

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Johtamiskorkeakoulu

**CASE: ARVOLUPAUKSEN KEHITTÄMINEN, HappyOrNot**

KATMAA15  
Tuomas Ahola, Heini Vuolle, Reza Abdali,  
Pinja Seppänen, Kirsi Teiskonlahti

## SISÄLLYSLUETTELO

<b>1. HappyOrNotin taustaa .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Nykyisen arvolupauksen esittely .....</b>	<b>4</b>
<b>2.1. Yritysten tarpeet.....</b>	<b>5</b>
<b>2.2. Asiakasprofiili, käyttöympäristö ja käytön hyödyt.....</b>	<b>6</b>
<b>2.3. HappyOrNotin asiakashyödyt.....</b>	<b>7</b>
<b>2.4. HappyOrNotin kilpailijat .....</b>	<b>8</b>
<b>3. Mikä nykyisessä arvolupauksessa on vikana? .....</b>	<b>10</b>
<b>4. Uusi arvolupaus .....</b>	<b>12</b>
<b>5. Uuden arvolupauksen toteutus .....</b>	<b>13</b>
<b>6. Kuinka mitata ja testata onnistumista? .....</b>	<b>23</b>
<b>7. Arvolupauksen kehitys .....</b>	<b>27</b>
<b>8. Oma pohdinta .....</b>	<b>29</b>
<b>Lähdeluettelo .....</b>	<b>30</b>

## 1. HappyOrNotin taustaa

HappyOrNot Oy on vuonna 2009 perustettu tamperelainen konsultointipalvelualan yritys, joka tarjoaa niin suomalaisille kuin kansainvälisille yrityksille asiakkaiden ja työntekijöiden tyytyväisyyden raportoinnin palveluja. HappyOrNotin palveluja käytetään yli 117 maassa, ja asiakkaina heillä on yli 3 000 kaupan alan ja palvelualan organisaatiota.

HappyOrNotin käyttö perustuu langattomaan ja helppokäyttöiseen ”hymiöiden painalluksella” toimivaan liiketiloihin sijoitettavaan palautejärjestelmään, joka auttaa asiakasyrityksiä keräämään asiakkailtaan palautetta esimerkiksi palvelun tasosta.

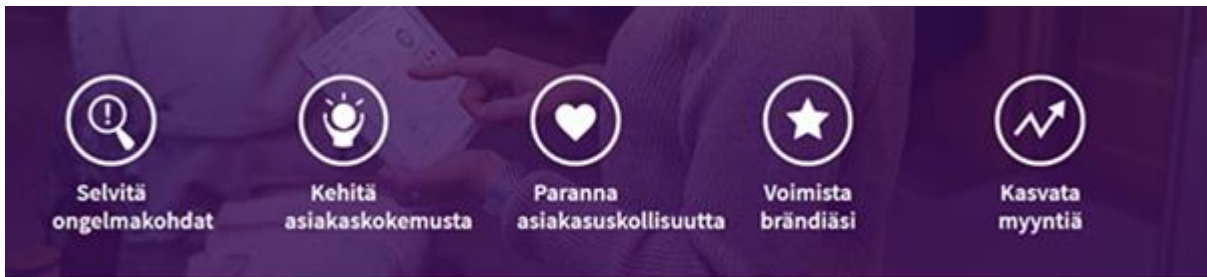
HappyOrNot-järjestelmiin kuuluu neljä eri laitetta. Smiley Terminal on neljän eri hymiön palautteeseen perustuva, yksinkertainen laite. Smiley Touch (kuva 1) mahdollistaa jatkokysymykset ja avoimen palautteen. Web Smileys -nettihymiöpaneeli on kehitetty verkkopalveluiden käyttäjäkokemuksiin. Neljäs laite on tarralla eri sijainteihin kiinnitettävä langaton Smiley Wall -hymiöpalautelaite.



*Kuva 1. HappyOrNotin Smiley Terminal -järjestelmä, jossa palaute annetaan hymiötä koskettamalla.*

## 2. Nykyisen arvolupauksen esittely

HappyOrNotin verkkosivuilla on nähtävillä arvolupaus ”Paranna liiketoimintaasi maailman johtavalla hymiöpalautepalvelulla ja mahdollista jatkuvat parannukset”. Sivulla löytyy myös arvolupaukset ”Selvitä ongelmakohdat”, ”Kehitä asiakaskokemusta”, ”Paranna asiakasuskollisuutta”, ”Voimista brändiäsi” ja ”Kasvata myyntiä” (kuva 2). HappyOrNotin toiminnassa on havaittavissa, että arvolupaus keskittyy pitkälti asiakasyritysten, muttei HappyOrNot-palautejärjestelmää käyttävien asiakkaiden näkökulmaan.



*Kuva 2. HappyOrNotin verkkosivuilla esillä olevat arvolupaukset.*

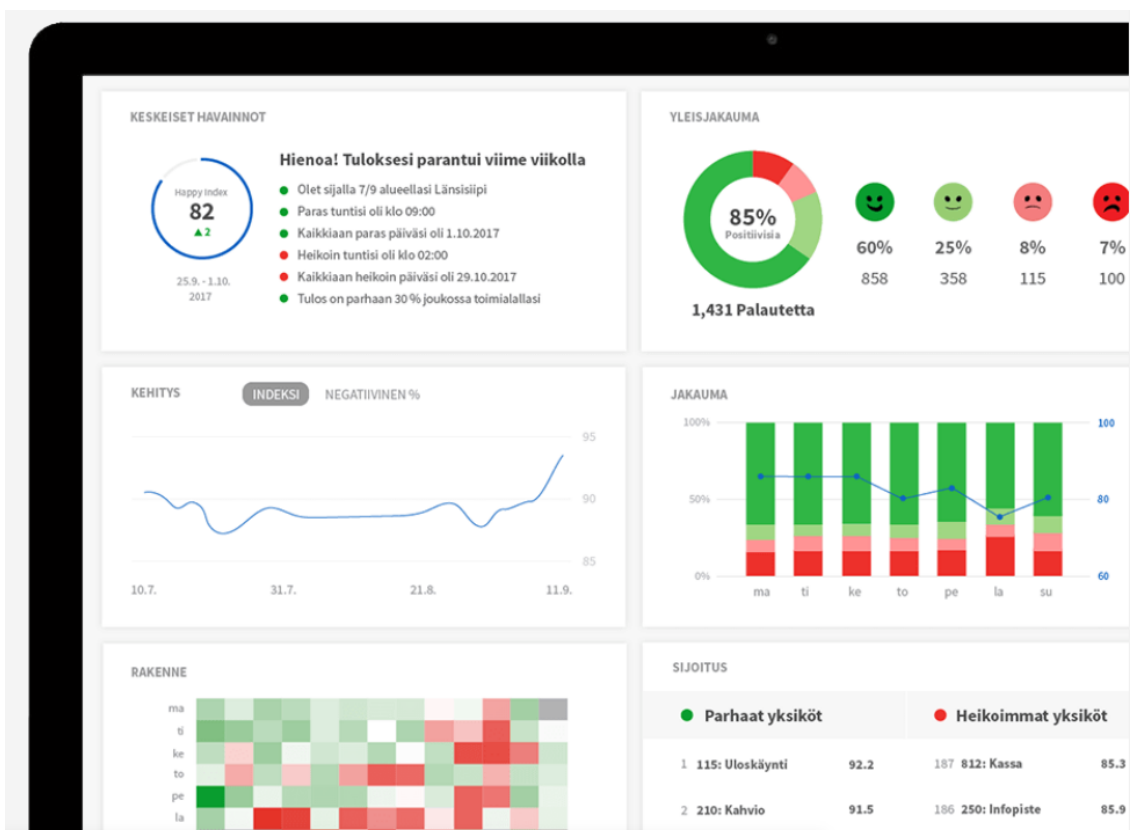
HappyOrNot painottaa, että laitteiden käyttöliittymän hymiöt ja palautteesta kerättävät raportit tekevät palautteen analysoimisesta helppoa. Yritykset näkevät tuloksista helposti, missä sillä on eniten parantamisen varaa.

