



# Raaka-aineiden tilauspalvelun kehittäminen palvelumuotoilun keinoin, case kahviautomaattipalveluyritys

Kirsti Laitinen





2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Raaka-aineiden tilauspalvelun kehittäminen palvelumuotoilun  
keinoin, case kahviautomaattipalveluyritys**

Kirsti Laitinen  
Palvelumuotoilu  
Opinnäytetyö  
Marraskuu, 2020

Kirsti Laitinen

**Raaka-aineiden tilauspalvelun kehittämisen palvelumuotoilun keinoin, case kahviautomaattipalveluyritys**

Vuosi

2020

Sivumäärä

53

---

Digitalisaatio on muokannut yhteiskuntaa yhä enemmän 24/7 toimivaksi. Nettikaupat, portaalit, applikaatiot ja chatti ovat nykypäivän sähköisiä hankintakanavia. Ihmiset haluavat tehdä ostoksiaan itse parhaimmaksi kokemaansa aikaan ja mahdollisimman vaivattomasti tuotteita ja palveluita netissä vertaillen. Yksi tärkeimmistä ostopäätökseen vaikuttavista tekijöistä on asiakaskokemus.

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena oli kehittää B2B ympäristössä toimivan kahviautomaattipalveluyrityksen raaka-aineiden tilauspalvelua palvelemaan paremmin yritysasiakkaita kehittämällä uusi palvelukonsepti nykyisen soittopalvelun rinnalle. Kehittämistyö toteutettiin kahviautomaattipalveluyrityksen työntekijöiden, yrityksen asiakkaiden sekä sähköisen tilausjärjestelmän alustantarjoajan kontekstissa.

Teoreettinen viitekehys rakentuu muotoiluajattelusta, palvelumuotoilusta, liiketoimintalogiikoista sekä yhteiskehittämisestä. Kehittämistyön keskiössä on asiakaskeinen lähestymistapa.

Tämä kehittämistyö toteutettiin tuplatimantti-mallia (Double Diamond) mukaillen hyödyntäen palvelumuotoilun osallistavia menetelmiä, teemahaastattelua sekä käytettävyydestä osana konseptin validointia. Tulokset tuotettiin persoonakorttien, asiakaspolun, service blueprintin, prototyypin, sarjakuvan muodossa tuotetun palvelukuvauksen, tietoarkkitehtuurikuvauksen sekä käytettävyydestin muodossa. Kehitystyö eteni iteraatioina vuorovaikutuksessa toimeksiantajan asiakkaiden sekä tilausjärjestelmän alustan tarjoajan kanssa.

Lopputuloksena syntyi uusi validoitu palvelukonsepti Sähköinen tilausjärjestelmä.

Kirsti Laitinen

**Service Design as an Approach for Improving the Ingredients Ordering Service, Case Coffee Machine Service Company**

Year	2020	Pages	53
------	------	-------	----

---

Digitalisation has increasingly made society work 24/7. Online stores, portals, applications and chat are today's electronic sourcing channels. People want to shop for themselves at the most convenient time and as effortlessly as possible by comparing products and services online. One of the most important factors influencing the purchase decision is the customer experience.

The aim of this research work was to develop the coffee machine company's raw material ordering process service to better serve customers by developing a new service concept alongside the current calling service. The development work was carried out in the context of the employees, the company's customers and the electronic ordering system platform provider.

The theoretical framework is based on design thinking, service design, business logics and the development of a digital service concept. At the heart of the development work is a customer-centric approach.

The development work was carried out in accordance with the Double Diamond model, using participatory methods of service design, thematic interviews and, as part of the concept validation, usability testing. The results of service design process were produced as persona-cards, customer journey map, service blueprints, low fidelity prototype, new service concept as comics, information architecture of the ordering system, as well as a report of usability testing. The development work proceeded as iterations in interaction with the customers and provider of the ordering system.

The result was a new validated service concept Electronic ordering system.

Keywords: Service design, business logics, co-creation

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Kehittämistyön taustaa.....	7
1.2	Kohdeorganisaatio kahviautomaattipalveluyritys JOBmeal Oy .....	8
1.3	Raaka-aineiden tilauspalvelu .....	9
1.4	Opinnäytetyön tavoite, rajaus ja rakenne.....	9
2	Tutkimuksellisen kehittämistyön tietoperusta .....	11
2.1	Liiketoimintalogiikat ja arvon muodostuminen .....	11
2.2	Muotoiluajattelu.....	14
2.3	Palvelumuotoilu .....	15
2.4	Yhteiskehittäminen .....	17
3	Palvelumuotoiluprosessi - eteneminen, menetelmät, tulokset .....	18
3.1	Palvelumuotoilun prosessimallit .....	18
3.2	Selvitä-vaihe .....	20
3.2.1	Teemahaastattelu .....	21
3.3	Määritä-vaihe .....	24
3.3.1	Persoonaa .....	24
3.3.2	Palvelupolku.....	26
3.3.3	Nykyisen palvelun service blueprint .....	27
3.3.4	Kehittämishaasteen kiteyttäminen .....	27
3.4	Kehitä-vaihe: Uuden palvelun konseptointi .....	28
3.4.1	Työpaja .....	28
3.4.2	Käyttöskenaariot.....	32
3.5	Toimita-vaihe: Uuden palvelun validointi .....	33
3.5.1	Raaka-aineiden tilauspalvelun piirretty proto.....	33
3.5.2	Tietoarkkitehtuuri .....	34
3.5.3	Sähköisen tilausjärjestelmän käytettävyydestä käyttäjillä .....	35
4	Kehittämistyön tarkastelua - johtopäätökset ja pohdinta.....	39
4.1	Tulokset tiivistetysti ja vastaukset tutkimuskysymyksiin.....	39
4.2	Kehittämistyön menetelmien arviointi .....	42
4.3	Tulosten hyödynnettävyys organisaatiossa .....	44
4.4	Pohdittavaa ja jatkosuosituksia tulevaisuudessa .....	45
	Lähteet.....	46
	Kuviot .....	49
	Liitteet .....	50

## 1 Johdanto

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoitus oli kehittää kahviautomaattipalveluyritys JOBmeal Oy:n raaka-aineiden tilauspalvelua vastaamaan paremmin Comfort-osittaispalveluasiakkaiden tarpeita. Kehittämistyön kohteena oli raaka-aineiden tilausprosessi, jota kehitettiin palvelumuotoilun keinoin, yhteiskehittämällä ja asiakaskeskeistä ajattelutapaa mukaillen. Lopulta päädyttiin uuden palvelun ideointiin, josta syntyi uusi palvelukonsepti, sähköinen tilauskanava.

Opinnäytetyön ensimmäisessä luvussa esitellään tutkimuksellisen kehittämistyön aihe, kehittämistyön taustaa sekä perusteita tutkimisaiheen valinnalle. Luvussa esitellään myös kohdeorganisaatio kahviautomaattipalveluyritys JOBmeal Oy, joka toimii kehittämistyön toimeksiantajana. Kehittämistyön tavoite, rajaus ja rakenne määritetään sekä kiteytetään kehittämistyötä ohjaavat kysymykset.

Toisessa luvussa esitellään tämän kehittämistyön teoriapohja, joka muodostuu palvelumuotoilusta, muotoiluajattelusta, liiketoimintalogiikoista sekä yhteiskehittämisestä.

Kolmannessa luvussa on kuvattu palvelumuotoilun prosessi, eteneminen ja tulokset vetoketjumallia soveltaen. Palvelumuotoilun luonteen takia ja tämän työn muotoiluprosessin monivaiheisuuden perustuen olen nivonut teoriaa mukaan myös itse muotoiluprosessin kuvaukseen perustellakseni eri menetelmien ja työkalujen käyttämisen prosessin eri vaiheissa. Teorian jälkeen on kuvailtu oma käytännön tekeminen ja tämän jälkeen saadut tulokset esitellään heti käytännön osuuden jälkeen, jotta lukijalle muodostuisi kattava kuva koko muotoiluprosessista.

Neljännessä luvussa tarkastellaan tätä tutkimuksellista kehittämistyötä kokonaisuudessaan. Tulokset esitellään tiivistetysti, arvioidaan kehittämistyössä käytettyjä menetelmiä, tarkastellaan tulosten hyödynnettävyyttä organisaatiossa ja lopuksi esitetään jatkosuosituksia kehittämistyön eteenpäin viemiseksi tulevaisuudessa.

### 1.1 Kehittämistyön taustaa

Nettikaupat, portaalit, applikaatiot, chatit ym. ovat nykypäivän hankintakanavia. Yhteiskunta on muuttunut 24/7 toimivaksi ja tämä konkretisoituu digitaalisten palveluiden lisääntyvässä tarjonnassa. Ihmiset haluavat tehdä ostoksiaan itse parhaaksi kokemaansa aikaan ja parhaaksi katsomallaan tavalla, ja mahdollisimman vaivattomasti. Tämän päivän kuluttajista on tullut fiksuja, mukavuudenhaluisia ja vaativia. Yksi tärkeimmistä ostopäätökseen vaikuttavista tekijöistä on asiakaskokemus. (Kekkonen 2018)

Paltan (2018) raportissa digitalisaation määritetään olevan vanhojen asioiden tekemistä uudella tavalla teknologian avulla ja täysin uusien asioiden tekemistä kehittyntä teknologiaa hyödyntäen. Digitalisaatiolla on vaikutusta sekä palveluyritysten liiketoimintamalliin, tarjoamiin että asiakastarpeisiin ja asiakaskokemusten syntyymiseen. Tämän takia kehittyneen teknologian hyödyntäminen liiketoiminnassa nousee palveluyritysten strategian ytimeen. Raportissa esitetään, että digitalisaatio vaikuttaa yritysten toimintaympäristöön voimakkaasti ja yhä nopeammin. Suomalaiset palveluyritykset joutuvat uudistamaan palveluitaan ja vahvistamaan osaamistaan ja ymmärtämystään digitalisaatiosta pärjätäkseen markkinoilla. Digitalisaation ansiosta asiakkaiden ostokäyttäytyminen on muuttunut ja asiakkaiden rooli liiketoimintaympäristössä vahvistuu koko ajan kehittyvän teknologian ansiosta. Digitaalisten työkalujen ansiosta tuotteiden ja palveluiden vertaaminen on helpompaa ja nopeampaa, ja käyttäjäarvostelut vaikuttavat ostopäätökseen. (Palta 2018)

Digitalisaatio on tuonut mukanaan valtavan määrän etuja, hyötyjä ja lisännyt kulutusta, mutta samalla myös tehnyt tuotteista ja palveluista alttiimpia kilpailulle. (Miettinen & Saratou 2019, 131) Yhteiskunta on muuttunut vuorovaikutus- ja ihmiskeskeiseksi, jossa käyttäjien kokema arvo on kovassa kilpailussa. (Miettinen 2014, 40)

Yritykset tarvitsevat uusia markkinoinnin ja bisneksen näkökulmia, jotta voisivat menestyä liiketoimintaympäristössä, johon sisältyy radikaaleja muutoksia teknologiassa, kilpailussa ja asiakaskäyttäytymisessä. (Strandvik & Heinonen 2015, 111)

## 1.2 Kohdeorganisaatio kahviautomaattipalveluyritys JOBmeal Oy

JOBmeal Oy (myöhemmin JOBmeal) on yksi Suomen suurimmista automaattipalveluiden toimittajista. Yrityksellä on Suomessa 10 aluekonttoria ja n.90 automaattipalveluiden asiantuntijaa myynnistä markkinoitiin ja teknikoista asiakaspalveluun, jotka mahdollistavat joustavat laite- ja palveluratkaisut yritysasiakkaille sekä julkisen sektorin toimijoille ympäri maata. Yrityksen laitevalikoimasta löytyvät erilaiset kahviautomaatit, espressolaitteet, kioski- ja välipala-automaatit sekä vesiutomaatit. Kahviautomaatit, niille myytävät palvelusopimukset sekä raaka-aineet, ovat liiketoiminnan ydin.

Kahviautomaatti- ja taukopalvelumarkkinat ovat tiukasti kilpailu ala Suomessa. Alan suurimpia toimijoita ovat Paulig Professional ja Pelican Rouge. Muita pienempiä kilpailijoita ovat muun muassa Eden Springs, Nespresso ja epäsuorina kilpailijoina kasvanut määrä pienpahtimoita. JOBmealin kilpailuetuna on paahtimoriippumattomuus, jonka ansiosta asiakkaille pystytään tarjoamaan ainutlaatuisen laaja valikoima erilaisia kahvilaatuja alansa johtavilta kahvitaloilta. Viime vuosien aikana JOBmeal on panostanut voimakkaasti digitalisaation tuomiin mahdollisuuksiin muun muassa etämittausta hyödyntämällä.



### 1.3 Raaka-aineiden tilauspalvelu

Kahviautomaatin ja siihen liittyvän kahvipalvelun hankinnan yhteydessä asiakas valitsee yrityksellensä sopivan kahviautomaatin sekä palvelupaketin. Palvelupaketteja on tarjolla kolmea eri tasoa: Täyspalvelu, Comfort- ja Kahvipalvelu.

- Täyspalvelussa JOBmeal huolehtii raaka-aineiden täytöstä kahviautomaattiin ja sen hygieniasta sekä huollosta. Tämä on asiakkaalle huolettomin taukoratkaisu, jossa heidän vastuulleen jää vain kahvista nauttiminen.
- Kahvipalvelukonseptissa JOBmeal toimittaa ja asentaa asiakkaalle automaatin, ja asiakas ottaa hoitaakseen useita kahviautomaatin ylläpitoon liittyviä toimenpiteitä mukaan lukien raaka-aineiden tilaamisen kahviautomaattiin. JOBmeal vastaa laitteen huollosta.
- Comfort-osittaispalvelukonseptissa JOBmeal toimittaa asiakkaalle automaatin, asentaa sen ja huolehtii huollosta sekä kuukausittaisesta hygieniakäynnistä määrättyinä palvelupäivinä. Asiakas huolehtii automaatin päivittäisestä hygieniasta. JOBmealin asiakaspalvelu soittaa ja tiedustelee raaka-ainetilauksen asiakkaalta kerran kuukaudessa ja toimittaa tilauksen JOBmealin konsulentin mukana hygieniakäynnin yhteydessä tai logistiikkakumppanin avustuksella asiakkaalle. Näin varmistetaan seuraavan kuukauden kahvipapujen ja muiden juomien raaka-aineiden riittävyys automaatissa. Asiakas täyttää tilatut raaka-aineet itse kahviautomaattiin. Tätä prosessia kutsutaan tässä opinnäytetyössä raaka-aineiden tilauspalveluksi.

### 1.4 Opinnäytetyön tavoite, rajaus ja rakenne

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja toimi JOBmeal Oy. Tutkimustyön tavoitteena oli kehittää palvelumuotoilun avulla JOBmealin Comfort-asiakkaille suunnattua raaka-aineiden tilauspalvelua vastaamaan paremmin yrityksen sekä sen asiakkaiden toiveita. Raaka-aineiden tilauspalvelun uudistamiselle oli selkeä tarve asiakkaiden näkökulmasta. Tämä oli tullut esille JOBmealin säännöllisesti asiakkailleen teettämässä asiakastyytyväisyyskyselyissä, joissa oli esille noussut muun muassa seuraavia kommentteja:

” Olisi kätevää, että netissä voisi tilata ainekset, ettei teidän tarvitsisi aina soittaa.”

” Toimitusmaksut ovat erittäin kalliita, ellei tilausta ehdi tekemään ajoissa niin, että koneen huoltava henkilö toisi ne mukanaan. Esimerkiksi olin kerran unohtanut tilauksestani teet kokonaan ja niiden tilaaminen jälkikäteen olisi tullut hirveän kalliiksi. Annosmaidot ovat olleet toisinaan loppu varastoltanne. Muuten olen erittäin tyytyväinen palveluunne.”

” Tuotteiden toimituksissa on ollut hieman ongelmaa eli kaikki tilatut tuotteet eivät ole saapuneet ja on pitänyt soittaa ja pyytää toimituksia.”

” Sopisin täydennystilauksista mieluummin sähköpostilla. Olisi helppo tarkistaa varasto, ennen kuin tekee tilauksen, siten ei pääse tuotteet loppumaan.”

”Lomakuukausien kulutusta on vaikea arvioida. Siksi haluaisin nähdä tilaushistorian pidemmältä aikaväliltä.”

Myös JOBmealn liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta palvelun uudistaminen on ajankohtaista. Nykyinen tilauspalvelu toteutetaan soittamalla asiakkaille kerran kuukaudessa yhden asiakaspalvelun työntekijän toimesta. Tämä toteutus on hidas, vain yhden henkilön varassa toimiva, rajoittunut asiakaspalvelun aukioloaikoihin ja antaa yrityksestä vanhahtavan mielikuvan muiden myyntikanavien puuttuessa. Asiakaspalvelulla ei ole käytössä chattiä. Asiakkaiden kyselyihin vastataan puhelimitse ja sähköpostitse. Työntekijän ylläpitämä palvelu on luonnollisesti myös henkilöstökustannus. Nopea analyysi perustuen kilpailevien yritysten nettisivuihin osoitti, että muilla kahviautomaattipalveluyrityksillä on käytössä erilaisia palveluita asiakkailleen raaka-aineiden tilausta ja toimitusta varten.

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, joka sai alkunsa kohdeorganisaation kehittämistarpeista. Ojasalo, Moilanen & Ritalahti (2015, 18-19) esittävät tutkimuksellisen kehittämistyön eroavan tieteellisestä tutkimuksesta pääasiassa toiminnan päämäärien kautta. Siinä missä tieteellinen tutkimus keskittyy tutkimusongelmaan ja teoriaan, on tutkimuksellisen kehittämistyön päätavoitteena saada aikaan käytännön parannus tai uusi ratkaisu. Opinnäytetyön lähestymistavaksi valikoitui palvelumuotoilu, koska se sopii hyvin palveluliiketoiminnan kehittämiseen asiakaskeskeisen lähestymistapansa vuoksi. Ojasalo ym. (2015) mukaan palvelumuotoilu mahdollistaa useiden eri menetelmien ja työkalujen käyttämisen sekä eri vaiheiden iteroinnin kehittämistyön edetessä. Palvelumuotoilu pyrki palvelukokemusten optimointiin ja sen tavoitteena on kehittää käyttäjän näkökulmasta helpokäyttöisiä, haluttavia ja hyödyllisiä palvelukokemuksia. Myös palveluorganisaation näkökulma on tärkeää huomioida kehitystyössä; kehitettävien palvelukonseptien tulee olla erottuvia, vaikuttavia, tehokkaita ja kannattavia. Palvelumuotoilua, sen prosessia ja menetelmiä hyödynnetään nykyään laajalti myös digitaalisten palveluiden ja käyttöliittymien suunnittelussa. (Ojasalo ym. 2015, 71-73.)

Tässä opinnäytetyössä uusi palvelukonsepti luotiin yhdistämällä teoriaa muotoiluajattelusta ja palvelumuotoilusta, keräämällä tietoa asiakashaastatteluilla ja workshopissa, sekä testaamalla ja validoimalla uutta palvelukonseptia prototypoinnin ja käytettävyydestin avulla.

Kehittämistyötä ohjaaviksi kysymyksiksi muotoutuivat:

- Millainen uusi palvelukonsepti voisi korvata nykyisen raaka-aineiden tilauspalvelun tai täydentää nykyistä palveluprosessia?
- Mitkä ovat uuden palvelukonseptin tärkeimmät ominaisuudet sen käyttäjille?

Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö rajataan keskittymään raaka-aineiden tilausprosessiin. Työssä luodaan uusi palvelukonsepti, mutta konseptin lanseeraus ja käyttöönotto on rajattu työn ulkopuolelle.

