



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Kohti palveluliiketoimintaa, palvelumuotoilulla palvelua teollisuusyritykselle. Tapaus KiiltoClean Oy

Turpeinen, Pekka

2017 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Kohti palveluliiketoimintaa, palvelumuotoilulla palvelua
teollisuusyritykselle. Tapaus KiiltoClean Oy

Pekka Turpeinen
Palvelujen asiakaskeksien
kehittämisen koulutus
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2017

Pekka Turpeinen

Kohti palveluliiketoimintaa, palvelumuotoilulla palvelua teollisuusyritykselle. Tapaus KiiltoClean Oy

Vuosi 2017

Sivumäärä 127

Suuret muutokset maailmassa vaikuttavat suomalaiseseen yrityselämään. Näitä muutoksia ovat muun muassa globalisaatio ja teknologioiden nopea kehittyminen. Muutokseen vaikuttavat digitalisaation tuomat mahdollisuudet liiketoiminnalle, kuten asioiden internet, Internet of Things (IoT) ja keinoälyn kehitys. Yrityksen kilpailuetuihin tulisi löytää uusia keinoja. Kehitys on antanut yrityksille mahdollisuuden luoda asiakkailleen entistä vaivattomammin palveluita. Useimmat asiakkaat eivät hae enää tuotteiden valmistajia vaan palveluntarjoajia. Kovassa kilpailussa pärjätäkseen teollisuusyritykset suuntaavat kohti palveluliiketoimintaa ja tätä ilmiötä kutsutaan palvelullistamiseksi. Haasteena on, kuinka palveluista voidaan kehittää entistä asiakaskeskeisempiä ja arvoa tuottavampia asiakkaille. Pyrkimyksenä yrityksillä olisi päästä niin sanotulle siniselle merelle, jossa ei ole kilpailua.

Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona KiiltoClean Oy:lle, joka on kotimainen teknokemianalan teollisuusyritys. Kehittämistehtävän tarkoituksena oli tuottaa yleinen toimintamalli siitä, kuinka hotelli- ravintola- ja cateringyrityksille tarjottavia palveluita voidaan kehittää ja innovoida vallitsevan palvelumarkkinoinnin tutkimuksen mukaisesti arvoa luovalla tavalla. Lisäksi työn tavoitteena oli tehdä palvelukonseptista kehittämissuositus ja löytää keinoja, joiden avulla teollisuusyritys pystyy erottautumaan kovassa kilpailussa. Työssä selvitettiin, mitä asiakkaat haluavat ja odottavat hygieniatuotteita valmistavalta ja myyväältä teollisuusyritykseltä. Vaihtoehtona oli muuttaa ja kehittää vanhoja olemassa olevia palveluita asiakaskeskeisemmiksi. Kehittämistehtävässä hyödynnettiin palvelumuotoilua ja sen menetelmänä yhteiskehittämistä. Palvelumuotoilun työkaluina käytettiin aluksi havainnointia ja nykyisistä palveluista laadittiin palvelujen visuaalinen kuvaus selvittämään niiden nykytilaa. Yrityksen henkilökuntaa sekä asiakkaita osallistettiin palvelukonseptin kehittämiseen kolmessa työpajassa, joissa haettiin asiakasymmärrystä ja luovaa ongelmanratkaisua. Menetelminä työpajoissa käytettiin empatiakarttoja, ideointia sekä tarinallistamista, jossa hyödynnettiin persoonia ja palvelupolkua. Vahvistusta saatuun asiakasymmärrykseen haettiin käyttämällä avointa yksilöhaastattelua. Asiakasymmärryksen pohjalta tuloksena laadittiin persoonat, suunnitteluveturit ja neljä ehdotusta palvelukonseptista, joissa hyödynnettiin visuaalista esittämistä kuten kuvakäsikirjoitusta, sarjakuvaa ja tarinoita. Palvelukonseptiehdotukset sisältävät arvolupauksia, jotka teoreettisessa tarkastelussa auttavat asiakasta luomaan käyttöarvoa.

Tutkimuksessa selvisi, että yhteiskehittäminen voidaan nähdä keinona, jossa KiiltoClean ja asiakkaat voivat luoda arvoa yhdessä. Nykyinen KiiltoCleanin strategiassa käyttämä tuotekeskeinen liiketoimintalogiikka ei mahdollista arvon yhdessä luomista eikä arvolupauksia. Tämän käytäntöön vieminen vaatisi KiiltoCleanin strategian muutoksen palveluliiketoiminnan logiikkaan (palvelulogiikka, palvelukeskeinenlogiikka, asiakaskeskeinenlogiikka) ja palvelumuotoilu olisi keino viedä ne käytäntöön. Samoin olemassa olevien palveluiden kehittäminen ja niiden muuttaminen asiakaskeskeisemmiksi vaatisi yrityksen strategian muutoksen asiakaskeskeiseksi, jotta asiakas voi luoda käyttöarvoa. Tämän opinnäytetyön kehittämistehtävän tarkoituksiin pystyttiin vastaamaan ja kehittämistyölle asetetut tavoitteet saavutettiin.

Asiasanat: Palvelullistaminen, asiakasymmärrys, palvelumuotoilu, muotoilujattelu, yhteiskehittäminen, palveluliiketoiminnan logiikat, arvon luominen, asiakaskeskeisyys, sinisen meren strategia

Pekka Turpeinen

Towards service business, Service by service design for an industrial company. Case KiiltoClean Ltd

| Year | 2017 | Pages | 127 |
|------|------|-------|-----|
|------|------|-------|-----|

Great changes in the world impact Finnish business life. These changes are, among others, globalization and the fast development of technologies. Possibilities introduced by digitalization affect the change, such as the Internet of Things and the advancement of artificial intelligence. New means for the company's competitive edge should be found. Development has given companies possibilities to create services more easily for their customers. Many customers are not looking for product manufacturers anymore but service providers. In order to succeed in tough competition, industrial companies move towards service business and this phenomenon is called servitization. The challenge is how services can be developed to be more customer centered and more value-creating for the customers. The aim of the companies is to get to the so-called blue ocean where no competition occurs.

The thesis was made by commission for KiiltoClean Ltd, which is a domestic techno chemical industrial company. The aim of the development project was to produce a general operation model on how services provided to hotel, restaurant and catering companies can be developed and innovated according to the dominant research of service marketing in a way that creates value. In addition, the objective of the thesis was to make a development proposition of a service concept and find new measures on how an industrial manufacturer can differentiate in a fierce competition. It was clarified in the thesis what customers want and expect of an industrial company manufacturing and selling hygiene products. There was an option to change and develop old existing services in a more customer centered direction. Service design and its tool co-creation were utilized in the development project. As service design tools, observation was used at first and a service blueprint of current services was drawn up to find out their present state. The company's personnel and customers were involved in co-creation in three workshops where customer insight and creative problem solving were sought. Empathy maps, ideation and storytelling groups, in which user journey maps and personas were utilized, were used as methods in the workshops. Confirmation to the customer insight gained was looked for by using open individual interview. As a result based on the customer insight personas, design drivers and four service concept proposals were prepared, in which visual presentation was utilized such as story board, cartoon and stories. Service concept proposals include value propositions that help a customer to create value in use in theoretical view.

The results revealed that co-creation can be seen as a platform where KiiltoClean and customers can co-create value. Goods dominant logic used in KiiltoClean's current strategy cannot enable value co-creation and value propositions. Practical implementation of this would require changing the company's strategy to service logic (service logic, service dominant logic, customer dominant logic) and mobilizing that into practice by using service design. Also, development of current services and changing those to be more customer centered would require changing the company's strategy to be customer centered so that customers can create value in use. The aim of the development project in this thesis could be met and the objectives set for the development project were achieved.

Keywords: Servitization, customer insight, service design, design thinking, co-creation, service business logics, value creation, customer centered, blue ocean strategy

Sisällys

| | | |
|-----|---|-----|
| 1 | Johdanto..... | 6 |
| 1.1 | Muutokset ympäristössä..... | 7 |
| 1.2 | Kehittämisen kohde ja tavoitteet | 11 |
| 1.3 | Opinnäytetyön rakenne ja keskeiset käsitteet..... | 12 |
| 2 | Palvelukonseptin kehittämistä tukeva teoreettinen viitekehys | 13 |
| 2.1 | Yrityksien kilpailukeinot eri aikakausina | 13 |
| 2.2 | Asiakaskasymmärrys palveluliiketoiminnassa | 17 |
| 2.3 | Liiketoimintalogiikat..... | 19 |
| 2.4 | Arvon käsite ja muodostuminen | 23 |
| 2.5 | Palvelu ja palvelukonsepti..... | 28 |
| 2.6 | Teollisuusyrityksestä palveluyritykseksi..... | 31 |
| 2.7 | Palveluinnovaatio | 35 |
| 3 | Palvelumuotoilumenetelmin tarjottavien palveluiden konseptointi | 39 |
| 3.1 | Palvelumuotoilu ja muotoilujattelu | 40 |
| 3.2 | Yhteiskehittäminen | 47 |
| 3.3 | Palvelumuotoiluprosessin ja työkalujen valinta opinnäytetyössä | 51 |
| 3.4 | Tarkastelussa toimeksiantaja KiiltoClean Oy..... | 61 |
| 3.5 | Liiketoimintaympäristö..... | 66 |
| 3.6 | Opinnäytetyön kehittämistehtävän palvelumuotoiluprosessi | 68 |
| 3.7 | Asiakasymmärrys opinnäytetyön kehittämistehtävässä | 69 |
| 4 | Kehittämistyön tulokset | 84 |
| 4.1 | Asiakasymmärrysvaiheen tulokset..... | 85 |
| 4.2 | Asiakasymmärryksestä muodostetut persoonat | 90 |
| 4.3 | Kehittämistä ohjaavat suunnitteluveturit | 92 |
| 4.4 | Palvelukonseptien ehdotukset | 94 |
| 5 | Johtopäätökset | 104 |
| 5.1 | Tuloksien analysointi, pohdinta ja jatkotoimenpiteet | 107 |
| 5.2 | Opinnäytetyön luetettavuus..... | 114 |
| | Lähteet | 116 |
| | Kuviot..... | 123 |
| | Taulukot | 124 |
| | Liitteet..... | 125 |

1 Johdanto

Maailmassa on tapahtunut suuria muutoksia, jotka vaikuttavat suomalaiseen yrityselämään. Lehdon (2011,9) mukaan suomalainen yritysmaailma on kohdannut kasvavan kilpailupaineen. Ennen turvalliset kotimarkkinat ovat muuttuneet kansainvälisten ketjujen ja toimijoiden tullessa Suomeen. Ensimmäisenä tämä tapahtui teollisuustuotteissa ja nyt enenemissä määrin myös palveluissa. Grönroos (2015, 34) painottaa, että globalisaatio ja raju kilpailu tekevät asiakkaista vaativampia. Yritykset tarjoavat asiakkailleen entistä arvokkaampia tarjoamia ja ovat suunnanneet huomion palveluihin. Hänen mukaansa tämä pakottaa kilpailijatkin kiinnittämään huomion palveluiden merkitykseen. Tekninen, erityisesti tietotekniikan kehitys on lisännyt mahdollisuuksia yrityksiä luoda uusia palveluita entistä vaivattomammin.

Tätä edellä kuvattua jälkiteollista taloutta kutsutaan useilla nimillä. Grönroos (2015, 35) kutsuu tätä palvelutaloudeksi. Siinä liiketoimintalogiikka perustuu palveluun eli palvelulogiikkaan. Se auttaa yrityksiä selviämään palvelukilpailussa. Yrityksiä haasteena Grönroosin mukaan on kyetä käyttämään tietoa ja osaamista niin, että ne pystyvät kehittämään asiakkailleen entistä asiakaskeskeisempiä ja enemmän arvoa tuottavia palveluja. Haasteena on myös fyysisten tuotteiden tai palveluiden kehittäminen kokonaisvaltaisiksi palvelutarjoomiksi.

Tällä hetkellä teknologian kehitys on hyvin voimakasta ja se vaikuttaa suuresti yritysten toimintaan. Uutta teknologiaa kehitetään kovaa vauhtia ja kehitys on nyt laajempaa kuin ehkä koskaan aikaisemmin. Suurimmat trendit, joista puhutaan ovat mm. digitalisaatio, virtualisaatio ja keinoälyn kehitys. Tämä teknologian kiihkeä kehitys vaikuttaa lähes kaikkiin aloihin, toimintatapoihin ja arkeen. Tätä kehitystä ei pitäisi pitää tai nähdä uhkana vaan mahdollisuutena tarjota hyviä ratkaisuja elämään ja kestävään hyvinvointiin tulevaisuudessa. (Kiiski Kataja 2016, 6)

Useimmat asiakkaat eivät enää hae pelkästään fyysisten tuotteiden valmistajia vaan palveluntarjoajia. Kilpailussa pärjätäkseen on teollisuusyritysten aika muuntautua palveluyrityksiksi. Tämä on yksi järkevä vaihtoehto päästä lähemmäksi asiakkaita ja löytää uusia mahdollisuuksia asiakkaiden prosessien tukemiseen arvokkaammin. Yritykset eivät voi saavuttaa kilpailuetua ja eikä pitää sitä perinteisillä keinoilla. Pelkän ydinpalvelun fyysisessä tuotemuodossa tarjoavat yritykset joutuvat hintapaineen alle. (Grönroos 2015, 497)

Opinnäytetyön asiakasryhmänä olevat hotelli-, ravintola- ja cateringyritykset kuuluvat matkailuun, jota pidetään Mara ry:n (2016) mukaan merkittävänä kasvualana tulevaisuudessa. Päivittäistavarakauppa ry:n (2016) mukaan Suomessa on yli 20 000 ammattikeittiötä. Hotelli-, ravintola- ja cateringala on yhteiskunnallisesti merkityksellinen

toimiala. Joka toinen ihminen käyttää alan palveluita päivittäin Suomessa esimerkiksi ruokaillessaan ja kahvilla käydessään.

Kim ja Maurborgne (2005, 26-27) ovat esittäneet Sinisen meren strategian, joka kertoo uusien markkinoiden luomisesta niin sanotuista sinisistä meristä. Käsite siniset meret on liike-elämässä melko uusi, mutta vastaavanlaisia käsitteitä on käytetty liike-elämässä aikaisemminkin. Strategisessa ajattelussa on aikaisemmin pääsääntöisesti keskitytty niin sanottuihin punaisen meren strategioihin. Tämä siksi, että strategisen johtamisen juuret ovat peräisin sotilasstrategiasta. Siinä pääasiana on taistelu vastustajan kanssa, jossa kamppaillaan maa-alasta, joka on rajallinen ja pinta-alaltaan vakio. Liike-elämässä markkinoiden pinta-ala ei kuitenkaan ole vakio vaan muuttuva eli jatkuvasti ilmaantuu uusi sinisiä meriä. Punaisiin meriin keskittymisessä hyväksytään sodan peruskuviot, rajallinen alue, vihollisen kukistaminen ja samalla unohdetaan liike-elämän vahvuus, uusien markkinatilojen luominen, jossa ei ole kilpailua.

Sinisiä meriä täytyy luoda. Useat syyt vaikuttavat sinisten merien tarpeeseen. Tekniikan kehittyminen on nostanut teollista tuottavuutta ja yritykset ovat kyenneet tuottamaan ennennäkemättömiä erilaisia tuotteita ja palveluita. Monella alalla tarjontaa on enemmän kuin kysyntää ja tätä lisää globalisoitumiskehitys. Kaupan esteiden poistuminen markkinoilta lisää markkinarakojen ja monopolisaarekkeiden kutistumista entisestään. Liiketoimintaympäristö, jossa 1900-luvun strategia ja johtamisopit ovat kehittyneet, alkavat hävitä. Verinen kilpailu värjää punaiset meret yhä punaisemmiksi, joten yrityksiä kannattaa suunnata katse sinisiin meriin. (Kim & Maurborgne 2005, 28)

Historia on osoittanut, että toimialoja luodaan ja laajennetaan koko ajan. Myös toimialojen olosuhteet ja alojen väliset rajat eivät ole annettuja tekijöitä vaan yksittäiset toimijat voivat muuttaa niitä. Yritysten ei tarvitse tällöin kilpailla keskenään kiinteässä rajatussa tilassa vaan voivat luoda uuden markkinatilan ja saada näin vahvan ja kannattavan kasvun. (Kim & Maurborgne 2005, 30)

1.1 Muutokset ympäristössä

Ympäriällä tapahtuvat suuret muutokset mahdollistavat sinisiä meriä, kuten digitalisaation tuomat mahdollisuudet liiketoiminnalle. Muutokset tulisi nähdä mahdollisuutena eikä uhkana yritystoiminnalle. Digitalisaatio on monessa yhteydessä esiintyvä termi, mutta sille ei ole virallista määritelmää. Se on terminä hyvin laajakäsitteinen ja voi tarkoittaa kaikkea verkkokaupasta teolliseen internetiin tai data-analytiikasta itseajaviin ajoneuvoihin (Lakkala, Raunio, Jussila, Kärkkäinen, Pirttilä, Seppänen & Peltola 2015, 8; Ilmarinen & Koskela 2015, 21). Ilmarinen ja Koskela (2015, 21) muistuttavat, että aikaisemmin asioista puhuttiin

digitalisoitumisena ja sen nähdään alkaneen jo 1990-luvun alkupuolella internetin yleistymisen myötä. Lakkala ym. (2015, 8) huomauttavat, että monissa yrityksissä kuitenkin digitalisaation mahdollisuudet ja käyttöönototavat ovat luultavasti vielä löytämättä. Heidän mukaansa syynä tähän voi olla puutteellinen johtaminen, riittämätön koulutus uusien työkalujen käyttämiseen sekä vähäiset henkilöresurssit.

Kiiski Kataja (2016, 9) korostaa, että digitalisaation ja internetin tuomat muutokset sekä uusien toimintatapojen syntyminen ovat samankaltainen ilmiö kuin mitä teollinen vallankumous tai sähkön käyttöönotto merkitsi ihmiskunnalle. Digitalisaatiossa sekä virtualisaatiossa on kyse siitä, että yhä suurempi osa ihmisten tekemästä työstä siirtyy digitaliseen muotoon eli automatisoituu. Tätä voidaan pitää tällä hetkellä suurimpana kehitysmuotona. Joihinkin liiketoiminta-alueisiin ja toimijoihin digitalisaatio vaikuttaa dramaattisemmin kuin toisiin, mutta mikään yritys ei täysin vältty siltä (Lakkala ym. 2015, 22). Digitalisaatio on jo nyt mahdollistanut suoremman kommunikoinnin asiakkaiden ja organisaatioiden välillä (Kiiski Kataja 2016, 19). Näen, ettei pelkkä toimintojen digitalisointi ole päämäärä, vaan sen täytyy luoda käyttäjälle arvoa esimerkiksi palvelun nopeutena ja helppoutena.

Toinen merkittävä asia kehityksessä liittyy ICT-rakenteiden globalisaatioon, mitä kutsutaan asioiden internetiksi Internet of Things (IoT). Tämän uskotaan muuttavan teollisia prosesseja radikaalisti (Kiiski Kataja 2016, 11). McEwen ja Cassimallyn (2014) mukaan mikroprosessorien hinnat ovat vuosien saatossa pudonneet niin paljon, että niitä voidaan nykyisin laittaa melkein mihin laitteeseen tahansa esim. puhelimiin, lampuihin ja lastenleluihin. Tämä mahdollistaa niiden kytkemisen internetiin ja saamaan ajantasaista tietoa maailmasta (McEwen & Cassimally 2014; Allisto 2013). He ovat kiteyttäneet asian selkeästi: ”Fyysinen esine + ohjain, sensori, käyttölaite + internet = asioiden internet (Internet of Things)”. Eli teknologia mahdollistaa nyt useiden asioiden tekemisen edullisesti, jonka toteuttaminen aikaisemmin maksoi paljon tai sen toteuttaminen ei ollut mahdollista. Nyt se pitäisi osata vain valjastaa käyttöön käyttäjiä hyödyttävällä tavalla.

Vaikka teknologia vaikuttaa ja on läsnä enemmän tulevaisuudessa Kiiski Kataja (2016, 18) painottaa sen pakottavan myös yhä enemmän miettimään, mikä tekee ihmisestä syvällisen ihmisen. Tämä auttaa löytämään loputtomasti mahdollisuuksia, miten ihmiset ja ihmisuus voivat olla uudelleen liike-elämän ja organisaatioiden keskiössä. Koneet suoriutuvat monesti paremmin tiedon käsittelystä ja prosessoinnista kuin ihminen. Toistaiseksi ainoastaan ihmiset pystyvät ainoastaan tekemään moraalisia ja eettisiä ratkaisuja sekä ideoimaan. Tunteiden hyödyntäminen ja empatia ihmisten arkisten ongelmien ratkaisuun koetaan tulevaisuudessa keskeiseksi innovaation kohteeksi ja lähteeksi. Kiiski Kataja (2016, 8) muistuttaa, että uusi teknologia itsessään ei yksinään riitä. Kaiken keskiössä on ihminen sekä se, mitä ihmiset ja yhteiskunnat valitsevat ja päättävät tehdä. Teknologia on otettava käyttöön tai se ei toimi.

Teknologian kehityksen lisäksi muutosta on tapahtunut myös liiketoiminnan kehittämisesä. Lehto (2010, 10) korostaa yrityksiä olevan yhä enemmän innostuneita viime vuosien aikana tulleesta uudesta arvoa luovasta käyttäjäkeskeisestä innovaatiotoiminnasta. Tämä tapahtuu ottamalla palveluiden ja tuotteiden käyttäjät mukaan kehitysprosessiin. Tavoitteena tässä menetelmässä on pitää kilpailijat etäällä uudella arvonnalla tavalla, joka merkitsee yrityksille uusien kilpailuettujen löytämistä. Myös Kiiski Kataja (2016, 17 -19) painottaa, että yritysmaailmassa tarvitaan kykyä visionääriseen arvonnluontiin. Täytyy ymmärtää mitä ihmiset haluavat ja tarvitsevat elämässään. Työtä, arvoa ja kasvua luodaan hänen mukaansa sinne, missä ihmisillä on pieniä tai suuria ratkaisemattomia ongelmia.

Tikka ja Gävert (2014, 17-18) ovat käsitelleet uuden arvonnluonnin tarpeellisuutta perustuen Deloitte's Center for Edgen tutkimukseen vuodelta 2013, minkä mukaan yrityksen keski-ikä on pudonnut hyvin nopeasti viimeisten vuosikymmenten aikana. Vuonna 1958 Standard & Poor's 500 yrityksen keskimääräinen elinajanodote oli 61 vuotta, nyt se on alle 15 vuotta ja on tippumassa yhä. Tämän valossa yritykset eivät voi enää luottaa viime vuosisadan liike-elämän ajattelumaailmaan ja menneiden realiteettien varaan rakennettuihin liiketoimintamalleihin. Nopeasti muuttuvassa maailmassa on etsittävä uusia ja parempia tapoja tuottaa arvoa. Yrityksiä, jotka eivät kykene tähän muutokseen uhkaa Tikan ja Gävertin (ibid) mukaan enneaikainen kuolema. Tämä tarkoittaa punaisen meren strategian noudattamista, jossa taistellaan verisesti markkinoista kilpailijoiden kanssa (Kim & Maurborgne 2005). Näkisin, että yrityksiä pitäisi osata uudistua koko ajan, vaikka toiminta olisi kannattavaa ja lähitulevaisuuden näyttävän kohtuullisen varmalta. Kun huomataankin, että vanhat liiketoimintamallit eivät enää toimi, voi muuttuminen olla myöhäistä.

Edellä käsitellyt muutokset liiketoimintaympäristössä viittaavat sinisen meren strategian tarpeellisuuteen. Kim ja Maurborgne (2005, 40-45) huomauttavat, että yritykset kuitenkin pelkäävät mennä omien toimialueidensa ulkopuolelle, koska luulevat menestymismahdollisuuksiensa heikkenevän. On kyse sitten sinisen meren tai punaisen meren strategiasta, liittyy niihin molempiin riskit. Heidän mukaansa suurin osa työkaluista ja analyttisistä malleista on suunniteltu punaisille merillä menestymistä varten, minkä takia yritysten strategiat kohdistuvat punaisiin meriin. Kim ja Maurborgne (ibid) painottavat sinisten merien luomisen tärkeyttä. Sinisen meren strategia keskittyy riskien minimointiin eikä maksimointiin. Sinisen meren strategian luominen on saatu kuulostamaan helpolta, mutta uskon sen käytännössä olevan hankalaa, koska muuten kaikki yritykset olisivat sinisellä merellä. Toisaalta, jos ei yritetä muuttua niin tyydytään perinteisiin keinoihin punaisella merellä.

Yrityksen liiketoiminnan kehittämiseen tarvitaan tietoa. Tänä päivänä sitä on tarjolla hyvin paljon sekä yrityksen ulko- että sisäpuolelta, mutta sen hyödyntäminen nähdään

ongelmalliseksi. Valli ja Ahlgren (2013, 10-11) nostavat esiin, että tiedon analyttinen hyödyntäminen on yrityksille hankalaa. Tietoa on hyödynnetty analysoimalla mennyttä, mutta nyt suuntana on ymmärtää mitä eilen tapahtui, tiedettävä mitä tänään tapahtuu ja ennakoitava mitä huomenna tapahtuu. Tiedon jakaminen yrityksissä on tärkeä osa yrityskulttuuria. He painottavat, että yksi suurimmista ongelmista on yrityksiä organisaatioiden siiloutuminen, mikä estää vapaan tiedon kulun. Siiloutuminen on perinteisissä organisaatioissa oleva rakenne, jossa jokainen toiminto on omanaan kuten myynti, markkinointi ja tuotekehitys.

Ongelmana on myös puutteellinen tiedon jakamisen kulttuuri. Perinteisesti tiedon jakaminen on perustunut kontrolliin, jossa tieto on pääosin salaista tai luottamuksellista ja vain tiettyjen henkilöiden saatavilla. Tieto ja sen niukkuus on tehnyt siitä vallankäytön välineen. Nuoret sukupolvet ovat tottuneet tiedon avoimuuteen ja nykyinen salaamisen ja varjelu kulttuuri ei enää toimi heille. Tiedon jakaminen ja avoimuus ovat tietoisia valintoja yrityksiä johtamiskulttuurissa eivätkä ne tapahdu sattumalta. (Valli & Ahlgren 2013, 10-11)

Mielestäni yrityksissä johdon täytyisi kehittää ja muuttaa omia toimintatapojaan, jos halutaan pitää yritys kehittyvänä jatkossakin ja saada nuorempi sukupolvi näihin yrityksiin töihin. Nousukauden tullessa työntekijät voivat itse valita työpaikkansa, jolloin vaarana on vanhoja toimintatapoja omaavien yritysten vaikeus saada osaavaa henkilökuntaa palvelukseensa.

Polaine, Lovlie ja Reason (2013, 22) kokevat siiloutumisen haasteena myös yrityksiä tarjoamissa asiakaskokemuksissa. He näkevät sen estävän hyvän palvelun ja siitä syntyvän kokemuksen saamisen. Ei riitä, että yksittäinen palvelu on erinomainen, jos ne ovat vain yksittäisinä osina yrityksen toiminnassa. Asiakkaat eivät välitä kuitenkaan yksittäisistä kosketuspisteistä, vaan asiakaskokemus tulee kokonaisuudesta. Kuinka kaikki toimivat yhdessä ja tuovat arvoa asiakkaan omaan toimintaan. Näkisin, että tiedonjakamisen kulttuuria täytyy yritystoiminnassa kehittää entistä vapaampaan suuntaan, jotta estetään siiloutumisen tuomat negatiiviset vaikutukset sisäiseen ja ulkoiseen toimintaan.

Alasointi, Lyly-Yrjänäinen, Ramstad ja Heikkilä (2014, 28) korostavat yrityksiä tarvitsevan muutoksen ajattelutapaansa. Ne eivät voi säilyä innovatiivisina yksin omistajan, toimivan johdon tai yksittäisten asiantuntijoiden voimin. Yritykset tarvitsevat yhteisöllistä ominaisuutta, mikä tarjoaa mahdollisuuden innovatiiviseen toimintaan. Näkisin, että yhtenä keinona tässä muutoksessa voisi olla palvelumuotoilun tai muotoiluajattelun ja niiden yhteydessä käytettävän yhteiskehittämisen hyödyntäminen koko yrityksen liiketoiminnan kehittämisessä. Kuten Lehto (2011, 11) painottaa, palvelumuotoilun kehittämismenetelmät soveltuvat käytettäväksi teollisuudessa, palveluissa ja näiden yhdistelmissä sekä julkisten palveluiden uudistamisessa. Palvelumuotoilu tuo hänen mukaansa uuden näkökulman ja työkalun palvelujen kehittämiseen.

Palvelumuotoilu sekä sen rinnalla kulkeva muotoiluajattelu ovat uudenlaisia kehittämistapoja, joilla saadaan kehitettyä palveluita ja tuotteita asiakaskeskeisesti. Asiakkaat eli käyttäjät ja henkilökunta otetaan heti alussa mukaan kehittämisprosessiin. Palvelumuotoilun menetelmillä pyritään tekemään haluttavia palveluita, jotka ovat liiketaloudellisesti yritykselle kannattavia sekä teknisesti toteutettavia (Miettinen 2011; 2014; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014). Näkisin ongelmana tässä osaamisen yrityksen eri tasoilla. Löytyykö yrityksistä palvelumuotoilun vaatimaa asiantuntijuutta? Yrityksissä pitäisi olla tätä asiaa tukevaa strategista ajattelua ja kyvykkyyttä viedä se käytäntöön. Tämä vaatisi mielestäni henkilökunnan kouluttamisen uuteen ajattelutapaan ja tekemiseen.

Stenros (2014, 55) korostaa yksittäisen kehittäjän olevan yhä tärkeä osa innovaatiotoimintaa, mutta tulevaisuudessa tarvitaan enemmän yhdessä jaettua luovuutta ja unelmointia monimuotoisten ongelmien ratkaisemiksi ja monialaisten tehtävien suorittamiseksi. Tämä on hänen mukaansa hyvä huomioida myös yritysten sisäisessä innovaatiotoiminnassa.

Mielestäni tämän saavuttamiseen tarvittaisiin läpi koko yrityksen organisaation kulkeva palvelumuotoilun ja muotoiluajattelun systemaattinen käyttäminen. Tämä auttaisi luomaan uusia parempia palveluita ja kokemuksia asiakkaillemme. Tätä väitettä tukee myös Eljalan ja Luodon (2014, 81) painotus muotoiluajattelun yhdistämisestä uusien ratkaisujen toteuttamiseksi. Se tuottaa heidän mukaansa avauksia liiketoiminnalle ja antaa mahdollisuuksien tuotteistaa kokonaisvaltaisesti mietittyjä ratkaisuja niin tuotteiden kuin palveluiden osalta.

Globalisaation, teknologian kehittymisen ja digitalisaation tuomat muutokset sekä analyttinen tiedon hyödyntäminen tarjoavat mahdollisuuksia kehittää palveluliiketoimintaa. Kaikessa muutoksessa on kuitenkin hyvä muistaa, että tämän keskellä on kuitenkin käyttäjä, joka ohjaa toimintaa eteenpäin. Käyttäjakeskeisyys ei kuitenkaan tarkoita yrityksen kannattavuuden heikentymistä vaan päinvastoin, se voisi mahdollistaa kannattavien palveluiden luomisen, joita käyttäjät haluavat.

1.2 Kehittämisen kohde ja tavoitteet

Opinnäytetyössä tutkin globalisaatioon, digitalisaatioon, ICT-alan globalisaatioon ja analyttiseen tiedon hyödyntämiseen liittyviä ajanilmiöitä, jotka vaikuttavat teollisuusyrityksen palveluiden kehittämiseen ja siirtymiseen palveluliiketoimintaan. Kehittämiskohteenani on KiiltoClean Oy:n hotelli-, ravintola- ja cateringyrityksille (horeca) tarjottavien palveluiden kehittäminen ja konseptointi. Kehittämistehtävä tehdään työelämälähtöisesti hyödyntäen palvelumuotoilumenetelmiä. Opinnäytetyöni on tarkoitus tuottaa uutta tietoa siitä, minkälaista palvelua horeca-yritykset haluavat toimeksiantavalta teollisuusyritykseltä helpottaakseen heidän selviytymistään päivittäisessä puhtaudessa.

Tavoitteena on myös luoda palvelukonsepti erottuakseen muista alan toimijoista hyvin kilpailuilla markkinoilla.

Opinnäytetyöni ja kehittämistehtävän tarkoitus on

- **Yleinen toimintamalli.** Tuottaa tietoa siitä, miten toimeksiantajayrityksen hotelli-, ravintola- ja cateringyrityksille tarjottavia palveluita voidaan kehittää ja innovoida vallitsevan palvelumarkkinoinnin tutkimuksen mukaisesti arvoa luovalla tavalla.
- **Uusi palvelukonsepti.** Tehdä palvelukonseptista kehittämissuositus ja löytää uusia keinoja, joiden avulla yritys pystyisi erottumaan kovassa kilpailussa ja minkälaisia palveluita asiakkaat haluavat ja odottavat hygieniatuotteita myyvältä teollisuusyritykseltä.
- **Muutos.** Opinnäytetyössäni odotan löytäväni yhteiskehittämisen toimintamallin kautta uusia palveluideoita, joista pystyy konseptoimaan palvelukokonaisuuksia. Vaihtoehtona työssä on kehittää vanhoja olemassa olevia palveluita asiakaskeskeisemmiksi.

Opinnäytetyöni on tutkimuksellinen kehittämistyö, jossa tarkoituksena on ratkaista käytännön ongelmia sekä luoda uusia käytäntöjä, toimintatapoja ja muutosta. Ojasalo ym. (2014, 18-19) mukailleen tähän kehittämistyöhön kuuluu uusien ideoiden sekä palvelujen tuottamista ja toteuttamista. Sen päämääränä on käytännön parantaminen tai uusien ratkaisujen aikaan saaminen. Työssäni korostuu systemaattisesti kerättävä ja kriittisesti arvioitava tieto käytännön kehittämisen tueksi. Lähestymistapana opinnäytetyössäni on palvelumuotoilu, jolla kehittämistyötä viedään eteenpäin. Ojasalo ym. (2014, 36-38) korostavat, että palvelumuotoilu menetelmänä soveltuu hyvin kehittämiseen ja innovaatioiden tuottamiseen, johon opinnäytetyöni tähtää. Siihen ominaista on käyttäjäkeskeisyys ja kokemuksellisuutta korostava ajattelu- ja toteutusmalli. Palvelumuotoilu soveltuu opinnäytetyössäni hyödynnettävän yhteiskehittämisen käytäntöön viemiseen (Tuulaniemi 2011, 116-117; Miettinen 2011).

1.3 Opinnäytetyön rakenne ja keskeiset käsitteet

Opinnäytetyöni ensimmäinen luku vie lukijan aiheeseen, missä tarkastellaan ympärillä tapahtuvaa muutosta kuten globalisaatiota ja digitalisaatiota sekä tiedon analyttistä hyödyntämistä liiketoiminnan kehittämiseen, mikä vaikuttaa suuresti teollisuusyritysten toimintaan. Työssä kerrotaan lyhyesti tutkimukseen liittyvästä hotelli-, ravintola- ja cateringyritysten kohderyhmästä. Luvussa selvitetään opinnäytetyöni tavoitteet ja tarkoitus. Toisessa luvussa johdatetaan lukija yritysten käyttämiin kilpailukeinoihin eri aikakausina. Tämän jälkeen perehdytään asiakasymmärrykseen, joka on merkittävässä osassa palveluiden

kehittämisessä palveluliiketoiminnan logiikoissa, mihin tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys tukeutuu. Työssä selvitetään arvon käsitettä ja määrittämiä sekä sitä, kuinka arvo muodostuu eri liiketoimintalogiikoissa. Kuvataan lyhyesti palvelun ja palvelukonseptin määrittämiä ja kuinka teollisuusyritys pystyy muuttumaan palveluyritykseksi. Työssäni selvennetään lukijalle opinnäytetyöni kehittämistyöhön liittyvän palveluinnovaation vaatimukset.

Kolmannessa luvussa käsitellään tutkimusmenetelmänä käytettävä palvelumuotoilu sekä muotoiluajattelu, palvelumuotoiluprosessissa hyödynnettävä yhteiskehittäminen ja käytettävät palvelumuotoilun työkalut. Tämän jälkeen tarkastellaan strategisesti opinnäytetyön toimeksiantajayritystä KiiltoClean Oy:tä ja kehittämistehtävään liittyvää liiketoimintaympäristöä. Tämän jälkeen kerrotaan empiirisen tutkimuksen tekemisestä palvelumuotoilua ja sen menetelmän yhteiskehittämisen työpajoja hyödyntäen. Näiden tulokset esitellään neljännessä luvussa sekä tarkastellaan niitä teoreettiseen viitekehykseen ja tarkoitukseen. Viidennessä luvussa käydään läpi tutkimuksen johtopäätökset, analysoidaan tuloksia opinnäytetyön tarkoitukseen, kerrotaan tutkimuksen siirrettävyydestä ja arvioidaan luetettavuutta sekä esitetään kehittämisen jatkotoimenpiteet. Maailmaa tarkastellaan työssäni palvelutalouden lasien läpi - Miten palveluajattelu mahdollistaa yrityksen liiketoiminnan kehittämisen. Olen päätenyt kyseiseen rakenteeseen opinnäytetyössäni, koska asiat ovat olleet siten helpommin itselleni käsiteltävissä ja näin ollen ne tukivat kehittämistyötäni.

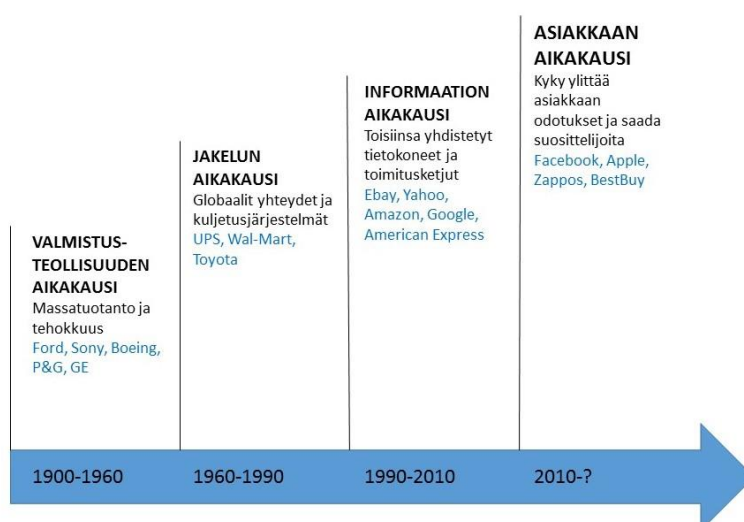
Keskeiset käsitteet opinnäytetyössäni liittyvät muutokseen teollisesta liiketoiminnasta kohti palveluliiketoimintaa. Käsitteet selvitetään kehittämisprosessia tukevassa teoreettisessa viitekehysessä. Opinnäytetyössäni tärkeitä käsitteitä ovat asiakasymmärrys, palveluliiketoiminnanlogiikat, arvon muodostuminen, palvelu, konseptointi, palvelullistaminen (servitization), innovointi ja palveluinnovaatio, palvelumuotoilu (service design), muotoiluajattelu (design thinking) sekä yhteiskehittäminen (co-creation).

2 Palvelukonseptin kehittämistä tukeva teoreettinen viitekehys

2.1 Yrityksien kilpailukeinot eri aikakausina

Palataan aluksi reilut kaksi sataa vuotta taaksepäin, jolloin höyry käynnisti teollisen vallankumouksen. Se mullisti käsityön ja mekaanisen tavaratuotannon sekä liikenteen. Muutos vaikutti täten kaikkiin yhdyskuntarakenteisiin. Höyrylaivat mahdollistivat maailmankaupan ja sitä kautta globaalin talouskasvun. Tämä prosessi kesti puoli vuosisataa. Sähkön keksiminen, polttomoottori, puhelin ja radio käynnistivät toisen teollisuuden vallankumouksen 1800-1900-luvun vaihteessa. Liukuhihnat käynnistyivät ja sähkön siirto mahdollistivat tuotannon eri vaiheiden sijoittamisen ilman rajoitteita. (Lehti, Rouvinen & Ylä-Anttila 2012, 8-9)

Tämän jälkeen yritysten kilpailukeinot ja strategiat ovat muuttuneet vuosikymmenien aikana. Forrester tutkimusyhtiön esittelemä malli vuodelta 2013 (kuvio 1) kuvaa selkeästi kehityksen kulun ja vaiheet. **Valmistusteollisuuden aikakaudella** 1900 - 1960-luvuilla yritysten menestys perustui tehokkuuteen. Massatuotannossa pyrittiin nopeaan tuotantoon ja mataliin kustannuksiin. Menestyvät yritykset pystyivät myymään massatuotteitaan sopuhintaan. (Löytänä & Korhikoski 2014, 14-16) Tehokkaaseen massatuotantoon siirryttiin 1940-50 luvuilla, kun yritykset ja johtaminen järjestettiin tieteellisen liikkeenjohtamisen periaatteiden mukaan toimiviksi (Lehti, Rouvinen & Ylä-Anttila 2012, 9). Asiakkaan rooli tässä aikakaudessa oli ostaa tuotteita, varsinkin sotien jälkeen kaikki mitä tehtiin, meni kaupaksi (Rope 2005, 19).



Kuvio 1. Yritysten kilpailukeinojen aikakaudet. (mukaillen alkuperäinen Cooperstein, Forrester Research Inc. 2013, suomentanut Löytänä & Korhikoski 2014, 15)

Jakelun aikakaudella 1960-1990-luvuilla tuli mukaan kansainvälistyminen ja vapaampi kauppa, joka mahdollisti tuotannon siirtämisen Aasiaan kustannustehokkuuden takia. Menestyksen takasi tehokas jakelu ja logistiikka. Asiakkaiden ostopäätöksiin vaikutti tuotteen saatavuus ja toimitusajat. (Löytänä & Korhikoski 2014, 14-16) Tässä vaiheessa yritykset keskittyivät myymään tuotteitaan asiakkaille sekä mainostoimenpiteisiin. Oleellista oli tehdä tuotteita, joita kuviteltiin markkinoilla eli asiakkailta olevan tarvetta. Massamarkkinoinnissa 1980-luvun vaihteessa huomattiin, että on olemassa erilaisia asiakaskohderyhmiä, joilla on täysin erilainen tarve. (Rope 2005, 19)

Von Hippel (1978) oli havainnut jo vuonna 1978, että tuotteiden ideointi on valmistajakeskeistä eikä kuluttajakeskeistä. Kuluttajan roolina on ollut vastaanottaa tietoa ja puhua kun puhutellaan. Toimittajat ovat valinneet kuluttajaryhmät, jotka ovat tarjonneet uutta tietoa uusien tuotteiden ja olemassa olevien tuotteiden kehittämiseen. Yritykset ovat kehittäneet ideoista tuotteita ja testanneet kuluttajien käsityksiä ja ostopäätöksiä. Perinteisessä markkinoinnissa tätä yrityksiltä kuluttajille (B2C) mallissa hyväksi havaittua keinoa on hyödynnetty yrityksiltä yrityksille (B2B) -tilanteissa. Tätä kutsutaan asiakaslähtöiseksi toiminnaksi. Asiakaslähtöinen tarkoittaa, että asiakkaan rooli on tiedonantaja (Lusch & Vargo 2006; von Hippel 1978). Asiakaskeskeisessä liiketoiminnassa taas keskitytään asiakkaan liiketoiminnan ja prosessien ymmärtämiseen ja niiden tukemiseen. Asioita katsotaan asiakkaan näkökulmasta ja siihen liittyy vahvasti kuunteleminen, yhteiskehittäminen sekä palveluiden yksilöiminen. (Lusch & Vargo 2006; Heinonen, Strandvik, Mickelsson, Edvardson, Sundström & Andersson 2010)

Informaation aikakausi 1990-2010 toi mukanaan informaatioteknologian ja tietoverkot, jotka antoivat lisää tehokkuutta yrityksille. Yritykset pystyivät hyödyntämään tietoa enemmän ostopäätöksissään kuin aikaisemmin. Internet mahdollisti verkkokauppojen tulon toimialoille. Perinteisessä teollisuudessa aikakausi merkitsi tehostuneita ja automatisoituja prosesseja. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 14-16) Asiakkaan näkökulmasta markkinointi oli kohdennettua enemmän yksilöille ja yritykset pyrkivät pitkäaikaisempaan ja syvällisempään asiakassuhteeseen sekä tuottoarvon maksimointiin (Rope 2005, 22).

Lähtökohtaisesti näiden aikakausien kilpailukeinoihin ei ole kuulunut asiakkaan kuunteleminen. Viime vuosikymmeninä yritykset ovat voineet strategioissaan puhua asiakaslähtöisyydestä, mutta asiakaskeskeistä se harvemmin on ollut. Gummesson (2005, 91) pitää ongelmana myös sitä, että markkinoinnin malleja ja käsitteitä näiltä vanhoilta aikakausilta on pyritty soveltamaan siitä asti yritystoiminnassa, vaikka uudempia malleja on kehitetty.

Asiakkaan aikakausi. Viime vuosina yritykset ovat kiinnostuneet keskittymään yhä enemmän asiakaskokemukseen. Muutoksessa on menty yritys ja tuotekeskeisyydestä kohti henkilökohtaisempaa kokemusta. (Heinonen ym. 2010, 540; Prahalad & Ramaswamy 2004) Löytänen ja Korkiakosken (2014, 16) mukaan asiakaskokemus nähdään uutena kilpailukeinona, koska tehokkuuden lisääminen tuotannossa on hankalaa, logistinen jakelu koskee vain fyysisiä tuotteita. IT-järjestelmien investointien sijaan samat edut saadaan pilvipalveluina. Heidän mukaansa uutena kilpailukeinona nähdään asiakkaalle arvokkaan kokemuksen luominen.

Forrester Research Inc. (Cooperstein 2013) on esittänyt vuosilukuja, jolloin tietyt kilpailukeinot ovat olleet yrityksillä käytössä (kuvio 1). Kaikki yritykset Suomessa tai muualla länsimaissa eivät ole kuitenkaan olleet samaan aikaan esitetyillä aikakausilla. Osa teollisuuden yrityksistä voi toimia yhä massatuotannossa ja kilpailukeinon valinta voi olla tarkoituksellista. Aasiassa ja muissa kehittyvissä talouksissa massatuotanto on voimissaan, eikä yrityksiä tarvitse siellä erottua asiakaskokemuksella, koska tuotteille löytyy valtava määrä ostajia. Mielestäni harva yritys on Suomessa oikeasti asiakaskeskeinen, koska siirtyminen sinne ei tapahdu nopeasti. Se vaatii muutoksen yrityskulttuurissa ja strategiassa ja sen kautta käytäntöön viennin läpi organisaation. Uskoisin, että valtaosa yrityksistä on jossain eri kilpailukeinojen välissä.

Kuitenkin Levitt (1960) oli jo vuosikymmeniä sitten kirjoittanut, että yritykset eivät voi vain tuottaa tavaroita tai palveluja. Hänen mukaansa yrityksiä pitää tehdä sellaisia asioita, mikä vaikuttaa siihen, että ihmiset haluavat tehdä liiketoimintaa niiden kanssa. Ja tämä muutos lähtee aina yrityksen johdosta. Levitt painotti, että moni yritys määrittelee toimialansa väärin ja toimii laput silmillään omalla alallaan. Yritykset suuntautuivat tuotteisiin eivätkä asiakkaisiin. Välillä näyttää siltä, että näitä Levittin varhaisia havaintoja osa yrityksistä ei vielä ymmärrä.

Lisää muutosta kilpailuun luo nyt se, että digitaalisessa palvelutaloudessa on tapahtumassa siirtymä rakentamisvaiheesta sen hyödyntämiseen. Digitaalisen palvelutalouden kuvataan olevan itsepalvelua, vertaistuotantoa ja muuta kuin perinteistä markkinavaihdantaa. Olennaista siinä on kokeileminen ja uusien toimintatapojen etsiminen sekä organisaatioiden muuttuminen. Rautateiden ja kuljetusteknologian kehittymisen aikana ei nähty, kuinka niiden kehitys vaikuttaa kaikkiin elämän alueisiin. Muutokset tapahtuivat tuolloin hitaasti, koska infrastruktuuri oli luotava teknologian mukaiseksi. Teknologian muutokset tuovat voittajia ja häviäjiä. Uusi digitaalitekнологia tarjoaa kaikille mahdollisuuden, oli kyseessä sitten yritys, julkinen sektori tai kansalainen. ICT on yleiskäyttöinen teknologia kuten höyrykone ja sähkö aikoinaan. Peruskeksintöjen ympärille rakentuu uusien keksintöjen ja innovaatioiden rypäs. (Lehti ym. 2012, 5-85) Vaikutukset tuottavuuteen ovat nähtävissä vasta, kun toimintatavat ja organisaatiot ovat muuttuneet. Lehti ym. (2012, 11) varoittavat kuitenkin digitalouteen liittyvän hyvin paljon yli-innostusta eli hypeä. Mikä on realistista ja mikä ei. He korostavat kuitenkin, että vanhat liiketoimintamallit on haastettu. Suorissa vastakkain asetteluissa digitaalinen malli voittaa aina. (Lehti ym. 2012, 39) Itse näen, että on olemassa kuitenkin joitain asioita kuten empatia, mihin digitaalisuus ei vielä pysty vastaamaan, vaikka keinoälyn kehitys on ollut nopeaa.

Asiakaskokemuksen ottaminen mukaan yrityksen strategiaan viestii paljon tämän päivän muutoksesta liike-elämässä. Kilpailu on yhä kovempaa ja pelkästään tuotteilla erottautuminen läntisissä maissa ei ole enää helppoa eikä kustannuksia pystytä enää leikkaamaan tuotannosta, jakelusta tai muista vastaavista prosesseista. Asiakkaat eivät hae teknisesti parasta ratkaisua vaan mukaan on tullut ihmiskeskeisempiä tapoja. Näkisin, että siirtyminen kohti palveluita, hyödyntäen aikaisemmin mainitsemiani digitaalisen murroksen tuomia mahdollisuuksia, auttaa luomaan erottuvia palveluita ja asiakaskokemuksia. Tämä mahdollistaa yrityksen pärjäämisen kovassa kilpailussa tulevaisuudessa ja löytämään sinisen meren, missä kilpailua ei ole (Kim & Maurbogne 2005).

2.2 Asiakaskasymmärrys palveluliiketoiminnassa

Asiakkaan liiketoiminnan ja arjen käytäntöjen tunteminen ja ymmärtäminen ovat menestyvän palveluliiketoiminnan keskeisiä kulmakiviä kaikissa palveluja kehittävässä yrityksissä toimialasta riippumatta (Arantola & Simonen 2009, 0). Tuulaniemi (2011, 103) painottaa, että palvelumuotoilun tavoitteena ovat palvelutuotteet, jotka ilahduttavat asiakasta ja täyttävät palveluntuottavan organisaation liiketoiminnalliset tavoitteet. Hänen mukaansa ilman suoraa yhteyttä liiketoiminnan tavoitteisiin suunnittelutyö on turhaa toimintaa. Palvelumuotoiluun pyritään yhdistämään liiketoiminnan tavoitteet sekä asiakasymmärrys.