HappyOrNotin arvolupauksissa ja verkkosivuilla ei kuitenkaan tule esille, miksi yritysten asiakkaat olisivat motivoituneita käyttämään HappyOrNotia esimerkiksi kauppakeskuksissa asioidessaan. Näin ollen canvasoinnin yhteydessä on keskeistä korostaa HappyOrNotin asiakasyritysten lisäksi itse yritysten, kuten ravintoloiden, asiakkaita.

## 2.1. Yritysten tarpeet

HappyOrNotin asiakasyritykset tarvitsevat tietoa asiakaskokemuksen onnistumisesta, jotta yritysten palvelua on mahdollista parantaa. Yritysten tarpeena on saada nopealla aikataululla kattavaa informaatiota asiakaskokemuksesta, joka on helposti laskettavissa. Palvelun ongelmakohtien tiedostamisen kautta yritykset voivat säästää aikaa ja rahaa keskittymällä oikeisiin ongelmatekijöihin palvelua ja asiakaskokemusta parantaessaan.

HappyOrNot tarjoaa yrityksille informaatiota päivittäisen palautteen määrästä sekä tyytyväisten ja tyytymättömien asiakkaiden prosentuaalisesta määrästä. HappyOrNot koostaa yrityksille keskeisistä havainnoista tiivistelmän pikanäkymään, jossa kerrotaan esimerkiksi yrityksen päivän paras tunti, paras päivä tietyllä ajanjaksolla sekä päivän heikoin tunti ja heikoin päivä tietyllä ajanjaksolla tarkasteltuna (kuva 3).



Kuva 3. HappyOrNotin asiakasyrityksillä käytössä oleva pikanäkymä.

## 2.2. Asiakasprofiili, käyttöympäristö ja käytön hyödyt

HappyOrNotin asiakasyritykset sijoittuvat monille eri toimialoille, joille on ominaista asiakaskokemus ja -kohtaaminen. Näitä ovat esimerkiksi ravintolat, liikkeet, kaupat, kauppakeskukset, julkisen alan toimijat, terveydenhuoltoalan yritykset ja henkilöstötyytyväisyyden palvelut. Nämä yritykset eivät ole välttämättä varmoja siitä, miten asiakkaat suhtautuvat palveluun. Toisaalta yritykset voivat haluta lisätietoja asiakkaiden suhtautumisesta tai siitä, millä osa-alueella asiakaskokemus on kielteinen. Samalla yritykset toivovat dataa siitä, miten kokemusta voisi parantaa.

HappyOrNotin asiakasyrityksiin kuuluvat esimerkiksi Lego, McDonald` s ja Suomen Punainen Risti. Yrityksiä yhdistäväksi tekijäksi voidaan lukea se, että palautteen läpikäymiselle tai omien kyselyiden tekemiselle ei välttämättä jää aikaa. HappyOrNotin tarjoamina hyötyinä yrityksille voidaankin pitää ajansäästöllisiä ja asiakasinformaation saantiin liittyviä arvoja.

Yritysten asiakkaita, kuten McDonald`s-ravintolassa asioivia ja HappyOrNot-palautejärjestelmän hymiöitä painavia asiakkaita, ei ole HappyOrNotin toiminnassa erityisesti tuotu esille, eikä määritelty.

Vaikka HappyOrNotilla on asiakkainaan eri toimialojen yrityksiä, niiden asiakkaista voidaan havaita yleisiä yhdistäviä ominaisuuksia. Yritysten ja palveluiden asiakkaat ovat yleisesti hyvin kiireisiä, eikä heillä yleensä ole aikaa tai kiinnostusta vastata pitkäkestoisiin kyselyihin. Toisaalta tietyn HappyOrNotin asiakasyrityksen, kuten elektroniikkakaupan, asiakkaat voivat haluta antaa aktiivisesti palautetta järjestelmän kautta parantaakseen heidän omaa asiakaskokemustaan.

HappyOrNotin yksinkertaisen ja helpon hymiökäyttöliittymän sekä hymiöiden tunnistettavuuden ansiosta järjestelmää voivat käyttää hyvin eritaustaiset ja eri-ikäiset henkilöt käytön ollessa helposti ymmärrettävää ilman erillisiä ohjeita. Simppeli palautejärjestelmä on antanut HappyOrNotille mahdollisuuden napata asiakkaita myös ulkomailta, sillä äidinkielestä huolimatta jokainen ymmärtää palautevaihtoehtojen merkityksen. HappyOrNotin käytön

yksinkertaisuus neljän eri painikkeen ansiosta voi herättää asiakkaissa myönteisen mielikuvan käytön helppoudesta, vaivattomuudesta ja nopeudesta.

HappyOrNotin käyttö tapahtuu yleensä nopeasti ja on hyvin lyhytkestoista sekä usein liikkuvaa. Tällä tarkoitetaan sitä, että asiakas painaa tyytyväisyyttään vastaavaa hymiöpainiketta samalla, kun poistuu esimerkiksi ravintolasta. Monesti HappyOrNotin käyttö painottuu asiakaskokemuksen loppuvaiheeseen esimerkiksi kauppakeskuksesta poistuttaessa. Yritysten asiakkaat voivat katsoa eduksi, etteivät HappyOrNotin kyselyt sisällä pitkiä ja aikaa vieviä lomakkeita. Koska asiakkaiden ajankäyttö on rajallista, he voivat toivoa pidempiin lisäkyselyihin vastatessaan palkkiota käyttämästään ajasta.

### **2.3. HappyOrNotin asiakashyödyt**

HappyOrNot on saavuttanut lukuisia etuja asiakkaidensa silmissä, ja niistä sen ei kannata lähteä tinkimään jo saavutetun asiakastyytyväisyyden ylläpitämiseksi. Yritysassiakkaidensa näkökulmasta HappyOrNot on erittäin vaivaton ja helppokäyttöinen, ja sitä on todella mutkatonta siirrellä esimerkiksi pitkin asiakaspolkua. Laitteen kasaaminen tapahtuu nopeasti, ja sen aktivointi kestää vain hetken. Yritys pystyy hallitsemaan palvelua pilvipalvelusta käsin, ja se saa palautteistaan yhteenvedon esimerkiksi sähköpostiin erilaisten statistiikkojen muodossa. Asiakasyritykset saavat myös reaaliaikaisia hälytyksiä, mikäli palvelun taso on laskenut. Laitteita ja niiden ulkoasua pystyy personoimaan omaan brändiin paremmin sopiviksi erilaisten brändäyspakettien avulla. HappyOrNotin tuotteita käyttävä yritys voi lisäksi jakaa esimerkiksi omassa intrassaan tai sosiaalisessa mediassaan sen suoriutumista yhteenvetäviä kuvia vain yhdellä nopealla klikkauksella.

Yritysten asiakkaat taas arvostavat palautteenannon nopeutta ja helppoutta. Yksinkertaiset, mutta hauskat hymiöpainikkeet ovat vaivattomia käyttää ja ne vetoavat asiakkaiden omiin tunteisiin ja kokemuksiin mainiosti. Palautteen antaminen ei edellytä pitkiä, kuvailevia vastauksia, ja kysytyt kysymykset ovat helposti tulkittavia. HappyOrNotin avulla vältytään vaivaannuttavilta hetkiltä esimerkiksi ostoskeskuksissa, kun muita asiakkaita on paljon ympärillä ja palaute pitäisi saada tehokkaasti tehtyä. Palautteen antaminen anonymisti myös madaltaa kynnystä vastata nopeaan kyselyyn. Lisäksi hymiöiden tuoma visuaalisuus ja

ilmeikkyys voi tehdä kokemuksesta persoonallisen, ja asiakas kokee palautteen antamisen hauskana ja rentona toimena, eikä raskaana tai byrokraattisena.