## 2 Tutkimuksellisen kehittämistyön tietoperusta

### 2.1 Liiketoimintalogiikat ja arvon muodostuminen

Liiketoimintalogiikat ovat kehittyneet muuttuvan liiketoimintaympäristön mukana. Perinteinen tuotokeskeinen liiketoimintalogiikka (Goods-dominant logic, GDL) piti tavaroiden tuotantoa ja vaihtoa liiketoiminnan ja talouden keskeisinä tekijöinä, jolloin tekijöitä tarkasteltiin rationaalisesti ja yrityksen toiminnan tavoitteena nähtiin voiton maksimointi ja riskien minimointi. Oleellista oli siis tuotteiden toimittaminen asiakkaalle heidän käyttöönsä. Tuotokeskeistä liiketoimintalogiikkaa on kritisoitu siitä, että se keskittyy tuotteisiin ja tuotantoyrityksiin, unohtaen sen, että asiakkaat kaipaavat ennemminkin ratkaisuja ja kokemuksia kuin lopputuotteita. Arvostelun kohteeksi on nostettu myös tuotokeskeisen liiketoimintalogiikan käsite vaihdanta-arvosta (exchange-value), joka keskittyy tuotteeseen. Tuotokeskeisessä logiikassa arvon katsotaan sisältyvän itse tuotteeseen, joka tuhoutuu tuotetta käytettäessä. Tämä näkökulma jättää huomioimatta ajatuksen tuotteen tuomasta käyttöarvosta (use-value) sen käyttäjälle. (Lusch & Vargo 2014, 4-7)

Maailman muututtua tuotokeskeisen liiketoimintalogiikan rinnalle nousi Vargon & Luschin kehittämä teoria palvelukeskeisestä liiketoimintalogiikasta (Service-dominant logic, SDL), joka nosti palvelun kaiken liiketoiminnan keskiöön. Teorian mukaan kaikki liiketoiminta on palveluliiketoimintaa. (Lusch & Vargo 2014, 15) Vargo & Luschin alkuperäisen näkemyksen mukaan arvo tai hyöty muodostuu palvelua käytettäessä (service-in-use). Käyttöarvo ei kuitenkaan huomioi riittävästi arvonmuodostuksen kontekstia ja sen vuoksi kirjoittajat ovatkin täydentäneet näkemystään kontekstiarvon (value-in-context) käsitteellä, joka huomioi myös sosiaalisen ulottuvuuden, ympäristön, ajan ja paikan. Asiakas on siis aina mukana arvon yhteisluomisessa ja kokemus arvosta on aina dynaaminen, vuorovaikutteinen ja subjektiivinen (Lusch & Vargo 2014, 149). SDL korostaa, että kaikki sosiaaliset ja taloudelliset toimijat integroivat erityyppisiä resursseja arvon luomiseksi. Asiakkaat ostavat yrityksen tarjoaman palvelun, koska he pitävät sitä tärkeänä osana laajempaa ratkaisua, jota he tarvitsevat tai jonka he haluavat integroida muihin resursseihin. Toimijat ovat siis aina osa arvokehitystä.

(Lusch & Nambisan 2015, 168) Luschin & Vargon mukaan palvelukeskeinen logiikka on aina asiakaslähtöistä. (Lusch & Vargo 2014, 73)

Manhæsin mukaan palvelumuotoilu ja SDL sopivat hyvin yhteen, koska kaikkien organisaatioiden toiminnan ytimessä on palvelu, ja myös tuotteet syntyvät palvelumuotoilun prosessin tuotoksena. Erityisen hyvin palvelumuotoilu kohtaa SDL:n viidennen aksiooman kanssa - arvon yhteisluominen tapahtuu ihmisen luomien instituutioiden ja institutionaalisten järjestelyjen välillä. (Stickdorn, Hormess, Lawrence & Schneider 2018, 29)

Palvelulogiikka (Service-logic, SL) on niin kutsutun pohjoismaisen koulukunnan kehittämä liiketoimintalogiikka, jonka näkemyksen mukaan arvo muodostuu asiakkaan omissa prosesseissa ja asiakaslähtöisesti. (Grönroos & Gummerus 2014, 206-207) Grönroosin mukaan palvelulogiikka tarkoittaa yrityksen prosessien edistämistä, jotka tukevat asiakkaiden arvon luomista heidän prosesseissaan ja toiminnoissaan. Yritykset ja asiakkaat tuottavat osittain arvoa yhdessä, kun asiakas osallistuu vuorovaikutteisiin prosesseihin sekä resurssina tai käyttäjänä. Palvelulogiikan näkemyksen mukaan arvo syntyy käytön aikana. (Grönroos 2010, 82)

Palvelukeskeisen logiikan ytimessä on siis itse palvelu, kun taas palvelulogiikan näkökulmasta arvon muodostuminen on liiketoiminnan peruslähtökohta, jota palvelu fasilitoi. Näitä molempia logiikoita yhdistää seuraavat tekijät: tunnistaa palvelun tärkeyden merkitys sekä tunnistaa palveluntarjoajien ja asiakkaiden välinen rajapinta. (Grönroos & Gummerus 2014, 210-211)

Strandvik & Heinosen mukaan myös markkinoinnin näkökulma on kehittynyt vuosien varrella tuotekeskeisestä ajattelusta lisääntyvässä määrin kohti palveluiden markkinointia (Strandvik & Heinonen 2015, 112). Tämä muutos on ollut havaittavissa kahviautomaattipalvelualallakin niin markkinoinnissa kuin operatiivisessa toiminnassa. Vielä 1990-luvun loppupuolella markkinointi ja toiminta keskittyivät itse kahviautomaattiin eli toimintatavan pohjana oli pitkälti tuotekeskeinen lähestymistapa. Kahviautomaatin ylläpitoon tarvittavalla palvelulla ei niinkään nähty arvoa vaan se nähtiin toimintana, joka mahdollisti kahviautomaatin toiminnan. Alan toiminta oli siis palveluntuottajalähtöistä, jossa erilaisia automaattimalleja tuotiin markkinoille ja toivottiin, että runsaasta tuotevalikoimasta löytyisi jokaiselle jotakin. Markkinoinnissakin keskityttiin tuomaan esille lähinnä automaattien eri ominaisuuksia. 2000-luvulla fokus alkoi kääntymään kohti palvelua ja toimintaa alettiin tuottamaan asiakkaiden tarpeisiin perustuen. Asiakassegmentoinnin kautta ja kuuntelemalla asiakkaiden tarpeita kahviautomaatin hankintaan liittyen, lähdettiin kehittämään eritasoisia palvelupaketteja. Vaihdos palvelukeskeiseen toimintatapaan oli alkanut.

Vuonna 2004 arvon yhteiskehittämistä koskevassa artikkelissaan Ramaswamy & Prahalad esittivät näkemyksen, että arvon merkitys ja arvon luomisprosessi siirtyvät nopeasti tuote- ja

yrittäjäkeskeisestä näkökulmasta henkilökohtaisiin kuluttajakokemuksiin. Kuluttajista on tullut aktiivisia, tietoisia, verkostoituneita ja vaikutusvaltaisia, ja he luovat yhä enemmän arvoa yrityksen kanssa. Yrityksen ja kuluttajan välisestä vuorovaikutuksesta on tulossa arvon luomisen ja arvon louhinnan paikka. (Pralhad & Ramaswamy 2004, 5)

2010-luvulta alkaen henkilökohtaisen kuluttajakokemuksen merkityksen kasvu on näkynyt myös yrityksille suunnatuissa kahviautomaattipalveluissa. Vaikka liiketoiminta keskittyy business-to-business sektorille niin yksittäisen loppukuluttajan mielipide ja tyytyväisyys ovat ratkaisevia tekijöitä. Kahvitauko nähdään nyt elämyksenä, jonka onnistumiseen vaikuttaa hyvänmakuinen tuote, toimiva palvelu laitteen toimivuuden varmistamiseksi ja jopa palveluntarjoajan brändin imago. Oleellista on myös se, että palveluntarjoaja pystyy vastaamaan asiakkaan ja loppukuluttajan nopeastikin muuttuviin tilanteisiin heidän omassa liiketoimintaympäristössään. Dynaamisesta kyvykkyydestä on tullut kahviautomaattialalla kilpailuetu. Markkinoinnin ja asiakkaan ostokäyttäytymisen kehittyminen näkyy nykyään internetin ja sähköisten kanavien merkityksen kasvuna kahviautomaatin ostopolun eri vaiheissa.

Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka (Customer-dominant logic, CDL) eroaa edellä mainituista muista liiketoimintalogiikoista (GDL, SDL, SL) korostamalla asiakkaan roolin ja liiketoimintaympäristön syvällistä ymmärtämistä. CDL:n näkemyksen mukaan asiakas on kaiken liiketoiminnan lähtökohta, koska ilman asiakasta ei ole liiketoimintaa ja ilman liiketoimintaa ei ole palveluita tai palvelusysteemejä. Grönroos ym. mukaan kysymys ei ole siitä, kuinka yritykset voisivat saada asiakkaat osaksi omaa toimintaansa vaan ennemminkin siitä, kuinka yritykset pääsisivät osaksi asiakkaan toimintaan ja sitä kautta luomaan kannattavaa liiketoimintaa. Sen sijaan, että yritys keskittyy sen nykyisiin resursseihin, liiketoiminnan- ja henkisiin malleihin tai palveluihin (tarjontaan), fokus tulisi kääntää kohti asiakkaiden liiketoimintaa. Yrityksen (palveluntarjoajan) menestys syntyy siitä, että asiakkaat valitsevat kyseisen yrityksen. (Grönroos, Strandvik & Heinonen, 2015, 74, Strandvik & Heinonen, 2015, 115) Palveluntarjoajan tulisi ymmärtää, että asiakkaan käytöstä ei ohjaa niinkään halut ja tarpeet vaan asiakkaan järkeily ja perustelut perustuen heidän unelmiinsa, pyrkimyksiinsä ja aikaisempiin kokemuksiinsa, joiden perusteella he valitsevat tietyt palveluntarjoajat. (Strandvik, Heinonen & Vollmer 2019, 1146)

Asiakaskeskeistä toimintatapaa noudattavan yrityksen toimintatapaa ei määrittele tuote, palvelu, kulut tai kasvun tavoittelu vaan yritys asettaa itse asiakkaan kaiken tekemisen keskiöön. Tämä on myös CDL:n merkittävä ero suhteessa muihin liiketoimintalogiikoihin (SDL, SL), jotka molemmat painottavat palvelun ja järjestelmien merkitystä. (Strandvik & Heinonen, 2015, 111) Artikkelissaan ”A customer-dominant logic of service” Heinonen ym. nostavat esille myös toisen merkittävän eroavuuden suhteessa toisiin liiketoimintalogiikoihin.

Yritysten tulisi huomioida palvelun lisäksi myös asiakkaan aikomukset, niistä seuraavat toimenpiteet ja kokemukset. (Heinonen ym. 2010,535)

CDL siis olettaa, että arvo muodostuu asiakkaan logiikan perusteella sekä asiakaskokemusten, toimintojen ja käytäntöjen aikana. Vuorovaikutteisiin toimintoihin keskittymisen sijasta, arvon luomisen yhteys tulisi asettaa asiakkaalle ja palveluprosessin ulkopuolella tapahtuvalle asiakkaan omalle toimialueelle. Tämän näkemyksen mukaan asiakkaan rooli liiketoiminnassa ja markkinoinnissa on määräävä ja näin ollen asiakas itse muodostaa arvon. Tämän takia yrityksen (palvelutuottajan) on vaikeampi kontrolloida ja ennakoida asiakkaan arvon muodostumista. Arvon muodostuminen on yritykselle (palveluntarjoajalle) vain osittain havaittavissa, koska arvoa muodostuu myös ennen ja jälkeen palvelun käytön. (Strandvik, Heinonen & Vollmer 2019, 1146-1147)

Jatkuvasti kehittyvä dynaaminen liiketoimintaympäristö vaatii yrityksiltä uudistumista kannattavan liiketoiminnan varmistamiseksi. Asiakkaista on tullut tietoisempia ja vahvempia ostajan roolissaan, kun tietoa on jatkuvasti saatavilla viestintäteknologian kehittyessä. Tämä osaltaan vaikuttaa siihen, että asiakkaan ostokäyttäytymisestä on tullut vaikeammin ennustettavaa. Saadakse uusia asiakkaita ja säilyttääkseen vanhat asiakkaat, yritysten tulee ymmärtää syvällisemmin asiakkaiden toimintalogiikkaa. (Strandvik & Heinonen, 2015, 112)

## 2.2 Muotoiluajattelu

Kelley & Kelley (2015) määrittelevät muotoiluajattelun olevan metodologia, jonka avulla voidaan vastata erilaisiin henkilökohtaisiin, sosiaalisiin ja liiketoiminnallisiin haasteisiin luovalla tavalla. Kelleyt myös toteavat muotoiluajattelun perustuvan ihmisen luonnolliseen kykyyn olla intuitiivinen, tunnistaa kuviot ja rakentaa sekä emotionaalisesti mielekkäitä että toiminnallisia ideoita. He ehdottavat, että käyttämällä empatiaa ja prototyypittelyä voidaan muotoiluajattelun avulla edetä sellaisen ongelman kanssa, joka ei ole helposti analysoitavissa tai josta ei ole dataa saatavilla. (Kelley & Kelley 2015, 25)

Ojasalo ym. (2015) mukaan monitieteellisillä muotoilu- ja tulevaisuusajattelun aloilla on kyse ennakoinnista ja luotaaminen (sensing) sekä haltuunotosta (seizing). Muotoiluajattelun fokuksessa on tunnistaa asiakkaiden näkyvät ja piilevät tarpeet sekä mahdollisuudet, markkinatrendit, teknologiat ja muut liiketoiminnan ekosysteemiä muokkaavat tekijät. (Ojasalo ym. 2015, 195)

Tschimmelin (2012) mukaan muotoiluajattelun perusominaisuus on sen ihmiskeskeinen lähestymistapa, joka ilmenee myös muotoilijoiden tavassa työskennellä yhteistyössä toistensa kanssa sekä hyödyntää yhteiskehittämisen osallistavia menetelmiä. Kun aikaisemmin vallalla oli tapa suunnitella ja muotoilla tuotteita käyttäjille, on nyt muutos käännytyn kohti tapaa

suunnitella yhdessä käyttäjien kanssa. Tschimmel kuvailee muotoiluajattelun olevan nykyään ajatteleminen muoto, joka johtaa muutokseen, evoluutioon ja innovaatioihin.

Muotoiluajattelulla voidaan myös ideoida uusia elämisen ja asumisen muotoja sekä tuottaa uusia toimintatapoja liiketoiminnan johtamiseksi. Hän myös esittää, että muotoiluajattelusta on tullut tehokas työkalupakki innovaatioprosessille, joka yhdistää luovaa suunnittelua perinteiseen rationaaliseen ongelmanratkaisuun perustuvaan liiketoiminta-ajatteluun. Tschimmel yhtyy myös Kelleyn ajatuksiin prototypoinnin hyödyistä muotoiluprosessin alkuvaiheessa. (Tschimmel 2012, 1-4)

Brown (2008, 86) määrittelee muotoiluajattelun olevan menetelmä, joka käyttää suunnittelijan herkkyyttä ja menetelmiä sovittamaan ihmisten tarpeet siihen, mikä on teknisesti mahdollista ja mikä elinkelpoinen liiketoimintastrategia voi muuntaa asiakasarvoksi ja markkinamahdollisuudeksi. Kelleyn (2019) mukaan muotoiluajattelu perustuu kyvyille tunnistaa malleja sekä rakentaa merkityksellisiä ja toiminnallisia ideoita, jotka palvelevat asiakkaita tulevaisuudessa. Siksi muotoiluajattelun päätökset eivät nojautu historialliseen dataan tai arvailuihin vaan aidosti asiakkaan tarpeisiin. Kolko (2015, 70) näkee muotoiluajattelun välttämättömänä työkaluna asioiden yksinkertaistamiseksi sekä inhimillistämiseksi. Kolkon mukaan muotoiluajattelun tulisi olla osa yrityksen ydinosaamista.

Miettinen jatkaa, että muotoiluajattelu auttaa yrityksiä toimimaan luovasti ja proaktiivisesti, sopeuttaa toimintaa muutokseen ja antaa työvälineitä muutosjohtamiseen. Hän myös esittää, että muotoiluajattelu on osa yrityksen kyvykkyyttä ennakoida ja kehittää liiketoimintaa, tuottaa uutta sisältöä sekä tehdä kehitystyötä yli toimiala- ja organisaatorajojen. (Miettinen 2014, 11) Ojasalo ym. (2015) nostavat esiin, että muotoiluajattelun mahdollistaa systemaattisen, mutta luovan ja ihmiskeskeisen lähestymistavan asiakasarvon ymmärtämiseen ja käsitteellistämiseen sekä asiakkaiden ja muiden sidosryhmien integroimiseen innovaatiojärjestelmään. (Ojasalo ym. 2015, 208) Tuulaniemi toteaa palvelumuotoilun perustuvan muotoiluajatteluun (Tuulaniemi 2016, 63).

### 2.3 Palvelumuotoilu

Design Council (2015) määrittelee palvelumuotoilun tarkoituksen seuraavasti:

”Palvelumuotoilun on tarkoitus tehdä palveluista käyttökelpoisia, helppoja ja toivottavia.”

Koivisto (2007, 65) korostaa, että palvelumuotoilu on elämyksellisten, haluttavien ja käytettävien palveluiden kehittämistä, jossa suunnitellaan palvelun aineellisista ja aineettomista tekijöistä johdonmukainen yli kanavarajojen kulkeva kokonaisuus.

Stickdorn ym. (2018) esittävät uudistetut kuusi palvelumuotoilun tekemisen periaatetta.

