

Sofia Forsberg
Johanna Säynäjäkangas

KONSEPTOINTI UUDEN PALVELUN KEHITTÄMISESSÄ

Kehittämiskohteena digitaalisen alustan palvelu-
konsepti palvelumuotoilun viitekehyksessä

Opinnäytetyö
Muotoilija YAMK
Palvelumuotoilu

2018



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tekijä/Tekijät	Tutkinto	Aika
Sofia Forsberg Johanna Säynäjäkangas	Muotoilija (YAMK), palvelumuotoilu	Helmikuu 2018
Opinnäytetyön nimi		
KONSEPTOINTI UUDEN PALVELUN KEHITTÄMISESSÄ Kehittämiskohteena digitaalisen alustan palvelukonsepti palvelumuotoilun viitekehyksessä		142 sivua 20 liitesivua
Toimeksiantaja		
Ohjaaja Marjo Suviranta		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyö on yhdistelmä teoreettista ja empiiristä tutkimusta, jonka keskeisenä tavoitteena oli ymmärtää ja jäsentää konseptointia uuden palvelun kehittämisessä palvelumuotoilun viitekehyksessä. Opinnäytetyön ydinsisältö rakentui uuden palvelun kehittämisen ympärille, jota tarkasteltiin kolmesta näkökulmasta: palvelumuotoilun määrittämisestä viitekehystä, konseptoinnin mahdollistamasta uuden palvelun kehittämisen prosessista sekä digitaalisen alustan palvelukonseptin muodostamasta kehittämiskohteesta. Opinnäytetyön näkökulmat kiinnittyivät ajankohtaisesti erittäin kiinnostaviin ilmiöihin, kuten palveluliiketoiminnan muutokseen, digitaalisen murrokseen ja alustatalouden nousuun, jotka muodostivat tutkimuksen toimintaympäristön.</p> <p>Opinnäytetyön keskeisiksi elementeiksi määriteltiin palvelumuotoilun viitekehys, uuden palvelun konseptointi ja digitaalisen alustan palvelukonseptointi. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisen tapaustutkimuksen tutkimusotteella, johon sovellettiin monimetodista lähestymistapaa eli triangulaatiota. Opinnäytetyön teoreettinen aineisto koostui laajasta tutkimus- ja teoriakirjallisuudesta, ja empiirinen aineisto kolmen digitaalisen alustan palvelukonseptointiprojektin toteutuksesta ja dokumentoinnista hyödyntäen palvelumuotoilun menetelmiä. Aineiston analysointimuotona opinnäytetyössä käytettiin dokumenttianalyysia, jonka toteutuksessa hyödynnettiin teoriasidonnaista sisällönanalyysia. Opinnäytetyön keskeisiä elementtejä tutkittiin itsenäisinä kokonaisuuksina, joista kukin asemoitui aina edeltävän elementin sisälle muodostaen tutkimuksen kolmitasoisien kerroksellisen kokonaisuuden.</p> <p>Tutkimuksen teoreettisen aineiston analyysin perusteella opinnäytetyön elementeistä oli olemassa varsin vähäistä, kapea-alaista tai ristiriitaista tietoa, joten empiirisen aineiston merkitys korostui erityisesti tutkimuskokonaisuuden ymmärtämisessä ja jäsentämisessä. Teoreettisen analyysin keskeisenä löydöksenä oli, että palvelumuotoilun kirjallisuus tarjosi hyvin vähän välineitä ymmärtää ja jäsentää konseptointia uuden palvelun kehittämisessä. Tästä lähtökohdasta käsin opinnäytetyön päätuloksiksi nousivat opinnäytetyössä kehitetyt palvelumuotoilun viitekehysmalli, uuden palvelun konseptoinnin prosessimalli ja konseptointityökalu sekä digitaalisen alustan palvelukonseptoinnin viitekehysmalli ja palvelukonseptointityökalu. Kaikki kehitetyt mallit ja työkalut ovat hyödynnettävissä omina erillisinä kokonaisuuksinaan, jolloin ne tuovat niin palvelumuotoilun noviiseille kuin kokeneemmillekin liiketoiminnan kehittäjille uusia välineitä ja näkökulmia uuden palvelun kehittämiseen ja konseptointiin sekä digitaalisen alustan kehittämiseen ja palvelukonseptointiin.</p>		
Asiasanat uuden palvelun kehittäminen, palvelumuotoilu, konseptointi, digitaalinen alusta, palvelukonsepti		

Author (authors)	Degree	Time
Sofia Forsberg Johanna Säynäjäkangas	Master of Culture and Arts, Service design	February 2018
Thesis title		142 pages 20 pages of appendices
CONCEPTUALIZATION IN NEW SERVICE DEVELOPMENT Service concept of digital platform as a target for development in service design framework		
Commissioned by		
Supervisor		
Marjo Suviranta, Senior Lecturer		
Abstract		
<p>The thesis combined theoretical and empirical research in which the fundamental objective was to understand and analyze conceptualization of the new service development in the service design framework. The core of the thesis was based on new service development, which was researched through three different perspectives. These were a framework that service design defines, a process of the new service development that conceptualization enables, and in which a service concept of a digital platform creates the target to be developed. The perspectives of the thesis related to highly interesting and current phenomena, which consisted of the change in the service business, the digital revolution and the rise of the platform economy.</p>		
<p>The service design framework, the new service conceptualization and the service conceptualization of the digital platform were defined as key elements of the thesis to research. The research strategy followed a qualitative case study methodology using triangulation as a multimethodological approach. The theoretical evidence was gathered through a wide variety of research papers and literature and the empirical evidence through three conducted projects and documentations of service conceptualizations of digital platforms using service design methods. The evidence was analyzed through document analysis, which followed theory-bounded content analysis. The key elements of the thesis were researched as independent entities although each element affected the analysis at the next phase.</p>		
<p>The theoretical analysis showed that information concerning the key elements was quite slight, narrow and contradictory. This further emphasized the importance of the empirical evidence on understanding and analyzing the research entity. The key finding of the theoretical analysis was that the existing service design literature didn't present applicable tools to understand and analyze conceptualization in new service development. From these points of view, the main results of the thesis were developed consisting of the model of the service design framework, the model of the conceptualization process and a tool of a new service as well as the model of service conceptualization framework and a tool of a digital platform. Each model and tool developed can be utilized as an independent entity by both service design novices and experienced business developers offering them new perspectives and tools in new service development and conceptualization as well as in digital platform development and service conceptualization.</p>		
Keywords		
new service development, service design, conceptualization, digital platform, service concept		

SISÄLLYS

ALKUSANAT	6
1 JOHDANTO	7
2 TUTKIMUSASETELMA	8
2.1 Tutkimuksen viitekehys.....	9
2.1.1 Tutkimuksen toimintaympäristö	9
2.1.2 Tutkimusfokus.....	13
2.1.3 Tutkimusstrategia	17
2.2 Tutkimusmenetelmät	19
2.2.1 Metodinen lähestymistapa	19
2.2.2 Aineiston keräys	21
2.2.3 Aineiston analysointi	23
2.3 Tutkimusasetelman kiteytys.....	27
3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS	28
3.1 Palvelumuotoilu palvelujen kehittämisessä.....	28
3.1.1 Palvelujen kehittäminen	28
3.1.2 Palvelujen suunnittelu.....	30
3.1.3 Palvelumuotoilu	32
3.2 Uuden palvelun kehittäminen konseptoimalla.....	37
3.2.1 Uuden palvelun kehittäminen.....	38
3.2.2 Konseptointi uuden palvelun kehittämisessä	42
3.3 Digitaalinen alusta kehittämiskohteena.....	50
3.3.1 Digitaalisen alustan ominaisuudet	51
3.3.2 Digitaalisen alustan toimintalogiikka	55
3.3.3 Digitaalisen alustan kehittäminen	58

4	ANALYYSI	62
4.1	Palvelumuotoilun viitekehys	63
4.1.1	Palvelumuotoilun elementit	63
4.1.2	Palvelumuotoilun menetelmät	67
4.2	Uuden palvelun konseptointi	72
4.2.1	Uuden palvelun konseptointiprosessi	72
4.2.2	Palvelumuotoilun menetelmät uuden palvelun konseptoinnissa	77
4.2.3	Uuden palvelun konseptointityökalu	84
4.3	Digitaalisen alustan palvelukonseptointi	88
4.3.1	Digitaalisen alustan konseptointiprosessi	89
4.3.2	Digitaalisen alustan palvelukonseptoinnin viitekehys	94
4.3.3	Digitaalisen alustan palvelukonseptointityökalu	99
5	TULOKSET	104
5.1	Konseptointi uuden palvelun kehittämisessä palvelumuotoilun viitekehyksessä	104
5.2	Palvelumuotoilun viitekehysmalli	108
5.3	Uuden palvelun konseptoinnin prosessimalli ja työkalu	111
5.4	Digitaalisen alustan palvelukonseptoinnin viitekehysmalli ja työkalu	114
5.5	Tutkimustulosten kiteytys	118
6	POHDINTA	120
6.1	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	120
6.2	Tulosten merkitys ja jatkotutkimusaiheet	123
	LÄHTEET	128
	KUVALUETTELO	
	TAULUKKOLUETTELO	
	LIITTEET	

Liite 1/1–1/7. Opinnäytetyön produktioissa hyödynnettyjen tiedon keräämisen menetelmien kuvaukset ja analyysit

Liite 2/1–2/11. Opinnäytetyön produktioissa hyödynnettyjen tiedon jäsentämisen työkalujen kuvaukset ja analyysit

Liite 3. Uuden palvelun konseptointityökalu

Liite 4. Digitaalisen alustan palvelukonseptointityökalu

ALKUSANAT

Opinnäytetyömme ei ole perinteinen design-alan produktiivinen työ, jonka tavoitteena on yhden produktion toteutus, analysointi ja kattava kuvaaminen. Sen sijaan opinnäytetyömme on tutkimuspainotteinen kokonaisuus, jonka empiirisenä aineistona toimivat toteuttamamme kolme produktiota, joita tutkimme ja analysoimme tavoitteenamme laajempi ymmärrys tutkimuskohteestamme. Opinnäytetyömme tutkimuksellisesta luonteesta johtuen sillä ei ole suoraan määriteltyä ulkopuolista tilaajaa, vaan sen tavoitteena on olla hyödyksi laajemmalle kohderyhmälle. Opinnäytetyömme onkin suunnattu niin palvelumuotoilun noviiseille, kuin kokeneemmillekin liiketoiminnan kehittäjille tuomaan uusia välineitä ja näkökulmia uuden palvelun kehittämiseen ja konseptointiin sekä digitaalisen alustan kehittämiseen ja palvelukonseptointiin palvelumuotoilun viitekehyksessä.

Opinnäytetyömme on kahden opiskelijan yhteisen innostuksen, suunnittelun, analysoinnin ja pohdinnan tulosta. Yhteisen työskentelyn lisäksi olemme hyödyntäneet vahvuuksiamme työskentelyn ja opinnäytetyön kirjoittamisen jakamisessa siten, että osa luvuista on ollut enemmän toisen vastuulla. Johannalla on ollut suurempi vastuu johdannon, tutkimusasetelman ja tulosluvun kirjoittamisessa sekä palvelumuotoilun viitekehysten ja uuden palvelun konseptoinnin kehittämiskokonaisuuksista. Sofialla puolestaan on ollut suurempi vastuu tutkimuksen toimintaympäristön kuvaamisessa, kehittämismenetelmien analysoinnissa, digitaalisen alustan palvelukonseptointikokonaisuudessa, pohdinnan laatimisessa sekä visualisointien tekemisessä.

Yhdessä työskentely on ollut erittäin antoisaa ja palkitsevaa, ja toivomme sen myös välittyvän opinnäytetyömme lukijoille. Kiitokset haluamme osoittaa kaikille niille tahoille, jotka ovat osaltaan edesauttaneet meitä produktioiden toteutuksessa ja tutkimusprosessin tukemisessa. Erytiskiitoksen ansaitsevat Pajadata Oy ja heidän asiakkaansa, jotka ennakkoluulottomasti ja innolla lähtivät mukaan digitaalisen alustan palvelukonseptointiprojektiin.

1 JOHDANTO

Opinnäytetyömme pääfokus oli konseptoinnin hyödyntämisessä uuden palvelun kehittämisessä, johon palvelumuotoilu tarjosi viitekehyksen ja jossa kehittämiskohteena toimi digitaalisen alustan palvelukonsepti. Opinnäytetyömme ydinsisältö rakentui uuden palvelun kehittämisen ympärille, jota tarkastelimme kolmesta näkökulmasta: palvelumuotoilun määrittämästä viitekehuksesta, konseptoinnin mahdollistamasta uuden palvelun kehittämisen prosessista sekä digitaalisen alustan palvelukonseptin muodostamasta kehittämiskohteesta. Näin ollen opinnäytetyömme keskeisenä tavoitteena oli ymmärtää ja jäsentää konseptointia uuden palvelun kehittämisessä palvelumuotoilun viitekehyyksessä, joka avautui näiden kolmen näkökulman tutkimisen kautta. Näkökulmien tutkimisessa yhdistimme teoreettista ja empiiristä tutkimusta, joiden tutkimusotteeksi valitsimme laadullisen tapaustutkimuksen.

Opinnäytetyömme lopullinen muoto ja fokus tarkentuivat reilun vuoden kestäneen iteratiivisen kehittämistyön tuloksena. Tutkimusmatkamme alkoi ehkä jopa hieman vahingossa innostuessamme osallistumaan marraskuussa 2016 Askon säätiön 50-vuotisjuhlavuoden suunnittelukilpailuun digitaalisen alustan palvelukonseptilla, joka toimisi tulevaisuuden kodin kierrättämisen ekosysteeminä. Kilpailutyön kehittämisen myötä innostuimme digitaalisen alustan palvelukonseptoinnista siinä määrin, että rakensimme sen ympärille myös toisen suunnittelukilpailun ratkaisumme. Kolmanneksi pääsimme konseptoimaan digitaalista alustaa vielä Pajadata Oy:n kanssa, jonka tuloksena syntyi rakennusalaan mullistava digitaalisen alustan palvelukonsepti.

Toteuttamiemme kolmen produktion tuloksena syntyi tutkimuksemme empiirinen aineisto, joka yhdessä teoria- ja tutkimuskirjallisuuden kanssa muodostivat tutkimuksemme kokonaisaineston. Opinnäytetyömme raportoinnin ulkopuolelle rajasimme toteuttamiemme produktioiden palvelukonseptien visualisoinnit, sillä niiden tehtävänä oli toimia vain opinnäytetyömme aineistona – ei niinkään opinnäytetyömme tuloksina. Palvelukonseptien visualisointien poissaamiseen päädyimme myös turvataksemme palvelukonseptien mahdollisen jatkokehittämisen.

Opinnäytetyömme aihe ei ole vain omasta mielestämme innostava ja mielenkiintoinen, vaan se kiinnittyy myös ajankohtaisesti erittäin kiinnostaviin ilmiöihin, joita ovat palveluliiketoiminnan muutos, digitaalinen murros ja alustatalouden nousu. Aihekokonaisuuden ajankohtaisuus ja tutkimisen tarpeellisuus toivatkin tutkimusprosessiin sekä uuden luomiseen liittyvää intoa ja tavoitteellisuutta, että tutkimattomien teiden löytämisen haasteellisuutta. Kaiken kaikkiaan matka oli kuitenkin todella opettavainen ja antoisa, vaikka se vaatikin meiltä erityisen paljon myös omille epämukavuusalueille uskaltautumista.

Opinnäytetyömme raportointi on rakennettu hyvin yksinkertaiseksi, jotta se olisi lukijalle mahdollisimman helposti seurattava. Kokonaisuudessaan opinnäytetyömme koostuu kuudesta pääluvusta, joista ensimmäinen on johdanto. Toisessa pääluvussa avaamme opinnäytetyömme tutkimusasetelman, joka pitää sisällään tutkimuksen viitekehyksen ja tutkimusmenetelmien esittelyn sekä tutkimusasetelman kiteytyksen. Kolmas pääluku rakentuu opinnäytetyömme teoreettisen viitekehyksen kuvaamiseen, joka koostui kolmesta kokonaisuudesta, joista kukin asemoituu aina edeltävän kokonaisuuden sisälle. Neljännessä pääluvussa kuvaamme opinnäytetyömme analyysia ja sen pohjalta syntyneitä tulkintoja, rakentaen kokonaisuuden teoreettisen viitekehyksen tavoin kolmentasoiseksi kokonaisuudeksi. Viidennessä pääluvussa kiteytämme opinnäytetyömme keskeiset tulokset ja viimeisessä pääluvussa viimeistellemme opinnäytetyöprosessimme pohtimalla tutkimusprosessin onnistuneisuutta.

2 TUTKIMUSASETELMA

Tässä luvussa esittelemme opinnäytetyömme tutkimusasetelman, joka pitää sisällään tutkimuksen viitekehyksen ja tutkimusmenetelmien esittelyn sekä tutkimusasetelman kiteytyksen. Tutkimuksen viitekehyksen esittelyssä kuvaamme opinnäytetyömme toimintaympäristön, tutkimusfokuksen ja tutkimusstrategian. Tutkimusmenetelmien esittelyn olemme jakaneet kolmeen kokonaisuuteen; metodisen lähestymistavan käsittelyyn sekä aineiston keräämisen ja aineiston analysoinnin menetelmien kuvaamiseen. Viimeisessä osuudessa kiteytämme opinnäytetyömme tutkimusasetelman.

2.1 Tutkimuksen viitekehys

Tutkimuksemme viitekehys koostuu opinnäytetyömme toimintaympäristön, tutkimusfokuksen ja tutkimusstrategian esittelystä. Luvun aloittaa tutkimuksen toimintaympäristön kuvaus, jossa tarkastelemme opinnäytetyöhöme vaikuttaneita ajankohtaisia ilmiöitä, kuten palveluliiketoiminnan muutosta, digitaalista murrosta ja alustatalouden nousua. Toisessa alaluvussa käsittelemme tutkimusfokustamme esittelemällä opinnäytetyömme keskeiset käsitteet, ydinsisällön, tavoitteet, tutkimusongelmat sekä opinnäytetyön keskeiset elementit. Viimeisessä alaluvussa kuvaamme opinnäytetyömme tutkimusstrategian, joka koostuu teoreettisen ja empiirisen tutkimuksen yhdistämisestä laadulliseen tapaustutkimukseen.

