



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

NIKLAS SIMONTAIVAL

Palvelumuotoilu startup-yrityksessä

LIIKETALouden TUTKINTO-OHJELMA
2023

Tekijä Simontaival, Niklas	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Toukokuu 2023
	Sivumäärä 42	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi Palvelumuotoilu startup-yrityksessä		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Palvelumuotoilu on tärkeässä roolissa, kun mietitään yrityksen palvelun kehittämistä asiakaslähtöisemmäksi. Tässä työssä tutustutaan palvelumuotoilun keinoihin teorian tiedon, asiantuntijahaastattelun sekä käyttäjähaastatteluiden avulla. Saatuja tuloksia hyödynnetään toimeksiantajana toimivan startup-yrityksen arjessa ja pyritään kehittämään sen myyntiä, tuottoa ja tunnettua niiden avulla.</p> <p>Toimeksiantajana toimii Go SportY Oy, jonka olen perustanut yhdessä ystäväni kanssa Tampereella vuonna 2019. Yrityksen tarkoituksena on yhdistää urheilupaikat, -tapahtumat ja ihmiset. Yritys on luonut mobiilisovelluksen, jonka avulla kuka tahansa voi löytää lähimmät urheilupaikat ja -tapahtumat, sekä motivoitua urheilemaan. Opinnäytetyön ongelmana on toimeksiantajan heikko tuntemus palvelumuotoilun hyödyntämisestä myynnin, tuoton ja tunnettuuden parantamisessa.</p> <p>Työssä toteutettiin toimintatutkimus tutustumalla ensin palvelumuotoilun teoriaan, jonka jälkeen toteutettiin haastattelut. Teorian ja haastatteluiden pohjalta luotiin toimeksiantajalle kehittämissuunnitelma, jota se alkaa toteuttamaan syksyllä 2023.</p> <p>Kirjallisuudesta ja aineistosta saatiin tietoa palvelumuotoilusta. Sen pohjalta oli luontevaa toteuttaa haastattelut. Asiantuntijahaastattelusta saatiin paljon tärkeää tietoa käytännön työelämästä sekä yksityiskohtaista tietoa toimeksiantajan kehittämissuunnitelmaa varten. Asiantuntija perehdytettiin ensin toimeksiantajan taustoihin, jotta hän pystyi tekemään analyysin yrityksen nykytilasta ja antamaan konkreettisia kehitysideoita tulevaisuutta ajatellen. Käyttäjähastatteluista saatiin paljon hyvää tietoa nykyisiltä asiakkailta toimeksiantajan nykytilasta heidän näkökulmasta, sekä arvokkaita ideoita siitä, mihin suuntaan he haluavat palvelun kehittyvän. Opinnäytetyöongelmaan saatiin ratkaisun avaimet ja toimeksiantajalla on nyt loistavat edellytykset kehittää palvelusta entistä parempi, tunnetumpi ja tuottoisampi palvelumuotoilun keinoja hyödyntämällä.</p>		
Avainsanat Palvelumuotoilu, startup-yritys, kehittämissuunnitelma, Go SportY Oy		

Author Simontaival, Niklas	Type of Publication Bachelor's thesis	Date May 2023
	Number of pages 42	Language of publication: Finnish
Title of publication Service design in a startup company		
Degree program Bachelor of Business Administration		
<p>Abstract</p> <p>Service design plays an important role in developing a company's service to become more customer oriented. This publication introduces the means of service design through theoretical knowledge, expert interviews and user interviews. The results obtained will be utilized in the daily operations of a startup company acting as a client. The target is to improve its sales, revenue and visibility.</p> <p>The client is Go SportY Oy, which I founded together with my friend in Tampere in 2019. The company aims to bring together sports venues, events and people. The company has created a mobile application, which enables the user to find the sport venues and events that are located nearby. Also, the application encourages the user to start exercising. The problem addressed in this thesis is the client's limited knowledge of how to use service design to improve sales, revenue and visibility.</p> <p>The publication was conducted as an action research by first studying the theory of service design, and then by interviewing. Based on the theory and interviews, a development plan was created for the client, which they will begin to implement in the fall of 2023.</p> <p>Information on service design was obtained from literature and materials. Based on this, it was natural to conduct the interviews. The expert interview provided a lot of important information about practical work life as well as detailed information for the client's development plan. The expert was first introduced to the client's business background. After that the expert could analyze the company's current status and provide concrete development ideas for the future. The user interviews provided a lot of good information from current customers about the client's current state from their perspective, as well as valuable ideas about where they want the service to develop. The thesis study problem was addressed and now the client has excellent conditions for develop even better, well-known and more profitable service by utilizing service design methods.</p>		
Keywords Service design, startup company, development plan, Go SportY Oy		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTAA	6
2.1 Opinnäytetyön ongelma ja tavoite	6
2.2 Teoreettinen viitekehys	7
2.3 Käytettävät menetelmät ja aineiston kerääminen.....	8
3 MITÄ ON PALVELUMUOTOILU?	10
3.1 Palvelumuotoilun hyödyt ja tarpeellisuus	12
3.2 Palvelumuotoilun toteuttaminen	14
3.2.1 Palvelun havainnollistaminen.....	15
3.2.2 Palvelumuotoilun rakenne	16
4 KÄYTTÄJIEN OSALLISTAMINEN PALVELUMUOTOILUUN.....	18
4.1 Yhteiskehittäminen on palvelumuotoilua	18
4.2 Palvelumuotoiluprosessi	19
5 ESITTELYSSÄ GO SPORTY OY.....	20
6 HAASTATTELUIDEN TAVOITTEET JA TAUSTAT	23
7 ASIANTUNTIJAHAASTATTELU	25
8 KÄYTTÄJÄHAASTATTELU	29
9 KEHITTÄMISSUUNNITELMA	35
9.1 Suunnitelman jalkauttaminen yritykseen	36
9.2 Kehityksen seuranta ja arviointi.....	38
10 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	39
11 POHDINTA	40
LÄHTEET	
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Startup-yrityksellä tarkoitetaan nuorta kasvuhakuista yritystä. Yleensä tämänkaltainen yritys vasta kehittää ensimmäistä tuotettaan eikä tuota vielä voittoa. Startupit ovat nopealla aikataululla skaalautuvia teknologiayrityksiä, jotka uudistavat olemassa olevia markkinoita ja luovat uusia tuote- ja palveluinnovaatioiden avulla. (Järvilehto, 2018, s. 19.)

Helaniemi ym. (2018, s. 18-19) kuvaavat teoksessa ”Kutsuvat sitä pöhinäksi” startupia nuorena yrityksenä, joka etsii vielä toimivaa liiketoimintamallia, jonka avulla se tähtää nopeaan kasvuun ja pyrkii omalla toiminnallaan muuttamaan jonkin toimialan perusoletuksia.

Startup-yrityksen saaminen taloudellisesti kannattavaksi voi olla hyvin haastavaa. On otettava huomioon paljon erilaisia asioita ja lähdettävä liikkeelle usein täysin tyhjästä. Menestyminen startup-maailmassa on monen onnistuneen asian summa. Yksi tärkeimmistä asioista, jonka startup-yritys tarvitsee menestyäkseen, on tunnettuus ihmisten keskuudessa. Suunnitelmallinen ja tavoitteellinen markkinointi sekä tulosten mittaaminen ovat avainasemassa tunnettuuden kasvattamisessa. Ei riitä, että mainostaa palvelujaan satunnaisesti esimerkiksi printtimainonnalla tai pelkällä somemainonnalla, vaan markkinoinnin tulee olla integroitua ja monikanavaista.

Perustaessani oman startup-yrityksen hyvän ystäväni kanssa vuonna 2019, olen joutunut moneen otteeseen miettimään, mikä on kaikkein tärkein asia markkinoinnin ja myynnin näkökulmasta, kun mietitään yrityksen kasvun nopeuttamista ja kannattavuuden maksimointia. Tähän kysymykseen halusin vastauksen ja aloin tutkimaan erilaisia vaihtoehtoja. Törmäsin tässä vaiheessa palvelumuotoiluun ja huomasin, että aiheesta löytyy hyvin vähän keskustelua, kirjoituksia ja kirjallisuutta. Suomenkielisiä teoksia aiheesta löytyi vain muutama. Halusin ottaa selvää, miten

palvelumuotoilua voitaisiin hyödyntää tehokkaammin startup-maailmassa. Siitä lähti idea tälle opinnäytetyölle.

2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTAA

Tämän opinnäytetyön aiheena on palvelumuotoilu startup-yrityksessä. Työn tarkoituksena on tutkia ja kehittää toimeksiantajan palveluja palvelumuotoilun keinoin siten, että paremman asiakasymmärryksen kautta voidaan saavuttaa myynnin kasvua, parantaa tunnettuutta ja vahvistaa brändi-identiteettiä.

Toimeksiantajana toimii tamperelainen startup-yritys Go SportY Oy, jonka olen perustanut ystäväni kanssa vuonna 2019. Yrityksen tarkoituksena on saattaa ihmiset ja urheilupaikat yhteen samalle alustalle. Yritys on kehittänyt mobiilisovelluksen, jonka avulla kuka tahansa voi löytää lähimmät urheilupaikat ja -tapahtumat yhdestä palvelusta. Yritys myy urheilupaikoille Premium-sivuja, joista se kerryttää liikevaihtoa. Lisäksi sovelluksesta löytyvät maksulliset mainospaikat, joissa yritykset voivat mainostaa itseään käyttäjille. Go SportY Oy on esitelty tarkemmin kappaleessa viisi.

2.1 Opinnäytetyön ongelma ja tavoite

Tässä työssä opinnäytetyöongelmana on toimeksiantajan tietämättömyys palvelumuotoilun hyödyntämisestä myynnin, tuoton ja tunnettuuden parantamisessa. Työssä tarkastellaan lähemmin sitä, mitä palvelumuotoilu on, mitkä asiat vaikuttavat onnistuneeseen palvelumuotoiluun sekä miten toimeksiantajan palvelua voidaan kehittää paremmaksi palvelumuotoilun keinoja hyödyntämällä. Työtä voidaan hyödyntää rahoitusosalalla, sillä työ käsittelee laajasti palvelumuotoilun teoriaa sekä palveluiden kehittämisen merkitystä menestyvässä liiketoiminnassa. Lisäksi työ antaa tuoretta tietoa siitä, miten palvelumuotoilua voidaan ja kannattaa hyödyntää minkä tahansa yrityksen arjessa, kun halutaan saavuttaa taloudellisesti kannattavampi tulevaisuus.

Työn tavoitteena on tutkia toimeksiantajan nykytilannetta sekä kehittää sille haastatteluista saatujen tuloksien sekä teoretiedon avulla selkeä kehittämissuunnitelma, jonka avulla varmistetaan yrityksen palvelun oikeasuuntainen kehittäminen ja turvataan yritykselle taloudellisesti kestävämpi tulevaisuus. Tarkoituksena on myös, että opinnäytetyön tulokset ja toimintatutkimuksen valmistuminen auttavat yritystä saavuttamaan parhaan mahdollisen potentiaalinsa markkinoilla.

2.2 Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys painottuu palvelumuotoilun ympärille. Työn keskeisiä käsitteitä ovat palvelumuotoilun tarpeellisuus yritykselle sekä asiakasymmärryksen hankkiminen ja sen tärkeyden oivaltaminen. Työssä käydään läpi myös palvelumuotoilun varsinaista toteuttamista yrityksessä ja tarkastellaan palvelumuotoilun rakennetta ja prosessia. Tätä teoreettista viitekehystä tarkastellaan tarkemmin kirjallisuuden, julkaisujen ja raporttien pohjalta kappaleessa kolme. Opinnäytetyön lukuja, joissa käsitellään tutkimuksen teoreettisia lähtökohtia, kuvataan mm. termillä teoreettinen viitekehys. Tämän työn teoreettinen viitekehys on esitetty kuviossa 1. (Vilka, 2023, luku 4, kohta opinnäytetyön teoreettinen viitekehys.)



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

2.3 Käytettävät menetelmät ja aineiston kerääminen

Työssä käytetään laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, jossa käsitellään eri tietolähteiden, aineiston sekä haastatteluiden avulla opinnäytetyön ongelmaa. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää sekä tulkita ja mahdollisesti myös mallintaa tutkittava ilmiö (Pitkäranta, 2014 s. 27).

Tähän työhön liittyen laaditaan toimintatutkimus, jonka avulla pyritään tutkimaan ja parantamaan yrityksen toimintaa. Menetelmä sopii tähän työhön, sillä toimintatutkimuksella pyritään usein muuttamaan jonkun asian tilaa. Työn tavoitteena on parantaa yrityksen myyntiä, tunnettuutta ja brändiä, joten toimintatutkimuksen avulla päästään käytännössä tutkimaan yrityksen nykyistä tilaa ja tekemään siihen tarvittavia muutoksia kehittämissuunnitelman avulla. (Pitkäranta, 2014 s. 43.)