Nämä ovat: 1) ihmiskeskeisyys: kaikkien palveluun liittyvien ihmisten kokemukset tulisi huomioida kokonaisuudessaan, 2) yhteistyö: eri taustojen ja toimintojen sidosryhmien tulisi

olla aktiivisesti mukana palvelun suunnitteluprosessissa, 3) iteratiivisuus: palvelumuotoilu on tutkiva, mukautuva ja kokeellinen lähestymistapa, jossa edetään iteroinnin kautta kohti toteutusta, 4) jaksottaminen: palvelu tulisi visualisoida ja organisoida keskenään toisiinsa liittyvien toimien sarjana, 5) todellisuus: käyttäjien tarpeet ja ideoiden prototypointi tulisi aina suorittaa palvelun aidossa kontekstissa, 6) holistisuus: palvelujen tulisi vastata kaikkien sidosryhmien tarpeisiin. Kirjoittajat korostavat erityisesti palvelumuotoiluprosessin iteratiivisuutta. Iteraatioissa on oleellista aloittaa pienistä ja edullisista kokeiluista, suoda epäonnistumisen mahdollisuus ja sitä kautta oppia virheistä ja mukauttaa prosessia matkan varrella. (Stickdorn ym. 2018, 27)

Palvelumuotoilun keskiössä on asiakas. Asiakaskeskeisten palveluiden suunnittelu vaatii erityistä asiakasymmärrystä, jonka kerryttämiseksi ei riitä ainoastaan tilastot ja empiiriset analyysit. Autenttisen asiakasnäkemyksen saamiseksi tarvitaan menetelmiä ja työkaluja, jotka mahdollistavat palvelun suunnittelijan siirtyä asiakkaan kenkiin, ja ymmärtää asiakkaan tarpeet. (Stickdorn & Schneider 2011, 37)

Myös Miettinen (2016) korostaa asiakasymmärryksen olevan palvelumuotoilutoiminnan perusta, jonka avulla voidaan tuottaa uusia palveluinnovaatioita. Kyse on inhimillisen toiminnan, tarpeiden, tunteiden ja motiivien ymmärtämisestä kokonaisvaltaisesti. Aidon asiakasymmärtämisen kerryttämisen kannalta on tärkeää, että palvelumuotoilussa käyttäjät osallistuvat kehitystyöhön, jolloin käyttäjien tarpeet ja odotukset toimivat suunnitteluprosessin lähtökohta. Näin voidaan varmistaa tuotteen tai palvelun käytettävyys. Empaattisen suunnittelun avulla voidaan tunnistaa myös käyttäjien piilevät asiakastarpeet, jotka muuten saattaisivat jäädä huomioimatta. Miettisen mukaan palvelumuotoilu perustuu empatiaan, yhteissuunnitteluun sekä osallistumiseen. (Miettinen 2016, 13, 23, 31)

Miettinen mukaan palvelumuotoilussa on merkittävää sen tuoma liiketaloudellinen hyöty. Siksi kehitysprojekteissa tulisi asettaa mitattavat palvelutavoitteet, palvelun tuottaminen tulisi optimoida niin, että asetetut tavoitteet pystytään saavuttamaan ja palveluiden jatkuva arviointi pitäisi toteutua, jotta palvelun tuottamistapaan tehtyjä muutoksia voidaan arvioida. (Miettinen 2016, 15)

Tuulaniemi (2016) esittää, että palvelumuotoiluprojekteja ja niiden tuloksia tulisi pyrkiä mittaamaan, vaikka sijoitetun pääoman tuottoa on vaikea mitata johtuen palvelumuotoiluprosessin moniulotteisesta ja immateriaalisesta luonteesta verrattuna perinteisiin tuotekehitysprojekteihin. Palvelumuotoiluprojektin mittaamisessa voidaan käyttää keskeisiä suorituskyvyn mittareita (KPI), mutta tämä edellyttää mittareilta hyvää suunnittelua ja peilaamista liiketoiminnan haasteisiin kuten myyntiin, nykyasiakkaiden määrään, potentiaalisten asiakkaiden määrään ja niin edelleen. Mittarit konkretisoivat myös palvelumuotoilijalle millaisia tuloksia heidän työstään odotetaan. (Tuulaniemi 2016, 245)



Tuulaniemen mukaan olemassa olevan palvelun kehittämiseen palvelumuotoilu tuo erityistä hyötyä, koska siinä mallinnetaan ja visualisoidaan koko olemassa olevan palvelun ekosysteemi sisältäen palveluun liittyvät sidosryhmät, organisaatiot, ympäristöt ja kontaktipisteet. Mallinnus auttaa yritystä havaitsemaan elementit, jotka eivät tuota asiakkaalle arvoa tai puuttuvat palvelusta. (Tuulaniemi 2016,99)

Palvelumuotoilussa käytetään menetelmiä, jotka perustuvat muotoiluajatteluun ja muotoilun tutkimukseen. Käyttäjälähtöisen suunnittelun tavoitteena on käyttökelpoisten, toimivien, toivottavien ja ainutlaatuisten asiakkaille lisäarvoa tuottavien palveluiden tuottaminen. (Miettinen 2011, 38)

Palvelumuotoilu mahdollistaa kokonaisvaltaisen asiakaskeskeisen palvelun kehittämisen, joka perustuu asiakkaan tarpeisiin, ja siinä hyödynnetään runsaasti eri menetelmiä ja työkaluja. Tämän vuoksi se sopii hyvin tämän kehittämistyön menetelmäksi.

#### 2.4 Yhteiskehittäminen

Yhteiskehittämisen englanninkielisellä termillä co-creation on lähtökohtaisesti kaksi eri merkitystä. Usein tällä viitataan arvon yhteiskehittämiseen (value co-creation), jota on käsitelty tarkemmin tämän tutkimuksellisen kehittämistyön kappaleessa 2.1.

Palvelumuotoilun näkökulmasta termin käytöllä tarkoitetaan enemmän yhdessä muotoilua (co-design), jolloin viitataan muotoilun prosessiin, johon osallistuu ryhmä ihmisiä erilaisista taustoista. Kyse on palvelumuotoilun yhteistyötä- ja poikkitieteellisyyttä korostavasta lähestymistavasta. Sekaannuksen välttämiseksi Stickdorn ym. ovatkin siirtyneet kirjassaan *This is Service Design Doing* käyttämään yhteistyötä tarkoittavaa sanaa ”collaborative” entisen ”co-creative” sanan sijaan. (Stickdorn ym. 2018, 25)

Myös Luchs, Swan & Griffin (2015) käyttävät sanaa yhteistyö (collaborative) määritellään muotoiluajattelun periaatteita. Muotoiluajattelun yhteistyöprojekteihin tulisi ottaa mukaan henkilöitä, joilla on erilaisia näkökulmia ja kykyjä. Yhteistyötiimin jäsenien olisi hyvä pysyä mukana läpi projektin, mutta on järkevää ajoittain sisällyttää organisaation ulkopuoliset osallistujat kuten asiakkaat, toimittajat ja muut aiheen asiantuntijat mukaan muotoiluprosessiin. (Luchs, Swan & Griffin 2015, 9)

Liedtka (2011) mukaan yhteiskehittäminen on prosessi, jolla potentiaalinen asiakas otetaan mukaan yrityksen uuden tarjonnan kehittämiseen. Tämä tapahtuu asettamalla prototyyppejä asiakkaiden arvioitavaksi, tarkkailemalla heidän reaktioitaan ja käyttämällä saatuja tuloksia iteroinnin taustalla kehitettäessä tarjontaa paremmaksi. Tyypillinen yhteiskehittämisen vaihe voi pitää sisällään kolme kehityskierrosta, joista jokainen sisältää aina muutoksia ja parannuksia, jotka ovat nousseet esille edellisestä kierroksesta. Jos yritys haluaa varmistaa

merkityksellisen tarjonnan asiakkaalleen, tulisi asiakas aina kutsua osaksi kehitysprosessia. Yhteiskehittäminen asiakkaan kanssa ei tulisi olla vain mahdollisuus, vaan vaatimus kun varoja allokoidaan uusille kasvuprojekteille. (Liedtka 2011, 17)

Yhteiskehittäminen on tärkeää myös asiakaskokemuksen näkökulmasta. Luschin & Vargon (2004) mukaan asiakaskokemusta ei voi muotoilla, vaan se pikemminkin luodaan vuorovaikutuksessa yhdessä asiakkaiden ja useiden palveluelementtien kanssa. Verhoef ym. (2009) lisäävät, että asiakkaat luovat ainutlaatuisia kokemuksia vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa eri kosketuspisteissä vastaten erilaisiin suunniteltuihin elementteihin sekä muihin organisaation kokoonpanoon kuulumattomiin elementteihin kuten sosiaaliseen ympäristöön. (Texeira ym. 2012, 364)

Stickdorn & Schneider (2011) ehdottavat, että palvelumuotoiluprosessiin pitäisi saada mukaan asiakkaat sekä myös muut sidosryhmät palveluehdotuksen ja -lupauksen määrittämiseen. Ihmisten saaminen mukaan prosessiin vaatii luovuutta ja palvelumuotoilijoiden tehtävänä on luoda ympäristö, joka mahdollistaa ideoinnin ja ideoiden arvioinnin heterogeenisissä sidosryhmissä. On olemassa useita menetelmiä ja työkaluja, joilla aidot oivallukset ja näkemykset käyttäjien näkökulmista saadaan esille kehitettäessä palvelukonsepteja ja prototyyppien tekemisessä ja testaamisessa. Tätä kutsutaan yhteiskehittämiseksi, ja se on olennainen osa sekä muotoiluajattelua että palvelumuotoilua. Yhteiskehittämisen kautta asiakkaan on mahdollista lisätä palvelulle arvoa jo palvelun kehittämisen alkuvaiheessa. Stickdorn & Schneider esittävät myös, että kun asiakkaat otetaan mukaan yhteiskehittämään palvelua, lisää tämä asiakasuskollisuutta ja pitkäaikaista sitoutumista. (Stickdorn & Schneider 2011, 38-39)

### 3 Palvelumuotoiluprosessi - eteneminen, menetelmät, tulokset

Tässä luvussa kerrotaan, kuinka palvelumuotoilun prosessi eteni tuplatimantti-mallin eri vaiheita mukaillen, palvelumuotoilun eri työkaluja runsaasti hyödyntäen ja muotoiluajattelua soveltaen. Kehittämistyön ensimmäisessä vaiheessa paneuduttiin taustatietojen keräämiseen ja perehdyttiin ongelman hahmottamiseen. Toisessa vaiheessa keskityttiin kerättyjen tietojen analysointiin ja visualisointiin, sekä kehittämishaasteen kiteyttämiseen. Kolmannessa vaiheessa yhteiskehittämisen työpajassa ideoitiin uusi palvelukonsepti, joka neljännessä vaiheessa validoitiin käytettävyydestä avulla. Kerättyä aineistoa analysoidaan jokaisen vaiheen jälkeen, koska tulokset luovat aina perustan prosessin seuraavalle vaiheelle.

#### 3.1 Palvelumuotoilun prosessimallit

Palveluiden kehittämisen tueksi on kehitetty lukuisia palvelumuotoilun prosessimalleja. Niitä kaikkia yhdistää Tuulaniemen (2016) mukaan palvelumuotoilun prosessi, joka etenee luovan

ongelmanratkaisun periaatteita noudattaen, sisältäen loogisesti eteneviä ja toistuvia toimintoja. Prosessi on jaettu eri vaiheisiin projektin eri tehtävien helpottamiseksi. (Tuulaniemi 2016, 26) Ojasalo ym. (2015, 74) esittävät, että kaikille prosesseille on tyypillistä laaja tiedonhankinta, yhteisöllinen ideointi, sekä mallien luominen ja nopea testaus, analysointi sekä uudelleen määrittely oppimisen pohjalta. Prosesseja voidaan soveltaa ja valita projektin luonteeseen parhaiten sopivat työkalut ja metodit (Tschimmel 2012,5,7).

Tuulaniemen (2016) laatima palvelumuotoilun prosessimalli sisältää viisi vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa määritellään ongelma mitä ollaan ratkaisemassa. Toisessa vaiheessa keskitytään tutkimukseen, jonka tarkoituksena on kerryttää yhteistä ymmärrystä kehittämiskohteesta, toimintaympäristöstä, resursseista ja käyttäjätarpeista. Kolmannessa vaiheessa ideoidaan ja konseptoidaan vaihtoehtoisia ratkaisuja ja testataan niitä asiakkailta sekä määritellään palvelun mittarit. Neljännessä vaiheessa palvelukonsepti viedään asiakkaille testattavaksi ja kehitettäväksi sekä suunnitellaan palvelun tuottaminen. Tuloksiin perustuen palvelua muokataan tarpeen mukaan. (Tuulaniemi 2016,128)

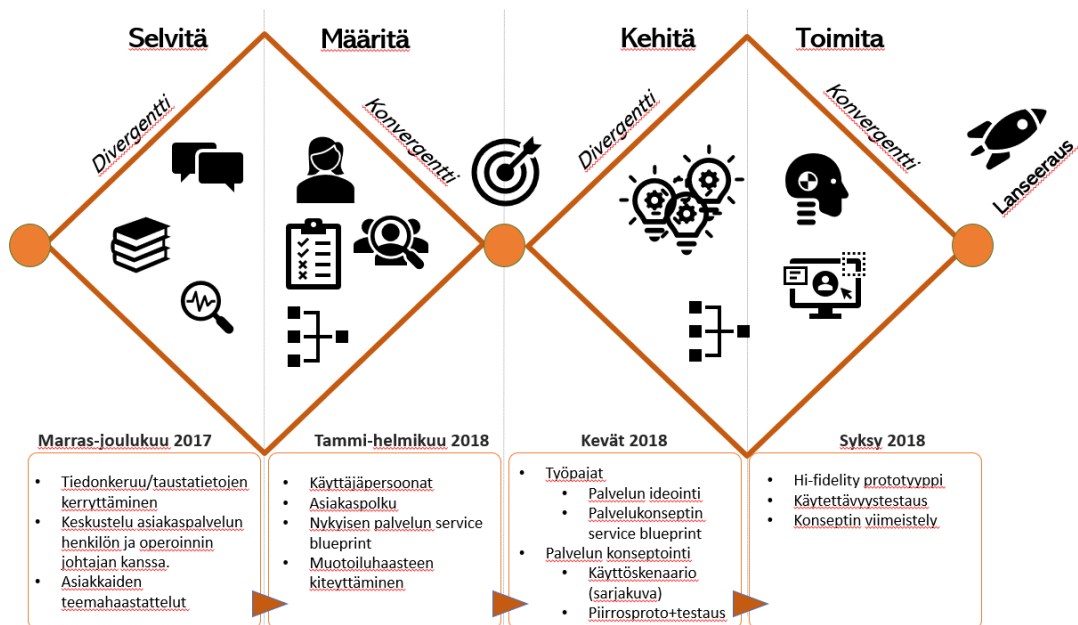
Muita palvelumuotoilun prosessimalleja ovat muun muassa Stickdornin ja Schneiderin (2011) Service Design Thinking-malli, joka korostaa iteroinnin mahdollisuuden tärkeyttä jokaisessa suunnittelun neljässä vaiheessa (tutkiminen, luominen, reflektointi ja toteutus) (Stickdorn ym. 2011, 122-123). Ojasalo, Koskelo ja Nousiainen (2015, 75) ovat kehittäneet palvelumuotoilun prosessimallin, jossa hyödynnetään palvelumuotoilun menetelmien lisäksi erilaisia tulevaisuuden ennakoinnin menetelmiä sekä Tim Brownin suunnittelutoimiston IDEO:n kehittämät 3I's (Inspiration, Ideation, Implementation) ja HCH (Hearing, Creating, Delivering) -mallit. (Tschimmel 2012,5-10)

JOBmealin raaka-aineiden tilauspalvelun kehittämisprosessin malliksi valittiin Design Councilin vuonna 2005 kehittämä tuplatimantti (Double Diamond). Tässä prosessimallissa ei erikseen määritetä aikatauluja, vastualueita tai käytettäviä työkaluja, mutta siinä on selkeästi eteenpäin ohjaava ote, joka kuitenkin mahdollistaa jatkuvan kehittämisen sekä iteroinnin.

Graafisesti mallia kuvaa kaksoistimantin malli. Ensimmäisessä timantissa keskitytään ratkaistavan ongelman ymmärtämiseen. Tämä tapahtuu keräämällä asiakasyymmärrystä ja kiteyttämällä muotoiluhaaste. Toisessa timantissa kehitetään ratkaisu määritettyyn ongelmaan. Tuplatimantin prosessimalli sisältää myös luovaan ongelmanratkaisuun kuuluvat divergentin ja konvergentin ajattelun. Divergentissä vaiheessa keskitytään runsaaseen ideointiin pyrkimyksenä löytää mahdollisimman monta ratkaisua. Vaiheessa on oleellista avoin suhtautuminen ja ideointi ilman arvostelua. Konvergenssivaiheen fokus on tiedon analysoinnissa ja arvioinnissa tavoitteena idean kiteytys tai yksi näkemys. (Kantojärvi 2017, 25, Design Council 2020, Stickdorn ym. 2018, 85-86)

Tässä työssä edettiin nelivaiheisen prosessin kautta soveltaen alkuperäistä tuplatimanttia. Prosessi alkoi Selvitä-vaiheesta (Discover), jossa kerättiin inspiraatiota ja näkemyksiä, tunnistettiin käyttäjien tarpeet keräämällä tietoa eri menetelmillä. Määritä-vaiheessa (Define) pyrittiin tunnistamaan ja määrittämään tarkemmin kehittämiskohde käyttäen hyväksi palvelumuotoilun eri menetelmiä kuten persoonakortteja ja asiakaspolkukuvausta. Kehitä-vaiheessa (Develop) työpajassa ideoitiin eri konseptivaihtoehtoja yhteiskehittämällä, luotiin uusi palvelukonsepti, testattiin kehitetty palveluidea piirrosprototyypillä sekä luotiin konseptikuvaus sarjakuvana. Vaiheen tarkoituksena oli kehitysideoita jatkuva parantaminen. Toimita-vaiheessa (Deliver) kehitetty palvelu validoitiin käytettävyydestin avulla. Tämä opinnäytetyö ei sisällä markkinoille lanseerausta.

Tämän kehittämistyön prosessia, aikataulua ja käytettyjä menetelmiä on kuvattu tarkemmin alla kuviossa 1.



Kuvio 1: Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi, aikataulu sekä käytetyt menetelmät

### 3.2 Selvitä-vaihe

Arvolan ja Walfridsonin (2014,1) mukaan muotoiluprosessin alku koetaan usein epä määräisenä, koska tarkkoja suuntaviivoja projektille ei ole vielä asetettu ja projektia tukemaan kerätään kvalitatiivisin menetelmin tietoa ja inspiraatiota. Selvitä-vaihe käynnistyy taustatiedon hahmottamisella, inspiraation sekä uuden tiedon keräämisellä. Tarkoituksena on perehtyä kehittämistyön haasteisiin. Tiedonkeruun menetelmiä voivat olla esimerkiksi markkina- ja käyttäjätutkimukset. (Design Methods 2015, 7).

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohta on todellisen elämän kuvaaminen. Pyrkimyksenä on tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadullinen tutkimus keskittyy ennemminkin löytämään tai paljastamaan faktoja kuin todentamaan jo olemassa olevia väittämiä tai tekemään yleistyksiä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskitytään siis tutkittavan ilmiön ymmärtämiseen, kun taasen kvantitatiivisessa tutkimuksessa on tärkeää, että havaintoaineisto soveltuu määrälliseen mittaamiseen. (Kananen 2012, 29; Hirsjärvi ym.2016, 140, 161)

Kehittämistyön ensimmäinen vaihe keskittyi raaka-aineiden tilauspalvelun prosessin ymmärtämiseen kokonaisvaltaisesti. Tämä tapahtui perehtymällä edellisvuosien asiakastytyväisyystutkimusten tuloksiin, joista nostettiin esille asiakaspalveluun ja raaka-aineiden tilauspalveluun liittyviä kommentteja. Toikon & Rantasen (2009, 41) mukaan kehittämistoiminnan keskeinen tiedonlähde on omaan sosiaaliseen kontekstiinsa kytketty hiljainen tieto. Keskustelu asiakaspalvelun esimiehen kanssa paransi näkemystäni logistiikkaan liittyen kuulleessani eri järjestelmissä tapahtuvista toiminnoista raaka-aineiden tilauspalveluun liittyen. Vapaamuotoinen haastattelu raaka-aineiden tilauspalvelua hoitavan työntekijän kanssa antoi runsaasti tietoa tilausprosessin vaiheista, asiakasyritysten yhteyshenkilöiden roolien kirjosta ja tilausprosessiin liittyvistä haasteista yrityksen näkökulmasta. Myös oma pitkä työsuhteeni yrityksen palvelussa on kerryttänyt hiljaista tietoa, joka auttoi kokonaisuuden hahmottamisessa.

