



PALVELUMUOTOILIJAN KÄSIKIRJA: AVAINMITTAUS

**ANNA WALLENIUS
METROPOLIA AMMATTIKORKEAKOULU
SISUSTUSARKKITEHTUURI | MUOTOILUN KOULUTUSOHJELMA
OPINNÄYTETYÖ 2016**

Tiivistelmä

Tekijä(t)	Anna Wallenius
Otsikko	Palvelumuotoilijan käsikirja: Avainmittaus
Sivumäärä	60
Aika	2016-10-07
Tutkinto	Muotoilija AMK
Koulutusohjelma	Muotoilu
Suuntautumisvaihtoehto	Sisustusarkkitehtuuri ja kalustemuotoilu
Ohjaaja(t)	Merita Soini, Sisustusarkkitehti SIO, lehtori Ville-Matti Vilkkä, lehtori

Opinnäytetyöni päätavoitteena oli tutustuttaa lukija palvelumuotoilussa käytettävään avainmittaukseen ja sen hyötyihin suunnitteluprosessissa. Avainmittaus on liiketaloudessa yleisesti käytetty työkalu todentamaan tavoitteita ja seuraamaan niiden toteutumista. Palvelumuotoilijan työkaluna avainmittaus kuitenkin toimii laaja-alaisemmin; avainmittauksen avulla palvelumuotoilija ei vain seuraa tavoitteiden toteutumista, vaan etsii aktiivisesti suunniteltavalle tuotteelle ratkaisuvaihtoehtoja ja osallistaa loppukäyttäjää. Avainmittauksen tavoitteena on toteuttaa lopputuotos, joka toimii halutulla tavalla sen aidossa toimintaympäristössä.

Opinnäytetyö on tehty yhteistyössä palvelumuotoilutoimisto Palmun kanssa. Palmu on tukenut opinnäytetyöprosessia ja tutustuttanut minut palvelumuotoilijan avainmittaukseen. Työskentelin Palmulla opinnäytetyötä kirjoittaessa palvelumuotoilijana. Työnimenä toiminut ”Palvelumuotoilijan käsikirja: Avainmittaus” jäi valmiin opinnäytetyön otsikoksi, koska se kuvaa hyvin opinnäytetyön kantavaa ajatusta: antaa palvelumuotoilussa käytettävän avainmittauksen perustiedot ja palvelumuotoilutoimisto Palmun käytännön vinkit, jotta lukija voi itsenäisesti jatkaa aiheeseen syvemmin tutustumista.

Opinnäytetyön onnistumiseksi perehdyin liiketoiminnan avainmittausta käsitteleviin teoksiin ja palvelumuotoilijan työkaluihin, joilla hän testaa suunnitelman toimivuutta loppukäyttäjien ja sidosryhmien keskuudessa. Tietoa löytyi muun muassa kirjallisuudesta, palvelumuotoilun artikkeleista ja aihetta sivuavista tutkimuksista. Lisäksi peilasin kerättyä tietoa palvelumuotoilun työtapoihin ja keskusteluihin Palmun työntekijöiden kanssa. Opinnäytetyön päätavoite saavutettiin ja työn lopputuloksena syntyi helppolukuinen teos avainmittauksesta, jota palvelumuotoilija voi hyödyntää suunnittelutyössä.

Avainsanat: Avainmittari, käyttäjäkeskeinen suunnittelu, prototypointi

Absract

Authors(s)	Anna Wallenius
Title	The Service Designer’s Handbook: Key Performance
Number of pages	Indicators
Date	60
Degree	2016-10-07
Degree Programme	Bachelor of Culture and Arts
Specialisation option	Design
Instructor(s)	Interior architecture and furniture design Merita Soini, Interior architect SIO, Lecturer Ville-Matti Vilkkä, Lecturer

The goal of this theses was to introduce a reader to how service designer benefits from using key performance indicators in a design process. Key performance indicators (KPI) are commonly used by business management to set targets and to measure the success of the organization. For a service designer though, key performance indicators give wider view point; in addition to measuring targets he can use them to actively search design solutions and to participate end-users in a design process. The aim of measuring key performance indicators is to make sure the process outcome works in its real environment.

The theses was done in cooperation with Palmu, a service design company in Helsinki. Palmu introduced the Author to key performance indicators when the Author worked there as a service designer. The name of the theses ”The Service Designer’s Handbook: Key Performance Indicators” refers to the main idea of the theses: to give a reader basic knowledge of how service design benefits from key performance indicators and to introduce Palmu’s viewpoint on the best practices.

To achieve given goals the Author studied how service designer will benefit from using key performance indicators. The gained knowledge referred to previous studies, literature, design magazines as well as to the conversations with Palmu employees.

Keywords: Key performance indicator, user-centered design, prototyping

Sisällysluettelo

2	JOHDANTO
2	1.1 Työn lähtökohdat
5	1.2 Työn tavoitteet
8	AVAINMITTAUKSEN PERUSTEET
8	2.1 Määritelmä
10	2.2 Luokitus
12	2.3 Määrä
13	2.4 Avainmittareiden valinta
14	2.5 Avainmittauksen hyödyt palvelumuotoilijalle
18	PALVELUMUOTOILIJAN AVAINMITTAUSPROSESSI
18	3.1 Avainmittausprosessi
21	3.2. Oikea fokus ja tavoitteet
24	3.3 Organisaatio mukaan
26	3.4 Asiakkaat mukaan
28	3.5 Nopeat kokeilut
29	3.6 Äkkiä ulos
33	3.7 Ei ikinä valmista
36	PALVELUMUOTOILIJAN AVAINMITTAREITA
38	4.1 Laadullinen mittaustapa
39	4.1.1 Kontekstuaaliset haastattelut
41	4.2 Prototypointi
42	4.2.1 Versiotestaus
43	4.3 Määrällinen mittaustapa
44	4.3.1 NPS
46	4.3.2 CES
47	4.3.3 Liiketoiminnan mittarit
50	PALVELUMUOTOILIJOIDEN AJATUKSIA AVAINMITTAUKSESTA
55	YHTEENVETO JA ARVIOINTI



1 Johdanto



1.1 Työn lähtökohdat

Tämän opinnäytetyön lähtökohtana on esitellä miten palvelumuotoilija voi laajentaa ammatillista osaamista avainmittauksen avulla. Avainmittari on liiketoiminnassa usein käytetty tunnusluku, jolla yritys mittaa kykyä saavuttaa asetetut tavoitteet. Palvelumuotoilu taas hyödyntää muotoilussa käytettyjä menetelmiä käyttäjätiedon keräämisessä ja hyödyntämisessä. Siinä missä perinteinen palveluiden kehittäminen perustuu markkinatutkimuksiin ja asiakaspalautteeseen, palvelumuotoilu lähtee inhimillisen toiminnan, tarpeiden, tunteiden ja motiivien kokonaisvaltaisesta ymmärtämisestä. Tämän asiakasymmärryksen pohjalta palvelumuotoilija voi tuottaa uusia

palveluinnovaatioita. (Miettinen 2011, 13)

Palvelumuotoilijan avainmittaus koostuu erinäisistä tavoista seurata projektin etenemistä, ohjata projektia ja kerryttää ymmärrystä loppukäyttäjien ja sidosryhmien tarpeista ja toiveista. Käytetyt tavat voivat esimerkiksi olla yrityksen liiketoiminnan suorituskyvyn seuraamista, loppukäyttäjien haastatteluita ja suunniteltavan tuotteen prototypoimista sen oikeassa toimintaympäristössä. Palvelumuotoilijan käyttämiä avainmittauksen menetelmiä ei voi määrittää tarkasti, koska ne vaihtuvat projektista toiseen. Käytettyjä menetelmiä kuitenkin yhdistää niiden avulla tuotettu konkretia,

eli numerot, projektin päätöksenteon tueksi.

Palvelumuotoilijan työssä avainmittaus toimii tavoitteiden saavuttamisen mittaamisen lisäksi ennenkaikkea työkaluna, jonka avulla hän ohjaa suunnitteluprosessia ja havainnoi miten hyvin suunnitelma toimii käytännössä - toimiiko suunniteltava tuote sen aidossa toimintaympäristössä toivotulla tavalla ja jos ei, niin mihin suuntaan tuotetta tulee kehittää. Tuotteella tarkoitetaan niin tiloja, palveluita kuin fyysisiä ja sähköisiä tuotteitakin. Koska palvelumuotoilijan suunnittelutyö perustuu niin loppukäyttäjien kuin muidenkin sidosryhmien tarpeiden ja toiveiden ymmärtämiseen, on käyttäjäkeskeisen suunnittelun tarkastelu myös tässä opinnäytetyössä kuvatus avainmittauksen lähtökohta.

Palvelumuotoilijalle käyttäjäkeskeinen suunnittelu on osa ammatillista toimenkuvaa. Palvelumuotoilija osaa kysyä oikeita kysymyksiä, kyseenalaistaa olemassa olevaa ja hallita moniulotteisia kokonaisuuksia ymmärrettävästi. (Kuosa & Westerberg 2012, 22, 24) Käyttäjälähtöinen suunnittelu on siis palvelumuotoilun kulmakivi. Vaikka käyttäjäkeskeisellä suunnittelulla on pitkät perinteet palvelumuotoilussa, monelle yritykselle se on uusi tapa ymmärtää mitä he oikeastaan tuottavat - mikä on tuotteen arvo loppukäyttäjälle.

Liiketoiminnan perinteinen tapa ymmärtää asiakasta on tukeutua numeeriseen dataan kuten markkinatutkimuksiin tai demografiapohjaisiin segmentteihin. Palvelumuotoilijat kuitenkin tietävät, että vaikka markkinatutkimukset ovat

joissakin tapauksissa hyödyllisiä, ne kertovat aina menneestä eikä siitä mitä tapahtuu tulevaisuudessa. Niimpä niiden merkitys on vähäisempi aloilla, jotka seuraavat nopeasti muuttuvia trendejä. Demograafisen segmentoinnin haasteena taas on että ne kertovat loppukäyttäjien perustiedot kuten iän, sukupuolen, varallisuuden, mutta ne eivät kerro mikä ylittäisi heidän odotukset tai mitä he ostamallaan tuotteella oikeasti tavoittelevat. Loppukäyttäjä voi esimerkiksi ostaa kalliin rannekellon koska hän haluaa näyttää muille miten varakas on, koska kellon kanssa voi sukeltaa tai koska hänen isänsä omisti samanlaisen kellon.

Käyttäjäkeskeisen suunnittelun avulla palvelumuotoilija voi auttaa yritystä näkemään tuote loppukäyttäjän silmälasien läpi ja ymmärtämään mitkä motiivit vaikuttavat taustalla. Monelle yritykselle oman toiminnan tarkastelu loppukäyttäjän näkökulmasta on silmiä avaava kokemus, kuten konsulttiyritys Bain & Companyn kymmenen vuotta sitten toteuttama tutkimus osoittaa. He kysyivät 362 yrityksen johdolta ja tämän jälkeen heidän asiakkailta, miten hyvällä tasolla yrityksen tuottama asiakaskokemus on. Noin 80 % yrityksistä kertoi tarjoavansa asiakkailleen erittäin hyvää ("superior experience") asiakaskokemustasoa, mutta vain 8 % asiakkasta kertoi saaneensa erittäin hyvän asiakaskokemuksen. (Allen ym. 2005, 1)

Käyttäjäkeskeistä suunnittelua onkin viime vuosien aikana alettu hyödyntämään yhä enemmän liiketoiminnan ja tuotteiden kehittämisessä. Liiketoiminnan ja palvelumuotoilun yhteistyön taustalla on yhä vaativampi kilpailukenttä, jossa

yritykset pyrkivät luomaan tuotteelle lisäarvoa jolla erottautua muista alan toimijoista. Käyttäjäkeskeisestä suunnittelusta on tullut monelle yritykselle tapa ymmärtää loppukäyttäjän motiiveja ja arvonmuodostusta. Moni yritys palkkaakin palvelumuotoilijan keräämään laadullista tietoa loppukäyttäjän kulutusvalintoihin johtavista taustatekijöistä ja näin suunnittelemaan tuotteita, jotka vastaavat mahdollisimman hyvin markkinakysyntään.

Palvelumuotoilijan ja yrityksen yhteistyön kompastuskivenä voi kuitenkin olla yhteisen kielen puuttuminen. Siinä missä yrityksen johto seuraa numeroita ja dataa, palvelumuotoilija keskittyy loppukäyttäjän maailman ymmärtämiseen ja laadullisen tiedon keräämiseen. Esimerkiksi, kun yrityksen johto toivoo kvantitatiivisen kyselyn tuloksia, voi palvelumuotoilija kertoa haastatteluisa esiin nousseita teemoja. He ikään kuin hämmentävät samaa soppaa erilaisilla kauhoilla. Kummankin osapuolen tavoite on kuitenkin sama: tuottaa markkinakysyntää vastaava tuote, jonka avulla yritys voi kehittää liiketoimintaa.

Liiketoiminnan kehittäminen on vision ja nykytilan analysoinnin lisäksi muun muassa brandin kasvattamista, tulevaisuuden trendien haistelua ja loppukäyttäjän piilomotiivien ymmärtämistä. Liiketoimintastrategiaa seuraa taas analytiikka eli tarve osoittaa numeroin mitkä tekijät vaikuttavat suunnitteluvalintoihin. Avainmittauksen avulla palvelumuotoilija voi kertoa yritykselle miten suunnitteluprosessi on edennyt suhteessa tavoitteisiin ja perustella tehdyt

suunnittelupäätökset. Näin palvelumuotoilijalla on mahdollisuus validoida yrityksen johdolle suunnittelutyön liiketoiminnallinen vaikuttavuus. Yrityksen johto voi taas esitetyn tiedon perusteella tukea palvelumuotoilijan suunnitteluprosessia paremmin.

Palvelumuotoilijan työn kannalta kuitenkin ehkäpä tärkein avainmittauksen tuoma hyöty on se, miten laadullista ymmärrystä ja liiketoiminnan kehittämistä peilataan toisiinsa. Laadullisen ymmärryksen, esimerkiksihaastatteluiden, keruulla ei pyritä luomaan valtavaa tietopankkia loppukäyttäjien toiveista ja ostomotiiveista, vaan ymmärtämään heidän käyttäytymiseen vaikuttavia taustatekijöitä.

Liiketoiminnan kehittäminen tapahtuu siis aina ihmisen käyttäytymistä muotoilemalla. Mikään palvelu tai tuote ei menesty, ellei ihminen sitä osta, käytä tai lainaa. Tästä näkökulmasta katsottuna, palvelumuotoilijan tehtävä on siis tuotteen muotoilun sijaan ihmisen käyttäytymisen muotoilu. Tuotteesta tuleekin suunnitteluprojektin sivutuote ja ihmisen käyttäytymisen muutoksesta päätuote. Palvelumuotoilijan näkökulmasta avainmittaus on siis käyttäjäkeskeisen suunnittelun jatkumo.

