



Opas B2B-palveluiden tuotteistamiselle palvelumuotoilun keinoin

Artur Glad

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

2023

Tiivistelmä

Tekijä(t) Artur Glad
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Opas B2B-palveluiden tuotteistamiselle palvelumuotoilun keinoin
Sivu- ja liitesivumäärä 37 + 20
<p>Kilpailukykyisten palveluiden kehittäminen ja tuotteistaminen B2B-ympäristössä on haastavaa, mutta välttämätöntä, sillä palveluiden osuus markkinasta kasvaa. Muuttuvassa liiketoimintaympäristössä asiakaskokemus on noussut entistä merkittävämpään rooliin, mikä vaatii palveluiden kehittämistä asiakaskeskeisempää lähestymistapaa. Palvelumuotoilu mahdollistaa palveluiden systemaattisen kehittämisen ja tuotteistamisen yhdessä asiakkaan kanssa. Asiakkaiden osallistaminen palveluiden kehittämisprosessiin luo yrityksille kilpailuetua. Palvelumuotoilun prosessi tarjoaa työkaluja palveluiden tuotteistamiseen ottaen huomioon sekä asiakkaan aidot tarpeet, että palvelua tarjoavan yrityksen intressit.</p> <p>Opinnäytetyö sai alkunsa toimeksiantajan tarpeesta kehittää palvelutarjoamaansa. Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli luoda toimeksiantajalle yritysmyyntiin keskittyvä opas B2B-palveluiden tuotteistamisesta palvelumuotoilun keinoin. Opas tarjoaa käytännön työkaluja ja ohjeita, jotka auttavat toimeksiantajaa luomaan ja kehittämään asiakaslähtöisiä palveluita tulevaisuudessa.</p> <p>Työ toteutettiin keväällä 2023 toimeksiantajan myyntijohtajan tuella. Tietoperustana käytettiin palvelumuotoilun ja tuotteistamisen kirjallisuutta, myyntijohtajan haastattelua ja toimeksiantajan materiaaleja, kuten vuosikertomusta. Tietoperusta sisältää myös asiakaskokemuksen teoriaa sekä palvelumuotoilun yleisimpien työkalujen ja metodien käsittelyä. Opinnäytetyö on rajattu käsittelemään ainoastaan palveluprosessien, -tuotteiden ja tarjoaman kehittämistä B2B-liiketoiminnassa. Rajauksen ulkopuolelle jää yrityksen myynnin, markkinoinnin, sisäisen toiminnan ja liiketoiminnan kehittäminen sekä B2C-liiketoiminta.</p> <p>Opas B2B-palveluiden tuotteistamiseen palvelumuotoilun keinoin sisältää tärkeimmät ja yleisimmät työkalut ja metodit käytännön esimerkkeineen erilaisten palveluiden tuotteistamiseksi. Sitä voivat hyödyntää kaikki yritysmyynnin ja palveluiden parissa organisaatioissa työskentelevät.</p>
Asiasanat Palvelumuotoilu, asiakasymmärrys, asiakaskeskeisyys, asiakaskokemus, palvelut, tuotteistus

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Toimeksiannon tausta	1
1.2	Työn tavoitteet sekä rajaukset	2
2	Palvelut ja tuotteistaminen	3
2.1	Palveluiden rooli nykypäivänä	3
2.2	Palvelun tuotteistaminen	5
3	Palvelumuotoilu	7
3.1	Palvelumuotoilusta kilpailuetua	9
3.2	Asiakasymmärryksen keräämisen keinot	11
3.3	Palvelumuotoilun prosessi	14
3.4	Palvelumuotoilun työkalut	18
3.4.1	Asiakaspersoonat	19
3.4.2	Palvelupolku	19
3.4.3	Service blueprint	21
3.4.4	Business Model Canvas	22
3.4.5	Prototyypit ja iterointi	23
3.5	Implementointi palvelumuotoilusta liiketoimintaan	24
4	Tuottamisen lähtötilanteen kuvaus ja suunnitelman esittely	26
4.1	Verkkokauppa.com Oyj	26
4.2	Lähtötilanne ja kehittämistehtävä	27
4.2.1	Palvelut Verkkokauppa.com Oyj:n B2B tarjoamassa nykypäivänä	28
4.2.2	Palveluiden kaupallistamisen ja kehittämisen nykytilanne	28
4.3	Oppaan tuottamisen suunnitelman ja tuottamisen kuvaus	29
5	Pohdinta	33
5.1	Johtopäätökset ja kehittämissuositukset	33
5.2	Produktin ja oppimisen arviointi	34
	Lähteet	36
	Liitteet	38
	Liite 1. B2B-Myyntijohtajan haastattelukysymykset	38
	Liite 2. Opas palveluiden tuotteistamiseen palvelumuotoilun keinoin	40

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa opas palvelumuotoilun keinoin palveluiden tuotteistamiseen B2B-toimintaan Verkkokauppa.com Oyj:lle (myöh. myös toimeksiantaja) siten, että jatkossa toimeksiantaja voi käyttää mallia uusien ja olemassa olevien palveluiden muotoiluun, kehittämiseen ja tuotteistamiseen. Opinnäytetyö keskittyy IT-laitteiden jälleenmyynnin alalle verkkokauppaan ja niihin liittyvien palveluiden tuotteistamiseen yritysmyynnin näkökulmasta. Opinnäytetyö toteutetaan toiminnallisena, jossa lopputuloksena on produkti. Toiminnallisen opinnäytetyön tuotoksen on tarkoitus kehittää toimeksiantajan toimintaa.

Opinnäytetyö on tehty Verkkokauppa.com Oyj:n toimeksiantona, tarkennettuna B2B-myyntiorganisaation näkökulmasta. Toimeksianto on syntynyt tarpeesta, jonka toimeksiantaja on tunnistanut ja haluaa kehittää prosessejaan palveluiden kehittämisen osalta. Verkkokauppa.com hyödyntää palvelumuotoilun malleja jo osittain B2C -toiminnassaan, mutta B2B-toiminnassa palvelumuotoilua ja asiakasymmärrystä ei ole vielä hyödynnetty halutulla tasolla.

Palvelumuotoilu on ajankohtainen aihe, sillä yhä useampi yritys keskittyy asiakaskokemuksen parantamiseen. Palvelut ovat usein ekologisempi vaihtoehto tuotteen omistamiselle. Yritykset ovat alkaneet kiinnittämään enemmän huomiota tähän ja sen seurauksena myös organisaation kulutusikäyttäytymiseen. Ekologisuuden ohella palveluiden on huomattu usein vastaavan käyttäjän tarpeisiin sekä mahdollistavan kannattavan liiketoiminnan. (Tuulaniemi J. 2011, 20.) Palvelumuotoilun implementointi osaksi B2B-toimintaa on yleistynyt vahvasti ja jatkaa yleistymistään. Tämän opinnäytetyön tietoperustassa perehdytään kirjallisuuden kautta palvelumuotoiluun ja sen työkaluihin tuotteistamista unohtamatta. Näiden avulla syntyy produkti eli opas B2B-palveluiden tuotteistamiseen palvelumuotoilun keinoin. Oppaassa kuvataan yleisesti, kuinka palvelu tuotteistetaan asiakasymmärryksen kautta hyödyntäen palvelumuotoilusta tuttuja metodeja sekä työkaluja. Produktin tarkoituksena on, että toimeksiantaja kykenee jatkossa hyödyntämään produktia palveluiden tuotteistamisessa sekä luomaan palveluita asiakasymmärryksen avulla.

1.1 Toimeksiannon tausta

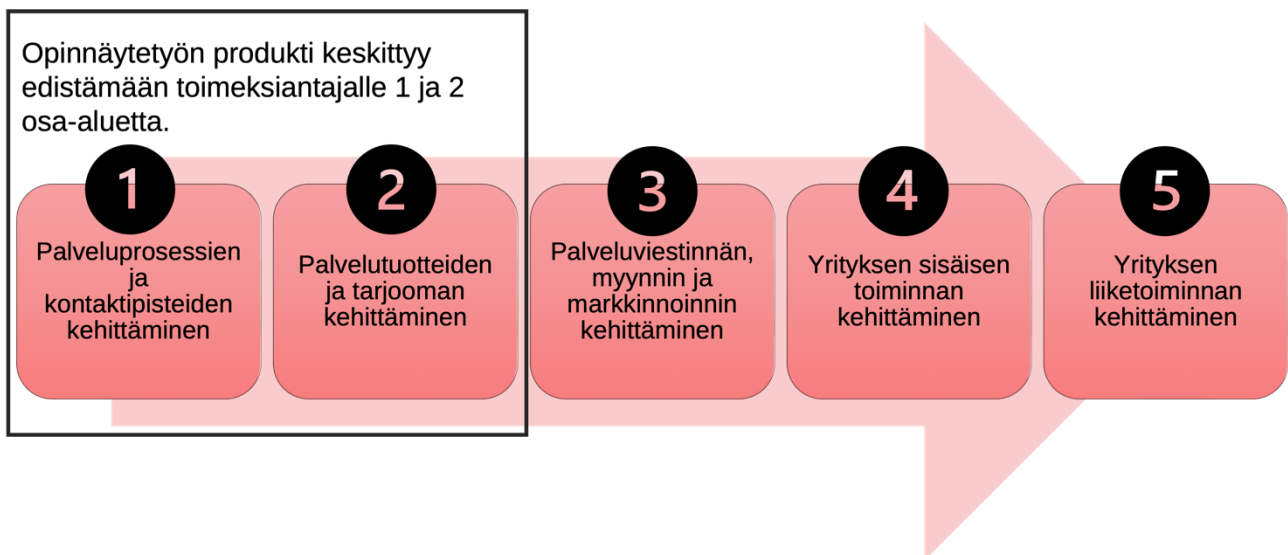
Olen toiminut vuodesta 2014 toimeksiantajan työntekijänä, jo ennen opiskelua Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa. Aloitin myymälässä pääosin myyntitehtävissä, jotka keskittyivät vahvasti B2C-toimintaan. Alkuvuodesta 2019 siirryin B2B-tiimiin Key Account Managerin (suom. Avainasiakaspäällikkö) rooliin, jossa toimin vielä tämän opinnäytetyön kirjoitusvaiheessa. Toimeksiantaja on kiinnittänyt huomiota palveluiden tuotteistamiseen kuluttajakaupassa, joten B2B:n palveluiden

kehittäminen on tälle luonnollinen jatkumo. Toimeksiantaja pyrkii asiakaskeskeisempään liiketoimintaan ja ymmärtämään asiakasta uudella tasolla: siksi on tärkeää käyttää ja hyödyntää palvelumuotoilun työkaluja asiakasymmärryksen rakentamiseen.

1.2 Työn tavoitteet sekä rajaukset

Työn tavoitteena on tuottaa toimeksiantajalle opas palveluiden tuotteistamiseen palvelumuotoilun keinoin niin, että toimeksiantaja voi tulevaisuudessa hyödyntää palvelumuotoilua kaikkien yritysasiakkaille suunnattujen palveluidensa tuotteistamisessa. Opinnäytetyössä keskitytään palvelumuotoilun hyödyntämiseen osana tuotteistusta erityisesti B2B-organisaatioissa. Opinnäytetyössä ei näin ollen käsitellä toimeksiantajan B2C-liiketoimintaa ja -malleja.

Rajaus opinnäytetyölle on tehty kuvan 1 mukaisesti. Vaikka opinnäytetyön produkti parantaa yrityksen sisäistä toimintaa, niin se keskittyy tuotteistamaan, eli kehittämään palveluprosesseja ja tulevaisuuden tarjoamaa.



Kuva 1. Palvelumuotoilun tyypillisiä kehittämiskohteita (mukaillen Koivisto ym. 2019, 57)

2 Palvelut ja tuotteistaminen

Tässä kappaleessa syvennytään palveluihin ja tuotteistamiseen osana tietoperustaa. Palvelut sekä tuotteistaminen ovat molemmat olennainen osa palvelumuotoilua, jonka vuoksi molempien läpikäynti on produktin kannalta tärkeää. Palveluiden kehittämistä varten täytyy ensin ymmärtää mitä palvelut oikeastaan ovat, ja mitkä ovat palveluiden yleisiä ominaisuuksia. Tuotteistaminen on myös tärkeä osa palvelumuotoilua, koska kyseessä on lopputuloksen ja palvelun käyttöönoton kannalta kriittinen toimi.

2.1 Palveluiden rooli nykypäivänä

Palvelut ovat tärkeä osa nykypäivän taloutta. Talouden kehittyneisyyden on huomattu olevan mitattavissa myös palveluiden osuudesta bruttokansantuotteeseen nähden. Suomessa palvelut kattoivat vuonna 2011 noin 66 prosenttia bruttokansantuotteesta. Yhdysvallat ovat tunnettuja kehittyneistä taloudestaan: siellä kyseinen luku oli yli 80 prosenttia. (Tuulaniemi, J 2011, 21–22.) Palvelut ovat kasvattaneet osuuttaan jo 1970-luvulta asti. Myös Suomessa palveluiden osuus bruttokansantuotteesta kasvaa vahvasti. Tätä kutsutaan teollisesta yhteiskunnasta siirtymiseksi jälkiteolliseen yhteiskuntaan. Jälkiteollisessa yhteiskunnassa tuotteiden ja palveluiden rajoja voi olla vaikea erottaa, koska yritykset pyrkivät pysymään muutoksen mukana ja palvelullistaa tarjontaansa. (Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019, 17.) Voidaan siis todeta, että palveluiden tarve tulee kasvamaan Suomessa entisestään, koska talouden kehittyessä palveluiden osuus kasvaa. Ihmisten halu omistaa siirtää painopistettään haluksi saada palveluita. Tämän vuoksi onkin tärkeää kehittää palveluita.

Miten palvelu määritellään? Palvelun määritelmä on laaja, mutta Tuulaniemi (2011) listaa neljä asiaa, jotka selkeyttävät palvelun määritelmää: palvelu ratkaisee asiakkaan ongelman, palvelu on prosessi, palvelu on kokemus, jota ei voi omistaa ja palvelu on ihmisten välistä vuorovaikutusta.

Palveluita vertaillaan yleensä konkreettisiin tuotteisiin. Palvelut ovat kuitenkin erilaisia siinä mielessä, että ne eivät yleensä ole erillisiä eriä, jotka koostuvat omistuksista vaan pääosin aineettomia, toisin kuin konkreettiset tuotteet. (Tilastokeskus 2022.) Palvelulle ominaista on, ettei sitä voi varastoida vaan palvelu on aikaan sidonnainen konsepti, joka suoritetaan asiakkaan kanssa yhdessä. Palvelulla on aina kaksi osapuolta – palvelun tuottaja ja palvelun käyttäjä. (Rissanen, T. 2006, 17–18.) Taulukko 1 havainnollistaa konkreettisesti, minkälaisia eroja perinteiseen tuotteeseen palvelulla on.

Taulukko 1. Tyypilliset erot palvelun ja konkreettisen tuotteen välillä (Mukaiillen Tuulaniemi. J 2011, 17)

Palvelu	Versus	Konkreettinen tuote
Palveluympäristö	-	Myymälä, varasto, tuotantotila
Ei sido ja vaadi suurta pääomaa	-	Sitoo pääomaa
Ekologisempi, ei suurta kulutusta	-	Suuri luonnonvarojen kulutus
Vuokraus, leasing, lainaus	-	Omistaminen
Vuorovaikutus	-	Tuote, tavara
Kokemus	-	Käsin kosketeltava
Dynaaminen	-	Staattinen

Palvelun pääasiallisena tarkoituksena on tuottaa asiakkaalle arvoa helpottamalla asiakkaan ongelmaa niin, ettei asiakkaan tarvitse kantaa suurta riskiä itse. Palvelut liiketoiminnassa parantavat suorituskykyä vähentämällä tai poistamalla rajoitteita. Palveluiden avulla parannetaan kannattavuutta ja saadaan suuremmalla todennäköisyydellä onnistuneita tuloksia verrattuna pääomaa sitovaan omistamiseen. (Great Britain, Office of Government Commerce, 2007, 11.) Koska osakeyhtiön tehtävänä on tuottaa voittoa osakkeenomistajille, yritykset lähtökohtaisesti etsivät arvoa ostamalleen palvelulle. Arvolla tarkoitetaan ostavan tahon kokemaa hyötyä, joka on suhteellinen käsite. (Tuulaniemi J, 2011, 30–31.) Vaikka palveluista puhutaan yleensä aineettomina, niin palvelut voidaan rakentaa tuotteiden ympärille. Vastaavasti tuotteiden ympärille voidaan rakentaa palveluita, ja näin usein tehdäänkin. (Tuulaniemi 2011, 19.) Arvon luonti on muuttunut asiakkaan suuntaan niin, että palvelutalouden kehittyessä on siirrytty tuotelähtöisestä ajattelusta enemmän palvelulähtöiseen ajatteluun. Tuotelähtöinen ajattelu on perinteisesti tapahtuva ajattelumalli, jossa valmistusvaiheessa luodaan arvo tuotteelle. Tuotteen arvon on ajateltu aiemmin siirtyvän asiakkaalle myynnin tai luovutuksen yhteydessä. Palvelulähtöisessä ajattelussa painopiste kuitenkin siirtyy pois itse tuotteesta ja yksittäiset tuotteet nähdään enemmänkin palveluna osina. Palvelulähtöisessä ajattelumallissa asiakkaalla on kuitenkin oma roolinsa sekä arvon määrittämisessä, että tuottamisessa. Arvo nähdään subjektiivisena asiana, joka syntyy asiakkaan ja tarjoajan välillä. (Koivisto. ym 2019, 18–19.)

Toimeksiantajan toimialalla hyvin yleisiä palveluita ovat esimerkiksi laite palveluna (engl. Device as a Service) -mallit, johon liittyy tietotekniikan vuokraaminen asiakkaalle niin, että asiakasyrityksen ei tarvitse ostaa ja omistaa työvälineitään itse. Usein tähän palveluun liitetään vielä enemmän elementtejä, kuten tietoturvaa, käyttöönottopalveluita, hallintapalveluita sekä huoltolaajennuksia.

2.2 Palvelun tuotteistaminen

Tuotteistamisella tarkoitetaan tuotteen tai palvelun helposti ymmärrettäväksi ja selkeäksi muotoilua. Termi ”paketointi” kuvaa hyvin kokonaisuutta, jota tuotteistamisella tarkoitetaan. Tuotteistamisessa paketoidaan tuotteen tai asiantuntijuus niin, että asiakkaan on helppo ymmärtää ja sitä kautta ostaa palvelua tai tuotetta. Tuotteistaminen on tärkeä vaihe tuotekehittelyssä. Olennainen osa tuotteistamista on dokumentaatio. Hyvin ja laadukkaasti dokumentoitu tuotteistus takaa sen, että henkilön, joka ei ole ollut suunnittelussa mukana, on mahdollista käyttää tai jopa kehittää toisen tuotteistamaa palvelua tai tuotetta. Tuotteistaminen on kiteytettynä osaamisen monistamista. Monistamisella tarkoitetaan toimintaputkea, jossa joku, jolla ei ole samaa asiantuntemusta tai kokemusta kuin palvelun tai tuotteen tuotteistajalla, voi silti toteuttaa kyseisen palvelun tai tuotteen myyntiä. (Parantainen J. 2008, 12–17.) Tuotteistettu palvelu on helposti monistettavissa ja jälleennyttävissä (Sipilä 1996, 12–13). Tuotteistaminen terminä on kuitenkin hieman haastava, koska sille ei ole yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Usein tuotteistaminen on kuitenkin palvelun standardoimista tai vakioimista. (Jaakkola E, Orava M, Varjonen V, 2009, 1.)

Jotta voi välttää huonosti tuotteistetun palvelun virheitä, on ymmärrettävä niiden ominaispiirteitä. Yksi näistä on hinnoittelun monimutkaisuus tai olemattomuus: palvelun hintaa kysyttäessä ei pystytä vastaamaan. Hinta tai hinnan peruste tulisi aina voida esittää asiakkaalle, vaikkakaan sen ei tarvitse olla vakio tai kiinteä.

Toinen kulmakivi tuotteistamisessa on kuvaus palvelusta, eli seloste siitä, mitä palvelu sisältää. Ilman selkeää palvelukuvausta sitä on usein hyvin vaikea myydä asiakkaalle. Tämän lisäksi hinnoittelu tapahtuu lähes aina tapauskohtaisesti, mikä vaikeuttaa hinnoittelua ja skaalautuvuutta.

Huonosti tuotteistetun palvelun ominaispiirteitä voidaan pitää myös vastuuhenkilön puutetta. Mikäli kukaan ei vastaa palvelusta, niin kuka kehittää palvelua tai hinnoittelee sitä? Tämän vuoksi on erityisen tärkeää, että palvelulle nimetään vastuuhenkilö. (Parantainen J. 2008, 25.)

Parantainen (2008, 38, 68, 81, 93) listaa neljä hyvin tuotteistetun palvelun ominaisuutta.

Ensimmäisenä ominaisuutena on ostamisen helppous: hyvin tuotteistettu palvelu on tehty asiakkaalle helpoksi ostaa. Aina ei ole itsestäänselvyys, että ostaminen olisi tehty helpoksi ja kauppa kaatuukin usein jopa siihen, ettei asiakas tiedä miten tulisi edetä. Yksinään helppous ostaa ei vielä

ole hyvin tuotteistettu palvelu.

Toisena on ”ominaisuuksiltaan vakuuttava”: asiakkaan tulee kokea olevansa valmis maksamaan palvelusta, jonka ostaa. Tähän päästään tarjoamalla sellaista palvelua, jota asiakas ei saa muualta tai konkreettisia hyötyjä, joita palvelusta saa sekä kiinnostavaa tarinaa, jolla luodaan asiakkaalle mielikuva.

Kolmantena ominaisuutena palvelun tulee olla helposti myytävä ja markkinoitava. Hyvin tuotteistetulle palvelulle on ominaista, että kustannuksia on mahdollista pienentää ja tätä kautta saada hintaa houkuttelevammaksi. Tuotteistetulla palvelulla on selkeä sisältö. Kun palvelulla on selkeä sisältö, sitä helpompi myydä ja markkinoida asiakkaalle. Selkeästi tuotteistettu palvelu auttaa hallitsemaan kulurakennetta ja hinnoittelemaan tuotteistettua palvelua tai tuotetta. Hyvin kuvattu ja dokumentoitu palvelu helpottaa myyjien työtä ja markkinointia.

Neljäntenä ominaisuutena mainitaan skaalautuvuus ja monistettavuus. Kun edelliset kohdat ovat tarkkaan mietittyjä ja tuotteistaminen yrityksessä on hyvällä tasolla, päästään palvelua monistamaan yhtä tehokkaasti kuin tuotteita. Kaikki palvelut kuvataan yrityksessä tarkasti ja tuotteistetaan kannattaviksi.