HappyOrNotin kohdalla on erittäin tärkeää pitää nämä jo saavutetut asiakashyödyt ennallaan, kun sille mietitään uutta arvolupausta. Kuitenkin johdon täytyy pitää mielessä, että sen itse preferoimat asiakasedut ja -hyödyt harvoin täsmäävät asiakkaan vastaavien kanssa. Rust, Moorman ja Bhalla (2015) tuovat artikkelissaan esille, miten asiakkaan asemaan asettuminen ei välttämättä olekaan oikea ratkaisu asiakkaan tarpeiden selvittämiseen. Asiakasmielityksiä tutkiessa voidaan harhaisesti ajatella, että kuluttajat pitävät samoja asioita arvossa kuin mitä johtajat kuluttajien roolissa pitäisivät. Kun johto pitää mielessä tämän harhan, itse asiakasdataa on helpompi käsitellä objektiivisesta näkökulmasta.

#### **2.4. HappyOrNotin kilpailijat**

Mitä hyötyjä, samankaltaisuuksia ja etuja kilpailijoilla on verrattuna HappyOrNotiin?

Yksi HappyOrNotin kilpailijoista on helsinkiläinen Mainidea Oy, jonka palvelut painottuvat nimenomaan laadulliseen tutkimukseen. HappyOrNotin vahvuudet tähän kilpailijaan ovat juuri laitteen helppokäyttöisyys ja selkeät, myytävät palvelut ja tuotteet.

Mainidean tuotteet eivät ole yhtä selkeät kuin HappyOrNotilla. Lisäksi Mainidean tuotteista kiinnostunut joutuu näkemään paljon vaivaa selvittääkseen, miten yritys toimii ja miten se mittaa asiakastyytyväisyyttä sekä miten tulokset esitetään asiakkaalle.

Mainidea on selvästi pienempi yritys kuin HappyOrNot ja sen liikevaihto on noin kahdeksasosa tamperelaisyrittäjien vastaavasta luvusta. Myös Mainidealla on kansainvälisiä yrityksiä asiakkainaan ja merkittäviä toimijoita kotimaasta.

Kansainvälisellä tasolla tarkasteltuna yhdysvaltalainen Surveystance puolestaan perustuu iPadia ja iPad-telinettä hyödyntävään kyselypisteeseen. Tämä sallii Surveystancen mukaan kyselyissä HappyOrNotia paremman joustavuuden ja monipuolisemmat kyselyvaihtoehdot.

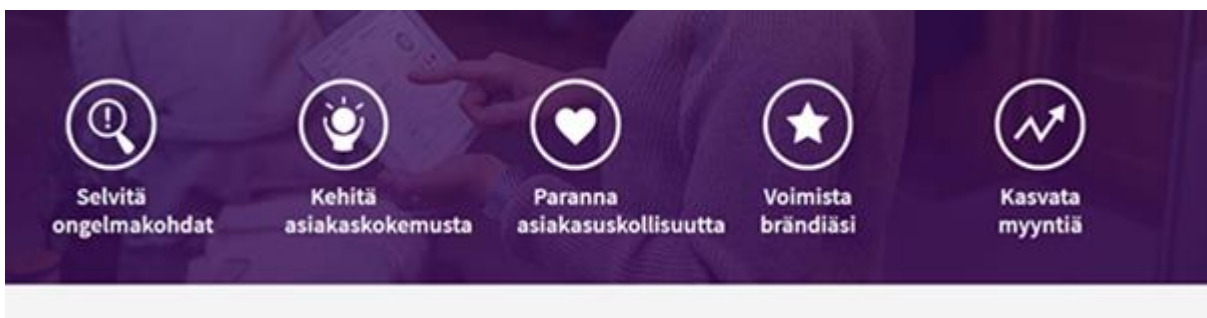


Surveystance esittää etunaan, että yritysten asiakkaalta voidaan kysyä useita kysymyksiä. Tällä tavalla saada HappyOrNotia konkreettisempaa tietoa asiakaskokemuksesta (“Ask Multiple Questions and go beyond just ‘Happy or Not’”). Lisäksi yritys korostaa mahdollisuutta hyödyntää “lisäpalautetta”, jotta yritys voi selvittää, miksi asiakas ei ole tyytyväinen palveluun. On kuitenkin huomioitavaa, että Surveystance ei suoraan kerro, kuinka yritysten asiakkaita motivoidaan antamaan lisäpalautetta ja käyttämään palautteeseen aikaansa.

HappyOrNotin kilpailijoiksi voidaan lukea myös perinteiset, yritysten hyödyntämät palautekyselyt, kuten ravintoloissa ja liikkeissä esillä olevat palautelomakkeet. Vaikka nämä ovat asiakkaan kannalta HappyOrNotin kyselyitä työläämpiä täyttää, ne voivat tarjota monien kysymysten ja avoimen palautteen vuoksi monipuolista ja konkreettista palautetta. Usein asiakasta motivoidaan vastaamaan tällaisiin kyselyihin tarjoamalla arvontoja ja mahdollisia palkintoja korvauksena asiakkaiden käyttämästä ajasta.

### 3. Mikä nykyisessä arvolupauksessa on vikana?

On huomioitavaa, että HappyOrNotin verkkosivulla olevia arvolupauksia ei avata lainkaan tai perustella lyhyillä, yksittäisillä lauseilla (kuva 4). Yrityksiä voi jäädä epäselväksi, miten asiakaskokemus tai asiakasuskollisuus todellisuudessa kehittyy HappyOrNotia hyödyntämällä.



*Kuva 4. HappyOrNotin verkkosivuilla näkyviä arvolupauksia ei avata asiakkaalle.*

HappyOrNotin arvolupauksessa ei tule myöskään esille, miksi yritysten asiakas antaisi palautetta HappyOrNotin palautejärjestelmien kautta. Näkökulma on selkeästi yrityksissä, mutta yritysten asiakkaita ei erityisesti motivoida antamaan palautetta kuin nopeuteen perustuvan arvon myötä.

Vaikka HappyOrNotin kautta voidaan saada nopeasti suuri määrä palautetta, palautteen tulkinta voi olla hyvin suppeaa pelkistetyn datan vuoksi. Neljässä hymiövaihtoehdossa voivat korostua palautteessa ääripäät, eli iloisin ja surullisin hymiö. Tällöin palautteen tulkitseminen voi olla haastavaa, kun tarkastellaan, missä on onnistuttu ja missä epäonnistuttu. Tämän vuoksi asiakkaan antama lisäpalautte palvelun parantamiseksi eri osa-alueilla on tärkeää, mutta asiakkaat voivat kokea lisäpalautteen antamisen liian hitaaksi heidän ajankäyttönsä kannalta. Tarkkojen ongelmakohtien tunnistamisen vaikeuden vuoksi lupausta ”selvitä ongelmakohdat” voidaan pitää ongelmallisena.

Asiakkaat voivat antaa palautetta kriittisessä mielentilassa, jolloin palaute voi perustua yhteen palvelun tai yrityksen osa-alueeseen. Esimerkiksi kaupasta saattaa puuttua asiakkaiden

haluama tuote, jolloin he voivat antaa ostoskokemuksesta negatiivisimman mahdollisen hymiön, vaikka asiakaspalvelu ja muut tekijät olisivat hyvällä tasolla. Tällöin negatiivinen kokonaiskuva saattaa olla hämäävä, ja on vaikeaa tietää, millä osa-alueella vika on.

Arvolupausta voitaisiin kehittää palautteen määrän ohella myös palautteen laatuun ja tarkkuuteen keskittyväksi sekä perustella, miksi yritysten tai palveluiden asiakas haluaa antaa palautetta HappyOrNotin kautta. HappyOrNotin Smiley Touch -järjestelmästä löytyy kolmetasoinen kyselyominaisuus. Yrityksiä voitaisiin houkutella aktiivisemmin hyödyntämään tätä ominaisuutta. Ongelmana voidaan havaita, että tällä hetkellä asiakkaita ei motivoida vastaamaan lisäkysymyksiin heidän tottuessaan käytön nopeuteen ja vaivattomuuteen.