Asiakasymmärrys on palvelumuotoiluprosessin eli kehittämistyön ensimmäinen vaihe. Uuden tai vanhan palvelunkehitysprosessin aluksi tarvitaan heti ymmärrystä siitä, onko palvelulle olemassa markkina vai luodaanko uusi markkina (Arantola & Simonen 2009, 6). Uusien markkinoiden luominen tarkoittaa siirtymistä pois punaisen meren strategiasta kohti sinisiä meriä, missä kilpailu hinnoilla tehdään tarpeettomaksi (Kim & Maurbogne 2005). Asiakasymmärryksessä selvitetään asiakkaan latentteja (tiedostamattomia) ja tietoisia tarpeita ja niistä oppimista. Asiakasymmärryksen tutkimus paljastaa ihmisten käyttäytymismalleja ja kokemuksia, tutkii ihmisten reaktioita luotaimiin (itsedokumentoinnin välineet) ja prototyyppeihin (koemalleihin) sekä antaa tietoa jatkuvan tuotekehitysprosessin avulla. Palvelumuotoilun tutkimus sekä innostaa mielikuvitusta, että auttaa intuitiota. (Hämäläinen, Vilkkä & Miettinen 2011, 61; Polaine 2013) Muita laadullisia tiedon hankkimismenetelmiä asiakasymmärrystä varten ovat erilaiset haastattelut, tarkkaileminen, palvelusafarit, työpajat, päiväkirjat ja visuaaliset tulkinat. (Polaine ym. 2013, 48 - 76)

Hämäläinen ym. (2011, 61) ovat mielestäni kuvanneet palvelumuotoiluun liittyvän tärkeän seikan. Heidän mukaansa palvelumuotoiluprosessi alkaa asiakkaan tarpeiden, unelmien ja toiveiden ymmärtämisestä. Käytännössä ilman asiakkaan ymmärtämistä ja käyttäjätiedon hankintaa ei voida löytää uusia kaupallisia mahdollisuuksia. Palvelumuotoilun prosessissa muotoilun tutkimusmenetelmät ovat tärkeässä roolissa. Väitän, että ilman asiakasymmärrystä

koko palvelumuotoilun prosessi on täysin turhaa, koska ilman sitä ajaudutaan suunnittelussa väärille urille. Tällöin toteutetaan suunnittelijan tai toimeksiantajan omia visioita. Myös Arantolan ja Simosen (2009, 4) näkemykset vahvistavat väittämäni. Heidän mukaansa palveluliiketoiminnan kehittäminen vaatii asiakasymmärrystä ja sen hyödyntämisen osaamista toiminnassaan. Asiakasymmärrys tarkoittaa, että yrityksen on tunnettava asiakkaidensa todelliset motiivit, mihin arvoihin heidän valintansa perustuvat ja mitä tarpeita ja odotuksia heillä on. Tuulaniemi (2011, 71) korostaa asiakasymmärryksen tärkeyttä. Hänen mukaansa on ymmärrettävä mistä elementeistä arvo muodostuu palvelussa asiakkaalle. Organisaation arvolutaus voidaan täyttää vain ymmärtämällä niiden tarpeita, joille arvoa tuotetaan. Arvonmuodostuksen elementtejä ovat muun muassa tarpeet, odotukset, tottumukset, tavat, arvot, muiden ihmisten mielipiteet, palvelun hinta, palvelun ominaisuudet ja muiden vastaavien palveluiden hinta, mitkä käydään tarkemmin läpi kohdassa arvon käsite ja muodostuminen (luku 2.4).

Asiakasymmärryksessä on tärkeintä tiedon laatu, ei määrä. Kuten Polaine ym. (2013, 38-39) ovat painottaneet, ymmärrys asiakkaasta tai palvelun käyttäjistä antaa suunnittelijalle enemmän tietoa kuin markkinatutkimuksien tulokset. Tikan ja Gävertin (2014, 30) mukaan markkinatutkimusmenetelmät kuten kvantitatiiviset kyselytutkimukset sekä kvalitatiiviset fokusryhmät ovat auttaneet yrityksiä ymmärtämään asiakkaitaan paremmin ja pilkkomaan markkinoitaan massasegmentteihin, joiden avulla on kehitetty liiketoimintaa. He painottavat, että nämä perinteiset menetelmät ovat koettu kyvyttömiksi uusien liiketoiminta-alueiden identifioimiseen ja aidosti innovatiiviseen kehittämiseen. He korostavat, että useat yritykset ovat alkaneet hyödyntämään yhä laajempaa valikoimaa tutkimusmenetelmiä pystyäkseen luomaan toimintakentästään ja asiakkaistaan entistä syvällisempää ja yllätyksellisempää tietoa. Näihin kuuluu muun muassa etnografia, joka perustuu laadulliseen ihmisen elämän havainnointiin.

Etnografian käyttämisen lähtökohtana on, etteivät ihmiset osaa kertoa tarpeistaan ja haluistaan, mutta ne näkyvät heidän toiminnassaan. Sillä siis kuvataan mitä ihmiset haluavat ja sen jälkeen luodaan tuotteita ja palveluita, jolla haluttu kokemus pyritään saamaan. (Ruckenstein ym. 2011, 26) Se on yleistävä tapa tiedon hankintaan. Huonosti toteutettuna etnografia on vain palanen tuotekehityksessä. Yritykset voivat kuitenkin hyötyä pitkäkestoisemmasta etnografiasta, mutta tämän edellytyksenä on yritysjohtajan sitoutuminen asiaan. (Ruckenstein ym. 2011, 37-38)

Mielestäni yrityksen strategian täytyisi tukea etnografian ja ylipäätään asiakasymmärryksen käyttämistä liiketoiminnankehittämiseen. Uskoisin palveluliiketoiminnan ja sen logiikat omaksuneiden yritysten pystyvän hyödyntämään paremmin tätä tietoa, jolloin siitä ei tule vain yksittäistä palasta heidän kehitystoiminnoissaan.

Polaine ym. (2013, 40-41) painottavat palvelumuotoilun ja innovaation kulkevan käsikädessä. Palvelumuotoilussa ja innovoinnissa käytetään samoja työkaluja ja metodeita. Asiakasymmärryksellä voidaan vähentää epäonnistumisen riskiä, kun tuodaan uusia palveluita markkinoilla tai etsitään uusia markkinoita. Myös siihen liittyvä aikaisessa vaiheessa ja usein tapahtuvalla prototyypin tekemisellä ja niiden testaamisella saadaan alennuttua epäonnistumisen riskiä. He (ibid) huomauttavat **innovoinnissa** olevan omat riskinsä ideointivaiheessa, kun asioita katsotaan eri kantilta ja eri yhteyksissä sekä pyritään unohtamaan perinteiset normit. Vaarana on tällöin unohtaa käyttäjien tarpeet ja ongelmat. Ideointimenetelmistä saadut ideat voivat olla myös korkealentoisia, joten asiakasymmärryksen pohjan saamiseen kannattaa käyttää havainnointia siitä, mitä asiakkaat tekevät ja kuinka he käyttäytyvät sekä kysellä asiakkaiden jokapäiväisistä kokemuksista. Peruselämän ymmärtäminen luo pohjan innovoinnille. Näkisin kuitenkin, että asiakasymmärrykseen voidaan yhdistää myös ideointia, jos halutaan saada radikaalimpia ratkaisuja palveluihin, joita muilla keinoilla ei voida saavuttaa.

Polaine ym. (2013, 41) tähdentävät, että palveluiden parantaminen voi tapahtua pienillä innovaatioilla tai täysin uusia innovaatioita voidaan saada parantamalla jo olemassa olevaa palvelua. Tärkeintä heidän mielestään on keskittää painopiste ihmisiin. ”Suunnittele ihmisten kanssa, älä heille”, oli kyseessä sitten kuluttaja, käyttäjä tai asiakas. Mielestäni tässä on hyvä muistaa asiakaskokemuksen liittyminen asiakasymmärrykseen. Palvelujen kehittäminen kohti erinomaista palvelukokemusta voidaan saavuttaa ainoastaan vasta, kun ymmärretään käyttäjiä. Tämä luo mahdollisuuden päästä siniselle merelle, missä kilpailu hinnoilla on turhaa.

2.3 Liiketoimintalogiikat

Markkinoinnin kirjallisuudessa puhutaan hyvin paljon erilaisista liiketoimintalogiikoista. Vanhin toimintalogiikka on tuotokeskeinen liiketoimintalogiikka eli goods dominant logic (GDL), siitä käytetään myös nimeä tuotelogiikka. Muita kirjallisuudessa käytettäviä termejä tuotokeskeiselle logiikalle tai siihen viittaavia ovat yrityskeskeinen, yrityslähtöinen, tuotelähtöinen ja asiakaslähtöinen. Tuotokeskeisessä logiikassa yritys tekee tuotteita ja asiakas hallitsee itse omia prosessejaan arvonnunossa (Grönroos 2006, 325). Lusch ja Vargo (2014, 85) näkevät tuotokeskeisessä logiikassa valmistajan ja asiakkaan omina toimijoinaan. Heidän mukaansa arvo on upotettu siinä tuote- ja jakeluprosesseihin. Tuotteet nähdään homogeenisinä, jossa hyödynnetään standardisointia ja massatuotantoa. Toiminta on asiakaslähtöistä ja asiakkaan roolia voisi tässä logiikassa mielestäni kuvata neuvonantajana eli asiakkailta voidaan kysyä mielipiteitä. Markkinointitutkimukset ja asiakastyytyväisyyskyselyt ohjaavat merkittävästi yritysten toimintaa.

Grönroos (2015, 82) havainnollistaa, että tuotelogiikka perustuu siihen, että tavaroita tuotetaan asiakkaan resursseiksi. Tällöin asiakas hoitaa ja hallitsee jokapäiväisiä toimintatapoja arvoa tuottavasti. Hänen mukaansa asiakas tuottaa tällöin ainoastaan arvoa. Eroavaisuutena tästä Vargo ja Lusch (2004) taas ovat määritelleet tuotokeskeisessä logiikassa arvon syntyvän vaihdannassa (value in exchange), jossa tuottaja määrittelee arvon. Arvo sisältyy heidän mukaansa tuotteisiin ja sen mittarina toimii vaihdannassa saatu hinta. Samoin Grönroos ja Voima (2012) ovat määritelleet, että tuotteeseen sulautetaan arvoa ja vaihdetaan rahan. Myös Heinonen ym. (2010) määrittelevät arvon syntyvän vaihdannassa tuotokeskeisessä logiikassa. Tämän tarkastelun perusteella arvoa syntyy vaihdannassa ja yritys määrittelee arvon.

Grönroos (2015, 82) korostaa palveluiden tuovan taas näkökulman arvon luomiseen ja hän nimittää sitä palvelulogiikaksi tai palveluliiketoiminnan logiikaksi. Hallitsevia koulukuntia palveluliiketoiminnassa ovat Vargon ja Luschin (2004) julkaisema palvelukeskeinen logiikka, service dominant logic (SDL), mikä keskittyy palvelukeskeisyyteen. Siinä kaikki taloudet ovat palvelutalouksia tekemättä eroa, myykö yritys palveluita vai tuotteita. Pohjoismaissa on ollut pitkät perinteet palveluliiketoiminnan tutkimukselle esimerkkinä Grönroosin ja Gummessonin palveluliiketoiminnan logiikka tai palvelulogiikka, service as dominant logic tai service logic (SL). Pohjoismaisessa koulukunnassa on otettu käyttöön uusi asiakaskekeinen näkökulma, joka on muodostunut yhä tärkeämmäksi. Asiakas on tässä mallissa liiketoiminnan keskiössä. (Alakoski 2014, 10) Tätä näkökulmaa kutsutaan asiakaskekeiseksi logiikaksi eli customer dominant logic (CDL) (Heinonen ym. 2010).

Olen koonnut nämä edellä mainitut liiketoimintalogiikat ja niiden ominaispiirteet (taulukko 1), koska kirjallisuudesta en löytänyt vastaavaa vertailua. Monien yritysten strategiat perustuvat yhä tuotokeskeiseen liiketoimintalogiikkaan. Osa yrityksistä on kuitenkin siirtynyt jo muihin palveluliiketoiminnan logiikkoihin ja teoreettinen keskustelu tukee tätä muutosta (Vargo & Lusch 2004; Heinonen ym. 2010).

| Liiketoimintalogiikka | Goods dominant logic (GDL) | Service dominant logic (SDL) | Services as dominant logic / Service logic (SL) | Customer dominant logic (CDL) |
|-----------------------|--|--|---|--|
| Suomeksi | Tuotokeskeinen liiketoimintalogiikka | Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka | Palveluliiketoiminnan logiikka / palvelulogiikka | Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka |
| Vaihdannan kohde | Tavarat (goods) | Taidot ja tietämys (knowledge and skills). Kaikki ovat palvelua. | Palvelut. Kaikki on palvelua. Tukea asiakkaan toimintaa. | Palvelut. Niistä muodostuvat asiakaskokemukset |
| Arvon luominen | Vaihdannassa (value exchange) | Käytössä ja tietyissä konteksteissa (value in use, value in context) | Palvelun maksun yhteydessä (value in use) ja sen jälkeen. | Palvelun käytön yhteydessä (value in use) |
| Pääpiirteitä | Yritys on arvon luoja. Se tuottaa ja jakaa arvoa. | Arvon yhdessä luominen (value co-creation). Asiakas osallistuu palvelutuotantoon yhdistämällä yrityksen tarjoamat sekä ympäristön resurssit omiinsa. Yritys tarjoaa palveluita, esittää arvopotentiaalin ja luo arvoa asiakkaan kanssa (coproducer). | Käyttäjää voi luoda arvoa itse omien toimenpiteiden avulla tai arvo voi ilmetä käytön aikana. Yritys voi osallistua arvon yhdessä luomiseen: asiakas on arvontuottaja (co-producer) vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Yritys voi luoda arvoa (co-creator of value) yhdessä asiakkaan kanssa. | Keskittyminen asiakkaan maailmaan. Asiakkaan kokemukset, ennen ja jälkeen palvelun maksamisen vaikuttavat hänen arvon muodostukseen. Yritys voi osallistua asiakkaan toimintaan (co-creation) ja asiakas hallitsee arvon luomista. |
| Arvon määrittäjä | Tuottaja | Asiakas. Tuottaja voi antaa vain arvolupauksia (value proposition). | Asiakas. Yritys pohjimmiltaan arvon fasilitoija. Yritys voi antaa arvolupauksia (value promise). | Asiakas. Yritys voi tukea arvon muodostusta vuorovaikutuksellaan. |
| Arvon mittari | Vaihdannassa saatu hinta. | Ympäristöön sopeutuminen, selviytyminen ja hyvinvointi. | Fyysinen kulutus, henkinen kulutus (ajatella jotain), virtuaalinen kulutus (unelmoida jostain), omistuksen haluinen kulutus (tuntea hyvää omistuksesta). | Tarkastellaan näkymättömiä ja mentaalisia toimintoja näkyvän vuorovaikutuksen lisäksi. |
| | Pisin historia teollistumisesta saakka. (Vargo & Lusch 2004; 2006; Grönroos & Voima 2012, Prahalad & Ramaswamy 2004) | Vargo & Lusch 2004; 2006; 2014; Helkkula 2010 | Grönroos 2011 Grönroos & Voima 2012 | Heinonen, Strandvik, Mickelsson, Edvardsson, Sundström & Andersson 2009; Heinonen ym. 2010; Voima, Heinonen & Strandvik 2010 |

Taulukko 1. Markkinoinnin liiketoimintalogiikoiden ominaispiirteitä

Heinonen ym. (2010) korostavat, että tuotokeskeinen logiikka ja palvelukeskeinen logiikka ovat molemmat toimittajakeskeisiä. Ne eivät heidän mukaansa ota huomioon asiakasta vaan keskittyvät enemmän yrityksen toimintaan. Asiakaskeskeistä logiikkaa voidaan pitää seuraavana askeleena liiketoimintalogiikoissa. Sen ydin on keskittyminen asiakkaan maailmaan. Syvä ymmärrys ja tuntemus asiakkaasta sekä asiakaskokemuksesta luovat pohjan tälle logiikalle. Asioita siis katsotaan nyt eri perspektiivistä eli kuinka palvelu toteutuu eri asiayhteyksissä, toiminnoissa sekä kokemuksissa ja miten nämä vaikuttavat palvelun tarjoajaan (Heinonen ym. 2010, 533). Asiakas on pääosassa asiakaskeskeisessä logiikassa eli hän on toiminnan keskipisteenä. Yritykset taas osallistuvat asiakkaan toimintaan, mutta asiakas vastaa arvonmuodostumisesta (Heinonen ym. 2010, 542).

Arvonmuodostumisen kannalta asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka eroaa Vargon ja Luschin (2004) palvelukeskeisestä liiketoimintalogiikasta arvon muodostuksen osalta siinä, että arvo uudessa logiikassa muodostuu, kun asiakas käyttää palvelua. Kaikki kokemukset eivät ole yhdessä tekemistä (co-creation) palvelun tarjoajan kanssa. Arvon muodostuminen voi tapahtua ennen tai jälkeen maksamisen tai sen aikana. (Heinonen ym. 2010, 542-543) Palvelulogiikassa arvon muodostuminen ei ole myöskään ainoastaan yhdessä luomista vaan asiakas voi luoda arvoa ilman palveluntarjoajaa (Grönroos 2011). Grönroos ja Voima (2012) ovat kritisoineet, että arvon muodostusta ei ole selkeästi määritelty palvelumarkkinoinnin kirjallisuudessa, kuten palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikassa käytettävää arvon yhdessä luomista, mihin osallistuu asiakas, toimija ja mahdollisesti muita toimijoita.

Yrityksien tarvitsevat ja niiden täytyisi keskittyä ymmärtämään asiakasta enemmän ja etsiä syvällisempää tietoa. Myös etnografisen tutkimuksen lisääminen koetaan merkittäväksi asiaksi päästäkseen syvällisemmin asiakkaan maailmaan käsiksi. Kannattaa selvittää mihin prosesseihin asiakkaat tarvitsevat tukea toimissaan päästäkseen päämääräänsä oli kyseessä käytännön toimet tai henkiset kokemukset. Tämä on huomattavasti järkevämpää kuin etsiä olemassa olevalle tuotteelle tai palvelulle paikkaa asiakkaan toiminnassa ja prosesseissa. (Heinonen ym. 2010, 543-545) Tämä on hyvä huomio, koska tuotokeskeisessä logiikassa pyritään etsimään tuotteelle paikkaa asiakkaan toiminnassa, mikä on hyvin haastavaa ja mielestäni vaatii myyntiorganisaatiolta sekä markkinoinnilta suurempia resursseja.

Akateeminen keskustelu on siirtynyt pois tuotokeskeisestä liiketoimintalogiikan vaiheittaisesta arvon luomisprosesseista uusiin liiketoimintalogiikoihin, jotka korostavat asiakkaan roolia arvon muodostuksessa (Vargo & Lusch 2004; Heinonen ym. 2010). Palvelukeskeinen logiikka, palvelulogiikka ja asiakaskeskeinen logiikka ovat dramaattisesti muuttaneet liiketoiminta-ajattelua ja arvonluomista (Schlager & Maas 2012; Ojasalo & Ojasalo 2015). Kuitenkin tuotokeskeinen liiketoimintalogiikka on käytössä yleisesti yrityksissä, syynä tähän ei voida pitää välttämättä tietämättömyyttä uusista teorioista vaan suunnittelun ja päätöksen tekemisen

välineet ovat peräisin vanhasta tuotokeskeisestä logiikasta (Viljakainen, Toivonen & Aikala 2013; Gummesson 2005, 91; Gummesson 2015). Gummesson (2015, 457) arvostelee, että markkinoinnissa käytetään yhä vanhentuneita malleja ja teorioita kuten 4P-malli (price = hinta, promotion = myynninedistäminen, product = tuote, place = jakelu). Ne ovat hänen mukaansa kiveen hakattu ja hallitsevat yhä markkinoinninkirjallisuutta puolen vuosisadankin jälkeen, vaikka uudet markkinoinninteoriat eivät tue ollenkaan sen, eikä muidenkaan vanhojen mallien käyttöä.

Näyttää siltä, että yritykset eivät osaa viedä näitä uusia liiketoimintalogiikoita (SL, SDL ja CDL) käytäntöön, jotka kuvaisivat asiakkaan maailmaa ja arvonmuodostusta (Ojasalo & Ojasalo 2015, 310). Uskon, että osasyynä tähän on se, että markkinoinnin perus- ja oppikirjat ovat pääsääntöisesti vanhentuneita ja niiden tiedot keskittyvät tuotteiden ja palveluiden myyntiin tuotokeskeisessä logiikassa. Syynä voi olla myös se, että yritysten johdossa olevat ihmiset ovat pääosin vanhempaa ikäpolvea ja heidän käyttämänsä opit ja toimintatavat voivat olla hyvinkin vanhoja. Kuitenkin tutkimus on osoittanut, että palvelumuotoilu on keino viedä palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka käytäntöön (Wetter-Edman 2011). Palvelumuotoilu on noussut nopeasti monien yritysten tietoisuuteen. Palvelumuotoilun lähestymistapa ja metodit ovat osoittautuneet todella hyväksi tavoiksi tuoda asiakkaat ja palvelukokemukset keskelle palvelujen kehittämistä. Tieteellinen tutkimustyö tästä on vasta alussa, mutta kasvaa koko ajan. (Ojasalo & Ojasalo 2015)

Ehkä palveluliiketoiminnan ja palvelumuotoilun koulutuksen myötä yritysmaailma alkaa tunnistaa uudet ajattelutavat sekä niissä käytettävät työkalut. Muutos voi osalla yrityksistä viedä aikaa, mutta aikaa ei kuitenkaan yrityksillä ole liikaa käytettävänä. Pohjautuen Tikan ja Gävertin (2014) mainitsemaan Deloitte's Center for Edgen tutkimukseen yritysten eliniän odotuksista, mitkä ovat laskeneet koko ajan ja odotetaan lyhenevän edelleen. Ne yritykset, jotka omaksuvat uuden tavan toimia ja osaavat hyödyntää palvelumuotoilua liiketoiminnan kehittämisessä vähentävät liiketoimintaan liittyvää riskiä. Nämä yritykset ovat siirtyneet punaisen meren strategiasta sinisen meren strategiaan, jossa vastustajaa ei enää pyritä nujertamaan verisesti hintakilpailussa, vaan siinä päästään uuteen kilpailemattomaan markkinaan (Kim & Mauborgne 2005). Käsittelen toimeksiantajani eli KiiltoClean Oy:n strategiaa kehittämistehtävän yritysesittely luvussa 3.4.

2.4 Arvon käsite ja muodostuminen

Viime vuosien aikana arvon luomisesta on puhuttu paljon. Olen pyrkinyt selvittämään mitä arvo käsitteenä tarkoittaa ja kuinka se muodostuu. Käyn aluksi läpi arvon näkökulmaa yrityksen kannalta. Tikka ja Gävertin (2014, 5-9) mukaan asiakasarvo on ollut pitkään liiketoiminnan ja arvonluonnin ytimessä 90-luvulta lähtien. Asiakasarvo voidaan mitata yrityksen kannalta

asiakassuhteen kestona sekä asiakkaan yritykselle tuomana arvona (Wittmer & Rowley 2014). Mielestäni tätä aikaa kuvaa asiakaslähtöisyys eli kuinka saadaan mahdollisimman paljon myyntiä yrityksen tuotteille eikä ymmärretä asiakkaan itse arvostamia asioita. Tikka ja Gävert (2014, 5-9) painottavat, että asiakkaita on pystyttävä nykyään koskettamaan runsaammalla arvolla. Runsa arvo pitää sisällään heidän mukaansa emotionaalisia ja symbolisia elementtejä: tunteita, kokemuksia sekä statusta, vastuullisuutta ja yhteenkuuluvuutta. Ne ovat liiketoiminnan lopputuloksena syntyviä asioita, joista asiakas on kiinnostunut ja valmis maksamaan. He korostavat, että viimeisten vuosien aikaan aineettomaan arvonluontiin on lähestytty poikkitieteellisin keinoin kokonaisvaltaisesti. He painottavat, että yrityksen tuottama arvo syntyy kaikessa toiminnassa ja muodostuu niin yksilön, yhteisöjen ja yhteiskunnankin tasoilla. Myös tässä on hyvä muistaa, kuinka aikaisemmin tässä työssä läpikäytyissä palveluliiketoiminnan logiikoissa arvon muodostuminen tapahtuu eli asiakas aina määrittelee arvon. Yritys voi olla tukemassa arvonmuodostusta tai antaa arvolupauksia, mutta se ei määrittele arvoa.

Arvonluonti ei ole ollut yritysmaailmassa aikaisemmin kovinkaan suosittu puheenaihe. Innovaatiot, brändit ja design ovat koskettaneet enemmän yrityksiä. Käsite on kuitenkin alkanut muuttunut positiivisemmaksi ja arvonluonnista puhutaan jo yrityksen tärkeimpänä tehtävänä. Arvonluonnissa on tullut tärkeä tapa selvittää mistä yritystoiminnassa on oikeastaan kyse. Vielä 1990-luvulla arvonluonti liittyi yrityksen velvollisuuteen tuottaa taloudellista arvoa osakkeenomistajilleen. Tässä maailmankuvassa ihmiset olivat kuluttajia ja käyttäjiä. Yrityksien tehtävänä oli saada heidät ostamaan tuotteitaan mahdollisimman paljon, usein ja kalliilla hinnalla. (Tikka & Gävert 2014, 12) Mielestäni markkinoinnilla on ollut aikaisemmin suuri merkitys, eikä tällöin olla oltu kiinnostuneita käyttäjien tarpeiden selvittämisestä. Näkisin, että suuntana on nyt ymmärtää enemmän asiakasta ja asiakkaan arvonluomista. Uskoisin sen tuovan tätä kautta yritykselle ja omistajille taloudellista arvoa.

Yleisimmin tunnettu perinteinen määritelmä arvokäsityksestä on Zeithamlin (1988) esittämä määritelmä, joka pohjautuu tuotokeskeiseen liiketoimintalogiikkaan. Sen mukaan arvo muodostuu yksinkertaisimmillaan asiakkaan kokeman hyötyjen ja tehtyjen uhrausten välisestä hinnasta. Hyötyjä on yrityksen tuottamat kokemukset, jotka helpottavat asiakkaan toimintaa tai tyydyttävät tarpeen. Uhraus on yleensä hinta, jonka asiakas maksaa. Myös ajan merkitys korostuu, mitä vähemmän asiakas joutuu uhraamaan omaa aikaansa sitä enemmän he arvostavat tuotteita ja palveluita, jotka säästävät heiltä aikaa. (Zeithaml 1988; Löytänä & Korteso 2011, 54; Tikka & Gävert 2014,22) Asiakas voi määrittää arvoa myös taloudellisin perustein, mihin vaikuttaa edullinen hinta ja pienet kustannukset sekä symbolisena, johon liittyvät mielikuvien ja brändien kautta koetut hyödyt. (Löytänä & Korhikoski 2014, 19). Mielestäni taloudellisessa arvossa korostuu yritysten välinen hintakilpailu, koska tuotteena tai palveluna ne ovat helposti kopioitavissa. Tämä noudattaa punaisen meren strategiaa, missä

yrietykset ottavat verisesti yhteen toistensa kanssa taistellessaan samoilla markkinoilla (Kim & Maurborgne 2005).

Lusch ja Vargo (2004) tuovat esiin, että palvelukeskeisessä logiikassa arvo syntyy yhdessä ihmisten kanssa tuotetuissa kokemuksissa. Heidän mukaansa palvelut ja yritykset itsessään eivät tuota arvoa vaan luovat arvolupauksia. Heinonen ym. (2010) painottavat, että asiakaskeisessä logiikassa asiakasta tuetaan arvon muodostumisessa, mutta asiakas itse muodostaa arvon. Kuitenkin asiakkaan arvonluomisen prosessiin on vaikeampaa vaikuttaa. Grönroos (2015, 25) korostaa palvelulogiikassa arvon syntyvän asiakkaiden arvontuotantoprosesseissa, jossa he hyödyntävät ostamaansa ratkaisua tai palvelua. Ennen arvonmuodostusta resurssit kuten tuotteet, palvelut, osaaminen, työntekijät, järjestelmät odottavat hyödyntämistään. Asiakkaat etsivät ratkaisuja, joilla he saavat arvoa päivittäisiin toimintoihinsa. Niitä Grönroos nimittää arvontuottamisprosesseiksi. Asiakaskeisessä liiketoimintalogiikassa Heinonen ym. (2010, 532) painottavat arvon muodostukseen liittyvän kokemukset ja tuntemukset, jotka eivät välttämättä liity palveluun. Tällöin asiakkaan arvon muodostumisen maailmaa on vaikeampaa vaikuttaa. Heidän mukaan asiakas voi rinnastaa kokemuksensa palvelusta toisiin palveluihin tai kokemuksiin.

Grönroos (2015, 82) kuvaa palvelulogiikassa arvon muodostumista siten että joukko yrityksen resursseja on vuorovaikutuksessa asiakkaan resurssien kanssa. Tällöin asiakkaan toiminnassa ja prosesseissa muodostuu arvoa. Hänen mukaansa palvelut ovat arvoa tukevia prosesseja, jotka tukevat asiakkaan arvon tuottavat arvoa. Vargo ja Lusch (2004; 2014) painottavat, että palvelukeskeisessä logiikassa edistetään prosesseja, jotka tukevat asiakkaan arvon luomista päivittäisissä prosesseissaan ja toimissaan. Asiakas osallistuu vuorovaikutteiseen prosessiin yhtenä resurssina (kuluttajan/käyttäjänä). Yritys ja asiakas tuottavat palveluprosesseja ja luovat arvoa yhdessä.

Kuitenkin arvosta puhuttaessa menee useasti eri arvokäsitteet sekaisin. Ne kuulostavat käsitteinä lähes samalta toistensa synonyymeja. Grönroos (2015, 83) huomauttaa, että niissä on eroja. Olen täysin samaa mieltä tästä asiassa. Olen koonnut arvon käsitteistä ja muodostuksesta listauksen, joilla on merkitystä opinnäytetyössäni.

1. **Arvon luonti** (value creation). Neutraali ilmaisu, jossa ei oteta kantaa siihen, missä arvo syntyy (Grönroos 2015, 83). Grönroos ja Voiman 2012 mukaan arvon syntymistä voidaan tarkentaa: vaihtoarvoa tuotokeskeisessä logiikassa (creation of value in exchange) ja käyttöarvon muodostuminen palvelulogiikassa (creation of value in use)

Tuotokeskeinen liiketoimintalogiikka:

2. **Vaihtoarvo** (value in exchange). Tuotokeskeisessä logiikassa arvo syntyy vaihdannassa (Vargo & Lusch 2004; Heinonen ym. 2010; Grönroos & Voima 2012).
3. **Arvoketju** (value chain). Tuotokeskeisessä logiikassa arvon syntyminen kuvataan Porterin (1985) esittelemässä arvoketjussa, jossa jokaisessa ketjun vaiheessa arvo nousee seuraavalle toimijalle (Porter 1985; Ojasalo & Ojasalo 2015, 309). Arvoketjussa arvon muodostuminen kuvataan vain yrityksen sisältäpäin itsenäisesti ilman tai hyvin vähäisessä määrin asiakasta huomioiden. Yrityksien arvon lisääminen loppuu tässä, kun loppuasiakas ostaa tuotteen tai palvelun (Pralhad & Ramaswamy 2004a; Prahalad & Ramaswamy 2004b). Huipentumana yrityksen kannalta tässä on, kun asiakas täyttää yrityksen määrittelemän käsikirjoituksen (Heinonen ym. 2010).

Palveluliiketoiminnan logiikat:

4. **Käyttöarvo** (value in use). Palvelulogiikassa asiakas tekee itsenäisesti arvon määrittelyn käytettäessä myös ennen tai jälkeen palvelun ostotapahtuman (Grönroos & Voima 2012). Vargon ja Luschin (2004) mukaan palvelukeskeisessä logiikassa arvo syntyy käytössä (value-in-use) ja tietyissä konteksteissä (value in context). Arvoa luodaan heidän mukaansa vastavuoroisessa ja kaikkia osapuolia hyödyntävässä vuorovaikutuksessa. Asiakaskeskeisessä logiikassa asiakas muodostaa arvoa palvelun käytön yhteydessä (Heinonen ym. 2010).
5. **Arvon yhdessä luominen** (value co-creation). Vargon ja Luschin (2004) palvelukeskeiseen liiketoimintalogiikan mukaan arvo muodostuu asiakkaan kanssa yhdessä luomalla. Arvon yhdessä luominen on myös käytössä palvelulogiikassa ja asiakaskeskeisessä logiikassa, mutta kaikki ei ole arvon yhdessä luomisesta (Heinonen ym. 2010; Grönroos 2011). Grönroosin ja Voiman (2012) mukaan arvon yhdessä luomisessa muodostuva arvon käsite on kuitenkin epäselvä. Arvo ei voi olla siinä vaihdannassa syntyvää (value in exchange), koska asiakas osallistuu luomiseen. Eikä se voi heidän mukaansa olla käyttöarvoa (value in use), koska yritys osallistuu arvon muodostukseen.
6. **Arvolupaus** (value proposition, value promise) on käytössä kaikissa palveluliiketoiminnan logiikoissa. Vargon ja Luschin (2004) mukaan yritykset eivät voi luoda arvoa asiakkaalle palvelukeskeisessä logiikassa, mutta ne voivat tarjota heille arvolupauksia. Grönroos ja Voima (2012) puhuvat mahdollisesta käyttöarvosta arvolupauksina (value promise) palvelulogiikassa ja yritys voi tukea asiakkaan arvonmuodostusta yhdessä luomisessa.

Gummesson (1995, 250) tähdentää, etteivät asiakkaat osta tuotteita tai palveluita vaan tarjoamia, jotka sisältävät palveluita ja tuottaa arvoa. Siten perinteiset tuote- ja palvelunäkökulmat ovat vanhanaikaisia. Levitt (1980, 83-91) mukaan asiakkaat ostavat palvelujen tuottamaa hyötyä eivätkä pelkkiä tuotteita tai palveluita. Grönroos (2015, 25) painottaa

asiakkaiden ostavan tarjoomia, jotka muodostuvat tuotteista, palveluista, tiedoista, huomion osakseen saamisesta ja muista tekijöistä. Hänen mukaansa asiakkaan saama arvo syntyy palvelusta, joka syntyy tarjoomasta. Tällöin yritykset tuottavat periaatteessa palvelua asiakkaalle aina riippumatta mitä he tuottavat. Asiakkaan ostaman ratkaisun tai paketin hyödyntämisessä arvontuotantoprosesseissa syntyy arvo (Normann & Ramírez 1993, 65 -77). Grönroosin (2015, 25) mukaan asiakkaat etsivät jokapäiväisesti käytettäviä ratkaisuja ja paketteja, joilla he saavat arvoa jokapäiväiseen elämäänsä tai päivittäisiin toimintoihinsa. Hän painottaa, ettei laadukas tuotanto auta tuomaan asiakkaalle arvoa, jollei ylläpito ja huoltotehtäviä hoideta laadukkaasti ja oikeaan aikaan. Grönroos ja Voima (2012) korostavat käyttöarvon olevan hyvä määritelmä arvon konseptille. Se näyttää asiakkaan ja toimittajan alueet arvon muodostuksessa. Toimittaja voi olla mukana arvonmuodostuksessa, mutta väärin johdettuna se voi johtaa arvon tuhoutumiseen.

Arvokeskustelu liittyy myös aikaisemmin käsiteltyyn asiakasymmärrykseen ja tätä kautta palveluiden kehittämiseen. Tuulaniemi (2011, 71) painotti asiakasymmärryksen tärkeyttä, on ymmärrettävä, mistä elementeistä arvo muodostuu palvelussa asiakkaalle. Tikka ja Gävert (2014, 47) huomauttavat, että yrityksen arvolupaus ei auta yritystä luomaan arvoa, mutta näyttää sille suunnan. Jotta yritys onnistuu arvonluomisessa, täytyy sen määritellä mitä se on käytännössä. Arvolupaus ei määrittele kuitenkaan mitä yrityksen pitää tehdä tai mitä sen tulisi kehittää (tuotteita, palveluita). Vaan määrittelee yrityksen toiminnan, palveluiden ja tuotteiden odotukset ja toivotut seuraukset. (Tikka & Gävert 2014, 47) Myös Alakoski (2014, 53) painottaa, että yritys ei voi jakaa arvoa suoraan asiakkailleen. Hänen mukaansa arvon muodostumista voidaan tukea asiakassuhteessa vuorovaikutuksella, mutta asiakas itse määrittää arvon.

Koen arvonmuodostuksen ymmärtämisen olevan hyvin tärkeä asia, jotta voi ymmärtää palveluliiketoimintojen logiikoita. Arvonmuodostuminen eroaa vanhentuneesta tuotokeskeisestä liiketoimintalogiikasta, jossa arvoa muodostuu vain vaihdannassa ja siinä kuvatusta arvoketjussa. On hyvä muistaa, että arvonmuodostumisessa yritys ei voi myöskään asiakkaan puolesta muodostaa arvoa vaan asiakas osallistuu aina arvon muodostukseen. Yritys voi näiden tarkastelujen pohjalta ainoastaan tukea arvon muodostumista palveluliiketoiminnan logiikoissa. Pääsääntöisesti kaikki arvonmuodostuksen ja palveluliiketoimintalogiikoiden tutkimukset perustuvat ainoastaan teoreettiseen tieteelliseen tutkimukseen. Näkisin, että empiirisen tutkimuksen lisääminen ja siitä saatava tutkimustieto hyödyntäisi ja selkeyttäisi palveluliiketoimintalogiikoiden käytäntöön vientiä ja arvonmuodostuksen ymmärrystä yrityksissä. Voisiko tulevaisuuden palveluliiketoiminnanlogiikka olla palveluliiketoiminnanlogiikoiden (palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka, palvelulogiikka, asiakaskeinen liiketoimintalogiikka) yhdistelmä käytännön tiedon pohjalta? Pidän tärkeänä asiana arvokeskustelussa asiakasymmärryksen merkitystä. Arvolupaus voidaan täyttää vain

ymmärtämällä asiakkaiden tarpeita, jolla arvoa tuotetaan. Ymmärtämällä, miten yritys voi tukea asiakasta arvon muodostuksessa, auttaa löytämään ja kehittämään uusia innovatiivisia palveluita asiakkaille. Tämä auttaa pääsemään pois punaisen meren strategiasta, missä hyväksytään sodan peruskuviot ja pyritään kilpailemaan rajallisella alueella vastustajan kanssa (Kim & Maurborgne 2005). Eli katse sinisiin meriin, jossa ei ole kilpailua (Kim & Maurborgne 2005).

2.5 Palvelu ja palvelukonsepti

Mitä palvelu sitten on ja miten se voidaan määritellä? Käsité palvelu merkitsee eri ihmiselle eri asioista. Mitään selkeää tai yksiselitteistä määrittystä sille ei ole olemassa. Käyn muutamia palvelun määrittämisen käsityksiä kirjallisuuden pohjalta. Grönroos (2015, 76) kuvaa palvelun olevan monimutkainen ilmiö ja sillä on useita merkityksiä henkilökohtaisesta palvelusta palveluun tuotteena tai tarjoamana. Hänen mukaansa melkein mistä tahansa tuotteesta voi tehdä palvelun, jos myyjä pyrkii mukauttamaan ratkaisun asiakkaan yksityiskohtaisten vaatimusten mukaiseksi. Kaikesta pystyy tekemään palvelun, mutta näkisin haasteen siinä, miten pystytään luomaan taloudellisesti kannattava palvelu.

Tekesin (2010) määrittelyssä palvelusta johdettuja termejä käytetään vaihtelevasti eri yhteyksissä ja siitä on johdettu muita termejä kuten palveluliiketoiminta. Mitään sovittua yhteisnimitystä palveluliiketoiminnan määrittämiseen ei ole, mikä vaikuttaa vertailukelpoisten tilastojen tekemiseen eri yritysten toiminnassa. **Palvelulla** tarkoitetaan yleensä toimintaa ja toimintojen yhdistelmää, minkä palveluntarjoaja toteuttaa asiakkaan kanssa vastatakseen asiakkaan tarpeeseen. Hyysalo (2009, 218) on kuvannut palvelun hieman konkreettisemmin. Hänen mukaansa niiden ominaisuudet ovat osittain samankaltaisia kuin tuotteenkin. Palveluissa asiakkaat ja käyttäjät ovat usein lähempänä palveluntoteuttajaa, vaikka palvelukonseptin kehittäjä olisikin toisaalla organisaatiossa. Käyttäjyhteistyön rinnalla palvelun toteuttajat ovat keskeinen resurssi.

Tuulaniemi (2011,19) painottaa, että yritysten on ymmärrettävä yhä enemmän palveluiden logiikkaa. Tulevaisuudessa palvelut ovat suurin innovaatioalusta. Ne yritykset, jotka eivät ymmärrä ja osaa hyödyntää palvelutarjoajien merkitystä sekä mahdollisuuksia, eivät kohta ole enää pelissä mukana. Polaine ym. (2013, 34) näkevät ongelmana sen, että osa yrityksistä käsittelee ja markkinoi palveluita kuten tuotteita. Ajatusmaailma pitäisi muuttaa teollisuudesta palveluliiketoimintaan. Olen näistä tulkinnoista samaa mieltä. Ilman palveluliiketoimintalogiikan ymmärrystä ei toiminta palveluliiketoiminnassa ole helppoa. Ja pelkkä ymmärryskään ei riitä vaan yrityksen on omaksuttava palvelukulttuuri ja sen logiikka.

| FYYSINEN TUOTE, TAVARA | VS. | PALVELU |
|-----------------------------------|-----|---|
| Tuotantotila, varastot, myymälä | ▷ ◁ | Palveluympäristö |
| Merkittävät pääomasijoitukset | ▷ ◁ | Ei suuria sidottuja pääomia |
| Merkittävä luonnonvarojen kulutus | ▷ ◁ | Ei merkittävää luonnonvarojen kulutusta |
| Suuri energiankulutus | ▷ ◁ | Vähäenergistä |
| Omistaminen | ▷ ◁ | Vuokraus, lainaus, leasing |
| Tavara | ▷ ◁ | Vuorovaikutus |
| Käsin kosketeltava | ▷ ◁ | Kokemus |
| Staattinen | ▷ ◁ | Dynaaminen |

Kuvio 2. Palvelun eroavaisuudet fyysiseen tuotteeseen ja tavaraan (mukailtu Tuulaniemi 2011, 17)

Tuulaniemi (2011, 18) korostaa palvelut tarjoavat yrityksille mahdollisuuden uusiin merkittäviin liiketoimintamalleihin. Palveluilla yritykset voivat erottautua kilpailijoistaan ja sitouttaa asiakkaansa. Tämä siksi, koska palvelua ei pysty kopioimaan. Tyytyväinen asiakas kuluttaa enemmän ja on yritykselle arvokkaampi asiakas. Palvelun eroavaisuudet fyysiseen tuotteeseen on esitetty kuviossa 2. Epäilen palvelun kopioimattomuutta varsinkin, jos kyseessä on digitaalinen palvelu. Uskoisin, että mitä enemmän arvoa tuottavampi palvelu on asiakkaalle, niin sen vaikeampi sitä on kuitenkin suoraan kopioida.

Palvelut ovat osin immateriaalisia, minkä takia ihmisille on tarjottava kokemuksia ja elämyksiä, joilla heidät lukitaan palveluun. Näille palveluille perustuvat markkinat haastaa yritykset näkemään paremmin sosiaaliset suhteet ja erilaiset pyrkimykset näissä suhteissa. Oikeanlaisen arvon tuottamisen kyky on palvelutalouden keskeinen elementti. (Ruckenstein ym. 2011, 30)

Tuulaniemi (2011, 18) tähdentää, että palveluiden avulla yritykset voivat löytää uusia markkinoita, joiden kasvu on selvästi perinteisiä tavaramarkkinoita nopeampaa. Ihmiset eivät etsi ja osta enää perinteisesti pelkästään tavaroita tai palveluita vaan elämässään helpottavia ratkaisuja. Tulevaisuudessa yksittäisten tavaroiden tai palveluiden merkitys vähenee.

Palvelukeskeisessä logiikassa Vargon ja Luschin (2004) mukaan ei tehdä ero tavaroille ja palveluille. Kaikki organisaatiot ovat palveluorganisaatioita ja taloudet palvelutalouksia. Kaikissa toiminnoissa käytetään omia tai toisten resursseja ja arvoa luodaan yhdessä. Heidän mukaansa asiakkaita ei kiinnosta itse tuotteet tai palvelut vaan niiden tarjoamat hyödyt.

Grönroos (2015, 30 - 31) painottaa palveluun kuuluvan suhteita. Hän kuvaa palvelutapaamista prosessina, jossa palveluntarjoaja on läsnä ja toimii vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa tai huolehtii prosessin perusedellytyksistä olematta suoraan läsnä. Palvelukilpailussa toimivan yrityksen on hyvä ymmärtää suhdemarkkinointia, joka perustuu asiakassuhteisiin. Grönroos (2015) korostaa pätevän, osaavan, motivoituneen ja hyvään palveluun sitoutuneen henkilökunnan tärkeyttä, ilman heitä se ei menesty. Mielestäni henkilökuntaa ei siis kannata katsoa vain resursseina tai kustannuksina, koska ihmiskeskeisyys on lähestymistapa myös työntekijöihin eikä ainoastaan asiakkaisiin.

Lisäpalvelun tarjoamisella ydintuotteen (tuote tai palvelu) lisäksi on mahdollista erottua kilpailusta. Tällöin on mahdollista peitota ne kilpailijat, joiden ydintuote on hinnaltaan ja laadultaan saman tasoisia. Liiketaloudelliselta kannalta on vaikea kehittää tuotetta, ellei yrityksellä ole pysyvää teknistä etua tai, jos sen kustannukset eivät ole jatkuvasti pienemmät kuin kilpailijoilla. (Grönroos 2015, 26) Tämä asia toteutuu globaalissa kilpailussa. Suomessa valmistettavat tuotteet eivät pysty kilpailemaan halvan työvoiman maissa valmistettuja tuotteita vastaan, joissa yritysten jakelujärjestelmät ovat hiottu äärimmäisen tehokkaiksi. Erottautuminen täytyisi tehdä muilla keinoin, mitkä tukevat ydintuotetta.

Ruckenstein ym. (2011, 16) painottavat, että nykyisin innovatiiviset yritykset suuntaavat toimintaansa kohti tuotteiden ja palveluiden yhdistelmiä, palvelukonsepteja, joissa hyödynnetään kokonaisratkaisuja. Asiakkaille ei pyritä tarjoamaan tuotteita tai palveluita vaan uudenlaisia ratkaisuja tarpeisiin ja havaittuihin arkiongelmiin. Tonderin (2013, 79-82) mukaan konsepti -termiä käytetään monessa yhteydessä ja sanaa konsepti käsitellään eri tavoilla. **Palvelukonsepti** on palvelun sisällön määrittelyä ja hiomista kohdeasiakasryhmän asettamiin vaatimuksiin. Tällöin lähtökohtana on kohdeasiakasryhmien tarpeet ja erityisvaatimukset. Konseptoinnissa on tietoa palvelunkäyttäjistä. Konseptissa määritellään mitä käyttäjät tekevät ja tarvitsevat (Hyysalo 2009, 221).

Tärkeimmät seikat konseptin sisällössä ovat havaitut kysyntärakenteet, kohderyhmän määrittely, liikeidean toteuttaminen sekä palvelun sisällön rajaaminen ja määrittely. Palvelukonseptia rakennetaan asiakkaiden tarpeisiin, ei haluihin. Palvelukonseptissa yritys lunastaa antamansa arvolutapauksen. (Tonder 2013, 79-82) Miettinen, Kalliomäki ja Ruuskan (2011c, 107-109) mukaan palvelun konseptoinnilla voidaan kuvata palvelutuokio, palvelupolku sekä muita palvelun tuottamiseen liittyviä rakenteita. Heidän mukaansa kuvaamalla konkretisoidaan palvelun tuotantotapa, rakenne ja päävaiheet vaikkei palvelua olisikaan olemassa. He korostavat lisäksi, että konseptissa on kuvattava, miten palvelu tuottaa lisäarvoa yritykselle ja vastaa käyttäjien tarpeita.

Mielestäni palvelu itsessään ei ole riittävä perustelu sen tarjoamiseen. Palvelun täytyy olla yritykselle taloudellisesti kannattava ja sen on tuettava strategiaa. Asiakkaiden on haluttava sitä, jotta palvelulla olisi liiketaloudellisesti ansaintamahdollisuuksia. Nämä näkökulmat on huomioitava jo palvelun kehittämisvaiheessa. Palvelut ja niiden merkitys täytyy ymmärtää ja yhdistää aikaisemmin opinnäytetyössä läpikäytyyn arvon muodostukseen. Kuinka palvelu tuottaa arvoa asiakkaan elämässä? Ei riitä, että yritys tarjoaa ”jotain” palvelua asiakkailleen, jos se ei muodosta arvoa asiakkaan toimintaan. Kim ja Maurborgnen (2005) sinisen meren strategiaa noudattamalla on tarkoituksena luoda palvelu, jolla ei ole kilpailua markkinoilla. Kopiaamalla kilpailijaa tai tarjoamalla asiakkaille arvotonta palvelua tyydytään noudattamaan punaisen meren strategiaa eli taistelemaan määrättyllä alueella verisesti hinnalla.

2.6 Teollisuusyrityksestä palveluyritykseksi

Olen opinnäytetyössäni jo aikaisemmin kuvannut globalisaation sekä digitalisaation tuomaa muutosta, jota on verrattu jopa teolliseen vallankumoukseen. Tähän murrokseen liittyy länsimaissa toimivien teollisuusyrityksien muutos palveluyrityksiksi. Baines ja Lightfoot (2013, 2) ovat kuvanneet maailman olleen aikaisemmin paljon yksinkertaisempi. Tehtaat valmistivat tavaroita ja palveluyritykset palvelivat ihmisiä. Tänäpäin yhä suurempi osa valmistajista kilpailee kokonaisvaltaisilla tuotteilla ja palveluilla. Tavarantvalmistajat nähdään tässä muutoksessa palveluntarjoajina. Liiketoimintamallissa keskitytään enemmän asiakkaiden prosessien parantamiseen kuin tuoteinnovaatioihin. Muutos ei ole kuitenkaan helppo tie menestykseen, mutta palvelut nähdään tässä kuitenkin hyvin korkeana arvontuoton mahdollistajana.

Palvelukilpailu ei ole kuitenkaan uusi asia. Perinteisesti pankit, hotellit, ravintolat ja niiden kaltaiset yritykset ovat aina joutuneet kilpailemaan palveluilla palvelusektorilla. Tämä toiminta on perustunut kuitenkin tuotekeskeiseen liiketoimintalogiikkaan. Nykyään yhä useampi perinteisistä palveluyrityksistä kuin teollisuusyrityksistä on tilanteessa, jossa ydintuote ei takaa kilpailuetua. Se antaa lähtökohdat sen kehittämiseksi. Palvelunäkökulma tarjoaa yritykselle lähestymistavan strategisen suunnan muuttamiseen. (Grönroos 2015, 33)

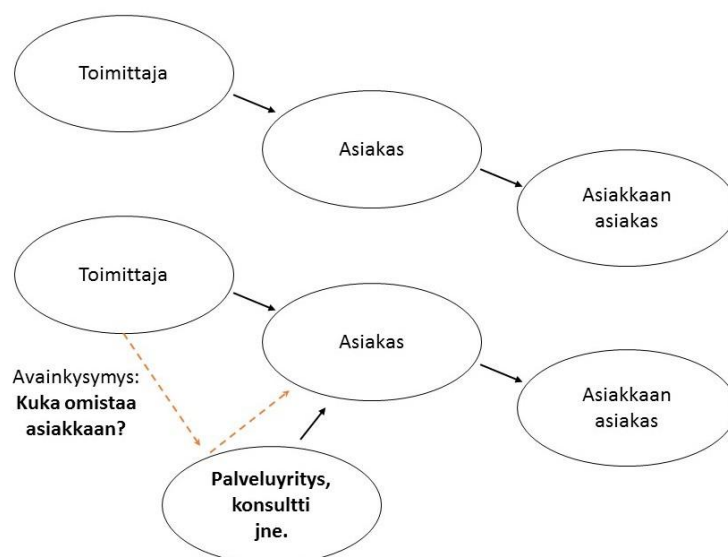
Tätä muutosta kutsutaan **palvelullistamiseksi** (servitization). Siinä siirrytään tuotteiden myynnistä integroitujen tuotteiden ja palveluiden myyntiin. Palvelujen osuus tuoteorientoituneiden yritysten liiketoiminnassa vaihtelee ja se voi olla myös osalla toimijoista pääliiketoimea. (Baines & Lightfoot 2013, 1) Muutos tuotteiden myymisestä palveluliiketoimintaan tarkoittaa yrityksille useita suuria muutoksia (Valli & Ahlgren 2013, 15). Grönroos (2015, 510) korostaa, että yrityksen strategia on muokattava palvelunäkökulman mukaiseksi. Tuotteet määritellään prosesseiksi. Palvelullistamisessa jätetään tuotekeskeisyys ja omaksutaan laajempi näkökulma valmistajana (Baines & Lightfoot 2013, 2). Näkisin, että tuotekeskeisyyden jättäminen on kuitenkin hankalaa, jos sillä on pitkät perinteet yrityksen

kulttuurissa ja se on näin juurtunut osaksi sen toimintaa. Tämän vuoksi siirtyminen voi olla pitkä prosessi yritykselle.

Teollisen tuotannon siirtyminen pois läntisistä teollisuusmaista edullisemmän työvoiman maihin siirtää painon yhä enemmän palveluliiketoiminnalle. Palveluiden kaupallinen tuottavuus on mahdollisesti monta kertaa suurempaa verrattuna perinteisiin tuotteisiin. Hyvin laaja informaation tarjonta ja teknologiat mahdollistavat useiden palveluiden toteuttamisen kohtuuhintaan. Palvelullistamiseen liittyy arvonluominen ja kehittäminen yhdessä asiakkaiden kanssa. (Baines & Lighfoot 2013, 20-21)

Tämä kannattaa ottaa huomioon KiiltoClean Oy:n toiminnassa. Siirtyminen pois tuotokeskeisestä ajattelutavasta kohti palveluiden myymistä on tällä hetkellä kehityksen suunta, johon yrityksen täytyisi panostaa, jos se haluaa pois kilpaillulta punaiselta mereltä kohti kilpailutonta sinistä merta. Esimerkkinä palvelujen merkityksestä liikevaihtoon otan suomalaisen konepajayhtiön KONE Oyj:n, jonka liikevaihdosta jo 43 prosenttia tulee palveluliiketoiminnasta (KONE 2016).

