

Anne Vuori

Palveluiden kehittäminen markkinointi-
viestinnän ja digitaalisten palveluiden
suunnittelutoimistossa

Metropolia Ammattikorkeakoulu
Medianomi (ylempi AMK)
Mediatuottaminen
Opinnäytetyö
29.4.2012

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Anne Vuori Palveluiden kehittäminen markkinointiviestinnän ja digitaalisten palveluiden suunnittelutoimistossa 47 sivua + 29 liitettä 29.4.2012
Tutkinto	Medianomi, ylempi AMK
Koulutusohjelma	Mediatuottaminen, ylempi AMK
Ohjaaja(t)	Yliopettaja Robert Arpo
<p>Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämishanke, jonka tarkoituksena on kartoittaa asiakastytyväisyyttä ja sitä kautta kehittää markkinointiviestinnän ja digitaalisten palveluiden suunnittelutoimiston palveluita ja toimintatapoja.</p> <p>Työssä pyrittiin selvittämään asiakkaiden tyytyväisyyttä suunnittelutoimiston palveluihin ja keräämään heiltä kehitysehdotuksia. Kehittämiskohteet selvitettiin tekemällä kyselytutkimus asiakkaille sekä havainnoimalla ja haastatteleamalla kehitettävää työyhteisöä. Tutkimus tehtiin toimintatutkimuksen menetelmillä. Palveluita lähdettiin kehittämään palvelumuotoilun avulla.</p> <p>Työssä käydään läpi palvelumuotoilun kehitysmenetelmiä, suunnitteluprosessia ja työkaluja, joita kehittämishankkeessa käytettiin. Käyttäjälähtöinen suunnittelu on nykypäivän toimintamalli palveluiden suunnittelussa.</p> <p>Tutkimustulokset osoittavat, että asiakkaat ovat suhteellisen tyytyväisiä toimiston palveluihin. Kehitettävää on silti monella osa-alueella, eniten kehitettävää on innovatiivisuudessa sekä loppukäyttäjien osallistamisessa suunnitteluprosessiin. Kehitysehdotukset konkretisoitiin uuden suunnitteluprosessin muotoon sekä luomalla palvelumuotoilun työkaluista huoneentaulu.</p>	
Avainsanat	Palvelumuotoilu, palvelu, kehittäminen, toimintatutkimus, markkinointiviestintä, digitaaliset palvelut

Author(s) Title Number of Pages Date	Anne Vuori Developing Services in Marketing Communications and Digital Design Agency 47 pages + 29 appendices 29 April 2012
Degree	Master of Media Production and Management
Degree Programme	Media Production and Management
Instructor(s)	Robert Arpo Senior Lecturer
<p>This thesis is a theoretical development project and its purpose is to investigate customer satisfaction and the customer's service experience in order to provide better services and procedures for both marketing communications and a digital design agency as well as its customers.</p> <p>The main goal was to investigate customer satisfaction and to make improvements from them. The client survey was qualitative by nature. Other research methods included observation and interviews of the employees. Research was conducted with an activity analysis. Services were developed with the methods employed in the field of service design thinking.</p> <p>Service design principles, design process and tools were used in this development project. User-centered approach for designing services is one of the main principles nowadays.</p> <p>On the grounds of the surveys results, it can be suggested that the client's are quite satisfied but there are also things to improve; the primary developmental focus is on co-designing with end-users and being more innovative. Tangible tools were made from a new service design process and a picture board from the service design tools.</p>	
Keywords	service design thinking, service, development, activity analysis, marketing communications, digital services

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tavoite	1
1.2	Tutkimusaiheen taustaa	2
1.3	Tutkimusmenetelmät ja työn rakenne	2
2	Osallistamisen ja yhteistyön aika	4
2.1	Kansantalous – tuotteista palveluiksi	4
2.2	Asiakaspalvelusta asiakkaiden osallistamiseen	4
3	Asiantuntijapalvelut	7
3.1	Asiantuntijapalveluiden määrittelyä	7
3.2	Tuotteistaminen	7
3.3	Asiantuntijapalveluiden konkretisointi	8
4	Palvelumuotoilu	9
4.1	Palvelumuotoilun määrittelyä	9
4.2	Palvelumuotoilijan persoona ja ominaisuudet	13
4.3	Palvelumuotoilu osana liiketoimintaa	14
4.4	Kehitysmenetelmät palvelumuotoiluprosessissa	15
4.5	Palvelumuotoilun suunnitteluprosessi	16
4.6	Palvelumuotoilun työkalut suunnitteluprosessissa	18
5	Palveluiden kehittäminen	20
5.1	Käytännön tutkimusprosessi, toimintatutkija kentällä	20
5.2	Kyselyn tekeminen	24
5.3	Tutkimustulokset	25
5.4	Kehitysehdotukset	36
6	Yhteenveto	46
	Lähteet	48
	Liitteet	
	Liite 1. Asiakastytyväisyyskyselyn tulokset (kirjoittajan hallussa)	
	Liite 2. Huoneentaulu palvelumuotoilun työkaluista	

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tavoite

Tavoitteena on kehittää nykypäivän markkinointiviestinnän ja digitaalisten palvelujen suunnittelutoimiston palveluita ja toimintatapoja saaden ne vastaamaan paremmin asiakkaiden odotuksia. Kehittämiskohteet selvitetään tekemällä kyselytutkimus asiakkaille sekä havainnoimalla kehitettävää yhteisöä. Tavoitteena on parantaa vaiheittain etenevää suunnitteluprosessia. Kehittämismenetelmänä käytetään palvelumuotoilun metodeja.

Yhteissuunnittelu on tärkeä osa nykypäivän onnistunutta palvelukehitystä ja palveluiden suunnittelua, jotta palvelut vastaavat aidosti käyttäjien tarpeita (Tuulaniemi 2011, 116-117). Tarkoituksena on kehittää markkinointiviestinnän ja digitaalisten palvelujen suunnittelutoimiston suunnittelua kohti yhteissuunnittelua loppukäyttäjän sekä muiden sidosryhmien kanssa huomioiden eri osapuolien odotukset ja tarpeet.

Asiakkaaseen vaikuttaa se, miten hän saa palvelua ja millaiseksi hän kokee tuotantoprosessin. Tämä on yksi laadun ulottuvuus, jossa tärkeässä roolissa on palveluntarjoajan toiminta. Sitä kutsutaan prosessin toiminnalliseksi laaduksi. Tässä on kysymys asiakkaan saamasta käsityksestä esimerkiksi henkilöstön työskentelytavoista ja tasosta palveluprosessin aikana. Se paljastaa yrityksen palvelukulttuurin ja yrityskulttuurin tason sekä sitoutumisen laadukkaaseen palveluun. (Grönroos 2001, 101.)

Tätä on kiinnostavaa tutkia, koska tarkoituksena on parantaa suunnittelutoimiston, oman työpaikkani, toimintatapoja. Tutkimustulokset ja niiden pohjalta tehtävät kehitysehdotukset tulevat toteutuessaan vaikuttamaan henkilökohtaiseen arkeeni, yritykseen ja asiakkaisiimme.

Elämyksellinen suunnittelu edellyttää ihmisen kokonaisvaltaista ymmärtämistä, arvo, kulttuuri, kiinnostuksen kohteet, motiivit ja unelmat, ja näiden tietojen soveltamista suunnittelussa (Nieminen & Järvinen 2001).

1.2 Tutkimusaiheen taustaa

Työskentelen markkinointiviestinnän ja digitaalisten palvelujen suunnittelutoimistossa. Kiinnostuin tutkimusaiheesta käytännön kautta. Projektimme ovat monesti pitkiä ja tiimit isoja. Selkeä prosessimalli tehostaisi mielestäni työskentelytapojamme. Projektimme ovat hyvin moninaisia. Emme suunnittele vain markkinointiviestintää ja verkkosivuja vaan monesti keskiössä on uusi palvelu, joskus se on verkkopalvelu ja joskus se on laajempi palvelukokonaisuus.

Useamman kerran projekteissa olemme mielestäni käyttäneet aikaa huomaamattamme väärin. Olemme olettaneet, että asiakkaamme on sisäistänyt myytävät asiantuntijapalvelut ja olemme tehneet asioita liian pitkälle hyväksyttämättä väliversioita asiakkaalla. Toisinaan olemme saaneet asiakkaalta hyväksynnän edistää asioita ilman, että asiakas on oikeasti ymmärtänyt, mitä hän on tilannut. Nämä tilanteet harvoin jäävät projektin aloitusvaiheen ongelmiksi, vaan yleensä epäselvät asiat nostavat päätä projektin edetessä ja muodostuvat todellisiksi haasteiksi, mikäli kommunikaatio ei ole ollut tarpeeksi hyvää projektin alkuvaiheessa. Nämä ongelmat ovat valitettavan yleisiä asiantuntijaorganisaatioille. (Sipilä 1999, 28 & 86-87.)

Näiden tilanteiden sattuessa olen kysynyt itseltäni, olemmeko oikeasti tehneet kaikemme, että asiakas ymmärtäisi asiantuntijapalveluitamme, joita olemme hänelle kauppaamassa. Olemmeko oikeasti käyttäneet tarpeeksi erilaisia visualisointikeinoja, jotta olemme tehneet ideoista ymmärrettäviä ja näin ollen ostamisesta helppoa. Päässäni vastasin näihin kysymyksiin ei, emme mielestäni ole tehneet kaikkeamme. Jottei asia jää vain minun havaintojen ja kokemusten varaan, selvitän kyselytutkimuksella miten tyytyväisiä asiakkaamme ovat oikeasti tarjoamiimme palveluihin ja mitä palveluiden osa-alueita meidän tulisi kehittää.

Olettamukseni on, että suunnitteluprosessissa ja asiakastyytyväisyydessä on kehitettävää.

1.3 Tutkimusmenetelmät ja työn rakenne

Tämän kehittämistyön lähestymistapana on tapaustutkimus, joka soveltuu hyvin silloin,

kun tehtävänä on tuottaa kehitysehdotuksia ja –ideoita. Tutkimus tehdään toimintatutkimuksen menetelmillä. Kehittämiskohteena ovat suunnittelutoimiston tuottamat palvelut. Näitä palveluita lähdetään kehittämään palvelumuotoilun avulla. Tutkimusaineisto on pääasiassa kerätty kyselylomakkeella, joka on lähetetty toimiston asiakkaista otetuille otokselle. Lisäksi käytettiin havainnointia ja haastatteluja.

Toimintatutkimuksessa suunnitellaan ja kokeillaan uusia toimintatapoja. Tutkimusmenetelmänä tämä on luonteva valinta, koska toimintatutkija kuuluu henkilökohtaisesti sosiaaliseen yhteisöön, jota hän tutkii. Toimintatutkimuksessa tuotetaan tietoa käytäntöjen kehittämiseksi. (Heikkinen & Rovio & Syrjälä 2008, 17 & 94.)

Toimintatutkimuksessa ymmärrys ja tulkinta kehkeytyvät vähitellen. Tiedonkeruumenetelmänä ovat osallistuva havainnointi (tapahtumien videointi ja keskustelujen nauhoittaminen), havainnoinnin pohjalta kirjoitettu tutkimuspäiväkirja ja haastattelut. Lisäksi voidaan hyödyntää erilaista määrällistä aineistoa, kuten kyselylomakkeelle kerättyä tietoa. (Heikkinen ym. 2008, 96 & 104.)

Toiminnallisessa tutkimuksessa selvitän, miten tyytyväisiä asiakkaamme ovat tarjoamiimme palveluihin ja mitä palveluiden osa-alueita tulisi kehittää.

Koska palvelumuotoilu on poikkitieteellinen ala, olen käyttänyt tutkimuksen pohjana kansantalouteen, liiketalouteen ja muotoiluun liittyviä tutkimuksia, julkaisuja ja tilastoja. Liiketaloustieteen osalta olen keskittynyt palveluiden markkinointiin liittyvään kirjallisuuteen. Laurea AMK:n lehtori Mariana Salgado on antanut arvokasta näkemystä palvelumuotoilusta. Keskeisiä lähteitani palvelumuotoilusta ovat olleet Stickdornin & Schneiderin kokoama englanninkielinen perusteos *This is service design thinking* (2010), Tuulaniemen *Palvelumuotoilu-kirja* (2011), Miettisen *Palvelumuotoilu-kirja* (2011) sekä Miettisen ja Koiviston *Designing services with innovative methods* -kirja (2009).

Sekä liiketalouteen kuuluvassa kirjallisuudessa palveluiden kehittämisestä kuin muotoilualan kirjallisuudessa palvelumuotoilusta korostuu sama lähtökohta: kaikille organisaatioille on hyväksi kehittää palveluitaan yhdessä asiakkaidensa ja asiakastyössä olevien

työntekijöidensä kanssa erityisesti vuorovaikutuksen ja elämyksellisyyden näkökulmasta.

2 Osallistamisen ja yhteistyön aika

2.1 Kansantalous – tuotteista palveluiksi

Kansantalouden tuotantorakenteiden mukaan yhteiskuntamme on kehittynyt maatalous-, teollisuus- ja tietoyhteiskunnasta palveluyhteiskunnaksi (Bell 1973, 121- 126). Palvelut ovat ainakin osaksi aineettomia prosesseja ja toimintasarjoja, joita kulutetaan samanaikaisesti niiden tuottamisen kanssa (Grönroos 1990). Määritelmä on palvelu- ja asiakassuhdemarkkinoinnin professorin Christian Grönroosin kirjasta *Nyt kilpaillaan palveluilla*, jonka hän kirjoitti jo 22 vuotta sitten. Reilussa kahdessakymmenessä vuodessa kuluttajat ovat tulleet vaativammiksi. Siksi palveluista ollaan siirtymässä, tai jo siirrytty, elämyksiin.

Palvelun tuotteistaminen ei enää riitä. Tuotteen tai palvelun elämyksellisyydellä yritys hakee kilpailuetua. (Tarssanen & Kylänen 2007, 1-2.) Elämysten kehittäminen on ajan-kohtaista kaikkialla.

Kiinnostus palveluita ja palveluiden kehittämistä kohtaan lähtee palvelualojen merkityksestä kansantaloudessa. Palvelualan osuus bkt:sta on kaikissa Euroopan maissa noin 60 % ja sen ennustetaan saavuttavan noin 75 %:n osuuden lähi vuosina (Mager 2004, 7). Suomessa palvelualan osuus bkt:sta on 66 %. (Palvelualojen työnantajat, 2011.)

Kansallinen innovaatiostrategia julistaa, miten tärkeää suomalaisille yrityksille on tehostaa ja kehittää innovointiaan ja palveluitaan. Uusien palveluiden kehittäminen on nousut merkittäväksi keinoksi luoda tulevaisuuden kilpailukykyä (Hämäläinen 2009, 2 & 8).

2.2 Asiakaspalvelusta asiakkaiden osallistamiseen

1990-luvulla todettiin, ettei kaikkien asiakkaiden tarpeita voida tyydyttää kannattavasti ja asiakkaita alettiin segmentoida. Palvelun laadun ja hinnan kautta asetetun arvon sijaan on alettu pohtia asiakkaan kokemaa arvoa ja sen syntymekanismeja. (Arantola &

Simonen, 2009, 2.) 2000-luvulla alettiin puhua jo asiakkaiden osallistumisesta. Asiakkaiden osallistuminen näkyy myös palvelumuotoilussa. Ihmisten oma vaikutusvalta tuotteisiin, palveluihin ja elämyksiin on lisääntymässä, puhutaan kustomoinnista, räätälöinnistä ja personoinnista. (Koskinen 2006, 257-270.)

Informaatioteknologia on levinnyt vauhdilla 2000-luvulla ja kehittynyt uuden ajan teknologiaksi, joka mahdollistaa yksilöiden ja ryhmien vuorovaikuttumisen ja verkottumisen. Uuden ajan teknologia sisältää niin tietokoneet, matkapuhelimet kuin avoimen lähdekoodin. Tämä on luonut yksilölle mahdollisuuden uudenlaiseen itseilmaisuuksiin ja vuorovaikutukseen. Tälle osallistumisen aikakaudelle on ominaista ihmisten luova tapa tuottaa uutisia ja viihdettä, jakaa ajatuksia ja kuluttaa. Sosiaalisella medially on tässä kehityksessä merkittävä rooli. Voidaankin sanoa, että sosiaalinen media muokkaa vahvasti markkinoinnin tulevaisuutta. (Kotler, Kartajaya & Setiawan 2011, 21 & 23.)

Mitä enemmän sosiaalinen media kehittyy ilmaisevaan muotoon, sitä enemmän kuluttajat voivat vaikuttaa toistensa mielipiteisiin ja kokemuksiin. Tämä taas johtaa siihen, että mainonnan merkitys kuluttajien ostokäyttäytymiseen pienenee vastaavasti. Lisäksi kuluttajat viettävät aikaa yhä enemmän muiden kanavien, esimerkiksi videopelien, parissa, jolloin he näkevät yhä vähemmän perinteisiä mainoksia. (Kotler ym. 2011, 23.)

Alex Wipperfurth kuvaa kirjassa Brand Hijack, kuinka kuluttajat ottavat entistä enemmän markkinoijien roolia. On olemassa joukko kuluttajia, jotka haluavat tuoda esille kykynsä luoda lisäarvoa tuotekehitykseen. (Kotler ym. 2011, 25.)

