdalla. 200-250 tykkäyksen perusteella tietokonemalli pystyy lähes yhtä tarkkaan profilointiin kuin puoliso ja työkollegat tietokonemalli voitti jo 10 tykkäyksen perusteella.

Tämä on Youyouin ynnä muiden (2015) mukaan iso askel, koska sosiaalisessa kanssakäymisessä koko ajan analysoimme toisiamme ja teemme päätelmiä ja päätöksiä omien tulkintojemme kautta. Nyt tietokone mallinnukset pystyvät tähän jopa paremmin kuin ihmiset kognitiivisine kyvykkyyksineen. Heidän mukaansa tämä aiheuttaa sekä mahdollisuuksia että haasteita psykologisille testeille, markkinoinnille ja yksityisyydensuojalle. Tutkijat kertovat tutkimukset kuitenkin ovat vasta alustavia ja persoonallisuuden määrittely ei ole aukoton prosessi tällä hetkellä. He käyttivät tutkimuksessaan LASSO (least absolute shrinkage and selection operator) lineaarista regressiomallia.

Algoritmien avulla ohjelmisto voidaan opettaa löytämään tunnetilat ja toimimaan niiden mukaisesti. Signaaleja kerätään muun muassa kuulon, puheen, näön tai aivosignaalien kautta. Väitetään myös, että tietokoneet voisivat tulkita käyttäjän tunnetilat hiiren tai kosketusnäytön käytön kautta mutta tämän todistettavuus vielä tällä hetkellä on alhainen. (Schuller, 2016, 57-71.)

Tekoälyä tai tunnetietoisia robotteja rakennettaessa pitää ottaa huomioon eettisiä kysymyksiä. Näitä ovat: sosiaalisten normien kunnioitus, luottamuksen rakentaminen ja ylläpito, ristiriitaisien velvoitetilanteiden ratkaiseminen, sosiaalinen manipulaatio ja huijaus sekä syyttäminen ja oikeuttaminen (Wilson, Scheutz & Briggs 2016, 377-393).

#### 4 Kehittämistyön toteutus palvelumuotoilun menetelmillä

Kehittämistyössä käytetään monimenetelmällistä tutkimusstrategiaa, jonka avulla pystytään hyödyntämään monialaista teoriapohjaa mahdollisimman hyvin yhdessä palvelumuotoilun menetelmien kanssa. Monimenetelmällisellä tutkimusstrategialla pyritään saamaan useasta näkökulmasta kokonaiskuva ja ymmärrys kehittämistyön ilmiöstä (Kananen 2014, 28).

##### 4.1 Toimintatutkimuksen ja palvelumuotoilun suhde

Toimintatutkimus keskittyy osallistavien menetelmien kautta ensin ymmärtämään kehitystehävän ongelman ja sitten ratkaisemaan sen toimintoja tai käytänteitä muokkaamalla. Toimintatutkimus prosessina ei pyri lyömään lukkoon valmista ja muuttumatonta suunnitelmaa toteutuksesta, vaan toimintatutkimus on iteratiivinen ja kehittyvä prosessi. Jokainen kehittämistyön vaihe sisältää omat suunnittelu-, toiminta- ja toiminnan arviointi -vaiheet, joiden perusteella seuraavan vaiheen suunnitelma tarkentuu. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2015, 58-61.)

Toimintatutkimuksessa oleellista ovat kehittämistehtävät. Ne ovat kysymyksiä, joihin etsitään vastauksia toimintatutkimuksen avulla ja jotka muodostavat syyn, miksi toimintatutkimus tehdään. Kehittämistehtävät eivät ole puhtaasti loogisia kysymyksiä vaan sisältävät yhteistyöhön, toimintaan ja toimintatapoihin liittyviä аспекteja. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Yläne & Paavilainen 2013, 69.) Tämän työn kehittämistehtävissä käytettiin hyväksi palvelumuotoilun prosessia ja eri menetelmiä kehittämistyönkokonaisuasetelman mukaisesti (taulukko 1).

##### 4.2 Palvelumuotoilun periaatteet

Palvelumuotoilun ja -ajattelun pääperiaatteet ovat: asiakaskeskeisyys, yhteiskehittäminen, palvelun visualisointi, palvelun todentaminen prototyypeillä, ja palvelun ympäristön kokonaisvaltainen kartoittaminen (Stickdorn 2011, 26). Tässä kehittämistehtävässä palvelua muotoiltiin näiden periaatteiden mukaisesti, sillä rajauksella, että todentaminen prototyypeillä jää toimeksiantajan tehtäväksi.

Palvelumuotoilun kohteena oleva palvelu ei ole irrotettava objektiivinen tapahtuma tai tuote, vaan muodostuu heterogeenisissa ympäristöissä, joiden kaikkiin osa-alueisiin palveluntuottaja ei pysty suoraan vaikuttamaan mutta voi ottaa ne huomioon suunnitellessaan ja muotoillessaan palvelua (Polaine, Løvlie & Reason 2013, 80-82). Palvelua ei myöskään ole, jos asiakas ei

sitä käytä (Tuulaniemi 2011, 35) ja palvelu muodostuu yhteistyön tuloksena kompleksisissa ihmishdeverkostoissa, jotka ulottuvat myös palveluntarjoajan oman verkoston ulkopuolelle (Polaine ym. 2013, 23, 36).

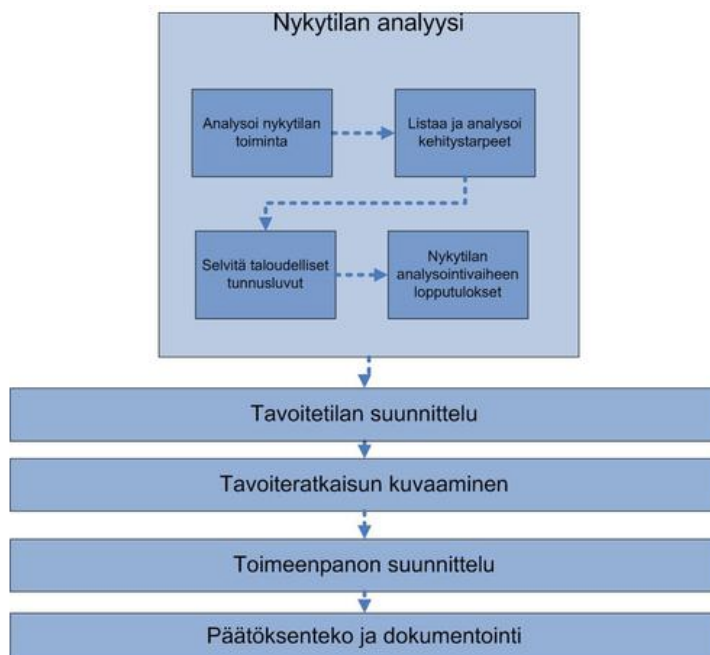
Palvelumuotoilussa keskeistä on ihmiskeskeisyys ja asiakkaiden sekä muiden tarpeellisten sidosryhmien osallistaminen palvelun muotoiluprosessiin (Polaine ym. 2013, 20-24; Tschimmel 2012,4). Palvelumuotoilun ”tavoitteena on luoda käyttäjän kannalta helppokäyttöisiä, hyödyllisiä ja haluttavia palvelukokemuksia ja palveluorganisaation näkökulmasta vaikuttavia, tehokkaita, kannattavia ja erottuvia palvelukonsepteja” (Ojasalo ym. 2015, 71-72). Suunnittelu perustuu yhteistyölle ja tapahtuu loppukäyttäjien kanssa - ei loppukäyttäjille (Tschimmel 2012, 4; Polaine ym. 2013, 36-37).

Tschimmel (2012, 5-10) esittelee useita palvelumuotoilun viitekehyksiä, kuten IDEON 3i ja HCD -mallit sekä Britannian kulttuurineuvoston 4 D -tuplatimanttimalin. Tähän työhön on valittu 4 D -tuplatimanttimali, koska sillä saatiin hyvin yhdistettyä kehittämistyön kokonaisasetelma (taulukko 1) toimintatutkimuksen viitekehyksen ja palvelumuotoilun kanssa.

Tässä työssä asiakaskokemuksen suunnittelun ja hahmottamisen apuna käytettiin Service Blueprint -suunnitelmamallia, jolla visualisoitiin asiakaspolku, asiakaskohtaamisen pisteet ja tarvittavat taustaprosessit palvelulle (Polaine ym. 2013, 93-102). Asiakasymmärryksellä tarkoitetaan niin arvonmuodostumisen ymmärtämistä kuin arvonmuodostumisen elementtejä, joita ovat muun muassa asiakkaan tarpeet, odotukset, tottumukset, tavat ja palvelun ominaisuudet (Tuulaniemi 2011,35).

#### 4.3 Lähtötilan todentaminen

Kehittämistyö aloitetaan nykytila-analyysistä, jotta voidaan todentaa tämän hetken tilanne ja sen pohjalta tehdä suunnitelmallinen tavoitetila. Koska toimeksiantajan palvelun perustana on tietotekninen sovellus, otetaan nykytila-analyysin viitekehys informaatioteknologian alalta. Analyysin pohjana hyödynnetään Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunnan (JHS) standardin 171 mukaista nykytilan analyysiä (JHS 171 ICT-... 2012) sillä erolla, että taloudellisia tunnuslukuja ei oteta tarkasteluun (kuvio 5).



Kuvio 5: Teknologia- ja palvelu-yrityksen nykytilan analysoinnin vaiheet (JHS 171 ICT-... 2012)

Nykytila-analyysi (kuvio 5) toimii lähtötilana kehittämistyön kokonaisasetelman ”kartoita ja ymmärrä” -iteraatiassa (taulukko 1). Toimeksiantaja voi myös jatkossa kehittää sovellusta tämän saman nykytila-analyysistandardin pohjalta.

#### 4.3.1 GAP-analyysi nykytila-analyysin menetelmänä

GAP-analyysi soveltuu hyvin pullonkaulojen tunnistamiseen palvelukentässä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 187). Tästä syystä se on valikoitunut tähän lähtötilan todentamisen menetelmäksi. Opinnäytetyössä termejä palvelukuilu ja GAP käytetään synonyymeina.

GAP-analyysissä on tunnistettu erilaisia palvelun laatuun liittyviä tekijöitä, jotka on tiivistetty viiteen (5) erilliseen kriittiseen palvelukuiluun (Zeithaml, Berry ja Parasuraman 1988). Suomennettuna tiivistyvät termeihin (kuvio 6): odotusten ymmärryskuilu, suunnittelukuilu, tuotantokuilu, viestintäkuilu ja palvelun laatu-kuilu (Ojasalo ym. 2015, 187-188). Bauer ja Adams (2014, 204-205) avaavat ne tarkemmin näin:

GAP 1: Asiakkaan oletettaman palvelun ja tuottajan toimittajan välisen palvelun ero.

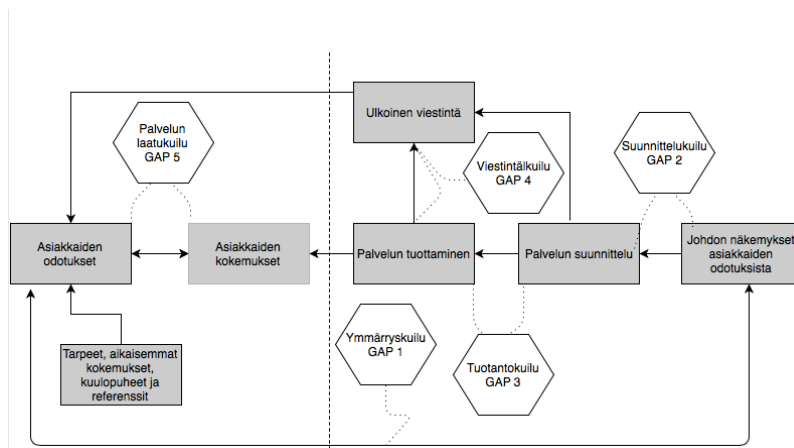
GAP 2: Palveluntuottajan johdon asettamien tavoitteiden yhdenmukaisuus asiakkaan toiveiden kanssa.

GAP 3: Palvelun määrittelyiden ja palvelun toimituksen väliset eroavuudet.

GAP 4: Palveluntuotannon ja asiakasviestinnän kommunikaatiovirheet.

GAP 5: Oletetun ja saadun palvelun laadun välinen eroavaisuus.





Kuvio 6: Palvelukuiluanalyysi (Ojasalo ym. 2015, 188)

Palvelukuilumallista on olemassa myös seitsemän kuilun malli (Grönroos 2015, 130), jossa on lisätty johdon lisäksi työntekijät omaksi yksikökseen. Tätä ei otettu käyttöön, koska toimeksiantajan organisaatio oli pienikokoinen. GAP-analyysiä (Zeithaml ym. 1988; Ojasalo ym. 2015, 188) käytettiin tässä kehittämistyössä myös muodostamaan kokonaiskuva asiakkaan palvelukokemuksesta yhdessä palvelun koetun laadun kriteerien (taulukko 9) kanssa. Tämä tulos esitellään luvussa 4.7.

#### 4.3.2 Nykytila-analyysin tulokset

Toimintatutkimusta aloitettaessa marraskuussa 2016 toimeksiantajan myyntiprosessi perustuu henkilökohtaiseen myyntityöhön ja sovellus on aktiivisen päivityksen alla. Toimeksiantajan tavoitetilassa heidän liiketoimintansa perustuu käyttäjämassoihin ja imuun perustuvaan in-bound-markkinointiin. Nykytilan pullonkaulat (taulukko 13) on kirjattu lähtötilanteesta vuoden 2016 lopussa, jolloin asiakasmäärät olivat vain kymmeniä ja liikevaihto pohjautui intensiiviseen henkilökohtaiseen myyntityöhön ja konsultaatioprojekteihin. Analyysi tehtiin vuorovai-  
kutuksessa toimeksiantajan kanssa marras-joulukuussa vuonna 2016.

Palvelukuilu	Nykytila-analyysi
GAP 1: Asiakkaan oletettaman palvelun ja tuottajan toimittaman palvelun välinen kuilu	Sovellus on uusi ja käyttäjiä on hyvin rajallinen määrä. Palvelu käydään tarkkaan henkilökohtaisesti läpi jokaisen uuden asiakkaan kanssa. Oletettua palvelua ja saatua palvelua ei ole asiakkaiden kanssa todennettu. Työtä aloitettaessa oletetaan, että tässä on palvelukuilu tulevan skaalautuvan tuotteen osalta.
GAP 2: Palveluntuottajan johdon asettamien tavoitteiden yhdenmukaisuus asiakkaan toiveiden kanssa	Tästä ei ole tunnistettu kriittisiä haasteita ja tämä jätetään työn ulkopuolelle.
GAP 3: Palvelun määrittelyiden ja palvelun toimituksen väliset eroavuudet	Tästä ei ole tunnistettu kriittisiä haasteita ja tämä jätetään työn ulkopuolelle.
GAP 4: Palveluntuotannon ja asiakasviestinnän kommunikaatiovirheet	Viestintä perustuu henkilökohtaiseen työhön. Tämä vie paljon aikaa henkilöstöltä, ja kiire altistaa tulkintavirheille molemmiin puolin. Automaatiosta ja inbound-markkinoinnista uskotaan saatavan apua mutta sitä, miten automatisoida, ei ole vielä konkretisoitu.
GAP 5: Oletetun ja saadun palvelun laadun välinen eroavaisuus	Asiakkaan kokemus palvelun laatu riippuu saadusta henkilökohtaisesta myyntityöstä sekä käytössä olevasta sovellusversiosta. Palvelut ovat räätälöityä asiakkaille, joten oletus on, että tässä ei ole suurta laadullista palvelukuilua. Tämä kuilu halutaan myös välttää tulevaisuudessa imuun perustuvan markkinoinnin käyttöönoton jälkeen. Toimenpidesuunnitelmaa tälle ei vielä ole.

Taulukko 13: GAP-analyysin mukainen nykytila ja palvelukuilut

Toimeksiantajalla on vahva globaaleja markkinoita tavoitteleva skaalautumistavoite, jonka myötä epäillään, että pullonkauloja nykyisillä prosesseilla tulee syntymään GAP 1, GAP 4 ja GAP 5 -kohtiin. Tämän kehittämistyön avulla toimeksiantaja haluaa välttää nämä ennakoituvat pullonkaulat.

Koska toimeksiantaja on työtä tehtäessä liiketoimintastrategiansa murroksessa, päätettiin että analyysiin ei oteta mukaan heidän konsultaatioliiketoimintaa, josta vuonna 2015 ja 2016 suuri osa liikevaihdosta syntyi, vaan keskitytään uuden inbound-markkinointi -ideologian mukaisen liiketoiminnan kehittämiseen. Kehittämistyön aikana toimeksiantaja eteni strategiansa mukaisesti, ja vuoden 2017 ensimmäisellä neljänneksellä internetsivujen kautta tapahtuvat hankinnat mahdollistuivat ja sovellusversio uusilla itsepalvelutoiminnoilla lanseerattiin. Tämän lisäksi inbound-markkinoinnin mukaista sisältöä lähdettiin tuottamaan ja niiden vaikutuksia mitattiin ja analysoitiin aktiivisesti markkinointiautomaatioratkaisun avulla.

#### 4.4 Asiakasta vuorovaikutuksessa inspiroivat ja motivoivat tekijät

Nykytila-analyysin pohjalta kehittämistyön ensimmäisen vaiheen kartoita ja ymmärrä -iteraation (taulukko 1) tarkoituksena oli etsiä vastauksia kehittämistehtävään yksi: mikä nykyvuorovaikutuksessa näyttää motivoivan ja inspiroivan asiakasta. Tätä kartoitettiin laadullisin menetelmin etnografiaan pohjautuvalla havainnoinnilla ja teemahaastatteluilla.