2.1.1 Tutkimuksen toimintaympäristö

Palveluliiketoiminnan muutos. Palveluliiketoiminnan merkitys on kasvanut monella tavalla yhteiskunnassamme. Se ei rajoitu pelkästään palveluyritysten kasvuun, vaan yhä useammat teolliset ja tuotannolliset yritykset ovat siirtyneet tuotekeskeisyydestä vahvistamaan palveluelementtejä kokonaisratkaisuihinsa. (Helander, Kujala, Lainema & Pennanen 2013, 12.) Kiristynvä kilpailu sekä erilaiset kulttuuriset ja sosiaaliset muutokset luovat paineita palvelujen kasvulle (Tuulaniemi 2011, 22). Muuttuva maailma asettaakin palvelun tarjoajille paineita uusien liiketoimintamahdollisuuksien löytämiseen ja siinä asiakkaille arvoa luovat palvelut ovat keskiössä (Tuulaniemi 2011, 22–23; Helander et al. 2013, 12).

Tänä päivänä palveluliiketoiminnan konteksti on enenevässä määrin siirtymässä kohti palvelusysteemejä, joissa palvelut tuotetaan eri toimijoista kostuvien verkostojen yhteistyössä. Verkostomainen toiminta mahdollistaa eri yritysten osaamisen yhdistämisen sekä mahdollisuuden uusien innovatiivisten palveluprosessien ja mahdollisuuksien syntyyn, jotka tuottavat lisäarvoa kaikille verkoston osapuolille. (Helander et al. 2013, 14.) Se, mikä aikaisemmin vaati kahdenkeskeisen vuorovaikutuksen palvelun tuottajien ja kuluttajien välillä, vaatii tänä päivänä useista eri toimijoista muodostuvan verkoston vuorovaikutusta. Kontekstin muuttumisen ajurina nähdään olevan kehittyvä teknologia, joka mahdollistaa uusia vuorovaikutustapoja ja siten kompleksisten arverkostojen syntymisen. (Sangiorgi, Patricio & Fisk 2017, 51–52.)

Palveluliiketoimintaan siirryttäessä tai sitä uudistettaessa asiakas tulee nostaa ajattelun ja toiminnan keskiöön. Uudistamisen lähtökohtana tulisi olla asiakastarpeiden tunnistaminen, sekä se, millaista arvoa asiakkaalle ja yhdessä asiakkaan kanssa halutaan luoda. Tämä vaatii yrityksiltä entistä vahvempaa strategista ajattelua asiakkaan odotusten ja tarpeiden sekä yrityksen osaamisen ja organisoinnin muodostamasta kokonaisuudesta. (Helander et al. 2013, 11–12.)

Digitaalinen murros. Tämän päivän liiketoimintaympäristöä leimaa jatkuva muutos ja epävarmuus tulevaisuuden ennakoimisesta. Liiketoimintamallien monimuotoistuksessa, elinkaarien lyhentyessä ja arvoketjujen murtuessa ei yritysten ole enää helppo menestyä perinteisin keinoin. Samanaikaisesti muutosta ajavat ajurit, kuten kehittyvä teknologia ja digitalisaatio takaavat sen, että digitaalisen liiketoiminnan kasvunäkymät ovat huikeat. Digiajassa menestyminen vaatii kuitenkin aivan uudenlaista strategiaa, joka edellyttää uutta luovaa ja innovatiivista ajattelua. Uutta luovasta ajattelusta onkin saanut alkunsa monet digiajan menestyneimmät yritykset. (Hämäläinen, Maula & Suominen 2016, 13–19, 90.)

Menestyvän yrityksen toiminnan lähtökohtana on yhdistelmä sisäistä ja ulkoista suorituskykyä. Ulkoisella kilpailukyvyllä yritys varmistaa sen, että sen tarjonta tuottaa hyötyä asiakkaille samalla, kun se itse toimii oman perustehtävänsä mukaisesti. Sisäinen suorituskyky puolestaan takaa sen, että yritys tuottaa myös rahaa toimimalla tehokkaasti ja kannattavasti. (Lindroos & Lohivesi 2010, 20–23.) Sisäinen suorituskyky voidaan kiteyttää asiakashyödyksi (*value creation*) ja ulkoinen suorituskyky omistajahyödyksi (*value capture*). Asiakashyödyn realisoituminen edellyttää yritykseltä uutta luovaa ja innovatiivista ajattelua, jonka avulla on mahdollista saada selville tiedostamattomia asiakastarpeita. (Lohivesi 2016.)

Tiedostamattomien asiakastarpeiden selvittäminen ja löytäminen edellyttävät keinoja, joilla on mahdollista ymmärtää asiakkaiden toimintaa. Näitä keinoja tarjoaa palvelumuotoilu. Palvelumuotoiluprosessin sekä palvelumuotoilun erilaisten menetelmien ja työkalujen avulla on mahdollista yhdistää palvelujen kehittämiseen sekä liiketoiminta- että asiakasnäkökulma, jotka yhdessä luovat

erinomaiset lähtökohdat menestyvän palvelun kehittämiseksi (Tuulaniemi 2011, 103).

Palvelujen muutos kohti kompleksisempia eri toimijoista koostuvia palvelusysteemejä asettaa kuitenkin uudenlaisia haasteita palvelumuotoilulle. Perinteisesti palvelumuotoilun on nähty tarjoavan ihmiskeskeinen lähestymistapa palvelujen kehittämiseen lähinnä organisaatiotasolla. Tänä päivänä palvelujen kompleksisuuden lisääntyessä palvelumuotoilun tulisi kuitenkin laajentua organisaatiotasolta strategisemmalle tasolle palveluekosysteemi-ajattelun tukemiseen. Palvelumuotoilun tuleekin kehittää uudenlaisia viitekehyksiä ja työkaluja palvelualustojen suunnittelijoille vastaamaan loppukäyttäjien, muiden toimijoiden ja lopulta koko ekosysteemien tarpeita. (Sangiorgi et al. 2017, 53–61.) Näin palvelumuotoilulla on tulevaisuudessa merkittävä vaikutus ihmisten, prosessien ja teknologioiden yhteensovittamisessa (Ostrom, Parasuraman, Bowen, Patricio & Voss 2015, 136–137).

Alustatalouden nousu. Teknologian kehitys on vauhdittanut alustatalouden nousua, joka nähdään merkittävänä murroksena koko maailmassa (Parker, Van Alstyne & Choudary 2016, 3). Maailma on siirtymässä liiketoiminnan digitalisoimisesta digitaaliseen liiketoimintaan, johon alustatalous tarjoaa ratkaisun (Viitanen, Paajanen, Loikkanen & Koivistoinen 2017, 22–23). Käsitteenä alustatalous ei ole mikään uusi ilmiö, mutta sen muoto on muuttunut ajan mittaan, ja tällä hetkellä se muokkaa voimakkaasti niin liiketoimintaa, taloutta kuin yhteiskuntaakin (Parker et al. 2016, 3). Alustatalous on rantautunut kovaa vauhtia myös perinteisimmille toimialoille nopeasti monimutkaistuvien ekosysteemien kautta, ja se disruptoi perinteistä liiketoimintaa vieden kannattavan liiketoiminnan edellytykset useilta yrityksiltä (Parker et al. 2016, 6–7).

Alustamalli on tänä päivänä yksi maailman menestyneimpien yritysten liiketoimintamalleista. Menestyvät yritykset ovat alustamallilla onnistuneet ratkaisemaan kuluttajalle keskeisen ongelman perinteisestä poikkeavalla tavalla (Hämäläinen et al. 2016, 35). Vuonna 2014 kolme maailman viidestä suurimmasta yrityksestä markkina-arvolla mitattuna – Apple, Google ja Microsoft – hyödynsivät alustamallia liiketoiminnan muotona (Parker et al. 2016, 3). Tämän lisäksi trendikkäät Uber ja AirBnB ovat vain muutama esimerkki menestyvien alustamallien joukossa. Vahvimman todistuksen alustatalouden merki-

tyksestä antaa kuitenkin New Yorkin pörssi, jossa digitaalisia alustayrityksiä on jopa puolet kahdenkymmenen arvokkaimman yrityksen joukosta. (Ailisto, Collin, Juhanko, Mäntylä, Ruutu, Seppälä, Halén, Hiekkänen, Hyytinen, Kiuru, Korhonen, Kääriäinen, Parviainen & Talvitie 2016, 11.) Nämä menestyvät digitaaliset alustat ovat selkeästi perinteisiä liiketoimintamalleja tehokkaampia paikkoja palvella asiakkaita ja ne haastavat kaikki uudenlaiseen ajattelutapaan yrityksen kokoon katsomatta niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla (Ahola, Harra-Salonen, Kiviluoto, Nummi, Olkkonen, Onnisekä, Parvinen, Seppälä, Sulin & Ääri 2017, 32; Viitanen, Paajanen, Loikkanen & Koivistoinen 2017, 8).

Tulevaisuudessa lähes kaikki liiketoiminta pitää rakentaa kokonaisvaltaisesti ja tuottavasti digitaalisuutta sekä tietoteknisiä mahdollisuuksia hyödyntämällä (Viitanen et al. 2017, 14). Yritysten elinvoimaisuuden säilymisen kannalta on kriittistä, että ne ovat mukana digitaalisessa liiketoiminnassa, koska arvon luominen tapahtuu tulevaisuudessa pitkälti alustaekosysteemisissä liiketoimintamalleissa (Accenture Technology Labs 2016, 37). Tulevaisuudessa voidaan erottaa toisistaan yrityksiä, jotka pyörittävät omia alustojaan tai hyödyntävät liiketoiminnassaan vahvasti olemassa olevia muita alustoja. On kuitenkin selvää, että digitaaliset alustat tulevat lisääntymään useimmissa arvoketjuissa. Suomen osalta voidaan pitää huolestuttavana, että yritykset hahmottavat liiketoimintansa yleisesti liian kapeasti, eivätkä näe alustatalouden mahdollisuuksia. Tätä selittäneekin se, että liikkeenjohdossa vain harvat ymmärtävät aidosti alustaliiketoimintaa. (Ahola et al. 2017, 36.)

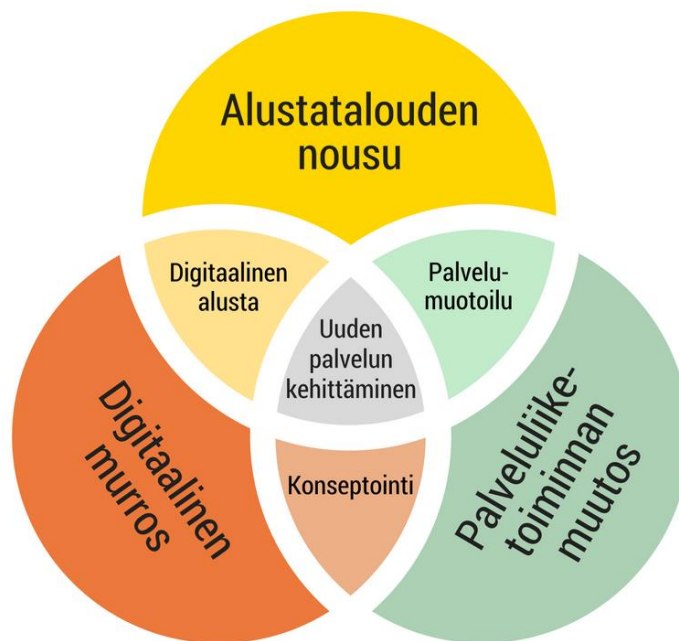
Toisaalta käyttäjälähtöisiin digitaalisten palvelujen ja alustojen kehittämiseen on herätty. Tällä hetkellä on meneillään useita tutkimushankkeita, joilla pyritään selvittämään monisuuntaista digitaalista arvonluontia ja erilaisia käyttäjälähtöisiä menetelmiä digitaalisen liiketoiminnan luomiseen. Nämä pyrkivät auttamaan suomalaisia organisaatioita kehittämään digitaalisia alustoja ja löytämään sitä kautta uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja -malleja. Pelkällä alustamallilla liiketoiminnan järjestäminen ei kuitenkaan tuo avaimia tulevaisuuden menestymiseen, vaan se tulee rakentaa aidosti asiakaslähtöisesti ja siinä tarvitaan nimenomaan alustaekosysteemistä ajattelutapaa. (Ailisto et al. 2016, 21; Accenture Technology Labs 2017, 34–35.)

2.1.2 Tutkimusfokus

Opinnäytetyössämme on seitsemän keskeistä käsitettä, jotka ovat:

- Uuden palvelun kehittäminen (*new service development*)
- Palvelumuotoilu (*service design*)
- Konseptointi (*conceptualization*)
- Digitaalinen alusta (*digital platform*)
- Palveluliiketoiminnan muutos (*change in the service business*)
- Digitaalinen murros (*digital revolution*)
- Alustatalouden nousu (*rise of the platform economy*)

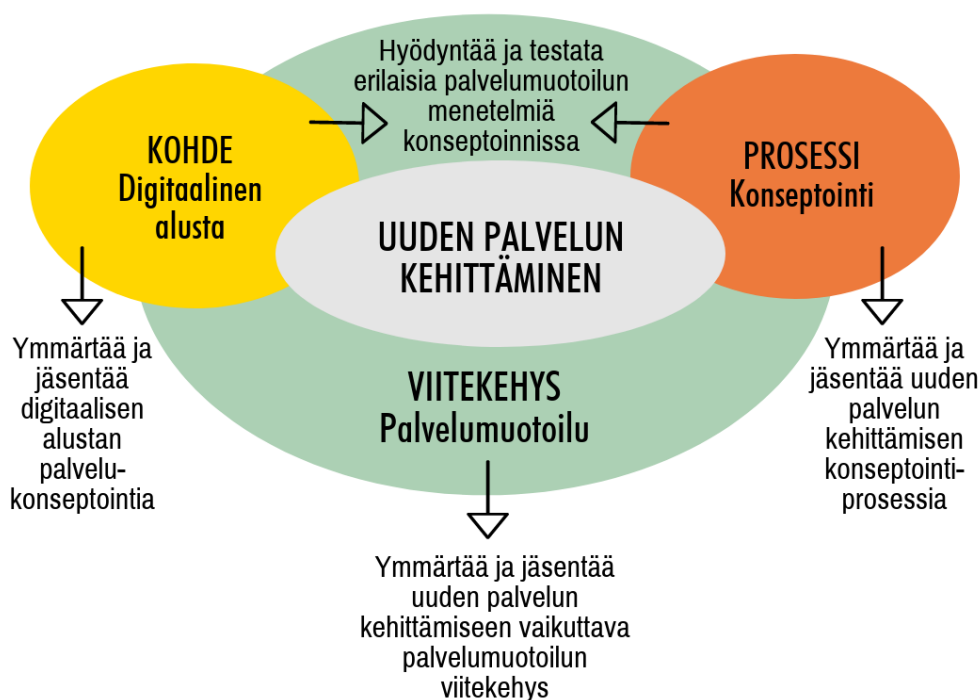
Nämä keskeiset käsitteet ja niiden keskinäisen suhteen olemme visualisoineet kuvaan 1.



Kuva 1. Mallinnuskuva opinnäytetyön keskeisistä käsitteistä (Forsberg & Säynjäkangas 2018)

Mallinnuskuvan uloimmat käsitteet – *alustatalouden nousu*, *digitaalinen murros* ja *palveluliiketoiminnan muutos* – muodostavat tutkimuksemme kontekstin eli sen toimintaympäristön, johon opinnäytetyömme kiinnittyy. Mallinnuskuvan keskellä oleva käsite *uuden palvelun kehittäminen* kuvaa tutkimuksemme keskeisintä ydintä, johon tutkimuksemme fokusoituu. Ydintä ympäröivät käsitteet – *palvelumuotoilu*, *konseptointi* ja *digitaalinen alusta* – puolestaan muodostavat ne näkökulmat, joista lähestymme opinnäytetyössämme uuden pal-

velun kehittämistä. Nämä näkökulmat olemme visualisoineet kuvaan 2, joka kiteyttää opinnäytetyömme ydinsisällön ja niistä kumpuavat tavoitteet.



Kuva 2. Opinnäytetyön ydinsisältö ja niihin liittyvät tavoitteet (Forsberg & Säynäjäkangas 2018)

Opinnäytetyömme ydinsisältö rakentui uuden palvelun kehittämisen ympärille, jota tarkastelimme kolmesta näkökulmasta. Ensimmäisenä näkökulmana palvelumuotoilu määritteli viitekehysten, josta tarkastelimme uuden palvelun kehittämistä. Toisena näkökulmana konseptointi määritteli prosessin, jolla uutta palvelua kehitettiin ja kolmantena näkökulmana digitaalinen alusta muodosti uuden palvelun kehittämisen kohteen. Opinnäytetyön ydinsisältö heijastui suoraan tavoitteisiin, joita asetimme opinnäytetyöllemme tutkimusprosessin edessä. Ydinsisällön mukaisesti opinnäytetyömme tavoitteena oli ymmärtää ja jäsentää uuden palvelun kehittämiseen vaikuttavaa palvelumuotoilun viitekehystä, uuden palvelun kehittämisen konseptointiprosessia ja niiden vaikutusta digitaalisen alustan palvelukonseptointiin. Tämän lisäksi tavoitteena oli hyödyntää ja testata erilaisia palvelumuotoilun menetelmiä uuden palvelun konseptoinnissa.

Tavoitteet ohjasivat tutkimusprosessiamme fokusoiden kiinnostuksemme palvelumuotoilun viitekehukseen, konseptointiprosessiin, digitaalisen alustan palvelukonseptointiin sekä palvelumuotoilun menetelmien hyödyntämiseen kon-

septoinnissa. Näistä näkökulmista tutustuimme aiempiin aihealueista tehtyihin tutkimuksiin ja opinnäytetöihin sekä teoriakirjallisuuteen, jotka osoittivat selkeän tarpeen näkökulmien tarkemmalle tutkimiselle. Ensinnäkin palvelumuotoilun viitekehys näyttäytyi hyvin eri tavalla riippuen siitä, katsottiinko sitä liiketoimintalähtöisestä näkökulmasta vai palvelumuotoilun näkökulmasta. Tämä taas näytti vaikuttavan merkittävästi siihen, millä fokuksella uuden palvelun kehittämistä lähestyttiin ja millainen rooli konseptoinnilla siinä nähtiin. Digitaalisen alustan palvelukonseptoinnin osalta taas palvelumuotoilu loisti poissaolollaan tutkimusten keskittyessä pitkälti vain alustatalouden ilmiön kuvaamiseen tai alustojen ominaisuuksiin ja toimintaan teknisestä näkökulmasta.