1.2 Työn tavoitteet

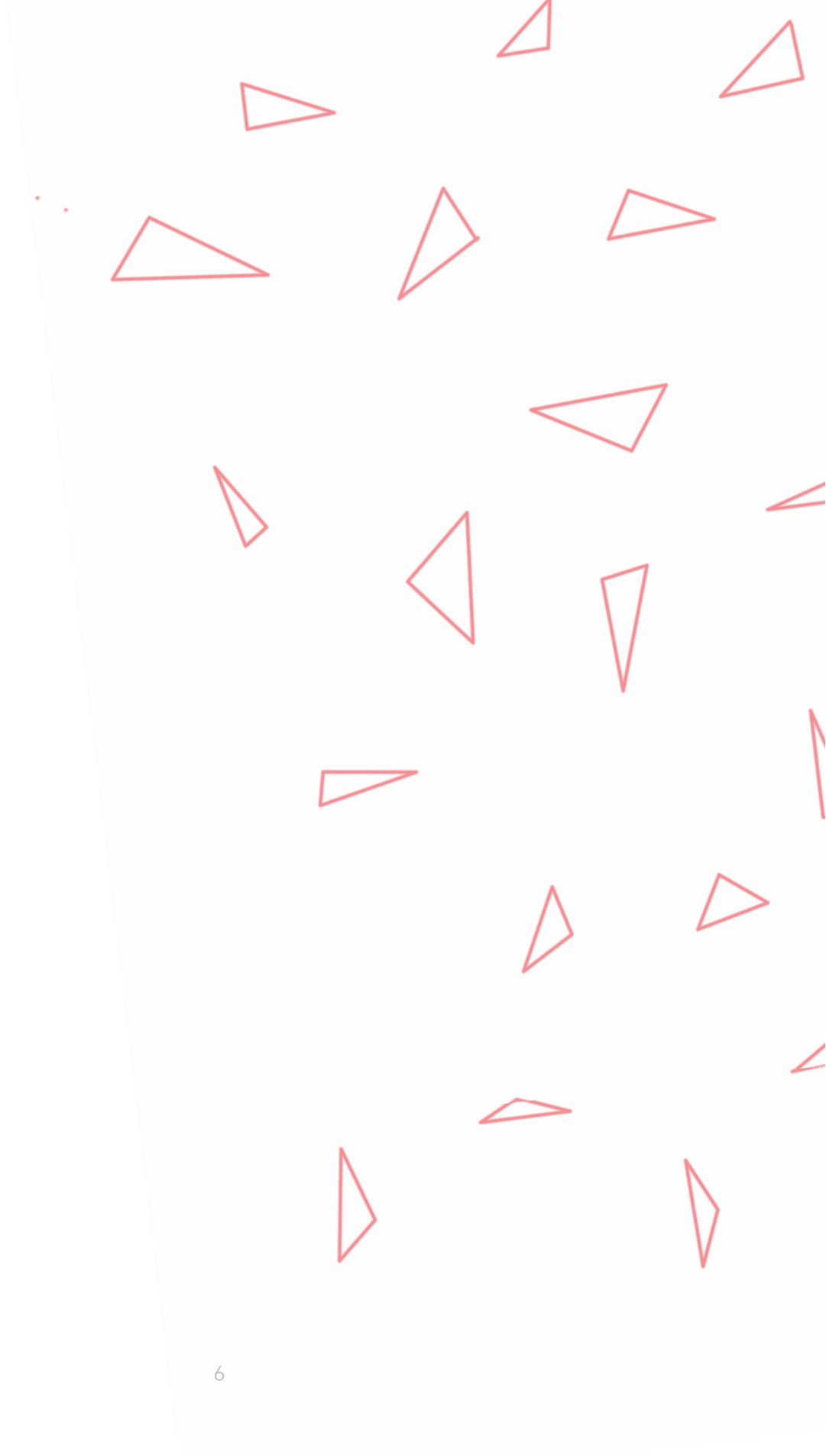
Tämän opinnäytetyön tavoite on tutustuttaa lukija palvelumuotoilijan avainmittaukseen ja sen tuomiin hyötyihin suunnittelutyössä. Lähtökohtana on, että vaikka avainmittaus perustuu liiketoiminnan tavoitteiden seuraamiseen, voi palvelumuotoilija hyödyntää avainmittausta laajemmin työkaluna jonka avulla hän ohjaa suunnitteluprosessia eli voi mahdollisesti tunnistaa suunnitteluprosessin pullonkauloja, etsiä aktiivisesti ratkaisuvaihtoehtoja ja välttää mahdolliset virheinvestoinnit. Lisäksi, koska palvelumuotoilu perustuu käyttäjäkeskeiseen suunnitteluun, myös palvelumuotoilijan hyödyntämä avainmittaus perustuu loppukäyttäjien ja sidosryhmien osallistamiseen ja yhteissuunnitteluun.

Tämä opinnäytetyö on tehty yhteistyössä palvelumuotoilutoimisto Palmun kanssa, jossa työskentelin palvelumuotoilijana 4 vuotta. Palmu on erikoistunut palveluliiketoiminnan kasvattamiseen palvelumuotoilukeinoin. Palmu selvittää asiakasarvon lähteet, suunnittelee uusia palvelukonsepteja ja liiketoimintamalleja sekä auttaa asiakkaita muuttumaan aidosti asiakaslähtöisiksi organisaatioiksi. Tämä kaikki nivoutuu niin fyysisiin kosketuspisteisiin, esimerkiksi asiakaskiertoon ja palvelun mahdollistavaan ympäristöön, kuin digitaalisiin

kosketuspisteisiin ja palvelukulttuurin kehittämiseen.

Palvelumuotoilijan työssä pääsin käyttämään avainmittareita laaja-alaisesti suunnitteluprosessin ohjaamisessa ja suunnittelupäätösten validoinnissa. Itse koin, että avainmittauksesta on selvää hyötyä projektien läpiviennissä; suunnitteluprosessin fokus pysyy tarkkana koko projektin ajan ja yhteistyö yrityksen kanssa on tiivistä. Lisäksi, osallistava yhteissuunnittelu auttaa palvelumuotoilijaa suunnittelemaan toimivampia tuotteita.

Sen lisäksi, että tämän opinnäytetyön tavoite on tutustuttaa lukija palvelumuotoilijan käyttämiin avainmittauksen metodeihin, tavoitteena on myös herättää keskustelua siitä, minkälaisen palvelumuotoilutoimistojen käytössä avainmittaus mahdollisesti toimii. On mahdollista, että tässä työssä esitetyjä avainmittauksen metodeja tulisi muokata, jotta ne soveltuvat myös muillekin kuin Palmun kaltaiselle palvelumuotoilutoimistolle. Jatkokeskustelulle on siis tarvetta, koska tässä opinnäytetyössä perehdytään palvelumuotoilijan avainmittareihin ainoastaan liiketoiminnan ja Palmun hyödyntämän avainmittausprosessin näkökulmasta.





2 Avainmittauksen perusteet

2.1 Määritelmä

Avainmittaus tuottaa tunnuslukuja, joilla mitataan kykyä saavuttaa asetetut tavoitteet. Toisin sanoen, avainmittareiden avulla palvelumuotoilija ja yritys voivat seurata miten kaukana tai lähellä tietyn tavoitteen toteutuminen on. Esimerkki tyypillisestä avainmittarista on vaikkapa myynnin kasvu tai liikevaihto tietyn ajanjakson aikana. Mittaustulosten seuranta ja analysointi kertovat miten hyvin tavoitteet saavutetaan ja miten tarkkoja alkuperäiset arviot olivat. Tämä tieto taas antaa kokonaisvaltaisen ymmärryksen toiminnan pullonkauloista ja menestyksestä. Näin avainmittauksen tulokset toimivat myös yrityksen päätöksenteon tukena. (Rantanen et al. 2007, 417)

Avainmittaaminen prosessina ulottuu kaikkiin aikamääreisiin: menneeseen, nykyhetkeen ja tulevaisuuteen. Tavoitteiden mittaamisen tarkoitus ei ole vain todentaa mennyttä. Sen tarkoitus on tuottaa tarkoituksenmukaista informaatiota, luoda selkeä kuva nykyhetkestä ja kertoa tavoitteet ja vaadittavat toimet, jotta pystyttäisiin parantamaan toimintaa tulevaisuudessa. (Lynch & Cross 1995, 83)

Samalla tavalla kuin pikajuoksija voi asettaa tavoitteeksi olla 2 sekuntia nykyistä nopeampi 400 metrin matkalla, voi autokorjaamo asettaa tavoitteeksi 10 % suuremman liikevaihdon kuluvan vuoden aikana. Sekä pikajuoksijalla että autokorjaamolla on monia tapoja saavuttaa tavoite;

pikajuoksija voi esimerkiksi kasvattaa lihasmassaa, parantaa hermotusta tai käydä psyykkisessä valmennuksessa, kun taas autokorjaamo voi esimerkiksi kouluttaa työntekijät entistä osaavimmiksi, uusia tuottavimmat sopimukset varaosien toimittajien kanssa tai laajentaa markkina-aluetta.

Harvemmin yksityishenkilö kuitenkaan käyttää termiä avainmittaus kun hän kertoo asetetuista tavoitteista. Pikemminkin hän voisi puhua välitavoitteista ja ihan vain tavoista joilla tavoite saavutetaan. Koska yritykset paneutuvat asetetun tavoitteen saavuttamiseen huomattavasti analyttisemmin ja johdonmukaisemmin, käytetään yritysmaailmassa termiä avainmittari, suorituskykymittari tai englanninkielisen termin Key Performance Indicator lyhennettä "KPI". Varsinkin liiketoiminnan kehittämisen yhteydessä puhutaan suorituskykymittauksesta. Puhekielessä yleisimmin käytetyt termit taitavat kuitenkin olla yksinkertaisesti "mittarit" ja "KPI-mittaus".

Useat yritykset seuraavat montaa avainmittaria samanaikaisesti. Mittarit on valittu kattotavoitteen mukaan ja niiden avulla voidaan seurata joko taloudellisia tai ei-taloudellisia tunnuslukuja. Esimerkiksi yritys, jonka liiketoiminnan ytimessä on tarjota loppukäyttäjälle erinomainen

asiakaskokemus, voi asettaa avainmittareita jotka seuraavat asiakaskokemuksen laatua, toimitusvarmuutta tai vaikkapa varastonkiertoaika. Useat yritykset kuitenkin seuraavat samanaikaisesti sekä taloudellisia että ei-taloudellisia avainmittareita, koska kaiken liiketoiminnan ytimessä on voiton kasvattaminen eli eurojen tuottaminen.

Usein ei-taloudellisella avainmittarilla on myös vaikutus taloudelliseen suorituskykyyn. Esimerkiksi lentoyhtiössä erityisen tärkeä avainmittari voi olla myöhässä lähtevien lentojen määrä, koska niillä on kielteinen vaikutus asiakastyytyvyyteen ja toimittajasuhteisiin. Lisäksi jokainen minuutti, jonka lentokone viettää lentokentällä, maksaa lentoyhtiölle. (Aho 2012) Esimerkkitapauksessa 1980-luvulla British Airwaysin päällikkö alkoi pitämään kirjaa jokaisesta myöhässä lähteneestä lennosta ja pyysi lentokentällä työskenteleviltä raportin viiveen syystä. Ei kulunut aikaakaan, kun lentojen myöhässä lähteminen loppui ja British Airways saavutti maineen lentoyhtiönä jonka lennot lähtevät ajallaan. (Parmenter 2007, 4)

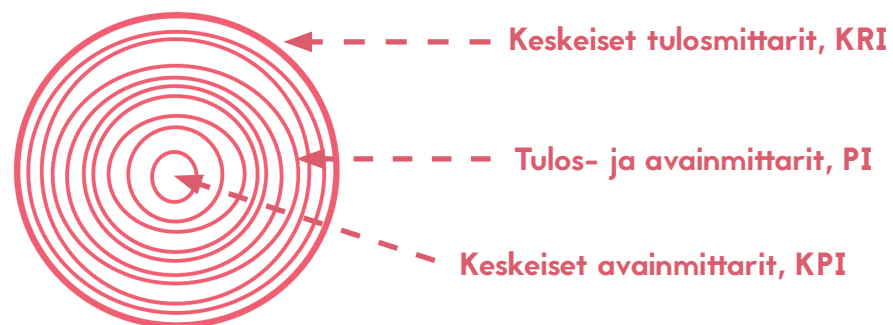
2.2 Luokitus

Parmenter (2007, 1-3) luokittelee avainmittarit kolmeen kategoriaan niiden käyttötarkoituksen mukaisesti. Kun palvelumuotoilija haluaa keskustella aiheesta oikeaoppisilla termeillä, tulisi hänen puhua keskeisistä tulostulostareista, tulos- ja avainmittareista ja keskeisistä avainmittareista. Kuitenkin tässä opinnäytetyössä, jossa ennenkaikkea tarkastelen palvelumuotoilijan työhön sopivaa avainmittausta, käytetään termiä avainmittari kuvaamaan keskeisiä avainmittareita.

Keskeiset tulostulostarit (engl. KRI, Key result indicator) kuvaavat tapahtunutta eli kuinka organisaatiolla on mennyt tähän asti (Parmenter 2007, 1). Keskeisiä tulostulostareita ovat esimerkiksi asiakastyytyväisyys, asiakaskannattavuus, nettotulos ennen veroja ja henkilöstötyytyväisyys. Nämä ovat monen tekijän yhteistulos ja ne kertovatkin onko yritys menossa oikeaan suuntaan, mutta ne eivät kerro mitä tarvitsee tehdä jos suuntaa on tarve muuttaa. Tämä tieto on oleellista henkilöille, jotka eivät osallistu jokapäiväiseen operatiiviseen johtamiseen kuten osakkeenomistajille ja esimerkiksi yrityksen hallitukselle (Aho 2012).

Tulos- ja avainmittarit (engl. PI, Performance indicator) kuvaavat mitä organisaation kannattaa seuraavaksi tehdä (Parmenter 2007, 1). Avainmittareita ovat esimerkiksi avainasiakkaiden myynnin prosentuaalinen kasvu ja keskeisten tuotteiden tuotto. Tulosten avulla yritys tietää mitä tulee tehdä muutoksen aikaansaamiseksi ja ovat näin toimeenpanevan keskijohdon työkalu. (Aho 2012)

Keskeiset avainmittarit (engl. KPI, Key performance indicator) kuvaavat miten organisaatio voi parantaa suorituskykyä dramaattisesti (Parmenter 2007, 1). Niillä on tyypillisesti vaikutus useampaan kuin yhteen yrityksen kriittisistä menestystekijöistä ja näin ne ovat operatiivisen, taktisen kuin strategisenkin tason työkaluja. (Aho 2012)



Avainmittareiden kategorioita voi myös kuvata sipulin avulla (Parmenter 2007, 2):

Uloimman kuoren keskeiset tulosmittarit ikään kuin kuvaavat sipulin yleistä kuntoa: auringon, veden ja ravinteiden määrää, joita se on saanut ja toisaalta myös sitä, miten sitä on käsitelty sadonkorjuusta supermarketin hyllylle saakka.

Sipulin sisällä on monia päällekkäisiä kerroksia, tulos- ja avainmittareita, jotka antavat lisää informaatiota sen kunnosta. Sipulin ytimessä ovat keskeiset avainmittarit, jotka kertovat mitä on tehtävä, jotta organisaatio voi kasvattaa suoritustaan merkittävästi.

Petteri Hertto, Palmun palveluanalytikko, puolestaan kuvailee mittareiden luokitusta näin (haastatteluviite):

”**Keskeiset avainmittarit** ovat geneerisiä mittareita, jotka valitaan vastaamaan yrityksen missiota ja ratkaisemaan tunnistettuja ongelmakohtia. Useissa yrityksissä keskeiset avainmittarit ovat samoja - asiakaskokemusta seuraavat NPS, CES ja koettu oppiminen; euroja taas asiakkaiden määrä, keskiostos ja bruttotulos. Keskeisiä avainmittareita

seurataan jatkuvana prosessina”

”**Tulos- ja avainmittarit** ovat alaan sidonnaisia ja vaihtelevatkin suuresti yrityksen, toimialan ja meneillään olevien projektien mukaan, koska niiden avulla seurataan miten suunniteluideat toimivat käytännössä. Yritys voi määrittää suuren joukon tulos- ja avainmittareita, joita jokaista seurataan vuorotellen projektin tai tietyn aikavälin aikana.”

2.3 Määrä

Avainmittareita on valtava määrä ja niitä luodaan koko ajan lisää muuttuviin tarpeisiin. Lisäksi, useat avainmittarit ovat toimiala- ja yrityskohtaisia. Amazon esimerkiksi myy vuonna 2010 kirjoitettua teosta ”KPI Mega Library: 17 000 Key Performance Indicators”. Muotoilija pääsee huomattavasti lyhyemmälläkin listalla alkuun avainmittareiden määrittämisessä. Esimerkiksi Advanced Performance Institute (<http://www.ap-institute.com/kpi-library.aspx>, 6.3.2016) on kerännyt yhteen 174 käytetyintä keskeistä avainmittaria, joiden avulla tavoitteiden mittauksen voi aloittaa oli kyseessä mikä tahansa toimiala. Ja kuten Petteri Hertto kertoikin, geneeriset keskeiset avainmittarit toimivat erinomaisesti usealla toimialalla, joten harvoin palvelumuotoilijan tarvitsee keksimällä keksiä uniikkeja avainmittareita. Toisaalta se miten myöhästyneiden lentojen jatkuva seuranta paransi lentoyhtiön tulosta, on hyvä esimerkki tarpeellisesta uniikista avainmittarista.

