



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Palvelumuotoilun hyödyntäminen yrityksen toiminnan kehittämisessä

Salminen, Elviira

2018 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu



Palvelumuotoilun hyödyntäminen yrityksen toiminnan kehittämissä

Elviira Salminen
Palveluiden tuottaminen ja joht.
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2018

Laurea-ammattikorkeakoulu
Palveluiden tuottamisen ja johtamisen ko.
Restonomi (AMK)

Tiivistelmä

Salminen, Elviira

Palvelumuotoilun hyödyntäminen yrityksen toiminnan kehittämisessä

Vuosi 2018 Sivumäärä 34

Tämä opinnäytetyö käsittelee palvelumuotoilun hyödyntämistä yrityksen liiketoiminnan kehittämisessä. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi SDN Finland, joka on osa kansainvälistä palvelumuotoilun verkostoa, Service Design Networkia. Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia miksi ja miten palvelumuotoilulla voidaan kehittää yrityksen liiketoimintaa ja mitä muuta hyötyä siitä on yritykselle. Tarkoituksena on luoda kuva palvelumuotoilun mahdollisuuksista yrityksen liiketoiminnan kehittämisessä sekä tutkia mihin ongelmiin sitä voidaan hyödyntää.

Opinnäytetyön teoreettisena viitekehyksenä on palvelumuotoilu ja yrityksen liiketoiminnan kehittäminen sekä asiakaslähtöisyys. Näiden teemojen avulla pyrittiin havainnoimaan mitä yrityksen kehittämisprosesseissa tulee ottaa huomioon ja kuinka yrityksen liiketoimintaa voidaan kehittää entistä kannattavammaksi.

Tutkimusmenetelmänä hyödynnettiin teemahaastattelua, joka toteutettiin kolmelle palvelumuotoilun ammattilaiselle. Haastattelut toteutettiin syksyllä 2017. Haastatteluissa perehdyttiin palvelumuotoiluun Suomessa, yrityksen liiketoiminnan kehittämiseen sekä asiakaslähtöisyyteen. Haastattelujen tulosten avulla havainnoitiin, mitä muutosta palvelumuotoilulta haetaan, mitä yrityksen liiketoiminnan kehittäminen vaatii yritykseltä ja miten yritys voi kehittää asiakasymmärrystä.

Haastattelujen tulosten perusteella huomattiin, että palvelumuotoilua hyödynnetään vain osittain yrityksen kehittämisprosesseissa. Yleensä sitä hyödynnetään vain tietyn palvelun tai prosessin kehittämiseen. Palvelumuotoilun tulisi kuitenkin olla mukana kehitysprosessin alusta lähtien. Palvelumuotoilun asiakkaat haluavat ostaa konkreettisen lopputuloksen pelkän prosessin sijaan. Haastattelujen tulokset vahvistivat myös sen, että asiakasymmärrys on yksi yrityksen toiminnan tärkeimpiä osa-alueita ja asiakkaan tulee olla keskiössä kaikkia yrityksen toimintoja suunniteltaessa.

Asiasanat: Palvelumuotoilu, Asiakaslähtöisyys, Kehitysprosessi

Laurea University of Applied Sciences
Degree Programme in Service Management
Bachelor's thesis

Abstract

Salminen, Elviira

Utilizing service design in development processes

| Year | 2018 | Pages | 34 |
|------|------|-------|----|
|------|------|-------|----|

The main objective of this thesis was to observe how service design can be used in an organization's development processes. The thesis was commissioned by SDN Finland, which belongs to a global service design platform. The main objective was to research why and how service design can be exploited when developing the company's business and how the company will avail of service design.

The theoretical framework of the thesis depicts service design, development processes and customer insight. It is vital to understand service design and basic service development processes. The angle on customer insight adds value to all companies and should be researched when creating new services. These themes were used as a basis for observation on what the company's development processes should take into account and how the business could be made more profitable.

The thesis is research based. Theme interview was used as the research method. Three participants, who all are professional service designers, were interviewed. The purpose of the interviews was to gain knowledge about service design in Finland, the development processes and service design and customer insight. The results indicate that the customer should be the focus of all development processes.

The objective of this study was to observe how service design is used in Finnish organizations and how it is helpful in building organizations' businesses to be more customer-oriented. Based on the results of the interviews, it was noted that service design is only partially used in companies' development processes. Service design should be utilized from the very beginning of any development process. The main goal for all companies should be to maintain customer satisfaction and understanding the customer should be the core of adding customer value.

Keywords: Customer insight, Development, Service design

Sisällys

| | | |
|-----|---|----|
| 1 | Johdanto | 6 |
| 2 | Toimintaympäristön esittely | 6 |
| 3 | Yrityksen toiminnan kehittäminen palvelumuotoilun keinoin | 7 |
| 3.1 | Palvelumuotoiluprosessi | 8 |
| 3.2 | Yrityksen palveluprosessien kehittäminen | 12 |
| 3.3 | Palveluprosessien kehittäminen | 13 |
| 3.4 | Palvelumuotoilu ja liiketoimintaetu | 14 |
| 4 | Asiakasymmärrys | 16 |
| 4.1 | Asiakasymmärryksen merkitys yrityksen liiketoiminnan kehittämisessä | 16 |
| 4.2 | Asiakasymmärryksen kehittäminen | 18 |
| 4.3 | Asiakasymmärryksen hankkiminen | 19 |
| 5 | Tutkimusmenetelmät | 19 |
| 5.1 | Teemahaastattelu | 20 |
| 5.2 | Aineiston analyysi | 21 |
| 6 | Tutkimustulokset | 22 |
| 6.1 | Palvelumuotoilu Suomessa | 23 |
| 6.2 | Palvelumuotoilu ja yrityksen kehitysprosessi | 24 |
| 6.3 | Asiakaslähtöisyys | 27 |
| 6.4 | Yhteenveto tutkimuksesta | 28 |
| 7 | Johtopäätökset | 29 |
| | Lähteet | 31 |
| | Kuviot | 33 |
| | Taulukot | 34 |

1 Johdanto

Jos kysyttäisiin kymmeneltä ihmiseltä mitä palvelumuotoilu tarkoittaa, saataisiin ainakin 11 erilaista vastausta. Palvelumuotoilun vielä kehittyessä, sille ei yhtä kattavaa selitystä ole muodostunut. (Stickdorn 2011, 28-29). Kaikille selityksille yhteistä on se, että palvelumuotoilu auttaa innovoimaan tai parantamaan jo olemassa olevia palveluja, jotta niistä saadaan käytettäviä, asiakaslähtöisempiä ja myös yritykselle tehokkaampia. Palvelumuotoilu on keskeistä tiedon ohjaamassa yhteiskunnassa. (Stickdorn 2011, 30-31.)

Palvelumuotoilu on kasvava osaamisala ja se tuo palvelujen kehittämiseen muotoiluosaamisen, jolla voidaan lisätä palveluiden arvoa. Enää ei kilpailla pelkästään siitä kenellä on paras tuote, vaan parhaasta palvelusta. Palvelun avulla yritys voi erottua kilpailijastaan ja sitouttaa asiakkaansa. ”Iloinen asiakas myös kuluttaa iloisesti enemmän, hän on arvokkaampi asiakas”, toteaa Tuulaniemi kirjassaan *Palvelumuotoilu* (2011,18.) Totuushan on, että ilman asiakkaita ei ole yrityksiä. Asiakassuhteiden ja -tyytyväisyyden on oltava kunnossa, jotta yrityksen menestys voidaan taata. Hyvin hoidetut asiakassuhteet tuovat arvoa sekä yritykselle että asiakkaalle itselleen. Palvelumuotoilu auttaa yritystä asiakaslähtöisyyden sekä liiketoiminnan kehittämisessä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia miksi ja miten palvelumuotoilua hyödynnetään yrityksen kehitysprosesseissa. Tavoitteena oli saada selville mitä hyötyä ja etua palvelumuotoilun hyödyntämisestä on yrityksille ja miten sen avulla yrityksen palveluita voidaan tehostaa sekä parantaa. Teoriaosuudessa tarkastellaan yrityksen liiketoiminnan kehittämistä palvelumuotoilun keinoin, yrityksen kehitysprosesseja ja menetelmiä sekä asiakaslähtöisyyden merkitystä yrityksen toiminnan menestymisen kannalta. Palvelumuotoilun työkaluja esitellään tukemaan palveluprosessien kuvausta. Teoriaosuuden tarkoitus on vastata kysymykseen, miten palvelumuotoilumuotoilusta voidaan hyötyä yrityksen liiketoiminnan kehittämisessä. Tarkastellaan, minkälaisella tulokulmalla palvelumuotoilua tarjotaan ja minkälaisiin ongelmiin asiakasyrityksissä keskitytään. Tutkimustulosten avulla voidaan havainnoida miksi ja miten yritykset käyttävät palvelumuotoilua ja sen menetelmiä sekä mitä hyötyä palvelumuotoilusta on seurannut. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Service Design Network Finland (SDN Finland).

2 Toimintaympäristön esittely

Työn toimeksiantajana toimii SDN Finland. SDN eli Service Design Network on kansainvälinen palvelumuotoiluverkosto. Toiminnan tavoitteena on edistää ja kehittää palvelumuotoilua sekä lisätä tietoisuutta palvelumuotoilun alalta. Se on maksullinen alusta, joka yhdistää palvelumuotoilijat ja siitä kiinnostuneet henkilöt yrityksistä, toimistoista ja yliopistoista. SDN julkaisee palvelumuotoiluun liittyviä materiaaleja sekä verkossa että painettuina. Kansainvälisiä ja

maakohtaisia tapahtumia, konferensseja sekä tapaamisia järjestetään vähintään vuosittain. Verkostoon kuuluu 19 maata ja sen jäsenet ovat yrityksiä, oppilaitoksia ja yksityisiä toimijoita. SDN Finland jakaa myös vuosittain Service kick grant-apurahan, jolla avustetaan suomalaisia nuoria yrityksiä sekä start-up-yrityksiä. Palkintoja on kolme, joihin kaikkiin kuuluu kattava palvelumuotoilu-paketti. (SDN 2016.)

Service Design Network on kansainvälinen alan johtava verkosto, joka tekee merkittävää kehitystyötä alan parissa. SDN määrittelee palvelumuotoilun monialaiseksi, monimerkitykselliseksi sekä käyttäjäläheiseksi. Palvelumuotoilu keskittyy asiakaskokemukseen sekä palvelun laatuun, jotka ovat avaimia yrityksen menestymiseen. Se on systemaattinen ja iteratiivinen prosessi, joka yhdistää käyttäjälähtöisen ja tiimipohjaisen työskentelytavan eri alojen osaajien kanssa. (Saco & Goncalves, 161.)

3 Yrityksen toiminnan kehittäminen palvelumuotoilun keinoin

Nykyään monen eri alan yritykset hyödyntävät toiminnassaan palvelumuotoilua ja sitä on käytetty myös julkisen sektorin palveluiden kehittämisessä. Muun muassa Kone OYJ, joka valmistaa hissejä, tuottaa suuren osan liikevaihdostaan myymällä asennus- ja huoltopalveluja, joiden kehittämiseen on käytetty palvelumuotoilua (Miettinen 2011, 21). Palveluala luo ja pitää useita työpaikkoja Suomessa, yritysten muiden toimintojen siirtyessä halvemmän teollisuuden maihin.

Kuten jo aiemmin mainittiin, palvelumuotoilun määrittelemisen käsitteenä on hankalaa eikä sille ole ainoastaan yhtä selitystä. Jotta sen merkitystä yrityksen palveluiden kannalta voidaan ymmärtää, on käsiteltävä sekä sisäistettävä siihen kuuluvat prosessit ja muut käsitteet.