Empaattinen lähestyminen ja syvälinen kiinnostus kohderyhmää kohtaan on tärkeää asiakastiedon keruussa. Etnografiset menetelmät ovat palvelumuotoilun suosimia menetelmiä, koska niillä pyritään kuvaamaan ja ymmärtämään sosiaalisen todellisuutemme ilmiöitä sekä niihin liittyviä käytäntöjä ja merkityksiä. Etnografia tuo tutkijan lähelle haastateltavien maailmaa. Haastattelu on tyypillinen etnografian havainnointikeino. (Kumar 2013, 111)

Cooper ym. (2014) mukaan asiakashaastatteluiden tarkoituksena on ymmärtää asiakkaan tavoite tuotteen ostamiselle, miksi he ovat turhautuneita nykyratkaisuun, millainen on ostopäätösprosessi, millainen rooli asiakkaalla on tuotteen asentamisessa, ylläpidossa ja hallinnassa sekä millaisia haasteita liittyy verkkotunnuksiin ja sanastoon. Käyttäjähastatteluiden tulisi kartoittaa muun muassa loppukäyttäjien tavoitteet ja motivaation tuotteen käyttämiselle, selvittää ongelmat ja turhautuminen nykytuotteen osalta sekä käyttökonteksti; kuinka tuote sopii heidän elämäänsä tai työnkulkuun: milloin, miksi ja miten tuotetta käytetään tai tullaan käyttämään. (Cooper ym. 2014, 42)

### 3.2.1 Teemahaastattelu

Koska tämän kehittämistyön ytimessä on asiakas ja hänen käyttämän tilauspalvelu, on asiakkailta ja asiakasrajapinnassa työskenteleviltä työntekijöiltä ja kumppaneilta kerätty

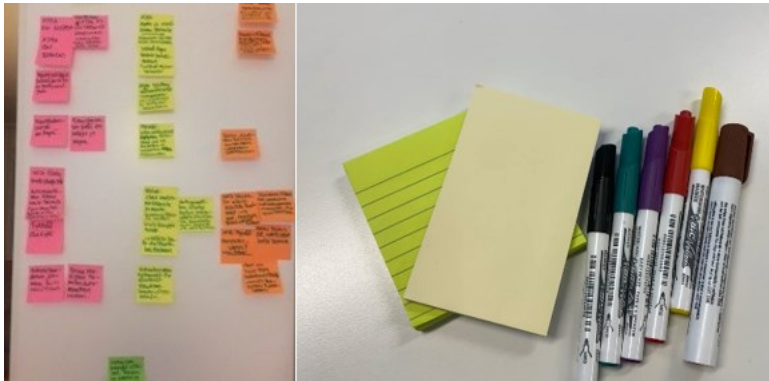
tieto koko palvelumuotoiluprosessin lähtökohta. Tässä työssä tiedonkeruu suoritettiin teemahaastattelujen avulla. Ojasalon ym. (2015, 41) mukaan teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu sopii tilanteeseen, jossa tutkimuksen kohdetta ei vielä välttämättä tunneta. Haastatteluteemojen on hyvä olla etukäteen suunniteltuina, mutta kysymysten järjestystä ja painotuksia voi tarpeen vaatiessa vaihdella haastattelusta toiseen.

### **Kohderyhmä ja haastattelujen toteuttaminen**

Haastateltavaksi valikoitui kuusi Comfort-palveluasiakkaiden yhteyshenkilöä. Tässä tapauksessa valikoituneet henkilöt edustavat asiakas- sekä loppukäyttäjänäkökulmaa. Nämä henkilöt ovat sihteereitä, koordinaattoreita tai aulavastaavia, ja vastaavat muiden töiden ohessa kahviautomaattien päivittäisestä hygieniasta, kahvin ja muiden raaka-aineiden tilaamisesta sekä niiden täyttämisestä laitteisiin. Kaikki kyseiset yritykset sijaitsevat pääkaupunkiseudulla. Haastattelut oli suunniteltu toteutettavaksi kyseisen asiakasyrityksen tiloissa, mutta lopulta kolme ihmistä osallistui haastatteluun heidän omista yritystiloissaan, kaksi haastattelua toteutettiin puhelimitse ja yksi vastaaja halusi ehdottomasti vastata sähköpostitse. Haastattelujen avulla oli tarkoitus selvittää asiakkaiden mielipiteitä raaka-aineiden tilauspalvelun nykytilasta, saada tietoa tällä hetkellä hyvin toimivista asioista ja ongelmista sekä kehittämisen kohteista. Myös henkilöiden suhtautuminen digitalisaatioon ja digitaalisiin työkaluihin kartoitettiin. Haastattelu oli rakennettu kahden teeman ympärille: asiakaspalvelun toiminta sekä nykyisen raaka-aineiden tilauspalvelun toimivuus. Haastatteluille oli laadittu valmiiksi muutamia kysymyksiä ohjaamaan keskustelua (liite 1).

### **Haastattelujen tulokset**

Haastattelut purettiin nauhureista ja litteroitiin Word-dokumenttiin. Aineiston alustava analyysi suoritettiin samankaltaisuuskaavion (Affinity diagram) avulla kirjoittamalla post-it lapuille haastatteluissa saadut kommentit liittyen nykyiseen palvelun toimivuuteen ja esiin nousseet epäkohdat. Vastaukset ryhmiteltiin vastauksien samankaltaisuuksien mukaan helpottamaan tutkimustiedon jäsentelyä. Miettisen (2011, 75) mukaan samankaltaisuuskaavion hyöty on mahdollisuus nähdä kaikki keskeiset ongelmat käyttäjäkunnan mielestä.



Kuvio 2: Teemahaastatteluiden sisällönlukittelua

Vastauksien perusteella esille nousivat muun muassa seuraavat pääkohdat:

- Henkilöiden työ on kiireistä ja vaatii paljon eri tehtävien organisointia.
- Kahviautomaatteihin liittyvät asiat ovat hyvin pieni osa heidän työnkuvaansa.
- Asioiden ennakointi on tärkeää ja automaattiset muistutukset auttavat hallitsemaan työkuormaa.
- Osalla vastaajista uusien digitaalisten ratkaisujen hyödyntäminen omassa työssä ei ole oleellista tai siihen ei välttämättä ole mahdollisuutta.
- JOBmealin asiakaspalveluun ja nykyiseen raaka-aineiden tilauspalveluun ollaan pääsääntöisesti tyytyväisiä. Yhteyshenkilöt ovat tyytyväisiä saadessaan puhua oikean asiakaspalveluhenkilön kanssa. Kerran kuukaudessa JOBmealilta tuleva puhelu toimi muistin tukena eli asiakkaan ei tarvitse muistaa tilata raaka-aineita itse ja tämä varmistaa, ettei raaka-aineet pääse loppumaan yllättäen.
- Vastauksissa nousi esille toive mahdollisuudesta hoitaa tilausprosessi itsenäisesti ilman JOBmealilta tulevaa soittoa.
- Tilausprosessin haasteeksi on osoittautunut, että jos asiakas ei pysty vastaamaan soittoon ja tilausyksi menee ohi, joutuu asiakas itse tilaamaan raaka-aineet jälkitoimituksena ja maksamaan rahdin itse (normaalisti JOBmeal maksaa lähetyksen).
- Haasteeksi osoittautui myös se, että yhteyshenkilöt eivät välttämättä saaneet JOBmealin mainoksia ja markkinointimateriaalia, ja olivat siksi epätietoisia raaka-

aine- ja oheistuotevalikoimasta. Tämä vaikeutti asiakkailta lisätilauksien ja oman valikoiman muutoksien tekemistä (esimerkiksi tee- tai kahvilaadun vaihtaminen).

- Tilaushistorian näkeminen helpottaisi asiakkaita arvioimaan tarvittavan seuraavan kuukauden raaka-aineiden tilausmäärän.

### 3.3 Määritä-vaihe

Määritä-vaiheessa keskitytään analysoimaan löydöksiä ja pyritään ymmärtämään mihin käyttäjien tarpeet ja ongelmat kohdistuvat. Tavoitteena on määritellä selkeä muotoiluhaaste, joka perustuu Selvitä-vaiheen löydöksiin. (Design Council 2020) Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2016) mukaan kerätyn tiedon analyysi ja tulkinta on asiakasymmärryksen perusta, joka luo pohjaa prosessin seuraaville vaiheille. Aineiston analyysi alkaa usein jo haastatteluvaiheessa, koska kvalitatiivisessa tutkimuksessa analyysia tehdään usein limittäin aineiston keräämisen kanssa. (Hirsjärvi ym. 2016, 223)

Ymmärrä-vaiheessa kerättyyn materiaaliin perustuen, tässä Määritä-vaiheessa päädyin käyttämään kolmea visuaalista keinoa havainnollistamaan palvelun nykytilaa ja kehittämiskohteen tarkempaa määrittelyä. Taustatiedoista ja haastattelussa esiin nousseiden tietojen pohjalta luotiin kolme persoonaa, palvelupolku sekä nykyisen palvelun service blueprint.

#### 3.3.1 Persoonat

Persoonat ovat yleisesti palvelumuotoilun suunnitteluprosesseissa käytetty työkalu. Persoonat ovat fiktiivinen profiili, joka perustuu tutkimuksen avulla saatuihin tietoihin (Stickdorn & Schneider 2011, 178). Plattin (2016, 18) mukaan persoonan on tarkoitus ilmentää koko käyttäjäryhmää sen tarpeineen, piirteineen ja ominaisuuksineen. Persoonan käyttö auttaa suunnittelijoita asettautumaan käyttäjän saappaisiin ja pitämään suunnittelun fokuksen käyttäjälle tärkeissä asioissa eli keskittymään käyttäjäryhmien tavoitteisiin, toimintatapoihin ja ongelmiin (Platt 2016, 18; Sinkkonen ym. 2009, 17). Myös Stickdorn ym. (2018, 41) painottavat persoonien olevan ennemminkin tutkimukseen perustuvia arkkityyppejä kuin stereotyyppisiä. He myös nostavat esille, että usein persoonissa esitetyt tarpeet nousevat esiin useissa eri käyttäjäryhmissä ja täten hajottavat markkinoinnin siilot, jotka usein voivat estää palvelumuotoiluprosessin etenemisen. Persoonat auttavat suunnittelijoiden ryhmän kohti yhtenäistä näkemystä ja empatian muodostumisessa. Persoonien avulla on tarkoitus päästä lähemmäksi palvelun todellisia käyttäjiä (Platt 2016, 18).

Oleellinen asia käyttäjäkokemuksen suunnittelussa on ihmisen asettaminen kaiken tekemisen keskiöön; sen tulee olla ihmiskeskeistä. Suunnittelijoilla tulisi olla syvä ymmärrys siitä, millaisia tehtäviä ihmiset haluavat suorittaa suunnitellulla järjestelmällä saavuttaakseen



tavoitteensa. Suunnittelijoiden on ymmärrettävä toiminta, jonka ihmiset haluavat suorittaa, ja tilanteet, joissa nämä toiminnot tapahtuvat. Persoonien kehittämisessä on tärkeää huomioida potentiaalisten käyttäjien toiveet sekä tarkastella kehitettävän palvelun toiminnallisia näkökohtia. Henkilöiden tulisi auttaa muotoilemaan koko käyttökokemus. Usein uutta järjestelmää tai palvelua käyttävät erilaiset ihmiset, joten useiden eri käyttäjäpersoonien luominen on tärkeää. (Benyon 2019, 25,55) Blomquistin ym. (2002) mukaan kohtuullinen määrä persoonia tukemaan suunnittelutyötä on 3-7 persoonaa ja jokaiselle suunnittelutyölle tulisi valita primääripersoona, jonka tavoitteet ohjaavat suunnittelutyötä.

### **Kolme persoonaa tukee raaka-aineiden tilauspalvelun kehittämistyötä**

Tässä tutkimuksessa päädyttiin muodostamaan kolme eri persoonaa haastattelumateriaalien tuloksiin perustuen. Kaikkia persoonia yhdistävä tekijä oli työn kiireisyys ja se, että kahviautomaatin päivittäinen kunnossapitotehtävä ja raaka-aineiden tilaaminen kerran kuukaudessa automaatin täydennystä varten olivat hyvin pieni osa työn kuvaa. Merkittävin ero persoonien välillä oli heidän suhtautumisensa digitaalisten työvälineiden hyödyntämiseen omassa työssään tai digitaalisten työvälineiden liittyminen omaan toimenkuvaan.

Tässä tutkimuksessa primääripersonaksi nousi persoona #1 Sanna Sihteerä (liite 2). Tämä persoona suhtautuu digitalisaatioon ja työympäristön muutokseen positiivisesti, ja haluaa viedä asioita eteenpäin tehokkaasti. Sanna Sihteerä on tottunut käyttämään digitaalisia palveluita ja arvostaa mahdollisuutta edistää asioita itsellensä parhaiten sopivaan aikaan. Hän on korkeasti koulutettu ja tavoitehakuinen.

Persoona #2 Anna Aulaemäntä on tyytyväinen työnkuvaansa, arvostaa pysyvyyttä eikä kaipaa digiloikkaa, mutta on avoin muutokselle. Hänellä on keskiasteen koulutus ja hän arvostaa palveluita, joissa voi saada henkilökohtaista palvelua toiselta ihmiseltä.

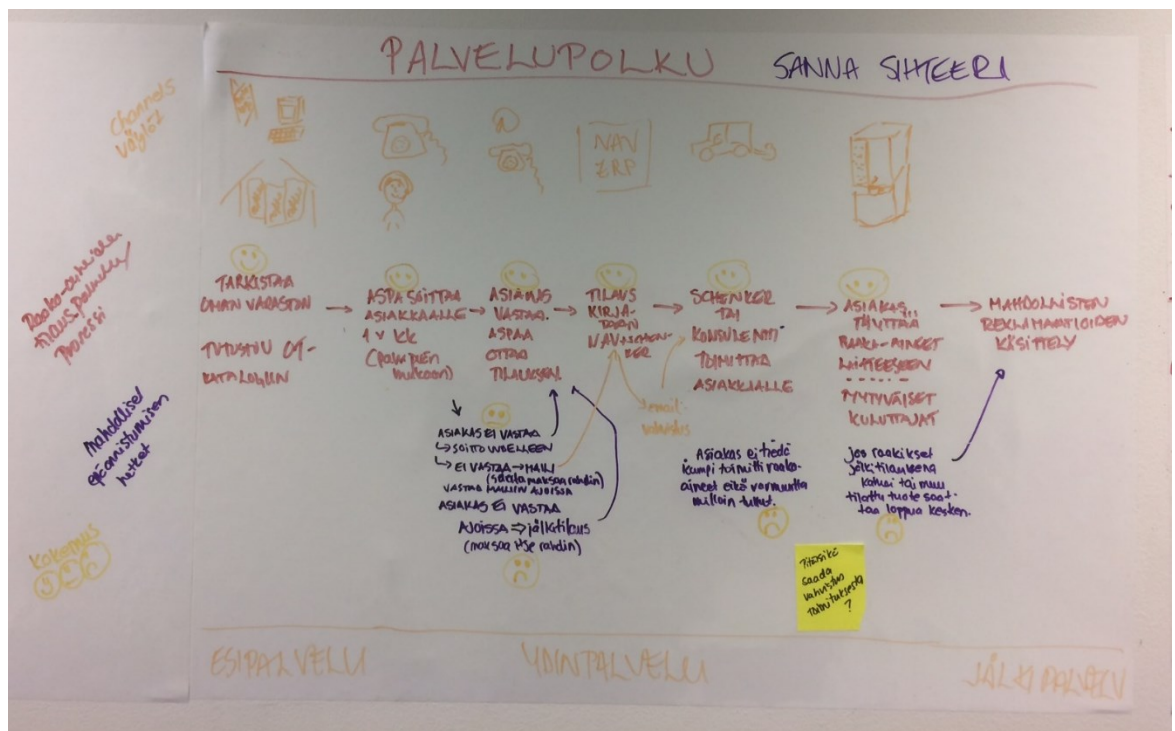
Persoona #3 on Sini Siistijä. Tämä persoona suhtautuu muutokseen negatiivisesti ja hänellä on heikot digitaidot. Hän arvostaa asioiden pysyvyyttä, henkilökohtaista palvelua ja rutiineja. Hän ei käytä siivoojan työssään tietokonetta.

Valmiit persoonakortit esitettiin myös raaka-ainetilauspalvelusta vastaavalle henkilölle, joka sai täydentää persoonakortteja omassa työssään kertyneeseen tietoon ja kokemukseen perustuen. Merkittäväksi tiedoksi osoittautui se, että Sini Siistijä (siivooja) saattoi vastata kahviautomaatin päivittäisestä kunnossapidosta ja raaka-aineiden tilaamisesta, mutta ilman että hänellä olisi mitään teknisiä laitteita käytössä työnsä puolesta ja tämä fakta tulisi huomioida uutta palvelua suunnitellessa.

### 3.3.2 Palvelupolku

Palvelupolku kuvaa asiakkaan palvelukokonaisuuden alusta loppuun asti. Palvelupolun mallintamisella on tarkoitus tuoda kaikki asiakkaan palvelun aikana kokemat vaiheet selkeästi esille. Palvelupolussa kuvataan yleensä asiakkaan toiminnot, palveluun liittyvät tunteet, sekä rationaaliset ja emotionaalit tarpeet. (Ojasalo ym. 2015, 73) Tuulaniemen (2016) mukaan palvelupolku muodostuu toisiaan seuraavista palvelutuokiosta, jotka sisältävät useita kontaktipisteitä kuten ihmiset, ympäristöt, esineet ja toimintatavat. Palvelupolun muodostumiseen vaikuttaa asiakkaan omat tarpeet, valinnat ja käyttäytymismalli sekä palveluntarjoajan tuotantoprosessi. (Tuulaniemi 2016, 80) Reason ym. (2016) painottavat asiakaspolkua määriteltessä tärkeyttä ymmärtää se asiakkaan perspektiivistä. Asiakaspolun kuvaus voi perustua myös omiin olettamuksiin palvelun etenemisestä, kun suunnitteluryhmässä on asiasta tietoa. Nämä olettamukset olisi kuitenkin hyvä validoida esimerkiksi haastattelemalla tai havainnoimalla asiakkaiden käyttäytymistä. (Reason ym. 2016, 167)

Persoonaa 1# Sanna Sihteerin näkökulmasta laadittu palvelupolku auttoi hahmottamaan nykyisen tilauspalvelun prosessin kokonaisuutena. Se myös toi näkyväksi nykyisessä palvelupolussa olevat aukot kuten sähköpostitse saatavan tilausvahvistuksen puuttumisen ja potentiaaliset epäonnistumisen hetket. Jos asiakasta ei tavoiteta puhelimitse oikeaan aikaan kuukaudesta tilausprosessin mukaisesti, joutuu asiakas itse kustantamaan rahdin.



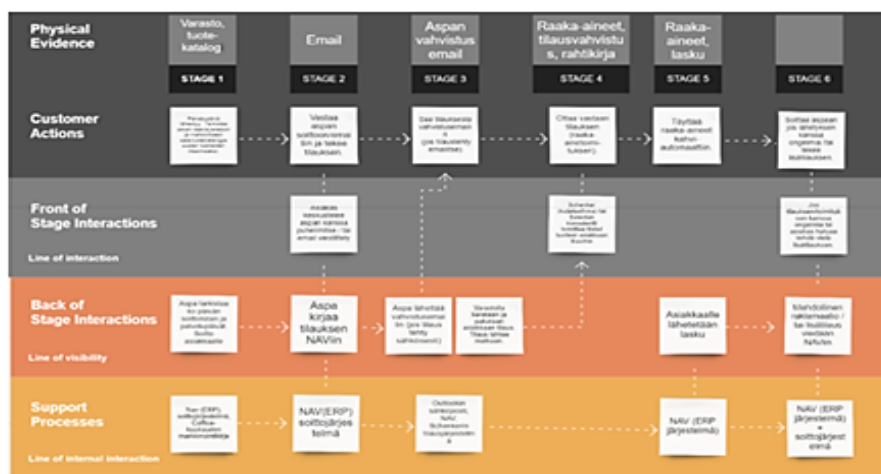
Kuvio 3: Palvelupolku

### 3.3.3 Nykyisen palvelun service blueprint

Tuulaniemen (2016, 214) mukaan service blueprint tulisi kuvata aina asiakkaan näkökulmasta. Se visualisoi asiakkaalle näkyvän etunäyttämön (front stage) sekä näkymättömän takanäyttämön (back stage) toiminnot sekä tukitoiminnot. Service blueprintin perusteella voi laskea myös palvelun tuottamisesta aiheutuvat kulut. Stickdorn ym. (2018, 54) mainitsee service blueprintin hyödyksi erityisesti sen, että sen avulla voidaan osoittaa etu- ja takanäyttämön prosessien suhteet ja riippuvuudet.