#### 4.4.1 Havainnoinnit innostuksen kartoittamisen menetelmänä

Etnografialla tutkitaan ihmisten toimintaa ja pyritään saamaan ymmärrys ilmiöön (mitä) ja sen syihin (miksi). Etnografia pyrkii löytämään eri tason syy-seuraussuhteita, jotka selittävät ilmiötä ja käyttäytymistä. Etnografiassa kohtaa aina kaksi käsitystä todellisuudesta: tutkittavan (Emic) ja tutkijan (Etic) todellisuus. Näiden välille tutkija voi pyrkiä muodostamaan objektiivisen totuuden. Ymmärryksen saamiseen etnografia voi pitää sisällään niin samankaltaisuuksien kuin eroavaisuuksien etsimistä kohderyhmästä. Menetelmät voivat olla primäärisiä kuten havainnointi ja haastattelut tai sekundaarisia kuten dokumentit. Kohderyhmä voidaan valita harkinnanvaraisesti tai sattumanvaraisesti mutta ryhmän jäsenillä täytyy olla jokin heitä yhdistävä tekijä. Tutkijalla on aktiivinen rooli materiaalin keräämisessä, koska yleensä ilmiötä ei tunneta entuudestaan. (Kananen 2014, 49-63.)

Ensimmäisen kehittämistehtävän materiaalin keräämiseen valittiin etnografisista lähtökohdista tehty suora havainnointi ja primääriset menetelmät, koska nämä sopivat hyvin vuorovaikutuksen ja käyttäytymisen tarkkailuun luonnollisissa ympäristöissä (Ojasalo ym. 2015, 114; Kananen 2014, 81). Havainnoijan tulkintojen verifioimiseksi sekä lisämateriaalin keräämiseksi tehtiin neljä teemahaastattelua (Kananen 2014, 80).

Havainnointiin valittiin kolme erilaista asiakkaiden ja toimeksiantajan vuorovaikutustilannetta: 30 hengen ryhmäpelitilanne, johdon koulutustilaisuus ja asiakkaan vetämä innovaatiopelitilaisuus. Näin kerätty materiaali oli rikasta ja kuvasti toimeksiantajalle tyypillisiä mutta erilaisia vuorovaikutustilanteita. Havainnoija toimi passiivisessa roolissa, eli ulkopuolisena tarkkailijana. Havainnointitekniikka oli strukturoimaton vaikkakin ennako-oletuksia tekevä, jotta ilmiöstä saatiin kerättyä mahdollisimman laajalti dataa itse tilanteessa (Ojasalo ym. 2015, 116; Kananen 2014, 85-87).

Havainnointi valmisteltiin tarkkaan etukäteen ennako-oletuksien ja painotusten kohdalta, jotta kerätty havainnointimateriaali olisi mahdollisimman rikasta ja laadukasta. Havainnoinnin painotukseksi valikoitui kehittämistehtävää yksi tukevat kysymykset: A) Milloin näkyy viitteitä positiivisen mutta aktiivisen ajattelun prosessin käynnistymisestä asiakaskohtaamisessa? B) Milloin näyttää syntyvän turhautumisen tai muun negatiiviseksi tunnetilaksi oletetun tunteen kokemuksia? Tilaisuuksista pyrittiin vielä kirjaamaan prosessinäkökulma: C) Mitä tapahtui?

Havainnointimateriaali kerättiin itse havainnointitilanteessa havainnointipäiväkirja- ja kenttämuistiinpanotyylillä (Kananen 2014, 85-85). Kerätyt tiedot kirjoitettiin auki tilannekuvausmuotoon heti tapahtumien jälkeen. Raporttiin kirjattiin prosessinäkökulmasta tapahtuman eteneminen, sanavalinnat, huomiot havainnoitavien elekielestä, suorat lainaukset sekä muita merkintöjä välittämättä siitä, vastasivatko ne aivan suoraan kehittämistehtävään. Havainnoinnissa keskityttiin kirjaamaan kaikki kehittämistehtävään yksi vastaavat havainnot sekä muut

pääpiirteet tilaisuudesta. Kolmen havainnointitilaisuuden jälkeen todettiin, että havainnot alkavat toistaa itseään ja tavoiteltu saturaatiopiste oli saavutettu (Kananen 2014, 111).

Havainnoinnilla kerätty materiaali analysoitiin laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysimenetelmällä. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi sopi kehittämistehtävään ja antoi mallin kerätyn aineiston ryhmittelyyn ja luokitteluun etsien siitä yhteneväisyyksiä ja loogisia muotoja. Sisällönanalyysin vaiheet ovat: aineiston pelkistäminen, ryhmittely ja abstrahointi (Ojasalo ym. 2015, 139). Tähän työhön on mukailtu sekä Ojasalon ynnä muiden (2015, 139) että Tuomen ja Sarajärven (2009, 111) prosessista etenemistapa (kuvio 7).



Kuvio 7: Käytetty sisällönanalyysin prosessi havainnoinnissa ja teemahaastattelussa (mukailen Ojasalo ym. 2015, 139; Tuomi & Sarajärvi 2009, 111)

Sisällönanalyysissä havainnoitu aineisto pelkistettiin asiasanoiksi ja ilmauksiksi yllä kuvatulla sisällönanalyysin prosessilla (kuvio 7). Asiasanat ja ilmaukset kirjattiin erillisille post-it lappuille ja näitä lappuja muodostui yhteensä 102 kappaletta. Taulukosta 14 löytyy ensimmäisen analyysikerran tulokset. Siinä esimerkiksi ”siemenideat ovat liian johdattelevia” lainaus on luokiteltu ensin ”siemenideat - negatiot” ala-luokkaan, sen jälkeen ”ideat” pääluokkaan, johon kuuluvat siemenideat, idean jättäminen ja niiden ryhmittely. Käsitetasolla ne abstrahoituvat ”sovellus” käsitteeseen (41 asiasanaa), joka sisälsi pelaamisen (20 asiasanaa), areenoiden luomisen (11 asiasanaa) sekä ideat (10 asiasanaa).

Havainnointi analyysi	asiasanat ja ilmaisut			
1. analyysi	102 kpl			
Käsite	innostus ja inspiraatio	vuorovaikutusviestintä	sovellus	etiikka
	31	27	41	3

Taulukko 14: Havainnoinnin sisällönanalyysin ensimmäisen kierroksen luokittelun tulokset

Ensimmäinen tulos tuotti vähäistä lisäarvoa, joten analysointia tehtiin toinen kierros. Toisella kierroksella samat postit-laput luokiteltiin sen perusteella, millaisia tunteita ne olivat aiheuttaneet. Toisella kierroksella luokittelun yläkäsitteet olivat positiivinen, negatiivinen tai neutraali signaali. Käsitteiden alle löytyi neutraaleja signaaleja 15 kappaletta, negatiivisia 27 kappaletta ja positiivisia 60 kappaletta (taulukko 15).

Käsite	neutraali signaali - 15 kappaletta			
Yläluokka	etiikka	kyvykkyydet peliä varten	aktiivinen ajatteluprosessi	tunnusidepuhe ei laukaise reaktioita
	4	2	6	3
Käsite	negatiivinen signaali - 27 kappaletta			
Yläluokka	hämmennys	turhautuminen	ongelmatilanteet	
	7	17	6	
käsite	positiivinen signaali - 60 kappaletta			
Yläluokka	mahdollisuus vaikuttaa	luottamus ratkaisun toimintaan	innostumisen mahdollisuudet	
	11	23	26	

Taulukko 15: Havainnoinnin toisen analyysikierroksen abstrahoinnin tulos

Luokittelun jälkeen siirryttiin johtopäätöksien tekemiseen. Sisällönanalysista pyrittiin toistuvien rakenteiden tunnistamisen kautta luomaan merkitykselliset johtopäätökset (Ojasalo ym. 2015,143). Kehittämistehtävänä oli hakea ymmärrystä minkälaiset tekijät ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa näyttävät motivoivan ja inspiroivan asiakasta nykytilassa (taulukko 16).

Johtopäätökset havainnoinnista
Innostuksen syntymiseen havainnointitilanteissa vaikuttivat Grönroosin (2015,107) palvelun laadun kriteerit 1-4 ja 6. Erityisesti asiantuntijuus, vuorovaikutusviestintä, fyysinen sovellus ja eettiset asiat korostuivat.
Mitä heikompi ymmärrys osallistujalla oli siitä mitä, miksi, miten ja milloin jotain tehdään, sitä turhautuneempia signaaleja he viestivät ja sitä enemmän syntyi ongelmatilanteita.
Tekniset ongelmat eivät ole kriittisiä, jos luottamus toimittajaan on vahva ja ongelmatilanteisiin reagoidaan nopeasti ja sopivalla tavalla nöyrästi (luottamus, asiakassuhde, -keskeisyys).
Peliareenan tekemiseen ja läpivientiin pelin järjestäjä (asiakas) tarvitsee tietyt kyvykkyydet, jotka pitää olla omaksuttu ennen pelin aloittamista.
Jotta peliareenan tulokset ovat luotettavia, pitää peli ja -areena alustaa hyvin kohdejoukolle.
Siemenideat voivat aiheuttaa vahvoja negatiivisia reaktioita, joten niitä kannattaa käyttää harkiten ja pelaajalle ominaisia termejä ja sanontoja hyödyntäen.
Aktiivinen ajattelu on energiaa kuluttava prosessi. Aito osallistamisen tunne syntyy, kun on riittävästi aikaa pohtia kysymystä, omia vastauksiaan ja lisätä vastaukset peliin. Eri henkilöt tarvitsevat eri määrän aikaa pelin logiikan sisäistämiseen ja pelaamiseen.
Pelinkaaren ymmärtäminen helpottaa pelaamista ja tekee tuloksista luotettavampia kun osallistujat ymmärtävät pelin logiikan heti alussa.
Positiivisessa mielentilassa havainnoitavat suhtautuivat positiivisemmin ongelmatilanteisiin ja etsivät ongelmien sijaan aktiivisesti ratkaisuja kuin neutraalissa tai negatiivisessa mielentilassa olleet havainnoitavat.
Ahaa-elämys on vahva innostuksen lähde ja syntyy esimerkkien, kokeilun ja referenssien kautta.

Taulukko 16: Johtopäätökset havainnoinnin sisällönanalysistä

Johtopäätökset olivat yhteneviä kaikissa havainnointitilaisuuksista (taulukko 16). Havainnoinnin sisällönanalyysin ulkopuolelle jätettiin luotettavuuden vahvistamiseksi kärjistyneet ääripäät, jotta ne eivät vääristäisi kokonaisuutta. Havaintojen hajonta oli kuitenkin pientä tilaisuuksien ja osallistujien heterogeenisyydestä huolimatta. Johtopäätösten luottamuksellisuuden verifioimiseksi ja lisäinformaation saamiseksi tehtiin valikoitujen asiakkaiden teemahaastattelut.

#### 4.4.2 Teemahaastattelut näennäisen varmuuden poistajana

Havainnoinnin sisällönanalyysistä saadut johtopäätökset ja analyysi haluttiin asettaa kyseenalaiseksi ja poistaa niiden näennäinen varmuus (Hirsjärvi & Hurme, 2010, 39), koska etnografiaan pohjautuvissa menetelmissä kohtaavat aina tutkijan ja kohteen todellisuus (Kananen 2014, 62-63). Johtopäätösten varmistamiseksi lisäksi tavoitteena teemahaastattelussa oli saada tietoa käyttäjiltä seuraavaan kehittämistehtävään: millainen on hyvä tulevaisuuden online-vuorovaikutus- ja kohtaamismalli (taulukko 1). Tästä lisää luvussa 4.5.1.

Teemahaastattelun tarkoitus on syventää, selventää ja tuoda yksilön näkökulman esille hänen omin sanoin (Ojasalo ym. 2015, 106). Teemahaastattelu etenee eri teemojen pohjalta ja on lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimalli (Tuomi & Sarajärvi 2009, 208-209; Hirsjärvi & Hurme, 2010, 48). Tavoitteena teemahaastattelussa on saada heterogeeninen ja harkinanvarainen näyte asiakaskunnasta (Hirsjärvi & Hurme, 2010, 59).

Haastattelumenetelmän hyödyt ovat tämän kehittämistyön kannalta siinä, että haastateltava on aktiivinen yksilö ja hän saattaa tuoda vapaasti esille mielipiteitään, joita kehittämistehtävän tekijä ei voi ennakoita. Lisäksi voidaan tutkia arkoja ja vaikeitakin aiheita (Tuomi & Sarajärvi 2009, 205). Haasteena on, että ihmiset haluavat miellyttää ja/tai esiintyä positiivisemmassa valossa kuin totuus onkaan. Haastattelutilanne saattaa myös vääristää vastauksia esimerkiksi jännittämisen kautta (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 206).

Rekrytointikriteerit valittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa: haastateltavat olivat haastatteluhetkellä asiakkaita, heillä oli erilaiset työtaustat, he olivat sekä aktiivikäyttäjiä että vähemmän sovellusta käyttäneitä, heillä oli oletetusti erilaiset kompetenssit tekniikan käyttöön ja he olivat tulleet asiakkaiksi eri kanavia pitkin. Haastateltavat valikoitiin ja rekrytoitiin kaksi kuukautta ennen haastatteluja. Ensin valittiin kriteerejä vastaava kohdejoukko asiakkaista. Tämän jälkeen toimeksiantaja lähestyi kymmentä henkilöä sähköpostitse. Seitsemän suostui alustavasti prosessin ja viisi rekrytoitiin haastateltaviksi tarkemman kartoituspuhelun jälkeen.

Haastattelutilanteen tunnistettujen riskien minimoimiseksi pyrittiin luomaan mahdollisimman avoin ja turvallinen haastattelutilanne sekä vuorovaikutusyhteys haastateltavan kanssa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 206). Yhteys haastateltavaan asiakkaaseen luotiin noin kuukautta

ennen haastattelua ja haastattelut toteutettiin asiakkaan kokoustiloissa. Haastattelun teemoihin haastateltava perehdytettiin ensin puhelimitse, sitten kalenterikutsun agendalla, sekä vielä sähköpostitse päivä ennen haastattelua. Haastateltaville selvennettiin haastattelun käyttötarkoitus ja sovittiin, että haastattelu nauhoitetaan ja on luottamuksellinen, joten he voisivat vapaasti ja luottamuksella kertoa palautteensa ja kokemuksensa.

Kehittämistehtävän haastattelun teemat etenivät asiakkaaksi tulemisesta, odotuksiin palvelulta, käyttökokemuksiin ja vuorovaikutukseen, ja edelleen tulevaisuuden toiveisiin (liite 2). Haastatteluja oli suunniteltu toteutettavaksi viisi kappaletta mutta neljännen kohdalla todettiin, että uutta materiaalia ei enää synny ja aineisto oli saturoitunut kyseisten haastateltavaprofiilien osalta. Teemahaastatteluja toteutettiin näin ollen yhteensä neljä.

Teemahaastattelut nauhoitettiin, anonymoitiin, litteroitiin ja analysointiin sovelletun sisällönanalyysin prosessilla (kuvio 7). Sisällönanalyysin prosessissa haastattelumateriaalista eriytettiin yhteensä 159 asiasanaa ja ilmaisuja, jotka luokiteltiin analyysiprosessin mukaisesti. Liitteestä 3 näkyy analyysin tuloksena muodostuneet pääkäsitteet ja kuinka monta asiasanaa jokaiseen käsitteen alle kuului. Lopputuloksena syntyneelle analyysille tehtiin ristiinvertaus havainnoinnin kanssa (taulukko 17).

Teemahaastattelun analyysin tulokset	Johtopäätökset	Yhtenevä havainnointiin
Odotettu palvelu ja palvelukokemus kohtasivat hyvin.	Arvoa luovan ensikontaktin avulla voidaan minimoida tulevat haasteet ja luoda pohja kannattavalle asiakassuhteelle ja asiakaskokemukselle. Tähän on hyvä allokoida resursseja.	kyllä
	Referenssien kautta tulevat asiakkaat ovat jo sitoutuneita hankintaan.	Ei osaa sanoa (eos)
	Asiakas sitoutuu personoidun palvelun ja kohtaamisen kautta palveluntarjoajaan.	kyllä
	Teknisistä haasteista päästään yli nöyrällä ja auttavalla asenteella, sekä nopealla reagoinnilla.	kyllä
Lisäarvot: helppokäyttöisyys, osallistaminen, uusi kokemus, korkea vastausprosentti ja priorisoidun tuloslistan sijaan valmiiksi arvoitettu lista.	Testipelin avulla käyttäjä saisi ymmärryksen pelin logiikasta ilman turhautumista.	kyllä
	Tutorial- ja ohjemateriaalin avulla toistettava, vähäistä lisäarvoa tuottava työ minimoitaisiin.	kyllä
Henkilökohtaista kontaktia ensimmäisen pelin jälkeen tarvittiin vain siinä tapauksessa että ilmeni ongelmatilanne.	Ongelmatilanteiden automaattinen raportointi, jotta toimeksiantajan kuormitus minimoituu ja vika tulee työnalle ilman viivettä.	kyllä
Motivoivinta on aito osallistaminen, uudet ideat, nopea kokonaissykli ja vahvistus että on tekemässä oikeita asioita.	Onnistumistarinoiden jakaminen toisten käyttäjien kanssa kasvokkain sekä sosiaalisessa mediassa on käyttäjälle mielekästä.	kyllä
Käyttökokemusta parantaa ymmärrys pelin logiikasta ja online-hankintojen mahdollistuminen.	Tutorial-videot ja muu tukimateriaali parantaisi käyttökokemusta ja toimeksiantajan resursseja vapautuisi muuhun työhön.	kyllä
	Tulosten jakamis- ja tallentamismahdollisuudet kiinnostavat.	eos
	Jatkuva relevantti toimeksiantajan taholta tapahtuva aktivointi nostaisi sovelluksen käyttöastetta.	eos
	Vikatielöjen ja kehitysideoiden raportointiin ehdotettiin keskitetty tietokanta, joka lisää avoimuutta ja vähentää toimeksiantajan työkuormaa.	kyllä
	Käyttäjryhmän muodostaminen ja onnistumistarinoiden jakaminen kiinnostavat asiakkaita.	eos
Jatkokäyttöön asiakkaita motivoi käyttömahdollisuuksien laajuus, uudet toimintamallit, resurssien säästö, uudet elämykset ja kumppanuusmahdollisuudet.	Osallistamiskanavien luominen tuo lisäarvoa sekä asiakkaalle että toimeksiantajalle.	eos

Taulukko 17: Teemahaastattelun analyysin ristiinvertaus havainnoinnin kanssa

Teemahaastatteluista saatiin havainnoinnin sisällönanalyysiä vahvistavaa ja tarkentavaa materiaalia, sekä uutta informaatiota käyttäjien motivoitumisesta. Ristiriitaisia tuloksia tai analyysijä ei muodostunut havainnoinnin ja teemahaastattelujen johtopäätösten välille.