Keskeisessä osassa palveluita suunniteltaessa on ymmärrys palveluiden tuottamien arvojen ja ihmisten, yritysten, asioiden ja organisaatioiden välisestä merkityksestä. (Stickdorn & Schneider 2010, 51.) Palveluiden tuottaminen tapahtuu usein monimutkaisissa palveluekosysteemeissä, jotka muodostuvat virtuaalisista sekä fyysisistä ympäristöistä, järjestelmistä sekä ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Siihen vaikuttaa olennaisesti asiakkaat, asiakaspalvelijat sekä palveluun liittyvä materia ja ympäristöt. (Tuulaniemi 2011, 66.) Palvelua ei voida yksiselitteisesti selittää, mutta sen määritelmien perusteella voidaan tulkita palvelun olevan tiivistettynä väline, jolla asiakkaan ongelma ratkotaan ja prosessi, joka koetaan ihmisten välisenä vuorovaikutuksena. (Tuulaniemi 2011, 59.)

Palvelumuotoilu on terminä käännetty suoraan englanninkielisestä sanasta service design. Palvelumuotoilu on suhteellisen tuore ilmiö Suomessa sekä myös muualla maailmassa. Se on kas-

vanut paljon kahden vuosikymmenen aikana ja sitä on menestyksekkäästi toteutettu eri yritysten toiminnan parantamisessa. Kansainvälinen tutkimus antaa rungon palvelumuotoilulle ja sen avulla asiantuntijuus kasvaa jatkuvasti. (Miettinen & Koivisto 2009, 39.)

Magerin, (2007, 335) määritelmän mukaan palvelumuotoilu korostaa palveluiden muotoa ja toimivuutta asiakkaan perspektiivistä. Sillä pyritään varmistamaan, että palvelujen rajapinnat ovat hyödyllisiä, käytännöllisiä ja haluttuja asiakkaan näkökulmasta sekä tehokkaita ja erotuvia tarjoajan näkökulmasta.

Koiviston (2007, 64) määritelmän mukaan palvelumuotoilu on kehittymässä tutkimus- ja osaamisalaksi, jolla tarkoitetaan palvelujen suunnittelua ja innovointia muotoilulähtöisillä menetelmillä, joissa palvelun käyttäjä on suunnittelun keskipiste.

Palvelumuotoilun määrittely on haastavaa, mutta sen tavoite on yksiselitteinen: 100% tyytyväinen asiakas. Tuulaniemi (2011, 10) määrittelee palvelumuotoilun olevan systemaattinen tapa lähestyä palveluiden kehittämistä ja innovointia yhtä aikaa sekä analyyttisesti että intuitiivisesti. Asiakas ei omista palvelua, jonka vuoksi palvelumuotoilu muokkaa palveluita asiakkaille sopiviksi poistaen niistä ongelmat ja turhauttavat piirteet. Palvelumuotoilun avulla tehdään palveluista ekonomisempia ja ekologisempia. (Hunter, 2015.)

3.1 Palvelumuotoiluprosessi

Palvelumuotoilun kehittämismenetelmät ovat syntyneet usean toimi- ja opinalan piirissä. Siihen hyödynnettäviä menetelmiä ja työkaluja on hankittu muun muassa etnografiasta, soveltavasta antropologiasta, käyttäjä- ja käytettävyystudkimuksesta ja muotoilusta. Myös uusia menetelmiä on syntynyt tutkimuksen ja käytännön sovellutusten avulla. Palvelumuotoilu yhdistää vähintään kolme eri osaamisaluetta: liiketoiminnan kehittämisen, tutkimuksen sekä luovan suunnittelun. (Maffei, Manger & Sangiorgi 2005, 1-9.)

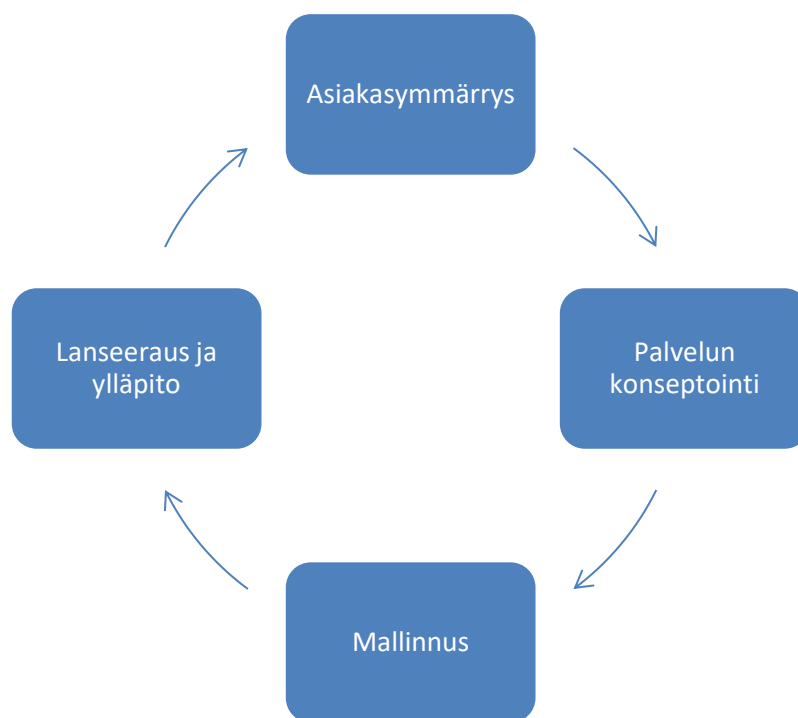
Palvelupolku on palvelukokonaisuuden kuvaus, joka kuvaa asiakkaan kulun ja kokemuksen palvelun aika-akselilla. Asiakkaan kokemus jaetaan vaiheisiin, jotta sitä voidaan analysoida ja siihen päästään käsiksi suunnittelun keinoin. (Tuulaniemi 2011, 78.) Palvelupolun muodostavat asiakkaan yksittäiset kokemukset eli palvelutuokiot. Vaikka palvelu on usein ennalta suunniteltu palvelun tuotantoprosessi, asiakas muodostaa tästä yksilöllisen kokemuksen. Palvelupolku ja palvelutuokiot toimivat erinomaisesti myös uutta palvelua konseptoitessa, niiden avulla voidaan hahmottaa ja konkretisoida palvelun tuotantotapa, rakenne ja päävaiheet. (Koivisto 2011, 49-51.)

Jokainen palvelutuokio rakentuu kontaktipisteistä, joiden avulla palvelu ja sen brändi on koettavissa, aistittavissa ja nähtävissä. Kontaktipisteet voidaan jakaa neljään eri ryhmään: kanavat, esineet, toimintatavat ja ihmiset. Parhaimmillaan palvelumuotoilu on ambient designia, joka hyödyntää kaikkia ihmisen aisteja. Tunnelman luomiseen käytetäänkin valoja, ääniä, värejä, makuja, tuoksuja ja eri materiaaleja. Näillä pystytään vaikuttamaan asiakkaaseen suunnitelmallisesti. Kontaktipisteiden avulla palvelutuokio muotoillaan strategian ja tavoitteiden mukaiseksi sekä asiakkaan tarpeita ja odotuksia vastaavaksi. On otettava huomioon asiakkaan kannalta tärkeät kontaktipisteet ja pyrittävä suunnittelemaan selkeä, johdonmukainen ja yhtenäinen palvelukokemus, joka on koettavissa monien eri kanavien kautta. (Koivisto 2011, 50-51, 53; Tuulaniemi 2011, 81-82.)

Pääkontaktipisteet ovat kanavat, esineet, toimintatavat ja ihmiset. Kanavat ovat ympäristöjä, paikkoja sekä tiloja, joissa palvelun näkyvä osa tapahtuu. Ne voivat olla fyysisiä, digitaalisia tai aineettomia. Ne ovat usein monikanavaisia, eli niitä voidaan tuottaa monien medioiden välityksellä. Yksittäinen kanava sisältää joukon kontaktipisteitä nidottuna yhteen. Esimerkiksi fyysisen tilan valot, valaistus ja äänet vaikuttavat kaikki asiakkaan palvelukokemukseen. (Koivisto 2011, 51-52.) Esineet kontaktipisteinä ovat tavaroita tai laitteita, joita asiakas hyödyntää palvelukokemuksessaan. Ne voivat myös olla asiakkaalle näkyviä laitteita, joita asiakas ei itse käytä, mutta ne vaikuttavat palvelukokemukseen. Ne toimivat usein todisteina käyttöi-keudesta palveluun, esimerkiksi matkaliput, pankkikortit ja elektroniset avaimet ovat palvelun kontaktipisteitä. (Koivisto 2011, 52; Tuulaniemi 2011, 82.) Palvelun kaikki prosessit ja rutiinit voidaan määrittää pienintäkin yksityiskohtaa myöten. Näitä kutsutaan palvelueleiksi ja niillä on merkittävä rooli asiakaskokemuksen synnyssä. Toimintatavat ovat etukäteen suunniteltuja käyttäytymismalleja, jotka kuuluvat palveluun. (Koivisto 2011, 52; Tuulaniemi 2011, 82.) Ihmiskontaktipisteiksi lukeutuu itse asiakas sekä asiakaspalvelija. Palvelumuotoiluprosessissa on määritelty palveluhenkilöstön roolit sekä toimintamallit ja ne ovat suunniteltu osaksi palvelun tuotantoa. Palvelupolun avulla palveluntarjoaja pyrkii ennakoimaan sekä ohjaamaan asiakkaan toimintaa. Palvelumuotoilun avulla voidaan myös pyrkiä rekrytoimaan asiakaspalvelijoita, jotka sopivat osaksi yrityksen brändiä. Määritellään myös työasut, kuinka asiakas otetaan vastaan ja kuinka häntä puhutellaan ja tarkastellaan, kuinka asiakkaita voitaisiin ohjata positiiviseen vuorovaikutukseen toisten asiakkaiden kanssa. (Koivisto 2011, 52-53; Tuulaniemi 2011, 81.)

Palvelumuotoilun prosessia määrittävät sekä prosessille ominaiset piirteet että siinä eri vaiheissa käytetyt muotoilun tutkimuksen sekä visualisoinnin menetelmät. Palvelumuotoilun prosessissa ja työkaluissa painottuvat sosiaaliset taidot, empatia käyttäjiä kohtaan, luovuus sekä visuaalinen ajattelu. Muotoilija toimii koordinaattorina kaikkien sidosryhmien välillä. (Miettinen 2011, 33-35.)

Marc Stickdornin mukaan palvelujen suunnittelujen prosessit ovat epälineaarisia. Missä tahansa prosessin vaiheessa voi olla tarvittavaa hypätä askel taaksepäin tai aloittaa suunnittelu-työ kokonaan alusta. Tärkeää on tunnistaa virheet ja oppia niistä. Ensimmäinen askel palvelumuotoiluun on suunnitella prosessi itsessään ja tämän mukaan määritellä kuinka prosessia lähdetään viemään eteenpäin. (Stickdorn 2010, 124-127.) Tätä tukee Miettisen määritelmä palvelumuotoilun iteratiivisesta neliosaisesta kehästä. Sen osia on asiakasymmärrys, palvelun konseptointi, mallinnus sekä lanseeraus ja ylläpito. (Miettinen 2011, 37.) Tuulaniemi taas kuvaa palvelumuotoilun suunnitteluprosessin vastaavan luovaa ongelmanratkaisua. Palvelun kehittäminen on ainutlaatuista ja uuden luomista. Ei ole mahdollista kuvata prosessia, joka täsmäisi kaikkien yritysten tarpeisiin, vaan prosessi on aina sovellettava tarpeita vastaavaksi. (Tuulaniemi 2011, 126-127.) Voidaan siis päätellä, että palvelumuotoiluprosessi on yksilöllinen, joka on muokattava yrityksen mukaan ja se vaatii asiakkaiden tutkimista ja ymmärtämistä.



Kuvio 1: Palvelumuotoilun iteratiivinen neliosainen kehä (Miettinen 2011, 37.)