Asiakkaita voi olla haastava saada antamaan nykyistä tarkempaa palautetta ilman motivointia tai palkkiota asiakkaan vastaamiseen käyttämästä ajasta. Jos näytölle ilmestyy palautteenannon jälkeen lisäpalautteen antamiseksi paljon tekstikenttiä, jotka vaativat asiakkaalta paljon tietojen täyttelyä, asiakkaat voivat helposti jättää palautteen antamisen kesken kiireen vuoksi. Lisäksi hälyisät ja kiireiset ympäristöt voivat vaikuttaa lisäkysymyksiin vastaamisen epämukavuuteen. Esimerkiksi kauppakeskuksen hälinä voi olla tekstikenttäpohjaiselle palautteenannolle häiritsevä ympäristö. Lisäksi, mikäli palautteen antaminen kestää pitkään, ruuhkaisissa asiakastiloissa voi muodostua laitteelle jonoa tai asiakkaat voivat ajatella, että laite on ”varattuna”, mikä vähentää palautetta antavien asiakkaiden määrää.

HappyOrNot ei myöskään hyödynnä digitaalisuutta arvolupauksensa toteuttamiseksi. Vaikka HappyOrNotin yritysasiakkaina on monia tunnettuja toimijoita, useiden yritysten verkkosivuilla on niiden oma palautekysely sen sijaan, että HappyOrNotin kyselyitä hyödynnettäisiin yritysasiakkaiden verkkosivuilla. Tämä heikentää HappyOrNotin näkyvyyttä yritysten verkkosivuilla ja vie yrityksiltä enemmän aikaa ja resursseja, koska HappyOrNotin verkkokyselymahdollisuutta ei hyödynnetä.

#### **4. Uusi arvolupaus**

**1. Arvostamme yrityksesi asiakkaita sekä heidän tyytyväisyyttään ja aikaansa. #asiakastyytyväisyys**

(Kiinnitetään huomiota myös yritysten asiakkaisiin)

**2. Tee lisäarvio asioimastasi liikkeestä tai ravintolasta HappyorNot-sovelluksessa ja ansaitse arvokkaita erikoisetuja! #motivointi**

(Motivoidaan yritysten asiakasta antamaan konkreettista palautetta)

**3. Hyödynnä HappyorNotin kyselyjä yrityksesi verkkosivuilla tai applikaatiossa, ja saa arvokasta asiakasdataa nopeasti ja vaivattomasti!) #digitaalisuus**

(Houkutellaan yrityksiä hyödyntämään kyselyitä verkkosivuillaan ja omissa appeissaan)

## 5. Uuden arvolupauksen toteutus

Lähtökohtamme HappyOrNotin arvolupauksen toteuttamiseksi on keskittyminen asiakasyritysten asiakkaisiin ja heidän tyytyväisyyteensä. Tämän teemme motivoimalla asiakkaita antamaan konkreettista lisäpalautetta ja houkuttelemalla HappyOrNotin asiakkaat hyödyntämään yrityksemme kyselyjä myös verkkosivuilla ja applikaatioissa. Konkreettisena uutta arvolupausta kuvaavana teemana voidaan pitää digitaalisuuteen siirtymistä.

Arvolupausta on tarkoitus kehittää palautteen määrän ohella myös palautteen laatuun ja tarkkuuteen keskittyväksi sekä perustella, miksi yritysten tai palveluiden asiakas haluaa antaa palautetta HappyOrNotin kautta jatkopalautekyselyillä.

Jotta yritykset saisivat HappyOrNotin kautta nykyistä konkreettisempaa palautetta, HappyOrNot voisi hyödyntää lisäpalautteen antamiseen omaa yritysten asiakkaille kohdennettua applikaatiotaan. Sen kuluttajat voisivat ladata ilmaiseksi App Storesta ja Google Playsta. Tällöin asiakkaat voisivat antaa lisäpalautteen sopivalla hetkellä ilman, että heidän tarvitsisi antaa lisäpalautetta esimerkiksi kiireisessä ostoskeskuksessa. Yritysten asiakkaita voidaan motivoida antamaan palautetta arpomalla palkintoja tai myöntämällä etuja HappyOrNotin yritysasiakkaiden palveluihin, kuten ravintoloihin. Vaikka HappyOrNotilla on tällä hetkellä ladattava applikaatio, se on keskittynyt täysin yritysten näkökulmaan. Applikaatio antaa yrityksille statistiikkana saadun palautteen.

Yritysten asiakkaiden avatessa ensimmäistä kertaa HappyOrNot-applikaation, heitä voitaisiin houkutella palvelun käyttäjiksi muutamilla näytölle ilmestyvillä hyödyillä ja hyötyä ilmaisevilla kuvakkeilla. Nämä hyödyt voivat perustua palvelun käytön ilmaisuuteen, lisäpalautteesta saatuihin etuihin ja palvelun käytön nopeuteen sekä tuttuuteen applikaation hyödyntäessä HappyOrNot-järjestelmistä tuttua hymiöpohjaista palautetta (kuva 5).



*Kuva 5. Luonnostelma HappyOrNot-sovelluksen kirjautumisnäkyvästä, jossa uutta käyttäjää ajatellen on tuotu esille rekisteröitymiseen motivoivia hyötyjä.*

Jotta asiakkaita aktivoitaisiin palautteen antamiseen, HappyOrNot-sovellus voisi hyödyntää asiakkaan sijainnin tunnistusta. Esimerkiksi asiakkaan saapuessa ravintolaan ja ollessa siellä tietyn aikaa, sovellus voisi lähettää asiakkaalle applikaatioon kyselyehdotuksen (”kävit ravintolassa/liikkeessä xx, haluaisitko vastata lyhyeen kyselyyn asiakaskokemuksestasi ja tienata etuja HappyOrNotin yrityksiin/yritykseen XX?”). Sijainnin tunnistamisheto voidaan tuoda esille käyttäjän kirjautuessa palveluun ensimmäistä kertaa (kuva 6). Asiakas voisi myös

vastata lisäpalautekyselyihin omatoimisesti käytettyään HappyOrNotin asiakasyritysten palveluita.



*Kuva 6. Asiakkaan rekisteröityessä HappyOrNot-palveluun ja antaessaan palvelun käyttöön tarvittavat tiedot, häntä pyydetään hyväksymään sijainnin tunnistus. Paikatunnistuksen avulla HappyorNot voi lähettää asiakkaalle lisäpalautepyynnön hänen vierailtuaan tietyssä HappyOrNotin asiakasyrityksessä.*

Kuvassa 7 on esitelty luonnos HappyOrNot-sovelluksen ominaisuuksista. Sovelluksen yläreunan valikossa ovat näkyvillä asiakkaan profiiliin liittyvät asetukset, lisäpalautteet, eli asiakkaalle lähetetyt palautepyynnöt heidän asioidessaan HappyorNotin asiakasyrityksissä, sekä karttanäkymä, josta käyttäjä voi nähdä häntä lähellä olevat HappyOrNotin asiakasyritykset sijainnin tunnistukseen perustuen. Yläreunan Bonukset-kuvaketta painaessaan asiakas saa näkyville hänen kerryttämänsä edut HappyOrNotin asiakasyrityksiin, jotka kertyvät

lisäpalautekyselyihin vastaamalla. Kysymysmerkkikuvakkeen takaa löytyvät neuvot palvelun käyttöön sekä mahdolliset usein kysytyt kysymykset, jotta asiakas saa tarvittaessa apua palvelun käyttöön. (kuva 7).

Asiakas voi myös selata ja etsiä HappyOrNotin asiakasyrityksiä hakutoiminnon avulla sekä eri aihealueiden perusteella, jotka on ilmaistu niiden hahmottamista helpottavilla kuvakkeilla (esimerkiksi ravintolat, kaupat). Sovelluksen päänäkymässä on näkyvillä lisäksi yritykset, joille asiakas on antanut viime aikoina palautetta. (Kuva 7). Lisäksi HappyOrNot-sovellus voi näyttää karttanäkymässä asiakkaalle häntä lähellä olevat HappyOrNotin asiakasyritykset sijainnin paikantamista hyödyntäen. Tämä myös helpottaisi ja voisi lisätä asiakkaiden asioimista HappyOrNotin asiakasyrityksissä, jolloin yritysten asiakasmäärä voisi kasvaa (kuva 8).