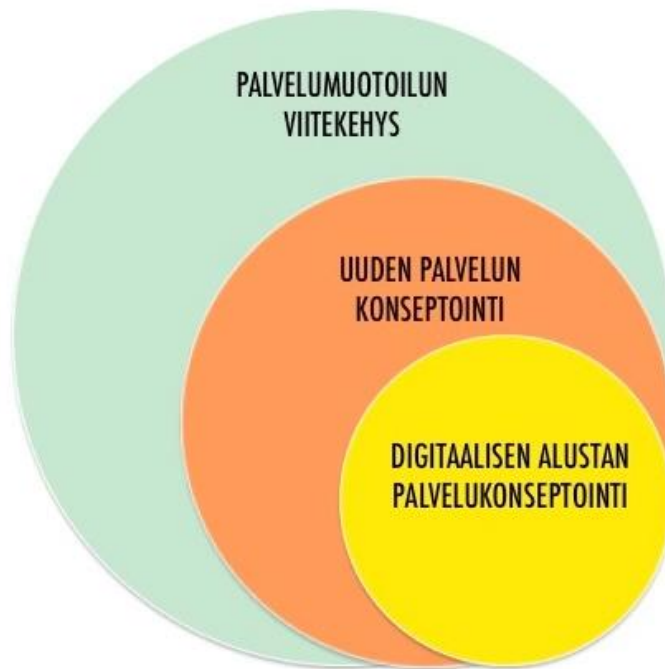
Tutkimusprosessin edetessä syvennyimme yhä laajemmin erilaisiin tutkimuksiin ja teoriakirjallisuuteen, jotka muodostivat teoreettisen viitekehiksemme ytimen ja joita esittelemme tarkemmin luvussa 3. Aiempiin tutkimuksiin ja teoriakirjallisuuteen syventymisen kautta selkiytyi pikkuhiljaa myös opinnäytetyömme keskeisin fokus, johon kaikki kiinnostuksen kohteemme kiinnittyivät ja asemoituivat. Merkittävimpänä asiana keskeisimmän tutkimusfokuksen valintaan vaikutti pohdinta siitä, halusimmeko nostaa opinnäytetyömme keskiöön uuden palvelun konseptoinnin laajemmalla tasolla vai keskittyä suppeammin digitaalisen alustan palvelukonseptointiin. Lopulta päädyimme tulosten yleistettävyyden ja laajemman hyödynnettävyyden varmistamiseksi fokusoitumaan konseptointiin uuden palvelun kehittämisessä.

Keskeisimmäksi tavoitteeksi opinnäytetyöllemme muodostui siten ymmärtää ja jäsentää konseptointia uuden palvelun kehittämisessä palvelumuotoilun viitekehyksessä. Opinnäytetyömme tavoitteen kirkastumisen myötä sekä aiempien tutkimusten ja teoriakirjallisuuden perusteella myös tutkimuksemme pääongelma jäsenyi lopulliseen muotoonsa:

Pääongelma: Millaista on konseptointi uuden palvelun kehittämisessä palvelumuotoilun viitekehyksessä?

Opinnäytetyömme kirkastetun pääongelman tutkiminen johti meidät tarkastelemaan omina kokonaisuuksinaan palvelumuotoilun viitekehystä, uuden palvelun konseptointia ja digitaalisen alustan palvelukonseptointia. Nämä kokonai-

suudet nimesimme opinnäytetyömme keskeisiksi elementeiksi ja visualisoimme niiden keskinäisen suhteen kuvaan 3.



Kuva 3. Opinnäytetyön keskeiset elementit ja niiden keskinäinen suhde (Forsberg & Säynäjäkangas 2018)

Opinnäytetyön pääongelmaan vastaamisen myötä tutkimuksellemme jäsenyi kolme uutta kysymyskokonaisuutta, joista muotoilimme tutkimuksemme alaongelmat:

Alaongelma 1: Millainen palvelumuotoilun viitekehysmalli voidaan jäsentää palvelujen kehittämiseen?

Alaongelma 2: Millainen prosessimalli ja työkalu voidaan kehittää uuden palvelun konseptointiin palvelumuotoilun viitekehyksessä?

Alaongelma 3: Millainen viitekehysmalli ja työkalu voidaan kehittää digitaalisen alustan palvelukonseptointiin palvelumuotoilun viitekehyksessä?

Jokainen kolmesta alaongelmasta johti siten tutkimaan keskeisiä elementtejä sekä itsenäisinä kokonaisuuksina, että osana koko tutkimuskokonaisuutta.

Näin ollen elementtien kerroksellisuus kuvasi edeltävän elementin vaikutusta seuraavan elementin rakentumiseen ja koko tutkimusprosessin etenemiseen.

2.1.3 Tutkimusstrategia

Tutkimusstrategialla tarkoitetaan tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta, joka ohjaa koko tutkimusprosessia teoreettisella ja käytännöllisellä tasolla. Tutkimusstrategioita on useita erilaisia ja eritasoisia, joista periaatteellisin on jako teoreettiseen ja empiiriseen tutkimukseen. (Jyväskylän yliopiston Koppa 2014.) Teoreettinen tutkimus perustuu olemassa olevaan tutkimuskirjallisuuteen perehtymiseen, jonka kautta tutkimuskohteesta pyritään hahmottamaan käsitteellisiä malleja, selityksiä ja rakenteita. Näin ollen tutkimuskohteeseen perehdytään erilaisten ajatusrakennelmien kautta, ei niinkään havainnoimalla tutkimuskohteita välittömästi. (Jyväskylän yliopiston Koppa 2015b.) Empiirinen tutkimus sen sijaan perustuu tutkimuskohteesta saatuun kokemukseen, joka muodostetaan havainnoimalla tutkimuskohdetta. Tutkimusaineisto muodostaa siten konkreettisen kokonaisuuden, joka on tutkimuksen tekemisen keskiössä ja lähtökohtana tutkimuksen tekemiselle. (Jyväskylän yliopiston Koppa 2015a.)

Opinnäytetyömme käynnistyi empiirisenä tutkimuksena, mutta jouduimme kuitenkin pian huomaamaan, että emme päässeet tutkimuksessamme riittävään syvyyteen ilman perusteellista teoria- ja tutkimuskirjallisuuteen perehtymistä. Edellisessä luvussa kuvatuista opinnäytetyömme keskeisistä elementeistä erityisesti palvelumuotoilun viitekehysten kirkastaminen edellytti laajempaa teoreettista tutkimusotetta. Lisäksi oivalsimme tutkimusprosessin edetessä, että myös uuden palvelun konseptointi ja digitaalisen alustan palvelukonseptointi edellyttivät syvällistä perehtymistä eri tieteenalojen kirjallisuuteen. Näin ollen päädyimme rajaamaan opinnäytetyömme tutkimusstrategian sekä teoreettiseen, että empiiriseen tutkimukseen.

Teoreettista ja empiiristä tutkimusta voidaan toteuttaa monella tutkimusstrategisella tavalla (ks. esim. Jyväskylän yliopiston Koppa 2014). Opinnäytetyömme valitsimme teoreettisen ja empiirisen tutkimuksen tutkimusotteeksi laadullisen tapaustutkimuksen. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusote toimi opinnäytetyössämme tutkimuskokonaisuutta ohjaavana tutkimuksellisenä lä-

hestymistapana. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkimuskohdetta pyritään kuvaamaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161). Lisäksi laadullinen tutkimus pyrkii tutkimaan, tulkitsemaan ja ymmärtämään tutkimuskohdettaan sen luonnollisessa toimintaympäristössä tavoitteenaan ilmiön kuvaaminen (Denzin & Lincoln 1994, 2; Anttila 1998, 180–182; Silverman 2014, 4–7).

Tapaustutkimus on laadullisen tutkimuksen tapaan enemmänkin tutkimuksellinen lähestymistapa eli koko tutkimusprosessia ohjaava tutkimusstrategia, kuin varsinainen tutkimusmenetelmä (Eriksson & Koistinen 2005, 4; Saarela-Kinnunen & Eskola 2015, 189). Tapaustutkimukselle ei kuitenkaan ole olemassa yhtä yksiselitteistä määritelmää, sillä sitä voidaan toteuttaa monin eri tavoin (ks. esim. Syrjälä 1996, 11; Eriksson & Koistinen 2005, 4; Saarela-Kinnunen & Eskola 2015, 181). Tarkan ja yksiselitteisen määritelmän sijasta tapaustutkimusta voidaan luonnehtia tiettyjen tapaustutkimukselle luonteenomaisten piirteiden kautta, jotka lopulta ratkaisevat sen voidaanko jokin tutkimus määritellä tapaustutkimukseksi.

Tapaustutkimukselle erityisen luonteenomaista on tutkimuksen rajaaminen yhteen tai useampaan tapaukseen, jonka määrittely vaikuttaa suoraan tutkimusasetelmaan, tutkimuskysymyksiin ja aineiston analysointiin. Tapaustutkimuksessa on siten erittäin merkittävää se, millä tavalla tutkittavat tapaukset valitaan, rajataan ja perustellaan. (Eriksson & Koistinen 2005, 19.) Olennaista tutkittavan tapauksen eli tutkimuskohteen määrittelyssä on, että sen tulee olla melko erillinen ja selvärajainen kokonaisuus (Denscombe 1998, 38). Tutkimuskohteen tarkka määrittäminen vaikuttaa koko tutkimusprosessin lisäksi myös tutkimuksen tulosten yleistettävyyden ja sovellettavuuden arviointiin (Laitinen 1998, 36).

Tapaustutkimukselle on luonteenomaista myös monipuolisuus, joustavuus ja monien menetelmien käyttö aineiston keräämisessä (Saarela-Kinnunen & Eskola 2015, 189). Myös tutkimusprosessi on usein monimuotoinen ja iteratiivinen, eikä se etene välttämättä kovin suoraviivaisesti (Eriksson & Koistinen 2005, 19). Tapaustutkimus kohdistuu enemmänkin prosessiin, kuin tuotteen, ympäristön ymmärtämiseen yksittäisten muuttujien sijasta ja uuden oi-

valtamiseen, eikä niinkään aiempien tutkimusten todentamiseen (Syrjälä 1996, 13).

Määrittelimme opinnäytetyömme tutkittavaksi tapaukseksi konseptoinnin uuden palvelun kehittämisessä. Rajasimme tutkittavan tapauksen palvelumuotoilun viitekehykseen ja tutkimme sitä sekä teoreettisen, että empiirisen aineiston avulla. Opinnäytetyömme tutkittava tapaus rajautui ja määrittyi tutkimusprosessimme edetessä, ja sai lopullisen muotonsa vasta opinnäytetyön keskeisimmän tavoitteen ja tutkimusongelmien lopullisen muodon jäsentymisen myötä.

2.2 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyömme tutkimusmenetelmien esittelyn olemme jakaneet kolmeen kokonaisuuteen: metodisen lähestymistavan käsittelyyn sekä aineiston keräämisen ja aineiston analysoinnin kuvaamiseen. Metodisena lähestymistapana opinnäytetyössämme toimi triangulaatio, jota kuvaamme tutkimusmenetelmien ensimmäisessä alaluvussa. Tutkimusmenetelmien toisessa alaluvussa käymme läpi opinnäytetyömme aineiston keräämistä, joka koostui laajalajaisen teoria- ja tutkimuskirjallisuuden hankkimisesta sekä kolmen produktion toteutuksesta ja dokumentoinnista. Lopuksi viimeisessä alaluvussa kuvaamme kerätyn aineiston analysointia, jonka toteutimme dokumenttianalyysin avulla hyödyntäen analyysissa teoriasidonnaista sisällönanalyysia.

2.2.1 Metodinen lähestymistapa

Opinnäytetyömme metodisena lähestymistapana hyödynsimme *triangulaatiota*. Triangulaatio tarkoittaa monimetodista lähestymistapaa eli erilaisten aineistojen, teorioiden ja/tai menetelmien käyttöä samassa tutkimuksessa, jossa voi olla mukana myös useampi tutkija. Triangulaatio mahdollistaa kattavamman kuvan muodostamisen tutkimuskohteesta, mikä osaltaan lisää tutkimuksen luotettavuutta. (Eskola & Suoranta 1998, 69.) Triangulaatiota voi Denzin (1989, 237) mukaan toteuttaa tutkimuksessa neljällä eri tavalla: tutkijatriangulaatiolla, aineistotriangulaatiolla, menetelmätriangulaatiolla ja teoriatriangulaatiolla. Opinnäytetyössämme hyödynsimme metodisena lähestymistapana kaikkia neljää triangulaation tapaa.

Tutkijatriangulaatiolla tarkoitetaan useamman tutkijan hyödyntämistä saman ilmiön tutkimisessa, jolloin tärkeäksi nousee tutkijoiden keskinäinen neuvottelu tutkimushavainnoista ja näkemyksistä. Tutkijatriangulaatioissa tutkijoiden on tärkeää päästä yksimielisyyteen erilaisista tutkimuksellisista ratkaisuista, mikä saattaa tuoda haasteita tutkimusprosessin eri vaiheisiin. Toisaalta taas tutkijatriangulaatio voi parhaimmillaan monipuolistaa tutkimusta ja tuoda laajempia näkökulmia, jotka parantavat itse tutkimusta ja sen luotettavuutta. (Eskola & Suoranta 1998, 70; Vilkkä 2005, 54.) Opinnäytetyössämme hyödynsimme tutkijatriangulaatiota kahden opiskelijan osaamisen ja työpanoksen yhdistämislä. Molemmat meistä osallistui täysipainoisesti tutkimusprosessin toteutukseen alusta loppuun asti. Työn organisoimiseksi jaoin kummallekin omat päävastuualueet, mutta työskentelimme kuitenkin kaikissa tutkimusvaiheissa yhdessä tutkien ja analysoiden.

Menetelmätriangulaatioissa tutkimuskohdetta tutkitaan yhdistämällä erilaisia tutkimusmenetelmiä, jotka usein kuuluvat sekä laadullisiin, että määrällisiin tutkimusmenetelmiin. *Teoriatrangulaatiolla* puolestaan tarkoitetaan erilaisten teorioiden, lähestymistapojen ja tulkintaviitekehysten yhdistämistä aineiston tulkinnassa. (Eskola & Suoranta 1998, 70; Vilkkä 2005, 54–55.) Opinnäytetyössämme menetelmätriangulaatio näkyi useamman aineiston keräämisen menetelmän hyödyntämisenä, joita kuvaamme tarkemmin seuraavassa luvussa. Teoriatrangulaatio puolestaan toteutui opinnäytetyössämme teoreettisen viitekehysten rakentamisessa mahdollisimman monipuoliseksi ja kattavaksi, jolloin aineiston tulkinnassa voitiin hyödyntää erilaisia lähestymistapoja.

Aineistotriangulaatiolla tarkoitetaan useammanlaisen tutkimusaineiston yhdistelyä, jolloin tutkimuksessa voidaan hyödyntää esimerkiksi osallistuvaa havainnointia, haastatteluja, kyselyä, kuva-aineistoa tai tilastoaineistoa. Aineistotriangulaatioissa erityistä huolellisuutta tulee kiinnittää lähdeaineiston ja tutkimusaineiston erillisenä pitämiseen, jotta tutkimusaineistoksi rajataan vain se osa, jota luokitellaan ja tutkitaan. (Eskola & Suoranta 1998, 69; Vilkkä 2005, 54–55.) Opinnäytetyössämme hyödynsimme aineistotriangulaatiota yhdistelemällä erilaisia aineistoja, joita kuvaamme tarkemmin seuraavassa luvussa.

2.2.2 Aineiston keräys

Opinnäytetyöt design-alalla ovat usein produktiivisia töitä, joissa suunnitellaan jokin konkreettinen tuotos olemassa olevalle asiakkaalle ja kohderyhmälle. Asiakkaan, tilaajan tai yhteistyökumppanin tehtävänä on määritellä työlle tavoite ja kommentoida sen etenemisen välivaiheita sekä vaikuttaa sitä kautta opinnäytetyön suuntaan ja lopputulokseen. (Ruohonen 2009, 9–10.) Opinnäytetyössämme halusimme ottaa astetta kunnianhimoisemman tavoitteen, joten päädyimme toteuttamaan opinnäytetyömme yksittäisen produktiivisen työn sijasta laajempaan tutkimukselliseen toteutukseen. Laajempi tutkimuksellisen toteutus näkyy opinnäytetyössämme teoreettisen ja empiirisen tutkimuksen yhdistämisenä, joiden toteutuksessa hyödynsimme useampaa aineiston keräämisen menetelmää.

Teoreettisen aineiston keräämisen toteutimme hankkimalla laaja-alaisen ja mittavan määrän erilaista tutkimus- ja teoriakirjallisuutta opinnäytetyömme keskeisistä elementeistä. Kaiken kaikkiaan perehdyimme reilusti yli sataan erilaiseen teokseen, joista suoraan opinnäytetyöhömmä käytimme yli puolet näistä. Teoreettisen aineiston keräämisen aloitimme jo opinnäytetyöprosessimme alkuvaiheessa joulukuussa 2016 ja jatkoimme sitä aina joulukuuhun 2017 asti. Tutkimus- ja kirjallisuusaineiston kerääminen oli hyvin mielenkiintoinen ja välillä jopa tuskastuttavakin prosessi, sillä iso osa aineistosta vaatii laajempaa selvittelyä ja etsimistä. Kaikki opinnäytetyömme aineistona hyödynnetyt teokset käymme läpi tarkemmin teoreettisessa viitekehysessä luvussa 3.

Empiirisen osan tutkimusaineistoa keräsimme toteuttamalla kolme produktiota ja dokumentoimalla ne. Produktioiden toteutus, jota kutsumme *prosessiaineistoksi*, muodostui kolmesta digitaalisen alustan palvelukonseptointiprojektista. Produktioiden dokumentointi, jota taas nimitämme *tuotosaineistoksi*, koostui näiden kolmen konseptointiprojektin suunnittelumuistiinpanoista, tutkimuspäiväkirjoista ja visualisoinneista. Kolmen digitaalisen alustan palvelukonseptointiprojektin toteutuksessa hyödynsimme monipuolisesti erilaisia palvelumuotoilun menetelmiä, joita kuvaamme ja analysoimme tarkemmin luvussa 4.2.2.