Väitettäni tukee myös se, että Suomen elinkeinorakenne on ollut jo useamman vuoden muutoksessa. Esimerkiksi useat palvelualat ovat kasvaneet nopeasti. Pelkästään teollisuudessa tai palveluissa toimivia yrityksiä on yhä vähemmän. (Valli & Ahlgren 2013, 15) Muutosta on tapahtunut teollisuusyrityksissä, jotka ovat siirtyneet yhä enemmän palveluliiketoimintaan. Niiden palvelut voivat liittyä joko olemassa oleviin tuotteisiin tai palvelut voivat olla yritysten päätuotteena. (Valli & Ahlgren 2013, 15; Baines & Lightfoot 2013, 5) Grönroos (2015, 28 - 29) huomauttaa, että palvelunäkökulman valinta ei kuitenkaan tarkoita, ettei tuotanto menetelmiin tai ratkaisuiden laatuun kiinnitetä huomioita. Tämä johtuu siitä, että yhä useimmilla markkinoilla on kiivas kilpailu ja on yritysten pakko kehittää parempi ydintuote, jotta ne pystyvät tätä kautta saamaan kilpailuetua palveluihin.



Kuvio 3. Kuka omistaa asiakkaan: kolmannen osapuolen uhka (mukailtu Grönroos 2015, 500)

Grönroos (2015, 499-500) on kuvannut hyvin palvelujen merkityksen teollisuusyrityksen toiminnalle (kuviokuva 3). Hänen mukaansa asiakkaiden luomat hintapaineet ja tuotteiden tekniset ratkaisut ovat pääpiirteittäin samanlaisia. Niiden lisäksi on vielä yksi uhkatekijä, mikä on palveluyritys tai konsultti. Kuvion 3 yläosa näyttää perinteisen toimitusketjun toimittajalta asiakkaalle sekä asiakkaalta asiakkaan asiakkaalle. Tässä perinteisessä mallissa ydinratkaisujaan kilpailijoitaan tehokkaammin tarjoava yritys solmii asiakassuhteen. Mallissa kilpailukykyiset tekniset ratkaisut ovat olleet oleellinen osa asiakassuhdetta. Kuvan alaosa kuitenkin näyttää muutoksen, jossa asiakkaiden mieltymykset vaihtuvat.

Tekniset erittelyt eivät enää olekaan menestyksekkään ratkaisun tärkeimpiä asioita. Asiakkaat hakevat tukea esimerkiksi miten tehokkaasti ja tuloksellisesti jokin prosessi sujuu tiettyä ratkaisua ja muuta tukea käyttämällä. Tuki voi olla teknisen ratkaisun huollettavuus, korjaus, ylläpito, koulutus ym. Palveluyrityksien ja konsulttien tarjoamat palvelut auttavat asiakasta prosessin käynnissä pitämisessä ja muuttuvat vähitellen strategiseen asemaan asiakkaan liiketoiminnassa. Asiakkaan ulkoistaessaan prosessejaan toiminnassaan, toimittajan asema muuttuu epävarmemmaksi. (Grönroos 2015, 499-500) Grönroosin (2015, 501) mukaan teollisuusyritys joutuu kilpailemaan hinnalla kuviossa 3 näkyvässä tilanteessa. Se edellyttää yritykseltä pysyvää kustannusetua tai sitten toinen vaihtoehto on teollisuusyrityksen muuttuminen palveluyritykseksi. Olen kuvannut muutoksen katkoviivalla kuvioon. Yritys voi pyrkiä teknisten ja tuoteosaamisen lisäksi kehittämään samoja kykyjä kuin kuvassa olevalla kolmannella osapuolella. Tämä auttaa hänen mukaansa vahvistamaan yrityksen asemaa.

Valli ja Ahlgren (2013,15) sanovat, että suurimmat muutokset ovat siirtyminen konkreettisesta tuotemyynnistä aineettomiin palveluihin. Grönroos (2015, 510-511) korostaa, että

asiakassuhteiden tärkeimmät elementit ovat palvelullistettava. Hän on kiteyttänyt hyvin, että toiminta-ajatuksena ei ole tehdä huipputeknisiä tuotteita tai erinomaisien resurssien tarjoamista yrityksille vaan erinomaista tukea asiakaan prosesseihin, josta asiakas saa arvoa. Fyysinen tuote ei ole tuotantoprosessin lopputulos. Se on asiakaan prosessissa yksi panos muiden joukossa. Tämä asia on mielestäni hyvä muistaa, kun yrityksessä kehitetään fyysisiä tuotteita asiakkaille. Parhaalla tuotteella ei välttämättä pärjää markkinoilla, koska asiakkaat eivät osta tuotetta vaan tukea, joka luo arvoa heidän liiketoiminnalleen.

Myyntitapahtumat muuttuvat Valli ja Ahlgrenin (2013, 15) mukaan kertaluontoisesta jatkuvaan palvelun tuottamiseen. Yrityksen liiketoimintasykli ja samalla asiakkaiden sitoutumisaste muuttuu. He korostavat, että tuotevalikoiman hallinta muuttuu palveluvalikoiman hallinnaksi. Baines ja Lighfoot (2013, 53) tähdentävät, että palvelullistamisessa yritykset kehittävät enemmän palveluitaan sekä lisäävät innovaatioitaan läpi liiketoimintaprosessien. Pitkien asiakassuhteiden kehittäminen vähentää kilpailijoiden mahdollisuutta päästä mukaan asiakaan prosesseihin. He näkevät palveluiden myynnin kasvattavan yrityksen tuloja sekä liikevoittoa sekä tuovan tasaisempaa kassavirtaa. Tämä vaatii mielestäni onnistumista palveluliiketoimintaan siirtymisessä. Palvelullistamisessa on mahdollisuus epäonnistuaikin, mikä täytyisi mielestäni ottaa huomioon riskeissä. Grönroos (2015, 498) ei usko, että pelkkä teollisuuspalvelujen ja myynnin parantaminen olisi riittävä toimenpide. Arvoa on luotava asiakaan jokapäiväisten toimintojen ja prosessien tukemiseen (Grönroos 2006, 317 - 333).

Palveluyrityksenä oleminen ei tarkoita, että yritys ei anna asiakkaalle resursseja kuten fyysisiä tuotteita vaan tarjoaa asiakkailleen arvoa tuottavia prosesseja. Prosessit sisältävät resursseja mm. fyysisiä tuotteita, ihmisiä, järjestelmiä ja tietoa. Näiden käyttäminen yhdessä asiakaan omien resurssien kanssa saa asiakaan prosessit toimimaan paremmin. Tällä luodaan arvoa asiakaan prosessiin ja asiakaan liiketoimintaprosessiin pitkällä aikavälillä paremman ansaintakyvyn, asiakkuuden alempien kustannusten tai molempien muodossa. (Grönroos 2015, 503) Grönroos (2015, 508-509) korostaa, että yrityksen täytyy olla asiakaskeskeinen ja ymmärtää asiakaan prosesseja niin arvonluonnissa kuin liiketoimintaprosesseissa sekä niiden vaikutusta asiakkaidensa ansaintalogiikkaan. Palvelulähtöinen toimintamalli tuo yritykselle mahdollisuuden asiakassuhteiden lujittamiseen ja näin ollen ne eivät ole yhtä alttiita kilpailijoiden toimenpiteille. Palvelunäkökulmassa Grönroosin (2015, 511) mukaan teollisuusyrityksen resurssit ja prosessit pitää palvelullistaa eikä tarkastella vaan tuotannollisten, taloudellisten, hallinnollisten ja muiden prosessien lopputuloksina.

Kuinka teollisuusyritys muutetaan palveluyritykseksi? Se tarkoittaa siirtymistä tuotekeskeisestä logiikasta palvelulogiikkaan, palvelukeskeiseen logiikkaan tai asiakaskeskeiseen logiikkaan. Tässä on kuvattuna Grönroosin (2015, 514 - 515) ehdotus muutokselle. Hän painottaa, että palvelulogiikan käyttöönotto yrityksessä vaatii prosessien kehittämistä vastaamaan

asiakkaiden prosesseja. Toiminta-ajatuksen ilmaiseminen palvelukeskeisesti tarkoittaa teollisuusyrityksen toimimista palveluyrityksenä. Tarjoama on kehitettävä asiakkaan prosesseihin kohdistuvaksi tukivirraksi koko asiakkaan elinkaaren ajan. Tässä hyödynnetään CSS-mallia (Conceptualizing, Systematizing, Servicizing), joka koostuu seuraavasti:

1. Konseptointi (Conceptualizing)
2. Systematisointi (Systematizing)
3. Palvelullistaminen (Servicizing)

1. Konseptoinnissa päätetään mitä yrityksen asiakkaille tehdään. Selvitetään minkälaista tukea yrityksen tulisi antaa asiakkailleen, jotta ne muodostaisivat arvoa heidän prosesseissaan ja kuinka asiakassuhteita hoidetaan. **2. Systematisoinnissa** yritys päättää millaisin resurssein konseptoitu tarjoama ja siihen kuuluvat prosessit hoidetaan. Kaikki asiakkaat eivät ole samanlaisia, joten joustavuus on sallittua sovituisissa rajoissa. **3. Palvelullistaminen** tarkoittaa resurssien ja prosessien sisältävien tarjoaminen varmistamista arvoa tukevalla tavalla Tämä toimii palveluna asiakkaille. Palvelullistamisessa varmistetaan myös henkilökunnan asenteiden, tietojen, taitojen, fyysisten resurssien, järjestelmien ja infrastruktuurien toiminta asiakaskeskeisesti. Samoin yrityksen johdon ja esimiesten johtamisen asiakaskeskeisyys on myös varmistettava. Tavoitteena on kehittää kaikkia toimintoja asiakaskeskeisesti. Tarkoituksena on tukea asiakkaan päivittäisiä toimintoja ja prosesseja. Tällöin niistä muodostuu asiakkaalle käyttöarvoa. (Grönroos 2015, 514 - 515)

Tämä on vain yksi esimerkki siirtymisestä palveluliiketoimintaan hyödyntämällä palvelulogiikkaa. Syvälinen asiakkaan maailman ymmärtäminen ja siellä olevien ongelmien ratkaiseminen mahdollistavat siirtymisen asiakaskeskeiseen liiketoimintalogiikkaan. Vaihtoehtona on palvelukeskeisen logiikan omaksuminen, jossa arvoa luodaan yhdessä asiakkaan kanssa. KiiltoCleanillä on monta eri reittiä valittavanaan kohti palveluliiketoimintaan ja sinisen meren strategiaa, jossa kilpaileminen hinnoilla tehdään tarpeettomaksi (Kim & Mauborgne 2005). Tuotokeskeisen liiketoimintalogiikan käyttäminen tekee palveluliiketoiminnan muutoksesta vaikean.

2.7 Palveluinnovaatio

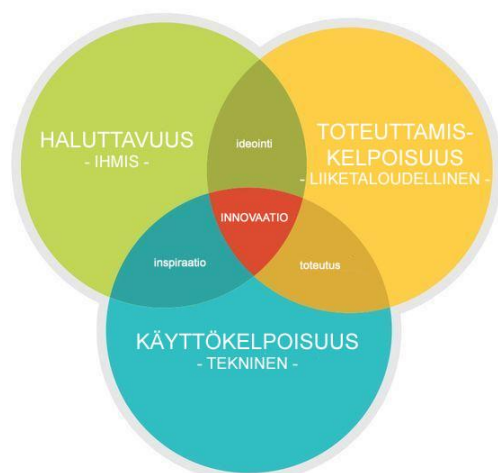
Innovointiin liittyy käyttäjien ja asiakkaiden osallistamista kehitystyöhön. Käytän tässä kappaleessa käyttäjä -sanaa kuvaamaan myös jatkossa asiakkaita. Alasointi ym. (2014, 12) painottavat innovaatioiden taustalla olevan ideat ja oivallukset. Tämä auttaa näkemään asioita uudessa valossa. Halu ja kyky siihen edellyttävät uudenlaisen ajattelutavan omaksumista sekä siihen kannustavaa ilmapiiriä. Yksittäiset innovaatiot ehkä pystyvät auttamaan yritystä parantamaan tuottavuutta ja kilpailukykyään hetkellisesti.

Tekesin (2008, 4) mukaan termi innovaatio on kaupallisesti tai yhteiskunnallisesti uudelleen hyödynnettyä tietoa ja osaamista. Innovaatiotoiminnassa syntyy uutta tuottavampaa työtä ja heikosti kannattava työ siirtyy tai häviää pois kansainvälisen kilpailun seurauksena. Panostus kehittämiseen lisää yritysten osaamista ja verkottumista (Tekes 2008, 12).

Alasoinnin ym. (2014, 12) mukaan ratkaisevaa on kuitenkin innovatiivisuus eli pitkäjänteinen innovaatioita tuottava toiminta. Innovaatioita pyritään tuottamaan jatkuvasti tehokkaasti ja yhä paremmin. Hyysalo (2009, 93) painottaa, etteivät innovaatiot lähde kuitenkaan aina liikkeelle yrityksen tuotekehitysosastolta vaan käyttäjiltä. On resurssien haaskaamista, jos käyttäjiltä ei selvitetä tarpeita, eikä heitä osallisteta mukaan kehitysprosessiin. Michel, Brown ja Gallan (2008, 63) korostavat yhdessä luomisen auttavan parantamaan asiakkaille tehtävää tarjontaa. Mathing, Sandén ja Edwardsson (2004, 492) painottavat käyttäjakeskeisyyden ja osallistamisen uuden palvelun kehittämiseen luovan käyttöarvoa. Empatian hyödyntäminen kehittämisessä on tärkeää, jotta saadaan luotua asiakastietoa ja tuntemuksia. Kentällä tehtävät kokeilut auttavat kasvattamaan ymmärtämistä uusista käyttäjistä, mitä voidaan hyödyntää palveluiden kehittämisessä. He painotavat kehittämisen käyttäjien kanssa olevan jatkuva prosessi.

Mathing ym. (2004, 479) huomauttavat uuden palvelun kehittämisen olevan hyvin mutkikas tehtävä, jossa täytyy ymmärtää ja tunnistaa käyttäjien piileviä tarpeita. Käyttäjien osallistamisella kehitysprojektiin on tärkeää, koska sillä pystytään saamaan tietoa heidän tarpeistaan (Mathing ym. 2004, 479; Ruckenstein ym. 2011, 23-24). Markkinaorientoituneet yritykset ovat hyödyntäneet haastatteluita sekä asiakaspolkuja kasvattaakseen ymmärrystään tuotteistaan ja palveluistaan. Menetelmät eivät kuitenkaan välttämättä tuo merkittävää hyötyä. Vaarana tässä on, että käyttäjät mahdollisesti antavat palautetta asioista, joita he eivät ole edes kokeneet. Mitättömällä tiedolla ei saada luotua arvoa palveluihin tai tuotteisiin. (Mathing ym. 2004, 479)

Innovaatioon tarvittavat keskeisimmät asiat koostuvat haluttavuudesta, toteuttamiskelpoisuudesta ja käyttökelpoisuudesta (kuvio 4). Yritykset keskittyvät hyvin usein innovaatioprosesseissaan liiketaloudelliseen sekä tekniseen näkökulmaan. Unohdetaan käyttäjakeskeisyys, joka mahdollistaa innovaation kaupallisuuden. Toisin sanoen, yritys tarvitsee asiakasymmärrystä. Ihmisten eli käyttäjien mukaan ottaminen prosessiin mahdollistaa tässä onnistumisen. Jos pystytään luomaan käyttäjille haluttavia palveluita, jotka ovat myös liiketaloudellisesti sekä teknisesti toteutettavia, päästään päämäärään eli innovaatioon.



Kuvio 4. Palveluinnovaatio (Service design network 2016)

Ruckenstein ym. (2011, 15-16) painottavat, että tavoitellun kohderyhmän toimintaympäristö on tunnettava perusteellisesti innovaatioita suunniteltaessa. Käytetyt tiedonkeruumenetelmät eivät ole kuitenkaan arvon tuottamisen kannalta työskentelyn päämäärä. Tiedonkeräämisen menetelmiä ovat haastattelut, kyselyt, havainnoinnit tai käyttäjien osallistaminen. Tärkeintä siinä on se, miten tietoa hyödynnetään ja jalostetaan uutta arvoa luotaessa. Tiedon tulkitseminen ja yhdisteleminen muihin tietolähteisiin on keskeisessä osassa. Innovaation peruselementti ovat osaavat ihmiset. Käyttäjäkeskeisyydessä on omat riskinsä Ruckenstein ym. (2011, 23) mukaan. Vaarana on, että innovaatiotoimintaa tehdään yksittäisten teknologioiden eikä ihmisten ehdoin. Hyysalo (2009, 52-53) korostaa, että ihmiset ovat monien palveluiden ja tuotteiden sekakäyttäjiä. Käyttäjäkeskeisyydessä saatetaan ajatella vain yhden tuotteen ja palvelun käyttöhetkellä eikä niistä muodostuvaa kokonaisuutta.

Ruckenstein ym. (2011, 22-23) väittävät, että onnistuneen innovaation rakentaminen edellyttää arvon eri ulottuvuuksien ymmärrystä heti kehitysprosessin alkuvaiheessa. Laaja-alainen arvon ymmärrys mahdollistaa innovaation taloudellisen arvon arvioinnin ja konkretisoinnin lopullisen tarjonnan muodossa. Heidän mukaansa innovaatioita ei tulisi edes yrittää mitata pelkästään taloudellisilla mittareilla, koska sosiaalisen arvon suhde taloudelliseen tuottavuuteen voi olla epäsuora. Muunlaisen arvon tuottamisen tukemana syntyy taloudellista arvoa. Näen liiketoiminnassa tämän asian hyvin vaikeana käsittää, koska ajattelutapana on ollut maksimoida hetkellinen kassavirta ja mitata asioita numeroina. Ruckenstein ym. (2011, 11-34) painottavat, mikäli arvoa ei uudenlaista arvoa ei synny, kyseessä ei tällöin ole innovaatio. Innovaatiotoiminnalle keskeinen asia on kyky tuottaa asiakkaan maailmaan uutta arvoa yrityksen toiminnallisen osaamisen tehokkaasti hyödyntämällä tavalla. Ihmiset eivät osta tuotteita tai palveluita niiden itsensä takia vaan siitä saatavan arvon vuoksi (Tikka & Gävert 2014, 48).

Hyysalo (2009, 80 - 83) puolestaan varoittaa ennakoarvioiden ja oletuksien vaarallisuudesta kehitystyössä. Ilman selkeää henkilökohtaista kokemusta käyttäjien ympäristöstä ja heidän työstään tai vapaa-ajastaan ei saada luetettavaa tietoa. Monesti oma kokemuspohja asioista puuttuu. Hyysalo (2009, 80 - 83) mainitsee vaarana, että kokemustiedon mallina käytetään omaa itseään sille, miten muut käyttäytyvät, vaikka itse ei olisikaan käyttäjä. Vaarana on myös maalais- tai arkijärjessä esiintyvät stereotyyppit, joissa asiaa tai ihmisryhmää koskevat kaiken kattavat yleistyksiset kuten oletus, että vanhukset karttavat uutta teknologiaa. Hyysalo (2009, 83) huomauttaa, että kokemustiedon lähteenä voivat olla toimitusjohtajan innostuneet visiot tai tuotekehitysjohtajan näppituntuman. Harvoin johtajilla kuitenkin on käsitystä tekniikasta, mitä on mahdollista toteuttaa, kohderyhmistä ja markkinoiden kanssa toimimisesta. Johtajat eivät ole siis eroa muista ihmisistä kokemustiedon hyödyntämisessä. Mielestäni tämä olisi hyvä muistaa, kun kehitetään uusia palveluita asiakkaille. Ei pidä luulla ja olettaa, vaan selvittää.

Michel ym. (2008, 63) korostavat, että palvelulogiikassa innovoinnissa kannattaa asioita katsoa eri perspektiivistä. Se auttaa näkemään ympäristön tarjoamat mahdollisuudet. Erilaisia näkökulmia asioihin voidaan saada ottamalla rooleja kuten käyttäjät, ostajat ja maksajat. Bettencourt (2010, xxiv-xxv) tähdentää, että asiakkaan tehtävät kannattaa purkaa pienemmiksi osiksi, jolloin voidaan löytää mahdollisuuksia innovaatioille. Täytyy ymmärtää, minkälaista informaatiota tarvitaan ja millä keinoin sitä saadaan. Hänen mukaansa tällöin on mahdollisuus onnistua luomaan asiakkaiden arvostamia palveluita. Mielestäni ongelmana tässä yksityiskohtien tarkastelussa voi olla, että unohtetaan kokonaisuus mihin kaikki liittyy.

Eroavaisuutena juuri tästä yksinkertaistamisesta ja sen vaarallisuudesta Tikka ja Gävert (2014, 33) mainitsevat, että maailmaa on kuitenkin osattava tarkastella eri skaaloilla. Arkkitehti Eero Saarinen (1910-1961) on sanonut, että asiat on nähtävä sijoitettuna ympäristöön: *"tuoli huoneessa, huone talossa, talo naapurustossa, naapurusto kaupunkisuunnitelmassa."* Tikka ja Gävert (2014, 33) sekä Brown (2008, 90) kutsuvat tätä systeemiajatteluksi, jota käytetään monimutkaisien kokonaisuuksien ymmärtämisen apuvälineenä. Asioita ei pilkota pieniin osiin vaan pyritään ymmärtämään, kuinka eri osat vaikuttavat kokonaisuuteen ja kuinka ne toimivat yhdessä. Ilman systeemiajattelua päädytään maailmaa yksinkertaistamaan liikaa, mikä voi johtaa ongelmien ratkaisuun väärillä tasoilla ja tavoilla. Myös Hyysalo (2009) korosti aiemmin, että on ymmärrettävä eri palveluiden ja tuotteiden muodostavan kokonaisuuksia. Mielestäni tämän ymmärtäminen suunnittelussa on todella tärkeää ja se lisää mahdollisuuksiin arvon luomiseen.

Täydentäviin tuotteisiin ja palveluihin sisältyy monesti hyödyntämättömiä arvomahdollisuuksia. Tärkeää on määrittää, mitä kokonaisratkaisuja ostajat etsivät valitessaan tuotteen tai palvelun. Määrittäminen tapahtuu miettimällä, mitä tapahtuu ennen tuotteen käyttöä, käytön aikana ja sen jälkeen. (Kim & Maurborgne 2005, 88) Bettencourt (2010, xiii-xxv) korostaa ihmisten ja

yrietyksien käyttävän tuotteita ja palveluita saadakseen työt tehtyä. Palvelut eivät kilpaile muiden palveluiden kanssa vaan kaiken, minkä avulla asiakas saa tehtyä työnsä paremmin. Myös Kim ja Mauborgne (2005, 71) nostavat esiin yritysten kilpailevan laajasti oman alansa yritysten ja myös muiden yritysten kanssa, jotka tuottavat vaihtoehtoisia tuotteita tai palveluita. Vaihtoehdot ovat laajempi käsite kuin korvaavat tuotteet ja palvelut. Tuotteet tai palvelut, jotka ovat erilaisia, mutta täyttävät saman tehtävän tai tarjoavat saman perushyödyn ovat usein toistensa korvikkeita.

Tähän vaihtoehtoisten palveluiden ja tuotteiden tuomaa kilpailua lisää teknologinen murros. Ruckenstein ym. (2011, 29) huomauttavat sen häivyttävän eri toimialojen ja yritysten kilpailullisia raja-aitoja. Tällöin on vaikeampi ymmärtää, ketä vastaan yritykset oikein kilpailevat. Murroksessa on oleellista ymmärtää, ettei kilpailullista markkinaa kannata hahmottaa suhteessa oman alan kilpailijoihin, koska kilpailukenttä ei ole staattinen. Levitt (1960) oli jo havainnoinut samankaltaisia asioita oman aikakautensa muutoksissa. Hänen mukaansa yritykset olivat likinäköisiä ja määrittelivät toimialansa väärin, kuten Hollywoodin yritykset näkivät itsensä filmitoimialassa eikä viihdealalla. Karrikoiden KiiltoCleanin ei pidä määrittää itseään teknokemianalaan vaan puhtausalaan ja tänä päivänä suuressa murroksessa ehkä vielä laajemmin.

3 Palvelumuotoilumenetelmin tarjottavien palveluiden konseptointi

Tässä luvussa kuvaan opinnäytetyöprosessin empiiristä osaa. Opinnäytetyöni kehittämistehtävän tarkoituksena on KiiltoClean Oy:n hotelli-, ravintola- ja cateringyrityksille (jatkossa lyhennetty horeca-yritykset) tarjottavien palveluiden kehittäminen palvelumuotoilumenetelmillä. Tutkimuksessa on käytetty laadullista eli kvalitatiivista tutkimusotetta. Laadullinen tutkimus on mitä tahansa tutkimusta, jonka avulla pyritään löydöksiin ilman määrällisiä tai tilastollisia menetelmiä. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään sanoja ja lauseita eikä siinä pyritä määrällisen (kvantitatiivinen) tutkimuksen luomiin yleistyksiin. (Kananen 2012, 29; Strauss & Corbin 1990) Ojasalon ym. (2014, 104-105) mukaan kvantitatiivinen menetelmä on perinteisesti lomake tai strukturoitu lomakekysely, missä kysytään samoja asioita suurelta määrältä vastaajia. Menetelmä sopii heidän mielestään jonkun teorian paikkansa pitävyyden todistamiseen. Kun taas kvalitatiivista tutkimusta, mihin palvelumuotoilu kuuluu, käytetään niiden aiheiden tutkimiseen, joita ei tunneta hyvin ja joita halutaan ymmärtää paremmin. Menetelmällä saadaan paljon tietoa, kun halutaan ymmärtää kokonaisvaltaisesti asioita. Tutkimukseen osallistuneita on paljon vähemmän laadullisessa tutkimuksessa kuin määrällisessä.

Opinnäytetyöprosessini eteni seuraavasti:

- aiheen ideointia ja ensimmäiset neuvottelut toimeksiantajan (KiiltoClean Oy) kanssa. Tällöin selvitettiin kehittämistyön tarkoitus. Toukokuu-kesäkuu 2016.
- opinnäytetyön aiheeseen liittyvään keskeiseen kirjallisuuteen tutustuminen ja teoreettisen viitekehykseen laatiminen ohjaamaan kehittämistyötä. Kesäkuu-lokakuu 2016.
- Horeca-asiakkaiden palvelujärjestelmän visuaalisen kuvauksen tekeminen. Tarkoituksena oli hahmottaa palveluluiden rakenne ja ongelmat. Marraskuu 2016.
- yhteiskehittämisen työpaja henkilökunnalle Espoon myyntikonttorilla. Tarkoitus oli saada kehittämistyöhön ymmärrystä asiakkaan maailmasta ja vaikutuksia ostopäätöksiin sekä käsitystä asiakkaan arvon muodostumisesta. 15. marraskuuta 2016.
- yhteiskehittäminen, henkilökunnan luovan ongelmanratkaisun työpaja Espoon myyntikonttorilla. Tarkoituksena oli kerätä uusia palveluideoita. 1. joulukuuta 2016.
- yhteiskehittäminen, KiiltoCleanin asiakkaiden ja potentiaalisten asiakkaiden työpaja Helsingissä. Tarkoitus saada asiakasymmärrystä ja luovan ongelmanratkaisun kautta ideoita palveluiden kehittämiseen. 7. joulukuuta 2016.
- työpajoista saadun tutkimusaineiston analysointi samankaltaisuuskaavion avulla Helsingissä jatkokehittämistä varten sekä tutkimusaineiston kirjoittamista raporttimuotoon. Joulukuu 2016.
- avoin yksilöhaastattelu Helsingissä, minkä tarkoituksena oli hankkia tukea ja syvennystä saatuun asiakasymmärrykseen. 28. joulukuuta 2016.
- tutkimusaineiston pohjalta laadittiin persoonat ja nostettiin esiin suunnitteluveturit ohjaamaan suunnittelua. Tutkimusaineiston pohjalta tehtiin konkreettiset palvelukonseptiehdotukset uusista palveluista ja vanhojen palveluiden kehittämisestä asiakaskeskeisemmiksi. 29. joulukuuta 2016 - 3. tammikuuta 2017.
- kirjoitettiin opinnäytetyön kehittämistehtävä kirjalliseen muotoon sekä johtopäätökset. Tammikuu 2017.
- tiivistelmän kirjoittaminen sekä viimeisteltiin opinnäytetyö. Helmikuu - maaliskuu 2017.

3.1 Palvelumuotoilu ja muotoiluajattelu

Palvelumuotoilu (Service Design)

Opinnäytetyöni kehittämistyössä käytän menetelmänä palvelumuotoilua. Mitä palvelumuotoilu on konkreettisesti? Stickdorn (2012a, 29) on maininnut, että jos asiaa kysytään eri ihmisiltä, niin saat varmasti jokaiselta eri vastauksen. Omasta kokemuksestakin voin sanoa, että kahta samanlaista vastausta ei ole tullut. Palvelumuotoilu on kuitenkin yhä enemmän ajankohtaisena

asiana mukana uutisoinnissa liike-elämästä sekä julkishallinnon kehittämishankkeista. Käsittelen seuraavassa sitä, mitä kirjallisuudessa palvelumuotoilulla tarkoitetaan.

Palvelumuotoilu on nopeasti kasvava poikkitieteellinen lähestymistapa, jota käytetään yritysten ja julkisen sektorin palvelujen kehittämistyössä. Syynä tähän on organisaatioiden siirtyminen yhä enemmän asiakaskeskeiseen arvoajatteluun. Syynä on myös niiden kohtaamat taloudelliset paineet. (Ojasalo ym. 2014, 71; Stickdorn 2012a,29) Myös Miettinen (2011, 26) painottaa palvelumuotoilun reagoivan uusiin ympäristöihin sekä tarpeisiin. Siinä on hänen mukaansa oleellista käyttäjien tuottama tieto, jota voidaan hyödyntää palvelujen suunnittelussa. Miettisen mukaan palvelumuotoilussa täytyy ymmärtää, miten palvelujen ero, merkitys ja käyttötavat eri tilanteissa liittyvät käyttäjien jokapäiväiseen elämään. Tämän tiedon pohjalta tehdään konseptisuunnittelua.

Stickdorn (2012c, 34) kuvailee palvelumuotoilua lyhykäisyydessään seuraavasti: käyttäjakeskeistä, yhteiskehittämistä, jaksottaista, näytettävää ja kokonaisvaltaista. Tässä tarkoitetaan käyttäjänäkökulman huomioimista koko kehityksen ajan ja kaikki sidosryhmät osallistetaan kehitykseen. Visualisoidaan palvelun jaksot toisiinsa sekä aineettomat palvelut näkyviksi. Samalla on muistettava kokonaisuus eli koko palveluympäristön huomioiminen. Miettinen (2011) korostaa palvelumuotoilun olevan osaamisala, joka tuo muotoilusta tutut toimintatavat palveluiden kehittämiseen ja yhdistää ne perinteisiin palvelun kehityksen menetelmiin. Hänen mukaansa palvelumuotoilu ei ole uusi innovaatio vaan tapa yhdistää vanhoja asioita uudella tavalla. Ojasalo ym. (2014, 71 - 72) ovat tiivistäneet palvelumuotoilun tavoitteet hyvin ytimekkäästi. Palvelumuotoilulla luodaan käyttäjän kannalta helppokäyttöisiä, hyödyllisiä ja haluttavia palvelukokemuksia. Yrityksen eli palveluorganisaation näkökulmasta palvelumuotoilulla saavutetaan vaikuttavia, tehokkaita, kannattavia ja erottuvia palvelukonsepteja. Heidän mukaansa palvelumuotoilu tähtää palvelukokemuksen optimointiin.

Palvelumuotoilu auttaa organisaatiota havaitsemaan palveluiden strategiset mahdollisuudet liiketoiminnassa, innovoimaan uusia palveluita ja kehittämään jo olemassa olevia palveluita (Miettinen 2011, 25). Myös Ojasalo ym. (2014, 71-72) korostavat palvelumuotoilun tarkoittavan muotoilun prosessien ja menetelmien soveltamista palvelun kehittämiseen. He (ibid) huomauttavat, että se ei tarkoita pelkästään yksityiskohtien koristelua vaan sitä voidaan soveltaa palvelun kehittämiseen kaikilla tasoilla: yrityksen strategiassa, liiketoimintamalleissa, prosesseissa, palveluympäristössä (fyysinen/virtuaalinen) ja asiakaskontakteissa.

Miten palvelumuotoilu sitten voi auttaa liiketoiminnan kehittämisessä yrityksen eri tasoilla? Palvelumuotoilu tarjoaa siihen selkeän prosessin sekä tukun helppokäyttöisiä menetelmiä ja työkaluja, jotka tuovat palvelun käyttäjät keskiöön (Ojasalo ym. 2014, 71, Stickdorn 2012a, 29, Tuulaniemi 2011, 58; Miettinen, Raulo & Ruuska 2011, 13; Tuulaniemi 2011, 26, Stickdorn

2012b, 36; Saco & Concalves 2008). Ojasalo ym. (2014) korostavat, että kaikki kehittäminen perustuu palvelun käyttäjien ja muiden osapuolten toiminnan, tilanteiden, tarpeiden, toiveiden ja muiden palveluiden taustalla olevien tekijöiden syvälliseen ja empaattiseen ymmärtämiseen.

Palvelumuotoilumenetelmien avulla voidaan helposti konkretisoida ja nopeasti testata aineettomia palvelukonsepteja. Tämä tarjoaa hyvän kehikon palvelujen kehittämiseen. (Ojasalo ym. 2014, 71, Stickdorn 2012a, 29, Tuulaniemi 2011, 58) Palvelumuotoilussa jokainen voi itse rakentaa työkalupakkinsa tarpeen mukaan. Työmenetelmiä voidaan lisätä oman kokemuksen, mieltymyksen ja tarpeen mukaan. Mikään ei ole kiveen hakattua vaan eri menetelmiä ja työkaluja voidaan soveltaa tarpeen mukaan kehittämistyössä.

Ojasalo ym. (2014) painottavat ymmärtämisen tärkeyttä ja sitä tavoitellaan saamaan erilaisilla menetelmillä: ihmisiä pyritään saamaan kertomaan asioista, heidän toimintaansa tarkkaillaan havainnoimalla ja muilla menetelmillä ja heidät osallistetaan uusien ideoiden luomiseen erilaisilla yhteiskehittämisen menetelmillä. Tähän liittyy teoreettisenviitekehyksen alussa selvitetty asiakasymmärrys. Palvelumuotoilu perustuu siis laajaan tiedonkeruuseen. Tämän perusteella näen, että palvelumuotoilun kivijalkana on käyttäjäkeskeisyys. Mitään ei kannata lähteä kehittämään eikä työkaluja tai menetelmiä käyttämään ilman käyttäjää, heidän näkökulmaansa ja tarpeitaan.

Kuka sitten on palvelumuotoilija? Palvelumuotoilija voi olla periaatteessa kuka vaan, kuten Tuulaniemi (2019, 69) on kirjoittanut. Palvelumuotoilu ei ole pelkästään muotoilijoiden työtä; palvelumuotoilu antaa pikemminkin yhteiset reunaehdot, yhteisen kielen, työkalut ja menetelmät palvelujen ja liiketoiminnan kehittämiseen. Mielestäni palvelumuotoilijan pitää olla opetellut palvelumuotoilua, jotta pystytään hyödyntämään sen tarjoamia menetelmiä kokonaisvaltaisesti ja tehokkaasti. Toki näiden ihmisten taustat ja työhistoriat voivat olla hyvin erilaiset. Kuka tahansa voi opetella ja hyödyntää palvelumuotoilua kehittämistyössään. Näen tämän hyvänä asiana, koska mitä sisemmälle organisaatioon palvelumuotoilu ja sen tuomat työkalut saadaan osaksi jokapäiväistä toimintaa ja yrityskulttuuria, sitä enemmän sen tuomat vaikutukset näkyvät suoraan käyttäjien saamassa asiakaskokemuksessa.

Muotoilujattelu (Design Thinking)

Muotoilujattelusta puhutaan monesti palvelumuotoilun yhteydessä. Mielestäni välillä nimityksiä käytetään sekaisin toistensa korvikkeina ja pohdin, onko kyseessä kuitenkin sama asia? Wetter Edman (2009, 7) kirjoittaa muotoilujattelun taustan ulottuvan muutaman vuosikymmenen päähän. Muotoilujattelussa aloitettiin käyttämään muotoilussa käytettäviä metodeita, johon kuuluu empatia, reflektioiva työskentely, iteratiivinen prosessi sekä visuaalisuuden käyttäminen. Muotoilujattelu on Ruckensteinin ym. (2011, 71) mukaan lähestymistapa, joka on syntynyt yhdistämällä arkkitehtuurin, muotoilun ja antropologian

työskentelytavat liiketoiminnan haasteiden ratkomiseen. Sen tapana on löytää luovia ja käyttäjäkeskeisiä ratkaisuita asiakkaiden ongelmiin. Heidän mukaansa se eroaa palvelumuotoilusta siten, että palvelumuotoilussa keskitytään uusien palveluiden kehittämiseen. Tosin he toteavat osan palvelumuotoilijoista kuitenkin työskentelevän olemassa olevien palveluiden kanssa. Heidän määritelmä on mielestäni hieman ontuva. Itse käsittän, muotoiluajattelun olevan enemmänkin ajattelutapa, jota hyödynnetään palvelumuotoilussa ja kehittämisessä.

Brown (2008, 87) pitää muotoiluajattelun yhtenä tärkeimmistä ominaisuuksista empatiaa. Empatia on siis kykyä ymmärtää, mitä oman yrityksen tai muun työpaikan ulkopuolisessa maailmassa tapahtuu ja miten ihmiset kokevat nämä tapahtumat (Ruckenstein ym. 2011, 31). Näkisin, ettei empatiaa välttämättä ole kovin helppo toteuttaa kiireisessä työelämässä, jossa luvut näyttävät suurempaa osaa kuin pehmeät arvot. Brownin (2008, 87) mukaan muotoiluajattelussa on tärkeää nähdä maailmaa eri perspektiiveistä. Se on hyvin ihmis- ja käyttäjäläheinen lähestymistapa, jolla voidaan huomata asioita, joita muuten ei huomattaisi. Myös kyky yhdistellä asioita ja ratkaisuja on yksi ajattelun kulmakivistä. Muotoiluajatteluun kuuluu hänen mukaansa optimismi työskentelyssä, jotta ongelmat saadaan ratkaistuksi. Kokeilemisen kulttuuri ja yhteistyö erilaisten työtaustojen omaavien ihmisten kanssa ovat oleellinen osa muotoiluajattelua. Muotoiluajattelijan ei tarvitse olla kuitenkaan perinteisen ”muotoilun” ammattilainen vaan heillä voi olla hyvinkin erilaiset taustat.

Ammattimuotoilijoiden kanssa työskentelee Kälviäisen (2014, 32) mukaan paljon eri alojen ammattilaisia mm. tutkijoita, sosiologeja, psykologeja, ergonomian ja markkinoinnin ammattilaisia sekä insinöörejä. Muotoiluajattelua voi kuka tahansa soveltaa kehittämistyössä (Kälviäinen 2014, 46). Stenros (2014, 53) korostaa, että digitaloudessa jokainen voi olla lähes ammattilainen suunnittelussa ja sen toteuttamisessa. Tänä päivänä on saatavana runsaasti vapaassa käytössä olevia ja helppokäyttöisiä ohjelmistoja, jolla pystyy toteuttamaan monimutkaisia suunnitelmia, rakenteita ja rakennelmia ilman palvelumuotoiluun tai muotoiluajatteluun liittyvää koulutusta. Ammattilaiset ja ei-ammattilaiset palvelumuotoilijat eroavat toisistaan siinä, että ammattilaiset pystyvät johtamaan ja ottamaan vastuuta sekä vaikuttamaan. Epäilen Kälviäisen ja Stenrosin väitteitä, että kuka tahansa voi olla ammattilainen suunnittelussa tai hyödyntää muotoiluajattelua työssään. Totta on, että työkaluja on tarjolla ilmaiseksi kaikille, mutta niiden ammattimainen hyödyntäminen vaatii kuitenkin koulutuksen, opiskelun tai suuren kiinnostuksen aiheeseen, mikä vaatii itsenäistä opiskelua ja vuorovaikutusta ammattilaisten kanssa hyvin paljon.

Brown (2008, 85) painottaa, että ajattelemalla kuin suunnittelija pystytään muuttamaan tapaa, jolla kehitetään tuotteita, palveluita, prosesseja ja strategiaa. Tämä Stenrosin ja Brownin ajatusten yhdistäminen luo mielestäni pohjan muotoiluajattelun käytölle yrityksissä. Kuka

tahansa voi hyödyntää muotoiluajattelua, jos vaan muuttaa omaa ajatusmaailmaansa. Näkisin, että muotoiluajattelu on yhteistoimintaa, jolla saadaan yhdistettyä erilaisten ihmisten ajatukset kehitystyöhön mukaan. Lockwood (2009, xi) on mielestäni kiteyttänyt muotoiluajattelun sisällön erittäin hyvin. Hänen mukaansa muotoiluajattelu on ihmiskeskeinen innovaatioprosessi. Siihen kuuluu havainnointi, yhteistyö, nopea oppiminen sekä ideoiden visuaalinen esittäminen. Muotoiluajattelussa korostuu nopeiden prototyyppien tekeminen sekä kaupallisten näkökulmien huomioiminen. Tämä kokonaisuus vaikuttaa ennen kaikkea innovointiin ja strategiaan. Kälviäinen (2014, 46) korostaa myös useiden eri vaihtoehtojen etsimistä ja nopeaa kokeilemistä sekä todellisen ongelman tai ongelmakentän kriittistä tarkastelemista. Muotoiluajatteluun kuuluu hänen mukaansa epävarmuuden ja epäonnistumisen salliminen. Tämä asia vaatisi minusta muutosta suomalaisessa työkuulttuurissa, jossa virheitä ei suostuta myöntämään eikä niitä katsota hyvällä. Näkisin, että muotoiluajattelun ja palvelumuotoilun mukaisesti epäonnistuminen prosessin aikaisessa vaiheessa vähentää taloudellista riskiä enemmän kuin se, että prosessi viedään pakolla loppuun asti.

Lockwood (2009, xi) painottaa, että muotoiluajattelussa on tavoitteena yhdistää prosesseihin käyttäjät, muotoilijat sekä myynnin ja markkinoinnin parissa työskentelevät henkilöt. Mielestäni tämä vaatii yrityksiä sisällä hyvin toteutuessaan kuitenkin kaikilta osallistujilta samaa ajattelutapaa ja koulutusta eli muotoiluajattelua. Hänen (ibid) mukaansa tätä voidaan hyödyntää tuotteiden, palveluiden sekä liiketoiminnan suunnittelussa. Muotoiluajattelu on eräänlainen työkalu, tulevaisuuden tila, jolla voidaan tuoda palvelut, tuotteet ja kokemukset markkinoille (Lockwood 2009, xi; Känkänen & Makkula 2014, 124). Lockwood (2009, xi) tähdentää muotoiluajattelun viittaavan terminä muotoilijoiden herkkyyteen nähdä ongelmia ja ratkaista niitä. Ajattelutapaa ei hänen mukaansa pidä sotkea tai mieltää korvikkeena ammattimuotoilulle ja taiteelle. Muotoiluajattelu on enemmänkin menetelmä innovointiin ja sen mahdollistaja.

Brownin sekä Lockwoodin muotoiluajattelun määrittelyjen perusteella voisin väittää, että ero palvelumuotoiluun tulee siinä, että muotoiluajattelua voidaan käyttää tuotteiden kehittämisprosessissa, kun taas palvelumuotoilua palveluiden kehittämisen välineenä. Muuten erot näiden kahden kehittämistavan välillä ovat hyvin häilyviä ja voivat siis tarkoittaa samaa asiaa. Muuta selkeää eroa palvelumuotoilun ja muotoiluajattelun välillä en ole löytänyt eikä siihen ole mielestäni tarvetta. Molemmat kulkevat rintarinnan palvelujen kehittämistyössä.

Brown (2008, 86) mainitsee, että talous kehittyneissä maissa on mennyt teollisesta tuotannosta tietotyöhön ja palvelujen tarjontaan. Tavoitteet eivät ole enää pelkästään fyysisissä esineissä. Hänen mukaansa nyt on siirrytty enemmän uusiin prosesseihin, palveluihin, it-vuorovaikutukseen, huvituksiin, tapoihin kommunikoida ja tehdä yhteistyötä. Kaikissa näissä

toiminnoissa voidaan hänen mukaansa muotoiluajattelulla tehdä ratkaisevia eroja muihin vastaaviin tuotteisiin tai palveluihin. Känkänen ja Makkula (2014, 124) korostavat ideoiden runsauden ja ennakkoluulottomuuden olevan arvoja, joihin muita toimintamalleja käyttämällä ei yleensä päästä. Näkisin tämän vaativan kuitenkin osaamista menetelmien käytöstä sekä strategian täytyy tukea tekemistä, jotta päästään hyviin tuloksiin. Miettinen (2014, 11) mainitsee, että muotoiluajattelulla yritys pystyy tuottamaan uutta sisältöä ja kehittää ennakoivasti liiketoimintaansa. Hänen mukaansa tähän liittyy prototyypit ja kyky tehdä kehitystyötä yli toimiala- ja organisaatorajojen. Muotoiluajattelussa hyödynnetään monialaista asiantuntijuutta luovien visuaalisten, toiminnallisten ja konkretisoivien menetelmien avulla ja se mahdollistaa ratkaisukeskeisen toiminnan. Miettinen painottaa, että muotoiluajattelun menetelmät mahdollistavat uusien ratkaisujen ja toimintatapojen kehittämisen koko henkilöstön näkökulmasta, eikä pelkästään muotoilukoulutuksen saaneiden näkökulmasta.

Muotoiluajattelussa kuten myös palvelumuotoilussa käytetään työkaluja. Tschimmel (2012, 12-17) painottaa niiden auttavan nopeuttamaan ja vapauttamaan luomissuunnittelun prosessin. Työkaluina voidaan käyttää muun muassa havainnointia, ajatuskarttoja (mind map), persoona- ja empatiakarttoja, luonnostelua, visuaalista ja semanttista vastakkainasettelua, kuvakertomusta (story board), prototyypin tekemistä, tarinankerrontaa, oppimiskokemuksia ja testejä. Miettinen (2014,17) korostaa, että visuaalisuus on olennainen osa kehittämistyökaluja ja muotoiluajattelua, johon liittyy tilanteeseen sijoittamisen strategiat, kuten simulaatiot, sarjakuvamaiset kertomukset ja skenaariot. Myös Miettinen (2014b,183) on kirjoittanut havainnollistamisen tärkeydestä. Kehittämistyön alkuvaiheessa sillä saadaan hänen mukaansa käsitys ulkonäöstä ja tuottaako se kokemuksia käyttäjilleen. Sidosryhmän asiantuntijat tarkastelevat luonnosta omasta näkökulmastaan; tekniseltä, tuotannolliselta, markkinoinnin tai logistiikan kannalta. Mielestäni muotoiluajattelun kuuluva havainnollistaminen eri visuaalisilla menetelmillä auttaa eri sidosryhmiä hahmottamaan suunnittelun kulkua ja haettavaa päämäärää paremmin kuin kirjoitettu teksti. Tekstistä jokainen voi tehdä omat tulkintansa ja kuvitelmansa.

Brown (2009, 82) pitää yhtenä tärkeimpänä työkaluna Post-It lappuja, joita voidaan käyttää erivärisinä. Niiden käyttäminen työskentelytilan seinillä auttaa muotoilijaa saamaan käsityksen laajemmin asiasta, kun niitä voi järjestellä mielekkäiksi kuvioiksi. Olen itsekin huomannut, että tämä pitää paikkaansa. Vaikka tekniikka antaa mahdollisuuden tehdä samoja asioita virtuaalisesti, niin Post-It lapuilla asiat hahmottuvat selkeästi ja ne on helposti muokattavissa ja analysoitavissa. Lapuissa mielestäni yhdistyy muotoiluajattelun visuaalisuuden merkitys hahmottamiseen.

Itse määrittelen palvelumuotoilun ja muotoiluajattelun ihmiskeskeiseksi lähestymis- ja kehittämistavaksi, mitä kuvaa empatia. Yhteiskehittämisen menetelmät tuovat asiakkaat, henkilökunnan ja sidosryhmien edustajat samalle kehittämisen alustalle. Opinnäytetyössäni hyödynnän yhteiskehittämistä ja sen käytäntöön vieminen tapahtuu palvelumuotoilun avulla. Näen, että palvelumuotoilun ja muotoiluajattelun tarjoamalla menetelmillä sekä työkaluilla voidaan saada kehitettyä asiakkaille innovatiivisia, haluttavia palveluita sekä tuotteita, huomioiden yrityksen näkökulmasta taloudellisuus ja tekninen toteutettavuus. Mielestäni palvelumuotoilun ja muotoiluajattelun väliseen erotteluun ei kannata liika takertua.

Teoreettisessa tarkastelussa kuulostaa siltä, että palvelumuotoilu tai muotoiluajattelun hyödyntäminen olisi helppo tai oikotie menestykseen kohti mainitsemaani sinistä merta. Näiden kehittämismenetelmien tarjoamia työkaluja on osattava hyödyntää oikein. Työkalut eivät itsessään ole tärkein asia vaan niiden avulla saatavaa tietoa on osattava yhdistellä, analysoida sekä kehittää yritystä ja asiakasta hyödyntävällä tavalla. Palvelumuotoilu ainakin vähentää taloudellista riskiä, koska asiakkaat sidotaan kehitykseen mukaan ja työskentelytavat ovat nopeita ja iteratiivisia muihin kehittämistapoihin verrattuna. Haasteena näen, että yrityksiä on muutettava omaa ajattelutapaansa, jotta palvelumuotoilu ja muotoiluajattelu voivat edistää liiketoimintaa. Yritys määrittelee strategiansa ja mikä tahansa yritys voi toimia palveluliiketoiminnassa. Näen palvelumuotoilun ja muotoiluajattelun keinona viedä niiden strategiat käytäntöön. Palvelumuotoiluun yhdistyy asiakkaan arvon muodostuksen ymmärtäminen, minkä näkisin edesauttavan kehittämään asiakkaan prosesseihin sopivampia palveluita.

Tuotekeskeisessä logiikassa toimiessaan yritys ei yksittäisellä palvelumuotoilulla tai muotoiluajattelulla saa mielestäni kuin irrallisia osia paranneltua. Käytännössä sama asia olisi, jos yritys ostaisi palvelumuotoilutoimistolta yksittäisen palvelun kehittämisen projektina. Tarkastelun perusteella palvelumuotoilu ja muotoiluajattelu perustuvat asiakkaan maailman ymmärtämiseen ja siitä saatuun asiakasymmärrykseen, mikä on keskeisessä osassa palveluliiketoiminnan logiikoissa. Ilman asiakasymmärrystä kehittämistyötä ei voi kutsua palvelumuotoiluksi tai muotoiluajatteluksi, vaikka niiden tarjoamia työkaluja olisikin hyödynnetty. Yrityksiltä tämä vaatii uudenlaisen palveluajattelun, -kulttuurin ja palveluliiketoimintalogiikoiden syvällistä ymmärtämistä ja siirtymistä strategiassa niihin, minkä jälkeen menestys vaatii uusien ajattelutapojen jalkauttamista läpi organisaation. Näkisin, että vasta sitten pystytään luomaan asiakkaille innovatiivisia ja haluttavampia ratkaisuja, mitkä auttavat siirtymään pois punaisen meren strategiassa olevasta hintakilpailusta kohti uusia sinisiä meriä, jossa kilpailu hinnoilla tehdään tarpeettomaksi (Kim & Maurborgne 2005).

3.2 Yhteiskehittäminen

Hyödynnän opinnäytetyön kehittämistehtävän palvelumuotoiluprosessissa yhteiskehittämistä. Yhteiskehittäminen on noussut viime aikoina yhä kuumemmaksi puheenaiheeksi ja käyn seuraavaksi läpi mitä se oikein tarkoittaa. Selvitän miksi sitä kannattaisi hyödyntää yrityksen liiketoiminnan kehittämisessä.