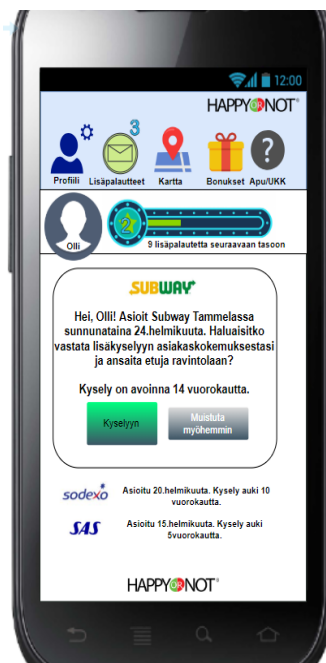


*Kuvat 7 ja 8. Luonnos HappyOrNot-sovelluksen päänäkymästä (kuva 7) sekä karttanäkymästä, jossa asiakas voi nähdä häntä lähellä olevat HappyOrNot-asiakasyritykset (kuva 8).*



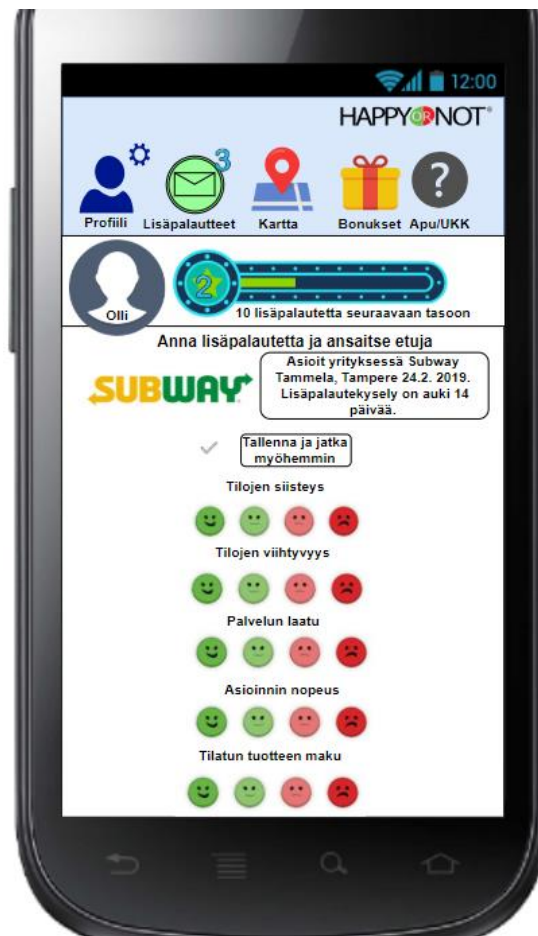
Asiakkaille kehitetyssä applikaatiossa on tarkoitus hyödyntää kokemuspiste- eli XP-tasoja, jolloin palvelua aktiivisesti käyttävät ja usein lisäpalautekyselyihin vastaavat asiakkaat saisivat lisäetuja heidän aktiivisuutensa mukaisesti. Esimerkiksi asiakkaan vastatessa aktiivisesti lisäpalautekyselyihin ja hänen päästessään seuraavalle tasolle (esimerkiksi tason 2 käyttäjä), tiettyyn ravintolaan saatavat edut voisivat parantua hänen ollessaan aktiivinen asiakas ravintolassa. Nämä pelillistämistä hyödyntävät ominaisuudet motivoisivat asiakasta käyttämään myös enemmän HappyOrNotia hyödyntäviä palveluita ja yrityksiä, mikä tukisi asiakasuskollisuuden arvolupausta. Asiakkaan kokemuspisteet ja taso, jolla asiakas on, voisivat näkyä sovelluksessa hänen profiilinsa vieressä. Lisäksi asiakastason etenemistä ilmaisevan palkin ohessa voidaan näyttää, kuinka monta lisäpalautetta asiakkaan on tehtävä, jotta hän pääsisi seuraavalle tasolle, jolloin hänen saamansa edut paranisivat. (Kuva 9).

Asiakkaan käydessä HappyOrNotin asiakasyrityksessä, hän voisi saada sijainnin tunnistukseen perustuen lisäpalautekyselyn asiakaskokemukseen liittyen. Kuvassa 9 näkyy luonnos asiakkaan saamasta viestistä sekä mahdolliset muut asiakasyritysten lisäpalautekyselyt, joihin on vastausaika jäljellä.



*Kuva 9. Luonnoskuvan yläreunassa on kokemuspistemittari, joka kuvaa asiakkaan aktiivisuustasoa hänen antamiensa palautteiden mukaisesti. Kuvan näkyvässä asiakas on avannut Subwaylta tulleen lisäpalautekyselyviestin.*

Applikaatioon lähetettävä kysely voisi perustua Web Smileys -nettihymiöpaneelin kaltaiseen toteutukseen ja sisältää HappyOrNotin tyylin mukaisesti mahdollisimman vähän tekstikenttiä, mutta paljon kuvallisia hymiöihin perustuvia kyselyitä. Hymiökäyttöliittymän ollessa yhtenäinen HappyOrNot-järjestelmien kanssa, asiakas voi kokea tuttuuden ja luottamuksen tuntemuksia (kuva 10). Asiakkaan vastatessa lisäpalautekyselyihin, hän saa edun asiakasyritykseen, kuten Subway-ravintolaan (kuva 11). Applikaatiossa voitaisiin hyödyntää mahdollista virhepainallusten huomioimista, jolloin datan analysoinnissa voitaisiin tunnistaa, mikäli kaikkiin lisäpalautekohtiin on annettu sama vastaus, kuten negatiivinen vaihtoehto. Tällä välttyttäisiin siltä, että asiakkaat antavat tahallaan huonoja palautteita etuja saadakseen. Tällaiset palautteet voitaisiin merkitä esimerkiksi yritysten saamaan statistiikkaan erityisten huomioiden kanssa tai karsia statistiikasta.



*Kuva 10. HappyOrNot-hymiöihin perustuva lisäpalautekysely.*

Applikaation latausta ja HappyOrNotin tunnettavuutta brändinä voitaisiin myös tukea sosiaalisen suosittelun keinoin. Applikaatio voisi sisältää jakomahdollisuuden, jolloin asiakas voisi suositella lähipiirilleen applikaatiota jakamalla applikaation latauslinkin (“Kerro HappyOrNotista kaverillesi”). Tällöin palvelun suosittelija voisi saada motivaattorina edun HappyOrNotin asiakasyrityksiin tai suosittelu voisi kerryttää hänen asiakaspisteitään. (kuva 11).



*Kuva 11. Luonnos näkymästä asiakkaan annettua lisäpalautetta hänen asiakaskokemuksestaan ja hänen saatua edun (esimerkissä Subwaylta). Näkymän alareunassa tuodaan esille asiakkaan mahdollisuutta suositella applikaatiota (lähettää latauslinkki) hänen tutuilleen ja saada lisäpisteitä asiakastason.*

Applikaation lataamisen on tarkoitus perustua vapaaehtoisuuteen ja asiakkaat voisivat yhä antaa palautteen perinteiseen HappyOrNot-tapaan yhdellä painalluksella HappyOrNot-palauttejärjestelmien kautta. Applikaation latausmahdollisuutta voitaisiin kuitenkin tuoda esille

asiakasyrityksissä mainosten kautta sekä palautteenannon yhteydessä HappyOrNot-palautejärjestelmissä näytölle ilmestyvän, applikaation latausmahdollisuutta mainostavan informaation muodossa (”Lataa myös HappyOrNot -applikaatio, anna lisäpalautetta ja saa etuja”).

HappyOrNot-applikaatiota voitaisiin tuoda esille myös turisteille, jotka vierailevat paljon erityisesti asiakasravintoloissa. Tripadvisorin kautta tehtävän yhteistyön ja promoamisen kautta tämä käyttäjäryhmä voidaan saada lataamaan applikaatio ja antamaan palautetta heidän kokemuksistaan. Vastavuoroisesti Tripadvisor hyötyisi tästä, kun asiakkaat olisivat ahkerampia arvostelemaan heidän kohteitaan.

Applikaation mahdollistamaa aiempaa tarkempaa ja konkreettisempaa palautetta voitaisiin yhdistää yritysten HappyOrNot-palvelun pikanäkymään kokoamaan statistiikkaan asiakaskokemuksesta, joka on tällaisenaan informaatioltaan hyvin pelkistettyä. Statistiikan kertoessa, mikä oli asiakaskokemuksen kannalta paras päivä tai huonoin tunti, informaatioon voitaisiin yhdistää asiakkaiden perusteluja palvelun tasolle, jolloin palautteen konkreettisuus paranisi.