Raaka-aineiden tilauspalvelun prosessi sisältää myös eri järjestelmiin vietävää tietoa sekä alihankintana ostetun logistiikkayrityksen toiminnan. Siksi koin, että palvelun prosessianalyysin eli service blueprintin tekeminen myös nykyisestä palvelusta oli oleellista kuvaamaan näitä takanäyttämöllä ja järjestelmissä tapahtuvia toimintoja.

Alla kuvatussa service blueprintistä näkyy, että nykyinen raaka-aineiden tilausprosessi sisältää runsaasti palvelupisteitä, sekä monia toimintoja asiakkaalta että JOBmealilta etu- sekä takanäyttämöillä.



Kuvio 4: Nykyisen tilauspalvelun service blueprint

### 3.3.4 Kehittämishaasteen kiteyttäminen

Kerätyn aineiston perusteella ja analysoimalla palvelupolkua ja prosessia kokonaisuudessaan kuvaavan palvelun blueprintin avulla voitiin kehittämistyön oleellisiksi kohteiksi nostaa seuraavat tekijät: nykyinen soittoihin perustuvat palvelu koettiin vanhanaikaisena tapana toimia, koska se satoi asiakasta vastaamaan puhelimeen tiettyä aikana. Asiakasyritysten yhteyshenkilöiden työnkuva on kiireinen ja sisältää runsaasti multitaskingia, ja siksi automaattimuistutukset, töiden ennakoitavuus ja mahdollisuus suorittaa työtehtäviä ajasta ja paikasta riippumattomissa olosuhteissa koettiin tärkeinä. Asiakkailta oli myös kiinnostusta

suorittaa lisäostoja, mutta he eivät välttämättä olleet tietoisia tuotevalikoimasta ja kampanjoista.

Tuulaniemen (2016,156) mukaan design draiverit eli suunnitteluohjurit muodostuvat asiakastutkimusten löydösten perusteella ja toimivat suunnittelua ohjaavina määrittelyinä. Niiden avulla on mahdollista nostaa asiakkaiden tarpeet, motivaatio ja tavoitteet suunnitteluprosessin keskiöön ja auttaa suunnittelijoita kehittämään asiakastavoitteet sisältäviä menestyviä konsepteja.

Selvitä- ja määritä vaiheiden tuloksien perusteella tämän kehittämistyön suunnitteluohjureiksi nousivat seuraavat tekijät:

- Uuden raaka-aineiden tilauspalvelun tulee olla sähköinen.
- Uusi palvelu tulisi olla käytettävissä ajasta tai paikasta riippumatta.
- Sähköisen palvelun tulisi olla hyvin suunniteltu, selkeä ja käytön tulisi onnistua intuitiivisesti myös niiltä käyttäjiltä, joilla ei ole laajaa kokemusta sähköisten palveluiden käyttämisestä.

#### 3.4 Kehitä-vaihe: Uuden palvelun konseptointi

Konseptin tavoitteena on esittää palvelun keskeiset ominaisuudet eikä vielä määritellä palvelua lopullisesti. Konseptin avulla nostetaan esille käyttäjien tarpeet ja tehdään niistä ymmärrettäviä. Tämä osaltaan tukee yrityksen päätöksentekoa. Konseptisuunnittelu on kokonaisvaltaista yhdistäen eri näkökulmia: käyttäjäkeskeinen suunnittelu, laadullinen ja määrällinen tutkimustieto, luonnokset, kuvat ja mallit. (Miettinen 2011, 107-108)

Tässä prosessin Kehitä-vaiheessa oli tarkoitus ideoida ja kehittää uusi palvelukonsepti yhteiskehittämisen työpajassa perustuen aiemmin kerättyyn tietoon ja asiakasymmärrykseen. Yhteiskehittämisen työpaja valikoitui menetelmäksi, koska se korostaa yhteistyötä ja integraatiota, sekä voimauttaa ja sitouttaa osallistujia yhteiseen prosessiin. (Karpen, van der Veen & Akama 2016, 200-201)

##### 3.4.1 Työpaja

Stickdorn ym. (2011) mukaan työpajat noudattavat yleensä kolmivaiheista prosessia, jolloin ensimmäisessä vaiheessa osallistujille muodostetaan yhteinen ymmärrys kehitystyöstä, toisena seuraavan divergenssin vaiheen tarkoitus on tutkia ja kehittää ideoita ja ratkaisuja, ja kolmas eli konvergenssivaihe tähtää synteisiin, priorisointiin ja päätöksentekoon. Eri alojen asiantuntijoista koostuvissa työpajoissa on mahdollista tutkia muotoiluhaastetta monesta eri näkökulmasta. (Stickdorn ym. 2011, 136-137)

### **Työpajan suunnittelu ja ennakkovalmistelut**

Varasin työpajan suunnitteluun runsaasti aikaa. Työpajan paikaksi valikoitui JOBmealn toimistolla sijaitseva neuvotteluhuone, jonne oli kätevä varata työpajassa tarvittavat välineet (valkotaulu, tusseja, kyniä, post-it lappuja jne.) sekä osallistujien olisi helppo saapua paikan päälle työpäivän aikana.

Pirttijärven (2012, 41) mukaan koolle kutsujan vastuulla on kertoa kutsuttaville osallistujille tilaisuuden luonne ja sisältö sekä sen kesto. Näin halutaan varmistaa, että jokainen kutsuttu henkilö varmasti osallistuu tilaisuuteen ja antaa oman tietotaitonsa. Kutsun yhteydessä kerroin osallistujille alustavan agendan ja tilaisuuden keston.

JOBmealn asiakkaiden osallistaminen työpajaan ei ollut mahdollista, joten työpaja toteutettiin kahden JOBmealn työntekijän kanssa ja toimin itse fasilitaattorina. Ensimmäinen osallistuja oli johdon assistentti, joka on ollut yrityksen palveluksessa pitkään ja omaa kattavat tiedot yrityksen toiminnasta. Toinen osallistuja oli logistiikasta ja ostoista vastaava henkilö, joka on aiemmin työskennellyt myös JOBmealn asiakaspalvelussa, ja tämän vuoksi hänellä on syvä ymmärtänyt nykyisestä raaka-aineiden tilausprosessista.

Asiakasnäkökulma tuotiin mukaan suunnitteluun haastattelujen perusteella kehitettyjen käyttäjäpersoonien avulla.

### **Työpajan aloitus, eteneminen ja käytetyt menetelmät**

Työpajan aluksi osallistujille kerrottiin lyhyesti palvelumuotoilun ja työpajatyöskentelyn idea, kirkastettiin ajatus ratkottavasta ongelmasta sekä käytiin läpi työpajan agenda. Tämän jälkeen osallistujille esiteltiin Sanna Sihteerin persoonakortti, jonka tarkoituksena oli tuoda työpajaan asiakasnäkökulmaa sekä kehittää empatiaa palvelun käyttäjiä kohtaan.

Seuraavaksi osallistujien kanssa käytiin läpi teemahaastattelussa esiin nousseita oleellisia näkökulmia. Osallistujille myös esiteltiin nykyisen raaka-aineiden tilauspalvelun palvelupolku. Palvelupolkuvisualisoinnin avulla työpajan osallistujat pohtivat ja analysoivat vielä tarkemmin nykyisen tilauspalveluprosessin onnistumiset sekä heikkoudet. Esille nousi muun muassa seuraavat tekijät: JOBmealn asiakaspalvelun suorittamat raaka-aineiden tilaussoitot ovat usein kiireisiä ja asiakasta ei ehditä palvella soiton yhteydessä muihin automaattiasioihin liittyen, asiakasyrityksen vastuuhenkilön tavoittaminen voi olla vaikeaa, asiakkaat eivät välttämättä itse tiedä millaisia raaka-aineita ja minkälaisia määriä heidän tulisi tilata seuraavan kuukauden tarpeisiin sekä tilausvahvistuksen puuttuminen. Nykyisen palvelun hyvinä puolina nostettiin esille, että asiakas pääsee vuorovaikutukseen oikean henkilön kanssa sekä fakta, että JOBmealilta tulevan tilaussoiton ansiosta asiakkaan ei tarvitse itse muistaa tehdä raaka-ainetilausta.

Seuraavaksi osallistujille annettiin tehtäväksi miettiä uutta palvelua, joka voisi täydentää nykyistä raaka-aineiden tilauspalvelumuotoa tai mahdollisesti korvata sen. Ideointi aloitettiin Brainwriting-menetelmällä, jossa osallistujat kirjasivat ideat post-it lapuille hiljaa itsenäisesti työskennellen. Tämä menetelmä valikoitui ensimmäisen tehtävän ideointimenetelmäksi, koska se on erinomainen tapa tuottaa monia ideoita nopeasti. Stickdorn (2020) mainitsee menetelmän eduksi sen mahdollisuuden tuottaa monipuolisia ideoita ja auttaa vähemmän itsevarmoja osallistujia loistamaan. Tämä jälkeen molemmat osallistujat esittelivät omat ideansa, joita lopulta kertyi yhteensä kolme kehityskelpoista ideaa.



Kuvio 5: Brainwriting-uuden konseptin ideointia

### Ideointivaiheen tulokset

Ensimmäinen idea oli raaka-aineiden automaattinen hyllytyspalvelu JOBmealn toimesta. Automaattinen hyllytyspalvelu koettiin mielenkiintoisena vaihtoehtona, mutta haasteellisena puolena nousi esille logistiikan järjestäminen tähän vaihtoehtoon liittyen.

Toisena idean esitettiin uusi palvelukonsepti, joka perustuisi aina samankokoisen raaka-aine-erän lähettämiseen kuukausittain asiakkaalle kulutusvaihteluista riippumatta. Uusi palvelukonsepti liittyen automaattiseen kuukausittain lähetettävään raaka-ainetilaukseen koettiin yrityksen kannalta logistisesti kätevänä ja taloudellisesti houkuttelevana vaihtoehtona. Esille nousi mahdollisena haasteena se, että asiakkaalla ei olisi enää mahdollisuutta vaikuttaa tilausprosessiin kuten aiemmin. Tämä voisi nousta ongelmaksi varsinkin loma-aikojen tuuraajien kanssa tai jos asiakkaan raaka-ainetilauksesta vastaa useampi henkilö.

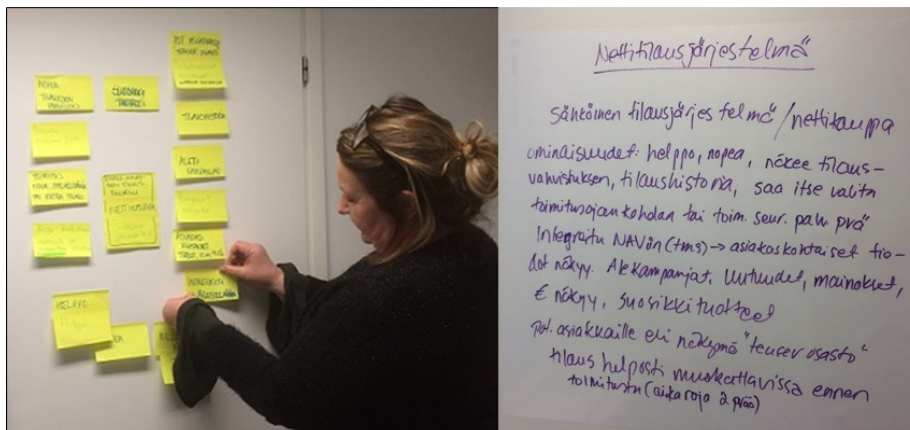
Ideoinnin kolmantena vaihtoehtona syntyi sähköinen tilausjärjestelmä. Työpajassa päädyttiin keskustelujen ja analysoinnin kautta lopulta kehittämään uutta sähköistä tilausjärjestelmää. Kahdesta muusta ideasta luovuttiin tällä hetkellä, koska ne eivät vastanneet persoona # 1

Sanna Sihteerin motivaatioon ja tavoitteisiin, eikä haastattelumateriaalissa esiin nousseisiin haasteisiin ja toiveisiin.

### Uuden palvelun ominaisuuksien ideointi

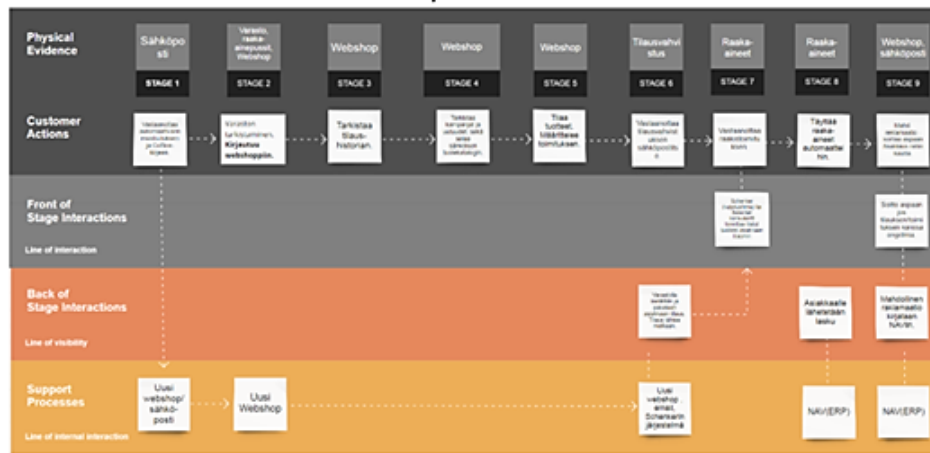
Sähköistä tilausjärjestelmän ideaa lähdettiin kehittämään Brainstorming-menetelmällä. Listasin uuteen palveluun liittyviä tärkeitä ominaisuuksia post-it lapuille samalla kun osallistujat vapaasti keskustelivat ideoista. Stickdornin (2020) mukaan menetelmä stimuloi ideointia ja lisää ideoitten määrää sallivassa ja luovassa ilmapiirissä. Huomasin myös itse tämän menetelmän lisäävän ideointia verrattuna hiljaisesti suoritettuun Brainwriting-osioon. Post-it laput vietiin seinälle, jossa kaikkien työpajaan osallistujien oli helppo nähdä ideat. Saadut ideat järjesteltiin teemojen mukaan ja osallistujat keskustelivat näiden pohjalta palvelun tärkeimmistä ominaisuuksista, joita olivat muun muassa: palvelun tulee olla sähköinen, kannattava JOBmealin näkökulmasta, asiakastyytyväisyyttä lisäävä, antaa asiakkaalle lisää valinnan vapautta, mahdollistaa tuotekampanjat ja lisää markkinoinnin mahdollisuuksia, tarjoaa asiakkaalle riittävästi tietoa yrityksensä asiakkuudesta ja sen tulisi olla mahdollisimman helppokäyttöinen.

Tämän jälkeen palvelusta kirjoitettiin lyhyt palvelukuvaus seinälle, jotta palveluun liittyvät oleelliset toiminnot saatiin tehtyä kaikille osallistujille näkyväksi.



Kuvio 6: Uuden palvelun ominaisuuksien ideointi ja lyhyt konseptikuvaus

Seuraavaksi osallistujat laativat yhdessä fasilitaattorin kanssa uudesta palvelusta service blueprintin, jossa kartoitettiin tarkemmin raaka-aineiden tilausprosessin kulku asiakkaan näkökulmasta ja saatiin selkeä kuva palvelun etenemisestä taka- ja etunäyttämöllä sekä tukitoiminnoissa. Tämän jälkeen verrattiin nykyisen palveluprosessin sekä uuden ideoidun palvelukonseptin service blueprintejä. Analysointi osoitti, että uudessa palveluprosessissa vastuu raaka-aineiden tilaamisesta siirtyy asiakkaalle ja näin vapauttaa lisää JOBmealin henkilöstöresursseja asiakaspalvelun muuhun toimintaan sekä aktiiviseen myyntityöhön.



Kuvio 7: Uuden raaka-aineiden tilauspalvelukonseptin service blueprint

Viimeisenä osuutena työpajassa osallistujat täyttivät vaikuttavuusmatriisin. Matriisin avulla osallistujat pääsivät arvioimaan uuden palvelun vaikuttavuutta ja toteutuksen helppoutta sekä keskustelemaan uuden konseptin toteutuksesta. Uuden palvelun vaikuttavuus todettiin suureksi. Uuden palveluprosessin arvioitiin vapauttavan asiakaspalvelun kapasiteettia muiden työtehtävien tekemiseen, lisäävän asiaskastytyvyyttä sekä parantavan brändi-imagoa. Toteutuksen osalta uusi sähköinen tilausjärjestelmä todettiin helpoksi, mutta asian osalta pohdittiin myös kustannusten suuruutta.

Toimeksiantajan toiveena oli taloudellisesta näkökulmasta kannattava ratkaisu. Kannattavuutta tarkasteltiin vertaamalla nykyisen ja uuden palvelun blueprinttiä. Blueprinttejä vertailemalla nähtiin, kuinka uudessa palvelussa etu- ja takanäyttämön kontaktipisteiden määrä väheni uudessa prosessissa, kun asiakas otti itse hoitaakseen tilaukseen liittyviä toimintoja.

### 3.4.2 Käyttöskenaariot

Benyonin (2019) mukaan käyttöskenaariot ovat yksi tärkeimmistä tekniikoista käyttökokemusmuotoilussa. Niiden avulla kuvataan tarinoita ihmisten, toimintojen, yhteyksien ja tekniikoiden vuorovaikutuksesta. Benyon (2019, 77) Miettisen (2011) mukaan skenaario on tarinankerronnan muoto, jonka avulla kerrotaan palvelun mahdollisista tulevaisuuden käyttötilanteista. Skenaarioiden avulla voidaan pohtia, kuinka käyttäjät toimisivat eri tilanteissa. (Miettinen 2011, 132)

Työpajassa ideoidusta uudesta raaka-aineiden tilauspalvelusta laadittiin tämän jälkeen käyttöskenaario sarjakuvan muodossa (liite 3), koska tässä vaiheessa kehittämistyötä koettiin hyödylliseksi visualisoida tilanteiden etenemistä palvelussa. Benyonin (2019, 186) näkee



sarjakuvan muotoon tuotetun skenaarion hyötynä mahdollisuuden nostaa esille tärkeimmät vuorovaikutuksen kokemukset sekä menetelmän taloudellisuuden.

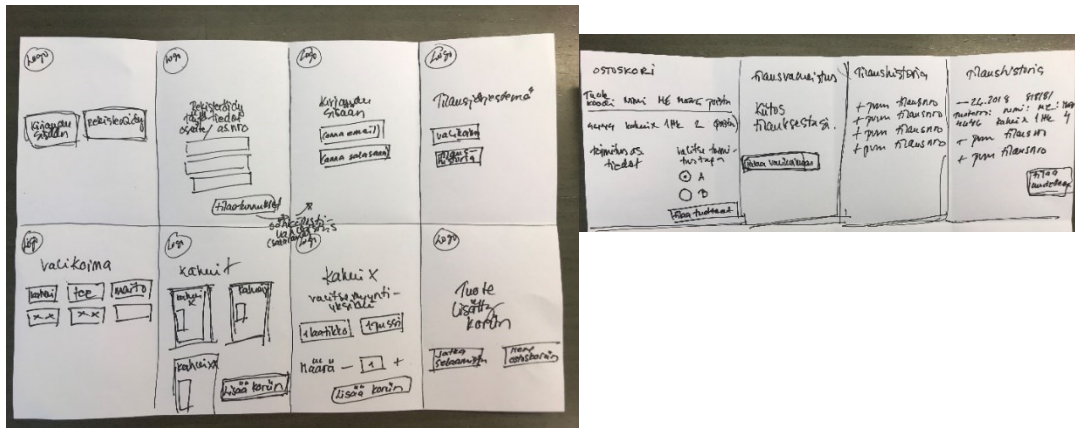
### 3.5 Toimita-vaihe: Uuden palvelun validointi

Työpajan ja siitä saatujen tuloksien jälkeen kehittämistyössä edettiin konseptin validointivaiheeseen. Validointivaiheen tarkoituksena oli testata ja todenmukaistaa uusi kehitetty konsepti ja osoittaa sen soveltuvuus.