Asiakkailla on nykyisin paljon enemmän valinnanvaraa tuotteissa ja palveluissa kuin koskaan aikaisemmin. Kuitenkaan asiakkaat eivät ole tyytyväisiä. Yritykset investoivat valtaviin tuotevalikoimiinsa, mutta eivät osaa erottautua niillä. Arvon luominen ja kasvu ovat tulleet hallitsevaksi teemaksi. Yritykset ovat hyödyntäneet aikaisemmin arvoketjuajattelua, joka kuvaa arvonmuodostusta yrityksen näkökulmasta, jossa yrityksellä ja asiakkaalla on erillinen rooli. Tämä on yrityskeskeistä ajattelua ja suuntaus täytyisi olla asiakkaassa. (Pralhad & Ramaswamy 2004, 5-6) **Yhteiskehittäminen (co-creation)** on yksi vallitseva piirre palveluiden kehittämisessä tänä päivänä. Mattelmäki (2007) huomauttaa, että termit yhteiskehittäminen (co-creation) ja **yhteissuunnittelu (co-design)** ovat hieman sekavia ja niitä käytetään usein vaihtoehtoisina ilmaisuina. Sandersin ja Simonsin (2009) mukaan englanninkielinen termi co-creation viittaa yleisesti kollektiiviseen luovuuteen suunnitteluprosessin aikana ja co-design tarkoittaa jonkun tietyn esineen, palvelun tai asian yhteissuunnittelua ja voi tapahtua missä suunnitteluprosessin vaiheessa tahansa. Spena-Russo ja Mele (2012) ovat mielestäni selvittäneet hyvin yhteiskehittämiseen liittyviä co-alkuisia sanoja innovaatioprosessissa, jossa eri toimijat ovat vuorovaikutuksessa, tekevät yhteistyötä ja yhdistävät resurssejaan. Niitä ovat yhteisideointi (co-ideatio), yhteisarviointi (co-evaluation), yhteissuunnittelu (co-design) sekä yhteistestaus (co-test) ja yhteislanseeraus (co-launch). He (ibid) korostavat, että yhteissuunnittelussa on tarkoitus osallistaa ja yhdistää eri sidosryhmiä kuten suunnittelijoita, käyttäjiä ja yrityksen henkilökuntaa. Yhteissuunnittelu nähdään molemminpuolisen oppimisena, keskusteluna ja kommentointina. Työkaluina siinä voidaan esimerkiksi käyttää ohjelmistoja, luonnostelua, dokumentointia sekä kuvia. Näen äskeisen selvityksen perusteella, että yhteissuunnittelu ei siis tapahdu missä vaiheessa tahansa suunnitteluprosessia.

Englanninkielinen termi (co-creation) liittyy myös arvon yhdessä luomiseen, joten selvitän mistä on kyse. Vuonna 2004 Lusch ja Vargo julkaisivat artikkelin, mikä käsitteli palvelukeskeistä logiikkaa, minkä jälkeen kiivas keskustelu aiheesta alkoi. Tässä mallissa huomio siirtyy pois tuotekeskeisyydestä palvelumalleihin. (Lusch & Vargo 2014, 0) Heidän keskeisenä ajatuksena on markkinoinnin tekeminen ja arvonluominen yhdessä asiakkaiden kanssa (Lusch & Vargo 2004, 7). Palvelukeskeisessä logiikassa palveluja ja tuotteita ei erotella toisistaan, vaan kaikki tuottavat palvelua (Lusch, Vargo & O'Brien 2007, 6).

| Tuotantokeskeinen liiketoimintalogiikka | Siirtymävaihe | Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka |
|---|-------------------------------------|--|
| Tavarat ja tuotteet | Palvelut ja tarjoamat | Palvelu ja kokemukset |
| Ominaisuudet | Hyödyt | Ratkaisut |
| Hinta | Arvon jakelu | Arvolupaus |
| Lisäarvo | Yhdessä tuottaminen | Arvon yhdessä luominen (co-creation) |
| Tuloksen maksimointi | Taloudellisuus | Palaute taloudellisuudesta, oppiminen |
| Välitysketju | Arvoketju | Arvon luomisen verkosto |
| Mainonta | Integroitunut markkinointiviestintä | Dialogi |

Taulukko 2. Siirtyminen palvelukeskeiseen liiketoimintalogiikkaan (Lusch & Vargo 2006)

Muutos tuotantokeskeisestä liiketoimintalogiikasta kohti Lusch ja Vargon (2006) palvelukeskeistä logiikkaa on kuvattu taulukossa 2, jonka on suomentanut Alakoski (2014). Heidän mukaansa asiakkaiden kanssa tehdään yhteistyötä ja opitaan molemmin puolin, käydään eräänlaista **jatkuvaa dialogia**. Markkinointi ei pysty enää olemaan vain yhdensuuntaista viestintää asiakkaiden suuntaan kuten tuotekeskeisessä logiikassa. (Lusch ym. 2004, 13). Kilpailu asiakkaista tapahtuu **arvolupauksella** ja **arvon muodostus** alkaa vasta tämän jälkeen. Muita painotettavia asioita palvelukeskeisessä logiikassa ovat palvelut ja kokemukset. Asiakkaille ei tarjota ainoastaan hyötyjä vaan ratkaisuja. (Lusch & Vargo 2004; Lusch & Vargo 2014, 79)

Myös Prahalad ja Ramaswamy (2004, 5) näkevät yhteiskehittämisen arvon luomisena. Se on tullut heidän mukaansa tuote- ja yrityskeskeisyyden tilalle. Tällä keinolla saadaan luotua erottuvia asiakaskokemuksia. Yhteiskehittäminen nähdään arvonluomisena asiakkaiden ja yritysten välillä. Markkinointi nähdään foorumina keskustelulle, jossa asiakkaiden aktiivinen dialogi ja yhteistyö yritysten kanssa on merkittävässä asiassa. Prahalad ja Ramaswamy (2004) painottavat ettei arvon yhdessä luominen kuitenkaan tarkoita sitä, että asiakas on kuningas tai että asiakas olisi aina oikeassa. Se ei ole heidän mukaansa myöskään hyvän asiakaspalvelun tuottamista, eikä asiakkaan ”hyysäämistä avokätisesti” tai heidän miellyttämistään. Asiakkaan roolina ei ole olla tuotepäällikkönä suunnittelemassa tuotteita ja palveluita yritykselle, vaan arvoa luodaan asiakkaan ja yrityksen kanssa yhdessä yhteiskehittämisen kautta. Siinä yhdistyy heidän mukaansa samalla sekä ongelman määrittäminen, että ongelman ratkaiseminen. Arvonluomisessa pyritään luomaan kokemuksellinen ympäristö, jossa asiakkaan kanssa voidaan käydä aktiivista vuorovaikutteellista dialogia. Tarkoituksena on, että asiakas pääsee itse hyödyntämään henkilökohtaisia kokemuksia.

Gummesson (2005, 92-121) huomauttaa, että termin yrityksiltä yrityksille, business to business (B2B) ei käy selville kumpi B tarkoittaa asiakasta tai tavarantoimittajaa. Yritykseltä kuluttajalle termistä, business to consumer (B2C) tämä käy ilmi ja se voidaankin muuttaa C2B:ksi. Tällöin ilmaistaan, että kuluttaja tekee aloitteita ja vaatimuksia. B2B:ssä usein myyjä ja ostaja ovat tasaveroisia (symmetrinen suhde). Joskus toisella voi olla valta (asymmetrinen suhde). Kilpailu kuitenkin pakottaa yrityksiä kuuntelemaan enemmän asiakkaiden tarpeita ja vaatimuksia, koska muuten asiakkaat voivat ottaa kehityksen ja tuotannon haltuunsa tai etsiä uusia toimittajia. Vargo ja Lusch (2006; 2014, 103) ovat taas määritelleet palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikassa asiakkaat ja yritykset toimijoiksi (actor). He puhuvat toimija toimijalle (actor to actor) eli A2A -suhteesta. Heidän mukaansa arvoa luodaan aina yhdessä. Siinä ei täten erotella toimijoita, joten mallissa häviää, kumpi on asiakas ja kumpi tuottajayritys. Molemmat toimijat voivat luoda arvoa. Lusch, Vargo ja O'Brien (2007) korostavat palvelukeskeisessä logiikassa arvoverkostojen mahdollistavan yhteistyön sekä arvonluomisen eri toimijoiden välillä kuten asiakkaiden, yhteistyökumppanien ja työntekijöiden. Se on vastavuoroista palveluntarjontaa, ymmärtämistä ja sisäistämistä kilpailun sijaan. Tällä voidaan purkaa esimerkiksi teknologian tuomia esteitä avoimilla standardeilla. Arvoverkostojen nähdään kasvattavan yrityksen kilpailuetua.

Palvelun tuottajilla on mahdollisuutena arvon yhdessä luominen asiakkaiden kanssa ja myös tulvaisuuden osto- ja kulutuskäyttäytymisessä (Grönroos & Voima 2012). Alasointi ym. (2014, 24) korostavat, että on nähtävissä selkeitä eroja siinä, miten uusia palveluita kehittäneiden ja kehittämättömien yhdessä tekemisessä. Uusia palveluita kehittäneiden yrityksissä tehdään tiimityöskentelyä, joissa tiimit itse vastaavat työtavoistaan ja työnsä laadusta omassa toiminnassaan ja yrityksen palvelujen kehittämisessä. Näissä yrityksissä hyödynnetään suoria yhteyksiä oman yrityksen ulkopuolelle asiakkaisiin tai yhteistyökumppaneihin. Itse miellän tässä selvän eron perinteiseen yrityksissä tapahtuvaan tiimityöskentelyyn, joka ei ole yhteiskehittämistä. Yhteiskehittämisessä pyritään ottamaan mukaan eri osapuolia mukaan kehittämiseen ja samaa tietoa on käytettävissä kaikilla osapuolilla.

Asiakkaiden ottaminen mukaan uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen ja suunnitteluun mahdollistaisi kehittää ratkaisuja, jotka sopivat asiakkaiden prosesseihin. Näin niiden arvontuottaminen on tehokkaampaa asiakkaalle. Tällä on merkitystä asiakkaiden ansaintakykyyn ja vähentää heidän kustannuksiaan. (Grönroos 2015, 513) Grönroosin ja Voiman (2012, 9) mukaan monet yhteiskehittämiseen liittyvät arvon luomiset ja arvolupauksien vaikutukset ovat vielä löytämättä.

Prahalad ja Ramaswamy (2004, 9) ovat esitelleet mallin arvon yhdessä luomiselle. Se on nimeltään DART, ja koostuu seuraavasti: Dialog = vuoropuhelu, access = pääsy, risk benefits = riskihyödyt, transparency = läpinäkyvyys. He ovat käyttäneet esimerkkinä kuluttajaa, mutta

käytän itse sen tilalla asiakasta. Asiakkaan ja yrityksen välillä tärkeänä nähdään käytävä vuoropuhelu, jonka tarkoituksena on sitouttaa molempia osapuolia kehityksessä. Jotta vuoropuhelu olisi mahdollinen molemmilla osapuolilla täytyy olla pääsy ja läpinäkyvyys tietoon. Perinteisesti tässä on epäsymmetrinen suhde eli asiakkailla ei ole samanlaista tietoa käytettävissään ja onnistuneen dialogin täyttymiselle nämä molemmat asiat ovat kriittisiä. Viimeisenä asian on riskit, jotka tarkoittavat mitä haittaa asiakkaalle voi aiheutua tästä. Yritykset ovat perinteisesti tehneet riskinarvioinnin itse, mutta asiakkaat osaavat kuitenkin itse yhteistyössä yrityksen kanssa arvioida mahdolliset riskit hyvin.

Hyysalo (2009, 95) korostaa, että hyödyt käyttäjien osallistamisella on siinä, että siten saadaan suoraan kysytyä käyttäjien haluja ja vaatimuksia. Tämä tuo esiin asioita, joihin kehittäjät eivät olisi osanneet suunnata huomiota. Hänen mukaansa se tuo myös uskottavuutta muiden käyttäjien silmissä. Luvussa 2. kerrottiin von Hippelin (1978) havainneen kommunikaation yrityksiin ja asiakkaiden välillä olevan yksipuolista. Von Hippel on esittänyt, että B2B-asiakkaat voivat olla kuitenkin yhtä aktiivisia kuin toimittajat, osalla aloilla jopa aktiivisempia aloitteentekijöitä. Asiakkailla on hänen mukaansa yhä suurempi ja tärkeämpi rooli, tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä kuin olla pelkkinä vastaajina. Vaikka von Hippelin havainnosta on kulunut hyvin pitkä aika ja teoreettinen keskustelu aiheesta on lisääntynyt voimakkaasti 2000-luvulla, mikä tukee hänen havaintojaan, yritykset eivät osaa kuitenkaan hyödyntää yhteiskehittämistä riittävästi. Onko syynä tietämättömyys sen tuomista hyödyistä vai onko kyse sen käytäntöön viemisen vaikeudesta tai siihen liittyvistä riskeistä?

Riskeihin liittyen Hyysalo (2009, 95) mainitsee yhteiskehittämisen vaativan resursseina eniten aikaa yhteistyön käynnistämiseksi ja ylläpitämiseksi sekä mahdollisten prototyyppien tekemistä. Riskeinä hän pitää ajanhaaskausta tehottomilla tai epärealistisilla toimintatavoilla sekä väärin käyttäjien hankintaa tai liian kapea-alaisen käyttäjäryhmän käyttämistä. Rajoitteena on se, minkälaisia teknologiakäyttäjiä osallistajat ovat käyttäneet ja kuinka innostuneita he ovat kehittämisestä. Käyttäjät eivät välttämättä ole tietoisia nykyisistä tai tulevista tarpeistaan.

Palvelumuotoilu nähdään keinona viedä yhteiskehittäminen käytäntöön. Siinä keskiössä on käyttäjä ja palveluntarjoajan puolelta siihen osallistetaan useita ihmisiä asiakasrajapinnasta sekä sen taakse jäävästä palvelutuotannosta, ylläpidosta sekä muista palveluun liittyvästä organisaatiosta. Kaikki osallistetaan heti yhteiskehittämisen alusta saakka esimerkiksi työpajoissa tai palveluympäristössä. (Tuulaniemi 2011, 116-117)

Näen tämän selvityksen perusteella, että yhteiskehittäminen on oikea tie kehitystyössä. Hyödyt suhteessa riskeihin ovat paljon suuremmat. Prototyyppien ja niiden käytännön kokeiluiden ansioista mahdolliset virheet ja epäkohdat voidaan havaita hyvissä ajoin ennen palvelun tai

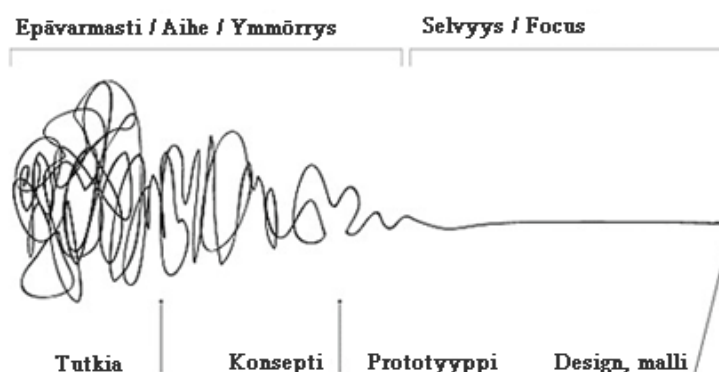
tuotteen lanseerausta ja on mahdollista päättää kannattaako sitä viedä tuotantoon asti. Asiakkaan ottaminen mukaan kehittämiseen heti alussa on hyvin tärkeää, koska muuten ei pystytä kehittämään asiakkaiden haluamia palveluita tai tuotteita. KiiltoClean Oy:n ammattipuhtaus ja hygienia liiketoimialalla on toimittu perinteisellä mallilla eli asiakaslähtöisesti. Tiedonhankinta tapahtuu asiakaskyselyillä ja markkinointitutkimuksilla sekä asiakaskohtaamisissa (Kiilto & KiiltoClean 2015). Yhteiskehittäminen taas perustuu yhdessä tekemiseen eli asiakaskeskeisyyteen. Haasteena on ymmärtää näiden sanojen suuri merkityksellinen ero, mikä yrityksen kannattaa tiedostaa. Koen Prahalad ja Ramaswamyn (2004) esittämän DART-mallin (Dialog = vuoropuhelu, access = pääsy, risk benefits = riskihyödyt, transparency = läpinäkyvyys) tärkeäksi, varsinkin läpinäkyvydessä, ja tiedon jakamista tasapuolisesti olisi kehitettävä. Näen, ettei kehittämistä enää voi tehdä vain sisäisesti pienessä piirissä salaa, koska yhteiskuntakin on muuttunut avoimemmaksi. Osa yrityksistä on tämän onneksi oivaltanut ja hyödyntää yhteiskehittämistä ja sen tuomia hyötyjä. Kehittämistyössäni pyrin sitomaan asiakkaan mukaan palveluiden kehittämiseen, mikä luo arvoa molemmille toimijoille. Näen teoreettisen tarkastelun pohjalta yhteiskehittämisen ja sen yhteydessä tapahtuva arvon yhdessä luomisen mahdollisuutena kohti palveluinnovaatiota. Se mahdollistaisi poistumisen punaisen meren raadollisesta ja verisestä kilpailusta kohti sinisen meren strategiaa, jossa kilpailu hinnoilla tehdään tarpeettomaksi (Kim & Maurborgne 2005).

3.3 Palvelumuotoiluprosessin ja työkalujen valinta opinnäytetyössä

Ensimmäinen asia ongelman määrittämisen jälkeen palvelumuotoiluprosessissa on määrittellä, mitä prosessimallia suunnittelun kulun apuna käytetään. Eri prosessimallit tarjoavat joko valmiita työkaluja tai vaihtoehtoja niihin eri prosessin vaiheissa. Prosessin avulla kehittämisessä mennään systemaattisesti eteenpäin. Tätä karrikoiden, ratkaisu ei voi olla valmiina kehittämisen alussa vaan ratkaisu saadaan palvelumuotoiluprosessin eri vaiheissa saatua tietoa yhdistelemällä. Tuulaniemi (2011, 126) korostaa palvelumuotoiluprosessin olevan luovan ongelmaratkaisun periaatteita noudatteleva prosessi. Hänen mukaansa tapahtumaketjun kuvaaminen prosessiksi auttaa siinä, ettei prosessia tarvitse kehittää joka kerta uudelleen. Miettinen (2011, 18) painottaa palvelumuotoilun prosessin alkavan asiakkaan tarpeiden, unelmien ja toiveiden ymmärtämisestä. Hänen mukaansa asiakasymmärrys luo uusia mahdollisuuksia kaupallistamiseen.

Tuulaniemi (2011, 127-131) huomauttaa, että palveluntuottajaorganisaation käytännön realiteetit kannattaa ottaa huomioon jo palveluprosessin alkuvaiheessa. Tähän liittyy myös implementointi eli käytäntöön vieni. Mielestäni nämä ovat jo ennakkoon määriteltäviä suunnitteluvetureita eli ne ohjaavat suunnittelun kulkua. Eljala ja Luoto (2014, 79) kuvaavat palvelumuotoiluprosessin ytimen olevan käyttäjäkeskeisyyden, jossa huomioidaan loppukäyttäjät. He painottavat, että loppukäyttäjät kannattaa ottaa mukaan osaksi

palvelumuotoiluprosessia eri vaiheissa. Joskus loppukäyttäjä on idean alkulähde, osassa tapauksissa osa testausta ja ratkaisujen parantamista. Heidän mukaansa siinä toteutuu parhaimmillaan käyttäjäkeskeisyyden kytkeminen kiinteäksi osaksi yrityksen kaikkia osa-alueita.

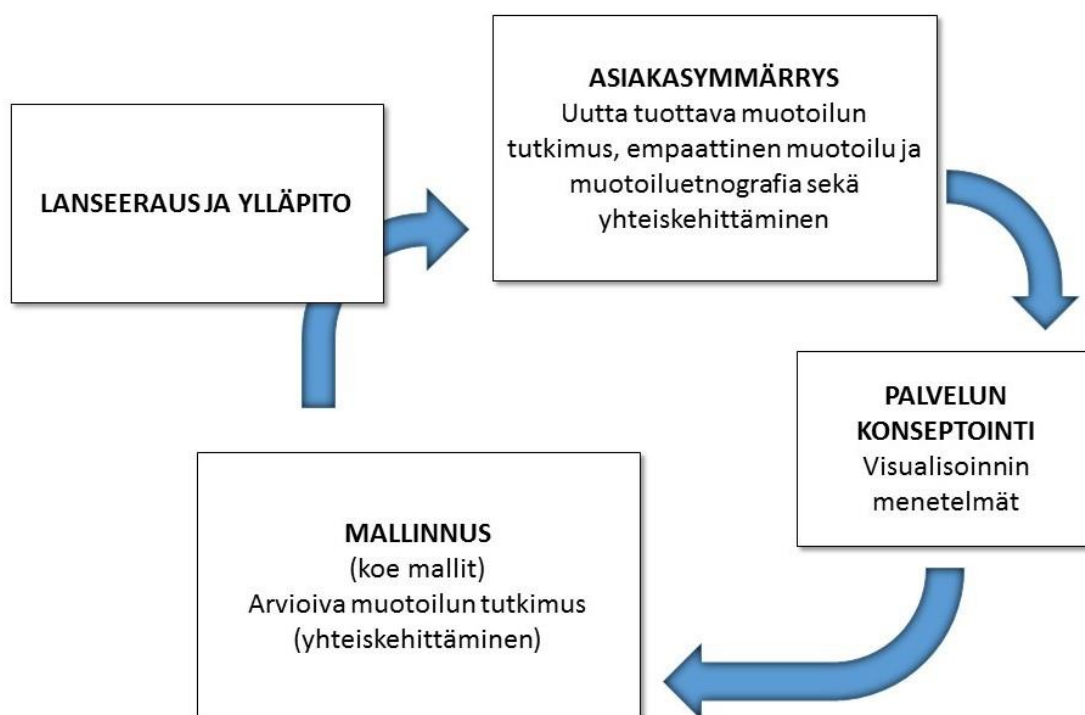


Kuvio 5. Kiemura (mukailtu Newman 2006)

Newman (2006) on havainnollistanut mielestäni hyvin palvelumuotoiluprosessin todellisuuden (kuvio 5), missä aloitus on hyvin epämääräinen, mutta päämäärä on selkeä. Prosessi on siis epälineaarinen, jossa näkyy selvästi iteraatio ja sen merkitys kehitysprosessissa. Tuulaniemi (2011, 126) tuo esiin sen, että palvelun kehittäminen on aina luonteeltaan uuden luomista ja sitä kautta ainutkertaista. Tämän takia palvelumuotoilun määrittelemisen ja kuvaamisen täysin yhdenmukaiseksi ja tietynlaiseksi tarkaksi prosessiksi ei ole mahdollista. Hänen mukaansa sama prosessi ei välttämättä toimi jokaisessa palveluiden kehittämisprojekteissa vaan antaa toimintarungon, joka auttaa hahmottamaan kehittämisen kokonaiskuvan. Mielestäni palvelumuotoiluprosessi luo raamit koko kehittämisprojektille. Se antaa selkeät kuvan kehityksen kululle ja koska kyseessä on iteratiivinen prosessi, voidaan siinä aina palata taaksepäin parantamaan tai hakemaan lisää ymmärrystä asioille. Koska palvelumuotoilu ja sen prosessi ovat laadullista tutkimusta, toistettavuus ei välttämättä tuo täysin samanlaista ratkaisua. Palvelumuotoilussa korostuu suunnittelijan näkemys ja tulkinta saadusta aineistosta.

Malleja palvelumuotoiluprosessiin on monia erilaisia. Niissä voi olla kolmesta seitsemään vaihetta tai jopa enemmän. Kuitenkin näiden mallien perusidea ja ajatusmaailman on periaatteeltaan samankaltainen ja iteratiivisuus liittyy koko prosessiin. (Stickdorn 2012b,126; Miettinen 2009, 13) Tunnetuimpia niistä ovat:

- British Design Council:in **Double Diamond** koostuu seuraavista vaiheista: ongelma (problem), määrittely (define), muistio sekä ongelman määrittäminen (design brief, problem definition), kehittäminen (develop), toimittaminen (deliver) ja ratkaisu (solution). (Design Council 2016, 6)
- Palvelumuotoilutoimisto **Engine:n** malli koostuu seuraavasti: asiakastarpeen ja suunnitteluratkaisun tunnistaminen (identify), suunnitteluratkaisujen toteuttaminen ja luominen (build) ja arviointivaihe eli palveluratkaisujen arviointi (measure). (Miettinen 2009, 13; Miettinen 2011, 32-33)
- **DesignThinkersin** palvelumuotoiluprosessimalli sisältää seuraavat vaiheet: tutkiminen (discovering), konseptointi (concepting), suunnittelu (designing), toteuttaminen (building) ja käytäntöön vieminen (implementing). (van Oosterom 2009, 168)
- **Magerin** neljän vaiheen malli: palvelujen tutkiminen (discovery), uusien ratkaisujen luominen (creation), arviointi (reality check) ja toteutus (implementation). (Miettinen 2009, 13; Miettinen 2011, 32-33)
- IDEO:n kehittämä malli **3I** koostuu seuraavasti: inspiraatio (inspiration), ideointi (ideation), toteutus (implementation). Heidän toinen mallinsa **HCD** (Human Cented Design) on suunnattu sosiaali- ja kolmannelle sektorille. Se koostuu kuulemisesta (hear), luomisesta (create) ja toimittamisesta (deliver). (Tschimmel 2012, 12; IDEO 2012, 8-9)
- Miettisen palvelumuotoiluprosessi (kuvio 6) koostuu asiakasymmärryksestä, palvelun konseptoinnista, mallinnuksesta ja lanseerauksesta sekä ylläpidosta (Miettinen 2011, 37).



Kuvio 6. Palvelumuotoilunprosessi (mukailtu Miettinen 2011, 37)

Mielestäni näiden kaikkien mallien etuina on se, että ne tuovat monimutkaiset suunnitteluprosessit ymmärrettävämpään ja selkeämpään muotoon. Osassa malleissa, kuten HCD:ssä ja Magerin neljän vaiheen mallissa, on annettu yksityiskohtaiset ohjeet siitä, mitä työkaluja hyödynnetään prosessin eri vaiheissa (IDEO 2012; Miettinen 2011, 33). Näen tämän helpottavan suunnitteluprosessia, kun työkaluvalikoimat tulevat annettuina tekijöinä, josta pystyy valitsemaan omaan työhönsä sopivimmat työkalut. Kuten Tuulaniemi (2011, 126) totesi, sama prosessimalli ei välttämättä toimi jokaisessa suunnitteluprojektissa vaan on osattava etsiä omaan ainutlaatuihin työhönsä sopivin.

Valitsin opinnäytetyössäni käytettäväksi Miettisen (2011) prosessin, koska hän on perustellut hyvin, että harvoin palvelumuotoilussa seurataan kaikkia prosessin vaiheita hyvin tarkasti, joita esimerkiksi Magerin ja Enginen mallit esittelevät. Olen aikaisemmin käyttänyt kehittämistehtävissä British Council:in luomaa Double Diamond -mallia. Joissakin tapauksissa olen kokenut sen olevan ehkä liiankin tarkka ja sitä on ollut osittain hankala noudattaa. Miettinen (2011) on kuvannut prosessiin osittain työmenetelmiä, mutta ei käytettäviä työkaluja liian tarkasti, minkä koin tukevan juuri omaa kehittämisprojektiani. Koska opinnäytetyössäni hyödynnän yhteiskehittämistä, en halunnut sitoa projektia liian tiukkoihin raameihin vaan valitsemani prosessin tarkoitus oli tuoda systematiikkaa kehittämisen etenemiseen. Myös Miettinen (2011) korostaa, että menetelmän valinta tehdään tai sovelletaan projektin mukaan. Hänen prosessissaan korostuu iteratiivisuus ja toistuvan suunnittelun periaate.

Palvelumuotoilun työkalut opinnäytetyössä

Seuraavaksi käyn läpi opinnäytetyöni palvelumuotoilussa käyttämiäni työkaluja ja niiden merkitystä kehitystyöhön. Hirsijärvi, Remes ja Sajavaara (2013, 185) korostavat ratioanaalista valintaa aiheen ja käytettävien metodien sekä muiden käytännön seikkojen kuten ajan ja voimavarojen mukaan. Palvelumuotoiluprosessissani hyödynnetään yhteiskehittämistä, missä asiakkaat ja henkilökunta saadaan osallistettua mukaan kehittämistyöhön. Työkalujen on tuettava tätä ja sovellettava valitsemaani Miettisen (2011) palvelumuotoiluprosessiin. Menetelmien valintaa olen analysoinut hyödyntäen palvelumuotoilun työkaluja käsittelevää kirjallisuutta sekä internetiä. Lisäksi olen hyödyntänyt omaa kokemustani ja opintojani palvelumuotoilusta sekä työpajojen vetämisestä eli fasilitoinnista. Tuulaniemen (2011, 82) mukaan kehitysmenettimet palvelumuotoiluprosessissa ovat iteratiivisia ja inkrementaalisia. Inkrementaalisuus tarkoittaa laajemman kokonaisuuden jakamista pienempiin kehityshaasteisiin. Kokonaisuus rakentuu siis osatoimituksista eli ratkaisut suunnitellaan kehityskohteen pienempiin osasiin. Iteratiivisuus tarkoittaa ratkaisun nopeaa kehittämistä ensimmäiseksi versioksi ja tämän jälkeen ratkaisua kehitetään edelleen iteroiden, niin kauan kunnes haluttu lopputulos on saavutettu.

Työskentelen itse asiakasrajapinnassa ja olen pystynyt havainnoimaan käyttäjien sekä asiakkaiden arkea heidän kontekstissaan. Asiakas ei tarkoita aina käyttäjää vaan hän voi olla esimerkiksi tuotteen tai palvelun ostaja ja hänen organisaatiossa muut työntekijät voivat olla niiden käyttäjiä. **Havainnointi** kuuluu Spreschneider ja Baggerin (2003) mukaan asiakasymmärryksessä käytettyihin etnografisiin menetelmiin. Heidän mukaansa se on tärkeässä roolissa, kun havaitaan ja muodostetaan ymmärrystä palvelun kontekstiin ja käyttäjiin. Havainnointi on yksi laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmä (Kananen 2012, 93). Hirsijärvi ym. (2013, 213) pitää havainnoinnin etuna, että sen avulla saadaan välitöntä ja suoraa tietoa yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden toiminnasta. Olen käyttänyt osallistuvaa havainnointia, missä itse olen osallistunut toimintaan ja se on ollut vapaasti tilanteessa muotoutuvaa (Hirsijärvi ym. 2013, 214). Olen havainnoinut asiakkaita heidän omissa tiloissaan asiakaskäyntien yhteydessä. Tällöin olen voinut samalla havainnoida sekä käyttäjiä että organisaation muita osapuolia eri tasoilla, kuten esimiehiä ja ostajia.

Hyödynnän opinnäytetyössäni **haastattelua** tukemaan ja syventämään muilla menetelmillä saatua tietoa. Ojasalo ym. (2014, 106) pitävät haastattelua hyvänä tiedonkeruumenetelmänä, kun halutaan korostaa yksilöä ja saada kerättyä uusia näkökulmia aineistoon. Kehittämistehtävissä haastattelulla saadaan nopeasti kerättyä syvällistä tietoa kehittämisen kohteesta ja uusia näkökulmia asioihin. Haastattelu kannattaa yhdistää muihin menetelmiin tiedonkeruussa, koska ne tukevat toisiaan. Juuri näin hyödynnän haastattelua kehittämistehtävässäni. Myös Hirsijärven ym. (2013, 205) mukaan haastattelulla saadaan selvennystä ja syvempää

ymmärrystä tietoon. Hämäläinen, Vilkkä ja Miettinen (2011, 61) sekä Polaine ym. (2013) korostavat, että havainnoinnilla sekä haastattelulla saadaan kerättyä asiakasymmärrystä, kuten aikaisemmin teoreettisessa viitekehyksessä todettiin. Niiden avulla selvitetään asiakkaan latentteja (tiedostamattomia) ja tietoisia tarpeita ja niistä oppimista. Hirsijärvi ym. (2013, 207-209) huomauttavat mahdollisista haitoista haastattelussa sen, että ihmiset voivat antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia tai haastateltava kokee tilanteen uhkaavaksi. Myös terveyteen, rikolliseen käyttäytymiseen ja taloudellisiin tietoihin liittyvät asiat ovat haastattelussa haastavia. Käytän opinnäytetyössäni avointa yksilöhaastattelua, missä ei käytetä mitään selkeää runkoa tai valmiita kysymyksiä (Ojasalo ym. 2014, 108-109). Pysin haastattelussa kyselemään haastateltavan ajatuksia ja mielipiteitä palveluiden kehittämiskontekstissa.

Analysoin opinnäytetyössäni KiiltoCleanin nykyisiä asiakkaille tarjottavia palveluita **palvelujärjestelmän visuaalisella kuvauksella** (service blueprint), mikä on palvelun visuaalinen kuvaus prosessista asiakkaalle näkyvillä ja näkymättömillä tasoilla. Menetelmällä yritän päästä käsiksi ongelmiin ja mahdollisuuteen löytää uusia innovaatioita. Aikaisemmin teoreettisessa viitekehyksessä luvussa 2 puhuttiin innovoinnissa prosessien purkamisesta pienempiin osiin sekä asioiden tarkastelusta eri perspektiiveistä pyrkimyksenä kehittää palveluita asiakaskeskeisemmäksi (Michel ym. 2008, 63; Bettencourt 2010, xxiv-xxv). Palvelujärjestelmän visuaalinen kuvaus kytkee kaikki palvelukokemuksen kosketuspisteet yhteen. Se on kehitetty vuonna 1982 projektisuunnitteluun sekä tietojärjestelmä- ja ohjelmistosuunnitteluun. Se perustuu määrällisten palveluelementtien kuvaukselle: aika, toimenpiteiden looginen järjestys ja prosessit. Kuvauksessa näkyvät sekä toimenpiteet että tapahtumat, jotka tapahtuvat näyttämöllä (asiakaspalvelu). Järjestelmässä kuvataan lisäksi toimenpiteet ja tapahtumat takahuoneessa (palvelun näkymätön osa), mutta ne ovat perustavanlaatuisia palvelulle. (Polaine ym. 2013, 91; Morelli 2002, 3-17)

Mielestäni palvelujärjestelmän visuaalinen kuvaus on vanhahko menetelmä ja prosessimallinuksesta on olemassa uudempiakin menetelmiä. Alkuperäisessä prosessikuvauksessa ei ole prosessin suuntaa kuvattu nuolilla, mitä itse käytän havainnollistamaan prosessin suuntaa tarkemmin. Sen hyvänä puolena pidän sitä, että se näyttää myös asiakkaan maailmaa ja on kohtuullisen yksinkertainen ymmärtää. Bitner, Ostrom ja Morgan (2008) painottavatkin sen yksinkertaisuutta ja selkeyttä havainnollistamaan palvelua kaikille sidosryhmille, asiakkaille, työntekijöille, johtajille ilman suurempaa opettelua ja tietämystä. Näen tämän olevan juuri palvelumuotoilun työkaluille tyypillistä, mikä helpottaa yhteisöllistä kommunikointia kaikkien osapuolien kesken.

Toinen menetelmä kuvata asiakkaan maailmaa palvelujärjestelmän visuaalisen kuvauksen lisäksi on **palvelupolku** (user journey map). Se on palvelukokonaisuuden kuvaus, mikä näyttää käyttäjän matkaa läpi palvelukokemuksen. Palvelupolulla nähdään, miten asiakas kulkee ja

kokee palvelun aika-akselilla. Se näyttää hyvin epäkohdat, joita voidaan hyödyntää mahdollisuuksina innovaatioissa. Palvelupolku jaetaan eripituisiin osiin käytännön kannalta tarkoituksen mukaisesti. Näitä osia ovat palvelutuokiot ja palvelun kontaktipisteet. (Tuulaniemi 2011, 78; Kumar 2013, 182-183) Palvelutuokiot koostuvat Koiviston (2011, 51) mukaan lukuisista kontaktipisteistä, joiden kautta asiakas kokee, aistii ja näkee palvelun ja brändin. Ihminen havaitsee kontaktipisteet aisteillaan: kuulo, haju, maku, näkö ja tunto. Kontaktipisteet voidaan jakaa neljän eri ryhmään: kanavat, esineet, toimintamallit ja ihmiset. Koivisto (2011, 51-53) painottaakin, että kontaktipisteiden avulla voidaan muotoilla jokainen palvelutuokio strategian ja tavoitteiden mukaiseksi huomioiden asiakkaan tarpeet ja odotukset.

Palvelumuotoilu toteuttaakin näin tyypillistä muotoilun ongelmanratkaisua; suunnittelun haaste jaetaan osahaasteisiin, joihin on helpompi päästä käsiksi (Tuulaniemi 2011, 78; Kumar 2013, 182-183). Koivisto (2011, 51) korostaa, että palvelupolku auttaa tarkastelemaan sijoittuvatko muut palveluntarjoajat oikeaan kohtaan palvelupolulla. Tulisiko palvelupolulle lisätä uusia palveluita, jotta asiakaskokemuksesta tulisi ehjempi kokonaisuus. Palvelupolkuja ja siinä esiintyviä palvelutuokioita voidaan Koiviston mukaan hyödyntää konseptoitua uutta palvelua. Sen avulla voidaan saada hahmotettua ja konkretisoitua palvelun tuotantotapa, rakenne ja päävaiheet, vaikka palvelua ei olisikaan olemassa. Koivisto painottaa, että palvelupolku menetelmänä toimii paremmin yksittäisten asiointikertojen kuin kokonaisten asiakassuhteiden suunnitteluun. Hyödynnän palvelupolkuja asiakkaiden kanssa työpajoissa kerätäkseni tietoa siitä, missä kohtaa asiakkaan polkua on mahdollista kehittää jo olemassa olevaa palvelua asiakaskeskeisemmäksi tai minne kohtaan tarvitaan täysin uusi palvelu heille. Olemassa olevan tai uuden palvelun kehittämisen olen määritellyt opinnäytetyöni kehittämisen tavoitteissa.

Aikaisemmin totesin, että yksi palvelumuotoilun keskeisistä käsiteistä on empatia. Empatia on yksinkertaisimmillaan kykyä asettua toisen ihmisen asemaan. (Ruckenstein ym. 2011, 31). Hyödynnän palvelumuotoiluprosessissani **empatiakartta** (empathy map) -menetelmää, jonka avulla haluan ymmärtää kohderyhmiä sekä osallistaa eri sidosryhmiä ja muita osapuolia yrityksen toiminnan kehittämiseen. Menetelmän tavoitteena on saada syvemmän tason ymmärrystä yrityksen asiakkaista ja sidosryhmistä. Empatiakartan tarkoituksena on löytää kuilut omassa ymmärryksessä ja antaa lisätietoja asioista, joita ei vielä tiedetä. Menetelmää käytetään kuvaamalla sidosryhmää edustava henkilö keskelle, josta kartta tehdään. Tämän jälkeen mietitään empatian avulla eli asiakkaan saappaisiin astumalla hänen kokemuksensa kysymykseen. (Gray, Brown & Macanufe 2010, 65-66) Osallistan empatiakartan tekemiseen yrityksen henkilökuntaa työpajassa.

Ojasalo ym. (2014, 78-158) painottavat, että palvelumuotoilussa käytetään yhteisöllisiä ideointimenetelmiä. Luovuus on niissä keskipisteenä ja se tarkoittaa rohkeutta ja uskallusta

katsoa asioita eri tavalla. Heidän (ibid) mukaansa eri menetelmillä ja työkaluilla voidaan pyrkiä tuottamaan uusia näkökulmia, uusia ideoita, ja uusia ratkaisuita kehittämishankkeisiin. Mielestäni ongelmaksi voi tulla tässä liian korkealentoiset ideat, jotka ovat mahdottomia toteuttaa. Yhteiskehittämisellä pyrin löytämään ratkaisuja ja ideoita tutkimuksen ongelmaan. Kuten aiemmin todettiin Prahalad ja Ramaswamyn (2014) korostaneen yhteiskehittämisessä parhaimmillaan yhdistyvän samalla sekä ongelman määrittäminen, että ongelman ratkaiseminen. Erilaisia ideointimenetelmiä on hyvin paljon ja yhteistä niille on poistaa normaalit rajoitukset, motivoitua huonoiltakin kuulostavat ideat muiden kanssa ja kehittää toisten ideoita (Ojasalo ym. 2014, 160). Yhteiskehittämisessä innovointiin liittyvässä ideoinnissa hyödynnän **Ideologia ja luovan ongelman ratkaisun työpajan vaiheita**. Päädyin tähän menetelmään, koska olen todennut sen hyväksi itse osallistuneena ja itse fasilitoineena kyseisen työpajan. Ideologia on ideointimenetelmä työpajoihin. Se perustuu yksilöllisyyteen, jossa voi keskittyä omasta mielestä hyviin ideoihin. Yleensä ideoinnissa jokainen on kiinnostunut eniten omista ideoistaan. Ideologiassa se on ratkaistu huijaamalla osallistujat kuuntelemaan toisten ideoita, koska siinä varastetaan ja jatkojalostetaan toisten ideoita. Menetelmä on dialoginen, jossa lopputuloksena syntyy sitouttamista yhteisiin ideoihin. Menetelmässä käytetään pieniä ryhmiä, joiden tarkoituksena on turvallisuuden luominen. (Nummi 2007, 57-65; Kantojärvi 2012, 138-139) Toinen hyödyntämäni menetelmä yhteiskehittämisessä, on **aivoriihi** (brainstorming). Se on ryhmätyömenetelmä ideointiin, missä on tarkoitus tuottaa mahdollisimman paljon uusia ideoita annettuun aiheeseen (Taipale 2005, 12). Grönroos (2015, 513) mainitsi aikaisemmin, että asiakkaiden ottaminen mukaan uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen ja suunnitteluun tarjoaa mahdollisuuden kehittää ratkaisuja, jotka sopivat asiakkaiden prosesseihin. Näin niiden arvontuottaminen on tehokkaampaa asiakkaalle.

Kantojärven (2012, 25) mukaan luovan ongelmanratkaisun prosessissa jokaiseen vaiheeseen sisältyy divergenssi (avaaminen) ja konvergenssi (sulkeminen). Tämä tarkoittaa ennakkoluulotonta ideointia, minkä jälkeen niiden kriittistä valintaa. Työpajan kulku, mikä on laadittu luovan ongelmanratkaisun prosessin mukaan (Kantojärvi 2012, 27-31; Nummi 2007, 20-31):

1. **Aloittaminen.** Fokusoitiin miksi olemme työpajassa, mitä tapahtuu, pelisäännöt ja koko tarkoitus.
2. **Selkeyttämisvaihe.** Selkeyttää lähtötilanne.
3. **Ongelman kiteyttäminen.** Haaste ja tavoite.
4. **Ideologia tai aivoriihi.** Alla oleva ohjeistus käsittelee mukailtua Ideologia -menetelmää.
 - a. Ideointia yksin. Ideat kirjoitetaan keltaisille Post-It -lapuille ja liimataan seinälle kaikkien nähtäväksi.
 - b. Ideoiden varastaminen. Jalostetaan aikaisempia ideoita (keltaiset Post-It -laput). Ideat kirjataan vihreille Post-It -lapuille ja liimataan seinälle alkuperäiseen ideaan kiinnitettynä kaikkien nähtäväksi.

- c. Ideoiden varastaminen. Jalostetaan ideoita vielä lisää. Ideat kirjataan oransseille Post-It -lapuille ja liimataan seinälle aikaisemmin jalostettuun ideaan (vihreään Post-it lappuun) kiinnitettynä kaikkien nähtäväksi.

5. Lopetus. Parhaimpien ideoiden valinta.

Asiakkaan maailmaan ymmärtämiseksi käytän asiakkaiden yhteiskehittämisen työpajassa narratiivista menetelmää eli **tarinallistamista**, mistä käytetään myös nimeä **tarinankerrontaryhmä** tai **tarinajana** (storytelling group tai story line). (Heikkinen 2013; Peda.net; Miettinen 2011b, 96; Vaajakallio, Kankainen ja Runonen 2010) Valitsin kyseisen menetelmän, koska olen itse osallistunut työpajaan, jossa sitä käytettiin ja olen hyödyntänyt sitä sen jälkeenkin. Olen havainnut menetelmän olevan hyvä, koska se osallistaa ryhmän työskentelemään yhdessä. Tarinankerronnan kautta saadaan aikaan sekä unelmatilanteita että kerrottua omia kokemuksia vastaavista tilanteista (Miettinen 2011b, 96). **Narratiivisuus** on tutkimuksellinen lähestymistapa, missä sovelletaan ja analysoidaan kertomuksia (Syrjälä 2015, 262-266). Hirsijärven ym. (2013, 218-219) mukaan kertomukset toimivat tiedon välittäjinä ja tuojina. Tarinoiden avulla voidaan päästä arjen käytäntöihin. Mielestäni menetelmässä osallistujien on helpompi tuoda asioita ilmi, joita he eivät omana itsenään välttämättä uskaltaisi kertoa.

Asiakasymmärryksestä saadun aineiston pohjalta muodostan **persoonia** Ne ovat kuvitteellisia käyttäjäprofiileja ja perustuvat tutkimusaineistoon. Persoonat esittävät erityisiä käyttäjäryhmiä ja pääsääntöisesti sisältävät nimen, persoonan kuvauksen, käyttäytymistapoja, tavoitteita, elämäntapoja ja kiinnostuksen kohteet. Niitä käytetään työkaluna käyttäjien ymmärryksessä. Esittämisessä voidaan käyttää visuaalisuutta ja myös seikkaperäisiä tietoja. Persoonat tarjoavat laajan ja erilaisen näkökulman palveluihin. Persoonien käyttö antaa suunnittelijoille määrittelyn kenelle palvelua suunnitellaan. (van Dijk, Raijmakers & Kelly 2012, 178; Sinkkonen, Nuutila ja Törmä 2009, 124-133; Tuulaniemi 2011, 154-155; Kumar 2013, 210-211). Yhdistelen asiakasryhmän kohderyhmän tietoja mahdollisimman todenperäiseksi persooniksi. Pysin visualisoimaan ne kuvilla ja kertomaan henkilön haasteita ja unelmia töissä sekä vapaa-ajalla. Menetelmää hyödynnän myös asiakkaiden työpajassa. Opinnäytetyössäni persoonien tarkoituksena on ohjata palvelumuotoiluprosessin suunnitteluvaiheessa palveluiden konseptoinnin suuntaa.

Aikaisemmin käytyjen menetelmien tuottamaa tietoa käsittelen **samankaltaisuuskaavio** (affinity diagram) -menetelmällä. Sinkkonen ym. (2009, 118) sekä Beyer ja Holtzblatt (1998) mukaan menetelmän tarkoituksena on tuoda esiin tarpeet ja ongelmat ja selkeyttää suunnittelua. Samankaltaisuuskaavio toimii käyttäjien sekä muiden sidosryhmien ideoiden tulkitsemiseen. Tulkintasessioista kerättyjä muistiinpanoja kutsutaan samankaltaisuusmuistiinpanoiksi (affinity notes). Menetelmän käyttöä puoltaa mielestäni heidän näkemyksensä sen nopeudesta. Menetelmä on heidän mukaansa paras tapa nähdä kaikki

keskeiset ongelmat käyttäjäkunnan mielestä. Kun yhdistetään samankaltaisuusmuistiinpanot ja yksilölliset työmallit, voidaan ymmärtää koko käyttäjäkunnan ongelmia eikä vain ongelmia yksilötasolla (Sinkkonen ym. 2009, 118; Beyer & Holtzblatt 1998). Menetelmässä käytän työpajoissa Post-it -lapuille saatuja asioita, ideoita sekä auki kirjoitetun haastattelun muistiinpanoja sekä muita havainnointeja. Näistä pyrin hahmottamaan eri teemoja eli keskeisiä aihepiirejä.

Saadun asiakasymmärryksen perusteella määrittelen **suunnitteluveturit** tai **suunnitteluajurit** (design drivers). Hyödynnän suunnitteluvetureihin asiakasymmärryksestä luotuja samankaltaisuusmuistiinpanoja sekä yhdistän siihen organisaation tavoitteet. Ne tuovat keskeiset päämäärät ohjaamaan suunnittelua. Suunnitteluveturit kiteyttävät asiakasymmärryksen avulla saadun tarpeet ja mahdollisuudet positiivisiksi mahdollisuuksiksi. Niiden määrittäminen kuuluu osaksi palvelumuotoiluprosessia. Samalla kun jäsenetään ongelmaa, ne määrittelevät osittain ratkaisuakin. Suunnitteluveturien avulla käyttäjien tarpeet, tavoitteet ja motivaatio saadaan keskiöön. (Wikberg & Keinonen 2000; Tuulaniemi 2011,156-157) Mielestäni suunnitteluveturit tiivistävät hyvin asiakkaiden tarpeet, milloin ne ohjaavat suunnitteluprosessia kohti palveluiden kehittämistä asiakaskeskeisesti ottamalla huomioon yrityksen strategian ja palveluinnovaatiossa mainitut kehittämistä ohjaavat yrityksen liiketaloudelliset seikat ja teknisen toteuttamisen mahdollisuuden (kuvio 4, Service Design Network 2016; Tuulaniemi 2011, 127-131).

Suunnitteluveturit vievät opinnäytetyöni palvelumuotoiluprosessia eteenpäin kehittämisosaan, missä tulen hyödyntämään skenaarioita asiakasymmärryksestä. Käytän lisäksi asiakasymmärryksestä muodostettuja persoonia palveluideoiden kuvaamisessa. **Skenaariot** ovat palvelumuotoilussa käytettäviä hypoteettisia tarinoita eri konteksteissa, mitkä on luotu riittävän yksityiskohtaisen tiedon pohjalta ja ne tuovat esiin näkökulman palvelu tarjoomasta. Ne voivat kuvata nykyistä tai tulevaa tilannetta. Niissä voidaan käyttää tarinoita, kuvakäsikirjoitusta, sarjakuvia ja videoita. Skenaarioissa voidaan hyödyntää tutkimuksessa löydettyjä persoonia. Tavoitteena skenaarioissa on visualisoida palvelukonsepti asiakasta varten. Työmenetelmänä skenaariot ovat ketterä ja kannattava tapa kehittää suunnitteluideoita. Menetelmässä kannattaa hyödyntää eri skenaarioita. (van Dijk ym. 2012, 184-185; Heinilä, Strömberg, Leikas, Ikonen, Iivari, Jokela, Aikio, Jounila, Hoonhout & Leurs 2005)

Skenaarioiden kuvaamisessa sidosryhmille hyödynnän visualisoinnin menetelmiä selventämään kehitysideoitani. **Visualisointia** voidaan käyttää sekä suunnittelu- että kommunikaatiovälineenä koko palvelumuotoiluprosessin ajan. Tuulaniemen (2011, 115) mukaan visuaalisille ihmisille on tyypillistä, että he piirtävät fyysisiä elementtejä käsittävät asiat kuviksi ja luovat näin ymmärrystä sekä itselleen että muulle suunnitteluryhmälle. Hän

painottaa, että visuaalisista prototyypeistä ja suunnitelmista kaikki voivat ottaa kantaa taustoistaan huolimatta. Suunnitelmilla ja prototyypeillä autetaan luomaan ymmärrystä sidosryhmille ja ne nopeuttavat kehitysprosessin kulkua. Hyysalo (2009, 75) korostaa, että aluksi voidaan omia kokemuksia konkretisoimalla saada tuotettua ja jalostettua tietoa siitä, mitä käyttäjät tekevät. Näen tämän kuitenkin riskinä, että kokemustieto asiasta voi ollakin väärää.

Opinnäytetyössäni käytän visuaalisessa esittämisessä **kuvakäsikirjoitusta** (story board) sekä **sarjakuvaa**. Kuvakäsikirjoitus on peräisin Walt Disneyn elokuvastudioilta vuodelta 1928, missä Höyrylaiva Villen animaationkehitysprosessia johdettiin sen avulla. Kuvakäsikirjoitus on tehokas tapa näyttää tarinan etenemistä, koska se tuo mahdollisuuden parantaa palvelua ennen toteutusta. Sidosryhmille menetelmä tuo visuaalisesti palvelun tai tuotteet käyttötilanteen kontekstin esille sekä auttaa ymmärtämään eri kontaktipisteissä rajapinnalla tapahtuvaa vuorovaikutusta. Kuvituksen luominen auttaa suunnittelijaa pääsemään sisään asiakkaan maailmaan. (Gray ym. 2010, 71-73; Gruen 2000) Sarjakuvat ovat myös yksi visuaalinen keino kuvakäsikirjoituksen lisäksi esittää konsepteja muille osapuolille (Stickdorn 2012b, 133; Miettinen 2014,17). Näkisin visuaalisten keinojen vähentävän kehitystyössä epäonnistumisen riskiä, koska kaikki kuvat auttavat ymmärtämään ja hahmottamaan kommunikointia, milloin mahdolliset virheet voidaan nähdä ajoissa.

Edellä kuvatut palvelumuotoilun työkalut antavat käyttökelpoiset menetelmät opinnäytetyöni kehittämistehtävään. Mielestäni Tuulaniemi (2011, 117) on kiteyttänyt hyvin, että kaikille palvelussa mukana oleville annetaan näillä keinot ilmaisuun, välineet luovaan ongelmanratkaisukyvyyn vahvistamiseen, toimintatapoja vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön ja menetelmiä kommunikointiin. Kommunikoinnilla hän tarkoittaa juuri tätä muodonantoa, visualisointia tai prototyyppointia sekä tiedon jakamista muille kehittämisessä mukana oleville henkilöille.