Palvelumuotoilijalle tärkeämpää kuin osata ulkoa kymmeniä avainmittareita, on ymmärtää mitä liiketoiminnan osa-alueita mittareilla voi seurata. Esimerkiksi Bernard Marr listaa LinkedIn-

artikkelissaan (2013) 75 hyödyllisintä keskeistä avainmittaria, jotka hän on jakanut kuuteen osa-alueeseen sen mukaan, mitä liiketoiminnan osa-alueita kukin mittari lähtökohtaisesti hyödyttää. Palvelumuotoilijan ei tarvitse valita jokaisesta osa-alueesta mittaria, mutta osa-alueiden ymmärtäminen auttaa miettimään mitä kaikkea on mahdollista mitata. Osa-alueet ovat:

- Talouden keskeiset avainmittarit
- Asiakaskokemuksen keskeiset avainmittarit
- Markkinoinnin keskeiset avainmittarit
- Operatiivisen toiminnan keskeiset avainmittarit
- Henkilöstön keskeiset avainmittarit
- Ekologisen ja yhteiskunnallisen kestävyyden keskeiset avainmittarit

Myös Parmenter (2007, 11) jakaa tärkeimmät keskeiset avainmittarit käyttäen samoja liiketoiminnan osa-alueita, mutta sillä erolla että markkinoinnin osa-alue on ”oppimisen ja kasvun” osa-alue. Oppimisella ja kasvulla hän tarkoittaa yrityksen kykyä tukea paikallisia yrityksiä, tuoda yhteen sidosryhmiä ja johtaa yhteisöä.

Aktiivinen ratkaisuvaihtoehtojen etsiminen on myös ennenkaikkea loppukäyttäjien osallistamista tuotteen kehittämisessä. Kun loppukäyttäjät pääsevät suunnittelemaan heille toteuttavaa tuotetta, saa palvelumuotoilija usein hyvää ymmärrystä siitä minkälainen tuote heitä houkuttelee ja minkälaisia ominaisuuksia he siltä toivovat. Näin hän voi myös ymmärtää, miten lopputuote voi mahdollisesti ohjata loppukäyttäjän rutiineja ja toimintatapoja. Rutiinien muotoilu ei tapahdu pakottamalla, vaan yhdessä loppukäyttäjien kanssa ideoimalla mitä he tulevaisuudessa toivoisivat tekevän toisin.

Hyödyt projektihallinnan näkökulmasta:

// **Avainmittarit auttavat palvelumuotoilijaa luisumasta vahvojen mielipiteiden omaavan yrityksen "toiveiden tynnyrin" toteuttajaksi. Selkeästi määritettyjen tavoitteiden ja jatkuvan seurannan avulla palvelumuotoilijalla on mahdollisuus pitää eurot ja yrityksen sekä loppukäyttäjien toiveet tasapainossa.**

// **Heti projektin alussa määritetyt tavoitteet ja niiden seuranta voivat auttaa palvelumuotoilijaa pitämään mielen keskittyneenä myös suunnitteluprosessin luovassa vaiheessa.**

// **Avainmittareiden ja kerrytetyn asiakasymmärryksen avulla palvelumuotoilijalla on mahdollisuus huomata jos suunnitteluprosessin fokuksen suuntaa kannattaa vaihtaa. Näin palvelumuotoilija voi myös mahdollisesti välttää turhat virheinvestoinnit.**

Hyödyt palvelumuotoilijan ja yrityksen yhteistyön näkökulmasta:

// **Avainmittauksen avulla palvelumuotoilija voi todentaa suunnitteluprojektin liiketaloudellisen vaikuttavuuden.**

// **Avainmittarit voivat toimia palvelumuotoilijan ja yrityksen yhteisenä "kielenä" silloin, kun yritykselle yhteissuunnittelu ja palvelumuotoilu ovat uusi tapa toimia.**

// **Avainmittauksen tuottama ymmärrys voi toimia yrityksen johdon päätöksenteon tukena.**

// **Avainmittauksen ja siinä hyödynnettävän kokeilukulttuurin avulla palvelumuotoilijalla on mahdollisuus tutustuttaa yritys työskentelytyyliin jossa on vapaus kokeilla uusia toimintamalleja ja epäonnistua.**

3 Palvelumuotoilijan avainmittausprosessi



3.1 Avainmittausprosessi

Valitut avainmittarit vaativat palvelumuotoilijan ja yrityksen aktiivista seurantaan jotta niistä on todellista hyötyä ja jotta niiden keräämiseen ei tuhlaannu turhaa aikaa ja rahaa. Parmenterin (2007, 8) mukaan nopeasti muuttuvassa maailmassa 5 vuorokautta vanhojen avainmittareiden tulokset ovatkin jo tarpeettomia. British Airwaysin käytäntö kerätä päivittäin myöhästyneiden lentojen määrä onkin hyvä esimerkki siitä miten huomattavia muutoksia yritys voi saada aikaan jo yhden oikein valitun avainmittarin oikea-aikaisella seurannalla. Vaikka lentoyhtiöt saattavatkin seurata myöhässä lähteviä lentoja päivittäin, useimmiten yritykset kuitenkin seuraavat avainmittareita viikoittain tai kuukausittain sen perusteella, minkälaisesta toimialasta ja mitattavasta tavoitteesta on kyse (Aho 2012).

Kriittinen hetki on usein itse mittausprosessin

aloittaminen, koska se vaatii palvelumuotoilijan ja yrityksen johdon yhteisen ymmärryksen siitä, miksi avainmittaus suoritetaan ja miten se tehdään. Jos motivaatio puuttuu tai on vähäinen, jää avainmittaus helposti tekemättä tai se tehdään vaillinaisesti eikä näin tuota oikeaa tietoa suunnitteluprosessin päätöksenteon tueksi. Palvelumuotoilija voi esimerkiksi nostaa yrityksen henkilökunnan motivaatiota ottamalla heidät mukaan suunnitteluprosessiin ja avainmittareiden valintaan sekä testaamalla yhdessä suunniteltuja ideoita oikeassa toimintaympäristössä.

Jotta mittausprosessi suoritetaan mahdollisimman onnistuneesti, voi muotoilija seurata ennalta määrättyä mittauksen vaiheistusta eli avainmittausprosessia. Avainmittausprosesseja on monenlaisia ja ne vaihtelevat sen mukaan kenelle ja

minkä alan toimijalle ne on suunniteltu. Konsultti- ja valmennusyritys SuccessFactors (5.3.2016) esittää helposti omaksuttavan avainmittausprosessin, joka toimii erityisesti yrityksen johdon työkaluna. Mittausprosessi on kiteytetty neljään vaiheeseen:

- 1) Yritys määrittää visioon perustuvia mitattavia operatiivisia tavoitteita ja esittelee ne henkilökunnalle
- 2) Operatiivisista tavoitteista muodostetaan yksittäisiä avainmittareita joita seurataan tietyn ajanjakson ajan
- 3) Yrityksen sisäiset prosessit päivitetään niin, että ne saavuttavat tai ylittävät avainmittareiden tavoitteet ja asiakkaiden odotukset
- 4) Keskeisten avainmittareiden tuloksia seurataan jatkuvasti ja tulosten perusteella yritys kehittää liiketoimintaa

Harvoin palvelumuotoilun projektit kuitenkaan etenevät näin suoraviivaisesti. Palvelumuotoilutoimisto Palmu esittääkin palvelumuotoilijoille sopivan suunnitteluprosessin, jossa avainmittaus on tärkeä osa lopputuotoksen

toteutusta (<http://palmu.fi/palvelut/palvelumuotoilu>, 7.3.2016). Palmun suunnitteluprosessi syntyi, kun palvelumuotoilija Risto Kantola haastatteli Palmun asiantuntijoita ja jäsensi parhaat tavat luoda uusia palveluita. Avainmittaus on tärkeä osa suunnitteluprosessia, koska Palmun mukaan projektin onnistuminen vaatii tavoitteiden määrittämistä ja suunnitelman testaamista oikeassa ympäristössä.

Vaikka Palmu käyttää tätä suunnitteluprosessia uusien palveluiden kehittämisessä, voi muut palvelumuotoilijat hyödyntää samaa prosessia kaikkiin luovan alan töihin. Prosessin keskiössä on suunnitelman testaus ja yrityksen henkilökunnan osallistaminen - lopputuotos muotoutuu projektin aikana asiakasymmärryksen, prototypoinnin ja liiketoiminnan kehittämisen tuloksena. Avainmittauksen sisältävää suunnitteluprosessia voi siis hyödyntää laajasti monenlaisissa projekteissa, esimerkiksi tilasuunnittelussa, digitaalisessa suunnittelussa, liiketoiminnan kehittämisessä ja vaikkapa organisaation toimintatapojen uudistamisessa.

PALMUN SUUNNITTELUPROSESSI:

(<http://palmu.fi/palvelut/palvelumuotoilu>, 7.3.2016)



1. OIKEA FOKUS JA TAVOITTEET

Aloitustyöpaja: Liiketoiminnan kriittiset kysymykset, avainmittareiden määrittäminen
Kick-off työpaja: Avainmittareita tukevien prototyyppien määrittäminen, avainmittareiden seurannan organisointi, avainmittaustiimin valitseminen

2. ORGANISAATIO MUKAAN

Suunnittelutyöpajat: Henkilökunnan innostaminen mukaan

3. ASIAKKAAT MUKAAN

Co-design: Yhteissuunnittelutyöpajat, haastattelut, kyselyt

4. NOPEAT KOKEILUT

Prototypointi, A/B-testaus, haastattelut, kyselyt

5. ÄKKIÄ ULOS

Testaus aidossa toimintaympäristössä

6. EI IKINÄ VALMISTA

Jatkuva kehittäminen ja avainmittaus

3.2 Oikea fokus ja tavoitteet



ALOITUSTYÖPAJA: LIIKETOIMINNAN KRIITTISET KYSYMYKSET, AVAINMITTAREIDEN MÄÄRITTÄMINEN

KICK-OFF TYÖPAJA: AVAINMITTAREITA TUKEVIEN PROTOTYYPPIEN MÄÄRITTÄMINEN, AVAINMITTAREIDEN SEURANNAN ORGANISOINTI, AVAINMITTAUSTIIMIN VALITSEMINEN

“Palvelun kehittämisen suurin riski on ajan käyttäminen väärin ongelmien ratkaisemiseen. Palveluihin on helppo keksiä parannuksia, mutta kaiken korjaaminen tulee liian kalliiksi. Siksi tarvitaan näkemys siitä, mitkä oikeasti ovat ratkaisemisen arvoisia ongelmia. Palmu järjestää aloitustyöpajan, jossa tarkastellaan näitä kysymyksiä tarkemmin.

Aloitustyöpajassa Palmu ottaa kehityksen pohjaksi liiketoiminnalle kriittiset kysymykset; mistä tuotot ja kustannukset muodostuvat ja missä ovat pullonkaulat asiakkaan polussa. Näin tiedämme mitä oikeasti kannattaa lähteä muotoilemaan.

Palmua ei kiinnosta vain miellyttävä asiakaskokemus, vaan sellainen asiakaskokemus, joka heijastuu myös yrityksen tulokseen. Kun tilaajan kanssa on yhteinen ymmärrys ratkaistavista ongelmakohdista, valitaan 3 asiakaskokemuksen avainmittaria, 3 taloudellisen menestyksen avainmittaria ja joukko muita avain- ja keskeisiä tulosmittareita.

Kick-off työpajassa Palmu ja tilaaja ideoivat yhdessä avainmittareita tukevia prototyyppejä, määrittävät strategian avainmittareiden seurannalle ja valitsevat tilaajan KPI-tiimin, joka on vastuussa mittauksesta. Yhdessä suunnittelu luo pohjan toimivalle avainmittaukselle ja sille, että usia tapoja toimia on nopeampi ja helpompi jalkauttaa.”

Monissa projekteissa tärkeämpää kuin ajallaan toteutettu lopputulos tai budjetissa pysyminen on ymmärtää mitä lisäarvoa projekti tuo yrityksen liiketoiminnalle. Ajallaan toteutettu ja budjetissa pysynyt projekti ei yksinään takaa, että yrityksen tuote tai palvelu olisi aiempaa houkuttelevampi tai tuottaisi voittoa. Tavoitteiden asettamisen avulla palvelumuotoilija ja yritys voivatkin ohjata projektia suuntaan, joka tuottaa haluttua lisäarvoa.

Projektin alkuvaiheessa kulutettu aika ongelman ja tavoitteen kiteyttämiseen on siis hyödyllisesti käytettyä aikaa; jos kiteytystä ei tehdä, on vaarana että muotoilijalta kuluu turhaa aikaa suunnitteluhaasteen kiteyttämiseen. Lisäksi kauhuskenaariossa palvelumuotoilija voi lähteä ratkomaan väärää ongelmaa, joka ei tuokaan toivottua muutosta.

Samalla tavalla kuin liiketoiminnan perustana on visio ja missio, on yksittäisen projektin perustana kiteytys siitä mitä tehdään, miksi ja kenelle. Yhdessä määritetyt tavoitteet siis antavat palvelumuotoilijalle ja yritykselle yhteisen ymmärryksen siitä miksi projektia tehdään ja millä aikajänteellä. Usein projektin tuottama arvo ei ole heti näkyvässä projektin lanseerauksen jälkeen. Esimerkiksi uuden tuotteen tai palvelun myöhemmät elinkaaren vaiheet vasta osoittavat todellisen kysynnän ja

elinkelpoisuuden.

Kilpailija-analyysi on yleisesti käytetty tapa analysoida minkälainen lopputuotoksen pitäisi olla ja mitä tavoitteita projektille kannattaa asettaa. Kuitenkin pelkästään kilpailija-analyysin perusteella määritetyt tavoitteet voivat ohjata suunnitteluprosessin väärään suuntaan, koska kilpailija-analyysi perustuu olemassa olevaan, ei tulevaisuuden visioon (Watkinson 2013, 27). Jos palvelumuotoilijan tehtävänä on päivittää jo olemassa oleva lopputuote, hän sitoo itsensä tarkastelemaan suunnitteluhaastetta kapea-alaisesti ja tuottamaan vain jo olemassa olevaan lisäominaisuuksia, ei välttämättä todellista lisäarvoa. Arvokkaampaa on kysyä ”mitä voisi olla?” ja selvittää mistä pullonkaulat johtuvat.

Kun suunnittelutiimi ja yritys ymmärtävät projektin tavoitteet perinpohjaisesti, on heillä myös hyvät valmiudet tarvittaessa muuttaa suunnitteluprosessin suuntaa yllättävien esteiden ilmaantuessa. Toisaalta, heillä on myös jopa mahdollisuus puoltaa suunnitteluprosessin päättämisen puolesta, jos on riittävästi näyttöä siitä että lopullinen tuotos ei tule vastaamaan sille asetettuja tavoitteita.

Palvelumuotoilijan näkökulmasta olisi suoraviivaisinta, jos yrityksellä olisi valmis lista

avainmittareista joita he haluavat käyttää. Toisaalta palvelumuotoilijan toimenkuvaan kuuluu pohtia, onko avainmittaus ylipäätään hyödyllistä kyseisessä projektissa. Esimerkiksi nopeasti toteutettavissa, tehtävänannoltaan hyvin rajatuissa ja jo suuren asiakasymmärryksen omaavissa projekteissa avainmittaus ei välttämättä ole tarpeellista.