#### 3.5.1 Raaka-aineiden tilauspalvelun piirretty proto

Prototyypin testaamisen tarkoituksena ei ole tuottaa viimeistelyä tuotetta, vaan havaita uuden idean vahvuudet ja heikkoudet, ja tunnistaa suunta, jota kohti seuraavien mahdollisten prototyyppien kehitys on kulkemassa. (Brown 2008, 87) Prototyyppi on luonnosversio suunnitellusta palvelusta. Prototyypin avulla voidaan tutkia ja näyttää käyttäjille palveluun liittyviä ominaisuuksia tai esitellä yleisesti koko palvelukonsepti. Prototypoinnin avulla saadaan ideat nopeasti käytäntöön testausta ja arviointia varten. Tämä on tärkeää, jotta mahdollisesti ongelmat saadaan hahmotettua ennen kuin kehitykseen käytetään paljon aikaa ja rahaa. Prototyyppi voi olla paperipiirros, muutamalla klikkaus-mahdollisuudella varustettu sähköinen prototyyppi tai täysin toimiva sivusto. (Usability 2020) Myös Polaine ym. (2013, 139) korostavat prototyypin testaamisen tärkeyttä jo kehittämisprosessin alkuvaiheessa.

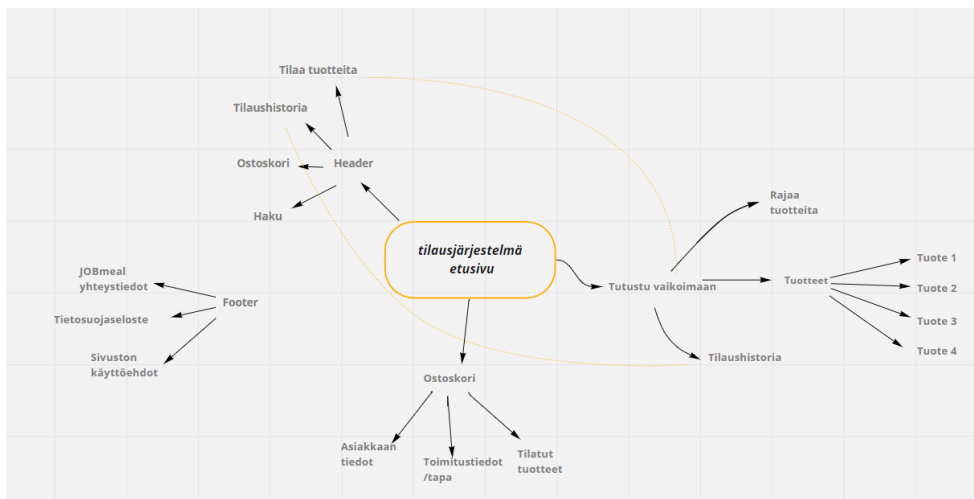
Sähköisen tilausjärjestelmän karkea piirrosprototyyppi testattiin yhdellä Comfort-asiakkaan yhteyshenkilöllä, joka sopi Sanna Sihteerin persoonaan. Prototyypin testaaminen tapahtui esittämällä piirretty prototyyppi ja pyytämällä testihenkilöä suorittamaan raaka-aineiden tilaaminen klikkailemalla kynällä eteenpäin piirroksessa tilausprosessin mukaisesti ja vapaasti kommentoimalla prosessia. Esille nousivat seuraavat seikat: Käyttäjä tarvitsee sähköpostivahvistuksen järjestelmään rekisteröitymisestä ja sen yhteydessä selkeät ohjeet sisäänkirjautumista varten. Tuotevalikoiman ei tarvitse sisältää kaikki JOBmealin raaka-aineita ja oheistuotteita vaan tärkeimmät kahviautomaattiin ja taukohetkiin liittyvät tuotteet tulisi olla järjestelmässä selkeästi esillä. Tilaushistoriassa näkyvät edelliset tilaukset tulisi olla uudelleen tilattavissa helposti yhdellä klikkauksella. Prototyypin testaaminen vahvisti, että uuteen tilausjärjestelmään suunnitellut ominaisuudet olivat käyttäjälle hyvinkin tärkeitä. Kaikki esille nousseet seikat kirjattiin ylös ja toimitettiin alustantarjoajalle tukemaan käyttöliittymän suunnittelua.



Kuvio 8: Prototyypipiirros

### 3.5.2 Tietoarkkitehtuuri

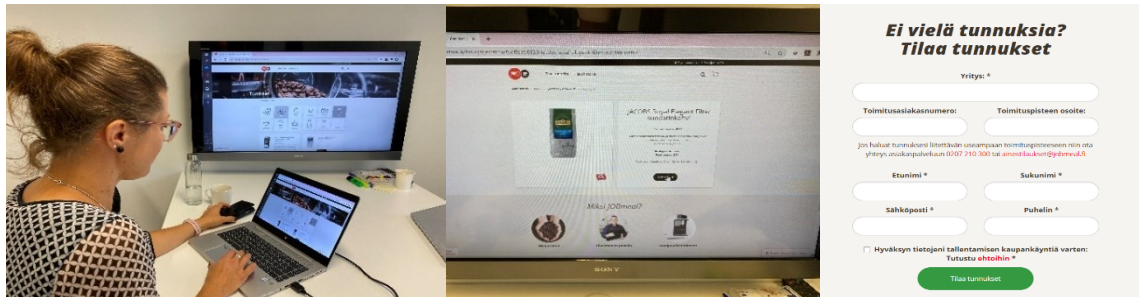
Benyonin (2019, 370) mukaan tietoarkkitehtuuri pyrkii ymmärtämään sivuston tai sovelluksen sisällön rakennetta ja organisaatiota, ja on käsitteellisen mallin perusta. Sähköisen tilausjärjestelmän luonnosversion yhteydessä luotiin myös tilausjärjestelmän tietoarkkitehtuuri, joka auttoi selkeyttämään kuvaa tulevasta tilausjärjestelmästä. Arkkitehtuurissa on kuvattu tilausjärjestelmän rakenne, kategoriat sekä alustavat linkitykset.



Kuvio 9: Sähköisen tilausjärjestelmän tietoarkkitehtuuri

### 3.5.3 Sähköisen tilausjärjestelmän käytettävyydestä käyttäjillä

Sähköisen tilausjärjestelmän alustan tarjoajan työskentelytapaan kuului, että kehitettyä palvelua ei testata piirrosprotolla useampaan kertaan, vaan käyttöliittymän varsinainen käytettävyys- ja käyttäjättestaus suoritetaan valmiiseen, vielä julkaisemattomaan sähköiseen tilausjärjestelmään.



Kuvio 10: Sähköisen tilausjärjestelmän käyttöliittymän käytettävyydestä käyttäjällä

Tässä tutkimuksellisen kehittämistyön vaiheessa rajattiin pois asiantuntija-arviointi perustuen siihen, että alustan tarjoajalla on pitkä ja laaja kokemus erilaisten nettikauppojen ja tilausjärjestelmien kehittämisestä. Tässä vaiheessa keskityttiin käytettävyyden pikatestaamiseen henkilöillä, jotka tulisivat varsinaista järjestelmää käyttämään sen julkaisun jälkeen. Wright & Monk (1991, 55) toteavat hyvän käyttöliittymän suunnittelun olevan vaikeaa ja aikaa vievää. Suunnitteluprosessin tulisi sisältää palautteen keräämistä käyttäjiltä heti suunnittelun alkuvaiheesta lähtien. Käytettävyydestä on Sinkkosen (2002, 301) mukaan ainoa objektiivinen tapa todeta tuotteen käytettävyys ja sitä suosittelee myös Nielsen (1994, 143). Käytettävyydestä loppukäyttäjällä ja JOBmealin henkilökunnan edustajilla ennen julkaisua valikoitui testaustavaksi sen objektiivisuuden ja menetelmän joustavuuden vuoksi. Testaamisen tavoitteena oli kartoittaa järjestelmän intuitiivinen käyttömahdollisuus, käyttöliittymän hahmottaminen ylipäänsä lyhyitä ennalta suunniteltuja tehtäviä suorittamalla, informaattiorakenteen selkeys sekä sisältöjen ymmärrettävyys. Yksityiskohtaisia tavoitteita liittyen tehtävien suorittamisen keston tai muita mittareita ei käytetty vaan testaamisessa keskityttiin ensisijaisesti käytettävyyttä haittaavien ominaisuuksien kartoittamiseen.

Käytettävyydestä voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen, joita ovat testin valmistelu, testin suorittaminen ja testin analysointi sekä raportin laatiminen. (Sinkkonen 2002, 302) Käytettävyydestä on joustava menetelmä tuotteeseen liittyvän tiedon keräämiseksi. Menetelmää muuntelemalla voidaan saada tuotteen käytöstä paljon erilaista tietoa.

Käytettävyydestissä käytettävyys mitataan oikeilla käyttäjillä mahdollisimman oikean kaltaisissa olosuhteissa. Oleellista on selvittää ja ennustaa kuinka tuote tulee toimimaan käytännössä ja seuloa mahdolliset ongelmakohdat. Käytettävyydestien hyötyjä ovat käyttölaadultaan parempien tuotteiden tuottaminen, käyttökustannusten pienentyminen ja käytön tehokkuus. Myös järjestelmien ominaisuuksien käyttöasteen on todettu lisääntyvän käyttäjättestien myötä. (Sinkkonen 2002, 295-301)

### **Valmistelu ja testaaajien valinta**

Päätin kutsua järjestelmän testaaajiksi kolme asiakasyrityksen edustajaa, jotka samalla ovat myös järjestelmän loppukäyttäjiä sekä kaksi henkeä JOBmealn asiakaspalvelusta. Lopulta testaamiseen osallistui vain yksi asiakasyrityksen edustaja sekä kolme JOBmealn työntekijää sekä minä itse. Järjestelmän kehittäminen ja itse järjestelmä eivät olleet entuudestaan testihenkilöille tuttuja itseäni lukuun ottamatta. Sinkkosen (2002) mukaan 3-4 testihenkilöä on riittävä määrä vakavimpien käytettävyysohjelmien löytymiselle. Toki käyttäjien määrän lisääminen lisää myös löydettyjen käytettävyysohjelmien määrää. Suuri testaaajajoukko lisää myös ohjaajan työmäärää lisääntyvien muistiinpanojen ja niiden purkamiseen käytetyn ajan vuoksi. (Sinkkonen 2002, 307)

### **Testiaikataulu ja menetelmä**

Tein kehitetylle tilausjärjestelmälle käytettävyydestestauksen käyttäjillä syksyllä 2018. Tällöin tilausjärjestelmän sivusto oli jo julkaisua vaille valmis. Garret (2003, 53) painottaa etukäteen tehtävän hyvän suunnittelun tärkeyttä ennen testaustilanteen alkamista.

Testit suoritettiin tavallisella kannettavalla tietokoneella lukuun ottamatta itseäni, joka testasi järjestelmää myös älypuhelimella. Menetelmäksi valikoitui ääneen ajattelu. Sinkkosen (2002, 309) mukaan ääneen ajattelu on käyttökelpoinen menetelmä, jossa käyttäjän aikomukset ja mentaalisen mallin muodostuminen tuotteen toiminnasta pyritään selvittämään siten, että käyttäjä kertoo testin aikana mitä tekee ja miksi. Platt (2016, 73) esittää käyttäjien kanssa testitilanteessa läsnä olemisen hyväksi puoleksi sen, että tilanne mahdollistaa testin aikana myös käyttäjän tunteista keskustelemisen, toisin kuin esimerkiksi telemetrian avulla tehtävässä käytettävyydestestissä. Menetelmän ongelmana saattaa olla se, että kaikille henkilöille ääneen ajattelu ei ole luontevaa ja tällöin osallistujia tulisi rohkaista ilman, että testattava kokee tilanteen painostukseksi (Sinkkonen 2002,310). Testitilanteessa havaitsin, että osa testaaajista unohti ääneen ajattelun keskittyessään järjestelmässä toimimiseen, jolloin testaaminen vietiin läpi testaaajan ja minun keskustellessa tuotteesta. Sinkkonen (2002, 310) nostaa esille yhteisläpikäynnin haasteiksi sen, että ohjaajan ei tulisi vahingossa johdatella käyttäjää ja toiminnan tulisi olla johdonmukaista.

Testitilanteissa ei käytetty video- tai muuta nauhoitusmenetelmää, vaan tein kirjallisia muistiinpanoja käyttäjän pärjäämisestä sekä otin print screenejä ongelmakohdista muistiinpanojen tueksi. Kun vastaukset oli koostettu, toimitin raportin sähköisen tilausjärjestelmän alustan tarjoavalle yritykselle, jotta tarvittavat muutostyöt päästäisiin tekemään ennen järjestelmän julkaisua.

### Testien kulku

Testit suoritettiin JOBmealn henkilökunnalla yrityksen toimistolla ja asiakasyrityksen tiloissa syyskuussa 2018. Testiä varten olin varannut jokaisen henkilön kanssa 1 tunnin, mutta kaikkien testaaajien kanssa aikaa meni alle tunti. Testiä varten olin varannut neuvotteluhuoneen käyttöön, ja tällä varmistettiin työrauha testin suorittamiselle. Myös asiakasyrityksessä testaus suoritettiin erillisessä rauhallisessa tilassa. Testaustilanteen alussa kerroin vielä kerran osallistujille testin tarkoituksen, eli tavoitteena oli kartoittaa järjestelmän toimivuutta ja esille nousevia epäkohtia käytettävyydessä. Tavoitteena ei siis ollut kartoittaa käyttäjän tietoteknisiä taitoja. Testaajat käyttivät omia kannettavia tietokoneitaan, joiden näyttö oli heijastettu valkokankaalle. Testitilanteessa en antanut suoritettavia tehtäviä testaaajille heti nähtäväksi vaan kävimme tehtävät läpi yksitellen rauhassa niin, että muistiinpanojen tekemiselle ja ääneen ajattelulle jäi riittävästi aikaa ilman kiireen tuntua.

Käytettävyytutkimuksen tehtävät olivat:

- 1) Etsi tilausjärjestelmän kirjautumissivu ja rekisteröi itsesi tilaajaksi. (tavoite: selvittää tilausjärjestelmän löydettävyyden JOBmeal.fi -sivujen yhteydessä sekä rekisteröitymisen helppous, koska rekisteröinnin yhteydessä tulee antaa toimitusasiakasnumero tai osoite)
- 2) Kirjaa itsesi sisään tilausjärjestelmään. (tavoite: selvittää sisäänkirjautumisen helppous)
- 3) Lisää ostoskoriin 4 laatikkoa Arvid Nordquistin Kahawa Tembo papukahvia (tavoite: selvittää onko etusivun tuotekategoriavalikko riittävän selkeä kahvin löytämiseksi ja käyttivätkö testaaajat kahvin osalta käytettävissä olevaa filttitoimintoa).
- 4) Tutki vapaasti tuotteita (testaajia pyydettiin vapaasti kommentoimaan erityisesti tuotekorttia jollain valitsemallaan sivulla, tarkoituksena kartoittaa tuotekortin tietojen riittävyys- esim. allergeenit sekä liikkuminen sivustolla eri osioiden välillä).
- 5) Ota yhteyttä JOBmealn asiakaspalveluun (tavoite: kuinka helposti yhteystiedot löytyvät).
- 6) Siirry ostoskoriin ja tutustu ostoskorisivun ominaisuuksiin ja sieltä löytyviin tietoihin. (tavoite: selvittää onko sivulla näkyvissä riittävästi asiakaskohtaisia tietoja tilauksen tekemiseksi).

- 7) Tutustu ostohistoriaan ja palaa sen jälkeen takaisin etusivulle (tavoite: selvittää kuinka helposti sivuston rakenne hahmottuu käyttäjälle).
- 8) Vahvista tekemäsi tilaus. (tavoite: selvittää tilausprosessin lopun loogisuus ja se, että käyttäjä saa riittävästi tietoa tilauksestaan vahvistuksen jälkeen.)

Tehtävien suorittamisen jälkeen annoin testattaville vielä mahdollisuuden vapaasti kommentoida tilausjärjestelmää. Testaajia ei erikseen haastateltu testin jälkeen.

### Käytettävyydestien tulokset

Käytettävyydestien tuloksissa nousi esille seuraavat parannusta vaativat asiat:

- Tilausjärjestelmän linkki jobmeali.fi-sivun oikeassa ylälaudassa on vaikeasti löydettävissä ilman etukäteen annettua ohjetta.
- Toimitusasiakasnumeron kirjaaminen rekisteröinnin yhteydessä saattaa aiheuttaa ongelman, koska tilausjärjestelmän käyttäjä ei välttämättä tiedä toimitusasiakasnumeroaan.
- Rekisteröinnin jälkeen sähköpostiin tulevat rekisteröinti-info ja salasana mahdollistivat sujuvan sisäänkirjautumisen.
- Testaajien mukaan eri tuotekategorioissa liikkuminen oli helppoa. Tuotekorttien infoa pidettiin riittävänä ja isot selkeät tuotekuvat koettiin erityisen hyvinä.
- Suodatuspainikkeen sijainnin todettiin olevan huono. Vain yksi testaaja huomasi käyttää painiketta papukahvia etsiessään.
- Asiakasyrityksen tietojen (esimerkiksi: palvelupäivä, toimitusosoitepaikat) tulisi olla löydettävissä muualtakin kuin vain lopuksi ostoskorin yhteydessä. Osa testaajista olisi halunnut tarkistaa omat tietonsa ennen tilauksen tekemistä, mutta nyt tämä ei ollut mahdollista.
- Asiakaskohtainen palvelupäivätieto tulisi olla esillä jo etusivulla.
- Viimeinen tilauksentekopäivä ennen palvelupäivää tulisi olla esillä jo etusivulla.
- Tilausjärjestelmän sivuilla on näkyvillä JOBmeal-logopallo. Osa testaajista oletti tämän painikkeen johtavan takaisin tilausjärjestelmän etusivulle, mutta painike johtikin JOBmealin ulkoisille nettisivuille. Tämän jälkeen paluu tilausjärjestelmään koettiin vaivalloisena. Tilausjärjestelmän tulisi olla suljettu ympäristö, josta ei pääse harhautumaan ulkopuolisille sivuille.
- Tilausjärjestelmän värimaailma ja visuaalisuus koettiin raskaana (tummanruskean sävyjä, lihavoituja fontteja sekä punaiset vahvistuspainikkeet). Tilausjärjestelmää tulisi keventää visuaalisesti.
- Ostoskorisivun ”tilaa tuotteet” painike oli vaikeasti löydettävissä sivun alaosassa. Tämä painike tulisi sijaita helpommin havaittavassa paikassa.

Klikkailtavan piirrosproto- ja käytettävyydestin avulla saatu palaute osoitti, että uudelle sähköiselle tilauspalvelulle olisi tarvetta ja se vastasi pääosin käyttäjän palvelulta toivomia ominaisuuksia. Käytettävyydestin avulla etsittiin vielä ennen palvelun lanseerausta parannusta vaativat käyttöliittymän epäkohdat ja epäloogisuudet.