Merkillepantavaa oli, että haastateltavat raportoivat yksimielisesti sovelluksen käytön herättäneen kaikissa haastateltavissa inspiraation ja innostuksen tunteita. Haastateltavat kertoivat saaneensa uusia ajatuksia ja ideoita mitä ja miten kehittää liiketoimintaansa, sekä suoran yhteyden omiin kohderyhmiinsä ilman vallankäytön mekanismeja tai muita vaikuttimia. Toisena tärkeänä motivaatiotekijänä oli prosessien nopea sykli. Peli voidaan pelata reaaliajassa ja palaute voidaan antaa välittömästi loppukäyttäjille pelitilanteen jälkeen. Hankinta oli myös erittäin yksinkertaista. Nämä yhdessä referenssien kanssa motivoivat haastateltavat tulemaan asiakkaiksi.



Toinen merkillepantava seikka oli, kuinka tärkeänä haastateltavat pitivät henkilökohtaista kontaktia. Tulokset olivat kerran 10, kolme kertaa 9, asteikon ollessa 1-10 ja 10 ehdottoman tärkeä ja 1 ei lainkaan tärkeä. Haastateltavat arvioivat sen johtuvan arvoa antavasta vuorovaikutussuhteesta toimeksiantajan kanssa, sekä pelin idean sisäistämisestä. Kysyttäessä kuinka tärkeä henkilökohtainen kontakti on ensimmäisen areenan lanseerauksen jälkeen, tulokset olivat kolme kertaa 1 ja yhden kerran 9. Muutos oli siis merkittävä ja korostaa ensi kontaktin erittäin tärkeää merkitystä asiakaskokemuksen kannalta. Vastausta 9 tarkennettiin sillä, että pelin pelaamisen aikana sovelluksessa oli useita toimintavirheitä, joiden korjaamiseen ja joista loppukäyttäjille viestimiseen toimeksiantajaa tarvittiin.

Asiakkaat kertoivat, että räätälöity henkilökohtainen palvelu tuotti heille arvoa ja sitoutti. Ongelmien sijaan he etsivät itsekin aktiivisesti ratkaisuja, vaikka teknisiä ongelmia ilmenikin. Erityistä kiitosta saivat nopeat vastaukset asiakkaiden kysymyksiin ja jatkuva palveluallttius. Toimeksiantajan innostus tarttui asiakkaisiin ja loi uskoa, että tulokset tulevat olemaan erinomaisia. Jos tätä henkilökohtaista palvelua ja kontaktia ei olisi ollut, asiakkaat arvelivat, että eivät olisi saaneet samoja tuloksia eivätkä päässeet yli teknisistä haasteista.

Tuotetta kiiteltiin sen modernista ulkonäöstä ja helppokäyttöisyydestä. Haasteena oli tuotteen eri ulkonäkö eri käyttöliittymissä mutta kenelläkään tämä ei ollut ollut peliin osallistumisen este. Yleinen näkemys oli, että peli oli helppo käyttää, kun logiikan ensin ymmärsi. Samalla kun uusi toimintatapa oli haaste, oli se myös palvelukokemuksen positiivinen ominaisuus. Lausahdus ”voin antaa uuden elämyksen asiakkailleni” toistui haastatteluissa lisäarvona.

#### 4.5 Tulevaisuuden vuorovaikutuksen ja asiakaskohtaamismallin suunnittelu

Kehittämistyön iteratiivinen ennakoi ja ideoi -vaihe (taulukko 1) etsi vastauksia siihen, minkälainen on hyvä tulevaisuuden online-vuorovaikutus- ja kohtaamismalli toimeksiantajan ja asiakkaiden välillä. Tähän pohjana toimi ensimmäisen kehittämistehtävän johtopäätökset (taulukko 17). Ideoinnissa käytettiin hyväksi palvelumuotoilun ja fasilitoinnin osallistamismenetelmiä, sekä tulevaisuuksien ennakoinnin trendikorttia (liite 4). Toimeksiantajan kanssa oli kehittämisen erityisnäkökulmaksi määritelty keinoöly ja robotiikka.

##### 4.5.1 Teemahaastattelu vuorovaikutuksen suunnittelun perustana

Ensimmäisen kehittämistehtävän lisäksi teemahaastatteluissa pureuduttiin siihen, millaista viestintää käyttäjät kaipaivat toimeksiantajalta ja/tai sovellukselta asiakkaan polun eri vaiheissa. Haastatteluissa saatiin kerättyä tietoa asiakkaiden kokemista ongelmatilanteista sekä ehdotuksia ja ideoita, miten he saisivat käytöstä vielä enemmän lisäarvoa. Näistä koostettiin asiakkaiden kehittämisehdotukset (taulukko 18).

Osa-alue	Asiakkaiden kehittämisehdotukset
Pelin logiikan ymmärrys	ohjevideot ja demot
	toimeksiantajan mediakortin jakaminen
	vikatilojen raportointi
	beta-version testikäyttäjryhmä
Internet-sivujen materiaali	ohjevideot ja demot internettiin
Toimeksiantajan tekemä aktiivointi	lisää aktiivointia, koska ratkaisu on niin edullinen, että se unohtuu muuten palautekyselyjä voi lähettää esimerkiksi peliareenan luomisen tai pelaamisen jälkeen muistutusviestintää tarvittaisiin myös tulosten viestinnästä loppukäyttäjälle
Peliareenasta tiedottaminen	peleareenan linkin jakomahdollisuus sosiaalisessa mediassa
	pelinkaaresta informointi: montako kertaa pelataan ja mitä sitten tapahtuu
	tulosten jakamispainike sosiaaliseen mediaan
	tulosten lataaminen omaa käyttöä varten
Yhteisöllisyys	pelaaajien ohjaaminen omien areenoiden tekoon
	toisten käyttäjien kokemuksista kuuleminen yhdessä toimivan yhteisön rakentaminen
Robottirakkaus	toisaalta miellettiin tunteettomaksi ja epäinnostavaksi, toisaalta tehokkaaksi ja käteväksi tavaksi saada apua
	ehdotettu keinoälyyn perustuvaa toimeksiantajan virtuaalipelaajaa

Taulukko 18: Teemahaastatteluissa ilmenneet vuorovaikutuksen kehittämistarpeet

Asiakkaiden mielestä ratkaisu ei ole teknisesti paras mutta uusi, innostava toimintatapa on oleellinen arvoa luova ominaisuus käyttäjille. Toimeksiantajan kilpailijoista erottaviksi tekijöiksi koettiin vastenopeus viestinnässä ja toimeksiantajan henkilökohtainen palvelukyvykyys ja -halu, sekä toisilta ihmisiltä saadut referenssit. Nämä ovat yhtenevät palvelun laadun kriteereiden kanssa (Grönroos 2015, 107) ja näiden havaintojen pohjalta lähdettiin työstämään kehittämistyön seuraavaa vaihetta.

#### 4.5.2 Kohderyhmien osallistaminen tulevaisuuden vuorovaikutuksen suunnitteluun

Osallistamisen keskeinen lähtökohta on se, että yhdessä tiedämme ja osaamme enemmän kuin yksin (Auvinen ja Liikka 2015, 6-11). Auvisen ja Liikan mukaan osallistamiseen on tärkeää ottaa monipuolinen joukko osallistujia. He argumentoivat, että tämä juuri takaa osallistamisen ominaisen luonteen mahdollistaen myös sellaisten periaatteiden, mielipiteiden ja näkökantojen esiinnousun, jota perinteisillä menetelmillä ei saavuteta. Tähän samaan periaatteen pohjautuu tämä kehittämistehtävän iteraatiovaihe, asiakkaiden osallistamistyöpaja ja toimeksiantajan osallistamissovellus.

Asiakkaiden teemahaastatteluissa nousi esiin käyttäjien toive tietää, mitä ja miten muut käyttäjät ovat hyödyntäneet toimeksiantajan ratkaisua. Tämän toiveen pohjalta järjestettiin ensimmäiset käyttäjäpäivät, jotka toimivat osallistamistapahtumana. Käyttäjäpäivillä oli kolme eri tavoitetta: antaa asiakkaille positiivisia uusia kokemuksia ja mahdollisuus tutustua toisiinsa, innovoida yhdessä tulevaisuuden vuorovaikutusviestintää, sekä saada ymmärrys siitä, mitä voidaan nyt automatisoida ja mitä pitää jättää ihmisten väliseen vuorovaikutukseen.

Palvelumuotoilun prosessia noudattaen sekä käyttäjäkohderyhmä että toimeksiantaja osallistettiin tulevaisuuden vuorovaikutuksen ja asiakaspolun suunnitteluun. Tulevaisuuskuvioiden muodostamiseen käytettiin trendikorttia tulevaisuuksien ennakoinnin menetelmistä. Ennakointi pohjautuu menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuuden näkymien järjestelmälliseen analysointiin, ja sen avulla voidaan pyrkiä havainnollistamaan mahdollista tulevaisuutta (Heinonen ym. 2013, 324). Trendikortti ”Rakastun Robottiin” on tehty Laurean ja Futures Fitin kehittämällä menetelmällä CC-BY lisenssillä syksyllä 2016 (liite 4). Trendikortin pohjalla on ajatus nopeasti kehittyvästä yhteiskunnasta, jossa empatia, robotiikka ja lisätty todellisuus tulevat muuttamaan maailmankuvaamme ja tätä kautta toimeksiantajan liiketoimintaympäristöä.

Teknologian käytön laajenemisen yksi suurimpia haasteita on ihmisten valmius ja halukkuus ottaa sitä käyttöön (Oulasvirta 2011, 15-30; Lehti ym. 2012, 85). Robotiikan hyödyntämiselle pitää löytää konsensus, mihin kaikkeen ihmiset ovat tällä hetkellä valmiita niin toimeksiantajan kuin asiakkaiden puolelta. Näistä syistä toimeksiantajan työntekijät pelasivat ennen asiakastyöpajaa oman osallistamispelin siitä, mitä ”robottirakkaus” voisi tarkoittaa peilaten sitä heidän yrityksensä arvoihin. Näitä tuloksia (kuviot 8) käytettiin hyväksi asiakkaiden osallistamispajassa.

	Answer	Win rate %
1	-palvelu oppii jatkuvasti ymmärtämään miten asiakasta pitäisi palvella.	87
2	on intuitiivinen flow, joka johdattaa asiakasta automaattisesti kohti ennalta tuntematonta, mutta täydellistä ratkaisua.	83
3	Asiakas saa hänen temperamenttiinsa sopivaa automatisoitua palvelua.	77
4	Otamme käyttöön oppivat algoritmien, joiden perusteella viestintä kustomoidaan juuri henkilöille sopivaksi.	73
5	Ymmärrämme mitä, miten, kenen kanssa, ketä, miksi ja millä tasolla asiakkaat haluavat osallistua.	69
6	sta on muodostunut online yhteisö, joka auttaa toisiaan, jakaa kokemuksia ja kehittää palveluja yhdessä.	67
7	Ymmärrämme maailman ilmiöt: trendejä ja massoja niin, että osamme reagoida niihin oikea-aikaisesti.	60

Kuvio 8: Toimeksiantajan tulokset robottirakkaus-peliareenasta

Asiakkaiden osallistamispaja fasilitoitiin Laurean ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelijoiden toimesta toimeksiantajan tiloissa 1.6. 2017. Fasilitaattorit vastasivat työpajan suunnittelusta ja toteutuksesta toimeksiannon pohjalta. Toimeksiannolle oli asetettu kaksi ehtoa: osallistamistyökaluna käytettäisiin toimeksiantajan ratkaisua ja tulevaisuuden visioinnissa ”Rakastun Robottiin” -trendikorttia (liite 4). Muilta osin heillä oli vapaat kädet suunnitella ja vetää työpaja.

Osallistamispajaan osallistui 10 asiakasta sekä neljä henkilöä toimeksiantajalta. Työpaja kesti kolme tuntia ja toteutettiin toimeksiantajan vuokraamissa tiloissa. Työpaja keskittyi asiakkaiden osallistamiseen ja heidän äänen kuulemiseen. Työpajan agendalla oli tutustuminen, käytökokemukset ja tarpeet, asiakasreferenssitarinat, tulevaisuuden käyttökokemuksen ideointi ja yhteenveto.

Asiakkaat omien sanojensa mukaan osallistuvat innolla tämän tuotteen yhteiskehittämiseen, koska kokevat saavansa paljon lisäarvoa tuotteesta ja näkevät sille rajattomia jatkokäyttömahdollisuuksia. Sen sijaan, että toimeksiantajan tarvitsisi investoida useisiin lisätyöntekijöihin, asiakkaat kaipasivat panostusta verkostojen ja yhteisön voimaan. Koska sovellus tarjoaa uuden toimintatavan, asiakkaat kokevat vertaistuen arvoa lisääväksi elementiksi oman käytön tukena ja uusien ideoiden lähteenä.

Käyttäjäkokeemukset tällä referenssiryhmällä olivat yhteneviä kehittämistyön aikaisempien vaiheiden johtopäätösten kanssa. Osallistaminen, ideoiden toimeenpanon helppous ja uusien ideoiden löytäminen nousivat tärkeimmiksi asioiksi. Käyttöä lisäävänä ideana suurimman suosion sai tarve kuvien vertailuun sanallisten vaihtoehtojen lisäksi (kuvio 9). Toimeksiantaja otti kehitysehdotuksista vastuun ja tutkii, voidaanko nämä toteuttaa.

	Answer	Win rate %	Submitter
1	Mahdollisuus arvottaa kuvia	97	User
2	Uudet valmiit raportit, jotka syntyvät areenasta (pidemmälle viety analysointi)	87	User

Kuvio 9: Mikä lisääisi sovelluksen käyttöäsi -pelialueen tulokset osallistamispajassa

Tulevaisuuden vuorovaikutuksesta pelattiin kolme areenaa robottirakkauden näkökulmasta: 1. Miten robotti voisi synnyttää yhteisöjä? 2. Millaiselta vuorovaikutus keinoälyn kanssa pitäisi tuntua? 3. Miten näkisit hyötyväsi keinoälystä työssäsi? Aihe alustettiin trendikortin (liite 4) ja liiketoiminnan näkökulmasta, sekä toimeksiantajan pelaaman areenan tulosten (kuvio 8) avulla.

Yleisesti käyttäjät näkivät hyötyvänsä keinoälystä ja robotiikasta laajojen tietomassojen keräämisessä ja analysoinnissa (liite 5). Tämä nopeuttaisi käyttäjän työntekoa ja poistaisi rutiinimaisia työtehtäviä. Keinoälyllä koettiin olevan vahvuus uusien näkökulmien esille tuomiseen, minkä pohjalta ihmiset voisivat tehdä parempia päätöksiä.

Käydyn keskustelun perusteella käyttäjillä on vielä ristiriitaisia mielipiteitä siitä, kuinka tarkasti personoitua viestintää he haluaisivat tai millä menetelmillä tällaista tietoa kerättäisiin.

Vuorovaikutuksen robottien ja keinoälyn kanssa pitäisi toisaalta olla hyvin osapuolelle kohdistettua ja tuottaa lisäarvoa tuomalla uusia näkökulmia vastaanottajan tietoisuuteen. Toisaalta vastaanottajan pitäisi tietää, että kyseessä on robotti eikä ihminen, jotta vastaanottaja ei tunne itseään huijatuksi. Osalle käyttäjistä lopputulos oli tärkeämpää kuin se, miltä vuorovaikutus tuntuisi. Eniten kannatusta sai robotti, joka markkinoisi käyttäjän kampanjaa sosiaaliseen mediaan, eli poistaisi rutiininomaista ja toistuvaa työtä.

Osallistujien mielestä robotti voisi synnyttää parhaiten yhteisöllisyyttä automaattisen aktiivointiviestinnän avulla, dataohjautuvasti laittamalla peliareenan pystyyn tai aktivoimalla käyttäjiä, kun sille on tarvetta. Myös keskustelujen ylläpitäjänä ja herättäjänä keinoälyllä nähdään lisäarvoa. Yhteisöllisyyteen kaivataan kuitenkin myös ihmiskeskeisyyttä. Käyttäjät halusivat oman käyttäjäyhteisön, josta voi pyytää apua ja jossa voi jakaa kokemuksia ihmiseltä toiselle ja tämän toimeksiantaja lupasi toteuttaa tämän vuoden aikana.

#### 4.6 Polku tulevaisuuden vuorovaikutusviestintään

Kolmas kehittämistyön iteraatio etsi vastausta kysymykseen, millainen voisi olla polku nykyisestä ihmiskeskeisestä vuorovaikutusviestinnästä tulevaisuuden automatisoituun vuorovaikutusviestintään (taulukko 1). Tässä vaiheessa mallinnuksen apuna käytettiin CDL-logiikkaa, HCI-teoriaa vuorovaikutusviestinnässä ja palvelumuotoilun menetelmistä asiakkaanpolun kriittisten kohtien identifiointia.