Asiakkaiden käyttäessä applikaatiota ja etujen lisäessä asiakastyytyväisyyttä, bränditietoisuus HappyOrNotista todennäköisesti kasvaisi. Nykyisin moni voi olla käyttänyt HappyOrNotin palautejärjestelmiä, mutta ei ole välttämättä ollut tietoinen järjestelmien valmistajasta yrityksenä. Digitaalisuuden avulla bränditietoisuuden lisääminen on helpoin ja nopein keino nykypäivänä ja se luo myös kilpailuetua. Tämän vuoksi HappyOrNotin tulisi kasvattaa digitaalista jalanjälkeään. Bränditietoisuutta lisää esimerkiksi applikaation käyttäminen, sillä lisäpalautetta pääsisi antamaan juuri HappyOrNotin sovelluksella, jossa sen logo on koko ajan näkyvillä.

Nykyaikana verkkosivut ovat todella tärkeitä yrityksille, koska asiakkaat hakevat sieltä usein tietoa ennen ostopäätöstä. Toisaalta myös kivijalkakaupassa käynnin jälkeen verkkosivuilla on oltava selkeä mahdollisuus antaa palautetta. Vaikka HappyOrNotin laitteita on käytössä useilla yrityksillä kivijalkakaupoissa, vain harvat niistä käyttävät yrityksen Web Smileys -palvelua, joka on suunniteltu verkkosivuille ja applikaatioihin. HappyOrNotin helppo tapa antaa

palautetta verkossa saattaisi parantaa asiakaskokemusta, kun vastassa olisi visuaalisesti hyvännäköinen kysely, jonka täyttäminen on nopeaa. Tällä hetkellä monilla yrityksillä on lähinnä mahdollisuus antaa avointa palautetta, joita työntekijät joutuvat käymään läpi yksitellen. Toisaalta palautteen määrä voisi myös lisääntyä, kun yritykset ottaisivat käyttöönsä HappyOrNotin Web Smileys -palvelun, johon yritykset voisivat avointen kysymysten ohella kirjata omia kysymyksiään esimerkiksi siisteydestä ja asiakaspalvelusta. Näihin kysymyksiin asiakkaat voisivat vastata hymiöitä painamalla, mutta mahdollisuutena olisi antaa myös avointa palautetta. Asiakkaiden on helpompi antaa palautetta, kun palauteomakkeessa kysytään mielipidettä tietyistä osa-alueista, kuin jos asiakkaille tarjotaan vain avoimen palautteen mahdollisuutta.

Kun yritysasiakkaat käyttäisivät HappyOrNotin verkkokyselyitä, säästäisi se heidän aikaansa ja taloudellisia kustannuksiaan. Tämä on mahdollista siitä syystä, että HappyOrNot lajittelisi kaiken palautteen asiakasyrityksille valmiiksi. Verkkokyselyiden ulkoistaminen HappyOrNotille mahdollistaisi myös sen, että yritykset saisivat sekä kivijalkakaupoissa että verkossa annetut palautteet analysoituna yhteen paikkaan. Tämä parantaisi myös HappyOrNotin näkyvyyttä sekä yritysten ja HappyOrNotin kumppanuuden laatua. Myös HappyOrNotin brändin tunnettavuus nousisi verkossa, jossa kyselyitä ei nykyisin hyödynnetä kattavasti.

HappyOrNot voisi alkuvaiheessa kampanjoida Web Smileys -palveluaan nykyisille asiakkailleen tarjoamalla palvelun esimerkiksi kuukaudeksi ilmaiseksi, kun yrityksellä on käytössään jo jokin toinen HappyOrNotin palveluista. HappyOrNot voisi lähestyä toisella kampanjalla verkkokauppoja, joilla ei välttämättä ole mitään kivijalkakauppaa, jossa asiakkaat voisivat antaa palautetta. Uusille asiakkaille voisi tarjota Web Smileys -palvelua esimerkiksi vuodeksi puoleen hintaan. Kontaktoinnissa on tärkeää muistaa mainita esimerkiksi Web Smileys -palvelun korkeasta vastausprosentista, joka on HappyOrNotin oman esitteen mukaan jopa 80 prosenttia.

Uusi asiakaslähtöinen näkökulma on tärkeää ottaa huomioon yritysviestinnässä. Esimerkiksi HappyOrNotin verkkosivuilla on keskeistä painottaa asiakkaiden motivaatiota vastata kyselyihin sekä asiakastyytyväisyyttä. HappyOrNotin sivuilla on asiakasyritysten kokemuksiin

perustuvia tarinoita, mutta myös yritysten asiakkaiden kokemuksia HappyOrNotista voitaisiin tuoda tarinoissa esille. Näin voitaisiin tuoda konkreettisesti esille esimerkiksi HappyOrNotin käytön helppoutta ja motivoivuutta vastata kyselyihin. Samalla voitaisiin tuoda HappyOrNotia yrityksenä myös nykyistä enemmän yritysten asiakkaiden tietoisuuteen, joille varsinainen yritys voi olla jäänyt näkymättömäksi.

On kuitenkin keskeistä, ettei nykyistä asiakasyrityksiin keskittyvää näkökulmaa kadoteta, vaan yritysten asiakkaisiin keskittyvä näkökulma eläisi nykyisen fokuksen rinnalla. Näin sekä asiakkaiden motivoimiseen että asiakasyritysten tyytyväisyyteen kiinnitettäisiin huomioita.

## 6. Kuinka mitata ja testata onnistumista?

Uudistusten vastaanottoa voitaisiin seurata aluksi valikoiduissa HappyOrNotin asiakasyrityksissä keskittymällä esimerkiksi tiettyihin liikkeisiin ja ravintoloihin “soft launch” -lähestymistapaa (“kevyt julkaisu”) hyödyntäen. Tällä tavalla asiakkaiden reaktioista ja yritysten saamista hyödyistä voitaisiin saada palautetta ja havaintoja ennen laajamittaista uudistusten julkaisua. Kevyen julkaisun avulla sovelluksen vielä viimeistelyssä olevaa vaihetta voidaan testata valikoidulla käyttäjämäärällä, jolloin kehittäjät voivat korjata viimeisimpiä löydettyjä ja ilmenneitä virheitä sekä tarkistaa sovelluksen olevan helppokäyttöinen ennen laajamittaista julkaisua (Merikukka 2018). Kokeilun onnistumisen perusteella applikaatio ja verkkosivujen kyselyt voitaisiin laajentaa myös muihin asiakasyrityksiin.

Applikaation ja verkkosivujen kyselyiden käytön miellyttävyyttä, aktiivisuutta ja sujuvuutta voitaisiin seurata käyttäjätutkimuksen kautta. Yritysten asiakkaita voitaisiin esimerkiksi haastatella heidän käyttökokemuksistaan tai kehitystiimi voisi observoida heidän applikaation käyttötilannettaan pientä korvausta vastaan asiakkaiden käyttämästä ajasta. Haastatteluiden ja käyttäjäkokemukseen liittyvien kyselyiden avulla voitaisiin selvittää yritysten asiakkaiden motivaatiota hyödyntää sovellusta ja nettisivujen kyselyitä.

Jotta applikaatio olisi helppokäyttöinen, suunnittelussa olisi keskeistä hyödyntää käytettävyydestä, joka on tärkeää aloittaa jo applikaation varhaisessa suunnitteluvaiheessa mahdollisten ongelmien löytämiseksi. Tällöin voidaan säästyä kustannuksilta myöhemmissä kehitysvaiheissa, kun applikaation kehitykseen liittyvät ongelmat on havaittu riittävän varhaisessa vaiheessa. Yrityksessä on tärkeää olla käytettävyysoasaamista, kuten käytettävyyssuunnittelusta.