Kuluttajat voivat antaa panoksensa myös markkinoinnin kehittämiseen. Yhdysvalloissa on jo saatu hyviä tuloksia kuluttajien ideoimista mainoskampanjoista, jotka ovat voittaneet kuluttaja-arvioinneissa mainostoimistojen kampanjat, esimerkkinä "Free Doritos" -mainos, joka voitti vuosittaisen USA Today Super Bowl -mainoskilpailun. (Kotler ym. 2011, 26.)

Ensimmäisessä vaiheessa markkinointi perustui toimintaan, joka tähtäsi myyntiin. Seuraavassa vaiheessa markkinointi perustui enemmän kumppanuuksiin, joissa pohdittiin, miten kuluttajasuhteesta voidaan kehittää kestäviä. Kolmannessa vaiheessa markkinointi on avannut yrityksen tuotekehityksen ja markkinointiviestinnän kehittämisen

ovet kuluttajille. (Kotler ym. 2011, 26-27.)

Yhteistyöhön ja verkottumiseen perustuva markkinointi on markkinointi 3.0:n ensimmäinen rakennuspalikka. Yritykset, jotka ovat sisäistäneet markkinointi 3.0:n periaatteet, haluavat muuttaa maailmaa mutta ne ymmärtävät, etteivät ne kykene siihen yksin. Verkottuneessa maailmassa niiden on tehtävä yhteistyötä kumppaneiden, työtekijöiden ja kuluttajien kanssa. Markkinointi 3.0 on verkottumista samat arvot ja tavoitteet jakavien yhteistyökumppaneiden kanssa. (Kotler ym. 2011, 27.)

E. Jerome McCarthyn klassinen markkinoinnin 4P-malli (price, promotion, product, place) on muuttunut engagement strategiseen 4E-malliin: experience, everyplace, exchange, evangelism. Nykypäivän markkinoijan pitäisi keskittyä tuotteensa kilpailuedun löytämisen sijaan elämyksien tarjoamiseen. Tuotestrategiat säilyvät kilpailukykyisinä alle puoli vuotta. Kaikki lähtee loppukäyttäjän tuntemisesta, kuluttajakäyttäytymisen tuntemisesta. Yrityksen tulee tietää asiakkaidensa palvelupolku. Polku on jokaisella asiakkaalla erilainen ja sen varrella koetuista asioista, tavatuista ihmisistä ja nähdystä esineistä muodostuu asiakkaan kokemukset ja mielikuvat. Yrityksen täytyy tietää, missä ja miten asiakas asioi, ketkä vaikuttavat asiakkaan kuluttajakäyttäytymiseen ja mitä tapahtuu oston jälkeen. Kun näiden asioiden pohjalta keskittyy kokonaisvaltaisen kokemuksen luomiseen, voi tehdä uskomattomia asioita, tarjota elämyksiä. (Fetherstonhaugh 2009.)

Palvelumuotoilussa määritellään, missä ihmiset ja brändi kohtaavat, ja suunnitellaan näiden kohtaamisten erilaiset koreografiat. Riku Vassisen mielestä tulevaisuuden markkinointiviestintä on keskeyttämisen sijaan palvelua. Palvelu helpottaa ostamista tai tarjoaa viihdettä ja vuorovaikutusmahdollisuuksia brändin kanssa. (Tuulaniemi 2001, 49-50.)

Massamarkkinoinnista ollaan siirtymässä palveluun. Palveluissa on paljon enemmän brändin ja asiakkaiden konkreettisia kohtaamispisteitä kuin tavaroissa. Koska markkinointiviestintä on väijäämättä muuttumassa keskeyttämisestä ja ihmisten häirinnästä palveluiksi, tulee palvelumuotoilun osaamisala kehittymään ja kasvamaan myös markkinoinnin suuntaan merkittävästi. (Tuulaniemi 2001, 49-50.)

3 Asiantuntijapalvelut

3.1 Asiantuntijapalveluiden määrittelyä

Asiantuntijapalvelut ovat monimutkaisten ongelmien ratkomista ja uuden kehittämistä. Asiantuntijapalveluita ostetaan sen takia, ettei asiakas itse pysty ratkaisemaan jotain ongelmaa. Asiantuntijapalvelut ovat poikkeuksellisen tiedon, taidon ja tunteiden kauppa. (Sipilä 1998, 12.)

Asiantuntijapalveluilla asiakasta autetaan kehittämään taloudellista tulostaan, varallisuuttaan, markkina-asemaansa, terveyttään tai onneaan, tai häntä autetaan näihin asioihin liittyvien riskien minimoinnissa. Hyvän asiantuntijapalvelun asiakashyödyt voivat olla valtavat, epäonnistuminen voi merkitä taloudellista katastrofia tai ihmishenkien menetystä. (Sipilä 1998, 12.)

Asiantuntijapalveluiden ydinmuotona voidaan pitää neuvoa. Neuvonantajan ja asiakkaan suhde on luottamussuhde, jossa asiakkaan tulee antaa palvelun tarjoajalle oikeat pohjatiedot ja jossa asiantuntijalla on eettinen velvollisuus auttaa asiakasta parhaan mahdollisen kykynsä mukaan. (Sipilä 1998, 13.)

Asiantuntijapalveluissa asiakas ei usein pysty itse määrittämään täsmällistä tilausta, niin kuin muissa palveluissa on mahdollista. Asiakkaan on ensin tilattava selvitys eli diagnoosi siitä, mitä hän tarvitsee. Asiantuntijapalveluissa tarvemääritys on kaikkein vaativin palvelutuotteen osa. Asiantuntija ei pysty esittämään räätälöityä ratkaisua asiakkaan pulmaan ilman perehtymistä ja tutkimuksia. Kokemukset palvelujen tuottajilla kuitenkin usein ovat, ettei asiakas arvosta diagnoosia eikä ole valmis maksamaan siitä. Lääkäripalvelut toimivat hyvänä esimerkki diagnoosin tärkeydestä. Kauhistuisimme, jos lääkäri määräisi meille lääkkeitä ilman diagnoosia tai hyväksyisi meidän oman diagnoosin toimenpiteidensä pohjaksi. (Sipilä 1999, 28; Sipilä 1998, 13.)

3.2 Tuotteistaminen

Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen on työprosessien, menetelmien ja erilaisten tuotepuitteiden tuotteistamista. Asiakkaalle näkymätöntä sisäistä toiminnan kehittämistä.

tä kutsutaan sisäiseksi tuotteistamiseksi. Sisäisen toiminnan systematisointi on edellytys ulkoiselle, asiakkailta näkyvälle, tuotteistamiselle. Sisäisen tuotteistamisen ajattelua voidaan soveltaa oman osaamisen kehittämisessä, laadunohjauksessa, tuotekehitysprojektien toteutuksessa, asiakasprojektien hallinnassa, alihankkijakäytössä, laatuperiaatteissa, johtamisessa jne. (Sipilä 1999, 47-48.)

Tuotteistaminen pakottaa selkiinnyttämään strategioita ja toimintatapoja. On päätettävä, mitä osaamista halutaan kehittää ja mihin tuotteisiin keskitytään. Tuotteistaminen auttaa kehittämään jatkuvasti parempia sisäisiä työmalleja tiimityön ja yritysmäisen toiminnan suuntaan. Tuotteistaminen parantaa sisältöorientoituneiden asiantuntijoiden ja koko toiminnasta vastaavan johdon välisiä suhteita ja selkiyttää kommunikaatiota yhteisen kielen avulla. (Sipilä 1999, 21.)

3.3 Asiantuntijapalveluiden konkretisointi

Asiakkaan ostoprosessia voidaan helpottaa konkretisoimalla aineettomia asiantuntijapalveluita. Kun asiakasta autetaan ymmärtämään mistä on kyse, niin hänen ostokynnystään madalletaan. Asiakkaan on helpompi ostaa palveluita, jotka hän hahmottaa, eikä hänellä ole epävarmaa oloa siitä, mitä hän on ostamassa. Asiantuntijapalveluista voidaan saada aineellisia mitä erilaisimmin keinoin. Asiantuntijapalveluiden konkreettisuus vaihtelee eri aloilla. Kirurgit ovat yhteiskunnan arvostetuin ammattiryhmä. Mikä onkaan konkreettisempaa kuin tarjota palvelua, jossa asiakkaan irronnut raaja liitetään jälleen vartaloon. (Sipilä 1999, 86-87.)

Asiantuntijapalveluita on usein mielekästä kuvata toimintakaaviona, jossa selostetaan prosessin vaiheet ja niiden liittyminen toisiinsa. Samaan kuvaan voidaan merkata myös asiakkaan ja kolmannen osapuolen toteuttamat osuudet, jolloin toimintakaavio kuvaa koko prosessia (Sipilä 1999, 71-72).

Referenssit ja omien asiakkaiden esittely on yksi tehokas ja konkreettinen tapa esitellä asiantuntijapalveluita yleisellä tasolla. Yksityiskohtaiset case-kuvaukset antavat jo hie- man tarkemman kuvan palvelusta, mutta asiakkaalle tarjottavaa palvelua kannattaa pyrkiä konkretisoimaan tapauskohtaisesti myös muilla tavoin, esimerkiksi esittelemällä työmenetelmiä. (Sipilä 1999, 87.)

4 Palvelumuotoilu

4.1 Palvelumuotoilun määrittelyä

Palvelumuotoilulle ei ole olemassa yhtä selkeää ja tyhjentävää määrittelyä. Palvelumuotoilijoilla on hyvin erilaisia taustoja ja työskentelytapoja. Palvelumuotoilijat ovat löytäneet toisensa ja tutustuneet toisiinsa tutkijayhteisöjen ja yhteisten foorumien kautta. He ovat tehneet yhteisiä kansainvälisiä projekteja, kuten luoneet teoksia palvelumuotoilusta. (Stickdorn & Schneider 2010, 14-18.)

Koiviston (2007) mukaan palvelumuotoilu on palveluiden innovointia, suunnittelua ja kehittämistä muotoilun menetelmillä, joissa palvelun käyttäjä on suunnittelun keskipisteessä. Palvelukokemusta suunnitellaan käyttäjälähtöisesti siten, että palvelu vastaa sekä käyttäjien tarpeita että palvelun tarjoajan liiketoiminnallisia tavoitteita. (Koivisto 2007, 64.)

Stickdornin (2010) määrittely on laajempi, se ei kerro vain muotoilun menetelmien käyttämisestä vaan sen mukaan palvelumuotoilu on poikkitieteellinen lähestymistapa, joka yhdistää metodeja ja työkaluja useilta koulukunnilta. (Stickdorn 2010, 28-29.)

Miettinen (2011) tarkentaa muotoilun roolia palvelumuotoilussa kertomalla, että palvelumuotoilussa muotoilualan menetelmien käyttö toimii tärkeänä linkkinä eri toimijoiden välillä. Muotoilun tutkimus- ja visualisointimenetelmät auttavat eri näkemyksien kohtaamisessa (Miettinen 2011, 22).

Koiviston Taiteen maisterin lopputyönä tekemän tutkimuksen mukaan voidaan nähdä, että palvelumuotoilu on syntynyt palvelujen yhteiskunnallisen merkityksen kasvun ja muotoilutoiminnan perinteisen tehtäväkentän laajentumisen myötä. Palvelumuotoilu nojaa käyttäjäkeskeiseen suunnitteluun sekä vuorovaikutussuunnitteluun, joiden rooli muotoilun saralla on palveluiden kasvavan kysynnän myötä korostunut. Myös tarve kehittää palveluita sekä luoda parempia ja innovatiivisia palveluita ovat olleet kimmokkeita palvelumuotoilun synnylle. (Koivisto 2007, 77.)

Miettinen (2011) ja Vaajakallio (2009) kirjoittavat palvelumuotoilun synnystä hyvin samankaltaisesti Koiviston kanssa. Palvelumuotoilun kehittymiseen ovat vaikuttaneet elämystalouden tuleminen, teknologiset innovaatiot ja uudet kommunikointiväylät, yhteiskunnalliset haasteet sekä asiakas- eli käyttäjäkeskeisen ajatusmallin leviäminen (Miettinen 2011, Vaajakallio ym. 2009, 5-6).

Aiemmillä palveluiden kehittämisen teoreettisilla malleilla ei saatu riittävästi tietoa siitä, millainen palvelukokemus tietylle asiakasryhmälle tulisi suunnitella. Ihmisten käyttäytymistä, palveluiden käytettävyyttä ja käyttötilanteiden kontekstuaalisuutta ei erityisemmin tutkittu. Suunnittelun painopiste oli organisaation sisäisen toiminnan ja tuottavuuden tehostamisessa eikä asiakaskokemuksen suunnittelussa. Asiakkaita ei ollut osallistettu palveluiden kehittämisen suunnitteluun, heitä käytettiin ainoastaan jo kehitettyjen palveluiden testaamisessa. Myöskään suunnittelun poikkitieteellisyyttä ja monialaisuutta ei nähty arvokkaana. Palvelumuotoilun avulla palveluista tehdään aidosti käyttäjille suunniteltuja, palvelut luodaan asiakkaiden tarpeiden ja odotusten pohjalta. Tärkeää on havaita myös asiakkaiden tiedostamattomat tarpeet ja hyödyntää niitä palveluiden innovoinnissa. (Koivisto 2007, 77.)

Moritz kuvaa palvelumuotoiluun liittyvää osaamista ympyrällä, joka on jaettu neljään osioon. Osiot koostuvat markkinoinnin, tuotteistuksen, muotoilun ja johtamisen sektoreista. Osa sektoreiden toimenpiteistä kohdistuu asiakkaisiin, osa työntekijöihin. Sektoreihin liittyy paljon erityyppistä osaamista, joka organisaatiossa pitäisi hallita. (Moritz 2005, 49.)

Palvelumuotoilussa painotetaan yhteissuunnittelua asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa, suunnittelun iteratiivisuutta ja palvelun prototypointia, jotta paras mahdollinen suunnitteluratkaisu löytyisi. Lisäksi tärkeää on palveluiden visualisointi, jotta kaikilla suunnittelutyöhön osallistuvilla olisi yhteinen ymmärrys kehitettävästä palvelusta. (Koivisto 2007, 77.)

Palvelumuotoilu on 1990-luvun alkupuolella syntynyt tieteen tai osaamisen haara, jonka pioneerina mainitaan usein professori Birgit Mager Köln International School of Designista. (Vihtonen 2009, 16.; Tuulaniemi 2011, 62.) Vuonna 2004 eurooppalaiset muotoilukoulut perustivat SDN Service Design Networkin generoimaan ja laajentamaan

keskustelua koulutuksen, ammatissa toimivien palvelumuotoilijoiden ja yritysten välillä (Tuulaniemi 2011, 62).

Maailman ensimmäisen palvelumuotoilutoimiston lontoolaisen live|work –perustajiin lukeutuva Lavrans Løvlei painotti vuonna 2005, ettei palvelumuotoilua oltu vielä aukottomasti ja tyhjentävästi pystytty määrittämään. Palvelumuotoilun teoria ja kieli oli sekavaa ja kehittymätöntä eikä tutkimuksessa oltu päästy yksimielisyyteen siitä, miten aihe rajataan, mitä metodeja sovelletaan ja mitä vaiheita sisällytetään suunnitteluprosessiin. (Koivisto 2007, 64.)

Vuoden 2006 jälkeen on tapahtunut paljon, palvelumuotoilu on kehittynyt ja siitä löytyy määrittelyjä. Wikipediaan palvelumuotoilun määritelmä lisättiin 18. kesäkuuta 2007 ja tämän jälkeen sitä on päivitetty 28 kertaa. (Wikipedia 2012.) Palvelumuotoiluun liittyvää teoriaa ja kirjallisuutta oli kuitenkin vielä vuonna 2009 vähän (Vihtonen 2009, 16).

Vuonna 2010 julkaistiin Stickdornin ja Schneiderin kokoama teos *This is Service design thinking*. Kirjan yhtenä tavoitteena oli auttaa luomaan yhteistä sanastoa palvelumuotoilulle sekä koota palvelumuotoilussa käytetyt työkalut yhteen teokseen. Teos koottiin yhdessä palvelumuotoilijoiden kanssa perustamalla oma verkkoyhteisö ja haastatteleamalla asiantuntijoita ja asiasta kiinnostuneita. Teos koottiin palvelumuotoilun menetelmin. (Stickdorn 2010, 28-29.)

Palvelumuotoilu on kasvava ja kehittyvä tieteenala, jonka merkitys on kokoajan kasvamassa. Suomessa Aalto yliopistoon on perustettu kauppatieteitä, insinööritieteitä ja muotoilua yhdistävä palveluiden tutkimuksen ja opetuksen keskus Service Factory. (Service Factoryn verkkosivut 2012.)

Stickdornin (2010) mukaan jos kysyt kymmeneltä ihmiseltä mitä palvelumuotoilu on, saat vähintään yksitoista määritelmää. Palvelumuotoilun viisi periaatetta, jotka tulevat läpi eri määrittelyistä ovat (1) käyttäjäkeskeisyys, (2) yhteissuunnittelu, (3) sarja toisiinsa liittyviä vaiheita, (4) aineettomien palveluiden aineellistaminen ja (5) holistinen, kokonaisvaltainen. (Stickdorn 2010, 34.)