3.4 Tarkastelussa toimeksiantaja KiiltoClean Oy

Tämä opinnäytetyö ja kehittämisprosessi tehdään toimeksiantona KiiltoClean Oy:n horeca-toimialalle, joka kuuluu ammattipuhtaus ja hygienia -liiketoiminta-alueelle. KiiltoClean Oy on KiiltoFamily -konserniin kuuluva, johtava suomalainen puhtaus- ja hygieniaratkaisujen toimittaja ja kansainvälisesti vahva toimija. Yritys valmistaa ja kehittää helppokäyttöisiä ja turvallisia kotimaisia tuotteita. Tuotevalikoimaan kuuluvat pesu-, puhdistus- ja hoitoaineet, hygienia tuotteet, teollisuuskemikaalit sekä siivousvälineet ja -koneet. KiiltoCleanin liikevaihto vuonna 2015 oli noin 55 miljoonaa euroa ja yritys työllisti n. 300 henkeä kuudessa eri maassa. Pääkonttori sijaitsee Turussa ja tuotteita kehitetään ja valmistetaan Turun ja Hankasalmen tehtailla. Yrityksen myyntikonttori sijaitsee Espoossa. (KiiltoClean 2016)

KiiltoCleanin liiketoiminta-alueet ja asiakkaat ovat ammattisiivous, ammattikeittiöt ja horeca, elintarvikehygienia, sairaalahygienia, metalliteollisuus ja paperiteollisuus, pesulat, alkutuotanto sekä kotitaloudet. (KiiltoClean 2016) Yrityksen www-sivujen mukaan ammattipuhtaus ja hygienia -liiketoiminta-alueella yritys kehittää ja tarjoaa ammattilaisille luotettavia, turvallisia ja helppokäyttöisiä kotimaisia hygienia- ja puhdistusratkaisuja, joilla asiakkaat saavuttavat parhaan tuloksen omassa toiminnassaan niin taloudellisesti kuin myös ihmisten ja ympäristön turvallisuuden kannalta. B2B panostusalueet ovat: koneellinen pesu, desinfektio, pintojen pesu ja puhdistus, henkilöhygienia, tekstiilien pesu ja annostelutekniikka. Kilpailuetuinaan yrityksellä on paikallisuus, joustavuus, palvelutaso, kokonaisvaltaiset ratkaisut, osaava henkilöstö ja pitkäjänteisyys, joka tulee perheyrittäjästä. (KiiltoClean 2016)

Yrityksen strateginen tarkastelu vallitsevan palvelumarkkinoinnin tutkimuksen näkökulmasta

Seuraavaksi tarkastelen KiiltoClean Oy:n strategiaa palvelumarkkinoinnin tutkimukseen perustuen. Pohjautuen edelliseen yritysesittelyyn yrityksen toimialan määrittäminen strategiassa väärin voi aiheuttaa ongelmia, koska kilpailijauhka voi tulla toimialan ulkopuolelta ja tarjota asiakkaille houkuttelevampia ratkaisuja (Levitt 1960; Ruckenstein ym. 2011, 29; Kim & Maurbogne 2005, 71; Bettencourt 2010, xiii-xxv). Perustuen aikaisemmin käytyyn teoreettiseen tutkimukseen, yrityksen käyttämästä lyhenteestä B2B:stä ei selviä kumpi on asiakas ja kumpi on aktiivisempi osapuoli eli kumpi tekee aloitteita sekä vaatimuksia toiminnankehittämiseksi (asymmetrinen suhde) vai onko suhde tasapuolista (symmetrinen suhde) (Gummesson 2005, 92-121).

KiiltoClean Oy:n nykyinen strategia on seuraavanlainen. Missiona on hyvinvointia puhtaudesta. Visiona on valmistaa ja myydä kannattavasti tuotteita 2080, tavoitteena alueellinen markkinajohtajuus. KiiltoClean Oy:n strategia on asiakaslähtöisyys. Pyrkimyksenä yrityksellä on kehittyä asiakaslähtöisemmäksi yritykseksi ja uusia määrätietoisesti toimintatapoja uusiutumishankkeiden kautta. Päämääränä on rakentaa asiakaslähtöisestä toiminta- ja ajattelutavasta kilpailuetu ja tuottaa ylivertaisia asiakaskokemuksia. (KiiltoClean 2017) Strategiassa asiakaslähtöisyys merkitsee keskittymistä tuotteisiin ja palveluihin (Heinonen ym. 2010; Prahalad & Ramaswamy 2004). Miten niitä pitäisi kehittää, jotta saataisiin arvoa tuotettua asiakkaalle (Grönroos & Voima 2012). Asiakkaan rooli asiakaslähtöisessä mallissa on tiedonantaja (von Hippel 1978; Heinonen ym. 2010; Prahalad & Ramaswamy 2004). Lähtökohta siinä on liikevaihdon kasvattaminen ja resurssien hyödyntäminen tehokkaasti (Vargo & Lusch 2006). Asiakaslähtöisessä mallissa keskitytään kehittämään tiettyjen asiakkaiden liiketoimintaa (Heinonen ym. 2010, 534). Tämä perustuu yrityksen kilpailukeinoihin tuotelähtöisessä

liiketoimintalogiikassa, joita on käsitelty opinnäytetyön viitekehyksessä (luku 2.3) (Vargo & Lusch 2006; 2014; Prahalad & Ramaswamy 2004b). Haasteena tässä on muutos kohti asiakaskeskeisyyttä, mikä liittyy yhteen opinnäytetyöni tarkoituksista, mikä on palveluiden kehittäminen asiakaskeskeisimmiksi (1.2).

KiiltoClean pyrkii strategiassaan lisäämään palvelumyynnin osuutta. Tätä ilmiötä kutsutaan palvelullistamiseksi (Baines & Lightfoot 2013, 1; Grönroos 2015; Valli & Ahlgren 2013). Strategisina keinoina käytetään kuitenkin tuotelähtöisestä liiketoiminnasta peräisin olevia keinoja. Niiden käyttöä ei palvelumarkkinoinnin teorian ja tutkimukset tue (Gummesson 2015; 2005). Gummesson (2015; 2005) on useaan otteeseen kritisoinut, että markkinoinnissa käytetään yhä vuosikymmeniä vanhoja oppeja. Myös KiiltoClean käyttää Porterin (1985) luomaa arvoketju -mallia, jonka mallit on kehitetty tuotelähtöiseen toimintalogiikkaan (Ojasalo & Ojasalo 2015; Gummesson 2015; Prahalad & Ramaswamy 2004; Heinonen ym. 2010).

Jos yritys haluaa tuottaa ylivertaisia asiakaskokemuksia ja siirtyä myymään palveluita, strategia tulisi muuttaa asiakaskeskeiseksi kuten teoreettisen viitekehyksen liiketoimintalogiikoissa käsiteltiin (Heinonen ym. 2010). Asiakaskeskeisessä logiikassa asiakas otetaan jo alkuvaiheessa mukaan palveluiden ja toiminnan kehittämiseen, jolloin keskitytään sekä asiakkaan, että yrityksen oman liiketoiminnan kehittämiseen (Heinonen ym. 2010). Arvonmuodostuksessa tuotelähtöinen liiketoiminta perustuu vaihdantaan (Vargo & Lusch 2004; 2014; Grönroos & Voima 2012; Heinonen ym. 2010), kun taas asiakaskeskeisessä logiikassa asiakas muodostaa arvon itse omissa kokemuksissaan (Heinonen ym. 2010). Palvelukeskeisessä logiikassa asiakkaan ja yrityksen välinen roolijako häviää, puhutaan toimija toimijalle (A2A) -suhteesta. (Vargo & Lusch 2006, 408; 2014) KiiltoClean (2015) on hyödyntänyt liiketoiminnan kehittämisessä kvantitatiivisiä eli määrällisiä markkinoinnin tutkimuksia. Gummessonin (2004, 133) mukaan perinteiset asiakastyytyväisyysmittaukset eivät enää palvele liiketoiminnan kehittämistä, koska ne ovat peräisin massatuotannon ajoilta. Heinonen ym. (2010, 545) painottavatkin asiakasymmärryksen merkitystä, kun liiketoiminnassa pyritään kohti asiakaskeskeisyyttä.

Yrityksen käyttämät strategiset keinot ovat peräisin vuosikymmenien takaa tuotekeskeisestä logiikasta (Gummesson 2015; Gummesson 2005; Heinonen ym. 2010; Viljakainen ym. 2013). Teoreettisen viitekehyksen perusteella ja siinä havaitun vallitsevan palvelumarkkinoinnin teorian pohjalta uskallan kyseenalaistaa KiiltoCleanin strategiset keinot, jos yritys haluaa menestyä palveluliiketoiminnassa. Yrityksen toimintakulttuurin juuret ovat peräisin tuotantolähtöiseltä ajalta, mitä käsiteltiin liiketoimintalogiikoissa (2.3). Kuitenkin toimintaympäristöön vaikuttaa tällä hetkellä suurimmat muutokset sitten teollisten vallankumousten kuten digitalisaatio (Kiiski Kataja 2016, 9), globalisaatio ja teollisuuden siirtyminen kohti palveluliiketoimintaa (Grönroos 2015). Yritys on havainnut muutoksen, mutta ei välttämättä ymmärrä muutoksen tarvetta. Tämä tarkoittaa punaisen meren strategiaa (Kim

& Maurborgne 2005). Tuotantolähtöisen strategian laatiminen palveluliiketoimintaan voi viestiä, ettei yritys ole sisäistänyt palveluliiketoiminnan logiikkaa (SL, SDL, CDL) (Ojasalo & Ojasalo 2015), vaan pyrkii taistelemaan muutosta vastaan vanhoin opein. Toinen vaihtoehto on, että yritys ei osaa käyttää uusien palvelulogiikkojen mukanaan tuomia työkaluja (Viljakainen ym. 2013; Gummesson 2005, 91; Gummesson 2015).

KiiltoCleanin täytyisi osata tarkastella nykyisiä strategisia valintoja kriittisesti ja kouluttaa henkilökuntaa uuteen ajattelumaailmaan. Yrityksen pitäisi siirtyä kohti asiakaskeskeisyyttä (Heinonen ym. 2010), jos se haluaa jatkossa pysyä vallitsevassa muutoksessa mukana ja kasvattaa liiketoimintaansa kannattavasti, mikä auttaa siirtymisessä Kim ja Maurborgnen (2005) esittämään sinisen meren strategiaan, missä kilpailu on turhaa. Muuten mahdollisena riskinä on, että kilpailijat, jotka ovat omaksuneet asiakaskeskeisyyden, menevät nopeasti ohi. Tällöin yritys tyytyy punaisen meren strategiaan ja taistelemaan olemassa olevilla markkinoilla, joihin liittyy kilpailu hinnoilla (Kim & Maurborgnen 2005). Myös asiakkaat muuttuvat, he ovat nykyisin entistä paremmin koulutettuja, tekevät enemmän yhteistyötä ja ovat neuvokkaampia kuin aikaisemmin (Bhalla 2011, 4). Viitaten uudelleen Deloitte's Center for Edgen tutkimukseen vuodelta 2013, missä todettiin yritysten keski-ikä lyhentyneen huomattavasti viime vuosikymmenien aikana, yrityksen on osattava uudistua, koska viime vuosisadan bisnesajatteluun ja menneiden realiteettien varaan rakennettuihin liiketoimintamalleihin ei voi enää luottaa (Tikka & Gävert 2014, 17-18; Gummesson 2015). Pahimmassa skenaariossa yritystä voi uhata kuolema, jos se ei kykene muuttumaan (Tikka & Gävert 2014, 17-18). Palvelunäkökulma tuo yritykselle lähestymistavan strategian muuttamiseen (Grönroos 2015, 33). Asiakaskeskeisyys varmistaa kannattavan liiketoiminnan jatkossakin. Palvelumuotoilu on todettu keinoksi viedä palveluliiketoiminnan strategiat käytäntöön (Wetter-Edman 2011; Ojasalo & Ojasalo 2015) Palvelumuotoilun hyödyntäminen yhteiskehittämisessä vähentää kehittämistyöhön käytettäviä kustannuksia. Bhallan (2011) mukaan näin kehittämisaika lyhenee, mikä vaikuttaa kustannuksiin. Myös epäonnistumiset kehittämistyön aikaisessa vaiheessa vähentävät riskiä epäonnistua myöhemmin.

Yrityksen tarjoamat nykyiset palvelut

Tällä hetkellä KiitoClean Oy:n tarjoamat palvelut asiakkaille eivät eroa suuresti kilpailijoista. En ole opinnäytetyössäni käsitellyt tai tehnyt kilpailija-analyysiä työni rajauksen takia. Tieto kilpailijoista ja heidän tarjoomistaan perustuu omaan havainnointiini sekä vankkaan työkokemukseeni alalta myynnintehtävissä. Havainnointi on yksi menetelmä asiakasymmärryksen hankkimiseen (Spreschneider & Bagger 2003), mitä olen kuvannut tarkemmin opinnäytetyössäni asiakasymmärrys ja palvelumuotoilun työkalut kohdissa. Toimialalla palvelut perustuvat pääsääntöisesti ydintuotteeseen ja sen sisältämään tukipalveluun, joka voi joko sisältyä tuotteen hintaan tai olla maksullista. Kuten aikaisemmin

jo todettiin, ydintuote ei enää takaa kilpailuetua (Grönroos 2015,33). Myös Levitt (1980) on todennut, että asiakkaat eivät osta tuotteita tai palveluita vaan hyötyä omaan liiketoimintaansa.

Gebauer, Kreml ja Fleisch (2008) ovat jakaneet teollisuusyrityksen tarjoamat palvelut kolmeen ryhmään (taulukko 3). Ne ovat asiakaspalvelu, tuotteeseen liittyvät palvelut ja asiakasta tukevat palvelut. Eri palveluita on verrattu toisiinsa kuudessa ominaispiirteessä. Ne ovat palvelun kohde, palvelusuhteen intensiteetti, räätälöinnin aste, kompleksisuus, luottamus sekä uutuusaste markkinoille ja yritykselle. Olen esimerkkeihin laittanut KiiltoClean Oy:n horeca-asiakkaille tarjottavat palvelut.

| | Asiakaspalvelut | Tuotteeseen liittyvät palvelut | Asiakasta tukevat palvelut |
|--|---|---|---|
| Tavoite | Edistää yrityksen myyntiä yleisellä tasolla | Varmistaa tuotteen toiminta | Lisää asiakkaan prosessien tehokkuutta ja tuottavuutta |
| Ominaispiirteet | | | |
| Palvelun kohde | Ihminen | Tuote | Ihminen |
| Palvelusuhteen intensiteetti | Matala | Matala | Korkea |
| Räätälöinnin aste | Keskitaso | Matala | Korkea |
| Kompleksisuus | Matala | Matala | Korkea |
| Luottamus | Matala | Matala | Korkea |
| Uutuusaste markkinoille ja yrityksille | Matala | Matala | Korkea |
| Esimerkit KiiltoClean (horeca) | Tilausten vastaanotto, laskutus, tuoteselosteet, hygieniasuunnitelmat | Koulutus, tekninen palvelu (keittiöt) sis. annostelutekniikan asennus ja tarkastus, siivouskonehuolto, hygieniamittaukset | -- -- -- Esim. asiakkaan huoltotoiminnasta vastaaminen, palvelutason sopimukset, tekninen neuvonta asiakkaan toimintaprosessin optimoimiseksi, henkilöstön vuokraus, liiketoiminnan konsultointi, palvelut asiakkaalle asennetun laitekannan hallinnointiin. |

Taulukko 3. Palvelut ja niiden erityispiirteet esimerkkinä KiiltoClean (mukailtu Gebauer ym. 2008)

Taulukossa 3 kuvatut toimeksiantajan asiakaspalvelut ovat melko yksinkertaisia ja ne perustuvat tuotteen myyntiä edistävään tavanomaiseen palveluun. Tuotteeseen liittyvien palveluiden tarkoituksena on varmistaa tuotteen oikeanlainen toimivuus asiakkaalla. Asiakasta tukevat palvelut ovat kaikista vaativimpia näistä kolmesta ja niiden tehtävänä on lisätä asiakkaan prosessien tehokkuutta ja tuottavuutta. Tällä hetkellä KiiltoClean Oy:llä ei ole tähän ryhmään palveluita tarjolla. Ryhmään kuuluvat palvelut ovat asiakkaalle räätälöityjä, monimutkaisia ja ne omaavat korkean uutuusasteen. Niissä korostuu korkea luottamuksen aste, koska asiakas ei pysty selkeästi arvioimaan palvelua. Näissä palveluissa asiakkaan ja yrityksen vuorovaikutus on hyvin tiivistä ja sitoutunutta. Tähän toimintaan osallistuu useita ihmisiä sekä asiakkaan että yrityksen organisaatioiden eri alueilta. (Lönnqvist, Jääskeläinen, Kujansivu,

Käpylä, Laihonen, Sillanpää & Vuolle 2010, 60) Aikaisemmin teoreettisessa viitekehyksessä myös Grönroos (2015, 499-500) painotti samaa asiaa eli asiakasta tukevien palveluiden tärkeyttä, mitkä luovat arvoa asiakkaan prosesseihin. Mielestäni palveluiden kehittäminen juuri asiakasta tukeviin palveluihin olisi hyvin tärkeää. Tätä asiaa tukee luvussa 2.6 Grönroosin (2015) mainitsema kolmannen osapuolen uhka, missä toinen palveluyritys voi tulla KiiltoCleanin asiakkaan kumppaniksi tarjoten tälle arvoa muodostavaa tukea prosesseihin. Tällöin vaarana on, että asiakas ulkoistaa prosessit, milloin KiiltoCleanin asema muuttuu epävarmemmaksi. Asetelmaan liittyy myös se riski, että kilpailija tulee toiselta toimialalta (Ruckenstein ym. 2011, 29; Levitt 1960; Kim & Maurborgne 2005).

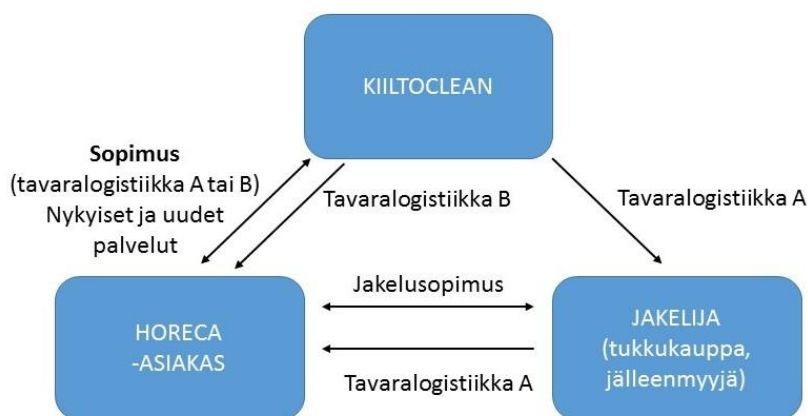
Erotautuminen nykyisillä palveluilla on hyvin hankalaa perustuen omiin havaintoihini ja kokemukseeni sekä teoreettiseen tarkasteluun. Kehittämistehtäväni ongelma on: Miten kehitetään ja luodaan palvelu, jolla erottaudutaan kilpailijoista? Vaihtoehtoina on uusien palvelujen kehittäminen eli innovointi tai jo olemassa olevien palveluiden kehittäminen asiakaskeskeisiksi, jossa asiakas muodostaa arvoa myös kokemuksistaan (Heinonen ym. 2010). Menetelmänä hyödynnetään palvelumuotoilua ja siinä käytettävää yhteiskehittämistä, mihin liittyy arvon yhdessä luomista (Prahalad & Ramaswamy 2004; Vargo & Lusch 2004; Grönroos & Voima 2012). Valitut menetelmät on kuvattu aiemmin luvussa 3.3 ja niiden käyttöä perustellaan työssäni. Palvelumuotoilunprosessiin otetaan mukaan eri sidosryhmien edustajia sekä asiakkaat (Stickdorn 2012c; Ojasalo ym. 2014). Asiakkaiden rooli on hyvin tärkeää ja kehittäminen perustuu asiakasymmärrykseen, jotta päästään asiakaslähtöisyydestä asiakaskeskeisyyteen (Prahalad & Ramaswamy 2004; Heinonen ym. 2010).

3.5 Liiketoimintaympäristö

Kehitystyöhöni toimintaympäristöön liittyy eri aloja, joiden vaikutukset heijastuvat yrityksen toimintaan. Seuraavaksi käsittelem opinnäytetyössäni käytettäviä lyhenteitä ja toimialojen näkymiä. Hotelli- ja ravintola-alasta käytetään erilaisia lyhenteitä, jotka osittain viittaavat samaan asiaan. Yleisesti käytetään hotelli- ja ravintola-alasta lyhennettä horeca. Horeca-lyhenne tulee englanninkielen sanoista Hotels, Restaurants ja Catering. Myös nimeä Mara käytetään, joka viittaa matkailu- ja ravintola-alan työmarkkinajärjestö Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry:kseen. Nämä termistöt viittaavat eniten alan pääasiakaskuntaan, jotka toimivat pääosin yksityissektorilla, jonka kohderyhmään tämä opinnäytetyö kuuluu. Alaan kuuluu myös julkishallinnon laitokset kuten sairaalat, koulut ja päiväkodit, mutta nämä eivät ole opinnäytetyön pääasiallisena kohderyhmänä.

Tavaroiden jakelukin on palvelu, vaikka Gummesson (2004, 93) sanookin, ettei alan kirjallisuudessa tunnusteta palveluluiden keskeistä asemaa jakelussa. Horeca-alalla toimivien yritysten hankinnat menevät suurimmaksi osaksi tukkukauppojen kautta. Gummessoni (2004,

91) puhuu klassisen jakelun verkostosta. Terminä puhutaan toimitusketjuista (supply chain), jakelukanavien hallinnasta (channel management) ja logistiikka. Alalla käytettävät keittiöhygienian ja puhtauteen liittyvät tuotteet menevät näiden kautta.



Kuvio 7. KiiltoCleanin horeca-asiakkaiden tavaroiden ja palveluiden jakelun verkosto

Päivittäistavarakauppa ry:n (2016) mukaan alan tukkukaupasta käytetään nimitystä Foodservice-tukkukauppa, mutta nimitystä horeca-tukkukauppa voidaan myös käyttää, jolla viitataan alan pääasiakaskuntaan. Heidän tilastoissaan Suomessa on noin 20 355 ammattikeittiötä eli horeca -toimipaikkaa, jotka tarjosivat vuonna 2015 asiakkailleen noin 868 miljoonaa ateriaa. Vaikka KiiltoCleanin tuotteiden jakelu ja logistiikka ovat pääasiassa kumppaniverkostolla, selvitan tässä työssä palvelujen kehittämisen ja tarjoamisen mahdollisuuden asiakaskunnalle. Olen kuvannut tilannetta (kuvio 7), missä asiakas päättää tavaroiden hankintakanavan jakelijan (tavaralogistiikka A) tai suoratoimituksen (tavaralogistiikka B) välillä. Jakelijan kautta kulkeva tavaralogistiikka vaatii asiakkaan ja jakelijan välistä sopimusta, jolloin tavaroiden laskuttaja on jakelija. Myös tässä tilanteessa KiiltoClean ja asiakas voivat sopia keskenään muista palveluista ja niiden laskutuksesta välillään. Arvon muodostuksessa nykyinen tilanne noudattaa tuotokeskeistä logiikkaa, missä arvoa muodostuu vaihdannassa (Vargo & Lusch 2004). Tätä on viety eteenpäin arvoketjuajattelulla, jossa jokainen toimija lisää arvoa tuotteeseen (Porter 1985). Palvelun kehittäminen vaatii kuitenkin yritykseltä asiakasymmärrystä siitä, mikä tuo arvoa asiakkaan omaan liiketoimintaan (Heinonen ym. 2010). Palvelumarkkinoinnin tutkimuksen mukaan yritys ei voi myydä arvoa tuotteissaan ja palveluissaan vaan se pystyy ainoastaan antamaan arvolupauksia ja tukea asiakasta arvon muodostumisessa (Alakoski 2014, 53; Tikka & Gävert 2014, 47; Vargo & Lusch 2006; Grönroos & Voima 2012)

Mara ry (2016) pitää matkailualaa merkittävänä kasvualana tulevaisuudessa ja pitkän tähtäimen näkymät ovat heidän mukaansa positiiviset. Alan yritysten liikevaihto on kasvanut tammi-elokuussa 2016 yhteensä 5,5 %. Päivittäistavarakauppa ry:n (2016) mukaan horeca -sektori on

yhteiskunnallisesti merkityksellinen toimiala. Joka toinen ihminen käyttää alan palveluita päivittäin Suomessa esim. ruokaillessaan ja kahvilla käydessään.

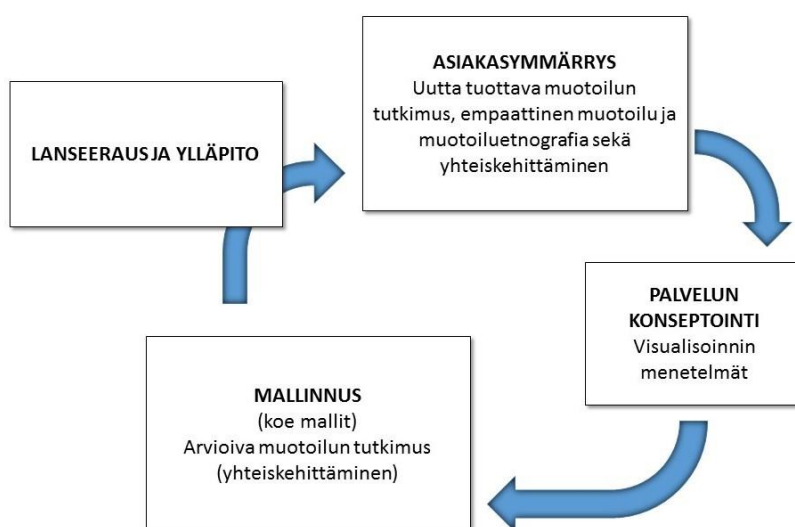
Seuraavaksi käyn läpi teknokemianalaa, jonka jäsenenä KiiltoClean Oy on. Alan elinkeinopoliittisena toimialajärjestönä on Teknokemian Yhdistys (TY). Siihen kuuluu kosmetiikka- sekä pesu- ja puhdistusaineala. Jäsenyrityksinä on kuluttaja- ja ammattituotteiden kotimaisia valmistajia tai maahantuojia. Tilastojen mukaan koko alan myynti oli 603 miljoonaa euroa vuonna 2015. Ammattipuhtaus- ja hygieniasektorin myynti on vakaata ja se on noin 70 miljoonaa euroa vuosittain. Eri tuoteryhmien välillä on vuosittain hieman vaihtelua, mutta markkinat ovat kokonaisuudessaan vakaat. (Teknokemian yhdistys 2016)

Tilastojen pohjalta liiketoiminta-alan kasvu ja keskittyminen tuotokeskeiseen toimintalogiikkaan (goods dominant logic), jossa tuotetaan tavaroita asiakkaan käyttämiksi resursseiksi (Grönroos 2015, 83; Vargo & Lusch 2004), ei tuo merkittävää kasvua yritykselle. Katse on sen sijaan suunnattava yhä enemmän palveluihin ja arvонуontiin asiakkaille, heidän jokapäiväisten toimien ja prosessien tukemiseen (Grönroos 2015, 498). On helpompaa kehittää palveluita asiakkaille, kuin etsiä jo olemassa oleville tuotteille ja palveluille tilaa asiakkaan prosesseissa (Heinonen ym. 2010). Markkinarajojen rikkominen voisi olla yksi vaihtoehto kuten sinisen meren strategiassa kerrotaan. Kim ja Mauborgnen (2005, 69-70) mukaan ensimmäinen periaate on muuttaa markkinarajoja, jotta saadaan välimatkaa kilpailijoihin ja päästään eteenpäin. Suurin haaste heidän mukaansa on erottaa kaupalliset siniset meret kaikesta muusta turhasta.

3.6 Opinnäytetyön kehittämistehtävän palvelumuotoiluprosessi

Kehittämisen prosessi alkaa valittuun kehittämisen ongelmaan oikean palvelumuotoiluprosessin valitsemisesta. Kehittämistehtäväni ongelma on: Kehittää ja luoda palvelukonsepti, jolla erottaudutaan kovassa kilpailussa. Tämä tarkoittaisi palvelullistamista eli siirtymistä palveluliiketoimintaan (Grönroos 2015; Baines & Lightfoot 2013), Päätin käyttää kehittämistehtävässä Satu Miettisen (2011, 35-37) esittämää palvelumuotoiluprosessia (kuvio 8). Jo aikaisemmin perustelin valintaani sillä, että Miettisen (2011) painottaa, että harvoin palvelumuotoilussa seurataan kaikkia prosessin vaiheita hyvin tarkasti, joita osa malleista esittää. Miettinen (2011) ja Tuulaniemi (2011) molemmat korostavat, että menetelmän valinta tehdään tai sovelletaan ainutlaatuisen projektin mukaan. Olen valinnut prosessiin käytettävät palvelumuotoilun työkalut niin, että ne tukevat toinen toisiaan, mikä tekee kehittämistyön systemaattisemmaksi. Olen rajannut opinnäytetyöni palvelumuotoiluprosessin asiakasymmärrykseen ja palvelun konseptointiin työnlaajuuden takia. Asiakasymmärrysvaiheessa käytetään menetelminä havainnointia, palvelujärjestelmän

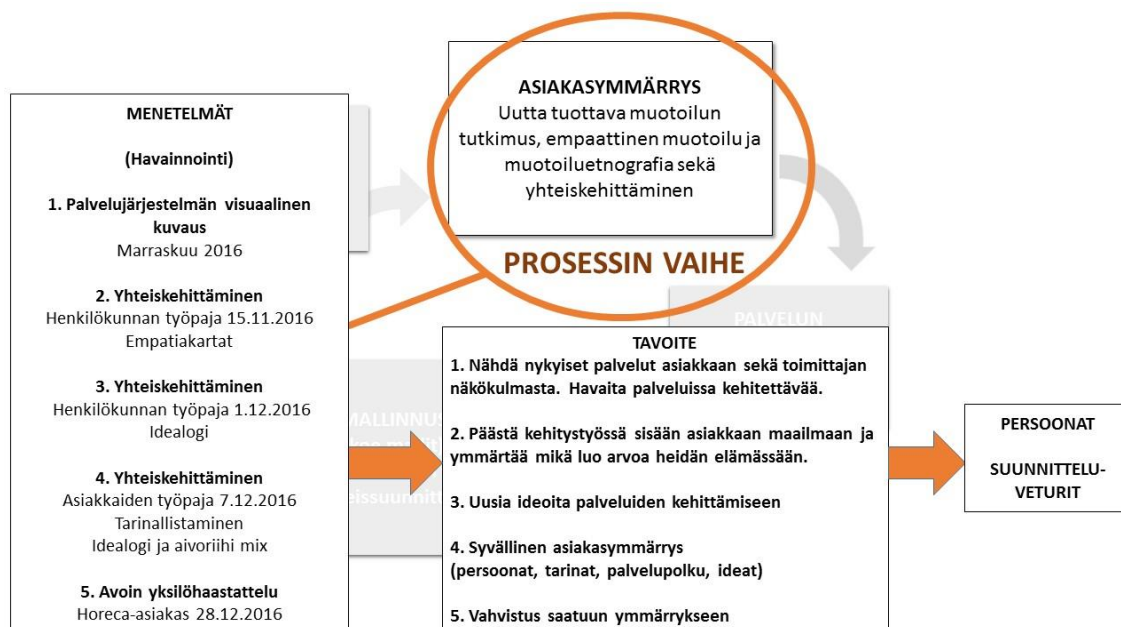
visuaalista kuvausta ja yhteiskehittämistä työpajoissa ja avointa yksilöhaastattelua. Työpajoissa menetelminä ovat luovan ongelmanratkaisua Idealogi -menetelmällä ja tarinallistamista (persoonat, palvelupolku). Näiden jälkeen menetelmissä hyödynnän samankaltaisuuskaaviota, persoonia ja suunnitteluvetureita. Palvelun konseptointivaiheessa käytän visuaalisia menetelmiä kuvakäsikirjoitusta ja sarjakuvaa sekä tarinallistamista ja skenaarioita.



Kuvio 8. Opinnäytetyössä käytettävä Miettisen (2011) palvelumuotoiluprosessi

3.7 Asiakasymmärrys opinnäytetyön kehittämistehtävässä

Kuten olen opinnäytetyössäni aikaisemmin (3.3) kuvannut, palvelumuotoiluprosessi lähtee liikkeelle asiakasymmärryksellä, jonka merkitys on suuri kehittämisessä. Ymmärrys asiakkaasta antaa suunnittelijalle enemmän tietoa kuin markkinatutkimuksien tulokset (Polaine ym. 2013, 38-39). Olen kuvannut prosessin vaihetta (kuvio 9), jossa asiakasymmärrysvaiheessa pyrin tuntemaan asiakkaiden motiivit, mitkä arvot ohjaavat heidän valintojaan sekä mitä tarpeita ja odotuksia heillä on (Arantola & Simonen 2009, 4). Miettinen (2011, 37) on määritellyt palvelumuotoiluprosessissaan, että ensin pyritään kasvattamaan asiakasymmärrystä ja nostamaan esiin kehitysideoita.



Kuvio 9. Opinnäytetyön palvelumuotoiluprosessin asiakasymmärrysvaihe ja tavoite

Teoreettisessa viitekehityksessä Ruckenstein ym. (2011, 15-16) painottivat, että tavoiteltu kohderyhmän toimintaympäristö on tunnettava perusteellisesti innovaatiota suunniteltaessa. Hyysalo (2009, 93) huomautti innovaatioiden lähtevän usein asiakailta. Juuri tämä on opinnäytetyöni kehittämistehtävän yhtenä tarkoituksena, kuinka voidaan vallitsevan palvelumarkkinoinnin tutkimuksen mukaisesti kehittää ja innovoida palveluita horeca-asiakkaille arvoa luovalla tavalla. Opinnäytetyössä haen asiakasymmärrystä (kuvio 9) palvelujärjestelmän visuaalisella kuvauksella sekä hyödynnän havainnointia, joka perustuu omaan työhöni asiakasrajapinnassa. Yhteiskehittämisessä henkilökunnan työpajoissa käytän menetelminä empatiakarttaa ja ideologia hakemaan ymmärrystä asiakkaan maailmasta sekä uusi palveluideoita. Asiakkaiden yhteiskehittämisen työpajassa haetaan tarinallistamisen (persoonat, tarinat, palvelupolut) kautta syväällisempää piilevää ymmärrystä asiakkaan arjesta kuten kokemuksia ja unelmia. Uusia ideoita haen Idealogilla ja aivoriihityöskentelyllä. Näistä saatuun tietoon ja syväälliseen asiakasymmärrykseen haen avoimella yksilöhaastattelulla vahvistusta ja tukea kehittämisen ongelmaan. Kuitenkaan käyttämäni menetelmät eivät ole arvon luomisen kannalta päämääränä vaan se, miten pystyn hyödyntämään niiden tuomaa tietoa asiakkaan arvon muodostukseen (Ruckenstein ym. 2011, 15-16). Asiakaskeskeisyys ja asiakasymmärrys korostuvat kehittämisessä. Kuten Grönroos (2015, 508-509) korosti palvelullistamisesta, yrityksen täytyy ymmärtää asiakkaan prosesseja niin arvonluonnissa kuin liiketoiminnassaan sekä niiden vaikutusta asiakkaan ansaintalogiikkaan.

Palvelujärjestelmän visuaalinen kuvaus

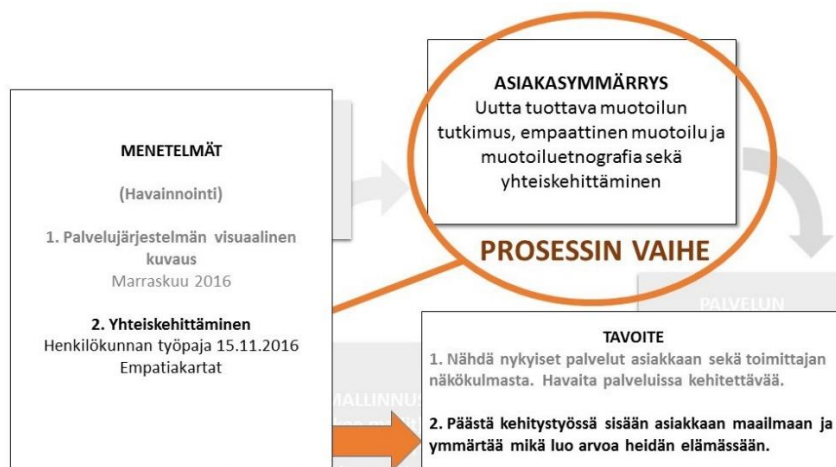


Kuvio 10. Palvelumuotoiluprosessin vaihe, palvelujärjestelmän visuaalinen kuvaus

Palvelujärjestelmän visuaalinen kuvaus kuuluu palvelumuotoiluprosessin asiakasymmärrykseen (kuvio 10). Olen kuvannut menetelmällä KiiltoCleanin horeca-asiakkaan polkua. Menetelmä on kuvattu monisanaisemmin luvussa palvelumuotoilun työkalut (3.3). Tämä kuvaus on syntynyt hyödyntämällä omaa taustaani KiiltoCleanin asiakasrajapinnassa ja tein sen marraskuussa 2016. Tässä mallissa olen kuvannut teknisen palvelun osuutta asiakkaan prosesseihin ja missä kohtaa yritys tukee asiakkaan prosesseja. Yritys tarjoaa muutakin palvelua kuin mitä olen mallissa kuvannut, muun muassa tilauksiin liittyvää asiakaspalvelua, koulutusta ja pintahygieniamittauksia, mitä olen kuvannut toimeksiantajan tarkastelussa (3.4). Mielestäni palvelujärjestelmän visuaalisessa kuvauksessa korostuu Brownin (2008, 90) sekä Tikka ja Gävertin (2014, 33) mainitsema systeemiajattelu. Asiakkaan maailmaa on osattava katsoa eri skaaloilla ja hahmottaa mistä horeca-asiakkaan kohtaamat palvelut koostuvat ja kuinka eri asiat vaikuttavat toisiinsa. Tämä nähtiin mahdollisuutena arvon luomiseen, kun ongelmat löydetään oikealla tasolla.

Henkilökunnan osallistaminen yhteiskehittämiseen

Olen käsitellyt yhteiskehittämistä teoreettisessa viitekehyksessä luvussa 3.2. Yhteiskehittäminen nähdään mahdollisuutena arvon luomiseen ja se on tullut tuote- ja yrityskeskeisyyden tilalle (Pralhad & Ramaswamy 2004, 5). Alasointi ym. (2014, 24) näkevät yhteiskehittämisen tiimityöskentelynä, jossa hyödynnetään suoria yhteyksiä oman yrityksen ulkopuolelle asiakkaisiin tai yhteistyökumppaneihin. Yhteiskehittäminen kuuluu asiakasymmärrysvaiheeseen (kuvio 11).



Kuvio 11. Palvelumuotoiluprosessin vaihe, henkilökunnan osallistaminen yhteiskehittämiseen

Empatiakarttatyöpaja

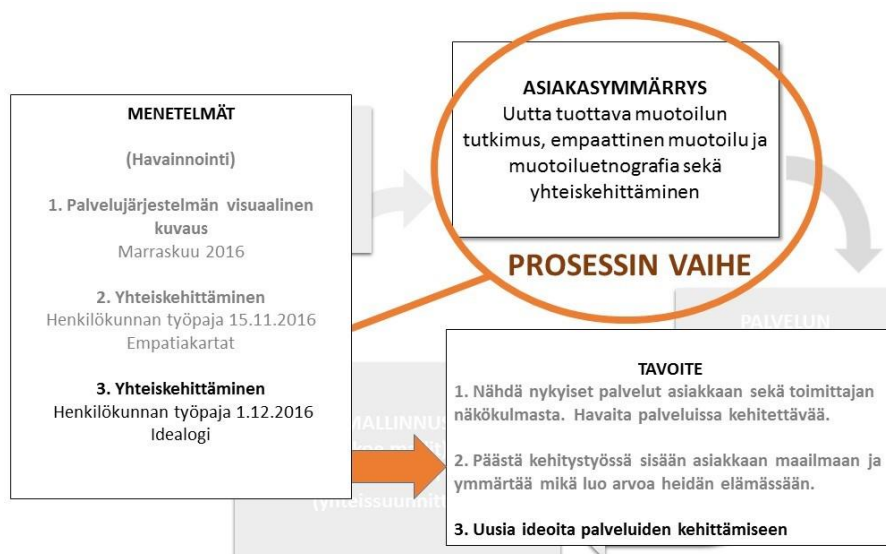
Vahvistusta tutkimukseeni sekä asiakkaan maailman ymmärtämistä hain **empatiakartta** -menetelmällä (Gray ym. 2010, 65-66). Menetelmän käyttäminen oli itselleni uusi asia. Kuitenkin sen käyttämisen oli kohtuullisen helppoa. Hyödynsin empatiakartan tekemistä pienimuotoisessa työpajassa Espoossa 16.11.2016, johon osallistui kaksi KiiltoCleanin ammattikeittiömyynnissä (horeca ja julkishallinto) asiakasrajapinnassa toimivaa asiakasvastuullista henkilöä. Ohjasin ja opastin henkilöitä empatiakartan täyttämässä ja niiden tekemiseen meni noin 15 minuuttia. En itse tehnyt empatiakarttaa, koska pyrin olemaan objektiivinen, jotta omat mielipiteeni eivät vaikuttaisi näihin tuloksiin. Lisäksi olin kiinnostunut enemmän saamaan muiden näkökantoja kehittämiseeni. Michel ym. (2008, 63) mainitsivat näkökulmien tuovan kehittämiseen uusi mahdollisuuksia palveluinnovaatiossa. Empatia on kuitenkin yksi kehittäjän tärkeimmistä ominaisuuksista ja on koko ajan itselläni kehittämisessä läsnä (Wetter Edman 2009, 7; Brown 2008).

Halusin saada muilta yrityksen työntekijöiltä ymmärrystä asiakkaan maailmasta ja osallistamaan henkilökuntaa yhteiskehittämiseen. Asiakkaan maailman ymmärtäminen oli yksi tärkeimmistä asioista asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa (Heinonen ym. 2010). Tavoitteena menetelmässä oli saada syvemmän tason ymmärrystä yrityksen sidosryhmistä (Gray ym. 2010, 65-66), tässä tapauksessa horeca-asiakkaista ja vertailun vuoksi julkishallinnon keittiöistä. Pienen miettimisen jälkeen työntekijät pääsivät hyvin nopeasti empatiaan sisälle ja kokemuksena se oli heille ”leikkimielistä” tekemistä. Empatiakartassa mielestäni korostui palvelumuotoilun työkalujen helppokäyttöisyys eli se, kuinka saada sidosryhmät helposti osalliseksi kehittämiseen (Ojasalo ym. 2014, 71; Stickdorn 2012a, 29).

Sidosryhmiä tarkastellaan tietyssä kontekstissa eli tässä tapauksessa ”Miksi vaihtaisin KiiltoCleanille keittiöhygieniassa?”. Tässä molemmilla tekijöillä oli ymmärrys sidosryhmistä ja niiden tarpeista omien asiakkaidensa kautta saadulla vankalla työkokemuksella sekä omakohtaisella työkokemuksella ravintola- ja suurkeittiöalasta. Empatiakartta selkeytti hyvin kehittämistyöni painopistettä. Horeca-toimialaa kuvaa yritysten tapa tehdä itsenäisiä päätöksiä. Erottautuminen muulla kuin tuotteilla ja hinnoilla täytyisi tehdä. Asiakkaan prosesseja tulisi tukea arvoa luovalla tavalla (Grönroos 2015). Asiakas ei näe arvoa kotimaisuudella, koska hinta merkitsee usein enemmän kuin tuotteen alkuperä eli asiakas määrittää arvon. KiiltoCleanin näkökulmasta on olemassa riski, että asiakas vaihtaa toiseen ”edullisempaan” toimittajaan, koska asiakas voi määrittää arvoa taloudellisin perustein, mihin vaikuttaa edullinen hinta ja pienet kustannukset (Löytänä & Korkiakoski 2014, 19). Katse täytyy laittaa kehittämistyössä sinisen meren strategiaan, missä kilpailua ei ole (Kim & Maurborgne 2005) Palveluilla on mahdollista sitoa asiakas paremmin yritykseen ja yhteiskehittäminen on keino luoda arvoa yhdessä (Prahalad & Ramaswamy 2004; Vargo & Lusch 2004; Grönroos & Voima 2012; Grönroos 2011). Palvelumuotoilun prosessin seuraava vaihe on löytää uusia ideoita palveluihin, jotka tukevat edellistä.

Henkilökunnan ideointityöpaja

Seuraavaksi järjestin luovan ongelmanratkaisun työpajan KiiltoCleanin henkilökunnalle, mikä liittyy yhä asiakasymmärrysvaiheeseen palvelumuotoiluprosessissa (kuvio 12). Työpaja järjestettiin KiiltoCleanin teknisen palvelun koulutuspäivien yhteydessä 1.12.2016 Espoossa. Ojasalo ym. (2014, 78-89) mukaan uusien palveluiden, konseptien kehittämiseen ja suunnitteluun kootaan joukko erilaisia ammattilaisia. Tämä toteutui, kun osallistujina oli 16 henkilöä yrityksen sisältä; teknisiä asiantuntijoita, myynnin- ja teknisen palvelun esimiehiä ja markkinoinnista tuotepäälliköitä sekä osto-organisaatiosta ostaja. Työpajan aiheena oli uusien palveluiden ideointia horeca-asiakkaille. Muotoilujattelun yhdistäminen tähän kehittämiseen mahdollistaa tuottamaan ennakko luulottomasti uutta sisältöä ja kehittämään liiketoimintaa ennakoivasti (Miettinen 2014, 11; Känkänen & Makkula 2014, 124). Kuten Stenros (2014, 55) korosti aiemmin, tulevaisuudessa tarvitaan enemmän yhdessä jaettua luovuutta ja unelmointia monimutkaisten ongelmien ratkaisemiksi, minkä hän näki juuri tärkeäksi yrityksen sisäisessä innovaatiotoiminnassa. Näen, että yksittäisten työntekijöiden on hankala toteuttaa luovuutta ja unelmointia, jos yrityksen kulttuuri ei tue tätä.



Kuvio 12. Palvelumuotoiluprosessin vaihe, henkilökunnan yhteiskehittämisen ideointityöpaja

Halusin osallistaa teknisiä asiantuntijoita, koska he työskentelevät asiakkaiden tiloissa. Pääsääntöisesti kaikki asennus- ja huoltotoimet tehdään asiakkaiden luona keittiöissä. Teknisillä asiantuntijoilla on täten syvä tietämys käyttäjien arjesta ja ongelmista horeca-alan yrityksissä, koska he havainnoivat päivittäin käyttäjien arkea (Hirsijärvi ym. 2013, 213; Spreschneider & Bagger 2003). Teknisillä asiantuntijoilla hiljaisen tiedon määrä on todella suuri, mutta sitä ei ole osattu aikaisemmin hyödyntää riittävästi. Tästä voisi puhua jopa asiakasymmärrykseen liittyvänä etnografisena tietona (Ruckenstein ym. 2011, 26).

Työpajan rungossa hyödynsin aikaisemmin esittämäni Kantojärven (2012, 27) luovan ongelmanratkaisun työpajan vaiheita. Aloittamisessa fokuoitiin miksi olimme työpajassa ideoimassa uusia palveluita, ja sovimme pelisäännöt. Selkeytin lähtötilanteen kertomalla palveluista ja niiden merkityksestä liiketoiminnalle. Kerroin, minkälaisia muutoksia liike-elämässä on tapahtunut ja mihin suuntaan olemme menossa (kuvio 13). Kävin myös palvelumuotoilua ja sen prosessia läpi, jotta kaikille selkiytyisi miksi ovat työpajassa mukana.



Kuvio 13. Työpajan selkeyttäminen. Mihin suuntaan talous on menossa (kuvat Tekniikka ja Talous -lehdistä 2016)

Tämän jälkeen kiteytin ongelman ja annoin osallistujille haasteen. Miten erottautua kilpailussa edukseen palveluilla? Miksi asiakas vaihtaisi KiiltoCleanille, jos kaikki toimii? Onnistuessaan tämä tarkoittaa, ettei yrityksen tarvitse enää kilpailla kiinteässä rajatussa tilassa vaan se voi luoda uuden markkinatilan ja saada näin vahvan ja kannattavan kasvun. (Kim & Mauborgne 2005, 30) Työpajan menetelmäksi valitsin Idealogin, koska kyseessä oli kohtuullisen suuri ryhmä ja annettu aika oli rajattu. Menetelmä oli entuudestaan tuttu itse osallistujana työpajassa sekä työpajan fasilitoijana (ryhmän ohjaaja). Aikaisempien kokemuksieni pohjalta olin todennut idealogilla saatavan aikaan hyvin ideoita. Siinä yhdistyy sekä yksilön että ryhmässä työskentelyn vahvuudet ideointiin (Kantojärvi 2012, 27-31; Nummi 2007, 20-31). Halusin asiakasymmärrysvaiheeseen saada työpajasta uusia ideoita, jotka ohjaavat palvelumuotoiluprosessia eteenpäin ja joita jalostamalla ja yhdistelemällä toisen työpajan tuloksiin, voisi saada ehdotuksia uudelle palvelulle. Työpajan lopuksi osallistujat valitsivat pienissä ryhmissä keskenään parhaimpia ideoita palveluiksi. Keskeisimmiksi asioiksi nousivat ennakoiva huoltotoiminta varsinkin KiiltoCleanin edustamien ammattisiivouskoneiden huollon puolella ja ennakoiva toiminta asiakkuuksissa, jotta ongelmia ei pääsisi syntymään. Erisan hierontarasvat ja -palvelut nousivat myös esille keskustelussa.

Lopetus vaiheeseen liittyvässä palautekeskustelussa tuli osallistujilta kommentteina ”ideoinnin vaikeus, kun asioita miettii liian pitkälle. Asioihin on tottunut miettimään valmiita ratkaisuja” ja ”en ole koskaan hyvä ideoinnissa”. Vaikka ideoinnin kohderyhmänä oli horeca -asiakkuudet, ideoinnissa nousi esiin paljon myös mainitsemani KiiltoCleanin edustamiin ja huoltamiin siivouskoneisiin liittyvää asiaa, mitkä ovat suunnattu enemmän ammattisiivouspuolen asiakkaille. Toki horeca -termi sisältää hotellit ja muut majoitusliikkeet, mutta valtaosa niistä on ulkoistanut huoneiden ja julkisten tilojen siivoustoiminnan palveluliikkeille. Sain ideoinnista kohtuullisen määrän tietoa ja ideoita nykyisten palveluiden kehittämisestä sekä täysin uusia palveluideoita. Oletin kuitenkin saavani vielä enemmän ja ehkä myös hullumpia ideoita, koska työpajassa oli paljon osallistujia. Syynä tähän voi olla:

1. Tiukka aikataulu koulutuspäivillä ja sen tuoma ajanpuute ideointiin. Järjestin ideoinnin koulutuspäivien yhteydessä, koska tekniset asiantuntijat työskentelevä ympäri Suomea ja työpajan järjestäminen muulloin olisi ollut hyvin haastavaa. Aikataulu tuli annettuna tekijänä, johon itse fasilitoijana en pystynyt vaikuttamaan. Koulutuspäivät keskittyivät henkilökunnan tekniseen osaamiseen ja sen kehittämiseen. Työpajatyöskentely vaatisi pidemmän ajan, jotta ideointiin ja luovaan työskentelyyn pääsee sisälle. Luovuudella tarkoitetaan ideointia ja sen menetelmiä, mikä on eri asia kuin taiteellinen luovuus (Kantojärvi 2012, 18).
2. Riittämätön alustaminen aiheeseen ja asian selkeyttäminen. Kantojärvi (2012, 25) puhuu aloittamisvaiheen tärkeydestä, jotta saadaan divergenssi- eli avausvaiheessa ”tuli syttymään”. Tähän vaikutti myös aikataulun tuomat ongelmat. Aiheesta ja ongelmasta olisi mielellään kertonut enemmän kuin mitä ehdin, mutta tämä olisi ollut poissa ideointivaiheesta.
3. Esimiesten osallistuminen workshopiin. Tämä voi vaikuttaa siten, että muut osallistujat eivät uskalla tuoda omia näkökantojaan ja ideoitaan esille, koska voidaan pelätä niiden olevan huonoja tai että ”ne ammutaan heti alas”. Myös avoimen keskustelukulttuurin puuttuminen organisaatiosta vaikuttaa tuloksiin negatiivisesti. Henkilöstöä ei ole aikaisemmin kuunneltu muutoksissa, eikä vastarintaa ja turhautumista ole käsitelty mitenkään. Tästä on voinut syntyä uhri-aseennoituminen (victim) henkilökunnan keskuudessa, mikä vaikuttaa osallistumiseen heikentävällä tavalla. (Kantojärvi 2012, 20)
4. Asenteet yrityksen johtamiskulttuurissa. Kantojärvi (2012,38) pitää lähes mahdottomana ideointia, jos johtoportaalalla on jo päätökset tulevista toimenpiteistä ja työntekijät huomaavat tämän.

