

YRITYKSEN B2B PALVELUJEN KEHITTÄMINEN STRATEGISEN MUOTOILUN AVULLA

Emma Monto
Metropolia Ammattikorkeakoulu
Muotoilun tutkinto-ohjelma
Muotoilija YAMK 2019

TIIVISTELMÄ

YRITYKSEN B2B-PALVELUJEN KEHITTÄMINEN STRATEGISEN MUOTOILUN AVULLA

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia asiakasyrityksen kautta sitä, miten yrityksen kumppaneille suunnattuja B2B-palveluja voidaan kehittää strategista muotoilua hyödyntämällä. Opinnäytetyön tuloksena on luoda asiakasyritykselle B2B-strategia palvelumuotoilun keinoin ja osallistaa niin yrityksen avainhenkilöt kuin myös kumppanit mukaan kehitystyöhön. Valmiin strategian tehtävänä on muokata ja kehittää asiakasyrityksen tarjoamia B2B-palveluja ja luoda sitä kautta kumppaneille lisäarvoa. Opinnäytetyön tarkoituksena on myös selvittää, mitä strategisella muotoilulla tarkoitetaan ja mitä hyötyjä se voi yrityksille tarjota.

Opinnäytetyön lähestymistapa on kvalitatiivinen, eli se pohjautuu laadulliseen tutkimustietoon. Asiakasyrityksen B2B-strategian luomisessa tutkimusmenetelminä käytetään kumppaneiden haastatteluja, palvelupolun mallinnusta, sidosryhmien listausta sekä osallistavaa työpajaa. Ideointivaiheen tulos konkretisoituu validoitavaan konseptiin. Aineiston ja koko projektin havainnollistamisessa hyödynnetään palvelumuotoiluprosessille tyypillistä tuplatimanttimallia.

Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että asiakasymmärrys on avainasemassa strategian luomisessa palvelumuotoilun keinoin. Oleellista on myös se, että strateginen muotoilu perustuu tutkittuun tietoon oletamusten sijaan. Muotoilun merkityksen mittaaminen strategian luomisessa osoittautui haastavaksi muotoilun laaja-alaisen ja moniin eri toimintoihin vaikuttavan luonteen vuoksi. Lopuksi voidaan havaita muotoilijan roolin muuttuneen aiemmasta esteettisiin seikkoihin vaikuttamisesta paljon laaja-alaisemmaksi ja yritysten toimintaan kokonaisvaltaisesti vaikuttavaksi tehtäväksi.

Emma Monto Metropolia Ammattikorkeakoulu Muotoilun tutkinto-ohjelma Muotoilija YAMK 2019	Sivut: 42 Ohjaaja: Sauli Laitinen AVAINSANAT: strateginen muotoilu, palvelumuotoilu, B2B-strategia, yhteiskehittäminen, tuplatimantti
--	--

ABSTRACT

DEVELOPING COMPANY'S B2B SERVICES WITH STRATEGIC DESIGN

The purpose of the thesis is to study through a client company how company's B2B services for the partners can be developed using strategic design. Outcome of the thesis is to create a B2B strategy for the client company by utilizing service design methods and involving key persons both from the client company as well as the partners to the development process. The mission of the strategy is to modify and develop the client company's B2B services and create added value for the partners. The purpose of the thesis is also to clarify the meaning of strategic design and what benefits it has to offer for companies.

The thesis is based on qualitative research. Research methods used for creating the client company's B2B strategy are interviews, customer journey mapping, stakeholder listing and participatory workshop, The result of the ideation phase concretises in a validative concept. A double diamond template, which is typical for service design process, is used to visualize the entire project.

As a result it can be stated that understanding customers is in key position when it comes to creating a strategy with service design methods. Essential is also that strategic design is based on research instead of presumptions. Measuring the significance of design in strategy creation turned out to be challenging due to the pervasive nature of design and the effect to many different functions. Lastly can be pointed out that the role of a designer has changed from the previous esthetic influence to a more wider and is affecting company's all operations.

Emma Monto Metropolia University of Applied Sciences Master of Culture and Arts 2019	Pages: 42 Instructor: Sauli Laitinen KEYWORDS: strategic design, service design, B2B strategy, co-creation, double diamond
--	--

SISÄLLYS

01 : JOHDANTO	1
1.1 Työn tavoitteet ja viitekehys	1
1.2 Tutkimuskysymykset	3
1.3 Rajaus	4
02 : KÄSITTEET	5
2.1 Strateginen muotoilu	5
2.2 Palvelumuotoilu	9
2.3 Yhteiskehittäminen	15
03 : STRATEGIAN MÄÄRITTELY	16
3.1 Löytäminen	18
3.1.1 Haastattelut	19
3.1.2 Muut tutkimusmenetelmät	21
3.2 Määrittely	21
3.2.1 Persoonat	21
3.2.2 Palvelupolku	22
3.2.3 Sidosryhmien listaus	23
3.3 Kehittäminen	24
3.4 Toteutus	27
3.4.1 Konseptointi	27
3.4.2 Validointi	29
04 : TULOKSET	31
4.1 Vastaukset tavoitteisiin ja tutkimuskysymyksiin	31
4.2 B2B strategia	35
05 : LOPUKSI	36
5.1 Projektin arviointi	36
5.2 Johtopäätökset	38
LÄHTEET	39

01 : JOHDANTO

Tässä kvalitatiivisessa eli laadulliseen tutkimustietoon pohjautuvassa opinnäytetyössä tutkitaan asiakasyrityksen kautta sitä, miten yrityksen B2B-palvelujen strategiaa voidaan kehittää palvelumuotoilun menetelmin. B2B palveluilla tarkoitetaan tässä työssä asiakasyrityksen kumppaneille suunnattuja palveluja. Työ jakautuu kahteen osaan: julkaistavaan opinnäytetyöhön sekä asiakasyrityksen strategiaan. Valmis strategia sisältää asiakasyrityksen toimintasuunnitelman ja on tarkoitettu vain asiakasyrityksen käyttöön. Opinnäytetyö esittelee kehittämisprosessin erilaisine vaiheineen ja sitä tukevan teoriaosuuden.

Johdanto luvussa määritellään työn tavoitteet, tutkimuskysymykset sekä rajaus. Tämän jälkeen käydään läpi tutkimuksen kannalta keskeisimmät käsitteet ja niiden merkitys tässä työssä. Strategian määrittely -luvussa tarkastellaan strategian kehitysprosessia muotoilun prosesseille tyypillisen tuplatimantti-mallin avulla. Tuloksissa pohditaan vastaako tutkimus sille asetettuihin tavoitteisiin ja tutkimuskysymyksiin sekä esitellään valmis strategian pääpiirteittäin. Viimeisessä luvussa reflektoidaan projektia kokonaisuudessaan, esitellään johtopäätökset ja ehdotetaan mahdollisuuksia jatkokehitykselle.

1.1 Työn tavoitteet ja viitekehys

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda asiakasyritykselle B2B-palvelujen strategia hyödyntämällä palvelumuotoilun menetelmiä ja osallistamalla niin yrityksen avainhenkilöt kuin myös kumppanit mukaan kehitystyöhön. Strategian tarkoituksena on kehittää asiakasyrityksen tarjoamia B2B-palveluja ja luoda sitä kautta kumppaneille lisäarvoa. Palveluiden kehittäminen on asiakasyrityksen tulevaisuuden tähtäimessä ja siksi tässä työssä keskitytään niihin. Valmiin strategian myötä asiakasyrityksen B2B-palvelujen kehitykselle on tarkoitus saada

selkeät tavoitteet ja konkreettinen toimintasuunnitelma niiden tavoittamiseksi.

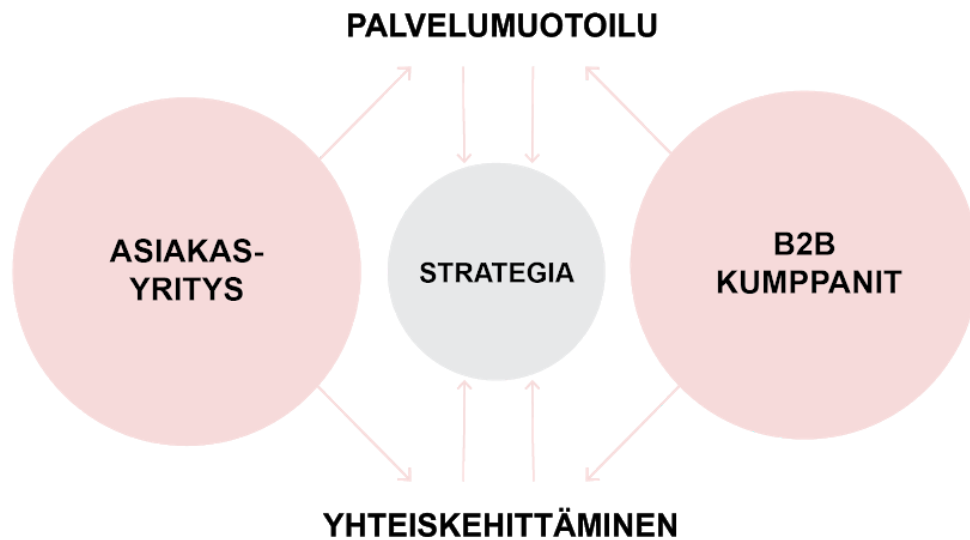
Työn tavoitteena on saada aikaan selkeä ja helposti ymmärrettävä tutkimuksellinen kokonaisuus strategian kehittämisestä muotoilun menetelmiä hyödyntäen. Työn merkitys muotoilun alalla on selvittää mitä strategisella muotoilulla tarkoitetaan ja mitä hyötyjä sen laatisesta yrityksille voi olla. Työn tavoitteena on myös laajentaa omaa osaamistani ja hyödyntää palvelumuotoilun menetelmiä käytännössä. Tavoitteenani on myös lisätä ymmärrystä strategisesta muotoilusta ja sen tarjoamista hyödyistä palveluiden kehittämisessä.

Lähestyin alkuvuodesta 2019 muutamia kiinnostavia yrityksiä ja tiedustelin mahdollisuutta toteuttaa opinnäytetyöprojekti. Näistä yhteydenotoista valikoitui tämä yritys ja alkukevään aikana heidän kanssa käytyjen keskustelujen myötä opinnäytetyön aihe muotoutui. Ensimmäisessä tapaamisessa kävimme läpi asiakasyrityksen nykytilaa sekä haasteita ja tätä kautta mahdollisia aiheita lopputyölle. Haasteita käsitellessämme esille nousi asiakasyrityksen kumppaneiden suuri määrä ja erilaisuus sekä viestintään liittyvät vaikeudet. Tämän keskustelun sekä oman palvelumuotoiluun kohdistuvan kiinnostuksen perusteella tein asiakasyritykselle ehdotuksen, jossa esitin mahdollisuutta toteuttaa heille muotoilustrategia kehittämään B2B-palveluja.

Tässä vaiheessa toteutettavasta tuotoksesta käytimme nimitystä muotoilustrategia. Ehdotus otettiin hyvin vastaan, sillä B2B-palveluihin keskittyminen oli asiakasyrityksen tulevaisuuden palvelukehityksen tähtäimessä ja näin pääsimme sopimaan projektin yksityiskohdista. Alusta alkaen kantavana ajatuksena koko kehittämisprojektille oli asiakasyrityksen henkilöstön sekä kumppaneiden osallistaminen. Tämä osallistaminen toisi lisätietoa ymmärryksen kasvattamiseen kumppaneiden toiveiden suhteen sekä lisäisi osallistujien sitoutuneisuutta itse kehittämistyöhön.

Kuviossa 1 esitetään työn kannalta oleelliset käsitteet ja niiden suhteet toisiinsa. Viitekehyksessä keskellä on kuvattuna strategia ja sen sivuilla asiakasyritys sekä B2B kumppanit, jotka molemmat vaikuttavat strategisen muotoilun tavoitteisiin ja reunaehtoihin. Viitekehyksessä on kuvattuna ylhäällä palvelumuotoilu, joka on tässä työssä merkittävässä roolissa prosessin ja

menetelmien myötä strategian laatimisessa. Alhaalla on esitetty yhteiskehittäminen, joka oleellisesti liittyy tämän työn menetelmiin ja lopputuloksen kollektiivisuuteen.