Edellä mainitut viisi periaatetta ovat tarkemmin:

(1) Palvelumuotoilun ytimessä on asiakaskeskeisen suunnittelun ymmärtäminen, loppukäyttäjän asettaminen keskiöön. Näin toimimalla palvelu vastaa aidosti käyttäjän tarpeita, koska se on suunniteltu hänen näkökulmastaan. (Stickdorn 2010, 36-37.)

(2) Yhteissuunnittelu on tapa osallistaa loppukäyttäjät ja muut sidosryhmät suunnitteluprosessiin. (Stickdorn 2010, 38-39.)

(3) Palvelumuotoilussa palvelua ajatellaan polkuna, sarjana toisiinsa liittyviä vaiheita, jotka muodostavat esipalvelun, ydinpalvelun ja jälkipalvelun. Palvelukokemukseen vaikuttaa ihmisten välinen sekä ihmiset ja koneiden välinen vuorovaikutus. (Stickdorn 2010, 40-41.)

(4) Palvelun käyttöä voidaan helpottaa aineellisin keinoin, esimerkiksi ohjetarroilla ja -kylteillä. Aineettomat palvelut kulutetaan niiden käyttöhetkellä eikä ydinpalvelusta jää mitään konkreettista jäljelle. Onkin hyvä miettiä, voiko palvelusta tehdä jonkinlaisen asiakaslahjan muistoksi muistijälkeä vahvistamaan. Aineettomien palveluiden aineellisia todisteita ovat myös lasku, esite, sähköposti ja matkamuisto. (Stickdorn 2010, 42-43.)

(5) Palvelumuotoilu on kokonaisvaltaista, jolloin otetaan huomioon palvelukokemus kokonaisvaltaisena elämyksenä. Palveluun vaikuttavista tekijöistä muodostetaan kokonaiskuva ja se pidetään mielessä koko suunnitteluprosessin ajan. Palvelupolku monine kontaktipisteineen piirretään suunnitteluvaiheessa auki, ja sen vaiheet huomioidaan eri sidosryhmien näkökulmista. (Stickdorn 2010, 44-45.)

This Is Service Design Thinking! –teoksen kirjoittajat ovat tehneet palvelumuotoilua kiteyttävän videon, joka löytyy Vimeosta (This is Service Design Thinking – Book Trailer / Explanimation, Vimeo 2011). Mielestäni video antaa hyvän ja nopean kuvauksen aiheesta, visualisointi auttaa ymmärtämään mistä on kyse. Visualisointi on myös palvelumuotoilun tapa helpottaa ymmärrystä, joten on hyvin loogista, että palvelumuotoilua on selitetty videon muodossa.

Palvelumuotoilu on laajempi käsite kuin markkinointi. Markkinointia voidaan pitää yhtenä palvelumuotoilun elementtinä. Markkinointi määrittelee ketkä ovat asiakkaita tai potentiaalisia asiakkaita ja millainen suhde yritykselle on heihin. Suunnittelijat antavat

näille ideoille muodon ja voivat rikastuttaa ja haastaa olettamuksia visualisoinneilla. Markkinointi itsessään on vain yksi organisaation tavoite innovoida palveluita. Markkinointitutkimukset tutkivat kuluttajia. Palvelumuotoilussa suunnittelijat aloittavat iteratiivisen suunnitteluprosessin kuluttajakäyttäytymisestä kertovan tutkimustiedon pohjalta ollakseen avoimia onnekkaille sattumille ja uusille innovaatioille. (Stickdorn 2010, 48-51.)

Palvelumuotoilussa määrittelyvaiheelle annetaan paljon painoarvoa. Kuluttajakäyttäytymistä kertovaa tutkimusaineistoa hankitaan valmiista tutkimuksista sekä tekemällä erilaisia tutkimuksia tapauskohtaisesti tarpeellisten tietojen hankkimiseksi. (Tuulaniemi 2011, 145-146.)

4.2 Palvelumuotoilijan persoona ja ominaisuudet

Palvelun laadun ymmärtäminen sekä kuluttajakäyttäytymisen muutoksen ymmärtäminen ovat tärkeitä ominaisuuksia palvelumuotoilijalle. Hänen tulee olla empaattinen ja hänen tulee ymmärtää kuluttajien käyttäytymistä, tarpeita ja odotuksia. (Miettinen & Koivisto 2009, 100.)

Käyttäjät tuottavat tietoa, jota voidaan tulkinnan avulla käyttää palveluiden suunnittelussa. Palvelumuotoilijan täytyy ymmärtää, miten palvelujen arvo, merkitys ja käyttötavat eri tilanteissa liittyvät käyttäjien jokapäiväiseen elämään. Tämän pohjalta muotoilija tekee konseptisuunnittelua. (Miettinen 2011, 26.)

Tim Brownin (2008) mukaan hyvän suunnittelijan (design thinker) täytyy olla empaattinen. Tarkkaillessaan ihmisiä hyvä suunnittelija huomaa ihmisten tiedostamattomat tarpeet ja pystyy hyödyntämään niitä innovoidessaan uusia palveluita. Hyvä suunnittelija on hyvä moderaattori yhteissuunnittelutilanteessa, joka myös sopivassa suhteessa haastaa käyttäjät, rikkoo rajoja ja analysoi tulokset synnyttäen uusia innovaatioita. (Miettinen & Koivisto 2009, 61.)

Palvelumuotoilijan tulee janota uusia oppeja ja hänellä tulee olla halu kehittää osaamistaan. Näin hän ylläpitää osaamistaan ja pysyy mukana muutoksessa. Hän pitää uusien

asioiden kokeilemisesta. Hänen tulee hallita perustyökalut ja ajattelumallit, mutta tämän lisäksi hän haluaa testata uusia tapoja ja oppeja. (Martin 2011, 166-167.)

Taitajalla/osaajalla tulee olla omaperäisyyttä. Taitaja, joka ei yritä tehdä asioita uudella tavalla tai eri tavalla, ei näe asioita enää uusin silmin ja sokeutuu pian omalle työlleen. (Martin 2011, 166.)

Tuulaniemi (2011) listaa palvelumuotoilijan ominaisuudet seuraaviksi:

- Hankkinut laajaa kokemusta suunnittelusta, konseptoinnista ja liiketaloudesta
 - Kykenevä toimimaan ryhmissä, joissa on eri alojen asiantuntijoita
 - Taitava kommunikoimaan eri taustoista tulevien ihmisten kanssa
 - Sisäistänyt prosessit luihin ja ytimiin
 - Hyvä kokonaisuuksissa
 - Taitava yksinkertaistamaan
 - Tarvittaessa kiinnostunut yksityiskohdista
 - Kiinnostunut ihmisistä
 - Empaattinen
 - Kiinnostunut bisneksestä
 - Tiimipelaaja
 - Kiinnostunut lopputuloksista
 - Taitava fasilitaattori, prosessin ohjaaja ja mahdollistaja
- (Tuulaniemi, 2011, 69-70.)

Tuulaniemi (2011) on kasannut yllä olevan listan asiantuntijahaastattelujen pohjalta. Lista ominaisuuksista on aika pitkä, muttei mielestäni kuitenkaan liian vaativa. Palvelumuotoilijan rooli on monipuolinen vaihdelleen tilanteiden mukaan. Empaattisuus ja kiinnostus ihmisiä kohtaan ovat mielestäni avainasemassa, kun kyse on ihmisläheisestä ja käyttäjälähtöisestä suunnittelusta. Eri taustaisilla suunnittelijoilla vahvuusalueet ovat hyvin erilaiset. Suunnittelutoimistomme asiantuntijoilla on hyvin erilaisia taustoja, jotka tuovat oikeanlaista rikkautta ja erilaisia näkökulmia tiimityöskentelyyn.

4.3 Palvelumuotoilu osana liiketoimintaa

Palvelumuotoilua käytetään uusien palveluiden innovointiin ja luomiseen sekä olemassa olevien palveluiden kehittämiseen. Palvelumuotoilu on tapa kehittää liiketoimintaa. (Miettinen & Koivisto 2009, 26-27.)

Palvelumuotoiluosaaminen tuo kilpailuetua yrityksille, koska palvelumuotoiluprosessin avulla luodut palvelut vastaavat paremmin asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin. (Tuulaniemi 2011, 29.)

Ne organisaatiot menestyvät ketkä osaavat tulkita laadullista tutkimustietoa asiakkaitaan ja kohderyhmistään ja pystyvät siirtämään nämä todelliset tarpeet haluttaviksi tarjoomiksi (Tuulaniemi 2011, 96). Palvelumuotoilu on konkreettinen tapa määrittää palvelutarpeet ja vastata niihin. Liiketoiminnalliset tavoitteet tulee tunnistaa ja määrittää mitattaviksi tavoitteiksi palvelusta. (Tuulaniemi 2011, 101-104.)

4.4 Kehitysmenetelmät palvelumuotoiluprosessissa

Kehitysmenetelmiä palvelumuotoiluprosessissa ovat yhteissuunnittelu / yhteiskehittäminen, iteratiivisuus, inkrementaalisuus ja visualisointi. (Tuulaniemi 2011, 112-118.)

Yhteiskehittäminen on palvelumuotoilun työtapana ja periaate, ei varsinainen kehittämis työkalu. Palvelumuotoilun keskeisimpiä ajatuksia on eri osapuolten osallistaminen palvelun kehittämiseen. (Tuulaniemi 2011, 116-118.) Yhteiskehittämisen osapuolina voivat olla ketkä tahansa palvelun luomisen ja tarjoamisen sidosryhmät; palveluhenkilökunta, suunnittelijat, yrityksen johto ja loppuasiakkaat eli palvelun käyttäjät. (Stickdorn 2010, 198-199.)

Palvelun keskiössä on palvelun käyttäjä, joka on oman elämänsä ja toimintansa asiantuntija. Palvelumuotoilussa onkin keskeistä ymmärtää loppukäyttäjän tarpeet ja toiminnan motiivit kehitettävään palveluun. Loppukäyttäjien mukaan ottaminen palvelun kehittämiseen edistää suunnittelua, tiedon kulkua ja arvon rakentumista. (Tuulaniemi 2011, 117.)

Yhteiskehittäminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kaikki osapuolet olisivat päättämässä, millainen palvelu tuotetaan. Yhteiskehittämisen tavoitteena on, että kaikki palveluun liittyvät asiat ja näkökulmat tulee huomioida mahdollisimman laajasti tiedon keräämis- ja analysointivaiheessa. Tästä tietomassasta palvelumuotoilijat valitsevat palvelulle määriteltyihin tavoitteisiin parhaiten sopivat elementit palvelukonseptiin edelleen kehitettäväksi. (Tuulaniemi 2011, 117.)

Yhteiskehittäminen tehdään useimmiten työpajoissa, ryhmätyötiloissa tai palveluympäristössä. Palvelumuotoilijan tehtävä on mahdollistaa ja ohjata yhteiskehittämistä iteroiden ja fokusoiden kehittämisprosessia, jotta määritellyt tavoitteet saavutetaan. (Tuulaniemi 2011, 118.)

Palvelumuotoilussa hyödynnetään iteratiivista ja inkrementaalista kehitysmenetelmää. Inkrementaalisuus tarkoittaa kokonaisuuden pilkkomista pienempiin ja helpommin hahmotettaviin osiin, kehityshaasteisiin. Se tarkoittaa kokonaisuuden rakentumista pienemmistä osista, tätä kutsutaan myös nimellä vaiheistetun toiminnan malli. Ratkaisut suunnitellaan kehityskohteen pienempiin osasiin. (Tuulaniemi 2011, 112.)

Iteratiivisuus puolestaan tarkoittaa, että ratkaisusta kehitetään nopeasti ensimmäinen versio ja tätä ratkaisua kehitetään edelleen iteroiden niin kauan kunnes tavoite on saavutettu. Iterointi tarkoittaa toistoa. (Tuulaniemi 2011, 112.) Iteraatio perustuu suunnitteluratkaisujen kehittämisen, kokeilemisen ja tulosten arvioinnin toistuvaan prosessiin, jossa suunnitteluratkaisut jalostuvat koko ajan lisää. (Miettinen 2011, 23.)

Visualisointia voidaan käyttää suunnittelu- ja kommunikaatiovälineenä. Suunnitteluvaiheessa se auttaa eri osapuolia ja eri asiantuntijoita ymmärtämään asiat samalla tavalla. Visuaalisuus on vahvempi kommunikointiväline kuin kirjoitettu sana ja se konkretisoi esitystä vahvemmin kuin puhuttu kieli. Visualisointi nopeuttaa kehitysprosessia. (Tuulaniemi 2011, 115.)

4.5 Palvelumuotoilun suunnitteluprosessi

Palvelumuotoilun suunnitteluprosessi noudattelee luovan ongelmanratkaisun periaatteita. Suunnitteluprosessi koostuu sarjasta loogisesti eteneviä ja toistuvia toimintoja. Kaikilla palvelumuotoilutoimijoilla on samat pääperiaatteet, vaikka tapa kuvata prosessi vaihtelee toimijoiden erilaisista taustoista ja henkilökohtaisista näkemyksistä johtuen. Suunnitteluprosessin käyttö tarkoittaa sitä, ettei tapahtumaketjua tarvitse kehittää joka kerta uudestaan. Prosessit säästävät voimavaroja ja vapauttavat aikaa luovaan työhön. (Tuulaniemi 2011, 127-128.)

Palveluiden kehittäminen on aina uuden luomista ja ainutkertaista. Tämän takia suunnitteluprosessi ei ole täydellinen sapluuna vaan sitä tulee soveltaa toimintarunkona tapauskohtaisesti suunnittelukohteesta, käytettävissä olevista taloudellisista ja ajallisista resursseista riippuen. (Tuulaniemi 2011, 127-128.)

Käyttäjälähtöisyys on ollut itsestään selvää jo aiemmin, mutta palvelumuotoilu vaatii tiiviimpää työskentelyä asiakkaan ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Palvelumuotoilu haastaa suunnittelijat työskentelemään ihmisten kanssa. (Miettinen 2011, 23.) Onnistunut palvelumuotoiluprosessi edellyttää sidosryhmien mukaan ottamista mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. (Miettinen 2011, 60-61.)

Palvelumuotoilun suunnitteluprosessi Tuulaniemen (2011) mukaan:

- ❖ Määrittely – Mitä ongelmia ollaan ratkaisemassa? Mitkä ovat tilaajan tavoitteet? Tavoitteena on luoda ymmärrys palvelun tuottavasta organisaatiosta ja sen tavoitteista.
- ❖ Tutkimus – Haastatteluilla, keskusteluilla ja asiakastutkimuksella rakennetaan yhteinen ymmärrys kehittämiskohtaista, toimintaympäristöstä, resursseista ja käyttäjätarpeista. Tarkennetaan palvelun tuottajan strategiset tavoitteet.
- ❖ Suunnittelu – Ideoidaan ja konseptoidaan vaihtoehtoisia ratkaisuja suunnitteluhaasteeseen ja testataan niitä nopeasti asiakkaiden kanssa. Määritellään mittarit palvelun tuottamiseen.
- ❖ Palvelutuotanto – Palvelukonsepti viedään markkinoille asiakkaiden testattavaksi ja kehitettäväksi pilottien ja beta-versioiden avulla. Esilanseerauksen ja kehityksen jälkeen tapahtuu varsinainen palvelun lanseeraus.
- ❖ Arviointi – Kehitysprosessin onnistumista arvioidaan. Palvelun tuottamista markkinoilla mitataan ja palvelua hienosäädetään saatujen kokemusten mukaan.

(Tuulaniemi 2011, 127-128.)

Palvelumuotoilun suunnitteluprosessi Stickdornin (2010) mukaan:

- ❖ Tutkimus – Yrityskulttuuriin ja yrityksen tavoitteisiin tutustuminen. Asiakasymmärryksen saavuttaminen. Ratkaistavan ongelman löytäminen.
- ❖ Luominen – Ideointi ja konseptointi yhteiskehittämisen kautta iteroiden jokaista workshopia ja ideointipalaveria.

- ❖ Reflektointi – Prototypointi. Ideoiden ja konseptien testaus iteroiden. Aineettomien palveluiden testaus näyttelemällä ja muilla sopivilla menetelmillä.
- ❖ Implementointi / toteutus – Vaatii muutosjohtamisen taitoja. Viestitään työntekijöille haluttu asiakaskokemus ja uusi toimintatapa. Otetaan palvelu käyttöön sekä arvioidaan onnistumista.

(Stickdorn 2010, 122-135.)

4.6 Palvelumuotoilun työkalut suunnitteluprosessissa

Palvelumuotoilun työkalut auttavat kehitysmenetelmien toteutumista palvelumuotoiluprosessissa, koska niiden avulla palveluita suunnitellaan, konkretisoidaan, testataan ja iteroidaan. Erilaisia palvelumuotoilun työkaluja on paljon ja tarkoituksena onkin valita kuhunkin prosessin vaiheeseen parhaiten sopivat työkalut. Monet työkaluista sopivat prosessin useampiin vaiheisiin. (Stickdorn & Schneider 2010, 128-135 & 148-149.)

Palvelumuotoilun työkaluja on koottu kirjan muotoon pyytämällä palvelumuotoiluyhteisön jäseniltä tietoja heidän käyttämistä työkaluista. Stickdorn ja Schneider kokosivat työkalut kirjaksi nimeltä *This is service design thinking*. (Stickdorn 2010, 13-18.)