Toimintatutkimuksessa omintakeista on se, että siinä yhdistyvät teoria ja käytäntö. Vaikka toimintatutkimus on käytännönläheistä, myös siltä vaaditaan tieteen menetelmien käyttämistä systemaattisesti. Toimintatutkimukseen kytkeytyy aina uuden oppimista ja oivaltamista sekä siihen johtavan ymmärtävän prosessin

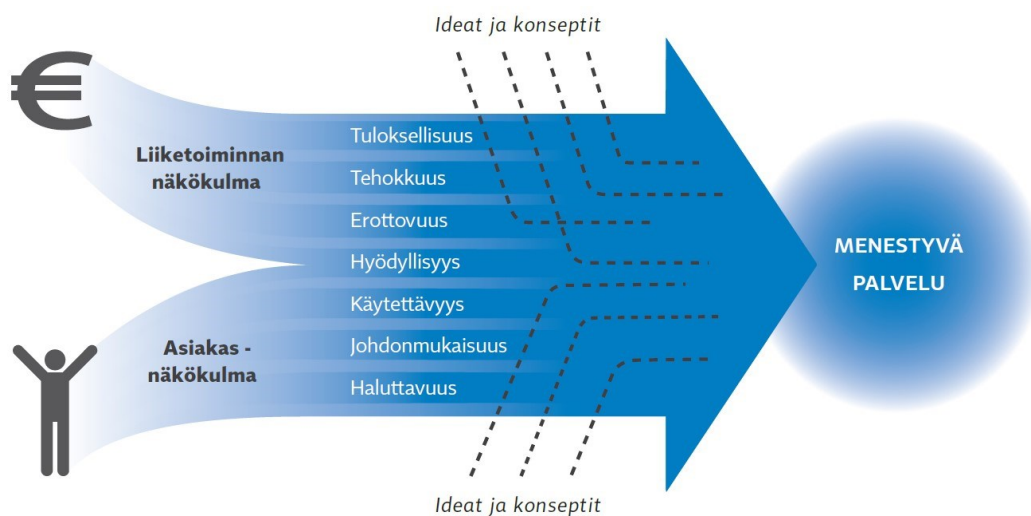
seuraamista, jonka seurauksena tulisi käytännön elämässä tapahtua muutoksia. Myös toimintatutkimuksen kohteena olevaan ongelmaan liittyvän teoreettisen ymmärryksen tulisi lisääntyä. (Puusa & Juuti, 2020, luku 17, kohta toimintatutkimus.)

Tässä työssä tutkimus etenee tutustumalla ensin teoriaan kirjallisuuden, aineiston ja raporttien avulla, jonka jälkeen tutkitaan yrityksen nykytilaa ja lopulta toteutetaan haastattelut. Haastatteluiden ja teorian pohjalta tehdään kehittämissuunnitelma, jota toimeksiantajan on tarkoitus toteuttaa käytännössä. Työssä halutaan tutkia kirjallisuuden ja lähdemateriaalin avulla erilaisia tapoja kehittää yrityksestä tuottoisampi ja kannattavampi palvelumuotoilun avulla. Haastattelut toteutetaan yhdelle palvelumuotoilun asiantuntijalle sekä kahdelle nykyiselle palvelun käyttäjälle. Asiantuntijahaastattelusta pyritään saamaan syventävää tietoa käytännön työelämästä sekä asiantuntijan näkemys toimeksiantajan nykytilanteesta. Käyttäjahaastatteluiden tarkoituksena on saada tärkeää tietoa käyttäjien kohtaamista ongelmista palvelussa, sekä tutustua käyttäjien toiveisiin ja kehitysideoihin palvelun suhteen. Haastatteluiden tuloksia sekä teoriaa verrataan keskenään ja yritetään paikata toimeksiantajan puuttuvaa osaamista tätä kautta.

Opinnäytetyössä on pyritty käyttämään mahdollisimman tuoreita lähteitä, joita saadaan mm. kirjoista, e-kirjoista, teoksista, raporteista ja opetusmateriaaleista. Toimeksiantajan yksityisyyttä suojellaan, eikä mitään tietoa, mikä ei ole julkisesti saatavilla esitetä työssä. Haastattelut suoritetaan hyvien tieteellisten käytäntöjen mukaan ja haastateltaville kerrotaan, mitä henkilötietoja heistä julkaistaan työssä. Heillä on myös mahdollisuus tarkistaa haastattelut ennen opinnäytetyön julkaisua. Opinnäytetyöprosessissa otetaan huomioon eettisyys, eli työskentelyn aikana pidetään kokoajan mielessä laadunarviointi, lähdekritiikki, työskentelyn läpinäkyvyys, luotettavuus sekä pyrkimys uuteen tietoon. (Vilka, 2023, luku 3, kohta aineiston laadunarviointi, luotettavuus, pätevyys ja eettisyys.)

3 MITÄ ON PALVELUMUOTOILU?

Palvelumuotoilu on muotoilun osaamisala, joka on keskittynyt palvelujen, asiakas- ja työntekijäkokemusten sekä palveluliiketoiminnan ihmislähtöiseen kehittämiseen. Kaiken kehittämisen keskipiste palvelumuotoilussa on asiakas, asiakaspalvelija tai yhteistyökumppani missä tahansa roolissa palvelun käyttäjänä. Palvelumuotoilun tärkein tavoite on palvelun käyttäjälähtöinen kehittäminen siten, että palvelu vastaa sekä palveluntarjoajan liiketoiminnallisia tavoitteita, että asiakkaan tarpeita. Palvelumuotoilun tavoitteena on kehittää käyttäjälle hyödyllisiä, käytettäviä, haluttavia sekä johdonmukaisia palveluita, jotka ovat myös palveluntarjoajalle kilpailuetua lisääviä, taloudellisesti kannattavia tai muutoin palveluntarjoajan toiminnan vaikuttavuutta rakentavia. Kuviossa 2 on esitetty tämä asiakasymmärryksen ja liiketoimintatavoitteiden symbioosiksi kutsuttu kokonaisuus (Koivisto ym., 2019, s. 33.)



Kuvio 2. Asiakasymmärryksen ja liiketoimintatavoitteiden symbioosi

Palvelumuotoilu nähdään usein uusien palvelutarjoamien innovoinnin mahdollistajana, positiivisten asiakas-, asiointi- ja käyttökokemusten takaajana sekä laajemmin palveluliiketoiminnan kehittämisen työkaluna. Sen avulla pystytään innovoimaan markkinoille kokonaan uudenlaisia palveluja tai kehittämään olemassa olevia palveluja vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeisiin. (Koivisto ym., 2019, s. 34.)

Palvelumuotoilussa kehittämisen ytimessä on palvelupolku eli käyttäjän läpikäymä polku palvelua käytettäessä, polun yksittäiset vaiheet eli palvelutuokiot sekä vuorovaikutus esineiden, laitteiden, tilojen ja ihmisten eli kontaktipisteiden kanssa. Kaikki kontaktipisteet palveluprosessissa yritetään suunnitella niin tarkasti, että ne muodostavat selkeän, johdonmukaisen ja yhdenmukaisen asiakaskokemuksen. Yhdenmukaisuuden tulisi toistua myös asiakkaan kokiessa palvelun monien eri kanavien kautta. (Koivisto ym., 2019, s. 34.)

Palvelumuotoilu on osa yrityksen palvelukokonaisuutta ja siihen kuuluu luonnollisesti myös ongelmia. Palveluista tulee nykypäivänä paljon valituksia. On esimerkiksi yleistä, että jokapäiväisissä keskusteluissa moititaan vakuutusyhtiöiden, pankkien, ravintoloiden, huoltoliikkeiden ja autokauppojen virkailijoita. Vaikka palvelutason sanotaan heikentyneen ja byrokratian lisääntyneen, on nykyään tarjolla paljon enemmän palveluja kuin vuosikymmen sitten ja nykyteknologian ansiosta niiden saatavuus on usein parempi kuin aikaisemmin. Silti ihmiset valittavat ja tuntevat palvelutason laskeneen. Työvoimakustannusten kasvun takia kuluttajat joutuvat esimerkiksi turvautumaan itsepalveluun silloinkin, kun he eivät sitä itse haluaisi. Palveluiden merkitys ei kuitenkaan ole katoamassa, vaan päinvastoin sen merkitys kansantaloudelle ja vaurastumiselle kasvaa jatkuvasti. Siksi puhutaan myös palvelukilpailusta, jossa yrityksen on tärkeää erottautua muista ns. totuuden hetken koittaessa. (Grönroos, 1998, s. 35-40)

Näitä totuuden hetkiä voidaan tarkastella esimerkiksi helposti ymmärrettävän lentomatkojen kautta. Seuraavat tilanteet ovat hyviä esimerkkejä totuuden hetkistä lentoalalla:

1. Asiakas soittaa lentoyhtiön asiakaspalveluun kysyäkseen tietoja.
2. Asiakas varaa lennon lentoyhtiön edustajalta.
3. Asiakas saapuu lähtöselvitykseen.
4. Asiakas jonottaa vuoroaan lähtöselvityksessä.
5. Virkailija pyytää asiakkaan tiskille.
6. Virkailija käsittelee asiakkaan tiedot ja antaa lentolipun.
7. Asiakas lähtee etsimään oikeaa porttia.

8. Portilla oleva virkailija toivottaa asiakkaan tervetulleeksi.
9. Asiakas odottaa lennon lähtöä odotusaulassa.
10. Virkailija kutsuu asiakkaan koneeseen ja tarkistaa hänen lipun.
11. Asiakas astuu lentokoneeseen ja lentoemäntä tervehtii häntä.
12. Asiakas etsii istumapaikkaansa.
13. Asiakas etsii paikkaa, johon hän voi laittaa käsimatkatavaransa.
14. Asiakas istuutuu.
15. Jne. Jne. (Grönroos, 1998, s. 35-40.)

Etenkin startup-yrityksessä lähdetään usein liikkeelle kaiken suhteen täysin tyhjästä, joten käyttäjien osallistaminen tuotekehitykseen on erittäin tärkeässä roolissa. Jos käyttäjäymmärrys ei ole tarpeeksi laaja se voi johtaa palveluun, jolla ei ole kysyntää, koska asiakkaat eivät näe sille tarvetta tai se on liian monimutkainen (Tarjanne & Englund, 2018, s 68).

Palvelumuotoilua voidaan hyödyntää yrityksissä monella tapaa ja moniin eri tarpeisiin. Palvelumuotoilu yhdistää poikkeuksellisen kiinteällä sekä toimivalla tavalla liiketoiminnan ja yrityksen tavoitteet asiakkaan näkökulmaan, sekä antaa loogisen toimintamallin. Kovat ja pehmeät arvot nousevat tasavertaisiksi osapuoliksi palvelumuotoilun ansiosta. Palvelumuotoilun liiketoiminnalliset hyödyt liittyvät yrityksen toiminnan fokusoimiseen asiakaslähtöiseksi, sisäisten prosessien kehittämiseen, strategiseen suuntaamiseen ja brändin ja asiakassuhteen syventämiseen. Lisäksi tietysti etuina ovat uusien ja nykyisten palveluiden kehitys. (Tuulaniemi, 2011, s. 95.)

3.1 Palvelumuotoilun hyödyt ja tarpeellisuus

Palvelumuotoilun avulla yritys pystyy muotoilemaan palvelustaan entistä paremman ja houkuttelevamman. Moni startup-yrittäjä kokee, että maailma on ikään kuin muovailuvahaa, johon voi jättää oman kädenjälkensä. Jossain päin maailmaa joku on rakentanut kaikki ne tuotteet, palvelut ja infrastruktuurit, joita kulutamme ja käytämme päivittäin. Miksi niistä ei voisi muotoilla parempia? Startup-yrittäjyydessä on kyse siitä, että design-ajattelua hyödyntäen mietitään miten maailma voisi olla vielä

toimivampi. Mikä voisikaan olla se erilainen tulevaisuus, joka mahdollistuisi uudella tuotteella tai palvelulla? Startup-yrittäjä haluaa aina, että oma idea lähtee lentoon. (Helaniemi ym., 2018, s. 58.)

Sosiologi Daniel Bell havaitsi jo 1970-luvulla palveluiden merkityksen kasvun. Yhteiskuntien vaurastumisen sekä taloudellisen edistyneisyyden seurauksena on Bellin mukaan siirrytty teollisesta yhteiskunnasta jälkiteolliseen yhteiskuntaan, jossa palveluiden merkityksen kasvu ja palvelutalous ovat keskeisessä asemassa. Erityisesti teollisuussektorilla on alettu keskustelemaan liiketoiminnan palvelullistamisesta, jonka vuoksi tuotteiden ja palveluiden väliset rajat hämärtyvät. (Koivisto ym., 2019, s. 17.)

Selvää on myös se, että maailma muuttuu jatkuvasti digitalisaation myötä. Digitaalisuus tuo mahdollisuuksien lisäksi myös haasteita liiketoimintaan ja palvelumuotoiluun. Kun digitaalisuus lisääntyy, kaikki sitä hyödyntävät toimialat muuttuvat radikaalisti. Monille perinteisempiä fyysisiä tuotteita, palveluita tai jakelukanavia tarjoaville yrityksille on ollut yllättävän vaikeaa huomata, miten paljon pelin säännöt ja koko kilpailukenttä muuttuvat digitalisaation myötä. Liian moni yritys luottaa historiaansa, brändiinsä ja maineeseensa ja uskoo niiden kantavan digitaalisen murrosvaiheen yli. Moni yrittäjä ei ole kuitenkaan kuullut tutkimuksesta, jossa käy ilmi, että 71% eli valtaosa netissä viihtyvistä kuluttajista olettaa toimialan johtavien brändien olevan Googlen hakutulosten kärkipaikoilla. Jos siis kuluttaja etsii Googlen kautta esim. urheiluvaatteita, ja yritys ei ole brändin kanssa haun tulostilan kärjessä, ei se todennäköisesti ole kuluttajalle kovin luotettava urheiluvaatteiden kauppa. (Burcher, 2012; Ruokonen, 2016, s. 62.)