Tuulaniemen palvelumuotoiluprosessissa on 5 vaihetta. Ensimmäinen vaihe on määrittely, jonka avulla luodaan ymmärrys palvelun tuottavasta organisaatiosta ja sen tavoitteista. Tutkimus-vaiheessa rakennetaan yhteinen ymmärrys kehittämiskohteesta, toimintaympäristöstä, resursseista ja käyttäjätarpeista. Tämä voidaan toteuttaa haastatteluiden, keskusteluiden ja

asiakastutkimusten avulla. Suunnitteluvaiheessa ideoidaan ja konseptoidaan erilaisia ratkaisuja, joita voidaan testata asiakkaiden kanssa. Tässä vaiheessa määritellään mittarit palvelun tuottamiseen. Palvelutuotanto vie palvelukonseptin asiakkaiden testattavaksi ja kehitettäväksi ja palvelun tuottaminen suunnitellaan. Viimeinen vaihe on arviointi, jossa kehitysprosessin onnistumista arvioidaan. On mahdollista vielä hienosäätää palvelua saatujen kokemusten mukaan. (Tuulaniemi 2011, 127-128.)

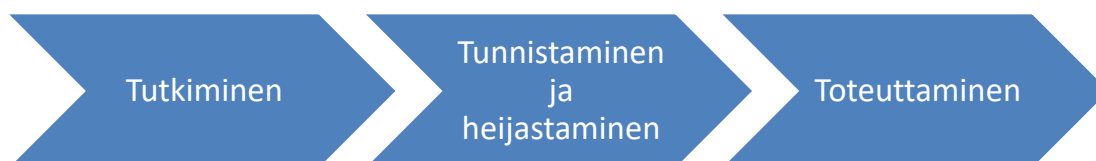


Kuvio 2: Palvelumuotoiluprosessi (Tuulaniemi 2011)

Schneiderin ja Sticdornin teoksessa kuvataan palvelumuotoilun työkalupakki, jota yritys voi hyödyntää monella eri tavalla ja eri kokoonpanossa yrityksen suunnitellessa palvelumuotoiluprosesseja. Tätä ei tule noudattaa orjallisesti vaan tulee käyttää pohjana prosessia kehitettäessä. (Schneider & Sticdorn 2011, 48.)

Schneiderin ja Sticdornin työkalupakin prosessi on kolmivaiheinen: tutkiminen, tunnistaminen ja heijastaminen sekä toteuttaminen. Ensimmäisessä vaiheessa palvelumuotoilija tutkii palvelua ja pyrkii löytämään uusia näkökulmia. Tämä voi sisältää asiakkaan, henkilökunnan, johtajan tai vaikka kilpailijoiden kenkiin hyppäämistä. Ensimmäinen vaihe on erittäin tärkeä koko palvelumuotoiluprosessia ajatellen, sillä tästä saadaan sille perusta. Tunnistamisen ja heijastamisen vaiheessa visualisoidaan uudet ideat ja konseptit, jonka jälkeen niistä voidaan luoda prototyypit ja ne voidaan testata. Toteuttaminen siirtää uudet tai parannellut palvelut koko organisaation käyttöön. Toteutus tarkoittaakin siis ideoiden toimeen laittamista. (Schneider & Sticdorn 2011, 149.)

Ojasalon ym. (2014, 75) palvelumuotoilun prosessi on nelivaiheinen kenttä. Prosessin osat ovat ”kartoita ja ymmärrä”, ”ennakoi ja ideoi”, ”mallinna ja arvioi” sekä ”konseptoi ja vaikuta”. Tämän mallin mukaan prosessin vaiheet toistuvat nopeaan ja useasti, mutta toiminta käynnistyy hitaasti, jotta asiakasymmärrystä voidaan luoda ennen palvelun lanseerausta. Tulvaisuuden pohtiminen sekä ennakoitimenetelmät ovat prosessin menetelmissä käytössä ja mahdollisuuksia mietitään kysymyksen ”mitä, jos”-avulla. (Ojasalo 2014, 74-75.)



Kuvio 3: Palvelumuotoilun työkalupakki (Schneider & Sticdorn 2011, 149.)

Palvelumuotoiluprosessien keskiöön nousevat käyttäjien havainnointi ja profilointi, empatia käyttäjää kohtaan, yhteissuunnittelu, palveluideoiden ja -ratkaisujen visualisointi sekä visuaalinen työskentely prosessin edetessä. (Miettinen 2011, 34.) Suunnitteluprosessin päämäärä ei ole ainoastaan käyttökelpoisten, toimivien ja haluttujen palvelujen kehittäminen vaan myös ainutlaatuisten palvelujen ja lisäarvon tuottaminen asiakkaille. Haastavuutta prosessille luo uusien tapojen löytäminen, millä asiakas saadaan osallistumaan palvelun kehittämisprosessiin ja sen arvon tuottamiseen. (Miettinen 2011, 38.)

Yrityksen toimintaa lähdetään kehittämään, kun tavoitteena on esimerkiksi toiminnan tehostaminen sekä kannattavuuden parantaminen. Toiminnan kehittäminen on muutoksen aikaansaamista yrityksen toiminnassa. Roukalan (1998, 11) määritelmän mukaan yrityksen toiminnan kehittämisellä tarkoitetaan sitä, että yrityksen omaa toimintaa kehitetään siten, että työtehtävät toteutettaisiin aiempaa paremmin, jolloin myös asiakastyytyväisyys sekä kannattavuus paranevat. Toiminnan kehittämisen tuloksia on pystyttävä mittaamaan ja tavoitteiden selvittämiseksi tärkeää on tietää asiakkaiden nykyiset vaatimukset sekä pystyä ennustamaan tulevat.

Yrityksen toiminnan kehittäminen edellyttää totuttujen toimintatapojen muokkaamista ja se lähtee yrityksen tunnistaessa muutostarpeet. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 32.) Jatkuva toiminnan kehittäminen voidaan nähdä yrityksen menestyksentekijänä. Tämän avulla yritys voi esimerkiksi kehittää uusia tuotteita sekä palveluita, sisäistää asiakkaiden toiveet ja niiden muutokset sekä tehostaa omaa toimintaansa. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2009, 12.)

3.2 Yrityksen palveluprosessien kehittäminen

Palveluprosessi määritellään asiakkaaseen kohdistuvien palvelutapahtumien ketjuksi, joka muuttaa panokset tuotoiksi (Lehtinen & Niinimaa 2005, 40). Palveluprosessille ominaista on se, että ne toteutuvat vain toimittajan ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa (Grönroos

ym. 2007, 168). Palveluprosessin tapahtuessa tai sen lopputulemana asiakas saa hyödyn itselleen. Asiakas osallistuu palvelun ominaisuuksia ja lopputulosten vaatimuksien määrittelyyn, mutta voi olla myös keskeisessä roolissa palveluntuottamisessa ja kehittämisessä. (Lehtinen & Niinimaa 2005, 40-41.)

Palveluprosessit voidaan jakaa yrityksen sisäisiin prosesseihin sekä vuorovaikutusprosesseihin asiakkaan kanssa. Prosessien tarkoituksena on kuvata, miten palvelut tuotetaan ja kulutetaan. Palveluprosessi määrittellään kuvaamalla tarkkaan jokainen palvelun toteutusvaihe, jotta saadaan selville tarvittavat resurssit sekä työvaiheet. Palveluprosessi voidaan kuvata esimerkiksi yksinkertaisen toimintakaavion avulla, joka sisältää toteuttamiseen tarvittavat työvaiheet sekä siihen osallistuvat henkilöt. Ylös voidaan merkata myös vaiheiden keskimääräinen kesto-aika sekä missä vaiheissa asiakas on läsnä prosessin toteuttamisessa. Jotta palveluprosessin vaiheet voidaan kuvata yksityiskohtaisemmin, voidaan hyödyntää blueprinting-menetelmää. Kaavio kuvaa kaikki palvelun vaiheet tarkasti ja objektiivisesti ja ne erotellaan asiakkaille näkyviksi (front office) ja yrityksen sisäisiksi (back office) toiminnoiksi. Blueprinting-menetelmän avulla saadaan selville mihin mitkä vaiheet vaativat kehittämistä ja analysointia sekä palvelun laadun kannalta kriittiset kohteet. Tämä on keino, jolla koko palvelu voidaan hajottaa osiin ja kuvataan ne keinot, joilla palvelun vaihe suoritetaan. Blueprintingin avulla voidaan myös hahmottaa missä kohdin asiakkaan ja palveluntuottajan prosessit kohtaavat. Kaaviota voidaan hyödyntää myös työtapojen ja toimintaohjeiden suunnitteluun. (Jaakkola, Orava & Varjonen, 2009.)

3.3 Palveluprosessien kehittäminen

Palveluprosessien kehittämisen perustana on määrittää yrityksen palvelutarjooma: mitä palveluja tarjotaan ja mitä pitäisi tarjota, jotta asetetut tavoitteet tulisi saavutettua? Palvelutarjooma on yrityksen tarjoamien palvelujen kokonaisuus, jonka kuvaamisen ja arvioimisen kautta voidaan päätellä, minkälaisista palveluista liiketoiminta koostuu. Vertaamalla nykytilannetta tavoitteisiin, saadaan selville mitä tulee uudistaa ja kehittää. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 7-8.)

Yrityksen palvelutarjooman tulisi olla riittävä sekä kannattava myös tulevaisuutta ajatellen. On ymmärrettävä ja ennakoitava myynnin sekä tulokellisuuden muutoksia, vaikka palvelun elinkaaren kesto on vaikea arvioida. Elinkaariajattelua ei kannata harjoittaa mustavalkoisesti, vaan yrityksen tulisi kehittää uudenlaisia ideoita myös elinkaaren alkuvaiheessa olevien palveluiden rinnalle. Uusia ideoita voi syntyä jatkuvasti normaalin liiketoiminnan ohella, muun muassa asiakkaiden sekä henkilöstön puolelta. Apua ideointiin voidaan hakea myös ulkopuolelta. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 8-9.)

Palveluprosessien kehittäminen lähtee luomalla strategiaa vastaava tavoitteellinen palvelutarjoama. Sen jälkeen tulee kartoittaa nykyinen tarjoama, joiden kannattavuutta, riittävyttä sekä riskejä on arvioitava sekä erikseen että kokonaisuutena. Nykyistä ja suunniteltua tarjoamaa on arvioitava keskenään, sekä valittava kehittämistä vaativat palvelut. On myös osattava arvioida uusien palveluideoiden markkinapotentiaalia sekä sopivuutta yrityksen strategiaan tavoitteisiin. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 10.)

3.4 Palvelumuotoilu ja liiketoimintaetu

Miksi palvelumuotoilua sitten tulisi hyödyntää yrityksen toiminnassa? Se antaa loogisen toimintamallin ja yhdistää liiketoiminnan ja organisaation tavoitteet asiakkaan näkökulmaan. Tämän vuoksi se on antoisa lähtökohta niin yrityksille, julkiselle sektorille kuin voittoa tavoittelemattomille organisaatioillekin. Palvelumuotoilun tuottamat liiketoiminnalliset edut liittyvät organisaation strategiseen suuntaamiseen, asiakaslähtöisen toiminnan fokusointiin, sisäisten prosessien kehittämiseen, brändin ja asiakassuhteiden syventämiseen sekä uusien ja jo olemassa olevien palvelujen kehittämiseen. (Tuulaniemi 2011, 98.)

Palvelumuotoilun avulla voidaan havaita uusia liiketoimintamahdollisuuksia sekä luoda palveluita, jotka ovat järkeviä ja joiden avulla luodaan arvoa asiakkaille. Sen avulla voidaan myös tunnistaa liiketoimintapaikat, jossa palvelut tukevat asiakkaan ja organisaation arvonmuodostusta. Organisaation on ymmärrettävä asiakasta, jotta liiketoiminta olisi menestyksekkästä. Tämän ymmärryksen avulla, voidaan todelliset tarpeet siirtää haluttaviksi tarjoomiksi, joiden suunnitteluun voidaan luonnollisesti hyödyntää palvelumuotoilua. Palvelumuotoilu joutuu ottamaan kantaa palveluntuottajan liiketoimintaan ja organisaation strategiaan valintoihin, jotta sen toimintaa voidaan parantaa. (Tuulaniemi 2011, 96-97.)