Tuotteistaminen on onnistunut, kun se optimoi työn tehokkuutta huonontamatta laatua sekä luo mahdollisuuden skaalautuvuudelle. Palveluprosessista tulee loppuvaiheessa palvelukuvaus ja Service blueprint, joka visualisoi työvaiheet selkeästi ja nopeasti. Service Blueprint kuvastaa koko prosessin alusta loppuun asiakkaan palvelupolun avulla sekä ottaa kaikki siinä matkalla vaikuttavat tekijät huomioon. (Sipilä 1996, 18–19.) Tuotteistetusta palvelusta syntyy palvelupaketti, joka sisältää kaiken palvelun sisällön. Palvelupakettiin sisältyy esimerkiksi perustietojen määrittely, kuten palvelun nimi ja asema yrityksen tarjoamassa, ydinpalvelun määrittely sekä kuvaus, joka sisältää palvelun ominaisuuksista kuvauksen ja käyttötarkoituksen sisältäen konkreettiset sekä aineettomat osat. Myös lisä- ja tukipalveluiden määrittely ja kuvaus, kuten mitä valinnaisia lisäpalveluita palveluun on saatavilla tai mitkä ovat välttämättömät tukipalvelut ja niiden sisältö, kuuluvat palvelupakettiin. (Jaakkola E, Orava M, Varjonen V, 2009, 12.) Palvelukuvaus tai palvelupaketti tehdään yleensä sekä ulkoiseen, että sisäiseen käyttöön hieman erilaisina toisistaan.

Palveluiden kehittäminen ja tuotteistaminen on siis hyvin huomattavasti monimutkaisempaa kuin teollisen fyysisen tuotteen. Tämän vuoksi on alettu kartoittamaan erilaisia tapoja systemaattisesti kehittää palveluita ja tuotteistaa ne selkeiksi kokonaisuuksiksi. Yksi näistä tavoista on palvelumuo-
toilu.

3 Palvelumuotoilu

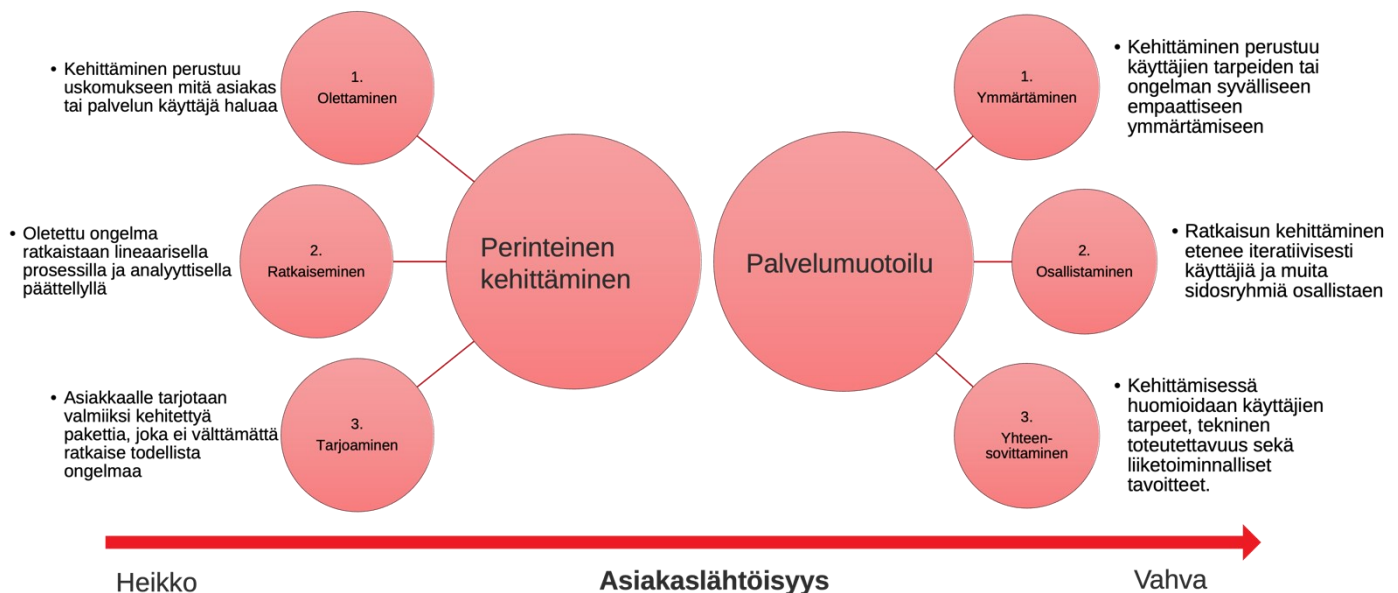
Palvelumuotoilu (engl. service design) on prosessi ja ajattelutapa, jota hyödynnetään luomaan ja kehittämään palveluita sekä strategioita. Palvelumuotoilu on saanut alkunsa muotoilun alalta, jossa se on aiemmin kohdistunut vahvasti erilaisten kohteiden muotoiluun, kuten tilojen, fyysisten tuotteiden, graafisen ja kuvallisen viestinnän suunnitteluun. Isoimpana käännekohtana palvelumuotoilun kehityksessä voidaan pitää aineettoman suunnittelun syntyä, jota kutsutaan vuorovaikutussuunnitteluksi (engl. interaction design). Vuorovaikutussuunnittelu syntyi 1990-luvulla, jonka jälkeen muotoilua alettiin hyödyntämään muissakin kuin konkreettisissa tuotteissa. Vuorovaikutussuunnittelussa huomio kohdistetaan ihmisten, laitteistojen ja ohjelmistojen välisiin rajapintoihin. Näin päästiin kehittämään palveluita myös muotoilun keinoin. (Koivisto ym. 2019, 31–32.) Palvelumuotoilun ja perinteisen muotoilun erottaa se, että palvelumuotoilussa lopputuotteena syntyy palvelu ja muotoilun lopputuloksena syntyy design, muotoilua tai esimerkiksi tuote (Tuulaniemi 2011, 64).

Maailman ensimmäinen palvelumuotoilutoimisto Live|Work on perustettu Lontoossa 2001 (Tuulaniemi 2011, 62). Palvelumuotoilu on siitä lähtien kasvattanut suosiotaan vahvasti 2000-luvun aikana, ja noussut tärkeään rooliin palveluiden kehittämisessä sekä innovoinnissa (Koivisto, ym 2019, 16). Tietoisuutta palvelumuotoilusta ovat omalta osaltaan lisänneet suuret yhtiöt kuten Apple ja Dyson, jotka ovat näyttäneet minkälaista lisäarvoa palvelumuotoilu tuottaa liiketoiminnassa (Reason, Melvin Brand Flu, Lavrans Løvlie. 2015, 1). Suomessa esimerkkinä suurista yhtiöistä voidaan mainita Kone Oyj, joka tuottaa suurimman osan liikevaihdostaan palveluilla ja hyödyntää palveluidensa kehittämisessä palvelumuotoilua (Miettinen, 2011, 22). Palvelumuotoilu on myös ulkomaiden tapaan ottanut Suomessa nopeasti jalansijaa isommissa yrityksissä sekä julkisen sektorin kehittämisessä. Koivisto ym. (2019) mainitsee Suomen olevan kulttuurillisesti hyvin sopiva palvelumuotoilun ideologiaan, jossa tasa-arvo ja yhdenvertaisuus ovat hyvin yleisiä arvoja. Suomalaisille on siis helppoa lähestyä tilannetta, jossa asiakkaat ja työntekijät osallistuvat molemmat palvelumuotoiluprosessiin.

Palvelumuotoilun käsitteenä on laaja ja palvelumuotoilusta on moneksi, eikä täysin tarkkaa määritelmää ole. Tämä on palvelumuotoilun vahvuus, koska ilman tarkkoja rajoituksia saadaan palvelumuotoilun ajatusmalli käytettäväksi moneen eri kohteeseen ja alaan. Palvelumuotoilu on prosessi sekä toimintatapa, jonka avulla pyritään kehittämään kokonaisvaltaisesti olemassa olevia palveluita sekä luomaan uusia palveluita ja prosesseja palveluiden ympärille. Palvelumuotoilu ei kuitenkaan rajoitu vain palveluihin, vaan voi toimia myös strategisena työkaluna, jolla tunnistetaan ja visualisoidaan mahdollisuudet liiketoiminnassa. Visualisoinnilla saadaan näkyviksi ne osat palveluista, jotka ovat aineettomia. (Tuulaniemi 2011, 25–26, 63.)

Vaikka palvelumuotoilulla kehitetään palveluita ja palveluliiketoimintaa, on palvelumuotoilun tärkeimpänä elementtinä itse käyttäjäkeskeinen ajatusmalli palvelumuotoilun ympärillä. Palvelumuotoilun ajatusmalli on asiakas- ja käyttäjäkeskeinen palveluliiketoiminnan kehittäminen, jonka tavoitteena on asiakaskokemuksen sekä asiakastyytyvyyden parantaminen. Tämä ajatusmalli pakottaa ajattelemaan asiakkaiden tai käyttäjien tarpeita sekä näkökulmia. (Miettinen 2011, 11. Tuulaniemi 2011, 26.)

Palveluiden suunnittelu on ollut yhtä pitkään olemassa oleva asia kuin ovat palvelutkin. Palvelumuotoilu eroaa palveluiden suunnittelusta konkreettisesti toteutustavassa ja asiakaslähtöisyydessä: Palveluiden suunnittelu on vanhempi, organisaatiokeskeisempi toimintatapa kehittää palveluita. (Reason, ym 2015. 1. Tuulaniemi 2011, 61.) Kuva 2 havainnollistaa palvelumuotoilun ja perinteisen suunnittelun eroja.



Kuva 2. Perinteisen kehittämisen ja palvelumuotoilun erot (mukaillen Koivisto ym, 2019, 48)

Monet mieltävät palvelumuotoilun samana kuin työkalut, joita palvelumuotoilussa käytetään. Palvelumuotoilun työkalut tukeutuvat kuitenkin vahvasti palvelumuotoilun ajattelutapaan ja prosessiin. Siksi on tärkeää, ettei palvelumuotoilua ajatella vain työkaluina vaan kokonaisvaltaisena ajattelutapana. (Sickdorn, Hormess, Lawrence, Schneider, 2018, 20.)

Palvelumuotoilu ei ole vain puhetta ja hienoja sanoja, vaan keskittyy konkreettiseen tekemiseen, kuten tietynlaisten työkalujen käyttämiseen ja toimintatapoihin, jota ohjaa muotoiluprosessi (Tuulaniemi J, 2011 25).

Palvelumuotoilun ydinelementti on asiakasymmärrys ja sitä kautta käyttäjäkeskeisyys näkyy itse toiminnassa. Olipa muotoiltavan palvelun käyttäjänä asiakas, työntekijä tai kuka tahansa, niin

palvelumuotoilun työkaluilla pyritään ymmärtämään käyttäjän kokemusta. Käyttäjän kokemuksen kautta tunnistetaan asiakkaan tarpeet ja luodaan oikeaa arvoa asiakkaalle (Koivisto ym. 2019, 34–35). Usein palvelumuotoilun prosessissa käyttäjät tai asiakkaat pyritään osallistamaan tekemiseen konkreettisesti, mutta palvelumuotoilun työkaluilla voidaan myös pyrkiä ymmärtämään asiakkaan tarpeita kauempaa. Palvelumuotoilun yksi isoimpia eroja perinteiseen palveluiden kehitystyöhön on se, että käyttäjät osallistetaan itse kehitystyöhön ja pyritään selvittämään asiakkaan oikeat tarpeet niiden olettamisen sijaan. (Miettinen 2011, 10, 21.)

Palvelumuotoilu on tuotteistamista tukeva toimintamalli, joka tarjoaa työkaluja palvelun tuotteistamiseen mahdollisimman hyväksi asiakaskeskeisesti. Palvelumuotoilu koostuu monesta asiasta, joiden avulla luodaan systemaattinen lähestymistapa kehittää palveluita ja liiketoimintaa (Tuulaniemi. J 2011, 27–28). Suurin osa palvelumuotoilun menetelmistä eivät ole uusia, mutta palvelumuotoilu yhdistää monia vanhoja tapoja kehittää palveluita ja yhdistää ne muotoilusta tuttuihin menetelmiin, siksi palvelumuotoilun ideologia on tärkein osa palvelumuotoilua. (Tuulaniemi 2011, 24.)

Summauksena palvelumuotoilu koostuu kolmesta eri tasosta. Ylin taso on ajattelutapa palvelumuotoilun ympärillä, joka pohjautuu muotoiluajatteluun ja ihmislähtöisyyteen. Toinen taso taas on muotoilun prosessi, joka konkretisoi muotoiluajattelun organisoiduksi tekemiseksi. Kolmantena kahta edellistä tasoa tukee menetelmät ja työkalut. Työkaluilla ja menetelmillä konkretisoidaan sekä visualisoidaan palvelumuotoilun periaatteet. (Törrönen V, 2021, 7.)

Palvelumuotoilun käytöllä erilaiset organisaatiot voivat luoda palveluita, jotka ovat tehokkaita ja taloudellisesti kannattavia sekä samaan aikaan ottaa huomioon asiakkaan kokemuksen, mikä parantaa asiakastyytyväisyyttä. Palvelumuotoilu siis yhdistää asiakkaan tai käyttäjän tarpeet palvelua tuottavan organisaation intresseihin, mikä luo molemmille osapuolille tehokkaammin arvoa kuin perinteinen organisaatiolähtöinen lähestymistapa.

3.1 Palvelumuotoilusta kilpailuetua

Palvelumuotoilun tehokkuus nojaa vahvasti asiakaskokemukseen. Asiakaskokemuksen parantamisella on tutkitusti löydetty olevan taloudellista hyötyä. Watermark Consultingin Yhdysvalloissa tekemä seurantatutkimus The Customer Experience ROI Study osoittaa asiakaskokemukseen keskittyvien yritysten tuottavan jopa 80 prosenttia enemmän verrattuna yrityksiin, jotka eivät panosta asiakaskokemukseen. Asiakaskokemuksen huomiointi osana liiketoimintaa tuottaa siis positiivisia hyötyjä myös taloudellisesti. Asiakasymmärryksen kautta paremman asiakaskokemuksen tarjoaminen näkyy yrityksen taloudessa kahdella eri osa-alueella: tuottojen kasvuna ja kustannussäästöinä. Ensimmäinen väittämä toteutuu asiakkaiden kuluttaessa enemmän ja useammin. Nykypäivänä asiakkaat arvostavat parempaa asiakaskokemusta. Asiakaskokemuksen paraneminen johtaa

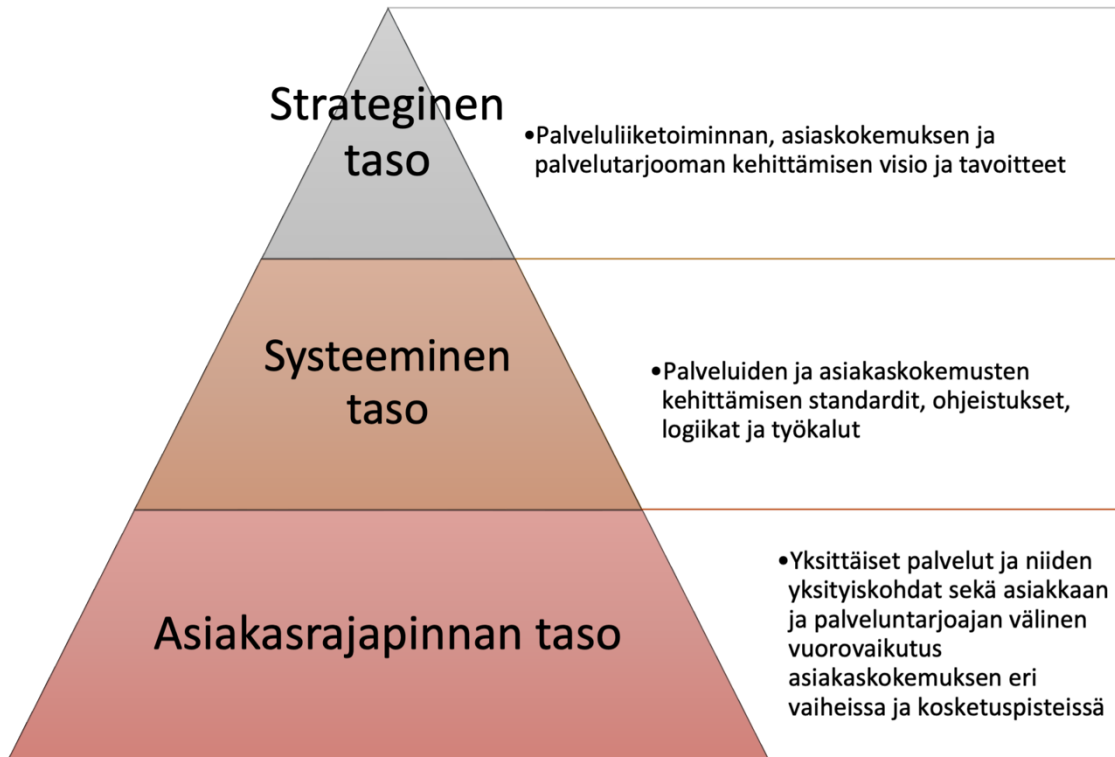
hintaherkkyden vähentymiseen, koska asiakkaat ovat usein valmiita maksamaan jopa 25 prosenttia enemmän paremmasta asiakaskokemuksesta. Markkinat ovat muuttuneet, ja asiakkaat arvostavat positiivista kokemusta enemmän kuin ennen ja ovat jopa valmiita vaihtamaan paremman asiakaskokemuksen perässä palvelun toimittajaa. (Koivisto. ym 2019, 25–26.) Asiakaskokemuksen merkitys on huomattu myös Suomessa, sillä Kreapalin vuonna 2017 toteuttamassa Asiakaskokemuksen tila Suomessa -tutkimuksessa jopa 73 % yrityksistä aikoi kilpailla asiakaskokemuksen kehittämällä seuraavan 12 kuukauden aikana (Törrönen, Salomaa 2017).

Palvelumuotoilua voidaan hyödyntää kolmella eri tasolla liiketoiminnassa, jotka ovat kuvan 3 mukaiset strateginen taso, systeeminen taso ja asiakasrajapinnan taso. Tämä opinnäytetyön opissa keskitytään liiketoiminnan kehittämiseen systeemillä sekä asiakasrajapinnan tasoilla. Palvelumuotoilussa kuitenkin rajat eri tasojen välillä ovat häilyviä, ja siksi onkin tärkeää ymmärtää eri tasojen merkitys.

Strateginen taso keskittyy laajempiin kokonaisuuksiin, kuten tulevaisuuden kehityskohteisiin tai innovaatioihin, joiden avulla saavutetaan kilpailuetua.

Systeemisellä tasolla keskitytään jo asiakkaan kokemukseen, mutta ei vielä aivan ruohonjuuritasolla. Esimerkkeinä voisi olla palveluidentiteetin määrittely sekä asiakaskokemuksen ja asiakaspalvelun käsikirjat.

Asiakasrajapinnan taso kohdistuu asiakasta lähimpänä olevaan vaiheeseen. Tämä vaihe voi olla yrityksen tarjoama palvelu tai jopa vain pieni osa sitä. Asiakasrajapinnan tasolla keskitytään itse asiakaskokemukseen, jonka on todettu tuottavan kilpailuetua. (Koivisto ym., 2019 55–57.)



Kuva 3. Palvelumuotoilun hyödyntäminen yrityksen eri tasoilla (mukaillen Koivisto ym. 2019, 55)

3.2 Asiakasymmärryksen keräämisen keinot

Palvelumuotoilun tärkeimpiä elementtejä ovat asiakkaan aitojen tarpeiden ymmärtäminen, jonka myötä pyritään ymmärtämään asiakkaalle tuotettavaa arvoa. Asiakkaalle on aina muodostunut omanlaisensa näkemys arvosta, jota odottaa palvelusta saatavan. Tämä näkemys muodostuu monen tekijän kautta, kuten tarpeista, toiveista, yrityksen viestinnästä ja maineesta. Asiakkaan odotuksien ymmärtäminen helpottaa asiakkaalle arvon luomista. (Tuulaniemi 2011, 33.) Tieto ilman jalostamista on vain tietoa, mutta muuttuu ymmärrykseksi, kun se prosessoidaan ja visualisoidaan palvelumuotoilun työkaluin. Asiakasymmärryksen rooli palvelumuotoilun prosessissa on myös tärkeä ja koko palvelumuotoiluprosessin alku nojautuu asiakasymmärryksen sekä käyttäjäkokemuksen keräämiseen ja ymmärtämiseen.

Asiakasymmärrykseen johtavan datan keräämiseen Stickdorn (2018a, 1.1) ehdottaa viittä eri tapaa: valmisteleva tutkimus, etnografiset lähestymistavat, osallistavat lähestymistavat, osallistamaton lähestymistapa sekä työpajat.

Valmisteleva tutkimus on ensimmäinen osa palvelumuotoilun asiakasymmärryksen keräämistä. Tavoite on saada tietoa muotoiltavan palvelun tai tuotteen toimialasta, organisaatiosta, kilpailijoista sekä vastaavista palveluista ja kokemuksista. Valmistelevan tutkimuksen tekemisellä pyritään selvittämään laajoihin kokonaisuuksiin vastauksia, kuten ketkä ovat kilpailijoita tai missä muualla

tämän tyylliset palvelut ovat käytössä. Yleensä valmistelevassa vaiheessa hyviä tiedonlähteitä ovat internet, aiheeseen liittyvät julkaisut, tieteelliset julkaisut sekä kilpailijat. Jokaisessa vaiheessa on tärkeää kirjata ylös muistiinpanoja kiinnostavista löydöistä sekä tutkia niitä lisää, kuten esimerkiksi kilpailijan vastaavan palvelun kokeilu. Valmistelututkimuksen aikana on tärkeää pysyä avoimena, mikä auttaa löytämään oikean tutkimiskysymyksen. (Stickdorn 2018a, 1.2.)

Etnografisen ja autoetnografisen lähestymistavan tarkoituksena on tutkia jotain kokemusta tai palvelua ja dokumentoida sitä. Palvelumuotoilussa autoetnografinen tutkimustapa on hieman vapaampaa kuin perinteisessä akateemisessa tutkimuksessa, joka saattaa kestää pitkiäkin aikoja. Autoetnografia on etnografian alasuuntaus, jossa tutkija asettuu mukaan tutkimukseen. Palvelumuotoilussa sitä voidaan käyttää lyhyempänä aikajaksona kuin perinteisessä autoetnografiassa. Kyseessä on alkuvaiheen metodi tutkia ja havainnoida asiakkaan tai käyttäjien käyttäytymistä. Etnografisen lähestymistavan avulla palvelumuotoilijat saavat käsitystä enemmän siitä, mihin osa-alueisiin olisi kannattavaa syventyä. Autoetnografian vastaavia työkaluja ovat esimerkiksi mystery shopping, jossa asiakasta esittävä henkilö asioi yrityksen kanssa ja arvioi miten yritys suoriutui ennalta sovitusta tehtävästä. Eroa osallistavaan lähestymistapaan on se, että tarkkailu tehdään työntekijän tai käyttäjän ympäristössä ilman, että tarkkailtava usein tiedostaa asiaa. Etnografisia tutkimustapoja nimitetään usein havainnoinniksi. (Stickdorn 2018a, 1.3.)