KUVIO 1. Opinnäytetyön viitekehys.

1.2 Tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena on löytää vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Miten palvelumuotoilun menetelmiin ja osallistavaan suunnitteluun pohjautuvan muotoilun avulla voidaan kehittää ja konseptoida yrityksen B2B-palveluja?
2. Mitä strategisella muotoilulla tarkoitetaan?
3. Mitä etuja muotoilun keinoin suunnittelun strategian laatimisesta yritykselle on?
4. Miten muotoilun yritykselle tuottamaa hyötyä voidaan mitata?

1.3 Rajaus

Opinnäytetyö käsittelee B2B-strategian kehittämistä asiakasyritykselle. Yrityksen toivomuksesta tässä opinnäytetyössä viitataan yritykseen ainoastaan asiakasyrityksenä jättäen pois kaikki tunnistettavat seikat. Valmis strategia pidetään tutkimuksellisen osuuden ulkopuolella ja on tarkoitettu ainoastaan asiakasyrityksen käyttöön.

Opinnäytetyössä ei käsitellä asiakasyrityksen B2C liiketoimintaa vaan keskitytään luomaan strategia ja konsepti B2B puolelle, joka on asiakasyrityksen tulevaisuuden palvelukehityksen keskiössä. Opinnäytetyössä käsitellään strategian kehittämisprosessi alusta konseptointi -vaiheeseen. Aikatauluista johtuen opinnäytetyössä ei käsitellä konseptin jalkautus -vaihetta.

02: KÄSITTEET

Tässä luvussa määritellään työn kannalta keskeiset käsitteet ja tarkastellaan niiden suhdetta tutkittavaan aiheeseen. Muotoilun saralla käsitteiden määrä on valtava. Etenkin hyvin samankaltaisten ja usein melkein samaa asiaa tarkoittavien termien kirjo on runsas. Tästä esimerkkinä vaikka termi strateginen muotoilu. Hyvin samankaltaisia ja toisiinsa sekoittuvia olevia termejä on esimerkiksi: muotoilustrategia, design strategia ja strateginen design. Tavoitteenani on ollut tehdä tästä työstä helposti lähestyttävä ja selkeä kokonaisuus ja tästä syystä olen rajannut käsitteisiin vain muutaman aiheen ymmärtämisen kannalta tärkeän termin.

2.1 Strateginen muotoilu

Strategisen muotoilun tarkastelun kannalta on oleellista alkuun avata käsitteet muotoilu ja strategia. Muotoilu (engl. design) on nykyisin hyvin laaja ja monimuotoinen käsite. Aiemmin muotoilulla tarkoitettiin miltei ainoastaan tuotteiden ulkoisiin ominaisuuksiin ja esteettisiin seikkoihin vaikuttamista. Tänä päivänä muotoilun rooli on kuitenkin paljon moninaisempi ja kokonaisvaltaisempi keskittyen myös suurempiin kokonaisuuksiin.

Muotoilu tänä päivänä on palveluiden ja asiakaskokemuksen suunnittelua, brändin hallintaa ja liiketoiminnan sekä strategian kehittämistä. Muotoilu tuo yritysten avuksi keinoja, joiden myötä voidaan paremmin ymmärtää muutosta, hyödyntää empatiaa asiakasymmärryksen saavuttamiseen, toteuttaa elämyksellisiä palveluja ja tuotteita sekä rakentaa yrityksistä kiinnostavia ja kilpailijoistaan erottuvia kokonaisuuksia. (Tikka & Gävert 2018, 7.) Näitä muotoilun hyödyntämiä keinoja on esimerkiksi asiakasymmärryksen kerryttäminen haastattelujen ja havainnointien myötä ja nyky- ja tulevaisuuden tahtotilan kuvaaminen erilaisten visualisointien avulla.

Suomen suurimman palvelumuotoilutoimisto Hellonin johtava palvelumuotoilija & muotoilujohtaja Juha Kronqvist listaa toimiston viime vuosien aikana tehtyjä hankkeita ja ryhmittelee ne seuraavien kuuden aihepiirien alle (Tikka ym. 2018, 58-59):

1. organisaatioiden toimintaa ohjaava ymmärrys
2. asiakastietoon pohjautuvat strategiat, jotka tähtäävät tarkemmin maaliin
3. kulttuurinen muutos asiakaskeskeisempään suuntaan
4. innovatiiviset palvelut
5. onnistuneet asiakaskokemukset
6. selkeämmät kontaktipisteet.

Näiden aihealueiden monimuotoisuuden perusteella voidaan päätellä, että ainakin suomessa muotoilun kenttä ja muotoilijan rooli ovat muuttuneet esineiden muotoilemisesta kompleksisempien ja koko yrityksen toimintaan liittyvien asioiden muotoiluun. Tämä muutos vaatii muotoilijalta uudenlaisen roolin omaksumista ja aiempaa monipuolisempaa ja syvällisempää tietoa yrityksen toiminnasta ja tavoitteista.

Strategialla tarkoitetaan suunnitelmaa, jonka tarkoituksena on saavuttaa jokin tavoiteltu päämäärä. Yrity maailmassa strategian tavoitteena on luoda yritykselle kilpailuetua suhteessa sen kilpailijoihin. Strategia ja sen luominen on tyypillisesti nähty menneen ja nykytilan jatkeena. Tulevaisuuden on koettu olevan lineaarinen jatkumo nykyisestä tilanteesta. Haasteeksi muodostuu tällä tavoin luoduille strategioille tämän päivän nopeasti muuttuva maailma. Liiketoimintamallin, toimialan tai maailmamme uudelleen keksimiseen tarvitaan ennemminkin strategian innovointia kuin sitä, että teemme kuten viime vuonna plus kymmenen prosenttia. (Carlopio 2010, 1).

Tarpeet uusille innovaatioille kumpuavat muuttuvasta yrity maailmasta, jossa yritykset ovat hyvin toisiinsa linkittyneitä, lyhentyneistä suhdannevaihteluista ja teknologian ja tiedon läsnäolosta kaikkialla sekä siitä, että kopioiminen on aiempaa helpompaa (Stickdorn 2018, 10).

Alla olevassa taulukossa 1 Carlopio vertaa perinteisen strategian ja muotoiluvetoisen strategian kehitystä keskenään.

TAULUKKO 1. Strategian innovointiprosessi.

STRATEGIAN INNOVOINTIPROSESSI:		
Vaihe	Perinteinen strategian kehitys	Strategian kehitys muotoilun keinoin
Toimeksianto	Kehitä voittava strategia	Vaatimusten määrittely ja rajoittavat tekijät; ongelman selventäminen ja kyseenalaistaminen, tavoitteet, olettamukset, prioriteetit, liiketoiminnalliset ja taloudelliset päämäärät, projektisuunnitelma, resurssien määrittely ja allokointi; suorituksen tavoitteiden ja mitaamisen määrittely
Tutkimus	Hypoteesin vahvistaminen ja päätöksen oikeuttaminen; suppea ja onglmakeskeinen; määrällinen tiedonkeruu ja analyysi; suora havainnointi; faktojen tunnistaminen	Tutkiminen ja tarkkailu; laajeneva ja ratkaisukeskeinen; laadullinen ja määrällinen tiedonkeruu ja tutkiminen; osallistujien havainnointi; tutki piileviä tarpeita ja mahdollisuuksia
Konseptin kehittäminen	Fokuksessa yhden parhaimman idean valinta; rationaalinen, lineaarinen/vertikaalinen ajattelu	Usean idean tuottaminen; intuitiivinen, luova/lateraalinen ajattelu
Prototyyppi	Ei yleensä osa prosessia	Prototyyppi; toistetaan muutaman palautekierroksen verran; lähentyvät ajan myötä
Kehitä ja arvioi	Vastaus tai ratkaisu on rationaalisesti valittu, oikeutettu tai todistettu	Vastaus on kehitetty ja se kehittyy ajan myötä; arviointi tapahtuu objektiivisten ja subjektiivisten kriteerien kautta
Lopputulokset	Usein sanallinen tai kirjallinen	Yleensä visuaalinen voidaan täydentää sanallisesti ja kirjallisesti

Lähde: Carlopio 2010, 13.

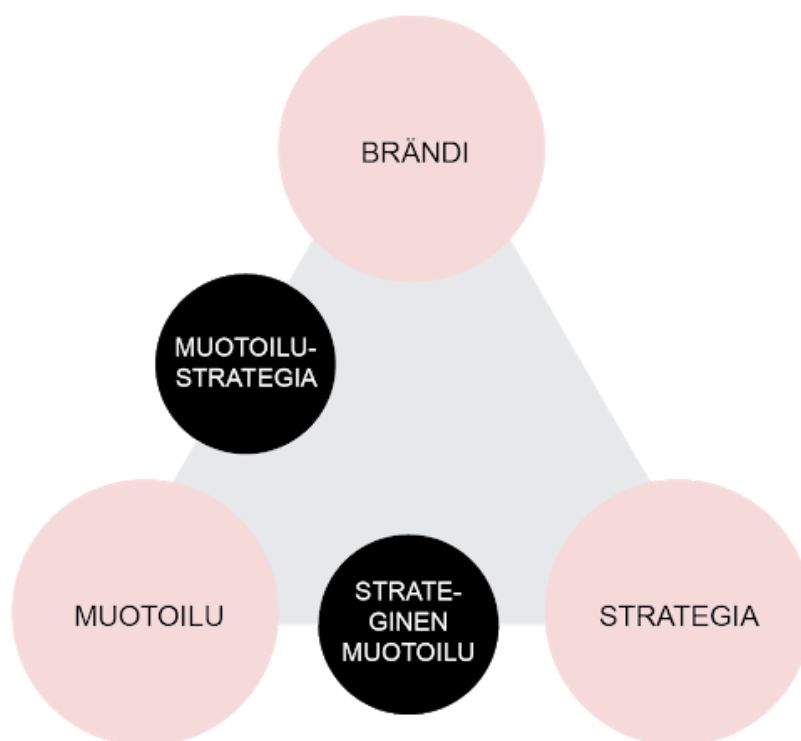
Tästä vertailusta voidaan todeta, että jo alusta lähtien nämä kaksi kehitysmallia ovat hyvin erilaiset. Siinä missä perinteisen strategian toimeksiantona on yleensä tuottaa voittoa strategia on muotoiluvetoisen strategian ote analysoivampi. On kuitenkin tärkeä muistaa, että todellisuudessa nämä esitetyt vaiheet vaihtelevat ja saattavat kulkea myös päällekkäin ja iteratiivisesti.

Muotoilustrategialla tarkoitetaan yrityksen tavoitetta muotoilun osalta. Se on suunnitelma, joka on räätälöity yritykselle ja sen tavoitteena on yrityksen muotoiluimagon kasvu ja erottautuminen markkinoilla. Muotoilustrategia voidaan luoda kaikenkokoisille yrityksille kilpailutekijäksi, mutta etenkin pienempien yritysten kohdalla se on avain kasvuun. (Stenros 2005, 22-23.) Muotoilustrategia liittyy siis enemmän yrityksen muotoiluimagoon ja brändäykseen.

Strateginen muotoilu (tai strategiamuotoilu, strateginen design) tarkoittaa osallistavien ja kokeilevien menetelmien hyödyntämistä organisaatioiden toiminnan kehittämisessä. Näitä menetelmiä voidaan hyödyntää esimerkiksi palveluiden taustalla oleviin strategiaan suunnitelmiin. Muotoilun tarjoamien menetelmien avulla strateginen suunnittelu pystytään perustamaan todelliseen, ymmärrykseen asiakkaasta. Näin laaditut strategiat tähtäävät tarkemmin maaliin ja jalkautuvat paremmin henkilöstön arkeen. (Tikka & Gävert 2018, 59 & 121.)

Työ- ja elinkeinoministeriön teettämän tutkimuksen mukaan yritykset, joille muotoilu on osa strategiaa kokevat muotoiluosaamisen hyödyntämisen vaikuttaneen merkittävästi asiakasnäkökulman tuomiseen liiketoiminnan suunnitteluun, uusien asiakastarpeiden tunnistamiseen sekä uuden ajattelutavan luomiseen. (Alavuotunki, Halme & Salminen 2015, 55.)