Käytämme opinnäytetyössämme toteuttamistamme produktioista lyhennettä C1 (ensimmäinen produktio), C2 (toinen produktio) ja C3 (kolmas produktio).

Kuvaan 4 olemme koostaneet yhteenvedon produktioiden toteutuksen ja dokumentoinnin aikataulusta, joka muodostaa opinnäytetyömme empiirisen osan tutkimusaineiston.

	11/16	12/16	01/17	02/17	03/17	04/17	05/17	06/17
C1								
C2								
C3								

Kuva 4. Opinnäytetyön empiirisen aineiston keräyksen kokonaisaikataulu (Forsberg & Säynäjängas 2018)

Toteuttamiemme produktioiden kokonaiskesto oli 8 kuukautta, alkaen marraskuussa 2016 ja päättyen kesäkuussa 2017. Kaksi ensimmäistä produktiota (C1 ja C2) olivat kestoltaan ja laajuudeltaan lyhyempiä, noin 2–3 kuukauden mittaisia. Kolmas produktio (C3) sen sijaan oli näitä laajempi ja monipuolisempi kestäen kokonaisuudessaan yhteensä 5 kuukautta. Produktioiden toteutus noudatteli tyypillistä produktiivisen projektin työskentelymallia, jossa tuotettiin konkreettinen esitys palvelukonseptista olemassa olevalle toimeksiantajalle, joka oli määritellyt työlle toivotun tavoitteen. Opinnäytetyössämme kahden ensimmäisen tuotteen (C1 ja C2) toimeksiantajana olivat kilpailuorganisaatiot ja kolmannen (C3) toimeksiantajana yritys.

Ensimmäinen produktiomme (C1) oli loppuvuodesta 2016 toteuttamamme kilpailutyö Askon Säätiön 50-vuotisjuhluvuoden kunniaksi lanseeraamaan kansainväliseen Home Revisited -suunnittelukilpailuun. Suunnittelukilpailun lähtökohtana oli ymmärtää, mitä tulevaisuuden koti merkitsee, kun siihen tulevat vaikuttamaan monet uudet tekijät, kuten ympäristökysymykset, perheen uudelleen määrittely, monikulttuurisuus, ikääntyminen ja digitalisoituminen. Kilpailun tavoitteena oli löytää ratkaisuja tulevaisuuden kodin toimintatarpeisiin, joista syntyisi kaupallisesti merkittävää uutta tuotantoa. (Askon Säätiö 2017.) Suunnittelukilpailuun työstämämme kilpailutyö sisälsi idean digitaalisen alustan palvelukonseptista, jossa alusta toimisi tulevaisuuden kierrättämisen ekosysteeminä kotitalouksille sekä erilaisille palveluntarjoajille tarjoten mahdollisuuden monialaiselle yhteiskehittämiselle, informaation jakamiselle sekä kaupalliselle toiminnalle. Kilpailutyömme oli visualisoitu kokonaisuus ratkai-

suideamme tarpeellisuudesta, alustavan ratkaisun kuvauksesta sekä sen kehittämiseen luodusta toteutusmallista.

Toinen produktiomme (C2) oli pääosin alkuvuodesta 2017 työstämämme kilpailutyö Sitran järjestämään avoimeen haastekilpailuun, jossa ratkaisuja etsittiin osaamisen parempaan tunnistamiseen ja hyödyntämiseen maailmassa, jossa ihmiset ja tieto liikkuvat entistä enemmän (Ratkaisu 100 -haastekilpailu 2017). Tunnistimme kilpailutyömme ydinhaasteeksi osaamisen ohivuodon, jonka ympärille kehitimme ratkaisuideamme digitaalisen alustan palvelukonseptista. Ratkaisuideassa digitaalinen alusta toimi osaamisen ekosysteeminä ja kohtaamispaikkana, jossa erilaiset osaajat ja osaamisen kehittämisen ratkaisut pääsevät esille. Kilpailutyömme oli visualisoitu kokonaisuus ratkaisuidean tarpeellisuuden ja pääkohderyhmien esittelystä sekä itse ratkaisun kuvauksesta. Kilpailun sääntöjen mukaisesti, kilpailutyömme kehitystiimissä oli meidän lisäksi mukana myös kolmas henkilö.

Kolmas produktiomme (C3) oli konseptointiprojektin toteutus Pajadata Oy:lle. Pajadata Oy on vuonna 1994 perustettu ohjelmistotalo, joka tarjoaa kokonaisvaltaisia ohjelmisto- ja tilitoimistoratkaisuja rakentamisen ja talotekniikan ammattilaisille (Pajadata Oy 2017). Pajadatalta oli pohdinnassa digitaalisen alustan kehittäminen, jonka konseptointiprojektin saimme toteuttaaksemme keväällä 2017. Konseptointiprojektin tavoitteena oli kehittää rakennusallalle käyttäjälähtöinen digitaalisen alustan palvelukonsepti, jonka kehityksessä hyödynnettäisiin erilaisia palvelumuotoilun menetelmiä. Toteutimme konseptointiprojektin tiiviissä yhteistyössä yrityksen ja heidän asiakkaiden kanssa kokoamalla projektille kehittämisryhmän. Kehittämisryhmässä digitaalisen alustan palvelukonseptia ideoitiin, yhteiskehitettiin ja testattiin, ja tämän pohjalta kiteytimme rakennusallaa mullistavan digitaalisen alustan palvelukonseptin.

2.2.3 Aineiston analysointi

Opinnäytetyömme teoreettisen ja empiirisen aineiston analysointimuodoiksi valitsimme *dokumenttianalyysin*. Dokumenttianalyysi on menetelmä, jonka avulla analysoidaan erityisesti kirjalliseen muotoon saatettua verbaalista, symbolista tai kommunikatiivista aineistoa, johon voidaan sisällyttää kaikki tutkittavasta ilmiöstä kirjoitettu, puhuttu tai kuvattu materiaali. Tarkasteltavat

dokumentit voivat olla esimerkiksi ideointipalaverien muistioita, lehtiartikkeleita, markkinointimateriaaleja, päiväkirjoja, valokuvia, piirroksia, keskusteluja tai raportteja. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 136.)

Dokumenttianalyysissa dokumentteja analysoidaan järjestelmällisesti luomalla selkeyttä aineistoon ja tuottamalla selkeitä kuvauksia kehitettävästä asiasta. Aineiston analysointi perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkitsemiseen, joiden avulla aineisto hajotetaan, käsitteellistetään ja kootaan uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. Dokumenttianalyysi toteutetaan kolmivaiheisena prosessina, jonka päävaiheita ovat aineiston valmistelu, aineiston analyysi ja pelkistäminen sekä tulkinta ja johtopäätökset. Ensimmäisessä vaiheessa aineiston valmistelun tavoitteena on varmistaa aineiston selkeys, jossa apuna voidaan käyttää aineiston numerointia tai muuta koodaamista. (Ojasalo et al. 2014, 136–138.)

Dokumenttianalyysin toisessa vaiheessa toteutetaan aineiston analysointi ja pelkistäminen, jossa voidaan hyödyntää sisällönanalyysin erilaisia analysointitapoja (Ojasalo et al. 2014, 139). Laadullisen aineiston sisällönanalyysin analysointitavat jaetaan karkeasti kolmeen erilaiseen analysointimuotoon, jotka ovat aineistolähtöinen, teoriasidonnainen ja teorialähtöinen analyysi (Eskola 2010, 182–183). Dokumenttianalyysin toisessa vaiheessa hyödynsimme *teoriasidonnaista sisällönanalyysia*, sillä se tarjosi tutkimuksellemme parhaiten soveltuvan viitekehyksen. Erityisen tärkeänä kriteerinä pidimme analysointimuodon joustavuutta, joka Tuomen ja Sarajärven (2009, 96–97) mukaan ilmenee aineiston teoreettisina kytkentöinä ja teorian analyysiä ohjaavana tai auttavana luonteena. Olennaista teoriasidonnaisessa sisällönanalyysissa on analyysiyksiköiden valitseminen aineistosta ja aiemman tiedon vaikutuksen tunnistettavuus (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96–97).

Teoriasidonnainen sisällönanalyysi etenee aineistolähtöisen sisällönanalyysin tapaan aineiston ehdoilla analyysin jakaantuessa kolmivaiheiseksi prosessiksi, joka muodostuu aineiston pelkistämisestä, ryhmittelystä ja teoreettisten käsitteiden luomisesta. Aineiston pelkistäminen toteutetaan karsimalla tutkimukselle epäolennaiset asiat aineiston ulkopuolelle. Aineiston ryhmittelyssä aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia, joiden pohjalta aineistoa ryhmitellään ja tiivistetään. Viimeisenä vaiheena teoreettisten käsitteiden luo-

minen toteutetaan yhdistelemällä aineistoa tutkimuksen kannalta järkeviin kokonaisuuksiin edeten aineistosta kohti teoreettista käsitteenmuodostusta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108–113, 117.)

Dokumenttianalyysin kolmannessa vaiheessa vuorossa on tutkimuksen tulosten tulkinta ja johtopäätösten tekeminen. Tulkintaa toki tehdään laadullisessa tutkimuksessa koko tutkimusprosessin ajan, mutta omana vaiheenaan sen tavoitteena on tiivistää tutkimusprosessin aikana syntyneet tulkinnat ja löydökset. Vaiheessa olennaiseksi nouseekin erinäisistä havainnoista ja osatuloksista pelkistettyjen synteiesien tekeminen. Synteiesien tarkoituksena on koota yhteen tutkimuksen keskeiset tulokset sekä antaa selkeät ja perustellut vastaukset tutkimuskysymyksiin, joiden perusteella tutkimuksen johtopäätökset laaditaan. (Ojasalo et al. 2014, 143–144.)

Ennen dokumenttianalyysin aloittamista on tärkeää päättää tutkimuksen analyysiyksikkö ja se, analysoidaanko tutkimuksessa pelkkää ilmisälttöä (manifest content) vai myös piilossa olevia viestejä (latent content). Analyysiyksikkö voi tutkimustehtävästä riippuen olla esimerkiksi yksittäinen sana, lause, lausuma tai ajatuskokonaisuus. (Ojasalo et al. 2014, 137.) Opinnäytetyössämme määrittelimme analyysiyksiköksi yksittäisen piirteen eli jonkin ominaisuuskokonaisuuden, joka kuvaa tarkasteltavaa kohdetta. Analysointitavaksi analyysiyksikön tutkimiseen valitsimme ilmisällön tutkimisen.

Toteutimme aineiston analysoinnin iteratiivisena prosessina, josta on tunnistettavissa dokumenttianalyysin kolme päävaihetta. Kaiken kaikkiaan opinnäytetyömme analysointiprosessi oli kuin syvenevä spiraalimainen kehä, jossa ymmärryksemme ja analyysimme syveni jokaisen kierroksen jälkeen. Analysoinnin kerroksellisuus näkyi vahvasti opinnäytetyömme keskeisten elementtien - palvelumuotoilun viitekehysten, uuden palvelun konseptoinnin ja digitaalisen alustan palvelukonseptoinnin - tutkimisessa, jolloin eteneminen yleisemmästä erityisempään vaikutti suoraan aina seuraavan tason analyysin. Näin ollen analyysin perustella kehittämämme mallit toimivat sekä itsenäisinä analyysikonaisuuksina, että seuraavan tason aineiston analysoinnin tulkintakehikkona. Analyysimme kerroksellisuuden toivomme välittyvän myös opinnäytetyömme lukijoille luvussa 4.

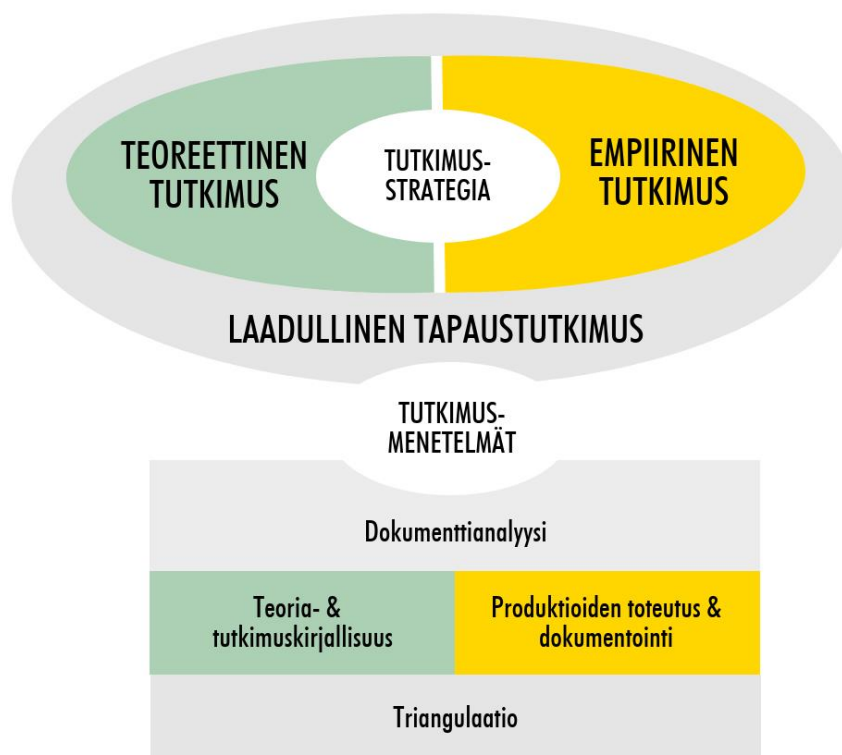
Dokumenttianalyysin *ensimmäisessä vaiheessa* valmistelimme aineiston jakamalla empiirisen aineiston toteuttamiemme produktioiden mukaisiin kokonaisuuksiin (C1, C2 ja C3) ja teoreettisen aineiston tunnistamiemme keskeisten elementtien mukaisiin kokonaisuuksiin (palvelumuotoilu, uuden palvelun konseptointi ja digitaalisen alustan palvelukonseptointi). *Toisessa vaiheessa* toteutimme aineiston analysoinnin ja pelkistämisen teoriasidonnaisen sisällyönanalyysin periaatteita mukaillen kolmivaiheisena kokonaisuutena. Ensimmäisessä eli aineiston pelkistämisen vaiheessa karsimme tutkimusaineistoa ja jätimme jäljelle vain sen, mikä tutkimuksen tavoitteiden kannalta oli olennaista.

Aineiston analysoinnin ja pelkistämisen toisessa vaiheessa ryhmittelimme aineistoa opinnäytetyömme keskeisten elementtien mukaisiin kokonaisuuksiin ja tunnistimme niiden muodostumiseen vaikuttavia osatekijöitä. Ryhmittelyn kautta meille alkoi hahmottua aineistossa ilmeneviä samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia, joiden pohjalta luokittelimme aineistoa keskeisten elementtien mukaisiin pienempiin kokonaisuuksiin. Näin ollen aineisto alkoi tiivistyä ja siitä nousi esille mielenkiintoisia löydöksiä, joiden kautta analyysikokonaisuus hahmottui lopulliseen muotoonsa. Tämän jälkeen siirryimme analysoinnin ja pelkistämisen viimeiseen vaiheeseen, jossa yhdistelimme aineistomme lopullisiin kokonaisuuksiinsa sekä viimeistelimme niille sopivat käsitteet. Dokumenttianalyysin *kolmannessa vaiheessa* kiteytimme analyysikokonaisuudestamme olennaiset tulokset ja vastasimme niiden avulla asettamiimme tutkimusongelmiin sekä työstimme opinnäytetyömme johtopäätökset.

Aineiston analysointiprosessimme kesti kokonaisuudessaan noin vuoden verran, sillä aloitimme alustavan analysoinnin jo alkuvuodesta 2017. Varsinainen systemaattisempi analysointiprosessi käynnistyi elokuussa 2017, jota seurasi hyvin intensiivinen työskentely koko syksyn 2017 ajan. Lokakuussa havaitsimme, että analyysimme oli edennyt syventävään vaiheeseen ja joulukuussa pääsimme kirjoittamaan auki tuloksia ja johtopäätöksiä. Kaiken kaikkiaan aineiston analysointiprosessimme eteni tiiviissä teoreettisen ja empiirisen aineiston vuoropuhelussa, jolloin molemmat toimivat toisilleen uusia ajatusuria avaavina ja jäsentävinä sytykkeinä. Empiirinen aineisto ohjasi omalta osaltaan keskeisten teorioiden mukaan ottamista ja teoreettinen aineisto empiirisen aineiston tulkintaa sekä tulosten syntyä.

2.3 Tutkimusasetelman kiteytys

Opinnäytetyömme tavoitteena oli ymmärtää ja jäsentää konseptointia uuden palvelun kehittämisessä palvelumuotoilun viitekehyksessä. Tavoitteen toteutumiseksi määrittelimme opinnäytetyömme keskeiset elementit – palvelumuotoilun viitekehyksen, uuden palvelun konseptoinnin ja digitaalisen alustan palvelukonseptoinnin – ja lähdimme tutkimaan niitä itsenäisinä elementteinä, jotka yhdessä muodostivat tutkimuksen kerroksellisen kokonaisuuden. Tutkimuksen toteutuksemme kiteytyi kahteen kokonaisuuteen: tutkimusstrategiaan ja sitä toteuttaviin tutkimusmenetelmiin, jotka olemme kiteyttäneet kuvaan 5.



Kuva 5. Opinnäytetyön tutkimusstrategian ja -menetelmien kiteytys (Forsberg & Säynäjängas 2018)

Opinnäytetyömme tutkimusstrategia oli yhdistelmä teoreettista ja empiiristä tutkimusta, jonka tutkimusotteeksi valitsimme laadullisen tapaustutkimuksen. Laadullinen tapaustutkimus toimi opinnäytetyössämme tutkimuskokonaisuutta ohjaavana tutkimuksellisenä lähestymistapana. Valitsemaamme tutkimusstrategiaa toteutimme monimetodisella lähestymistavalla eli triangulaatiolla. Teoreettisen aineiston keräämisen toteutimme hankkimalla laaja-alaisen ja mittavan määrän erilaista tutkimus- ja teoriakirjallisuutta opinnäytetyömme keskeisistä tutkimuskohteista ja empiirisen osan tutkimusaineistoa keräsimme toteut-

tamalla kolme produktiota ja dokumentoimalle ne. Kerätyn teoreettisen ja empiirisen aineiston analysointimuodoiksi valitsimme dokumenttianalyysin, jonka toteutuksessa hyödynsimme teoriasidonnaista sisällönanalyysia.