Näkisin, että henkilökunta tulisi saada osallistettua yhteiskehittämiseen, koska uudet palveluliiketoiminnan logiikat hyödyntävät tätä arvon yhdessä luomisena (Vargo & Lusch 2004; Heinonen ym. 2010, Grönroos & Voima 2012; Prahalad & Ramaswamy 2004, 5) Kehittämistä ei voi jättää johtajien innostuneiden visioiden tai näppituntuman varaan, kuten Hyysalo (2009, 83) varoitteli aikaisemmin kokemustiedon käyttämisestä. Hyysalo (2009, 93) painotti vielä, etteivät innovaatiot lähde usein liikkeelle yrityksen tuotekehitysosastoltakaan. Yhteiskehittämisen osapuolet ovat yrityksen henkilökunta sekä käyttäjät, jotka osallistetaan tasapuolisesti kehittämiseen (Pralhad & Ramaswamy 2004, 9). He (ibid) korostivat myös kaikkien osapuolien pääsyä ja läpinäkyvyyttä kehittämisen vaatimaan tietoon. Jos yrityksen sisälläkään tämä ei toteudu, ongelmana on aikaisemmin mainitsemani siiloutuminen tai tiedon jakamisen niukkuus vallankäytönvälineenä (Valli & Ahlgren 2013, 10-11). Tällä kokonaisuudella on vaikutus asiakaskokemukseen (Polaine ym. 2013, 22).



Kuvio 14. Työpajan ideoinnin tuloksia

Ideoinnin jälkeen tein ideoiden tuloksien (kuvio 14) analysoinnin, jossa hyödynsin työkaluna samankaltaisuuskaaviomenetelmää (kuvio 15). Tarkoituksena on tuoda esiin tarpeet ja ongelmat ja samalla selkeyttää suunnittelua (Sinkkonen ym. 2009, 118; Beyer & Holtzblatt 1998). Menetelmässä hyödynsin Post-It lappujen ryhmittelyä, mitä Brown (2009, 82) pitää yhtenä muotoiluajattelun tärkeimpänä työkaluna laajojen asioiden hahmottamiseen.



Kuvio 15. Henkilökunnan työpajan ideoiden samankaltaisuuskaavio

Asiakkaiden osallistaminen yhteiskehittämiseen

Asiakasymmärrysvaihe jatkuu yhteiskehittämisellä asiakkaiden kanssa (kuvio 16). Yhteiskehittäminen nähdään erittäin suurena arvon luomisen mahdollistajana. Kuten Grönroos (2015, 513) totesi, se tarjoaa mahdollisuuden kehittää ratkaisuja, jotka sopivat asiakkaiden prosesseihin. Se myös mahdollistaa asiakaskokemuksien syntymisen (Pahalad & Ramaswamy

2004, 5). Yhteiskehittäminen nähdään yritysten välillä käytävänä vuoropuheluna, jonka tarkoituksena on sitouttaa molempia osapuolia kehityksessä (Pralhad & Ramaswamy 2004, 9). Tämä on yksi opinnäytetyöni kehittämistehtävän tarkoituksista, palveluiden kehittäminen ja innovointi arvoa luovalla tavalla vallitsevan palvelumarkkinoinnin tutkimuksen mukaisesti. Grönroos ja Voima (2012) ovat todenneet, että molemmat sekä yritys että asiakas voivat luoda arvo yhdessä. Näen työpajan arvon yhdessä luomisena, missä vaihdetaan taitoa ja tietämystä asiakkaiden kanssa (Vargo & Lusch 2004; 2014).



Kuvio 16. Palvelumuotoiluprosessin vaihe, asiakkaiden yhteiskehittämisen työpaja

Ojasalo ym. (2014, 78-89) painottavat asiakkaan roolia kehitystyössä ja heidät tulisi sitoa entistä tiiviimmin mukaan kehitystyöhön heti alusta alkaen. Järjestin seuraavan työpajan asiakkaille keskiviikkona 7.12.2016. Päätin järjestää tilaisuuden Helsingin keskustassa poissa yrityksen omista tiloista, jotta työpajaan olisi asiakkaiden helpompi saapua keskeisen sijainnin takia. Ajankohdaksi valitsin aamupäivän klo 9 - 10.45, koska ihmisten on mielestäni joustavampaa tulla tilaisuuksiin ennen työpäivänsä alkua ja jatkaa siitä töihin. Koska työpaja järjestettiin pääasiallisesti asiakkaiden työssäoloaikana, rajoitin sen kestoksi vajaan kaksi tuntia, jottei osallistuminen veisi liikaa työaika heiltä. Uskoin tämän vaikuttavan osallistujien saamiseen. Päätin, että työpaja on aamiaistilaisuus ja sen tarkoituksena on korostaa rennompaa ilmapiiriä ja ehkä luoda työpajasta näin houkuttelevampi osallistua.

Hyödynsin kutsumisvaiheessa omia verkostojani töiden kautta. Kutsuin työpajan osallistujat itse puhelimitse noin kolme viikkoa ennen tilaisuutta, koska koin henkilökohtaisen kutsun olevan tehokkaampi tapa saada asiakkaita osallistumaan työpajaan. Ilmoittamisajankohta oli mielestäni hyvä, koska ajankohta ei ollut liian lähellä, jolloin riskinä on, että asiakkaiden kalenterit ovat jo varattuina. Eikä liian kaukana, jolloin mahdollisesti voi tulla perumisia, koska asiakkailla voi tulla tärkeämpiä menoja, joita eivät ole osanneet ottaa huomioon. Henkilökohtaisesti kutsuttuna sain asiakkailta vahvistuksen osallistumisesta heti puhelimitse,

minkä jälkeen laitoin vahvistuksen ja tarkemmat tiedot työpajasta vielä muistutuksena sähköpostitse. Tämä oli hyvin tehokas tapa saada osallistujia työpajaan. Pari päivää ennen työpajaa lähetin vielä muistutuksen sähköpostitse osallistujille, jolla pyrin varmistamaan heidän saapumisen tilaisuuteen.

Työpajaan osallistui kymmenen henkilöä, joista viisi oli KiiltoCleanin asiakkaana, neljä potentiaalista asiakasta sekä yksi asiakasvastaullinen KiiltoCleanin myyntiorganisaatiosta. Osallistumisprosentti oli täydet 100. Peruutuksia tuli yksi kappale samana aamuna kuin työpaja järjestettiin, mutta paikalle saapui kuitenkin ennalta ilmoittautumaton asiakas. Hän ilmoitti jo kutsu vaiheessa esteestään, mutta kuitenkin pääsi paikalle. Työpajan fasilitoijana toimin minä ja apunani oli tuotepäällikkö KiiltoCleanin markkinoinnista. Työpajaan osallistuneet henkilöt työskentelivät erilaisissa tehtävissä horeca-toimialalla mm. liikkeen- ja työnjohdossa, myynnissä, ostotoiminnoissa, kehitystoiminnoissa, konsultoinnissa, koulutuksessa sekä keittiötoiminnassa. Asiakkaat edustivat isompia ketjuja sekä pienempiä yksityisiä ravintoloita. Lähtökohdat työpajan pitämiseen olivat hyvät ja pääsimme toteuttamaan palvelumuotoilun yhtä pääperiaatetta eli asiakaskeskeistä yhteiskehittämistä aivan siinä merkityksessään (Stickdorn 2012c, 34).

Työpaja pääsi käyntiin aikataulussa ja alkujohdannon aikana osallistujat pystyivät nauttimaan rauhassa aamupalaa. Tarjoilut olivat käytössä koko tilaisuuden ajan, jotta siitä muodostuisi vapaampi ilmapiiri. Tähän liittyy Prahald ja Ramaswamyn (2004) mainitsema seikka, että arvonluomisessa pyritään luomaan kokemuksellinen ympäristö, jossa asiakkaan kanssa voidaan käydä aktiivista vuorovaikutteellista dialogia sekä asiakas pääsee itse hyödyntämään henkilökohtaisia kokemuksia. Työpajan tavoitteet olivat koko työpajan näkyvillä osallistujille. Pidin tätä tärkeänä seikkana, koska osallistujille tilanne oli uusi ja alussa tuli hyvin paljon tietoa palveluiden merkityksestä liiketoiminnalle sekä työpajasta ja sen tarkoituksesta. Tavoitteen näkyminen muistutti osallistujia fokukselta koko työpajan ajan. Aluksi korostin kaikkien osallistujien ideoiden olevan yhtä tärkeitä. Pyrkimyksenä oli saada paljon ideoita eikä keskittyä ideoiden laatuun. Ideointi perustuu määrään, jossa laadullisuus tulee vasta määrän kasvaessa. Kantojärvi (2012, 48) on painottanut työpajan aloittamisen ydinelementtejä. Ne ovat turvallisuus, läsnäolo ja fokuointi.

Työpajassa käytin menetelmänä aluksi tarinankerrontaryhmä tai tarinajana (Storytelling Group tai Story Line) narratiivista eli tarinallistamis -menetelmää (Heikkinen 2013; Peda.net; Miettinen 2011b, 96; Vaajakallio ym. 2010). Osallistujat jaettiin tässä vaiheessa kolmeen ryhmään ja jokaisen ryhmän piti aluksi keksiä kuvitteellinen henkilö eli persoona, joka työskentelee horeca-alalla, joko toisen palveluksessa tai yrittäjänä (van Dijk ym. 2012, 178; Sinkkonen ym. 2009). Tämä toteutettiin Post-It lapuilla, jotka kiinnitettiin seinälle. Menetelmässä ryhmät saivat yhdessä miettiä ja rakentaa sen, minkälainen henkilö heidän

tarinassaan esiintyy. Tästä muodostuneita persoonia olen käsitellyt tuloksissa enemmän (luku 0).

Tämän jälkeen jokainen ryhmä teki kuvitteellisen tarinan seinällä olevalle aikajanalle liittyen horeca-yrityksen tai -toimipisteen perustamiseen tämän persoonan silmin. Keksien mitä kaikkea henkilölle tapahtuu tässä kontekstissa. Tarinan tapahtumat kirjoitettiin Post-It -lapuille ja liitettiin aikajanalle. Tämän jälkeen ryhmät pääsivät miettimään missä kohtaan KiiltoClean on mukana tarinassa. Pyrin fasilitoinnissa siihen, että asiakkaat saavat heittää aivan hulluja ideoita eikä miettiä pelkästään nykyistä toimintaa. Tässä hyödynnettiin tavallaan palvelupolku menetelmää (3.3) kuvitteellisessa tarinassa, mutta ryhmät saivat itse ideoida missä kohtaan ja miten kohtaaminen KiiltoCleanin kanssa tapahtui (Tuulaniemi 2011, 78; Kumar 2013, 182-183). Menetelmällä haettiin ideoita uusiin kosketuspisteiden palveluihin.

Tämän jälkeen hyödynsin sekoitusta aivoriihestä ja aikaisemmassa työpajassa hyödyntämästäni Ideologi -menetelmästä (3.3), jossa jalostettiin näitä ensimmäisiä ideoita pidemmälle (Nummi 2007, 57-65, Taipale 2005, 12). Ideoinnin tarkoituksena oli löytää tarinassa oleviin kipupisteisiin uusia ideoita ja toimintamalleja siihen, miten KiiltoClean olisi mukana asiakkaan arjessa eli palvelupolun kontaktipisteitä (Heinonen ym. 2010; Koivisto 2011, 51-53). Vähän vastaavaa ideointimenetelmien sekoittamista olin testannut kerran aikaisemmin työpajan fasilitoijana. Kokemukset siitä olivat todella positiiviset ideoiden runsauden takia. Aivoriihen ja ideoinnin yhdistelmävaihe toteutettiin kahteen kertaan eli tässä hyödynnettiin palvelumuotoilussa tyypillistä iteraatiota, jolloin alkuperäiseen ideaan saattoi tulla kaksi jatkokehitysideaa. Näiden ideointisessioiden taustalla on, että mitä enemmän ideoita syntyy, on aivojen pakko löytää uusia ratoja ja yhdistellä asioita uudelleen (Summa & Tuominen 2009). Kuviossa 17 on kuvattu työpajan ideointivaihetta.



Kuvio 17. Yhteiskehittäminen asiakkaiden kanssa

Työpajan lopuksi jokainen ryhmä valitsi omista ryhmissään hetken pohdinnan jälkeen ryhmänsä parhaimman jalostetun idean. Tämä vaihe videoitiin, minkä jälkeen oli varattu aikaa keskustelulle työpajasta sekä yleisesti palveluiden kehittämisestä. Ryhmien valitsemat parhaimmat ideat:

Ryhmä 1. Huoltopäivä. Kaikki toimenpiteet tehdään samalla kertaa saman päivänä. Tarkastukset, huollot, koulutukset ja tuotteistukset.

Ryhmä 2. Nanoteknologia. Aterimet, lautaset ja lasit puhdistuisivat itse. Teknologiaan liittyvät IoT (Internet of Things) -ratkaisut, missä asiakkaan ei itse tarvitse tilata ja huolehtia puhdistusaineisiin liittyviä asioita. Teknologia hoitaa tilaukset, jolloin kaikkea on varastossa.

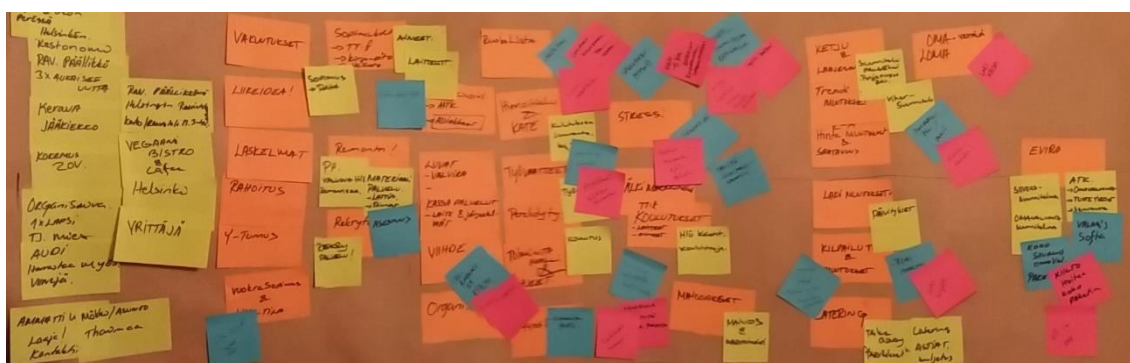
Ryhmä 3. Ruokalistasuunnittelua ja mauste-, liha-, kala-, kahvi-, teekoulu. Räätelöity sosiaalisen median tapahtuma, mihin liittyy kilpailu- sekä ympäristömuutokset. Ympäristötalkoot eli mittarit siitä, paljonko kohde kuormittaa ympäristöä. Asiakkaille some-trendianalyytitietoa ja uutiskirje.

Loppukeskustelussa nousi esiin, että KiiltoClean voisi antaa apua asiakkaille jo yrityksen alkuvaiheessa. Alkuvaiheen jälkeen yhteistyön pitäisi olla tiiviistä ja yrityksen tulisi olla mukana asiakkaan arjessa eli olla tietoinen asiakkaalla tapahtuvista asioista. Myös työpajan ideointityömenetelmistä annettiin kehittämissuhteita, kuten mahdollisuutta päästä ideoimaan toisten ryhmien kehittämiä ideoita lisää. Kuvitteellista tarinaa olisi haluttu tehdä pidempään eli menetelmä koettiin mielenkiintoiseksi. Palautteet olivat rakentavassa mielessä hyviä. Niitäkin pystyy hyödyntämään palvelumuotoiluprosessissa asiakasymmärryksen luomisessa ja kehittämistä ohjaavina asioina. Asiakkaille yhteiskehittäminen voidaan nähdä yhtenä asiana kokemuksen luomisessa (Heinonen ym. 2010).

Työpaja onnistui mielestäni hyvin. Olin valmistautunut tilaisuuteen ennakkoon hyvin. Kaikki työpajassa käytettävät materiaalit olin hankkinut hyvissä ajoin. Esitykset työpajaan oli valmisteltu hyvin ja siihen oli tehty selkeä toimintasuunnitelma: Mitä tapahtuu ja mihin aikaan. Vaikka työpajassa kello ei ollut näkyvässä, pidin koko ajan huolen mihin aikaan pitää olla missäkin työskentelyvaiheessa. Tässä korostuikin hyvän suunnitelman ja aikataulutuksen merkitys sekä varautuminen eri työpajavaiheiden liukumaan. Jos huomasin, että joku työvaihe vaati enemmän aikaa tai ideointi oli menossa, niin annoin sen jatkaa. Kun havaitsin, että osallistujat olivat ja saavuttaneet parhaimman divergenssi-vaiheen, siirryimme konvergenssin sammuttamisen kautta seuraavaan vaiheeseen. Tärkeinä asioina ajoituksessa pidin aloitusaikaa, kaikki pitää olla valmista, kun aloitetaan. Loppukeskusteluun sekä tuloksiin on myös jätävä riittävästi aikaa. Olin varautunut myös etukäteen varasuunnitelmalla, jos joku työvaiheista olisi vienyt huomattavasti enemmän aikaa, kuin mitä siihen oli varattu. Myös

työpajan loppumisajasta kiinnipitäminen on hyvin tärkeää, koska osallistujilla saattaa olla muita menoja heti sen jälkeen. Aikataulutus toteutui täydellisesti.

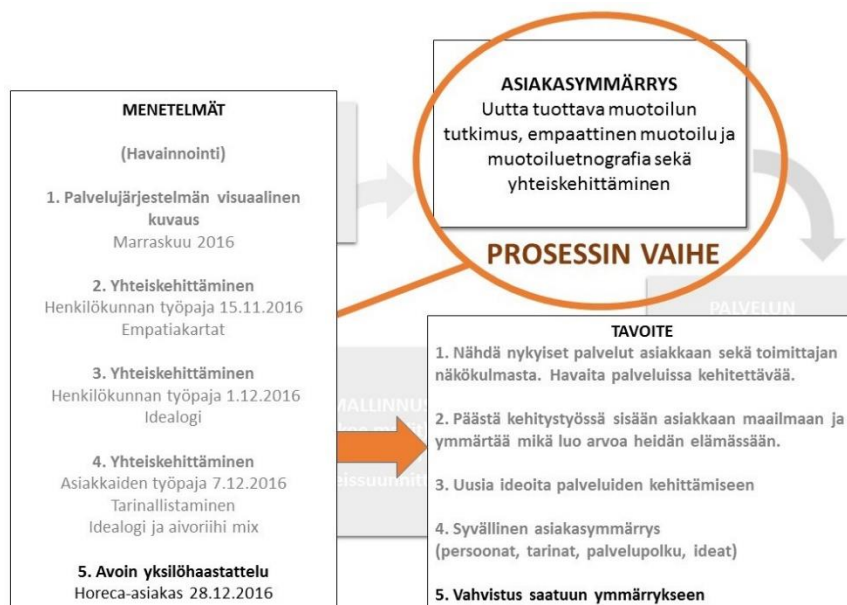
Työpajaa suunniteltaessa pyrin hyödyntää jo aikaisemmin oppimaani. Kantojärvi (2012, 246) varoittaakin, että työpajaan ei kannata ottaa kerralla liikaa uusi fasilitointityökaluja. Hyväksi havaittujen työkalujen käytöllä pystyin hallitsemaan työpajan kulkua paremmin, minkä uskon näkyvän tuloksissa. Jos olisin ottanut täysin uusia menetelmiä käyttööni, en olisi voinut yhtä laajassa määrin niitä käyttää. Kantojärvi (2012, 247) toteaa, että uusia työkaluja kannattaa kokeilla ja kertoa se avoimesti osallistujille. Hän puhuu epäonnistumisen sallimisesta, jota kuitenkin ei suomalaisissa organisaatioissa koeta hyväksyttävänä. Oli todella hyvä, että KiiltoCleanin tuotepäällikkö oli apunani työpajassa. Hän pystyi auttamaan työpajan aikana erilaisissa tehtävissä, joita oli yllättävän paljon. Tämä teki työpajatyöskentelyn joutuisaksi ja osallistujien olon mukavammaksi. Pohdittavaksi jää, onko parempi järjestää ajallisesti lyhyt ja tehokas työpaja vai kannattaisiko keston olla pidempi? Kuva yhdestä tarinasta (kuvio 18).



Kuvio 18. Yhteiskehittämisen työpajan tuotosta yhden ryhmän osalta

Avoimella haastattelulla tukea ja syvennystä saatuun asiakasymmärrykseen

Työpajoista saadun tiedon samankaltaisuuskaavion analysoinnin jälkeen halusin vielä vahvistusta ja tukea saadulle tiedolle. Eli halusin ymmärtää, onko jo saatu tieto oikeanlaista ja tuleeko vielä jotain uutta ilmi, mikä vaikuttaa tutkimuksen ongelmaan kehitettäviin ratkaisuihin. Tämä voisi vaikuttaa mahdolliseen iteraatioon eli tiettyjen asioiden uudelleen tekemiseen asiakasymmärrysvaiheessa. Tekemäni avoin yksilohaastattelu kuuluu palvelumuotoiluprosessissani asiakasymmärrysvaiheeseen (kuvio 19).



Kuvio 19. Palvelumuotoiluprosessin vaihe, avoin yksilöhaastattelu

Tein yhden avoimen yksilöhaastattelun, koska Ojasalo ym. (2014, 106) korostavat, että haastattelu on hyvä, jos halutaan korostaa yksilöä ja saada kerättyä uusia näkökulmia aineistoon. Tein yksilöhaastattelun Helsingissä 28.12.2016 (Hirsijärvi ym. 2013, 210). Haastateltava oli KiiltoCleanin horeca-asiakas ja haastattelu kesti reilun tunnin. Haastattelumenetelmänä käytin avointa haastattelua, missä keskustelimme tutkimuksen aiheesta ja siihen liittyvästä ongelmasta. Tässä mallissa keskustelu on avointa ja molemmat osapuolet osallistuvat siihen aktiivisesti (Ojasalo ym. 2014, 108-109). Haastattelussa ilmeni viitteitä saturaatiosta, joka tarkoittaa kylläntymistä eli samat asiat alkoivat kertaantua kuin jo saadussa asiakasymmärryksessä (Hirsijärvi ym. 2013, 182).

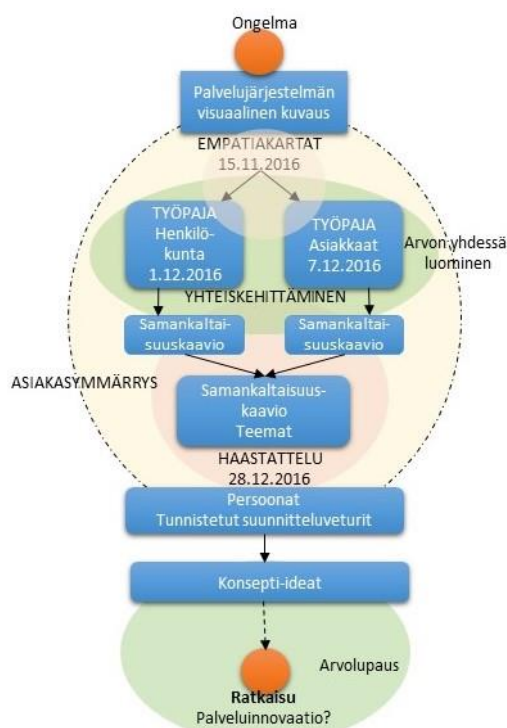
Litteroin eli aukikirjoitin haastattelun. Se on analysoinnissa käytettävä apuväline (Ojasalo ym. 2014, 107; Hirsijärvi ym. 2013, 222). Hirsijärvi ym. (2013, 222) mukaan aineiston litteroinnin tarkkuudella ei ole määrityksiä vaan siihen vaikuttaa millä menetelmällä niitä analysoidaan. Itse poimin litteroinnissa haastattelusta tulleet oleelliset seikat, mikä soveltuu paremmin vietäväksi käyttämäni samankaltaisuuskaavio analyysimenetelmään. Tällä tavalla sain haastattelussa tulleet asiat tuotua esille. Saadut löydökset tukivat aikaisemmin saatua asiakasymmärrystä. Siinä korostuivat hyvin samat asiat kuin mitä aikaisemmat tulokset sisälsivät ja osasta niistä sain syvällisempää tietoa.

Vaarana haastattelussa saamassani aineistossa voisi olla käyttäjän antama palaute asioista, mitä hän ei ole kokenut (Mathing ym. 2004, 479). Uskon kuitenkin, että haastateltavan valinnalla oikeasta kohderyhmästä ja kontekstista tätä pystyy välttämään. Koin haastattelusta saadun tiedon tukevan hyvin aikaisemmin saatua asiakasymmärrystä, joten toista haastattelua eli iteraatiota en kokenut tarpeelliseksi. Haastattelusta saadun tiedon yhdistin aikaisemmin

työpajoista saatuun samankaltaisuuskaavioon, mikä ohjasi kehittämistäni eteenpäin. Opinnäytetyöni yhtenä tavoitteenani on luoda aineiston pohjalta uusi palvelukonsepti, millä erottautua kovassa kilpailussa eli löytää sininen meri, missä ei ole kilpailua (Kim & Maurborgne 2005).

4 Kehittämistyön tulokset

Tässä luvussa esittelen opinnäytetyöni tuloksia, joita kehittämistyössä ja opinnäytetyöprosessissa nousi esille. Koska olen käyttänyt tutkimuksen kehitysmenetelmänä palvelumuotoilua, olen analysoinut tulokset kvalitatiivisen aineiston pohjalta (Hirsijärvi ym. 2013, 229-230). Pelkkä tulosten analysoinnin kertominen ei ole riittävää, vaan tuloksista on kyettävä muodostamaan synteesejä. Ne kokoavat yhteen pääiseikat ja antavat kirkkaasti vastauksen opinnäytetyössä asetettuihin ongelmiin. (Hirsijärvi ym. 2013, 230)



Kuvio 20. Opinnäytetyön kehittämistehtävän kuvaaminen

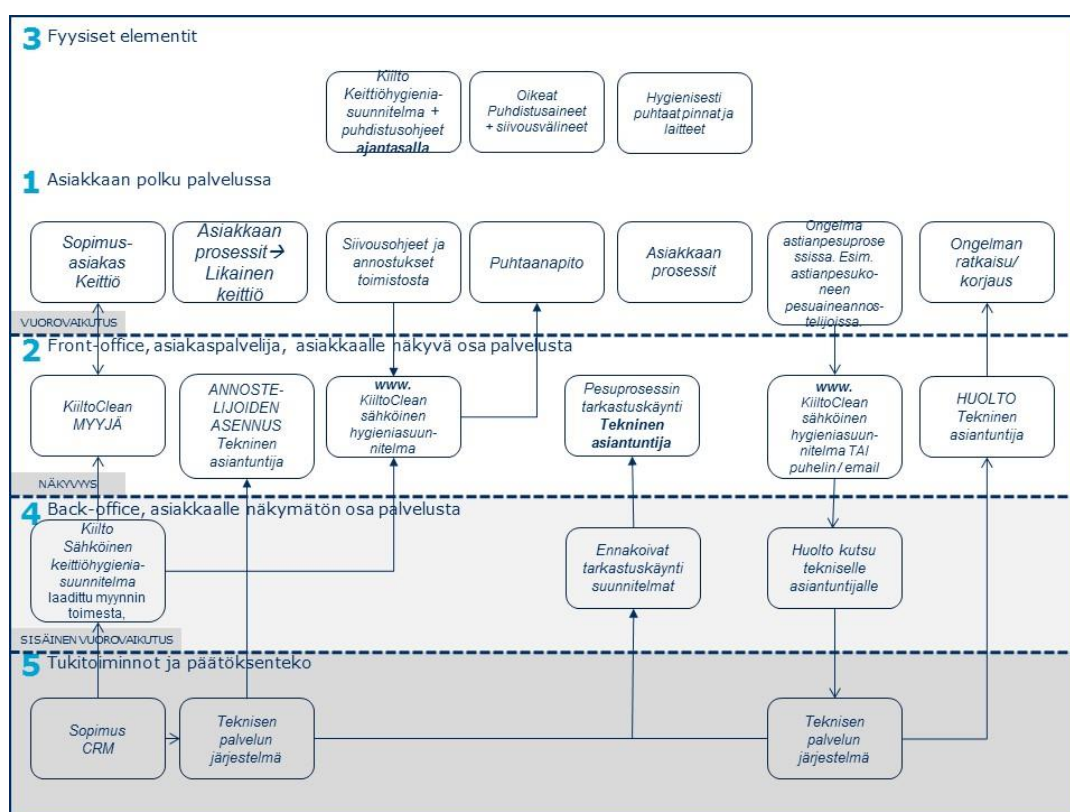
Olen kuvannut opinnäytetyön kehittämisprosessin etenemistä ja kuinka se voidaan nähdä arvonluomisen kannalta (kuvio 20). Uuden palvelukonseptin kehittäminen on toteutettu yhteiskehittämisellä ja siitä saatua tietoa on analysoitu samankaltaisuuskaaviolla. Lisäksi haastattelulla on haettu tukea ymmärrykseen. Ensimmäisenä kuvaan aineiston pohjalta laaditut persoonat ja suunnitteluveturit. Näiden jälkeen esittelen palvelukonseptien ideat palvelujen kehittämiseksi, mitkä olen muodostanut analysoidun aineiston pohjalta. Olen kuvannut

kehittämistyössä käytettävän prosessin ja siitä saadut tulokset mahdollisimman kronologisessa järjestyksessä. Lopuksi vertaan ja pohdin saatuja tuloksia tutkimuskysymyksiini. Palvelukonseptien avulla pyrin löytämään keinoja erottautua kovassa kilpailussa ja mitä palveluita asiakkaat haluaisivat KiiltoClean Oy:ltä. Lisäksi työn tavoitteena on selvittää, kuinka asiakkaille tarjottavia palveluita voidaan vallitsevan palvelumarkkinoinnin tutkimuksen mukaisesti innovoida arvoa luovalla tavalla sekä mahdollisuutta muuttaa olemassa olevia palveluita asiakaskeskeisimmiksi.

4.1 Asiakasymmärrysvaiheen tulokset

Palvelujärjestelmän visuaalinen kuvaus

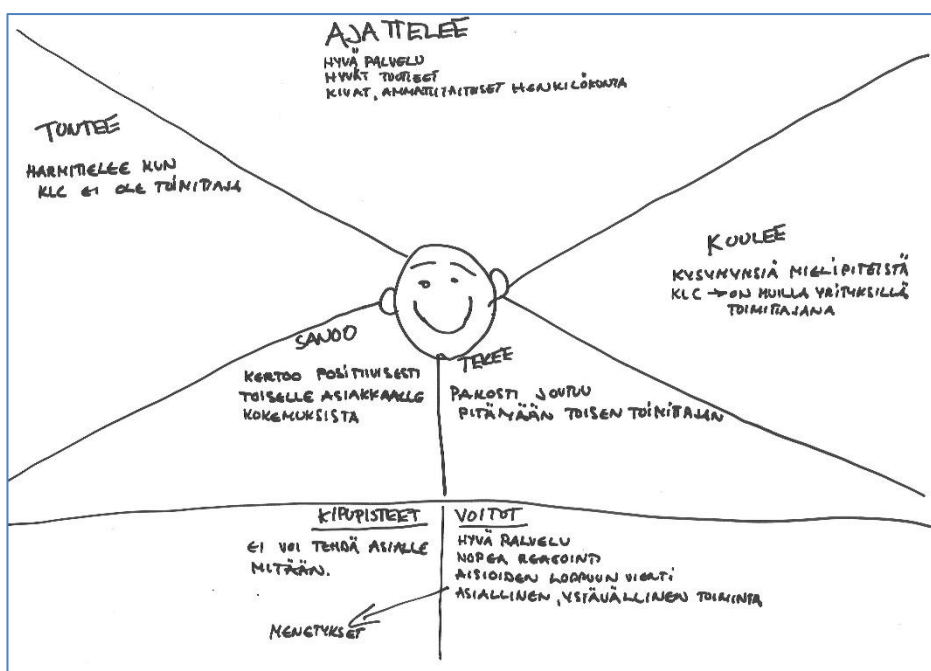
Tein omien havaintojeni perusteella palvelujärjestelmän visuaalisen kuvauksen (kuvio 21). Ojasalo ym. (2014, 44) korostavat palvelujärjestelmän visuaalisen kuvauksen auttavan havainnollistamaan prosessit sekä niissä olevat ongelmat ja mahdolliset ratkaisut niihin. En havainnut mitään selkeää tarjoomaa yrityksen palveluista asiakkaalle, mikä tuottaisi arvoa asiakkaan prosesseihin (Grönroos 2015, 503). Palvelun tulisi olla asiakasta tukevaa toimintaa ja hyvin tiivistä ja vuorovaikutteista (Lönnqvist ym. 2010, 60; Grönroos 2015, 499-500). Tämä havainto ohjaa kuitenkin kehittämisen suuntaa eli tulisi kehittää palvelu, joka tukisi näitä edellä kuvattuja seikkoja.



Kuvio 21. Horeca-asiakkaiden palvelujärjestelmän visuaalinen kuvaus

Empatiakartat

Opinnäytetyön palvelumuotoiluprosessin asiakasymmärrysvaiheessa olen analysoinut työntekijöiden ja asiakkaiden työpajan tuloksia sekä yhden haastattelun tuloksia samankaltaisuuskaavioiden avulla. Olen kertonut niiden tekemistä tarkemmin opinnäytetyön palvelumuotoiluprosessin asiakasymmärryksessä (luku 3.7). Ensimmäisenä käyn **empatiakarttatyöpajan** tuloksia läpi, jossa tarkoitus oli päästä suunnittelutyössä asiakkaan maailmaan. Sen tarkoitus on ohjata kehittämistyötä eteenpäin.



Kuvio 22. Empatiakartta, julkishallinnon keittiöasiakas (esimies, ei päättäjä)

Empatiakartat antoivat erilaisia tuloksia (kuvio 22 ja kuvio 23). Julkishallinnossa asiakkaat kokevat kotimaisuuden merkittävänä asiana. He näkevät tuotteiden ja nykyisten palveluiden laadun hyvänä. Nämä asiat merkitsevät julkishallinnon asiakkaalle enemmän kuin yksityiselle horeca-asiakkaalle. Toisin sanoen julkishallinnon asiakas (käyttäjä) saa arvoa näistä asioista, joten arvo on enemmän symbolista kuin taloudellista arvoa (Löytänä & Korkiakoski 2014, 19). Julkishallinnossa asiakas ei voi kuitenkaan tehdä itsenäisiä päätöksiä vaan heitä sitoo hankintalaki. Heidän on kilpailutettava hankintansa, kuten laissa on määritelty (Laki julkisista hankinnoista 2016).

kautta koetut hyödyt (Löytänä & Korkiakoski 2014, 19). Symbolinen arvo ei kuitenkaan ole riittävää, jotta siitä saataisiin hyötyä (Löytänä & Korkiakoski 2014, 20).

Yhteiskehittämisen työpajat

Olen kuvannut löydöksiä **työntekijöiden yhteiskehittämisen työpajasta** (kuvio 24), jossa hyödynnettiin luovaa ongelmanratkaisua. Löydökset toimivat samankaltaisuusmuistiinpanoina. Koska opinnäytetyöni kehittämismenetelmänä on palvelumuotoilu ja siihen liittyvä yhteiskehittäminen asiakaskeskeisesti, hyödynnän näitä muistiinpanoja palveluiden kehittämisessä yhdessä asiakkailta saadun asiakasymmärryksen kanssa.

| |
|---|
| <p>Nopeus</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ nopea yhteydenotto (chat, yksi puhelinnumero, applikaatio yhteydenottoon) ➤ nopea palautteenanto, after sales ➤ www-tilaaminen <p>Palvelut, keittiö</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Kuukausimaksaminen sis. aineet, välineet, huolto, astianpesukoneet, henkilökunta ➤ Nykyisien palveluiden markkinointi/mainonta. Tuodaan asiakkaalle selvästi esille mitä palveluita on tarjolla ja palveluille hintalappu: mittaukset, kalkinpoistot ym. ➤ Tehdyistä toimenpiteistä selkeät raportit ja mitä asiakkaan pitää tehdä saavuttaakseen kiitettävän lopputuloksen. ➤ Ennakointi <p>Palvelut, siivouskoneet</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ All inclusive paketit, kuukausimaksu. Esim. siivouskoneet: rahoitus, koulutus, tarvikkeet, huolto, kuluvat osat. ➤ Ennakoiva huolto. Käydään etukäteen huoltamassa. Asiakkaalla aina ehjä kone käytössä. ➤ Huoltokirja, NFC ➤ Rikkoontuneen koneen sijaiskone huollon ajaksi. |
|---|

Kuvio 24. Henkilökunnan työpajassa samankaltaisuuskaaviossa korostuneet teemat

Asiakkaiden yhteiskehittämisentyöpajan jälkeen kaaviosta nousi esiin seuraavia teemoja: auttaminen, stressi, liiketoiminta ja markkinointi (kuvio 25). Mielenkiintoinen havainto saadussa tiedossa oli yhteistyön ja vuoropuhelun merkitys sekä asiakkaan arjessa mukana oleminen. Nämä ovat samoja asioita, mitä palveluliiketoiminnan logiikoiden kirjallisuus korostaa (Vargo & Lusch 2004, Prahalad & Ramaswamy 2004; Heinonen ym. 2010). Yhdistin henkilökunnan ideointityöpajasta ja asiakkaiden työpajasta saadut tiedot samankaltaisuuskaavioon, jolla pyrin löytämään lisää ongelmia ja ymmärtämään niitä. Kuten Brown (2008, 87) totesi, kyky yhdistellä asioita ja ratkaisuja on yksi muotoiluajattelun perustoja. Myös Sinkkonen ym. (2009, 118) ja Beyer ja Holtzblatt (1998) mukaan samankaltaisuusmuistiinpanot ja yksilölliset työmallit yhdistämällä voidaan ymmärtää koko käyttäjäkunnan ongelmia eikä vain ongelmia yksilötasolla.

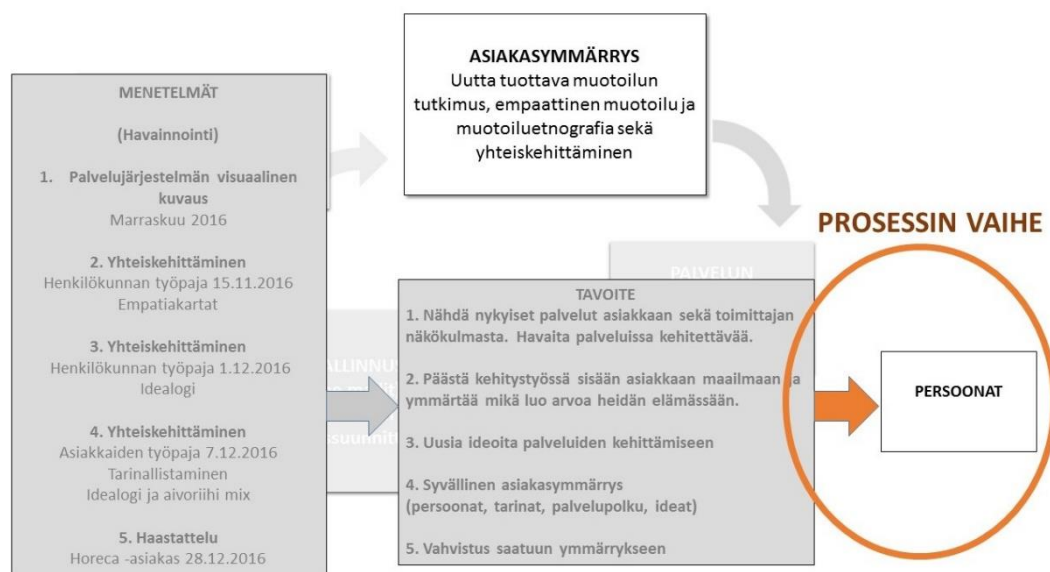
| | |
|--|--|
| <p>Auttaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Koulutus, suunnitelmallisuus ➤ Tuotetuki ➤ Sähköinen raportointi ➤ Etäseuranta, annosteluratkaisut, kulutuksenseuranta ➤ Yksinkertaisuus ➤ Vuoropuhelu | <p>Liiketoiminta</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Suunnittelu ➤ Yhteistyö viranomaisten kanssa ➤ Luvat, sopimukset, suunnitelmat ravintolaan ➤ Rahoitus ➤ Laitehankinnat |
| <p>Stressi</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Vertaistuki, tukiverkostot ➤ Aloituspaketti ➤ Helppous, tuotetäydennys automaattisesti (iot) ➤ Laitehuolto, ennakointi | <p>Markkinointi</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Näkyvyys ➤ Yhteistyö A2A ➤ Trendit, uutiset |

Kuvio 25. Asiakkaiden työpajassa samankaltaisuuskaaviossa korostuneet teemat

Avoin yksilöhaastattelu

Työpajojen jälkeen tekemässäni avoimessa yksilöhaastattelussa tuli ilmi aikaisemmin mainitsemani saturaatio eli samat asiat alkoivat toistua kuin aiemmin saaduissa aineistoissa (Hirsijärvi ym. 2013, 182). Siinä tuli esille ajankäytön ongelmat työelämässä ja osittain siitä johtuva stressi. Ajankäytön tehostamisella on asiakkaan käytössä olevat resurssit keskitetty tuottavaan toimintaan eli heidän asiakkaidensa palvelemiseen. Asiakkaan työntekijöillä (käyttäjillä) ei ole aikaa perehtyä asioihin, jotka eivät ole heille päätoimintaa. Puhtaanapito koetaan enemmänkin pakolliseksi pahaksi ja sen saavuttaminen keittiössä täytyy olla mahdollisimman helppoa ja yksinkertaista. Haastattelussa korostui suuresti yhteistyö ja jatkuvan dialogin merkitys, mikä ohjaa molempien toimijoiden kehitystä eteenpäin.

4.2 Asiakasymmärryksestä muodostetut persoonat



Kuvio 26. Palvelumuotoiluprosessin vaihe, asiakasymmärryksestä muodostetut persoonat

Opinnäytetyön kehittämistehtävän palvelumuotoiluprosessissa persoonia luotiin asiakkaiden yhteiskehittämisen työpajassa sekä saadun asiakasymmärryksen perusteella itse. Olen kuvannut tämän sijoittuvan palvelumuotoiluprosessissa asiakasymmärrysvaiheeseen (kuvio 26). Asiakkaiden työpajassa osallistujat pääsivät ryhmissä keksimään kuvitteellisen henkilön omaan tarinaansa (liite 1). Palvelumuotoilun työkaluissa kerroin persoonien olevan kuvitteellisia käyttäjäprofiileita, jotka esittävät palvelun käyttäjäryhmiä eli kenelle palvelua suunnitellaan. Olen seuraavassa kuvannut asiakkaiden luomia kuvitteellisia persoonia ja muuttanut ne visuaaliseen muotoon. (van Dijk ym 2012, 178; Sinkkonen ym. 2009, 124-133; Tuulaniemi 2011,154-155)



Heikki 44 vuotta

Hankintajohtaja

Työkokemus eri aloilta 15 vuotta erilaisista liikkeenjohton, sekä hankinta- ja ostotehtävistä.

Tehnyt opiskeluaikoina töitä hotelleissa ja ravintoloissa eri tehtävissä koti- ja ulkomailla.

Hyvin hintatietoinen ja seuraa aktiivisesti alan kehitystä ja trendejä. Kiireinen ja hankalasti tavoitettava.

Perhe: vaimo, lapsi ja koira

Harrastaa kesäisin golfia ja talvisin squashia sekä laskettelua.

Kuvio 27. Persoonia Heikki (kuvat pixabay.com)

Asiakkaiden luomissa persoonissa ja tarinoissa korostui yrittäjyys. Hyödynnän näitä persoonia suunnitteluprosessissa yhtenä kohderyhmänä. Vaikka asiakkaat ovat keksineet nämä persoonat tarinaansa, on narratiivisuus myös tutkimusmenetelmä ja lähestymistapa, missä kertomukset ovat tiedon välittäjinä ja tuojina (Syrjälä 2015, 262-266; Hirsijärvi ym. 2013, 218-219). Loin näiden persoonien lisäksi kaksi omaa persoonaa saadun asiakasymmärryksen pohjalta, mitkä kuvaavat kohderyhmän asiakkaita (kuvio 27 ja kuvio 28). Suoraa yhteyttä näillä persoonilla ei ole kuitenkaan yksittäiseen työpajaan osallistuneeseen henkilöön, vaan ne on muodostettu eri henkilöistä ja kuvaavat tiettyä asiakasryhmää, jolle palvelua suunnitellaan. Näiden tarkoituksena on auttaa huomioimaan erilaiset käyttäjät ja heidän tarpeensa suunnitteluprosessissa. Persoonat ohjaavat suunnitteluani asiakaskohderyhmän tarpeisiin ja ne tarjoavat mielestäni oman näkökulman kehittämiseen.



Petri 39 vuotta

Keittiöpäällikkö.

Työkokemus erilaisista ravintoloista 20 vuotta, josta 10 vuotta esimiestehtävissä.

Tarkka hankinnoista (hinta/laatu) ja sitoutunut päätöksinsä.

Pitää tärkeänä luettavuutta tavarantoimittajilta.

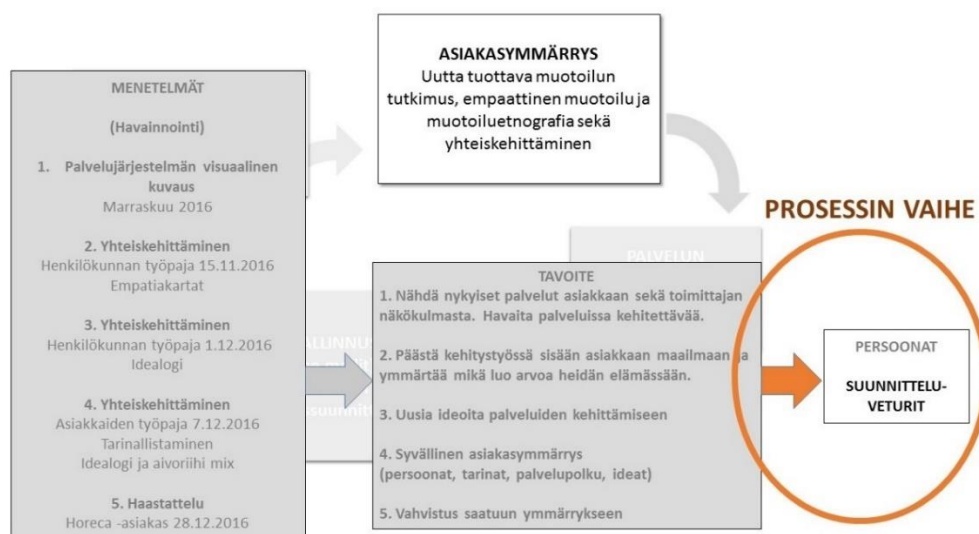
Perhe: vaimo ja 2 lasta. Arvostaa vapaa-aikaa.

Harrastaa matkustamista, liikuntaa monessa muodossa sekä ruoka ja viini harrastus.

Kuvio 28. Persoona Petri (kuvat pixabay.com)

4.3 Kehittämistä ohjaavat suunnitteluveturit

Palvelumuotoiluprosessista asiakasymmärryksestä pyritään löytämään keskeiset päämäärät ohjaamaan suunnittelua. Aikaisemmin kuvasin suunnittelun kohderyhmää ohjaavia persoonia, mitkä auttavat huomioidaan käyttäjien tarpeita ja tapaa toimia. Toinen suunnittelua ohjaava tekijä on suunnitteluveturit (Wikberg & Keinonen 2000; Tuulaniemi 2011, 156-157). Kuten aikaisemmin olen kuvannut opinnäytetyössäni käytettävissä palvelumuotoilun työkaluissa (3.3), ne määrittelevät ja ohjaavat suunnittelua eteenpäin. Tarpeet ja mahdollisuudet on pyritty tiivistämään muutama seikka. Tämä vaihe kuuluu myös asiakasymmärrykseen (kuvio 29).



Kuvio 29. Palvelumuotoiluprosessin vaihe, asiakasymmärryksestä muodostetut suunnitteluveturit

Tunnistin suunnitteluveturit opinnäytetyön asiakasymmärryksestä samankaltaisuuskaaviomenetelmän kautta saadun tiedon pohjalta. Teoreettisessa viitekehyksessä esitin innovaatioon liittyvät asiat (kuvio 4), mitkä ovat haluttavuus, taloudellisuus ja toteuttamiskelpoisuus (Service Design Network 2016). Palvelun haluttavuuteen tunnistin seuraavat suunnitteluveturit:

1. Vaivattomuus

Ensimmäisenä suunnitteluveturina on vaivattomuus. Tutkimusaineiston pohjalta tuli ilmi selvästi stressi. Asiakkailta on monta muuta asiaa hoidettavanaan ja kova kiire. Varsinkin uuden yrityksen aloitusvaiheessa korostuu monien hankintojen ja asioiden priorisoiminen oman liiketoiminnan kannalta tärkeämpiin ja tuottaviin toimintoihin. Hygienia on hyvin tärkeä osa toimintaa ja lainsäädäntökin vaatii sen, mutta se itsessään ei tuo kassavirtaa asiakkaille.

2. Auttaminen

Toisena suunnitteluveturina on auttaminen. Asiakkaat ovat puun ja kuoren välissä oman toimintansa ja viranomaisvaatimusten kanssa ja he eivät välttämättä yksin selviä asioiden hoitamisessa. Asiakkaat tarvitsevat apua ja neuvontaa lupien, siivoussuunnitelmien ja hygieniasuunnitelmien kanssa täyttääkseen omavalvonnassa lainvaatimat asiat. Tähän liittyy myös koulutus, asiakkaat kaipaavat tietoa, joka tukee heidän omaa liiketoimintaa. Puhdistus ja hygienia eivät ole heidän pääliiketoimea, joten oleellisen tiedon esiintuominen suuresta massasta on asiakkaalle tärkeää.

3. Yhteistyö

Kolmantena aineistossa esiin nousi yhteistyö. Asiakkaat hakevat kumppania omaan liiketoimintaansa, mikä hyödyttäisi molempia osapuolia. Yhteistyö voi merkitä markkinointia ja näkyvyyttä asiakkaan liiketoiminnassa.

Koska kehitystyötä tehdään yritykselle, on huomioita aikaisemmin esittämäni palvelun haluttavuuden lisäksi KiiltoCleanin realiteetit ja strategia, jotka liittyvät palveluinnovaation liiketaloudellisiin seikkoihin, sekä se, onko palvelua teknisesti mahdollista toteuttaa (Tuulaniemi 2011, 127-131). Nämä kolme asiaa liittyvät kiinteästi kehittämisesä toisiinsa (Service Design Network 2016; Tuulaniemi 2011, 103). Seuraavat suunnitteluveturit ohjaavat lisäksi kehitystyötäni:

4. Toteuttamiskelpoinen

Liiketaloudellisesti palvelun on oltava myös kannattava yritykselle, missä huomioidaan saadut hyödyt ja aiheutuvat kustannukset.

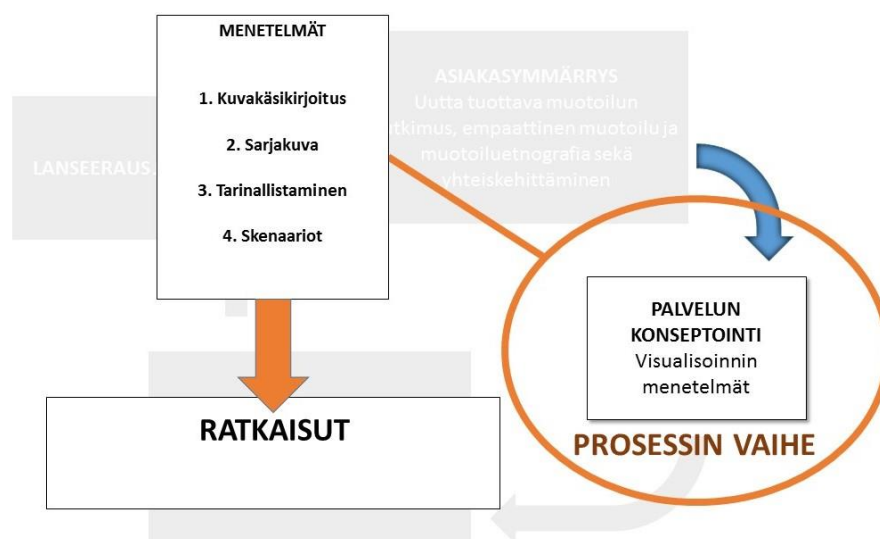
5. Käyttökelpoinen

Palvelun täytyy olla toteutettavissa teknisesti ja käytännössä.