Tämän työn alkuvaiheissa käytin lopputuloksesta termiä muotoilustrategia. Aiheeseen enemmän perehdyttyäni ja asiakasyrityksen jo olemassa olevan vahvan muotoiluimagon myötä päädyin käyttämään opinnäytetyössäni termiä strateginen muotoilu, sillä se mielestäni parhaiten kuvaa asiakasyrityksen kanssa käytyä prosessia B2B-palveluiden kehittämiseksi.



KUVIO 2. Strateginen muotoilu, keskeiset käsitteet.

Yllä olevassa kuviossa 2 selvennän strategiseen muotoiluun liittyvien käsitteiden suhdetta toisiinsa. Kolmiossa on kuvattuna brändi, muotoilu ja strategia. Strateginen muotoilu asettuu muotoilun ja strategian välimaastoon; muotoilustrategia ottaa vaikutteita brändistä ja muotoilusta. Strateginen muotoilu luo siis yrityksen toimintasuunnitelman, ja se perustuu muotoilun menetelmien avulla saatuun asiakasymmärrykseen.

2.2 Palvelumuotoilu

Helsingin Sanomissa julkaistun artikkelin mukaan suomalaisten ostokäyttäytymisessä on tapahtunut iso muutos. Tavaroiden kulutuksen kasvu pysähtyi 2010-luvulla ja tällä hetkellä palveluihin käytetään enemmän rahaa kuin tavaroihin. Artikkelia varten haastatellun kuluttajakäyttäytymiseen erikoistuneen professori Terhi-Anna Wilskan mukaan syy tälle muutokselle on se, että palveluiden myötä hankitun elämyksen arvo säilyy muistona pidempään kuin tavaran myötä tuoma tyydytys. (Niskakangas 2019.)

Omistamiskeskeisyydestä olemme siirtymässä yhä enemmän palvelukeskeisyyteen. Resurssien omistamisen sijaan niihin käsiksi pääseminen esimerkiksi palveluiden kautta on tullut merkittävämmäksi. (Tuulaniemi 2011, 16.) Tämä muutos on luonut tarpeen systemaattiselle tavalle kehittää palveluita ja ratkaisuksi on muodostunut useita eri tieteenaloja yhdistävä palvelumuotoilu.

Palvelumuotoilu on muotoiluajatteluun perustuva osaamisala, joka esimerkiksi haastattelujen ja havainnointien avulla luo ymmärrystä asiakkaiden tarpeista ja toiveista. Palveluiden aineettomien osien visualisoimisen myötä, esimerkiksi sidosyhmäkartan tai palvelupolun mallintamisen kautta, yritykset pystyvät paremmin viestimään eteenpäin havaittuja kipupisteitä nykyisessä toiminnassaan ja hahmottamaan uusia mahdollisuuksia. Palvelumuotoilun tavoitteena on aikaansaada palvelutuote, joka ovat taloudellisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti kestävä. (Tuulaniemi 2011, 24-25.)

Palvelumuotoilun kantavana ajatuksena on suunnitella palvelukokemus käyttäjälähtöisesti ja niin, että se yhdistää niin käyttäjien tarpeet kuin myös palveluntarjoajien liiketoiminnalliset tavoitteet (Tikka & Gävert 2018, 53). Tämä on haastavaa tasapainottelua ja vaatii palvelumuotoilijalta taitoa ja tutkimustietoon pohjautuvaa ymmärrystä, jonka avulla voi perustella yrityksen suuntaan tarpeet kehitystyölle.

Palvelumuotoilu on osaamisala, joka keskittyy oikean ongelman ratkaisemiseen ymmärtämällä ensin tarpeet. Kun kehittämistyössä ei hypätä suoraan ratkaisuun on todellisen innovaation syntyminen mahdollinen. (Stickdorn 2018, 14).

Opinnäytetyöni strategian kehitysprojektin kannalta oikean ongelman selvittäminen on ollut äärimmäisen tärkeää ja on ohjannut kehitystyötä oikeaan suuntaan.

This is service design doing -kirjassa määritellään palvelumuotoilun peruseriaatteen seuraavasti (Stickdorn 2018, 27):

Ihmiskeskeinen: kaikkien palveluun osallistuvien osapuolien kokemus tulisi ottaa huomioon.

Yhteistyöhön perustuva: eri taustaiset ja eri tehtävissä toimivat sidosryhmän jäsenet tulisi aktiivisesti sitouttaa palvelumuotoiluprosessiin.

Toistuva: palvelumuotoilu on tutkiva, sopeutuva ja kokeileva lähestymistapa, joka toistuvalla menetelmällä kulkee kohti toteutusta.

Peräkkäinen: palvelu tulisi visualisoida ja järjestää peräkkäisten toisiinsa liittyvien tapahtumien ketjuksi.

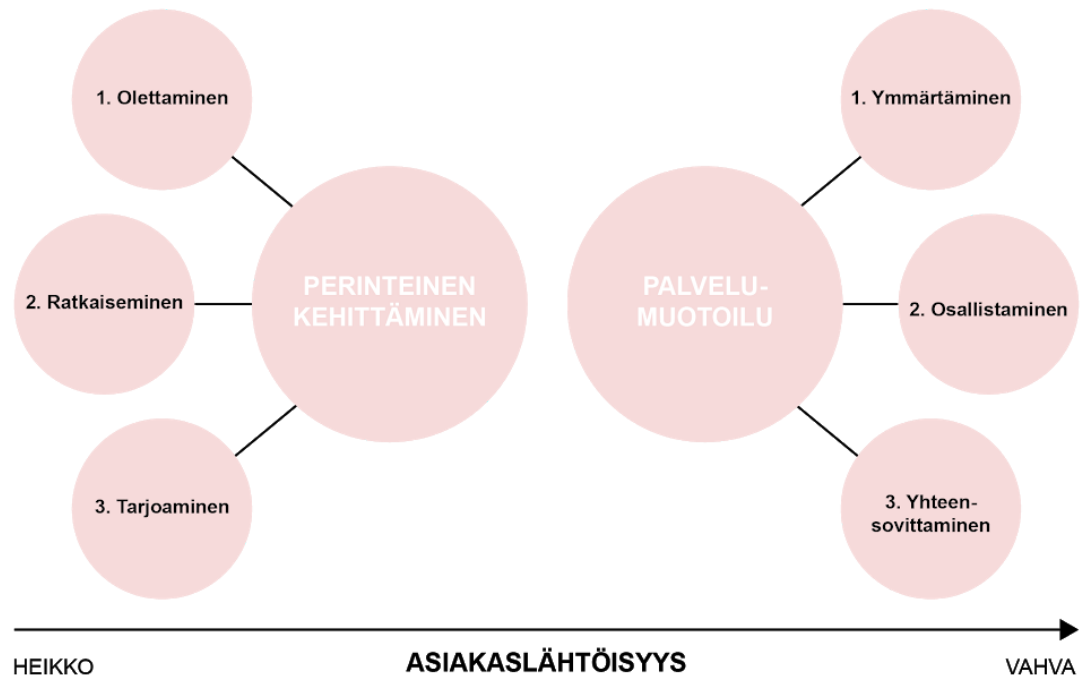
Aito: todelliset tarpeet tulisi selvittää tutkimusvaiheessa, ideat tulisi testata käytännössä ja käsin koskemattomat arvot todentaa joko fyysisten tai digitaalisten elementtien kautta.

Kokonaisvaltainen: palveluiden tulisi kestäväällä tavalla puhutella sidosryhmien tarpeita koko palvelun matkalta ja myös läpi yrityksen.

Näiden peruseriaatteiden myötä voidaan todeta palvelumuotoilun olevan empaattista, reflektiivistä ja holistista toimintaa, jonka tavoitteena on saavuttaa toimivia ja perusteltuja palvelutuotteita ja luoda merkittäviä asiakaskokemuksia.

Työ- ja elinkeinoministeriön teettämässä tutkimuksessa todetaan, että pärjätäkseen muuttuvilla markkinoilla yritykset tarvitsevat uudenlaista entistä kokonaisvaltaisempaa suhtautumista asiakkaan tarpeisiin. Digitalisaation myötä asiakaskokemuksen nostaminen tuotekehityksen keskiöön on elintärkeää yritysten kilpailukyvyn kannalta. (Alavuotunki ym. 2015, 61.)

Alla olevassa kuviossa 3 verrataan eroja perinteisen kehittämisen ja palvelumuotoilun välillä. Siinä missä perinteisen kehittämisen lähtökohtana on olettaamus pohjautuu palvelumuotoilu käsiteltävän aiheen ymmärtämiseen.



KUVIO 3. Palvelumuotoilun kehittämisote (mukaiillen Koivisto ym. 2019, 48).

Alla olevassa kuviossa 4 tarkastellaan miten palvelumuotoilua voidaan yrityksissä hyödyntää sen eri tasoilla. Kuvion yläosassa olevalle strategiselle tasolle voidaan palvelumuotoilun avulla asettaa visio, päämäärä, tavoitteita ja ylätason linjauksia yrityksen palveluliiketoiminnan, asiakaskokemuksen ja palvelutarjooman kehittämiseksi. Tällä tasolla oleellista on innovoida uusia tulevaisuuden suuntia kilpailuedun saavuttamiseksi. (Koivisto ym. 2019, 55.) Opinnäytetyöni keskittyy strategian luomisen ja palvelutarjooman kehittämisen myötä tähän ylimpänä kuvattuun strategiseen tasoon.



KUVIO 4. Palvelumuotoilun hyödyntäminen yrityksen eri tasoilla (mukaillen Koivisto ym. 2019, 55).

Systeeminen taso keskittyy palveluiden ja asiakaskokemuksen kehittämiseen. Palvelumuotoilu on apuna standardien, ohjeistuksen, logiikan ja työkalujen luomisessa joiden pohjalta palveluita ja asiakaskokemuksia johdetaan, kehitetään ja tuotetaan asiakaslähtöisesti. Tavoitteena on luoda linjauksia, joilla saavutetaan yhdenmukainen asiakaskokemus ja tehostetaan palvelukehittämistä. Tällä tasolla vaikutetaan myös innovaatiomyönteisen ympäristön muodostumiseen yrityksen sisällä. (Koivisto ym. 2019, 56.)

Asiakasrajapinnan tasolla kehitetään joko asiakkaalle tarjottavaa lopputuotetta tai asiakkaan ja palveluntarjoajan välistä vuorovaikutusta.

Todellisuudessa näin tarkkojen rajojen asettaminen eri tasojen välillä on hyvin hankalaa. Palvelumuotoiluprojekteissa on usein kytköksiä ja heijastusvaikutuksia myös muille tasoille, vaikka se suuntautuisikin määrättyssä projektissa vain yksittäiselle tasolle. (Koivisto ym. 2019, 56.)

Palvelumuotoilu on noussut tämän päivän kuumaksi puheenaiheeksi ja sitä hyödynnetään useassa yrityksessä. Anu-Elina Lehti (2019) käsittelee palvelumuotoilua ja siihen liittyvää hehketusta hieman kriittiseen sävyyn ja nostaa esille seuraavia väittämiä:

1. Palvelumuotoilu on epäselvä käsite ja sen määrittely on hankalaa.
2. Mitä tahansa voidaan myydä muotoiluna ja palvelumuotoilun taso vaihtelee.
3. Työpajat ovat turhan usein puuhastelua.
4. Palvelumuotoilijat ovat naimisissa metodin kanssa.
5. Palvelumuotoilun arvoa ei aina ymmärretä.
6. Yritykset ja yhteiskunnat tarvitsevat kokeiluja

Lehti on haastatellut palvelumuotoilija Jani Modigia, joka työskenteli vuosia Australian *Deloitte*n designyksikössä erilaisissa projekteissa pankkien, vakuutusyhtiöiden, teleoperaattoreiden ja vähittäiskaupan kanssa. Hän uskoo vahvasti muotoilun muutosvoimaan – mutta vain jos yritysten johto on sitoutunut kehitysprojekteihin ja antaa tekijöilleen päätösvaltaa. Myös Koivisto (2019, 218) toteaa, että yritykset saavat palvelumuotoilun hyödyntämisestä eniten irti jos

palvelumuotoilu -osaaminen on juurrutettu sen omaan toimintaan ja sitä varten hankittu tarvittavat kyvykkyudet.