3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tässä luvussa esittelemme ja jäsenämme opinnäytetyömme teoreettista viitekehystä, joka koostuu kolmesta kokonaisuudesta. Ensimmäisen alaluvun kokonaisuuden muodostaa palvelumuotoilu palvelujen kehittämisessä, jossa käymme läpi palvelujen kehittämistä palvelujen suunnittelun sekä erityisesti palvelumuotoilun näkökulmasta. Teoreettisen viitekehyyksen toisen alaluvun kokonaisuus sisältää uuden palvelun kehittämisen konseptoimalla, jossa käsittelemme uuden palvelun kehittämisen erityispiirteitä, kehittämismalleja sekä konseptointia uuden palvelun kehittämisessä. Kolmas ja viimeinen alaluku rakentuu digitaalisesta alustasta kehittämiskohteena, jossa kuvamme digitaalisen alustan ymmärtämiseksi sen ominaisuuksia ja toimintalogiikkaa sekä kehittämisen elementtejä.

3.1 Palvelumuotoilu palvelujen kehittämisessä

Palveluja voidaan kehittää kahdella tavalla: uudistamalla olemassa olevia palveluja tai kehittämällä täysin uusia palveluja. Palvelujen kehittämisen kirjallisuudesta ja tutkimusperinteestä voidaan erottaa kaksi erilaista lähestymistapaa palvelujen kehittämiseen, jotka ovat palvelujen suunnittelu ja palvelumuotoilu. Tässä luvussa tarkastelemme näitä kahta lähestymistapaa ja tuomme esille molempien ominaispiirteitä. Luvun painotus on erityisesti palvelumuotoilun tarkastelussa, sillä sen viitekehyykseen rakentuu koko opinnäytetyömme.

3.1.1 Palvelujen kehittäminen

Palvelujen kehittämisessä on moninaisia erityispiirteitä, jotka tekevät palvelujen kehittämisen monimutkaisemmaksi ja haastavammaksi kuin fyysisten tuotteiden kehittämisen (Koivisto 2007, 42). Erilaisia palvelujen ominaispiirteiden määräytyksiä onkin vuosien saatossa laadittu useita erilaisia (Ackerman 2011, 8–10). Näistä ensimmäisen yleisesti tunnetun ja hyödynnetyn määrittelyn julkaisi 1980-luvulla Donald Cowell (1984, 23–27) kiteyttämällä palvelun omi-

naispiirteiksi viisi ominaisuutta, jotka olivat aineettomuus (*intangibility*), erotamattomuus (*inseparability*), heterogeenisyys (*heterogeneity*), katoavuus (*perishability*) ja omistajuus (*ownership*).

Palvelujen ominaispiirteet vaikuttavat merkittävästi myös ominaispiirteisiin, joita liittyy palvelujen kehittämiseen. Koivisto (2007, 42) on Taiteen maisterin lopputyössään koostanut ja kiteyttänyt palvelujen kehittämisen erityispiireet neljään elementtiin, jotka ovat palvelujen kehittämisen epätäydellisyys, keskeneneräisyys, testaamisen vaikeus ja laaja sidosryhmäymmärrys. *Epätäydellisyys* viittaa siihen, että palveluja ei voida koskaan kehittää täysin etukäteen palvelun muokkautuessa sen tuotantoprosessissa ja lopullisen palvelun muovautuessa asiakastarpeiden ohjaamana. Koska palvelu ei myöskään koskaan tule valmiiksi, on sen kehittämisessä tiedostettava palvelun luonteen *keskeneneräisyys*. Palvelujen aineettomuus ja heterogeenisyys puolestaan johtavat *testaamisen vaikeuteen*, jolloin palveluja on vaikea testata perusteellisesti ennen niiden julkaisua. Lisäksi palvelujen kehittämisessä tulee olla *laaja sidosryhmäymmärrys*, mikä edellyttää kaikkien palveluun kohdistuvien sidosryhmien ja heidän tarpeidensa ymmärtämistä. (Koivisto 2007, 42, Grönroosin 2000, 92, Kinnusen 2003, 29 ja Hollins et al. 2003, 3 mukaan.)

Palvelujen kehittämisen kirjallisuudesta ja tutkimusperinteestä voidaan erottaa kaksi erilaista lähestymistapaa, joita ovat palvelujen suunnittelu ja palvelumuotoilu. Käsitettä *palvelujen suunnittelu* käytetään erityisesti palvelujen kehittämismalleista, jotka pohjautuvat palvelujen johtamisen ja markkinoinnin tutkimukseen (Koivisto 2007, 43). Luonteenomaista palvelujen suunnittelumalleille onkin tietynlainen liiketoimintalähtöisyys, jolloin todellista asiakastarvetta ei välttämättä ole selvitetty tai asiakkaita ei ole otettu mukaan palvelun kehittämiseen (Kinnunen 2004, 6, 30). Palvelujen suunnittelu voidaan nähdä perustuvan analyyttiseen liiketoiminta-ajatteluun, jossa erilaisten olemassa olevien ratkaisujen etsiminen ja arvioiminen vuorottelevat johtaen lopulta oikean ratkaisun löytymiseen (Reason, Løvlie & Flu 2016, 7).

Palvelumuotoilun juuret ovat muotoilussa. Muotoilun prosessi- ja menetelmäosaaminen sekä aineettoman konkretisointikeinot tuovat palvelujen kehittämiseen käyttäjäkeskeisen lähestymistavan, jossa liiketoimintanäkökulman lisäksi asiakasymmärrys nousee kehittämisen keskiöön. (Tuulaniemi 2011, 63, 103.)

Palvelumuotoilun taustalla vaikuttaakin analyttisen liiketoiminta-ajattelun lisäksi luova muotoiluajattelu, jossa ratkaisu kehitetään luomalla nopeatempoisesti kuvitteellisia vaihtoehtoja sekä testaamalla ja edelleen kehittämällä niitä (Reason, Løvlie & Flu 2016, 8).

Fyysisten tuotteiden tuotekehitysprosesseja on tutkittu jo pitkään ja niistä on löydettävissä runsaasti tutkimusaineistoa. Palvelujen kehittämisen tutkimuksen sijaan nousi mielenkiinnon kohteeksi vasta 1970-luvun lopulla jääden kuitenkin pian muiden enemmän tutkittujen teemojen varjoon. Vasta 1990-luvulla esiin nousut tietoisuus palvelujen kehittämisen kustannuksista herätti yritysten ja tutkijoiden mielenkiinnon uudelleen johtaen tutkimusten lisääntymiseen. (Kinnunen 2004, 5, 32.)

1990-luvulle sijoittuvat myös palvelumuotoilun syntyvaiheet, kun professori Michael Erlhoff (Köln International School of Design, KISD) vuonna 1991 lanseerasi todennäköisesti ensimmäisen palvelumuotoilun osaamisalan (Tuulaniemi 2011, 61–62). Kuitenkin vielä 2000-luvun alkupuolella Kinnunen (2004, 6) toteaa, että palvelujen kehittämisen tutkimus on jäänyt hyvin harvojen tutkijoiden varaan, ja tutkimuskohteiden kirjo on varsin moninainen. Pian tämän jälkeen on kuitenkin erityisesti palvelumuotoilun tutkimus ja kirjallisuus lisääntynyt, ja siten vakiinnuttanut paikkansa palvelujen kehittämisessä (ks. esim. Koivisto 2007; Kimbell 2011; Miettinen 2011b; Tuulaniemi 2011; Miettinen & Valtonen 2012; Sangiorgi & Prendiville 2017).

3.1.2 Palvelujen suunnittelu

Palvelujen suunnittelun tutkimisen pioneerina pidetään Lynn Shostackia, joka jo 1980-luvun alussa oivalsi palvelujen suunnittelun eroavan merkittävästi fyysisten tuotteiden suunnittelusta. Shostackin tutkimus keskittyi kuvamaan palvelujen osia diagrammien ja lohkokaavioiden avulla. Hänen mukaansa palvelujen suunnittelussa tuli keskittyä määrittelemään palvelun toiminnalliset osat, palveluun liittyvät fyysiset osat, palvelua konkretisoiva välttämätön materiaali ja tähän liittyvät lisämateriaalit sekä palvelun jakelujärjestelmä, kustannukset, hinnoittelu, halutut mielikuvat ja markkinointiviestinnän strategiat. Määrittelyjen jälkeen palvelu tuli esittää visuaalisen lohkokaaavion avulla siten, että kuvaus avautuisi lukijalle helposti ja konkreettisesti. (Kinnunen 2004, 32.)

Shostackin jälkeen palvelujen suunnittelun malleja on kehitetty edelleen, joista Koivisto (2007, 43) on koostanut muutamien Taiteen maisterin lopputyöhönsä. Kuvassa 6 on esitettyinä taulukko, joka kuvaa Koiviston koostetta keskeisistä palvelujen suunnittelun prosessimalleista ja niiden päävaiheista.

Gummeson (1993)	Ideointi	Palvelukonseptin suunnittelu	Markkina-analyysi	Palvelumalli	Markkinoinnin suunnittelu	Palvelun tuotannon organisointi	Muut toimenpiteet, jotka tärkeitä palvelun käyttöön otolle
Edwardsson & Wilhelmson (1994)	Ideointivaihe		Projektin käynnistys		Kehittämistyön vaihe		Käyttöönotto
Edwardsson et al. (2000)	Ideointi		Projektiryhmän perustaminen ja resurssien hallinta		Palvelukonseptin suunnittelu		Palvelun käyttöönotto ja markkinointi
Scheuing & Johnson (1989)	Palvelujen kehittämisen tavoitteiden ja strategian määrittäminen		Ideointi ja ideoiden karsinta	Palvelukonseptin kehittäminen ja testaaminen	Palvelumallin kehittäminen ja testaus	Palvelun testaus ja koemarkkinointi	Palvelun lanseeraus
Kinnunen (2003)	Palvelujen ideointi	Palveluidean määrittäminen	Palvelun tuotantokonseptin laadinta		Palvelumallin laadinta	Palvelun käyttöönottosuunnitelma	Palvelun lanseeraus

Kuva 6. Keskeiset palvelujen suunnittelun prosessimallit (Koivisto 2007, 43)

Kuvassa esitettyyn taulukkoon Koivisto on sisällyttänyt viisi erilaista palvelun suunnittelun prosessimallia. Näistä Kinnusen malli kokoaa Koiviston (2007, 43) mielestä parhaiten yhteen kaikkien muiden mallien päävaiheet ja antaa siten kokonaiskuvan palvelujen suunnittelun teoreettisista malleista. Kinnusen (2004, 146) mallissa palvelujen suunnittelu koostuu kuusivaiheisesta kehittämisprosessista, jonka vaiheet ovat palvelujen ideointi, palveluideoiden valinta, palvelun tuotantokonseptin laatiminen, palvelumallin laatiminen, palvelun käyttöönottosuunnitelman laatiminen ja palvelun lanseeraus.

Yhteistä palvelujen suunnittelun malleille on kehittämisprosessin lineaarisuus ja prosessin käynnistyminen suoraan ideointivaiheella (Ojasalo et al. 2014, 74). Menetelminä tiedon keräämisessä hyödynnetään usein markkinatutki-

musta, asiakaspalautteita ja lomakekyselyjä. Menetelmät eivät kuitenkaan suoraan tuota sellaista tietoa, jolla päästäisiin kiinni asiakkaiden todellisiin ja piilossa oleviin tarpeisiin. (Koivisto 2007, 77; Miettinen, Raulo & Ruuska 2011, 13.)

Vaikka palvelujen kehittämiseen oli jo 1990-luvulta asti kiinnitetty enemmän huomiota, miellettiin palvelujen suunnittelu vielä 2000-luvulla varsin toissijaiseksi toiminnaksi yrityksissä. Työntekijöiden ajankäyttö uuden palvelun kehittämiseen oli vähäistä ja koulutetut palvelujen suunnittelijat harvinainen ammattikunta. Koska palvelujen suunnittelijoina toimivat usein samat henkilöt kuin niiden toteuttajina, kehitettiin palvelut pääosin oman työn ohessa palvelujen suunnitteluprosessin jäädessä melko epämääräiseksi. Tämä johtikin siihen, että palvelun suunnittelun tulos oli usein pelkkä abstrakti tarjous, jonka toimivuutta oli hankala testata etukäteen. (Kinnunen 2004, 6, 30.)

3.1.3 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu syntyi 1990-luvulla palvelujen yhteiskunnallisen merkityksen kasvun ja muotoilutoiminnan tehtäväkentän laajentumisen myötä. Oma osansa oli myös yleisellä tyytymättömyydellä palvelujen laatuun sekä palvelujen suunnittelun kehittymättömyydellä, heikolla tuottavuudella ja innovatiivisuuden tasolla. (Maffei, Mager & Sangiorgi 2005, 1; Koivisto 2007, 77.) Koiviston (2007, 70) mukaan palvelumuotoilua ei kuitenkaan tulisi nähdä yksipuolisesti vain aiempien palvelun kehittämisen mallien korvaajana, vaan enemmänkin niiden täydentäjänä. Palvelumuotoilu tuokin ennen kaikkea muotoilun prosessi- ja menetelmäosaamisen palvelujen kehittämiseen ja yhdistää ne perinteisiin palvelujen suunnittelun menetelmiin (Tuulaniemi 2011, 13, 24).

Palvelumuotoilun vahvuutena on yhdistää sekä palvelun käyttäjien tarpeet, että palvelun tuottajan liiketoiminnalliset tavoitteet (Tuulaniemi 2011, 25). Näin ollen palvelun käyttäjän kannalta helppokäyttöiset, hyödylliset ja haluttavat palvelut ovat samanaikaisesti palvelun tuottajan näkökulmasta vaikuttavia, tehokkaita, kannattavia ja erottuvia (Ojasalo et al. 2014, 71–72). Olennaista palvelumuotoilussa onkin pyrkiä tasapainoilemaan palvelun käyttäjien ja palvelun tuottajan välillä siten, että asiakasarvo säilyy optimaalisena. Menestyvän palvelun kehittämisessä liiketoimintanäkökulman ja asiakasnäkökulman yh-

teensovittaminen on siten palvelumuotoilun keskeisin tavoite. (Tuulaniemi 2011, 103–104.)

Palvelumuotoilu on reilun 20 vuoden olemassa olonsa aikana kypsynyt marginaalisesta muotoilun tieteenalasta kattavammaksi ja helpommaksi tavaksi päästä käsiksi asiakkaiden, liiketoiminnan ja organisaatioiden haasteisiin (Reason, Løvlie & Flu 2016, viii). Näin ollen palvelumuotoilun voidaankin sanoa vakiinnuttaneensa asemansa palvelujen kehittämisessä (Miettinen 2011b, 29). Tästä huolimatta palvelumuotoilun yksiselitteinen määrittely on haasteellista, ellei jopa mahdotonta (Tuulaniemi 2011, 12; Stickdorn 2012a, 29). Osa-syynä tähän on se, että palvelumuotoilu linkittyy moniin teoreettisiin viitekeh-yksiin ja osaamisaloihin. Lisäksi palvelumuotoilu on itsessäänkin vielä kehit-tymässä oleva tutkimus- ja osaamisala. (Miettinen 2012, 9.) Stickdornin (2012a, 29) mukaan palvelumuotoilun voidaankin sanoa olevan poikkitieteelli-nen lähestymistapa, jonka vahvuutena on yhdistää eri tieteistä tulevia näkö-kulmia.

Yksiselitteisen määrittelyn sijaan palvelumuotoilun kirjallisuudessa voidaan tunnistaa keskeisiä palvelumuotoilun viitekehystä kuvaavia piirteitä, jotka näyt-täytyvät ja korostuvat eri tavoin eri teoksissa. Esimerkiksi Stickdorn (2012a, 34–45) korostaa palvelumuotoilun viittä piirrettä, joiden mukaisesti palvelu-muotoilu on käyttäjäkeskeistä (*user-centred*), yhdessä luovaa (*co-creative*), sarjoittaista (*sequencing*), todistavaa (*evidencing*) ja kokonaisvaltaista (*holis-tic*) kehittämistä. Osassa palvelumuotoilun teoksia keskeisiä piirteitä ei ole kovin selkeästi kiteytetty, vaan piirteet on saatettu kuvata muun tekstin yhtey-dessä (ks. esim. Miettinen 2011a; Tuulaniemi 2011). Eri teoksissa esiintyvissä palvelumuotoilun viitekehystä kuvaavista piirteistä on kuitenkin löydettävissä yhtäläisyyksiä, jotka tunnistimme ja kiteytimme neljään piirteeseen: empati-aan, yhteiskehittämiseen, iterointiin ja visualisointiin.

Empatialla tarkoitetaan palvelun käyttäjien aitoa ja syvällistä ymmärtämistä ja käyttäjän näkökulman tuomista palvelujen kehittämisen keskiöön. Empatian avulla päästään käsiksi piileviin tarpeisiin, jotka mahdollistavat uusien palvelu-jen ja innovaatioiden kehittämiseen. (Miettinen 2011b, 31; Miettinen, Raulo & Ruuska 2011, 13.) Palvelun käyttäjän toiminnan, tilanteiden, toiveiden ja mui-den palvelun tarpeeseen vaikuttavien tekijöiden syvällinen ymmärtäminen on

mahdollista saavuttaa hyödyntämällä monipuolisesti erilaisia palvelumuotoilun menetelmiä (Ojasalo et al. 2014, 72).

Yhteiskehittäminen tarkoittaa palvelun eri osapuolten osallistamista palvelujen kehittämiseen (Tuulaniemi 2011, 116). Eri osapuolia ovat niin palvelun käyttäjät, palvelun tuottavat henkilöt kuin palvelun kumppanit ja muut sidosryhmät (Ojasalo et al. 2014, 72). Osapuolten mukaan ottaminen edistää palvelun kehittämistä, tiedon kulkua ja arvon rakentumista sekä sitouttaa palvelun käyttöön ja toteuttamiseen vahvasti jo sen kehittämisvaiheessa. Yhteiskehittämisessä eri osapuolille tarjotaan itseilmaisun keinoja, luovan ongelmanratkaisukyvyyn vahvistamisen ja kommunikoinnin välineitä sekä toimintatapoja vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön. Useimmiten yhteiskehittäminen toteutetaan työpajoissa, joissa palvelumuotoilija mahdollistaa ja ohjaa kehittämisprosessia. Yhteiskehittämisen tavoitteena on mahdollistaa erilaisten näkökulmien mahdollisimman laaja huomioon ottaminen palvelun kehittämisessä. (Tuulaniemi 2011, 117–118.)