Palvelumuotoilija tutustuttaa yrityksen avainmittaukseen, kun se on yritykselle uusi toimintatapa. Palvelumuotoilija voi esimerkiksi kertoa, että avainmittareiden tarkoitus ei ole vain tuottaa numeroita ja tunnuslukuja, vaan pikemminkin auttaa yritystä näkemään mikä on heidän liiketoiminnassa arvokasta. Avainmittauksen avulla yritys voi nähdä lukujen takana olevat ihmiset, kuten tuotteiden ostajat ja heitä palveleet myyjät, ja tunnistaa heidän toiveet ja pettymykset.

Avainmittareita valitessa tarkastellaan myös niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat mitattaviin tunnuslukuihin. Esimerkiksi uudella tilakonseptilla päivitetyn myymälän asiakasmäärää voikin nostaa viereen noussut ravintola. Kosmetiikkatuotteen myyntiä voi taas nostaa tunnetun vloggarin hehkutus tuotteen ominaisuuksista, eikä tuotteen uusi pakkaus. Vaikka avainmittarit olisivat osuvasti valittuja, on syy-seuraus -suhteiden analysointi jokaisessa projektissa tarpeellista.

3.3 Organisaatio mukaan



SUUNNITTELUTYÖPAJAT: HENKILÖKUNNAN INNOSTAMINEN MUKAAN

“Organisaatioissa palveluita tuottavilla ihmisillä on yleensä valtava määrä tietoa siitä, miten asiakkaalle voitaisiin tuottaa enemmän arvoa ja miten palvelua voitaisiin pyörittää fiksummin. Tämä tieto ja kokemus otetaan mukaan varhaisessa vaiheessa tuomaan näkemystä, ratkomaan oikeita ongelmia ja muokkaamaan prototyyppien toteutusta oikeaan suuntaan.

Kun palvelua ei kehitetä kuplassa, vaan käytännön realiteetit ja teknisesti mahdollistavat tekijät huomioon ottaen, on mahdollista tuottaa palvelu ilman kohtuutonta vaivaa ja kustannusta, ja paukut voidaan pistää niihin kohtiin missä niitä oikeasti tarvitaan.”

Kun palvelumuotoilija johtaa avainmittausta, saa yritys hyvän tilaisuuden tarkastella omaa toimintaa ulkopuolisen silmin. Antamalla ohjat palvelumuotoilijalle yritys voi välttää haasteet, jotka piilevät sisäisesti ohjatuissa ja urautuneisiin toimintamalleihin tukeutuviissa prosesseissa. Sisäisesti ohjattu avainmittaus voi mahdollisesti rajoittaa yrityksen kehittymistä kun tavoitteet asetetaan liian matalalle tai ne asetetaan

hyödyttämään yhden yksikön toimintaa. Näin voi käydä varsinkin silloin, kun tavoitteiden toteutuminen ohjaa yrityksen sisäistä rahoitusta hankkeiden ja yksiköiden välillä. (Parker & Heapy 2006, 67)

Palvelumuotoilijalla on mahdollisuus viedä muutosta eteenpäin avainmittauksen avulla. Varsinkin silloin, kun yrityksen yksiköiden väliset kuilut ovat syvät,

voi palvelumuotoilijan tapa osallistaa eri asemissa ja eri yksiköissä olevia henkilöitä lujittaa yrityksen sisäistä yhteistyötä. Henkilökunnan kanssa työskentely ja yhteissuunnittelu hyödyttää myös palvelumuotoilijaa, koska hän oppii ymmärtämään miten yrityksen sisäinen koneisto toimii ja mitkä ovat suurimmat kehitykset pullonkaulat. Lisäksi, juuri niin sanotulta "lattiahenkilökunnalta" palvelumuotoilija saa usein parhaimmat kehitysideoita työstettäväksi, koska he kuulevat päivittäin loppukäyttäjien toiveet ja marinat sekä tuntevat yrityksen toimintatavat.

Koska mittausprosessi toteutetaan yhdessä yrityksen johdon ja henkilökunnan kanssa, kuuluu palvelumuotoilijan rooliin siis pieni siivu henkilöstön ohjausta. Siivu on sitä paksumpi, mitä vieraampaa avainmittaus tai asiakaskokemuksen seuranta ovat yrityksen henkilökunnalle. Usein palvelumuotoilijan onkin helpompi vakuuttaa yrityksen ylin johto siitä, miksi mittausprosessi kannattaa toteuttaa tiiviissä yhteistyössä henkilökunnan kanssa, kuin saada henkilökunta tukemaan palvelumuotoilijan johtamaa mittausprosessia. Tämä johtuu usein siitä, että henkilökunta voi pelätä uuden toimintatavan muuttavan omia työrotiineja - ehkäpä työpäivät pitenevät, työtehtävien taakka lisääntyy tai joutuu työskentelemään vieraiden työkavereiden kanssa.

Muutoksen hyväksymiseen on kaksi hyvää tapaa - henkilökunnan osallistaminen mahdollisimman tehokkaasti ja mittausprojektille yrityksen oman vastuuhenkilön asettaminen. Kun henkilökunta pääsee itse keräämään asiakasymmärrystä, määrittämään suunnitteluohjureita, asettamaan tavoitteita ja analysoimaan avainmittauksen tuloksia, on heidän helpompi ymmärtää miksi tällainen uusi työtapo on otettu käyttöön. Vastuuhenkilöllä on taas valtaa tehdä tarpeellisia muutoksia, jotta mittausprosessi etenee suunnitelmallisesti ja tavoitteet saavutetaan.

Uteliaisuuden ylläpitäminen ja projektin etenemisen viestiminen ovatkin tärkeitä toimintoja koko mittausprosessin ajan. Palvelumuotoilija voi kannustaa henkilökuntaa osallistumaan niinkin pienellä vaivalla kuin teippaamalla juomavesiautomaatin viereiselle seinälle pari skissiä ja pyytämällä palautetta. Projektin vastustajat on tosin helpompi saada mukaan antamalla tehtävä ratkaistavaksi kuin pyytämällä palautetta. (Kieksi 2015)

3.4 Asiakkaat mukaan



CO-DESIGN: YHTEISSUUNNITTELUTYÖPAJAT, HAASTATELUT, KYSELYT

"Palveluita ei ole olemassa ilman asiakkaita – eikä niitä voi suunnitella ilman asiakkaita. Asiakkailta ei kuitenkaan voi kysyä, mitä pitäisi tehdä. Mutta yhdessä suunnittelemalla (co-design) syntyy ymmärrys oikeista ongelmista ja mahdollisista ratkaisuista.

Muutoksen co-design lähtee asiakasrajapinnasta, koska palveluita ei voi suunnitella ilman niitä ihmisiä, jotka tuottavat niitä. Yhteissuunnittelutyöpajojen, haastatteluiden ja kyselyiden avulla Palmu ja tilaaja keräävät asiakasymmärrystä ja pääsevät suunnittelemaan ensimmäiset live-ympäristössä testattavat prototyypit."

Palvelumuotoilija voi hyödyntää palvelumuotoilun metodeja kerätessään ymmärrystä loppukäyttäjälle syntyvästä lisäarvosta. Esimerkiksi yhteissuunnittelu, co-design, on palvelumuotoilussa yleisesti käytetty suunnittelumetodi missä palvelua suunnitellaan yhdessä nykyisten ja tulevien käyttäjien sekä eri alojen asiantuntijoiden kanssa (Mattelmäki 2007, Miettinen 2011, 77 mukaan). Tarkoitus ei ole, että yritys ja sidosryhmät kertovat toiveensa ja palvelumuotoilija kirjoittaa ne ylös "toivelistaksi", vaan että kaikista esiin nousseista toiveista ja tarpeista palvelumuotoilija yhdessä yrityksen

kanssa valitsee keskeisimmät mitkä jatkokehitetään testattaviksi prototyypeiksi.

Yhteissuunnittelulla onkin monta hyötyä. Sen avulla palvelumuotoilija ja yritys voivat esimerkiksi saavuttaa: 1) paremman yhteistyön ja löytää yhteisen kielen 2) kehittää luovaa ajattelua ja kehittää käyttäjälähtöistä asennetta 3) saada uusia näkökulmia 4) saada lisätietoa ja kehittää ymmärrystä tietystä kohderyhmästä 5) luoda uusia liiketoiminta- tai yhteistyöverkostoja (Miettinen 2011, 81). Näiden lisäksi palvelumuotoilijan jatkuva

kanssakäyminen ja ajatusten vaihto yrityksen ja sidosryhmien kanssa varmistaa, että avainmittarit on määritetty oikein projektin alussa.

Kun yritys on ajantasalla siitä mitä asiakasrajapinnassa tapahtuu, on sen mahdollista myös toteuttaa liiketoiminnassa suunnanvaihdoksia ketterämmin kuin yrityksen joka numeerisen datan takaa ei enää näe loppukäyttäjää yksilönä vaan suurena harmaana massana. Numeerisen datan avulla yritys voi kyllä tehostaa toimintoja nopeammiksi, mutta suunnanvaihdon ennakoiminen on vaikeaa koska kerätty data kertoo menneestä, ei tulevasta. Varsinkin trendejä seuraavilla toimialoilla ketterä liiketoiminta on elintärkeää; kun myyntiluvut jo laskevat, voi olla liian myöhäistä tutkia mistä lasku johtuu.

Loppukäyttäjien osallistaminen ja heidän ajatusmaailman ymmärtäminen on tärkeää kuitenkin ennenkaikkea siksi, että juuri heidän käyttäytymistä muuttamalla palvelumuotoilija voi kehittää yrityksen liiketoimintaa. Oli kyseessä sitten uuden ravintolan lanseeraus tai pesuaineen pakkauksen päivittäminen, kaiken liiketoiminnan kasvattamisen ytimessä on saada loppukäyttäjät muuttamaan heille ominaisia rutiineja ja käytäntöjä - eli muuttamaan heidän käyttäytymistä. Loppukäyttäjää osallistamalla palvelumuotoilija voikin ymmärtää mikä saa heidät luopumaan totutusta rutiinista ja kokeilemaan uutta.

3.5 Nopeat kokeilut

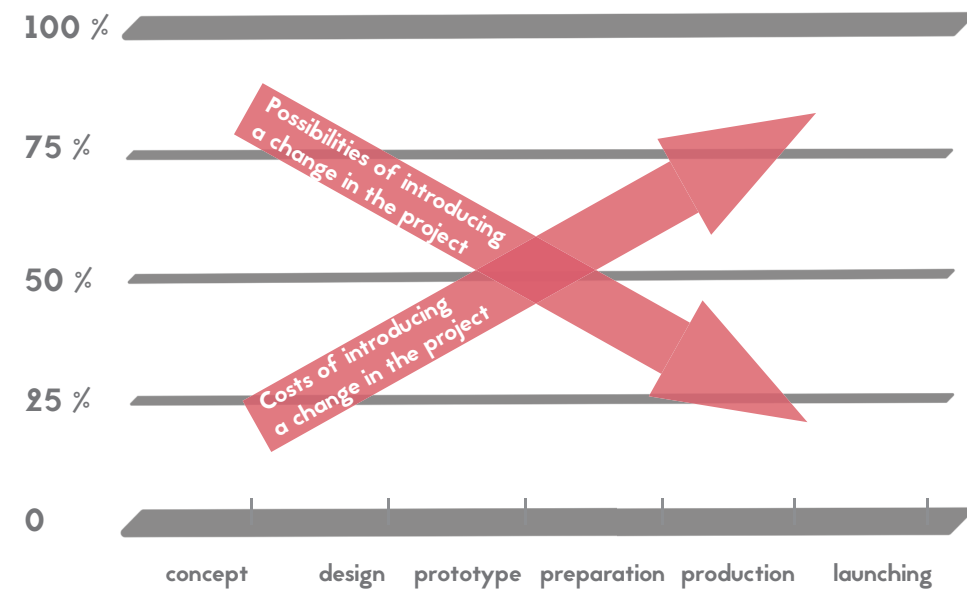


PROTOTYPOINTI, A/B-TESTAUS, HAASTATTELUT, KYSELYT

“Liian pitkään haudotut suunnitelmat tупpaavat vesittymään organisaatioiden omaan kriittisyyteen ennen kuin niiden todellista arvoa on päästy puntaroimaan tosimaailmassa. Live-ympäristö onkin todellinen testi; asiakkaat eivät aina käyttäydy niin kuin he sanovat käyttäytyvänsä. Todellinen testi on se, vaihtaako euro omistajaa ja mitä nopeammin tätä pääsee testaamaan, sitä enemmän oppii.

Palmu auttaa kokeilun, erehdyksen ja oppimisen avulla löytämään ne asiat, joista asiakas on valmis maksamaan enemmän, ostamaan useammin ja suosittelemaan myös muille. Jos hyvä palveluidea ei toimi käytännössä, ei kannata lannistua koska on se loistava tilaisuus oppia lisää halvalla.

Kokeilut toteutetaan prototyyppien, A/B-testauksen, haastatteluiden ja kyselyiden avulla. Ne tuottavat mitattavia tuloksia sekä asiakasymmärryksen että taloudellisen menestyksen avainmittareihin.”



Kuva 1: Costs and possibilities of introducing changes alongside product development process (Viladas, Xenia 2010. *Managing Design For Profits*. Barcelona: Index Books, S.L., 122)

Palvelumuotoilijan ohjaama avainmittaus ei ole vain tunnuslukujen keruuta, vaan myös aktiivista ratkaisuvaihtoehtojen testaamista. Kun kokeilukulttuurin hyödyntäminen on yritykselle uutta, on palvelumuotoilijan vastuulla näyttää miten prototypointi, A/B-testaus, haastattelut ja kyselyt toteutetaan tarkoituksenmukaisesti. Jotta palvelumuotoilija välttää väärinymmärrykset, kertoo kokeiluun osallistuville henkilöille että he arvioivat puolivalmista tuotetta jota vielä kehitetään (Kieksi 2015). Kun tuotetta arvioiva henkilö tietää mitkä ominaisuudet ovat keskeneräisiä, hän ei anna niiden vaikuttaa kokonaisarvioon.

Kuitenkin ennen kuin mitään kokeillaan tuotteen oikeassa ympäristössä, on yrityksen johdon hyväksyttävä työtapa, jossa on vapaus epäonnistua, oppia virheistä ja yrittää uudelleen. Yrityksen johdolla on tärkeä rooli näyttää mittausprosessissa mukana olevalle henkilökunnalle yrityksen ja erehdyksen tuomat hyödyt ja kannustaa ideoimaan uusia tapoja ratkaista epäonnistumiset.

Nopeiden kokeilujen avulla palvelumuotoilija myös huomaa suunnitelman epäkohdat. Mitä aikaisemmassa vaiheessa suunnitelmaa on

mahdollista muuttaa, sitä vähemmän siitä syntyy kustannuksia. Tämä sen vuoksi, että suunnitelman edetessä muutosten tekeminen vaatii yhä enemmän ponnistuksia; askeleiden taaksepäin ottaminen lisää työtunteja ja toisaalta kasvattaa aikapainetta. Brittiläisen Design Councilin arvion mukaan suunnitteluvaiheessa tehtyjen muutosten kustannukset voivat jopa kymmenkertaistua jos samat muutokset tehdään vasta lopputuotoksen lanseerausvaiheessa. Toisin sanoen, suunnitteluvaiheessa toteutettu 10 dollarin korjaus nousee 100 dollariin, kun korjaus tehdään vasta suunnitteluprosessin loppuvaiheessa. (Viladas 2008, 122)

Nopeat kokeilut auttavat yritystä myös suoristamaan rivinsä mitä tulee mahdollisiin suunnitelmaa koskeviin erimielisyyksiin. Erilaisia mielipiteitä suunniteltavan kohteen toimivuudesta syntyy varsinkin silloin, kun suunnitteluprosessia vie eteenpäin joukko henkilöitä joilla on erilaiset koulutustausta. Kun suunnitelma törmäytetään loppukäyttäjille, saa palvelumuotoilija ja yritys suoran käden tietoa suunnitelman toimivuudesta ja näin vältetään turhat erimielisyydet.