CDL-ajattelun mukaisesti palvelun lisäarvo syntyy vasta kun toimintatapa on vakiintunut osaksi käyttäjän elämää. Toimeksiantajan digitaalisessa osallistamissovelluksessa tämä toteutuu, kunhan asiakas saa sopivia aktivointiärsyksiä toimeksiantajalta. Lisäarvo käyttäjien mukaan syntyy reaaliaikaisuudesta, käytön helppoudesta, rajoittamattomista käyttömahdollisuuksista. Ratkaisun avulla asiakkaat kokevat saavansa uutta ja luotettavaa tietoa, johon heillä ei muuten olisi pääsyä tai näkymää.

Toimeksiantajan ratkaisu on erittäin monikäyttöinen ja siitä pidetään käyttäjäkunnan keskuudessa. Haasteet syntyvät käyttäjakeskeisen vuorovaikutussuunnittelun ja automatisoidun viestinnän välisestä suhteesta. Kun haasteiden synty ja arvon muodostumisen logiikka on ymmärretty, voidaan lähteä kehittämään automatisoitua mutta ihmiskeskeistä ja personoitua viestintää asiakkaanpolun eri vaiheisiin. Uusiasiakashankinnan näkökulmasta kriittisimmät asiakkaanpolun kohdat olivat pelin päätyttyä tapahtuva suosittelu ja tulosten jakaminen, joita sovellus ei automaattisesti tue tällä hetkellä.

Asiakkaanpolku mallintaa eri vaiheita, joita asiakas suorittaa tai joille hän altistuu suorassa tai epäsuorassa vuorovaikutuksessa toimeksiantajan kanssa. Suuressa osassa näitä vaiheita voidaan

hyödyntää automaatiota (taulukko 19 & taulukko 20). Esitelty polku on esimerkki siitä, millaisia vaiheita asiakas käy läpi, mutta se ei sulje vaihtoehtoisia polkuja pois.

Asiakas...	Ratkaisu, jolla automaatiota voidaan toteuttaa	Otettu käyttöön vuonna 2017
löytää blogin sosiaalisesta mediasta	markkinointiautomaatioalusta	kyllä
siirtyy internet-sivuille	markkinointiautomaatioalusta	kyllä
tutustuu arvoon	online-referenssitarina	kyllä
esittää kysymyksen	chat / chatbot	kyllä / ei
saa pelikokemuksen	osallistuu testipeliin	ei
rekisteröityy	markkinointiautomaatioalusta	kyllä
liittyy käyttäjäksi	online-maksujärjestelmät	kyllä
saa vahvistuksen	hoivapolun automaattinen aktivointi markkinointiautomaation avulla	kyllä
syventyy arvoon	automatisoitu persoonaprofiiliin perustuva viestintä	ei
ymmärtää logiikan	tutorial-videot	ei

Taulukko 19: Automaatiomahdollisuudet esimerkkiasiakkaanpolun kautta esitettynä ja onko automaation osa-alue käyttöönotettu

Toimeksiantaja on aloittanut ensimmäisten vaiheiden automatisoinnin (taulukko 19). Asiakkaanpolun aktiivikäyttövaiheen automaatiotoimenpiteet (taulukko 20) ovat syntyneet tämän kehittämistyön loppupuolella ja näitä ei olla vielä ehditty ottaa käyttöön.

Asiakas aloittaa käytön. Hän...	Ratkaisu, jolla automaatiota voidaan toteuttaa	otettu käyttöön 2017
altistuu hyödyille	Referenssit tarinat ja -videot	Kyllä/ei
ymmärtää logiikan	Tutorial pelin luomisesta	ei
saa kokemuksen pelikokonaisuudesta	Testiareena	ei
rakentaa areenan	Areenan ideointi ja parantaminen keinoälyn avulla	ei
ymmärtää tämän hetken rajoitteet	Virhetilojen online-näkymä ja raportointi	ei
lanseeraa areenan	Mediakortti ja viestinnän ohjeistusmalli	Kyllä / ei
jakaa tulokset online	”Jaa tulokset” -toiminto	ei
saa äänensä kuuluviin	Automaattinen palauteareena	ei
suosittelee sovellusta muille	”Suosittele”-toiminto	ei
tutustuu muiden areenoihin	Näkymä monistettaviin areenoihin	ei
rakentaa uuden areenan	Automaattinen, persoonaprofiilille sopiva aktivointiviestintä	ei

Taulukko 20: Automaatiomahdollisuudet asiakkaanpolun kolmannessa vaiheessa

Taulukko 21 kiteyttää toimenpide-ehdotuksia, joilla vuorovaikutusviestintää saadaan automatisoitua tavoitetilan mukaiseksi. Toimeksiantaja on ottanut työn alle usean toimenpide-ehdotuksen toteutuksen ja nämä ovat kirjattu taulukkoon työn alla -merkinnällä.

Viestinnällinen haaste	Toimenpide	Aikataulutus
Uuden ilmiön ymmärtäminen ja lisäarvo kokemuksen maksimointi	Sovelluksen toimintojen omaksumien tutorial- ja referenssivideoiden avulla.	Työn alla
Pelitilanteen tekninen tuki	Usein kysytyt kysymykset ja tutorial-videot internetiin. Näkymä tunnettuihin vikatiloihin ja uusien raportointi internetin kautta.	Vuoden 2018 alkupuoli.
Muistutus- ja tiedotusviestintä soveluksessa ja sen ulkopuolella	1. Hoivapolkujen aktivointi käyttäjätöyppelle	1. Työn alla
	2. Viestinnän automaattinen personointi	2. Automaattioratkaisujen kartoitus vuoden 2018 aikana
	3. Chatbot-lanseeraus	3. 2018 loppupuoli.
Online-yhteisöllisyyden kasvattaminen asiakkassitoutuvuuden kasvuntekijänä	1. Käyttäjäpäivien jatkaminen	1. Lanseerattu 2017
	2. Yhteisölle oman online-kanavan rakentaminen	2. Työn alla
	3. Onnistumistarinoiden jakaminen	3. Työn alla

Taulukko 21: Vuorovaikutuksen automaatiotoimenpiteiden alustava aikataulu

Automaatiotoimenpiteiden (taulukko 21) pohjalta toimeksiantaja voi jatkaa vuorovaikutuksen automatisointia. Toimeksiantajan pitää kuitenkin aktiivisesti analysoida ja mitata toimenpiteiden vaikutuksia esimerkiksi markkinointiautomaation tai muun analytiikan avulla. Heidän haasteena on rajata ja priorisoida uusien toiminnollisuuksien lisääminen niin, että ydinliiketoimintaidea ei hajoa liikaa, ja että ne vastaavat ison joukon tarpeita eivätkä vain tarkastelun kohteena olevien henkilöiden henkilökohtaisia tarpeita. Uusiasiakashankintojen helpottaminen on tärkeää, jotta konversio kokeilijoista aktiivikäyttäjiksi ja sitä kautta maksavaksi asiakkaaksi, saadaan sopivalle tasolle ja toimeksiantajalle liikevaihtoa lisättyä ilman isoja investointeja henkilöresursseihin.

#### 4.7 Yhteenveto tuotoksista

Tulokset esittävät kapeasta kohderyhmästä kerätystä materiaalista laadullisilla menetelmillä analysoituja tuotoksia. Asiakasotantaan ei sisälly inbound-markkinoinnin kautta asiakkaaksi tulleita henkilöitä, koska työtä aloitettaessa tällaiseen kohderyhmään kuuluvia asiakkaita ei ollut.

Ensimmäisessä kehittämistehtävässä asiakkaiden motivaatiotekijät kiteytyvät havainnoinnin ja haastattelujen perusteella kymmeneen eri tekijään (taulukko 22).

Mikä käyttäjiä motivoi nyt ja tulevaisuudessa
Uusi elämys ja sen mahdollistaminen muille
Aito osallistaminen ilman valtasuhteita tai muita vaikuttimia
Helposti toimeenpantavat jatkotoimenpiteet ja niiden toteutuksen vaikutusten konkreettinen havaitseminen
Sovelluksen reaaliaikaisuus
Nopea kokonaissykli ensikohtaamisesta areenan ensimmäisiin tuloksiin
Henkilökohtainen lisäarvoa tuottava ensimmäinen asiakaskohtaaminen
Nopea ja asiantunteva palvelu
Käyttömahdollisuuksien rajattomuus
Käyttökokemus paranee, sitä mukaa kun saa ymmärryksen pelin logiikasta ja käyttömahdollisuudet lisääntyvät
Yhteistyömallit ja toisilta oppiminen

Taulukko 22: Yhteenvedo käyttäjien motivaatiotekijöistä

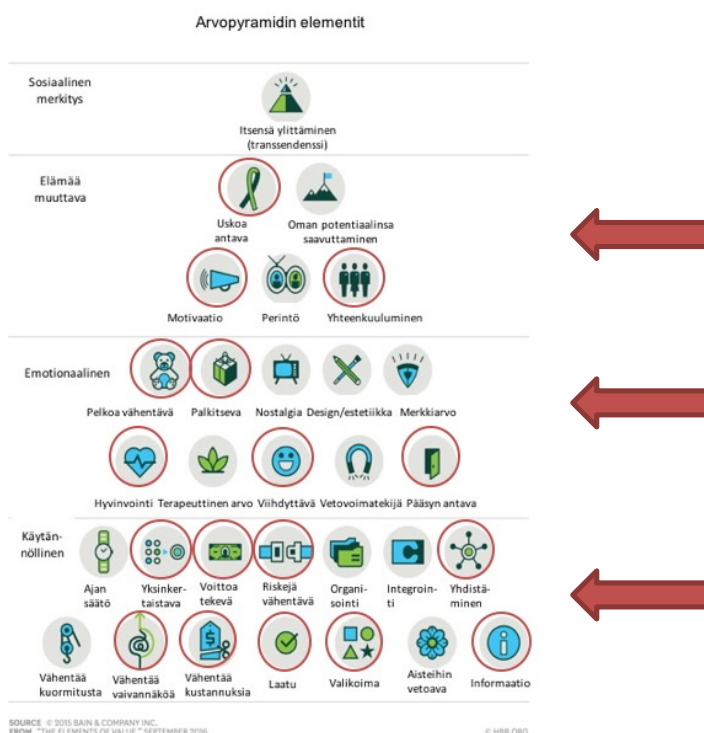
Kokonaiskuva toimeksiantajan asiakaskokemuksesta (taulukko 23) saatiin, kun motivaatiotekijöitä (taulukko 22) ja sisällönanalyysillä analysoidun materiaalin johtopäätöksiä (taulukko 16) verrattiin GAP-analyysin palvelukuiluihin (kuvio 6), sekä koetun palvelun laadun kriteereihin (Grönroos 2015, 107). Eniten haasteita oli palvelukuilussa GAP 1 ja GAP 4. Niihin vaikuttivat erilaiset palvelun laadun kriteerit (taulukko 23).

GAP	Havainto	Soveltuvat koetun palvelun laadun kriteerit
Palvelun laatu GAP 5	Asiakkaiden oletama palvelu ja saatu palvelu kohtasivat erittäin hyvin (GAP 5)	1. Ammattimaisuus ja osaaminen 2. Asenne ja käyttäytyminen, 3. Saatavuus ja joustavuus 4. Luotettavuus ja uskottavuus (ihmisiin ja prosesseihin) 7. Maine ja uskottavuus (imago)
	Vain tekniset haasteet ratkaisun toiminnassa laskivat arvosanaa. Asiakkaat eivät silti lopettaneet käyttöä, koska vikatilanteisiin reagoitiin nopeasti ja nöyrästi. (GAP 5)	2. Asenne ja käyttäytyminen, 3. Saatavuus ja joustavuus, 5. Vikatilanteiden korjaaminen
Ymmärryskuilu GAP 1	Asiakkailla oli usein selkeä ymmärrys siitä, miten ratkaisu toimi ja millaisia lisäarvoja oli odotettavissa (GAP 1)	1. Ammattimaisuus ja osaaminen 2. Asenne ja käyttäytyminen, 3. Saatavuus ja joustavuus
	Ymmärryksen luomiseen tarvittiin paljon energiaa ja apua toimeksiantajan taholta (GAP 1)	
Viestintäkuilu GAP 4	Suurin kuilu löytyi viestinnästä ja materiaalin saatavuudesta (GAP 4), eikä riippunut käyttäjän teknisistä kyvykkyyksistä.	1. Ammattimaisuus ja osaaminen, 6. Palvelun fyysiset elementit ja prosessit, 7. Maine ja uskottavuus (imago)

Taulukko 23: Asiakaskokemuksen kriittiset kuilut ja niihin soveltuvat palvelun laadun kriteerit punaisella korostettuna

Hyvä laatu on hyväksi koetun palvelun edellytys (Almquist, Senior & Bloch 2016). Koska tämä elementti on toimeksiantajalla hyvä, voidaan palvelua kehittää muiden arvoelementtien pohjalta (taulukko 23). Arvopyramidiin (kuvio 10) on osoitettu punaisella ne arvoelementit, jotka nousivat esiin kehittämistyön iteraatiovaiheissa.





Kuvio 10: Toimeksiantajan arvon muodostumisen elementtien pyramidi (mukailten Almquist, Senior & Bloch 2016)

Ympyröidyt arvoelementit ovat sellaisia, joita asiakkaat kokivat saavansa tai joita he näkivät voivansa palvelun käytöstä saada (kuvio 10). Almquistin ynnä muiden (2016) mukaan neljää eri arvoelementtiä tuottavan yrityksen liikevaihdon kasvu on neljä kertaa suurempi kuin yhtä elementtiä korkeasti tuottavan yrityksen. Toimeksiantajalle arvoelementtejä on merkitty 16. Koska palvelusta on mahdollista saada useita erilaisia arvoelementtejä, se sopii hyvin erilaisille käyttäjille ja käyttötarkoituksiin, mutta samalla tuo toimeksiantajalle haasteen löytää strategisesti kannattavimmat elementit, joihin panostaa.

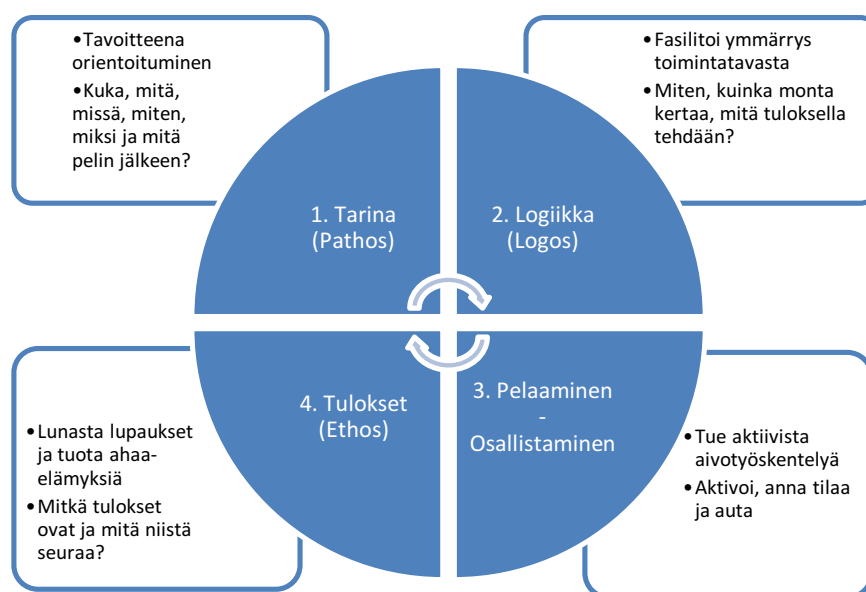
Toisena kehittämistehtävänä oli suunnitella tulevaisuuden asiakasvuorovaikutusta. Asiakkaanpolun mallintamiseen hyödynnettiin ensin GAP-analyysiä. Ketterien iteraatioiden tuloksina kerätyn ja analysoidun materiaalin pohjalta löytyi selkeästi asiakkaan palvelupolun kriittisiä pisteitä. Näistä muodostettiin looginen kokonaisuus (taulukko 24), jossa hyödynnetyt johtopäätökset ovat muodostettu ketterien iteraatioiden kautta sisällön analyysin tulkintojen avulla. Polku etenee loogisessa järjestyksessä asiakkaaksi tulemisesta, pelaamiseen ja pelin suosittelun muille (taulukko 24).