Iterointi on palvelujen kehittämistä toistuvalla syklisellä prosessilla. Palvelujen suunnittelulle tyypillinen lineaarinen malli korvautuu palvelumuotoilussa jatkuvan kehittämisen, kokeilemisen ja arvioinnin toistuvalla prosessilla. Iterointi mahdollistaa palveluratkaisun jatkuvan jalostamisen ja nopean testaamisen, jolloin saadaan nopeasti tietää, onko palvelu toimiva ja mahdollinen toteuttaa. (Miettinen 2011b, 23.) *Visualisointi* toimii palvelumuotoilussa merkittävänä yhteisen ymmärtämisen välineenä (Koivisto 2007, 79). Visualisoinnin avulla ideoita ja konsepteja voidaan konkretisoida, jolloin saadaan havainnollistettua palveluille tyypillisiä aineettomia ja abstrakteja elementtejä sekä testattua erilaisia ratkaisuja. Visualisoinnit voivat olla kuvauksia tai prototyyppejä palvelusta, sen elementeistä ja tuotantotavasta. (Ojasalo et al. 2014, 72.)

Palvelumuotoilussa keskeisiä käsitteitä ovat palvelukokemus, palvelupaketti ja palvelujärjestelmä. *Palvelukokemuksen* rakennuspalikoita ovat palvelupolku, palvelutuokiot ja palvelun kontaktipisteet (Koivisto 2007, 66). Palvelupolku kuvaa käyttäjän matkaa palvelun aika-akselilla siten, että siitä välittyy käyttäjän toiminta ja palvelun kokeminen. Palvelupolku on kuvaus palvelukokonaisuudesta, joka jakaantuu eripituisiin osiin, jotka muodostuvat palvelutuokioista ja niiden sisältämistä useista palvelun kontaktipisteistä. Palvelun kontaktipis-

teitä ovat ihmiset, ympäristöt, esineet ja toimintatavat. Palvelun kontaktipisteiden kautta käyttäjä on kontaktissa palveluun kaikilla aisteillaan. (Tuulaniemi 2011, 78–81.)

Palvelupaketti kuvaa palveluista koostuvan kokonaisuuden, joka jakaantuu ydinpalveluun ja lisäpalveluihin (Grönroos 2009, 222). Lisäpalvelut jakaantuvat edelleen vielä avustaviin ja tukipalveluihin. Siinä missä ydinpalvelu vastaa käyttäjän ensisijaiseen ja keskeiseen tarpeeseen, toimivat avustavat palvelut välttämättöminä ydinpalvelun käyttämisen mahdollistajina ja tukipalvelut kilpailijoista erottavana lisäarvona. (Grönroos 2009, 222–223; Koivisto 2011, 44.)

Palvelujärjestelmä kuvaa palvelupaketin tuottamiseen tarvittavat resurssit ja tukitoiminnot. Palvelujärjestelmä erottaa toisistaan palvelun käyttäjälle näkyvät ja näkymättömät palvelun tuottamisen toiminnot näkyvyysrajalla. Näkyviä toimintoja kutsutaan palvelun vuorovaikutteiseksi osaksi ja näkymättömiä toimintoja palvelun tukiosaksi. (Grönroos 2009, 425–432.)

Palvelumuotoilun kirjallisuudessa on esitetty useita erilaisia kehikkoja ja malleja *palvelumuotoiluprosessin* jäsentämiseksi (ks. esim. Tuulaniemi 2011, 110; Ojasalo et al. 2014, 74). Malleissa prosessin vaiheiden määrä ja valitut käsitteet vaihtelevat, mutta pohjimmiltaan jokainen malli perustuu samaan ajattelutapaan. Tämä ajattelutapa Stickdornin mukaan (2012b) voidaan kiteyttää palvelumuotoiluprosessin neljään iteratiiviseen vaiheeseen, joita ovat tutkiminen (*exploration*), luominen (*creation*), reflektointi (*reflection*) ja implementointi (*implementation*). Palvelumuotoilun prosessi toimii ennen kaikkea viitekehyyksenä palvelun kehittämiselle määrittäen rajat ja raamit, ei niinkään tarkkaa lineaarisesti etenevää vaiheistusta. (Stickdorn 2012b, 124–126.) Palvelumuotoilun prosessi eroaa lineaarisesta palvelujen suunnitteluprosessista siinä, että etenkin sen alkuvaiheessa korostuu iteratiivisen toistuvan kehittämisen periaate (Miettinen 2011b, 35). Myös ideointivaiheeseen siirrytään palvelumuotoilussa vasta syvällisen asiakasymmärryksen keräämisen jälkeen (Ojasalo et al. 2014, 74).

Palvelumuotoilussa hyödynnetään monipuolisesti erilaisia *menetelmiä* käyttäjyyden keräämisessä sekä palvelun kehittämisessä, visualisoinnissa ja testaamisessa. Monet hyödynnettävistä menetelmistä edellyttävät vahvoja sosiaalisia taitoja ja empatiaa käyttäjiä kohtaan sekä luovuutta ja visuaalista

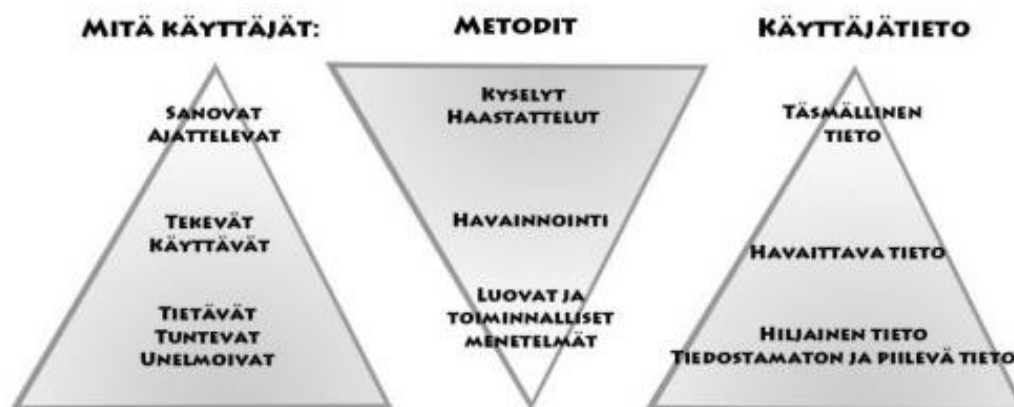
ajattelua. (Miettinen 2011b, 32.) Palvelumuotoilun menetelmät ovat jalostuneet sekä erilaisista markkinoinnin, johtamisen ja muotoilun menetelmistä, että syntyneet palvelumuotoilun osaamisalan kehittymisen tuloksena (Maffei et al. 2005, 6). Menetelmäkehityksen monivivahteisuus selittää osaltaan myös sitä, miksi kirjallisuudessa palvelumuotoilun menetelmät saavat lukuisia erilaisia esitys- ja jäsenystapoja, joiden pohjalta loogisen kokonaiskuvan muodostaminen jää melko epämääräiseksi.

Palvelumuotoilun yhteydessä menetelmistä käytetään pääasiassa termiä *käyttäjätiedon hankkimisen menetelmät* ja *visualisointimenetelmät* (ks. esim. Hämäläinen, Vilka & Miettinen 2011; Miettinen 2011b). Osa palvelumuotoilun teoksista esittelee menetelmiä kiinnittyneenä tiettyyn palvelumuotoiluprosessin vaiheeseen tekemättä selkeää eroa erityyppisten menetelmien välille, mikä luo lukijalle mielikuvan menetelmän rajallisesta hyödynnettävyydestä ja menetelmäkokonaisuuden epämääräisyydestä (ks. esim. Tuulaniemi 2011, 132–238; van Dijk, Raijmakers & Kelly 2012, 147–215). Osassa teoksista taas on tuotu jonkinlainen lukijaa helpottava jäsenysmalli lähinnä käyttäjätiedon keräämisen menetelmien esittelyyn, mutta yhtenäistä linjaa ei näissäkään ole (vrt. esim. Koivisto 2007, 24–25; Miettinen 2009b, 64–65; Hämäläinen, Vilka & Miettinen 2011, 63–65).

Käyttäjätiedon keräämisen menetelmien kuvaamisessa Miettinen (2009b, 64–65) sekä Hämäläinen, Vilka ja Miettinen (2011, 63–65) hyödyntävät Haningtonin (2003, 12–16) kolmeosaista jaottelua perinteisiin menetelmiin, mukailtuihin menetelmiin ja innovatiivisiin menetelmiin. Koivisto (2007, 24) sen sijaan nojaa Huotarin, Laitakari-Svärdin, Laakon ja Koskisen (2003, 20) tuotesuunnittelun neljäosaiseen käyttäjätiedon keräämisen jaotteluun, jonka pääluokat ovat tiedonkeruu valmiista lähteistä, haastatteluperustaiset menetelmät, havainnointiperustaiset menetelmät ja itsedokumentointimenetelmät. Tuulaniemen (2011, 146) kuvaus käyttäjätiedon keräämisen menetelmistä poikkeaa edellisistä, sillä hän ei käytä esittelyssä valmista jaottelumallia, vaan tyytyy vain listamaan erilaisia menetelmiä.

Palvelumuotoilun lisäksi käyttäjätiedon hankkimisen menetelmistä puhutaan erityisesti tuotemuotoilun ja tuotekehityksen yhteydessä, joissa käyttäjätiedon keräämiselle on omia jäsenysmallejaan (ks. esim. Hyysalo 2006; Hyysalo

2009). Myös Ammattikorkeakoulujen neloskierre -hanke on esitelty oman Living Lab -toiminnassa sovellettavan käyttäjätiedon keräämisen jäsennysmallinsa, joka on koostettu mukailen Sandersin ja Dandavaten sekä Sleeswijk Visserin, Stappersin, van der Lughtin ja Sandersin esittämiä malleja (Heikkanen & Österberg 2012, 47, Sanders ja Dandavate 1999 ja Sleeswijk Visser et al. 2005 mukaan). Kuvassa 7 on hankkeessa esitetty menetelmien jäsennysmalli, jossa kuvataan erilaiset käyttäjäkokemuksen tasot ja niihin soveltuvat tiedonkeräämisen tavat.



Kuva 7. Ammattikorkeakoulujen neloskierre -hankkeen Living Lab -toiminnassa sovellettava käyttäjätiedon keräämisen jäsennysmalli (Heikkanen & Österberg 2012, 47)

Visualisointimenetelmiä esitellään palvelumuotoilun kirjallisuudessa yleensä melko runsaasti. Esittelyissä keskitytään kuitenkin lähinnä yksittäisten menetelmien kuvaamiseen ja havainnollistamiseen, jolloin selkeän kokonaiskuvan muodostaminen jää heikoksi. Visualisointimenetelmiä ei yleensä myöskään kuvata hahmottamista helpottavan jäsennysmallin kautta. (ks. esim. Miettinen & Koivisto 2009; Miettinen 2011a; Tuulaniemi 2011; Stickdorn & Schneider 2012.) Kaiken kaikkiaan palvelumuotoilun menetelmäkuvausten laaja kirjo, terminologian kirjavuus ja esittämistapojen moninaisuus heijastuvat suoraan kokonaisymmärrykseen, jonka lukija muodostaa palvelumuotoilun viitekehyksestä. Tällä hetkellä kokonaisymmärrys jää hyvin epäselväksi ja pirstaloituneeksi, ja tähän ongelmaan tartumme luvussa 4.1.2 esittelemällä oman jäsennysmallimme palvelumuotoilun menetelmien jaotteluun.

3.2 Uuden palvelun kehittäminen konseptoimalla

Vaikka palvelumuotoilu tarjoaa erinomaisen viitekehyksen uuden palvelun kehittämiseen, ei sitä kuitenkaan ole osattu nostaa riittävästi esille palvelumuotoilun

toilun kirjallisuudessa. Liiketoimintälähtöisessä kirjallisuudessa ja tutkimuksissa sen sijaan uuden palvelun kehittäminen on oma merkittävä aihealueensa. Tämän asetelman pohjalta käsittelemme seuraavissa alaluvuissa uuden palvelun kehittämisen erityispiirteitä, kehittämismalleja sekä konseptointia uuden palvelun kehittämisessä.

3.2.1 Uuden palvelun kehittäminen

Uusia palveluja on erilaisia ja niiden kehittäminen voidaan luokitella eri tasoihin palveluinnovaatioihin, jotka jakaantuvat radikaaleihin innovaatioihin ja inkrementaalisiin innovaatioihin. Näistä radikaalit innovaatiot voidaan nähdä varsinaisesti uusina palveluina ja inkrementaaliset innovaatiot olemassa olevan palvelun uudistamisena. *Inkrementaalisia innovaatioita* ovat palvelutarjooman laajentamiset, palvelun parannukset ja palvelun tyylin muutokset. (Johnson, Menor, Roth & Chase 2000, 4.)

Radikaaleja innovaatioita ovat merkittävät innovaatiot, start-up liiketoiminta ja uusien palvelujen tuominen jo palveltaville markkinoille. Merkittävät innovaatiot ovat täysin uusia palveluja uusille markkinoille ja ne ovat usein teknologiajohtoisia. Start-up liiketoiminta sen sijaan muodostuu uusien palvelujen tuomisesta markkinoille, joille on jo tarjolla olemassa olevia palveluja. Uudet palvelut jo palveltaville markkinoille taasen keskittyvät tuomaan uuden palvelun yrityksen jo olemassa oleville asiakkaille joko yrityksen itsensä toimesta tai toisen yrityksen tarjoamana. (Johnson, Menor, Roth & Chase 2000, 4.)

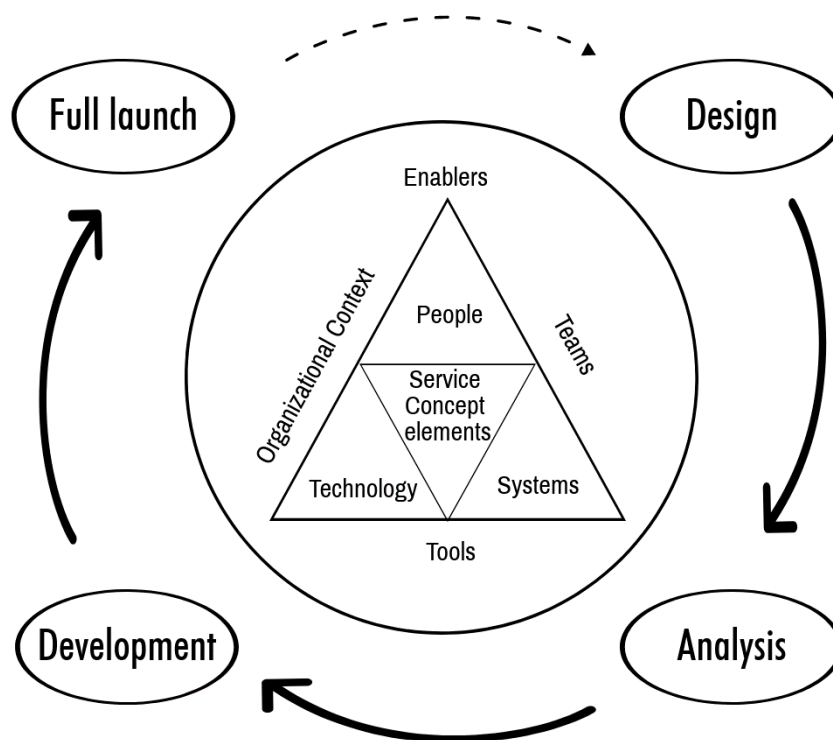
Palvelumuotoilun kirjallisuudessa käydään varsin vähän läpi uuden palvelun kehittämistä (radikaali innovaatio) erotettuna olemassa olevan palvelun uudistamisesta (inkrementaalinen innovaatio). Usein kirjallisuudessa todetaankin vain, että palvelumuotoilua voidaan käyttää sekä täysin uuden palvelun luomisessa, että olemassa olevan palvelun kehittämisessä (ks. esim. Moritz 2005, 6). Liiketoimintälähtöisessä palvelujen johtamisen ja markkinoinnin kirjallisuudessa ja tutkimuksissa sen sijaan uuden palvelun kehittämistä käsitellään hyvinkin paljon (ks. esim. Johne & Storey 1998; Alam & Perry 2002; Goldstein, Johnston, Duffy & Rao 2002; Menor, Tatikonda & Sampson 2002; Fitzsimmons & Fitzsimmons 2008; Papastathopolou & Hultink 2012).

Liiketoimintalähtöisessä kirjallisuudessa uuden palvelun kehittämiseen liitetään kolme käsitettä/konseptia, jotka ovat vakiinnuttaneet asemansa englanninkielisinä termeinä. Nämä konseptit ovat *new service development* (NSD), *service design* (SD) ja *service innovation* (SI). (Goldstein et al. 2002, 122; Feldman & Cardoso 2015, 109.) Käsitteistä NSD nähdään yleisesti uuden palvelun kehittämisen mallina, ja siihen viitataan usein liiketoimintalähtöisessä kirjallisuudessa ja tutkimuksissa (ks. esim. Alam & Perry 2002; Fitzsimmons & Fitzsimmons 2008; Ackerman 2011; Kartela 2012; Ojanen 2015; Hämäri 2016). Käsitteistä service design (SD) nähdään sisältyvän NSD-prosessiin, joka mielletään uuden palvelun kehittämisprosessiksi ja josta SD nähdään muodostavan vain osan. Service innovation (SI) sen sijaan koettiin alkujaan edustavan NSD:n tavoin palvelun kehittämisen prosessia, mutta se on sittemmin laajentunut kokonaisvaltaisemmaksi johtamisen viitekehykseksi. (Feldman & Cardoso 2015, 110.)

NSD-malleja on useita ja niitä on myös jaoteltu liiketoimintalähtöisessä kirjallisuudessa eri tavoin. Ojasen (2015) esittämän jaottelun mukaan mallit voidaan jakaa vanhoihin normatiivisiin malleihin ja uuden sukupolven joustaviin malleihin. Normatiiviset mallit ovat tyypillisiä porttimalleja, jotka koostuvat useista eri vaiheista ja ovat luonteeltaan formaaleja. (Ojanen 2015, 14–18.) Tunnettuja normatiivisia malleja ovat Alamin ja Perryn (2002) 10-vaiheinen malli sekä sen perustana olleet Bowersin sekä Scheuingin ja Johnsonin 1980-luvulla kehittämät mallit. Alamin ja Perryn mallia pidetään ensimmäisenä asiakaslähtöisenä NSD-mallina (ks. esim. Hämäri 2016, 21).