Koen, että nämä väittämät pitävät hyvin paikkansa ja avaintekijäksi muodostuu muotoilun roolin korostaminen organisaatioissa. Olen samaa mieltä Lehden kanssa, että palvelumuotoilu osaamisalana kärsii tällä hetkellä vaihtelevan tasoisesta osaamisesta ja metodikeskeisyydestä. Metodikeskeisyys saattaa hämärtää palvelumuotoilijaa siitä, mikä oikeastaan on koko tekeillä olevan projektin tarkoitus. Palvelumuotoilu-koulutuksia puolestaan järjestetään tällä hetkellä runsaasti ja uusia osaajia valmistuu alalle hyvin erilaisista lähtökohdista. Esimerkiksi opintopolku.fi (2019) -sivusto, joka kokoaa yhteen tietoja erilaisista suomessa järjestettävistä koulutuksista, löytää hakusanalla palvelumuotoilu 260 erilaista palvelumuotoiluun liittyvää koulutusta.

2.3 Yhteiskehittäminen

Yhteiskehittäminen (engl. co-creation, co-design, participatory design) tarkoittaa jonkin kehitysprojektin toteuttamista siten, että kehitystyöhön osallistetaan eri sidosryhmiä ja loppukäyttäjiä. Palvelumuotoilun keskeisimpiin tavoitteisiin kuuluu ymmärtää mitkä ovat loppukäyttäjän tarpeet suhteessa kehitettävään palveluun. Loppukäyttäjän ottaminen mukaan kehitystyöhön paitsi sitouttaa osallistujat vahvemmin myös edistää suunnittelua, tiedon kulkua ja arvon rakentumista. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että kaikki palveluun liittyvät osapuolet olisivat päättämässä palvelun yksityiskohdista. Tavoitteena on luoda mahdollisimman laaja-alainen ymmärrys kehitettävästä palvelusta tiedon keräämis- ja analysointivaiheessa. Tämän jälkeen palvelukonseptia varten valitaan elementit, jotka parhaiten soveltuvat sille asetettuihin tavoitteisiin. (Tuulaniemi 2011, 117.)

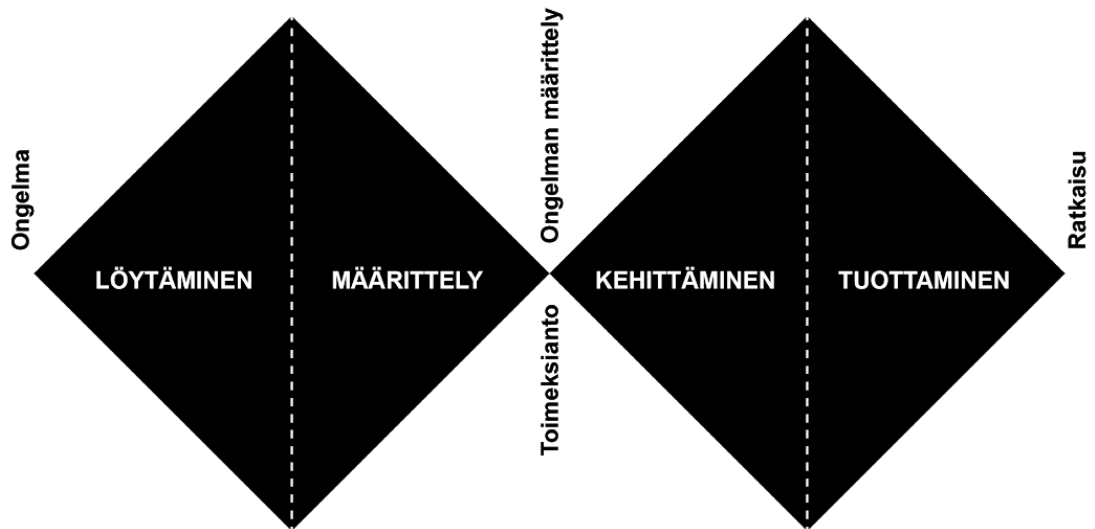
Tämän projektin osalta yhteiskehittämistä hyödynnetään osallistamalla asiakasyrityksen kumppaneita sekä työntekijöitä palveluiden kehittämiseen. Näin saadaan laajempi ymmärrys siitä, mitä tarpeita kumppaneilla on sekä sitoutetaan osallistujat yhteiseen kehitystyöhön.

03: STRATEGIAN MÄÄRITTELY

Tässä luvussa esittelen tutkimuksen eri vaiheet, menetelmät ja niiden avulla aikaan saadut tulokset. Tutkimusmenetelmien ja koko projektin jaottelussa hyödynsin palvelumuotoiluprosessille tyypillistä tuplatimantti (the “Double Diamond” Process) -mallia, joka on esitettyä seuraavalla sivulla kuviossa 5. Tässä British Design Councilin 2005 laatimassa prosessimallissa vaiheet jaetaan neljään osaan: löytäminen, määrittely, kehittäminen ja tuottaminen (discover, define, develop ja deliver).

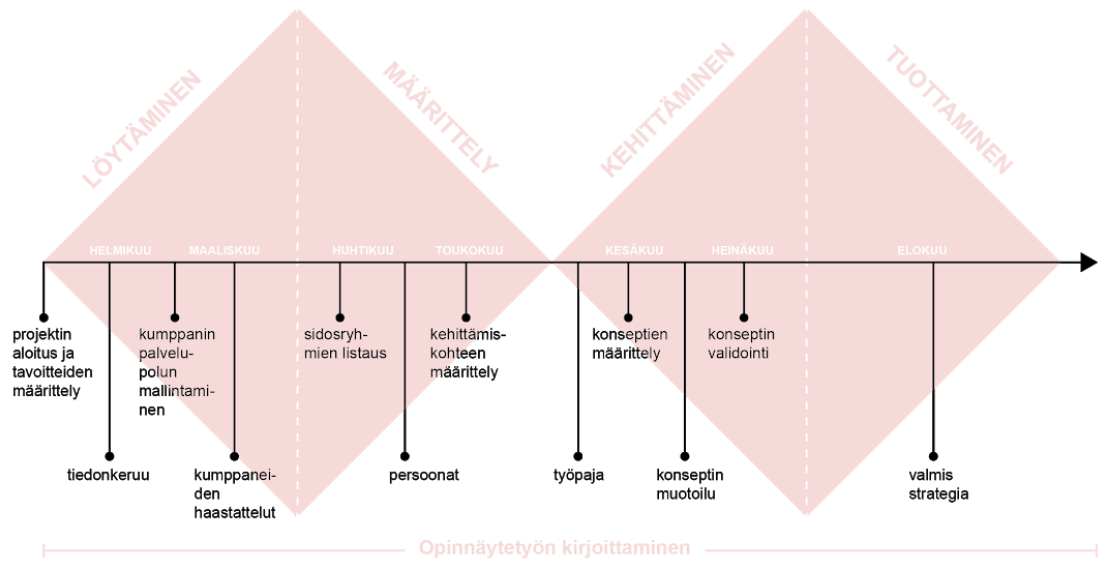
Ensimmäinen timantti keskittyy ongelman tunnistamiseen ja sen tutkimuksellisten ja analyttisten vaiheiden kautta pyritään löytämään ratkaistava ongelma tai mahdollisuuksia luoda arvoa. Tavoitteena on ratkaista oikea ongelma. Toinen timantti keskittyy ratkaisun kehittämiseen ja sen tarkoituksena on kehittää aiemman tutkimustyön myötä tunnistettuun ongelmaan tai mahdollisuuteen parhaiten soveltuva ratkaisu. Tavoitteena on ratkaista ongelma oikein.

Tuplatimantti-prosessimallissa divergentti eli laajeneva ja konvergentti eli supistuva -ajattelu vuorottelevat. (Koivisto ym. 2019, 42-43.) Aluksi siis kerätään runsaasti ymmärrystä, josta sen jälkeen määritellään ratkaistavan aiheen kannalta oleellinen ja keskitytään siihen.



KUVIO 5. Tuplatimantti -malli (mukaillen British Design Council, 2005).

Tuplatimantti -malli toimi tässä projektissa prosessin hahmottamisen apuna sekä työvaiheiden määrittelyn tukena. Malli tarjoaa siis suuntaa-antavan kuvauksen palvelumuotoiluprosessista ja on aina sovellettava kunkin projektin erityispiirteiden mukaan. Malli myös esittäytyy lineaarisena, mutta on todellisuudessa iteratiivinen eli toistuva, jolloin aikaisempiin vaiheisiin voidaan palata ja niitä toistaa kunnes lopputulos on halutunlainen (Koivisto ym. 2019, 46). Seuraavalla sivulla olevassa kuviossa 6 on esitettyä asiakasyritykselle toteutettu B2B strategian kehittämisprojekti tuplatimantti -mallin muodossa.



KUVIO 6. Asiakasyrityksen B2B strategian kehitysprosessi (mukaillen British Design Council, 2005).

3.1 Löytäminen

Tässä kappaleessa käyn alla olevassa kuviossa 7 esitetyt tutkimusmenetelmät läpi ja kerron minkälaista tutkimustietoa niiden avulla sain.



KUVIO 7. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät.

3.1.1 Haastattelut

Projektin alussa ajatuksena oli suorittaa asiakasyrityksen kumppaneille kysely, jonka myötä olisi luultavasti saatu kattavasti asiakasymmärrystä useilta eri toimialoja edustavilta kumppaneilta. Asiakasyrityksen esille tulleen haastavan taloudellisen tilanteen vuoksi päädyimme kyselyn sijaan suorittamaan strukturoituja haastatteluja yrityksen määrittelemille kumppaneille. Haastatteluiden avulla saadaan tietoa asiakkaista ja siitä miten he kokevat palvelun niin tuottaessa kuin kuluttaessa ja tätä kautta luodaan ymmärrys asiakkaiden elämästä ja arjesta (Tuulaniemi 2011, 147).

Haastattelukysymykset päätettiin yhdessä asiakasyrityksen kanssa ja ne pitkälti noudattivat alkuperäisen kyselyyn tarkoitettua materiaalin rakennetta. Haastattelun avulla selvitettiin kumppaneiden tyytyväisyyttä nykyisiin palveluihin sekä toivomuksia tulevaisuuden palvelujen suhteen seuraavien kysymysten avulla:

1. Mikä on yrityksen toimiala?

Kysymyksen avulla tarkoituksena oli selvittää minkälaisen tuotteiden parissa kyseinen yritys työskentelee, sillä asiakasyrityksen kumppaneita on runsaasti ja usealla eri toimialalla.

2. Mikä on yrityksen koko? Liikevaihto? Henkilöstö?

Näiden kysymysten myötä sain tietoa yrityksen koosta ja siitä minkälainen taloudellinen tilanne yrityksellä on.

3. Mitä asiakasyrityksen palveluja yrityksesi hyödyntää tällä hetkellä tai on hyödyntänyt aiemmin?

Tämän kysymyksen tarkoituksena oli selvittää mikä on kumppaniyrityksen suhde asiakasyritykseen ja millä tasolla ovat tekemisissä keskenään.

4. Oletko tyytyväinen asiakasyrityksen tämänhetkiseen palvelutarjontaan kumppaneille?

Tällä kysymyksellä halusin saada selville kumppanin tyytyväisyyttä ja selvittää mahdollisia kipupisteitä tämän hetkisestä asiakasyrityksen palvelutarjonnasta.

5. Miten parantaisit asiakasyrityksen palvelutarjontaa kumppaneille? (mainitse ainakin kaksi parannusta)

Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää miten kumppanit haluaisivat parantaa asiakasyrityksen tarjoamia palveluja. Kaksi parannusehdotus pyyntöä on esitetty siitä syystä, että asiakasyrityksen tilanne saattaisi vaikuttaa kumppaneiden vastauksiin.