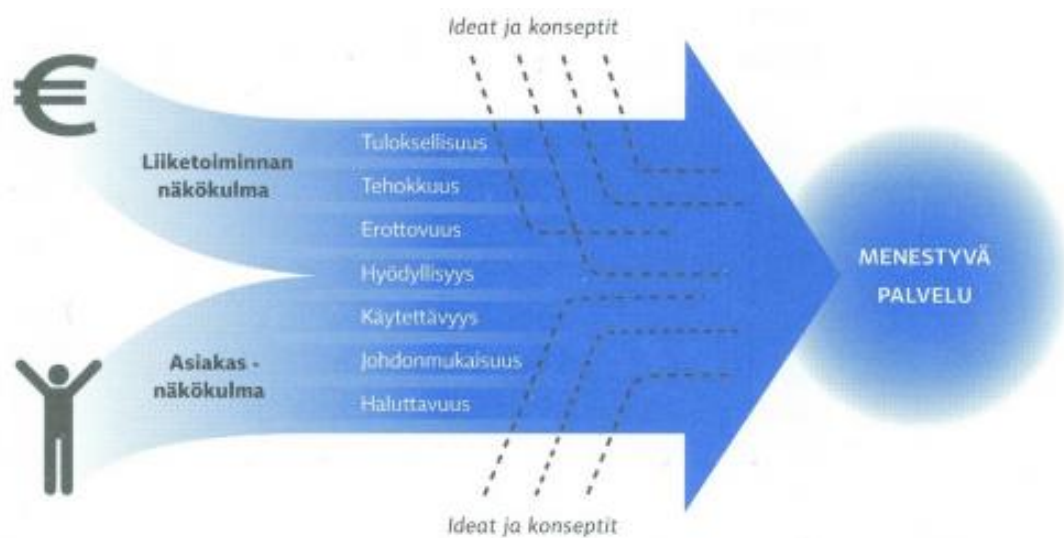
Palvelun ytimessä on asiakas ja on selvää, että palvelumuotoilun avulla yrityksen toimintaa on fokuoitava asiakaslähtöisemmäksi. Palvelumuotoilijat tutkivat ja havainnoivat yrityksen henkilökuntaa sekä asiakkaita, jotta heidän tarpeensa voidaan laittaa suunnittelun keskiöön. Palvelumuotoilu auttaa kohdistamaan sisäisiä prosesseja asiakkaan tarpeiden ja arvoa tuottavien toimenpiteiden ympärille. (Tuulaniemi 2011, 97.)

Brändiarvo muodostuu ihmisen ja brändin vuorovaikutuksesta ja kaksisuuntainen vuorovaikutus onkin tehokkaampaa kuin pelkkä mainos tai tavara. Palvelumuotoilu voi auttaa yritystä suunnittelemaan ja tulkitsemaan koko palveluun liittyvää tila- ja esineympäristöä ja niiden vuorovaikutusta. Palvelumuotoilun avulla voidaan myös tulkita yrityksen brändiviestiä eri jakelukanavissa ja asiakkaiden kontaktipisteissä. (Tuulaniemi 2011, 99.)

Koko palvelun palveluekosysteemi (kaikki palveluun liittyvät toimijat, organisaatiot, ympäristöt ja kontaktipisteet) mallinnetaan ja visualisoidaan palvelumuotoilua suunniteltaessa. Sen avulla voidaan havaita asiakkaille arvoa tuottavat tai siitä puuttuvat elementit. Kun tarpeet ja odotukset on ymmärretty, voidaan palvelua kehittää vastaamaan organisaation ja asiakkaan tarpeita vieläkin paremmin. Palvelumuotoilu on oiva menetelmä uuden palvelun kehittämisessä, sillä se tekee aineettoman näkyväksi visualisoimalla sekä kuvaamalla tulevaa palvelua. Se antaa prosessin sekä työkaluja asiakasymmärrykseen, ideointiin, palvelujen lanseeraamiseen ja sen arvioimiseen. Palvelumuotoilu auttaa suunnittelemaan asiakaskokemusta ja parantaa kehitysinvestoinnin tuottoa. (Tuulaniemi 2011, 99-100.)

Palvelumuotoilun tavoitteena on saada kaksoisvoitto, eli tyytyväinen organisaatio ja iloinen asiakas. Palvelun tuottamisen perusedellytys on, että se on taloudellisesti kannattava tuottajalleen. Se on tuloksellinen silloin kun se tuottaa sen mitä lupaa. Jokainen asiakkaan ja palvelun kohtaaminen vahvistaa sekä rakentaa brändisuhdetta ja palvelut ovatkin paras kilpailukeino erottua kilpailijoista. (Tuulaniemi 2011, 101-102.)

Palvelujen suunnittelutyö ilman suoraa yhteyttä liiketoiminnan tavoitteisiin on turhaa. Palvelujen suunnittelua ohjaavat organisaation liiketoiminnalliset ja muut tavoitteet, sekä palvelujen tuottamiseen olemassa olevat tai suunnitellut resurssit. Myös ymmärrys asiakkaista ja heidän tarpeistaan ohjaa suunnittelutyötä. (Tuulaniemi 2011, 105.)



Kuvio 4: Liiketoimintatavoitteiden symbioosi. (Tuulaniemi 2011,103.)

4 Asiakasymmärrys

Palvelu syntyy palvelun tarjoajan ja asiakkaan vuorovaikutuksesta ja sen tavoitteena on ratkaista asiakkaan ongelma ja tarve. Ilman asiakasta ei ole myöskään palvelua (Stickdorn & Schneider 2010, 38). Tuulaniemen (2011, 59) mukaan asiakkaan ongelman ratkaisun lisäksi palvelu on prosessi, se on koettavissa mutta ei ostettavissa ja palvelun kannalta merkittävää on ihmisten välinen vuorovaikutus.

Palvelu on tuotettu asiakasta varten. Sen vuoksi on tärkeää ja luonnollista, että asiakas on mukana palvelun suunnittelussa, kehittämisessä sekä tuotannossa. Asiakas kokee suurta arvoa ja kokee saavansa loistavaa palvelua, kun hänet otetaan mukaan kehittämään palveluita. Juuri tämä yhteistyö on merkittävässä osassa asiakkaan kokeman lisäarvon parantamisessa ja tämän avulla tavoitteet palvelun kehittämisen kannalta voidaan saada täytettyä. (Rissanen 2005, 118,124,217.)

Palvelujen osuus Suomen bruttokansantuotteesta on nousussa. Asiakslähtöisyys on saapunut Suomeen 1980-luvulla palvelujohtamisen ja laatuajattelun rinnalla. Käytännön määritelmänä tuolloin oli asiakkaan tarpeiden täyttämisen. Jotta asiakasymmärrystä voidaan tutkia, tulee tietää, miten asiakkaan kokema arvo syntyy ja mitä se on. Arvoa syntyy, kun asiakas ja palveluntuottaja toimivat yhdessä, eli se syntyy yhteisen prosessin tuloksena. (Arantola & Simonen 2009, 2-4.)

Jotta asiakaslähtöistä palveluliiketoimintaa voidaan kehittää, on siis ymmärrettävä asiakkaan tarpeita, että osata hyödyntää tätä palveluita kehittäessä (Arantola & Simonen 2009, 4.) Arvon luominen ja vuorovaikutusprosessit lasketaankin keskeisiksi palvelumuotoilun säännöiksi. (Miettinen 2011, 22.) Jos käyttäjien tarpeet ja odotukset on vahvistettu, varmistetaan tuotteen käytettävyyden ja se toimii yrityksen valttikorttina.

4.1 Asiakasymmärryksen merkitys yrityksen liiketoiminnan kehittämisessä

Asiakasymmärrys on tärkeä osa yrityksen liiketoimintaa ja siihen myös palvelumuotoilu keskittyy olennaisesti. Jos yritys ei osaa vastata asiakkaidensa tarpeisiin, on liiketoiminnan maksimointi erittäin haastavaa, jopa mahdotonta. Jotta voidaan tutkia miten ja miksi palvelumuotoilu tuo yrityksille kilpailuetua, on ymmärrettävä myös asiakkaita.

Asiakasymmärryksen perustavana ideana on pyrkiä ymmärtämään asiakkaan haluja ja tarpeita asiakkaan puolesta ilman, että asiakkaan tarvitsee itse niitä selittää. Se on asiakkaan liiketoiminnan tai arjen käyttäytymisen ymmärrystä sekä tuntemista. Yrityksen tulee tietää, kuinka

voi auttaa asiakastaan saavuttamaan tavoitteensa valmiiksi. Voidaankin sanoa, että liiketoiminnan menestymisen salaisuus on asiakasymmärrys, ilman tätä yritys ei voi palveluitaan kehittää vastaamaan asiakkaidensa tarpeita. Asiakasymmärryksen kehittämisen avulla saadaan arvokasta tietoa siitä, mikä on todellisuudessa arvokasta asiakkaille. Yrityksen sekä asiakkaan näkemys yrityksen tuottamista hyödyistä voi olla hyvinkin erilaisia niitä verrattaessa. Näistä liiketoiminnan kannalta ratkaisevinta on asiakkaan näkemys. Tämän vuoksi yrityksen tulee luopua omista näkemyksistä ja luottaa asiakkaan mielipiteeseen, jotta menestyksestä liiketoimintaa voidaan harjoittaa. (SN4 2015.)

Kilpailun kiristyminen sekä nykyinen taloustilanne nostavat asiakkaan asemaa. Pelkkä yrityksen omista lähtökohdista tapahtuva kehittyminen ei takaa yrityksen menestystä. Asiakkaan tarpeisiin on kiinnitettävä enemmän huomiota, myös organisaation sydämessä. Enää ei voida toimia vasta, kun asiakas ilmaisee tarpeensa ja esittää haluamansa ratkaisun yritykselle. Tässä tilanteessa yritys voi enää kilpailla laadulla sekä hinnalla ja tämä tarkoittaa, että palvelu on yleistynyt ja eri toimijoiden palvelut ovat samankaltaisia. On siis osattava tietää jo ennalta, mikä asiakas tarvitsee tulevaisuudessa, vaikka hän ei itse vielä tiedä ongelmaa ja ratkaisua. Tällöin päästään luomaan asiakkaalle uutta arvoa ja hyödyntämään asiakasymmärrystä. (Arantola & Simonen, 2009, 3-4.) Arantola ja Simonen (2009, 4) jakavat palveluliiketoiminnan kehittämisen kolmeen osa-alueen yhteispeliin, asiakasymmärryksen johtaminen, innovaatioiden johtaminen sekä palveluliiketoiminnan kehittäminen.

Vaikka asiakasymmärryksen merkitys on jo tiedostettu, on sen todellisessa hyödyntämisessä vielä kehitettävää. Haasteita asiakasymmärryksen kokoamiseen tuo muun muassa: asiakastiedon suuri määrä ja sirpaleisuus, asiakastiedon tunnistamattomuus, asiakastietojärjestelmien puutteellinen hyödyntäminen sekä asiakasymmärryksen yksilöllinen hyödyntäminen. (Arantola & Simonen 2009, 5-6.)

Yrityksen on suunniteltava oma keinonsa asiakasymmärryksen hankkimiseen, jotta se on arkisessa työssä käytettävää sekä johdonmukaisesti kehittyvää. Arantolan ja Simonen (2009, 29) mukaan asiakasymmärryksen kehittämisessä on neljä vaihetta, jotka ovat lähtötilanne, asiakasymmärrystavoitteen asettaminen, asiakasymmärrys käytännön toiminnassa sekä toteutus ja onnistumisen seuranta.

Ensimmäisessä vaiheessa kartoitetaan asiakastiedon keräämisen keinot ja työkalut ja määritellään yritykselle sopiva toimintatapa. Tämän jälkeen asetetaan tavoite, jonka avulla määritellään, millainen rooli asiakasymmärryksellä on päätöksenteossa sekä yrityksen toiminnan kehittämisessä. (Arantola & Simonen 2009, 29-30.)