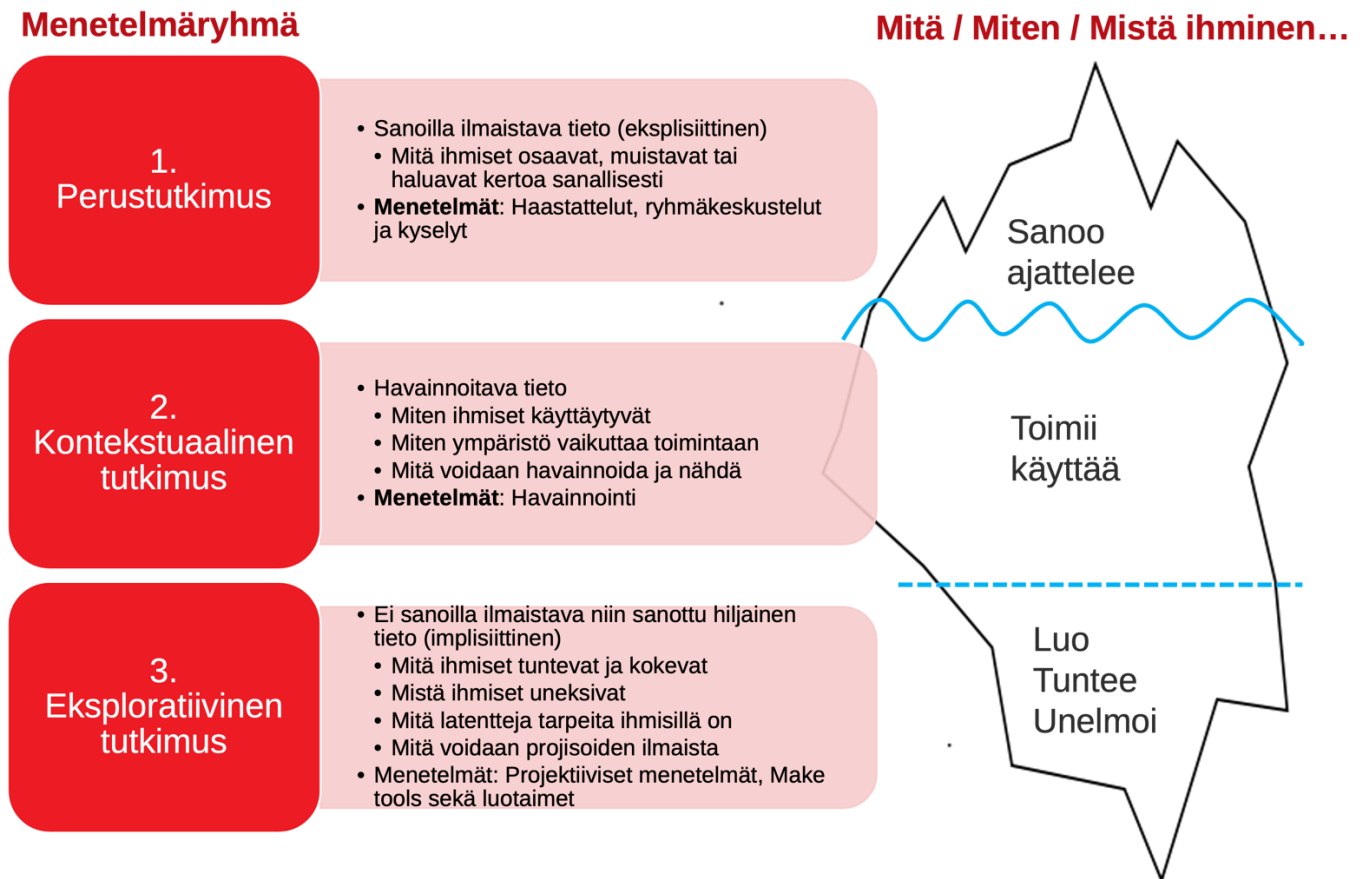
Osallistavassa lähestymistavassa tarkkailtava henkilö tietää tutkijan läsnäolosta. Tarkkailu keskittyy tutkimuksen kannalta relevantteihin osa-alueisiin. Osallistavan lähestymistavan tutkimuksessa kiinnitetään huomiota tutkittavan henkilön toimiin ihmisten sekä koneiden kanssa. Tutkimus tapahtuu usein osallistujien työpisteellä. Tärkeää on saada tietoa siitä, miten ihmiset toimivat kyseisessä ympäristössä. Osallistavan tutkimuksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että tutkittavat henkilöt luottavat tutkijaan. Esimerkki metodista on seurata päivä työntekijän tai käyttäjän elämää. Osallistavan lähestymistavan yksi metodeista on myös haastattelut tutkimukseen liittyvien kysymysten kannalta olennaisista asioista. Kontekstihaastattelut tuovat syvyyttä osallistavaan lähestymistapaan, jolla pyritään ymmärtämään tiettyä ihmisryhmää tarkemmin. Tämän lisäksi Stickdorn (2018a, 1.4) nostaa syvähaastattelut tärkeään rooliin osallistavassa lähestymistavassa. Näillä haastatteluilta pyritään usein saamaan lisää tietoa kokemuksista ja odotuksista. (Stickdorn 2018a, 1.4.)

Osallistamaton lähestymistapa ottaa tutkittavaan etäisemmän roolin kuin aiemmin luetellut lähestymistavat ja käyttäytyy enemmän tarkkailevana osapuolena. Osallistamaton havainnointi usein taivuttaa tutkijan harhoja, joita syntyy toisissa menetelmissä. Osallistamattomalla lähestymistavalla nähdään myös eroja siinä, mitä ihmiset sanovat ja mitä he todellisuudessa tekevät, mikä on hiljaisen tiedon kannalta olennaista. Osallistamatonta lähestymistapaa voidaan toteuttaa esimerkiksi

mobiilietnografialla, jossa tutkittavat itse dokumentoivat omia päivittäisiä rutiinejaan ja lähettävät tiedot tutkijoille. (Stickdorn 2018a, 1.5.)

Viimeisenä ovat työpajat, jotka ovat hyvin tärkeitä palvelumuotoilussa. Työpajojen pitäminen usean eri lähtökohdista olevan henkilön voimin luo hyvän pohjan osittain olettamuksiin perustuvien asioiden, kuten asiakaspersoonien käsittelyyn, asiakaspolun luomiseen ja prosessikuvausten tekoon. Nämä asiakkailta ja käyttäjiltä kerätyn tiedon kanssa yhdessä luovat kattavan kokonaiskuvan. Työpajojen avulla pyritään saamaan sanatonta tietoa, kuten kuva 4 osoittaa. Työpajoihin kannattaa valita asiantuntevat henkilöt, koska työpajan onnistuminen riippuu vahvasti mukana olevista henkilöistä. (Stickdorn 2018a, 1.6.)

Stickdornin näkemyksen tueksi Koivisto ym. (2019, 44) ovat alla olevan kuvan 4 mukaiseen tapaan visualisoineet menetelmät kolmeen eri ryhmään. Ensimmäisenä perustutkimus, johon kuuluu haastattelut, ryhmäkeskustelut sekä kyselyt. Näillä metodeilla saadaan niin sanotusti helposti pinnalla oleva tieto. Toisena on kontekstuaalinen tutkimus, joka kertoo kuinka ihmiset todella toimivat ja käyttävät esimerkiksi palvelua. Menetelmänä toimii havainnointi. Kolmantena eksploraatiivinen tutkimus, joka pyrkii löytämään niin sanottua piilossa olevaa tietoa, kuten ihmisten tunteita ja unelmia. Eksploraatiivisen tutkimuksessa käytetään palvelumuotoilun työkaluja kuten asiakaspersoonia ja palvelupolkua. Yleensä palveluita kehittäville yrityksille on käytössään vain perustutkimus, joka on kuvainnollisesti vain jäävuoren huippu käyttäjän kokemuksesta.



Kuva 4. Asiakas- ja käyttäjäymmärryksen keruun menetelmät (mukaillen Koivisto, ym 2019, 45)

Palvelumuotoilussa käytetään monia eri tapoja kerätä tietoa ja dokumentoida sitä. Tietojen kerääminen ja dokumentointi mahdollistaa myöhemmissä vaiheissa erilaisten työkalujen käytön, joilla visualisoidaan ja konkretisoidaan kerätty tieto helposti ymmärrettävään muotoon, jolloin pelkästä tutkimuksesta syntyneestä raaka-ainesta datasta syntyy konkreettisia ja helposti esitettäviä kokonaisuuksia. Tämän vuoksi asiakasymmärryksen merkitystä palvelumuotoilussa ei voi korostaa tarpeeksi.

3.3 Palvelumuotoilun prosessi

Palvelumuotoilu käytännössä on prosessinomainen tapa toimia. Prosessi ottaa vahvasti vaikutteita muotoilun menetelmistä. Muotoilun prosessissa pyritään löytämään innovatiivisia ja käyttäjäkeskeisiä ratkaisuja iteratiivisen kehitysprosessin kautta. Käyttäjakeskeisyyden avulla varmistetaan, että kehittämisen fokus on oikeassa paikassa. Palvelumuotoilun prosessi perustuu kehityssykleihin, joita toistetaan lyhyellä aikavälillä. Lyhyillä kehityssykleillä saadaan heti prosessin alussa aikaiset kokemukset käyttäjiltä sekä varhainen prototypointi. Avainasemassa ovat nopeat kokeilut: tämän vuoksi alkuvaiheessa on tärkeää pyrkiä lyhyisiin sykleihin. Usein prosessin edetessä pidemmälle iteratiivisuus hidastuu, mutta kuitenkin säilyy. Sykleistä tulee kuitenkin pidempiä kuin prosessin

alkuvaiheessa. (Stickdorn, ym 2018, 20.) Iteratiivisuus on tärkeä pala osana palvelumuotoilun prosessia. Iteratiivisuus auttaa jatkuvalla työvaiheen toistamisella löytämään ideoita ja ratkaisuja, jotka luovat arvoa käyttäjälleen niin, että ne ovat toteutettavissa sekä teknisesti että taloudellisesti (Koivisto, ym 2019, 38–39). Iteratiivisen ajattelun lisäksi palvelumuotoilussa hyödynnetään laajempien kokonaisuuksien pilkkomista pienemmiksi helpommin ymmärrettäviin osiin (Tuulaniemi 2011, 113).

Palvelumuotoilun prosessin vaiheita kuvataan kirjallisuudessa monella eri tavoin. Miettinen (2011 32–39) esittelee kirjassaan kolme eri tapaa toteuttaa palvelumuotoilun prosessia: ensimmäisenä Engine -palvelumuotoilutoimiston luoman kolmivaiheisen prosessin, joka sisältää:

1. Ymmärtämisen vaihe, joka on käyttäjien sekä liiketoiminnan ymmärtämistä.
2. Luomisvaihe sekä prototypointi, joka kiteytyy suunnitteluratkaisuiden mallintamiseen sekä visualisointiin.
3. Arviointi-vaihe, joka keskittyy selvittämään muotoiltujen palveluiden kannattavuutta sekä arvoa asiakkaalle.

Toisena Miettinen esittelee Magerin palvelumuotoiluprosessin, joka sisältää neljä vaihetta:

1. Palveluratkaisujen tutkiminen, joka ottaa huomioon palveluihin vaikuttavat tekijät ja käyttäjien tarpeet sekä kokemukset.
2. Innovointivaihe, jossa luodaan uusia ratkaisuja käyttäen erilaisia työkaluja kuten yhteissuunnittelua työntekijöiden ja käyttäjien kesken.
3. Arviointi -vaihe, joka keskittyy käyttämään prototyyppejä ja arvioimaan niiden toimivuutta. Arviointi -vaiheessa tyypillisesti tehdään vielä asiakastutkimusta palvelun käyttämisestä.
4. Toteutus -vaihe minkä tarkoituksena on saattaa muotoiltu ja testattu vaihe käyttöön. Toteutus -vaihe vaatii usein teknisiä ratkaisuja ja mahdollisesti henkilökunnan koulutusta.

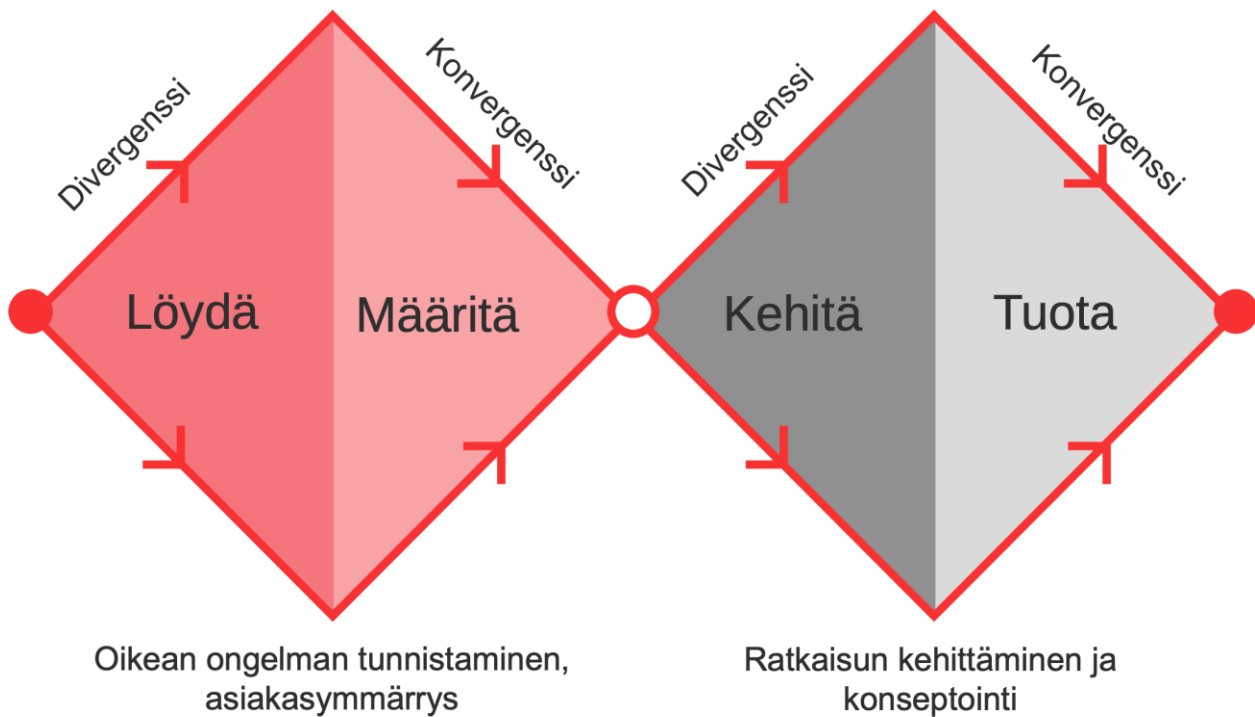
Vaikka palvelumuotoilun prosessia kuvataan useammalla eri tavalla, peruselementit toistuvat. Asiakasymmärrys, joka on palvelumuotoilun keskiössä, toistuu kaikissa malleissa. Asiakasymmärryksen lisäksi palvelun konseptointi sekä mallinnus ovat vahvasti esillä. Palvelun konseptointiin kuuluvat visualisoinnin menetelmät, joilla palvelun vaiheet tehdään näkyviksi. Mallinnuksessa luodaan koemallit sekä toteutetaan yhteissuunnittelua asiakkaan ja sidosryhmien kanssa. Kuvan 5 mukaisesti prosessin alussa keskitytään kasvattamaan asiakasymmärrystä. Toisessa vaiheessa ideoista jalostetaan konsepteja, jotka visualisoidaan konkreettisiksi hyödyntäen erilaisia visualisoinnin menetelmiä kuten kuvakertomusta.

Mallinnusvaiheessa tehdään palvelun maturiteettia valmiimmaksi tekemällä prototyyppi, jonka tarkoitus on olla edullinen ja kokeilua varten tehty versio. (Miettinen 2011, 36–37.)



Kuva 5. Palvelumuotoilun prosessin ydinalueet (mukaillen Miettinen 2011, 37)

Yksi prosessimalli toistuu kuitenkin lähes kaikissa eri palvelumuotoilun prosessin kuvauksissa. Palvelumuotoilun prosessia ja ajatustapaa kuvataan hyvin usein Iso-Britannialaisen Design Councilin kehittämän Tuplatimantti-mallin (engl. Double-Diamond model) mukaisesti. Prosessi kuvataan kahtena timantin muotoisena kuviona, jotka seuraavat toisiaan, kuten kuvassa 6. Tuplatimantti-malli koostuu neljästä eri kehityksen vaiheesta: löydä, määritä, kehitä ja tuota. Kuva 6 havainnollistaa, miten nämä neljä vaihetta asettuvat tuplatimantti-malliin. Ensimmäisen timantin tarkoituksena on tunnistaa oikea ongelma. Ensimmäinen timantti on tutkimuksellinen ja analyttinen. Toinen timantti keskittyy tunnistetun ongelman ratkaisemiseen oikein. Ongelman ratkaisussa peilataan edellisen timantin tunnistettuun ongelmaan ja pyritään löytämään paras ratkaisu. (Koivisto, ym. 2019, 43.) Timanttien sisällä on divergenssi- ja konvergenssivaiheet. Divergenssi tulee ensimmäisenä, ja sen tarkoituksena on laajentaa tietoisuutta ja ideoita. Konvergenssin tarkoituksena supistuvassa osassa timanttia on tehdä analyysia, karsia tietoa ja jalostaa sitä. Tarkoituksena on toistaa näitä kahta osaa vuorotellen, jotta saadaan paljon ideoita ja ymmärrystä aiheesta, ja tämän jälkeen supistaa tieto hyödylliseksi. (Tuulaniemi 2011, 113.)



Kuva 6. Design Councilin tuplatimantti-malli (mukaillen Koivisto ym., 2019, 43)

Tuplatimantti-prosessimalli koostuu kuvan 6 tapaan neljästä eri vaiheesta: löydä, määritä, kehitä ja tuota, jotka kuvastavat prosessin eri vaiheita.

Löydä -vaiheessa tarkoituksena on kerätä asiakasymmärrystä ja laajentaa tiedon määrää, jotta saadaan luotua pohja kehitystyölle asiakkaiden aidoista tarpeista. Palvelumuotoilussa tarkistelussa ovat erityisesti käyttäjän käyttäytyminen, motiivit ja unelmat. Tiedon hankkimisen työkaluina toimivat asiakasymmärryksen keräämiseen toimivat menetelmät, kuten aiemmin mainitut perustutkimuksen menetelmät, kontekstuaalisen tutkimuksen menetelmät sekä eksploratiivisen tutkimuksen menetelmät. (Koivisto ym, 2019, 45–46.)

Määritä -vaiheessa typistetään löydä-vaiheen kerätty tieto ja analysoidaan se ymmärrykseksi. Kun ymmärretään asiakkaan tarpeita, löydetään myös oikeanlaiset kipukohdat, joihin seuraavassa vaiheessa lähdetään innovoimaan ratkaisua. Määritä -vaiheessa etsitään erityisesti mahdollisuuksia, jotka voisivat olla liiketoiminnallisesti kiinnostavia samalla asiakkaan näkökulmaa ymmärtäen. Määritä -vaiheessa käytetyt työkalut pitävät yleensä sisällään asiakaspersoonat sekä palvelupolun. (Koivisto ym, 2019, 46.)

Kehitä -vaiheessa ratkotaan kahdessa aiemmassa vaiheessa tunnistettuja ongelmia. Kehitä -vaihe keskittyy jälleen divergenssiin, eli laajentavaan ajatusmalliin, jossa tarkoituksena on synnyttää ideoita ja kasvattaa tietoa. Aiempien vaiheiden tunnistettujen ongelmien ratkaisemiseksi ideoidaan

uusia tapoja ratkaista löytyneet kipupisteet sekä ongelmat. Kehitä -vaiheen työkaluja ovat tyypillisesti työpajat ideointiin sekä prototypointi. (Koivisto ym, 2019, 46.)

Tuota -vaiheessa jälleen analysoidaan ja rajataan kehitysvaiheessa tehdyt löydökset ideoinnin ja prototypoinnin kautta. Nimensä mukaisesti vaihe pyrkii tuottamaan käyttöön otettavan ratkaisun tai ratkaisuja. (Koivisto ym, 2019, 46–47.) Tuota -vaiheessa tuotoksena syntyy service blueprint sekä palvelukuvaus, joiden avulla voidaan tarkastella ratkaisua vielä taloudellisesta näkökulmasta. Tuota -vaiheessa voidaan myös asettaa suorituskykymittarit, joilla palvelua arvioidaan tulevaisuudessa. Tuota -vaiheen jälkeen lopputuloksena on siis markkinoille valmis palvelu.

Palvelumuotoilun prosessi on käyttäjäkeskeistä ajatusmallia tukeva prosessi, joka ohjaa löytämään asiakkaan oikeat tarpeet. Prosessi perustuu iteratiiviseen kehitykseen, joka ohjaa lyhyisiin kehitysykleihin, jotta saadaan tärkeää asiakaskokemusta jo varhaisessa vaiheessa. Vaikka prosessia kuvataan useammalla eri tavalla, sen pääpiirteet ovat lähes aina samat. Palvelumuotoilun prosessi pyrkii löytämään ratkaisuja, jotka tuovat käyttäjälle aitoa arvoa ottaen huomioon toteutettavuuden sekä palvelua tarjoavan yrityksen intressit.

3.4 Palvelumuotoilun työkalut

Palvelumuotoiluprosessin eri vaiheissa käytetään erilaisia työkaluja, jotka tukevat prosessin senhetkistä vaihetta. Palvelumuotoilijan ydinosaamista on näiden työkalujen hallinta. Työkalut eivät ole ainoastaan spesifejä palvelumuotoiluun luotuja työkaluja. Suuri osa työkaluista on tuttuja liiketoiminnan kehittämisen alalta, johon voi kuulua kilpailija- ja markkina-analyysijä, liiketoiminta- ja ansaintamallien generointimenetelmiä sekä kannattavuus- ja tuottolaskelmia riippuen siitä, mitä muotoillaan. (Koivisto ym 2019, 42.)

Palvelumuotoilun työkalut ovat konkreettisia tekniikoita ja menetelmiä, joita käytetään palvelumuotoilun prosessin tukena. Tällaisia työkaluja on paljon erilaisia, joista tunnetuimpina ovat asiakas- tai palvelupolku ja asiakaspersonat. (Stickdorn, Lawrence, Hormess & Schneider, 2018, 36–37.) Koska palvelumuotoilun ajattelutapaa voi olla aluksi haastava ymmärtää, mieltävät monet palvelumuotoilun työkaluiksi, joita palvelumuotoilussa käytetään. Palvelumuotoilussa täytyy kuitenkin muistaa, että työkalut ovat vain yksi osa kokonaisprosessia sekä tukevat itse ajattelutapaa palvelumuotoilun takana eli asiakaskeskeisyyttä. (Stickdorn ym, 2018, 20.)

Tässä osassa kuvataan palvelumuotoilun yleisimpiä työkaluja, joita tullaan käyttämään opinnäytetyön produktissa.