Tässä muutamia työkaluja Tuulaniemen palvelumuotoiluprosessin vaiheisiin jaoteltuna:

- ❖ Määrittelyvaihe: benchmarking, mindmapping, palvelupolkukartta
- ❖ Tutkimusvaihe: haastattelut, havainnointi, design-pelit, varjostus, luotaimet, asiakasprofiilit, samankaltaisuuskaavio, käyttäjäprofiilit/persoonat
- ❖ Suunnittelu: Skenaariot, storyboardit, konseptien arviointimatriisi, palvelukertomus, blueprint, prototyypit, näytelmät, palvelupolkukartta
- ❖ Tuotanto/toteutus: pilotointi, beta-versiot, storytelling, blueprint, näytelmät
- ❖ Arviointi: haastattelut, ROI (return of investment)

(Tuulaniemi 2011, 138-214; Stickdorn 2010, 150-213.)

Yksi keskeisimmistä työkaluista on palvelupolkukartta. Palvelupolkukarttaa käytetään visualisoimaan holistista palvelukokemusta. Palvelupolku puretaan auki palvelutuokioi-

hin ja –kontaktipisteisiin. Palvelupolku voidaan jakaa eri vaiheisiin asiakkaalle muodostuvan arvon näkökulmasta: esipalvelu, ydinpalvelu ja jälkipalvelu. (Stickdorn & Schneider 2010, 25 & 158-161; Tuulaniemi 2011, 78-80.)

Palvelutuokiot ovat kohtaamisia, joissa palvelu tapahtuu erilaisten palvelukanavien ja prosessien välityksellä. Palvelun kontaktipisteet (esineet, prosessit, ihmiset) muodostavat palvelutuokion. Kontaktipisteiden kautta palvelu koetaan aistien (näkö, kuulo, haju, maku, tunto) välityksellä. (Stickdorn & Schneider 2010, 25 & 158-161; Tuulaniemi 2011, 78-82.)

Palvelupolkukartan yhteydessä voidaan kirjoittaa käyttäjistä persoonat eli kohderyhmäkuvaukset. Persoonat tekevät asiasta helpommin hahmotettavan. Karttaan voidaan lisäksi merkata muistiinpanot ja sitä voidaan visualisoida valokuvilla. Tapana on myös suunnittelun jakaminen osahaasteisiin, joihin on helpompi päästä käsiksi. (Tuulaniemi 2011, 78-79; Stickdorn 2010, 40-41; Stickdorn & Schneider 2010, 178-179.)

Palveluprosessien analysointia varten on kehitetty myös lähestymistapa nimeltään blueprinting. Blueprinting on prosessikaavio, jossa kuvataan yksityiskohtaisesti palveluprosessin etenemistä ja eri osallistujien rooleja. Blueprintingillä tavoitellaan kaikkien osapuolien samanlaista ymmärrystä palvelun kokonaisuudesta. Blueprintingissä (1.) valitaan kehitettävät palveluprosessit, (2.) valitaan palvelun asiakassegmentti, (3.) selvitetään prosessi asiakkaan näkökulmasta, (4.) selvitetään asiakaskontaktissa olevien työntekijöiden toimet, asiakkaalle näkyvät ja näkymättömät toimet sekä mahdolliset tekniikan välityksellä tehtävät toimet, (5.) yhdistetään asiakaskontaktien toimet tarvittaviin tukitoimiin ja (6.) lisätään fyysiset osat jokaiseen asiakkaan toimintoon. (Tuulaniemi 2011, 210; Stickdorn & Schneider 2010, 204-207.)

Palvelumuotoilussa prototyppoinnilla tarkoitetaan nopean mallin rakentamista suunnittelun ja kehittämisen avuksi. Prototyypin avulla testataan toimivatko kehitetyt konseptit käytännössä kuten niiden on ajateltu toimivan. Pyritään saamaan ymmärrystä kehitettävän palvelutuotteen toimivista osa-alueista ja huomioida ne, jotka eivät sovi palveluun. Prototyypointia tehdään palvelukehityksen kaikissa vaiheissa. Prototyypointi on nopea leikkaa ja liimaa –harjoitus, jonka voi toteuttaa askarteluvälineillä ja toimistotarvikkeilla. Prototyypin toteuttaminen on nopeaa ja helppoa. (Tuulaniemi 2011, 194-196;

Stickdorn & Schneider 2010, 192-193.)

5 Palveluiden kehittäminen

5.1 Käytännön tutkimusprosessi, toimintatutkija kentällä

Kiinnostuin palvelumuotoilusta käytännön kautta. Syksyllä 2011 luin paljon artikkeleita ja kirjoja aiheesta ja pikkuhiljaa termi alkoi avautua minulle. Päätin, että haluan tehdä oppinäytteeni kehitysprojektina palvelumuotoilusta. Työpaikkani, markkinointiviestinnän ja digitaalisten palveluiden suunnittelutoimisto, suunnittelee markkinointiviestinnän lisäksi uusia palveluita. Meillä ei kuitenkaan työpaikalla puhuttu palvelumuotoilusta vaan palveluiden suunnittelusta. Syksyllä käymäni keskustelut työkavereideni kanssa vahvistivat havaintojani; palvelumuotoilu oli työkavereilleni käsitteenä epämääräinen. He eivät tieneet, mitä eroa sillä oli vuorovaikutussuunnitteluun tai palveluiden suunnitteluun ylipäänsä. Itse olin vakuuttunut, että palvelumuotoilulla oli suunnittelutoimistollemme paljonkin annettavaa. Sen opit tulisivat varmasti kehittämään toimintaamme. Näistä lähtökohdista lähdin miettimään millainen kehitysprojektini tulisi olemaan. Miten voisin kehittää työpaikkani käytäntöjä mahdollisimman ketterästi.

Mielestäni suunnittelimme palveluita hyödyntäen palvelumuotoilun menetelmiä, mutta emme tehneet sitä kokonaisvaltaisesti. Tästä hyvänä esimerkkinä on eräs digitaalisen palvelun suunnitteluprojekti, jonka prosessikuvaus näin jälkikäteen tarkasteltuna noudattelee palvelumuotoilun suunnitteluprosessia. Neljän hengen tiimimme oli luonut kesällä 2011 suunnitteluprojektia varten oman suunnitteluprosessin. Prosessikuvaus aikatauluineen oli esitelty tilaajalle, se sai hyväksynnän ja sitä lähdettiin noudattamaan. Osapuolet olivat sitoutuneet prosessimalliin. Suunnittelijat olivat luoneet itse prosessimallin, joten he kokivatkin se täysin omaksi tavaksi toimia. Asiakkaalle prosessimalli oli esitelty tavaksemme tehdä töitä ja myös he sitoutuivat siihen. Prosessikuvaus oli tietämättämme sovellus palvelumuotoiluprosessista.

Sovimmekin syksyllä, että otan tämän projektin tarkkailtavaksi ja havainnoin, miten suoriudumme siitä ja kuinka paljon työskentelytapojamme pitää muuttaa, jotta noudat-

taisisimme palvelumuotoilun menetelmiä ja voisimme näin sanoa tekevämme palvelumuotoilua.

Määrittely ja esitutkimusvaiheen päätyttyä syksyllä 2011 tiimimme konsepti- ja käyttöliittymäsuunnittelija oli juuri vaihtanut työpaikkaa, joten projekti siirrettiin toiselle tiimille. Näin ollen en pystynytkään tekemään havaintoja prosessin noudattamisesta ja työkalujen käytöstä.

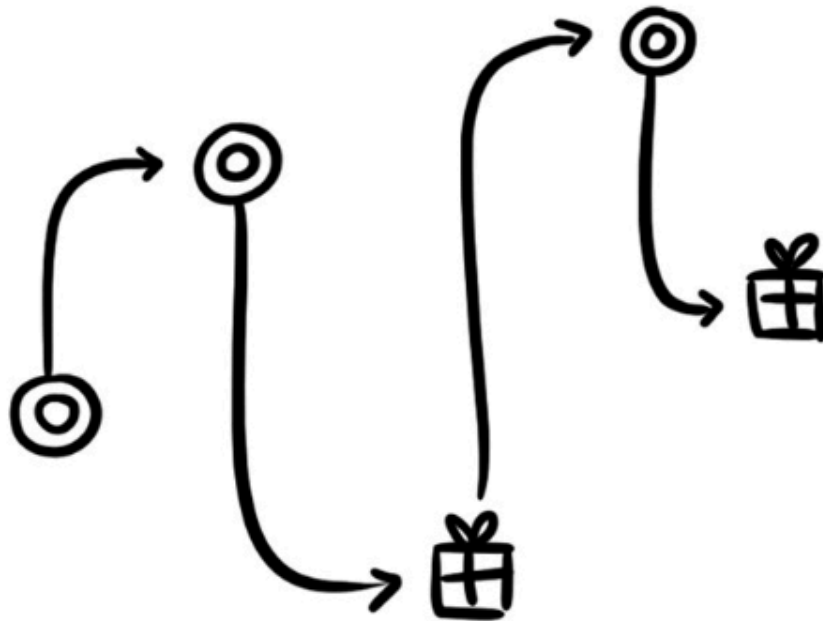
Päätin, että otamme palvelumuotoilun suunnitteluprosessin ohjenuoraksemme jossain toisessa projektissa. Toimisimme sen mukaisesti ja käyttäisimme meille tuttuja työkaluja. Minä havainnoisin käytäntöä, reflektoisin havaintojani ja kehittäisin tältä pohjalta meille oman palvelumuotoilun suunnitteluprosessin työkaluineen. Uutta verkkopalveluprojektia ei kuitenkaan voitu antaa tiimillemme, koska konsepti- ja käyttöliittymäsuunnittelijan paikalle ei ollut löydetty korvaavaa osaajaa.

Jatkoin aiheen parissa jakamalla oppejani järjestämällä seminaareja 12 hengen suunnittelutiimillemme palvelumuotoilusta. Kerroin, mitä palvelumuotoilu on, millainen on palvelumuotoilun suunnitteluprosessi ja minkälaisia työkaluja suunnittelun tueksi on olemassa.

Ensimmäinen seminaarikerta keskittyi palvelumuotoilu-termin ymmärtämiseen. Suurimmalla osalla tiimiläisistä ei ollut käsitystä, mitä palvelumuotoilu tarkoitti. Uuden termin omaksuminen ei käynyt hetkessä. Tätä vaikeutti se, että palvelumuotoilu on nuori tieteenala eikä sille ole olemassa yhtä selkeää määrittelyä. Tiimiläiset kuuntelivat kiinnostuneina, mutta keskustelu jäi aika pintapuoliseksi. Osa tiimiläisistä oli skeptisiä, tuoko palvelumuotoilu mitään uutta työskentelyymme ja miksi meidän pitäisi sen oppeja noudattaa. Verkkopalveluitahan tässä on tähänkin asti suunniteltu.

Toinen seminaari, jossa esittelin palvelumuotoilun työkaluja, oli konkreettisempi. Osa työkaluista oli ennestään tuttuja, mm. storyboardit, mind mapit ja benchmarkkaus. Muutamat uudet työkalut haluttiin ottaa heti käyttöön. Tärkeimmäksi uusista työkaluista koettiin palvelupolkukartta. Tämä oli hienoa huomata, koska se on yksi keskeisimmistä työkaluista. Sen avulla hahmotetaan palvelukokonaisuus ja siihen vaikuttavat asiat. Palvelupolkukarttaan palvelu pilkotaan osiin ja selvitetään kuluttajan matka, sen

kontaktipisteet ja palvelutuokiot. Pohdimme myös yhdessä saisimmeko oikeasti tehdä määrittelyvaiheessa riittävästi taustatyötä ja Olisiko asiakkailta ymmärrystä vaiheen tärkeydestä ja rahaa sen toteuttamiseen.



Kuvio 1. Palvelupolkukartta

Sana kiiri ja muut tiimit pyysivät minua pitämään heille vastaavia seminaareja. Olin innoissani, että olin herättänyt keskustelua pitämilläni seminaareilla, ja muut työntekijät olivat kiinnostuneita aiheesta.

Muutaman kerran seminaarien jälkeen tiimiläiseni kyselivät, mistä löytäisivät esittelemäni työkalut. Olin jakanut esitykseni seminaarin jälkeen, mutta esityksen laajuus ei tehnyt siitä helposti selattavaa, siitä puuttui kokoomasivu työkaluista. Tästä innostuneena päätin koota työkalut yhteen näkymään. Pyysin työkaveriani, taitavaa kuvittajaa, kuvittamaan työkaluille sarjakuvahenkiset tunnukset. Päätin tehdä kokoomasivusta taulun ryhmätyötilaamme. Taulu toimisi muistilistana erilaisista työkaluista (liite 2.). Uusien työkalujen käyttöönottamiselle oli kynnyks, kuten usein uusien asioiden kanssa

on. Tutuksi ne tulisivat ainoastaan kahdella tavalla; niitä käyttämällä ja tarkkailemalla niitä käyttävää asiantuntijaa.

Päätin syventää tietämystäni haastattelemalla osaa tiimiläisistäni. Näin sain syvällisempää tietoa heidän näkemyksistään. Osa kertoi käyttävänsä joitain palvelumuotoilun työkaluista ja ymmärtävänsä palvelumuotoilun edut ja työskentelytavat mutta palvelumuotoilu kokonaisuutena ja tieteenalana oli jäänyt heille edelleen epäselväksi. He eivät tieneet, mikä siinä oli olennaisinta ja he epäröivät ymmärsivätkö he sitä. Osa heistä kertoi juuri oikeat asiat omin sanoin, mutta he sanoivat, etteivät tiedä, miten koko tiimin ja asiakkaat saisi toimimaan niiden pelisääntöjen mukaisesti.

Haastatteluiden yhteenvetona voin todeta puutteita loppukäyttäjän osallistamisesta suunnitteluprosessiin. Tiimiläisten mielestä loppukäyttäjään ei tutustuta riittävästi määrittelyvaiheessa eikä suunnittelua tehdä osallistamalla loppukäyttäjää yhteiskehittämiseen. Karioidusti suunnitellaan, mitä suunnittelutoimiston asiakkaat tilaavat kyseenalaistamatta sitä ja toteutetaan suunnitelma suunnittelijoiden haluamalla tavalla. Toteutusta ei testata loppukäyttäjille prosessin eri vaiheissa prototyypeillä ja piloteilla. Loppukäyttäjät pitäisi tuntea läpikotaisin. Pitäisi keskittyä heidän tarpeiden selvittämiseen ja tehdä siltä pohjalta suunnittelua pitäen loppukäyttäjät kokoajan mielessä unohdamatta asiakkaan eli tilaajan liiketoiminnallisia tarpeita (Tuulaniemi 2011, 116; Stickorn 2010, 38-39 & 198-199.). Bisneksemme on kasvattaa asiakkaallemme liiketoimintaa.

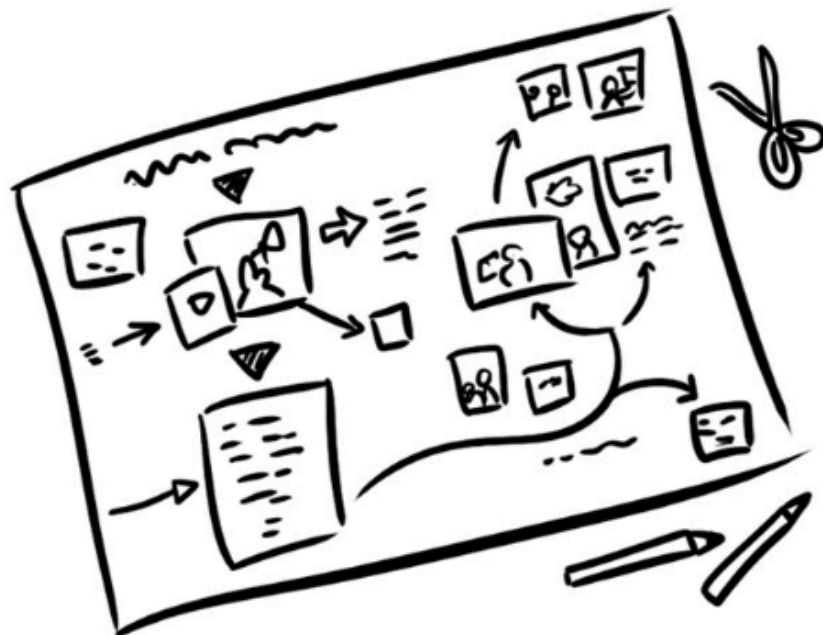
Ymmärsin, että minun pitäisi ottaa meidän asiakkaamme mukaan prosessiin. Olin miettinyt muutamien asiakkaiden haastattelemista, mutta kaipasin kuitenkin laajempaa tietoa asiakkaiden tyytyväisyydestä ja odotuksista. Päätin tehdä kyselytutkimuksen laajemmalle otokselle asiakkaitamme. Yrityksemme johtoryhmä päätti samaan aikaan asiakastytyväisyyskyselyn toteuttamisesta. Päädyimme yhdistämään nämä yhdeksi kyselyksi ja sain jatkaa kehitysprojektiani juuri toivomallani tavalla johtoryhmän hyväksynnän alla. Sovimme, että minä suunnittelen kyselylomakkeen kysymykset niin, että ne palvelevat kehitysprojektiani, sillä olihan tämä meidän kaikkien etu. Tällä tavoin kehitysprojektilla oli vetäjä, joka panosti kehitysehdotuksien tekemiseen. Testasin kyselylomaketta muutamalla työkaverilla ja iteroin sitä kommenttien pohjalta. Kysely lähe-

tettiin nykyisille asiakkaillemme, joiden kanssa olimme tehneet vähintään yhden projektin tai osaprojektin loppuun.