Kolmannen vaiheen tavoitteena on määritellä, miten asiakasymmärrys johdetaan, miten voidaan hyödyntää sekä millaisia kustannuksia asiakasymmärryksen hallinnasta koituu. Neljännessä vaiheessa seurataan suunnitelman toteutumista sekä uuden kyvykkyyden kehittymistä organisaation toiminnassa. (Arantola & Simonen 2009, 31-32.)

4.2 Asiakasymmärryksen kehittäminen

Tärkein lähtökohta asiakasymmärryksen hankkimiselle on kannattavuus. On oleellista tietää, mitkä yrityksen tuottamista palveluista tuo asiakkaalle todellista hyötyä ja palveluntuottajalle kannattavaa tulosta. Palvelujen kehittämisen ja uusien palveluiden suunnittelussa on siis tärkeää hyödyntää kannattavuuslaskelmia. Arantola ja Simonen (2009, 12-20) ovat koonneet viisi ymmärrystyökalua yritysasiakkuuksien johtamisen avuksi. Nämä ymmärrystyökalut ovat asiakkaan arvo kehittämisen lähtökohtana, asiakkaan tilanteen ymmärtäminen, asiakkaan taloudellisten ajureiden ymmärtäminen, kohti loppuasiakasta: ymmärrystä arvoketjusta ja asiakkaan asiakkaasta sekä asiakaskannan segmentointi.

Asiakkuuksien arvo muodostetaan taloudellisesta sekä aineettomasta arvosta. Asiakkuudet voidaan luokitella pyramidimuotoon, jossa arvokkaimmat asiakkaat ovat pyramidin huipulla ja niitä on määrältään vähiten. Asiakkaiden luokittelu ohjaa palveluiden suunnittelua, sen avulla voidaan tutkia, kenelle palveluita suunnataan, mihin asiakkuuksiin tulee panostaa ja kenen kanssa yritys voi yhdessä suunnitella palveluita. (Arantola & Simonen 2009, 12-20.)

Vaikka asiakkaat ovat hyvin erilaisia, he päätyvät hyvin samankaltaisiin tilanteisiin. Tilaneajattelua voidaan hyödyntää myös yritysasiakkaiden tutkimisessa. Muutokset voivat tapahtua toiminnan tai yrityksen tasolla, toimialalla, yhteiskunnassa tai vaikka henkilötasolla. Muutostilanteiden tunnistaminen auttaa palveluliiketoiminnan kehittämistä. (Arantola & Simonen 2009, 12-20.)

Asiakkaan taloudellisten ajureiden ymmärtäminen on yksi asiakasymmärryksen tasoista. Ei riitä, että palveluiden hyödyt ja hinta kuvataan, vaan on pystyttävä todentamaan palvelun aiheuttama muutos asiakkaan toiminnan kannalta. Liikevaihtologiikka, kustannuslogiikka, taseologiikka ja riskilogiikka ovat neljä näkökulmaa, joiden avulla taloudelliseen tilanteeseen tai sen haasteisiin voidaan tutustua. (Arantola & Simonen 2009, 12-20.)

Yritysten arvoketjut ovat monimutkaisia ja yritysten välinen suhde voi olla samaan aikaan asiakas- että kumppanuussuhde. Mitä lähempänä ollaan loppukäyttäjää, sitä kannattavammaksi liiketoiminta tulee. Palveluntuottajan ymmärrys asiakkaan asiakkaasta on sitä tärkeämpi mitä strategisempi yhteistyö yritysten välillä on. (Arantola & Simonen 2009, 12-20.)

Asiakasymmärryksen avulla, asiakaskanta voidaan luokitella segmentteihin. Liiketoimintalogiikka tai tapa käyttää palveluita voi toimia luokittelua tukevinä kriteereinä. Asiakasymmärrys on hyödynnettävissä eri tasoilla, asiakastasolla, segmenttitasolla tai koko asiakaskannan tasolla. (Arantola & Simonen 2009, 12-20.)

Asiakkaiden ymmärtämisen kannalta on merkittävää jakaa asiakkaat asiakastutkimuksilla saadun tiedon avulla asiakasprofiileihin. Tämän avulla palvelut ja tuotteet on helpompi kohdentaa oikeille ryhmille ja asiakasryhmät toimivat myös havainnollistavina kuvauksina erilaisista asiakastyypeistä. (SN4 2015.)

4.3 Asiakasymmärryksen hankkiminen

Asiakslähtöisen palveluliiketoiminnan kehittäminen vaatii, että asiakkaista on saatavilla tarpeeksi tietoa. Asiakastietoa voi kertyä huomaamattomasti tai järjestelmällisten prosessien avulla. Tietoa jalostamalla syntyy asiakasymmärrystä. Edistyneen palveluyrityksen on rakennettava kokonaisvaltainen asiakasymmärrysprosessi, joka kokoaa eri lähteissä syntyvän asiakastiedon, jakaa sen ja julkaisee päätöksenteon käyttöön. Yrityksen aloittaessa kehitysprosessin, on tutkittava kehitettävälle tuotteelle markkinaa vai luodaanko täysin uusi markkina. Asiakasymmärrys on otettava huomioon jo kehitysprosessin ensiaskeleilla, jotta kehitettävä palvelu tai tuote vastaa asiakkaan tarpeita. (Arantola & Simonen 2009, 5-7.)

Asiakasymmärryksen muodostamiseen on kerättävä dataa eri menetelmillä eri kanavista. Tärkeimpiä datanhankintamenetelmiä on asiakaspalautteet, kyselyt, asiakastietokannat, verkkokeskustelut sekä verkkostatistiikka. Tiedon määrä ei ole ratkaisevassa asemassa, vaan oikean tiedon löytäminen. (SN4.) Muita asiakasymmärryksen hankintaan käytettäviä keinoja ja lähteitä on muun muassa asiakkuushistoria, palvelukäyttö ja taustatiedot, laitekäyttö, webseilailu ja muut automaattisesti tallentuvat tiedot, business intelligence-tiedon järjestelmällinen seuraaminen sekä hiljainen tieto. (Arantola & Simonen 2009, 21-28.)

5 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyö on tutkielmatyyppinen ja tutkimusmenetelmänä kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kuvataan todellista elämää ja todellisuus käsitetään moninaisena. Siinä pyritään tutkimaan kohdetta kokonaisvaltaisesti ja se vastaa muun muassa kysymyksiin: miksi, miten ja millainen. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on löytää tai paljastaa tosiasioita sen sijaan, että keskityttäisiin todentamaan jo olemassa olevia tietoja tai väittämiä. (Hirsjärvi ym. 2013, 160-161.) Tämän tyyppinen tutkimustapa on oivallinen, kun halutaan ymmärtää ihmisten toimintoja sekä käyttäytymistä (Räsänen 2016.) Kvalitatiivisen

tutkimuksen kohderyhmä valitaan tarkoituksenmukaisesti etukäteen, eikä satunnaisotoksen avulla (Hirsjärvi ym. 2013, 164.)

Opinnäytetyö toteutettiin teemahaastattelujen avulla. Valitsin teemahaastattelun tutkimusmenetelmäksi, sillä tavoitteena oli tiedon keräämisen lisäksi myös tutkia, miten haastateltavat kokevat palvelumuotoilun tilanteen Suomessa. Teemahaastattelun avulla pystyin myös keräämään aineistoa, jolla pystyin havainnoimaan tutkimuskysymystäni. Teemahaastattelun avulla oli myös helpompaa luoda keskustelua aihepiiristä sekä motivoitua haastateltavia kertomaan omista kokemuksistaan. Aineiston sisällönanalyysiin hyödynnettiin aineistolähtöistä analyysia. Tämän avulla kerätty aineisto saatiin luokiteltua ja tutkimuksen kannalta tärkein materiaali kerättyä.

5.1 Teemahaastattelu

Tiedonkeruumenetelmänä oli teemahaastattelu, joka toteutettiin palvelumuotoilun ammattilaisille. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu tiedonkeruumenetelmä. Teemahaastattelu etenee ennalta suunniteltujen teemojen mukaisesti ja on strukturoidumpi kuin avoin haastattelu. Kaikkien haastateltavien kanssa käydään läpi ennalta määritellyjä aihepiirejä. Teemahaastattelu on keskustelunomainen tilanne, jossa teemojen puhumisjärjestys on vapaa ja kaikkien haastateltavien ei tarvitse puhua yhtä laajasti kaikista aihepiireistä. Sisältö- ja tilanneanalyysi on tärkeä suorittaa ennen haastattelua, jotta haastattelu voidaan kohdentaa tiettyihin teemoihin. Tutkimukseen on valittava henkilöt, joilta arvioidaan parhaiten saatavan aineistoa kiinnostuksen kohteena olevista teemoista. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47-48, 66; Eskola & Suoranta 2000, 86-87.) Teemahaastattelu on keskustelunomaista, mutta sillä tulee olla etukäteen määritelty tarkoitus. Haastattelun rakenteen tulee pysyä haastateltavan hallinnassa. On tärkeää, että kerätty materiaali on kaikilta haastateltavilta samoihin aiheisiin pureutuvaa, jotta niitä voidaan vertailla keskenään.

Haastatteluja järjestettiin kolme ja haastattelut käytiin verkkopuheluiden avulla, joihin hyödynnettiin Skypeä sekä Google HangOuts:ia. Haastattelut olivat marras- ja joulukuussa 2017. Haastateltavat valittiin toimeksiantajan ehdotusten perusteella, osallistujat olivat palvelumuotoilijoita ja alan asiantuntijoita. Haastateltujen sukupuolella ja iällä ei ollut merkitystä tutkimuksessa. Haastateltaviin otettiin yhteyttä ja haastattelut sovittiin sähköpostin välityksellä. Haastatteluissa käytiin keskustelua ennalta määritellyistä teemoista, jotka olivat palvelumuotoilu Suomessa, palvelumuotoilu ja yrityksen kehitysprosessi sekä asiakaslähtöisyys. Haastattelut etenivät ennalta laadittujen haastattelukysymysten perusteella, mutta joihinkin aihealueisiin pureuduttiin toisten haastateltavien kanssa enemmän kuin toisten. Tarkentavia kysymyksiä esitettiin tarpeen vaatiessa, jotta tuloksista saataisiin mahdollisimman selkeitä ja

kattavia. Keskimääräinen haastattelun kestoaika oli 40 minuuttia ja jokainen haastattelu nauhoitettiin. Haastattelujen jälkeen nauhoitteet kuunneltiin läpi ja ne litteroitiin puhekielisesti. Litteroinnista havainnoitiin vain puhe, yskähdykset ja naurahdukset jätettiin pois. Litteroidut haastattelut luettiin läpi useasti, jotta ne pystyttiin analysoimaan tehokkaasti ja haastattelut litteroitiin kukin omaan Word-tiedostoon.

5.2 Aineiston analyysi

Sisällönanalyysiin hyödynnettiin hieman mukaillen teemoittelua ja aineistolähtöistä analyysia, jonka avulla tutkimusaineistosta saadaan luotua teoreettinen kokonaisuus (Tuomi, Sarajärvi 2017; 70). Ennen aineistolähtöistä analyysia, litteroidut haastattelut jaettiin jo valmiiksi teemoittain, teemahaastattelun teemoja myötäillen. Aineistolähtöinen analyysi on kolmivaiheinen, ensimmäiseksi aineisto redusoidaan eli pelkistetään, toiseksi aineisto klusteroidaan eli ryhmitellään. Kolmantena vaiheena on abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Redusointi-vaiheessa kaikki epäolennainen karsitaan pois ja data voidaan tiivistää tai pilkkoa osiin. Pelkistäminen voi käytännössä tarkoittaa sitä, että litteroidusta tekstistä alleviivataan ne ilmaukset, jotka kuvaavat samaa samanvärisillä kynillä. Datasta etsitään alkuperäisilmaukset ja niiden pelkistetyt ilmaukset. Pelkistetyt ilmaukset voidaan taulukoittaa tai listata erikseen. Redusoinnilla luodaan pohja klusteroinnille, eli aineiston ryhmittelylle. Redusointi-vaiheessa kerätyt alkuperäisilmaukset käydään läpi ja aineistosta etsitään samankaltaiset ja eroavat käsitteet. Käsitteet luokitellaan alaluokiksi, jotka kokoavat samankaltaiset ilmaukset. Klusteroinnilla luodaan pohja tutkimuksen perusrakenteelle ja sen avulla saatu aineisto voidaan jakaa pääluokkiin, yläluokkiin ja alaluokkiin. Aineiston abstrahoinnin tavoitteena on erottaa tutkimukselle olennainen tieto ja muodostaa teoreettiset käsitteet. Abstrahoinnissa alkuperäisdatan kielellisistä ilmauksista edetään teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. Abstrahointia tulee jatkaa niin kauan, kun se sisällön kannalta on mahdollista. Aineistolähtöisen analyysin avulla saadaan vastaus tutkimustehtävään. (Tuomi, Sarajärvi 2017, 80-86).