3.4.1 Asiakaspersoonat

Asiakaspersoonat tai käyttäjäpersoonat (eng. Customer personas) ovat mallinnuksia palvelun mahdollisista käyttäjistä. Asiakaspersoonia hyödynnetään hahmottamaan palvelun kohderyhmää ja käyttäjien tarpeita. Asiakaspersoonat luodaan alkuvaiheen tutkimuksiin sekä osittain olettamuksiin perustuen. Asiakaspersoonien luominen on tärkeä osa palvelumuotoilun prosessia, jolla visualisoidaan aikaisen vaiheen tutkimuksista saatu tieto ja rajataan kohderyhmää. (Stickdorn ym. 2018, 40–41, Tuulaniemi 2011, 154–155.)

Asiakaspersoonien tarkoituksena on auttaa suunnittelijoita ymmärtämään syvällisemmin asiakkaiden tarpeita, odotuksia ja käyttäytymistä. Käyttäjäprofiilille luodaan kokonaan oma identiteettinsä, jotka auttavat ymmärtämään palvelua käyttäjän näkökulmasta. Asiakaspersoonia luodessa tehdään kuvitteelliselle henkilölle demograafiset tiedot sekä persoonan kuvausta ja käyttäytymistapaa, kuten motiiveja ja elämäntapoja. (Miettinen 2011, 59.) Yritysasiakaspersoonaa luodessa on tärkeää ottaa huomioon, että motivaatioita ja kiinnostuksen kohteita tulee tarkastella ammatillisesta näkökulmasta. Yritysasiakkaiden kohdalla on syytä luoda useampia asiakaspersoonia, sillä yritysten välisessä toiminnassa ostopäätökseen vaikuttavia henkilöitä on usein useampia. (Reason, 2015, 130.)

Vaikka asiakaspersoonaa ei ole todellinen henkilö, on asiakaspersoonan tarkoituksena kuvata oikeaa henkilöä. Asiakaspersoonia voidaan käyttää palvelun segmentointiin ja ne luovat selkeitä segmenttejä asiakkuuksista. Asiakaspersoonia käytetään yleensä koko palvelumuotoilun prosessin ajan, jolloin ne auttavat pitämään käyttäjän tarpeet ja kokemukset mielessä. (Stickdorn, ym 2018, 40–41.)

Asiakaspersoonien kuvaus on tarkoitus toteuttaa sellaisessa muodossa, että kaikki projektiin osallistuvat hahmottavat helposti mistä on kyse. Luodessa asiakaspersoonia on suositeltavaa välttää julkisuuden henkilöiden kuvia, koska julkinen henkilö luo ihmisille ennakkoluuloja sekä vaikeuttaa asiakaspersoonan näkökulman saavuttamista. (Stickdorn, ym 2018, 40.)

Asiakaspersoonat ovat tärkeitä apuvälineitä suunnittelussa ja kehittämisessä, jotta voidaan varmistaa, että palvelu tai tuote vastaa asiakkaiden tai käyttäjien tarpeita ja odotuksia.

3.4.2 Palvelupolku

Palvelupolku (engl. customer journey) palvelumuotoilussa on asiakkaan läpikäymä vuorovaikutusten ja kokemusten sarja, joka kuvaa käyttäjän kokemuksen alusta loppuun. Palvelupolku työkaluna visualisoi sen, miten asiakas kulkee ja kokee palveluprosessin läpi. Palvelupolun avulla visualisoidaan koko palvelukokonaisuus asiakkaan näkökulmasta, joka alkaa ennen asiakkaan suoraa

yhteyttä palvelua tarjoavaan yritykseen ja jatkuu vielä palvelun kuluttamisen jälkeen. Kuva 7 osoittaa tyypillisen mallin visualisoida palvelupolku. (Koivisto ym. 2019, 35.) Stickdorn ym. (2018, 43) kuvaavat palvelupolku elokuvamaiseksi, joka koostuu kohtauksista eli palvelutuokioista ja niiden sisällä olevista kontaktipisteistä. Palvelupolku on hyvin ihmiskeskeinen tapa löytää avainkohdat asiakkaan palvelukokemuksessa ja löytää niihin vastaavat ratkaisut. Palvelupolulla saadaan jälleen aineettomia kokemuksia näkyviksi ja ymmärrettäviksi, kuten palvelumuotoilun monilla muillakin työkaluilla. Näin kaikki kehityksessä mukana olevat henkilöt saavat selkeämmän yhtenäisen kuvan palvelun kulusta sekä käyttäjän tarpeista sekä kipukohdista. (Stickdorn ym. 2018, 43.)

Palvelupolku tyypillisesti jaetaan kolmeen osaan:

1. Esipalveluvaihe, jonka aikana asiakas etsii tietoa palvelusta ja ottaa ensimmäisiä kontaktipisteitä palveluntarjoajaan.
2. Ydinpalveluvaihe, joka tarkoittaa suurimman osan arvosta muodostavaa ydinpalvelua, kuten toimeksiantajalla ICT-laitteiden ympärille rakennetut palvelut.
3. Jälkipalvelu, joka tarkoittaa varsinaisen tapahtuman jälkeiseen aikaan sijoittuvaa kontaktia. Jälkipalvelua voivat olla asiakaspalautteet, reklamaatiot tai huoltolaajennusten päivittäminen. (Tuulaniemi 2011, 78–79.)

Palvelupolku tarkentuu palvelutuokioiden sekä palvelun kontaktipisteiden kautta. Palvelutuokiolla tarkoitetaan yksittäistä vaihetta, jossa asiakas on vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa. Palvelutuokiolla viitataan sellaisiin hetkiin, jotka tuottavat asiakkaalle arvon. Palvelutuokioita voivat olla esimerkiksi vuorovaikutus henkilön kanssa tai digitaalisessa ympäristössä tapahtuva interaktio. Palvelupolku voi tämän lisäksi pitää sisällään muitakin palvelutuokioita, kuten kävelyä tai odottamista. (Stickdorn 2018a, 56.) Toimeksiantajan prosesseissa esimerkkinä odottamistuokiosta on tarjouksen odottaminen. Palvelutuokiot koostuvat kontaktipisteistä. Kontaktipisteitä ovat kaikki ne tilanteet, kun asiakas kokee, näkee tai aistii tarjottavan palvelun. Kontaktipisteet ovat havaintoja, joita ihminen aistii kuulo-, näkö-, maku-, haju- tai tuntoaistillaan. Kontaktipisteet voidaan jakaa neljään eri ryhmään: kanavat, esineet, toimintamallit ja ihmiset. (Miettinen 2011, 51.)

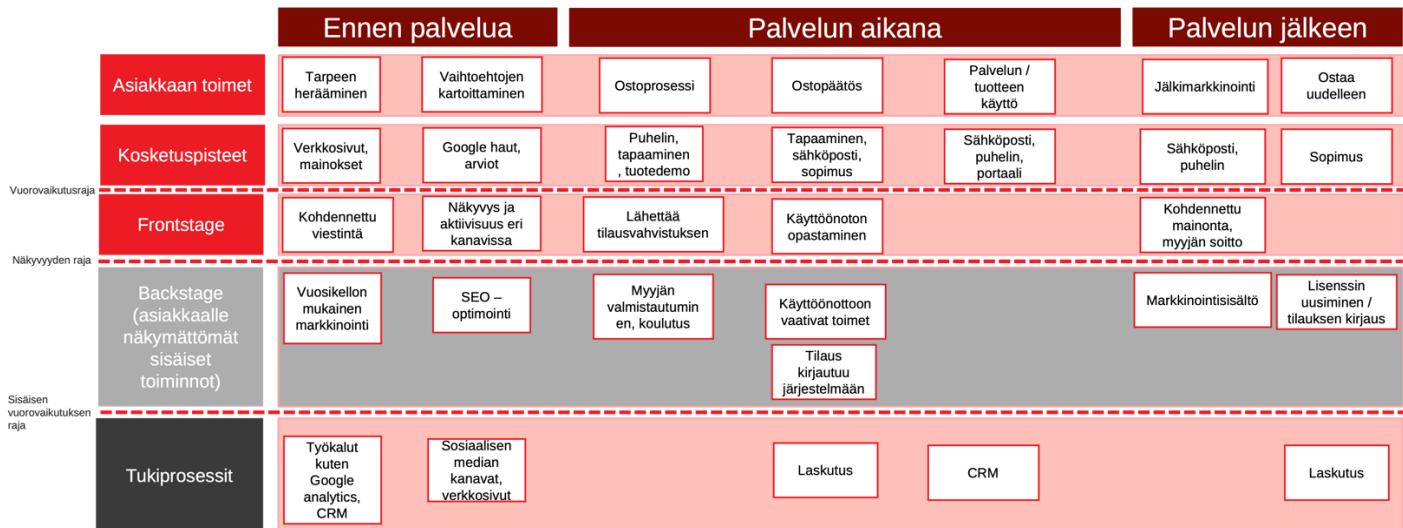
	Ennen palvelua		Palvelun aikana			Palvelun jälkeen	
Asiakkaan tunteet (mitä asiakas kokee)	Kiinnostuu palvelusta	Innostuu, haluaa lisää tietoa palvelusta	Helpotusta ostopäätöksestä	Korkeat odotukset	Helpotus palvelun toimimisesta	Tyytyväisyys, haluttu arvo saatu	Luottamus toimijaa kohtaan
Asiakkaan teot (Mitä asiakas tekee)	Näkee mainoksen	Etsii tietoa palvelusta ja kilpailijoista	Tekee ostopäätöksen ja ostaa	Vastaanottaa/käyttönottaa palvelun	Käyttää palvelua	Tykkää lopputuloksesta ja kertoo eteenpäin	Ostaa uudelleen
Kosketuspisteet (Alusta, jossa asiakas kohtaa tarjoajan)	Sosiaalinen media, perinteinen media	Verkkosivut, blogit, artikkelit	Verkkosivut, sähköposti, myymälä	Palveluntarjoajan yhteyshenkilö	Palvelualusta esim. portaali	Verkkosivun arvostelut, puskaradio	Verkkosivu, yhteyshenkilö

Kuva 7. Yksinkertainen esimerkki palvelupolusta

3.4.3 Service blueprint

Service blueprint on samankaltainen kronologisesti etenevä työkalu kuin palvelupolku, mutta sillä on oma paikkansa palveluiden kehittämisessä. Service blueprint on palvelupolkua yksityiskohtaisempi tapa visualisoida palveluprosessin eri vaiheita palvelun aikajanalla. Erona service blueprintin ja palvelupolun välillä on se, että service blueprint yhdistää asiakkaalle näkyvän osan taustalla oleviin prosesseihin yksityiskohtaisemmin kuin palvelupolku. Tyypillisesti tukiprosesseja, jotka ovat muun organisaation tai ulkopuolisten kumppanien toteuttamia, ei oteta ollenkaan tai kovin syvästi huomioon palvelupolussa, mutta service blueprintin tarkoituksena on yhdistää ja havainnollistaa riippuvuudet näkyvien ja taustalla olevien prosessien välillä. Service blueprint havainnollistaa, miten asiakkaan toiminta vaikuttaa palvelua tarjoavan organisaation palveluprosesseihin ja mikä teko käynnistää mitään prosesseja. Tämä toimii myös toiseen suuntaan, jolloin organisaation sisäiset prosessit käynnistävät asiakkaan toimintaa. (Stickdorn 2018a, 53.)

Palvelupolku tarjoaa yleiskatsauksen palveluprosessista kiinnittäen painopisteen asiakkaan kokemukseen, kun taas service blueprint kertoo yksityiskohtaisemman kuvauksen palvelun kokonaisuudesta ottaen huomioon myös sidosryhmät laajemmin. Service blueprintin avulla saadaan näkyviin toiminnan kannalta kriittiset osa-alueet myös organisaation ulkopuolelta. Tämän lisäksi service blueprint auttaa määrittämään seurantamittarit, joiden avulla palvelun onnistuneisuutta voidaan seurata.



Kuva 8. Yksinkertainen esimerkki service blueprintistä (mukaillen Elina R & Orpana T. 2020)

3.4.4 Business Model Canvas

Business Model Canvas on yleisesti tunnettu työkalu myös palvelumuotoilun ulkopuolelta, jonka Alex Osterwalder ja Yves Pigneur ovat esitelleet kirjassaan Business Model Generation (Tuulaniemi 2011, 175). Business Model Canvas on visuaalinen työkalu, joka auttaa suunnittelemaan ja visualisoimaan liiketoimintamallia ja siksi se sopii myös osaksi palvelumuotoilua. Koska palveluiden tuotteistamisessa ja kaupallistamisessa on kyse arvon luonnista, saadaan Business Model Canvasilla visualisoitua liiketoiminnalle tärkeitä toiminnot helposti ymmärrettävään muotoon. Business Model Canvas auttaa havaitsemaan, kuinka organisaatio tai pienemmässä mittakaavassa palvelu mahdollistaa arvon luomisen käyttäjälle ottaen huomioon toimintojen vuorovaikutuksen toisiinsa. Tämän vuoksi työkalu soveltuu niin suunnittelijoille kuin johtajille, koska Business Model Canvas huomioi faktat, kuten resurssit, tulovirrat sekä kustannusrakenteet. Näiden vuoksi Business Model Canvas soveltuu hyvin pohjan keskustelulle johtajien ja palveluiden suunnittelijoiden välille sekä helpottaa molempia ymmärtämään toisen näkökulmaa. (Tuulaniemi 2011, 175–176, Stickdorn ym. 2018, 75–76.)

Business Model Canvas koostuu yhdeksästä kohdasta, jotka ovat:

1. Value Proposition: Arvolupaus, mitä arvoa yritys tai palvelu tarjoaa käyttäjälle?
2. Customer Segments: Asiakassegmentit, kenelle yritys tai palvelu tarjoaa ja luo arvoa?
3. Channels: Kanavat, miten yritys tavoittaa asiakkaansa?
4. Customer Relationships: Miten yritys luo, ylläpitää ja kehittää suhteita asiakkaisiinsa?
5. Revenue Streams: Tulovirrat, miten yritys tai palvelu ansaitsee rahaa?
6. Key Resources: Resurssit, mitkä ovat tärkeimmät resurssit?
7. Key Partners: Kumppanit, ketkä ovat tärkeimpiä kumppaneita?

8. Key Activities: Ydinprosessit, mitkä ovat yrityksen tärkeimmät toiminnot?

9. Cost Structure: Kulurakanne, mitkä ovat kustannukset?

Palvelumuotoilussa Business Model Canvasilla voi arvioida ja testata palvelua etukäteen tai prototyyppivaiheessa, jolloin kulut ja muut liiketoiminnalliset asiat, joihin palvelu vaikuttaa, visualisoituvat. (Stickdorn ym. 2018, 75–76.)

Liiketoimintamallin kautta palveluiden arviointi on kriittisen tärkeä vaihe, jota Business Model Canvas tukee erityisen hyvin. Innovaatiokonsultointiin erikoistunut Doblin Inc:in perustaja Larry Keeley on tehnyt tutkimusta olemassa olevan liiketoimintamallin innovoinnista ja kehittämisestä. Tutkimusten tulokset ehdottavat, että liiketoimintamallin kehittäminen (Business Model) on selvästi tuottoisinta tapa. Innovointi liiketoimintamallin yhteydessä voi tuottaa jopa kymmenkertaista tuottoa kehityseuroa kohti. (Tuulaniemi 2011, 175.) Tämän vuoksi myös palvelumuotoilussa Business Model Canvas on hyödyllinen työkalu palveluiden kehittämisessä.



Kuva 9. Business Canvas Model (mukaillen Tuulaniemi 2011, 179)

3.4.5 Prototyyppit ja iterointi

Palvelumuotoilussa pyritään prototyyppien, kokeilujen ja testauksen kautta keräämään tietoa suunnitelman toimivuudesta sekä asiakkaalle muodostettavan arvon näkemisestä. Tämä kiihdyttää luovaa ajattelua sekä vähentää riskiä kehitystyössä. Prototyyppit perinteisesti ovat visualisoituja, hahmomalleja tai funktionaalisia käyttöliittymiä. Prototyyppi auttaa havainnollistamaan ideaa tai konseptia palvelusta tai tuotteesta. Muotoiluajattelun mukaisesti prototyyppi pyritään tekemään

mahdollisimman yksinkertaisesti sekä kustannustehokkaasti. Testauksen avulla esitetään asiakkaille, käyttäjille ja sidosryhmille viimeistelemättömiä raakaversioita. Raakaversiot ovat helposti lähestyttäviä, jonka vuoksi ihmiset uskaltavat antaa palautetta. Tämä myös mahdollistaa palautteen saannin riittävän aikaisessa vaiheessa kehitysprosessia. Iteraatioiden edetessä prototyyppien yksityiskohtaisuus ja maturiteetti kasvaa lähemmäksi valmista palvelua tai tuotetta. On myös tärkeää, että muotoilija ei ihastu omaan ideaansa ja ottaa muiden ideat vastaan. Prototyypointi ja testaus on hyvä tapa nopeuttaa innovaatiota ja saada muiden näkemyksiä iteraatioiden edetessä. IDEO-muotoilutoimistossa on syntynyt hyvin protoilua kuvaava sanonta: ”Epäonnistu aikaisin onnistuaksesi aiemmin”. (Koivisto ym. 2019, 40.) Prototyypointi varmistaa, että tuotetaan palvelua, joka perustuu oikeisiin tarpeisiin eikä palvelumuotoilijan tai tiimin oletuksiin ja mielipiteisiin (Stickdorn ym. 2018, 209).

3.5 Implementointi palvelumuotoilusta liiketoimintaan

Palvelumuotoilussa implementointi tarkoittaa prosessin tai palvelun tuomista käytäntöön. Palvelumuotoilu sisältää monia elementtejä, kuten tietynlaisia prosesseja sekä työkaluja, joiden tarkoitus on loppujen lopuksi saada muotoiltu palvelu saatettua käytäntöön. Prototyypin tai konseptin muuttaminen toimivaksi palveluksi on palvelumuotoilun lopputuote. Palvelumuotoilu ei saa loppua konseptiin tai prototyyppiin: tavoitteena täytyy aina olla kyky vaikuttaa positiivisesti loppuasiakkaisiin, työntekijöihin, prosesseihin, organisaatioon sekä liiketoimintaan. Tämän vuoksi implementointi on ratkaiseva vaihe, jotta palveluiden kaupallistaminen ei jäisi vain suunnittelun tasolle. Implementoinnin sijoittuminen palvelumuotoilun prosessissa on tuplatimantti-mallin lopussa. Ennen varsinaista implementointia ovat iteraatiot ja prototyypinnit. (Stickdorn ym. 2018, 270.)

Lopulliselle palvelun käyttöönotolle ja vakioimiselle saattaa olla suuria teknisiä edellytyksiä, jotka tulee ottaa huomioon palvelun implementoinnissa. Esimerkkinä tekniselle edellytykselle on tuotantolinjan uusiminen, tekninen järjestelmäkehitys tai työtapojen sekä tiimin muuttaminen tietyn palvelun toimittamiseksi. Muutoksen laajuuden mukaan on erilaisia käytäntöjä, jotka kannattaa ottaa huomioon palveluiden implementoinnissa. (Stickdorn ym. 2018, 270.)

Yksi käytännöistä on työskentely työntekijöiden kanssa, jotka eivät osallistuneet itse palvelun suunnitteluprosessiin, mutta toimivat uuden prosessin kanssa ja käyttävät prosessia. Työskentelyllä tarkoitetaan palveluun perehdyttämistä sekä opastamista. (Stickdorn ym. 2018, 271.)

Myös integrointi organisaation käytössä oleviin järjestelmiin, niin että palvelut ovat helposti myytävissä ja toteutettavissa, on osa teknisiä edellytyksiä. Integrointiin kuuluu myös kumppaniverkosto, joka on palvelumuotoiluprosessin aikana kartoitettu ja validoitu sopivaksi kyseiselle palvelulle. (Stickdorn ym. 2018, 271.)

Lisäksi implementoinnissa tulee kirkastaa tavoitteita. Uusi palvelu tulee voida integroida yhtiössä käytössä oleviin liiketoiminnan suorituskykymittareihin (engl. KPI, Key Performance Indicators), jotta palvelua voidaan mitata yhtiön haluamalla tavalla liiketoimintaa tukien. (Stickdorn ym. 2018, 271.) Liiketoiminnassa mittareiden asettaminen on selkeä ja helppo tapa mitata palvelun onnistumista, joten palvelua käyttönottaessa on tärkeää asettaa suorituskykymittarit ja seurata niitä. (Alhonen & Eloranta 2021, 24.)

4 Tuottamisen lähtötilanteen kuvaus ja suunnitelman esittely

Tässä osiossa käsittelen lähtötilannetta toimeksiannolle ja empiriaa oppaan tuottamiselle sekä esittelen toimeksiantajan ja toimeksiannon taustalla olleen tarpeen. Opas B2B-palveluiden tuotteistamiselle palvelumuotoilun keinoin keskittyy yleisesti palvelun tuotteistamiseen ja antaa raamit toimia jatkossa palvelumuotoilun prosessin mukaisesti soveltaen palvelumuotoilun työkaluja.

Oppaan tuottaminen käynnistyi marraskuussa 2022 toimeksiantajan tarpeesta palveluiden tuotteistamiselle asiakasymmärryksen kautta. Projektisuunnitelma ja aikataulu löytyvät myöhemmin tästä kappaleesta. Työskentelin opinnäytetyön tuottamisen aikaan toimeksiantajalla, josta toimeksianto opinnäytetyön aiheelle on saatu. Toimeksianto koski nimenomaan yritysmyyntin osastoa Verkkokauppa.comin organisaatiossa ja on tuotettu yritysmyyntin näkökulma huomioon ottaen.

Verkkokauppa.com Oyj on tuotteistanut hyvällä menestyksellä konkreettisia tuotteita, mutta maailman kehittyessä kohti palveluyhteiskuntaa on Verkkokauppa.comin palveluiden lisääntynyt kysyntä herättänyt toimeksiantajassa kiinnostusta. Palveluita on myyty Verkkokauppa.comissa jo pitkään ydintuotteiden ympärillä, esimerkkinä leasingrahoitus. Ongelmana on kuitenkin ollut uusien palveluiden kuvaaminen sekä implementointi käyttöön, joten systemaattiselle tavalle kehittää ja tuotteistaa palveluita oli selkeä tarve. Tähän tarpeeseen vastaa opinnäytetyön lopullinen tuotos, jonka tarkoituksena on toimia oppaana palveluiden tuotteistamiselle palvelumuotoilun keinoin.

4.1 Verkkokauppa.com Oyj

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Verkkokauppa.com Oyj ja organisaation sisällä Yritysmyyntiosasto. Verkkokauppa.com on vuonna 1992 perustettu tunnettu suomalainen verkkokauppa, joka aluksi myi vain komponentteja tietokoneisiin, mutta lähti pian laajentamaan tuotevalikoimaansa myös muihin kategorioihin. Yritysmyynti on ollut osa Verkkokauppa.comia heti alusta alkaen. Päätoimialaksi Verkkokauppa.com Oyj:llä on nimetty IT-laitteet. Nykyisin Verkkokauppa.com on tunnettu pääsääntöisesti kuluttajaelektronikan jälleenmyynnistä, johon kuuluu tietotekniikan lisäksi kodinelektronikka sekä viihde-elektronikka.