3.6 Äkkiä ulos



TESTAUS AIDOSSA TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ

“Yksikään palvelukonsepti ei selviä ensimmäisestä kosketuksesta ihmisiin. On helppo ideoita uusia palveluita – mutta ideoiden muuttaminen toiminnaksi organisaatiossa ei ole helppoa. Arki alkaa muuttua oikeasti vasta kun ideasta aletaan tehdä totta. Tähän tilanteeseen pitää päästä mahdollisimman nopeasti.

Palveluiden kehittäminen on aina ihmisten toiminnan muuttamista – palvelukulttuurin uudistamista. Muutosta ei voi koskaan täysin mallintaa työpöydällä. Ainut tapa muotoilla palvelua on alkaa muuttamaan ihmisten toimintaa ja katsoa, mitä tapahtuu.

Avainmittareiden seuraaminen tuo uskoa muutokseen. Kun huomataan, että uusi tapa toimia mahdollistaa tavoitteiden saavuttamisen, on myös helpompi selittää muutoksen aiheuttama stressi ja mahdollinen muutosvastarinta.”

Yritys voi kuvitella tietävänsä mitä loppukäyttäjät haluavat, mutta ainoa tapa oikeasti tietää miten loppukäyttäjät suhtautuvat tuotteeseen tai palveluun on näyttää se heille ja kerätä palautetta (Kieksi 2015). Mitä aikaisemmassa vaiheessa tämä on mahdollista, sitä nopeammin varmistetaan lopputuotteen elinkelpoisuus. Näin myös ohjataan suunnitteluprosessia suuntaan, joka vastaa sille asetettuja tavoitteita.

Varsinkin palveluita voi viedä suunnitteluprosessin aikana oikeaan ympäristöön ja nähdä miten yrityksen resurssit taipuvat palvelun tuottamiseen ja miten loppukäyttäjät vastaanottavat palvelun. Tämä on mahdollista, koska palveluista voi irrottaa pienempiä kokonaisuuksia jotka lanseerataan yksi kerrallaan. Eritoten digipalveluita, esimerkiksi nettisivuja, suunniteltaessa usein ensin lanseerataan niin sanottu beta-versio, jossa loppukäyttäjät pääsevät käyttämään vain osaa lopullisesta kokonaisuudesta.

Tuotteiden kohdalla osittainen lanseeraus on

haasteellisempi toteuttaa. Esimerkiksi tuolia ei voi jakaa osiin ja myydä pala kerrallaan loppukäyttäjille. “Äkkiä ulos” voisi tuolin kohdalla pikemminkin tarkoittaa suunniteltavan tuotesarjan ensimmäisen tuotteen lanseerausta. Näin palvelumuotoilija pääsee keräämään ymmärrystä parhaiten toimivista tuotantotavoista ja jakelukanavista tuotesarjan tulevia tuotteita silmällä pitäen. Tilasuunnittelussa mahdollisimman aikainen lanseeraus voisi taas tarkoittaa pop up - tilan toteutusta ennen varsinaisen tilasuunnitelman valmistumista.

Vasta lanseeraus todella näyttää tuotteen elinkelpoisuuden, vaikka suunnitteluprosessin aikana suunniteltavaa tuotetta on jo testattu oikeassa ympäristössä prototyyppien, haastatteluiden ja havainnoinnin avulla. Lanseeraus onkin usein odotettu hetki suunnitteluprosessin aikana. Kun lanseeraus toteutetaan tarpeeksi ajoissa, jää palvelumuotoilijalle aikaa vielä hioa tuotteen yksityiskohtia. Yritykselle jää taas aikaa organisoida resursseja ja toimintatapoja jos sille huomataan tarvetta.

3.7 Ei ikinä valmista



JATKUVA KEHITTÄMINEN JA AVAINMITTAUS

“Palvelut ovat jatkuvasti eläviä organismeja. Niitä voi muuttaa ja parantaa jatkuvasti. Usein uudet palvelut kuitenkin julkaistaan ja jäädään uudistusprojekteista väsyneinä ihmettelemään, miksei palvelu toimikaan niin kuin suunniteltiin.

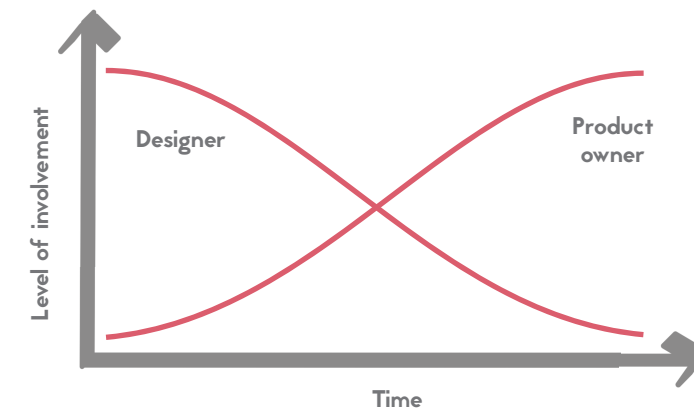
Julkaisu on usein se hetki, josta todellinen palvelun muuttaminen vasta alkaa. Palvelumuotoilu on arjen uudelleen muotoilua, joka ei lopu lanseerukseen. Palvelukulttuurin tulisi tukea jatkuvaa uuden kehittämistä, testaamista ja optimointia. Julkaisun jälkeen saattaa jokin suunnittelussa tehty ratkaisu osoittautua vääräksi - toimiva palvelukulttuuri hyväksyy epäonnistuneet kokeilut.

Kun pitää silmät auki, julkaisun jälkeen syntyy nopeasti ymmärrys siitä, millä pienillä ja edullisilla muutoksilla palvelun saisi toimivaan entistä paremmin. Tai mitä ihmisten toiminnan muuttaminen oikeasti edellyttää. Tähän luo ymmärrystä myös jatkuva avainmittareiden seuraus. Toisin sanoen, vaikka projekti päättyy, avainmittareiden seuraaminen jatkuu.”

Yleensä keskeisiä avainmittareita seurataan pidemmän ajan, jotta mittareiden tulokset ovat vertailtavissa. Kun yritys käynnistää uuden hankkeen, voi se määrittää uusia avainmittareita seuraamaan kyseisen hankkeen etenemistä. Hankkeen valmistumisen jälkeen mittauksia ei yleensä

lopeteta, vaan seuranta jatkuu joko vanhoilla tai osittain uusillakin avainmittareilla. Tällöin puhutaan jatkuvasta mittauksesta.

Parmenter argumentoi, että avainmittareiden jatkuva seuraaminen on äärimmäisen tärkeää



Kuva 2: Level of involvement with time

(Kieksi, Lauri 17.11.2015. Involving the client for a smoother design delivery. < <https://medium.com/@lkieksi/involving-the-client-for-a-smoother-design-delivery-92d4cc8e8530#.ad27kbyfk> > (26.7.2016)

jotta yrityksen kehitys ei pysähdy. Kun yhden avainmittarin tavoite saavutetaan, yritys siirtyy mittaamaan seuraavaa prioriteettia. Keskeiset suoritussmittarit pysyvät samoina vuodesta toiseen; - vain avainmittareita ja keskeisiä tulosmittareita vaihdetaan tavoitteiden toteuduttua. (Parmenter 2007, 100)

Palvelumuotoilijan tarkoitus ei kuitenkaan ole pitää lankoja käsissä koko mittausprosessin ajan, vaan pikemminkin ohjata niitä yrityksen nimeämille vastuuhenkilöille prosessin edetessä. Mitä pidemmälle projekti etenee, sitä vähemmän palvelumuotoilijalla tulisi olla vastuuta sen ohjaamisesta. Näin palvelumuotoilija varmistaa, että avainmittauksesta tulee osa yrityksen jatkuvaa toimintaa.

Kun yritys ymmärtää suunnitteluprosessin taustalla olevat työtavat, asiakasymmärryksen ja

analytiikan, on hänellä valmiudet jatkaa itsenäisesti lopputuotteen kehittämistä muotoiluprojektin päätyttyä ja suojella sitä vääriltä muutoksilta tai kompromisseilta. Ymmärrys lopputuotokseen vaikuttaviin tekijöihin muotoutuu kun yritys osallistuu tiiviisti itse suunnitteluprosessiin ja kun se näkee mitkä ajatukset ja tekijät ovat vaikuttaneet suunnittelupäätöksiin. (Kieksi 2015)

Vastuun siirtyessä yritykselle tulee avainmittauksesta osa yrityksen normaalia liiketoimintaa. Mahdollinen työntekijöiden stressi mittaukselta vähenee, kun he huomaavat että avainmittauksen tuloksia ei käytetäkään heidän rankaisemiseen, vaan työtehtävien priorisoimiseen ja toiminnan kehittämiseen. Mittaustulokset myös innostavat tekemään pieniä kokeiluja ja innovoimaan uutta. (Parker & Heapy 2006, 71) Näin jatkuva avainmittaus luo sekä yksittäisille työntekijöille, tiimeille että koko yritykselle mahdollisuuden jatkuvaan kehittymiseen.

4 Palvelumuotoilijan avainmittareita



Tähän kappaleeseen on koottu valikoiden avainmittareita, joita palvelumuotoilija voi hyödyntää suunnittelutyössä. Koska jokainen suunnitteluprosessi on omanlaisensa, on mahdotonta valita geneerisiä, kaikkiin tarpeisiin sopivia, avainmittareita. Niimpä tähän työhön valikoidut avainmittarit toimivat ikäänkuin palvelumuotoilijan peruskivenä, jonka avulla on hyvä lähteä miettimään muita vaihtoehtoisia avainmittareita. Sillä samalla tavalla kuin palvelumuotoilija hakee uusia ratkaisuja suunnitteluhaasteisiin, on hänen hyvä etsiä uusia avainmittareita suunnitteluprojekteihin. Näin hän varmistaa, että projektille valitut avainmittarit tuottavat toivottua tietoa projektin etenemisestä ja auttavat palvelumuotoilijaa muuttamaan loppukäyttäjien ja palveluntarjoajan tapaa toimia.

Tähän työhön on valikoitu ne avainmittarit, joita Palmun muotoilijat usein käyttävät. Palmu on palvelumuotoilutoimisto, joka on erikoistunut palveluliiketoiminnan kasvattamiseen palvelumuotoilukeinoin. Palmu selvittää asiakasarvon lähteet, suunnittelee uusia palvelukonsepteja ja liiketoimintamalleja sekä auttaa asiakkaita muuttamaan aidosti asiakaslähtöisiksi organisaatioiksi. Tämä kaikki nivoutuu niin fyysisiin kosketuspisteisiin, esimerkiksi asiakaskiertoon ja palvelun mahdollistavaan ympäristöön, kuin digitaalisiin kosketuspisteisiin ja palvelukulttuurin kehittämiseen.

Seuraavilla sivuilla valitut avainmittarit on luokiteltu kolmeen osioon sen mukaan miten muotoilija toteuttaa avainmittauksen: laadullisella

käyttäjädatalta, määrällisellä käyttäjädatalta tai prototypoinnilla. Projektin luonne ja tavoitteet määrittävät sen, minkälaisella mittauskombolla projektia seurataan. Useissa palvelumuotoiluprojekteissa otetaan käyttöön kaikki kolme mittaustapaa, koska ne tukevat toisiaan. Tällöin ymmärrys tuotteen tai palvelun tuottamasta lisäarvosta ja euroista ovat tasapainossa.

Vaikka kolmea mittaustapaa hyödynnetäänkin projektissa, ne voivat ajoittua projektin eri vaiheisiin. Esimerkiksi laadullisen käyttäjädatan keräys usein painottuu projektin alkuvaiheeseen, vaikkakin keräys jatkuu koko suunnitteluprosessin ajan, ja prototypointi suoritetaan vasta kun alkuvaiheen suunnitelma on muotoutunut loppukäyttäjälle esitettävään muotoon. Määrällistä käyttäjädatalta taas kerätään koko suunnitteluprosessin ajan.

Sen lisäksi, että nämä kolme mittaustapaa auttavat palvelumuotoilijaa ohjaamaan projektin lopputuotosta oikeaan suuntaan, voi mittauksen avulla myös ennakoita tulevaa. Esimerkiksi jos kaupan NPS:n eli suositteluindeksin tulokset tippuvat, voidaan odottaa että vaikutukset näkyvät kohta myös myyntiluvuissa. Tällöin palvelumuotoilija voi toteuttaa haastattelut joiden avulla hän ymmärtää missä kivi painaa, tuottaa nopeasti kokeiltavia ratkaisuvaihtoehtoja ja tehdä versiotestausta todentaakseen mikä ratkaisu nostaa NPS-kyselyn tunnusluvun takaisin ennalleen tai jopa paremmaksi. Avainmittauksen paras anti onkin laajempi ymmärrys lopputuotoksen menestyksen reseptistä.

4.1 Laadullinen käyttäjädatalta

Palvelumuotoilija voi kerätä laadullista käyttäjädatalta havainnoimalla palveluympäristöä ja haastatteleamalla sekä loppukäyttäjää että palveluntarjoajaa. Näiden avulla hän voi arvioida miten hyvin suunnitteilla oleva tuote muuttaa loppukäyttäjän ja palveluntarjoajan käyttäytymistä suuntaan, joka vaikuttaa positiivisesti palveluntarjoajan liiketoimintaan. Palvelumuotoilija hyödyntää haastatteluiden antia suunnittelupäätösten tukena ja näin varmistaa, että suunniteltava tuote toimii aidossa palveluympäristössä oikeille loppukäyttäjille.

Kontekstuaaliset haastattelut on toteutettu suunniteltavan tuotteen aidossa palveluympäristössä, eikä esimerkiksi palvelumuotoilijan toimistossa. Kontekstuaaliset haastattelut eivät tuota tunnuslukuja avainmittaukseen, mutta kerätty ymmärrys auttaa palvelumuotoilijaa analysoimaan muita

mittaustuloksia ja ohjaamaan suunnittelutyötä oikeaan suuntaan. Lisäksi kerätystä ymmärryksestä palvelumuotoilija voi muodostaa suunnittelupersoonia eli fiktiivisiä henkilöitä, joilla on samanlaiset motivaatiot, asenteet ja käyttäytymismallit. Persoonat on hyödyllinen työkalu kun muotoilija ja tilaaja haluavat konkretisoida demografioiden ja avainmittauksen tunnuslukujen takana olevan oikean ihmisen. Vaikka persoonat on fiktiiviset, ovat hänen motivaatiot ja reaktiot aitoja (Stickdorn & Schneider 2010, 178).