Yrityksen käytettävyyssuunnittelijat voivat käyttää sovelluksen suunnittelun arvioinnissa heuristiikkoja, eli yleisesti tunnettuja listauksia suositelluista suunnittelusäännöistä, erilaisten ongelmien havaitsemiseksi ja sovelluksen toimivuuden varmistamiseksi. Näitä hyödyntämällä asiantuntija voi käydä läpi applikaation toiminnot yksi kerrallaan. Käytettävyyssuunnittelija voi

tehdä käytettävyydestä varten sovelluksen keskeisiin ominaisuuksiin perustuvat testitehtävät, jotka osallistuja suorittaa esimerkiksi neuvotteluhuoneessa tai testilaboratoriossa. Suunnittelijat voivat analysoida osallistujien onnistumista tehtävissä ja selvittää, onko sovellus riittävän helppokäyttöinen tai millaisia ongelmia sen käytössä ilmenee. Testitulokset voidaan observoida tai se voidaan tallentaa jälkianalyysia varten. (Kokkonen ja Ahtinen 2000). Lisäksi testituloksissa voidaan hyödyntää erilaisia metodeita, kuten ääneenajattelua (“think-aloud”), jossa osallistuja kertoo ääneen, mitä hän ajattelee tai kuvailee ääneen toimiaan sovelluksen käyttöön liittyviä tehtäviä suorittaessaan (Boren ja Ramey 2000). Ääneenajattelun avulla voidaan saada lisätietoa käyttäjän mentaalimalleista, eli käytettävyydestä yhteydessä käyttäjien odotuksista, miten he olettavat tuotteen toimivan. Ääneenajattelun käyttäminen käytettävyydestä yhteydessä on usein hyödyllistä, sillä käyttäjät luovat mentaalimalleja ymmärtääkseen tai selittääkseen tuotteen toimintatapaa (Sinkkonen ja muut 2002). Käytettävyydestä analyysin pohjalta suunnittelijat voivat tehdä sovellukseen parannusehdotuksia ja korjauksia. (Kokkonen ja Ahtinen 2000).

Applikaation kehityksessä on tärkeää olla mukana myös markkinoinnin ja muiden kuin kehitys- tai suunnittelutiimien työntekijöitä, jotta eri osastoilla on yhtenäinen käsitys applikaation kehityksen vaiheista, tuotekehityksen aikatauluista ja sovelluksen päivitetystä ominaisuuksista.

Applikaation latausten ja erityisesti yritysten verkkosivuilla käytettävien HappyOrNotin Web Smileys -kyselyiden käytön aktiivisuuden tutkimisessa voitaisiin hyödyntää analytiikkaa. Analytiikan avulla voitaisiin esimerkiksi selvittää, kuinka moni käyttäjä on ladannut applikaation ja kuinka moni käyttäjistä on suositellut applikaatiota tutuilleen, eli lähettänyt applikaation latauslinkin. Lisäksi analytiikan kautta saataisiin selville tietoa palautteiden lähettämisen aktiivisuudesta ja määrystä applikaation ja verkkosivujen Web Smileys -kyselyiden osalta. On tärkeää, että analytiikkaa seurataan riittävän pitkällä aikavälillä, jotta uudistusten onnistumisen suhteen ei tehdä liian nopeita tai radikaaleja johtopäätöksiä. Tämä tukee Horstin ja Duboffin (2015) havaintoa siitä, että yritysten on tärkeää investoida pitkäaikaisesti brändin kehittämiseen lyhytaikaisen voiton tavoittelun sijaan.



Horst ja Duboff (2015) tuovat tutkimusartikkelissaan esille, että on tärkeää löytää tasapaino lyhytaikaisten tulojen tavoittelulla ja pitkäaikaisella brändin rakentamisella. Saadun datan tutkimisessa on tärkeää huomioida, ettei markkinoinnin asiantuntijoilla usein ole riittävää osaamista tai kokemusta datan käsittelyyn. Analytiikan ammattilaisilta puolestaan puuttuvat usein markkinointiin liittyvät taidot, luovuus sekä ymmärrys brändin kehittämisestä (Horst ja Duboff 2015). Jotta analytiikkaa hyödynnettäisiin oikein, on keskeistä yhdistää analytiikan ammattilaisten ja markkinoinnin osaajien taitoja sekä kasvattaa analytiikan ymmärrystä yrityksen eri tasoilla. Taitoja voidaan yhdistää esimerkiksi yrityksen eri osaamisalueille yhteisillä koulutustilaisuuksilla tai tavoitteiden yhtenäistämällä (Horst ja Duboff 2015).

Analytiikkaa on mobiilisovelluksen kannalta tärkeää hyödyntää harkiten, jotta asiakkaille ei tarjota heistä turhilta tai loukkaavilta tuntuvia palkintoja lisäpalautteen antamiseen käytetystä ajasta. Horst ja Duboff (2015) antavat artikkelissaan esimerkin pizzeriasta, joka näytti nettitalauksia tehneelle kasvissyöjälle mainoksia pepperonipizzoista. Tällaisten asiakassuhdetta rikkovien virheiden välttämiseksi on tärkeää, että datasta saatua informaatiota voidaan hyödyntää mielekkäiden ja kohdennettujen etujen antamiseksi.

HappyOrNot on voinut jäädä yrityksenä yritysten asiakkaille aikaisemmin vieraaksi heidän antaessaan palautetta järjestelmien kautta, joiden valmistajaa he eivät välttämättä ole tienneet. Täten on myös keskeistä selvittää, onko yritysten asiakkaiden tietoisuus noussut HappyOrNotista brändinä. Bränditietoisuutta voitaisiin selvittää esimerkiksi potentiaalisille asiakasryhmille kohdennetuilla kyselyillä tai haastatteluilla.

Averyn, Fournierin ja Wittenbrakerin (2014) mukaan asiakkaat muodostavat yritysten kanssa suhteita, jotka vertautuvat ihmissuhteisiin. Nämä suhteet voivat olla lyhytkestoisia, vahvoja tai heittäytyviä, jolloin asiakkaat haluavat premium-tuotteita, mutta korkeisiin odotuksiin vastaaminen voi olla kallista (Avery, Fournier ja Wittenbraker 2014). HappyOrNotin tapauksessa on tärkeää keskittyä pitkäkestoisiin asiakassuhteisiin korkean palautteenantoprosentin varmistamiseksi. Tällöin kuitenkin suuria muutoksia, esimerkiksi palvelun käyttöehtoihin liittyen, on mietittävä tarkasti, sillä ne voivat vahingoittaa asiakassuhdetta. Brändisuhdetta voidaan Averyn, Fournierin ja Wittenbrakerin (2014) mukaan selvittää haastatteluiden tai etnografisten haastatteluiden avulla.

Jos asiakkailla on hyviä ja tyytyväisyyteen perustuvia kokemuksia HappyOrNotin kanssa, heidän luottamuksensa brändiä kohtaan voi kasvaa, jolloin asiakkaat voivat vastata HappyOrNotin kyselyihin kilpailijoiden kyselyitä mieluummin.

On myös tärkeää selvittää, ovatko itse HappyOrNotin asiakasyritykset tyytyväisiä saatuun lisädataan, onko lisädata ollut yrityksille hyödyllistä ja onko asiakastyytyväisyyden taso noussut. Lisädatan päivittyessä HappyOrNotin palautteen online-hallintapaneeliin yritykset voivat helposti tarkastella datan määrää ja laatua. Koska HappyOrNot-sovellus pyrkii motivoimaan asiakkaita vastaamaan lisäpalautekyselyihin palkintoina toimivien asiakasyritysten etujen kautta, asiakasyrityksiltä voitaisiin myös selvittää, ovatko yritysten asiakkaat käyttäneet etujen vuoksi HappyOrNotin yritysten palveluita.

Asiakasyritysten tyytyväisyyden selvittämiseksi on tärkeää pysyä tiiviissä yhteistyössä niiden kanssa sekä kerätä aktiivisesti yrityksiltä palautetta kokemuksen onnistumisesta. Avoin keskustelu asiakasyritysten ja HappyOrNotin välillä, vierailut HappyOrNotin asiakasyrityksissä ja esimerkiksi asiakasyritysten toimijoiden haastattelut kokemuksista ovat keskeisessä asemassa uudistusten onnistumisen selvittämiseksi ja palautteen keräämiseksi.