Pääteemoiksi valikoitui teemahaastattelun teemat, palvelumuotoilu Suomessa, palvelumuotoilu ja yrityksen kehitysprosessi sekä asiakaslähtöisyys. Aiemmin litteroidut aineistot purettiin uudestaan teemoittain siten, että teemat olivat yhtenä Word-tiedostona, jotta ne voitiin valmiiksi käsitellä teemojen alla. Aineisto redusointiin tässä vaiheessa, jotta alkuperäisilmaukset saatiin pelkistettyä ja kerätystä tiedosta karsittua tutkimuksen kannalta epäolennainen tieto pois. Aineiston redusoinnin jälkeen aloitettiin havainnoimaan yhteneväisyyksiä sekä eroavaisuuksia. Pääteemojen lisäksi aineistosta havainnoitiin alateemoja. Esimerkkinä, yhtenä pääteemoista oli palvelumuotoilu Suomessa ja sen alateemoina oli tulevaisuus, asenteet ja nykyhetki. Abstrahoinnin avulla aineistoa muokattiin teoreettisiksi käsitteiksi, joiden avulla luotiin tutkimuksen johtopäätökset.

| Alkuperäisilmaukset | Pelkistetyt ilmaukset |
|--|---|
| ”Ei sinne yritykseen jalkauteta sitä muutosta tai sitä palvelukonseptia kunnolla ni eihän se toteudu eli se on useimmiten sen yrityksen omissa käsissä koska kannettu vesi ei kaivossa pysy” | Muutoksen tai palvelukonseptin kunnolla jalkauttaminen Yrityksen omissa käsissä |
| ”Se mitä palvelumuotoilu toimisto on tehnyt et ne asiat on jäänyt jonneki pöytälaatikkoon et asiakas ostaa konkreettisen lopputuloksen et ne ei osta mitään persoonia tai polkuja tai työpajoja sen takii et ois kivaa et ne halua yleensä et siin on konkreettinen outcome ja silloinhan se ei jää hyödyntämättä” | Asiakas ostaa konkreettisen lopputuloksen Ei osta persoonia, polkuja tai työpajoja Silloin ei jää hyödyntämättä |

Taulukko 1: Esimerkki alkuperäisilmauksien pelkistämisestä

| Pelkistetyt ilmaukset | Alaluokka | Yläluokka | Päälouokka |
|---|--|-------------------------|-----------------|
| Muutoksen tai palvelukonseptin kunnolla jalkauttaminen Yrityksen omissa käsissä Asiakas ostaa konkreettisen lopputuloksen Ei osta persoonia, polkuja tai työpajoja Silloin ei jää hyödyntämättä | Muutoksen jalkauttaminen Jalkauttaminen yrityksen vastuulla Konkreettinen lopputulos | Muutoksen toteuttaminen | Kehitysprosessi |

Taulukko 2: Esimerkki abstrahoinnista

6 Tutkimustulokset

Haastattelun teemoja olivat palvelumuotoilu Suomessa, palvelumuotoilu ja kehitysprosessi sekä asiakaslähtöisyys. Ensimmäisenä teemana käsiteltiin palvelumuotoilua Suomessa, jonka avulla pyrittiin selvittämään palvelumuotoilun tämänhetkistä tilannetta ja millainen sen tulevaisuus mahdollisesti on. Tutkittiin myös, millaisia asenteita asiakkailla on palvelumuotoilua

kohtaan ja kuinka paljon tietoutta alasta yleensäkin on. Palvelumuotoilu ja yrityksen kehitysprosessi -teeman avulla pyrittiin tutkimaan, miten palvelumuotoilija on mukana asiakasyrityksen toiminnan kehittämisessä ja kuinka paljon palvelumuotoilua tähän voidaan hyödyntää. Tutkittiin myös sitä, millaisia resursseja palvelumuotoilu vaatii yritykseltä ja miten asiakasyritys voi ylläpitää palvelumuotoiluprosesseja jatkossa. Asiakaslähtöisyys on olennainen osa yrityksen liiketoimintaa ja menestystä ja se on myös yksi palvelumuotoilun tärkeimpiä tavoitteita. Haastattelun avulla perehdyttiin siihen, miten asiakaslähtöisyys vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan ja miten sitä voidaan tutkia sekä miten yrityksen omia asiakkaita voidaan osallistaa yrityksen toiminnan kehittämiseen.

6.1 Palvelumuotoilu Suomessa

Haastatteluista tuloksien perusteella palvelumuotoilun metodeja hyödynnetään kaikessa kehittämisessä ja tietoisuus palvelumuotoilusta kasvaa jatkuvasti. Moni on sisäistänyt palvelumuotoilun käsitteet ja se on aiheena asiakasyrityksille tuttu. Haastatteluissa yhtenäiseksi mielipiteeksi selveni, että tulevaisuudessa palvelumuotoilun alalta Suomessa löytyy töitä ja ala kasvaa. Yritykset havahtuvat siihen, että pelkkä digitalisaatio ei tuo menestystä, vaan myös yrityksen palveluiden on oltava tehokkaita ja asiakaslähtöisiä. Teknologian muuttuessa ja kehittyessä, uusia trendejä syntyy jatkuvasti. Myös valtion tahot hyödyntävät ja hyödyntävät entistä enemmän palvelumuotoilua. Suomalaiset yritykset pyrkivät kansainvälisyyteen, jonka haastattelut kokevat hyväksi Suomen taloudelle. Asiakaslähtöinen ajattelu sekä palvelumuotoilun tuoma ketteryys liiketoimintaan tulee kuitenkin jatkamaan suosiotaan. Haastattelut odottavat yritysten keskittyvän palveluiden laadun kehittämiseen tulevaisuudessa entistä enemmän.

Haastattelujen perusteella huolenaihetta ammattialalle tuo se, että palvelumuotoilukoulutusta tarjotaan myös esimerkiksi verkossa järjestettävien kurssien välityksellä, jotka eivät välttämättä luo oikeaa pohjaa toimia palvelumuotoilijana. Koulutusta tarjotaan laajempina opintokokonaisuuksina muun muassa ammattikorkeakouluissa, mikä koettiin positiiviseksi ja alaan paremmin valmistavaksi. Yrityksille lyhyemmät palvelumuotoiluun perehdyttävät koulutukset taas ovat eduksi, sillä kurssien jälkeen heillä on riittävästi tietoutta osata ostaa alan palveluita. Palvelumuotoilun valttikortteiksi koetaan se, että jokainen voi oppia sen prosessit ja metodit.

Haastattelujen tulosten perusteella, palvelumuotoilutoimistoilla on paljon erilaisia yrityksiä asiakkanaan sekä usein strategia siitä, minkä alan yrityksille palvelumuotoilutoimisto tarjoaa palveluitaan. Start up-yritykset myös hyödyntävät palvelumuotoilua tutkiakseen mikä on uusin suuntaus oman alansa markkinoilla. Uudet yritykset ovatkin kivijalkayrityksiä avoimempia ja uskaliaampia kokeilemaan uutta. Fyysisten palveluiden ohella myydään myös mobiilipalveluita

ja strategista konsultointia. Lopputuleman tavoitteena on luoda jotain suurempaa ja laajempaa kuin pelkkä palvelu. Tämän vuoksi useat palvelumuotoilutoimistot fuusioituvat, jotta voidaan keskittyä laajempiin kehittämiskohteisiin palvelun ohella. Yritykset ostavat myös työympäristön suunnitteluja, jonka avulla voidaan muokata sekä fyysistä työympäristöä että työn-
teon välineitä. Haastateltavien kokeman perusteella, myös globaalia myyntiä suomalaiselle palvelumuotoilun osaamiselle löytyy. Palvelumuotoilun arvioidaan vahvasti siirtyvän digitaaliseen palvelumuotoiluun, mobiilipalveluiden kasvattaessa markkinaansa. Palvelumuotoilua os-
tettaessa yrityksen kehittämisprosessien rinnalle, haastatellut kokevat, että palvelumuotoilua ei käsitteenä ymmärretä ja sitä ei osata soveltaa kaikkeen yrityksen toimintaan. Sillä on kuitenkin erittäin suuri suosio, sillä kaikkien palveluiden tavoitteena on käyttäjäkeskeisyys ja monien yritysten strategioissa käyttäjä on keskiössä. Kuitenkaan monella yrityksellä ei ole käsitystä mitä käyttäjälähtöisyys todellisuudessa tarkoittaa. Vaikka palvelumuotoilua ei vielä osata ostaa kehitysprosessien menetelmäksi, nähdään muutoksen tarpeen tunnistaminen positiivisena. Haastatellut painottavat, että yritykset eivät halua ostaa pelkkää prosessia vaan konkreettisen tuloksen, esimerkiksi työympäristön tai brändin.

6.2 Palvelumuotoilu ja yrityksen kehitysprosessi

Haastattelujen tulosten perusteella, yritys lähtee ostamaan palvelumuotoilua yrityksen liiketoiminnan kehittämiseen ja yleensä kehittämiskohteena on asiakkuudet ja liiketoiminnan haasteet. Haastateltava 2 kuvaili palvelumuotoiluun hakeutuvien asiakkaiden lähtötilannetta seuraavasti: *”Yleensä on havaittu jo sisäisesti tarve muutokselle, markkina on muuttunut ympärillä ja tarvitaan joku uudenlainen konsepti tai sen päivitys. Siinä yhteydessä on lähdetty etsimään yhteistyökumppania tai konsulttia. Harvempi on suoraan löytänyt palvelumuotoilijaa, vaan on etsitty tuotteistajaa, konseptioijaa, asiakasyymmärryksen tutkijaa. Ja sitten on huomattu, että se on tämä palvelumuotoilun metodiikka mikä toimii parhaiten.”* Palvelumuotoilun avulla pyritään löytämään keinoja tuottaa tulosta asiakkaita sekä yritystä miellyttävin keinoin. Asiakasyrityksen etsiessä kehittämiskeinoja yrityksensä toimintaan, kehittämisen kohteena on usein yrityksen palvelukonsepti, markkina ja asiakassegmentointi. Yhdeksi esimerkiksi haastattelujen perusteella nousi fyysisten palveluiden tarjonta. Joillekin asiakkaille voisi olla tehokkaampaa tarjota palveluita verkossa, kun taas osa mieltää fyysiset palvelut helpommin lähestyttäviksi.