Suunnittelupersoonat saattavat kuitenkin itse asiassa etäännyttää palvelumuotoilijan todellisesta loppukäyttäjästä (Curedale 2012, 224 Portugal 2008). Kun suunnittelupersoonilla tuetaan avainmittauksen tulkintaa, palvelumuotoilija varmistaa että persoonat on kuvattu mahdollisimman tarkasti ja että ne eivät ole stereotyyppisiä tai muuten harhaanjohtavia. (Curedale 2012, 224)

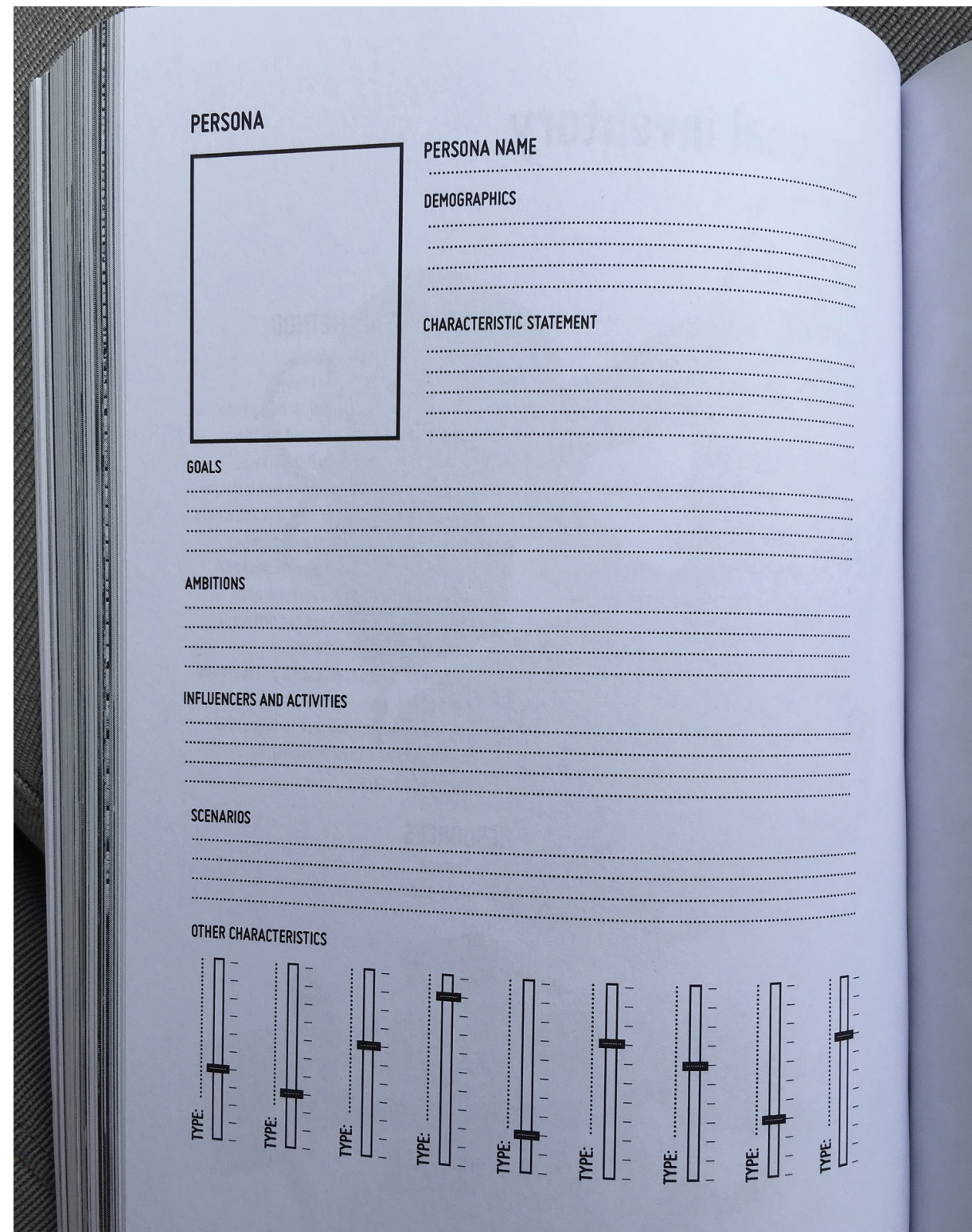
4.1.1 Kontekstuaaliset haastattelut

Kontekstuaaliset haastattelut toteutetaan tuotteen luonnollisessa ympäristössä, jotta palvelumuotoilija voi havainnoida loppukäyttäjän toimintaa mahdollisimman autenttisissa olosuhteissa. Tässä etnografisessa tutkimustavassa havainnoidaan ja haastatellaan loppukäyttäjiä, henkilökuntaa tai muita tarkoituksenmukaisia sidosryhmiä siinä ympäristössä, missä he normaalisti kohtaisivat suunniteltavan tuotteen. Haastattelu voi esimerkiksi tapahtua haastateltavan työpaikalla, kun palvelumuotoilija kehittää yrityksen palvelukulttuuria. (Stickdorn & Schneider 2010, 162)

Haastateltavat valikoidaan etukäteen rekrytointiprosessissa, jossa palvelumuotoilija varmistaa, että haastateltava kuuluu haluttuun kohderyhmään. Tiukassa seulannassa voi olla kysymyksiä esimerkiksi elämäntavoista, samankaltaisten tuotteiden käyttöasteesta tai mielenkiinnon kohteista. Palvelumuotoilijaa voi myös kiinnostaa se kohderyhmä, joka ei käyttäisi suunniteltavaa tuotetta tai palvelua. Useimmiten haastattelut joko äänitetään tai videokuvataan,

jotta palvelumuotoilijalle jää mielenkiintoista materiaalia johon hän itse voi palata suunnittelun myöhemmässä vaiheessa ja jota hän voi esittää yritykselle suunnittelupäätösten tueksi.

Koska haastateltavilla on tapana rentoutua heille tutussa ympäristössä ja tällöin vastata avoimemmin esitettyihin kysymyksiin, ovat palveluympäristössä toteutetut kontekstuaaliset haastattelut palvelumuotoilijalle usein hyödyllisempiä kuin ei-kontekstuaaliset haastattelut, jotka toteutetaan esimerkiksi palvelumuotoilijan toimistossa. Oikea palveluympäristö toimii myös sekä palvelumuotoilijalle että haastateltavalle ikään kuin muistilappuna; ympäristöstä voi poimia yksityiskohtia jotka eivät tulisi mieleen jos haastattelu toteutettaisiin muualla. Lisäksi, palvelumuotoilija saa kokonaisvaltaisemman käsityksen suunnitteluun vaikuttavista tekijöistä kun hän havainnoi tuotetta tai palvelua ympäröivää ympäristöä yhteiskunnallisista ja fyysisistä näkökulmista. (Stickdorn & Schneider 2010, 163)



Kuva 3: Persoonan rakentaminen
(Curedale, Robert A 2012. Design Methods 1: 200 ways to apply design thinking. Design Community College, 223.)

4.2 Prototypointi

Prototypoinnilla tarkoitetaan suunnitteluvaiheen version testaamista loppukäyttäjillä. Prototypointia voi tehdä monella eri tavalla - esimerkiksi luonnosten, pienoismallien tai oikeaan kokoon toteutettuja mallien avulla. Niiden tarkoitus on testata miten suunnitelma toimii oikeassa ympäristössä oikeilla loppukäyttäjillä. Prototypoinnin avulla palvelumuotoilija saakin huomattavasti syvempää ymmärrystä suunniteltavan tuotteen tai palvelun käytettävyydestä ja ominaisuuksista kuin esimerkiksi kirjoitetun kuvauksen avulla. (Stickdorn & Schneider 2010, 192) Prototyyppi voi myös auttaa palvelumuotoilijaa näkemään suunniteltavan tuotteen tai palvelun uudessa valossa ja huomaamaan siinä kehitettäviä ominaisuuksia jotka muuten olisi jäänyt huomioimatta.

Luonnosten avulla palvelumuotoilija voi havainnollistaa loppukäyttäjälle suunnitteluprosessin alkuvaiheen ideoita. Luonnokset toimivat varsinkin kontekstuaalisten haastatteluiden tukena, koska luonnokset usein kertovat sanoja paremmin mistä ideassa on kyse. Jotta loppukäyttäjä uskaltaa sanoa ääneen parannusehdotuksia ja jotta hän ei kuvittele luonnoksessa näytettävien ominaisuuksien olevan jo valmiiksi suunniteltuja, on luonnosten hyvä olla mahdollisimman karkeita ja puolivalmiin näköisiä. Niitä ei esimerkiksi kannata värittää ellei väri ole olennainen osa alkuvaiheen ideaa. Tämä sen

vuoksi, että värit voivat vaikuttaa loppukäyttäjän mielikuvaan suunniteltavasta tuotteesta joko positiivisesti tai negatiivisesti sen perusteella pitääkö hän kyseisestä väristä vai ei.

Pienoismallin avulla palvelumuotoilija voi testata loppukäyttäjillä tuotteen ominaisuuksia ja käytettävyyttä. Pienoismallin hyötynä on sen vähäiset kustannukset ja nopea toteutus, mitkä ovat tärkeitä ominaisuuksia kun tarvitaan nopeita suunnittelupäätöksiä. Pienoismallin haittapuolena taas on, ettei sen avulla voi testata tuotteen esteettisyyttä - eli muotoa, väriä ja materiaalia. (Curedale 2012, 342-344)

Oikeaan kokoon suunnitellun mallin avulla palvelumuotoilija voi taas kerätä ymmärrystä tuotteen ominaisuuksista, käytettävyydestä ja esteettisyydestä. 1:1 mallin haittapuolena voi tosin olla kalliit toteutuskustannukset. Lisäksi haasteena saattaa olla, että aitoon kokoon toteutettu malli ei enää tunnu prototyypiltä vaan valmiiksi suunnitellulta tuotteelta. Tällöin yritys saattaa ihastua prototyyppiin niin paljon, ettei toivo sitä enää muutettavan vaikka palvelumuotoilija niin haluaisi. (Curedale 2012, 342-344)

4.2.1 Versiotestaus

Prototypoinnin avulla palvelumuotoilija voi hyödyntää suunnittelutyössä versiotestausta eli A/B-testausta ja variaatiotestausta. Nämä mahdollistavat useamman ratkaisumallin samanaikaisen testaamisen ja toimivimman vaihtoehdon löytämisen. A/B-testauksessa samasta asiasta toteutetaan kaksi erilaista prototyyppiä, jotka molemmat törmäytetään loppukäyttäjiin ja palveluntarjoajaan. Kun kyse on jo olemassa olevan tuotteen päivittämisestä, on A-versio usein olemassa oleva malli ja B-versio päivitetty malli. Variaatiotestauksessa versioita on useampi kuin kaksi.

Palvelumuotoilija voi hyödyntää versiotestausta laajasti fyysisten tuotteiden suunnittelussa, vaikkakin sitä useimmiten hyödynnetään digipalveluiden kehittämisessä. Tämä sen vuoksi, että digitaalisessa ympäristössä saman asian varioiminen on huomattavasti helpompaa kuin fyysisessä palveluympäristössä. Esimerkiksi verkkokaupan nettisivujen "Osta tästä" -painikkeen muuttaminen eri värisiksi versioiksi on suhteessa nopeampaa kuin vaikkapa ruokakaupan kahden myyntikalusteen maalaaminen eri väreillä.

Versiotestauksen tuloksiin vaikuttavia tekijöitä täytyy seurata tarkasti, kun prototypointi suoritetaan fyysisessä palveluympäristössä. Tämä sen vuoksi, että loppukäyttäjien ja palveluntarjoajan käyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä on monia

eikä muotoilija voi poissulkea häiriötekijöitä. Usein onkin hyödyllistä, että fyysisen palveluympäristön versiotestauksen suorittaa kaksi tai useampi palvelumuotoilija, jotta palveluympäristöä tarkkailevia silmäpareja on mahdollisimman useita.

Palvelumuotoilija voi toteuttaa mille tahansa suunniteltavalle tuotteelle versiotestauksen fyysisessä palveluympäristössä. Kyseessä voi olla esimerkiksi versiotestaus kauppakeskuksen opasteiden ymmärrettävyydestä tai urheiluliikkeen näyteikkunan esillepanon näkyvyydestä. Optimaalista on, jos kahden prototyypin testauksen voi suorittaa samanaikaisesti, jotta tulokseen vaikuttavat tekijät ovat mahdollisimman samanlaisia. Esimerkiksi urheiluliikkeen näyteikkunan näkyvyyttä voi testata kahdella vierekkäisellä näyteikkunalla.

Versiotestauksen tarpeellisuuden määrittää muut avainmittarit, kontekstuaaliset haastattelut ja käytettävissä oleva budjetti. Fyysisessä palveluympäristössä tehtävä versiotestaus saattaa olla niin aikaa vievää ja kallista, ettei palvelumuotoilijan kannata sitä suorittaa. Lisäksi, huolella tehdyt kontekstuaaliset haastattelut voivat korvata kokonaan versiotestauksen tarpeellisuuden. Palvelumuotoilijan kannattaa kuitenkin pitää mielessä versiotestauksen mahdollisuus varsinkin silloin, kun suunnittelutyön tuloksena on kaksi tasavertaista tuotetta, joista toinen valitaan jatkokon.

4.3 Määrällinen käyttäjädata

Määrällisellä käyttäjädatalla tarkoitetaan laskennallisten menetelmien avulla saatuja tuloksia, joita palvelumuotoilija hyödyntää suunnitteluprosessin ohjaamisessa. Tällaisia menetelmiä ovat kyselyt ja talouden tunnusluvut, kuten ROI, ostoskori tai keskiostos. Määrällinen käyttäjädata auttaa palvelumuotoilijaa todentamaan loppukäyttäjien kulutus- ja/tai käyttäytymistapoja, ohjaamaan suunnitteluprosessia oikeaan suuntaan ja näyttämään toteen suunnitellun tuotteen vaikutus palveluntarjoajan liiketoimintaan.

Jotta palvelumuotoilija voi hyödyntää määrällistä käyttäjädataa suunnitteluprosessin ohjaamisessa ja liiketaloudellisten vaikutusten validoinnissa, aloitetaan määrällisen käyttäjädatan keräys ennen suunnitteluprosessin aloittamista. Näin palvelumuotoilija ja palveluntarjoaja saavat käyttöönsä lähtötilanteen, johon suunnitteluprosessin etenemistä verrataan. Lähtötilanteen mittaustulokset auttavat heitä myös asettamaan realistiset tavoitteet suunnitteluprojektille.

Palvelumuotoilijan suorittamat kyselyt toimivat avainmittareita, koska niiden avulla kerätään numeerista dataa. Palvelumuotoilija voi esimerkiksi toteuttaa NPS-kyselyn, eli kerätä käyttäjädataa siitä, kuinka monta henkilöä suosittelisi tuotetta ystävilleen. Jotta palvelumuotoilija saa käyttöönsä totuudenmukaisen tunnusluvun, suorittaa hän kyselyn johdonmukaisesti ja jatkuvana.

Johdonmukaisuudella tarkoitetaan sitä, että kysely toteutetaan samanlaisena joka kerta ja sitä, että vastausprosentti pidetään korkeana. Matala vastausprosentti voi nimittäin viestiä siitä, että vain ne kenellä on hyvää sanottavaa kyseisestä tuotteesta vastaavat kyselyyn, kun taas ne kenellä olisi huonoa sanottavaa eivät vastaa kyselyyn.

Kieltäytymisen taustalla voi esimerkiksi olla pelko siitä, että kyselyn teettävä organisaatio näkee kuka on antanut huonoa palautetta. Tällaista pelkoa voi kokea vaikkapa pientuottaja, joka on riippuvainen kyselyn teettävän organisaation tilauksista. Vastaajia voi myös stressata kasvotusten huonon arvosanan antaminen. Jotta tällaiset asiaseikat eivät pääse vaikuttamaan käyttäjädatan laatuun, voi kyselyn toteuttaa anonymisti verkossa tai niin, että vastaajille kerrotaan ettei kyselyyn vastanneiden henkilötietoja luovuteta eteenpäin. (Markey & Reichheld 2012, 2-3)

Palveluntarjoaja taas toteuttaa talouden tunnuslukujen keruun ja niiden toimittamisen muotoilijalle. Taloudelliset tunnusluvut ovat palvelumuotoilijalle tärkeä osa suunnitteluprosessin ohjausta. Esimerkiksi kun palvelumuotoilija suorittaa nopeita kokeiluja aidossa palveluympäristössä, on hänen tärkeää tietää miten kokeilut vaikuttivat suunniteltavan tuotteen myyntiin. Näin hän voi ohjata suunnitteluprosessia suuntaan, joka varmuudella tuottaa palveluntarjoajalle kannattavaa liiketoimintaa.

4.3.1 NPS

Suositteluindeksi, NPS (eng. Net Promoter Score), mittaa asiakaskokemusta ja asiakkuuden lojaliteettia. Mittaustapa on yksinkertainen; henkilö vastaa asteikolla 0-10 kuinka todennäköisesti hän suosittelisi ystävälle kyseistä palvelua tai yritystä. Vastaukset 9-10 luokitellaan suosittelijoiksi ja 0-6 ei-suosittelijoiksi (eng. detractors eli parjaajat). Suositteluindeksin tunnusluku lasketaan vähentämällä suosittelijoiden %-osuudesta ei-suosittelijoiden %-osuus. (<https://www.netpromoter.com/know/>) Tunnusluvut liikkuvat -100 ja 100 välillä, jossa 100 on täydet pisteet. Reichheldin (2003) tutkimuksessa, jossa hän laski yli 400 yrityksen suositteluindeksit 23 eri toimialalta, suositteluindeksien keskiarvo oli 16.