5.2 Kyselyn tekeminen

Kyselytutkimuksella selvitettiin, miten markkinointiviestinnän ja digitaalisten palveluiden suunnittelutoimiston asiakkaisiin liittyvät keskeiset palvelutuokiot ja kontaktipisteet toimivat ja mitä tarpeita asiakkailla on niiden kehittämiseksi.

Kaikki asiakkaan kokemat palvelut muodostuvat jaksojen tai episodien sarjasta tai joukosta osapalveluja. Yhdessä ne muodostavat sen kokonaisuuden, joka asiakkaalle tuottaa arvoa. Yksittäistä episodua kutsutaan palvelutuokioksi. Palvelutuokio koostuu useista palvelun kontaktipisteistä. Palvelun kontaktipisteet voidaan jakaa neljään ryhmään: tilat, esineet, prosessit ja ihmiset. (Tuulaniemi 2011, 78-80; Stickdorn & Schneider 2010, 158-159.) Kaikkiin ihmisen aistein havaittavissa oleviin kontaktipisteisiin tulee kiinnittää huomiota (Koivisto 2007, 66).



Kuvio 2. Palvelukokemuksen visualisointi

Markkinointiviestinnän ja digitaalisten palveluiden suunnittelutoimiston asiakkaan palvelutuokioita ovat muun muassa: brief-lomakkeen täyttäminen, projektin aloituspalaveri / kick-off, puhelinkeskustelut, kick-offin purkupalaveri, yhteissuunnittelutyöpajat, presentaatiot, työpalaverit, kuvaukset (filmi ja valokuva) ja projektin päätöspalaveri.

Suunnittelutoimiston palvelutuokioiden kontaktipisteitä ovat muun muassa itselleen arvoa tuottava asiakas, palvelun tuottajat eli suunnittelutoimiston työntekijät, käyntikortti, se mitä työntekijä sanoo, ideoiden ja konseptien visualisoinnit kuten presentatio, luonnos, storyboard ja prototyyppi sekä erilaiset työdokumentit kuten suunnittelu-prosessimalli, projektisuunnitelma ja kustannuslaskelma sekä toimiston sisustus ja palaveritarjoilut. (Tuulaniemi 2011, 80-81; Stickdorn & Schneider 2010, 158-159.)

Asiakkaille tehdyn kyselytutkimuksen tarkoituksena oli kerätä palautetta tutkimuksen kohteeksi valituista palvelutuokioista ja kontaktipisteistä. Perusjoukkona oli otos suunnittelutoimiston asiakkaita. Tutkimuksessa käytettiin e-kyselylomaketta. Tavoitteena oli, että kysymyksiin on helppo vastata yksiselitteisesti ja empimättä. Kyselyssä esitettiin sekä väittämiä että avoimia kysymyksiä. Tekstikenttiin oli mahdollista kirjoittaa kehitysehdotuksia.

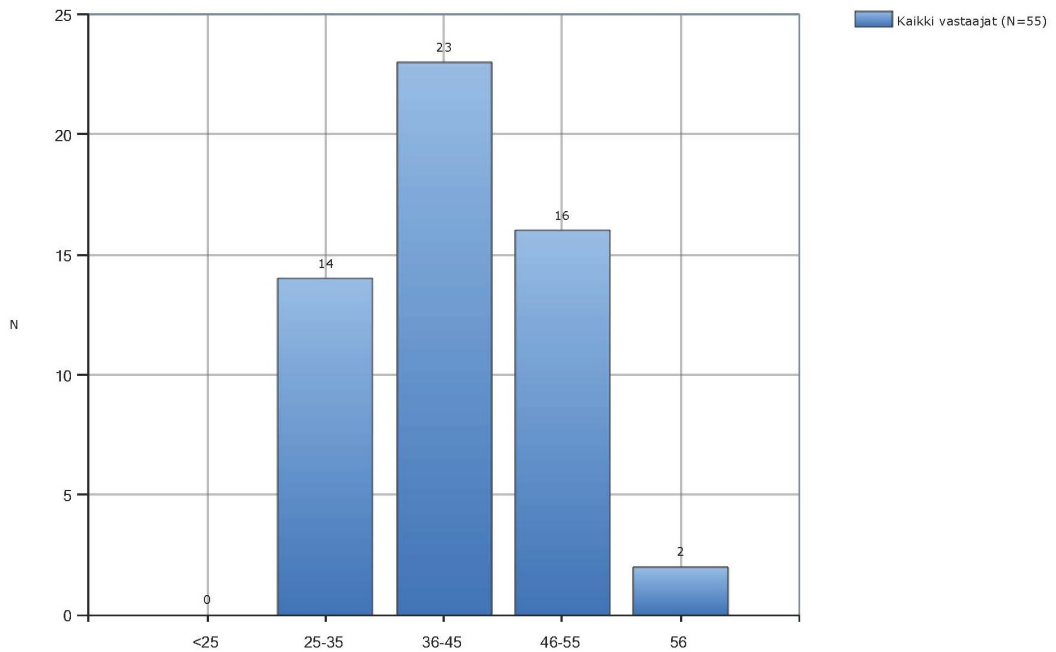
Sähköisessä kyselyssä ei voida yksiselitteisesti arvioida vastaajien suhtautumista tutkimukseen. Vakiotulkinnan mukaan määrällisillä menetelmillä saadaan pinnallista mutta luotettavaa tietoa ja laadullisilla menetelmillä syvällistä mutta huonosti yleistettävää tietoa. (Tuulaniemi 2011, 142-144.)

Kyselylomakkeessa ei käytetty sanoja palvelumuotoilu, palvelupolku, palvelutuokio tai kontaktipiste. Näitä pidettiin liian teoreettisina ja mahdollisesti tuntemattomina vastaajille. Kyselylomakkeen jokaisen yksittäisen kysymyksen kohdalla kuitenkin katsottiin, että kysymyksellä saatava tieto edesauttaa toimiston palvelutuokioiden ja palvelupolun arviointia ja määrittelyä. Vastauksista saadaan asiakkailta ehdotuksia palvelutuokioiden ja kontaktipisteiden kehittämiseksi.

5.3 Tutkimustulokset

Kysely lähetettiin 191 asiakkaalle 37 yritykseen. Annettuun määräaikaan mennessä

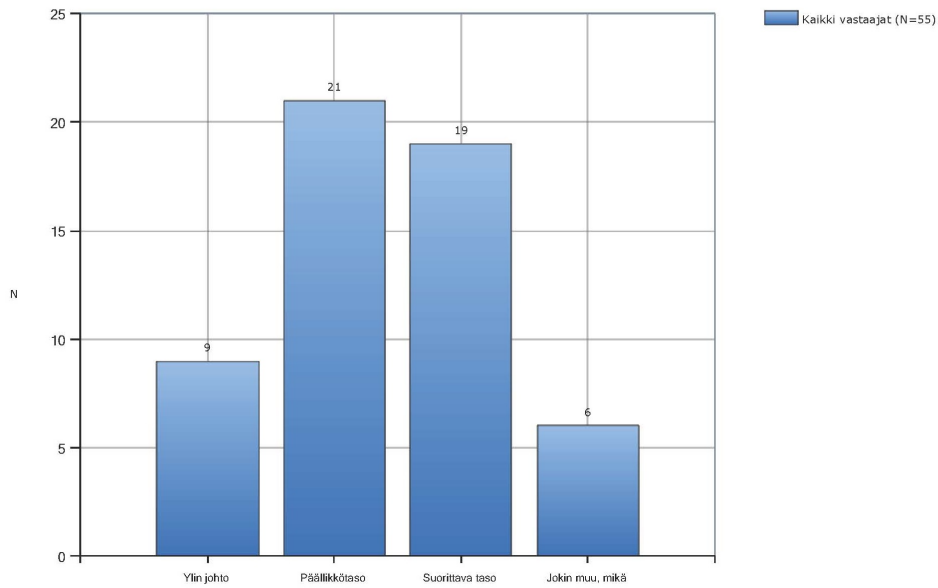
vastauksia kyselyyn tuli 55 kappaletta, vastausprosentiksi tuli 29. Vastaajista naisia oli 54,55 % ja miehiä 45,55 %. Vastaajista 25,45 % oli 25-35 -vuotiaita, 41,82 % oli 36-45 -vuotiaita, 29,09 % oli 46-55 -vuotiaita ja 3,64 % oli yli 55 -vuotiaita.



Kuvio 3. Vastaajien ikä

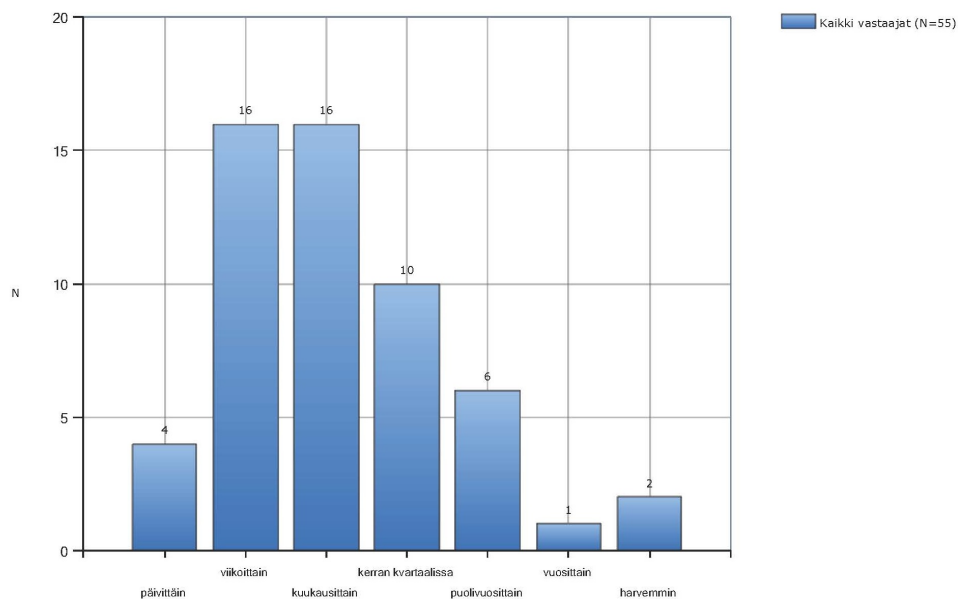
Asematasoltaan enemmistö oli päälliköitä (38 %) ja suorittavan tason henkilöitä (35 %). Ylintä johtoa oli 16,4 % ja muita 11 %, jotka avoimina vastauksina olivat:

päällikkötaso, asiantuntija, TJ:n sihteeri / viestintäasioista vastaava, asiantuntija, tuotepäällikkö/verkkopalvelukoordinaattori ja ylempi toimihenkilö (asiantuntija)



Kuvio 4. Asemataso

Vastaajista suurin osa (58 %) asioi markkinointitoimiston kanssa viikoittain tai kuukausittain ja 7% vastaajista asioi päivittäin. Kerran kvartaalissa asioivia oli 18 % ja loput 17 % asioivat puolivuositain tai harvemmin. Toimistolla on kaksi toimipistettä, Helsingissä ja Turussa. Vastaajista 52 % asioi Helsingin toimistolla ja 48 % Turun toimistolla.



Kuvio 5. Asiointitiheys

Vastaajat valitsivat yhteyshenkilönsä listasta, joka oli koottu asiakkuusjohtajista, asiakkuuspäälliköistä, projektipäälliköistä, tuottajista ja projektikoordinaattoreista, jotka toimiston näkökulmasta toimivat pääasiallisina yhteyshenkilöinä. Valittavissa oli näiden lisäksi avoin kenttä, johon osa vastaajista kertoi pääasiallisen yhteyshenkilönsä olevan suunnittelija. Tämä kertoo siitä, että toisinaan suunnittelijat olivat niin keskeisessä asemassa myös yhteydenpidon osalta, että myös heidät koettiin pääasialliseksi yhteyshenkilöksi.

Vastaajista 27 % oli täysin sitä mieltä, että suunnittelutoimisto ymmärtää asiakasyrityksensä liiketoimintaa riittävästi ja 60 % oli väittämän kanssa osittain samaa mieltä. Muutamit vastaajista (4 %) olivat tosin täysin eri mieltä asiasta. Näiden vastaajien kokemukset tai mielikuvat ovat täysin vastakkaiset enemmistön mielipiteen kanssa. Yhteenvetona voidaan todeta, että asiakkaan liiketoiminnan ymmärrystä tulee lisätä.

Vastaajista 53 % oli täysin sitä mieltä, että asioista on helppo keskustella avoimesti suunnittelutoimiston kanssa ja 38 % vastaajista oli väittämän kanssa osittain samaa mieltä. Kukaan vastaajista ei ollut sitä mieltä, ettei asioista voisi keskustella avoimesti.

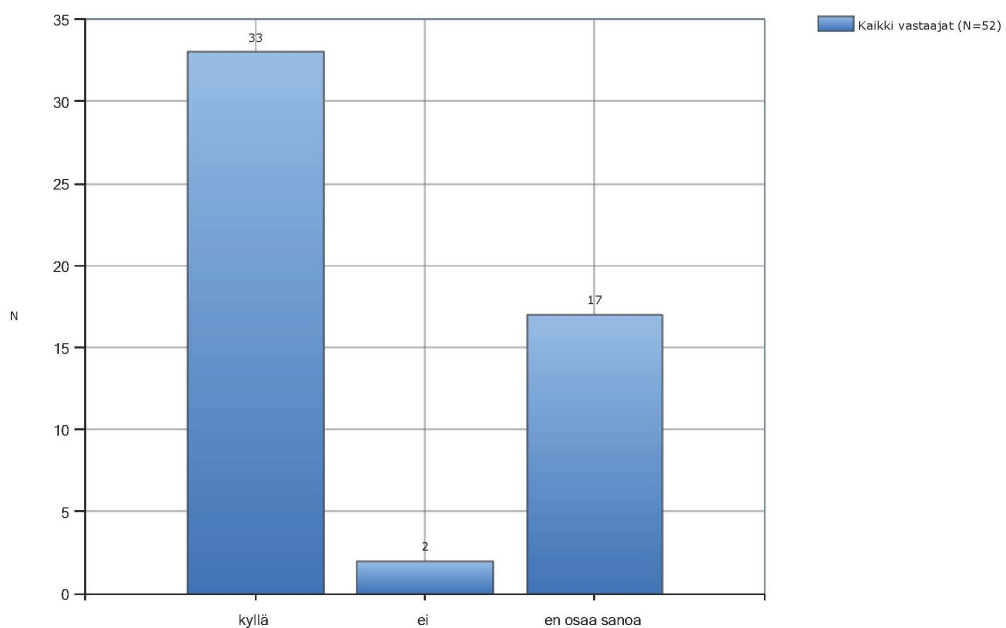
Näiden kysymyksiä (liiketoimintaymmärrys ja avoin keskustelu) tulokset ovat keskeisessä asemassa, kun palveluita lähdetään kehittämään. Koska keskusteluyhteys asiakkaiden kanssa on avoin, voi palveluita kehittää arkisen kanssakäymisen lomassa. Ehkäpä avoimuus on yksi syy siihen, miksi tutkimuksen vastaukset ovat yleisellä tasolla hyvät. Mitään radikaalia tyytymättömyyttä ei ole havaittavissa. Mikäli tyytymättömyyttä on ilmennyt, on se varmasti tuotu avoimesti esille keskusteluissa.

Vastaajista 22 % koki saavansa apua olemassa olevien palveluiden kehittämiseen ja 47 % oli osittain tätä mieltä. Vastaajista 18 % ei ottanut kantaa asiaan. Muutama prosentti oli sitä mieltä, etteivät he saa apua olemassa olevien palveluiden kehittämiseen.

Suurin osa vastaajista kokee, etteivät he saa riittävästi apua suunnittelutoimistolta uusien palveluiden innovointiin. Vain 24 % kyselyyn vastanneista asiakkaista oli tyytyväisiä. Asiakastyytyväisyydessä on parannettavaa tältä osin vielä huomasti. Huomioon täytyy toki ottaa, että 29 prosenttiin vastaajista ei välttämättä voida vaikuttaa. Toimisto myy niin monenlaisia palveluita, etteivät kaikki ostajat välttämättä kaipaa innovoin-

tiapua ja ovat näin ollen voineet olla niiden vastaajien joukossa, jotka eivät ole halunneet ottaa kantaa asiaan (16 %) tai eivät ole osanneet vastata (13 %). Osittain apua oli saanut 36 % vastaajista. Ainakin heidän kokemustaan voidaan parantaa.

Vastaajista 63 % oli sitä mieltä, että yhteistyö suunnittelutoimiston kanssa parantaa heidän yrityksen liiketoimintaa. Vastaajista 33 % ei osannut sanoa onko yhteistyöllä liiketoiminnallisia vaikutuksia. Tämä kertoo siitä, ettei tekemistä ole sidottu osaksi liiketoiminnan kehittämistä ja sille ei ole luotu selkeitä mittareita. Ilman selkeää mittaristoa on vaikea osoittaa, onko yhteistyö ja ostetut palvelut parantaneet liiketoimintaa. Toiset vastaajat saattoivat vastata intuitioonsa mukaan, eli mittareita ei välttämättä oltu käytetty, mutta he silti kokevat, että yhteistyö oli kehittänyt yrityksen liiketoimintaa. Kolme vastaajaa jätti vastaamatta tähän kysymyksen.