Joskus kehittämisprosesseja suunniteltaessa haastatellut ovat kuitenkin huomanneet, että edes yritysasiakas ei ole tunnistanut kehittämisen tarvetta yrityksen toimintaa tarkasteltaessa. Tähän syyksi on koettu maailman ja palvelutrendien nopea kehittyminen. Yrityksen on pystyttävä haastamaan sekä tarkastamaan omia prosessejaan sekä oltava riittävän avarakatseinen tulevaisuuteen. Haastattelujen tulosten perusteella asiakasyritysten on oltava valppaana ja tutustuttavaa ympärillä tapahtuviin muutoksiin, mutta yrityksellä on oltava selkeä

tavoite, jota kohden yritys tähtää. Yrityksen tavoitteen on pysyttävä samana, vaikka prosessit sen ympärillä muuttuu. Kaikille yrityksille olisi vitaalia havainnoida palvelumuotoilun silmin liike toimintaansa. Haastattelujen tulosten mukaan, yrityksen tulisi myös jatkuvasti kehittää ja tutkia palveluitaan. Kuitenkin suurin osa yrityksistä ostaa palvelumuotoilua vain projekti-kohtaisesti ja riskinä on, että kehitystä ei tapahdu suositeltuun malliin. Haastatellut kokevat, että yrityksillä olisi hyvä olla kehityksestä vastaava henkilö tai tiimi, joka veisi suunnitelmia eteenpäin ja ymmärtäisi prosessin sisäisesti, jotta muutos olisi jatkuvaa.

Haastattelujen tulosten perusteella, projektin luonne ja koko määrittelee, kuinka paljon henkilöstöresursseja asiakasyritykseltä tarvitaan projektin toteuttamiseen. Palvelumuotoiluprosesseille on monta tulokulmaa, osa projekteista keskittyy yrityksen koko liiketoimintaan, kun taas osa vain yrityksen pintapuolisiin kehittämiskohteisiin. Organisaation koko ja tavoitetila sekä projektin luonne vaikuttavat kaikki prosessiin sitoutettavan tiimin kokoon. Yrityksen johdolla on päävastuu yrityksen prosessien kehittämisestä ja heidän on käytettävä aikaa muutoksen suunnitteluun ja jalkauttamiseen. Vaihtoehtoisesti johto voi perehdyttää ja siirtää vastuuta lähiesimiehille, jotka voivat lähteä jalkauttamaan muutosta yrityksessä. Kehitysprosesseille on myös hyvä määrittää projektipäällikkö, jonka vastuulla on jalkauttaa muutos yrityksiin. Isommilla konserneilla on kehitykseen perehtyneitä tiimejä, jotka ajavat kehitystä eteenpäin. Kuitenkaan pelkkä kehitystiimi ei yksinään ole toimiva, vaan myös erillisten konsernin alla toimivien toimipisteiden johtajien on oltava valmiita tekemään tarvittavat muutokset. Muutokselle olennaista on luoda mittarit, joiden avulla voidaan tutkia, onko muutos menossa oikeaan suuntaan sekä yrityksen tavoitetta vastaavasti.

Haastatellut korostavat, että sisäisen viestinnän on oltava toimiva, kun yrityksen toimintaa aletaan muokkaamaan. Työntekijät on pidettävä informoituina muutoksen vaiheista. Jos sisäinen viestintä ei toimi, on riskinä se, että muutos ei koskaan tule tapahtumaan konkreettisesti. Haasteita muutostilanteisiin tuo myös henkilöstön muutosvastarinta, jota voidaan vähentää osallistuttamalla työntekijää. Työntekijälle on tärkeää olla osana kehitysprosessia. Henkilöstöä voidaan osallistuttaa muun muassa järjestämällä työpajoja, joissa eri toimialueiden henkilöstöt voivat esittää omaa näkemystään yrityksen toiminnan kehittämisen suunnasta.

Projekti määrittelee mitä palvelumuotoilun työkaluja tai keinoja on kannattavaa hyödyntää. Olemassa ei ole yhtä kaikkeen sopivaa mallia, vaan muotoilijan on osattava tietää, miten projektista saadaan eniten irti ja käyttäjälähtöisimmän. Palvelumuotoilun perinteisiä työkaluja hyödynnetään paljon yrityksen kehittämisprosesseissa. Haastattelujen tulosten perusteella asiakaspolun tutkiminen on yksi olennainen ja perinteinen työkalu, jonka avulla pystytään havainnoimaan asiakkaan tämänhetkistä polkua ja tutkimaan miten sitä voitaisiin kehittää.

Haastateltujen kokeman perusteella, yritysasiakkaalle tulee tarjota konkreettinen lopputulos, esimerkiksi palvelu, muuten prosessit saattavat jäädä läpikäymättä. Yrityksen on myös oltava itse mukana muutoksessa ja sille on tarjottava työkalut, joilla muutosta voidaan ohjata. Tärkeäksi on koettu myös se, että yrityksessä on henkilö, jonka vastuulla on viedä prosesseja eteenpäin. Vastuu kehittämisprosessin etenemisestä ei ole palvelumuotoilijalla, eikä muotoilija voi ajaa asiaa eteenpäin yrityksen puolesta. Jos yrityksen johto ei ole sitoutunut muutokseen, ei muutos tule menemään läpi. Yrityksen johdon tulisikin pitää kiinni luoduista strategioista. Usein isot muutokset vaativat myös enemmän taloudellisia resursseja, joihin yrityksen on valmistuttava etukäteen. Ennen kehitysprosesseja onkin hyvä miettiä, kestäkö yrityksen taloudellinen tilanne muutoksen ja onko muutos ajankohtainen.

Palvelumuotoilijan työn negatiiviseksi puoliksi koetaan se, että hyvin suunniteltu prosessi saattaa jäädä pöytälaatikkoon. Palvelumuotoilijan proaktiivisuus on kuitenkin tärkeää, sillä asiakas saattaa helposti jämähtää nykyiseen tilanteeseen ja jo luotu palvelumuotoilusuunnitelma saattaa jäädä hyödyntämättä. Haastatellut kokevat myös, että kehitys yrityksissä on harvemmin proaktiivista ja jatkuvaa. Tähän poikkeuksen luo mikroyritykset tai start upit, joilla asiakasryhmä ei ole vielä vakiintunut ja uudet, innovatiiviset yritykset ovat yleensä muita yrityksiä rohkeampia kokeilemaan uutta.

Haastatellut mieltävät, että oleellista palvelumuotoilusuunnitelman luomiselle on tutustua asiakasyrityksen strategiaan ja näkemykseen, jotta suunnitelmasta saadaan toimiva. Jotta palvelumuotoilija pystyy ymmärtämään yrityksen toimintamalleja, on hänen haastateltava tämän hetkisen strategian ja toimintamallien suunnittelijoita. Yrityksen asiakkaan näkökulmaan perehtyminen ja yrityksen asiakkaan osallistaminen uuden toimintamallin suunnitteluun ovat myös esimerkkejä keinoista tutustua yrityksen nykyiseen tilanteeseen, vaikka tämä onkin haasteellista ja aikaa vievää. Kuitenkaan ilman kenttätutkimusta asiakkaan tarpeita ei voida kohdata. Kehittämisprosesseja suunniteltaessa koetaan tärkeäksi tutustua sekä yritykseen että sen asiakkaaseen, jotta pystytään kehittämään molempien tarpeisiin sopiva malli.

Haastattelujen perusteella, palvelumuotoilijan tehtävänä on huomata, missä vaiheessa yrityksen kehittämisprosessia on astuttava mukaan. Haastateltava 1 kuvaili palvelumuotoilun osallistumista yrityksen kehitysprosesseihin näin: *”Se riippuu siitä missä vaiheessa palvelumuotoilu tulee mukaan, ja palvelumuotoilua myytäessä on osattava tunnistaa mikä on oikea hetki hypätä mukaan. Kun haetaan jotain uutta tai halutaan ponnistaa ihan uuteen liiketoimintaan, niin siinä vaiheessa olisi palvelumuotoilun hyvä olla mukana alusta asti. Ei vasta siinä vaiheessa, kun kaikki on määritelty ja on tiukat rajat mitä pystytään enää tekemään. Palvelumuotoilun pitäisi olla jo määrittelyvaiheessa mukana.”* Asiakas saattaa ostaa palvelumuotoilijan palveluita muun muassa uuden liiketoimintamahdollisuuden tai uuden tuotteen lanseeraamiseen. Haastattelun tulosten perusteella, palvelumuotoilijan tulisi olla prosessia

suunniteltaessa mukana lähes projektin alusta asti, mutta tämä ei kuitenkaan käytännössä yleisesti toteudu. Jos prosessi tai palvelu on jo ennalta määritetty ja suunniteltu, ei palvelumuotoilijalla ole tilaa kehittää palvelua asiakaslähtöisemmäksi tai muutoin toimivammaksi.

6.3 Asiakslähtöisyys

Yhdistäväksi tekijäksi palvelumuotoiluun hakeutuvien yritysten kesken koetaan yrityksen asiakkuuksien kehittäminen. Haastatellut korostavat, että asiakas on yritykselle tärkein. Pelkkä asiakkaiden määrä ei riitä, vaan asiakas on opittava tuntemaan ja ymmärtämään miten asiakas toimii sekä ajattelee. Jos asiakkaan tarpeisiin ei vastata, on riskinä asiakkaan siirtyminen kilpailevan yrityksen asiakkaaksi. Hyllylle asetettu tuote ei myy itseään, vaan yrityksen on tehtävä sen eteen töitä. Palveluprosesseja suunniteltaessa on yrityksen tutkittava omia asiakkaitaan aidoissa tilanteissa ja seurata myös kilpailijan toimintaa.

Asiakasymmärrys on haastattelujen perusteella oleellinen osa asiakkaan sitouttamista. Tämä on myös yritykselle kustannustehokasta ja tämän avulla asiakkaalle osataan tarjota juuri sitä mitä asiakas etsii.

Haastattelujen tulosten perusteella, yrityksen olisi kannattavaa pitää jatkuvaa vuoropuhelua yllä asiakkaiden kanssa. B2B-markkinoiniin suuntautuvien yritysten kohdalla tämä voi esimerkiksi tarkoittaa keskustelua asiakastapaamisissa sekä yhteissuunnittelua. Tästä on hyötyä myös asiakkaalle ja sen avulla myös yrityksen asiakassuhde syvenee.

Haastateltujen kokeman mukaan ennen palvelumuotoiluprosessia yrityksen ei tarvitse tuntea asiakastaan. Isoissa organisaatioissa saattaa usein olla jo paljon kerättyä dataa asiakkaista, jota ei ole koskaan purettu. Tätä dataa voidaan haastateltujen mukaan hyödyntää yrityksen asiakassegmenttien tutkimiseen. Palvelumuotoilijan asiakasymmärryksen alkutarve riippuu kuitenkin projektista. Isompien konsernien kanssa työskennellessä koettiin tärkeäksi, että asiakasymmärrystä löytyy riittävästi, pienempien yritysten kanssa aiemmasta datasta voidaan ottaa inspiraatiota.

Asiakkaan tarpeiden ennustaminen koetaan yritysten yleisimmäksi haasteeksi ympärillä tapahtuvien muutosten tapahtuessa nopealla tahdilla. Myöskin uusien palveluiden asiakkaiden ennustaminen on haasteellista. Joskus oletettu asiakasryhmä saattaakin olla täysin eri kuin konkreettinen ostajaryhmä. Uusia palveluita lanseerattaessa onkin tärkeää tutkia ja haastatella eri asiakasryhmiä, joita palvelu saattaisi kiinnostaa. Esimerkiksi start up-yritykset saattavat omata kirkkaan vision tuotteestaan ja sen kohderyhmästä, mutta eivät tunne vielä asiakkaitaan eivätkä välttämättä osaa tutkia näitä mahdollisuuksia ilman ammattilaisen neuvoja. Oman idean kriittinen arviointi on koettu ongelmaksi ja kynnys asiakkaiden haastatteluun voi olla suuri. Jos etukäteen ei tutkita asiakasryhmiä ja markkinaa, riskinä on se, että kysyntää ei

välttämättä suunnitellulle palvelulle ole ollenkaan. Haastattelujen tulosten perusteella onkin erittäin tärkeää tutkia, kenelle palvelu tai tuote suunnataan. Suomen markkinan pienuus koetaan tässä positiiviseksi, sillä asiakkaan tarpeiden ennustamiseen tarvita monimutkaisia prosesseja, vaan ensiostaja voidaan yleensä selvittää yksinkertaisin menetelmin. Näihin tutkimuksiin haastatellut hyödyntävät tulevaisuustyökaluja, joiden avulla voidaan havainnoida mitä ilmiöt voisivat tarkoittaa tulevalle palvelulle. Myös käytännön kokeilu sekä hintajoustokokeilu ovat työkaluja, joiden avulla voidaan tutkia ennalta kerätyn datan avulla mihin tuotteen kysyntä voisi asettua. Jos dataa asiakkaista ei ennalta kuitenkaan ole, yksi vaihtoehto voisi olla lean business canvasin hyödyntäminen, jossa ratkaisu ja suunnitelma mietitään ylikapealle asiakasryhmälle. Lean business canvasin hyödyntäminen on yritykselle kannattavampaa kuin yrittää suunnitella palveluita kaikille.