Palvelupolun kriittiset kohdat GAP-analyysin näkökulmasta			
1. Ensikontakti: tunneside ja pohja luottamukselle	Henkilökohtaista asiakassuhteen luontia ei voi automatisoida. Tunneside on toimeksiantajan vahvuus.	Asiakas on sitä sitoutuneempi toimeksiantajaan, mitä henkilökohtaisempi arvoa luova palvelukokemus on.	
	Asiakkaan odotukset lunastettiin jo demolla ja ne ylitettiin kun hän käytti sovellusta itse.	Ensikontaktin jälkeen lähes kaikki viestintä voidaan automatisoida, koska luottamus on jo saavutettu.	Internet-sivut eivät ole asiakkaiden mielestä tehty onlinehankintaa varten, koska sieltä puuttuu tukimateriaali.
Kokemus: erinomainen			
2. Uuden toimintatavan oppiminen	Asiakkaat kaipaavat lisää online-ohjeistusta. Viideot, FAQ-osiot, kehittämisehdotukset, virhetilaportointi ja -näkyä.	Toistuvat toimenpiteet pitää automatisoida heti, sillä muuten toimeksiantaja käyttää runsaasti resursseja vähäistä lisäarvoa tuottavaan työhön.	Ratkaisun käyttömahdollisuudet ovat lähes rajattomat. Toimeksiantaja keskittyy yhteen näkökulmaan mutta asiakkailta kannattaa kerätä kaikki käyttötarkoitukset.
	Kokemus: vaihteleva		
3. Tekninen toimivuus pelattaessa	Asiakkaan oletukset ja saatu palvelu poikkesivat negatiivisesti vain sovelluksen teknisen kypsyyden osalta.	Mitä nopeammin asiakas tietää, että vika on tiedossa ja korjauksen alla sitä parempi. Viive heikentää kokemusta tai saa asiakkaan jopa lopettamaan sovelluksen käytön.	Kilpailuetuna ei toimi tekninen ratkaisu vaan palvelukokemus (asiakaskohtaaminen ja into omaan tekemiseen)
	Kokemus: erittäin vaihteleva		
4. Aktivointiviestintä ja osallistaminen	Innostuneet asiakkaat auttavat mielellään kehittämään ratkaisua, kun siihen annetaan tilaisuus.	Jotta asiakkaat palaavat sovelluksen pariin, kaivataan muistutusviestintää. Muuten sovelluksen käyttö unohtuu ja sopimusuusinnasta tulee hankalaa toimeksiantajalle.	Asiakkaat janoavat tietoa, miten muut ovat sovellusta käyttäneet, jotta he voivat kehittää omaa tekemistään ja saada uusia ideoita.
	Kokemus: kehitettävissä		
5. Referenssit	Asiantuntijoiden sanaan luotetaan. Tähän kannattaa panostaa uusasiakashankinnassa.	Referenssit ovat vahvin tapa saada uusia asiakkaita.	Innostus ruokkii innostusta ja saa asiakkaat uskomaan omaan onnistumiseen.
	Kokemus: erinomainen		

Taulukko 24: Palvelupolun kriittiset kohdat GAP-analyysin pohjalta

Kehittämistehtävässä ilmeni, että kriittisimmäksi koettu yksittäinen asiakaskokemuksen kehityskohde oli sovelluksen aktiiviseen käyttövaiheeseen liittyvä vuorovaikutus. Viestinnän ongelmatilanteet kulminoituivat uusien toimintatapojen omaksumiseen ja niistä eteenpäin viestimiseen, sopimattomaan tai turhauttavaan viestintään, sekä sovelluksen vikatilanteisiin. Kriittisimmät asiakkaanpolun kohdat olivat: A. Alkuymmärryksen omaksuminen sovelluksen toimintatavasta ja sen logiikasta. B. Tekninen tuki pelitilanteessa C. Muistus- ja tiedotusviestintä jatkokäyttöä varten.

Viestinnän avuksi kehitettiin sykli (kuvio 11), joka hyödyntää Aristoteleen retoriikan perusteita (Aristoteles ym. 1997, 196) ja modernia markkinointia (Kotler ym. 2011, 58). Tätä ohjeistusta voidaan hyödyntää sekä toimeksiantajan että heidän asiakkaidensa viestinnän apuna asiakaskokemuksen parantamiseksi.



Kuvio 11: Viestinnän ohjenuoria loppukäyttäjän kokemuksen optimointiin retoriikan perusteita hyväksikäyttäen

Tarinallisuus korostuu niin markkinoinnissa, retoriikassa kuin palvelumuotoilussa ja valikoitui syklin ensimmäiseksi vaiheeksi (kuvio 11). Tämän vaiheen tavoite on orientoitua peliin ja pelitilanteeseen pathoksen avulla. Seuraavassa vaiheessa asiakkaalle fasilitoidaan ymmärrys uudesta toimintatavasta logiikkaa, logosta hyväksikäyttäen. Kolmannessa vaiheessa osallistamisen avulla lunastetaan annettuja lupauksia ja luodaan ensimmäiset ahaa-elämykset. Tämä vaihe tarvitsee onnistumisen tueksi aktivointiviestintää. Kehän viimeisessä vaiheessa lunastetaan kaikki aikaisempien vaiheiden lupaukset ja viestitään tulos eettisten näkökulmien kautta (ethos). Tämän jälkeen tarina jatkaa kehittymistään käyttäjien mukana.

Kerättyä materiaalia apuna käyttäen kehitettiin tulevaisuuden asiakkaanpolku (kuvio 12). Polkuun on yhdistetty Service Blueprint -mallilla toimeksiantajan tavoitteet, käyttäjän kokemus, hyödynnettävät kanavat ja taustaprosessit (Polaine ym. 2013, 93-102).

Asiakkaan polku	Toimeksiantajan tavoite	Käyttäjän kokemus	Kanavat	Taustaprosessi
 <b>Löytää</b>	Käyttäjä löytää toimeksiantajan inbound markkinoinnin avulla	Aihe/suositus/keskustelu herättää kiinnostuksen: "Haluan tietää lisää."	Internet-sivustot ja sosiaalinen media. Referenssit, tapahtumat ja suorat yhteydenotot.	Markkinointiautomaatioalusta, materiaalin tuottaminen
 <b>Liittyy</b>	75 % inbound, 25 % henkilökohtaisen työn tuloksena	Ensikohtaaminen verkossa: "Tämä on helppoa ja nopeaa. Olen innostunut."	Ensisijaisesti internet. Henkilökohtainen kohtaaminen tarpeen mukaan.	Online-maksujärjestelmä, internet sivut, chat, sovellusviestintä.
 <b>Käyttää</b>	Käytössä personoitu ja automatisoitu vuorovaikutusviestintä.	Voimaannuttava elämys, jota vahvistetaan personoidulla ja automatisoidulla viestinnällä: "Tämä tuottaa minulle lisäarvoa."	Sovellus, sähköposti, automaattinen chat-bot. Henkilökohtaiset konsultaatiot.	Tuotetun materiaalin kategorisointi ja analysointi, persoona profiilit, chat-bot.
 <b>Kehittää</b>	Asiakasarvo kasvaa yhteisön muodostamassa arvoverkossa.	"Saan apua ja voin auttaa muita sekä aidosti vaikuttaa asioihin."	Online yhteisön omat kanavat, sovellus, sähköposti. Käyttäjien osallistaminen.	Sovelluskehitys, käyttäjät ja beta-ryhmä, kumppanuusmallit.
 <b>Lähtee</b>	Kokonaiskokemus on positiivinen ja palaute rakentavaa.	"Tämä oli hieno kokemus. Vaikka lähdän voin suositella palvelua."	Lähtöhaastattelut, kiittäminen soveltuvaissa kanavassa.	Lähtöhaastattelut ja helppo paluun mahdollistaminen

Kuvio 12: Tulevaisuuden asiakkaanpolun kokonaiskuva

Tulevaisuuden asiakkaanpolku (kuvio 12) havainnollistaa palvelupolun kokonaisuudessaan. Siinä kuvataan miten asiakas löytää, liittyy, käyttää ja kehittää sovellusta, sekä asiakassuhteen loputtua lähtee. Kuvioista käy ilmi, mitä tavoitteita toimeksiantajalla on eri vaiheissa ja millaisia tunteita eri vaiheiden toivotaan herättävän ja ylläpitävän käyttäjässä. Kun tämä yhdistetään Storbacka ynnä muiden (1994, 23) asiakassuhteen kannattavuuden mallin kanssa (kuvio 3) voidaan asiakassuhteesta muotoilla mahdollisimman pitkä ja kannattava.

Tulevaisuuden asiakkaanpolun kautta identifioitujen automaatiotoimenpiteiden (taulukko 19 & taulukko 20) toteuttamisen rinnalla, toimeksiantaja voi siirtyä siirtyä suunnittelemaan keinoälyyn perustuvaa automaatiota. Osallistamispajan perusteella asiakkaat olisivat valmiita käyttämään chatbotteja ja keinoälyä hyväksi tiettyjen ehtojen (taulukko 25) täyttyessä.

Ehdot keinoälyn käyttöönoton hyväksymiselle osana palvelua
Lisäarvona syntyy nopeasti relevanttia ja uutta informaatiota asiakkaan tarpeisiin
Asiasta kerrotaan avoimesti asiakkaille
Käyttökohteita suunnitellaan yhdessä asiakkaiden kanssa

Taulukko 25: Ehdot, joilla toimeksiantajan asiakkaat hyväksyvät keinoälyn käytön

Asiakkaiden kertomat robotiikan ja automaation hyväksynnän ehdot ovat yhteneviä sekä online-viestinnän kriteerien (nopeus, henkilökohtaisuus ja sopivan viestintäkanava) (Heinonen 2008) että viestinnän kokemuksen kriteerien (huomaavaisuus, näkökulmanottokyky ja reagoivuus) (Salomonson, Åberg ja Allwood 2011) kanssa.

Toimeksiantajan kehitystavoitteena on kolmen vuoden aikajanaalla keinoälyyn perustuvan virtuaalisen robotin käyttöönotto. Vuorovaikutuksen ja viestinnän kriittisten pisteiden ja asiakkaanpolun mallinnuksen jälkeen, siirryttiin suunnittelemaan polkua kohti automaatiota. Lopputuloksena syntyi alustava suunnitelma (taulukko 26) siitä, miten toimintojen automatisointi voidaan aloittaa vaiheittain menettämättä asiakasarvoa ja -sitoutuneisuutta.

Vaihe	Vuorovaikutuksen ihmisläheinen automaatio	Käyttötapausesimerkki
1.	Nykytila: henkilöresurssi-intensiivinen vuorovaikutus	Asiakkaan perehdytykseen ei ole online-tukimateriaalia vaan koulutus tapahtuu aina henkilökohtaisesti toimeksiantajan puolesta.
2.	Perusteet kuntoon: tukitoimintojen kuvantaminen ja automatisointi	Vaikka asiakasmäärät ovat moninkertaistuneet tämä ei näy palvelun koetun laadun heikkenemisenä, koska uudet asiakkaat voivat omatoimisesti tutustua sovelluksen toimintoihin ja parhaimpiin käytäntöihin.
3.	Automaatioalustan kartoitus ja valinta	Toimeksiantaja ottaa käyttöön liitännäisen sovelluskomponentin nykyiseen IT-infrastruktuuriin. Komponentti tekee automaattiseen analysointiin perustuvaa personointia esimerkiksi Big Five tai Hexaco-persoonamallinnusta hyväksikäyttäen.
4. Auto- maatio	1.0: alkeellinen chatbot toiminnollisuus 24/7	Toimeksiantaja ottaa käyttöön alkeellisen chatbotin, joka ehdottaa lisäarvoa tuottavaa materiaalia asiakkaalle ja ohjaa oikeille sivuille tämän esittäessä kysymyksen asiansaahan kautta.
5. Auto- maatio	2.0: Asiasanoja tunnistavasta chatbotista älykkäämpiin algoritmeihin	Chatbot ymmärtää kysymyksiä ja pystyy reagoimaan empaattisesti asiakkaalle semaattisen webin toiminnollisuuksien avulla.
6. Auto- maatio	3.0: Integroitu online yhteisö, jossa keinoäly on aktiivinen yhteisön osa	Keinoäly on toimeksiantajan sovelluksen osa ja tämän voi ottaa osaksi peliareenoita. Viestinnästä ja vuorovaikutuksesta on tullut toimeksiantajan kilpailuetu.

Taulukko 26: Automaation vaiheistettu käyttöönotto ja esimerkkejä käyttötapauksista, joiden avulla asiakkaan kokemaa arvoa lisätään

Vaiheistettujen toimenpide-ehdotusten (taulukko 26) toteuttamiseen on jatkossakin tärkeää osallistaa asiakkaat. Näin voidaan seurata koetun palvelun laatua ja palvelukuiluja sekä priorisoida toiminnot asiakasarvoa eniten tuottaviin toimenpiteisiin.

Palveluvaltaistumisen ja CDL:n teorioiden pohjalta kehittämistyön tulokset vedettiin yhteen Service Logic-Business Model Canvasin, SL-BMC:n (liite 6) avulla. Siinä hyödynnettiin niin teoriapohja kuin ketterien iteraatioiden tuotokset. Tämä toimeksiantajalle tehty SL-BMC (liite 7) voi toimia jatkossa liiketoiminnan strategian ja taktiikan suunnittelun apuna.

## 5 Kehittämistyön tulosten arviointia

Työ kuvaa digitalista ilmiötä, arvonmuodostumista ja vuorovaikutusta tutkittuun tietoon ja markkinatietoon perustuen. Työssä tuotettiin uutta tietoa toimeksiantajalle siitä, mikä motivoi toimeksiantajan asiakkaita, mistä asiakasarvo muodostuu ja millaiseen automaattiseen vuorovaikutukseen asiakkaat ovat valmiita. Tehtyjen rajausten ja tietoperustan mukaisesti kerätty ja analysoitu tieto on uutta ja arvokasta toimeksiantajan liiketoiminnalle sekä tekijän ammatilliselle kehittymiselle. Työ antaa hyvän pohjan toimeksiantajalle alkaa automatisoida vuorovaikutustaan ja tarkentaa liiketoimintansa polttopistettä asiakasarvoa lisäävällä tavalla. Haasteen tietoperustalle antoi se, että digitaalisuudesta ja keinoälyä hyväksikäyttävistä sovelluksista automaation apuna löytyy tällä hetkellä hyvin rajallisesti tutkittua tietoa.

### 5.1 Digitaalisuuden ja uuden ilmiön hyödyntäminen kilpailuetuna liiketoimintamurroksessa

Toimeksiantajan sovellus on häiritsevää teknologiaa Christensenin (1997) määritelmän mukaisesti. Se muuttaa kilpailuasetelmaa tarjoamalla näennäisesti heikomman kokemuksen yhdellä osa-alueella valtavirran ratkaisuihin verrattuna, mutta uudessa arvoverkossa se tarjoaa ylivertaiset kyvykkyydet. Tämä ilmiö voi syntyä esimerkiksi, jos toimeksiantaja pyrkii kilpailemaan markkinatutkimuslaitosten kanssa. Toimeksiantaja tarjoaa näennäisesti heikompileatuksen palvelun kuin mitä analyytikkoyritykset henkilökohtaisen vuorovaikutuksen ja loogisen päätelyn tuloksena tarjoavat. Toisaalta toimeksiantaja tarjoaa uudessa arvoverkossaan ylivertaiset toiminnallisuudet reaaliaikaisuuden ja globaalien, nopean osallistamisen kautta. Tämä minimoi tuloksista ihmisten välisiä psykologisia valtavaikututtimia ja toimeksiantaja tuottaa tietoa murto-osan rahainvestoinneilla markkinatutkimuslaitoksiin verrattuna.

Palvelulla on hyvät menestymisen edellytykset globaalissa kilpailussa, koska sitä voidaan skaalata minimikustannuksin lähes rajatta ja vuorovaikutusviestinnän automatisoinnin jälkeen se on toteutettavissa ajasta ja paikasta riippumattomaksi palveluksi (Ali-Yrkkö ym.2015, 23-26). Kustannuksiltaan ratkaisu on kaikkien saatavilla, koska toimeksiantaja tarjoaa ratkaisusta freemiun-ilmavisversiota. Sovelluksen kokeilu on rahainvestoinnin näkökulmasta riskitöntä.

Toimeksiantajalle tehtiin analyysi heidän digitaalisista kyvykkyyksistä ja haasteista Rowlesin ja Brownin (2017, 65-216) digitaalisen kulttuurin viitekehukseen pohjautuen (taulukko 27). Perustarpeiden osalta heillä on hyvät edellytykset onnistumiseen. Suurin haaste on resurssien rajallinen määrä ja strategian fokusointi. Kiitettävää on, että toimeksiantaja pyrkii mittaamaan suorituskykyä määrätietoisesti.

Digitaaliset kyvykkyudet	Analyysi toimeksiantajasta
Perustarpeet	Toimeksiantajan visio ja rajaukset ovat hyvät. Johtajuutta löytyy läpi organisaation ja he ovat ketterä toimija. Liiketoimintaympäristönä Suomi on pieni, joten osaaminen ja taidot täällä rakentuvat muutamien henkilöiden varaan. Osaamiskuiluja on tunnustettu ja näitä pyritään aktiivisesti täyttämään.
Valmiudet	Strateginen sijoittuminen on nykytila-analyysin mukaisesti asiakkaiden mielestä hyvä, mutta toimeksiantaja ei koe löytäneensä vielä optimaalista käyttäjäkuntaa. Viestintään ja teknologiaan on panostettu huomattavasti. Prosessit ja rakenne, tai niiden puute, ei vielä näin pienessä organisaatiossa ole ongelma mutta laajentuessa kyllä. Tällä hetkellä suurin haaste on yhteydet eli verkoston luominen ja sen hallinta. Asiakkaiden konversiosuhde ilmaisikäyttäjistä maksaviin käyttäjiin on myös alhainen. Hyötyyn ja käyttömallihin perustuva yrityshinnoittelu puuttuu.
Suorituskyky	Tähän kuuluu toimeksiantajan taloudellisia tietoja, joiden arviointi ei ole osana kehittämistehtävää. Markkinoinnin automaatiotratkaisu mittaa ja analysoi viestinnän kohdistumista ja onnistumista, minkä voi nähdä menestymisen edellytyksenä.

Taulukko 27: Toimeksiantajan digitaalisten kyvykkyysien analyysi (mukaihen Rowles & Brown 2017, 65-216)

Digitalisaation murrosvaiheista toimeksiantaja on ensimmäisessä vaiheessa, joka on koko prosessin digitalisoituminen (McKinsey & Company 2015). Sovellus prosessoi ja luo uuden tiedon jakelukanavan asiakkaiden ja heidän kohderyhmiensä välille pelillistämissovelluksen avulla. Tätä vaihetta tulee McKinseyn mukaan seuraamaan monikanavainen ja digitaalinen kuluttajakokemus, johon vuorovaikutuksen automatisoinnilla pyritään. Seuraavat vaiheet: digitaalinen tuotekehitys, big dataan perustuvat liiketoimintaa koskevat päätökset ja kilpailun kiristyminen, ovat tämän työn ulkopuolella mutta näitä voidaan hyödyntää toimeksiantajan tulevaisuutta suunniteltaessa yhdessä digitaalisten kyvykkyysien analyysin (taulukko 27) kanssa.