Asiakaskokemuksen lisäksi NPS-tunnusluku kertoo kuinka lojaaleja loppukäyttäjät ovat. Lojaali loppukäyttäjä on valmis jatkamaan asiakkuuttaan, vaikka yritys ei olisikaan markkinoiden paras tai halvin. Hän on myös valmis suosittelemaan kyseistä tuotetta tai yritystä ystäville eli laittamaan itsensä likoon; hänen kokemus asioinnista on niin hyvä, että hän oman maineen menettämisen uhallakin toimii suosittelijana. Loppukäyttäjä joka asioi yhä uudestaan tietyn yrityksen luona, ei kuitenkaan välttämättä ole lojaali asiakas. Hän voi jatkaa asiakkuuttaan koska hänelle on yhdentekevää minkä yrityksen kanssa hän asioi tai hän kokee yrityksen vaihtamisen liian hankalaksi tai kalliiksi. Toisaalta,

lojaali loppukäyttäjä ei välttämättä asioi usein yrityksen luona. Esimerkiksi kalliita kertaostoksia, kuten autoja, ostetaan suhteessa harvemmin kuin vaikkapa päivittäistavaroita. Myös elämäntilanne ja vanheneminen vaikuttavat kulutusrutiineihin. (Reichheld 2003, 3)

Asiakkuuden lojaliteetin lisäksi NPS-tunnusluku korreloi useimmissa tapauksissa suoraan yrityksen liiketoiminnan kasvun kanssa. Mitä parempi tunnusluku, sitä todennäköisemmin liiketoiminta kehittyy ja tuottaa paremmin. (Reichheld 2003, 4) Tämän vuoksi NPS-tunnusluku kiinnostaa palvelumuotoilijan lisäksi myös yritystä.

Kun NPS-kysely toteutetaan johdonmukaisena ja jatkuvana, on mahdollista huomata tunnusluvun poikkeamat ja selvittää mistä ne johtuvat (Markey & Reichheld 2012, 1). Tämä on tärkeää varsinkin silloin, kun palvelumuotoilija toteuttaa nopeita kokeiluja ja prototypoi suunniteltavaa tuotetta aidossa palveluympäristössä. Prototypoinnin aikana kerätty NPS-tunnusluku kertoo miten elinkelpoinen tämän hetken suunnitelma on. Jos NPS-tunnusluku on huono, on palvelumuotoilijan syytä teettää lisää kontekstuaalisia haastatteluita ymmärtääkseen paremmin minkälainen tuote herättää loppukäyttäjän mielenkiinnon ja saa hänet muuttamaan nykyiset kulutustottumukset.

Jatkuvan NPS-seurannan avulla yritys voi myös testata uusia toimintamalleja ja nähdä miten muutos vaikuttaa asiakaskokemukseen. Yrityksen ei välttämättä tarvitse tietää miten kaikki asiakkaat kokevat muutoksen, vaan se voi myös kohdistaa NPS-kyselyn vain avainasiakkaille, eli niille loppukäyttäjille, jotka ovat kaikista tuottoisimmat ja joiden nimenomaan halutaan suosittavan tuotetta tai palveluntarjoajaa eteenpäin. (Markey & Reichheld 2012, 1-2)

4.3.2 CES

CES (eng. Customer Effort Score) mittaa miten vaivattomasti loppukäyttäjä saa hoidettua tietyn asian tai tilanteen. Mittaus tehdään kysymällä loppukäyttäjältä: "Miten paljon vaivaa koit jotta sait asioinnin hoidettua?" Kyselyyn vastataan numeroasteikolla 1-5, jossa 1 on "erittäin vähän vaivaa" ja 5 on "erittäin paljon vaivaa". Toisin sanoen, mitä pienempi CES-mittauksen tunnusluku, sitä vaivattomampaa on asiointi. Siinä missä NPS-suositeluindeksin tunnusluku kertoo kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen tasosta, CES kertoo liiketoiminnallisesta, niin sanotun "lattiataston", sujuvuudesta.

Palvelumuotoilijalle CES-tunnusluvun keruu on tärkeä työkalu kun hän haluaa ymmärtää miten vaivatonta loppukäyttäjän asiointi yrityksen kanssa on. Esimerkiksi kun palvelumuotoilija päivittää myymälän kalusteita ja muuttaa myymäläkiertoa, voi hän toteuttaa CES-kyselyn myymälän asiakkailta ennen suunnitelman toteutumista ja sen jälkeen. Näin hän todentaa miten onnistunut uusi tilasuunnitelma on asiointin vaivattomuuden näkökulmasta.

Palvelun vaivattomuus on tärkeä näkökulma liiketoiminnan kehittämisessä. Dixon, Freeman ja Tomanin (2010, 7) mukaan sekä NPS että CES ennakoivat loppukäyttäjän uskollisuutta yritystä kohtaan, eli loppukäyttäjän aikomusta asioida uudestaan, ostaa enemmän ja välittää yrityksestä positiivista sanaa eteenpäin. Heidän tekemän tutkimuksen mukaan NPS ennakoii loppukäyttäjän uskollisuutta hyvin, mutta CES ylivoimaisesti paremmin. Tätä tukee tutkimuksen lopputulos, jonka mukaan niistä loppukäyttäjistä, jotka kokivat asiointin vaivattomana, 94 % ilmaisi aikomuksen asioida uudestaan, 88 % kertoi ostavansa enemmän ja vain 1 % kertoi välittävänsä eteenpäin negatiivisia sanaa yrityksestä. Sen sijaan niistä loppukäyttäjistä jotka näkivät paljon vaivaa saadakseen asiointin hoidettua, 81 % kertoi aikovan välittää negatiivista sanaa yrityksestä.

4.3.3 Liiketoiminnan tunnusluvut

Palveluntarjoajan keräämät liiketoiminnan tunnusluvut tukevat suunnitteluprosessin aikana tehtäviä suunnittelupäätöksiä ja varmistavat, että suunniteltava tuote on elinkelpoinen ja kannattava. Palvelumuotoilija ymmärtää nopeiden kokeilujen ja prototypoinnin aikana kerättyjen liiketoiminnan tunnuslukujen avulla miten suunnitteilla oleva tuote vaikuttaa myyntiin ja loppukäyttäjän halukkuuteen asioida yrityksen luona.

Suunnitteluprojektin tueksi kerätyt liiketoiminnan tunnusluvut voivat esimerkiksi olla keskiostos, konversioaste ja asiakasmäärä. Palvelumuotoilija ja yritys voivat yhdessä määrittää myös muita tunnuslukuja, joista on hyötyä suunnitteluprosessissa. Kuten kaikkien avainmittareiden kohdalla, jokaiseen suunnitteluprojektiin sopivia geneerisiä liiketalouden tunnuslukuja ei voi määrittää, koska jokainen suunnitteluprojekti on omanlaisensa.

Keskiostos kertoo ostojen loppusumman keskiarvon. Mitä suurempia ostoksia loppukäyttäjät tekevät, sitä parempi on yrityksen myyntikate. Yrityksen kannattavuuslaskemissa keskiosto on merkittävämpi talouden tunnusluku kuin ostojen kpl-määrä, koska myös muuttuvat kulut nousevat volyymin noustessa. (<http://www.myyverkossa.fi/2013/08/verkkokaupan-olennaiset-mittarit.html>)

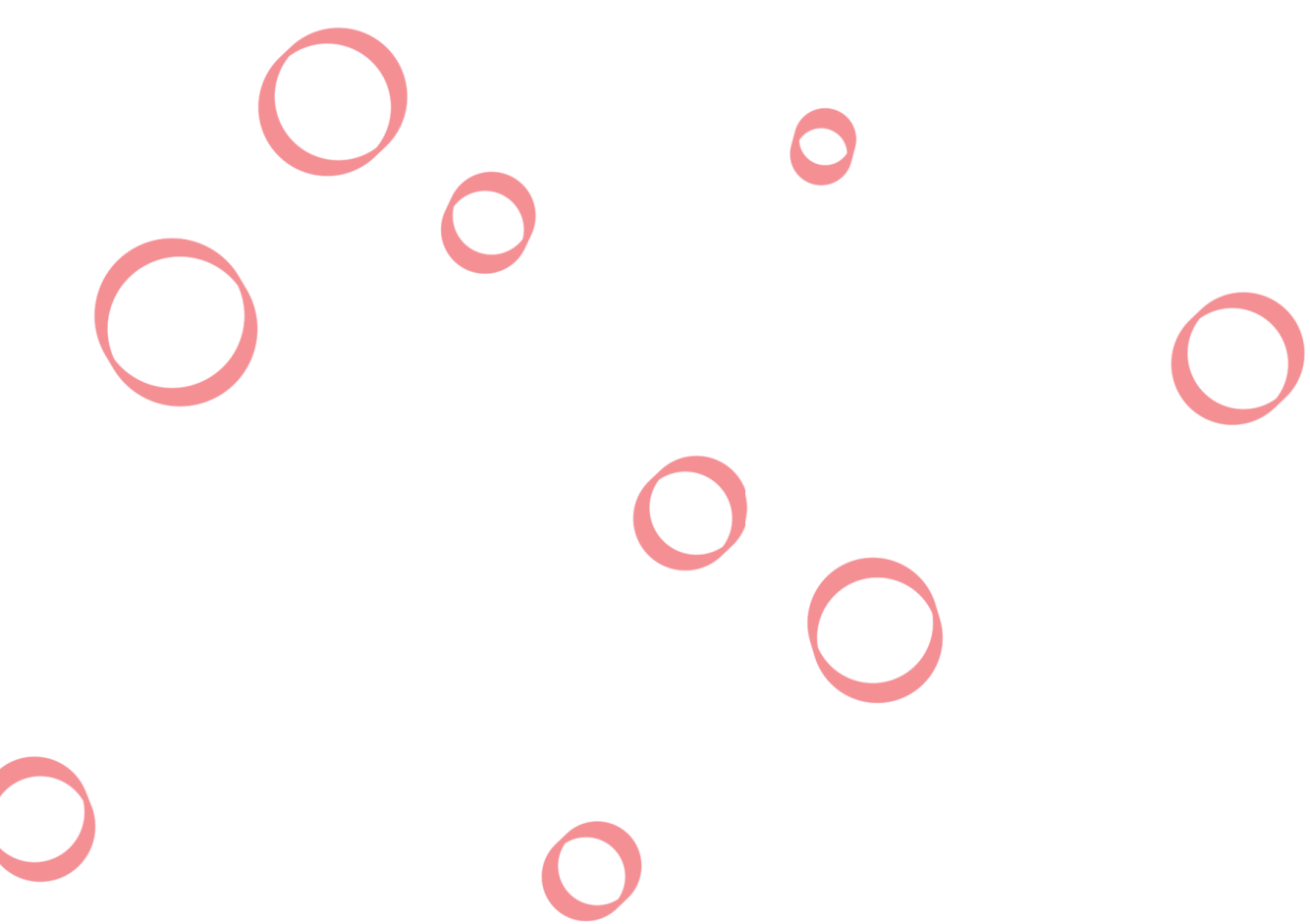
Toisin sanoen, paljon kerralla ostavat loppukäyttäjät ovat yritykselle kannattavampaa liiketoimintaa kuin vähän mutta usein ostavat loppukäyttäjät.

Kun yritys haluaa parantaa keskiostosta, voi se esimerkiksi kokeilla ristiinmyyntiä, lisämyyntiä tai ilmaista toimitusta (<http://www.myyverkossa.fi/2013/08/verkkokaupan-olennaiset-mittarit.html>). Ristiinmyynnissä loppukäyttäjälle tarjotaan mahdollisuus ostaa oheistuote tai tuotteen kanssa yhteensopiva tuote. Ruokakaupassa ristiinmyyntiä tehdään usein osastojen kesken; esimerkiksi uusien perunoiden kanssa suositellaan ostettavaksi tillinippu. Lisämyynnissä loppukäyttäjälle tarjotaan lisää tuotteita jotka hänen kannattaa ostaa, kuten kolme kahvipakkausta kahden hinnalla. Palvelumuotoilija joka suunnittelee myymälätilaa, voi esimerkiksi testata nouseeko lisämyyntiä kun kassojen luo tuodaan helposti mukaan otettavia pieniä ostoksia. Ilmainen kuljetus taas toimii keskiostoksen kasvattajana kun kuljetusta tarjotaan kalliin ostoksen tekeväälle loppukäyttäjälle (<http://www.myyverkossa.fi/2013/08/verkkokaupan-olennaiset-mittarit.html>).

Konversio kertoo kuinka moni kävijä toimii toivotulla tavalla. Tätä tietoa kutsutaan konversioasteeksi ja sen parantamista konversio-optimoinniksi. (<http://www.tieke.fi/pages/>

[viewpage.action?pagelid=37519601](http://www.viewpage.action?pagelid=37519601)) Talouden tunnuslukuna konversioaste toimii silloin, kun konversiolla mitataan ostojen tai tilausten määrää. Myymälässä voidaan esimerkiksi mitata kuinka suuri osa myymälään tulleista henkilöistä on maksavia asiakkaita. Mitä parempi konversioaste, sitä kannattavampi on palveluntarjoajan liiketoiminta.

Palvelumuotoilijan näkökulmasta konversioaste kertoo miten hyvin suunniteltu tuote ohjaa loppukäyttäjän toimintatapaa toivottuun suuntaan. Palvelumuotoilijaa voi esimerkiksi kiinnostaa kuinka suuri osa shampoon ostavista loppukäyttäjistä valitsee shampoon, jolla on uusi pakkaus ja visuaalinen ilme. Konversioasteen laskemiseksi usein tarvitaan talouden myyntilukujen lisäksi kävijäanalytiikkaa loppukäyttäjien liikkumisesta myymälän sisällä.



5 Palvelumuotoilijoiden ajatuksia avainmittauksesta



Tässä kappaleessa on Palmun palvelumuotoilijoiden ajatuksia avainmittareista. He kertovat miten avainmittareiden käyttö on hyödyttänyt heidän suunnittelutyötä. Haastateltavat on valikoitu niin, että mahdollisimman erilaisissa projekteissa toimivat palvelumuotoilijat kertovat oman näkökulman avainmittauksesta.

Pertti Pitsinki, palvelumuotoilija, Palmu

”Toimin palvelumuotoilijana. Tehtävänäni on ymmärtää palveluiden asiakkaita, heidän tarpeitaan ja ongelmiaan, ja pyrkiä löytämään yhdessä heidän ja palvelua tuottavan yrityksen henkilökunnan kanssa parhaat palvelut niitä ratkomaan. Tietenkin kannattavan liiketoiminnan muodossa.

Olen mukana projektissa jossa asiakas kohtaa palvelun ihmisten, tilan, kalusteiden sekä digitaalisten palveluiden muodossa. Oikeiden mittareiden löytäminen ja valinta on tällaisessa tilanteessa todella tärkeää. Mittareiden valinta perustuu aina sekä tunnistettuihin ongelmiin, että uudistukselle asetettuihin tavoitteisiin.

Valinnassa pyritään huomioimaan onnistumisesta parhaiten kertovat mittarit sekä makro- että mikrotasolla, esim. liiketoiminta euroina (makro) ja itsepalveluautomaatin kokeilumäärä (mikro).

Asiakkaan ongelmien pohjalta määriteltiin käyttäytymiseen ja kokemukseen liittyvät mittarit: asiointikokemus (NPS), asiointin helppous (CES), asiointiuseus (Frequency of use), sekä palvelun ainutlaatuisuus (Experienced uniqueness of service). Näiden mittareiden avulla tunnistetaan uudistetun tilan ja palveluiden vaikutus kokemukseen, sen miellyttävyyteen ja helppouteen, sekä uudistuksen vaikutus haluun asioida uudelleen. Ainutlaatuisuuden mittaamisen avulla pyritään tunnistamaan palveluiden strategisten tavoitteiden onnistumista.