Kuvio 6. Yhteistyö suunnittelutoimiston kanssa parantaa yrityksen liiketoimintaa

Lisäkysymyksenä olisi voitu kysyä, miten yhteistyön vaikutusta liiketoiminnan kehittämiseen on mitattu. Jatkokysymys mitattavuudesta saattaisi muuttaa vastauksia, mikäli osa vastaajista oli vastannut intuitioonsa mukaan. Tämä olisi ollut johdatteleva kysymys selviin tuloksiin liiketoiminnan kehityksestä.

Vastaajista 82 % oli sitä mieltä, että suunnittelutoimisto edustaa täysin tai osittain käyttäjälähtöistä suunnittelua. Mielikuvallisesti tämä asia näyttää olevan jokseenkin kunnossa, mutta myöhemmissä vastauksissa käy ilmi, ettei tämä asia toteudu käytännössä. Käyttäjälähtöinen suunnittelu on keskeisimpiä asioita toimivien palveluiden luomisessa, palvelumuotoilussa ja vuorovaikutussuunnittelussa. Mielikuvallisesti suunnittelutoimisto edustaa käyttäjälähtöistä suunnittelua mutta käytännössä loppukäyttäjiä ei ole osallistettu suunnitteluprosessiin.

Uudenlaisten ratkaisujen tarjoaminen asiakkaille on innovatiivisen suunnittelutoimiston kilpailuvaltti. Uudenlaiset ratkaisut kertovat innovatiivisesta suunnitteluyhteisöstä, joka osaa ratkaista asiakkaiden ongelmat nykyaikaisella tavalla. Palvelun loppukäyttäjän tarpeiden tyydyttäminen tavalla, jota hän ei osaa edes vaatia, on myös yksi innovatiivisuuden muoto. Parhaat uudet palvelut ovat juuri tällaisia. Vastaajista 70 % oli täysin tai osittain sitä mieltä, että toimisto tarjoaa heille uudenlaisia ratkaisuja. Painotus vastauksissa oli kuitenkin niin päin, että 15 % oli täysin sitä mieltä ja 55 % osittain sitä meiltä. Innovatiivisuus on yksi suunnittelijan tärkein ominaisuus ja näin ollen myös asiakkaiden kokema innovatiivisuus on tärkeää. Innovatiivisuuden puute on tullut esille myös kyselyn muutamassa muussa kohdassa.

Ainutlaatuisia toteutuksia koki saavansa vastaajista 13 %. Kun mukaan otetaan myös osittain saamaa mieltä olevat (35 %) vastaajat, niin hieman vajaa puolet vastaajista koki saavansa ainutlaatuisia toteutuksia. Tämä kysymys on rinnastettavissa kysymyksen uudenlaisista ratkaisuista, mutta ainutlaatuisuus on sanana niin paljon vahvempi, ettei vastaajista yhtä moni käyttänyt sitä kuvastamaan saamiaan toteutuksia. Lopputuotteen koki joka tapauksessa täysin mieluisaksi 33 % vastaajista ja osittain mieluisaksi 43 % vastaajista.

Vastaajista 30 % oli sitä mieltä, että suunnittelutoimisto on innovatiivinen. Osittain samaa mieltä asiasta oli 46 % vastaajista. Kukaan vastaajista ei ollut täysin eri mieltä asiasta. Innovatiivisuus on suunnittelutoimiston menestymisen kannalta keskeisimpiä asioita. Innovatiivisuuden tulee näkyä asiakkaisiin päin. Heidän tulee kokea suunnittelutoimisto innovatiivisena. Vain näin toimisto lunastaa paikkaansa innovatiivisten toimistojen joukossa. Suunnittelu on luovaa työtä ja innovatiivisuus on luovuuden jalostunut muoto, jonka avulla luodaan uudenlaisia palveluita. (Sydänmaalakka 2009, 115-

116.) Näin ollen päädyn siihen, että tämä on yksi kehityskohteista.

Tilausmäärittelyn eli toimeksiannon briefin tekemiseen on monenlaisia tapoja. Asiakas voi tehdä sen itse tai se voidaan tehdä yhteistyössä toimiston kanssa hyvin monella tapaa. Tärkeintä tässä vaiheessa on, että määrittely tulee tehtyä riittävän tarkasti ja sitä tarkennetaan alkuvaiheessa tiedon määrän lisääntyessä. Hyvä toimenksianto kertoo molemmille osapuolille työn laajuuden ja tavoitteet. Mikäli brief on epätarkka tai liian yleisellä tasolla, on suunnittelutoimiston vaikeampaa tuottaa liiketoiminnallista hyötyä tai lisäarvoa asiakkaalleen. (Tuulaniemi 2011, 132-133.)

Kyselyn vastauksista voidaan huomata, että määrittelyvaiheessa on vielä kehitettävää. Kaikki vastaajat eivät osanneet vastata määrittelyvaihetta koskeviin kysymyksiin. Vastaajista 49 % oli sitä mieltä, että projektin alussa tehty tilausmäärittely oli ollut riittävän tarkka. 30 % vastaajista ei osannut sanoa, oliko määrittely ollut riittävän tarkka ja 21 % oli sitä mieltä, ettei määrittely ollut riittävän tarkka. Vastaajista 65 % oli tehnyt itse tilausmäärittelyn suunnittelutoimistolle. Yhdessä toimiston kanssa briefin oli koostanut 36 % vastaajista. 30 % vastaajista ei osannut sanoa, onko brief koostettu yhdessä.

Perinteisesti briefin luo tilaaja. Briefiä tarkennetaan vaiheittain määrittelyn aikana. Sillä kommunikoidaan ideaa uudesta palvelusta ja sen tavoitteista eri osapuolille. Määrittelyvaiheen yhteydessä tehtävällä esitutkimuksella on tarkoitus tarkentaa kuvaa palvelua tuottavasta organisaatiosta, sen tavoitteista ja toimintaympäristöstä. (Tuulaniemi 2011, 133-134.)

Vastaajista 82 % koki suunnittelutoimiston presentaatiot ja ehdotukset ymmärrettäväksi. Ehdotukset oli visualisoitu riittävästi tai melkein riittävästi 75 %:in mielestä.

Suurin osa vastaajista piti suunnittelujälkeä ja teknistä toteutusta laadukkaana. Vastaajista 38 % piti suunnittelujälkeä laadukkaana ja toiset 38 % olivat osittain samaa mieltä asiasta.

Näen teknisen toteutuksen laadukkuuden yhtenä kehityskohteena. Toimiston laatumielikuva on asia, johon kannattaa panostaa. Tekninen toteutus on keskeisessä asemassa, joten sen laatumielikuvaa olisi hyvä saada nostettua ainakin samalle tasolle suunnitte-

lun laatumielikuvan kanssa.

Vastaajista 49 % koki filmituotannot täysin tai osittain laadukkaina. Kukaan vastaajista ei ollut asiasta erimieltä. Poikkeukselliseksi tämän kohdan vastauksista teki se, että noin puolet ei osannut vastata kysymykseen. Ehkäpä nämä vastaajat eivät myöskään osta näitä palveluja. Moni toimiston asiakkaista ei nimittäin osta filmituotantoja ollenkaan.

Asiakaskyselyllä haluttiin selvittää miten asiakkaat kokevat mahdollisuuden vaikuttaa ja osallistua suunnitteluun. Vastaajista 60 % koki, että heillä oli mahdollisuuksia vaikuttaa toimiston palveluiden laadukkuuteen. Vastaajista 27 % ei osannut ilmaista mielipidettään väittämään.

Suunnitteluprosessissa vastaajat kokivat tulleen huomioduiksi. Vastaajista 50 % oli täysin sitä mieltä, että heidän kommentit huomioidaan suunnitteluprosessin aikana ja osittain samaa mieltä oli 41 % vastaajista. Yhteensä siis 91 % vastaajista koki, että heidän kommentit huomioidaan ainakin osittain, 89 % vastaajista koki, että kommentteihin reagoidaan. Tästä voi päätellä, että vuorovaikutus suunnitteluprosessin aikana toimii suhteellisen hyvin. Kukaan vastaajista ei kokenut, että hänen kommenttinsa jätetään täysin huomioimatta.

Vastaajista 42 % kokee, että he ovat saaneet osallistua aktiivisesti suunnitteluprosessiin. Lisäksi 40 % vastaajista oli osittain samaa mieltä asiasta. Nämäkin vastaukset kuvastavat sitä, että vuorovaikutus suunnitteluprosessin aikana toimii.

Riskinä suunnittelutyössä saattaa olla, että suunnittelutoimisto etäännyy asiakkaasta suunnitteluvaiheen ajaksi ja tekee suunnittelutyön täysin etäännyneenä, jonka jälkeen toimisto tulee myymään asiakkaalle valmiita ratkaisuja. Nykypäivänä asiakkaat harvoin haluavat toimia tällä tavalla. Pidemmän suunnitteluvaiheen aikana asiat ovat saattaneet muuttua ja asiakkaan saattaa olla vaikea ostaa valmiita ratkaisuja, mikäli häntä ei ole osallistettu suunnitteluun. (Fichteberg 2012.) Useiden lähteiden ja oppien mukaan nykypäivänä suunnittelutyössä painotetaan yhteissuunnittelua asiakkaiden ja loppukäyttäjien kanssa.

Loppukäyttäjien osallistamisesta kysyttiin useampi kysymys, koska haluttiin selvittää, miten valveutuneita asiakkaat ovat nykypäivän työskentelymenetelmistä ja kuinka tärkeänä he pitävät loppukäyttäjien osallistumista suunnittelutyöhön sen eri vaiheissa.

Vastaajista vain 16 % oli sitä mieltä, että suunnittelutoimisto oli ottanut loppukäyttäjät mukaan suunnitteluprosessiin. Osittain sitä mieltä oli 16 % vastaajista. 48 % vastaajista ei osannut sanoa, oliko loppukäyttäjät osallistuneet suunnittelutyöhön. 65 % vastaajista ei myöskään osannut sanoa, testaako suunnittelutoimisto palveluita loppukäyttäjillä. Lisäksi 24 % vastaajista oli sitä mieltä, ettei suunnittelutoimisto testaa palveluita loppukäyttäjillä. Käyttäjättestaus on oma työvaihe, jonka toteutuksesta sovitaan yhdessä asiakkaan kanssa. Asiakas myös maksaa käyttäjätestauksen kustannukset, joten tieto käyttäjätestauksen käyttämisestä tulee ilmi asiakkaalle.

Kyselyllä selvitettiin myös toimivatko asiakkaat eritavalla muiden kumppaneidensa kanssa eli onko heillä kokemusta loppukäyttäjien osallistamisesta ja käyttäjätestauksesta muiden toimijoiden kanssa tehtävistä projekteista. Vastaajista suurin osa ei ollut käyttänyt käyttäjätestausta projekteissaan muidenkaan toimistojen kanssa. Oli hienoa huomata, että vastaajista yli puolet oli kuitenkin sitä mieltä, että käyttäjätestaus on tärkeä vaihe verkkopalveluiden kehittämisessä. Osittain samaa mieltä asiasta oli 26 %. Näistä lähtökohdista koen tärkeäksi käyttäjätestauksen lisäämisen osaksi suunnitteluprosessia ja kehitysehdotukseni koskevat tätä asiaa.

Toimiston projektijohtaminen oli täysin asiantuntevaa 27 % mielestä ja osittain samaa mieltä asiasta oli 42 % vastaajista. Vastaajista 20 % ei ottanut kantaa väittämään. Vastaajista 68 % piti väittämää jollain tasolla paikkaansa pitävänä. Ensi vuoden kyselyyn tämän aiheen osalta olisi hyvä laittaa tarkentava lisäkysymys tämän asian tärkeydestä asiakkaiden näkökulmasta.

Kustannuksissa ja aikataulussa pysyminen on tärkeää onnistuneessa projektityöskentelyssä. Kyselyllä haluttiin selvittää asiakkaiden tyytyväisyyttä näiden asioiden toteutumiseen. Vastaajista vajaa kolmannes oli sitä mieltä, että toimisto pysyy annetussa kustannusarviossa. Osittain tätä mieltä oli 38 % vastaajista. Toimiston kustannustasoon ei kuitenkaan oltu yhtä tyytyväisiä. Vastaajista vain 7 % oli täysin tyytyväinen nykyiseen kustannustasoon. Osittain tyytyväisiä oli 33 % vastaajista ja osittain tyytymättömiä oli

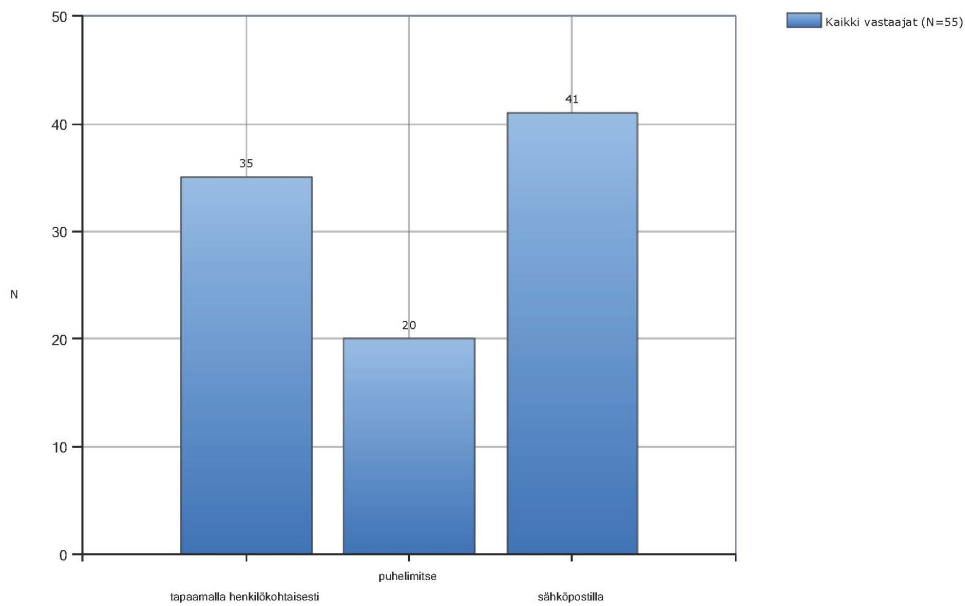
22 %. Vastaajista 31 % ei osannut tai halunnut ottaa kantaa asiaan.

Sopivaan kustannustasoon vaikuttaa moni asia, mutta keskeisessä asemassa on laatu-
mielikuva ja arvontuottaminen. Toimiston kustannukset perustuvat useimmiten tunti-
laskutukseen. Tuntihinta on kilpailukykyinen, joten hintatason laskeminen ei ole perus-
teltua eikä kannattavuuden näkökulmasta oikea ratkaisu. Jotta kustannustaso koetta-
isiin sopivaksi, tulee siihen liittyviä asioita, kuten laatumielikuvaa ja arvontuottamista,
parantaa.

Annetussa aikataulussa pysyminen oli toteutunut 71 % mielestä täysin tai osittain. Vas-
taajista 22 % oli osittain eri mieltä. Aikataulumuutokset kesken projektin ovat yleisiä ja
syitä on monia.

Vastaajista vajaa 90 % oli täysin tai osittain tyytyväinen suunnittelutoimiston osaami-
seen. Toisessa kysymyksessä asia oli muotoiltu niin, että täyttääkö toimiston kanssa
asiointi asiakkaan odotukset. Tähän väittämään vastaajista 24 % samaistui täysin ja 55
% osittain.

Vastaajista 64 % asioi mieluiten tapaamalla henkilökohtaisesti, 75 % asioi mieluiten
sähköpostilla ja 36 % asioi mieluiten puhelimitse. Sähköpostitse asioiminen ohittaa
henkilökohtaisen tapaamisen. Tulos kertoo, että näinä kiireisinä aikoina ihmiset arvos-
tavat helppoutta ja nopeaa reagoitokykyä. Henkilökohtainen tapaaminen ei ole yhtä
nopea ja ketterä tapa toimia kuin sähköpostin lähettäminen. Tapaamisen sovittaminen
kaikkien osapuolien aikatauluihin, etäisyydet ja tehokkuusajattelu nostavat sähköpostin
tapaamista mieluisammaksi asiointitavaksi. Sähköposti on myös siitä hyvä työkalu, että
asiat tulee sovittua kirjallisesti ja asioihin voi palata myöhemmin. Sähköposteihin voi
myös reagoida itselle parhaiten sopivaan aikaan. Kaikkia näitä asiointitapoja tarvitaan
ja niillä on kaikilla omat roolinsa, esimerkiksi yhteiset suunnittelupalaverit on hoidettava
tapaamalla henkilökohtaisesti.



Kuvio 7. Asiointikanava

Vastaajat olivat tyytyväisiä asiointiin liittyvien perusasioiden sujuvuuteen. Seuraavia asioita tarkasteltiin asteikolla 1-5 viiden ollessa paras arvosana. Vastaajien mielestä palvelu oli nopeaa (ka 3,89), puheluihin vastataan nopeasti (ka 4,25), yhteydenottoihin vastattiin nopeasti (ka 4,15), palaveriajankohdan sopiminen toimi joustavasti (ka 4,43), yhteyshenkilö piti riittävästi yhteyttä (ka 3,94), henkilökunta oli asiantuntevaa (ka 4,31) ja toimisto oli kiinnostunut asiakkaistaan (ka 4,19). Vastaajat olivat myös tyytyväisiä palaveritarjoiluihin, heitä tervehdittiin toimistolle tullessa ja he kokivat saavansa riittävästi opastusta.