6.4 Yhteenveto tutkimuksesta

Haastattelujen tuloksien perusteella voidaan havainnoida, että palvelumuotoilua hyödynnetään yrityksen liiketoiminnan ja etenkin asiakaslähtöisyyden kehittämässä. Kuitenkaan palvelumuotoilua ei hyödynnetä läpi kehitysprosessin tai sen kaikkiin osiin, vaan yleensä yrityksellä on jokin kehitettävä osa-alue. Tähän alan toimijat yrittävät saada muutosta, sillä palvelumuotoilua voitaisiin hyödyntää yrityksen toiminnassa kaikkeen sen toimintaan ja läpi palvelun elinkaaren. Palvelumuotoilua hakevat asiakkaat haluavat ostaa jonkin konkreettisen lopputuloksen, joka voi esimerkiksi olla brändi tai työympäristö. Pelkkä prosessi ei suomalaiselle yritysasiakkaalle riitä, mikä koetaan palvelumuotoilijan näkökulmasta hankalana.

Palvelumuotoilua voidaan tarjota eri alojen yrityksille. Ne yritykset, jotka hakeutuvat palvelumuotoiluun, ovat yleensä huomanneet markkinan olevan laskussa tai jonkin yrityksen palvelun tarvitsevan muutosta. Palvelumuotoilu tunnetaan käsitteenä, mutta sitä ei vielä täysin osata ostaa.

Haastatteluista saatujen tulosten perusteella, palvelumuotoilu vaatii yritykseltä toimivaa sisäistä viestintää sekä johdon sitoutumista muutokseen. Muutosta ei saada jalkautettua, jos johto ei informoi työntekijöitä. Sisäisen viestinnän avulla myös muutosvastarintaa saadaan pienennettyä ja työntekijät kokevat osallistuvansa yrityksen kehittämiseen. Myös asiakkaan rooli on tärkeä ja asiakasta tulisi haastatella. Projektin luonne määrittelee, mitä työkaluja palvelumuotoilija hyödyntää ja kuinka paljon henkilöstöresursseja sen eteneminen vaatii. Jotta muutokset saadaan jalkautettua, on yrityksen sisäistettävä palvelumuotoilijan näkemys ja suunnitelma.

Yrityksen kannalta on hyödyllistä hankkia asiakasymmärrystä, jotta asiakkaalle voidaan tarjota sitä mitä hän etsii. Nyky-yhteiskunnassa palveluntarjontaa on paljon ja yritykselle tärkeää on osata sitouttaa asiakkaat. Asiakasymmärrystä voidaan hankkia esimerkiksi erilaisten asiakasjärjestelmien, haastattelujen ja tyytyväisyystutkimuksien avulla. Palvelumuotoilun suunnittelun kannalta ei ole pakollista tuntea asiakasta ennestään.

7 Johtopäätökset

Työn tavoitteena oli tutkia, miten palvelumuotoilua voidaan hyödyntää yrityksen liiketoiminnan edistämiseksi. Palveluita suunniteltaessa, keskeisessä osassa on ymmärrys palveluiden tuottamien arvojen ja ihmisten, yritysten, asioiden ja organisaatioiden välisestä merkityksestä. (Stickdorn & Schneider 2010, 51.) Työn keskeisinä teemoina olivat palvelumuotoilu, liiketoiminnan palveluiden kehitysprosessit sekä asiakaslähtöisyys, joiden avulla havainnoitiin mitä kaikkea yrityksen toiminnan kokonaisvaltaisessa kehittämisessä tulee ottaa huomioon. Kuten jo johdannossa mainittiin, ”Iloinen asiakas myös kuluttaa iloisesti enemmän, hän on arvokkaampi asiakkuus” (Tuulaniemi 2011, 18.), on yritysten panostettava asiakastyytyväisyyteen yrityksen kehitysprosessissa suunniteltaessa. Asiakas on asetettava keskiöön ja asiakkaan motivaattoreita on tutkittava. Palvelumuotoilu tarjoaa sopivat työkalut yritykselle myös asiakkuuksien tutkimiseen ja kehittämiseen. Koiviston (2007, 64) määritelmän mukaan, palvelumuotoilu on kehittymässä tutkimus- ja osaamisalaksi, jolla tarkoitetaan palvelujen suunnittelua ja innovointia muotoilulähtöisillä menetelmillä, joissa palvelun käyttäjä on suunnittelun keskipiste.

Haastattelujen tuloksien perusteella voidaan havainnoida, miten palvelumuotoiluprosessi käytännössä toteutetaan. Saatiin paljon tietoutta myös siitä, mitä etua yritykselle palvelumuotoilun hyödyntämisestä on. Sen avulla voidaan muun muassa tutkia yrityksen asiakkaita ja heidän mieltymyksiään. Palvelumuotoilua voidaan harjoittaa erilaisissa yrityksissä ja yrityksen sekä fyysisiin että verkossa toimiviin palveluihin.

Haastattelujen avulla saatiin kerättyä runsaasti materiaalia, jonka avulla saatiin tutkimuskysymyksiä avattua. Kuitenkin tutkimuksen aihe oli hieman liian laaja, joten osaltaan tutkimustulokset jäivät ympäröiviksi. Opinnäytetyöstä saatuja tuloksia voidaan hyödyntää palvelumuotoilun tilanteen tutkimiseen Suomessa. Siitä saadaan myös kuvaa palvelumuotoilun ja kehitysprosessien haasteista. Aihetta tulisi tutkia kuitenkin lisää ja etenkin palvelumuotoilun asiakkaiden näkökulmasta, jotta palvelumuotoilua hyödyntävien yritysten näkökulma saataisiin myös esille. Olisi vitaalia tutkia sitä, mitä hyötyä asiakasyritykset kokevat saaneensa palvelumuotoilusta ja mitä he kaipaisivat lisää.

Jotta palvelumuotoilun keinoja tulisi tulevaisuudessakin hyödyntämään yrityksen toiminnan kehittämisessä, tulisi sen tarjoamia mahdollisuuksia markkinoida yrityksille. Vaikka palvelumuotoilu on käsitteenä suhteellisen uusi, on sen menetelmiä hyödynnetty jo kauan. Tulevaisuudessa palveluiden määrän kasvaessa entisestään, kilpailu tiukentuu ja yritysten tulee panna tarjoamaansa laatuun entistä enemmän. Oletettavasti, palvelumuotoilu jatkaa suosioaan, sillä sen avulla voidaan kohdistaa sisäisiä prosesseja asiakkaan tarpeiden ja arvoa tuottavien toimenpiteiden ympärille. (Tuulaniemi 2011, 97.)

Lähteet

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisestä palveluliiketoimintaan- Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisesta_palveluliiketoimintaan.pdf

Design Council UK 2015. What is service design? Saatavilla: <http://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/video-what-service-design>

Grönroos, C. et al. 2007. Teollisuuden palveluksista palveluliiketoimintaan: haasteena kannattava kasvu.

Heikkilä, A. 2008. Verkkokysely tutkimusaineiston keruumenetelmänä. *Hoitotiede* 20 (2), 101 - 110.

Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus

Hirvijärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2013 Tutki ja kirjoita. Porvoo: Tammi.

Innanen, Piia. 2016. Kasvua liiketoimintaan palvelumuotoilulla ja asiakasymmärryksellä. <http://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/2016/10/2/kasvua-liiketoimintaan-palvelumuotoilulla>. Luettu 9.10.2016.

Jaakkola, Orava & Varjonen, Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua - Opas yrityksille, Tekes, 2009. Luettu 12.3.2016

Koivisto, M. 2007. Mitä on palvelumuotoilu? -Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa. Taideakademian korkeakoulu. Taiteenmaisterin lopputyö.

Koivisto, M. 2011. Palvelumuotoilun peruskäsitteet. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) 2011. Palvelumuotoilu. Uusia menetelmiä tiedonhankintaan ja hyödyntämiseen. 2.painos. Teknologia-info Teknova: Helsinki, 49-53.

Kurronen, J. 2013. Muotoilu&Kunta. Muotoilun lähtökohdat ja mahdollisuudet osana julkisen sektorin uudistamista. Taiteen maisterin opinnäytetyö. Aalto-yliopisto. Helsinki.

Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut - tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY.

Maffei, S., Mager, B. & Sangiorgi, D. 2005. Innovation through service design. From research and theory to a network of practice. A user's driven perspective. *Joining forces*. September 22. -24., 2005. University of arts and Design. Helsinki

Mager B. 2007 Service Design. Teoksessa: Erlhoff M & Marshall T (toim.) *Design Dictionary: Perspectives on Design Terminology*. Basel. Birkhäuser, 354-357.

Miettinen, S. & Koivisto, M. 2009. Designing services with innovative methods. Keuruu: University of art and design Helsinki.

Miettinen, Satu 2011. Palvelumuotoilu: uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teknologiainfo Teknova. Finland.

Moritz, S. 2005. Service Design: Practical access to an evolving field. Köln: Köln International School of Design.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Rissanen, T. 2005. Hyvä palvelu. Vaasa: Kustannusyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd.

Roukala, V. 1998. Toiminnan muutoksen toteutus. Espoo: Suomen Atk-kustannus.

Räsänen, Henrik 2016. Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät. http://www.hamk.fi/verkos-tot/kudos/menetelmat/Documents/4_Kvalitatiiviset_tutkimusmenetelmaet.pdf. Viitattu 17.10.2016.

Saco, R & Goncalves, A. 2010. Service Design: An Appraisal. Teoksessa Lockwood, T. 2010. Design Thinking, Integrating Innovation, Customer Experience and Brand Value. New York: Allworth Press, 161.

Sistonen, Tia. 2016. Kilpailut Facebookia vastaan - palvelumuotoilija auttaa pärjäämään. Saatavilla: <http://blog.digia.com/kilpailut-facebookia-vastaan-palvelumuotoilu-auttaa>. Luettu 9.10.2016.

SN4 2015. Mitä on asiakasymmärrys ja miten sitä kehitetään. Saatavilla: <http://www.sn4.com/fi/blog/2015/03/mita-on-asiakasymmarrys-ja-miten-sita-kehitetaan/> Luettu 24.2.2017.

Stickdorn, Mark, Schneider, Marcus 2011. This is service design thinking. BIS publishers, the Netherlands.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2017. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Tammi.

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

Vasama, Tanja. 2016. Palvelumuotoilija on 2000-luvun uusi kuuma ammatti - ja tältä näyttää lentokenttä sellaisen silmin. Saatavilla: <http://www.hs.fi/ura/a1464323027418>. Päivitetty 1.6.2016.

Kuviot

| | |
|---|----|
| Kuvio 1: Palvelumuotoilun iteratiivinen neliosainen kehä (Miettinen 2011, 37.)..... | 10 |
| Kuvio 2: Palvelumuotoiluprosessi (Tuulaniemi 2011)..... | 11 |
| Kuvio 3: Palvelumuotoilun työkalupakki (Schneider & Sticdorn 2011, 149.)..... | 12 |
| Kuvio 4: Liiketoimintatavoitteiden symbioosi. (Tuulaniemi 2011,103.)..... | 15 |

Taulukot

Taulukko 1: Esimerkki alkuperäisilmauksien pelkistämisestä . **Error! Bookmark not defined.**
Taulukko 2: Esimerkki abstrahoinnista **Error! Bookmark not defined.**