Verkkokauppa.com on kasvattanut toimintaansa tasaisesti ja listautui vuonna 2014 Helsingin pörssiin First North-listalle (Heikkilä 2014). Vuonna 2020 Verkkokauppa.com siirtyi Helsingin pörssin päälistalle. Vuonna 2021 Verkkokauppa.comin liikevaihto oli 575 miljoonaa euroa ja yritys työllisti keskimäärin 776 henkilöä. (Verkkokauppa.com 2021.)

Vuonna 2021 yritysmyynti oli tärkeä kasvun mahdollistaja Verkkokauppa.comille. Yritysmyynti kasvoi liikevaihdollisesti vuoden 2021 aikana miltei 20 prosenttia, joka on 2 prosentin kuluttajamyyntin kasvuun verrattuna todella merkittävä saavutus. Verkkokauppa.com pyrkii saavuttamaan miljardin

euron liikevaihdon vuoden 2025 loppuun mennessä 5 prosentin liikevoittomarginaalilla. Yritysmyyntin kasvulla on siis tärkeä osuus myös kasvutavoitteeseen pääsemisellä.

Vuosikertomuksessa 2021 Verkkokauppa.com listaa kahdeksan tukijalkaa strategian toteuttamiseksi. Vuosikertomuksessa 2021 kiteytetään strategia seuraavasti: ”Visionamme on pysyä verkkokaupan edelläkävijänä jatkuvan innovoinnin ja kehityksen avulla. Tehtävänä on tarjota paras mahdollinen asiakaskokemus Pohjoismaissa valituissa kategorioissa”. Strategian yhdeksi peruspilariksi Verkkokauppa.com on nostanut asiakaskokemuksen, joka tukee vahvasti ajatusmallia palvelumuotoilun ympärillä. Toimeksiantaja on siis alkanut kiinnittämään vahvasti huomiota asiakaskeskeisempään toimintaan. Tästä syystä palvelumuotoilu on yksi hyvä tapa toteuttaa strategiaa käytännön tasolla.

Verkkokauppa.comilla on yli 50 000 aktiivista yritysasiakasta (Verkkokauppa.com 2021). Tämän vuoksi palveluiden asiakaskeskeisellä tuotteistamisella on valtava potentiaali. Yritysmyyntin potentiaali yhdistettynä Verkkokauppa.comin strategiseen valintaan panostaa asiakaskokemukseen ja sitä kautta asiakastyytyvyyteen tukee vahvasti palvelumuotoilun implementointia osaksi yhtiön toimintaa.

4.2 Lähtötilanne ja kehittämistehtävä

Haastattelin toimeksiantaja Verkkokauppa.comin B2B-myyntijohtajaa Lari Hevonojaa, joka toimii asiantuntijana toimeksiantajan puolelta. Hevonojalla on pitkä tausta IT-alalta verkkokauppamaisessa ympäristössä ja B2B:ssä johtotehtävistä. Verkkokauppa.comin B2B-myyntijohtajana Hevonoja aloitti Verkkokauppa.comin yritysmyynnissä vuoden 2020 toukokuussa.

Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna osana empiiristä tutkimusta, jonka tarkoituksena on kerätä aineistoa sekä analysoida toimeksiantajan nykytilannetta palveluiden tuotteistamisen osalta ja löytää kehittämiskohteet produktin luontia varten.

Teemahaastattelua kutsutaan puolistrukturoiduksi haastatteluksi, joka on nimensä mukaisesti lo-makehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimuoto. Teemahaastattelun ideana on kohdentaa haastattelu rajattuihin aiheisiin ja sitä kautta luodaan keskustelua. Teemahaastattelulla pyritään lisäämään tietoa haastateltavan näkemyksistä ja näkökulmasta. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 4.2.3.)

Kysymykset haastattelulle on rajattu seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

Pääkysymykset – Mikä on palveluiden nykytilanne ja mitkä ovat tulevaisuuden suunnitelmat palveluiden tuotteistamiselle?

4.2.1 Palvelut Verkkokauppa.com Oyj:n B2B tarjoamassa nykypäivänä

Verkkokauppa.comilla on selkeästi kaksi pääsegmenttiä B2B-asiakkaissa: kuluttajamaiset asiakkuudet, jotka asioivat hyvin kuluttajamaisella toimintatavalla verkkosivuston kautta itseohjautuvasti. Toinen pääsegmentti on suurasiaakkaat, jotka hankkivat tuotteita isommilla volyymeillä ja joille on dedikoitu oma Key Account Manager, joka hoitaa asiakkuutta sekä on aktiivisesti asiakkaan kanssa tekemisissä liittyen hankintoihin sekä uusiin tuotteisiin ja palveluihin. Näin ollen myös asiakastarpeita on erilaisia, ja uutta palvelua muotoiltaessa on tärkeä ottaa huomioon erityyppiset segmentit.

Verkkokauppa.comin yritysmyynti on tuonut tuotteisiin liittyviä palveluita tarjoamaan, kuten takuupalveluita, rahoituspalveluita ja muita hyvin lähelle tuotteisiin liitettyjä palveluita. Palvelut ovat liiketoiminnallisesti tärkeässä osassa toimeksiantajan tarjoamaa, koska niillä varmistetaan, että asiakkaiden tarpeisiin vastataan kokonaisvaltaisesti. Tulevaisuuden suunnitelmat ovat myös monipuolista tuotteisiin liittyviä palveluita. Tulevia palveluita ovat esimerkiksi kiertotaloutta tukeva takaisinostopalvelu, jonka avulla toimeksiantaja ostaa käytettyjä tietokoneita, noutaa ne asiakkaalta, käsittelee tuotteet tietoturvallisesti sekä lopuksi jälleenmyy tuotteet. Tämä kaikki maksaen asiakkaalle hyvityksen käytöstä poistuneista laitteista.

Toimeksiantajan tarjoamassa palveluiden osuus liikevaihdosta on haluttua pienempi ja siksi toimeksiantajan näkökulmasta on ajankohtaista ja tärkeää tuotteistaa palveluita ja nimenomaan oikeita palveluita, jotta palveluiden osuus liikevaihdosta kasvaisi ja kasvattaisi liikevaihtoa. Palvelumuotoilu on etäisesti tuttu yritysmyynnin johdolle. Käytännön kokemusta Hevonojalla ei ole, mutta teorian tasolla tunnustetaan palvelumuotoilun työkaluja ja ajatusmallia.

4.2.2 Palveluiden kaupallistamisen ja kehittämisen nykytilanne

Toimeksiantajan organisaatiossa palveluiden tuotteistamiseen on aloitettu jo kiinnittämään selkeästi huomiota. Painotus on kuitenkin vielä B2C-palveluissa, johon palveluportfolio on kovaa vauhtia rakentumassa. Organisaatiossa on panostettu nimenomaan palveluiden tuotteistamiseen. Ylätason käsitys on siis olemassa, että palveluilla on jatkossa merkittävä osuus ja niiden kaupallistamiseen on jo luotu suunnitelmia.

B2B-organisaatiossa ei kuitenkaan ole vielä palveluiden tuotteistamiselle ja kaupallistamiselle luotuja toimintamalleja. Tähän mennessä palvelut ovat pitkälti tulleet asiakkaan pyynnöstä toteuttaa jotakin, jonka myötä toimeksiantaja on tiettyä tapausta varten projektiluontoisesti toteuttanut palvelun kertatoteutuksena. Ongelmana on jatkuvuuden kannalta ollut suunnitelmallisuuden sekä dokumentaation puute. Opinnäytetyön tekohetkellä selkeä malli yritysmyynnin organisaatiossa palvelun tuotteistamiselle sekä dokumentoinnille puuttuu ja se näkyy palveluiden kaupallistamisessa.

Samasta syystä toimeksianto on luoda opas B2B-palveluiden tuotteistamisesta palvelumuotoilun keinoin. Tämänhetkinen toiminta ei tue palveluiden skaalautuvuutta, vaikka yksittäiset projektiluontoiset tapaukset onnistuvat. Palvelukehityksessä on kuitenkin myös onnistumisia palvelulaitemallien puolelta, jossa suurena tekijänä on yhteistyö ulkopuolisen alihankkijan kautta, joka on palvelun tuotteistanut ja konseptoinut. Palveluiden myyminen valmiiksi tuotteistettuna on siis onnistunut, mutta omien palveluiden tuottaminen on ollut heikommin hallinnassa.

Toimeksiantaja käyttää palvelumuotoilusta tuttuja elementtejä jo osittain nyt, mutta palvelumuotoilun systemaattinen yhdistäminen palveluiden kehittämiseen ja kaupallistamiseen on jäänyt olemattomaksi. Korkeammalla tasolla strategiassa ei tällä hetkellä ole otettu huomioon palvelumuotoilun implementointia käytäntöön. Yritysmyyntin organisaatiossa palvelut koetaan kuitenkin kilpailueduksi, joiden avulla pystytään täyttämään asiakkaan tarpeet sekä tukemaan hankintoja asiakkaan hankintoja alusta loppuun saakka koko elinkaaren ajan. Kilpailuedun paranemiseen organisaatiossa nähdään potentiaalia kattavammalla palvelutarjoamalla ja selkeämmillä prosesseilla.

Palveluiden kehitys tulevaisuudessa on suuressa roolissa tavoitteiden täyttämässä. Verkko-kauppa.comin 1 miljardin euron liikevaihdon tavoittelu vuoden 2025 loppuun mennessä asettaa kasvupaineita myös yritysmyyntille, jonka täytyy myös kasvattaa liikevaihtoaan. Tästä syystä yritysmyyntin organisaatiossa nähdään palvelutarjoaman monipuolistaminen ja kasvattaminen välttämättömäksi, johon tämän työn produktin avulla pyritään.

Verkkokauppa.comin yritysmyyntin organisaatiolla on tahtotila panostaa palvelutarjoamaan ja sen kehittämiseen. Hevonoja näkee palvelumuotoilun käyttämisen osana palvelukehitystä kiinnostavana apuna palvelutarjoaman kasvattamiseen.

Tuotoksen tarkoituksena on vastata toimeksiantajan ongelmaan systemaattisen palveluiden kehittämisen ja tuotteistamisen puutteesta tarjoamalla toimintamallia tuotteistaa systemaattisesti ja asiakaskeskeisesti. Oppaan avulla saadaan matriisi prosessille, joka helpottaa systemaattista toimintaa jatkossa. Systemaattinen toiminta johtaa pitkässä juoksussa palvelutarjoaman paranemiseen sekä parempaan asiakastytyvyyteen, jotka ajavat toimeksiantajan toimintaa lähemmäksi kovia tavoitteita liiketoiminnan kasvussa. Tuotos on onnistunut, kun se antaa pohjan toimeksiantajan työntekijöille kehittää osaamistaan palveluiden tuotteistamisessa.

4.3 Oppaan tuottamisen suunnitelman ja tuottamisen kuvaus

Tässä alaluvussa kuvataan opinnäytetyön projektisuunnitelmaa sekä aikataulua. Projektisuunnitelman ja aikataulun lisäksi tässä kuvataan, miten aineistoa on kerätty ja miten tuottaminen onnistui. Luku pitää sisällään taulukon alkuperäisestä aikataulusta, jonka olin suunnitellut opinnäytetyölle. Luvussa käsitellään myös opinnäytetyön tuottamista ja tuottamiseen liittyviä haasteita.

Työn aikana olin toimeksiantajan kanssa täysipäiväisessä työsuhteessa ja tarkoituksena oli käyttää työaika pääsääntöisesti opinnäytetyön tekemiseen. Tein projektisuunnitelman aikataulutuksen viikokatasolla, koska tiesin käyttäväni toimistoajoissa suurimman osan päivästä työskennellen opinnäytetyön parissa, jolloin viikonloput ja illat jäivät ajallisesti vapaiksi. Työn aikataulu ennen työn aloittamista rakentui taulukon 2 mukaisesti, jonka rakensin opinnäytetyöseminaarien pohjalta. Opinnäytetyön konkreettinen tekeminen alkoi viikolla 44 eli 1.11.2022.

Taulukko 2. Aikataulutus opinnäytetyölle.

Viikko alkaen 2022 marras- kuusta	Vaihe	Selitys
Viikko 44.	Johdannon alustava kirjoitus.	Johdannon sekä toimeksian- non taustan kirjoittaminen.
Viikko 45.	Tietoperustan rakentaminen.	Lähteisiin tutustuminen ja pe- rehtyminen.
Viikko 46.	Tietoperustan kirjoitus.	Lähteiden hyödyntäminen kir- joittamisessa ja niputtaminen
Viikko 47.	Tietoperusta valmiiksi. Välipa- lautus ont-ohjaajalle.	Tietoperustan kuvien tekemi- nen ja tekstin läpikäynti. Vaihe 1/3
Viikko 48.	Empirian hahmottelu sekä haastattelun valmistelu.	B2B-Myyntijohtaja Hevonojan haastattelu.
Viikko 49.	Haastattelun analysointi ja kir- jaaminen empiria osioon.	Yhteenvedon tekeminen.
Viikko 50.	Empirian kirjoittaminen sekä produktin suunnittelu.	Empiriaan lähtötilanteen ku- vaus.
Viikko 51.	Produktin suunnittelun jatkuu.	Oppaan kokonaisuuden luon- nostelu ja ideointi
Viikko 52.	Produktin tekeminen ja empi- rian täydennys produktin ede- tessä.	Oppaan kirjoitus ja samalla empirian täydennys oppaan edetessä.

Viikko 1. 2023	Produktin ja empirian valmistuminen. Ont-ohjaajan kommentit lähes valmiista työstä.	Vaihe 2/3
Viikko 2.	Opinnäytetyön korjaukset ja täydennys, jos on täydennettävää. Lähetys arvioitavaksi	Vaihe 3/3

Aikataulu osoittautui aivan liian optimistiseksi työskentelyvaiheessa. Vaikka aikataulutusta oli selkeä, vei lähteiden etsiminen sekä lukeminen tietopohjaa varten enemmän aikaa kuin aikataulua tehdessä arvioin. Palvelumuotoilusta löytyy paljon asiaa ja aihe on kirjoittajalle mielenkiintoinen, mutta laadukkaiden ja luotettavien lähteiden löytäminen oli haastavampi prosessi kuin alkuvaiheessa oli odotettu. Haasteita lisäsi myös halu osallistua toimeksiantajan tarjoamiin muihin projekteihin opinnäytetyön aikana, jolloin aikaa luonnollisesti kului myös muuhun työskentelyyn. Tämän lisäksi loppuvaiheen viimeistelyssä meni yllättävän pitkään, johon en ollut varautunut riittävästi. Vaikka opinnäytetyön valmistuminen venyi odotettua enemmän, niin huomioitavana seikkana oli, että sen valmistumiselle ei ollut painetta.

Toimeksiantajan lähtötilanne oli osittain selvillä jo aluksi ja olin käynyt keskusteluita liittyen palveluiden tuotteistamisen prosessiin. Seuraavaksi tutustuin muihin toiminnallisiin opinnäytetöihin, jotta toiminnallisen opinnäytetyön kokonaisuus olisi selkeä ja ymmärtäisin, mitä sillä ja produktilla tarkoitetaan. Tutkin myös muita opinnäytetöitä, jotka keskittyivät asiakaskokemukseen tai palveluiden kehittämiseen. Tämän pohjalta alkoi alustavasti kartoitus lähteistä tietoperustaa varten. Kun oli löytynyt tarpeeksi laadukkaita lähteitä sekä tarpeeksi paljon materiaalia tietoperustaa varten, alkoi dokumenttianalyysin tekeminen ja sen jälkeen tietoperustan kirjoittaminen. Materiaaliksi valikoitui pääsääntöisesti kirjallisia lähteitä, mutta myös artikkeleita internetistä sekä Haaga-Helian tuottamista materiaaleista. Kirjalliset lähteet tuottivat hyvin lisätietoa aiheesta ja sain paljon lisää substanssi-osaamista aiheesta.

Tuottaminen alkoi tuotteistamisen sekä palveluiden teoriaperustuksesta, koska koin niiden olevan tärkeä pohjustus palvelumuotoilulle sekä tuotteistamiselle. Seuraavaksi oli aika siirtyä itse palvelumuotoiluun, jonka työ pyrkii kuvaamaan yksityiskohtaisesti sekä käytännönläheisesti. Palvelumuotoilun osalta tietoperustaa tutkiessani löysin toistuvia menetelmiä eri lähteistä toteuttaa palvelumuotoilua käytännössä, joiden pohjalta lähdin miettimään toiminnallisen opinnäytetyön lopputuotosta. Kun tietoperusta oli kirjoitettu tarpeeksi laajaksi ja aihetta syvällisemmin tutkien pääsin

itse produktin tuottamiseen. Opas itsessään muotoutui hyvin nopeasti sellaiseksi kuin halusin ja pysyi loppuun asti pitkälti suunnitelman mukaisena.

Tuotoksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että tuotos on selkeä ja helppo ymmärtää, koska palvelumuotoilu on toimeksiantajan organisaatiossa jokseenkin vieras toimintatapa. Työn käyttötarkoituksen huomioon ottaen valitsin tehdä oppaan Microsoft Powerpoint alustalle, josta sitä on helppo esittää toimeksiantajalle ja työntekijöille, ja toimeksiantaja voi jakaa tiedostoa sisäisessä intrassaan. Tämä myös mahdollisti Microsoftin kuvapankin käyttämisen sekä omien havainnekuvioiden tekemisen oppaaseen, jotka taas mahdollistivat kevyemmän ulkoasun kuin Word-tiedostona luodussa oppaassa. Valitun alustan myötä myös toimeksiantajan brändi ja visuaalinen ilme pysyy yhtenäisenä. Opas on kuitenkin liitetty viralliseen opinnäytetyöhön PDF-tiedostona.

5 Pohdinta

Pohdinta osassa analysoidaan opinnäytetyön produktin eli oppaan palveluiden tuotteistamiselle palvelumuotoilun keinoin onnistumista sekä kehitysehdotuksia, joiden avulla oppaasta voisi tehdä paremman. Osiossa käydään myös mahdolliset jatkotutkimuksen aiheet opinnäytetyölle.

Pohdinta osiossa käydään myös kirjoittajan omaa oppimista läpi. Opinnäytetyö on haastava ja opettavainen projekti. Oppimisen läpikäynnillä työn valmistuttua voi huomata työn aikana tulleet opit, joita ei muuten huomaa huomaisi ja kehittyä sitä kautta. Opinnäytetyö on suuri projekti, joka vaatii hyvät henkilökohtaiset projektinjohto kyvyt ja opettaa itsensä johtamista.

5.1 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Opinnäytetyö ja sen produkti on suunniteltu toimeksiantajalle sopivaksi huomioiden nykytilanteen ja yritysmyynti organisaation palvelutarjoaman kehittämisen nykytilan. Palvelut, niiden kehittäminen ja kaupallistaminen ovat olleet toimeksiantajalle haastavaa. Tähän lisättynä palveluiden yleistymisen sekä haastava markkinatilanne luovat erinomaisen pohjan löytää uusia liiketoiminnallisia mahdollisuuksia palvelutarjoamaa kehittämällä ja parantamalla. Näiden ratkaisuksi opas palveluiden tuotteistamiseen palvelumuotoilun keinoin vastaa. Toimeksiantajalle opas tulee yleiseen jakoon koko organisaation tasolla, mutta erityisesti yritysmyyntin osastolle käytännön tasolla.

Kehittämisideoita tuli opinnäytetyöprosessin aikana monia, joista moni liittyy vahvasti palvelumuotoilun monipuolisuuteen. Opinnäytetyö rajattiin kuvan 10 numero mukaisesti kohtiin yksi ja kaksi palvelumuotoilun viidestä mahdollisesta tyypillisestä kehittämiskohteesta. Opinnäytetyössä tuli vahvasti ilmi, kuinka palvelumuotoilu on koko organisaation asiaa ja sen mahdollistavaa ajattelutapa tulisi olla ympäri organisaation ilman rajoja. Tämän vuoksi olisi hyvä käsitellä myös näitä rajoituksen ulkopuolelle jääneitä osa-alueita. Kuitenkin opinnäytetyön rajoituksen kannalta oli selkeä pysyä vain osa-alueissa 1–2. Mikäli osa-alueet 3–5 olisi otettu rajaukseen, olisi opinnäytetyön sisältö sekä itse produkti kasvanut hyvin laajaksi. Tämän vuoksi oli järkevää pysyä selkeän rajoituksen ja kokonaisuuden kannalta tarkemmin itse palvelutuotteiden ja tarjoaman kehittämisessä sekä palveluprosessien ja kontaktipisteiden kehittämisessä. Opinnäytetyön jatkokehitys näihin osa-alueisiin olisi siis luonnollinen jatkumo.



Kuva 10. Palvelumuotoilun tyypillisiä kehittämiskohteita (mukaien Koivisto ym. 2019, 57)

Työn jatkojalostamiselle syntyi myös toinen luonteva idea: produktin jatkokehittämisideana toimisi oppaan laajentaminen palveluiden kokonaisvaltaisempaan käsittelyyn eli palvelujohtamiseen. Palvelujohtamiseen kuuluu palvelukehityksen lisäksi yhteistyökumppaneiden käsittely, kuten yhteistyökumppanin valinta sekä ylläpito. Varsinkin toimeksiantajan alalla on hyvin yleistä tuottaa palvelu alihankintana, joka vaatii omanlaisensa arvioinnin yhteistyökumppanin sopivuudesta sekä palvelun toteuttamisesta. Tuotteistamisesta kokonaisvaltaiseen tarjoaman hallintaan keskittymisellä saisi vielä ulottuvuuden, joka parantaisi tarjoaman kehittämistä ja ylläpitämistä.

5.2 Produktin ja oppimisen arviointi

Opinnäytetyön ja produktin välisen kokonaisuuden hahmottaminen oli aluksi vaikeaa, mutta työn edetessä kokonaisuudesta tuli konkreettisempi ja sen tyylinen kuin oli suunnitteluvaiheessa tarkoitus tehdä. Opinnäytetyössä haastavaksi osoittautui palvelumuotoilun monimuotoisuus, joka on myös palvelumuotoilun vahvuus. Palvelumuotoilun kirjallisuudessa toistuvat samat pääpiirteet, mutta myös todella monia näkemyseroja. Koska aihe tässä opinnäytetyössä oli yritysten välistä liiketoimintaa koskevan palvelumuotoilun oppaan tekeminen, huomasi konkreettisesti kuinka vähän palvelumuotoilun kirjallisuus ottaa kantaa siihen, onko asiakkaana kuluttaja vai yritys. Vaikka yritysten edustajat ovat ihmisiä ja palvelumuotoilu sellaisenaan sopii niin kuluttajille kuin yrityksille palveluiden tuotteistamiseen, olisi voinut vielä selkeämmin nostaa esiin, mitkä ovat kuluttajan ja yritysasiakkaan erot palvelumuotoilussa, kuten että yritysten kanssa palvelua muotoiltaessa täytyy ottaa useampi päättäjää mukaan, koska palveluiden ostossa päättäjää, ostaja ja käyttäjä voivat usein olla eri henkilöitä. Koin kuitenkin, että monien lähteiden kautta opinnäytetyöhön tuli kokonaisvaltainen

kuva ja Niiden paketointi tuotteisiin onnistui hyvin. Opinnäytetyössä syntynyt tuote vastaa siihen, kuinka B2B-palvelu tuoteistetaan palvelumuotoilun keinoin.