Toimiston yleisen viestinnän kehittämiseksi esitettiin myös muutamia kysymyksiä. Vastaajista 56 % koki saavansa riittävästi tietoa toimiston tarjoamista palveluista. Parhaiten tietoa he kokivat saavansa omalta yhteyshenkilöltään (83 %). Tämän jälkeen parhaiten tietoa saatiin toimiston verkkosivuilta (25 %) ja toimiston järjestämistä palaverista ja tapahtumista (21 %). Vastaajista 51 %:lle tulee toimiston uutiskirje.

Avoimissa vastauksissa toivottiin lisää informatiivisia asiakastilaisuuksia, kuten seminaareja. Asiakkaat kokivat, että toimisto voisi jakaa heille tietoa sosiaalisesta mediasta ja muista ajankohtaisista asioista. Avoimissa vastauksissa toivottiin toimistolta proaktiivisesti ideoita asiakkaiden nykyisten verkkopalveluiden kehittämiseksi.

Tässä muutamia tärkeänä pitämiäni kehitysehdotuksia yksittäisiltä vastaajilta (liite 1.).

Aluksi konseptoinnissa tulisi ehdottaa kevyemmällä visualisoinnilla useita vaihtoehtoja. Nykyisin valittavaa ei juuri ole vaan pelkästään kommentoitavaa.

Nopeutta ja innovatiivisuutta lisää.

Vielä tarkempaa projektin määrittelyä yhdessä (myös kirjallisena)..

Brief-työskentelyyn tulee panostaa. Minun on varattava enemmän aikaa briefin tekoon..

Ainakaan toimisto ei ole viestinyt kohderyhmätestauksesta mitään. Nykyaikana asiaa ei voi liikaa korostaa, joten siitä voisi nostaa toimistolle selkeämmin yhden pääteemoista.

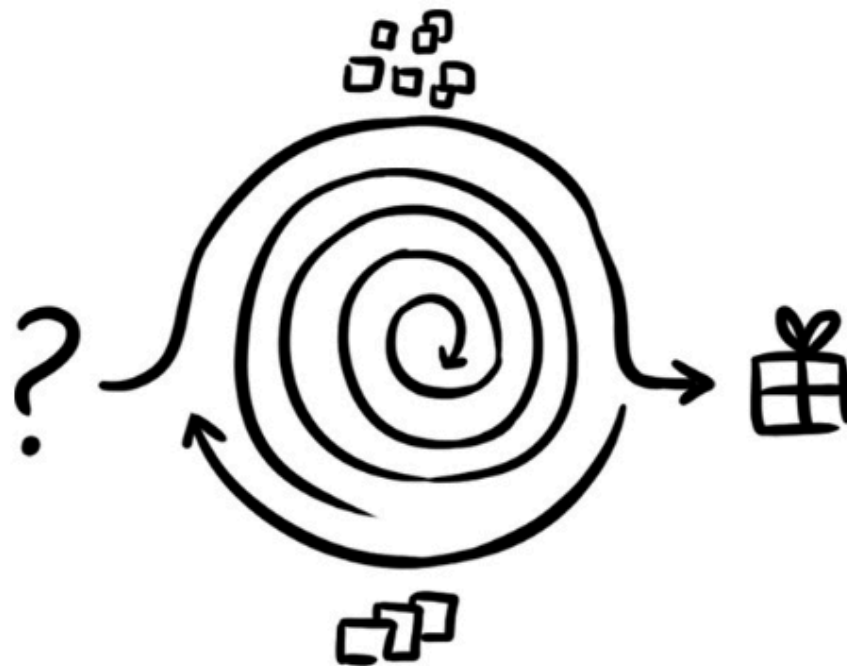
Olemassa olevien palveluiden tukea ja valvontaa.

Toivoisin proaktiivisuutta liittyen verkkosivustomme puutteisiin ja niiden korjauksiin.

Nämä kehitysehdotukset ovat linjassa muiden tulosten kanssa, antaen kuitenkin samalla syvällisempää tietoa vastaajilta. Avoimissa vastauksissa kehitysehdotukset ovat konkreettisia. Nopeus ja innovatiivisuus eivät tosin kulje käsi kädessä, innovatiivisuus vaatii aikaa pysähtyä ja rauhoittua.

5.4 Kehitysehdotukset

Kyselyn tuloksien, havainnoinnin ja haastattelun pohjalta määrittelin kehityskohteet, joista tein kehitysehdotukset. Kehitysehdotukset on tehty kehittämään olemassa olevia suunnittelupalveluita. Paras lähtökohta kehitysehdotuksien toteuttamiselle on, kun ne saatetaan mahdollisimman konkreettiseen muotoon. Tältä pohjalta lähdin iteroiden suunnittelemaan uutta suunnitteluprosessia.



Kuvio 8. Iteratiivinen kehä

Kehitysehdotuksenani on yhtenäisen suunnitteluprosessin lanseeraaminen. Tähän asti suunnitteluprosessista on ollut monta erilaista kuvausta ja useasti kaaviot ovat olleet niin monimutkaisia, ettei kukaan ole niitä käyttänyt. Kun vertaan nykyistä työskentelytapaa palvelumuotoilun suunnitteluprosessiin, niin se noudattaa jo nyt mielestäni sitä. Palvelumuotoilun suunnitteluprosessi on hyvin yhtenäinen luovan ongelmanratkaisun prosessin kanssa. Osa vaiheista ei kuitenkaan tällä hetkellä toteudu riittävän hyvin. Selkeä suunnitteluprosessimalli auttaisi varmasti muuttamaan nyt heikosti toteutuneet vaiheet vahvemiksi.

Kehitin suunnittelutoimistolle uuden suunnitteluprosessin Tuulaniemen (2011) ja Stickdornin (2010) palvelumuotoilun suunnitteluprosesseja soveltamalla. Kehittämäni prosessimalli on mielestäni riittävän yksinkertainen ja yleinen sopien suunnittelutoimiston kaikkien palveluiden suunnitteluprosessiksi. Suunnitteluprosessi sopii yhtäläillä markkinoitviestinnän elementtien suunnitteluun kuin digitaalisten palveluiden suunnitteluun. Olennaista on kuitenkin muistaa soveltaa prosessimallia tapauskohtaisesti.

Tuulaniemi keskittyi palvelumuotoilun tuotantovaiheessa palvelukonseptin arviointiin ja testaukseen loppukäyttäjien kanssa, jota seurasi palvelun tuottamisen suunnittelu. (Tuulaniemi 2011, 128.) Tuulaniemi (2011) keskittyi selvästi muidenkin kuin digitaalisten palveluiden tuottamiseen. Sovellankin hänen prosessimalliaan siten, että tuotantovaihe koskee myös teknistä tuotantoa. Suunnittelutoimiston tuottamat palvelut on pääsääntöisesti digitaalisia, joten toimiston prosessimallin tulee huomioida vahvasti tämä työvaihe.

Suunnitteluprosessin käyttö tarkoittaa sitä, ettei tapahtumaketjua tarvitse kehittää joka kerta uudestaan. Prosessit säästävät voimavaroja ja vapauttavat aikaa luovaan työhön. (Tuulaniemi 2011, 127-128.)

Suunnittelutoimistossa on töissä monenlaisia asiantuntijoita. On tärkeää, että he voivat osallistua suunnitteluun kokonaisvaltaisesti. Ihannetilanteessa kaikki osapuolet ovat mukana koko suunnitteluprosessin ajan. Kun ollaan luomassa uutta digitaalista palvelua, tulee määrittelyvaiheeseen osallistua kaikkien asiantuntijoiden omasta näkökulmastaan. Tuotantovaiheessa teknistä toteutusta ei enää voida lähteä suunnittelemaan ja määrittelemään, vaan nämä asiat tulee tehdä aiemmissa vaiheissa yhdessä muiden asiantuntijoiden kanssa. Vain näin toimimalla prosessi etenee vaiheittain eteenpäin eikä mitään vaiheita tarvitse tehdä uudestaan sen takia, ettei jotain asiaa olisi otettu huomioon aiemmin. Havainnoidessani käytäntöä olen huomannut, että teknisen asiantuntijan mukaan ottaminen määrittelyvaiheessa on kriittistä onnistuneen lopputuotteen kannalta. Näin ollen olenkin sitä mieltä, ettei luomaani suunnitteluprosessia tarvitse muokata toimenkuvakohtaisesti vaan lähinnä tapauskohtaisesti.



Kuvio 9. Uusi suunnitteluprosessi

Käyn seuraavaksi läpi kehitettävät osa-alueet luomani suunnitteluprosessin (kuvio 9.) ja siinä käytettävien kehitysmenetelmien mukaisesti. Suunnitteluprosessissa käytettävistä kehitysmenetelmistä keskityn käyttäjälähtöisyyteen ja yhteissuunnitteluun unoh-

tamatta iteratiivisuuden tärkeyttä. Lisäksi käsittelen asiakkaiden kokemaa kustannustasoja ja asiakasviestintää.

Määrittely ja taustatyö

Uuden työtilauksen tulee aina alkaa määrittelyvaiheella. Määrittelyvaiheessa tilaaja ja toteuttaja sopivat työn laajuudesta ja työn tavoitteista. Määrittelyvaiheessa pitää osata määrittellä ratkaistava suunnitteluongelma. Tämä antaa parhaat lähtökohdat innovointiin. Mikäli lähtötilanteessa ei ole riittävästi tietoa tarkan määrittelyn tekemiseksi, tulee puuttuvat tiedot hankkia esimerkiksi tutkimuksilla ja haastatteluilla. Määrittelyvaiheessa toimeksiantoa tulee tarkentaa vaiheittain, kunnes siitä tulee palveluidean ja sen tavoitteiden tarkka kuvaus. (Tuulaniemi 2011, 133.)

Määrittelyvaiheessa hankitaan asiakkaan liiketoiminnan ymmärrystä. Tällä hetkellä vain 27 % asiakkaista oli sitä mieltä, että suunnittelutoimisto ymmärtää heidän liiketoimintaa riittävästi. Kun määrittelyvaihe toteutetaan kunnolla, suunnittelutoimisto saa riittävästi tietoa asiakkaan liiketoiminnasta.

Palveluiden kehittämisessä korostuu määrittelyvaihe ja esitutkimus. Näin luodaan hyvät lähtökohdat palveluiden kehittämiseksi. Kun määrittelyvaihe toteutetaan onnistuneesti, saavat asiakkaat paremmin apua olemassa olevien palveluiden kehittämiseen.

Määrittelyvaiheelle tulee varata riittävästi aikaa, jottei sen toteutuksessa lähdetä oikomaan ainakaan ajan puutteen vuoksi. Määrittelyvaiheessa päätetään ja varataan myös oikeat resurssit seuraaviin työvaiheisiin. Määrittelyvaiheen kirjaaminen suunnitteluprosessikaavioon auttaa muistamaan tämän omana erillisenä ja tärkeänä vaiheena.

Suunnittelu ja innovatiivisuus

Innovaatio on lisäarvoa tuottava uusi idea. Innovatiivisuus on luovaa ongelmanratkaisua. (Sydänmaalakka 2009, 15.) Innovatiivisuus on osa suunnittelijan ammattitaitoa. Luovuus ja innovatiivisuus kumpuavat monista asioista, kuten jatkuvasta uudistumisesta ja verkostoista. Meidän on pystyttävä luomaan uusia verkostoja ja vahvistettava

olemassa olevia, jotta syntyy jotain aivan uutta ja innovatiivista. (Sydänmaalakka 2009, esipuhe.)

Innovaatiot eivät synny yleensä yksin puurtaessa, vaan ne kehittyvät asiantuntijatiimeissä, jonka jäsenet katsovat asioita eri näkökulmista ja kyseenalaistavat rakentavasti asioita ja näin mahdollistavat uusien ideoiden löytymisen välimaastosta. On osattava organisoida innovatiivista tiimityöskentelyä vahvistamalla ihmisten ja tiimien välisiä kontakteja ja keskusteluja. Nämä lukuisat kohtaamiset ja keskustelut uudenaikaisissa tilanteissa luovat kasvualustan läpimurtoideoille ja innovaatioille. Yksi nykyaikainen tapa on saada tiimit verkostoitumaan. Innovaatiot syntyvät tehokkaasti globaaleissa avoimissa verkostoissa, joihin periaatteessa kaikilla on mahdollisuus osallistua. (Sydänmaalakka 2009, 137.)

Skarzynskin ja Gibsonin mukaan kolme kriittistä edellytystä innovaatioajattelun läpimurrolle ovat:

1. Luoda aikaa ja tilaa reflektoida, ideoida ja kokeilla.
2. Maksimoida ajattelun monimuotoisuus, mikä on välttämätöntä innovatiivisuudelle.
3. Vahvistaa kontakteja ja keskusteluja, jotka toimivat kasvualustana läpimurtoideoille. (Sydänmaalakka 2009, 136.)

Innovointi vaatii aikaa. Et välttämättä ole kovin luova, jos elät jatkuvassa kiireessä etkä ikinä ehdi kunnolla paneutua mihinkään. Ihmisillä pitää olla aikaa pohtia ja reflektoida asioita yksin ja yhdessä. Innovatiivisuus nousee yhteisestä reflektoinnista. Todella uusien ideoiden kehittäminen vie aikaa ja vaatii paljon ideoita. (Sydänmaalakka 2009, 136.)

Pohdinkin, onko kyse suunnittelutoimiston työntekijöiden innovatiivisuuden puutteesta vai tuleeko ulkopuolelta rajoitteet innovatiivisuudelle ja toteutukselle – aika ajoin olemme törmänneet siihen, että ehdotamme uusinta uutta, mutta aikataulu on jo ajettu niin tiukaksi, ettei toteutus ole mahdollista tai asiakkaan tekninen toteutus ei anna myöten.

Uusien palveluiden luominen nykypäivän tuotteita ja palveluita pursuavassa yhteiskunnassa vaatii innovatiivisuutta. Palvelumuotoilu tarjoaa erilaisia työkaluja suunnitteluvaiheeseen. Olen pitänyt seminaarin näistä omalle tiimilleni sekä koonnut työkaluja huoneentauluksi ryhmätyötilaan. Erilaisia työkaluja on paljon ja niiden käytöstä voitaisiinkin

järjestää erillinen koulutus. Tärkeämpänä pidän tiimityöskentelyn kehittämistä sekä innovatiivisuuden tukemista. Innovatiivisuutta tuetaan asettamalla parhaat mahdolliset edellytykset innovaatioajattelulle. Tukea voidaan antaa monin tavoin organisaation sisältä, mutta myös asiakkaat voivat omalla käyttäytymisellään tukea innovointia. Tärkeää olisi saada eliminointia ulkopuolelta tulevat innovointia tappavat asiat, kuten asiakkaan valmiiksi asettama tiukka aikataulu.

Tuotanto ja käyttäjättestaus

Yli puolet kyselyyn vastanneista asiakkaista tunnisti käyttäjätestauksen tärkeyden osana verkkopalveluiden kehittämistä. Yhteiskehittämisen yhtenä vaiheena on käyttäjättestaus. Kehitettävää palvelua tulee testata loppukäyttäjillä prosessin eri vaiheissa. Suunnitteluvaiheessa testaus voidaan suorittaa prototyypeillä. Tuotantovaiheessa käyttäjättestausta voidaan tehdä erilaisilla piloteilla.

Havainnoinnin avulla havaitsin käyttäjätestauksen puutteen olevan yksi laatumielikuvaa heikentävä asia. Lisäksi laatumielikuvaan vaikuttavat muun muassa virheettömyys ja aikataulussa pysyminen. Yksittäistä ratkaisua teknisen toteutuksen kehittämiseen ei ole, vaan se syntyy kontaktipisteiden kehittämisen kautta.

Hienoa oli huomata se, että asiakkaat tunnistavat käyttäjätestauksen tärkeyden, vaikka eivät sitä ole itse käyttäneet. Käyttäjättestaus on otettu osaksi uutta suunnitteluprosessia. Suunnittelutoimiston kannattaa toteuttaa käyttäjättestausta yhteistyökumppaniverkoston kanssa, koska tähän erikoistuneista yrityksistä on jo olemassa. Kun käyttäjättestaus on mukana prosessikaaviossa, muistuu työvaihe helpommin mieleen. Lisäksi olisi hyvä järjestää työntekijöille ja asiakkaille koulutusta käyttäjättestauksesta ja istuttaa se näin osaksi suunnittelutoimiston nykypäivän tapaa tehdä työtä.

Teknisen toteutuksen laatumielikuvan keskiarvo jäi alhaisemmaksi kuin suunnittelun laatumielikuva. Tekninen toteutus saattaa tapauskohtaisesti olla hyvinkin pitkä työvaihe, johon sisältyy erilaisia kontaktipisteitä toteutuksesta riippuen. Toimiston laatumielikuva on asia, johon kannattaa panostaa. Tekninen toteutus on keskeisessä asemassa, joten sen laatumielikuvaa olisi hyvä saada nostettua. Jotta tekninen toteutus voidaan suorittaa mahdollisimman hyvin, tulee se määritellä tarkasti jo määrittelyvaiheessa.