6. Minkälaisia palveluja toivoisit asiakasyrityksen tarjoavan?

Tällä kysymyksellä halusin saada tietoa mahdollisista toiveista ja haaveista joita kumppaneilla olisi asiakasyrityksen palveluita kohtaan.

7. Haluatko osallistua työpajaan?

Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää kumppanin halukkuutta osallistua palvelukehityksen myöhemmässä vaiheessa järjestettävään työpajaan, jonka tarkoituksena oli ideoida ratkaisuja tutkimusvaiheessa esiin nousseisiin kipupisteisiin.

Haastateltavia yrityksiä oli seitsemän ja ne valikoituivat asiakasyrityksen toimesta. Haastattelut toteutin puhelimitse, jotta molempien osapuolien aikaa ja energiaa säästyisi. Haastattelujen pituus oli keskimäärin noin 15 minuuttia. Puhelut nauhoitin haastateltavan suostumuksella, jotta vastauksiin palaaminen ja vastausten tarkempi analysointi olisi mahdollista myös jälkikäteen.

Haastattelujen jälkeen koostin taulukon, johon merkitsin samalle sivulle jokaisen yrityksen ja heidän vastauksensa kuhunkin kysymykseen. Näin yleiskuvan luominen vastausten perusteella oli mahdollista. Haastattelujen perusteella sain hyvän kuvan siitä minkälaisia toivomuksia kumppaneilla oli palvelujen osalta. Haastatteluista nousi selkeästi kumppaneiden tarve saada asiakasyrityksen suunnalta parempaa viestintää etenkin tiedottamisen osalta. Myös asiakasyrityksen kontaktitietoihin kaivattiin kumppanien puolelta selkeyttä. Kysymykseen toiveista palveluiden suhteen, nousi vastauksissa esiin erilaisia markkinointiin liittyviä toiveita.

3.1.2 Muut tutkimusmenetelmät

Haastattelujen lisäksi lisäksi keräsin tietoa asiakasyrityksen nykytilasta henkilöstön kanssa käytyjen keskustelujen myötä kuin myös perehtymällä erilaisiin asiakasyrityksen sisäisiin materiaaleihin. Kartoitin myös asiakasyrityksen kilpailijoita ja vertailukehittämisen (engl. benchmarking) avulla selvitin minkälaisia haasteita ja mahdollisuuksia asiakasyrityksen toimialaan laajemmin liittyy. Näiden menetelmien avulla oli syvällisemmän kokonaiskuvan muodostaminen asiakasyrityksen toiminnasta mahdollista.

3.2 Määrittely

Määrittelyvaiheessa tarkastelin asiakasyritystä tutkimusvaiheen tiedon pohjalta persoonien, palvelupolun ja sidosryhmäkartan määrittelyn ja mallintamisen myötä. Määrittelyvaiheen tarkoituksena on määrittellä ongelma tai mahdollisuus, johon prosessin seuraavissa vaiheissa lähdetään ideoimaan ratkaisua (Koivisto ym. 2019, 45).

3.2.1 Persoonat

Asiakasprofiilit ovat keskeinen menetelmä tutkimuksista saadun asiakastiedon kiteyttämiseen ja esittämiseen. Ne toimivat myös suunnittelun kohdentamisen apuvälineenä. Niiden avulla voidaan luoda vaihtoehtoisia suunnitelmia ja mitata niiden toimivuutta ennen palvelun markkinoille viemistä (Tuulaniemi 2011, 154-155).

Haastattelujen purkamisen ja vastausten analysoinnin jälkeen koostin aineistosta kolme kumppanipersonaa, jotka ovat esitettynä seuraavalla sivulla kuviossa 8. Jaoin persoonat kolmeen ryhmään (pieni, keskisuuri ja suuri yritys) yrityksen koon perusteella. Tarkastelin persoonia myös siltä kannalta, miten ne olivat tekemisissä asiakasyrityksen kanssa ja mitä toiveita niillä oli tulevaisuudessa palvelujen suhteen. Näiden kolmen kumppanipersonan avulla haastatteluista kerätty aineisto kiteytyi ja sitä oli helpompi tarkastella ja käyttää tukena ideointivaiheessa.

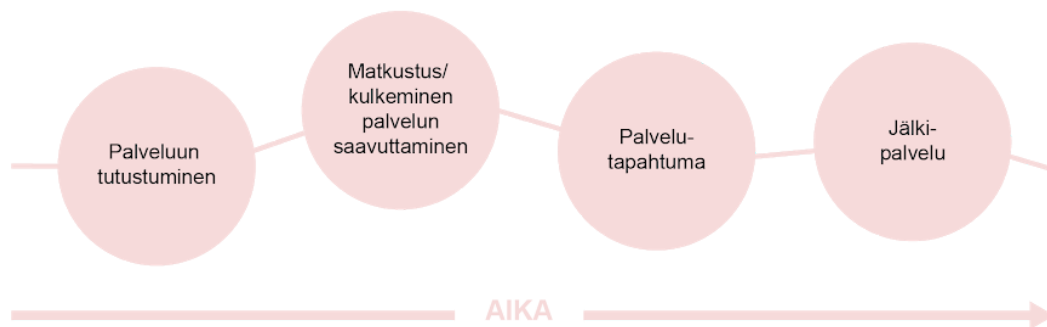
Haasteena profiilien luomisessa oli haastateltujen yritysten vähäinen määrä ja jonkinasteinen samankaltaisuus.



KUVIO 8. Asiakasyrityksen kumppanipersonaat.

3.2.2 Palvelupolku

Palvelupolulla tarkoitetaan palvelukokonaisuuden kuvausta asiakkaan näkökulmasta aika-akselille sijoitettuna. Palvelupolun avulla pystytään kuvaamaan, miten asiakas kulkee palvelun edetessä ja miten hän kokee kyseisen palvelun. Palvelupolku jakautuu yleensä alla olevassa kuviossa 9 esitettyihin palvelutuokioihin, jotka sisältävät palveluun liittyvät kontaktipisteet. Tämän polun pilkkominen ja kuvaaminen vaiheittain on oleellista, jotta analysointi olisi mahdollista ja jotta siihen päästään käsiksi suunnittelun keinoja hyödyntäen. (Tuulaniemi 2011, 78-79.)



KUVIO 9. Palvelutuokiot palvelupolulla (mukaiillen Tuulaniemi 2011, 79).

Palvelupolun mallinnus toteutettiin yhdessä asiakasyrityksen avainhenkilöiden kanssa. Suurta paperia ja post-it lappuja hyödyntäen saimme mallinnettua kumppanin näkökulmasta palvelupolun, joka jaettiin kolmeen osaan. Ensimmäiseen osioon pohdimme toimia, jotka kumppanin näkökulmasta liittyvät ennen palvelu -vaiheeseen. Seuraavassa osassa käsitelimme niitä, jotka liittyvät itse palvelun aikana tapahtuviin toimiin. Viimeisenä tarkastelimme mitä toimia tapahtuu palvelun jälkeen osiossa. Post-it lapuille keräämäämme asiat ryhmiteltiin, jotta saimme samaa aihealuetta käsittelevät asiat yhdeksi ryhmäksi. Tämän jälkeen asetimme muodostuneet aihealueet aikajanelle edellä mainittuihin kolmeen osioon.

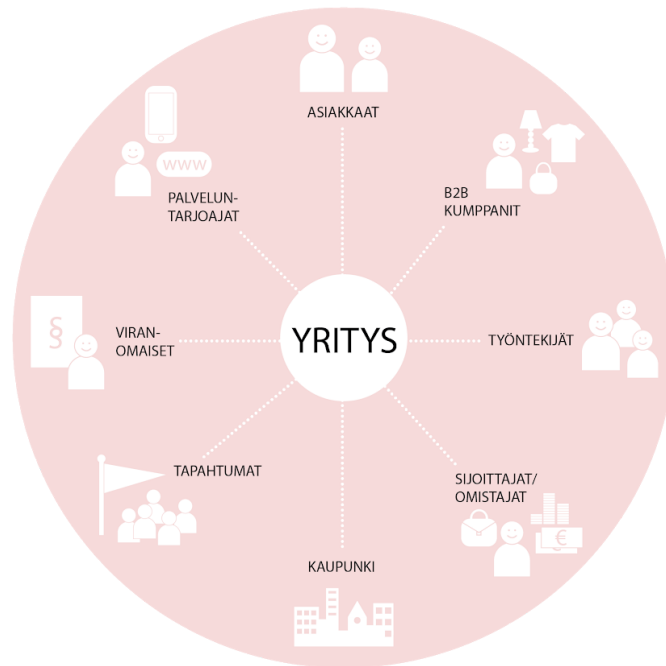
Aihealueiden eli palvelutuokioiden määrittelyn jälkeen tarkastelimme mitä konkreettisia kontaktipisteitä kuhunkin palvelutuokioon liittyy asiakasyrityksen puolelta. Tämän jälkeen aloimme pohtia minkälaisia haasteita tällä polulla asiakkaan näkökulmasta on. Pohdinnan myötä löysimme muutamia kipupisteitä, jotka liittyivät haasteisiin tiedon kulkemisessa niin asiakasyrityksen sisällä kuin myös kumppaneiden suuntaan. Haasteeksi nousi myös asiakasyrityksen käytössä olevat työkalut ja niiden hankaluus. Näiden haasteiden tarkempi analysointi ei asiakasyrityksen toiveesta ole tässä työssä mahdollista.

3.2.3 Sidosryhmien listaus

Sidosryhmät (engl. stakeholders) tarkoittavat niitä henkilöitä tai tahoja, jotka oleellisesti liittyvät kyseiseen palveluun niin yrityksen sisällä kuin myös ulkopuolella. Yleensä tästä kartoituksesta käytetään nimitystä sidosryhmäkartta (engl. stakeholder map). Sidosryhmäkartan ideana asiakaskeskeisessä kehitystyössä on määrittää ketkä palveluun liittyvät, mikä heille on tärkeää ja kuinka paljon vaikutusvaltaa heillä on. Määrittelemisen auttaa varmistamaan, että tahot joihin suunnittelu kohdistetaan on tunnistettu ja, että ne kulkevat mukana läpi koko kehitysprosessin. (Luma Institute 2012, 32.)

Seuraavalla sivulla olevassa kuviossa 10 on kuvattuna asiakasyrityksen sidosryhmien listaus. Tässä tapauksessa koin tärkeämpänä listata palveluun liittyvät eri tahot enkä niinkään keskittynyt pohtimaan tahojen välisiä suhteita sillä

tarkoituksena oli ainoastaan havainnollistaa palveluun oleellisesti liittyvien sidosryhmien määrää.



KUVIO 10. Sidosryhmien listaus.

3.3 Kehittäminen

Oleellista asiakasyrityksen B2B strategian onnistumisen kannalta oli selvittää mitä asiakasyrityksen kumppanit haluavat ja sitä kautta kehittämistyöhön olikin hyvin luontevaa ottaa kumppanit mukaan. Suunnittelutyön fokukseksi eli ohjaimiksi (engl. design drivers) valitsimme yhdessä asiakasyrityksen edustajien kanssa tutkimus- ja määrittelyvaiheiden myötä selkeästi esiin tulleen viestinnän kehittämisen.

Suunnittelun ohjaimien avulla asiakkaiden tarpeet, tavoitteet ja motivaatio tuodaan suunnitteluprosessin keskiöön ja ne auttavat suunnittelijoita kehittämään selkeitä ja vahvoja konsepteja (Tuulaniemi 2011, 156).

Määrittelimme yhdessä asiakasyrityksen kanssa työpajan aiheen, ajankohdan, paikan ja muut käytännön asiat. Tämän jälkeen lähetin kutsut kumppaniyrityksille, jotka olivat osallistuneet jo aiemmin järjestettyyn haastatteluun ja ilmaisseet mielenkiintonsa järjestettävää työpajaa kohtaan. Työpajan viimeisen ilmoittautumispäivämäärän jälkeen ja useammasta muistutuksesta huolimatta ei

yksikään kumppaniyrittäjä kukaan ollut ilmoittautunut. Tähän tulokseen vaikutti asiakasyrityksen tilanne ja sitä kautta kumppaneiden tyytymättömyys asioiden hoitamisen suhteen.