Oppimisprosessina opinnäytetyö kasvatti merkittävästi omaa osaamista tuotteistamiseen, palvelumuotoiluun ja itsensä johtamiseen. Teoriaosuus vahvisti tietotaitoani, joka puolestaan lisäsi itsevarmuutta oppaan kokoamiseen. Työskentelen myös jatkossa toimeksiantajalla palveluiden parissa entistä enemmän, joten kaikki aiheeseen syventyminen tulee varmasti käyttöön tulevaisuudessa. Itseni johtaminen oli yksi isoimmista opeista kuitenkin opinnäytetyön projektissa, koska uudessa roolissa työskentely ja opinnäytetyön aikataulutus vaativat poikkeuksellisen hyvää itsensä johtamista, jotta projekti tuli valmiiksi. Oppimisprosessi oli siis kokonaisvaltainen ja ulottui selkeästi yli aiheen sekä auttaa varmasti hyödyntämään siitä saatua kokemusta jatkossa.

Lähteet

Alhonen M, Eloranta R, Palvelumuotoilun menetelmiä ja työkaluja arkeen 2021, Haaga-Helia, Luettavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/502561/sun-3amk-palvelumuotoiluopas.pdf>, Luettu 20.4.2023

British Design Council, 2019, Framework for Innovation: Design Council's evolved Double Diamond, Luettavissa: <https://www.designcouncil.org.uk/our-work/skills-learning/tools-frameworks/framework-for-innovation-design-councils-evolved-double-diamond/> Luettu 4.1.2023

Elina R, Orpana T. 2020 Asiakaskokemus kehittämisen keskiössä, LAB Focus, Luettavissa: <https://blogit.lab.fi/labfocus/asiakaskokemus-kehittamisen-keskiossa/>, Luettu 14.5.2023

Great Britain. Office of Government Commerce. 2007. Service design. London: TSO.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. [2. painos]. Helsinki: Gaudeamus.

Jaakkola E, Orava M, & Varjonen V. Tekes. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua – opas yrityksille. Luettavissa: <https://www.keuke.fi/client/keuke2017/userfiles/palvelujen-tuotteistamisesta-kilpailuetua.pdf>, Luettu 1.5.2023

Jaakkola E, Orava M, Varjonen V. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua, 2009, Tekes, Luettavissa: https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua.pdf, Luettu 1.5.2023

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Luettavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/JAHBFXDTEB#/kohta:\(\(20\)Palvelumuotoilun\(\(20\)bisneskirja/piste:tnZ](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/JAHBFXDTEB#/kohta:((20)Palvelumuotoilun((20)bisneskirja/piste:tnZ)

Korkiakoski, K. & Gerdt, B. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus: Työkalupakki. Helsinki: Talentum Pro. Luettavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/GAIBHXC-TEB#/kohta:sis\(\(e4\)llys\(\(20\)/piste:b171](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/GAIBHXC-TEB#/kohta:sis((e4)llys((20)/piste:b171)

Miettinen, S. 2011, Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen: Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Helsinki: Talentum.

- Polaine, A., Løvlie, L. & Reason, B. 2013. *Service design: From insight to implementation*. Brooklyn, New York: Rosenfeld Media. Luettavissa: <https://www.vlebooks.com/Product/In-dex/421703?page=0>
- Reason, Melvin Brand Flu, Lavrans Løvlie. 2015. *Service Design for Business*. John Wiley & Sons, Incorporated. Luettavissa: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/haaga/reader.action?docID=4305714>
- Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Jyväskylä: Pohjantähti.
- Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Helsinki: WSOY.
- Stickdorn, M. 2018a. This Is Service Design Methods. O'Reilly Media, Inc. Luettavissa: <https://learning.oreilly.com/library/view/this-is-service/9781492039587/ch01.html>
- Stickdorn, M. 2018b. This Is Service Design Doing. O'Reilly Media, Inc. Luettavissa (<https://learning.oreilly.com/library/view/this-is-service/9781491927175/preface01.html>)
- Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M. E. & Schneider, J. 2018. This is service design doing: Applying service design thinking in the real world : a practitioner's handbook. First Edition. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, Inc. Luettavissa: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/haaga/reader.action?docID=5219777>
- Tilastokeskus Käsitteet, Palvelut 2022 Luettavissa: <https://www.stat.fi/meta/kas/palvelut.html> Luettu 9.11.2022
- Timo Heikkilä 2014, Sijoittaja.fi, Verkkokauppa.com listautuu pörssiin, Luettavissa: <https://www.sijoittaja.fi/12811/verkkokauppa-com-listautuu-miten-yhtio-teki-vuoden-2013-huipputuloksen/> Luettu 22.1.2023
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Törrönen V, Salomaa M. Asiakaskokemuksen tila suomessa 2017, Kreapal, Luettavissa: <https://www.kreapal.fi/wp-content/uploads/Asiakaskokemus-Suomessa-2017-raportti.pdf>, Luettu 20.2.2023
- Törrönen V. 2021. Opas palvelumuotoiluun, Kreapal, Luettavissa <https://www.kreapal.fi/wp-content/uploads/Palvelumuotoiluopas-v008.pdf>, Luettu: 15.2.2023
- Verkkokauppa.com, Vuosiraportointi 2021, Luettavissa: <https://investors.verkkokauppa.com/fi/annualreporting2021>, Luettu 22.1.2023

Liitteet

Liite 1. B2B-Myyntijohtajan haastattelukysymykset

Teemahaastatteluna suoritetun haastattelun pääkysymys sekä haastattelukysymykset.

Haastattelu toteutettiin Teamsissa.

Kysymykset haastattelulle on rajattu seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

Pääkysymykset – Mikä on palveluiden nykytilanne ja mitkä ovat tulevaisuuden suunnitelmat palveluiden tuotteistamiselle.

Haastattelukysymykset valikoituivat seuraaviksi:

Voisitko kertoa hieman taustaasi ja kokemuksiasi palveluiden kehittämisessä?

Voisitko kuvailla Verkkokauppa.comin B2B osastoa omin sanoin?

Miten kuvailisit yritysmyyntin palveluprosesseja?

Kuinka tärkeä osa palvelut ovat tarjoamaa?

Onko palvelumuotoilu tuttu toimintatapa?

Kuinka Verkkokauppa.com suunnittelee ja tuotteistaa palveluita nykypäivänä B2B ja B2C puolella?

Kuinka Verkkokauppa.comin yritysmyynti tuotteistaa palveluita?

Kuinka järjestelmällistä palveluiden tuotteistaminen on?

Kiinnittääkö Verkkokauppa.com jo nyt huomiota palvelumuotoilun hyödyntämiseen?

Onko palvelumuotoilua otettu tai suunniteltu otettavaksi käyttöön?

Miten Verkkokauppa.com näkee palveluiden tuottamat kilpailuedut? Onko niitä ja voisiko niitä parantaa?

Miten tärkeä osa palvelut ovat yritysmyyntin tarjoamassa?

Mitkä ovat Verkkokauppa.comin pitkäaikaiset suunnitelmat palveluiden tuotteistamiseen ja muotoiluun?

Onko yritysmyyntin organisaatio tyytyväinen nykyiseen palvelutarjoamaan?

Onko Verkkokauppa.comin yritysmyynti kiinnostunut implementoimaan palvelumuotoilun osaksi jokapäiväistä palveluiden kehittämistä?

Liite 2. Opas palveluiden tuotteistamiseen palvelumuotoilun keinoin

Opas B2B- palveluiden tuotteistamiselle palvelumuotoilun keinoin

Artur Glad 2023

Sisällysluettelo

Tervetuloa oppaaseen B2B-palveluiden tuotteistamisesta palvelumuotoilun avulla!	3
Mitä on palvelumuotoilu?	5
Miksi palvelumuotoilu?	6
Perinteisen kehittämisen ja palvelumuotoilun erot	7
Palvelumuotoilun prosessi – Tuplatimantti	8
Tuplatimantin eri vaiheet	9
Kuinka palvelumuotoillaan?	11
Business model Canvas	13
Löydä - Asiakasymmärryksen kerääminen	14
Määritä – Ongelman määrittäminen	16
Mallinna asiakaspersoonat	18
Kuvaa palvelupolku	19
Kehitä ratkaisu – Ideointi	21
Arviointimatriisi	22
Prototypointi	23
Tuota myyntikelpoinen kokonaisuus	24
Service blueprint	25
Paketoi palvelun tuotteistus palvelukuvauksella	27
Hienoa, nyt osaat tuotteistaa palvelun palvelumuotoilua hyödyntäen!	28
Lähteet	30

Tervetuloa oppaaseen B2B-palveluiden tuotteistamisesta palvelumuotoilun avulla!

Tämä opas on suunniteltu auttamaan sinua ymmärtämään palvelumuotoilua käsitteenä sekä tarjoamaan käytännön vinkkejä itse palvelumuotoilun avulla palvelun tuotteistamiseen.

Palvelumuotoilu käsitteenä on suhteellisen uusi, joka on viime vuosina saanut suurta huomiota yritysmaailmassa. Palvelumuotoilu on lähestymistapa, joka keskittyy palveluiden kokonaisvaltaiseen suunnitteluun ja toteuttamiseen ottaen käyttäjien tarpeet ja toiveet huomioon. Palvelumuotoilun prosessi on suunniteltu auttamaan sitä käyttävää organisaatiota kehittämään aidosti asiakkaiden tarpeita vastaavia palveluita ja sitä kautta parantamaan asiakastytyväisyyttä.

Tämä opas on tarkoitettu kaikille, jotka ovat kiinnostuneita oppimaan palvelumuotoilua ja palvelumuotoilusta. Opas käsittelee palvelumuotoilua yleisesti sekä palvelumuotoilun prosessia ja sen eri vaiheita. Oppaassa käydään myös konkreettisesti yleisimpiä palvelumuotoilun työkaluja ja niiden käyttötapoja sekä tarkoituksia läpi. Oppaan tarkoituksena on kannustaa ja auttaa sinua tekemään palvelumuotoilua käytännössä.

Toivon, että tämä opas tarjoaa sinulle arvokasta tietoa ja auttaa ymmärtämään paremmin palvelumuotoilun merkityksen ja hyödyt. Palvelumuotoilun avulla voit kehittää palveluita aidosti asiakas keskiössä ja parantaa sitä kautta organisaation kilpailukykyä.

3



Palvelumuotoilun avulla voidaan kehittää monella eri osa-alueella liiketoimintaa. Opas keskittyy näistä kahteen ensimmäiseen osaan, jotka ovat palveluprosessien ja kontaktipisteiden kehittäminen sekä palvelutuotteiden ja tarjoaman kehittäminen.

Palvelumuotoilun yleisin hyödyntämisen kohde on asiakkaan ja palvelun välillä oleva asiakasrajapinta, jota alla olevassa kuvassa osa-alue 1 edustaa. Kyseessä voi olla esimerkiksi olemassa olevan palvelun digitalisointi keskittyen kontaktipisteisiin paremman asiakaskokemuksen saavuttamiseksi.

Palvelutuotteiden ja tarjoaman kehittäminen on taas täysin uuden palvelun tai uudenlaisen palvelun kehittäminen.

Esimerkkinä palvelulle voidaan löytää täysin uusi kulma, jonka avulla asiakkaan tarpeisiin vastataan paremmin kuin aiemmin,

Opas keskittyy näihin osa-alueisiin.



4



Mitä on palvelumuotoilu?

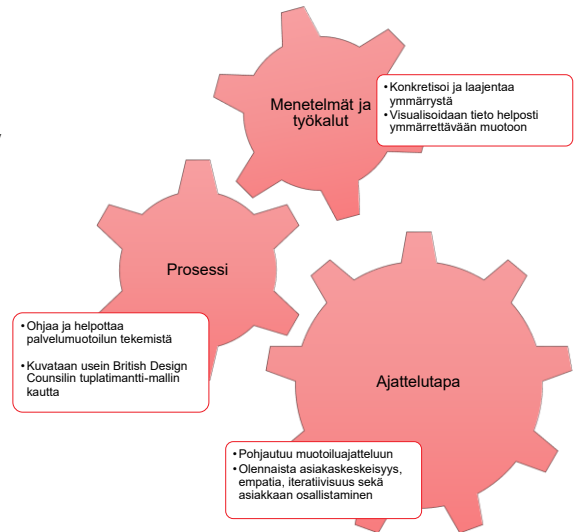
Palvelumuotoilu on muotoiluajatteluun pohjautuva, käyttäjälähtöinen ja osallistava tapa toimia sekä olemassa olevia että uusia palveluita kehittäessä. Palvelumuotoilu on lähestymistapa, jonka avulla pyritään parantamaan asiakkaiden kokemusta palveluista ja siksi empatia eli kyky asettua toisen ihmisen asemaan on palvelumuotoilussa tärkeässä roolissa. Palvelumuotoilun prosessi sisältää monia eri vaiheita, kuten asiakkaiden tarpeiden ja odotusten tunnistamisen, palveluprosessin suunnittelun, palvelun käyttööntulon suunnittelun, palvelun toimivuuden testaamisen ja jatkuvan kehittämisen.

Tavoitteena on suunnitella palvelu siten, että suunnittelussa otetaan huomioon palvelun helppokäyttöisyys, toimivuus ja mielekkyys palvelun käyttäjälle unohtamatta palveluntarjoajan liiketoiminnallista päämäärää. Palvelumuotoilussa otetaan huomioon käyttäjän tarpeet, tavoitteet ja käyttäytymismallit sekä palveluntarjoajan liiketoimintatavoitteet. Näin päästään tasapainoon liiketoiminnallisten ajureiden sekä asiakkaalle luodun arvon välillä.

Palvelumuotoilua kuvataan usein kolmella eri tasolla kuvan mukaisesti: Ajattelutapana, jossa näkyy asiakaskeskeisyys ja muotoiluajattelu.

Prosessina, joka ohjaa tekemistä ja kannustaa iteratiivisuuteen.

Menetelmien ja työkalujen kautta, jotka auttavat toteuttamaan palvelumuotoilua konkreettisesti



5

Miksi palvelumuotoilu?

Palvelut ovat tärkeä osa nykypäivän taloutta: niiden osuus bruttokansantuotteesta on kasvanut jatkuvasti Suomessakin 1970-luvulta lähtien. Tätä muutosta kutsutaan teollisesta yhteiskunnasta siirtymiseksi jälkiteolliseen yhteiskuntaan. Jälkiteollisessa yhteiskunnassa tuotteiden ja palveluiden rajoja voi olla vaikea erottaa, koska yritykset pyrkivät pysymään muutoksen mukana ja palvelullistamaan tarjontaansa. Voidaan siis todeta, että palveluiden tarve kasvaa Suomessa entisestään, koska talouden kehittyessä palveluiden osuus kasvaa. Ihmisten ja yritysten halu omistaa fyysisesti asioita on siirtänyt samalla painopistettä haluiksi saada palveluita. Tämän vuoksi tärkeää pysyä kehittämään palveluita vastaamaan asiakkaiden tarpeita.

Palveluiden kehittäminen ja tuotteistaminen on haastavaa, koska palvelut ovat monimutkaisempia kuin perinteiset, konkreettiset tuotteet. Tämän vuoksi on kehitetty uusia toimintatapoja, jotta palveluiden tuotteistaminen olisi helpompaa sekä kustannustehokkaampaa.

Palvelumuotoilun avulla yhdistetään systemaattisesti asiakkaan näkökulma palvelua tarjoavan yrityksen intresseihin, jonka avulla molemmille osapuolille luodaan arvoa. Palvelun kehitysvaiheissa palvelumuotoilun ajatusmalli, prosessi sekä työkalut ohjaavat asiakaskeskeiseen toimintaan visualisoiden näkymättömät osat palveluista.

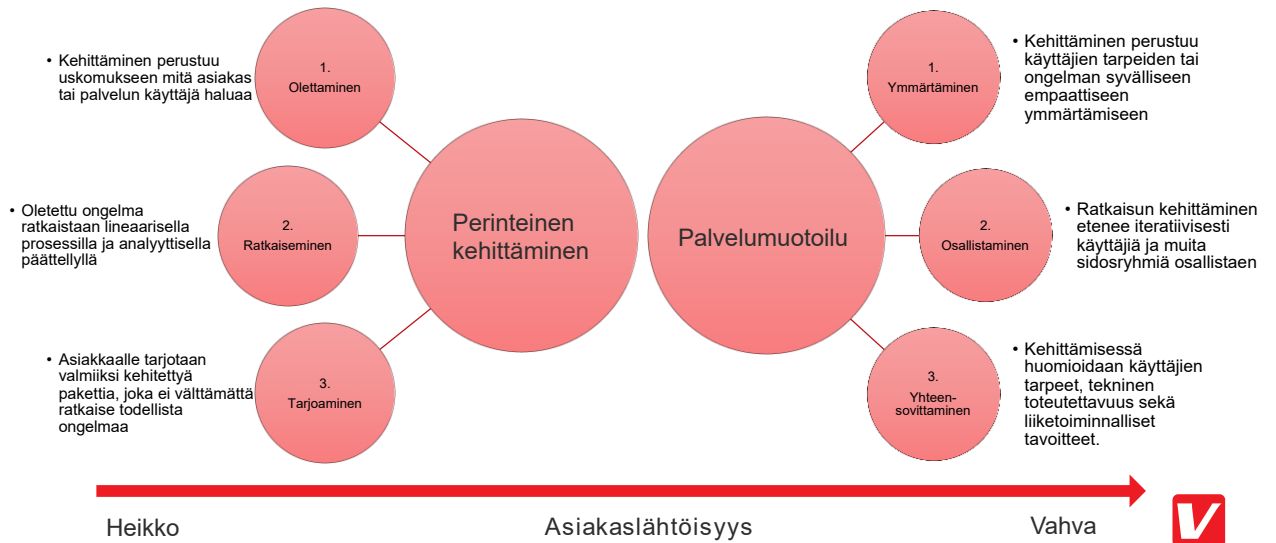
Palvelumuotoilu on todistetusti myös liiketoiminnallisesti kannattavaa. Watermark Consultingin Yhdysvalloissa tekemä seuranta tutkimus *The Customer Experience ROI Study* osoittaa asiakaskokemukseen keskittyvien yritysten tuottavan jopa 80 prosenttia enemmän verrattuna yrityksiin, jotka eivät panosta asiakaskokemukseen. Asiakaskokemuksen huomiointi osana liiketoimintaa tuottaa siis todistetusti positiivisia hyötyjä myös taloudellisesti. Asiakaskokemuksen tärkeys on myös huomattu Suomessa, sillä vuonna 2017 Kreapalin toteuttamassa asiakaskokemuksen tila suomessa tutkimuksessa jopa 73 % yrityksistä aikoi kilpailla asiakaskokemuksen kehittämisellä seuraavan 12 kuukauden aikana. Palvelumuotoilu auttaa tämän toteuttamisessa konkreettisesti. Eikä ihme, koska palvelut ovat samankaltaisia kilpailijoiden kesken, mutta asiakaskokemus on se, mikä auttaa erottumaan joukosta. Tuotteet ja palvelut voi kopioida, mutta asiakaskokemusta ei.

Palveluiden suunnittelua on ollut jo niin pitkään olemassa oleva asia kuin palvelujakin. Palvelumuotoilu eroaa perinteisestä palveluiden suunnittelusta konkreettisesti toteutustavassa ja asiakaslähtöisyydessä: Perinteisesti palveluita on kehitetty organisaatiolähtöisesti, mutta asiakaslähtöisyys on ottanut sijaa organisaatiolähtöisen kehittämisen sijasta. Kuva esittää konkreettiset erot perinteisen organisaatiolähtöisen ja asiakaslähtöisen kehittämisen välillä.



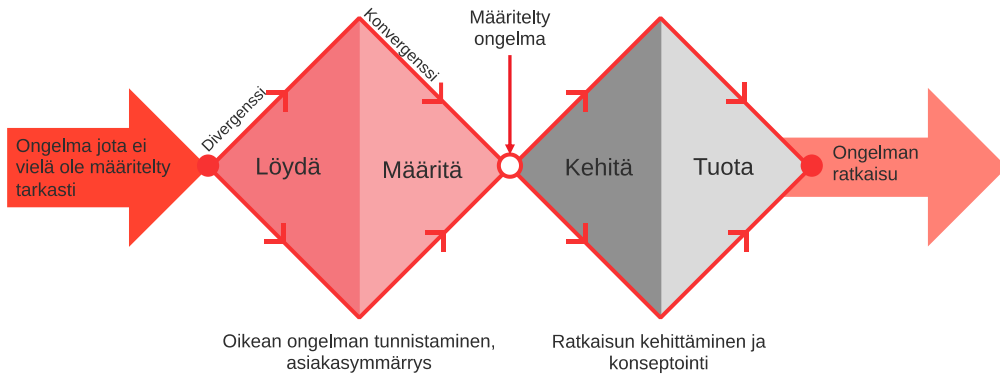
6

Perinteisen kehittämisen ja palvelumuotoilun erot



Palvelumuotoilun prosessi - Tuplatimantti

Iso-Britannialaisen Design Councilin kehittämä Tuplatimantti-malli on yleisin tapa visualisoida palvelumuotoilun prosessia. Malli ei suoraan kerro kuinka palvelumuotoillaan, mutta antaa visuaalisen ja ymmärrettävän pohjan prosessille. Prosessi kuvataan kahtena timanttina muistuttavana kuviona, jotka seuraavat toisiaan. Tuplatimantti-malli koostuu neljästä eri kehityksen vaiheesta: Löydä, Määritä, Kehitä ja Tuota. Vaikka tuplatimantti-malli antaa osviittaa siitä, että prosessi olisi lineaarinen, niin todellisuudessa aiempiin vaiheisiin voidaan palata. Tätä kutsutaan iteroinniksi, jonka avulla pyritään samaan optimaaliseen lopputulokseen. Vaiheet voivat olla myös ajallisesti eri mittaisia.



Tuplatimantin eri vaiheet

Tuplatimantin ensimmäisessä osassa eli **löydä** vaiheessa tarkoituksena on kerätä asiakasymmärrystä ja laajentaa tiedon määrää, niin että saadaan luotua pohja kehitystyölle aidosta asiakkaiden tarpeista. Palvelumuotoilussa tarkistelussa erityisesti ovat käyttäjän käyttäytyminen, motiivit, unelmat. Tiedon hankkimisen työkaluina toimivat asiakasymmärryksen keräämiseen toimivat menetelmät, kuten aiemmin mainitut perustutkimuksen menetelmät, kontekstuaalisen tutkimuksen menetelmät sekä eksploratiivisen tutkimuksen menetelmät.