Suunnitteluvetureiden määrityksen jälkeen niiden tarkoitus on ohjata suunnitteluani eteenpäin tarkoituksena muodostaa vastauksia opinnäytetyöni kehittämistehtävään. Suunniteltavien palveluiden on luotava arvoa asiakkaan jokapäiväisiin toimiin ja prosesseihin. (Grönroos 2006, 317 - 333). KiiltoCleanin strategiassa oli yhtenä asiana mainittu asiakaskokemus, joten palvelun on tuettava tätä seikkaa, että yritys osallistuu asiakkaan toimintaan (Heinonen ym. 2010, 542). Tällöin asiakas muodostaa arvoa kokemuksistaan ja tuntemuksista palvelua kohtaan (Heinonen 2010). Myös tiivis yhteistyö palveluprosessissa mahdollistaa arvon yhdessä luomisen (Grönroos 2015; Vargo & Lusch 2004).

4.4 Palvelukonseptien ehdotukset

Olen kuvannut aikaisemmin persoonien ja suunnitteluveturien tunnistamista ja määrittelyä saadusta asiakasymmärryksestä. Riskinä saadussa asiakasymmärryksessä pidän ideoinnin kautta saatua tietoa, koska saadut ideat voivat olla korkealentoisia eivätkä kuvaa todellisuutta tai asiakkaat kuvaavat asioita mitä eivät ole kokeneet (Polaine ym. 2013, 40 - 41; Hyysalo 2009). Seuraavaksi Miettisen (2011, 37) palvelumuotoiluprosessissa siirrytään eteenpäin palveluiden konseptointiin (kuvio 30). Tässä työvaiheessa on tarkoituksena muodostaa asiakasymmärryksen avulla synteesejä, jotka antavat vastauksia opinnäytetyön kehittämistehtävän tarkoitukseen. Persoonat ja suunnitteluveturit yhdistettynä asiakasymmärrykseen sekä niiden kytkeytyminen asiakkaan arvon muodostumiseen saadaan aikaan ratkaisuja. Tämä mahdollistaa siirtymisen kohti sinisen meren strategiaa eli markkinatilaan, missä ei ole kilpailua (Kim & Mauborgne 2005).



Kuvio 30. Palvelumuotoiluprosessin vaihe, palvelun konseptointi

Palvelun konseptointi -vaiheessa ideat muokataan palvelukonsepteiksi visuaalisesti. Teoreettisessa viitekehyksessä luvussa 2 kerrottiin konseptin määrittelevän muun muassa palvelun sisällön ja hiomista sen kohderyhmän vaatimuksiin. Konseptoinnissa voidaan kuvata tuotantotapaa, rakennetta, päävaiheita, vaikka palvelua ei olisikaan olemassa. (Tonder 2013, 79-82; Miettinen ym. 2011c, 107-109). Konsepti-ideoiden kohderyhmänä on horeca-asiakkaat ja kuvaan konsepteissa liikeidean, palvelun sisällön ja määrittelyn. Määrittelyssä on, mitä käyttäjät tekevät ja tarvitsevat (Hyysalo 2009, 221).

Konseptointivaiheessa hyödynsin samankaltaisuuskaavion avulla ilmenneitä asioita sekä asiakasymmärryksen perusteella arvon muodostumisen elementtejä (Tuulaniemi 2011, 71). Tutkimusaineiston pohjalta esiin nousi useampia merkittäviä teemoja ja havaintoja, joten tässä vaiheessa tein neljä eri konseptia. Vaikka konsepteissa kuvataan palvelu ja mahdolliset siihen sisältyvät tuotteet, niin pääpaino on asiakkaan arvon muodostumisessa ja olen peilannut ratkaisuja teoreettiseen viitekehukseen. Olen pyrkinyt kehittämään palveluita, joilla asiakkaat saavat arvoa päivittäiseen liiketoimintaansa (Grönroos 2015, 25), koska asiakasta ei kiinnosta tuotteet ja palvelut vaan niiden muodostamien tarjoomien tarjoamat hyödyt (Vargo & Lusch 2004; Levitt 1980; Gummesson 1995). Asiakkaat voivat kuitenkin muodostaa arvoa myös muilla sekoilla kuten kokemusten ja tuntemuksien perusteella ja ne eivät aina liity välttämättä kyseiseen palveluun (Heinonen 2010, 532). Korostan vielä arvon olevan aina asiakkaan itse muodostamaa ja yritys voi antaa ainoastaan arvolupauksia konsepteissa ja auttaa asiakasta muodostuksessa (Vargo & Lusch 2004; Grönroos & Voima 2012). Ratkaisuisissa on huomioitu KiiltoCleanin tarjoamat tuotteet, koska hyvä ydintuote auttaa saamaan kilpailuetua palveluissa (Grönroos 2015, 26). Palvelujen kehittäminen liittyy palvelullistamiseen. (Baines & Lightfoot 2013, 5). Hyödynnän osittain Grönroosin (2015; 514-515) ehdottamaa CSS-mallia (Conceptualizing, Systematizing, Servicizing), joka koostui konseptoinnista, systematisoinnista ja palvelullistamisesta. Konseptoinnissa selvitetään, millaista tukea asiakkaille tarjotaan arvoa muodostavalla tavalla eli tässä hyödynsin asiakasymmärrystä. Lisäksi kehittämisen lähtökohtana tämä täytyisi sitoa yrityksen strategiaan. Systematisoinnissa yritys päättää millaisin resurssein tarjoama ja prosessit hoidetaan. Ehdottamani konsepti-ideat toimivat tässä palvelullistamisena eli tarjoomien varmistaminen arvoa tukevalla tavalla. Konseptit tarkoittavat myös siirtymistä osittain pois KiiltoCleanin nykyiseltä liiketoiminta-alalta (Levitt 1960; Ruckenstein 2011).

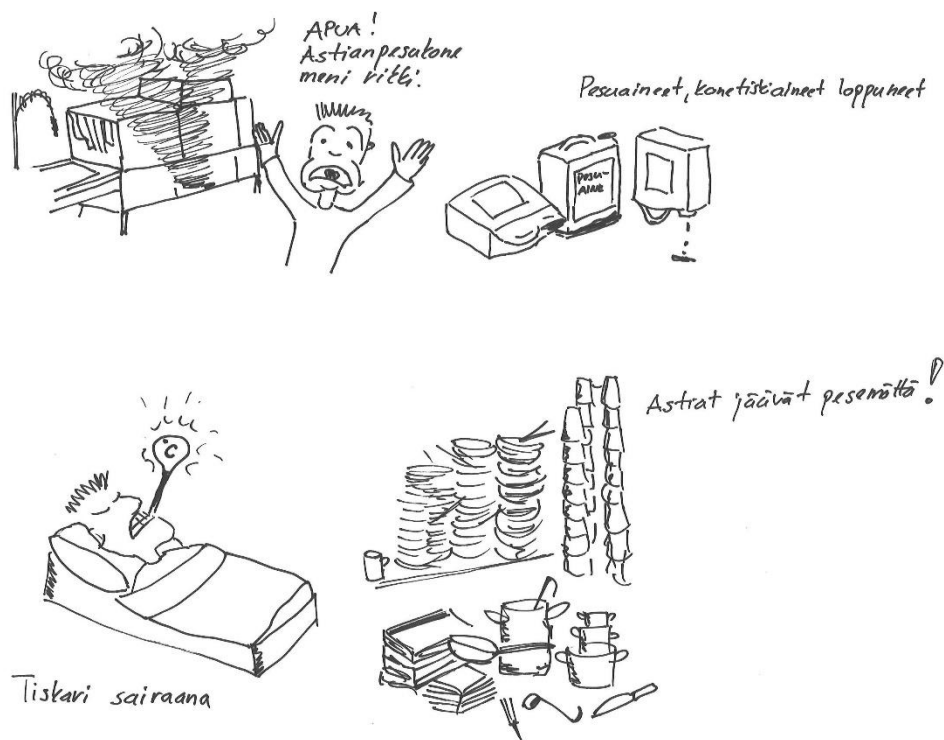
Visualisoin aineiston konsepti-ideoiksi. Kuvaan visuaalisilla työkaluilla skenaarioita, jotka ovat palvelumuotoilussa käytettäviä hypoteettisia tarinoita. Tarkoituksena on tuoda esiin näkökulma palvelun tarjoomasta. Kuvaan niissä nykyistä sekä tulevaa tilannetta. Niissä on hyödynnetty aikaisemmin muodostettuja persoonia kohderyhminä ja niiden tavoitteena on visualisoida palvelukonsepti asiakasta varten. (van Dijk ym. 2012, 184-185; Heinilä ym. 2005) Miettisen

(2011) palvelumuotoilun prosessi korostaa palvelumuotoilun ja muotoiluajattelun visuaalisia viestintä keinoja, minkä tehtävänä on konkretisoida palveluidea kaikille sidosryhmille selkeästi palvelun ideat (Wetter Edman 2009, 7). Hyödynsin palvelumuotoilun työkaluina kuvakäsikirjoitusta, sarjakuvaa eli visualisointia sekä tarinallistamista (Gray ym. 2010, 71-73; Gruen 2000; Stickdorn 2012b, 133; Miettinen 2014,17; Miettinen 2011b, 96). Kuvakäsikirjoitusta voisi verrata palvelumuotoilussa käytettävään palvelupolkuun. Tässä asiat kuvataan asiakkaan näkökulmasta (Miettinen ym. 2011c, 112; Heinonen ym. 2010). Visuaalisuutteen kuuluu myös sarjakuvat, jota olen hyödyntänyt yhdessä konseptissa (Stickdorn 2012b, 133; Miettinen 2014,17).

Konsepti 1. Astianhuoltopalvelu

Ongelma

Konsepti 1 on kuvattu kuviossa 31. Ravintolatoimintaa pyörittävä asiakas kohtaa ongelmia (astiahygieniassa) astiahuollonprosessissa. 1.) Astianpesukone menee yllättäen rikki, mistä hän saa korjausapua? Ravintola on täynnä asiakkaita ja tiskit alkavat kerääntyä tiskihuoneeseen. Puhtaita astioita ei riitä koko päiväksi, täytyykö laittaa lappu luukulle? Vai otetaanko kertakäyttöastiat käyttöön? Se ei ainakaan paranna asiakkaan saamaa asiakaskokemusta, johon kuuluu puhtaat oikeat astiat. 2.) Myös koneellisen astianpesun tuotteet kuten konetiskiaine, huuhtelukirkaste sekä muut keittiön puhdistuksessa käytettävät tuotteet ovat loppuneet tai loppumassa. Työntekijät ovat unohtaneet tilata tavaraa varastoon ja mistään niitä ei tähän hätään saada nopeasti tilattua. 3.) Astiahuollossa on henkilökuntaa sairaana. Kukaan keittiön tai salin henkilökunnasta ei ehdi tiskata kesken ruuanvalmistuksen tai asiakaspalvelun. Muuten se vaikuttaisi asiakkaan ruokatuotteen ja palvelun laatuun. Eihän ravintola voi tarjota omille asiakkailleen huonoa asiakaskokemusta. Työntekijöiden vuokrauspalvelustakaan ei saa tekijää tällä aikataululla.



Kuvio 31. Kuvakäsikirjoitus konsepti 1. asiakkaan ongelma

Ratkaisu

Astianhuoltopalvelu sisältää kaiken tarvittavan koko prosessiin: Koneet, huolto, tuotteet (aineet, välineet) ja henkilökunta (kuvio 32). Ratkaisun palvelutarjoama muodostuu palvelusta, tuotteista, tiedoista sekä ihmisistä (Grönroos 2015, 25-503; Gebauer ym. 2008). Asiakkaalla on aina toimintavarma, uuden veroinen astianpesukone, joka vaihtuu muutaman vuoden välein uuteen. Pakettiin sisältyy astianpesukoneen sekä pesuaineiden annostelutekniikan ennakkohuolto ja korjauspalvelu, jolla varmistetaan katkeamaton toiminta koko pesuprosessin eri vaiheissa. Ammattitaitoinen ja koulutettu vuokrahenkilökunta vastaa kokonaisuudessaan astiahuollosta, astianpesukoneiden päivittäisestä puhdistuksesta ja kausittaisista vaativimmista puhdistuksista ja kalkinpoistoista. Lisäksi kaikki tarvittavat aineet ja välineet kuuluvat palveluun mukaan. Tässä ratkaisussa asiakkaiden saama arvo syntyy palvelusta ja KiiltoClean tuottaa aina palvelua, vaikka se olisikin muuta (Grönroos 2015, 25; Vargo & Lusch 2004; Lusch, Vargo & O'Brien 2007). Asiakkaan hyödyntäessä Astianhuoltopalvelu -ratkaisua heidän arvontuotantoprosesseissaan muodostuu arvoa. Tässä asiakas siis ulkoistaa prosessin KiiltoCleanille ja saa arvoa siitä (Norman & Ramirez 1993, 65-77). Saadun asiakasymmärryksen perusteella asiakkaat etsivät ratkaisuja ja hyötyä helpottaakseen omaa toimintaansa, eli he saavat arvoa jokapäiväisiin toimintoihinsa (Grönroos 2015,25). Astiahuoltopalvelussa yhdistyy Ruckenstein ym. (2011, 16) mainitsevat innovatiivisten yritysten käyttämät keinot eli tuotteet ja palvelut ja niiden tarjoamat ratkaisut. Tarkoitus näissä on tarjota uudenlaisia ratkaisuja asiakkaiden tarpeisiin ja havaittuihin ongelmiin (Gebauer ym. 2008). Tässä esittämässäni

mallissa KiiltoClean ehkäisee Grönroosin (2015, 499-500) mainitsemaa kolmannen osapuolen uhkaa, missä kolmas, ulkopuolelta tuleva yritys tulee tarjoamaan palvelua (huolto, korjaus, ylläpito ym.) asiakkaan astianpesuprosessiin ja voi viedä samalla asiakkaan itselleen, jos asiakas ulkoistaa prosessinsa. Tässä konseptimallissa KiiltoClean muuttuisi itse palveluyritykseksi ja se auttaisi vahvistamaan asemiaan kilpailussa (Grönroos 2015, 499-500; Baines & Lightfoot 2013, 53).



Kuvio 32. Kuvakäsikirjoitus konseptista 1. Astianhuoltopalvelu -ratkaisu

Konsepti 2. Konsultointipalvelu

Ongelma

Konseptin 2 ongelma on kuvattu sarjakuvan muodossa (kuvio 33). Yrittäjä on avaamassa ravintolatoimintaa. Hänellä ei ole kokemusta viranomaisten vaatimien lupa-asioiden kanssa. Liiketoiminnan avaaminen vaatii erilaisten kaavakkeiden täyttämistä, lupien hakemista mm. elintarviketilat Eviralta, johon kuuluu omavalvonnan laatiminen sekä Valviran luvat anniskeluun ja tupakanmyyntiin. Liiketoiminnan avaaminen on hyvin pian käsillä, mutta lupaviidakosta ei tahdo selvitä ajallaan. Kaikkien näiden muidenkin paperiasioiden hoitaminen vaatii aloittavalta yrittäjältä hyvin paljon aikaa, varsinkin jos kokemusta siitä ei aikaisemmin ole. Nyt on yrittäjällä kova kiire päästä pyörittämään ihan omaa liiketoimintaa, josta on jo pitkään haaveillut. Yrittäjän kiirettä lisää myös se, että jokainen ravintolan kiinnioleva päivä tuo tulonmenetyksiä yrittäjälle.

Konsultointipalvelu

Sunday January 1, 2017

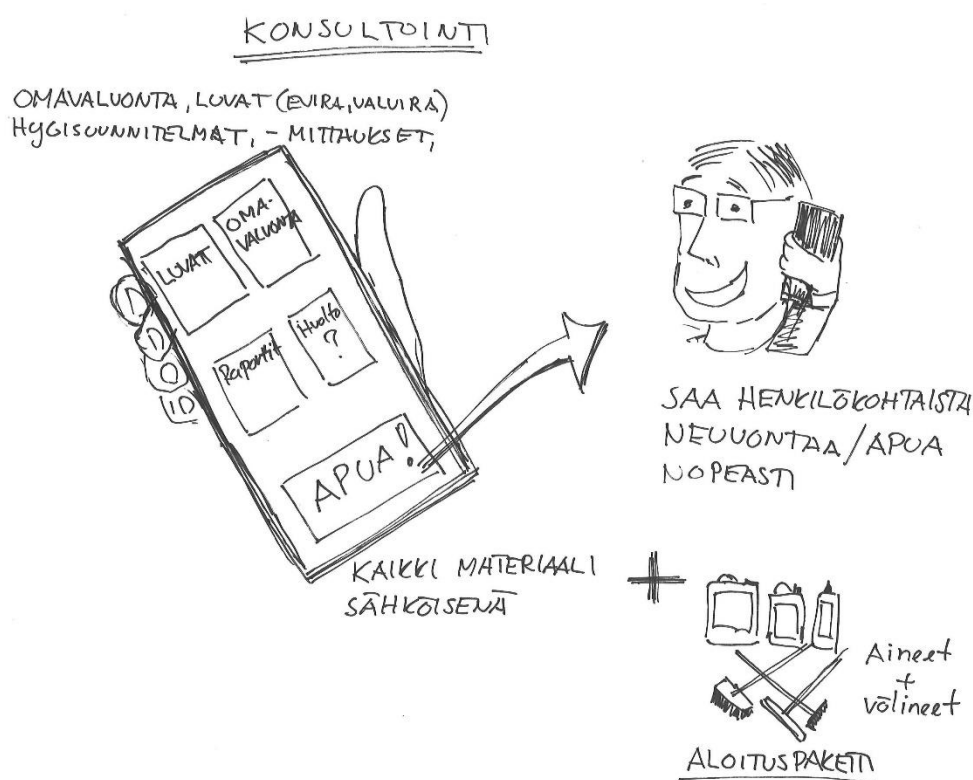


Kuvio 33. Sarjakuva konseptista 2. - Konsultointipalvelu. (sarjakuva tehty Pixton.com)

Ratkaisu

Konsultointipalvelu on kuvattu kuvioissa 33 ja 34. Se auttaa yrittäjää horeca-yrityksen aloittamiseen liittyvissä lupa-asioissa, mitkä korostuivat saadussa asiakasymmärryksessä. Asiakkaan kanssa yhteistyössä vähennetään yrittäjän stressiä olemalla mukana hänen liiketoiminnassaan (Heinonen ym. 2010). Tämä mahdollistaa jatkuvan dialogin asiakkaan ja KiiltoCleanin välillä. (Vargo & Lusch 2006). Asiakkaan tukeminen voidaan nähdä arvon yhdessä luomisena (Vargo & Lusch 2004; 2014; Grönroos & Voima 2012). Palvelussa autetaan yrittäjää hankkimaan toimintaan tarvittavat luvat Eviralta, Valviralta ja kaupungin elintarvikeviranomaisilta eli kyseessä on arvon luomisen verkostojen hyödyntäminen (Vargo & Lusch 2006). Konsultoinnissa asiakkaalle laaditaan omavalvontasuunnitelmat, siihen liittyvät hygienia-suunnitelmat, siivoussuunnitelmat, pintahygieniamittaukset, puhtausarvioinnit ja henkilökunnan säännöllinen kouluttaminen puhtausasioissa. Tässä palvelussa räätälöintiaste on hyvin korkea ja palvelu tukee asiakasta eli ihmistä (Gebauer ym. 2008). Kaikki materiaali on sähköisessä muodossa asiakkaan helposti saatavilla yhdessä paikassa eli hyödynnetään digitalisaation mahdollisuuksia (Kiiski Kataja 2016,9; Lakkala ym. 2015, 8). Asiakkaalle laaditaan hyvin yksinkertainen tuotevalikoima, joka sisältää puhdistusaineet ja välineet. Tässä, kuten edellisessä konseptissa, KiiltoClean tuottaa palvelua, vaikka se koostuu myös muista elementeistä (Grönroos 2015, 25; Vargo & Lusch 2004). Palvelussa huolehditaan

astianpesukoneen annostelijoiden asennuksista ja säännöllisellä huoltotoiminnalla varmistetaan pesuprosessin toimivuus (Gebauer ym. 2008). Grönroos (2015, 25) painotti laadukasta ylläpitoa ja huoltotehtävien säännöllisyyttä, jotta asiakas saa muodostettua arvoa, pelkillä tuotteilla se ei onnistu. Asiakas saa uuden kohteen aloitusvaiheessa aloituspaketin, jossa on kaikki toiminnassa tarvittavat aineet ja välineet, jolloin asiakkaan ei tarvitse itse miettiä tilaamista, koska heitä eivät kiinnosta tuotteet vaan niiden tuoma hyöty (Levitt 1980). Konsultointipalvelu tarjoaa henkilökohtaista apua ja neuvontaa nopeasti eli siinä hyödynnetään empatiaa asiakkaiden ongelmien ratkaisuun (Kiiski Kataja 2016, 8). Tämä palvelukonsepti menee selvästi pois yrityksen määrittelemältä toimialalta, mikä voidaan nähdä mahdollisuutena sinisen meren strategiaan (Levitt 1960; Ruckenstein 2011; Kim & Maurborgne 2005; Bettencourt 2010)



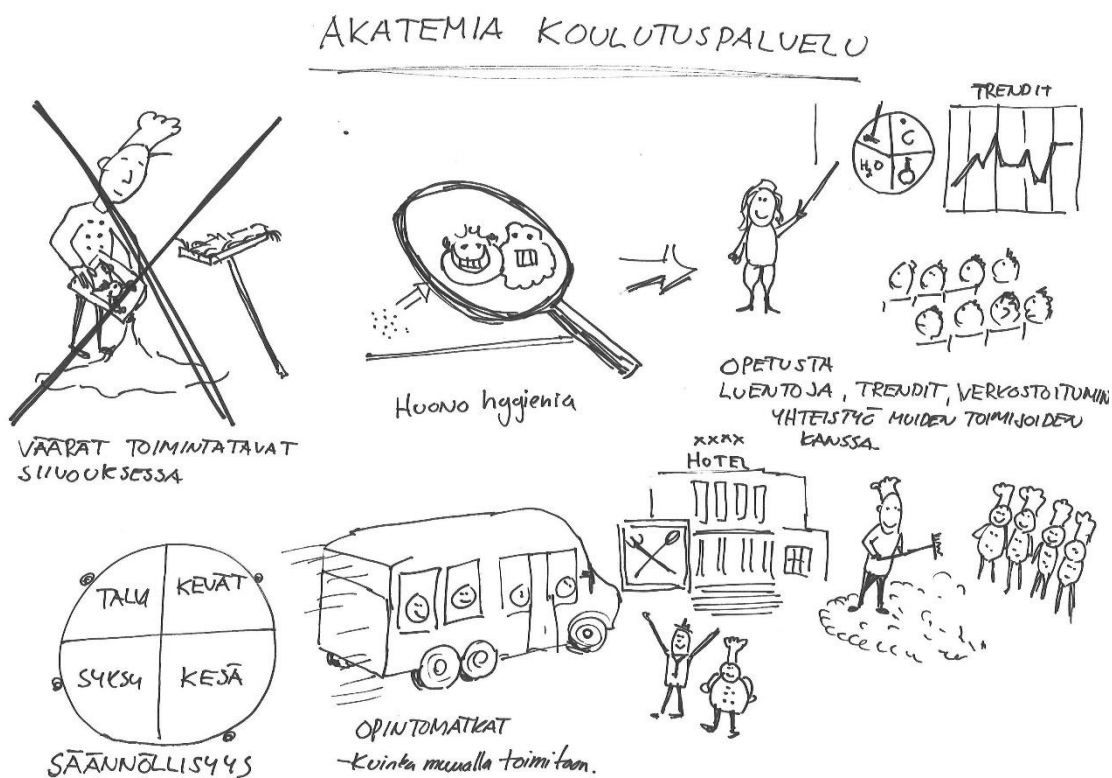
Kuvio 34. Kuvakäsikirjoitus konseptista 2. Konsultointi

Konsepti 3. Akatemia koulutuspalvelu

Ongelma

Kuviossa 35 on kuvattu Akatemia-koulutuspalvelua. Käyttäjillä on vääränlaiset tavat toimia siivouksessa ja puhtaanapidossa. He ovat saaneet alankoulutuksensa vuosia sitten, eikä puhtaanapito ole ollut pääaineena. Vuosien saatossa on toimintatavat ja -mallit sekä puhdistusaineet muuttuneet. Ne vaikuttavat suoraan asiakkaan kuluihin puhdistusaineissa, siivoukseen käytettävässä työajassa, energian- ja vedenkulutuksessa sekä ennen kaikkea

puhtaustulokseen. Siivous ja puhtaanapito eivät ole asiakkaalle päätoimintoja, joten niistä luistetaan. Väärät menetelmät ja aineet tekevät käyttäjille siivouksesta epämiellyttävää ”pakkopullaa”.



Kuvio 35. Konsepti 3. Akademia-koulutuspalvelu

Ratkaisu

Akatemia-koulutuspalvelu tarjoaa asiakkaille tasaisin väliajoin ajankohtaista tietoa puhtaudesta (Gebauer ym. 2008). Asiakkaiden kanssa sovitaan koulutusaikataulut, joka takaa jatkuvuuden koulutustoiminnalle. Säännöllisyys takaa, ettei käyttäjille tule liikaa uusia asioita kerralla ja se mahdollistaa oikeiden toimintatapojen sisäistämisen paremmin. Koulutuksia järjestetään asiakkaan omissa tiloissaan. Heille järjestetään myös yhteiskoulutuksia, joissa kerrotaan ajankohtaisista trendeistä niin puhtaudessa kuin muilla alueilla horeca-alalla. Tällöin hyödynnetään yhteistyötä muiden horeca-alaan liittyvien yritysten kanssa. Koulutustilaisuuksiin yhdistetään opintomatkoja, jolloin asiakkaat pääsevät vierailemaan muihin alalla toimiviin kohteisiin ja näkemään, kuinka siellä toimitaan. Kaikissa näissä yhteistilaisuuksissa asiakkaat pääsevät verkostoitumaan toistensa kanssa ja saavat tätä kautta tukea ja ideoita omaan toimintaansa. Teoreettisessa keskustelussa tämä kuvaa arvon luomisen verkostoa sekä A2A-suhdetta, missä kaikki osapuolet voivat osallistua arvon luomiseen ja vaihdannan kohteena ovat taidot ja tietämys (Vargo & Lusch 2004; 2014). Koulutus on paikkana mahdollisuus yhteiselle keskustelulle ja kehittämiselle, missä asiakas pääsee muodostamaan omia kokemuksiaan (Pralhad & Ramaswamy 2004; Vargo & Lusch 2004; Heinonen ym. 2010).

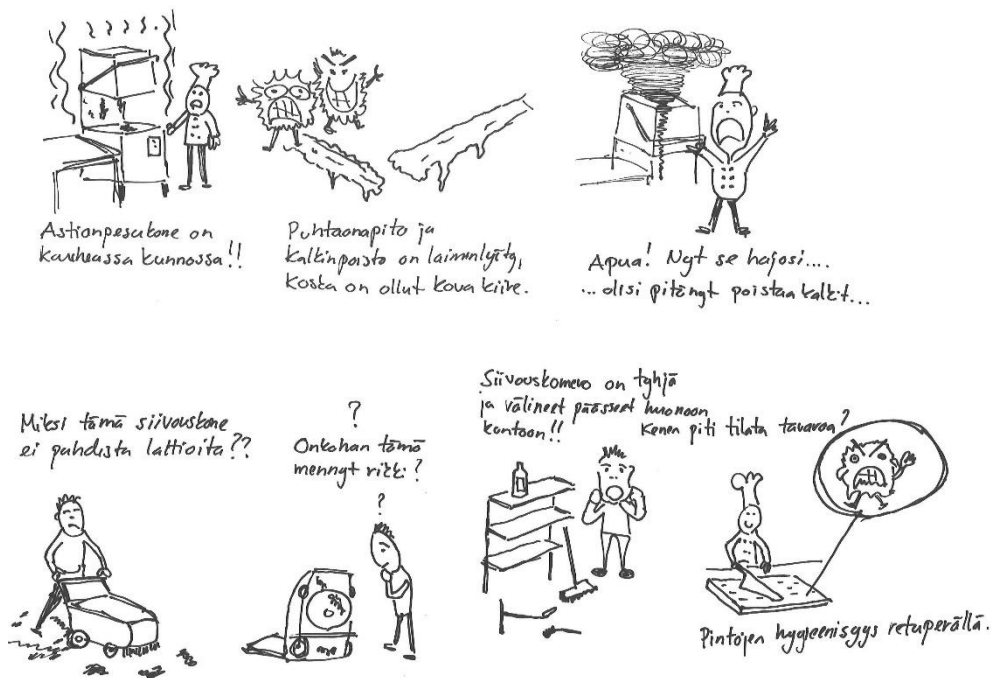
Jos koulutuksissa keskustelu on tasaveroista (symmetristä), mahdollistaa se asiakaskeskeisen kehittämisen (Gummesson 2005, 92-121). Palvelun arvolupauksena ja sen tuomana hyötynä on kulujen pieneminen (aineet, energia, työaika) ja tärkeimpänä puhtauden parantuminen (Grönroos 2015; Levitt 1980). Tämä palvelukonsepti tukee muita KiiltoCleanin tarjoamia palveluita ja sitä kutsutaan lisäpalveluksi (Grönroos 2015, 26; Gebauer ym. 2008). Se auttaa peittoamaan ne kilpailijat joiden palvelut ja tuotteet ovat muuten samanlaisia. Palvelun tarkoituksena on tuoda tukea asiakkaan prosesseihin (Grönroos 2015, 499-500; Gebauer ym. 2008). Tämä palvelu ei yksistään ole riittävä sitomaan asiakasta, joten se vaatii yhdistämisen muihin tarjoomiin muodostaessaan sitovan kokonaisuuden (Gebauer ym. 2008).

Konsepti 4. Huoltopäivät

Ongelma

Konseptin 4 ongelma kuvattu kuviossa 36. Asiakkaalla on ongelmia astianpesukoneeseen kertyneen kalkin poistossa. Kalkinpoistaminen pitäisi tehdä, jotta kone toimisi kunnolla. Liiallinen kalkin kertyminen voi vahingoittaa koneen osia ja se voi rikkoontua kriittisellä hetkellä. Kukaan käyttäjistä ei ole puhdistanut kunnolla astianpesukonetta sisä- ja ulkopuolelta. Astiat eivät tulekaan hygienisesti puhtaaksi koneellisesta pesusta huolimatta. Säännöllinen puhdistus ja kalkinpoisto olisi pitänyt tehdä, koska nyt joudutaan kutsumaan huoltoliike korjaamaan konetta. Huoltoliike pääsee vasta parin päivän päästä paikalle. Kuinka nyt saadaan astiat pestyä?

Siivouskomerokin on päässyt todella huonoon kuntoon. On vanhentuneita puhdistusaineita ja tuotteita, joille ei ole mitään käyttöä. Pari kriittistä tuotetta on päässyt jo loppumaan. Välineetkin ovat nähneet parhaimmat päivänsä jo aikapäivää sitten. Milloin se pintojen hygieniamittaaja on tulossa? Pitäisi Oiva-raporttia varten saada tulokset näytettyä terveystarkastajalle. Siivouskonekin on jäänyt pölyttymään komeroon, kun joku suulake on mennyt rikki. Pitäisi siihenkin hankkia varaosa, mutta mistä niitä osaa tässä kiireessä etsiä?



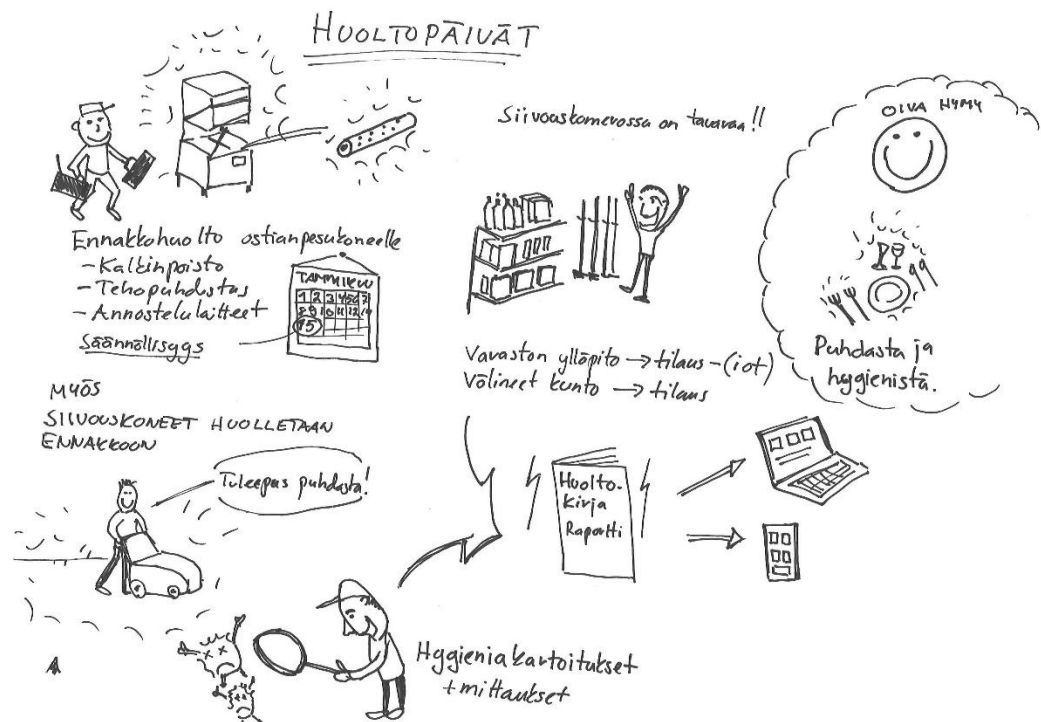
Kuvio 36. Asiakkaan ongelma ennen huoltopäiviä

Ratkaisu

Huoltopäivät-palvelukonsepti (kuvio 37) tarjoaa asiakkaalle ennakkohuoltopalvelua. Astianpesukoneen tehopuhdistus ja kalkinpoistaminen tehdään säännöllisin välein, jotta varmistetaan astianpesuprosessin toimivuudesta. Samalla käynnillä tarkastetaan astianpesukoneen toimivuus ja huolletaan pesuaineannostelulaitteet. Keittiön pinnoilta otetaan hygienianäytteet ja tulokset käydään asiakkaan kanssa yhdessä lävitse. Käynnillä ennakkohuolletaan ja tarkastetaan myös siivouskoneet. Asiakkaan siivouskoneesta katsotaan pesuaineiden määrät ja välineiden kunto. Tarvittaessa toimitetaan siivouskoneeseen lisää pesu- ja puhdistusaineita sekä rikkoontuneiden ja huonokuntoisten välineiden tilalle uudet välineet. Asiakkaan ei tarvitse itse huolehtia siivouskoneestaan ja tilaustoiminnoistaan. Kaikki toimenpiteet kuten huollot, korjaukset, mittaukset, tilaukset ja muut asiat raportoidaan asiakkaan sähköiseen huoltokirjaan. Käynnillä ilmenneet asiat käydään aina yhdessä asiakkaan kanssa lävitse. **Huoltopäivät** tarjoavat asiakkaalle varmuutta astianpesukoneen toimivuudesta, riittävästä määrästä oikeita puhdistusaineita sekä takaavat, että välineet ja koneet ovat hyvässä kunnossa.

Huoltopäivät-palvelussa asiakas luo arvoa, kun hänen prosessejaan tuetaan (Grönroos 2015). Ratkaisussa toteutuu palveluiden ja tuotteiden yhdistäminen, eikä tarkoituksena ole vain tarjota erinomaisia tuotteita asiakkaan prosesseihin (Grönroos 2015, 498; Gebauer ym. 2008), kuten nyt KiiltoClean tuotokeskeisessä logiikassa tekee. Konseptilla taataan asiakkaan prosessien toimivuus, mikä mahdollistaa hänen keskittymisensä omaan ydintoimintaansa

(Grönroos 2015). Asiakas ulkoistaa suurimman osan keittiöhygieniaan liittyvistä prosesseistaan KiiltoCleanille ja saa siitä arvoa itselleen (Norman & Ramirez 1993, 65-77). Ratkaisun palvelutarjooma muodostuu palvelusta, tuotteista, tiedoista (Grönroos 2015, 25-503; Gebauer ym. 2008). Sähköinen huoltokirja ja raportointi sekä automaattinen tilauspalvelu hyödyntävät digitalisaatiota sekä asioiden internet (IoT) -ratkaisuja, mistä koneet selviävät tehokkaammin kuin ihminen (McEwen & Cassimally 2014; Kiiski Kataja 2016, 11). Konsepti sisältää kuitenkin suurimmaksi osaksi ihmisläheistä ja empaattista palvelua, mitä tekniikka ei pysty toteuttamaan, jolloin poistuu riski, että innovointi olisi tehty teknologian ehdoin (Kiiski Kataja 2016, 18).



Kuvio 37. Konsepti 4. Huoltopäivät

5 Johtopäätökset

Suuret muutokset maailmassa vaikuttavat suuressa määrin suomalaiseen yrityselämään. Suomalainen yrity maailma on kohdannut kasvavan kilpailupaineen. Ennen turvalliset kotimarkkinat ovat muuttuneet kansainvälisten ketjujen ja toimijoiden tullessa Suomeen. (Lehto 2011,9) Ensimmäisenä tämä tapahtui teollisuustuotteissa ja nyt enenevässä määrin myös palveluissa. Globalisaatio ja raju kilpailu tekevät asiakkaista vaativampia. Yritykset tarjoavat asiakkailleen entistä arvokkaampia tarjoomia ja ne ovat suunnanneet huomion palveluihin. (Grönroos 2015, 34) Muutokseen vaikuttavat digitalisaation tuomat mahdollisuudet liiketoiminnalle, kuten asioiden internet Internet of Things (IoT) ja keinoälyn kehitys.

Asiakkaat eivät enää hae pelkästään fyysisten tuotteiden valmistajia vaan palveluntarjoajia. Kilpailussa pärjätäkseen on teollisuusyritysten aika muuntautua palveluyrityksiksi. Yritykset eivät voi saavuttaa kilpailuetua eikä pitää sitä perinteisillä keinoilla. Pelkän ydinpalvelun fyysisessä tuotemuodossa tarjoavat yritykset joutuvat hintapaineen alle kuten toimeksiantajani KiiltoClean Oy. (Grönroos 2015, 497) Tällöin noudatetaan punaisen meren strategiaa, jossa kilpailu on äärimmäisen kovaa ja veristä, koska taistellaan rajatulla liiketoimialueella (Kim & Maurborgne 2005). Muutosta kohti palveluliiketoimintaa kutsutaan palvelullistamiseksi (servitization). Pyrkimyksenä on löytää sininen meri, joka tarkoittaa kilpailematonta liiketoimialuetta (Kim & Maurborgne 2005).

Yrityksien kilpailukentätkään eivät ole vakioita. Vaihtoehtoisten palveluiden ja tuotteiden tuomaa kilpailua lisää teknologinen murros. Se häivyttää eri toimialojen ja yritysten kilpailullisia raja-aitoja. Tällöin on vaikeampi ymmärtää, ketä vastaan yritykset oikein kilpailevat. Murroksessa on oleellista ymmärtää, ettei kilpailullista markkinaa kannata hahmottaa suhteessa oman alan kilpailijoihin, koska kilpailukenttä ei ole staattinen. Kuitenkaan tässä murroksessa yritykset eivät saa unohtaa asiakasta. (Ruckenstein ym. 2011, 29; Levitt 1960)

Teollisuusyrityksen muutos palveluyritykseksi on strateginen valinta, mihin liittyy palveluliiketoimintalogiikan (palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka, palvelulogiikka tai asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikka) omaksuminen, käyttöönotto sekä sitä tukevaa kulttuuria organisaatiossa (Grönroos 2011; Grönroos & Voima 2012; Vargo & Lusch 2004; Heinonen ym. 2010). On ymmärrettävä mistä elementeistä ja miten arvo muodostuu palvelussa asiakkaalle (Tuulaniemi 2011, 71; Grönroos & Voima 2012; Lusch & Vargo 2004; Heinonen ym. 2010). Asiakasymmärrys on merkittävässä asemassa palveluliiketoiminnan kehittämisessä (Arantola & Simonen 2009, 0). Yrityksien kannattaa keskittyä laadullisen tiedon käyttämiseen perinteisten keinojen kuten määrällisten markkinointitutkimusten sijaan (Gummesson 2005; Polaine ym. 2013). Asiakkaan arvomuodostusta tukevat palvelut mahdollistaisivat siirtymisen sinisen meren strategiaan, markkina-alueelle jossa ei ole kilpailua (Kim ja Maurborgne 2005).

Monet yritykset toimivat kuitenkin vanhan tuotokeskeisen liiketoimintalogiikan pohjalta, kuten toimeksiantajayritykseni KiiltoClean Oy. Yrityksessä käytetään vanhentuneita käytänteitä liiketoiminnan kehittämiseen. Palvelumarkkinoinnin tieteellinen tutkimus ei tue niiden käyttöä (Gummesson 2015; 2005; Ojasalo & Ojasalo 2015). Ongelmana on, ettei yritys ole sisäistänyt uusia liiketoimintalogiikoita (palveluliiketoiminnanlogiikka, palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka ja asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka) tai osaa viedä niitä käytäntöön (Ojasalo & Ojasalo 2015). Nämä liiketoimintalogiikat kuvaisivat kuitenkin asiakkaan maailmaa ja arvomuodostusta (Ojasalo & Ojasalo 2015, 310). Tutkimus on osoittanut, että

palvelumuotoilu on keino viedä palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka käytäntöön (Wetter-Edman 2011).

Tuotekeskeisessä logiikassa toimiessaan yritys ei yksittäisellä palvelumuotoilu- tai muotoiluajatteluprojektilla saa mielestäni kuin irrallisia osia paranneltua. Käytännössä sama asia olisi, jos yritys ostaisi palvelumuotoilutoimistolta yksittäisen palvelun kehittämisen projektina. Asiakkaat eivät välitä yksittäisistä kosketuspisteistä, vaan asiakaskokemus tulee kokonaisuudesta (Polaine ym. 2013, 22). Tarkastelun perusteella palvelumuotoilu ja muotoiluajattelu perustuvat asiakkaan maailman ymmärtämiseen ja siitä saatuun asiakasymmärrykseen, mikä on keskeisessä osassa palveluliiketoiminnan logiikoissa ja niissä liiketoiminnan kehittämisessä.

Yhteiskehittäminen on yksi vallitseva piirre palveluiden kehittämisessä tänä päivänä ja se nähdään keinona molempien osapuolien arvon luomisessa. (Mattelmäki 2007; Prahalad & Ramaswamy 2004). Siinä yhdistyy samalla sekä ongelman määrittäminen, että ongelman ratkaiseminen (Prahalad & Ramaswamy 2004). Vaikka palvelumuotoilu ja muotoiluajattelu ovat viime aikoina olleet hyvin paljon eri medioissa esillä, yritykset eivät kuitenkaan ymmärrä tai osaa hyödyntää sitä. Toimintamallit ”Tehdään niin kuin ennenkin on tehty” eivät toimi enää tai ne eivät ainakaan vähennä yrityksen riskiä tulevassa muutoksessa. Kehittämisessä saatetaan käyttää myös kokemustietoa, minkä lähteenä voivat olla toimitusjohtajan innostuneet visiot tai tuotekehitysjohtajan näppituntuma (Hyysalo 2009, 83). Arvokeskustelu liittyy myös palveluinnovaatioon, missä keskeinen asia on ymmärtää, mikä tuo arvoa asiakkaan maailmaan (Ruckenstein ym. 2011, 11-34). Ojasalo ja Ojasalo (2015) korostavat, että palvelumuotoilu on kuitenkin noussut nopeasti monien yritysten tietoisuuteen. Palvelumuotoilun lähestymistapa ja metodit ovat osoittautuneet todella hyviksi tavoiksi tuoda asiakkaat ja palvelukokemukset keskelle palvelujen kehittämistä (Ojasalo ym. 2014; Tuulaniemi 2011; Miettinen 2011).

Opinnäytetyöhöni liittyvän kehittämistehtävän yhtenä tarkoituksena oli kehittää **uusi palvelukonsepti**. Tavoitteena oli tehdä palvelukonseptista kehittämis ehdotus ja löytää uusia keinoja, joiden avulla yritys pystyisi erottumaan kovassa kilpailussa sekä selvittää, minkälaisia palveluita asiakkaat haluavat ja odottavat hygieniatuotteita myyvältä teollisuusyritykseltä. Tavoite on päästä siniselle merelle, jossa ei ole kilpailua (Kim & Mauborgne 2005). Tuloksena kehitettiin neljä konsepti-idea, jotka hyödynsivät palveluita ja yrityksen ydintuotteita (tarjoama). Kehittämismenetelmänä käytettiin palvelumuotoilua, jossa hyödynnettiin yhteiskehittämistä. Nykyisistä palveluista laadittiin palvelujen visuaalinen kuvaus selvittämään nykytilaa. Yhteiskehittäminen toteutui työpajatyöskentelynä kolmen työpajan kautta, työntekijöille ensin yksi empatiakartan tekemisen työpaja ja toinen luovan ongelman ratkaisun työpaja, missä oli mukana työntekijöitä eri puolilta organisaatiota, teknisen palvelun asiantuntijoita sekä esimiehiä. Yksi työpaja toteutettiin asiakkaiden kanssa, missä menetelminä

hyödynnettiin tarinankerrontaryhmää sekä luovaa ongelmanratkaisua. Kokonaisuutena työpajat olivat onnistuneita ja asiakkaat osallistuivat mielellään ja aktiivisesti yhteiskehittämiseen. Samalla sain itse lisäkokemusta työpajojen fasilitoinnista, minkä koen olevan hyödyllistä jatkossa. Vahvistuksen saatuun asiakasymmärrykseen hain avoimella yksilöhaastattelulla. Näiden pohjalta analysoin saadun tiedon samankaltaisuuskaaviolla, jonka perusteella muodostin suunnitteluveturit sekä asiakaspersoonat. Tähän analysoituun tietoon pohjautuen tein palvelukonseptista neljä kehittämissuunnitelmaa. Niissä löytyi uusia keinoja, joiden avulla yritys pystyisi erottautumaan kovassa kilpailussa horeca-toimialalla sekä arvolupauksia, jotka teoreettisessa tarkastelussa auttavat asiakasta luomaan arvoa.

5.1 Tuloksien analysointi, pohdinta ja jatkotoimenpiteet

Kehittämistehtävän yhtenä tavoitteena oli kehittää uusi palvelukonsepti. Tarkoituksena oli tehdä palvelukonseptista kehittämissuunnitelma ja löytää uusia keinoja, joiden avulla yritys pystyisi erottumaan kovassa kilpailussa ja selvittää minkälaisia palveluita asiakkaat haluavat ja odottavat hygieniatuotteita myyvältä teollisuusyritykseltä. Aikaisemmin (4.4) esittämäni konseptit ovat vastaus kysymykseen ja palveluratkaisuissa on hyödynnetty ydintuotetta havaittuihin ongelmiin (Ruckenstein 2011, 16; Grönroos 2015, 26). Tuloksena luvussa 2 esitetyn teoreettisen viitekehyksen pohjalta nämä konseptit luovat mahdollisuuden palveluinnovaation syntymiseen, koska kehittämistyön lähtökohtana on ollut ymmärtää, kuinka asiakas muodostaa arvoa (Grönroos & Voima 2012; Heinonen ym. 2010; Vargo & Lusch 2004). Näiden palveluiden avulla asiakas saa arvoa päivittäiseen liiketoimintaansa (Grönroos 2015, 25). Pyrkimyksenä on myös, että näissä syntyy uudenlaista arvoa asiakkaalla verrattuna nykyiseen, kuten tunteita ja kokemuksia (Ruckenstein 2011, 11-34; Heinonen ym. 2010). Suurin muutos esittämissäni palveluissa on se, että asiakas on arvon määrittäjä verrattuna KiiltoCleanin nykyiseen tuote- ja palvelumyyntiin, jossa yritys määrittää arvon (Lusch & Vargo 2014; Grönroos & Voima 2012; Heinonen ym. 2010). Yritys antaa näissä kuvaamissani palveluissa ainoastaan arvolupauksia ja asiakas muodostaa arvon itse (Vargo & Lusch 2004; Grönroos & Voima 2012; Alakoski 2012). KiiltoCleanin täytyy palvelussa tukea asiakasta ja auttaa arvon muodostuksessa (Heinonen ym. 2010; Grönroos & Voima 2012). Asiakkaat ostavat palveluita saadakseen työnsä tehtyä eli KiiltoClean voi helpottaa asiakkaiden työtä tarjoamalla palveluita ja tätä kautta hyötyä asiakkaalle (Bettencourt 2010; Grönroos 2015).

Teollisuusyrityksen palvelullistamiseen oli Grönroosin (2015, 514 - 515) CSS-malli (conceptualizing - konseptointi, systematizing - systematisointi, servicing - palvelullistaminen), missä kuvattiin palvelulogiikan käyttöön ottaminen. Mallia hyödyntämällä asiakasymmärrys ohjaa konseptointia (conceptualizing), mitä tukea asiakkaat haluaisivat (mihin yrityksen kannattaisi palvelu kehittää). Opinnäytetyössäni palvelullistaminen (servicing) tarkoittaa esittämiäni palveluiden konsepti-ideoita. Konseptointi ja palvelullistaminen

ohjaavat osittain kohti systematisointia (systematizing) kuvaamalla asiakkaiden kohderyhmän vaatimuksia eli mitä resursseja ne vaatisivat yritykseltä (Hyysalo 2009, 24). Esittämäni tulokulma aiheeseen on erilainen kuin Grönroosin (2015), koska se on tehty asiakaskeskeisesti ottamalla asiakas heti mukaan kehittämiseen (Heinonen ym. 2010).

Palvelukonseptien ideoita voidaan tarkastella myös Zeitmhamlin (1988) esittämän arvon määrittämisen perustella, missä arvo muodostuu asiakkaan kokemien hyötyjen ja kokemien uhrausten suhteesta. Asiakkaat ovat valmiita maksamaan palvelusta, jos he kokevat palvelun käyttämisen esimerkiksi säästävän heidän aikaansa. Tämä poistaisi asiakkaan tuotteesta tekemää arvon määrittämistä pelkin taloudellisin perustein, mihin vaikuttaa edullinen hinta ja pienet kustannukset (Löytänä & Korhikoski 2014, 19). Koska esittämäni konseptin tulokset ovat vasta kehitysideoita, ei niitä voida esittää käytännössä toimiviksi ennen empiiristä kokeilemistä.

Tärkeä asia on myös aikaisemmin käsittelemäni tuotteiden logistiikka (3.5), eli voidaanko hyödyntää jakeluverkostoa, jos tarjooma (palvelu ja tuote) myydään asiakkaalle. Palvelua annetaan suoraan asiakkaalle ja suoratoimitukset takaavat ydintuotteiden käyttämisen asiakkaan prosesseissa. Tarjooman sisältämien tuotteiden toimittaminen jakelijan kautta vaatii lisäselvityksiä, jotta varmistetaan kokonaisuuden säilyminen. Tähän liittyy myös palveluliiketoiminnassa käytettävät erilaiset hinnoittelumallit, jotka eivät perustu arvovaihdantaan eli tuotteesta saatuun hintaan. Esittämieni palvelukonseptien sisältämistä palveluista osa on jo olemassa osittain, kuten osa koulutus- ja huoltopäivien sisältämistä palveluista. Näkisin ongelmana olevan sen, ettei niitä ole osattu konseptoida asiakkaalle tarjoomiksi. Ne saattavat koostua pienistä erillisistä palveluista, jotka voidaan yhdistää toimiviksi haluttaviksi kokonaisuuksiksi. Pienillä parannuksilla voidaan olemassa olevasti palvelusta tehdä innovaatio (Polaine ym. 2013, 41). Osa palvelukonseptin ideoista olisi mahdollisesti toteutettavissa prototypoinnin kautta käytäntöön. Kehittämisen jatkotoimenpiteet olen kuvannut johtopäätöksissä. Näissä täytyy huomioida aiemmin mainitsemani yrityksen strategia ja liiketaloudelliset seikat sekä onko palvelu teknisesti tai käytännössä mahdollista toteuttaa (Tuulaniemi 17-131). Nämä asiat vaikuttavat yrityksen puolelta palvelun toteuttamiseen ja sitä kautta asiakkaiden haluttavuuteen. Asiakas muodostaa arvonsa tämän ja omien kokemusien kautta (Heinonen ym. 2010; Grönroos & Voima 2012). Riskinä näissä konsepteissa voisin nähdä, että joku alalla toimivista kilpailijoista kehittäisi vastaavan palvelun käyttöönsä. Myös ulkopuolinen uhka voi tulla kyseeseen eli yritys toiselta toimialalta tulee samoille markkinoille, koska kilpailukenttä ei ole staattinen (Levitt 1960; Kim & Maurborgne 2005; Ruckenstein ym. 2011, 29; Grönroos 2015). Tällöin erottautuminen tehdään asiakaskokemuksella. KiiltoCleanin täytyisi kehittää enemmän palveluitaan sekä lisätä innovaatioita läpi liiketoimintaprosessien (Baines & Lighfoot 2013, 53).