Yritys, joka pystyy ottamaan huomioon asiakkaidensa tarpeet sekä tunnistamaan kuluttajien tunteet ja arvojen muutokset unohtamatta palvelun käytettävyyttä, pystyy menestymään tulevaisuudessa toimialasta riippumatta. Merkityksellisyys sekä elämänlaatu ovat yhä tärkeimpiä tekijöitä kuluttajien tehdessä ostopäätöksiään. Siksi on tärkeää, että yritys oppii tunnistamaan ja hyödyntämään näitä tekijöitä omassa liiketoiminnassaan. (Tarjanne & Englund, 2018, s. 7.)

Jotta yritys voisi saavuttaa kilpailuetua palveluliiketoiminnassa, on sen kyettävä ajattelemaan uudenaikaisesti ja toimittava rajoja rikkovasti. Ei riitä pelkästään se, että yrityksessä on yksilöä arvostavaa johtajuutta sekä loistava työilmapiiri, ja että työntekijät ovat sitoutuneita työhönsä. Todellinen kilpailukyky syntyy näitä elementtejä yhdistelemällä siten, että ymmärretään oman käytöksen vaikutus muihin sekä toisten yksilöiden merkitys osana asiakaskokemuksen luomista. Positiivinen asiakaskokemus syntyy, kun asiakas huomataan, häntä kuunnellaan ja pyritään ymmärtämään hänen tilanteensa. Lisäksi on tärkeää, että asiakkaaseen pidetään yhteyttä ja hänen kysymyksiin vastataan nopeasti. (Fischer, 2014, luku 1.1 kohta Palvelukokemus luo kilpailuedun.)

3.2 Palvelumuotoilun toteuttaminen

Arvoa luovan palvelun kehittäminen alkaa palvelun käyttäjien ymmärtämisestä. Käyttäjäymmärrys mahdollistaa sekä asiakkaiden että palvelutuotannossa toimivien henkilöiden maailman, tarpeiden ja toiveiden ymmärtämisen. Jopa unelmiin ja arvoihin voidaan päästä käsiksi. Palvelumuotoilun lähtökohtana voi toimia konkreettinen, yksinkertaisesti kuvattavissa oleva ongelma, toivomus tai tarve, mutta myös piilevä, epämääräinen tai kesken jäänyt ajatus. Kun asiakkaan maailmasta luodaan kokonaisvaltainen kuva, palvelulle voidaan määrittää merkityksellinen ja arvoa tuottava sisältö ja muoto. (Tarjanne & Englund, 2018, s. 68.)

Käyttäjäymmärryksen saavuttamiseen on tarjolla paljon erilaisia menetelmiä. Käyttäjiä haastatteleamalla saadaan selville palvelun käyttäjien huomaamia ongelmia ja hyviä puolia sekä nostetaan esiin palvelukokemuksen kannalta keskeisiä tekijöitä. Havainnoimalla tunnistetaan toimintaan ja käytäntöihin liittyviä kehityskohteita. Yhteiskehittäminen puolestaan tuo yhteen palveluun osallistuvien tahojen osaamisen, näkökulmat ja intressit. (Tarjanne & Englund, 2018, s. 68.)

Koska palvelumuotoilun avulla keskitytään tekemään kehitettävästä palvelusta käyttäjille mahdollisimman hyvä ja samanaikaisesti yrityksen täytyy miettiä liiketoiminnallisia tavoitteitaan, on tärkeää, että asiakaslähtöinen ja

organisaatiolähtöinen lähestymistapa osataan erotella toisistaan. Taulukossa 1 havainnollistetaan näitä lähestymistapojen eroja. (Maula & Maula, 2019, s. 47.)

Taulukko 1. Organisaatiolähtöisen ja asiakaslähtöisen lähestymistavan erot

Organisaatiolähtöinen lähestyminen	Asiakaslähtöinen lähestyminen
Mitä voimme myydä asiakkaalle?	Mitä asiakas pyrkii tekemään tai saavuttamaan ja miten me voimme tässä auttaa?
Miten voimme lähestyä asiakasta mahdollisimman tehokkaasti?	Miten asiakas haluaa itseään lähestyttävän? Miten olemme mahdollisimman luonteva osa asiakkaan rutiineita?
Minkälaisen suhteen haluamme luoda asiakkaaseen?	Minkälaisen suhteen asiakas odottaa meidän luovan itseensä?
Miten voimme tehdä mahdollisimman paljon rahaa asiakkaidemme kautta?	Mistä asiakkaamme ovat oikeasti halukkaita maksamaan?

Usein asiakasta saatetaan auttaa virheellisesti vain oma arvolupaus mielessä. Tällöin asiakkaan tarpeet ja näkökulma unohtuvat. Asiakaslähtöisyydellä tarkoitetaan sitä, että asiakkaan saappaisiin astutaan ja nähdään sekä koetaan asiat asiakkaan silmin. (Maula & Maula, 2019, s. 48).

3.2.1 Palvelun havainnollistaminen

Konseptointi ja prototypointi havainnollistavat palvelua valittuihin kehittämiskohteisiin ja palvelumuotoilu luo erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja. Vaihtoehdot ovat tärkeitä, jotta löydetään halutulle kohderyhmälle tiettyyn käyttötilanteeseen paras ratkaisu. (Tarjanne & Englund, 2018, s 68.)

Vaihtoehdot kuvataan konkreettisenä palvelukonseptina, jonka avulla palveluidea voidaan esittää kohderyhmälle ja sitä voidaan jatkojalostaa ja arvioida. Se sisältää tyypillisesti kuvauksen palvelupolusta, palveluarvosta vaiheineen, vuorovaikutustavoista sekä kontaktipisteistä. Visuaalinen esitys voi olla esimerkiksi palveluprosessin mallinnus tai sarjakuvamainen käyttökkenaario eli kuvaus palvelun käytöstä tulevassa käyttöympäristössä. Palvelukonseptin pohjalta myös asiakkaat pystyvät osallistumaan palvelun kehittämiseen ja arviointiin. Palvelun prototypointi

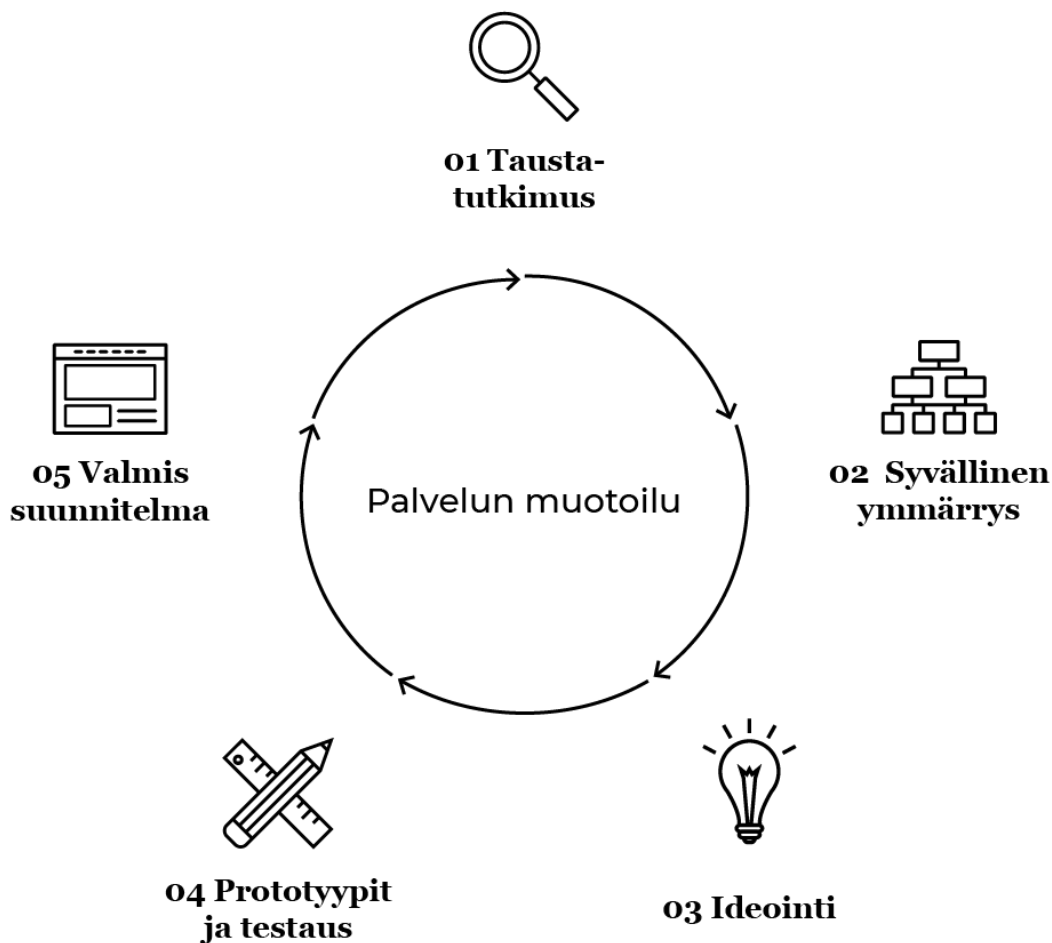
vie idean konkretisoinnin yhden askeleen pidemmälle. (Tarjanne & Englund, 2018, s 68.)

Palveluprototyyppi havainnollistaa tilassa tapahtuvan palveluprosessin esimerkiksi pienoismallien, animaatioiden, näytelmien tai videoiden avulla. Riippuen käyttötarkoituksesta palveluprototyyppi voi olla joko kuvaus koko palveluprosessista, yksittäisestä web-palvelusta tai mobiilisovelluksesta. Digitaaliset työkalut auttavat palvelun prototypointia jo kehitystyön ollessa käynnissä. Nopeat testit ja prototyypit kertovat, miten palvelu tulisi toimimaan käytännössä, mahdollisesti jopa todellisessa käyttöympäristössä. Prototypointi auttaa virheiden tunnistamista aikaisessa vaiheessa, jolloin niiden korjaus on edullista eikä tuo viivästystä kehitystyöhön. Lopputuloksena on asiakkaalle merkityksellinen, helposti käytettävä ja käyttötilanteeseen sopiva palvelu. (Tarjanne & Englund, 2018, s 68.)

3.2.2 Palvelumuotoilun rakenne

Palvelumuotoilun rakenne sisältää taustatutkimuksen, palvelun ymmärtämisen, ideoinnin, prototyypit ja testauksen sekä valmiin suunnitelman. Valtaosa palvelumuotoilijan työajasta meneekin tiedonhankkimiseen erilaisia menetelmiä hyödyntäen. Tämä voi käytännössä tarkoittaa esim. avainasemassa olevien henkilöiden haastattelemista. Tietoa voidaan kerätä henkilöiltä, jotka toimivat asiakasrajapinnassa. On tärkeää selvittää, millaisia haasteita he ovat huomanneet, mitä asioita kannattaa ottaa huomioon palvelua kehitettäessä sekä mihin ongelmiin kaivataan ratkaisuja. (Lamia, 2023.)

Asiakasyritys päättää, miten kauan suunnittelemiseen käytetään aikaa. Vähäisimmillään palvelumuotoilu on sitä, että asiakas otetaan mukaan suunnitteluun ja osallistetaan palvelun kehittämiseen. Suurimmillaan taas sitä, että suunnitteluvaiheessa hyödynnetään useita eri haastatteluja ja markkinatutkimuksia sekä tehdään laajaa käyttäjätestausta, ja lopputuloksena syntyvä palvelu on mitoitettu asiakkaan tarpeisiin täydellisesti. Kuviossa 3 on esitetty palvelumuotoilun rakenne. (Lamia, 2023.)



Kuvio 3. Palvelumuotoilun rakenne

Nykymaailmassa ihmisten tarpeiden ja kokemusten ymmärtäminen edellyttää paitsi faktoja, myös ennen kaikkea empatiaa, ihmislähtöisyyttä ja avointa mieltä. Palvelumuotoilussa, varsinkin startup-yrityksissä toimintaympäristön trendejä ei voida sivuuttaa, kun designiä tarkastellaan liikkeenjohtamisen työkaluna. Monet design-johtamisen uranuurtajat, kuten Apple, Uber tai Airbnb, ovat edelläkävijöitä toimintaympäristön sekä uuden teknologian potentiaalin hyödyntämisessä. Hyvällä designilla pystytään kehittämään lähes minkä tahansa palvelun käytettävyyttä, mutta liikkeenjohdon näkökulmasta täytyy keskittyä siihen, mihin maailma on menossa ja mikä on tulevaisuudessa kannattavaa. (Maula & Maula, 2019, s. 29.)

Palvelumuotoilun tuottama liikearvo tulee esiin usein vasta liikekauppojen yhteydessä. Kun vuonna 2012 Facebook osti Instagramin miljardilla dollarilla, kauppahinta herätti monessa asiantuntijassakin hämmästyksiä. Instagramin taloudelliset tunnusluvut olivat silloin hyvin mitättömät, eikä sen palkkalistoilla ollut kuin 13 työntekijää. Yhtiö oli

juuri arvioitu sijoittajien keskuudessa 500 miljoonan arvoiseksi. Yhtiön nettovarallisuus oli 86 miljoonaa dollaria. Miksi Facebook sitten maksoi Instagramista niin paljon? Kyse oli ideaan, houkuttelevaan designiin ja teknologiaan liittyvistä tulevaisuuden lupauksista. Nykyään Instagramilla on yli kaksi miljardia käyttäjää ja liikevaihto vakaassa kasvussa, joten kauppa oli selkeästi kannattava. (Maula & Maula, 2019, s. 29.)

4 KÄYTTÄJIEN OSALLISTAMINEN PALVELUMUOTOILUUN

Jotta lopullisesta palvelusta saataisiin loppukäyttäjien eli asiakkaiden tarpeisiin sopiva kokonaisuus, tulisi heidät osallistaa palvelumuotoiluprosessiin alusta alkaen. On tärkeää, että varsinkin prosessin alkupuolella saadaan mahdollisimman paljon tietoa asiakkaista sekä heidän kokemuksistaan, motiiveistaan ja toiveistaan (Ahtola, 2020).