Tästä johtuen päädyimme asiakasyrityksen kanssa toteuttamaan työpajan asiakasyrityksen sisäisenä. Päätöksen myötä työpajaan kutsuttiin seitsemän yrityksen työntekijää eri puolilta organisaatiota. Aikaa työpajalle oli varattu kolme tuntia. Näiden raamien pohjalta suunnittelin työpajalle seuraavanlaisen rakenteen:

Tavoite

Alkuun oli tarkoitus käydä läpi mikä on työpajan tavoite ja mikä olisi toivottu lopputulos. Tämä onnistui, sillä pääsimme tiukasta aikataulusta huolimatta toivotunlaiseen lopputulokseen.

Kehityskohteen valinnan tausta

Tämän kohdan ajatuksena oli esitellä kaikille työpajan osallistujille mikä tämän projektin ajatus on sekä selvittää tutkimustulosten kautta miten oli päädytty valitsemaan kehityskohteeksi juuri asiakasyrityksen viestinnän kehittäminen. Tässä kohtaa esittelin myös luodut persoonat, sidosryhmä listauksen ja palvelupolun, jotka myös asetettiin tilan seinille ideointia varten.

Ideointia yhdessä

Tämän vaiheen tarkoituksena oli saada osallistujia ideoimaan ehdotuksia millä tavoin asiakasyrityksen viestintää kumppaneiden suuntaan voitaisiin kehittää. Jaoin osallistujat kolmeen ryhmään ja opastin kirjoittamaan yhden idean per post-it lappu. Aikaa tälle ideoinnille oli noin 15 minuuttia. Ideoita tuli noin 40, jonka jälkeen siirryimme niiden ryhmittelyyn.

Ideoiden ryhmittely

Ryhmittelyn ajatuksena on tunnistaa ideoista samankaltaisuuksia ja sitä kautta löytää ylätasoa teemoja. Ideoiden ryhmittely suoritettiin niin, että pyysin jokaista ryhmää esittelemään ideansa muille ja asettamaan ne tärkeys-vaikeus matriisiin. Tämän matriisin avulla on mahdollista ryhmitellä ideoita akselilla tärkeä-ei niin tärkeä ja helppo-vaikea. Haasteeksi tässä kohtaa tuli se, että miltei kaikki ideat

asettuivat lopulta matriisin yläpäähän, eli ne koettiin tärkeiksi. Tämän jälkeen päätin nostaa esiin tulleista ideoista 6 pääteemaa ja ryhmittelin yksittäiset ideat näiden alle.

Äänestys

Ryhmittelyn jälkeen suoritimme äänestyksen, jonka tarkoituksena oli selvittää mitkä ideoista koettiin toteuttamiskelpoisiksi. Annoin jokaiselle osallistujalle yhteensä kuusi ääntä, jotka he saivat jakaa seuraavasti: huippuidea 3 ääntä, hyvä idea 2 ääntä ja jatkokehittämistä vaativa idea 1 ääni. Tällä määrällä ääniä saimme hyvää hajontaa ideoiden kesken.

Konseptijulisteen tekeminen

Äänestyksen jälkeen ideoista kaksi eniten ääniä saanutta otettiin jatkojalostukseen jonka jälkeen jaoin osallistujat kahteen ryhmään. Tämän jälkeen kumpikin ryhmä sai tehtäväkseen koostaa annetusta ideasta konseptijuliste. Julisteen ideana oli luoda nopealla aikataululla materiaali, jonka avulla olisi helppoa myydä idea niin toiselle ryhmälle kuin myös muulle organisaatiolle. Konseptijulisteen tekemisen ohjeena oli kertoa mistä ideassa on kyse, kenelle se on suunnattu ja miksi. Konseptijulisteen valmistuttua pyysin ryhmiä esittelemään ne toisilleen.

Työpajan lopuksi kertosin mitä kaikkea olimme aamupäivän aikana tehneet ja mikä oli lopputulos. Kävimme myös läpi mitä tehdään seuraavaksi ja kuka on vastuussa mistäkin vaiheesta. Työpajan lopputuloksena saimme aikaiseksi kaksi työpakettia, joista toinen liittyi enemmän asiakasyrityksen sisäisten asioiden kehittämiseen ja toinen B2B palvelujen kehittämiseen digitaalisen alustan avulla. Alustan tarkoituksena olisi toimia asiakasyrityksen kumppaneiden tietolähteenä ja informaatiokanavana. Alusta toimisi myös paikkana, jossa kaikki oleellinen tieto sijaitsee sähköpostien sijaan.

Työpajan suunnittelu ja järjestäminen oli mielenkiintoista ja opettavaista etenkin kun itse olin ensimmäistä kertaa järjestäjän roolissa. Tärkeään asemaan onnistuneen työpajan kannalta nousi hyvin valmisteltu rakenne ja alun tavoitteiden määrittely. Oleellista on myös pitää huolta aikataulusta ja ohjata tekemistä sekä keskustelua oikeaan suuntaan. Haastavaa on useamman tunnin ajan seurata tarkasti ajoittain hyvinkin pitkällisiä keskusteluja ja poimia niistä juuri se kaikista oleellisin tieto. Positiivisen palautteen perusteella työpaja oli onnistunut ja se koettiin hyvin

toimivana menetelmänä ideoinnin kannalta. Työpajan rakenne ja tavoitteen määrittely olivat myös osallistujien mieleen.

3.4 Toteutus

Toteutusvaiheessa ajatuksena oli saada ideointivaiheen tuotokset muotoon, jossa niiden validointi eli testaaminen loppukäyttäjillä on mahdollista. Tässä oppinnäytetyössä keskityin digitaalisen alustan konseptoimiseen ja sen testaamiseen.

3.4.1 Konseptointi

Palvelukonseptissa esitetään yksittäisten ideoiden sijaan kokonainen tarina palvelun suurimmista linjoista (Tuulaniemi 2011, 191). Konseptointivaiheessa lähdin kehittämään työpajan ideoinnin myötä syntyneitä digitaalista palvelualustaa. Tarkoituksena oli luoda alusta, joka helpottaisi niin asiakasyrityksen sisäistä tiedonkulkua kuin myös viestintää kumppaneiden suuntaan. Alustan tarkoituksena oli toimia myös paikkana, josta kumppanit saisivat tietoa asiakasyrityksen tarjoamista palveluista ja pystyisivät niitä myös varaamaan ja hoitamaan maksamisen.

Tätä tarkoitusta varten kehitin klikkailtavan rautalankamallin (engl. wireframe), jossa kiinnitin huomiota etenkin kumppaneiden tarpeisiin ja itse alustan helppokäyttöisyyteen. Tämän mallin tarkoituksena oli myös toimia konseptina, jota olisi helppo testata kumppaneilla. Tässä vaiheessa testausta pääpaino oli alustan toimivuudella ja tästä syystä pidin visuaaliset elementit hyvin pelkistettyinä. Seuraavalla sivulla olevassa kuvassa 1 on esitettyä digitaalisen alustan sivu, jossa asiakasyrityksen kumppanit voivat lisätä kaikki omat oleelliset tietonsa yhteen paikkaan. Kuvassa 2 on esitettyä sivu, jossa kumppanit voivat tehdä varauksen johonkin tiettyyn asiakasyrityksen järjestämään tapahtumaan ja hoitaa myös maksun sitä kautta. Kuvassa 3 on esitettyä sivu, jossa kumppanit voivat kuukausitasolla seurata omia myyntejä.

Partner details

MALLIYRITYS OY KIRJAUDU ULOS

[UUTTA](#)
[NAISET](#)
[MIHET](#)
[LAPSET](#)
[LIFESTYLE](#)
[BRÄNDIT](#)
[INFO](#)
[B2B KUMPPANIT](#)

[MYNNIT](#)
[PALVELUT](#)
[SOPIMUKSET](#)
[OHJEET](#)
[YHTEYSTIEDOT](#)

YRITYKSEN NIMI

YHTEYSHENKILÖ

LASKUTUSTIEDOT

LOGO KUVAT

YRITYKSEN TARINA

LÄHETÄ

CHAT

KUVA 1. Rautalankamalli digitaalisesta alustasta, kumppanin tiedot.

Bookings

MALLIYRITYS OY KIRJAUDU ULOS

[UUTTA](#)
[NAISET](#)
[MIHET](#)
[LAPSET](#)
[LIFESTYLE](#)
[BRÄNDIT](#)
[INFO](#)
[B2B KUMPPANIT](#)

[MYNNIT](#)
[PALVELUT](#)
[SOPIMUKSET](#)
[OHJEET](#)
[YHTEYSTIEDOT](#)

TAPAHTUMAN NIMI

 ▼

AJANKOHTA

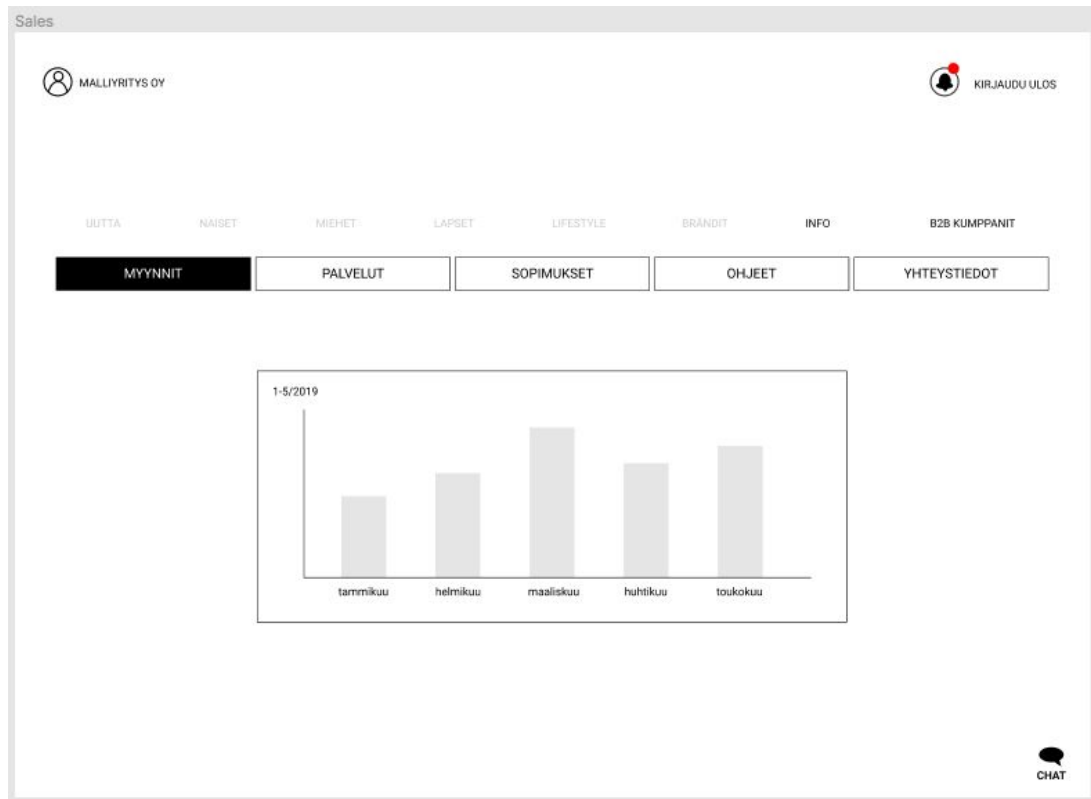
 ▼

PALVELUT

 ▼

VARAA

KUVA 2. Rautalankamalli digitaalisesta alustasta, tapahtuman varaus.



KUVA 3. Rautalankamalli digitaalisesta alustasta, kumppanin myynnit.

3.4.2 Validointi

Validoinnin tarkoituksena on testata kehitetyn idean toimivuutta oikeilla loppukäyttäjillä. Näin saadaan palautetta, joka ohjaa kehitystyötä eteenpäin ja oikeaan suuntaan. Tavoitteena on uuden palvelun riskien pienentäminen ja suurempi onnistumisen mahdollisuus lanseerausvaiheessa.