Ensimmäisen timantin toisessa osassa eli **määritä** vaiheessa typistetään löydä vaiheen kerätty tieto ja analysoidaan se ymmärrykseksi. Kun ymmärretään asiakkaan tarpeita löytyvät myös oikeanlaiset kipukohdat, joihin seuraavassa vaiheessa lähdetään innovoimaan ratkaisua. Määritä vaiheessa erityisesti etsitään mahdollisuuksia, jotka voisivat olla liiketoiminnallisesti kiinnostavia samalla asiakkaan näkökulman ymmärtäen. Määritä vaiheessa käytetyt työkalut pitävät yleensä sisällään asiakaspersoonat sekä palvelupolun. Määrittämisen loppuvaiheessa tiedetään asiakkaan kipukohdat ja ymmärretään, mitä ollaan ratkaisemassa.

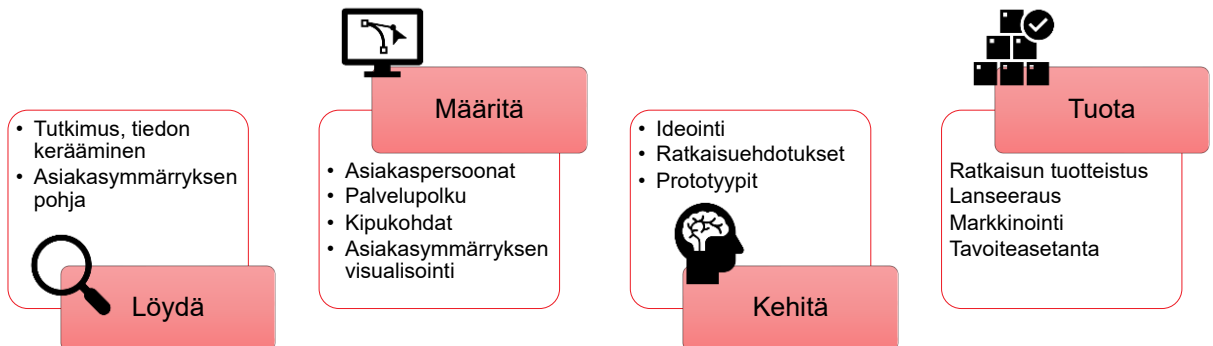
Toisen timantin ensimmäisessä osassa, **kehitä** vaiheessa ratkotaan aiemmissa kahdessa tunnistettuja ongelmia. Kehitä vaihe keskittyy jälleen divergenssiin, eli laajentavaan ajatusmalliin, jossa tarkoituksena on synnyttää ideoita ja kasvattaa tietoa. Aiempien vaiheiden tunnistettujen ongelmien ratkaisemiseksi ideoidaan uusia tapoja ratkaista löytyneet kipupisteet sekä ongelmat. Kehitä vaiheen työkaluja ovat tyypillisesti työpajat ideointiin sekä prototypointi.

Viimeisessä osassa eli **tuota** vaiheessa jälleen analysoidaan ja rajataan, kehitä vaiheessa tehdyt löydökset ideoinnin ja prototypoinnin kautta. Tuota vaihe nimensä mukaisesti pyrkii tuottamaan käyttöön otettavan ratkaisun tai ratkaisuja, Tuota vaiheessa tuotoksena syntyy service blueprint sekä palvelukuvaus, joiden avulla voidaan tarkistella taloudelliselta näkökulmalta vielä ratkaisua. Tuota vaiheessa voidaan myös asettaa suorituskykykymittarit, joilla arvioidaan tulevaisuudessa palvelua. Tuota vaiheen jälkeen lopputuloksena on siis markkinalle valmis palvelu.

9



Kun tiedämme, mitä palvelumuotoilun prosessi pitää sisällään, voimme tutustua konkreettiseen palvelumuotoilun tekemiseen, eli kuinka palvelumuotoillaan. Kuva kiteyttää vielä palvelumuotoiluprosessin vaiheet. Vaikka kuvaus on lineaarinen, niin kyseessä on kuitenkin iteratiivinen prosessi, jossa voidaan palata aiempiin vaiheisiin milloin tahansa.



10

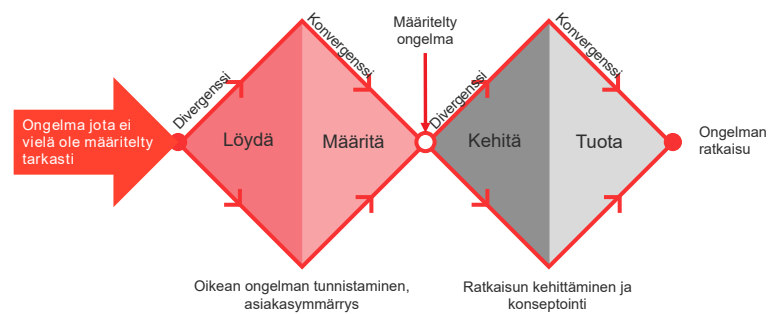
Kuinka palvelumuotoillaan?



Palvelumuotoilijan ydiosaamista ovat työkalujen ja prosessin kokonaivaltainen hallinta. Tässä osiossa kuvataan palvelumuotoilun yleisimpiä työkaluja ja niiden käyttötapoja prosessin eri vaiheissa avaten.

Aluksi ennen palvelumuotoiluprojektin aloittamista:

1. Määrittele geneerinen ongelma, joka on tarkoitus ratkaista, kuten "Kuinka tuotteistamme takaisinostopalvelut B2B-asiakkaille?"
2. Kokoa tiimi, joka on mukana koko projektin ajan. Valitse tiimiin asiantuntijoita eri sidosryhmistä, pohdi mitä sidosryhmiä tarvitaan. **Vinkki!** Hyödynnä alkuvaiheessa Business Model Canvasia, jonka täyttämällä löydät helposti sidosryhmät sekä projektiin vaikuttavat toiminnot. Tämä helpottaa myös tiimin kokoamista.
3. Tee projektisuunnitelma ja aikataulus



Business Model Canvas

Kumppanuudet Keikä ovat tärkeimmät kumppanimme? Keikä ovat tärkeimmät toimittajamme? Miltä resursseja hankimme kumppaneilta? Miltä ydinprosesseista kumppanit meille toimittavat? Yhteistyön motivaatiot Kokoon perustuva taloudellinen optimointi Riskin ja epävarmuuden vähentäminen Erityisten resurssien ja toimintojen käyttöön saaminen	Ydinprosessit Miltä ydinprosesseista arvopuolus, jakelukanavamme, asiakassuhteemme ja ansaintamallimme vaativat? Resurssit Miltä resursseista arvopuolukseemme, jakelukanavamme, asiakassuhteemme ja ansaintamallimme vaativat tai tarvitsevat?	Arvopuolus Miltä arvoa luomme asiakkaillemme? Miltä asiakkaamme ongelmaa ratkaisemme? Minkä asiakastarpeen tyydyttämme? Millaisella tarjoamalla tarjoamme kullekin asiakasryhmälle? Ominaispiirteitä arvopuolukseen: Brändi ja status Helppokäyttöisyys Hinta Ominaisuudet Säastö Työn helpottaminen Riskin pienentäminen	Asiakassuhde Millaista asiakassuhdetta eri asiakassegmentit odottavat? Miltä näistä tarjoamme jot? Minkä hintaisia ne ovat? Kuinka nämä asiakassuhteet integroituvat muuhun toimintamallimme? Arvopuoluksen jakelukanavat Miltä kanavia pitkin asiakkaat haluavat tulla saavutetuksi? Miten tällä hetkellä saavutamme asiakkaamme? Miltä ovat avainkanavat?	Asiakassegmentit Kenelle luomme arvoa? Keikä ovat tärkeimmät asiakkaamme?
Kulurakenne Miltä ovat merkittävimmät kulumme? Miltä ydinprosessit ovat kalleimpia? Miltä ydinprosessit tuovat eniten kuluja?		Ansaintamalli Miltä asiakkaamme ovat valmiita maksamaan? Miltä he tällä hetkellä maksavat? Kuinka he maksavat? Miten he mieluiten maksavat?		

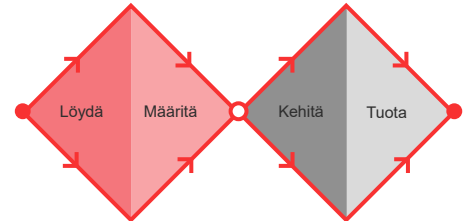
Business Model Canvas on työkalu, joka auttaa alkuvaiheessa suunnittelemaan, ymmärtämään ja visualisoimaan liiketoimintamallia palvelun ympärillä kokonaisvaltaisesti. Koska palveluiden tuotteistamisessa ja kaupallistamisessa on kyse arvon luonnista, saadaan Business Model Canvasilla visualisoitua liiketoiminnalle tärkeät toiminnot helposti ymmärrettävään muotoon. Business Model Canvas auttaa havaitsemaan, kuinka organisaatio tai pienemmässä mittakaavassa palvelu mahdollistaa arvon luomisen käyttäjälle ottamalla huomioon toimintojen vuorovaikutuksen toisiinsa.

13



Löydä - Asiakasymmärryksen kerääminen

Palvelumuotoilun tärkeimpiä elementtejä on asiakasymmärrys, jonka avulla pyritään ymmärtämään asiakkaalle tuotettavaa arvoa. Asiakkaalla on aina muodostunut omanlaisensa näkemys arvosta, jota odottaa palvelusta saatavan. Tämä näkemys muodostuu monen tekijän kautta, kuten tarpeista, toiveista, yrityksen viestinnästä ja maineesta. Asiakkaan odotusten ymmärtäminen helpottaa asiakkaalle arvon luomista. Löydä –vaiheen tarkoituksena on laajentaa ymmärrystä asiakkaiden tarpeista ja odotuksista. Asiakasymmärryksen rooli palvelumuotoilun prosessissa on myös tärkeä ja koko palvelumuotoiluprosessin alku nojautuu asiakasymmärryksen sekä käyttäjäkokemuksen keräämiseen ja ymmärtämiseen. Ymmärryksen keräämisessä on myös tärkeää dokumentoida tietoa: toimeksiantajalla Miro sekä Office365 –ympäristö ovat sopivia alustoja projektin dokumentointiin.



Löydä -vaiheen metodit ovat monelle tuttuja laadullisen tutkimuksen menetelmiä:

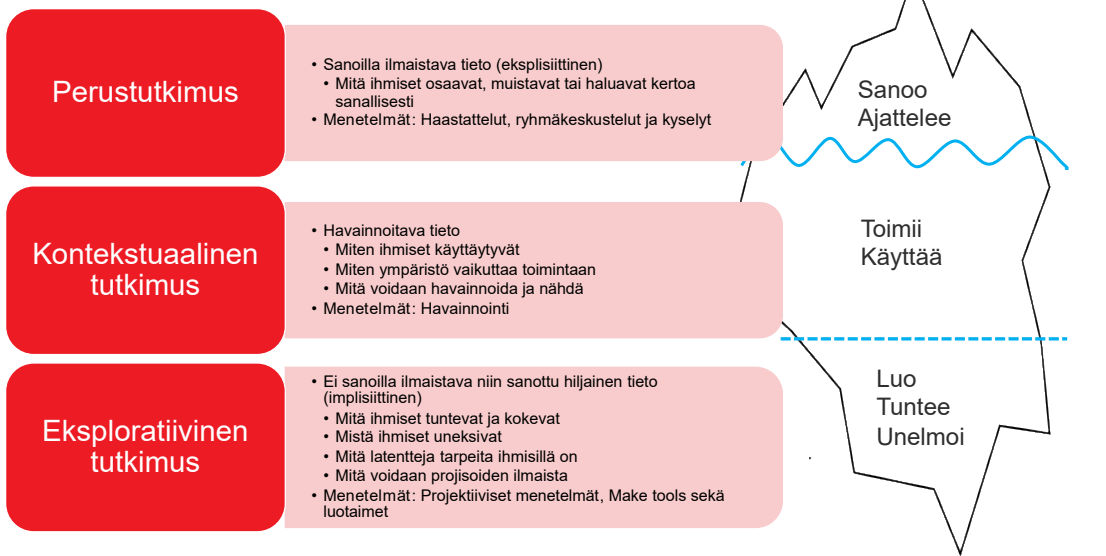
- Perustutkimus, joka käsittää tiedon mitä ihminen sanoo ja ajattelee palvelusta. Menetelmänä perustutkimuksellisen tiedon keruuseen toimivat perinteiset haastattelut, ryhmäkeskustelut sekä kyselyt.
- Kontekstuaalinen tutkimus, joka käsittää miten ihminen toimii ja käyttää palvelua. Menetelmänä kontekstuaalisen tutkimuksen tekemiseen on etnografiset tutkimustavat eli esimerkiksi havainnointi.
- Eksploratiivinen tutkimus eli ei sanoilla ilmaistava tutkimus, jonka tarkoituksena on paljastaa mitä ihminen tuntee.

Kuva havainnollistaa minkä tyyppistä tietoa eri tutkimusmenetelmät tuottavat.

14



Menetelmäryhmä



15



Vinkkejä asiakasymmärryksen keräämiseen

- Valmisteleva tutkimus:** Ensimmäinen pala ymmärryksen kasvattamista. Kerää ja dokumentoi tietoa muotoiltavan aiheen tai palvelun toimialasta, organisaatiosta, kilpailijoista sekä vastaavista palveluista ja asiakaskokemuksista. Valmistelevassa tutkimuksessa voi hyödyntää myös markkinatutkimuksia, asiakastietoja ja tieteellisiä lähteitä aiheeseen liittyen. Tee yhteenveto, joka sisältää johtopäätökset, mutta myös oletukset tai hypoteesit myöhempää tutkimusta varten. Tämä voi olla muodollinen raportti tai visuaalisempi ajatuskartta esimerkiksi Mirossa.
- Haastattelut:** Määritä tutkimuskysymys tai kysymykset, kuten *"onko asiakas halukas käyttämään palvelua?"* sekä hypoteesit kuten *"Asiakas on kiinnostunut käyttämään palvelua."* Haastattele 5-10 palvelun käyttäjää tai mahdollista tulevaa käyttäjää teemahaastattelussa. Dokumentoi haastattelun vastaukset myöhempää analysointia varten.
- Havainnointi:** Varsinkin olemassa olevien palveluiden kehittämisessä havainnointi on tärkeässä osassa. Havainnointi on osallistamaton lähestymistapa tiedon keruuseen. Havainnointimenetelmistä yleisin on *mystery shopping*, joka soveltuu niin fyysiseen kuin digitaaliseenkin ympäristöön. Mystery shoppingilla kartoitetaan palveluprosessin nykytilaa asiakkaan silmin ja siinä olevia puutteita. Onnistuaksesi mystery shoppingissa: aseta työntekijöille tuntematon henkilö käyttämään palvelua kuin kuka tahansa asiakas ja dokumentoimaan omia kokemuksiaan palvelun aikana yksityiskohtaisesti.

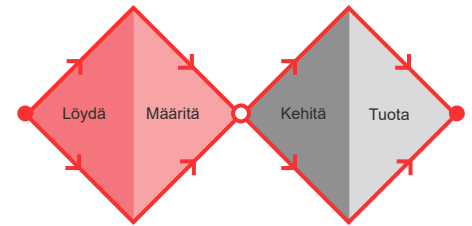
Asiakasymmärryksen keräämisessä tärkeässä roolissa on astua asiakkaan näkökulmaan ja pyrkiä löytämään asiakkaan kipupisteitä palveluun liittyen. Tämän lisäksi dokumentoinnin roolia ei voi liiaksi korostaa, sillä hyvä dokumentaatio valmistelevasta tutkimuksesta, haastatteluista ja havainnoinnista antaa hyvät mahdollisuudet onnistua palvelumuotoilun prosessin seuraavissa vaiheissa, jotka perustuvat vahvasti asiakasymmärryksen kiteyttämiseen.

16



Määritä – Ongelman määrittäminen

Määritä -vaiheessa analysoidaan ja kiteytetään edellisen Löydä-vaiheen kerätty tieto visualiseen ja helposti ymmärrettävään muotoon. Määritä -vaiheen lopputuloksena on tarkoitus syntyä palvelun tai prosessin kipukohdat, joihin seuraavassa vaiheessa lähdetään kehittämään ratkaisua ja ideoita. Tämän vaiheen usein käytettyjä työkaluja ovat asiakaspersoonat sekä palvelupolku, jotka käymme läpi myös tässä oppaassa.



Mitä ovat asiakaspersoonat ja kuinka niitä luodaan?

Asiakaspersoonat ovat mallinuksia, konkreettisia kuvauksia kohderyhmästä. Asiakaspersoonien luominen on tärkeä osa palvelumuotoilun prosessia, jolla visualisoidaan aikaisen vaiheen tutkimuksista saatu tieto ja rajataan kohderyhmää. Asiakaspersoonien tarkoituksena on auttaa suunnittelijoita ymmärtämään syvällisemmin asiakkaiden tarpeita, odotuksia ja käyttäytymistä. Käyttäjäprofiilille luodaan kokonaan oma identiteettinsä, jotka auttavat ymmärtämään palvelua käyttäjän näkökulmasta. Asiakaspersoonassa fiktiivisille henkilöille lisätään demograafiset tiedot sekä kuvataan persoonaa, elämäntapaa ja käyttäytymistapoja, kuten motiiveja. Tiedot pohjautuvat löydä-vaiheessa palvelun kohderyhmästä tehtyihin havaintoihin.

Asiakaspersoonia kannattaa tehdä 3-5, projektista riippuen. B2B-kohderyhmän kanssa on hyvä huomioida, että monesti organisaation hankintoihin ja sopimuksiin liittyvissä päätöksissä on mukana useampi henkilö eri näkökulmista.

Kun asiakaspersoonaa on luotu, käytä sitä suunnitteluprosessin apuna seuraten, kuinka kehitettävä palvelu vastaa asiakaspersoonan tarpeita. Asiakaspersoonaa on hyvä hyödyntää palvelupolun luomisessa sekä ideointi- ja prototyyppivaiheissa, joissa voi hahmotella kuinka asiakaspersoonaa kokee ja käyttää palvelua. Asiakaspersoonien luomisen tekeminen onnistuu yksin tai työpajanimaisesti yhdessä tiimin kanssa. Muista päivittää asiakaspersoonaa prosessin edetessä, jotta ne edustavat edelleen kohderyhmää projektin lopussa.

17



Mallinna asiakaspersoonat



Kuva

- Käytä tuntemattoman henkilön kuvaa. Vältä julkisuuden henkilön kuvan käyttämistä.

Demografiset tiedot

- Ikä & sukupuoli
- Asuinpaikka
- Asumismuoto
- Perhe
- Liikkumistapa

Tavat, käytös ja ominaisuudet

- Harrastukset
- Vapaa-aika
- Kiinnostuksen kohteet
- Sosiaalinen verkosto

Tarpeet ja tavoitteet

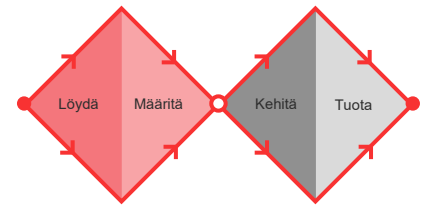
- Motivaattorit
- Henkilökohtaiset tavoitteet
- Tottumukset
- Luonteenpiirteet

18



Kuua palvelupolku

Palvelupolku on työkalu, joka kuvaa asiakkaan läpikäymän vuorovaikutusten ja kokemusten sarjan alusta loppuun. Palvelupolulla työkaluna visualisoidaan miten asiakas kokee ja kulkee palveluprosessin läpi. Palvelupolun avulla visualisoidaan koko palvelukokonaisuus asiakkaan näkökulmasta, joka alkaa ennen suoraa yhteyttä asiakkaaseen ja jatkuu vielä palvelun kuluttamisen jälkeen. Kuvaamalla palvelupolku pystytään tunnistamaan käyttäjän kipupisteitä ja asiakaskokemusta heikentäviä hetkiä, joihin seuraavissa vaiheissa ideoidaan ratkaisuja.



Palvelupolku jaetaan tyypillisesti kolmeen osaan:

1. Esipalveluvaihe: ennen palvelun toimittamista oleva vaihe, jonka aikana asiakas etsii tietoa palvelusta ja ottaa ensimmäisiä kontaktipisteitä palveluntarjoajaan.
2. Ydinpalveluvaihe: valtaosan arvosta muodostavaa ydinpalvelua, joka esimerkiksi toimeksiantajalla on ICT-laitteiden ympärille rakennetut palvelut.
3. Jälkipalvelu: tapahtuman jälkeinen kontakti. Jälkipalvelua voivat olla asiakaspalautteet, reklamaatiot tai huoltolaajennusten päivittäminen.

Valitse, mille aiemmin kuvatulle asiakaspersoonalle luot palvelupolun. Kuua jokainen vaihe yksityiskohtaisesti käyttäen kosketuspisteitä ja palvelutuokioita. Palvelupolku tarkentuu prosessin yksittäisten vaiheiden eli palvelutuokioiden ja palvelun kontaktipisteiden kautta. Palvelutuokiolla tarkoitetaan yksittäistä vaihetta, jossa asiakas on vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa: tällä viitataan sellaisiin hetkiin, jotka tuottavat asiakkaalle arvon, kuten tarjouksen laatiminen tai konsultaatio. Palvelutuokioita voivat olla esimerkiksi vuorovaikutus henkilön kanssa tai digitaalisessa ympäristössä tapahtuva interaktio. Kontaktipisteet ovat pieniä osia palvelutuokioiden sisällä, jotka ovat rajapintoja asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. Kontaktipisteitä ovat kaikki ne palvelut, joissa asiakas kokee, näkee tai aistii palvelun ja brändin. Lisäksi palvelupolkuun sisällytetään asiakkaan tunteet eri vaiheiden aikana.



19

Esimerkki yksinkertaisesta palvelupolusta

	Ennen palvelua		Palvelun aikana			Palvelun jälkeen	
Asiakkaan tunteet (mitä asiakas kokee)	Kiinnostuu palvelusta	Innostuu, haluaa lisää tietoa palvelusta	Helpotusta ostopäätöksestä	Korkeat odotukset	Helpotus palvelun toimimisesta	Tyytyväisyys, haluttu arvo saatu	Luottamus toimijaa kohtaan
Asiakkaan teot (Mitä asiakas tekee)	Näkee mainoksen	Etsii tietoa palvelusta ja kilpailijoista	Tekee ostopäätöksen ja ostaa	Vastaanottaa/käyttönottaa palvelun	Käyttää palvelua	Tykkää lopputuloksesta ja kertoo eteenpäin	Ostaa uudelleen
Kosketuspisteet (Alusta, jossa asiakas kohtaa tarjoajan)	Sosiaalinen media, perinteinen media	Verkkosivut, blogit, artikkelit	Verkkosivut, sähköposti, myymälä	Palveluntarjoajan yhteyshenkilö	Palvelualusta esim. portaali	Verkkosivun arvostelut, puskaradio	Verkkosivu, yhteyshenkilö

Ohjeet onnistuneen palvelupolun tekemiseen:

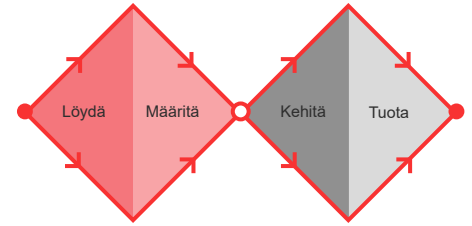
1. Valitse aiemmin luotu asiakaspersoonana, jonka pohjalta täytät palvelupolun. Asiakaspersoonana luo pohjan palvelupolulle.
2. Pyri ajattelemaan asiakkaan käymää polkua asiakkaan silmin ja kartoita asiakkaan motiivi käyttää palvelua.
3. Tunnista asiakkaan polun vaiheet, niin että löydät ensimmäisen interaktion asiakkaaseen, jolloin yritys ja asiakas on suoraan vuorovaikutuksessa.
4. Lisää kosketuspisteet, missä alustassa interaktio tapahtuu asiakkaan ja palvelun tuottajan välillä?
5. Lisää asiakkaan tunteet ja kokemukset. Mitä asiakas kokee polun kyseisessä vaiheessa? Tunteet ja kokemukset lisäävät ymmärrystä asiakkaan näkökulmasta.