Vanhat normatiiviset NSD-mallit voidaan sanoa olleen tyypillisiä liiketoiminta-ajatteluun perustuvia palvelun suunnittelumalleja, joiden kehittämisprosessi oli lineaarinen ja vesiputousmallinen. Uuden sukupolven joustavat NSD-mallit sen sijaan pyrkivät erottautumaan normatiivisista malleista pitämällä vaiheet minimissä ja antamalla vain suuntaa-antavia ohjeita uuden palvelun kehittämiseen (Ojanen 2015, 14). Tunnettuja joustavia malleja ovat 2000-luvulla kehitetyt de Jongin, Bruinsin, Dolfman ja Meijaardin kaksivaiheinen jatkuvaan kehittämiseen perustuva NSD-malli sekä Johnsonin, Menorin, Rothin ja Chasen nelivaiheinen syklisen prosessin NSD-malli (ks. esim. Ackerman 2011, 21–22; Kartela 2012, 31–32; Ojanen 2015, 18–19). Johnsonin, Menorin, Rothin ja

Chasen (2000, 18) NSD-malli on nelivaiheinen prosessiympyrä, joka on visualisoitu kuvassa 8.



Kuva 8. Johnsonin, Menorin, Rothin ja Chasen nelivaiheinen syklisen prosessin NSD-malli (Forsberg & Säynäjäkangas 2018, mukailtu Johnson et al. 2000, 18)

Johnsonin, Menorin, Rothin ja Chasen (2000) syklisen NSD-malli on hyvin iteratiivinen ja epälineaarinen prosessi, jonka vaiheita ovat uuden palvelun muotoilu (*design*), analyysi (*analysis*), kehittäminen (*development*) ja lanseeraus (*full launch*). Nämä neljä vaihetta jaotellaan edelleen kahteen päävaiheeseen, jotka ovat suunnitteluvaihe (*planning phase*) ja toteutusvaihe (*execution phase*). Suunnitteluvaiheen muodostavat uuden palvelun muotoilu ja analysointi ja toteutusvaiheen uuden palvelun kehittäminen ja lanseeraus. (Johnson, Menor, Roth & Chase 2000, 17–18.)

Palvelumuotoilun kirjallisuudessa palvelun kehittämisen malleja on esitetty lukuisia erittelemättä niitä sen tarkemmin olemassa olevan palvelun parantamiseen tai uuden palvelun kehittämiseen (ks. esim. Moritz 2005, 122–159; Tuulaniemi 2011, 110; Stickdorn 2012b, 122–135; Ojasalo et al. 2014, 74). Malleissa prosessin vaiheiden määrä ja valitut käsitteet vaihtelevat, mutta pohjimmiltaan jokainen malli perustuu palvelumuotoiluprosessin neljään iteratiiviseen vaiheeseen. Malleissa prosessi toimii ennen kaikkea viitekehystenä

kehittämislle määrittäen kehittämisprosessille rajat ja raamit, ei niinkään tarkkaa lineaarisesti etenevää vaiheistusta. (Stickdorn 2012b, 124–126.)

Palvelumuotoilun näkökulmasta katsottuna sen kehittämismallit näyttävät varsin samankaltaisina kuin uuden sukupolven osallistavat ja iteratiiviset NSD-mallit, joskin palvelumuotoilun erottaa edelleen liiketoimintalähtöisestä NSD-konseptista erityisesti muotoilun perinteestä nouseva muotoilun menetelmien hyödyntäminen ja aineettoman konkretisointikeinot, jotka mahdollistavat syvällisen käyttäjäymmärryksen muodostamisen ja liiketoimintanäkökulman lisäksi asiakasymmärryksen nostamisen kehittämisen keskiöön. Selkeimpänä erona liiketoimintalähtöisen ja palvelumuotoilun kirjallisuuden välille tuntuu nousevan se näkökulma, millä tavalla niissä palvelumuotoilu ymmärretään. Palvelumuotoilun kirjallisuudessa palvelumuotoilu mielletään enemmänkin laajana viitekehystenä, johon kehittämisprosessin lisäksi kuuluu olennaisesti myös se millä tavalla kehittämistä tehdään. Liiketoimintalähtöinen kirjallisuus sen sijaan näkee palvelumuotoilun kapeasti vain osana NSD-prosessia.

Viime vuosina palvelumuotoilun tutkimuksissa ja kirjallisuudessa on alettu kiinnittää huomiota myös liiketoimintalähtöisessä kirjallisuudessa esitettyyn NSD-konseptiin sekä siellä esitettyyn kapeaan näkökulmaan palvelumuotoilusta (ks. esim. Yu & Sangiorgi 2014; Sangiorgi & Prendiville 2015; Sangiorgi & Prendiville 2017). Yu ja Sangiorgi (2014) ovat tutkineet palvelumuotoilun yhteyttä NSD-konseptiin ja kehittäneet siihen viitekehysten, jossa NSD-tietämystä tarkastellaan uuden palvelun kehittämisprosessin, kehittämisen kohteen ja kehittämisen mahdollistajien näkökulmasta (kuva 9).

	How are services designed?	How are services implemented?
Process	Design Analysis <i>Planning Phase</i>	Development Launch <i>Execution Phase</i>
Objects	Value / Form and Function / Experience / Outcome <i>Service Concepts</i>	Structure / Infrastructure / Process <i>Service Delivery System</i>
Facilitators	Methods and Tools Staff and Customer involvement Organizational Dimensions	

Kuva 9. Yun ja Sangiorgin viitekehys NSD-konseptin ja sen ulottuvuuksien tarkasteluun (Forsberg & Säynäjäkangas 2018, Yu & Sangiorgi 2014, 198 mukaan)

Viitekehyksessä Yu ja Sangiorgi kuvaavat NSD-prosessin jakaantuvan Johnsonin, Menorin, Rothin ja Chasen (2000) NSD-mallin mukaiseen kahteen päävaiheeseen, joita ovat suunnitteluvaihe (*planning phase*) ja toteutusvaihe (*execution phase*). Näiden vaiheiden kehittämiskohteiksi he tunnistivat suunnitteluvaiheessa palvelukonseptin ja toteutusvaiheessa palvelun toteutusjärjestelmän. Kolmantena osa-alueena viitekehyksessä olevan kehittämisen mahdollistajina he näkivät erilaiset menetelmät ja työkalut, palvelun toteutushenkilöstön ja asiakkaiden osallistamisen sekä palvelun toteutusorganisaation rakenteen ja kulttuurin. (Yu & Sangiorgi 2014, 196–198.)

Opinnäytetyössämme hyödynsimme Johnsonin, Menorin, Rothin ja Chasen (2000) NSD-mallin mukaista uuden palvelun kehittämisen jaottelua kahteen päävaiheeseen sekä Yun ja Sangiorgin (2014) kehittämää viitekehystä asemoimalla oman tutkimuksemme fokuksen viitekehysten vasempaan laitaan. Näiden mukaisesti opinnäytetyömme produktiot toteutettiin rajaamalla ne uuden palvelun suunnitteluvaiheeseen eli konseptointiin ja palvelukonseptin kehittämiseen. Palvelukonseptointia ja palvelukonseptia käsittelemme tarkemmin seuraavassa alaluvussa.

3.2.2 Konseptointi uuden palvelun kehittämisessä

Käsitteitä konseptointi, konseptisuunnittelu ja konseptimuotoilu käytetään usein toistensa synonyymeina (vrt. esim. Kettunen 2001; Keinonen & Jääskö

2004; Kokkonen, Kuuva, Leppimäki, Lähteinen, Meristö, Piira & Sääskilahti 2005; Miettinen, Kalliomäki & Ruuska 2011). Käsitteet saavat myös hyvin erilaisia sisältöjä ja merkityksiä riippuen missä yhteydessä tai toimialalla niistä puhutaan (Keinonen, Andersson, Bergman, Piira & Sääskilahti 2004, 28). Muotoilualalla konseptoinnin juuret ovat tuotemuotoilussa, jossa konseptointi nähdään joko itsenäisenä konseptituotteen suunnitteluhankkeena tai osana tuotekehitysprojektia (Kokkonen et al. 2005, 16). Tuotemuotoilussa konseptoinnin tuloksena syntyvällä konseptilla tarkoitetaan luonnosta tai hahmotelmaa kokonaisuudesta, jonka yksityiskohdat ovat vielä ratkaisematta (Kettunen 2001, 59).

Konseptointi osana tuotekehitysprojektia tähtää valmistettavaan tuotteeseen, johon päädytään vaihtoehtoisten ratkaisujen etsimisen kautta. Itsenäisen konseptituotteen suunnitteluhanke sen sijaan hahmottelee kokonaisia tuotteita ja niihin liittyviä liiketoimintayhteyksiä omina kokonaisuuksinaan, joilla ei välttämättä edes suoraan tähdätä markkinoille tuotavaan tuotteeseen. Tuotekonseptointi tuottaa siten lähestymistavasta riippuen joko tuotekehitysprojekteissa työstettyjä (*osa*)*konsepteja*, joilla kehitetään tuotteen eri piirteitä tai erillisissä hankkeissa tuotettuja *tuotekonsepteja*, joilla hahmotellaan kokonaisia tuotteita. (Kokkonen et al. 2005, 16–17.) Muotoilun kirjallisuudessa suurin osa tuotekonseptoinnin prosessimalleista kuvaa tuotekehityksen porttimalleja, joissa konseptointi nähdään yhtenä osavaiheena. Tuotekonseptoinnin tunnettuja porttimalleja ovat muun muassa Kettusen (2001) sekä Ulrich ja Eppingerin (2012) mallit.

Tuotemuotoilussa konseptointia voidaan tehdä eri tavoin eri tarkoituksia varten. Keinonen et al. (2004) jakavat tuotekonseptoinnin kolmeen kategoriaan, joita ovat määrittelevä, kehittävä ja visioiva konseptointi. *Määrittelevä konseptointi* on osa tuotekehitysprojektia ja se on tiukasti integroitu projektiin muihin vaiheisiin. Määrittelevän konseptoinnin tavoitteena on tuottaa ratkaisun kattava kuvaus, jonka pohjalta voidaan aloittaa yksityiskohtaisempi toteuttava suunnittelu. *Kehittävä konseptointi* on pitkäjänteistä toimintaa, jossa projektit saattavat kestää kuukausia tai vuosia. Kehittävän konseptoinnin kohteet voivat vaihdella yksittäisistä tuoteominaisuuksista kokonaan uudenlaisten tuote- ja palvelukonseptien ideointiin ja kehittämiseen. *Visioiva konseptointi* hahmottaa toimialan ja yrityksen tulevaisuutta ja sitä hyödynnetään yrityksen strategi-

sen päätöksenteon tukena. Visioivan konseptin ei oleteta sellaisenaan olevan suoraan hyödynnettävissä, vaan se toimii enemmänkin yrityksen brändin hahmottamisessa ja viestimisessä. (Keinonen et al. 2004, 40–42.)

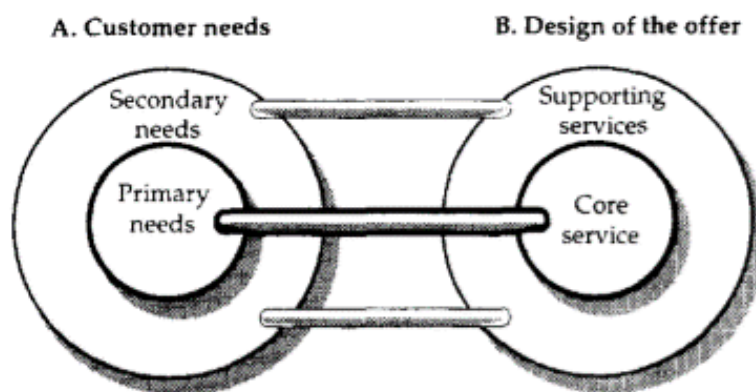
Hyvälle konseptille voidaan määritellä neljä ominaisuutta, jotka ovat ennakkoiva, perusteltu, oleelliseen keskittyvä ja ymmärrettävä kuvaus konseptoinnin kohteesta. *Ennakoivalla kuvauksella* tarkoitetaan konseptin ajoittamista eli ajallista esittämistä ennen kuin vastaava määrittely syntyy tuotekehityksen tuloksena. Konseptin *perusteltu kuvaus* tulee sisältää materiaalia, joka tukee ja auttaa ymmärtämään esitettyjä ratkaisuja. Kuvauksen tulee kytkeytyä konseptin kannalta merkityksellisiin ilmiöihin ja siinä tulee tunnistaa konseptin keskeiset haasteet sekä uudet mahdollisuudet. *Oleelliseen keskittyvä kuvaus* pitää sisällään ne elementit, jotka erottelevat konseptin olemassa olevista ratkaisuksista tai konsepteista. Konseptin ei siten tarvitse olla täydellinen määrittely ratkaisusta, vaan riittää, kun siinä kuvataan projektin tavoitteiden kannalta keskeiset piirteet. *Ymmärrettävä kuvaus* kiteyttää konseptin ydinajatuksen esitysmuotoon, joka toimii kommunikaation apuvälineenä ja mahdollistajana laajalle ympäristölle. (Keinonen et al. 2004, 35–37.)

Konseptoinnissa korostuvat tietointensiivisyys, strateginen päätöksenteko ja innovaatiohakuisuus. *Tietointensiivisyys* näkyy suunnittelun lähtötietojen selvittämisen suurena painoarvona, mikä on välttämätöntä suunniteltaessa radikaalisti uudenlaisia ratkaisuja. Konseptoinnissa painottuu *strateginen päätöksenteko* yksittäisten ominaisuuksien sijasta, sillä konseptoinnissa huomio kiinnitetään laajempiin näkökulmiin ja kokonaisuuksiin. Lisäksi konseptointi nähdään innovaatiotoimintana, jolloin *innovaatiohakuisuus* määrittää sen luonteta hyvin voimakkaasti. Konseptoinnissa tuleekin sietää epävarmuutta sekä antaa mahdollisuus oppimiseen ja ongelman uudelleen määrittelyyn. Prosessi tulee pitää hallittuna samalla säilyttäen sen joustavuus, avoimuus ja väljä vaiheistus. (Keinonen, Kokkonen, Piira & Takala 2003, 50–51.)

Konseptointia uuden palvelun kehittämisessä voidaan kutsua palvelukonseptoinniksi. Palvelukonseptointi eroaa tuotekonseptoinnista erityisesti palvelun aineettoman luonteen vuoksi (ks. esim. Ackerman 2011, 24; Tuulaniemi 2011, 90). Liiketoimintalähtöisessä kirjallisuudessa kaikkia kolmea uuden palvelun kehittämisen käsitettä/konseptia – new service development (NSD), service

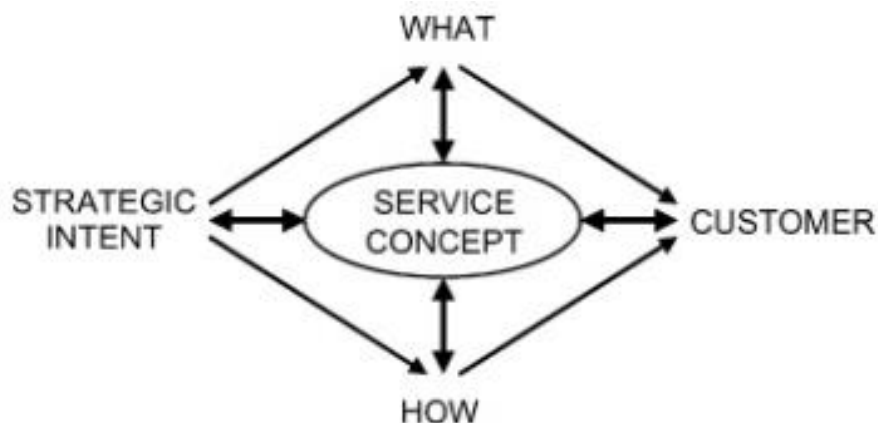
design (SD) ja service innovation (SI) – nähdään yhdistävän palvelukonsepti (Goldstein et al. 2002, 122). Liiketoimintalähtöisessä kirjallisuudessa palvelukonseptille esitetään useita erilaisia määritelmiä, joissa kuvaukset vaihtelevat laajemmista näkökulmista suppeampiin. Yleisesti näistä voidaan kuitenkin sanoa, että palvelukonseptilla nähdään olevan keskeinen ja ratkaiseva rooli uuden palvelun kehittämisessä. (Goldstein et al. 2002, 123–124.)

Edvardsson (1997) määrittelee palvelukonseptin palvelun prototyyppiä, joka sisältää ne hyödyt ja edut, jotka palvelupaketin on tarkoitus tarjota ja välittää asiakkaalle. Palvelukonsepti toimii siten kuvauksena siitä, *mitä* asiakkaalle tarjotaan tyydyttääkseen hänen tarpeitaan ja *kuinka* hänen tarpeensa tulevat tyydytetyksi palvelulla. Kuvassa 10 Edvardssonin palvelukonseptin malli on esitetty visualisoituna. Mallissa palvelukonsepti jakaantuu kahteen osaan: asiakkaan tarpeiden erittelyyn (*customer needs*) ja palvelun kuvauksen erittelyyn (*design of the offer*), joiden tulee vastata toisiaan. (Edvardsson 1997, 35–36.)