## 7. Arvolupauksen kehitys

Uuden arvolupauksen jalkauttaminen ei ole helppoa. On tärkeää, että viestintä toimii ja kommunikaatio yrityksen ja sidosryhmien välillä on sujuvaa. Kaikkien on ymmärrettävä uusi arvolupaus: miten se toimii ja miten se vaikuttaa heidän työhönsä. Kaikkien on myös tunnettava hyötyvänsä uudesta arvolupauksesta. Yrityksen johdolle uusi arvolupaus on sijoitus myynnin ja tunnettavuuden kasvuun, myyntiosastolle väline tavoittaa asiakkaitaan paremmin ja kuluttajille aiempaa asiakasystävällisemmät kokemukset.

Erityisesti asiakkaille uuden arvolupauksen on oltava selkeä ja helposti ymmärrettävä, ja ennen kaikkea joukosta erottuva. Onnistuneen arvolupauksen uudistamisen isoimpia ehtoja on kaikkien sidosryhmien sitoutuneisuus, erityisesti asiakkaiden. Kilpailijoitakaan ei pidä sulkea pois muutoksesta, vaan on otettava mukaan mahdollisimman paljon. Toimittajille on tehtävä selväksi muutoksen aikataulu.

Kasvun mittarina suosittelemme euromääräisten mittareiden sijaan asiakasmäärien mittaamista. Eri tason asiakkaiden kanssa voidaan myös järjestää tapaamisia, myös niiden, jotka menetettiin toisille yrityksille.

HappyOrNotin yritysasiakkaita ei pidä pakottaa muutokseen nopeasti, vaan hitaasti ja vakuuttaen paremmista tuloksista ja toimintamalleista. On myös tiedostettava, että HappyOrNotilla on erikokoisia yritysasiakkaita, osa ovat pelkästään kivijalkamyymälöitä ja osa on jo siirtänyt palveluitaan digitaaliseen maailmaan. Kivijalkamyymälät voivat olla hyvinkin tyytyväisiä nykyiseen HappyOrNotin arvolupaukseen ja toimintamalliin, eikä muutos houkuta heitä samalla tavalla kuin täysin digitalisoitunutta yritystä.

Muutoksen aikana HappyOrNotilla on hyvä tilaisuus, ja osittain velvollisuus, tiedottaa kuluttajia uusista arvolupauksistaan mainosten kautta. Uskomme, että panostamalla mainoksiin HappyOrNot voi tavoittaa sekä yritysasiakkaitaan että kuluttajia parhaiten. Graafisesta ulkoasusta viestin sisältöön, kaikki on suunniteltava tarkkaan. Myös mainoskanavien käyttöä on harkittava, kuten esimerkiksi:

<i>TV-mainokset:</i>	Tavoittavat sekä yritysasiakkaita että kuluttajia
<i>SOME:</i>	Tavoittaa sekä yritysasiakkaita että kuluttajia
<i>Toritapahtumat:</i>	Tavoittavat enimmäkseen kuluttajia
<i>Seminaarit:</i>	Tavoittavat enimmäkseen yrityksiä

## 8. Oma pohdinta

Työn aluksi ryhmästä jokainen keksi kaksi ehdotusta pirkanmaalaisista yrityksistä, joista päädyimme HappyOrNotiin, koska yritys ja palautteen antaminen HappyOrNotin laitteilla oli kaikille tuttua.

Uuden arvolupauksen kehittäminen oli aluksi hieman hankalaa, koska HappyOrNotin nykyinen arvolupaus tuntuu todella toimivalta. Toisaalta yrityksellä menee myös taloudellisesti hyvin, ja se on pystynyt kasvamaan vuosien varrella.

Halusimme alusta asti lähteä kehittämään keinoa antaa lisäpalautetta, mutta meistä tuntui, ettei ainoastaan tähän keskittyminen riittäisi. Hetkellisesti pohdimme jo yrityksen vaihtamista esimerkiksi Speakeasyyn, jolla on pelkästään Tampereella useita kilpailijoita. Arvolupauksen kehittäminen suhteessa muihin kilpailijoihin tuntui helpommalta ja houkuttelevalta vaihtoehdolta.

Kun aloimme selata HappyOrNotin asiakasyritysten verkkosivuja, huomasimme, ettei monikaan yritys hyödynnä HappyOrNotin palveluja verkkosivuillaan, vaikka he tarjoavat myös selaimiin soveltuvaa palvelua tyytyväisyyden mittaamiseen. Mielestämme tähän oli tärkeää satsata, koska monien yritysten toiminta painottuu nykyisin internetiin, joten myös siellä palautteen antamisen täytyy olla helppoa. Toisaalta HappyOrNotilla on jo nyt hyvin tunnettu brändi, joten sen hymiöiden käyttäminen myös verkkosivuilla annettavassa palautteessa voisi herättää asiakasyritysten asiakkaiden huomion. Lisäksi lähestyimme HappyorNotia pohtien palautejärjestelmien käyttötilanteita sekä mahdollisia järjestelmien käyttäjiä. Tämä selkeytti näkemystämme HappyorNotin yritysten asiakkaista ja havaitsimme, ettei HappyorNot ole keskittynyt yritysten asiakkaiden määrittelyyn tai heidän houkutteluun käyttämään palvelua, johon pyrimme tekemään muutoksen.

Kun uuden arvolupauksen suuret linjat olivat selvillä, oli työtä helpompi jatkaa. Mielestämme myös onnistuimme työssä hyvin.

## Lähdeluettelo

### Kirjallisuus

Anderson J.C., Narus J.A., van Rossum W. (2006). Customer Value Propositions in Business Markets. *Harvard Business Review*.

Avery, J., Fournier, S. & Wittenbraker, J. (2014). *Unlock the Mysteries of Your Customer Relationships: Are You Connecting with Customers the Way They Want You To?* Harvard Business Review.

Boren, T., Ramey, J. (2000). *Thinking Aloud: Reconciling Theory and Practice*. Transactions on Professional Communication. 43(3):261 - 278.

Horst, P., Duboff, R. (2015). *Don't Let Big Data Bury Your Brand: What Capital One Learned About Overrelying on Analytics*. Harvard Business Review.

Merikukka, R. (2018). *Konttiteknologioiden käyttö verkkosivujen kehittämisessä ja ylläpidossa*. Turun yliopisto

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda G. & Smith, A. (2014). *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*. John Wiley & Sons, Inc. USA.

Rust, R., Moorman, C. & Bhalla, G. (2015). Putting yourself in the customers' shoes doesn't work. *Harvard Business Review*.

Saarijärvi, H., Kannan, P.K., Kuusela, H. (2013). *Value cocreation: theoretical approaches and practical implications*, *European Business Review*

Sinkkonen, I., Kuoppala, H., Parkkinen, J., Vastamäki, R. (2002). *Käytettävyyden psykologia*. IT Press.

### Muut lähteet

Finder (2019).

<https://www.finder.fi/Konsultointipalvelut/HappyOrNot+Oy/Tampere/yhteystiedot/2129027>  
<https://www.finder.fi/Koulutukset+ja+koulutuspalvelut/MainIdea+Oy/Helsinki/yhteystiedot/963049> 28.2.2019

HappyOrNot (2019). <https://www.happy-or-not.com/fi/> 28.2.2019

HappyorNot Reporting (2019). Happy or Not Ltd.  
[https://play.google.com/store/apps/details?id=com.happy\\_or\\_not.www.honreportingservice](https://play.google.com/store/apps/details?id=com.happy_or_not.www.honreportingservice)  
28.2.2019

Kokkonen, A. Ahtinen, A. (2000). Käytettävyyden merkitys verkko-oppimisessa. Tampereen yliopisto. [http://www.sis.uta.fi/ipopp/ipopp2000/AhtinenKokkonen/kaytettavyys\\_2.html](http://www.sis.uta.fi/ipopp/ipopp2000/AhtinenKokkonen/kaytettavyys_2.html)  
28.2.2019

Mainidea (2019). <https://mainidea.fi> 28.2.2019

Surveystance (2019). <https://www.surveystance.com/happy-or-not-competitors-alternative>  
28.2.2019