#### 4 Kehittämistyön tarkastelua - johtopäätökset ja pohdinta

Seuraavaksi käsitellään tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksia ja sitä, miten tulokset vastasivat kehittämistyötä ohjaaviin kysymyksiin. Tämän jälkeen arvioidaan kehittämistyöhön käytettyjä menetelmiä, tarkastellaan palvelumuotoiluprosessin tulosten hyödyntämisen mahdollisuuksia organisaatiossa sekä lopuksi nostetaan esille jatkosuosituksia sähköisen tilausjärjestelmän ja palvelumuotoilun osalta.

Tämän tutkimuksellinen kehittämistyön lähtökohtana oli selvittää kuinka palvelumuotoilun menetelmiä ja työkaluja hyödyntämällä voitaisiin kehittää nykyistä JOBmealn puhelimitse tapahtuvaa raaka-aineiden tilauspalvelua vastaamaan paremmin asiakkaiden sekä JOBmealn tarpeita. Kehittämistyö kiteytyi kahden kehittämistä ohjaavan kysymyksen ympärille: millainen uusi palvelukonsepti voisi korvata nykyisen raaka-aineiden tilauspalvelun tai millä nykyistä palveluprosessia voitaisiin täydentää sekä mitkä olisivat uuden palvelukonseptin tärkeimmät ominaisuudet sen käyttäjille. Kehittämistyön ohjureina toimivat myös seuraavat teemahaastatelussa esiin nousseet seikat: uuden raaka-aineiden tilauspalvelun tulisi olla sähköinen ja käytettävissä ajasta tai paikasta riippumatta. Sähköisen palvelun tulisi olla hyvin suunniteltu, selkeä ja intuitiivisesti käytettävissä.

Kehittämistyön tuloksena syntyi tuplatimantti-prosessia mukaillen uusi sähköinen raaka-aineiden tilausjärjestelmä, jonka tärkeimmät ominaisuudet määriteltiin. Muotoiluprosessin tuotoksina syntyivät myös nykyisen palvelun palvelupolku sekä service blueprint nykyisestä ja uudesta palvelusta, kolme käyttäjäpersoonakuvausta sekä sarjakuvan muotoon tuotettu konseptikuvaus. Konseptin validointivaiheessa uusi sähköinen tilausjärjestelmä testattiin piirrosprotolla ja tilausjärjestelmästä luotiin tietoarkkitehtuurikuvaus. Lopuksi julkaisua vaille valmiiksi kehitetty tilausjärjestelmä testattiin käytettävyydestillä.

##### 4.1 Tulokset tiivistetysti ja vastaukset tutkimuskysymyksiin

**Millainen uusi palvelukonsepti voisi korvata nykyisen raaka-aineiden tilauspalvelun tai täydentää nykyistä tilauspalvelua, ja mitkä olisivat palvelun tärkeimmät ominaisuudet käyttäjille?**

Palvelumuotoilun keskiössä on asiakas ja tätä tutkimuksellista kehittämistyötä lähdettiin toteuttamaan tästä näkökulmasta, unohtamatta kuitenkin JOBmealn toivetta

liiketaloudellisesta hyödystä. Taustatietoja analysoimalla, kehitystyön haasteen kiteyttämisen kautta ideoitiin yhteiskehittämisen työpajassa uusi sähköinen tilauspalvelu.

Prosessin alussa puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla kerätty ja analysoitu aineisto osoittivat, että puolet vastaajista (3 henkilöä) olivat tyytyväisiä nykyiseen puhelimitse tapahtuvaa palveluun. Tämän pohjalta voidaan tulla siihen johtopäätökseen, että uuden sähköisen tilausjärjestelmän ei tulisi täysin korvata nykyistä palvelukonseptia (puhelinpalvelua) vaan täydentää sitä tarjoamalla uusi palvelukonsepti niiden asiakkaiden käytettäväksi, jotka haluavat suorittaa raaka-aineiden tilausprosessin ilman, että ovat riippuvaisia JOBmealn ehdolla toteutuvasta toimintatavasta. Toimeksiantajan olisi hyvä huomioida tämä näkökulma kehittäessään asiakaspalvelun toimintaa kokonaisuudessaan. Puhelimen välityksellä saatu aito ihmiskontakti ja laadukas palvelu voi toimia kilpailuetuna aikana, jolloin palveluita digitalisoidaan kiihtyvällä vauhdilla ja asiakaspalvelun ensikontaktin hoitavat usein botit tai ainoana yhteydenottomenetelmänä toimii sähköposti. Haastatteluissa nousi myös esille, että kahviautomaatin ylläpitotoiminta ja raaka-aineiden tilausprosessiin käytetty aika oli hyvin lyhyt ja edusti erittäin pientä osaa vastaajien työnkuvasta. Tämän takia kiinnostus kahviautomaattia tai siihen liittyvää haastattelua kohtaan oli vähäinen ja ilmeni muun muassa siinä, että haastateltavia oli vaikea saada rekrytoitua.

Teemahaastattelujen vastaukset ja niiden pohjalta kehitetyt kolme persoonaa konkretisoivat huomion siitä, että nykyistä palvelua käyttää toimenkuviltaan hyvin erilaiset ihmiset siivoajista aina assistentteihin. Siivoajilla ei välttämättä olet pääsyä tietokoneelle tai älypuhelimelle, joten puhelimitse tapahtuvan palvelun tarjoaminen jatkossakin on oleellista osalle asiakaskuntaa. Haastattelut osoittivat myös, että digitalisaation tuomiin mahdollisuuksiin suhtauduttiin vaihtelevasti. Tämä oli tärkeä löytö ja vaikutti osaltaan siihen, että uusi palvelu haluttiin pitää yksikertaisena ja helppokäyttöisenä. Teemahaastattelujen tärkeimpiä tuloksia ovat kolme käyttäjäpersoonaa sekä uutta palvelua määrittävät ominaisuudet kuten: palvelun tulee olla sähköinen, asiakkaan itsenäisesti käytettävissä, helppokäyttöinen, sekä siinä tulisi olla automaattisia muistutuksia. Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön kannalta primääripersonaksi nousi Sanna Sihteeri, joka suhtautui digitalisaation ja sen tuomiin mahdollisuuksiin avoimesti.

Asiakkaiden teemahaastattelujen sekä JOBmealn raaka-aineiden tilauspalvelun henkilön vapaamuotoisen haastattelun pohjalta luotiin nykyisen tilauspalvelun asiakaspolku, joka nosti esille nykyisen palvelun kriittiset kosketuspisteet sekä määritti niihin liittyvät positiiviset ja negatiiviset kokemukset tilanteesta. Asiakaspolkukuvauksesta nousi esille, että soittamiseen perustuva raaka-aineiden tilauspalvelun negatiivinen kokemus syntyi, jos asiakas ei ehdi vastata kerran kuukaudessa JOBmealn puolesta tapahtuvaan tilaussoittoon ja näin ollen tilausrytmi menee sekaisen. Tämän takia asiakas joutui tilaamaan raaka-aineet jälkitoimituksena omakustanteisesti. Muita potentiaalisia epäonnistumisen hetkiä oli muun muassa se, että asiakas ei tiennyt milloin kuljetusliikkeen toimesta tuotava tilaus olisi



saapumassa heidän tiloihinsa. Myös tilausvahvistuksen puuttuminen koettiin epäkohtana. Järjestelmän tulisi siis lähettää tilauksen jälkeen automaattisesti tilausvahvistus tehdystä tilauksesta, ja näin tekisi myös tämän palvelun vaiheen asiakkaalle näkyväksi ja vahvistaisi asiakaskokemusta.

Varsinainen konseptin kehittämistyö käynnistyi yhteiskehittämisen työpajalla JOBmealn tiloissa, jossa asiakkaan näkökulmaa edustivat kolme persoonakorttia. Työpajaan osallistui opinnäytetyön tekijä fasilitaattorina sekä kaksi JOBmealn työntekijää. Kuten Karpen ym. (2016, 200-201) korostavat voimauttaa ja sitouttaa yhteiskehittäminen osallistujia yhteiseen prosessiin. Tämän havaitsin myös itse työpajan yhteydessä, kun osallistujat paneutuivat annettuihin tehtäviin. Työpajan yhteydessä ideoitiin uutta palvelukonseptia ja pohdittiin konseptin tärkeimpiä ominaisuuksia sen käyttäjille. Työpajan tuloksena syntyi nykyisen sekä uuden raaka-aineiden tilauspalvelun service blueprintit, joita vertailemalla voitiin todeta asiakkaan kontaktipisteiden väheneminen ja tilausvastuun siirtyminen enemmän asiakkaan itsensä hallinnoitavaksi. Tämä voisi vapauttaa asiakaspalvelun soitoista vastaavan henkilön työaika esimerkiksi aktiiviseen puhelinmyyntityöhön tilaussoittojen sijaan. Sekä Miettinen (2016, 15) että Tuulaniemi (2016, 245) korostavat palvelumuotoilun tuomaa liiketaloudellista hyötyä ja tämä voidaan tässä kehittämistyössä todentaa service blueprinttien vertailulla. Uuden palvelukonseptin kokonaiskuvan saamiseksi laadittiin uusi palvelukonsepti myös sarjakuvan muotoon, joka auttoi hahmottamaan raaka-aineiden tilauspalvelun prosessia asiakkaan näkökulmasta.

Osana konseptin kehittämisprosessia uudesta palvelusta laadittiin myös piirrosprototyyppi, jota testattiin yhdellä asiakkaalla. Testaus osoitti, että palvelu olisi tarpeellinen ja toisi asiakkaalle arvoa muun muassa sillä, että koko tuotevalikoima olisi tilausjärjestelmässä asiakkaalle nähtävissä. Tämä mahdollistaisi uusien tuotteiden kokeilun eri lailla kuin puhelimitse tapahtuva palvelu, koska asiakkaalla olisi mahdollisuus tutustua uutuuksiin rauhassa tilausjärjestelmässä. Puhelimitse tapahtuva palvelu keskittyy lähinnä asiakkaalle vakiintuneen kahvilaadun tilauksen ottamiseen ja käsittelyyn, koska aikaa muuhun aktiiviseen myyntityöhön ei ole.

Tilausjärjestelmästä laadittiin myös tietoarkkitehtuuri, joka auttoi hahmottamaan tilausjärjestelmän rakenteen. Teemahaastattelujen ja työpajassa saatujen ideoiden perusteella tilausjärjestelmä haluttiin pitää helppokäyttöisenä, rakenteeltaan mahdollisimman yksinkertaisena ja selkeänä.

Osana uuden konseptin validointia suoritettiin tilausjärjestelmälle käytettävyytestaus, jonka avulla voitiin kartoittaa, kuinka onnistunutta on järjestelmän ominaisuuksien käyttäminen. Testaus keskittyi pääasiassa loogisuuden ja helppokäyttöisyyden testaamiseen. Esille nousi parannusta vaativia toimintoja, jotka liittyivät nimenomaan osittaispalveluasiakkaiden raaka-

aineiden tilausprosessiin ja asiakkuuteen liittyviin tekijöihin kuten Comfort-palvelupäivätiedon tulisi olla esillä tilausjärjestelmän etusivulla. Käytettävyydestin tuloksia on tarkemmin käyty läpi kappaleessa 3.5.3.

#### **Uuden palvelukonseptin tärkeimmät ominaisuudet käyttäjille**

Teemahaastattelun tulosten sekä yhteiskehittämisen pajassa esiin nousseisiin asioihin perustuen uuden palvelun tärkeimmiksi ominaisuuksiksi voitiin nostaa seuraavat: sähköisen tilausjärjestelmä tuotevalikoima tulee rajata vain kahviautomaateissa käytettäviin tuotteisiin sekä hygienia tuotteisiin. Tilaushistoria tulisi olla helposti nähtävissä. Asiakkaiden taustatietoihin perehtyminen myös osoitti, että useissa yrityksissä kuukausittainen raaka-ainetilauksen sisältö pysyi tuotteiden ja määrien osalta lähes samana, jolloin tilauksen uusiminen tilaushistoriasta käsin olisi asiakkaalle hyödyllinen ominaisuus. Koska raaka-aineista vastaavien henkilöiden työpäivät saattoivat olla hyvinkin hektisiä, tulisi järjestämässä olla automaattimuistutus tilauksen tekemiseksi riittävän ajoissa. Järjestelmän tulisi olla helppokäyttöinen, selkeä ja sisältää myös automaattisesti lähetetyn tilausvahvistuksen.

#### **4.2 Kehittämistyön menetelmien arviointi**

Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö rakentuu tietoperustasta, haastatteluista, uuden palvelun ideoinnista työpajassa sekä validoinnista käytettävyydestin avulla. Palvelumuotoilun prosessin tuloksena syntyi uusi palvelukonsepti eli sähköinen tilausjärjestelmä sekä järjestelmälle määritettiin tärkeimmät ominaisuudet. Palvelumuotoiluprosessin edetessä syntyi myös kolme persoonakuvausta, nykyisen palvelun asiakaspolku, service blueprint-kuvaukset nykyisestä ja uudesta palvelusta, sarjakuvan muodossa oleva käyttöskenaario, uuden konseptin määritelmä, uuden palvelun prototyyppi, tietoarkkitehtuurikuvaus sekä käytettävyydestin tulokset ohjaamaan järjestelmän viimeistelyä ennen lanseeraamista.

Koska aiempaa syvällistä tietoa liittyen nykyisen palvelun käyttäjiin ei ollut tarjolla, oli ainoa tapa lähteä liikkeelle prosessissa tekemällä asiakashaastatteluja. Myös keskustelut raaka-aineiden tilauspuheluita hoitavan henkilön kanssa olivat tärkeitä, koska puhelimitse tapahtuvasta palvelusta ei ollut dokumentaatiota vaan prosessi perustui hiljaiseen tietoon.

Teemahaastatteluiden osallistujamäärä oli 6 henkilöä. Aluksi olin huolissani haastateltavien vähäisestä määrästä, mutta jo haastatteluiden alkuvaiheessa oli jo nähtävissä tiettyjen vastauksien samankaltaisuus, kun esille nousi muun muassa se, että kahviautomaattiin liittyvät työtoimet ja sen merkitys omassa työkuvassa koettiin hyvin vähäisenä. Tämä on osaltaan saattanut vaikuttaa siihen, että vastaukset jäivät välillä hyvinkin lyhyeksi. Ojasalo ym. (2015) mukaan saturaatioajattelu ohjaa kvalitatiivisen tutkimuksen etenemistä. Tutkittavasta kohteesta kerätään ymmärrystä niin kauan kunnes samat asiat vastauksissa

alkavat kertaantua. Tämä vaikuttaa myös haastatteluihin osallistuvien määrään. (Ojasalo ym. 2015, 111)

Teemahaastatteluihin sekä yhteiskehittämisen työpajaan osallistuvia informoitiin tutkimuksellisesta kehittämistyöstä ja siitä, mihin ja kuinka haastatteluissa sekä työpajassa saatuja tuloksia tulotaisiin käyttämään. Haastatteluihin osallistuneita informoitiin, että heidän vastauksiaan ei voida yhdistää asiakasyritykseen tai tiettyyn henkilöön. Työpajaan osallistujilta saatiin myös kirjallinen hyväksyntä valokuvien julkaisemiselle.

Haastateltavaksi yritettiin löytää mahdollisimman heterogeenin joukko työtiteiden perusteella, jotta saisin mahdollisimman kattavan kuvan henkilöistä, joiden toimenkuvaan kuuluu kahviautomaatista huolehtiminen. Yritysten piti sijaita pääkaupunkiseudulla, jotta haastattelu voitaisiin suorittaa asiakasyrityksessä, mielellään kahviautomaatin kanssa samassa tilassa. Haastatteluihin osallistuville kerrottiin mihin käytettyjä tietoja kerätään ja miten ne käsitellään. Asiakashaastattelujen lisäksi haastattelin keskustelunomaisesti myös nykyisen tilauspalvelun työntekijää kysymällä hänen näkemyksiään asiakkaista ja samoista haastatteluteemoista, joita olen esittänyt asiakkaille. Nämä saadut vastaukset vaikuttivat kehitettyihin asiakaspersooniin ja tätä kautta vaikuttivat merkittävästi palvelumuotoiluprosessin kulkuun ja tuloksiin.

Yhteiskehittämisen työpajaan osallistui kaksi JOBmealn työntekijää, jossa itse toimin fasilitaattorina. Jotta uuden palvelun ideointiin olisi saatu aito syvälinen asiakaskeskeinen näkökulma, olisi ollut hyvä, että työpajaan olisi osallistunut myös useampi asiakasyritysten kahviautomaateista vastaava henkilö.

Testasin piirrosprotoa yhdellä asiakkaalla antaen hänen kommentoida protoa melko vapaasti. Jälkiteen voin todeta, että protoiluvaihetta olisi kannattanut iteroida useamman kerran ja asettaa testaamiselle aina selkeät tavoitteet. Prototyypin useamman iteraatiokierroksen yhteydessä olisi voinut nousta jo hyvissä ajoin esille erityispiirteitä, jotka liittyvät raaka-aineiden tilausprosessiin ja ovat oleellisia järjestelmän sujuvan käytön näkökulmasta. Nyt tällaisia puutteita havaittiin käytettävyydestin yhteydessä. Näin ollen tulokset olisivat ohjanneet sähköisen tilausjärjestelmän alustan tarjoajan työtä tarkemmin jo alusta lähtien. Toisaalta, kuten jo aiemmin palvelumuotoiluprosessin kuvaamisen yhteydessä totesin, piirrosprotoilun iterointi ei kuulu normaalisti yhteistyökumppanin työskentelymalliin ja täten vaikutti tämän vaiheen etenemiseen.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija on lähellä tutkittavia ja saattaa myös osallistua heidän toimintaansa. Tällöin tutkija esittää ilmiöstä omia perusteluja tulkintoja. Tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseksi tulisi tutkimusprosessin tarkka kuvaus ja tulkintojen perustelut olla tarkasti kuvattut. Toisaalta tutkimuksellinen kehittämistyö tekee tässä poikkeuksen, koska menetelmien on ennemminkin tarkoitus ohjata kehittämistyötä uusiin käytänteisiin. (Ojasalo

ym. 2015, 105) Olen pyrkinyt kuvaamaan toteuttamisprosessin, käytetyt menetelmät ja työkalut mahdollisimman kattavasti. Myös jokaisen kehittämisvaiheen tulokset on avattu vaiheen yhteydessä ja näin ne luovat perustan seuraavalle kehitysvaiheelle.

Tässä kehittämistyössä oli tarkoituksena selvittää millainen uusi tilauspalvelu voisi korvata tai täydentää nykyistä raaka-aineiden tilauspalvelua, sekä mitkä olisivat palvelun tärkeimmät ominaisuudet. Tutkimusmenetelmiksi valikoitui haastattelut sekä yhteiskehittämisen työpaja. Nämä valitut menetelmät tuottivat tietoa, joilla pystyttiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Uuden konseptin validoimiseksi suoritettiin käytettävyytestaus, joka on myös kuvattu mahdollisimman tarkasti.

Kehittämistyön prosessimalliksi valitsin Design Councilin tuplatimantin (Double Diamond), joka soveltui tähän tutkimukselliseen kehittämistyöhön erinomaisesti. Tämän prosessimallin avulla varmistin, että lähdin ratkomaan oikeaa ongelmaa ja tein asiat oikeassa järjestyksessä. Se myös mahdollisti erilaisten työkalujen käytön sekä iteroinnin. Tutkimuksellisen kehittämistyön asetettuihin tavoitteisiin päästiin käyttämällä jokaisessa vaiheessa siihen soveltuvaa työkalua ja menetelmää. Tuloksena syntyi uusi raaka-aineiden tilauspalvelu, sähköinen tilausjärjestelmä, joka vastaa toimeksiantajan tavoitetta uuden palvelun kehittämisestä.