Toinen kehittämistehtäväni tarkoitus oli tuottaa tietoa siitä, miten toimeksiantajayrityksen hotelli-, ravintola- ja cateringyrityksille tarjottavia palveluita voidaan kehittää ja innovoida palveluliiketoiminnan teoreettisen tutkimuksen mukaisesti arvoa luovalla tavalla eli kehittää **yleinen toimintamalli**. Palvelukonseptien kehittämismenetelmissä on hyödynnetty yhteiskehittämistä, mikä on toteutettu palvelumuotoilumenetelmillä, missä kehittäminen tapahtuu asiakkaan tarpeista eli asiakaskeskeisesti (Miettinen 2011; Stickdorn 2012c, 34; Ojasalo ym. 2014). Tässä on ero verrattuna KiiltoCleanin nykyiseen strategiseen toimintamalliin asiakaslähtöisesti (Lusch & Vargo 2006; von Hippel 1978; Prahalad & Ramaswamy 2004). Asiakaslähtöisessä mallissa tieto pohjautuu erilaisiin kvantitatiivisiin tutkimuksiin ja kyselyihin ja asiakkaan roolina on olla tiedonantaja (von Hippel 1978; Prahalad & Ramaswamy 2004). Tutkimuksessa todettiin, että palveluliiketoiminnan logiikat eivät tue kvantitatiivisten tutkimuksien tai kyselyiden käyttöä (Gummesson 2005; 2015 Polaine ym. 2013; Prahalad & Ramaswamy 2004). Yhteiskehittäminen on menetelmänä tullut tuotokeskeisyyden tilalle kehittämistoiminnassa ja sillä saadaan parannettu asiakkaille tarjottavia palveluita (Pralhad & Ramaswamyn 2004, 5; Mattelmäki 2007; Michel ym. 2008, 63). Se toimii foorumina keskustelulle, missä asiakkaiden aktiivinen dialogi ja yhteistyö yritysten kanssa on merkittävässä asiassa (Pralhad & Ramaswamyn 2004; Vargo & Lusch 2004). Tällä tavoin saadaan suoraan vastauksia asiakkaiden haluihin ja vaatimuksiin (Hyysalo 2009, 95).

Näen opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen yhdistettynä empiirisen tutkimuksen yhteiskehittämiseen foorumina, missä asiakkaat ja KiiltoClean voivat luoda arvoa yhdessä (Grönroos ja Voima 2012; Vargo & Lusch 2004; 2014; Prahalad & Ramaswamy 2004). Tätä tukee asiakkaiden halukkuus sekä aktiivinen osallistuminen kehittämiseen ja siitä saatu palaute sekä asiakkailta että siihen osallistuneilta yrityksen henkilökunnalta. Arvon yhdessä luomisessa yhdistyy sekä ongelman määrittäminen, joka toteutettiin työpajassa tarinankerrontaryhmätehtävässä, että ongelman ratkaisu, joka toteutettiin samassa työpajassa luovan ongelmanratkaisun kautta (Pralhad & Ramaswamy 2014). Tällä tavoin asiakkaat saadaan sitoutettua ja heidät nähdään tasaveroisena palveluiden kehittäjinä yrityksen kanssa (Gummesson 2005, Prahalad & Ramaswamy 2004). Vaikka toinen henkilökunnalle toteutettu työpaja ei tuonut odotettua määrää ideoita, siitä saatua tietoa analysoimalla saadaan kuitenkin arvoa yrityksen liiketoiminnan kehittämiseen. Jatkokehittämisenä näen tutkimukseni perusteella asiakkaiden ja henkilökunnan osallistamisen lisäämisen. Toteuttaminen vaatii strategiassa siirtymisen pois tuotokeskeisestä liiketoimintalogiikasta palveluliiketoiminnan logiikoihin (palvelukeskeinenliiketoimintalogiikka, palvelulogiikka, asiakaskeinen liiketoimintalogiikka). Nämä logiikat eroavat täysin arvonmuodostukseltaan tuotokeskeisestä logiikasta, jossa yritys lisää arvoa tuotteisiin ja sen muodostus loppuu asiakkaan ostaessa tuotteen (Grönroos & Voima 2012; Prahalad & Ramaswamy 2004a; 2004b). Palveluliiketoiminnan logiikoissa asiakas muodostaa arvoa ja yritys voi olla mukana arvon yhdessä luomisessa (Grönroos 2011; Vargo & Lusch 2004; Heinonen ym. 2010).

Opinnäytetyön kolmantena tavoitteena oli löytää yhteiskehittämisen toimintamallin kautta uusia palveluideoita, joista pystyy konseptoimaan palvelukokonaisuuksia. Vaihtoehtona työssä on kehittää vanhoja olemassa olevia palveluita asiakaskeskeisemmiksi eli saada aikaan **muutosta**. Tuloksena selvisi, että muutos lähtee yrityksen strategiasta ja siihen valituista keinoista. KiiltoCleanin strategisessa tarkastelussa tuli ilmi, että yrityksen täytyisi muuttaa tuotekeskeinen logiikka asiakaskeskeiseksi, jos yritys haluaa tuottaa ylivertaisia asiakaskokemuksia ja siirtyä myymään palveluita (Heinonen ym. 2010). Palvelumarkkinoinnin teorian kannalta katsottuna yrityksen käyttämät strategiset keinot ovat vanhentuneita (Gummesson 2015; Gummesson 2005; Heinonen ym. 2010; Viljakainen ym. 2013). Kuten todettiin luvussa (2.4) arvonmuodostuksesta, KiiltoClean lisää nyt arvoa tuotteisiin sekä palveluihin ja myy niitä eteenpäin (Grönroos & Voima 2012), kun asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa asiakas muodostaa arvon itse omissa kokemuksissaan (Heinonen ym. 2010).

Muutos kehittämistyössä tulee siitä, että asiakaskeskeisessä logiikassa asiakas otetaan jo alkuvaiheessa mukaan palveluiden ja toiminnan kehittämiseen (Heinonen ym. 2010). Mallissa keskitytään sekä asiakkaan, että yrityksen oman liiketoiminnan kehittämiseen (Heinonen ym. 2010). Asiakkaan liiketoiminnan ja arjen käytäntöjen tunteminen ja ymmärtäminen ovat keskeisessä asemassa (Arantola & Simonen 2009, 0). Palvelumuotoilun hyödyntäminen yhdistettynä yhteiskehittämiseen ovat keinoja luoda asiakaskeskeisimpiä palveluita (Wetter-Edman 2011; Bhallan 2011; Miettinen 2011). Yhteiskehittäminen nähdään mahdollisuutena arvon luomiseen (Pralhad & Ramaswamyn 2004, 5; Vargo & Lusch 2004; Grönroos & Voima 2012). Asiakaskeskeinen palveluiden kehittäminen tekee palveluista haluttavampia asiakkaalle sen sijaan, että yritetään etsiä jo valmiille tuotteille ja palveluille ostajaa ja paikkaa asiakkaan prosesseissa (Heinonen ym. 2010; Service Design Network 2016). Siirtyminen tuotekeskeisestä toiminnasta palveluliiketoimintaan edellyttää muutosta myös hallinnoinnissa siirryttäessä pois tuotekeskeisyydestä palveluiden hallintaan ja markkinointiin (Valli & Ahlgren 2013, 15; Polaine ym. 2013, 34). Myyntitapahtumat vaihtuvat kertaluonteisesta myynnistä palveluntuottamiseen ja tarkoittaa uusien laskutusmallien omaksumista (Valli & Ahlgren 2013). Asiakassuhteet pitenevät tämän myötä, mikä vähentää kilpailijan pääsyä asiakkaan prosesseihin (Baines & Lightfoot 2013, 53; Grönroos 2015).

Palvelumuotoilun ja siinä hyödynnettävän yhteiskehittämisen yhdistäminen palveluliiketoimintaan mahdollistaa siirtymisen sinisen meren strategiaan, koska asiakkaan sitominen heti alussa kehitysprojektiin mahdollistaa helppokäyttöisten ja haluttavien kokonaisuuksien tekemisen (Kim & Mauborgne 2005, 26-27; Hyysalo 2009; Ojasalo ym. 2014). Tutkimukseni perusteella yhteiskehittäminen yhdistettynä palvelumuotoiluun on teoriassa mahdollisuus saavuttaa palveluinnovaatio, missä yhdistyy haluttavuus, liiketaloudelliset seikat

sekä tekninen toteutettavuus. Mallissa asiakkaat ja henkilökunta pääsevät ratkomaan yhdessä ongelmia, mikä tekee kehitetyistä palveluista sopivampia asiakkaiden prosesseihin. Mallin käyttöön ottaminen vaatisi siis KiiltoCleanin strategian muuttamista tätä asiaa tukevaksi eli asiakaskeskeiseksi.

Tuloksien siirrettävyys

Tutkimus lisäsi tietoa teollisuuden muutoksesta kohti palveluliiketoimintaa, etenkin asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan käytäntöön viemisestä palvelumuotoilunmenetelmillä toteutetussa yhteiskehittämisessä. Opinnäytetyön tuloksissa esitetyissä palvelukonsepteissa on kuvattu teoreettisella tasolla palveluliiketoiminnan logiikoiden mukainen asiakkaan arvonmuodostuminen. Opinnäytetyö antaa lisää tietoa palvelumuotoilun hyödyntämisestä palvelullistamisessa, jossa palvelut ja yrityksen tarjoamat ydintuotteet yhdistetään asiakasta tukevaksi tarjoomaksi. Yhteiskehittämisen työpajoissa on yhdistetty arvon yhdessä luomisen teoria empiiriseen tutkimukseen. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää kehittämistilanteissa ja käytäntöön viennissä tilanteessa, jossa tuotekeskeisessä liiketoimintalogiikassa toimiva teollisuus- tai muu yritys on valmistautumassa muutokseen ja siirtymässä strategiassaan kohti palveluliiketoimintaa. Palvelullistamisessa pyritään luomaan asiakkaille arvoa luovaa palvelua. Tutkimuksen perusteella palveluliiketoimintaan siirtyminen mahdollistaisi pärjäämisen paremmin globalisaation tuomassa kovenevassa kilpailussa sekä auttaisi hyödyntämään digitalisaation tuomia mahdollisuuksia.

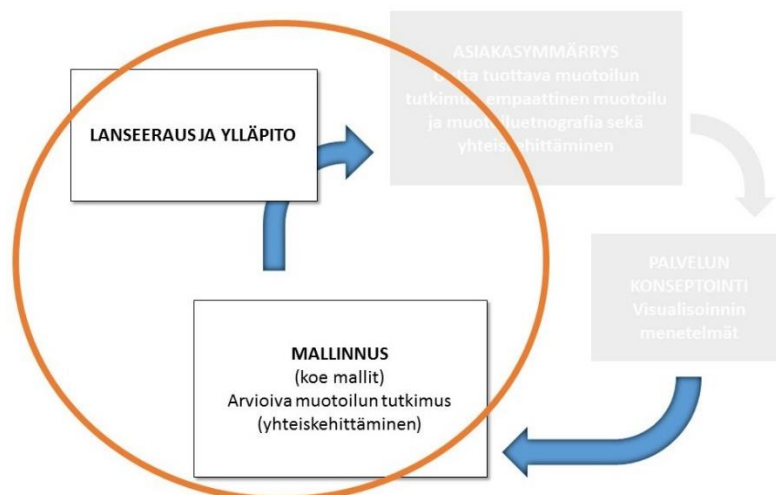
Palvelullistamista tukee useat yritys esimerkit maailmalta, kuten aikaisemmin mainitsemani KONE Oyj:n lisäksi Bae Systems, Caterpillar, IBM ja Rolls Royce, jotka ovat siirtyneet palveluliiketoimintaan. Bae Systems on puolustus-, ilmailu- ja turvallisuusalan yritys, joka tarjoaa asiakkailleen laajan valikoiman sotilaallisia ja teknisiä palveluita, valmistelua sekä koulutusohjelmia. Niillä varmistetaan henkilöstön osaaminen ja laitteiden käyttöönotto, ylläpito ja modernisointi. Caterpillar Inc. tekee rakennus- ja kaivosteollisuuden laitteita kuten diesel- ja kaasumoottoreita, kaasuturbiineja sekä vetureita. Se tarjoaa asiakkailleen kokonaisratkaisuja, jotka on suunniteltu parantamaan työkohteen suorituskykyä ja lisäämään kestävyyttä. Myös amerikkalainen IBM joutui 90-luvulla kohtaamaan suuria muutoksia IT-alan muututtua peruspalveluksi. IBM muutti strategiaansa radikaalisti ja menestyi siirryttyään tarjoamaan arvokkaita palveluita ja ohjelmistoja, jotka kattavat sen liikevaihdosta nyt yli kaksi kolmasosaa. Maailmanlaajuisesti yritys pystyy tarjoamaan korkeatasoisia asiantuntijuuspalveluita. Lentokoneiden moottoreiden valmistaja Rolls Royce tarjoaa valmistamilleen moottoreille huoltopalveluita ja suorituskykytakuuta. (Cambridge Service Alliance 2017; Visnjic, Arts & Ringov 2015)

Opinnäytetyö tuo uutta ajattelumaailmaa ja tietoa yrityksille, koska kiireinen liike-elämä ei mahdollista aina huomioidaan kaikkia muutoksia ja uusia toimintatapoja. Kaikki yritykset eivät pysty hyödyntää opinnäytetyöntekijää, joka mahdollistaisi uusien asioiden tuomisen organisaatioiden liiketoiminnan kehittämiseen. Näin ollen tämä työ palvelee myös heidän liiketoiminnan kehittämistä ja ajattelutavan muuttamista palveluajatteluun sekä siirtymistä kohti palveluliiketoimintaan. Palveluliiketoiminnan kehittämisessä sekä strategian käytäntöön viemisessä tuodaan esille palvelumuotoilun ja muotoiluajattelun sekä niissä käytettävän yhteiskehittämisen tuomat hyödyt.

Opinnäytetyössäni esitettyjen muutosten käytäntöön viemisessä voidaan organisaatioissa hyödyntää myös toimintatutkimusta. Näkisin menetelmän soveltuvan siihen hyvin, koska toimintatutkimuksen piirteenä on se, että sitä tehdään tutkittavien kanssa ja tavoitteena on muuttaa tutkittavien maailmaa muodossa tai toisessa. Toimintatutkimuksessa on kyse siis aina tutkimus- ja muutosprosessista. Se perustuu tutkittavien ja tutkijan väliseen yhteistoimintaan, jonka näkisin helpottavan uusien asioiden eli muutoksen viemistä henkilökunnalle organisaatiossa. (Kuusela 2005, 53) Näkemystäni vahvistaa Heikkinen, Rovio ja Syrjälä (2006), jotka korostavat toimintatutkimusta ohjaavan käytännöllinen intressi eli kuinka asiat voitaisiin tehdä paremmin, kun taas muita tutkimuksia ohjaa teoreettinen intressi. Heikkinen (2015) painottaa toimintatutkimuksen olevan tutkimusta toiminnan kehittämistä varten, johon tutkija osallistuu aktiivisesti pyrkien samalla muutokseen. Toimintatutkijan rooliin kuuluu toiminnan aktivoiminen ja pyrkimys kehittää omalla panoksellaan (Grönfors 1982, 40).

Kehittämisen jatkotoimenpiteet

Opinnäytetyöni tuloksissa (4.4) esitetyt palvelukonsepti-ideat sijoittuvat asiakasta tukeviin palveluihin lukuun ottamatta koulutuspalvelua, joka on määritelty lisäpalveluksi (Grönroos 2015, 26; Gebauer ym. 2008). Palveluilla pyritään saamaan korkeaa luottamusastetta ja sitomaan asiakas palveluiden kautta yrityksen asiakkaaksi. Palvelumuotoiluprosessin jokaiseen vaiheeseen kuuluu iteraatio. Nämä ovat ensimmäisen vaiheen ideoita palvelukonsepteista, minkä jälkeen käyttäjät ja henkilökunta pitäisi osallistaa näiden konseptien jatkokehittämiseen tai mahdollisesti hylkäämiseen (Miettinen 2011). Miettisen (2011) palvelumuotoiluprosessiin kuuluu vielä vaiheet **mallinnus sekä lanseeraus ja ylläpito** (kuvio 38), jotka olin rajannut pois opinnäytetyöstäni. Tätä projektia on mahdollista kuitenkin jatkaa eteenpäin opinnäytetyöstä erillisenä hankkeena.



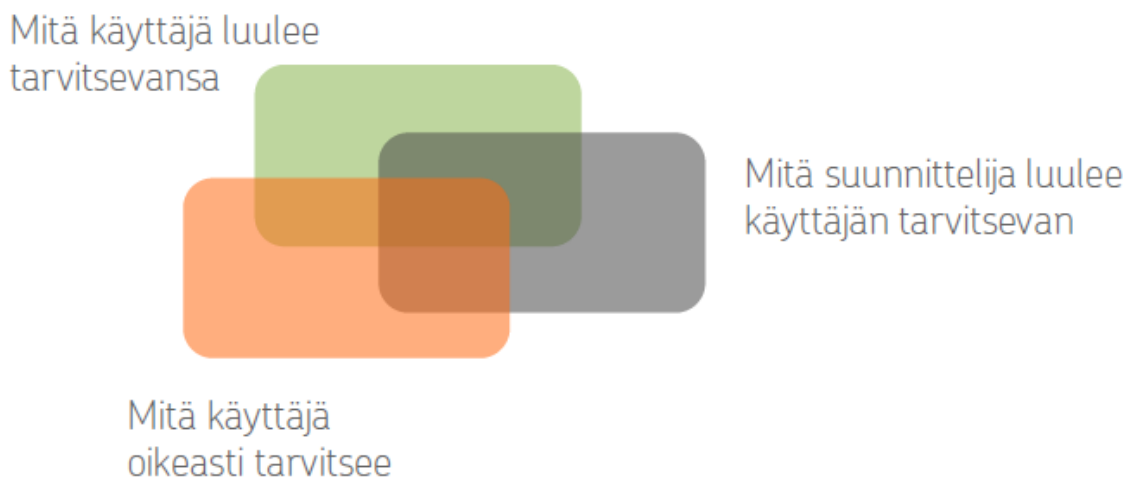
Kuvio 38. Palvelumuotoiluprosessin jatkotoimenpiteiden vaiheet

Eri konseptien ideoita voidaan iteraatiossa ja yhteiskehittämisen vaiheissa yhdistellä toisiinsa tarpeen mukaan. Seuraava vaihe Mietin (2011) palvelumuotoiluprosessissa on **mallinnus**, jossa myös hyödynnetään yhteiskehittämistä. Tässä vaiheessa palvelusta tehdään prototyyppi eli selkeä ja konkreettinen mallinnus palvelusta, jonka ei kuitenkaan pidä olla tarkoituksellisesti loppuun asti hiottu. Tällä tavoin haetaan selvää tietoa palvelun toimivuudesta käytännössä sekä lisää parannuksia palvelulle. Jokaisessa vaiheessa on mahdollisuus havaita palvelun toimimattomuus, jolloin vaihtoehtona on, ettei kehitystyötä kannata enää jatkaa tai iteraatiolla haetaan siihen parannusta.

Viimeisenä vaiheena palvelumuotoiluprosessissa on **lanseeraus ja ylläpito** (Miettinen 2011). Ennen palvelun lanseerausta täytyy miettiä myös sen kaupalliset ja asiakasnäkökulmat strategisesti. Siihen tarjoaa keinot Ojasalo ja Ojasalon (2015) asiakaslogiikkaan keskittyvä Service Logic Business Model Canvas -malli. Tässä mallissa asiakas tuodaan liiketoimintasuunnittelun keskiöön, kun taas Osterwalder, Pigneursin ja Clarkin (2010) kehittämä Business Model Canvas -malli keskittyy toimittajakeskeiseen Porterin (1985) luomaan arvoketjuajatteluun (Ojasalo & Ojasalo 2015). Tämä tarkoittaa, että yritys keskittyy arvon luomiseen asiakkaalle eikä asiakasta nähdä arvonluojana (Heinonen ym. 2010). Ojasalon ja Ojasalon (2015) mukaan Service Logic Business Model Canvas -mallinnuksessa ymmärretään asiakkaan arjen haasteita ja luodaan arvoa asiakkaan kanssa siinä yhdessä. Työssäni on kuvattu nyt kokonaisuudessaan Mietin (2011) palvelumuotoiluprosessi. Näkisin tämän yhtenä keinona yritykselle pärjätä palvelullistamisen aiheuttamassa muutoksessa kohti palveluliiketoimintaa (Baines & Lightfoot 2013, 1). Tämän jälkeen käytäntö näyttää, auttaako kehitetty palvelutarjooma siirtymään sinisen meren strategiaan, jossa ei ole kilpailua (Kim & Maurbogne 2005).

5.2 Opinnäytetyön luetettavuus

Tulosten tulkinta vaatii tutkijalta kykyä punnita vastauksia ja viedä niitä osittain teoreettisen tarkastelun tasolle. Tulkinnassa korostetaan myös tarkkuutta, minkä perusteella tutkija esittää tulkintojaan ja mihin ne perustuvat. Tutkimuksessa on käytetty triangulaatiota, joka tarkoittaa eri tutkimusmenetelmien yhteiskäyttöä. (Hirsijärvi 2012, 233)



Kuvio 39. Mitä käyttäjä oikeasti tarvitsee (Nieminen 2016)

Kanasen (2012, 24) korostaa tutkimuksen luetettavuuden ja sen toteennäyttämisen olevan hyvin tärkeää. Kehittämistutkimuksen luotettavuusarviointiin ei ole kuitenkaan hänen mukaansa olemassa vielä omia kriteeristöjä, joten luetettavuutta joudutaan tarkastelemaan kvantitatiivisten (määrällisen) ja kvalitatiivisten (laadullisten) tutkimuksen kriteerien eli validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Myös Hirsijärvi ym. (2013, 232) toteavat saman ja heidän (ibid) mukaansa kvantitatiivisten kriteeristöjen käyttöä pitäisi välttää kvalitatiivisessa tutkimuksessa, koska kahta samanlaista tapausta ei ole, mitkä koskevat ihmisiä tai kulttuuria. Kananen (ibid) muistuttaa, että laadullisen tutkimuksen luetettavuusmittarit eivät ole saaneet tiedemaailman yhteistä hyväksyntää. Hirsijärvi ym. (2013, 232) mukaan luotettavuutta voidaan mitata parhaiten tutkijan tarkalla selostuksella tutkimuksen toteuttamisesta.

Laadullinen tutkimus ei tuota yhtä objektiivista tulkintaa, koska tulkinta riippuu aina tutkijasta. Se ei tarkoita, että laadullisessa tutkimuksessa esitettäisiin vääriä tulkintoja. Opinnäytetyössä on käytetty menetelminä työpajoja, haastattelua sekä havainnointia. Kaikki aineiston kerääminen ja analysointi on tehty huolellisesti ja järjestelmällisesti. Kaikkeen tietoon mitä työpajoista tai haastattelusta on saatu, on vain minulla tutkijana pääsy. Luvussa 4.4 käsitellyt konseptit ovat ideoita palveluista. Ne ovat tutkijan omia eli suunnittelijan näkökantoja ja tulkintoja hankitun aineiston eli asiakasymmärryksen pohjalta, kuten kuviossa 39 on esitetty.

Koko opinnäytetyöprosessi osoitti palveluliiketoiminnan logiikoiden sisäistämisen tärkeydestä. Arvon muodostuksen ymmärtäminen auttaa ohjaamaan palvelun kehittämistä asiakaskeskeiseksi. Opinnäytetyön kehittämistyössä pääsi hyödyntämään ja viemään opittuja palvelumuotoiluprosessin mahdollistavia työkaluja käytäntöön. Opinnäytetyö on osoitus palvelumuotoilun hyödyllisyydestä ja tärkeydestä liiketoiminnan kehittämisessä. Kuinka palveluita voidaan kehittää tuotteiden rinnalle teollisuusyrityksen siirtyessä kohti palveluliiketoimintaa. Tämä syvä ymmärrys kokonaisuudesta antaa vankan pohjan palvelumuotoilun tarjoamien menetelmien kokonaisvaltaiseen hyödyntämiseen kehittämistyössä asiantuntijana työelämässä.

Loppuyhteenvedona totean, että ympärillä olevat muutokset tuovat uusia mahdollisuuksia innovatiivisille ja rohkeille organisaatioille, jotka ovat aidosti asiakaskeskeisiä. Muutokset aiheuttavat ongelmia organisaatioille, jotka eivät pysty vastaamaan toimintaympäristön muutoksen tuomiin vaatimuksiin. Mukana pysyminen vaatii organisaatiolta ketteryyttä ja kykyä omaksua uudet strategiset keinot ja osaamista viedä ne käytäntöön.

Mukailen Levitt (1960): *Asiakas ei osta pesuainetta sen itsensä vuoksi, asiakas ostaa puhtautta.*

Lähteet

- Alakoski L. 2014. Yritysassiakkaan arvon muodostuminen luontomatkailepalvelusta - palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulma. Akateeminen väitöskirja. Helsinki: Helsingin yliopisto Maatalous-metsätieteellinen tiedekunta. Taloustieteen laitos, Julkaisu numero 60.
- Alasointi T., Lyly-Yrjänäinen M., Ramstad E. & Heikkilä A. 2014. Innovatiivisuus Suomen työpaikoilla. Menestys versoo työelämää uudistamalla. Katsaus 311/2014. Helsinki: Tekes.
- Arantola H. & Simonen K. 2009, Palvelemisestä palveluliiketoimintaan, Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin katsaus 256/2009. Helsinki: Tekes.
- Beyer H. & Holtzblatt K. 1998. Contextual design : defining customer-centered systems. San Francisco (CA): Morgan Kaufmann.
- Baines T. & Lightfoot H. 2013. Made to Serve: How Manufacturers can Compete Through Servitization and Product Service System. Great Britain: Wiley.
- Bettencourt L. A. 2010. Service Innovation: How to go from customer needs to breakthrough services. USA: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Bhalla G. 2011. Collaboration and co-creation. New Platforms for marketing and Innovation. London: Springer.
- Bitner M. J., Ostrom A. M. & Morgan F. N 2008. Service Blueprinting: A practical technique for service innovation. California management review Vol. 50, No 3 Spring 2008.
- Brown T. 2008. Design Thinking. Harvard Business Review.
- Brown, T. 2009. Change by design. How design thinking transforms organizations and inspires innovation. New York: Harper Collins Publishers.
- Eljala J. & Luoto A. 2014. Muotoillen matkaan arvonluomisen maailmaan. Teoksessa Miettinen S. (toim.). Muotoiluajattelu. Tammerprint, 50-63.
- Cooperstein D. M. 2013. Competitive Strategy In The Age Of The Customer. USA. Forrester Research
- Gebauer H., Kreml R. Fleisch E. 2008. Service Development in Traditional Product Manufacturing Companies. European Journal of Innovation Management, Vol. 11 No. 2. 219-240.
- Gray D., Brown S. & Macanuso J. 2010. Gamestorming. A Playbook for Innovators, Rulebreakers, and Changemakers. United States of America. O' Reilly Media, Inc.
- Gruen D. 2000. Storyboarding for Design: An Overview of the Process. Lotus Research.
- Grönfors M. 1982. Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät. Porvoo: WSOY
- Grönroos C. 2006. Adopting a Service Logic for Marketing. Marketing Theory, 6 (3).
- Grönroos C. 2011. Value co-creation in service logic. Marketing Theory, 11 (3), 279-302
- Grönroos C. 2015. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Vantaa: Hansaprint.
- Grönroos C. & Voima P. 2012. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. Academy of Marketing Science.

- Gummesson E. 1995. Relationship Marketing: Its Role in the Service Economy. Teoksessa Glynn W. J. & Barnes J. G (toim.) Understanding Services Management. New York: Wiley, 250.
- Gummesson E. 2005. Many-to-Many Markkinointi. Helsinki: Talentum.
- Gummesson E. 2004. Suhdemarkkinointi 4P:stä 3OR:ään. Helsinki: Talentum.
- Gummesson E. 2015. Service research methodology: From case study research to case theory. Gummerus J. & Von Koskull C. (toim.) The Nordic School - Service Marketing and Management for the Future, 451-463.
- Heikkinen H. 2015. Toimintatutkimus: Kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat. Teoksessa Valli R. & Aaltola J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Juva: PS-kustannus.
- Heikkinen H., Rovio E. & Syrjälä L. 2006. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Heinilä J., Strömberg H., Leikas J., Ikonen V., Iivari N., Jokela T., Aikio K-P., Jounila I., Hoonhout J. & Leurs N. 2005. Teoksessa Juhani Heinilä (toim.) User-Centred Design Guidelines for Methods and Tools. Nomadic Media.
- Heinonen K., Strandvik T., Mickelsson K-J., Edvardsson B., Sundström E. & Andersson P. 2009. Rethinking Service Companies' Business Logic: Do We Need A Customer-Dominant Logic as a Guideline? Helsinki. IB Bokhandel.
- Heinonen K., Strandvik T., Mickelsson K-J., Edvardsson B., Sundström E. & Andersson P. 2010. A customer dominant logic of service. Journal of Service Management 21 (4), 531-548.
- Helkkula A. 2010. Service Experience in an Innovation Context. Helsinki: Edita Prima.
- Hyysalo S. 2009. Käyttäjä tuotekehityksessä. Tieto, tutkimus, menetelmät. Taideteollisen korkeakoulun julkaisu B 97. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Hämäläinen K., Vilkkä H., Miettinen S. 2011. Asiakasymmärryksen ja käyttäjätiedon hankkiminen. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu. Tammerprint, 61-71.
- IDEO 2012. Human Centered Design Toolkit. Canada: IDEO.
- Ilmarinen V. & Koskela K. 2015. Digitalisaatio. Yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Talentum.
- Kananen J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Tampere: Tampereen Yliopistopaino - Juvenes Print.
- Kantojärvi P. 2012. Fasilitointi luo uutta. Menesty ryhmän vetäjänä. Helsinki: Talentum.
- Kiilto & KiiltoClean 2015. Vastuussa yritysvastuuraportti. Hämeen Kirjapaino.
- Kiiski Kataja E. 2016. Megatrendit 2016. Tulevaisuus tapahtuu nyt. Sitra.
- Kim. W.C. & Mauborgne R. 2005. Blue Ocean Strategy - How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Koivisto M. 2011. Palvelumuotoilun peruskäsitteet. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu. Tammerprint, 42-54.
- Kumar V. 2013. 101 Design Methods. A Structured Approach for Driving Innovation in Your Organisation. United States of America: Wiley.
- Kuusela P. 2005. Realistinen toimintatutkimus? Helsinki: Työturvallisuuskeskus

- Kälviäinen M. 2014. Muotoiluajattelua vai muotoilutoimintaa. Teoksessa Miettinen S. (toim.). Muotoiluajattelu. Tammerprint, 30-49.
- Känkänen A. & Makkula S. 2014. Lahden malli ammattikorkeakoulukentässä. Yritysyhteistyötä ja uusia oppimisympäristöjä. Teoksessa Miettinen S. (toim.). Muotoiluajattelu. Tammerprint, 122-131.
- Lakkala H., Raunio T., Jussila J., Kärkkäinen H., Pirttilä O., Seppänen M. & Peltola T. 2015. Teollisuusyrityksen digipolku. Katsaus digitalisaatioon teollisuusyritysten näkökulmasta. Tekes Review 319/2015.
- Lehti M., Rouvinen P. & Ylä-Anttila P. 2012. Suuri hämmennys. Työ ja tuotanto digitaalisessa murroksessa. Helsinki: Taloustieto.
- Lehto P. 2011. Alkusanat. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu. Tammerprint, 9 - 11.
- Levitt, T. 1960. Marketing myopia. Harvard Business Review 38 (4), 45-56.
- Levitt T. 1980. Marketing Success Through Differentiation - Of Anything. Harvard Business Review, January - February.
- Lockwood T. 2009. DesignThinking. Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value. USA: Allworth Press, an imprint of Skyhorse Publishing, Inc.
- Lusch R. F. & Vargo S. L. 2004. Evolving to A New Dominant Logic for Marketing. Journal of Marketing Jan 2004, Vol.68(1), 1-17.
- Lusch R. F. & Vargo, S. L. 2006. Service-dominant logic: Reactions, reflections and refinements. Marketing Theory 6 (3), 281-288.
- Lusch R. F. & Vargo, S. L. 2006. Service-Dominant Logic as a Foundation for a General Theory. Teoksessa Lusch R. F. & Vargo, S. L. (toim.) The service-dominant logic of marketing: dialog, debate, and directions. Armonk, N.Y: M.E. Sharpe, 406-420.
- Lusch R. F. & Vargo S. L. 2014. Service Dominant logic. Premises, Perspectives, Possibilities. United Kingdom: Cambridge University Press.
- Lusch, R. P., Vargo, S. L., & O'Brien, M. 2007. Competing through service: Insights from service-dominant logic. Journal of Retailing 83 (1), 5-18.
- Lönnqvist A., Jääkeläinen A., Kujansivu P., Käpylä J., Laihonon H., Sillanpää V. & Vuolle M. 2010. Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä. Tallinna: Tietosanoma.
- Löytänä J. & Korteso K. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.
- Löytänä J. & Korhikoski K 2014. Asiakkaan aikakausi. Viro: Print Best.
- Mattelmäki T. 2007. Yhteissuunnittelu ja osallistava suunnittelu. Teoksessa Kaasinen E. & Norros L. (toim.) Älykkäiden ympäristöjen suunnittelu. Kohti ekologista systeemiajattelua. Helsinki: Teknologiainfo Teknova, 231-236.
- Miettinen S., Kalliomäki A. & Ruuska J. 2011c. Palvelun konseptointi. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu. Tammerprint, 107-117.
- Miettinen S., Raulo M. & Ruuska J. 2011. Johdanto. Teoksessa Miettinen S. (toim.). Palvelumuotoilu. Tammerprint, 12-17.

- Miettinen S. 2011b. Tarinankerrontaryhmä. Teoksessa Miettinen S. (toim.). Palvelumuotoilu. Tammerprint, 96.
- Miettinen S. 2009. Designing Services with Innovatives Methods. Teoksessa Miettinen, S. & Koivisto M. (toim.) Designing Services with Innovatives Methods. University of Art and Design, Savonia University of Applied Sciences, 10-25.
- Miettinen E. 2014b. Muotoiluajattelua kansainvälisenä kilpailukykytekijänä. Teoksessa Miettinen S. (toim.). Muotoiluajattelu. Tammerprint. 182-189.
- Miettinen S. 2014. Johdanto - Nyt on muotoiluajattelun aika. Teoksessa Miettinen S. (toim.) Muotoiluajattelu. 1. painos. Tampere: Teknoliogiateollisuus, 10-20.
- Matthing J, Sandén B. & Edwardsson B. 2004. New service development: learning from and with customers. International Journal of Sweden Industry Management; 2004; 15, 5; ProQuest Central pg 479-498.
- Michel S, Brown S.W, Gallan A.S. 2008. Service Logic Innovations: How to Innovate Customers, Not Products. California Management Review Vol. 50, NO. 3. Spring 2008.
- McEwen A. & Cassimally, H. 2014. Designing the Internet of Things. United Kingdom: John Wiley & Son.
- Normann R. & Ramírez R. 1993. From Value Chain to Value Constellation. Harvard Business Review. July - August 1993.
- Nummi P. 2007. Fasilitaattorin käsikirja. Helsinki: Edita Prima.
- Ojasalo K. & Ojasalo J. 2015. Adapting Business Model Thinking to Service Logic An Empirical Study on Developing a Service Design Tool. Gummerus J. & Von Koskull C. (toim.) The Nordic School - Service Marketing and Management for the Future, 309-334.
- Ojasalo K, Moilanen T & Ritalahti J 2014. Kehittämistyömenetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.
- Osterwalder A., Pigneur, Y. & Clark T. 2010. Business model generation : a handbook for visionaries, game changers, and challengers. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Miettinen S. (toim.) 2011, Tammerprint, Teknologia teollisuus.
- Porter M. 1985. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. NY: Free Press.
- Prahalad C. K. & Ramaswamy V. 2004. Co-Creation experiences: The next practise in value creation. Journal of Interactive Marketing 18 (3), 5-14.
- Prahalad C. K. & Ramaswamy V. 2004b. The Future of Competition - Co-creating Unique Value with Customers. Boston: Harvard Business Press.
- Rope T. 2005. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Talentum.
- Ruckenstein M, Suikkanen J. & Tamminen S. 2011. Unohda innovointi. Keskity arvontuontiin. Sitran julkaisusarja (Sitra 291). Helsinki: Sitra, Edita Prima.
- Saco R. M. & Goncalves A. P. 2008. Service Design: An Appraisal. Design Management Review Vol 19 No. 1.

Sanders E. B.-N. & Simons G. 2009. A Social Vision for Value Co-Creation in Design. In Open Source Business Resource, December 2009: Value Co-Creation.

Schlager T. & Maas P. 2012. Reframing customer value from dominant logics perspective. der markt, International Journal of Marketing, 51, 101-113.

Sinkkonen I., Nuutila E. & Törmä S. 2009. Helppokäyttöisen verkkopalvelun suunnittelu. Helsinki: Tietosanoma.

Spena-Russo T. & Mele C. 2012. "Co's" in innovating: co-creation within a practice-based view. Journal of Service Management 23(4). August 2012. 527-553.

Strauss A. & Corbin J. 1990. Basics of Qualitative Research. London: Sage Publications.

Stenros A. 2014. Trumpettijoutsen, johtajuus muotoilussa, muotoilun johtajuudessa. Teoksessa Miettinen S. (toim.). Muotoiluajattelu. Tammerprint, 50-63.

Stickdorn M. 2012a. What is Service Design? Definitions: Service Design as an inter-disciplinary approach. Teoksessa Stickdorn M. & Schneider J. (toim.) This is Service Design Thinking. Basics - Tools - Cases. Amsterdam, Netherlands: BIS Publishers, 28-33.

Stickdorn M. 2012b. How Does It Work? The Iterative Process. Teoksessa Stickdorn M. & Schneider J. (toim.) This is Service Design Thinking. Basics - Tools - Cases. Amsterdam, Netherlands: BIS Publishers, 122-135.

Stickdorn M. 2012c. 5 Principles of Service Design Thinking: A Dynamic language for a dynamic approach. Teoksessa Stickdorn M. & Schneider J. (toim.) This is Service Design Thinking. Basics - Tools - Cases. Amsterdam, Netherlands: BIS Publishers, 28-33.

Syrjälä L. 2015 Elämäkerrat ja tarinat tutkimuksessa. Teoksessa Valli R. & Aaltola J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Juva: Bookwell, 257-270.

Tekes 2008. Innovaatiotoiminnan vaikutukset. Osaamista, uudistumista, kasvua ja hyvinvointia. Helsinki: Markprint.

Tekes 2010. Palveluliiketoiminnan sanasto. Helsinki: Tekes.

Tikka V. & Gävert N. 2014. Arvonluonnin uusi aalto. Näin rakennetaan tämän vuosisadan arvokkaimmat yritykset. Tekesin katsaus 309/2014. Helsinki: Tekes:

Tonder M. 2013. Ideasta kaupalliseksi palveluksi. Matkailupalveluiden tuotteistaminen. Vantaa: Hansaprint Direct.

Tschimmel K. 2012. Design Thinking as an effective Toolkit for Innovation.

Tuulaniemi J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Vaajakallio K., Kankainen A. & Runoinen M. 2010. Cookbook Extreme Service Design Methods, Recipes for creative collaboration. Aalto University.

Valli K. & Ahlgren S. 2013. Informaatiosta kilpailuetua teollisuusyrityksiin. Helsinki: Teknologiateollisuus.

van Dijk G., Raijmakers B. & Kelly L. 2012. This is a Toolbox - not a Manual. Teoksessa Stickdorn M. & Schneider J. (toim.) This is Service Design Thinking. Basics - Tools - Cases. Amsterdam, Netherlands: BIS Publishers, 148-215.

van Oosterom A. 2009. Who Do We Think We Are? Teoksessa Miettinen, S. & Koivisto M. (toim.) Designing Services with Innovatives Methods. University of Art and Design, Savonia University of Applied Sciences, 162-179.

Viljakainen A., Toivonen M. & Aikala M. 2013. Industry tranformation towards service logic -A business model approach. Workin papers. Cambridge Service Alliance. Cambridge, UK: University of Cambridge.

Visnjic I., Arts S. & Ringov D. 2015. How Do Industry Evolution and Industry Conditions Prompt Prduct Firms to Offer Services? Cambridge Service Alliance. Cambridge, UK: University of Cambridge.

Voima P., Heinonen K. & Strandvik T. 2010. Exploring Customer Value Formation: A Customer Dominant Logic Perspective. Helsinki: Hanken School of Economics.

von Hippel E. 1978. Successful Industrial Products from Customer Ideas. Journal of Marketing. January. 39-49.

Wetter Edman K. 2011. Comparing Design Thinking with Service-Dominand logic. Teoksessa Wetter Edman K. (toim.) Service Design - a concenptualizing of an emerging practice. Källered: Intellecta Infolog AB, 1-15.

Wetter Edman K. 2011b. Service Design - a concenptualizing of an emerging practice. Licentiate thesis. Gothenburg. Sweden: University of Gothenburg.

Wikberg H. & Keinonen T. 2000. Design driverina offline wearability. Teoksessa Keinonen T. (toim.) Miten käytettävyys muotoillaan. Helsinki: Taideteollinen korkeakoulu.

Wittmer A. & Rowley E. 2014. Customer value of purchasable supplementary services: The case of a European full network carrier's economy class. Journal of Air Transport Management 34 (2014), 17-23.

Zeithaml, V.A. 1988. Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-end Model and Synthesis of Evidence. Journal of Marketing, 52: 3, 2-22.

Sähköiset lähteet:

Ailisto H. 2013. Esineiden ja asioiden internet - seuraava teollinen murros. VTT Technical Research Centre of Finland. Lehdistötilaisuus materiaali 13.6.2013. Luettu 13.12.2016.
http://www.vtt.fi/files/news/2013/smart_lightning/Esineiden_ja_asioiden_internet_Ailisto.pdf

Cambridge Service Alliance 2016. Partners. Luettu 16.3.2017
<http://cambridgeservicealliance.eng.cam.ac.uk/About/Partners>

Design Council 2016. Design methods for developing services. Luettu 16.12.2016.
<http://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/Design%20methods%20for%20developing%20services.pdf>

Heikkinen H. I. 2013. Osallistavat menetelmät kulttuurisessa ja monitieteisessä ympäristössä. Luettu 21.12.2016.
https://www2.uef.fi/documents/1336630/1336643/Heikkinen_04042013.pdf/a0480de9-6d5d-4544-8f90-329404227863

KiiltoClean Oy. Yritysesittely. Luettu 1.10.2016.
<http://www.kiiltoclean.fi>

KiiltoClean Oy. Strategia. Intranet. Luettu 10.1.2017.

Kuviot

| | | |
|---|--|-----|
| Kuvio 1. | Yritysten kilpailukeinojen aikakaudet. (mukaillen alkuperäinen Cooperstein, Forrester Research Inc. 2013, suomentanut Löytänä & Korkiakoski 2014, 15)..... | 14 |
| Kuvio 2. | Palvelun erovaisuudet fyysiseen tuotteeseen ja tavaraan (mukailtu Tuulaniemi 2011, 17) | 29 |
| Kuvio 3. | Kuka omistaa asiakkaan: kolmannen osapuolen uhka (mukailtu Grönroos 2015, 500) | 33 |
| Kuvio 4. | Palveluinnovaatio (Service design network 2016) | 37 |
| Kuvio 5. | Kiemura (mukailtu Newman 2006) | 52 |
| Kuvio 6. | Palvelumuotoilunprosessi (mukailtu Miettinen 2011, 37) | 54 |
| Kuvio 7. | KiiltoCleanin horeca-asiakkaiden tavaroiden ja palveluiden jakelun verkosto | 67 |
| Kuvio 8. | Opinnäytetyössä käytettävä Miettisen (2011) palvelumuotoiluprosessi | 69 |
| Kuvio 9. | Opinnäytetyön palvelumuotoiluprosessin asiakasymmärrysvaihe ja tavoite... | 70 |
| Kuvio 10. | Palvelumuotoiluprosessin vaihe, palvelujärjestelmän visuaalinen kuvaus..... | 71 |
| Kuvio 11. | Palvelumuotoiluprosessin vaihe, henkilökunnan osallistaminen yhteiskehittämiseen | 72 |
| Kuvio 12. | Palvelumuotoiluprosessin vaihe, henkilökunnan yhteiskehittämisen ideointityöpaja | 74 |
| Kuvio 13. | Työpajan selkeyttäminen. Mihin suuntaan talous on menossa (kuvat Tekniikka ja Talous -lehdistä 2016)..... | 75 |
| Kuvio 14. | Työpajan ideoinnin tuloksia | 77 |
| Kuvio 15. | Henkilökunnan työpajan ideoiden samankaltaisuuskaavio..... | 77 |
| Kuvio 16. | Palvelumuotoiluprosessin vaihe, asiakkaiden yhteiskehittämisen työpaja | 78 |
| Kuvio 17. | Yhteiskehittäminen asiakkaiden kanssa | 80 |
| Kuvio 18. | Yhteiskehittämisen työpajan tuotosta yhden ryhmän osalta..... | 82 |
| Kuvio 19. | Palvelumuotoiluprosessin vaihe, avoin yksilöhaastattelu | 83 |
| Kuvio 20. | Opinnäytetyön kehittämistehtävän kuvaaminen | 84 |
| Kuvio 21. | Horeca-asiakkaiden palvelujärjestelmän visuaalinen kuvaus | 85 |
| Kuvio 22. | Empatiakartta, julkishallinnon keittiöasiakas (esimies, ei päättäjä) | 86 |
| Kuvio 23. | Empatiakartta, horeca -asiakas (päättäjä) | 87 |
| Kuvio 24. | Henkilökunnan työpajassa samankaltaisuuskaaviossa korostuneet teemat | 88 |
| Kuvio 25. | Asiakkaiden työpajassa samankaltaisuuskaaviossa korostuneet teemat | 89 |
| Kuvio 26. | Palvelumuotoiluprosessin vaihe, asiakasymmärryksestä muodostetut persoonat | 90 |
| Kuvio 27. | Persoona Heikki (kuvat pixabay.com) | 91 |
| Kuvio 28. | Persoona Petri (kuvat pixabay.com) | 92 |
| Kuvio 29. | Palvelumuotoiluprosessin vaihe, asiakasymmärryksestä muodostetut suunnitteluveturit..... | 92 |
| Kuvio 30. | Palvelumuotoiluprosessin vaihe, palvelun konseptointi | 94 |
| Kuvio 31. | Kuvakäsikirjoitus konsepti 1. asiakkaan ongelma | 97 |
| Kuvio 32. | Kuvakäsikirjoitus konseptista 1. Astianhuoltopalvelu -ratkaisu..... | 98 |
| Kuvio 33. | Sarjakuva konseptista 2. - Konsultointipalvelu. (sarjakuva tehty Pixton.com) | 99 |
| Kuvio 34. | Kuvakäsikirjoitus konseptista 2. Konsultointi | 100 |
| Kuvio 35. | Konsepti 3. Akatemia-koulutuspalvelu | 101 |
| Kuvio 36. | Asiakkaan ongelma ennen huoltopäiviä | 103 |
| Kuvio 37. | Konsepti 4. Huoltopäivät | 104 |
| Kuvio 38. | Palvelumuotoiluprosessin jatkotoimenpiteiden vaiheet | 113 |
| Kuvio 39. | Mitä käyttäjä oikeasti tarvitsee (Nieminen 2016) | 114 |
| Ryhmän 1 - persoona Matti (kuvat pixabay.com) | | 126 |
| Ryhmän 2 - persoona Tatu (kuvat pixabay.com) | | 127 |
| Ryhmän 3 - persoona Seija (kuvat pixabay.com) | | 127 |

Taulukot

| | |
|--|----|
| Taulukko 1: Markkinoinnin liiketoimintalogiikoiden ominaispiirteitä..... | 21 |
| Taulukko 2: Siirtyminen palvelukeskeiseen liiketoimintalogiikkaan (Lusch & Vargo 2006). | 48 |
| Taulukko 3: Palvelut ja niiden erityispiirteet esimerkkinä KiiltoClean (mukailtu Gebauer ym. 2008) | 65 |

Liitteet

| | |
|--|-----|
| Liite 1 Asiakkaiden työpajassa luodut persoonat..... | 126 |
|--|-----|

Liite 1 Asiakkaiden työpajassa luodut persoonat

Ensimmäisen ryhmän tarina kertoi 38-vuotiaasta Matista. Hän on aloittava yrittäjä, jonka aikaisempi työkokemus on hotelli- ja ravintola-alalta erilaisista tehtävistä. Koulutukseltaan hän on restonomi ja hän on aikaisemmin toiminut keittiöpäällikkönä neljä vuotta, mutta yhtään uutta toimipistettä hän ei ole ollut avaamassa. Muu työkokemus alalta on tiskarina oleminen yhden vuoden ajan ja kokki-tarjoilijana toimiminen viiden vuoden ajan. Hän aloittaa yritystoiminnan Korpihotellissa, vaikka itse asuukin kaupungissa. Työmatkaa hänelle tulee 50 kilometriä suuntaansa. Perheeseen kuuluvat vaimo sekä 3- ja 5-vuotiaat lapset. Vapaa-aikana hän harrastaa kalastusta.



Matti 38 vuotta

Aloittava yrittäjä Korpihotellissa
Asuu kaupungissa, työmatka 50km suuntaansa.
Restonomi, keittiöpäällikkö. 10 vuoden työkokemus alasta eri tehtävissä keittiöissä.
Perhe: Vaimo ja 2 lasta
Harrastaa kalastusta
Ei kokemusta uuden toimipisteen perustamisesta yrittäjänä tai toisen palveluksessa.

Ryhmän 1 - persoona Matti (kuvat pixabay.com)

Toisen ryhmän tarinassa esiintyi Tatu. Hän on 52-vuotias ja eronnut, lapsia hänellä on neljä. Tatu on hankkinut työkokemuksensa ulkomailta, jonne hän on suunnannut heti tarjoilijaopintojensa jälkeen. Hän on tehnyt erinäköisiä töitä maailmalla. Aikaisempaa kokemusta ravintolatoiminnan avaamisesta hänellä on toisen palveluksessa ollessaan. Nyt hän on aloittanut yrittäjänä ja liikeideana on tapahtumissa kiertävä keittiörekka. Harrastuksena Tatulla on jooga.



Tatu 52 vuotta

Aloittavaa yrittäjä. Tapahtuma keittiörekka.
Tarjoilijan koulutus. Muuttanut sen jälkeen ulkomaille.
20 vuoden työkokemus ulkomailta sekatyömiehenä.
Eronnut. Neljä lasta.
Harrastaa joogaa.
Ei aikaisemmin omaa yrittäjä kokemusta. Ollut mukana ravintolan avaus projekteissa.

Ryhmän 2 - persoona Tatu (kuvat pixabay.com)

Kolmannen ryhmän tarinassa esiintyy 42-vuotias Seija. Hän on tullut alun perin työn perässä Enontekiöltä Helsinkiin. Nykyisin hän asuu Keravalla. Hän omaa vahvan kokemuksen ravintola-alalta, hän on ollut useissa paikoissa ravintolapäällikkönä ja aikaisemmin avannut kolme uutta ravintolaa. Hänen perheeseensä kuuluu toimitusjohtajana työskentelevä mies ja lapsi. Hän on luonteeltaan hyvin organisoiva ja hänellä on hyvin laajat ammattiverkostot. Harrastuksiin kuuluu jääkiekko sekä viinit. Seija tykkää ajaa Audilla ja perheellä on loma-asunto Thaimaassa. Seija on päättänyt aloittaa yrittäjänä ja perustaa Vegaani Bistro & Cafe -ravintolan Helsinkiin.



Seija 42 vuotta

Aloittava yrittäjä Vegaani Bistro & Cafe Helsinki
Asuu Keravalla. Tullut työnperässä Helsinkiin Enontekiöltä.
Ravintolapäällikkönä 20 vuoden työkokemus alalta
Helsingin ravintoloissa (töissä 3-4v/kohde).
Ollut avaamassa kolme toimipistettä.
Perhe: Toimitusjohtaja mies ja yksi lapsi
Viini harrastustus sekä Keravan jääkiekko
Loma-asunto Thaimaassa.
Organisoiva ja hyvin laaja ammattiverkosto

Ryhmän 3 - persoona Seija (kuvat pixabay.com)