Projektille asetettujen tavoitteiden mukaisesti lisättiin mukaan liiketoiminnalliset, sekä henkilökunnan ja tilan kannalta keskeiset mittarit: keskiostos, henkilökuntakokemus (EX, employee experience), ihmisten jakautuminen tilassa (%/ palvelupiste, mittaus Walkbase-järjestelmällä) sekä digitaalisen asioinnin osuus (web, mobiili, itsepalvelupäätteet). Mittarit kertovat uudistuksen liiketoiminnallisesta onnistumisesta, auttavat tunnistamaan henkilökunnan kokemuksen ja mahdollisesti sen vaikutuksen liiketoimintaan, sekä näyttävät miten uudistus muuttaa ihmisten asiointitottumuksia sekä käyttäytymistä tilassa.

Kun palvelun käyttämiseen liittyy tila ja ympäristö, on keskeistä tunnistaa mikä rooli niillä on asiakkaan kokemukseen. Tunnistaminen tapahtuu ensisijaisesti asiakasymmärrysvaiheessa, eli haastatteluiden ja havainnointien pohjalta, mutta tunnistamista on syytä varmentaa suunnittelu- ja kokeiluvaiheessa. Tilauudistuksen onnistumista, sen vaikutusta kokonaisuudistukseen, on lähes mahdoton arvioida ellei avainmittareissa ole mukana siihen liittyvää mittaria. Jos eri elementeille ei ole avainmittareita, on myös mahdotonta muodostaa kokonaiskuvaa siitä mikä uudistuksessa on onnistunut ja mikä jäänyt tavoitteestaan.

Avainmittarit ovat yksi keskeisimmistä työkaluista suunnittelun ohjaamisessa, onnistumisen varmentamisessa ja palvelun jatkokehityksessä.”

Heikki Savonen, palvelumuotoilija, Palmu

”Teen julkisten palvelujen kehitystä palvelumuotoilijan tittelillä. Helsingin yliopiston tutkijoiden palvelujen kehityksessä muodostettiin eri hallintokuntien edustajista moniammatillinen palvelutiimi, jonka tavoitteena oli paitsi pyrkiä palvelemaan tutkijoita paremmin mitä moninaisimmissa haasteissa, myös tiivistämään yhteistyötä eri hallintokuntien välillä eli jakamaan tietoa ja tehtäviä.

Tässä kokeilussa tiimin kehitystä johdettiin kolmella avainmittarilla:

NPS (Net Promoter Score), jonka avulla pyrittiin seuraamaan sekä asiakastyytyväisyyttä että myös tunnistamaan keskeiset ongelmat palvelussa.

CES (Customer Effort Score) eli asiointin vaivattomuus. Tällä kertaa CES:iä käytettiin uudesta näkökulmasta. Sen sijaan, että selvitettiin miten vaivalloista asiointi on loppukäyttäjälle, selvitimme miten vaivalloista asiointin mahdollistaminen on työntekijälle. Näin pyrimme seuraamaan, kuinka vaivattomasti kunkin palvelutiimin asiantuntija kykenee etsimään vastauksia tutkijoiden esittämiin kysymyksiin. Toisin sanoen, pyrimme ymmärtämään miten paljon vaivaa

palvelutiimin asiakaspalvelija joutuu näkemään, jotta hän saa selvitettyä tutkijan haasteen.

Avainmittarina toimi myös palvelutiimille esitettyjen kysymysten / yhteydenottojen määrä, koska projektin kokonaistavoitteena on päivittää valtaosa tutkijoiden palveluista verkossa toimiviksi itsepalveluiksi.

Lisäksi projektissa seurattiin palvelutiimin yleistä työtyytyväisyyttä: kokevatko he, että kehitystyö edistää heidän työhyvinvointiaan eikä päin vastoin.

Näiden avainmittarien avulla pääsimme hyvin kartalle eri hallintokuntien tuottaman tiedon/ palvelun relevanttiudesta ja tarpeellisuudesta. Avainmittauksessa kävi ilmi, että suurin haaste on hallintokuntien välisessä yhteistyössä.

Avainmittarit auttoivat paikallistamaan keskeisiä ongelmia palveluntuotannossa. Ne myös ohjasivat vahvasti tekemistä ja toimivat motivaattoreina kehitystiimille: kehitystyön tulokset konkretisoivat mikä motivoi tiimiä vahvasti.”

Maija Isotalus, palvelumuotoilija, Palmu

”Toimin palveluliiketoiminnan suunnittelijana ja työssäni keskityn lähinnä B2B-asiakkaisiin. Projektien aihealueina on usein palvelumallien ja –konseptien kehittäminen, asiakkuuden hoito ja asiakaskokemuksen kehittäminen.

Olen mukana projektissa, jossa asiakkaalle suunnitellaan ja pilotoidaan uutta myyntimallia. Konseptivaiheessa määritettiin avainmittarit uudelle myyntimallille: myyntiprosessin asiakaskokemus (NPS), myyjien kokemus uudesta myyntimallista (EX = employee experience) ja asiakasyrityksen maine (mainetutkimus, ei vielä määritetty tarkempaa mittaria). Lisäksi prosessin tehokkuus / läpimenoaika voi olla kiinnostava avainmittari, joka otetaan käyttöön pilotointivaiheen päätyttyä.

Liiketoiminnan mittareiksi valitsimme yhdessä asiakkaan kanssa vuokrausliidien konversion, vuokrausasteen ja relevanttien liidien määrän. Nämä ovat mittareita, joiden avulla haetaan kokonaisvaltaista ymmärrystä uuden myyntimallin toimivuudesta.

Avainmittaus ohjaa suunnittelua ja pilotointia oikeaan suuntaan. Monesti konseptivaiheessa avainmittareiden määrittäminen itsessään on jo tärkeää, koska silloin mietitään mitä projektissa tavoitellaan. Konseptisuunnitteluprojekteissa avainmittaamista taas harvemmin pääsee tekemään.

Monissa B2B-projekteissa, joissa tapahtumia on huomattavasti vähemmän kuin kuluttajapuolella, avainmittaus painottuu usein laadullisiin avainmittareihin. Voidaan esimerkiksi arvioida palvelukokemusta niin palveluntarjoajan kuin loppukäyttäjän näkökulmasta tai mitata uuden toimintamallin tehokkuutta. Varsinaiset liiketoiminnan vaikuttavuuden luvut saadaan vasta pitemmän ajan kuluessa.

Kiteyttäen, avainmittarit ohjaavat suunnittelua ja päätöksentekoa.”

Kimmo Hirvonen, palveluanalyttikko, Palmu

”Toimin palveluanalyttikkona, jonka tehtävänkuvaan kuuluu verkkopalvelujen käytön analysointi sekä performanssin optimointi. Lisäksi teen verkkopalveluihin liittyen tavoiteasetantaa sekä avainmittareiden määrittelyä ja jalkauttamista toimintaan.

Optimointityössä luomme pääasialliset avainmittarit, joita alamme optimoinnilla kehittämään. Esimerkiksi verkkokaupassa optimoinnin pohjaksi luotiin avainmittariksi ostoputkesta pudonneiden käyttäjien suhteellinen osuus (keskeyttäneet/kaikki ostoputken käyttäjät). Tämän avulla voimme alkaa optimoimaan

ostoputkea tehokkaammaksi kun optimoinnin ja testien tuloksien pohjana käytetään aina samaa avainmittaria. Kyseisessä esimerkissä kuitenkin koko verkkopalvelun tärkein avainmittari oli verkkokaupan generoima tulo johon ostoputkesta pudonneet vaikuttavat olennaisesti.

Avainmittarit tuo rakenteen omalle työlle - mitä halutaan saada aikaiseksi. Tämän vuoksi avainmittareilla täytyy aina olla myös tavoitearvot. Lisäksi ne luovat kehyksen priorisoitaville toimenpiteille - millä asioilla vaikutetaan eniten tärkeisiin avainmittareihin.”

6 Yhteenveto ja arviointi



Tämän työn tavoite oli tutustuttaa lukija palvelumuotoilijan käyttämään avainmittaukseen ja sen tuomiin hyötyihin suunnittelutyössä. Lisäksi tavoitteena oli herättää keskustelua siitä, miten hyvin tässä opinnäytetyössä esitetyt avainmittauksen metodit soveltuvat erilaisille palvelumuotoilutoimistoille. Toiveena oli, että tämä opinnäytetyö herättäisi keskustelua siitä, miten hyvin palvelumuotoilutoimisto Palmun tapa hyödyntää avainmittausta suunnitteluprosessissa sopii muille palvelumuotoilun toimijoille. Tämä on varsin mielenkiintoinen kysymys, koska Suomessa palvelumuotoilun toimijat ovat mukana hyvin erilaisissa projekteissa niin toimialan kuin projektilta toivotun lopputuotoksenkin suhteen.

Tässä työssä esitettyjen avainmittauksen vaiheistuksen ja metodien jatkokehittämistä puoltaa se, että myös yrityksen johdon tarpeisiin kehitetyt liiketoiminnan avainmittauksen vaiheet painottavat erilaisia metodeja sen mukaan, miten suuresta organisaatiosta on kyse. Samalla tavalla, palvelumuotoilun toimijoille voisi kehittää kevyen ja laajan avainmittauksen vaiheistukset sen mukaan,

minkä kokoisesta palvelumuotoilutoimijasta tai projektista on kyse. Toivon kuitenkin, että lukija osaa soveltaa tässä opinnäytetyössä esitettyjä avainmittauksen metodeja omaan käyttötarkoitukseen.

Opinnäytetyön aihe on perinteisistä sisustusarkkitehtuurin opinnäytteistä poikkeava, koska tarkastelun kohteena oli palvelumuotoilu ja liiketoiminnan avainmittaus. Toivon, että sisustusarkkitehtuurin toimija saa tästä työstä uusia näkökulmia omaan toimenkuvaan ja muotoilun vaikuttavuuden mittaamiseen. Ainakin Helsingissä useat tilasuunnittelutoimistot ovat erikoistuneet myös palvelumuotoilun toimijoiksi, joten tilasuunnittelun, palvelumuotoilun ja avainmittauksen metodien yhdistäminen voi olla tulevaisuudessa nykyistä yleisempää.

Kaikkia lukemiani lähteitä ei näy lähdeluettelossa, mutta niiden anti käyttäjäkeskeisestä suunnittelusta, tavoitteiden asettamisesta ja asiakkaan eli yrityksen työkalutuurin muutoksesta tulevat esiin rivien välistä. Tiedon kerääminen

vei paljon aikaa, mutta lopputuloksena syntyi eheä kokonaisuus avainmittauksen perusteista. Koska työ on rajattu koskemaan vain Palmun soveltamaa avainmittausprosessia, jäi muiden palvelumuotoilutoimistojen ajatukset avainmittauksen hyödyistä tulevien opinnäytetöiden aiheeksi. Nyt opinnäytetyö toimii yhtenä näkökulmana palvelumuotoilijan hyödyntämään avainmittaukseen, ei perusteellisena palvelumuotoilun ja avainmittauksen teoksena.

Olen kuitenkin itse tyytyväinen helppolukaiseen opinnäytetyöhön, jossa sain tuotua esiin ne ajatukset joita pidin tärkeimpinä. Opinnäytetyötä oli mielekkästä kirjoittaa sen jälkeen, kun rajasin sen käsikirjaksi, eli helppolukaiseksi perusteokseksi. Tämän jälkeen tekstin ja visuaalisen ilmeen tuottaminen oli nopeampaa, koska en jäänyt miettimään liian monimutkaisia avainmittauksen syy-seuraussuhteita, enkä lähtenyt jalostamaan visuaalista ilmettä viimeistelyyn muotoon. Päin vastoin, ajatuksena oli että käsin piirretty visuaalinen ilme tukee ajatusta helppolukuisesta käsikirjasta ja avainmittaukselle ominaisista nopeista kokeiluista.

Lähteet

Advanced Performance Institute 2016. KPI Library. <<http://www.ap-institute.com/kpi-library.aspx>> (6.3.2016)

Advanced Performance Institute 2016. What is a Key Performance Indicator. <<http://www.ap-institute.com/what-is-a-key-performance-indicator.aspx>> (8.3.2016)

Aho, Mika 5.6.2012. Pari sanaa mittareista. <<http://www.rongo.fi/2012/06/pari-sanaa-mittareista>> (26.2.2016)

Allen, James, Reichheld, Frederick F., Hamilton, Barney & Markey, Rob 2005. Closing the delivery gap, How to achieve true customer-led growth. <http://www.bain.com/bainweb/pdfs/cms/hotTopics/closingdeliverygap.pdf> (2.3.2016).

Arantola, Heli & Simonen, Kimmo 2009. Tekes katsaus 256/2009. Palvelemisestä palveluliiketoimintaan - Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. <https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisesta_palveluliiketoimintaan.pdf> (13.3.2016)

Curedale, Robert A 2012. Design Methods 1: 200 ways to apply design thinking. Design Community College

Dixon, Mathew, Freeman, Karen & Toman, Nicholas 2010. Stop Trying to Delight Your Customers. Harvard Business Review, (7-8), 1-16.

Kieksi, Lauri 17.11.2015. Involving the client for a smoother design delivery. <<https://medium.com/@lkieksi/involving-the-client-for-a-smoother-design-delivery-92d4cc8e8530#.ad27kbyfk>> (26.7.2016)

Kuosa, Tuomo & Westerlund, Leo 2012. Service Design. On the Evolution of Design Expertise. Viljandi: Print Best printing House.

Markey, Rob & Reichheld, Fred 14.2.2012. Net Promoter: Creating a reliable metric. Bain & Company Inc. <<http://www.bain.com/search.aspx?q=nps&drilldown=capabilitynavigator&mod=Customer%2bLoyalty>> (10.3.2016)

Marr, Bernard 5.9.2013. The 75 KPIs Every Manager Needs to Know. <<https://www.linkedin.com/pulse/20130905053105-64875646-the-75-kpis-every-manager-needs-to-know>> (26.2.2016)

Miettinen, Satu (toim.) 2011. Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Myy Verkossa 8.6.2013. Verkkokaupan olennaiset mittarit. <<http://www.myyverkossa.fi/2013/08/verkkokaupan-olennaiset-mittarit.html>> (15.9.2016)

NetPromoter. The Net Promoter Score. <<https://www.netpromoter.com/know/>> (15.9.2016)

Palmu 2016. Palvelumuotoilu ja asiakasarvolla johtaminen pähkinänkuoressa. <<http://palmu.fi/palvelut/palvelumuotoilu>> (7.3.2016)

Parker, Sophia & Heapy, Joe 2006. The Journey to the Interface: How public service design can connect users to reform. London: Demos.

Parmenter, David 2007. Key performance indicators : developing, implementing, and using winning KPIs. New Jersey, John Wiley & Sons, Inc.

Rantanen, Hannu, Kulmala, Harri I., Lönnqvist, Antti & Kujansivu, Paula 2007. Performance measurement systems in the Finnish public sector. International Journal of Public Sector Management, 20 (5) 415-433.

Reichheld, Frederick F. 2003. The One Number You Need to Grow. Harvard Business Review. 1.12.2003.

Stickdorn, Marc & Scheiner, Jakob 2010. This is service design thinking. Amsterdam: BIS Publishers.

SuccessFactors. Using Key Performance Indicators to Increase Productivity and Profitability. <https://www.successfactors.com/en_us/lp/articles/key-performance-indicators.html> (5.3.2016)

Viladas, Xenia 2010. Managing Design For Profits. Barcelona: Index Books, S.L.

Watkinson, Matt 2013. The then principles behind great customer experiences. Harlow: Pearson.

Kuvalähteet

KUVA 1

Viladas, Xenia 2010. Managing Design For Profits. Barcelona: Index Books, S.L., 122.

KUVA 2

Kieksi, Lauri 17.11.2015. Involving the client for a smoother design delivery. < <https://medium.com/@lkieksi/involving-the-client-for-a-smoother-design-delivery-92d4cc8e8530#.ad27kbyfk> > (26.7.2016)

KUVA 3

Curedale, Robert A 2012. Design Methods 1: 200 ways to apply design thinking. Design Community College, 223.