#### 4.3 Tulosten hyödynnettävyys organisaatiossa

Palvelumuotoilun avulla kerättyä tietoa ja kehittämistyön tuloksia hyödynnettiin sähköisen tilausjärjestelmän kehittämisessä. JOBmealien säännöllisesti teettämistä asiakastytytyväisyyskyselyistä oli noussut jo parin vuoden ajan esiin, että puhelimitse tapahtuvan raaka-aineiden tilauspalvelun rinnalle olisi tarvetta uudelle palvelulle. Tämän kehittämistyön Määritä-vaiheessa syntyi käsitys raaka-aineiden tilauspalvelua käyttävistä henkilöistä, nykyisen palvelun toimivuudesta sekä kiteytyi tutkimusongelmat, joita työssä lähdettiin ratkomaan. Teemahaastatteluiden avulla kerätty taustatieto antaa JOBmealille tietoa Comfort-asiakkaiden yhteyshenkilöiden työnkuvasta sekä kahviautomaatteihin liittyvien työtehtävien merkityksestä heidän päivittäisessä työnkuvassansa. Haastattelujen pohjalta kerätyt tiedot ja niiden pohjalta koostetut persoonakortit tuovat syvällisempää asiakasymmärtämystä koko asiakaspalvelun työskentelyn tueksi ja persoonakortit ovat hyödynnettävissä myös yrityksen muissa kehittämisprojekteissa. Kehitä-vaiheessa yhteiskehittämisen työpajassa ideoitiin uusia palveluita, joilla nykyistä palvelua voitaisiin täydentää tai korvata nykyinen ratkaisu kokonaan. Työpajassa syntyneet nykyisen ja uuden palvelun service blueprintit visualisoivat raaka-aineiden tilauspalvelun prosessin työpajaan osallistujille asiakkaan sekä JOBmealien näkökulmasta. Service blueprintit toimivat hyvin palvelun jatkokehittämisen tukena, koska service blueprintit havainnollistavat selkeästi

palvelupisteet sekä front - ja back stage toiminnot. Käytettävyydestien tulokset toimivat pohjana järjestelmän jatkokehittämiselle.

Mielestäni toimeksiantajaorganisaatio hyötyy tämän kehittämistyön palvelumuotoiluprosessista. Tämä oli myös minulle mahdollisuus jalkauttaa muotoiluajattelun ja palvelumuotoilun menetelmiä ja työkaluja organisaatioon.

#### 4.4 Pohdittavaa ja jatkosuosituksia tulevaisuudessa

Digitalisaation ansiosta nopeasti muuttuva ympäristö muokkaa asiakkaan ostokäyttäytymistä ja asettaa yrityksille paineita pysyä mukana muutoksen vaatimassa vauhdissa. Nykypäivän dynaamisissa ympäristöissä asiakkaiden tarpeet, markkinatrendit, tekniikat ja muut tekijät muuttuvat nopeasti ja uusia mahdollisuuksia palveluinnovaatioihin ilmestyy runsaasti (Ojasalo ym. 2015, 193). Sähköinen tilausjärjestelmä on osa yrityksen kehitystä kohti palveluiden digitalisoimista. Kehitettyyn palvelukonseptiin tuotiin mukaan asiakkaalle tärkeitä ominaisuuksia, mutta kuten aina business-elämässä myös kustannukset ja teknologia luovat uusille innovaatioille ja kehittämistöille omat haasteensa. Järjestelmän jatkokehittämisen olisi hyvä perustua yhteiskehittämiseen sekä jatkuvan asiakaspalautteen keräämiseen, joka iteroinnin kautta parantaisi järjestelmän käytettävyyttä ja ominaisuuksia. Asiakkaan arvon muodostumisen näkökulmasta voisi tarkemmin huomioida myös mitä asiakkaalla tapahtuu ennen ja jälkeen tilauspalvelun käyttämistä. Löytyisikö näistä takanäyttämön prosesseista, jotka lähtökohtaisesti ovat JOBmealilta piilossa, jotain tekijöitä joihin JOBmeal voisi omalla toiminnallaan osallistua ja näin auttaa asiakasta luomaan arvoa. Kuten jo aiemmin mainittu, Stickdorn & Schneider (2011) mainitsevat yhteiskehittämisen hyödyiksi muun muassa asiakkaan sitoutumisen yritykseen, kasvavan asiakastyytyväisyyden ja sitä kautta asiakaspysyvyyden lisääntymisen.

Nyt kehitetty sähköinen tilauskanava sisälsi vain muutamia tyypillisen B2B-verkkokaupan ominaisuuksia. Jatkokehittämisen näkökulmasta järjestelmään olisi hyvä tuoda asiakaskohtaiset hinnat, erilaiset automaattiset muistutukset sekä laajempien asiakastietojen selailumahdollisuus oman käyttäjäprofiilin yhteydessä. Sähköisen tilausjärjestelmän toimivuus ja sen käytön myötä syntynyt asiakaskokemus ovat osa laajempaa asiakkaan kokemaa brändikokemusta. Myös asiakaskokemuksen näkökulmasta tarkasteltuna sähköisen tilausjärjestelmän yhteiskehittäminen asiakkaan kanssa on tärkeää.

Palvelumuotoilun sekä yhteiskehittämisen menetelmien hyödyntäminen myös muissa toimeksiantajan projekteissa voisi syventää asiakaskeskeistä näkökulmaa palveluiden kehittämisessä ja tätä kautta parantaa asiakkaiden sekä työntekijöiden tyytyväisyyttä, sekä sitouttaa asiakkaita ja muita sidosryhmiä yritykseen.

Lähteet

Painetut

Arvola, M., Walfridson, A. The Mediated Action Sheets: Structuring the Fuzzy Front-End of UX. NordiCHI 2014 Workshop, 1-9.

Bailey, J. 2016. Co-creation experiences: The next practice in value creation.

Benyon, D. 2019. Designing User Experience, A guide to HCI, UX and Interaction Design. Pearson Education Limited, Harlow, England.

Blomquist, Å., Arvola, M. 2002. Personas in Action: Ethnography in an Interaction Design Team. NordiCHI, October 2002, 19-23.

Brown, T. 2008. Design Thinking. Harvard Business Review. June, 84-92.

Cooper, A. 2014. About Face: The Essentials of Interaction Design. Hoboken: Wiley.

Goodwin, K. 2009. Designing for the Digital Age. Indianapolis: Wiley Publishing, Inc.

Grönroos, C. & Gummerus, J. 2014. The service revolution and its marketing implications: service logic vs service-dominant logic. *Managing Service Quality*. 2014, Vol. 24 Issue 3, p206-229. 24p.

Grönroos, C., Strandvik, T. & Heinonen, K. 2015. The Nordic School: Service Marketing and Management for the Future (pp.69-81) Chapter: Value co-creation: critical reflections. Publisher: CERS, Hanken School of Economics, Helsinki, Finland.

Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K.-J., Edvardsson, B., Sundström, E., & Andersson, P. 2010. A Customer Dominant Logic of Service. *Journal of Service Management*, 21/4, 531-548.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2016. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio - yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Talentum.

Johansson, M., Vuorela, M. 2007. A case study of how user interface sketches, scenarios, and computer prototypes structure stakeholder meetings. *Proceedings of HCI 2007 The 21st British HCI Group Annual Conference University of Lancaster, UK 21*, 1-9.

Kananen, J., 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Tampereen yliopistopaino.

Kantojärvi, P. 2017. Fasilitointi luo uutta. Menesty ryhmänvetäjänä. Helsinki: Alma Talent.

Karpen, I., van der Veen, O. ja Akama, Y. 2016. Lasting Design Impact Through Capacity Building. Teoksessa Calabretta, G., Gemser, G. ja Karpen, I. *Strategic design. Eight essential practices every strategic designer must master*. Amsterdam: BIS Publishers. 194-219.

Kelley, T. & Kelley, T. 2015. *Creative confidence, unleashing the creative potential within us*. London: HarperCollins Publishers.

Koivisto, M. 2007. Mitä on palvelumuotoilu? Muotoilun hyödyntäminen palveluiden suunnittelussa. Taiteen maisterin lopputyö. Tampereen korkeakoulu.

Kolko, J. 2015. *Harvard Business Review*. September 2015. 66-71.

- Kumar V. 2013. 101 Design Methods. A Structured Approach for Driving Innovation in Your Organisation. United States of America: Wiley.
- Liedtka, J. 2011. Learning to use design thinking tools for successful innovation. Strategy and Leadership. Case study. Vol. 39, no. 5 2011, pp. 13-19.
- Lusch, R. & Nambisan, S. 2015. Service Innovation: A Service-dominant logic perspective. MIS Quarterly. Mar2015, Vol. 39 Issue 1, p155-176. 22p. 3 Charts.
- Luchs, M., Swan, S. & Griffin, A. 2015. Design Thinking. New Product Development Essentials from the PDMA. New Jersey: Wiley & Sons.
- Lusch, R.F. ja Vargo, S.L., 2014. Service-Dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities. Cambridge: Cambridge University Press.
- Miettinen, S. 2014. Muotoiluajattelu. Tampere: Tammerprint.
- Miettinen, S. 2016. Palvelumuotoilu. Helsinki: Teknologiateollisuus.
- Miettinen, S. & Sarantou, M. 2019. Managing complexity and creating innovation through design. New York. Routledge.
- Ojasalo, K., Koskelo, M. & Nousiainen A. 2015. Foresight and Service Design Boosting Dynamic Capabilities in Service Innovation teoksessa Agarwal, R., Selen, W., Roos, G. & Green, R. 2015. The Handbook of Service Innovation. London: Springer.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: WSOY.
- Platt, D. 2016. The Joy of UX: User Experience and interactive design for developers. Boston: Addison-Wesley.
- Polaine, A., Lovlie, L. & Reason, B. 2013. Service Design-From Insight to Implementation. New York: Rosenfeld Media.
- Prahalad, C K; Ramaswamy, Venkat. Journal of Interactive Marketing; Philadelphia Vol. 18, Iss. 3, (Summer 2004): 5-14.
- Sinkkonen, I.; Kuoppala, H.; Parkkinen, J., Vastamäki, R. 2009. Käytettävyyden psykologia.
- Sinkkonen, I.; Kuoppala, H.; Parkkinen, J., Vastamäki, R. 2002. Käytettävyyden psykologia.
- Stickdorn, M. & Schneider, J. 2011. This is Service Design Thinking. Basic - Tools - New Jersey: John Wiley & Sons.
- Stickdorn, M., Hormess, M.E., Lawrence, A. ja Schneider, J. (Economist), 2018. This is service design doing: applying service design thinking in the real world: a practitioner's handbook.
- Strandvik, T. & Heinonen, K. 2015. Essentials of Customer Dominant Logic. Teoksessa Gummerus, J. and von Koskull, C. (eds.), The Nordic School - Service Marketing and Management for the future. Hanken School of Economics: Helsinki.
- Strandvik, T., Heinonen, K. & Vollmer, S. Journal of Business & Industrial Marketing. 2019, Vol. 34 Issue 6, p1145-1159.
- Steen, M., Manschot, M. & De Koning, N. 2011. Benefits of Co-Design in Service Design Projects. International Journal of Design, 5/2, 53-60.

Teixeira, J., Patrício, L., Junes N., Nóbrega, L., Fisk, R. & Constantine, L. 2012. Customer experience modeling: from customer experience to service design. *Journal of Service Management*. Vol. 23. No. 3, 2012. 362-376.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampereen Yliopistopaino Oy: Tampere.

Tschimmel, K. 2012. Design Thinking as an effective Toolkit for Innovation. In: *Proceedings of the XXIII ISPIIM Conference: Action for Innovation: Innovating from Experience*, Barcelona. ISBN 978-952-265-243-0.

Tuulaniemi, J. 2016. *Palvelumuotoilu*. Talentum Pro: Helsinki.

Wright, P & Monk, A. 1991. The use of think-aloud evaluation methods in design. *SIGCHI Bulletin*. January 1991. Volume 23, Number 1. 55-57.

#### Sähköiset

Design Council. What is the Double Diamond? Viitattu 01.3.2018.  
<https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-process-what-doublediamond>

Design Council 2019. Viitattu 29.08.2020. <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/double-diamond-universally-accepted-depiction-design-process>

Design methods (2015). Viitattu 1.8.2020  
<https://www.designcouncil.org.uk/resources/guide/design-methods-developing-services>

Palta 2018. Digitalisaatio palveluilla. Viitattu 1.3.2018. [https://www.palta.fi/wp-content/uploads/2016/11/Digitalisaatio-palveluilla-Pysyyk%C3%B6-Suomi-mukana-digikehityksess%C3%A4\\_FINAL.pdf](https://www.palta.fi/wp-content/uploads/2016/11/Digitalisaatio-palveluilla-Pysyyk%C3%B6-Suomi-mukana-digikehityksess%C3%A4_FINAL.pdf)

Kelley, D. 2019. Design thinking. Viitattu 30.7. 2020. <https://www.ideo.com/pages/design-thinking>

Kekkonen, J. 2018. Opas tulevaisuuden ostokäyttämiseen. Viitattu 24.4.2018.  
<https://www.tieto.fi/nakemyksia-ja-visioita/opas-tulevaisuuden-ostokayttaymiseen>

Usability 2020. Viitattu 22.08.2020 <https://www.usability.gov/how-to-and-tools/methods/prototyping.html>

Stickdorn, M. 2020. This is service design doing. Viitattu 13.9.2020.  
<https://www.thisisservicedesigndoing.com/methods/brainwriting>



## Kuviot

Kuvio 1: Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi, aikataulu sekä käytetyt menetelmät.....	20
Kuvio 2: Teemahaastatteluiden sisällönluokittelua.....	23
Kuvio 3: Palvelupolku .....	26
Kuvio 4: Nykyisen tilauspalvelun service blueprint .....	27
Kuvio 5: Brainwriting-uuden konseptin ideointia.....	30
Kuvio 6: Uuden palvelun ominaisuuksien ideointi ja lyhyt konseptikuvaus.....	31
Kuvio 7: Uuden raaka-aineiden tilauspalvelukonseptin service blueprint .....	32
Kuvio 8: Prototyypipiirros .....	34
Kuvio 9: Sähköisen tilausjärjestelmän tietoarkkitehtuuri.....	34
Kuvio 10: Sähköisen tilausjärjestelmän käyttöliittymän käytettävyytestaus käyttäjällä.....	35

## Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelun kysymykset.....	51
Liite 2: Sanna Sihteeri persoonakortti .....	52
Liite 3: Uuden palvelun käyttöskenaario .....	53

### Liite 1: Teemahaastattelun kysymykset

Tarkoituksena on selvittää kahviautomaattien päivittäisestä ylläpidosta vastaavien henkilöiden käsityksiä/ajatuksia JOBmealn asiakaspalvelusta, raaka-aineiden tilauspalvelusta/prosessista sekä digitalisaatiosta.

#### **Lämmittelykysymykset:**

Kerro hieman itsestäsi. Kauanko olet ollut täällä töissä ja mikä on työnkuvasi?

Mitä mieltä olet kahvin mausta?

Entäpä muut juomat?

Kuinka automaatti on toiminut tämän syksyn aikana?

#### **Asiakaspalveluun liittyvät kysymykset:**

Kuinka usein olet yhteydessä asiakaspalveluun?

Mitkä ovat syitä, että joudut olemaan yhteydessä asiakaspalveluun?

Oletko ollut JOBmealn asiakaspalveluun yhteydessä viimeisen vuoden aikana koskien automaattiin liittyvää ongelmaa?

Jos kyllä- kuvaile mikä oli tilanne ja millainen oli asiakaspalvelun tapa ratkaista asia.

Mikä on nykyisessä JOBmealn asiakaspalvelussa hyvää?

Kuinka asiakaspalvelua voisi kehittää?

#### **Raaka-aineidentilauspalveluun liittyvät kysymykset:**

Kerro kokemuksiasi raaka-aineiden tilausprosessiin liittyen.

Mikä on nykyisessä tilauspalvelussa hyvää?

Kuinka tilausprosessia voisi kehittää?

Kuinka hoitaisit kahviautomaatin raaka-ainetilaukset mieluiten / mikä olisi sinulle helpoin tapa? Esim. Kännykällä (soitto tai appi), sähköpostitse, chatilla, nettikaupassa, lomakkeella JOBmealn nettisivujen kautta?

Arvioi kuinka raaka-ainetilaukset hoidetaan esimerkiksi 5-10 vuoden kuluttua?

#### **Kysymykset liittyen digitalisaatioon suhtautumiseen:**

Onko käytössäsi älypuhelin ja tietokone?

Käytätkö päivittäin työssäsi chattia, nettikauppoja tms.

Näkyykö digitalisaatio yrityksenne toiminnassa?

#### **Sana on vapaa**

Onko vielä jotain asioita, joita haluaisit tuoda esille?

## Liite 2 Sanna Sihteeri persoonakortti



## Sanna Sihteeri

**Ikä: 28**  
**Helsinki**

**Taidot:** Multitaskaaja joka hallitsee useita kieliä ja opiskelee myös omaksi ilokseen some-maailman uusimmat taidot.

**Unelmat:** hyvä flow-niin töissä kuin vapaa-ajallakin.

” Työpäiväni ovat kiireisiä ja nautin asioiden organisoimisesta. Kokoukset ja deadlinejen virta rytmittävät päiväni. Digitaaliset työvälineet ja niiden hyödyntäminen omassa työssäni kiinnostavat kovasti. Puhelimella soittaminen ja sähköposti ovat hieman hitaita tapoja hoitaa asioita.”





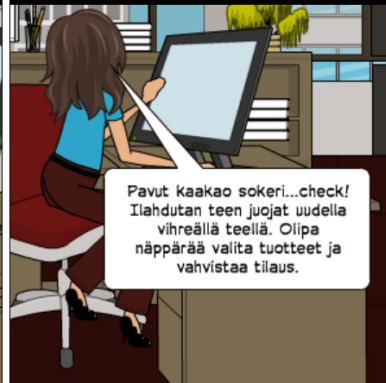


Suhtautuminen digitalisaatioon



Suhtautuminen muutoksiin



## Liite 3: Uuden palvelun käyttöskenaario

<p><b>Parempaa kahvia työpaikalle!</b></p> 	<p><b>Toimistolla</b></p> 	<p><b>Taukuhuoneessa</b></p> 
<p>JOBmeal on avannut uuden tilausjärjestelmän, josta kaikki onnistuneen taukohetken tuotteet on kätevästi tilattavissa.</p>	<p>Uusi tilausjärjestelmä lähettää Sanna Sihteerille automaattisen muistutuksen kerran kuukaudessa. On aika tilata lisää raaka-aineita työpaikan kahviautomaatteihin.</p>	<p>Sanna tarkistaa varastosta kuinka monta pussia kahvipapuja, kaakaota ja maitojauhetta on jäljellä. Tämän jälkeen hän kirjautuu sisään tilausjärjestelmään.</p>
<p><b>Toimistolla</b></p> 	<p><b>Toimistolla</b></p> 	<p><b>Toimistolla</b></p> 
<p>Tilausjärjestelmässä Sanna tarkistaa yrityksensä asiakastiedoista edellisten kuukausien tilausmäärät, katselee läpi tuotevalikoiman sekä tutustuu tarjouksiin.</p>	<p>Sanna valitsee tarvittavat kahvipavut ja muut tuotteet sekä tilaa kollegoille uutta teelaatua. Lopuksi hän vahvistaa tilauksen ja saa sähköpostiinsa tilausvahvistuksen.</p>	<p>JOBmealin konsulentti toimittaa tilatut ainekset Sanna Sihteerille palvelupäiväkäynnin yhteydessä. Sanna Sihteerin täyttää ne kahviautomaatteihin.</p>
<p><b>Kahvitauolla</b></p> 		
<p>Tilausjärjestelmässä tilausvastuun siirtäminen kollegalle on kätevää. Ei enää unohdettuja tilauksia lomien ajan!</p>		