Kun asiakas osallistetaan kehitysprosessiin, syntyy asiakkaan ja palvelun välille usein erityinen side, joka parantaa asiakkaan halua sitoutua palveluun ja suositella sitä eteenpäin myös muille. Viime vuosina on siirrytty palveluntuotannosta- ja kehityksestä kohti asiakasläheistä kehitysmenetelmää. Siinä palveluratkaisuja tuotetaan yhdessä asiakkaan kanssa asiakasymmärryksen lisäksi. Kun asiakas osallistuu palvelun kehittämiseen, se selkeyttää myös asiakkaan roolia palvelun käyttäjänä. Myös markkinointiviestintää mietittäessä saattaa kehitystyössä nousta asiakkaan näkökulmasta esille hyvin merkittäviä asioita, joita kannattaa ottaa huomioon. Kun asiakas on mukana kehittämässä palvelua, myös konkreettisuus lisääntyy merkittävästi ja se auttaa yritystä näkemään selkeämmin palvelun heikkoudet ja vahvuudet jo kehitysvaiheessa (Ahtola, 2020.)

4.1 Yhteiskehittäminen on palvelumuotoilua

Yhteiskehittäminen tarkoittaa sitä, että palvelun kehittämisessä on mukana alan asiantuntijoita, asiakkaita ja palvelun tuottajia. Myös muita osallistujia on mahdollista ottaa mukaan yhteiskehittämiseen. Tätä varten on hyvä laatia sidosryhmäkartta, jossa

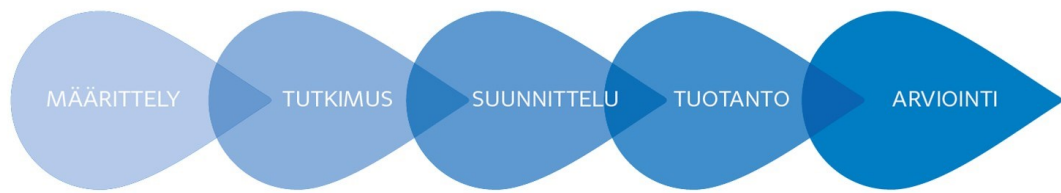
käy ilmi, ketä mukaan kehittämiseen tarvitaan. Myös fasilisaattorin käyttäminen yhteiskehittämisessä voi olla hyvä idea, jolloin kaikilta osallistujilta saadaan mielipide tasapuolisesti ja jännitteet katoavat. Yhteiskehittäminen ei tarkoita esimerkiksi sitä, että asiakas suoraan kertoisi millainen palvelun tulee olla, vaan tavoitteena on saavuttaa ymmärrys siitä, millaista hyötyä sen tulee tuottaa. (Kuntaliitto, 2021, s. 4-5.)

Yhteisen kielen löytäminen palvelumuotoilun ammattilaisen ja asiakkaan välillä saattaa olla ainakin aluksi haastavaa. Siksi yhteiskehittäminen vaatii sekä asiakkaalta, että palvelun kehittäjältä kärsivällisyyttä. Prosessissa keskeisiä esiintyviä asioita ovat mm. yhdessä ideointi, ihmettely, luottamuksen rakentuminen ja tulosten muotoutuminen. Asiantuntijan ja asiakkaan välille saattaa tulla kuiluja, eikä yhteistä kieltä välttämättä aina löydy niin helposti. Siksi yhteiskehittäminen vie aikaa ja se kannattaa toteuttaa vaiheittain. (Isola ym., 2017, s. 32-33.)

Ei ole itsestäänselvää, että palvelut automaattisesti toisivat elämään lisäarvoa ja toiminnallisuutta. Voi jopa olla, että joissain tapauksissa palvelut jopa heikentävät yksilönvapautta ja elämän hallittavuutta. Näin voi esimerkiksi olla, jos työntekijät vaihtuvat usein. (Isola ym., 2017, s. 33.)

4.2 Palvelumuotoiluprosessi

Palvelumuotoiluprosessi kuvaa palvelun kehittämiseen vaadittavia vaiheita. Tällä toimintorungolla voidaan hahmottaa palvelun kehittämisen kokonaiskuva. Seuraavat osat kuuluvat palvelumuotoiluprosessiin: Määrittely, suunnittelu, tuotanto sekä arviointi. Palvelumuotoiluprosessi on aina ainutlaatuista, sillä se on luonteeltaan uuden luomista. Määrittelyvaiheessa asetetaan projektin tavoitteet. Kehitysprosessin tavoitteet määrittelee aina palvelun tuottava organisaatio. Tehtävänanto eli briiffi kertoo, mikä on palveluidean tarina. Briiffissä tulisi määritellä kehitysprosessin budjetti ja aikataulu. Palvelumuotoilijaa varten briiffiin tulee myös kirjata kaikki prosessin onnistumiseen vaikuttavat seikat. Briiffi voi kertoa myös, mikä on palvelun ajateltu kohderyhmä, mitkä ovat palvelun tuottajan liiketoiminnalliset tavoitteet sekä mihin asiakastarpeeseen palvelu pyrkii vastaamaan. Palvelumuotoiluprosessi on havainnollistettu kuviossa 4. (Tuulaniemi, 2011, s. 127-128.)



Kuvio 4. Palvelumuotoiluprosessi

Tutkimusvaiheessa haastatellaan asiakkaita ja muita sidosryhmiä, jotta voidaan rakentaa yhteinen ymmärrys kehityskohteesta. Tutkimusvaiheessa pyritään myös löytämään asiakasymmärrys esimerkiksi markkinatutkimuksella ja toteuttamaan strategista suunnittelua. Suunnitteluvaiheessa mukaan astuu ideointi, jonka tavoitteena on kehittää mahdollisimman paljon ratkaisuvaihtoehtoja kehittämisen kohteena olevaan ongelmaan. Suunnitteluvaiheeseen kuuluu myös palvelun konseptointi sekä prototypointi. Tässä vaiheessa palvelua voidaan jo testata käytännössä. Tuotantovaiheessa palvelukonsepti viedään markkinoille, jotta asiakkaat voivat testata ja kehittää sitä lopullisessa ympäristössä. Tuotantovaiheessa suunnitellaan myös palvelun tuottaminen. Lopullinen vaihe, eli arviointi tarkoittaa sitä, että kehitysprosessin onnistumista arvioidaan. Arviointivaiheessa palvelua voidaan hienosäätää saatujen kokemusten perusteella ja mitata toteutumista. (Tuulaniemi, 2011, s. 127-128.)

5 ESITTELYSSÄ GO SPORTY OY

Go SportY Oy on Tampereella vuonna 2019 perustettu yritys, jonka tavoitteena on tuoda ihmiset ja urheilupaikat yhteen. Yritys on kehittänyt tätä varten mobiilisovelluksen, josta käyttäjät löytävät kätevästi etäisyysjärjestyksessä urheilupaikat ja -tapahtumat. Sovelluksen tarkoituksena on kannustaa ihmisiä liikkumaan enemmän ja löytämään itselleen ajanvietettä liikunnan parissa. Se haluaa myös tarjota informaatiota käyttäjille erilaisista urheilutapahtumista sekä -paikoista. (Go SportY, 2021.)

Sovellus toimii siten, että käyttäjä valitsee ensin käyttäkö hän nykyistä sijaintia etsiessään urheilupaikkoja tai -tapahtumia. Käyttäjä voi valita kartalta myös toisen sijainnin esimerkiksi toiselta paikkakunnalta. Tämän jälkeen käyttäjä valitsee, haluaako hän etsiä lähimpiä urheilupaikkoja lajin perusteella vai tutkia mitä urheilutapahtumia olisi tarjolla. Käyttäjä voi myös tarkastella ”kartat” -ominaisuuden avulla lähimpiä urheilupaikkoja kartalta oman sijainnin perusteella. Käyttäjä voi myös ehdottaa itse uutta urheilupaikkaa tai -tapahtumaa sovelluksessa tai ilmoittaa virheellisestä tiedosta. Sovelluksen avulla käyttäjä pääsee tarkastelemaan myös tarkemmin haluamansa urheilupaikan tietoja. Go SportY Oy:n liikevaihto koostuu pääosin urheilupaikkojen maksamista vuosimaksuista, jotka perustuvat Premium-sivuihin. Premium-sivujen avulla yritykset näkyvät alustalla paremmin ja ne saavat alustalle laajemman informaation itsestään käyttäjien saataville. Lisäksi Go SportY Oy myy mainostilaa, jolloin yritykset voivat lisämaksusta mainostaa itseään alustalla. (Go SportY, 2021.)

Go SportY Oy:n liikevaihto vuonna 2021 oli 21 000 euroa. Yrityksen tulos oli 17 000 euroa tappiollinen (Finder, 2022).

Tappio johtui pääosin tuotekehitykseen käytetyistä varoista. Myyntitulot eivät kattaneet kuluja, jolloin päädyttiin tyypilliseen asetelmaan startup-yrityksen osalta. Normaalisti startup-yritys tekee tappiota jopa useita vuosia peräkkäin toiminnan alkumetreillä (Valjas, 2021).

Syksyllä 2022 Go SportY Oy miettii seuraavia kehitysaskeliaan myynnin, markkinoinnin sekä tuotekehityksen suhteen. Yrityksen tärkeimpiä tehtäviä on saada kokonaisvaltainen liiketoiminta kannattavalle tasolle ja kehittää yhteistyötä sidosryhmien kanssa. Yritys pohtii, miten se saisi otettua seuraavan askeleen kohti tavoitteitaan eli työntekijöiden palkkaamista, toimistotilojen löytämistä sekä ratkaisevaa liiketoimintamallia, jolla se pystyisi kasvamaan nopeammin ja kannattavammin. Yritys on tilassa, jota voi parhaiten kutsua termillä jumiutumisen. Tätä tilannetta on lähdetty ratkomaan erilaisilla keinoilla. Yritystoiminnan pyörittämisen osalta on otettu käyttöön aikalaisä.

Startup-yrityksen kehittäminen ei ole helpoin tehtävä. On mietittävä paljon erilaisia kulmia, miten kasvun hidastumisen tuomia ongelmia lähdetään purkamaan ja mistä kasvun hidastuminen ylipäänsä johtuu. Ongelmia mietittäessä vastaan tulee paljon erilaisia vaihtoehtoja ja siksi on usein palattava perusasioiden äärelle. On mietittävä mm. miksi yritystoiminta on ylipäänsä perustettu ja miksi sitä tehdään.

On selvää, että yritystä ei olisi koskaan perustettu, jos ei olisi haluttu luoda asiakkaille helpompia tapoja löytää liikunnan tuomaa iloa ja helpottaa heidän arkeaan. On haluttu laittaa asiakas keskipisteeseen miettimällä heidän tarpeitaan, yrityksen liiketoiminnallisia tarpeita unohtamatta. Juuri siitä myös palvelumuotoilusta on kyse.

Kun asiaa tutkii lisää, on selvää, että palvelumuotoilu on juuri se työkalu, jonka avulla voidaan kehittää niitä yrityksen osa-alueita, jotka eniten vaikuttavat siihen, että yrityksestä tulee menestynyt ja asiakas on tyytyväinen. Ilman tyytyväisyyttä, asiakas ei käytä palvelua ja ilman asiakkaita ei ole menestyvää liiketoimintaa.

Go SportY Oy on kohdannut myös muita uudistuksia, kun se on yhdistänyt voimansa toisen suomalaisen startup-yrityksen, Fitty Murrel Oy:n kanssa. Kyse on startup-maailmassa tyypillisestä siirtymävaiheesta, *pivotista*. Pivotilla tarkoitetaan tilannetta, jossa yritys siirtää voimavaransa kokonaan uuteen tuotteeseen (Järvilehto, 2018, s. 93).

Fitty Murrel Oy on vuonna 2020 perustettu ohjelmistoalan yritys, joka on kehittänyt liikunnallisen mobiilisovelluksen tukemaan ihmisten hyvinvointia. Ideana on kilpailla kuvitteellista vastustajaa vastaan, joka haastaa käyttäjän päivittäisessä aktiivisuudessa. Vastustajana toimii Fitty Murrel -niminen hahmo, joka on menettänyt motivaationsa liikuntaa kohtaan. Fitty Murrel voidaan peilata käyttäjään itsessään, joten tavallaan sovelluksen yksi idea on myös kilpailla itseään vastaan. (Fitty Murrel, 2022.)

Go SportY -sovelluksen rajapinnasta on tuotu Fitty Murrel -sovellukseen urheilupaikat palvelun toiminallisuuden lisäämiseksi. Yrityksien yhdistämisen myötä tiimit ovat päässeet tekemään yhteistyötä mm. markkinoinnin ja myynnin parissa. Erilaiset näkökulmat ovat edistäneet yhteistyön tehokkuutta ja näkemykset ovat myös saaneet ajattelemaan asioista eri tavalla kuin ennen, joka taas on kehittänyt liiketoimintaa parempaan suuntaan. Toukokuussa 2023 tilanne on se, että Go SportY

Oy sekä Fitty Murrel Oy toimivat omina yrityksinä ja kehittävät yhdessä tiimissä molempia yrityksiä tavoitteenaan sama asia, eli ihmisten arkiliikunnan lisääminen ja liikkeelle lähtemiseen kannustaminen.