## 5.2 Tiedolla ansaitseminen ja arvonmuodostuminen digitaalisen sovelluksen avulla

Internet-talouden liiketoiminnan raaka-aine on tieto, jota sovellus tuottaa asiakkaille ja toimeksiantajalle. Tiedon omistaminen on liiketoiminnassa keino ansaita, eli taludentekijä (Paajanen & Vainionkulma-Immonen 2015, 110-111). Tiedon omistaa toimeksiantaja, mutta asiakas saa tietoon käyttöoikeuden. Shapiron ja Varianin (1999) mukaan tietoa on kallista tuottaa mutta edullista monistaa. Toimeksiantajan ratkaisu muuttaa tiedon kalliin tuottamisen edulliseksi digitaalisen osallistamisen keinoin. Tämä on kaikkien saatavilla digitalisaation ja reaaliaikaisen osallistamisen avulla.

Aikaisempaan esimerkkiin peilaten tämän ratkaisun avulla voidaan muutaman päivän aikana tehdä markkinatutkimus, johon normaalisti tarvittaisiin konsultointiyritys, analytiikat ja esi-

merkiksi kuukauden työpanos. Tämä on mahdollista hyvin valitun kohderyhmän ja hyvän aktiiviviestinnän avulla. Sovelluksen mielekkäiden käyttötapojen mahdollisuudet ovat lähes rajattomat. Sovelluksen käyttöä voitaisiin esimerkiksi laajentaa kriisinhallintaan niihin maihin, joissa mobiililaitteita ja internet on saatavilla mutta esimerkiksi infrastruktuuri tai poliittiset tekijät tekevät matkustuksesta haastavaa.

Brandenburgerin ja Nalebuffin (1995) mukaan on tärkeä ymmärtää, missä arvoa tallennetaan ja missä sitä luodaan, jotta liiketoimintamallia ja -ympäristöä voidaan optimoida. Heidän mukaansa yrityksen pitää tuottaa arvoa mutta myös tallentaa sitä, koska liikevoitto syntyy arvon tallentamisesta. Toimeksiantajan ratkaisu luo arvoa asiakkailleen antamalla ajasta ja paikasta riippumattoman yhteyden heidän kohderyhmäänsä ilman muita välikäsiä ja automaattiset reaaliaikaiset analyysit tiedosta. Asiakas tallentaa arvoa sovellusta käyttäessään, mutta myös vielä paljon sen jälkeen, kun pelin tuloksena tulleita toimenpiteitä jalkautetaan ja jatkojalostetaan. Sovelluksen kautta uusi osallistamisen ilmiö tulee osaksi asiakkaan päivittäistä elämää CDL-logiikan mukaisesti (Heinonen ym. 2010). Koettujen arvoelementtien (kuvio 12) jatkohyödyntäminen ja verifiointi ovat toimeksiantajalle helppoa, eikä vaadi suuria resurssipainostuksia. Arvon tallentaminen toimeksiantajan näkökulmasta vaatii jatkoselvitystä esimerkiksi Brandenburgerin ja Nalebuffin (1995) kilpailuteoriaa apuna käyttäen.

Mielekkäiden käyttötapauksen löytäminen on toimeksiantajalle haaste niiden runsauden, ei niiden puutteen takia. Tästä syystä, verkottumisen teorian mukaisesti, on tärkeää tunnistaa solmukohdat kuten mielipidevaikuttajat, joiden kautta he saavat yhteyden potentiaaliin uusiin toimeksiantajalle arvoa luoviin käyttäjiin (Watts & Strogatz 1998; Kumar 2014).

Toimeksiantajan maksavat asiakkaat kokivat, että sovelluksen hinta mahdollistaa tällä hetkellä nopean hankinnan, mutta toisaalta on myös niin edullinen, että sen käyttö voi unohtua. Tämä johtuu siitä, että sovelluksen käyttöoikeudesta maksettu raha, eli koettu uhraus on pieni. Olisi tärkeää löytää sopiva tasapaino koetun uhrauksen ja koetun palvelun arvon välille (kuvio 3).

Ilmaiskäyttäjät eivät kuuluneet kehittämistehtävän piiriin mutta voidaan todeta, että toimeksiantajan pitää tarkastella heistä saatuja hyötyjä ja konversiosuhdetta (Kumar 2014). Apuna tähän voidaan käyttää muun muassa Storbackan ynnä muiden (1994, 23) asiakassuhteen kannattavuuden mallia freemium-markkinointistrategioiden kanssa. Liebowitz (2002, 13-53) ja Toivonen (2015, 92,102) painottavat että ilmaistuotteita kannattaisi tarjota vain harkiten, koska konversio ilmaiskäyttäjistä maksavaan asiakkaaseen on alhainen. Toisaalta kirjallisuudesta löytyy mainintoja ilmaisversioiden käytöstä liiketoiminnan keskiössä ja vauhdittajana (Anderson 2009; Gassmann, Frankenberger & Csik 2014). Näihin molempiin näkökulmiin toimeksiantajan olisi hyvä perehtyä vielä tarkemmin esimerkiksi jatkokehittämistyön puitteissa.



Palveluvaltaistumisen näkökulmasta tämä opinnäyte on tehty niin SL- ja CDL-malleja mukailleen. SL-malli korostuu arvon muodostumisen ymmärtämisessä kaikissa kehittämistehtävissä ja asiakasnäkökulmakeskeisyys Service Logic Business Model Canvasissa (SL-BMC). Liitteessä 6 löytyy tarkka kuvaus SL-BMC:stä ja liitteessä 7 on ote toimeksiantajalle tehdystä versiosta.

### 5.3 Pääkohdat vuorovaikutuksen suunnittelussa

Automaatiosuunnitelmaa tukee tutkimukset siitä, että vuorovaikutusviestinnän ja koetun palvelun laatuun vaikuttaa vastauksen nopeus, henkilökohtaisuus ja sopivan viestintäkanavan valinta (Heinonen 2008). Tähän voidaan vielä lisätä yleisesti viestinnän kokemuksen kriteereistä huomaavaisuus, näkökulmanottokyky ja reagoivuus (Salomonson, Åberg ja Allwood 2011), joiden avulla asiakaskohtamisista saadaan optimaaliset. Toimeksiantajan inbound-markkinointi-strategia ja markkinoinnin automaatio sopivat tähän erinomaisesti. Viestinnässä voi hyödyntää globaaleja paradokseja (Kotler, Kartajaya & Setiawa 2011, 29) sekä tunnistettuja arvoelementtejä (kuvio 10).

Toimeksiantajan olisi kannattavaa huomioida, että ensimmäistä kertaa sovelluksen ja sen tarjoaman uuden ilmiön kanssa kosketuksiin tulevalle asiakkaalle ei todennäköisesti ole mentaalimallia siitä, miten ratkaisu toimii vaan hänen pitää se omaksua. Oppiminen tapahtuu parhaiten positiivisessa mielentilassa (Norman 2002) ja se on kolmivaiheinen (Kim, Ritter & Koubek 2013). Kun mentaalimalli on kerran muodostettu ei sitä tarvitse uudelleen opetella. ABCS-viitekehystä voidaan hyödyntää tässä järjestelmäsuunnittelun apuna (Ritter, Braxter & Churchill 2014) toimeksiantajan sovelluskehittäjän kanssa.

Vuorovaikutuksen automaatio ja personointi voidaan toteuttaa suurten joukkojen kohdalla esimerkiksi hyödyntäen lineaarisia regressiomalleja kuten ovat tehneet Youyou ynnä muut (2015) tai ohjelmistovalmistajien valmiita keinoälyratkaisuja, kuten esimerkiksi IBM Watsonia (Tkalčič ym. 2016, 6). Tämä työ ei anna valmista suositusta siihen, miten tämä pitäisi tehdä vaan tuo tietoa, millaisia haasteita ja mahdollisuuksia on tällä hetkellä tarjolla ja millaisilla ehdoilla asiakkaat olisivat valmiita näiden käytön hyväksymään (taulukko 25).

### 5.4 Kehittämistyön innovatiivisuus, luotettavuus, eettisyys ja siirrettävyys

Kehittämistyötä suunniteltaessa työn tavoitetta, ei haluttu rajata liian tarkkaan vaan sille annettiin mahdollisuus elää työn edetessä toimintatutkimuksen ideologian mukaisesti. Tämä teki työstä mielenkiintoisen mutta sen rajaamisesta haastavan. Kehittämistyötä piti fokuoituna sitä varten rakennettu kokonaisasetelma (taulukko 1). Aktiivinen iteratiivinen yhteistyö toimeksiantajan kanssa takasi sen, että kehittämistyöstä tuli heidän tarpeisiinsa mahdollisimman konkreettinen.

Alkuperäinen tarkoitus oli tehdä nykytila-analyysi ja sen perusteella malli tulevaisuuden asiakasvuorovaikutukseen. Tämän fokus siirtyi ensimmäisen kehittämistehtävän pohjalta asiakasarvon mallintamiseen. Siirtyminen tapahtui, koska nykytila-analyysistä syntyi havainto, että ratkaisu tuottaa paljon lisäarvoa käyttäjille mutta vastaukset, miten, miksi ja missä -kysymyksiin, jäivät epäselviksi. Tämän koettiin olevan pohja, joka pitää ymmärtää ja jonka päälle automaattinen vuorovaikutus voidaan vasta rakentaa. Työstä saa hyvän pohjan ja suuntaviivat tavoitteiden saavuttamiseen, mutta käytännön työ jää toimittajan toteutettavaksi vuorovaikutusautomaation suunnittelun ja testauksen osalta.

Kehittämistehtävät tarkentuivat työn iteratiivisen prosessin myötä. Taaksepäin katsottuna tulokset vastaavat hyvin toimeksiantoa. Ensimmäinen kehittämistehtävä oli kaikista selkein. Toinen kehittämistehtävä tulevaisuuden vuorovaikutuksen suunnittelu oli osallistava ja mielenkiintoinen tapa rakentaa yhdessä mahdollisia tulevaisuuskuvia. Kehittämistehtävä kolme veti yhteen teorian, analyysit ja yhdessä kehitetyt mallit. Viimeinen vaihe oli erittäin palkitseva, koska tästä syntyivät todelliset tulkinnat ja johtopäätökset siitä, miten teoriaa ja käytäntöä sovelletaan yhteen. Mielenkiintoinen pohdinta olisi, muuttuisivatko tulokset, jos valittiin erilaisia menetelmiä kehittämistyön toteutukseen ja etenkin jos työ tehtäisiin nyt inbound-markkinoinnin kautta tulleille asiakkaille.

Koska kyseessä on kehittämistyö, se kysyy tekijän asiantuntijuutta, jota tuodaan kerätyn materiaalin pohjalta esille tuotoksissa ja toimenpide-ehdotuksissa. Selkeä haaste luotettavuudessa on otannan pienuus ja heterogeenisyys, joka tuli ilmi kehittämistyötä tehtäessä. Yksi syy heterogeenisyyteen oli asiakaskunnan sen hetkinen koko, ei toimeksiantajan tai tekijän oma valinta. Näistä syistä luotettavuutta kannattaa testata lisäkäyttäjryhmällä asiakaskunnan kasvaessa. Toinen haaste tuli digitalisaation kirjallisuuskatsauksesta, koska suurin osa lähdekirjallisuuden kirjoittajista edustaa kaupallisia yrityksiä eivätkä tieteellisiä toimijoita. Näin ollen teoriaa ja viitekehyksiä yritettiin hankkia kattavasti ja analysoida myös kirjoittajien motiiveja.

Yleisesti etiikkaa tarkasteltaessa tutkimuseettinen neuvottelukunta jakaa eettiset periaatteet ihmistieteitä koskevilla tai hyödyntävillä aloilla kolmeen: tutkittavan itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen, vahingoittamisen välttäminen ja yksityisyys ja tietosuojat (Humanistisen, yhteiskuntatieteellisen ja... 2009). Näiden eettisten periaatteiden pohjalta voidaan todeta, että kehittämistyöhön osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen ja osallistujilta haettiin eriliset suostumukset työhön sekä materiaalin käyttöön ja jatkojalostamiseen.

Toimeksiantajalle ei ole pääsyä luottamukselliseksi luokiteltuun haastatteluaineistoon, josta voisi päätellä osallistujan henkilöllisyyden. Materiaali on myös tallennettu tekijän toimesta

tietoturvallisesti salattuun ja anonymoituun muotoon, joten osallistujien henkilöllisyys ei tätä kautta tule ilmi. Työn aineisto tullaan säilyttämään vain tunnisteettomassa muodossa julkaisun jälkeen, jotta toimintatutkimuksen aineistoon voi kuitenkin palata avoimuuden periaatteiden mukaisesti. Haastateltaviin on suhtauduttu kohteliaasti ja ihmisarvoa kunnioittaen osallistavia menetelmiä käytettäessä. Tämä toimintatutkimus ja sen tulokset perustuvat kerättyyn kattavaan aineistoon ja sen systemaattiseen analyysiin eivätkä ne pyri tahallisesti leimaamaan toimeksiantajaa tai muita kehittämistyöhön osallistuneita tahoja ja henkilöjä.

Hyvät tieteelliset käytännöt, joita kehittämistehtävässä on pyritty noudattamaan, ovat muun muassa rehellisyys, huolellisuus, tarkkuutta noudattavat toimintatavat, avoimuus tuloksien julkaisussa ja muiden työn ja saavutusten tunnustaminen omassa työssä (Kuula 2006, 34-35). Eettisestä näkökulmasta kehittämistyön aineisto on hankittu tieteellisistä tutkimuksista, liikkeenjohdon kirjallisuudesta sekä etnografistyyppisillä menetelmillä ja palvelumuotoilun menetelmillä kerätystä, mutta asianmukaisesti ja luvallisesti anonymiksi muutetusta materiaalista Kuulan (2006, 214-215) ohjeita noudattaen. Kerätty materiaali sekä sen analyysivaiheet on dokumentoitu asianmukaisesti ilman yksilöintiä. Kehittämistyössä on pyritty uuden tiedon tuottamisen lisäksi riippumattomuuteen ja itsenäisyyteen Kuulan (2006, 25; 36-39) mukaisesti ja sepittämistä, havaintojen vääristelyä ja luvaton lainaamista on pyritty tarkasti välttämään. Analyysi havainnoista tulkintoihin on pyritty tekemään niin, että kuka tahansa saman materiaalin saava pystyy pääsemään samoihin tuloksiin mutta koska kyseessä on laadullinen tutkimus, tekijän maailma vaikuttaa aina jossain määrin tuloksiin.

Työ on tehty kvalitatiivisin menetelmin mutta siitä löytyy ainakin kolme siirrettävyyden piirrettä:

- (1) Uuden ilmiön omaksuminen onnistuu parhaiten, kun siihen saa positiivisen ja helpon tavan tutustua. Kun toiminnon on kerran omaksunut ei sitä tarvitse uudelleen oppia. Ennen kuin omaksunta on tapahtunut ei ole kannattavaa tehdä kriittistä ajattelua vaativaa toimenpidettä, koska tästä syntyy negatiivinen kokemus.
- (2) Kun asiakkaalle pystyy antamaan yllättävän, arvoa tuottavan positiivisen elämyksen, hän on hyvin sitoutunut eivätkä tekniset haasteet tai kilpailevat tuotteet ole hänelle mielenkiintoisia. Tämä sitoutuminen korostuu, jos siihen liittyy henkilökohtainen suhde toimittajaan.
- (3) Ihmiset ovat valmiita hyväksymään robotin ja keinoälyn kanssa käytävän vuorovaikutuksen, kunhan tämä lisää lisäarvoa heidän maailmassaan. Avoin keskustelu, asiakkaan maailman ymmärtäminen ja yhteiskehittäminen luovat perustan tulevaisuuden onnistumiselle tällä alalla.

## 5.5 Jatkokehittämistarpeet

Tämän työn osalta toimeksiantaja tulee lanseeraamaan useat toimenpide-ehdotuksista käyttöön seuraavien kuukausien, ja loput lähivuosien aikana. Koska ilmiö on erittäin mielenkiintoinen ja uusi, löytyy tästä paljon jatkokehittämiskohteita:

- Tämän työn toimenpide-ehdotusten testaus erilaisella käyttäjäryhmällä: lisäävätkö ehdotetut toimenpiteet asiakkaan kokemaa arvoa?
- Mitä arvoelementtejä inbound-markkinoinnin kautta uutena tulleet asiakkaat kokevat saavansa ja miten ne eroavat tämän työn kohderyhmän kokemista arvoista?
- Miten toimeksiantaja saa tallennettua optimaalisen määrän arvoa itselleen?
- Ketkä ovat toimeksiantajan ihanneasiakkaita?
- Mikä on sovelluksen optimaalinen hinnoittelu- ja ilmaiskäyttömalli?
- Ovatko arvoelementit globaaleja vai pitääkö uusille kohdemarkkinoille muodostaa arvo eri tavoin?
- Millaiselle IT-alustalle automaatio kannattaa rakentaa, jotta se palvelee tarpeita nyt ja tulevaisuudessa?
- Miten keinoäly voidaan ottaa käyttöön ja millaisia hyötyjä siitä on sidosryhmille?
- Mitkä ovat tieteelliseltä kannalta sovelluksen joukkoälyn toiminnan luotettavuuden rajat? Kuinka monta käyttäjää ja vastausta pitää olla, jotta tulokset ovat luotettavia? Mitkä ovat nämä ylä- ja alaviitearvot?
- Miten asiakkaiden persoonallisuuden online-profilointi toteutetaan esimerkiksi Hexaco-mallin mukaisesti?