Mikäli määrittely alkuvaiheessa on heikko, heijastuu se tuotantovaiheeseen. Myös tämä asia puoltaa sitä, että kaikkien eri asiantuntijoiden tulee olla mukana määrittelyvaiheessa katsomassa asiaa omasta näkökulmastaan, jotta seuraavat työvaiheet on otettu riittävän hyvin huomioon määrittelyssä.

Arviointi

Tällä hetkellä kolmannes asiakkaista ei osannut sanoa onko toiminta parantanut yrityksen liiketoimintaa. Tätä tulee mitata, jotta asiakkaille voidaan tuottaa arvoa ja nostaa asiakastyytyväisyyttä. (Tuulaniemi 2011, 239-240.) Arvioinnilla varmistetaan, että lopputuote on määrittelyn mukainen eli tilaaja on saanut mitä on tilannut. Arvioinnin toinen ulottuvuus on, että palvelu vastaa käyttäjien tarpeita sekä on kilpailukykyinen.

Ylläpito ja kehitys

Kun tämä vaihe kirjataan mukaan suunnitteluprosessiin toimii se muistutuksena asiakkaille ja suunnittelijoille palvelun julkaisun jälkeen tapahtuvista työvaiheista. Muuttuvilla markkinoilla ja ihmisten kulutustottumuksien muuttuessa jatkuvalla kehittämisellä pyritään pitämään yllä kilpailuetua kilpaileviin palveluihin. (Tuulaniemi 2011, 243.)

Käyttäjälähtöisyys ja yhteissuunnittelu

Nykypäivänä asiakkaiden kokemus ja mielikuvat kyseisen suunnittelutoimiston käyttäjälähtöisestä toiminnasta tulisi olla lähempänä 100 prosenttia. Vaikka kaikki asiakkaat eivät osaa vaatia käyttäjälähtöistä suunnittelua ja yhteissuunnittelua, koen, että se on osa nykypäivän vastuullista suunnittelua ja sitä tulee asiakkaille tarjota. Vastuullisessa suunnittelussa keskitytään käyttäjään ja käyttäjän palvelemiseen. Käyttäjälähtöinen suunnittelu on keskeisimpiä asioita toimivien palveluiden luomisessa, palvelumuotoilussa ja vuorovaikutussuunnittelussa. Tästä syystä palvelumuotoilun kehitysmenetelmien, kuten yhteissuunnittelun, käyttäminen suunnitteluprosessissa lunastaa lupaukset. Lopputuotteen käyttäjät tulee osallistaa suunnitteluprosessiin alusta asti. Käyttäjättestaus on monesti loppuvaiheen asioita, vaikkakin käyttäjättestausta voidaan tehdä myös alkuvaiheen prototyypeilla.

Yhteissuunnittelu on tapa osallistaa asiakkaat ja loppukäyttäjät suunnitteluprosessiin. Yhteissuunnittelu takaa sen, että suunnittelijat saavat tietoa suoraan loppukäyttäjältä ja pystyvät analysoimaan tämän käyttäytymistä ja tarpeita ja kehittämään tämän pohjalta kaikki osapuolet huomioivan ratkaisun. (Tuulaniemi 2011, 116.)

Yhteissuunnittelua tehdään useimmiten työpajoissa, ryhmätyötiloissa tai palveluympäristössä. Palvelumuotoilijan tehtävä on mahdollistaa ja ohjata yhteissuunnittelua iteroiden ja fokusoiden kehittämisprosessia, jotta määritellyt tavoitteet saavutetaan. (Tuulaniemi 2011, 118.)

Markkinointiviestinnän ja digitaalisten palveluiden suunnittelutoimiston toteuttamassa yhteissuunnittelussa korostuu loppukäyttäjien osallistaminen. Työn tilaajan organisaation työntekijät eivät välttämättä ole kiinteästi mukana palvelun tuottamisessa, jos kyseessä on digitaalinen palvelu. Mikäli palvelua suunnitellaan kokonaisuutena, johon liittyy muitakin ulottuvuuksia, on tilanne toinen. Joka tapauksessa loppukäyttäjien osallistaminen on yksi tärkeimmistä asioista.

Teetin suunnittelutoimistolle oman huoneentaulun palvelumuotoilun työkaluista. Työkalut kuvitettiin hausalla ja kevyellä tyylillä, näin ne jäävät helpommin mieleen. Huoneentaulu toimii muistilistana erilaisista työkaluista. Lisäksi työntekijöille tulisi tarjota koulutusta erilaisten työkalujen käytöstä. Tutuksi työkalut tulevat ainoastaan niitä käyttämällä ja tarkkailemalla niitä käyttävää asiantuntijaa.



Kuvio 10. Palvelumuotoilun työkalut, huoneentaulu

Iteratiivisuus

Iterointi-kehitysmenetelmän mukaan ratkaisusta kehitetään nopeasti ensimmäinen versio, jota kehitetään edelleen iteroiden niin kauan, kunnes tavoite on saavutettu (Tuulaniemi 2011, 112). Iteraatio perustuu suunnitteluratkaisujen kehittämisen, kokeilemisen ja tulosten arvioinnin toistuvaan prosessiin, jossa suunnitteluratkaisut jalostuvat koko ajan lisää (Miettinen & toim. 2011, 23). Tämä on yksi keskeisistä palvelumuotoilun suunnitteluprosessissa käytettävistä kehitysmenetelmistä, joten toteutettaessa suunnit-

teluprosessia tulee tämä kehitysmenetelmä pitää mielessä. Jokainen vaihe nähdään omana iteratiivisena vaiheena, josta siirrytään seuraavaan vaiheeseen. Vaiheiden välillä voidaan myös siirtyä taaksepäin, mikäli iteraatio sitä edellyttää.

Kustannustaso

Jotta kustannustaso koettaisiin sopivaksi, tulee siihen liittyviä asioita, kuten laatumielikuvaa ja arvontuottamista, parantaa. Kehityskohteiden kuntoon laittaminen vaikuttaa laatumielikuvaan. Palvelumuotoilun keinoin on mahdollista kasvattaa asiakkaiden kokemaa arvoa (Tuulanniemi 2011, 249).

Mielestäni tämän kysymyksen arviointi pitäisi tehdä trendivertailuna – miten tyytyväisiä asiakkaamme ovat olleet menneinä vuosina ja entä nyt. Suomalaiset rakastavat Gigantin slogania ”Se nyt vaan on tyhmää maksaa liikaa” ja siksi jokainen asiakas haluaa antaa itsestään hintatietoisien fiksun asiakkaan kuvan ja siksi he antavat kriittisen näkökulman asiaan.

Asiakasviestintä

Vastaajista vain hieman yli puolet koki saavansa riittävästi tietoa toimiston tarjoamista palveluista. Uutiskirje on oiva tapa kertoa ajankohtaisista asioista ja kuulumisista asiakkaille. Tällä hetkellä kaikki asiakkaat eivät uutiskirjettä saa kyselyn mukaan. Vastaajista vain 51 prosentille tulee uutiskirje. Kaikki asiakkaat eivät välttämättä ole tietoisia tästä mahdollisuudesta. Asiakkaat olisivin hyvä käydä läpi ja tarjota kaikille mahdollisuutta uutiskirjeen tilaamiseen. Tässä lisätään yleistä viestintää ja lisätään näin ollen toivottavasti myös asiakastyytyväisyyttä.

Asiakaskyselytutkimuksen vastausprosentti jäi valitettavasti matalaksi, 29 %. Sen pitäisi olla korkeampi. Asiakkaille pitää jatkossa viestiä vastaavan kyselyn tärkeydestä ja asiakkaiden vaikutusmahdollisuuksista. Tulosten pohjalta tehdään kehitysehdotukset asiakastyytyväisyyden parantamiseksi.

Lisäksi asiakasviestintä tulisi ottaa osaksi asiakkuudenhoitosuunnitelmaa. Asiakastyytyväisyyskysely, haastattelut ja muut kyselyt lisäävät tietoa viestinnän tasosta ja nämä

ovat ratkaisevassa asemassa viestintää kehitettäessä. Asiakkaat ovat toivoneet ajankohtaista koulutusta ja seminaareja. Jossain määrin tämä on hyvä huomioida. Tämän kautta toimisto voi kokea kouluttavansa asiakkaistaan myös parempia asiantuntijoita, asiakkaita ja ostajia. Asiakkaiden valveutuneisuus helpottaa työskentelyä.

6 Yhteenveto

Tämä kehitysprojekti on opinnäytteeni työskentelystä asiantuntijana palvelumuotoilu-projektissa. Olen toteuttanut kehitysprojektissa palvelumuotoilun kehitysmenetelmiä, yhteissuunnittelua, iteratiivisuutta, inkrementaalisuutta ja visualisointia. Olen osallistunut eri sidosryhmiä mukaan suunnitteluprosessiin haastatteluilla ja kyselytutkimuksella.

Olen soveltanut työskentelyyn palvelumuotoilun suunnitteluprosessia. Olen tehnyt palvelupolkukartan kehitettävästä palvelusta ja visualisoinut kehitysideoitani eri tavoin kehitysprojektin aikana. Visuaalisina lopputuotteina ovat luomani suunnitteluprosessimalli sekä huoneentaulu palvelumuotoilun työkaluista.

Palvelumuotoilun työtapoja ja periaatteita voi toteuttaa monella tavalla. Toteutusta varten on olemassa paljon erilaisia työkaluja. Tärkeintä ei ole käyttää kaikkia työkaluja vaan valita itselleen sopivat työkalut, joiden avulla työskentely on mielekästä ja jotka auttavat pääsemään tavoitteisiin.

Luomaani suunnitteluprosessimallia ja sen kanssa käytettäviä kehitysmenetelmiä on avattu tästä opinnäytetyössäni. Tämä toimii kehitysprojektini loppuraporttina.

Kun palvelumuotoilun prosessit ja keinot otetaan mukaan palveluiden suunnittelun kehittämiseen, saadaan aikaan palvelukokonaisuus, joka palvelee niin asiakasta kuin työntekijöitä. Asiakkaan palvelukokemus tulee huomioida kokonaisvaltaisena elämyksenä.

Toivon, että kehittämäni suunnitteluprosessimalli otetaan käyttöön yrityksen arjessa ja sen mukaan toimiminen tarjoaa asiakkaalle parempaa palvelua. Toivon, että tekemäni huomiot saavat työyhteisössä hyvän vastaanoton ja ne koetaan rakentavana ja toimin-

taa kehittävänä. Tarkoitus ei ole kyseenalaistaa kenenkään osaamista ja asiantuntijuutta, vaan tehdä ihmisten välisestä työskentelystä entistä sujuvampaa ja tarjota siihen nykyaikaisia työkaluja ja toimintatapoja.

Palvelumuotoilu ei ole vaihtoehto käyttäliittymäsuunnittelulle tai käyttäjälähtöiselle suunnittelulle. Palvelumuotoiluprosessi muodostuu työvaiheista, joissa näitä käytetään. Palvelumuotoilu on brändäämistä kokemuksen ja toiminnan kautta, uskottavuus rakentuu hyvän käyttökokemuksen kautta.

Tietoinen palvelumuotoilun työkalujen, suunnitteluprosessin ja kehitysmenetelmien käyttäminen palveluiden kehittämisessä tarjoaa ajankohtaiset ja eriomaiset lähtökohdat palveluiden kehittämiseen ja uusien palveluiden innovointiin.

Lähteet

Bell, Daniel. 1973. *The Coming of Post-Industrial Society*. New York: Basic Books.

Brown, Tim. 2008. *Design Thinking*. Harvard Business Review. June 2008. hbr.org.

Fetherstonhaugh Brian, Ogilvy & Mather. 2009. The 4Ps Are Out, The 4Es Are In. Saatavissa: http://www.ogilvy.com/on-our-minds/articles/the_4e_-are_in.aspx (viitattu 19.4.2011)

Fichteberg Gilles, luova johtaja, Rosa Park. 2012. Tilaisuus: Helsingin Sanomien Print & Pint 27.3.2012 Vanha Ylioppilastalo, Helsinki.

Grönroos, Christian. 1990. *Nyt kilpaillaan palveluilla*. Helsinki: Weilin+Göös.

Heikkinen, Hannu L.T. & Rovio, Esa & Syrjäla, Leena. 2008. *Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. Helsinki, Kansanvalistusseura.

Hämäläinen, Kai & Nyman, Jens & Björk, Peter & Lammi, Miia. 2009. *Desire-projektin loppuraportti 2009. Markkinalähtöinen palvelumuotoilu innovaatiotoiminnassa*. Tekes, Hanken, Muova. Helsinki: Taideteollinen korkeakoulu.

Koivisto, Mikko. 2007. *Mitä on palvelumuotoilu? — Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa*. Taiteen maisterin lopputyö. Helsinki: Taideteollinen korkeakoulu.

Koskinen, Jari. 2006. *Ambience Design*. Teoksessa *Minne matka, luova talous? Toimittaneet Sam Inkinen, Sanna Karkulehto, Marjo Mäenpää, Eija Timonen*. Jyväskylä: Rajalla. 2006, 257-270.

Kotler, Philip & Setiawan, Iwan & Kartajaya, Hermawan. 2011. *Markkinointi 3.0*. Talentum, Helsinki.

Mager, Birgit. 2004. Service Design: a Review. Köln: Köln International School Of Design.

Martin, Roger. 2009. The Design of Business Why Design Thinking Is the Next Competitive Advantage. Harvard Business Press, Boston, Massachusetts.

Miettinen, Satu & Koivisto, Mikko. 2009. Designing services with innovative methods. Otava, Keuruu.

Miettinen, Satu. 2011. Palvelumuotoilu. Teknologiateollisuus ry, Teknologainfo Teknova Oy.

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

Nieminen , E. & Järvinen, J. 2011. Teollisen muotoilun teknologiaohjelman esiselvitys. Teknologiakatsaus 119/2011. Helsinki, Tekes.

Palvelualojen työnantajat. Tilastotietoa Suomen palvelusektorista, joulukuu 2011. Saatavissa: http://www.palta.fi/c/document_library/get_file?uuid=355c81ee-1eed-4e55-809f-ba2e2237c039&groupId=10294 (Viitattu 22.4.2012)

Service Factory, Aalto Yliopisto. Verkkosivut 2012. Saatavissa: <http://www.servicefactory.aalto.fi/fi/> (Viitattu 18.4.2012)

Sipilä, Jorma. 1999. Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen. WSOY, Porvoo.

Sipilä, Jorma. 1998. Asiantuntija ja asiakas. WSOY, Porvoo.

Stickdorn, Marc & Schneider, Jacob. 2010. This is service design thinking. Basics – Tools – Cases.

Tarssanen, Sanna & Kylänen, Mika. 2007. Entä jos elämyksiä tuotetaan? Teoksessa Elämys ja seikkailu. Toimittaneet Karppien Seppo, Latomaa Timo. Rovaniemi: Lapin

yliopistokustannus.

Tuulaniemi, Juha. 2011. Palvelumuotoilu. Talentum, Helsinki.

Vaajakallio Kirsikka & Mattelmäki, Tuuli & Lehtinen, Vilma & Kantola, Vesa & Kuikkaniemi, Kai. 2009. Kartoitus palvelumuotoilun nykytilanteeseen 7.4.2009. Extreme Design –projekti. Taideteollinen Korkeakoulu, Teknillinen Korkeakoulu.

Vihtonen Johanna 2009. Kauppaopettaja Handelsläraren 3/2009. Kauppa- ja kulttuuriohjeiden järjestölehti.

Vimeo, This is Service Design Thinking – Book Trailer / Explanation. 2011. Saatavissa: <http://vimeo.com/20527888> (Viitattu 15.3.2012)

Wikipedia, Palvelumuotoilu. 2012. Saatavilla:

<http://fi.wikipedia.org/wiki/Palvelumuotoilu> (Viitattu 15.3.2012)

Asiastyytyväisyyskyselyn tulokset

(Kirjoittajan hallussa)

Huoneentaulu palvelumuotoilun työkaluista

Palvelumuotoilun työkalut



1. Benchmarking



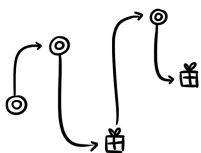
2. Sidosryhmäkarta



3. Palvelusafari



4. Varjostus



5. Palvelupolkukarta



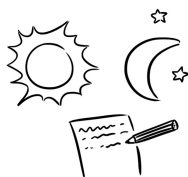
6. Haastattelut lokaatiossa



7. Luotaimet



8. Mobiili etnografia



9. A day in a life



10. Expectation maps



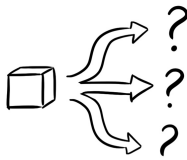
11. Persoonat / asiakasprofiilit



12. Idea Generation



13. Mitä jos...



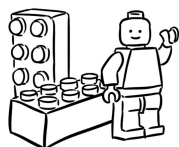
14. Skenaariot



15. Konseptien arviointimatriisi



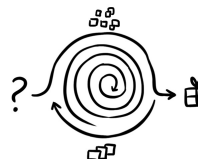
16. Storyboardit



17. Desktop walkthrough



18. Prototyypit



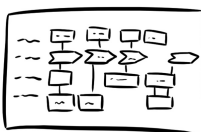
19. Agile development



20. Yhteissuunnittelu



21. Palvelukertomus



22. Service blueprint



23. Näytelmä



24. Business Model Canvas