Go SportY Oy:n nykyiset tarpeet liittyvät vahvasti palvelumuotoiluun. On selvää, että palvelumuotoilun rooli on jäänyt vähemmälle yrityksen keskittyessä enemmän myyntiin ja markkinointiin. Palvelumuotoilua hyödyntämällä yritys kykenisi ymmärtämään loppukäyttäjiä paremmin ja vastamaan heidän tarpeisiinsa entistä tyydyttävämmin. Jotta yritys voisi valjastaa palvelumuotoilun keinot käyttöönsä, se tarvitsisi selkeän suunnitelman siitä, miten palvelumuotoilu otettaisiin konkreettisesti käyttöön yrityksen arjessa sekä mihin palvelumuotoilun osa-alueisiin sen tulisi keskittyä. Yrityksen tavoitteena on kasvaa ja lisätä kannattavuutta ja palvelumuotoilun avulla näitä tavoitteita pystytään toteuttamaan.

6 HAASTATTELUIDEN TAVOITTEET JA TAUSTAT

Asiantuntijahaastattelun tavoitteena on lisätä ymmärrystä palvelumuotoilusta sekä saada konkreettisia esimerkkejä palvelumuotoilun käyttämisestä tehokkaasti siten, että se mahdollistaa toimeksiantajan kannattavuuden, myynnin ja tunnettuuden kasvamisen.

Asiantuntijahaastattelun tulokset ja ehdotukset toimivat pohjana yhdessä teoriaosan kanssa toimeksiantajan kehittämissuunnitelmassa. Haastattelua ennen asiantuntija perehdytetään toimeksiantajan nykytilanteeseen sekä tunnuslukuihin syvällisempien taustatietojen saamiseksi. Perehdytyksessä käydään läpi yrityksen liikevaihto, tulos, B2B asiakkaiden määrä ja laatu, käyttäjien määrä ja laatu sekä muut oleelliset asiat, joista voidaan päätellä yrityksen nykytilanne. Myös yrityksen muut osa-alueet huomioidaan perehdytyksessä, kuten nykyiset markkinointitavat- ja materiaalit, asiakaskontaktit, sidosryhmät, viestintätavat, brändi jne.

Oleellisinta on, että asiantuntija tuntee yrityksen niin hyvin, että hän pystyy tekemään analyysyjä yrityksen tämän hetkisestä tilanteesta ja ehdottamaan parannuksia palvelumuotoilun osalta siten, että toimenpiteet mahdollistavat yrityksen myynnin sekä tunnettuuden parantumisen tulevaisuudessa.

Joka tapauksessa haastattelun pohjalta rakennetun kehittämissuunnitelman tulokset tulevat näkymään vasta myöhemmässä vaiheessa, kun kehittämissuunnitelma on valjastettu käyttöön ja sitä on toteutettu yrityksessä systemaattisesti useamman vuoden ajan. Haastateltavana asiantuntijana toimii Susanna Backmann, joka työssään ammatillisen koulutuksen opettajana on kouluttanut opiskelijoita useamman vuoden ajan palvelumuotoiluosaamisen hankkimiseen ja ollut osallisena erilaisten palvelumuotoiluprojektien toteuttamisessa sekä pk- että suuryritysten osalta. Työssään ammatillisen koulutuksen opettajana hän kouluttaa opiskelijoita palvelumuotoilun tutkinnon osan ammattitaitovaatimusten saavuttamiseen. Pitkään palvelumuotoilutyötä käytännössä tehnyt Susannan opettajakollega on ensin perehdyttänyt hänet aiheen piiriin, josta on lähtenyt hänen oma työnsä palvelumuotoilun opetuksessa ja käytännön toteutuksessa useiden paikallisten ja globaalien yritysten kanssa.

Asiantuntijahaastattelu suoritetaan puhelimessa. Haastattelua varten on kerätty haastattelurunko, jonka tarkoituksena on pitää haastattelu johdonmukaisena ja saavuttaa haastattelulle asetetut tavoitteet.

Käyttjähaastattelun tavoitteena on saada arvokasta tietoa palvelun käyttäjien näkökulmasta. Haastattelussa tutkitaan palvelun nykytilannetta, ongelmia, kehityskohteita ja ideoita palvelun parantamisessa. Lisäksi mietitään, kenelle palvelu sopii erityisen hyvin ja onko palvelussa karsittavia ominaisuuksia käyttäjien mielestä. Haastateltavina toimii käyttäjä A sekä käyttäjä B. Käyttjähaastattelut suoritetaan puhelimessa.

Haastattelut on ensin nauhoitettu ja sen jälkeen muutettu tekstimuotoon eli litteroitu. Koska haastatteluissa on kiinnitetty huomiota puheen sisältöön, ei niinkään tapaan, jolla asiantuntija sekä käyttäjät sitä tuottaa, on litterointityyliksi valittu yleiskielinen litterointi. Asiantuntijahaastattelusta on lisäksi poistettu kielioppivirheet ja

täydennetty epätäydelliset lauseet, jotta sitä olisi helpompi lukea. (Hyvärinen ym., 2017, luku 21, kohta haastatteluaineiston litterointi.)

7 ASIANTUNTIJAHAASTATTELU

Halusin aluksi selvittää, miten Susanna näkee palvelumuotoilun teoriassa, sekä miten hän kehittää itseään palvelumuotoilun asiantuntijana, jotta voisin varmistua siitä, että annettava tieto on mahdollisimman tuoretta.

''Palvelumuotoilu on Suomessa jo suhteellisen tunnettu käsite esimerkiksi isojen toimijoiden osalta (Kesko, S-ryhmä, IKEA) osalta, mutta vielä monille yrityksille uusi käsite. Idea ei sinänsä ole uusi, koska asiakastyytyväisyys ja asiakaskokemuksen merkitys on nykypäivänä avainasemassa yritysten menestymisessä. Suomenkielistä kirjallisuutta palvelumuotoilusta on todella vähän, ja hyvin hitaasti tulee lisää. Aiheesta on tähän mennessä Suomessa julkaistu vain muutama teos. Käytännön projekteja isossakin mittakaavassa löytyy useita, kun hakee tietoa monipuolisesti. Suomesta löytyy muutama kymmenen palvelumuotoiluosaamista erilaisille organisaatioille myyvää toimijaa. Omaa palvelumuotoilun osaamista kehitän jatkuvasti sen myötä, millaisia onnistumisia saan työelämäkumppaneiden kanssa toteutetuista pamu-projekteista. Teoriatiedon hallitseminen (palvelumuotoiluprosessi) ei itsessään vie kovinkaan pitkälle, vaan pitää jatkuvasti saada kokemusta erilaisista, eri kokoisista, eri menetelmillä tehdyistä projekteista, jotta niistä voi ammentaa kokemusta ja näkemystä seuraaviin projekteihin. Palvelumuotoilu on työkalu. Onnistumiseen vaikuttaa monet asiat, kuten yrityksen kyky ja halu kehittää toimintaansa aidosti asiakaslähtöisesti, yrityksen resurssit käyttää palvelumuotoilua täysipainoisesti hyväkseen toiminnan kehittämisessä ja loppu viimeksi yrityksen tahtotila hyväksyä asiakaskokemustiedon tulokset niin hyvässä kuin huonossa.''

Seuraavaksi halusin tietää, mistä ominaisuuksista hyvä palvelumuotoilu yrityksissä koostuu Susannan mielestä ja miksi. Pidän tätä erittäin tärkeänä kysymyksenä

ajateltaessa toimeksiantajan kehittämissuunnitelmaa ja taloudellisesti vakaampaa tulevaisuutta.

”Palvelumuotoilu käsitteenä ei auta yhtäkään yrittäjää tai toimijaa eteenpäin. Yritys voi ymmärtää, oppia ja valjastaa palvelumuotoilun keinot käyttöönsä toiminnan kehittämiseksi. Palvelumuotoilu pohjautuu vain ja ainoastaan monipuolisesti hankitun asiakaskokemustiedon (kysely, havainnointi, haastattelu tms.) kautta esiin tulleiden kehityskohteiden määrittelyyn sekä niiden jalostamiseen, käytäntöönpanoon ja testaamiseen. ”Palvelumuotoilu on jatkuva prosessi, eli kun yksi sykli päättyy ja uusi idea tai palvelu saadaan valmiiksi, sitä testataan (prototyypointi), otetaan käyttöön tai ei. Jos se otetaan käyttöön, sitä testataan uudelleen ja kerätään asiakkailta tietoa siitä, toimiiko se. Jos palvelu ei toimi, sykli alkaa uudelleen. Palvelua jalostetaan ja kehitetään jatkuvasti asiakaskokemustietoon perustuen.”

Työssä halutaan tutkia palvelumuotoilua käsitteenä sekä sen tärkeyttä yrityksille. Kysyin Susannalta, miksi hänestä palvelumuotoilu on tärkeää yrityksen kannalta.

”Palvelumuotoilu perustuu tarkasti ja perustellusti hankitun asiakaskokemustiedon hyödyntämiseen toiminnan kehittämiseksi. Moni yritys toteaa, kun heidän kanssa aloittaa palvelumuotoiluprojektia, että ”tätähän me teemme joka päivä, koska aina kysymme asiakkaalta palautetta ja lähetämme automaattisen palautekyselyn oston jälkeen”. Sitten kun tarkemmin asiaa käsitellään, yrityksellä ei kuitenkaan ole tarkkaa tietoa, mitä palautetta tulee ja miten palautteita analysoidaan tai miten annettujen palautteiden pohjalta toimintaa aidosti ja käytännön läheisesti kehitetään. Palvelumuotoilun kautta tehty toiminnan kehittäminen helposti sekoitetaan ns. normaaliin asiakastyytyväisyyskyselyyn. Asiakas esimerkiksi ostaa verkkokaupasta ostoksen, ja heti perään hänelle tulee sähköpostiin kysely ”mitä mieltä olit meistä” asteikolla 1-5. Asiakas arvostelee palvelun esim. numerolla 2, mutta mitään lisäkysymyksiä ei tule, eli ei päästä käsiksi juurisyyhyn, miksi asiakas antoi vain tyydyttävän arvosanan. Tai asiakas käy kivijalkamyymälässä ja painaa lähtiessään nopeasti Happy or Not-laitteesta vihreää tai punaista painiketta. Saadaan toki kokonaisprosentit tyytyväinen/tyytymätön, mutta koskaan ei tiedetä miksi. Palvelumuotoilussa hankitaan asiakkailta eri menetelmin tarkkaan analysoitua tietoa,

jonka perusteella pystytään perustelemaan toiminnan kehittämiseen tai muutokseen tarvittavia konkreettisia toimenpiteitä niin, että ne ovat kannattavia toteuttaa.”

Tämän työn aiheena on palvelumuotoilu startup-yrityksessä. Seuraavaksi halusin selvittää, eroaako Susannan mielestä startup-yrityksen palvelumuotoilu jollain tavalla ”normaalin” yrityksen palvelumuotoilusta.

”Eroaa totta kai merkittävästi. Kun hankitaan asiakaskokemustietoa, niin ”normaalin”, pidempään toimineen yrityksen on helpompi hankkia tietoa jo pidempään heillä olemassa olleelta asiakaskunnalta. Startup-yrityksellä ei vielä ole kiinteää asiakaspohjaa eikä varmastikaan lojalisoituneita kanta-asiakkaita, joiden kokemustiedon saaminen on erityisen hyödyllistä toiminnan kehittämiseksi. Toisaalta, startup-yrityksen tulisi aktiivisesti panostaa asiakaskokemustiedon hankkimiseen jopa vain muutamiltakin asiakkailta, jotka ovat palvelua ostaneet. Heiltä voi saada arvokasta tietoa siitä, mihin suuntaan palvelun tarjontaa voisi kehittää.”

Kuten vastauksesta kävi ilmi, on startup-yritykselle tärkeää saada mahdollisimman paljon tietoa asiakkailta, jotta tiedetään, mihin suuntaan palvelua tulisi kehittää. Kysyin Susannalta hänen mielipidettään käyttäjien osallistamisesta yrityksen palvelumuotoiluun.

”Se on välttämättömänä. Yritys ei voi itsenäisesti kehittää toimintaansa palvelumuotoilun keinoin ilman käyttäjien osallistumista. Palvelumuotoilua voidaan hyödyntää yrityksen toiminnan kehittämiseen vain ja ainoastaan käyttäjäkokemuksesta saatuun tietoon perustuen.”

Jotta palvelumuotoilua yrityksessä voitaisiin kehittää paremmaksi, halusin asiantuntijan mielipiteen siitä, mitä asioita yrityksen tulisi ottaa huomioon, kun palvelumuotoilua kehitetään yrityksessä.

”Pitää miettiä, miksi yritys ylipäätään haluaa käyttää palvelumuotoilun keinoja kehittämiseen? Halutaanko olla aidosti asiakaslähtöisiä ja onko resursseja/aikaa vastata aidosti potentiaalisen asiakkaan tarpeeseen? Onko asiakkaita/ kohderyhmiä,

jolta voidaan kysyä ja selvittää kokemuksia, jotka voisivat auttaa yritystä kehittämään toimintaansa?’’

Yrityksen tulee osata priorisoida omaa ajankäyttöään ja sen on kyettävä karsimaan epäolennaiset asiat kaiken tärkeän edeltä, jotta se voisi keskittyä olemaan mahdollisimman tehokas. Lisäksi työn tarkoituksena on parantaa toimeksiantajan nykytilaa palvelumuotoilua hyödyntämällä. Siksi halusin tietää Susannalta, mitkä asiat palvelumuotoilussa ovat hänen mielestään kaikkein kriittisimpiä, kun mietitään myynnin, tuoton ja tunnettuuden parantamista yrityksen osalta ja miksi.