Saatuani alustan klikkailtavan version valmiiksi lähetin sen ensimmäisenä testattavaksi ja kommentoitavaksi työpajaan osallistuneille asiakasyrityksen työntekijöille. Työntekijöiltä sain muutaman kommentin alustasta ja näiden muutosten myötä oli alusta valmis kumppaneiden testattavaksi. Asiakasyrityksen taholta sain listan testaukseen sopivista kumppaneista. Asiakasyrityksen tilanne vaikutti myös testaamiseen, sillä valituilta kumppaneilta en lopulta saanut palautetta vaan päädyin testaamaan alustaa muutamalla asiakasyrityksen ulkopuolisella asiantuntijalla. Validoinnin tuloksissa on otettava huomioon se, että testaajina toimi

asiakasyrityksen ulkopuolisia henkilöitä, joten heidän näkökulmansa konseptiin on toisenlainen siitä syystä, että he eivät työskentele asiakasyrityksen kanssa.

Lähetin testaajille linkin, jota kautta he pääsivät kokeilemaan alustaa. Saatteeksi testaajille kerroin, että kyseessä on alustava konsepti ja tarkoituksena on testata idean toimivuutta. Tästä syystä visuaalisiin elementteihin ei kannattaisi keskittyä, vaan pohtia konseptia kokonaisuutena. Kerroin myös mitä toimintoja alustaan sisältää ja miten se tulisi parantamaan viestintää kumppaneiden ja asiakasyrityksen välillä.

Validoinnin tuloksena seuraavat aiheet nousivat esille:

1. Hakutoiminnot alustassa tulisi olla riittävät jos siellä tullaan säilyttämään runsaasti tekstimuotoista viestintää.
2. Kumppaneiden myyntien seuraaminen automaattisesti tuo arvokasta tietoa.
3. Ilmoitusten saapuminen alustan lisäksi myös kumppaneiden sähköpostiin parantaa viestinnän saavuttamista.
4. Miten markkinoidaan kumppaneille, jotta saadaan alustalle hyvä vastaanotto?

04: TULOKSET

Tässä luvussa esittelen tulokset ja tarkastelen, vastasiko tutkimus sille asetettuihin tavoitteisiin sekä tutkimuskysymyksiin. Käyn myös läpi asiakasyrityksen valmiin B2B- strategian pääpiirteittäin, sillä sen lopullinen versio on tarkoitettu vain asiakasyrityksen käyttöön.

4.1 Vastaukset tavoitteisiin ja tutkimuskysymyksiin

Oma osaamiseni ja ymmärrykseni palvelumuotoilusta prosessina on tämän projektin myötä kasvanut. Olen saanut paljon hyödyllistä käytännön kokemusta palvelumuotoiluprosessista ja sen läpiviemisestä itsenäisesti. Olen tutustunut uusiin menetelmiin, kuten esimerkiksi työpajaan ja saanut runsaasti hyödyllistä kokemusta projektinhallinnasta. Myös ymmärrykseni strategisen muotoilun tarjoamista hyödyistä yritysten toiminnassa on lisääntynyt, ja koko termi myös avautunut uudella tavalla.

Tavoitteenani oli saada aikaan selkeä ja helposti ymmärrettävä tutkimuksellinen kokonaisuus strategian kehittämisestä muotoilun menetelmiä hyödyntäen. Toivon, että työ on havainnollistava ja palvelumuotoiluprosessi avautuu lukijalle tuplatimantti -mallin sekä asiakasyritykselle toteutetun projektin myötä. Toivon, että lukija saa käsityksen siitä, miten muotoilun menetelmiä voidaan hyödyntää strategian kehittämisessä ja miten oleellinen asiakasymmärrys on suunnittelutyötä ohjaava elementti.

Tavoitteena oli myös löytää vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Miten palvelumuotoilun menetelmiin ja osallistavaan suunnitteluun pohjautuvan strategian avulla voidaan kehittää ja konseptoida yrityksen B2B-palveluja?

Palvelumuotoilu pohjautuu asiakasymmärrykseen ja sitä kautta havaittaviin haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Asiakasyrityksen kumppaneiden haastattelujen, palvelupolun mallintamisen, sidosryhmäkartan määrittelyn ja kumppanipersonien, konseptoinnin, ja validoimisen kautta saadun tiedon perusteella oli mahdollista esittää asiakasyritykselle perusteltu toimintasuunnitelma palveluiden kehittämiseksi.

Tämän projektin kannalta oleellista oli selvittää, mitä asiakkaat eli tässä tapauksessa kumppanit toivoivat. Vaikka viestinnän haasteet tulivat ilmi jo ensimmäisessä asiakasyrityksen edustajien kanssa käydyssä keskustelussa, oli silti oleellista saada tälle oletukselle vahvistus. Kumppaneiden osallistaminen oli avainasemassa sen suhteen, että todellisia kipupisteitä kehitystyölle löytyi. Harmillista projektin osallistavan otteen kannalta oli se, että ideointivaihe päädyttiin toteuttamaan asiakasyrityksen sisäisenä.

Konseptointi eli idean konkreettiseksi vieminen on oleellista palautteen saamisen kannalta. Näin loppukäyttäjillä on selkeämpi kuva ideasta ja käytön kautta mahdollisia kehitysehdotuksia. Tässä projektissa loppukäyttäjien palautetta ei ollut mahdollista saada, mutta se olisi jatkokehityksen kannalta erittäin oleellista.

2. Mitä strategisella muotoilulla tarkoitetaan?

Käsitteiden avaamisen myötä voin todeta, että strategisella muotoilulla tarkoitetaan osallistavien ja kokeilevien menetelmien hyödyntämistä organisaatioiden toiminnan kehittämisessä. Tässä projektissa asiakasyrityksen B2B-palveluja kehitettiin osallistamalla henkilöstöä sekä kumppaneita erilaisilla menetelmillä. Tämän projektin myötä voin todeta, että strategisen muotoilun etuna organisaatioiden kehittämisessä on tunnistettuun tarpeeseen pohjautuva

yhdessä kehitetty ja testattu toimintasuunnitelma.

3. Mitä etuja muotoilun keinoin suunnittelun strategian laatimisesta yritykselle on?

Perustuen tämän projektin myötä saatuun tietoon, voin todeta, että etuna on muotoilun keinoin luodun strategian pohjautuminen tutkittuun tietoon. Tällä tavalla saadaan perusteltua tietoa siitä, mihin suuntaan ja miten yrityksen tulisi omaa toimintaansa kehittää. Tämä eroaa perinteisestä strategian kehittämistä siinä, että luotu suunta perustuu eri sidosryhmiä osallistamalla hankittuun tutkimustietoon. Näin päästään kehittämään oikeaa haastetta olettamuksien sijaan.

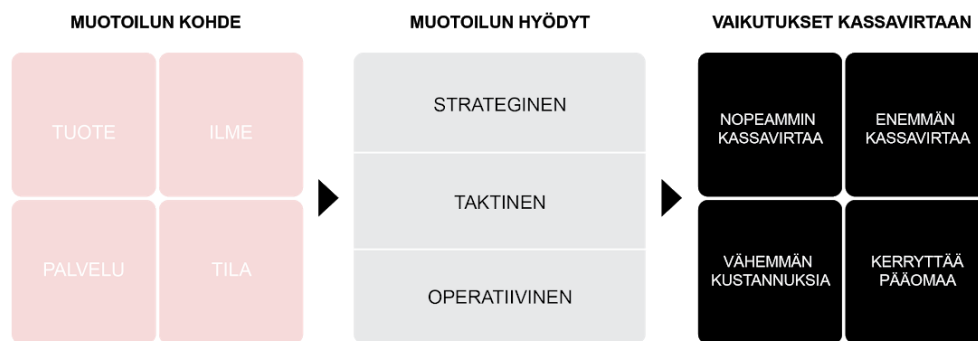
Prosessi onnistuu varmemmin, kun jo alkuvaiheessa on tunnistettu oikeat haasteet sekä määritelty selkeät tavoitteet kehitystyölle. Myös asiakkaiden ja yrityksen oman henkilökunnan osallistaminen kehitystyöhön tuo uusia arvokkaita näkökulmia ja sitoutuneisuutta yhteiseen päämäärään.

4. Miten muotoilun yritykselle tuottamaa hyötyä voidaan mitata?

Tämän projektin osalta emme asiakasyrityksen kanssa alussa määritelleet mittareita, joilla projektin tuottamia hyötyjä voitaisiin mitata. Jos näin olisimme tehneet, olisi yhtenä mittarina voinut mahdollisesti olla asiakaskokemuksen keskeinen mittari Net Promoter Score (NPS). Se kerää tietoa siitä, miten todennäköisesti asiakas suosittelisi palvelua. NPS on erityisen käyttökelpoinen arvioitaessa palvelumuotoilun merkitystä muutokseen asiakaskokemuksessa (Tuulaniemi 2011, 243).

Hyvänä esimerkkinä muotoilun mittaamisesta on Aalto yliopiston, Suomen Muotoilutoimistojen yhdistyksen ja Tekesin yhteishanke Design ROI -mitattavaa muotoilua. Hankkeen tarkoituksena on ollut kehittää malli ja mittaristo muotoiluinvestointien hyötyjen mittaamiseen. Kuviossa 11 on kuvattuna hankkeen tutkimushypoteesi, joka oletuksena oli, että määrittämällä muotoilun hyödyt pystytään avaamaan muotoilun käytön vaikutuksia yrityksen

kassavirtoihin. Hankkeen lopputuloksena syntyi työkalu, jossa muotoilun kohteen määrittelyn myötä määritellään projektin luonne. Muotoilun hyödyt toimivat tavoitteina ja erilaisten mittareiden avulla seurataan vaikutuksia kassavirtaan. (Pitkänen ym. 2012.)



KUVIO 11. Design ROI tutkimuksen hypoteesi (mukaillen Pitkänen ym. 2012).

Kun halutaan arvioida palvelumuotoilun vaikutuksia, käytetään yhtenä tyypillisenä mittarina liikeloudesta tuttua työkalua ROI (return on investment). Sillä mitataan sijoitetun investoinnin tuotto prosenttia eli sitä, kuinka paljon kehitystyöhön on sijoitettu ja kuinka paljon tuottoja on saavutettavissa (Tuulaniemi 2011, 242).

Tässä työssä asiakasyritykselle tuotettavaa hyötyä oltaisiin voitu mitata myös esimerkiksi uuden alustan tuottamalla ajansäästöllä. Kun kaikki tarvittava tieto löytyy samasta paikasta, ei aikaa kulu tiedon etsimiseen sähköposteista. Säästetty aika voidaan käyttää kumppaneiden parempaan palvelemiseen ja tätä kautta asiakaskokemus paranee.

Muotoilun mittaaminen on vaikeaa, sillä harva mittari onnistuu tarkastelemaan laaja-alaista ja moniin eri toimintoihin vaikuttavaa palvelua. Haasteen mittaamiselle tässä projektissa toi myös opinnäytetyöprojektin rajattu aikataulu ja se, että itse lanseerausvaihe ja sitä kautta mahdollisesti saatu tieto asiakastytytyväisyydestä on aikataulullisista syistä rajattu tämän työn ulkopuolelle.

4.2 B2B-strategia

Tavoitteenani valmiin strategian suhteen oli luoda selkeä visuaalinen kokonaisuus, joka toimisi asiakasyrityksessä helposti ymmärrettävänä ohjeena tulevalle toiminnalle. Porehdyttyäni muutamaan erilaisille tahoille toteutettuihin valmiisiin strategioihin korostui niissä hyvin vahvasti visuaalisten keinojen hyödyntäminen viestin omaksumisessa. Tästä johtuen päädyin myös tämän projektin osalta saamaan aikaan informatiivisen materiaalin, joka toimisi esimerkiksi asiakasyrityksen seinällä toimintaa ohjaavina tauluina. Tämän toteutin seuraavalla tavalla:

Aluksi esittelin yrityksen nykytilaa tutkimustiedon pohjalta ja sitä, miten viestintä koetaan tämän hetken suurimpana haasteena kumppaneiden suunnalta. Seuraavaksi määrittelin strategian tavoitteet. Tavoitteena B2B-strategialla oli saada aikaan toimintasuunnitelma, jonka myötä kehittää palveluja. Tavoitteiden jälkeen esitin toimintasuunnitelman, jossa ideoitu digitaalinen alusta parantaisi viestintää ja sitä kautta myös asiakasyrityksen palveluja. Tässä kohtaa ehdotin myös, että alusta olisi asiakastyytyvyyden kannalta oleellista ottaa käyttöön mahdollisimman pian.