## 6 Lähteet

- Abolhassan, F. 2017. *The Drivers of Digital Transformation: Why There's No Way Around the Cloud*. Springer International Publishing. Viitattu 8.6. 2017. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/laurea/detail.action?docID=4662175>
- Ali-Yrkkö, J., Pajarinen, M. & Rouvinen, P. 2015. Yksityiset palvelut kasvun lähteenä? Teoksessa *Palvelutalouden murros ja digitalisaatio - Suomen kasvun mahdollisuudet*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu. Innovaatio 12/2015. Verkkojulkaisu: Edita Publishing Oy. 24-44. Viitattu 25.11.2016.
- Almquist, E., Senior, J. & Bloch, N. 2016. *The Elements of Value: Measuring and delivering what consumers really want*. Harvard Business Review 94(9), 47-53.
- Anderson, C. 2009. *Free: The future of a radical price*. London: Random House Business.
- Aristoteles, Sihvola, J., Hohti, P. & Myllykoski, P. 1997. *Retoriikka*. Helsinki: Gaudeamus.
- Auvinen, A-M & Liikka, P. 2015. *Osallistamisen käsikirja*. Suomen eOppimiskeskus. Viitattu 26.5.2017 <https://www.slideshare.net/eOppimiskeskus/osallistamisen-ksikirja>
- Brandenburger, A. M. & Nalebuff, B. J. 1995. *The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy*. Harvard Business Review 73(4), 57-71.
- Châlons, C. & Dufft, N. 2017. *The Role of IT as an Enabler of Digital Transformation*. Teoksessa Abolhassan, F. (toim.) *The Drivers of Digital Transformation: Why There's No Way Around the Cloud*. Switzerland: Springer International, 13-22.
- Christensen, C. M. 2007. *Edelläkävijän dilemma*. Helsinki: Talentum.
- D'Errico, F. & Poggi I. 2016. *Introduction to Emotions and Personality in Personalized Systems*. Teoksessa Tkáčič, M., De Carolis, B., de Gemmis, M., Odić A. & Košir, A. (toim.) *Emotions and Personality in Personalized Services - Models, Evaluation and Applications*. Switzerland: Springer International Publishing, 13-33.
- Finnerty, A. N., Lepri B. & Pianesi, F. 2016. *Acquisition of Personality*. Teoksessa Tkáčič, M., De Carolis, B., de Gemmis, M., Odić A. & Košir, A. (toim.) *Emotions and Personality in Personalized Services - Models, Evaluation and Applications*. Switzerland: Springer International Publishing, 81-99.
- Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. 2014. *The business model navigator: 55 models that will revolutionise your business*. Harlow: Pearson.
- Grönroos, C. 2000. *Service management and Marketing: A customer relationship management Approach*, 2nd ed. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Grönroos, C. 2006. "Adopting a service logic for marketing", *Marketing Theory* 6(3), 317-33.
- Grönroos, C. & Ravald, A. 2011. *Service as business logic: implications for value creation and marketing*. *Journal of Service Management* 22(1), 5-22.
- Grönroos, C. 2015. *Service management and Marketing: Managing the Service Profit Logic*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Halligan B. & Shah D. 2010. *Inbound marketing: get found using Google, social media and blogs*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

- Heinonen, S., Kurki, S., Kuusi, O., Ruotsalainen, J., Salminen, H., & Viherä, M-L. 2013. Tulevaisuuden tutkimuksen käsitteitä. Teoksessa Kuusi, O., Bergman, T. & Salminen, H. (toim.) Miten tutkimme tulevaisuuksia? Helsinki: Tulevaisuuden tutkimuksen seura ry. 321-334.
- Heinonen, K. 2008. The Role of Digital Service Encounters on Customers' Perceptions of Companies. *Journal of Electronic Commerce in Organizations* 6(2), 1-10.
- Heinonen, K., & Strandvik, T. 2005. Communication as an element of service value. *International Journal of Service Industry Management* 16(2), 186-198.
- Heinonen, K. & Strandvik, T. 2015. Customer-dominant logic/ Foundations and implications. *The Journal of Services Marketing*, 29(6), 472-484.
- Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K.-J., Edvardsson, B., Sundström, E. and Andersson, P. 2010. A customer-dominant logic of service, *Journal of Service Management* 21(4), 531-548.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta JUHTA. 2012. JHS 171 ICT-palvelujen kehittäminen: Kehittämiskohteiden tunnistaminen. Viitattu 10.3.2017. <http://jhs-suositukset.fi/web/guest/jhs/recommendations/171/full>
- Kananen, J. 2014. Etnografinen tutkimus - Miten kirjoitan etnografisen opinnäytetyön? Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kim, J. W., Ritter, F. R. & Koubek, R. J. 2013. An integrated theory for improved skill acquisition and retention in the three stages of learning. *Theoretical Issues in Ergonomics Science* 14(1), 22-37.
- Korhonen, H. & Rajala, A. 2009. Verkostoituminen asiakassuuntaan - kohti globaalia palveluntarjontaa. Teoksessa Valkokari K., Hyötyläinen, R., Kulmala H. L., Malinen, P., Möller, K. Ja Vesalainen, J. (toim.) Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Porvoo: WSOYpro. 193-214.
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawa I. 2011. Markkinointi 3.0: tuotteista asiakkaisiin ja ihmiskeskeisyyteen. Helsinki: Talentum.
- Kumar, V. 2014. Making Freemium Work. *Harvard Business Review* 92(5), 27-29.
- Kurkela, I. 2015. Digital Humanism Combines Rhetoric and Modern Marketing. *Cross-Cultural Business Conference* 21.-22.5. 2015. University of Applied Sciences Upper Austria, School of Management, Steyr Campus.
- Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka - Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Osuus-kunta Vastapaino.
- Lehti, M., Rouvinen, P. & Ylä-Anttila, P. 2012. Suuri hämmennys: Työ ja tuotanto digitaalisessa murroksessa. Helsinki: Taloustieto Oy.
- Liebowitz, S. J. 2002. Rethinking the Network Economy: the true force that drive the digital marketplace. New York: AMACOM.
- Luojus, S. & Harviainen, T. 2016. Designing for Service Experience. Teoksessa Turner, P. & Harviainen, T. J. (toim.) Digital make-believe. Heidelberg: Springer International Publishing Switzerland. 67-88.
- Lusch, R. & Vargo, S. L., 2009. Service-dominant logic - a guiding framework for inbound marketing. *Marketing Review* St. Gallen 26(6), 6-10.

Lusch, R. F. & Vargo, S. L. 2014. *Service Dominant Logic - Premises, Perspectives and Possibilities*. Cambridge: Cambridge University Press.

McKinsey & Company. 2015. Suomen palvelusektorin kasvu ja digitalisaation vaikutus. Teoksessa *Palvelutalouden murros ja digitalisaatio - Suomen kasvun mahdollisuudet*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkiasuja. Innovaatio 12/2015. Verkkojulkaisu: Edita Publishing Oy.45-68. Viitattu 25.11.2016.

Magids, S., Zorfas, A. & Leemon, D. 2015. The New Science of Customer Emotions. *Harvard Business Review*. 93(11), 66-76.

Mantz, S., Chan, Y. W. & Kosinski M. 2016. Models of Personality. Teoksessa Tkáčič, M., De Carolis, B., de Gemmis, M., Odić A. & Košir, A. (toim.) *Emotions and Personality in Personalized Services - Models, Evaluation and Applications*. Sveitsi: Springer International Publishing. 35-54.

Meristö, T. 2013. Skenaariotyöskentely strategisessa johtamisessa. Miksi skenaarioita? Teoksessa Kuusi, O., Bergman, T. & Salminen, H. (toim.) *Miten tutkimme tulevaisuuksia*. Helsinki: Tulevaisuuden tutkimuksen seura ry.179-187.

Möller, K. & Rajala A. 2009. Strategiset liiketoimintaverkot - hyödyt ja haasteet. Teoksessa Valkokari K., Hyötyläinen, R., Kulmala H. L., Malinen, P., Möller, K. Ja Vesalainen, J. (toim.) *Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä*. Porvoo: WSOYpro. 63-82.

Nauta, M. M. 2010. The Development, Evolution, and Status of Holland's Theory of Vocational Personalities: Reflections and Future Directions for Counseling Psychology. *Journal of Counseling Psychology* 57(1), 11-22.

Norman, D. A. 2002. Emotion and design: Attractive things work better. *Interactions Magazine*, ix (4), 36-42.

Normann, R. & Ramirez, R. A. 1993. From value chain to value constellation: Designing interactive strategy. *Harvard Business review* 71(4), 65-77.

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Ojasalo, K. & Ojasalo, J. 2015. Adapting Business Model Thinking to Service Logic: An Empirical Study on Developing a Service Design Tool. Teoksessa Gummerus, J. and von Koskull, C. (toim.) *The Nordic School - Alternative Perspectives on Marketing and Service Management*, Helsinki: Hanken School of Economics.

Oulasvirta, A. 2011. Mitä on ihmisen ja tietokoneen vuorovaikutus? (toim.) Ihmisen ja tietokoneen vuorovaikutus. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. 13-42.

Paajanen, R. & Vainionkulma-Immonen, O. 2015. Digitalisaation trendit ja palvelutalouden murros internet-taloudessa. Teoksessa *Palvelutalouden murros ja digitalisaatio - Suomen kasvun mahdollisuudet*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkiasuja. Innovaatio 12/2015. Verkkojulkaisu: Edita Publishing Oy. 110-126. Viitattu 19.7.2017

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. 1988. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing* 64 (1), 12-40.

Polaine, A., Løvlie, L., & Reason, B. 2013. *Service Design: From Insight to Implementation*. Sebastopol, US: Rosenfeld Media.

Pulkinen, M., Rajahonka, M., Siuruainen, R., Tinnilä, M. & Wendelin, R. 2005. Liiketoimintamallit arvonluojina - ketjut, pajat ja verkot. Helsinki: Teknologiateollisuus. Viitattu 15.6.2017. [https://teknologiainfo.net/sites/teknologiainfo.net/files/documents/pdf/Liiketoimintamallit\\_alkusivut.pdf](https://teknologiainfo.net/sites/teknologiainfo.net/files/documents/pdf/Liiketoimintamallit_alkusivut.pdf)

Ritter F. E., Baxter, G. D. & Churchill, E. F. 2014. Foundations for Designing User-Centered Systems - What System Designers Need to Know about People. London: Springer International Ltd.

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2013. Tutkimuksen voima sanat. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Rowles, D. & Brown, T. 2017. Building Digital Culture - A practical guide to successful digital transformation. London: Kogan Page Limited.

Saariluoma, P. 2004. Käyttäjäpsykologia: ihmisen ja koneen vuorovaikutuksen uusi ajattelutapa. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Salomonson, N., Åberg, A. & Allwood, J. 2012. Communicative skills that support value creation/ A study of B2B interactions between customers and customer service representatives Industrial Marketing Management 41(1), 145-155.

Schuller, B. W. 2016. Acquisition of Affect. Teoksessa Tkalčič, M., De Carolis, B., de Gemmis, M., Odić A. & Košir, A (toim.). Emotions and Personality in Personalized Services - Models, Evaluation and Applications. Switzerland: Springer International Publishing. 57-71.

Schwab, K. 2016. The Fourth Industrial Revolution. Geneve: World Economic Forum.

Shapiro, C. & Varian H. R. 1999. Information rules: A Strategic Guide to the Network Economy. Boston: Harvard Business School Press.

Sitra. 2017. Megatrendit: Miltä näyttää tulevaisuus? Viitattu 19.7.2017. <https://www.sitra.fi/tapahtumat/megatrendit-milta-nayttaa-tulevaisuus/>

Stabell, C. B., & Fjeldstad, O. D. 1998. CONFIGURING VALUE FOR COMPETITIVE ADVANTAGE: ON CHAINS, SHOPS, AND NETWORKS. Strategic Management Journal 19(5), 413-437.

Stickdorn, M. S. J. 2012. This is Service Design Thinking. Amsterdam: BIS Publishers. Viitattu 13.2.2017. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/laurea/detail.action?docID=1122641>

Tkalčič, M., De Carolis, B., de Gemmis, M., Odić A. & Košir, A. 2016. Introduction to Emotions and Personality in Personalized Systems. Teoksessa Tkalčič, M., De Carolis, B., de Gemmis, M., Odić A. & Košir, A. (toim.) Emotions and Personality in Personalized Services - Models, Evaluation and Applications. Switzerland: Springer International Publishing Ltd. 3-9.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2009. Humanistisen, yhteiskuntatieteellisen ja käyttäytymistieteellisen tutkimuksen eettiset periaatteet ja ehdotus eettisen ennakoarvioinnin järjestämiseksi. Viitattu 30.08.2017. <http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/eettisetperiaatteet.pdf>

Tschimmel, K. 2012. Design Thinking as an effective Toolkit for Innovation. In: Proceedings of the XXIII ISPIM Conference: Action for Innovation: Innovating from Experience. Barcelona. Viitattu 28.7.2017. [http://www.academia.edu/1906407/Design\\_Thinking\\_as\\_an\\_effective\\_Toolkit\\_for\\_Innovation](http://www.academia.edu/1906407/Design_Thinking_as_an_effective_Toolkit_for_Innovation)

Toivonen, M. 2015. Palveluliiketoiminnan mahdollisuudet ja haasteet Suomessa. Teoksessa Palvelutalouden murros ja digitalisaatio - Suomen kasvun mahdollisuudet. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu. Innovaatio 12/2015. Verkkojulkaisu: Edita Publishing Oy. 69-109. Viitattu 19.7.2017



Turner, P. & Harviainen, T. J. 2016. A Make-Believe Narrative for HCI. Teoksessa Turner, P. & Harviainen, T. J. (toim.) *Digital make-believe*. Heidelberg: Springer International Publishing Switzerland.

Tuomi, J. & Sarajärvi A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Vantaa: Kustannusosa-  
keyhtiö Tammi.

Tuulaniemi, J. 2011. *Palvelumuotoilu*. Helsinki: Talentum

Youyou, Kosinski, Stillwell. 2015. Computer-based personality judgements are more accurate than those made by humans. *PNAS* 112(4), 1036-1040.

Zeithaml, V. A., Berry, L.L. & Parasuraman, A. 1988. Communication and Control Processes in The Delivery of Service. *Journal of Marketing*, 52(2), 35.

Vargo, S.L. & Lusch R. F. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing* 68(1), 1-17.

Vargo, S. L. & Lusch, R. F. 2017. Service-dominant logic 2025. *International Journal of Research in Marketing* 34(1), 46-67.

Waller, G.P. & Raskino, M. 2016. Use this framework to Take Digital to the Core of your Business. Gartner Inc. Viitattu 11.6.2017. <https://www.gartner.com/doc/reprints?id=1-39ED04R&ct=160614&st=sb>

Watts D. J. & Strogatz. S. H. 1998. Collective dynamics of ‘small-world’ networks. *Nature* 393, 440-442.

Westerman, G., Bonnet, D. & McAfee, A. 2014. *Leading Digital - turning technology into business transformation*. Boston: Harvard Business Review Press.

Wilson, J. R., Scheutzt, M. & Briggs, G. 2016. Reflection on the Design Challenges Prompted by Affect-Aware Socially Assistive Robots. Teoksessa Tkáčič, M., De Carolis, B., de Gemmis, M., Odić A. & Košir, A. (toim.) *Emotions and Personality in Personalized Services - Models, Evaluation and Applications*. Switzerland: Springer International Publishing. 377-395.

World Economic Forum. 2015. *Deep Shift Technology Tipping Points and Societal Impact*. Viitattu 17.7.2017. <https://www.weforum.org/reports/deep-shift-technology-tipping-points-and-societal-impact>

#### Julkaisemattomat

Bughin, J. 2017. Senior partnerin ja globaalın instituutin johtajan konferenssiesitelmä: AI & the Future of Knowledge Based Work. 11.5.2017. McKinsey & Company. Helsinki.