’’Palvelumuotoilu itsessään ei ratkaise yrityksen tuloksellisuuteen ja kannattavuuteen liittyviä haasteita. Palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen yritys voi saavuttaa kaivattua kilpailuetua ja erilaistua menestyksekkäästi kilpailijoihinsa nähden. Yrityksen pitää ensin saada perusasiat kuntoon: lähtökohta-analyysit (keitä olemme, mitä tarjoamme, kenelle, miksi, mikä hyöty, kilpailija-analyysi, erilaistuminen, toiminnan tavoitteet, rahoitus, budjetit, resurssit jne). Sitten pitää toteuttaa markkinointiviestinnän todella tarkka suunnitelma, mitä, missä, miten, mitkä mittarit. Kun perusasiat ovat kunnossa, voidaan hyödyntää palvelumuotoilun menetelmiä, eli kartoittaa ensin tärkeimmät asiakaskohderyhmät ja niiden perusteella suunnitella, miten rajatulle asiakaskohderyhmälle voidaan suunnata esim. tarkoin kohdennettu kysely, jolla selvitetään heidän tarpeensa ja toiveensa.’’

Jotta kehittämissuunnitelma saataisiin kunnolla toteutettua, tarvitaan asiantuntija-analyysi toimeksiantajan nykytilanteesta. Kysyin Susannalta, miten hän näkee toimeksiantajan nykytilanteen tutustuttuaan siihen tarkemmin sekä miten hän kehittäisi toimeksiantajan palvelumuotoilua paremmaksi siten, että se kehittäisi sen myyntiä, tuottoa ja tunnettuutta. Lisäksi selvitin, miten nämä keinot voitaisiin ottaa hänen mielestään käyttöön yrityksessä.

’’Yritys voisi ensin määrittää tarkasti, mitkä ovat liiketoiminnan tavoitteet kuluvana vuonna ja seuraavina vuosina ja tehdä tarkka toimintasuunnitelma, jossa määritellään tavoitteet ja pohditaan, mitä toimenpiteitä tehdään ja mitä resursseja on käytettävissä tavoitteiden saavuttamiseksi. Jos halutaan toimia ’’puolivalolla’’ tai ei oikeastaan ollenkaan, niin silloin on hyvin vaikea käyttää palvelumuotoilua välineenä

liiketoiminnan menestykseen. Palvelumuotoilun kautta tämä startup-yritys voisi saada erittäin tärkeää tietoa siitä, mihin suuntaan sovellusta pitäisi kehittää a) yritysasiakkaiden (urheilupaikat-/toimijat) ja b) käyttäjien (sovelluksen käyttäjät) kokemuksia selvittämällä. Erityisesti tarvittaisiin asiakaskysely yrityksille, jotka ovat aiemmin ostaneet palvelua. On useampia kymmeniä yrityksiä, jotka ovat ostaneet tätä palvelua viime vuonna, ja nyt sopimusta ei ole uusittu eikä kukaan ole ollut heihin yhteydessä. Asiakkaita ei voi vain yhtäkkiä jättää pimentoon. Tässä olisi mielestäni todella tärkeä paikka ottaa pikaisesti yhteyttä jokaiseen asiakkaaseen, joka on aiemmin tehnyt sopimuksen yrityksen kanssa ja selvittää heiltä tarkoin laadituilla kysymyksillä/ haastattelulla, mitä ovat olleet mieltä ja haluaisivatko uusia sopimuksen ja millä ehdoilla. Toimeksiantajalla on hyvät mahdollisuudet kehittää toimintaa palvelumuotoilun keinoin. Resurssit, motivaatio ja halu toimia aidosti asiakaslähtöisesti ovat tärkeitä.’’

Susanna totesi lopuksi, että vain toimeksiantaja voi itse varmistaa omalla motivaatiolla ja halulla palvelumuotoilun kehityksen yrityksessä. Lisäksi hän antaa loistavan vinkin tulevaisuutta ajatellen: *’’älä kysy kaikkea kaikilta, vaan kysy niiltä, joilla on paras tietämys siihen asiaan, jonka haluat selvittää!’’* (Backmann, 2023.)

8 KÄYTTÄJÄHAASTATTELU

Haastateltavat	Käyttäjä A	Käyttäjä B
Ikä	60	28
Sukupuoli	Mies	Mies
Asuinpaikka	Tampere	Tampere
Ammatti	Eläkeläinen	Asiakaspäällikkö
Harrastukset	Lentopallo, Hiihto	Salibandy, Kuntosali

Käyttäjiä haastateltaessa ensimmäisenä keskusteltiin palvelun löydettävyydestä. Toinen haastateltava oli kuullut palvelusta ensimmäisen kerran jo ennen kuin siitä oli vielä virallisesti tiedotettu. Toinen käyttäjä taas kohtasi palvelun ensimmäisen kerran sosiaalisen median kautta.

''No kavereilta kuulin kasvotusten. Ne kertoivat, että tällöinen palvelu on tehty. Olisko ollut silloin kun palvelusta ei oltu vielä edes yleisölle kerrottu.'' (Käyttäjä A)

''Varmaan somen kautta löysin. Olisko ollut jostain päivityksestä tai jostain, mutta aika satavarmasti Instagramin kautta. Siitä on muutama vuosi jo itseasiassa aikaa ja se oli silloin aika tosi uus juttu.'' (Käyttäjä B)

Jotta palvelu voitaisiin kunnolla hyödyntää, sen tulisi olla helposti löydettävissä ja käyttöönnettävissä. Haastatteluista ilmeni, että molemmat käyttäjät kokivat palvelun käyttöönottamisen helppona.

''Joo oli se oli kyllä erittäin helppoa, että ei muuta kun meni playkauppaan ja sieltä etti ja latasi sen ja siitä se lähti.'' (Käyttäjä A)

''Erittäin helppoahan se oli, miten nyt sovellus yleensä ladataan. Eihän siinä mun mielestä mitään tunnuksia tarvinnut tehdä. Sovelluskaupasta lataus ja sitten sitä pystyi alkaa jo käyttämään.'' (Käyttäjä B)

Keskustelimme seuraavaksi siitä, voisiko käyttäjien mielestä löydettävyyttä tai käyttöönottoa jollain tapaa parantaa. Molemmat haastateltavat kokivat, että käyttöönotto oli hyvällä tasolla ja sitä ei tarvitse parantaa. Sekä käyttäjä A, että käyttäjä B kuitenkin kokivat, että palvelun löydettävyydessä olisi parantamisen varaa.

''En meinannut löytää palvelua Googlestä. Niinkun nytkin kun menin palvelussa käymään pitkästä ajasta niin hakusanalla ''sporty'' ei tullut kovin nopeesti vastaan. Alku voisi olla joku ''sportti'' sana tai ''liikunta'' sana. Tällä pelkällä ''sporty'' sanalla oli aika kaukana ennen kun se löyty.''(käyttäjä A)

''En mä usko sillain, että käyttöönottoa pystyis helpottaan, että jos nyt on henkilö joka osaa sovelluskaupasta ladata sovelluksen nii se on nyt sellanen, että sitä ei pysty enää helpottaan kauheesti. Mutta ehkä se löydettävyyys niin varmaan tyyliin joku se, että jos ny jostain hakukoneesta haeskelee nii löytyy sitä kautta. Että jos nyt joku kirjottaa jonkun tietyn aiheeseen liittyvän sanan niin se tulis siellä ensimmäisten joukossa. Eli jos nyt vaikka etsii vaikka padelkenttiä Tampereelta niin se nyt sieltä löytyis ainaskin.''
(Käyttäjä B)

Palvelun yksi tärkeimmistä ominaisuuksista on toimivuus. Palvelun käyttämisen tulee olla vaivatonta, jotta sitä olisi mielekästä käyttää. Toimeksiantaja on pyrkinyt luomaan palvelusta mahdollisimman yksinkertaisen, jotta monimutkaiset ominaisuudet eivät karsisi liikaa käyttäjiä tai vaikuttaisi negatiivisesti käyttäjäkokemukseen. Haastattelussa molemmat käyttäjät kokivat palvelun käyttämisen vaivattomana ja kehuivat sen toimivuutta.

''No joo kyllä! Se on kyllä vaivatonta. Tai löytyy kyllä nopeasti se mitä etsii, kun tässä on niin vähän näitä nappuloita mitä voi painaa ja tää päävalikko on tosi selkeä.''
(Käyttäjä A)

''No kyllä se on. Voin kyllä vähän perustella. Sovellus ottaa sijainnin automaattisesti sen jälkeen kun on hyväksynyt sijaintietojen käytön, eli sun ei tarvi niinkun itse kirjottaa että missä sä olet vaan kun sä olet hyväksynyt sijaintiluvat ja valitset mitä lajia haluaisit harrastaa niin se löytää ne etäisyysjärjestyksessä. Eli jos nyt vaikka jotain ulkokenttiä ettii niin se näyttää heti missä on lähimmät.'' (Käyttäjä B)

Jotta käyttäjät kokisivat palvelun hyödyllisenä ja palaisivat käyttämään sitä aina uudelleen, pitää palvelun ominaisuuksien olla sellaisia, jotka aidosti hyödyttävät käyttäjää jollain tapaa. Toimeksiantajan idea palvelusta on lähtenyt perustajien omista kokemuksista, joiden mukaan urheilupaikkojen esim. tennis- ja padelkenttien löytäminen netistä voi olla haastavaa ja aikaa vievää. Lisäksi vuoron varaaminen voi myös viedä aikaa, jos tarvitsee seikkailla eri nettisivustoilla löytääkseen esim. vapaan tennisvuoron. Tämän takia toimeksiantajan palvelun yksi tärkeimmistä tehtävistä on tarjota kaikki urheilupaikat saman katon alta, jotta niiden löytäminen olisi helpompaa ja nopeampaa. Haastattelussa kävi ilmi, että molemmilla käyttäjillä oli esiintynyt

tarvetta palvelulle silloin, kun he olivat jossain ennestään tuntemattomalla alueella, kuten työmatkalla. Kävimme haastattelussa myös läpi, miten usein käyttäjät olivat palanneet palvelun pariin viimeisen vuoden sisällä. Molemmat käyttäjät olivat käyttäneet palvelua viime aikoina vähemmän kuin yleensä.

''Käytän palvelua siihen, kun menen vieraalle paikkakunnalle ja jos haluan löytää sieltä urheilupaikkoja. Ja toki jos olen vieraalla paikkakunnalla ja haluan mennä jotain urheilutapahtumaa kattomaan, niin sieltä näkyy sitten, että mitä tapahtumia olisi tarjolla. Esim. pelejä tai tämmösiä. Nyt olen käyttänyt sovellusta harvemmin, koska ei ole ollut reissuja, mutta käytän palvelua suurin piirtein kerran kuukaudessa.''
(Käyttäjä A)

''Mulle tärkeinä on, että löydän sovelluksesta urheilupaikat lähimmästä kauimpaan.. Kun asuin Porissa niin löysin tän kautta uusia paikkoja, mistä mulla ei ollut mitään hajua aikasemmin. Tulee käytettyä kerran kahdessa kuukadessa. Nyt vähemmän, koska oon muuttanut takas kotiseudulle ja urheilupaikkojen sijainnit on tutumpia.''
(Käyttäjä B)

Keskustelimme seuraavaksi palvelun nykyisistä ongelmista. Käyttäjä A:n mielestä ongelmia ei juuri löytynyt, mutta käyttäjä B löysi ainakin yhden ongelman.

''Teknisesti sovellus toimii todella hyvin. Ainoostaan se ongelma on, että tapahtumia ei löydy mielestäni tarpeeksi sovelluksesta. Kaikki napit toimii tosi hyvin eikä tule mitään jumiutumisia.'' (Käyttäjä A)

''Ei ainakaan mun käyttökertana oo ollu ongelmia. Tai itseasiassa ainoo mikä tulee mieleen on se, että jos on vaikka sellanen kenttä, mikä ei oo vaikka ollu käytössä, vaikka joku ulkojaa tai muu sellanen, jossa sovelluksen mukaan pitäis olla kenttä, mutta ei sitten ookkaan.'' (Käyttäjä B)

Toimeksiantajan lähtökohtainen tavoite on ollut, että palvelusta saadaan mahdollisimman selkä ja yksinkertainen. Siksi on tärkeää, että palvelu ei sisällä liikaa toiminnallisuuksia. Haastateltavilta kysyttiin, kokevatko he palvelussa olevan liikaa jotain ominaisuuksia ja tarvitseeko jotain karsia. Käyttäjä B:n mielestä ainoa asia, mitä

palvelusta voisi karsia on urheilulajien määrä, mutta ei pitänyt sitä ehdottomana. Käyttäjä A ei karsisi palvelusta mitään.

''Ei liikaa ole toiminnallisuuksia. Niinkuin sanoinkin jo, tämä on tosi selkeä palvelu ja tässä ei ole liikaa mitään. Varmaan ihan hyvin pystyis vielä lisäämäänkin ominaisuuksia jos haluaa.'' (Käyttäjä A)

''Ei ole. Jos nyt olis ihan pakko jotain karsia, niin varmaan ehkä lajikirjoja voisi pienentää, mutta mun mielestä se on enemmänkin vahvuus että siellä on paljon lajeja valittavissa. En mä oikeen keksi mitään karsittavaa muuten, ja toikin on sellanen, jos olis pakko jotain karsia, että se olis niinkun kehittäjienkin kannalta helpompaa, että siellä ei olis niin isoa läjää kaikkea, mutta en varsinaisesti usko että se niinku haittaa mitään.'' (Käyttäjä B)

Jotta palvelua voitaisiin kehittää enemmän käyttäjien toiveisiin nojaten, pitää heiltä kysyä suoraan puuttuvista ominaisuuksista, joita he kaipaivat palveluun. Siksi kysyin haastateltavilta, mitä ominaisuuksia he haluaisivat lisätä palveluun.