20



Kehitä ratkaisu - Ideointi

Palvelumuotoilun prosessissa kehitysvaiheessa pyritään kehittämään ratkaisu tunnistetulle ongelmalle ja kipupisteille aluksi ideoimalla parhaat vaihtoehdot ja sen jälkeen prototyyppien, kokeilujen ja testauksen kautta keräämään tietoa suunnitelman toimivuudesta sekä asiakkaalle muodostettavan arvon näkemisestä. Tämä kiihdyttää luovaa ajattelua sekä vähentää riskiä kehitystyössä.



Ratkaisun ideointivaiheessa on tärkeää saada luotua avoin ilmapiiri ideoinnille. Ideoita olisi hyvä tulla paljon ja osan olla jopa niin hurjia, ettei niitä pysty edes toteuttamaan. Millekään idealle ei kehitysvaiheen alkupuolella tulisi sanoa ei. Ideointivaiheen edetessä hurjimmat jäävät pois ja toteutuskelpoiset jatkavat. Ideointiin on hyvä käyttää monelle tuttua *brainstorming*-menetelmää. Brainstorming on hyvä menetelmä luovaan tekemiseen, koska se ei vaadi teknisesti kuin kyniä ja paperia osallistujien määrän mukaan.

Ohjeet brainstorm -työpajan pitämiseen:

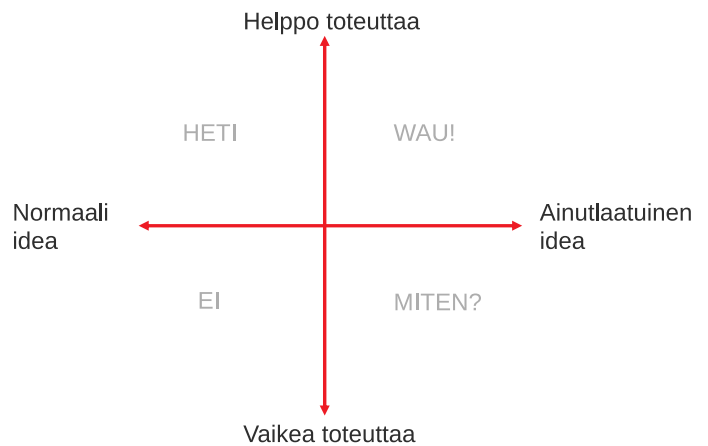
1. Nosta määrittely-vaiheesta tunnistettu ongelma, johon ratkaisua lähdetään keksimään ja kehittämään. Tämä ongelma tulee pysyä kirkaana mielessä koko työpajan ajan.
2. Kirjoita kaikki esiin nousevat ideat muistilapuille. Tärkeää on, että ideoita tulee paljon ja kaikilta osallistujilta: tavoitteeksi voi asettaa vähintään 10 ideaa per henkilö.
3. Käykää kaikkien ideat läpi, ja laitetaan laput isommalle taululle. Laput ryhmitellään taululle samojen ja samantyylisten aiheiden kanssa keskenään lähemmäksi. Näin huomataan, mitkä ideat ovat lähellä toisiaan ja mitkä ideat toistuvat.
4. Parhaimpien ideoiden kohdalla yhdistele ja jatkokehitä ideoita.
Vinkki! Käytä arviointimatriisia parhaimpien ideoiden löytämiseen.

21



Arviointimatriisi

Arviointimatriisi on nelikenttä työkalu, joka auttaa ideoinnin jälkeen määrittämään parhaat ja toteutuskelpoisimmat ideat. Ne parhaimmat ideat, niin sanotusti matalalla roikkuvat hedelmät, jotka ovat helppoja poimia ja jatkokehittää. Arviointimatriisilla voidaan helposti havainnollistaa miksi jokin idea on hyvä. Arviointimatriisia voi käyttää yksin tai työpajamaisesti usean henkilön voimin ideoita arvioidessa.

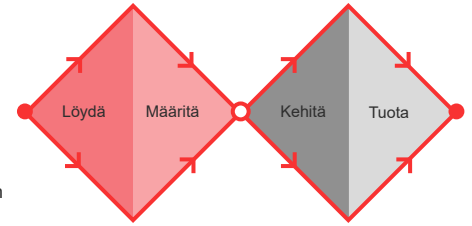


22



Prototyointi

Prototyypit ovat ideoinnista syntyneiden parhaiden ideoiden visualisoituja malleja tai jopa funktionaalisia käyttöliittymiä, jotka havainnollistavat ideaa tai konseptia palvelusta aikaisessa vaiheessa. Muotoiluajattelun mukaisesti prototyyppi pyritään tekemään mahdollisimman yksinkertaisesti sekä kustannustehokkaasti. IDEO-muotoilutoimistossa on syntynyt hyvin protoilua kuvaava sanonta: ”*epäonnistu aikaisin onnistuaksesi aiemmin*”.



Prototyoinnin tarkoituksena on auttaa palvelumuotoilijaa ja tiimiä tunnistamaan tärkeät kohdat palvelun toimittamisessa sekä auttaa ymmärtämään, voisiko ratkaisu oikeasti toimia jokapäiväisessä toiminnassa. Prototyyppi nostaa myös usein kysymyksiä, joita ei palvelumuotoilija tai tiimi ole aiemmin osannut ajatella. Prototyypin avulla vähennetään huomattavasti riskiä ennen lopullisen ratkaisun tuottamista. Muotoiluajattelun mukaisesti prototyyppi pyritään tekemään mahdollisimman yksinkertaisesti sekä kustannustehokkaasti. Testauksen avulla esitetään asiakkaille, käyttäjille ja sidosryhmille viimeistelemättömiä raakaversioita. Raakaversiot ovat helposti lähestyttävissä, jonka vuoksi myös kynnys antaa palautetta on matalampi. Tämä myös mahdollistaa palautteen saannin riittävän aikaisessa vaiheessa kehitysprosessissa, jotta siihen ehditään vielä reagoimaan.

Prototyyppien avulla varmistetaan, että tuotetaan palvelua, joka perustuu oikeisiin tarpeisiin eikä oletuksiin ja mielipiteisiin. Siksi on todella tärkeää ottaa asiakkaita mukaan prototyypin esittämiseen projektin onnistumisen kannalta.

Protoilun onnistumisen kannalta on tärkeää, että prototyyppi on varhaisen vaiheen keskeneräinen malli. Hyvin pitkälle kehitettyä prototyyppiä ihmiset eivät uskalla kommentoida samalla tavalla kuin keskeneräistä, siksi kannattaa prototypoida mahdollisimman varhaisessa vaiheessa.

23



Tuota myyntikelpoinen kokonaisuus

Tuota syntyneiden tarpeiden pohjalta luodulle idealle toimiva konsepti, joka vastaa alussa määriteltyyn tavoitteeseen. Palvelumuotoilu sisältää monia elementtejä, kuten tietynlaisia prosesseja sekä työkaluja, joiden tarkoitus on loppujen lopuksi saada muotoiltu palvelu saatettua käytäntöön. Prototyypin tai konseptin muuttaminen toimivaksi palveluksi on palvelumuotoilun lopputuote ja päämäärä. Palvelumuotoilu ei lopu konseptiin tai prototyyppiin. Tavoitteena täytyy aina olla kyky vaikuttaa loppuasiakkaisiin, työntekijöihin, prosesseihin, organisaatioon sekä liiketoimintaan positiivisesti. Tämän vuoksi palvelun implementointi on tärkeää, jotta palveluiden kaupallistaminen ei jäisi vain suunnittelun tasolle ja pelkäksi kulueräksi. Implementoinnin sijoittuminen palvelumuotoilun prosessissa on tuplatimantti-mallin aivan lopussa. Ennen varsinaista implementointia ovat prototyypoinnit ja iteraatiot palvelun kehittämisessä.

Tuota vaiheessa tehdään vielä viimeinen arviointi ideoidusta palvelusta, johon työkaluna sopii service blueprint, jonka avulla tehdään arvio voiko palvelua toteuttaa.

Tuota vaiheessa määritellään myös suorituskykyymittarit, joiden pohjalta tulevaa palvelua ja sen onnistumista on mahdollista seurata. Uuden palvelun integrointi yhtiössä käytössä oleviin liiketoiminnan suorituskykyymittareihin (Engl. KPI, Key Performance Indicators), jotta palvelua voidaan mitata yhtiön haluamalla tavalla liiketoimintaa tukien. Liiketoiminnassa mittareiden asettaminen on selkeä ja helppo tapa mitata palvelun onnistumista, joten palvelua käyttöönottaessa on tärkeää asettaa suorituskykyymittarit ja seurata niitä.

24



Service blueprint

Service blueprint on samankaltainen työkalu kuin palvelupolku, joka kuvaa palveluprosessia asiakkaan näkökulmasta. Kyseessä on kuitenkin ikään kuin yksityiskohtaisempi jatkoversio palvelupolulle, joka ottaa huomioon mitä yrityksessä ja muissa sidosryhmissä tapahtuu palvelun toteuttamiseksi palvelupolun eri vaiheissa. Sillä on oma paikkansa palveluiden kehittämisessä asiakaskeskeisesti ja varsinkin käytäntöön tuomisessa. Siksi service blueprint onkin palvelumuotoiluprosessin loppuvaiheessa käytettävä työkalu.

Palvelua kuvaillaan usein näytelmänä, jossa on näyttämö ja taustalla tapahtuvat prosessit eritelty. Service blueprint ottaa tämän huomioon ja näyttää selkeästi taustaprosessien ja asiakkaan toimien riippuvuudet, eli havainnollista visuaalisessa muodossa mitä organisaation sisällä tapahtuu palvelupolun tapahtumien aikaisesti. Erona Service blueprintin ja palvelupolun välillä on se, että service blueprint yhdistää asiakkaalle näkyvän osan taustalla oleviin prosesseihin sekä visualisoi ne. Tyypillisesti tukiprosessit, jotka ovat muun organisaation tai ulkopuolisten kumppanien toteuttamia ei oteta ollenkaan tai kovin syvällisesti huomioon palvelupolussa, mutta service blueprintin tarkoituksena on yhdistää ja havainnollistaa kaikki riippuvuudet näkyvien ja taustalla olevien prosessien välillä.

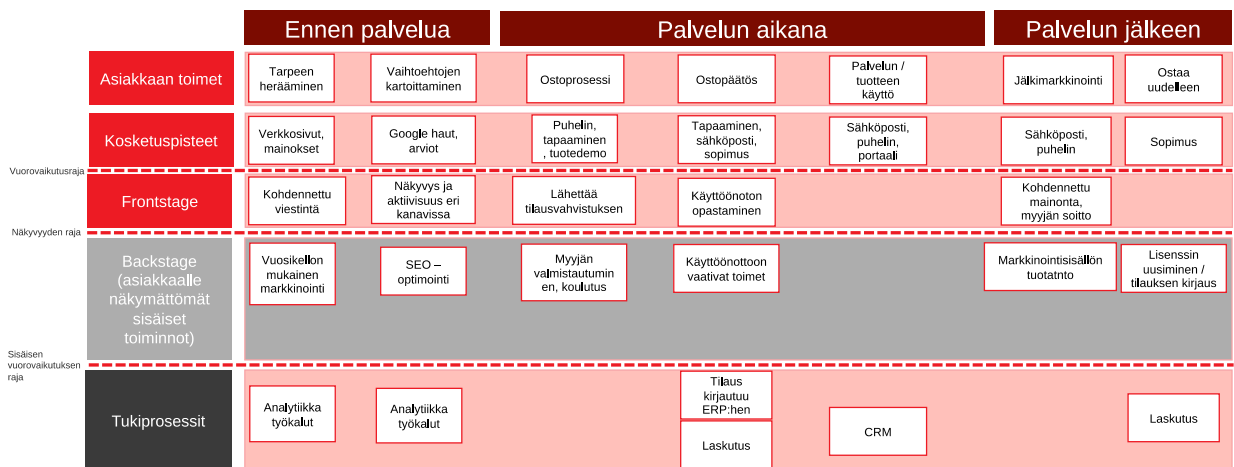
Service blueprint koostuu perinteisesti 5 eri kohdasta, joista 2 ensimmäistä ovat tuttuja jo palvelupolusta ja toteutuksessa kannattaa hyödyntää palvelupolkua:

1. Asiakkaan toiminta tai toimet. Mitä asiakas tekee, kuten tarjouspyyntö, ajanvaraus tai palvelun käyttäminen.
2. Asiakkaan kosketuspisteet, kuten fyysiset ja virtuaaliset tilat. Missä asiakas kohdataan?
3. Asiakaspalveluhenkilöstön näkyvä toiminta, jota kutsutaan näyttämöksi tai frontstageksi. Esimerkkinä contact center, tuotteen toimitus tai interaktio myyjän kanssa.
4. Asiakaspalveluhenkilöstön asiakkaalle huomaamaton/näkymätön toiminta, jota kutsutaan backstageksi. Usein palvelun valmisteluun liittyvää operatiivista toimintaa.
5. Tukiprosessit, joilla tarkoitetaan tukitoimintoja ja järjestelmiä, kuten laskutusjärjestelmät, tietojärjestelmät, logistiikka sekä henkilöstön koulutus

25



Yksinkertainen esimerkki service blueprintistä



26



Paketoi palvelun tuotteistus palvelukuvauksella

Palvelukuvaus syntyy asiakaskeskeisen palvelumuotoiluprosessin lopputuotteena. Palvelukuvaus on dokumentti, joka kuvaa ja kiteyttää yksityiskohtaisesti palvelun, sen ominaisuudet, toiminnan, tavoitteet ja odotetut tulokset. Hyvin tuotteistetun palvelun yhtenä merkinä on monistettavuus, jonka palvelukuvaus mahdollistaa. Palvelukuvauksen avulla asiakkaat sekä yrityksen henkilökunta voivat ymmärtää paremmin, mitä palvelu tarjoaa ja mitä he voivat odottaa palvelulta. Hyvä palvelukuvaus on kuitenkin kevyt ja informatiivinen, joten keskity pitämään palvelukuvauksessa vain palvelun kannalta oleelliset asiat. Palvelukuvauksen täytyy olla kuitenkin niin yksityiskohtainen, että sen lukenut henkilö ymmärtää yksityiskohtaisesti kuinka palvelu toimii ja mitä siihen sisältyy. Palvelukuvauksen tekeminen auttaa sekä asiakkaita että palveluntarjoajaa ymmärtämään, mitä palvelu sisältää ja mitä odotuksia se luo.

Ohjeet palvelukuvauksen tekemiseen:

1. Määritä palvelun tarkoitus: Aloita kuvaamalla, mitä palvelu tarjoaa, mikä on sen tarkoitus ja mitä se pyrkii tuottamaan. Kirjaa myös palvelulupaus ensimmäiseen alkuun ja pidä se koko palvelukuvauksen ajan mielessä.
2. Kuvaava palvelun laajuus: Kirjaa ylös palvelun keskeiset ominaisuudet, kuten palvelun saatavuus, hinta, toimitusajat, takuut ja palveluun sisältyvät asiat. Muista myös määritellä asiat, jotka eivät sisälly palveluun tai ovat lisämaksusta saatavilla.
3. Kuvaava palvelun odotettu lopputulos: Määritä, mitä palvelun käyttäjät voivat odottaa palvelulta, kuten palvelun laatua, käyttäjäkokemusta ja palvelun tarjoamaa arvoa.
4. Määritä palvelun prosessi: Kuvaile yksityiskohtaisesti, miten palvelu toimii, millaisia prosesseja se sisältää ja miten asiakkaat käyttävät palvelua. Service blueprint auttaa hahmottamaan palvelun prosessia.
5. Huomioi palvelun mahdolliset rajoitukset: Huomioi myös mahdolliset rajoitukset, joita palvelu saattaa sisältää, kuten rajoitukset palvelun demograafiseen toimitettavuuteen tai palvelun saatavuuteen.

27



Hienoa, nyt osaat tuotteistaa palvelun palvelumuotoilua hyödyntäen!

Palvelumuotoilu on yritysmaailmassa voimakkaasti kiinnostusta kasvattava lähestymistapa, jonka avulla yritykset voivat luoda asiakaslähtöisempiä ja sitä kautta parempia palveluita asiakkaiden oikeisiin tunnistettuihin tarpeisiin. Tämän opas kuvasi palvelumuotoilun perustiedot ja esitteli yleisimpiä työkaluja, jotka tukevat palvelumuotoiluprosessia.

Oppaassa esitellyt työkalut ovat vain osa työkaluista, joita voi hyödyntää palvelumuotoilussa. Jokainen projekti sekä yritys ovat ainutlaatuisia ja käytettävät työkalut valitaan aina projektikohtaisesti. Tärkeimpänä muistisääntönä palvelumuotoilun tekemiselle on se, että palvelumuotoilu on asiakaskeskeistä. Asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen ja kuuntelu ovat avainasemassa onnistuneeseen projektiin palvelumuotoilussa. Oppaassa tarjotut työkalut ja metodit tukevat tätä prosessia ja varmistavat, että asiakas on keskiössä.

Muista, että palvelumuotoilu on enemmän kuin pelkkä prosessi ja työkalut – se on myös ajatustapa. Palvelumuotoilu vaatii avointa mieltä ja rohkeutta kokeilla sekä oppia virheistä. Ole valmis keinoin, kuuntelemaan, tekemään virheitä ja palaamaan prosessissa taaksepäin eli iteroimaan jos siltä tuntuu. Testaa prototyyppejä, kerää palautetta ja ota se huomioon palveluita tuotteistaessa. Ole rohkea ja valmis haastamaan perinteisiä ajattelutapoja tuotteistamisen ympärillä.

Toivon, että tämä opas on antanut sinulle hyvän perustan palvelumuotoiluun ja palveluiden tuotteistamiseen sekä innostaa juuri sinua luomaan parempia palveluita asiakaskeskeisesti. Onnea palvelumuotoilun polulla kohti asiakaslähtöisempää ja parempaa palvelukokemusta!

28





Lähteet

- Alhonen M, Eloranta R, Palvelumuotoilun menetelmiä ja työkaluja arkeen 2021, Haaga-Helia, Luettavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/502561/sun-3amk-palvelumuotoiluopas.pdf>, Luettu 20.4.2023
- British Design Council, 2019, Framework for Innovation: Design Council's evolved Double Diamond., Luettavissa: <https://www.designcouncil.org.uk/our-work/skills-learning/tools-frameworks/framework-for-innovation-design-councils-evolved-double-diamond/> Luettu 4.1.2023
- Elina R, Orpana T. 2020 Asiakaskokemus kehittämisen keskiössä, LAB Focus, Luettavissa: <https://blogit.lab.fi/labfocus/asiakaskokemus-kehittamisen-keskiossa/>, Luettu 14.5.2023
- Garam S, Lindell P, 2022, Onnistu prototypoinnissa ja testaamisessa ryhmän kanssa, Luettavissa: <https://esignals.fi/kategoria/palvelumuotoilu/onnistu-prototypoinnissa-ja-testaamisessa-ryhman-kanssa/#1d86d50b>, luettu 5.3.2023
- Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja, Luettavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/JAHBFXDTEB#kohta:\(20\)Palvelumuotoilun\(20\)bisneskirja/piste:tnZ](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/JAHBFXDTEB#kohta:(20)Palvelumuotoilun(20)bisneskirja/piste:tnZ)
- Meurman M, 2021, Palvelujohtamisen periaatteet – Paketoi palvelut passelisti palvelujohtamisella, Arter, Luettavissa: <https://www.arter.fi/paketoi-palvelut-passelisti-palvelujohtamisella/> Luettu 5.3.2023
- Miettinen, S. (toim.), 2011, Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen, Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Sari Komulainen 2021, Palvelumuotoilun menetelmä – Havainnointi, Palvelumuotoilu Palo, Luettavissa: <https://www.palvelumuotoilupallo.fi/blogi/palvelumuotoilun-menetelma-havainnointi/>, Luettu 5.3.2023
- Stickdorn, M. 2018a. This Is Service Design Methods. O'Reilly Media, Inc. Luettavissa: <https://learning.oreilly.com/library/view/this-is-service/9781492039587/ch01.html>
- Stickdorn, M. 2018b. This Is Service Design Doing. O'Reilly Media, Inc. Luettavissa (<https://learning.oreilly.com/library/view/this-is-service/9781491927175/preface01.html>)
- Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M. E. & Schneider, J. 2018. This is service design doing: Applying service design thinking in the real world : a practitioner's handbook. First Edition, Sebastopol, CA: O'Reilly Media, Inc. Luettavissa: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/haaga/reader.action?docID=5219777>
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Törrönen V, Salomaa M. Asiakaskokemuksen tila Suomessa 2017, Kreapal, Luettavissa: <https://www.kreapal.fi/wp-content/uploads/Asiakaskokemus-Suomessa-2017-raportti.pdf>, Luettu 20.2.2023
- ³⁰ Törrönen V. 2021. Opas palvelumuotoiluun, Kreapal, Luettavissa <https://www.kreapal.fi/wp-content/uploads/Palvelumuotoiluopas-v008.pdf>, Luettu: 15.2.2023



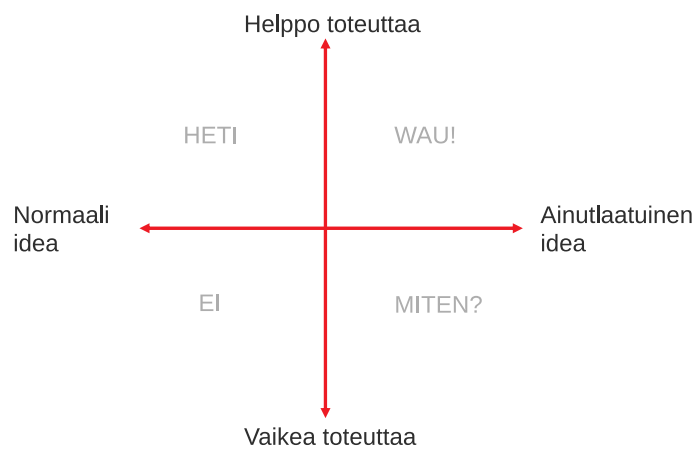
Palvelupolku pohja

	Ennen palvelua	Palvelun aikana	Palvelun jälkeen
Asiakkaan tunteet (mitä asiakas kokee)			
Asiakkaan teot (Mitä asiakas tekee)			
Kosketuspisteet (Alusta, jossa asiakas kohtaa tarjoajan)			

31



Arviointimatriisi pohja



32



Service Blueprint pohja