## Kuviot

Kuvio 1: Digitalisaation omaksumiskäyrä kuvaa toimialakohtaisesti murroksen vaihetta tällä hetkellä (McKinsey & Company 2015, 58).....	15
Kuvio 2: Digitaaliseen kulttuuriin tarvittavat elementit (mukaillen Rowles & Brown 2017, 65) .....	16
Kuvio 3: Asiakassuhteen kannattavuuden malli (mukaillen Storbacka ym. 1994, 23).....	28
Kuvio 4: Palvelukohtaamisen arvon muodostumisen alustava malli (Heinosta mukaillen 2008) .....	34
Kuvio 5: Teknologia-ähtöisen yrityksen nykytilan analysoinnin vaiheet (JHS 171 ICT-... 2012).....	40
Kuvio 6: Palvelukuiluanalyysi (Ojasalo ym. 2015, 188) .....	41
Kuvio 7: Käytetty sisällönanalyysin prosessi havainnoinnissa ja teemahaastatteluissa (mukaillen Ojasalo ym. 2015, 139; Tuomi & Sarajärvi 2009, 111) .....	44
Kuvio 8: Toimeksiantajan tulokset robottirakkaus-peliareenasta .....	51
Kuvio 9: Mikä lisääisi sovelluksen käyttöäsi -peliareenan tulokset osallistamispajassa .....	52
Kuvio 10: Toimeksiantajan arvon muodostumisen elementtien pyramidi (mukaillen Almquist, Senior & Bloch 2016) .....	57
Kuvio 11: Viestinnän ohjenuoria loppukäyttäjän kokemuksen optimointiin retoriikan perusteita hyväksikäyttäen .....	59
Kuvio 12: Tulevaisuuden asiakkaanpolun kokonaiskuva.....	60

## Taulukot

Taulukko 1: Kehittämistyön kokonaisasetelma ja vaiheistus, jossa yhdistyvät toimintatutkimuksen viitekehys ja palvelumuotoilun prosessit .....	10
Taulukko 2: Työssä käytettyjä digitalisaation keskeisiä määritteitä ja niiden määrittelijät	12
Taulukko 3: Esimerkkejä teknologisista megatrendeistä (mukaiillen Schwabia 2016, 14-26)	13
Taulukko 4: Digitaalisen transformaatioissa onnistumisen keskeisiä ohjenuoria .....	14
Taulukko 5: Internet-talouden keskeisiä käsitteitä kehittäjästehtävän kannalta .....	18
Taulukko 6: Palveluvaltaistumisen keskeisiä käsitteitä päämäärittelijöiden toimesta .....	22
Taulukko 7: SLD-mallin päivitetetyt perusoletukset (mukaiillen Lusch & Vargo 2017, 48) .....	23
Taulukko 8: Arvonmuodostumisen malleja ja näiden määrittelijät.....	25
Taulukko 9: Koetun palvelun laadun käsitteitä ja näiden määrittelijät.....	27
Taulukko 10: Keskeisiä HCI käyttäjäpsykologisia ja teknisiä elementtejä hyvän käyttökokemuksen suunnittelun apuna.....	29
Taulukko 11: Online vuorovaikutuksen erityispiirteet, jotka pitää huomioida vuorovaikutuksen suunnittelussa .....	32
Taulukko 12: Keskeisiä käytäntöjä, joilla voidaan automatisoida HCI-vuorovaikutusta personoinnin avulla .....	35
Taulukko 13: GAP-analyysin mukainen nykytila ja palvelukuilut.....	42
Taulukko 14: Havainnoinnin sisällönanalyysin ensimmäisen kierroksen luokittelun tulokset	44
Taulukko 15: Havainnoinnin toisen analyysikierron abstrahoinnin tulos .....	45
Taulukko 16: Johtopäätökset havainnoinnin sisällönanalyysistä .....	45
Taulukko 17: Teemahaastattelun analyysin ristiinvertaus havainnoinnin kanssa .....	48
Taulukko 18: Teemahaastattelussa ilmenneet vuorovaikutuksen kehittämistarpeet .....	50
Taulukko 19: Automaatiomahdollisuudet esimerkiasiakkaanpolun kautta esitettynä ja onko automaation osa-alue käyttöön otettu .....	54
Taulukko 20: Automaatiomahdollisuudet asiakkaanpolun kolmannessa vaiheessa .....	54
Taulukko 21: Vuorovaikutuksen automaatiotoimenpiteiden alustava aikataulu .....	55
Taulukko 22: Yhteenveto käyttäjien motivaatiotekijöistä .....	56
Taulukko 23: Asiakaskokemuksen kriittiset kuilut ja niihin soveltuvat palvelun laadun kriteerit punaisella korostettuna .....	56
Taulukko 24: Palvelupolun kriittiset kohdat GAP-analyysin pohjalta.....	58
Taulukko 25: Ehdot, joilla toimeksiantajan asiakkaat hyväksyvät keinoälyn käytön.....	60
Taulukko 26: Automaation vaiheistettu käyttöönotto ja esimerkkejä käytötapauksista, joiden avulla asiakkaan kokemaa arvoa lisätään .....	61
Taulukko 27: Toimeksiantajan digitaalisten kyvykkyyksien analyysi (mukaiillen Rowles & Brown 2017, 65-216).....	63

## Liitteet

Liite 1: Esimerkki Innoduel peliareenasta.....	77
Liite 2: Teemahaastattelujen runko ja apukysymykset.....	78
Liite 3: Teemahaastattelujen pääkäsitteet.....	80
Liite 4: Robottirakkaus trendikortti.....	81
Liite 5: Robottirakkaus areenoiden asiakastulokset.....	82
Liite 6: Service Logic Business Model Canvas (SL-BMC) .....	84
Liite 7: Ote toimeksiantajan SL-BMC:stä.....	85

### Liite 1: Esimerkki Innoduel peliarenasta



## NEW ARENA

What is the key benefit of engaged stakeholders?



What is the key benefit of engaging stakeholders? ●●●

Engaged employees provide better service to customers, improving customer loyalty.

↑  
CHOOSE BETTER IDEA  
↓

Engaged employees create a company culture that attracts talent.

< RECORDS NEW IDEA >



## Liite 2: Teemahaastattelujen runko ja apukysymykset

Miten ja miksi sinusta on tullut toimeksiantajan asiakas? (kehittämistehtävä 1)

1. Mikä oli oletettu palvelu ja sen lisäarvo, jonka perusteella teit hankintapäätöksen?
2. Millaisessa yhteydenpidossa olit toimeksiantajan henkilöiden kanssa ennen peliarenan lanseeraamista?
  - a. Kuinka usein/kuinka monta kertaa?
  - b. Kuinka tärkeä henkilökohtainen kontakti ja vuorovaikutus Innoduelin kanssa oli käyttökokemuksellesi skaalalla 1-10, kun 10 on erittäin tärkeä?
    - i. Tämän hyödyt ja haitat?

Sovelluksen käyttökokemus nyt ja tulevaisuudessa (kehittämistehtävät 1 ja 2)

3. Millaiseksi koit sovelluksen käytön peliarenaa luodessa? (5xmiksi)
  - a. Mikä oli vaikeinta?
  - b. Mikä oli motivoivinta?
  - c. Syntyikö inspiraation tunnetta?
  - d. Millaista tukiviestintää jäit kaipaamaan sovellukselta?
4. Millaiseksi koit sovelluksen käytön, kun peliarenaa pelattiin? (5xmiksi)
  - a. Mikä oli vaikeinta?
  - b. Mikä oli motivoivinta?
  - c. Syntyikö inspiraation tunnetta?
  - d. Millaista tukiviestintää jäit kaipaamaan sovellukselta?
5. Millaisessa yhteydenpidossa olit toimeksiantajan henkilöiden kanssa pelien aktiivikäytövaiheissa
  - a. Kuinka usein (montako kertaa)?
  - b. Kuinka tärkeä henkilökohtainen kontakti ja vuorovaikutus Innoduelin kanssa oli käyttökokemuksellesi skaalalla 1-10, kun 10 on erittäin tärkeä?
  - c. Tämän hyödyt ja haitat? (esim. aikaresurssit, motivaatio, käyttökokemus)
6. Jos toimeksiantajan henkilöä ei olisi, millaisella vuorovaikutuksella sovellus voisi ratkaista haasteesi ja innostaa sinua? (kehittämistehtävä 2)
  - a. Mihin järjestykseen arvottaisit ehdotukseksi ja miksi?
  - b. Mikä antamistasi ehdotuksista on kaikkein tärkein ja miksi?
7. Mikä oli todellisuudessa saatu palvelukokemus verrattuna oletukseesi?
  - a. Missä sovelluksen käyttökokemuksen ja omien oletuksiesi välillä tapahtui poikkeamia?
  - b. Mistä se johtui mielestäsi?
8. Kolme asiaa, jotka inspiroivat (motivoivat) sovelluksen käyttöön jatkossa? (kehittämistehtävä 2)
  - a. (5x miksi)

Ajatusleikki tulevaisuudesta 3 vuoden päähän (kehittämistehtävä 2)

9. Olet yksi aktiivisimmista toimeksiantajan tarjoaman yhteisön jäsenistä, mitä elämyksiä se on tarjonnut ja miten?

Bonuskysymys: Toimeksiantaja haluaa tuottaa parhaita johtamiselämyksiä sinulle. Asiakaskokemuksen parantaminen vuorovaikutusviestinnän automatisoinnilla ja siirtämisellä online-maailmaan on yksi kehittämisstrategioista.

10. Mitä ”robottirakkaus” voisi tarkoittaa sinulle tässä tapauksessa?

## Liite 3: Teemahaastattelujen pääkäsitteet

Teemahaastattelun pääkäsitteet 157 asiasanaa			
oletetut lisäarvot	positiiviset ilmaisut	haasteet	koettu palvelu
18	19	17	4
motivaation lähteet ihmiskeskeisessä vuorovaikutuksessa	aktiivipelivaiheen yhteydenpito	sovellukseen tarvittava tukiviestintä	korjaavat ehdotukset asiakkaan polkuun
15	3	19	11
ihmislähtöisen vuorovaikutuksen korvaamisen vaikutukset	tulevaisuuden elämykset	jatkokäyttöön motivoivat asiat	inspiraation lähde
4	17	14	8
robottirakkaus			
10			



Liite 4: Robottirakkaus trendikortti

## RAKASTUN ROBOTTIIN

MIEHEN JA NAISEN VÄLISESTÄ SUVUNJATKAMISESTA ROBOTTIRAKKAUTEEN JA GEENIVALINTAAN - RÄÄTÄLÖITYIHIN JÄLKELÄISIIN.



**PARINVALINTAA EI TEHDÄ VAIN TUNTEELLA VAAN LUONNONTIETEET JA ROBOTIIKKA MAHDOLLISTAVAT PERHEEN PERUSTAMISEN KAIKILLE.**

- ELÄMÄSTÄ TULEE ONNELLISEMPI JA TASAPAINOISEMPI.
- ROBOTIT TULEVAT OSAKSI YDINPERHETTÄ.
- RAKKAUSKÄSITTE LAAJENTUU.

• ROBOTIT ESTÄVÄT YKSINÄISYYTTÄ JA SYRJÄYTYMISTÄ.

• SEKSUAALISTEN TABUJEN MURTUMINEN.

• SUKUPUOLIEN VÄLINEN TODELLINEN TASA-ARVO.

<http://www.techandfacts.com/wp-content/uploads/2014/02/Robot-Fall-in-Love.jpg>  
Peter Young

MUUTOSVOIMAT / ILMENTYMÄT

ROBOTIIKKA (TEKNOLOGIA)  
HUMANISMI (SOSIAALINEN)  
INDIVIDUALISMI (SOSIAALINEN)  
NYKYISEN PERHEMALLIN TOIMIMATTOMUUS (ETIIKKA)


AVAINSANAT

ROBOTIRAKKAUS, YDINPERHE, ROBOTIETTIKKA, OPPIVAT ALGORITMIT, RAKKAUS, GEENITEKNOLOGIA, SUVUNJATKAMINEN, YKSINÄISYYS, SEKSUAALISUUS, TABUT

CCBY | Futures Rt™ for Laura | Koskela & Nousiainen | futures.ft@gmail.com

---

## RAKASTUN ROBOTTIIN




PEPPER YMMÄRTÄÄ JO PAREMMIN SUOMEA KUIN ENGLANTIA VTT KEHITTÄÄ PALVELUROBOTTI PEPPERIÄ, [TEKNIikka](#) JA [TALOUS](#)


27: "En halunnut odottaa suhdetta, johon pitäisi vauvakuumeen takia heti hankkia lapsi"

Kaikki perheen perustamista toivovat naiset eivät odota ihmissesi, jos lassa halusvaa kumpuunia ei löydy, jotkut hankkivat lapsen hedelmöityshoitojen avulla jo kolmekymppisenä tai jopa nuorempina. Toisille hoito voi olla viimeinen valttioehto.

HS: 2015 SUOMESSA JO 8 % LAPSISTA SYNTYI PARISUHTIEN ULKOPUOLELLA <http://www.hs.fi/kotimaa/a1475817980441>



ROBOTIETTIKKAA JA SÄÄNTÖJÄ MUODOSTETAAN KOKOAJAN: IEEE SOCIETY FOR AUTOMATION AND ROBOTICS <http://www.ieee-ras.org/robot-ethics>



VAPAAEHTOISUUTEEN PERUSTUVIEN JÄRJESTETTYJEN AVIOLIITTOJEN SUOSIO NOUSSA VS. LÄNSIMAALAISET TUNNELIITOT <http://www.mtv.fi/lifestyle/ohjelmat/ensitreffit-alttarilla/uutiset/artikkeli/>

CCBY | Futures Rt™ | Koskela & Nousiainen | futures.ft@gmail.com

**DIGITYÖNTEKIJÄ**

Digitaalisella työntekijällä tai digityöntekijällä tarkoitetaan ohjelmaa, joka jäljittelee ihmisen tapaa käyttää tietokonetta toistoa sisältävissä työtehtävissä. Digityöntekijä on tiiminjäsen, jolle koulutetaan ihmisen toiminta halutussa prosessissa tai tehtävässä. Tulevaisuudessa kaikista tiimeistä löytyy digityöntekijä!

Liite 5: Robottirakkaus areenoiden asiakastulokset

## Miten näkisit hyötyväsi keinoälystä työssäsi?

### Answers

	Answer	Win rate %	Submitter
1	Miljoonan rivin läpikäyminen, kun ei riitä aika eikä kyky.	88	User
2	Kun yksitoikkoista työtä tehtävänä.	75	User
3	Robotti osaisi katsoa boxin ulkopuolelta, antaa vinkkejä.	75	User
4	Uusien näkökulmien löytämiseen.	71	User
5	Kun robotti voisi analysoida omaa ja kerättyä dataa nopeasti.	62	User

## Millaiselta vuorovaikutus keinoälyn kanssa pitäisi tuntua?

### Answers

	Answer	Win rate %	Submitter
1	Robotti, joka buustaisi kampanjaa sosiaaliseen mediaan.	100	User
2	Lopputulos on vuorovaikutusta tärkeämpi	90	User
3	Henkilökohtainen palvelu on myös erottumista muista	78	User
4	Tuottaa jotain sellaista lisäarvoa, jota ei osaa itse ajatella	75	User
5	Pitää tietää, että on botti eikä se saa teeskennellä ihmistä	70	User
6	Helpottaa rutiinityön tekemistä	70	User



# Miten robotti voisi parhaiten synnyttää yhteisöjä?

## Answers

	Answer	Win rate %	Submitter
1	Automaattiset aktivointiviestit, joita lähetetään sopivaan aikaan sopivalla tavalla.	75	User
2	Botti, joka voi aloittaa Innoduel -areenan, jos näkee organisaatiossa tarpeen.	67	User
3	Keinoälyjoukko buustaamaan keskusteluja ja aktivoimaan oikeita ihmisiä.	67	User
4	Areenan aktiivisuuteen perustuvaa automatisoitua viestintää.	62	User
5	Digitöntekijä, joka lisää uusia vastausvaihtoehtoja.	40	User

Liite 6: Service Logic Business Model Canvas (SL-BMC)

<p><b>Key Partners</b></p> <p><b>From our point of view:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Who are our key partners?</li> <li>• What are the roles of our partners?</li> <li>• What resources do we need from our partners?</li> <li>• How do the partners benefit from the cooperation?</li> </ul> <p><b>From customer point of view:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• How does the customer experience our partners?</li> <li>• What kind of partnerships does the customer have and how should they be taken into account?</li> </ul> <p style="text-align: right;"><b>⑦</b></p>	<p><b>Key Resources</b></p> <p><b>From our point of view:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• What skills and knowledge do we need?</li> <li>• What other material and immaterial resources and tools are required?</li> </ul> <p><b>From customer point of view:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• What skills and knowledge is required from the customer's side?</li> <li>• What other customer's material and immaterial resources and tools are required?</li> </ul> <p style="text-align: right;"><b>⑥</b></p>	<p><b>Value Proposition</b></p> <p><b>From our point of view:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• What value are we selling?</li> <li>• What are the elements of our offering?</li> <li>• What is unique in our offering?</li> </ul> <p><b>From customer point of view:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• What value is the customer buying?</li> <li>• What are the elements of the customer need?</li> <li>• Which of the customer's challenges and problems need to be solved?</li> </ul> <p style="text-align: right;"><b>②</b></p>	<p><b>Interaction and co-production</b></p> <p><b>From our point of view:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• How can we support customer co-production and interaction between us and the customer?</li> </ul> <p><b>From customer point of view:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• What are customer's activities during the use and different use contexts?</li> <li>• What are the customer's mental models of interacting with us?</li> </ul> <p style="text-align: right;"><b>④</b></p>	<p><b>Value Creation</b></p> <p><b>From our point of view:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• How is our offering embedded in the customer's world?</li> <li>• How can we facilitate the customer to reach their goals?</li> </ul> <p><b>From customer point of view:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• How does the value emerge in mental and emotional experiences?</li> <li>• How are customer's long-term benefits accomplished?</li> </ul> <p style="text-align: right;"><b>③</b></p>	<p><b>Customer's World and Desire for Ideal Value</b></p> <p><b>From our point of view:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• How do we get a deep insight and holistic understanding of the customer's world (context, activities, practices, experiences), their future strategies, and their own customers' world?</li> </ul> <p><b>From customer point of view:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Why does the customer buy?</li> <li>• What kind of benefits does the customer desire?</li> <li>• Functional</li> <li>• Economic</li> <li>• Emotional</li> <li>• Social</li> <li>• Ethical</li> <li>• Symbolic</li> <li>• If there were no limits, what would be the customer's desire for the ideal situation and world?</li> </ul> <p style="text-align: right;"><b>①</b></p>
<p><b>Cost Structure</b></p> <p><b>From our point of view:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• What are the costs inherent in our business model?</li> <li>• What are our other sacrifices?</li> </ul> <p><b>From customer point of view:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• What costs and other sacrifices are required from the customer?</li> </ul> <p style="text-align: right;"><b>⑧</b></p>		<p><b>Mobilizing Resources and Partners</b></p> <p><b>From our point of view:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• How do we coordinate multi-party value creation?</li> <li>• How do we utilize and develop partners and resources?</li> </ul> <p><b>From customer point of view:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• How can the customer utilize and develop partners and resources?</li> </ul> <p style="text-align: right;"><b>⑥</b></p>		<p><b>Revenue Streams and Metrics</b></p> <p><b>From our point of view:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• What is our earnings logic and how is our financial feedback generated?</li> <li>• How can we apply customer value-based pricing?</li> <li>• What else valuable do we get other than money?</li> <li>• What are the key performance metrics of our business success?</li> </ul> <p><b>From customer point of view:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• For which benefits is the customer actually willing to pay and how?</li> <li>• What is the financial value to the customer?</li> <li>• What are the key performance indicators of the customer's business and how are we following them?</li> </ul> <p style="text-align: right;"><b>⑤</b></p>	

(Ojasalo & Ojasalo 2015, 13)

Liite 7: Ote toimeksiantajan SL-BMC:stä



# Lupausten lunastus

Arvon syntymisen prosessi

- Sovellus on helppo
- Tulokset arvotettuja
- Kuulen äänesi!
- Viestinnän tuki

# Kehitys ja vuorovaikutus

Miten, miksi, millä tavalla?

- Verkoston voima
- Aito osallistaminen
- Aktiivinen ratkaisukeskeinen asiakas