''No en mä tiää onko tähän sovellukseen tehtävissä mitään lisää. Tähän tarkoitukseen mihin tää on luotu niin tää on minusta toimiva. Ainoa on se, että jos jollain urheilupaikalla ei ole tätä Premium-sivua niin silloin niiden tiedot voi olla aika suppeat urheilupaika sivulla. Ja toki jos jonkun ominaisuuden toisi, että pystyisi suoraan varaamaan pelivuoron etusivulta niin oli kiva juttu.'' (Käyttäjä A)

''Toisin palveluun lisäyksenä ajanvarausjärjestelmän. Olis tosi jees, jos nyt löydät vaikka jonkun sulkapallokentän palvelusta ja pystyisit suoraan klikkaamaan sen auki ja näkemään sen kentän vapaat ajat. Se olis varmasti myös sille yritysasiakkaalle myös aika houkutteleva ominaisuus, koska sitä kautta sitten tulis taas niitä varauksia.'' (Käyttäjä B)

Toimeksiantajan on myös hyvä tietää, kenelle palvelu kannattaa suunnata, jotta esim. markkinointi osataan kohdistaa oikein. Siksi on hyvä kysyä myös käyttäjien mielipidettä asiasta.

"No tottakai kaikille, jotka on kiinnostuneita urheilusta, joko seuraamaan sitä tai itse liikkumaan. Ja sitten sellaisille, jotka matkustelee oman paikkakunnan ulkopuolella, niin heille tää on ihan loistava palvelu". (Käyttäjä A)

"No tätä on kyllä helppo suositella kenelle vaan, jota yksikään näistä lajeista millään tavalla kiinnostaa. Kaikille ketkä tykkää liikkua!" (Käyttäjä B)

Asiantuntijahaastattelussa saavutettiin sille annetut tavoitteet. Haastattelusta saatiin paljon tärkeää tietoa palvelumuotoilusta sekä siitä, miten toimeksiantaja voi tulevaisuudessa kehittää omaa palvelumuotoiluaan myynnin, tuoton ja tunnettuuden tehostamiseksi. Asiantuntijahaastattelu auttoi ymmärtämään, kuinka syvällistä palvelun kehittämisen tulee olla, sekä miten paljon se vaatii asiakkaiden osallistamista palvelun kehitykseen. Haastattelut auttoivat myös ymmärtämään, miten toimeksiantaja pystyy konkreettisesti parantamaan omaa palvelumuotoiluaan. Asiantuntija antoi myös tärkeää tietoa siitä, miten startup-yrityksen palvelumuotoilu eroaa ”normaalin” yrityksen palvelumuotoilusta. Sain myös tärkeää tietoa siitä, miten kehitysideoita voidaan jalkauttaa yritykseen.

Käyttäjähaastattelusta saatujen vastausten perusteella voidaan todeta, että käyttäjät tunsivat paljon samoja ajatuksia koskien palvelua, vaikka haastateltavien ikäero oli suhteellisen suuri. Molempia haastateltavia yhdistää kiinnostus liikuntaa ja urheilua kohtaan, joka osaltaan selittää vastauksien samankaltaisuutta. Erityisesti palvelun toimivuuden ja ominaisuuksien kohdalla löytyi paljon samoja ajatuksia. Molemmat käyttäjät pitivät palvelua toimivana ja hyödyllisenä sekä käyttivät palvelua suurin piirtein saman verran vuoden aikana. Kumpikaan haastateltava ei välttämättä karsisi palvelusta ominaisuuksia, eikä toisi siihen lisää paljon mitään. Haastattelut onnistuivat hyvin ja niistä saatiin paljon hyödyllistä tietoa koskien palvelun nykytilaa ja käyttäjien mielipiteitä palvelusta.

9 KEHITTÄMISSUUNNITELMA

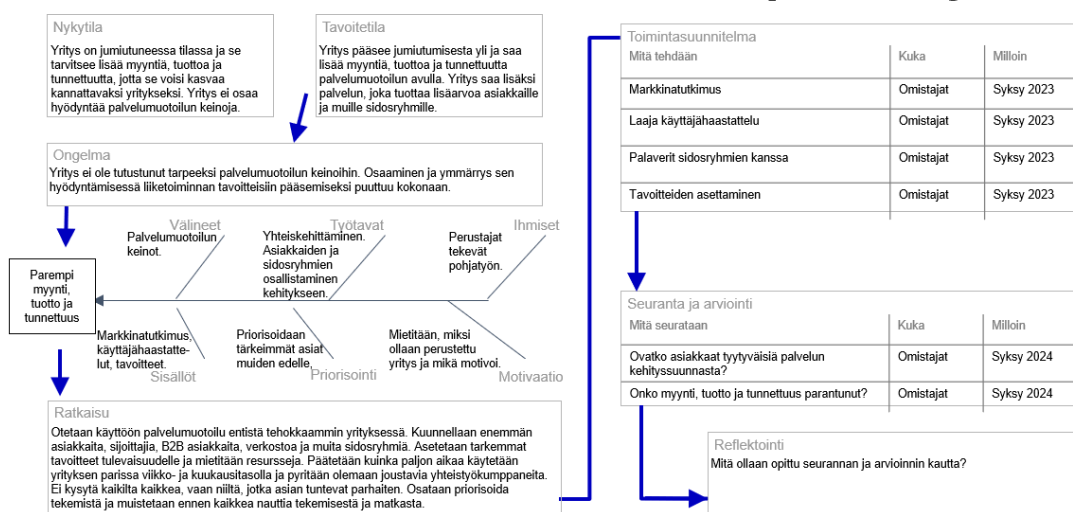
Teoriatieto, asiantuntijahaastattelu sekä käyttäjähaastattelut toimivat pohjana kehittämissuunnitelmassa. Jotta yritys voisi kehittää palveluaan oikeaan suuntaan, se tarvitsee selkeän kehittämissuunnitelman tulevaisuuden varalle. Kehittämissuunnitelman keskiössä on asiakaskokemuksen kehittäminen. Jotta yritys voisi parantaa myyntiä, tuottoa ja tunnettuutta, on sen keskityttävä tulevaisuudessa parhaaseen mahdolliseen asiakaskokemukseen. Sen tulee mitata asiakastyytyväisyyttä sekä huolehtia siitä, että mittaus tapahtuu riittävän usein. Asiakaskokemuksen kehittämistä ei voida rajata yksittäisiin osa-alueisiin. Kehittämiseen liittyy useita osa-alueita, joita ovat mm. digitalisaatio, brändi, asiakaspalvelu, myynti, palvelumuotoilu ja yrityskulttuuri. Yrityksellä tulisi olla yhtenäinen näkemys siitä, mitkä näistä osa-alueista ovat tärkeimpiä, jotta juuri niiden ympärille voidaan rakentaa kehittämissuunnitelma. (Korkiakoski, 2019, s. 45-47.)

Teoriatiedon ja haastatteluista saatujen tietojen perusteella toimeksiantajan tulee keskittyä kehittämissuunnitelmassaan nimenomaan asiakaskokemukseen jokaisella osa-alueella. Selkeyden kannalta tämän työn kehittämissuunnitelma on laadittu palvelumuotoilun ympärille. Kuten asiantuntijahaastattelussa mainitaan, käyttäjien osallistaminen palvelumuotoiluun on välttämätöntä eikä toimeksiantaja voi itsenäisesti kehittää toimintaansa palvelumuotoilun keinoin. Toimeksiantajan on siis panostettava jatkossa asiakasymmärrykseen enemmän ja tehtävä toimintasuunnitelma. Lisäksi sen tulee määrittää selkeät tavoitteet ja pohtia mitä toimenpiteitä tehdään ja mitä resursseja on käytettävissä tavoitteiden saavuttamiseksi. Toimeksiantajan tulee asettaa tavoitteet myös asiakastyytyväisyyden mittaamiselle ja suorittaa laaja markkinatutkimus. Markkinatutkimuksen lisäksi yrityksen tulee suorittaa yhteiskehittämistä sidosryhmien kanssa ja osallistaa asiakkaat tulevaisuuden kehitystyöhön. Asiakkaita tulee kuunnella ja heidän mielipiteet tulee ottaa huomioon mietittäessä seuraavia askelia palvelun kehittämisessä. Tavoitteena on, että toimeksiantaja pääse jumiutuneesta tilasta eteenpäin kehittämissuunnitelman avulla.

Apuna kehittämissuunnitelman luomisessa on käytetty Helsingin kaupungin käyttämää kehittämissuunnitelmapohjaa, jonka avulla kehitettävää palvelua

hahmotetaan ensin tarkastelemalla ongelmia nykytilassa ja avaamalla ongelmien syyt. Lisäksi kuvataan tavoitetila ja ratkaisua mietitään näiden avulla. Tämän jälkeen kuvataan havaittu ongelma ja erotetaan sen syntymiseen vaikuttavat tekijät. Näiden pohjalta muodostetaan ratkaisuehdotus ja eritellään tarvittavat toimenpiteet ja niiden tekijät. Lisäksi sovitaan, milloin ja miten ratkaisua arvioidaan. Arviointivaiheessa kirjataan ylös asiat, joita kehittämissyklin aikana on opittu. Kuviossa 5 on esitelty toimeksiantajan kehittämissuunnitelma, joka otetaan käyttöön syksyllä 2023. (Helsingin Kaupunki, 2023.)

Kehittämissuunnitelma – Go SportY Oy



Kuvio 5. Go SportY Oy:n kehittämissuunnitelma

9.1 Suunnitelman jalkauttaminen yritykseen

Suunnitelmaa lähdetään konkreettisesti toteuttamaan yrityksessä syksyllä 2023. Ensimmäinen askel on valjastaa kehittämissuunnitelma käyttöön ja laatia käyttäjähaastattelu sekä markkinatutkimus ja sopia tapaamisia sidosryhmien kanssa. Yhteiskehittäminen aloitetaan keskustelemalla eri toimijoiden kanssa yrityksen nykytilanteesta ja ideoimalla tulevaisuutta yhdessä. Fasilisaattorin käyttämistä yhteiskehittämisen apuna mietitään ja suunnitellaan keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi.

Kehittämissuunnitelman onnistunut implemointi eli käyttöönotto yrityksessä on elinehto, jotta sen tavoitteita, joita sille on asetettu, voidaan saavuttaa. Lisäksi

installaatio eli muutoksen teknisen vaiheen toteutus on tärkeä osa kehittämissuunnitelman käyttöönottoa ja tavoitteiden saavuttamista. (Salminen, 2022, s. 115-116.)

Liian usein muutoshanketta lähestytään organisaation omien kehittämistarpeiden näkökulmasta. Organisaation muutosta on hyvä tarkastella laajemmin kolmesta eri näkökulmasta. Sisäinen näkökulma kertoo organisaation omista pyrkimyksistä ja näkemyksistä, kuten tavoitteista, missioista, strategiasta, henkilöstöresursseista ja tuotantotekniikasta. Ulkoinen näkökulma tarkastelee organisaation toimintaympäristöä, kuten asiakkaita, kilpailijoita, lainsäädäntöä sekä toimintaympäristön ilmiöitä. Kolmas näkökulma eli taloudellinen näkökulma tarkoittaa talouden tuomista mukaan muutoksen ja kehityksen suunnitteluun. Tämä tarkoittaa, että kehittäessä yritystä on huomioitava esimerkiksi investointinäkökulma sekä taloudelliset resurssit. Hyvä kehittämissuunnitelma tarkastelee muutoshanketta kaikista edellä mainituista näkökulmista. (Salminen, 2022, s.71-72.)

Koska toimeksiantajalla ei ole työntekijöitä, on kehittämissuunnitelma käyttöönotto huomattavasti helpompi prosessi kuin jos sillä olisi työntekijöitä. Toimeksiantajan ei tarvitse käsitellä muutosvastarintaa, joka yleensä väistämättä syntyisi työntekijöiden keskuudessa. (Salminen, 2022, s. 132.)

Suunnitelmaa lähdetään konkreettisesti toteuttamaan yrityksessä syksyllä 2023. Ensimmäinen askel on valjastaa kehittämissuunnitelma käyttöön ja laatia käyttäjähaastattelu sekä markkinatutkimus ja sopia tapaamisia sidosryhmien kanssa. Yhteiskehittäminen aloitetaan keskustelemalla eri toimijoiden kanssa yrityksen nykytilanteesta ja ideoimalla tulevaisuutta yhdessä. Fasilisaattorin käyttämistä yhteiskehittämisen apuna mietitään ja suunnitellaan keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi.

9.2 Kehityksen seuranta ja arviointi

On tärkeää, että ennen seuraavaa askelta pysähdytään miettimään, täytyivätkö asetetut tavoitteet ja mitä opittiin matkan varrella. Lisäksi on tärkeää tunnistaa tekijöitä, joita voidaan hyödyntää myöhemmässä vaiheessa. Seuranta on hyvin tärkeä osa kehittämissuunnitelmaa. Kun seurataan muutoksen etenemistä, kertyy laadukasta informaatiota kehityksen saavuttamisen arvioinnin pohjaksi. Hyvin toteutetussa kehityshankkeessa esiintyy sekä välitarkistukset sekä lopputarkistus. (Salminen, 2022, s. 206.)

Jotta hankkeen todellista onnistumista voitaisiin seurata, on kiinnitettävä huomiota installaation ja implementaation väliseen eroon. Jos hanketta arvioidaan vain teknisen installaatiovaiheen kautta, se antaa vain rajoitetusti tietoa hankkeen onnistumisesta. Monet kehityshankkeen toiminnalliset vaikutukset, kuten vaikutukset asiakkaisiin ja sidosryhmiin, yrityksen kehittämissuunnitelman teknisen toteutuksen käyttöönotto sekä uusiin toimintatapoihin sitoutuminen ja osaaminen vaativat oman aikansa. (Salminen, 2022, s. 207.)