Viimeisenä kohtana toin esille, minkälaisia tuloksia asiakasyritys voisi viestinnän ja tiedonkulun paranemisen myötä saada aikaan. Uuden digitaalisen alustan myötä kumppaneiden asiakaskokemus ja luottamus asiakasyrityksen toimintaan kasvaa. Tämä on hyvin oleellista asiakasyrityksen tämänhetkisen tilanteen myötä.

Valmis strategia onnistuu mielestäni kiteyttämään kaiken oleellisen kahdelle sivulle ja toivon mukaan toimii asiakasyrityksessä toimintaa ohjaavana materiaalina.

05 : LOPUKSI

Tässä luvussa arvioin projektia kokonaisuudessaan. Tarkastelen projektin onnistumista ja esittelen johtopäätökset sekä ehdotuksia mahdolliselle jatkokehitykselle.

5.1 Projektin arviointi

Tarkastelen lopuksi koko projektin onnistumista palvelumuotoiluprojekteille tyypillisten viiden haasteen kautta (Manneri 2018):

1. Palvelumuotoilun tavoiteltua vaikuttavuutta ei määritellä riittävän tarkasti.

Projektille määritelty tavoite oli kehittää asiakasyrityksen B2B-palveluja strategisen muotoilun avulla. B2B-palvelujen kehittäminen oli asiakasyrityksen tulevaisuuden palvelukehityksen tähtäimessä, joten vaikuttavuus ja tavoite projektille tuli sitä kautta. Kovin tarkasti ei vaikuttavuutta kuitenkaan projektin alkuvaiheessa määritelty, joten toivon mukaan luotua strategiaa toteutetaan asiakasyrityksessä ja sitä kautta vaikuttavuus tulee esiin. Vaikuttavuuden määrittelemisessä olisimme näin jälkikäteen ajatellen voineet hyödyntää esimerkiksi jonkinlaisia mittareita.

Haastavuutta lisäsi myös se, että itse olin ensimmäistä kertaa tämän tyyppisen projektin vetäjänä. Tästä syystä etenkin projektin alkuvaiheessa ei itselläni ollut kokonaiskuvaa siitä, minkälaisia uusia haasteita tai mahdollisuuksia projektin edetessä eteen tulee, ja minkälaista vaikuttavuutta projektilla pystytään aikaansaamaan. Myös yrityksen tilanne asetti muutoksia projektiin. Tämä oli kuitenkin hyvä muistutus siitä, että yritysten arjessa muutoksia alkuperäisiin

suunnitelmiin tapahtuu jatkuvasti, ja kyse on loppujen lopuksi siitä, miten niiden kanssa päästään eteenpäin.

2. Asiakkaiden hiljaisia tarpeita ei huomioida.

Haasteena tässä kohdassa on usein se, että asiakasymmärrys on kerätty pintapuolisesti. Asiakasyrityksen kumppaneille suoritettavat haastattelut antoivat varmasti paljon syvällisemmän kuvan kumppaneiden tilanteesta kuin alkuun kaavailtu kysely. Muutaman kumppanin perusteella oli silti haastavaa tehdä yleistyksiä.

Haastattelutilanteissa kysymykset tulevaisuuden toiveiden suhteen olivat usealle haastateltavalle liian nopeasti eteen tulleita, jolloin pohdinta niiden osalta jäi mahdollisesti hiukan pintapuoliseksi. Tässä kohtaa olisi ehkä ollut hyvä tehdä syvällisempää tutkimusta siitä, minkälaisia haasteita kumppanit kohtaavat arjessaan, ja mitä toiveita heillä mahdollisesti on. Oman haasteensa tähän tiedon keräämiseen luo myös se, että en itse työskentele asiakasyrityksessä, joten paljon niin sanottua hiljaista tietoa jää saamatta.

3. Asiakkaat unohdetaan siirryttäessä ratkaisujen ideointiin.

Asiakkaita eli kumppaneita ei unohdettu ideointivaiheessa, vaikka ideointia olisikin ollut hedelmällisempää toteuttaa yhdessä kumppaneiden kanssa. Työpajassa kävimme läpi kumppaneiden kokemat haasteet ja toiveet. Haastattelujen myötä luodut persoonat ja palvelupolku olivat myös mukana ideointia tukemassa. Haasteena tässä vaiheessa on usein se, että ideointi lähtee liiaksi organisaatiovetoiseen suuntaan ja tutkimusvaiheen asiakasymmärrys sivuutetaan. Tämän välttämiseksi on hyvä työkalullistaa havainnot esimerkiksi persoonien ja palvelupolun muotoon, ja pitää ne sitä kautta ideoinnissa mukana (Manneri 2018). Tämän koen itse myös erittäin tärkeäksi, jotta suunnittelun kohde pystytään pitämään mielessä ratkaisujen ideoinnissa.

4. Luotuja ratkaisuja ei testata asiakkaan kanssa.

Palvelumuotoiluprosessille ominaista on luotujen ratkaisujen ketterä testaaminen yhdessä asiakkaan kanssa. Näin varmistetaan kehityksen suunta ja voidaan tehdä tarvittavat muutokset. (Manneri 2018.) Tämän projektin osalta testaaminen loppukäyttäjän kanssa vaihtui testaamiseen ulkopuolisilla asiantuntijoilla. Tätä kautta sain ideasta palautetta jatkokehitystä varten.

Näiden neljän palvelumuotoiluprojekteilte tyypillisen haasteen tarkastelun kautta voin todeta, että ensimmäiseksi palvelumuotoilun menetelmin itsenäisesti toteutetuksi kehittämisprojektiksi tämä oli omasta mielestäni onnistunut. Asiakasyritys saa valmiin strategian myötä toimintasuunnitelman ja testatun konseptin B2B palvelujensa kehittämiseen. Haasteensa aiheen syvällisempään perehtymiseen asettivat opinnäytetyön rajattu laajuus sekä asiakasyrityksen tilanne.

5.2 Johtopäätökset

Tämän projektin myötä koen muotoilun ja sen tarjoamien menetelmien olevan oleellisia tulevaisuuden menestyvien yritysten toiminnassa. Strategisen muotoilun myötä yrityksillä on selkeämpi ja tutkittuun tietoon pohjautuva näkemys siitä, mitä asiakkaat haluavat. Jatkokehityksen kannalta oleellista olisi jalkauttaa määritelty strategia koko asiakasyritykseen ja kehittää digitaalista palvelualustaa eteenpäin niin, että sen käyttöönotto olisi mahdollista.

Itselleni tämä opinnäytetyöprojekti on toiminut myös konkreettisenä esimerkkinä siitä, miten paljon muotoilijan työ on muuttunut reilussa kymmenessä vuodessa. Aiempaa opinnäytetyötä tehdessäni oli itsestään selvää, että lopputuloksena syntyy jokin käsinkosketeltava esteettinen tuotos. Silloin oli vaikea kuvitella, että tänä päivänä suunnittelijat voivat olla mukana luomassa jotain niinkin aineetonta ja useaan sidosryhmään vaikuttavaa kuin yrityksen strategiaa. Tämä muutos tarkoittaa suunnittelijoiden osaamisen monipuolistumista, mutta samalla myös uusien työskentelymahdollisuuksien syntymistä tehtäväkentän laajentumisen myötä.

LÄHTEET:

KIRJALLISET LÄHTEET:

Carlopio, J. 2010. *Strategy by design: A process of strategy innovation*. New York: Palgrave Macmillan.

Koivisto, M, Säynäjäkangas, J & Forsberg, S. 2019. *Palvelumuotoilun bisneskirja*. Helsinki: Alma Talent.

LUMA Institute, 2012. *Innovating for People, Handbook of Human-Centered Design Methods*. Pittsburgh: LUMA Institute.

Stenros, A. 2005. *Design revoluutio: Yrityksen muotoilustrategia estetiikan aikakaudella*. Lahti: A la Carte kirjat.

Stickdorn, M. 2018. *This is service design doing: Applying service design thinking in the real world : a practitioner's handbook*. First Edition. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, Inc.

Tikka, V. & Gävert, N. 2018. *Designin uusi aalto: Merkitystä ja menestystä tälle vuosisadalle*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Siltala.

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

SÄHKÖISET LÄHTEET:

Alavuotunki, K, Halme, K, & Salminen, V. 2015. *Muotoilun hyödyntäminen ja vaikutukset yritysten kilpailukykyyn.*

http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74995/TEMjul_58_2015_web_18112015.pdf?sequence=1&isAllowed=y (viitattu 28.6.2019).

Lehti, A-E. 2019. *Hypekäyrän huipulla: Tyhjää hypeä vai mullistavaa uutta ajattelua? Kuusi väitettä purkaa palvelumuotoilun mystiikkaa.*

<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/tyhjaa-hypea-vai-mullistavaa-uutta-ajattelua-kuusi-vaitetta-purkaa-mystiikkaa-palvelumuotoilun-ymparilta/a0d0e6cc-a17a-45f5-b57a-f141a1b973a7> (viitattu 2.6.2019).

Manneri, V. 2018. *Vältä nämä 5 tyypillistä virhettä seuraavassa palvelumuotoiluhankkeessasi.*

<https://blog.hellon.com/valta-nama-5-tyypillista-virhetta-seuraavassa-palvelumuotoiluhankkeessasi> (viitattu 5.7.2019).

Niskakangas, T. 2019. *Suomalaiset käyttävät entistä enemmän rahaa palveluihin tavarain sijaan: HS selvitti, mistä muutos johtuu ja mitä vaikutuksia sillä on*

<https://www.hs.fi/talous/art-2000006201289.html> (viitattu 17.8.2019).

Opintopolku, 2019. *Palvelumuotoilu -koulutukset*

https://opintopolku.fi/app/#!/haku/palvelumuotoilu?page=1&facetFilters=teachingLanguage_ffm:FI&tab=los (viitattu 24.8.2019).

Pitkänen, A, Cheng, H, Keinänen, K, Salo M, Herju, A, Jonkka, J & Aspara, J. 2012. *Design ROI - mitattavaa muotoilua*

<https://issuu.com/anttipitkanen/docs/designroi-mitattavaamuotoilua> (viitattu 17.8.2019).

HAASTATTELUT:

Yritys X, 25.3.2019, Helsinki.

Yritys X, 26.3.2019, Helsinki.

Yritys X, 27.3.2019, Helsinki.

Yritys X, 28.3.2019, Helsinki.

Yritys X, 28.3.2019, Helsinki.

Yritys X, 28.3.2019, Helsinki.

Yritys X, 29.3.2019, Helsinki.

KUVAT:

KUVA 1. Rautalankamalli digitaalisesta alustasta, kumppanin tiedot.

KUVA 2. Rautalankamalli digitaalisesta alustasta, tapahtuman varaus.

KUVA 3. Rautalankamalli digitaalisesta alustasta, kumppanin myynnit.

KUVIOT:

KUVIO 1. Opinnäytetyön viitekehys.

KUVIO 2. Strateginen muotoilu, keskeiset käsitteet.

KUVIO 3. Palvelumuotoilun kehittämisote (mukaillen Koivisto ym. 2019, 48).

KUVIO 4. Palvelumuotoilun hyödyntäminen yrityksen eri tasoilla (mukaillen Koivisto ym. 2019, 55).

KUVIO 5. Tuplatimantti -malli (mukaillen British Design Council, 2005).

KUVIO 6. Monto, E. 2019. Asiakasyrityksen B2B strategian kehitysprosessi (mukaillen British Design Council, 2005).

KUVIO 7. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät.

KUVIO 8. Asiakasyrityksen kumppanipersonat.

KUVIO 9. Palvelutuokit palvelupolulla (mukaillen Tuulaniemi 2011, 79).

KUVIO 10. Sidosryhmien listaus.

KUVIO 11. Design ROI tutkimuksen hypoteesi (mukaillen Pitkänen ym. 2012).

TAULUKOT:

Taulukko 1: Strategian innovointiprosessi (Carlopio 2010,13).