Kehityshanke huomioi tasapuolisesti sekä teknisen tuotoksen, ajan sekä rahan, sillä ne ovat riippuvaisia toisistaan. Esimerkiksi jos rahaa on paljon käytettävissä, niin hanke voidaan toteuttaa nopeasti ja laadukkaasti, koska hankkeen riittävä resurssointi on mahdollista ja rahaa on käytössä, jos ilmenee yllättäviä tilanteita. Jos kiire yllättää, voi tuotosten laatu kärsiä ja budjetti ylittyä. (Salminen, 2022, s. 209.)

Toimeksiantaja arvioi omaa kehittämissuunnitelmaansa ensimmäisessä välitarkistuksessa syksyllä 2024 ja tarkastelee, onko asetetut tavoitteet saavutettu ja kokevatko käyttäjät palvelun kehityssuunnan positiivisena. Kysely tehdään kaikille sidosryhmille, jotka ovat osallistuneet yhteiskehittämiseen. Lisäksi arvioidaan, onko toimeksiantajan myynti, tuotto ja tunnettuus parantunut kehittämissuunnitelman ansiosta.

10 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä opinnäytetyössä tutustuttiin palvelumuotoiluun startup-yrityksessä. Opinnäytetyöongelmana oli toimeksiantajan tietämättömyys palvelumuotoilun hyödyntämisestä myynnin, tuoton ja tunnettuuden parantamisessa. Työssä paneuduttiin ongelmaan ensin teoratiedon pohjalta, jonka jälkeen toteutettiin asiantuntijahaastattelu sekä kaksi käyttäjähaastattelua. Näiden pohjalta luotiin toimeksiantajalle kehittämissuunnitelma, jota se lähtee toteuttamaan syksyllä 2023. Kehittämissuunnitelmaa seurataan ja arvioidaan. Ensimmäinen arviointi toteutetaan syksyllä 2024.

Teoratiedon pohjalta voitiin ensin määrittää, mitä palvelumuotoilu on, sekä miten sitä voidaan hyödyntää yrityksissä. Lisäksi teoratieto auttoi ymmärtämään, miten palvelumuotoilua toteutetaan yrityksissä, mitä haasteita se voi tuoda mukanaan, miten tärkeää se on ja miten asiakkaat sekä muut sidosryhmät voidaan ja pitää osallistaa palvelumuotoiluun. Teoratieto antoi vankan pohjan työlle, mikä helpotti ja selkeytti haastattelujen toteuttamista.

Asiantuntijahaastattelu auttoi ymmärtämään palvelumuotoilun keinoja käytännön työelämässä. Lisäksi asiantuntijahaastattelun avulla saatiin tarkka analyysi toimeksiantajan nykytilanteesta palvelumuotoilun osalta ja sen perusteella voitiin miettiä yksityiskohtaisesti toimeksiantajan tulevaa kehitystä.

Käyttjähaastattelut auttoivat ymmärtämään toimeksiantajan nykytilaa käyttäjien näkökulmasta sekä saivat havaitsemaan, mihin suuntaan käyttäjät haluaisivat tulevaisuudessa palvelua lähteä kehittämään.

Opinnäytetyöongelma saatiin ratkaistua ja toimeksiantajalla on nyt loistavat edellytyksen kehittää palvelustaan entistä parempi palvelumuotoilun keinoja hyödyntämällä. Työssä laadittu kehittämissuunnitelma antaa toimeksiantajalle jatkossa rungon, johon se voi nojata, kun se miettii seuraavia askeliaan. Kehittämissuunnitelma on hyväksytetty toimeksiantajalla ja arvioitu sen toimesta kiitettävällä arvosanalla.

11 POHDINTA

Työn tekeminen oli mielekästä, mutta jokseenkin haastavaa. Palvelumuotoilu ei ollut minulle ennestään tuttu käsite, eikä siitä löytynyt suuria määriä teoretietoa hyödynnettäväksi työhön. Mielestäni kehityin työn aikana tutkijan roolissa ja sain paljon arvokasta tietoa, jota voin hyödyntää myöhemmin niin työelämässä, kuin startup-yrityksen kehittäjänä. Uskon vakaasti, että tässä työssä tehtyä kehittämissuunnitelmaa hyödyntämällä toimeksiantaja pystyy parantamaan mahdollisuuksiaan tavoitella asemaa Suomen suurimpana urheilualan palveluna.

Palvelumuotoilu on yksi tärkeimmistä osa-alueista yrityksen arjessa, kun tähdätään kannattavaan liiketoimintaan. Palvelumuotoilu on Suomessa vielä hyvin heikosti tunnettu käsite ja sitä pitää mielestäni tutkia jatkossa enemmän. Jatkotutkimuksia kannattaa kohdistaa erityisesti nopeaa kasvua hakevien yritysten joukkoon, sillä palvelumuotoilun rooli on niissä erityisen tärkeä. Jatkotutkimuksissa kannattaa ottaa huomioon, miten palvelumuotoilun rooli tulee kasvamaan digitalisaation ja tekoälyn suosion noustessa yhä korkeammaksi tulevaisuudessa. Varsinkin tekoälyn tuomat mahdollisuudet palvelumuotoilun hyödyntämisessä kannattaa huomioida ja valjastaa käyttöön.

Oivalsin tutkimuksesta sen, että toimintatutkimus on erinomainen työkalu yritystoiminnan nykytilan tutkimiseen ja kehityksen varmistamiseen. Jotta toimintatutkimus on mahdollisimman tehokas, kannattaa siihen sisällyttää haastatteluiden lisäksi mahdollisimman paljon teoretietoa, jotta perusteet ovat kunnossa.

Mielestäni tärkeimpänä tutkimustuloksena saatiin selville, että toimeksiantajan tulee keskittyä jatkossa enemmän asiakkaiden osallistamiseen palvelua kehitettäessä. Yllätyin varsinkin yhteiskehittämisen roolin tärkeydestä sekä sen käyttöönottamisen ehdottomuudesta, mikäli halutaan saavuttaa huippuluokan palvelu.

LÄHTEET

Ahtola, H. (10.2.2020). Palvelumuotoiluprosessi ja sen vaiheet. <https://www.arter.fi/palvelumuotoiluprosessi-ja-sen-vaiheet/>

Backmann, S. (4.5.2023) Palvelumuotoilun asiantuntijan, Susanna Backmannin, asiantuntijahaastattelu.

Burcher, Nick. (2012). Paid, Owned, Earned: Maximising Marketing Returns in a Socially Connected World. Kogan Page Ltd.

Finder. (2022). Go SportY Oy. Haettu 9.11.2022 osoitteesta <https://www.finder.fi/IT-palvelut/Go+SportY+Oy/Tampere/yhteystiedot/3325308>

Fisher, M. (2014). Potkua palvelubisnekseen. Talentum. <https://www.ellibslibrary.com>

Fitty Murrel. (2022). Etusivu. Haettu 8.1.2023 osoitteesta <https://www.fittymurrel.com/>

Go SportY. (2021). Meidän tarina. Haettu 9.11.2022 osoitteesta <https://www.gosporty.fi/meidan-tarina>

Grönroos, C. (1998). Nyt kilpaillaan palvelulla (5. painos). WSOY.

Helaniemi, K., Kuronen, A. & Väkeväinen, V. (2018). Kutsuvat sitä pöhinäksi (2. Painos). Otava.

Helsingin kaupunki. (28.09.2022). Kehittämismenetelmät. <https://kehmet.hel.fi/menetelmalaari/a3-kehityssuunnitelma/#toc-1>

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita. Tammi.

Hyvärinen, M., Nikander P., & Ruusuvoori, J. (2017). Tutkimushaastattelun käsikirja. Kustannusosakeyhtiö Vastapaino. <https://www.ellibslibrary.com>

Isola, A., Kaartinen, H., Leemann, L., Lääperi, R., Schneider, T., Valtari, S. & Keto-Tokoi, A. (2017). Mitä osallisuus on? Osallisuuden viitekehystä rakentamassa. THL. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-302-917-0>

Järvilehto, L. (2018) Kiitorata : Startup-maailman molemmat puolet. Tammi.

Koivisto, M., Johanna, S. & Sofia, F. (2019). Palvelumuotoilun bisneskirja. Alma Talent. <https://shop.almatalent.fi/sivu/tuote/palvelumuotoilun-bisneskirja>

Korkiakoski, K. (2019). Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Alma Talent. <https://shop.almatalent.fi/sivu/tuote/asiakaskokemus-ja-henkilostokokemus>

Korkiakoski, K & Gerdt, B. (2016). Ylivoimainen Asiakaskokemus : Työkalupakki. <https://www.ellibslibrary.com>

Kuntaliitto. (21.10.2021). Kuinka onnistua yhteiskehittämällä? <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2021/2110-kuinka-onnistua-yhteiskehittamalla>

Lamia. (2023). Miten suunnitellaan onnistunut palvelu? <https://lamia.fi/blog/miten-suunnitellaan-onnistunut-palvelu>

Lillberg, P. (2020). Kestävä markkinointi. Alma Talent. <https://shop.almatalent.fi/sivu/tuote/kestava-markkinointi>

Maula, H. & Maula, J. (2019). Design ja johtaminen. Alma Talent. <https://shop.almatalent.fi/sivu/tuote/design-ja-johtaminen>

Pitkäranta, A. (2014). Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä – Työkirja ammattikorkeakouluun. e-Oppi Oy. <https://www.ellibslibrary.com>

Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. <https://kauppa.gaudeamus.fi/sivu/tuote/laadullisen-tutkimuksen-nakokulmat-ja-menetelmat>

Ruokolainen, P. (2020). Brändikäsikirja : Näin teet yritysbrändistä vetovoimaisen!. Kauppakamari. <https://www.kauppakamarikauppa.fi/products/brandikasikirja-nain-teet-yritysbrandista-vetovoimaisen-e-kirja>

Ruokonen, M. (2016). Biteistä Bisnestä! Digitaalisen liiketoiminnan käsikirja. Docendo.

Salminen, J. (2022). Muutoksen johtaminen. (2. painos). Brik Impact Oy. <https://brik.fi/kauppa/muutoksen-johtaminen>

Tarjanne, P & Englund, L. (2018). Arvoa synnyttävän liiketoiminnan lähteillä. Työ ja elinkeinoministeriö. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/160649>

Tuulaniemi, j. (2011). Palvelumuotoilu. Talentum Media Oy. <https://shop.almatalent.fi/sivu/tuote/palvelumuotoilu/129357>

Valjas. (2021). Startupin tilinpäätös – checklist. <https://valjas.fi/opi/blogi/startupin-tilinpaatos-checklist/#:~:text=Tyypillisesti%20startup%20Dyritys%20tekee%20tappiota,kuukautta%20ennen%20kuin%20tilikausi%20p%C3%A4%C3%A4ttyy.>

Vilka, H. (2023). Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina. Art House Oy. <https://arthouse.fi/sivu/tuote/kirjallisuuskatsaus-metodina-opinnaytetyon-osana-ja-tekstilajina/4669081>

Haastattelukysymykset asiantuntijalle

1. Mikä on taustasi palvelumuotoilun asiantuntijana?
2. Miten kehität itseäsi palvelumuotoilun asiantuntijana?
3. Mistä osa-alueista hyvä palvelumuotoilu mielestäsi koostuu ja miksi?
4. Miksi palvelumuotoilu on mielestäsi tärkeää yrityksen kannalta?
5. Eroaako startup-yrityksen palvelumuotoilu mielestäsi ns. normaalin yrityksen palvelumuotoilusta?
6. Miten tärkeänä pidät käyttäjien osallistamista yrityksen palvelumuotoiluun?
7. Mitä asioita pitää mielestäsi ottaa huomioon, kun mietitään palvelumuotoilun kehittämistä yrityksessä ja miksi?
8. Mitkä asiat palvelumuotoilussa ovat kaikkein kriittisimpiä, kun mietitään myynnin, tuoton ja tunnettuuden parantamista yrityksen osalta ja miksi?
9. Miten näet toimeksiantajan nykytilanteen palvelumuotoilun osalta tutustuttuasi siihen tarkemmin?
10. Miten kehittäisit toimeksiantajan palvelumuotoilua paremmaksi siten, että se kehittäisi sen myyntiä, tuottoa sekä tunnettuutta ja miksi juuri nämä keinot?
11. Miten jalkauttaisit nämä kehitysideoit toimeksiantajan yritykseen ja miksi juuri tämä tapa?
12. Miten toimeksiantajan kehitys palvelumuotoilun osalta mielestäsi varmistetaan?
13. Mitä vinkkejä ja neuvoja antaisit toimeksiantajalle yleisesti koskien palvelumuotoilua tulevaisuutta ajatellen?

Haastattelukysymykset käyttäjille

1. Mitä kautta löysit palvelun?
2. Oliko palvelun käyttöönotto helppoa?
3. Voisiko löydettävyyttä tai käyttöönottoa mielestäsi parantaa?
4. Onko palvelun käyttäminen mielestäsi vaivatonta?
5. Minkä ominaisuuden / ominaisuuksien takia käytät palvelua?
6. Kuinka usein käytät palvelua?
7. Onko palvelun toimivuudessa ongelmia?
8. Mitä ominaisuuksia karsisit palvelusta?
9. Mitä ominaisuuksia toisit lisää palveluun?
10. Kenelle suosittelisit palvelua?