Kuva 10. Edvardssonin malli palvelukonseptista (Edvardsson 1997, 36)

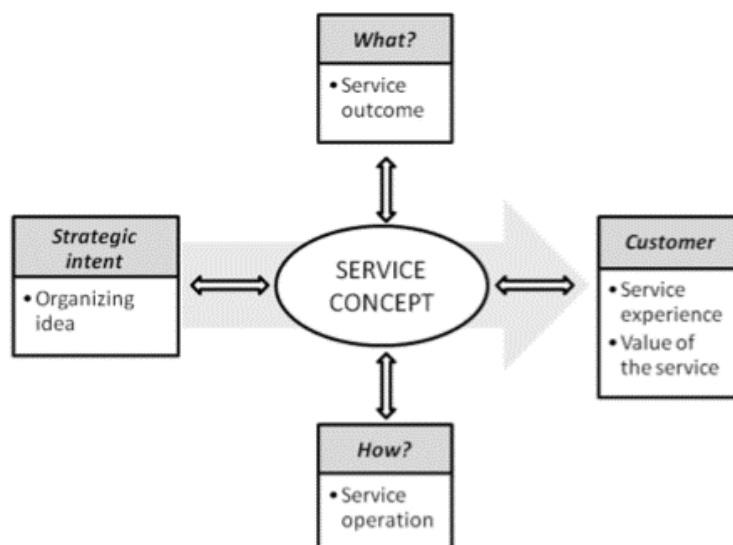
Goldstein, Johnston, Duffy & Rao (2002) näkevät palvelukonseptin roolin sekä kehittämisprosessin olennaisena elementtinä, että palvelun konkretisoinnin keinoina, jotka he ovat kiteyttäneet palvelukonseptimalliinsa (kuva 11). Mallissa Goldstein et al. kuvaavat palvelukonseptiin sisältyvän palvelustrategian siitä, mitä palvelussa tuotetaan (*what*) ja miten strategia saadaan toteutettua (*how*) sekä näiden molempien keskinäisen integroinnin, jossa palvelukonsepti auttaa myös palvelun tuottajan strategisen tarkoituksen (*strategic intent*) ja asiakkaan tarpeiden (*customer*) välistä sovittelua. Palvelukonsepti tarjoaa siten perustan myös markkinointisisällön ja palvelun toteutussisällön kehittämiseen. (Goldstein et al. 2002, 122, 124–126, 131.)



Kuva 11. Golstein et al. malli palvelukonseptista (Golstein et al. 2002, 124)

Johnston & Clark (2005) korostavat palvelukonseptin tärkeää ja monipuolista roolia, joka jää kuitenkin usein väärinymmärretyksi ja/tai alihyödynnetyksi. Heidän näkemyksensä mukaan palvelukonsepti on emotionaalisempi kuin liiketoimintamalli, syvempi kuin brändi, monimutkaisempi kuin hyvä idea ja vankempi kuin visio. Johnston ja Clark kiteyttävät palvelukonseptin jaetuksi ymmärrykseksi siitä, mitä palvelun tuottaja tarjoaa ja mitä palvelun käyttäjä saa. Palvelukonseptin tulisikin heidän mukaan sisältää viisi elementtiä, jotka ovat palvelun toteutusidea, asiakkaan palvelukokemus, palvelun lopputulos, palvelun toimitustapa ja palvelun arvo asiakkaalle. (Johnston & Clark 2005, 37–40.)

Ackerman (2011) on Tuotantotalouden diplomityössään tunnistanut Johnstonin ja Clarkin (2005) palvelukonseptin elementtien yhteyden Goldstein et al. (2002) tutkimusryhmän kuvaamaan palvelukonseptin malliin, joiden pohjalta hän on koostanut palvelukonseptin yhdistelmämallin (kuva 12). Kuvassa palvelukonseptin elementit on sijoitettu palvelukonseptimalliin siten, että asiakas osioon on tunnistettu sisältyvän kaksi elementteistä ja muihin osioihin elementteistä on löydetty suorat vastaavuudet. Kuvassa pienemmät nuolet kuvaavat palvelukonseptin integroitumista sen eri osiin ja isompi nuoli edustaa palvelun perimmäistä tarkoitusta täyttää asiakkaan odotuksia. (Ackerman 2011, 26.)



Kuva 12. Ackermanin yhdistelmämalli palvelukonseptista (Ackerman 2011, 26)

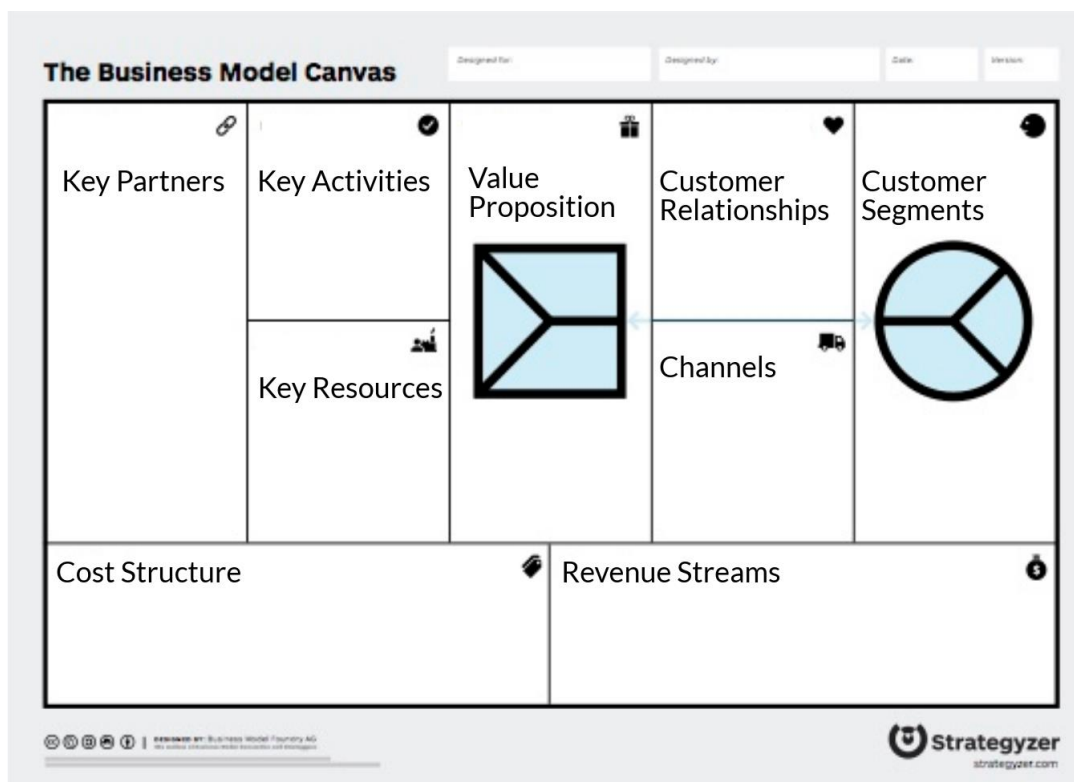
Tuulaniemen (2011, 189) mukaan palvelumuotoilussa palvelukonseptin tarkoituksena on kuvata palvelun keskeisin idea, niin sanottu palvelun suuri kuva. Palvelumuotoilun kirjallisuudessa palvelukonseptointi mielletään useimmiten yhdeksi palvelun kehittämisprosessin osavaiheeksi ja tämä on nähtävissä erityisesti palvelumuotoilun prosessimalleissa, joissa konseptointi sijoitetaan kokonaisprosessin keskivaiheille (ks. esim. Moritz 2005; Tuulaniemi 2011; Stickdorn 2012b). Palvelukonseptin edustaessa palvelumuotoilussa lähinnä palvelun kehittämisen yhtä osavaihetta, ei palvelukonseptilla nähdä palvelumuotoilussa saman tyyppistä itsenäistä roolia, mikä tuotemuotoilun puolella toteutuu itsenäisinä konseptituotteen suunnitteluhankkeina. Joskin tätä on yritetty jollain tasolla tuoda esille Miettisen, Kalliomäen ja Ruuskan (2011) artikkelissa, onnistumatta siinä kuitenkaan kovin hyvin.

Palvelumuotoilun kirjallisuudessa palvelun konseptoinnissa korostetaan visualisointimenetelmien hyödyntämistä konseptin kehittämisessä ja esittämisessä (ks. esim. Miettinen et al. 2011; Tuulaniemi 2011; Ojasalo et al. 2014). Visualisoinnin avulla ideoita ja konsepteja voidaan konkretisoida, jolloin saadaan havainnollistettua palveluille tyypillisiä aineettomia ja abstrakteja elementtejä (Tuulaniemi 2011, 25; Ojasalo et al. 2014, 72). Lisäksi palvelukonseptin visualisoinnin avulla konseptin arviointiin voivat osallistua muutkin kuin vain palvelun kehittämisessä mukana ollut tiimi (Miettinen et al. 2011, 108). Palvelukonseptin visualisoinnit voivat olla kuvauksia tai prototyyppisiä palvelusta, sen

elementeistä ja tuotantotavasta esitettynä esimerkiksi erilaisina kuvina, karttoina, piirroksina tai animaatioina (Ojasalo et al. 2014, 72).

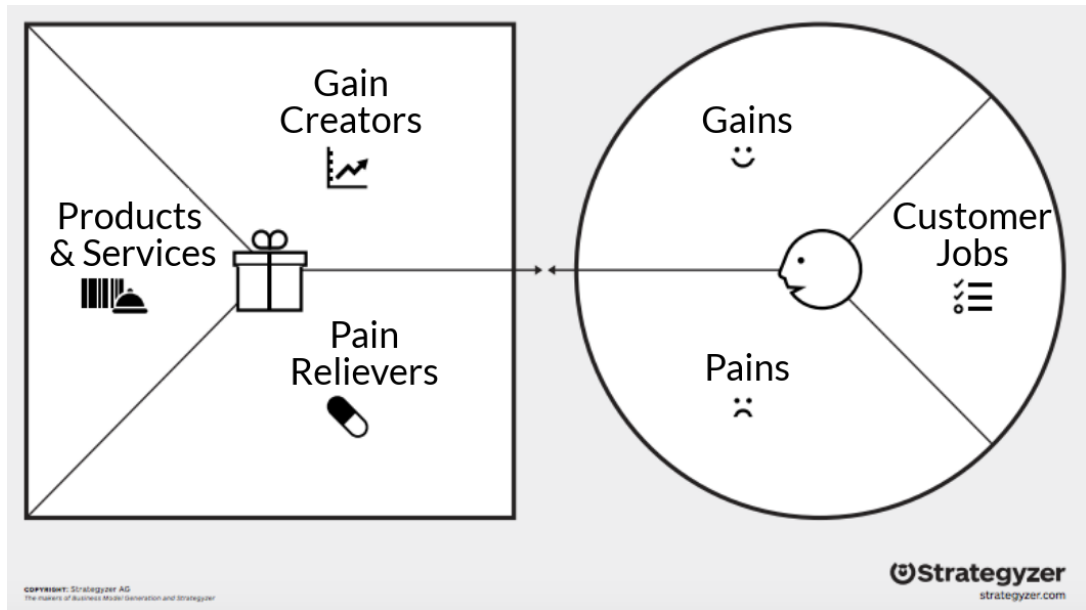
Visualisointimenetelmiä esitellään palvelumuotoilun kirjallisuudessa yleensä melko runsaasti (ks. esim. Miettinen & Koivisto 2009; Miettinen 2011a; Tuulaniemi 2011; Stickdorn & Schneider 2012). Ongelmaksi näissä muodostuu kuitenkin se, että suurin osa menetelmistä keskittyy vain itse palvelun ja/tai käyttäjän kuvaamiseen, jolloin palvelun liiketoimintanäkökulma jää huomiotta. Näin ollen palvelumuotoilun vahvuus yhdistää liiketoimintanäkökulma ja asiakasnäkökulma menestyvien palvelujen kehittämisessä, ei konkretisoidu sen tarjoamissa työkaluissa. Tätä aihetta lähestymme tarkemmin opinnäytetyömme analyysiluvuissa 4.1 ja 4.2.

Palvelumuotoilussa hyödynnettävistä konseptoinnin työkaluista yksi yleisesti tunnettu ja käytetty on *Value Proposition Canvas* (VPC). VPC perustuu *Business Model Canvas* -malliin (BMC), joka on visuaalinen työkalu liiketoimintamallin kehittämiseen fokusoituen liiketoiminnan kannalta keskeisten toimintojen hahmottamiseen (Osterwalder & Pigneur 2010). BMC-malli koostuu yhdeksästä eri osa-alueesta, joista arvolupausta ja asiakassegmenttiä varten on kehitetty oma työkalunsa eli Value Proposition Canvas (Osterwalder, Pigneur, Bernarda & Smith 2014). Kuvassa 13 on esitetty Business Model Canvas, jossa korostuvat VPC-työkalussa tarkempaan analyysiin otettavat arvolupaus (*value proposition*) ja asiakassegmentti (*customer segments*).



Kuva 13. Business Model Canvas, jossa korostuvat arvolupaus ja asiakassegmentti (Steve Blank 2014, mukailtu Forsberg & Säynäjäkangas 2018)

Value Proposition Canvas on työkalu, joka on kehitetty uusien arvolupausten kehittämiseen tai vanhojen parantamiseen. Työkalun avulla uusi kehitettävä palvelu on mahdollista kiteyttää kokonaisuudeksi, joka kuvaa palvelun tarjoamat hyödyt ja palvelun kohteena olevan asiakassegmentin tarpeet luoden näiden välille yhteensopivuuden. (Osterwalder et al. 2014.) Kuvassa 14 on esitetty visualisointi VPC-työkalusta. Kuvassa vasemmalla kuvattu arvolupaus koostuu arvon tuottamiseen liittyvistä tuotteista ja palveluista (*products and services*) sekä palvelun asiakkaalle tuoman lisäarvon (*gain creators*) ja ongelmia vähentävien (*pain relievers*) tekijöiden kuvaamisesta. Oikealla kuvattu asiakassegmentti koostuu vastaavasti niiden asioiden kuvaamisesta, mitkä tietty asiakasryhmä haluaa saada tehdyksi (*customer jobs*) sekä mitä asioita he haluavat välttää (*pains*) ja mitä hyötyjä (*gains*) he haluavat saavuttaa.



Kuva 14. Value Proposition Canvas -työkalu (Strategyzer 2017, mukailtu Forsberg & Säynäjängangas 2018)

Opinnäytetyössämme fokuksemme on uuden palvelun konseptoinnissa palvelumuotoilun viitekehyyksessä. Palvelumuotoilu soveltuu erityisen hyvin uuden palvelun kehittämiseen, sillä sen avulla on mahdollista päästä kiinni palvelun todelliseen asiakastarpeeseen sekä konkretisoida aineeton ja vasta suunnittelupöydällä oleva palvelu helposti viestittävään muotoon. Palvelumuotoilu tarjoaa siten erinomaisen viitekehyyksen uuden palvelun konseptointiin. Palvelumuotoilussa ei kuitenkaan ole kiinnitetty huomiota uuden palvelun konseptointiin omana itsenäisenä projektinaan, joten tähän ongelmaan tartumme tarkemmin luvussa 4.2.1. Liiketoimintalähtöisessä sekä palvelumuotoilun kirjallisuudessa ei myöskään ole mielestämme kehitetty konseptointityökalua, joka ottaisi riittävällä tasolla huomioon sekä liiketoimintanäkökulman että asiakasnäkökulman konseptin kehittämisessä. Tätä analyysia avaamme tarkemmin luvuissa 4.2.2 ja 4.2.3.

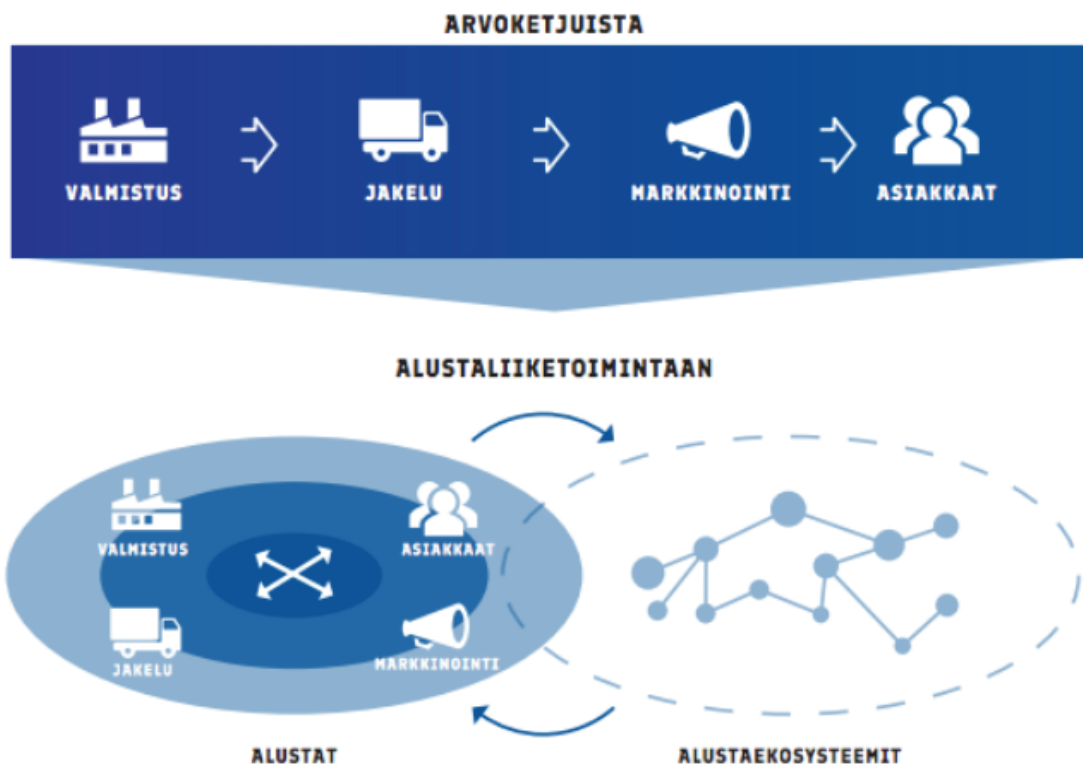
3.3 Digitaalinen alusta kehittämiskohteena

Digitaalisessa alustataloudessa alustaliiketoiminnalla luodaan merkittävää ja uudenlaista arvoa luovaa liiketoimintaa. Jotta digitaalisia alustoja voidaan lähteä kehittämään, tulee digitaalisen alustan perusteita tuntea. Luvussa esittelemme digitaalisen alustan ja alustaliiketoiminnan ominaisuuksia perinteiseen arvoketjuajatteluun verrattuna sekä kuvaamme digitaalisen alustan toimintalogiikkaa. Tämän jälkeen siirrymme kuvaamaan digitaalisen alustan kehittämi-

sen elementtejä, joilla on merkitystä menestyvän digitaalisen alustan palvelukonseptin kehittämisessä.

3.3.1 Digitaalisen alustan ominaisuudet

Digitaalisen alustan ominaispiirteet erottuvat selkeämmin verrattaessa niitä perinteiseen arvoketjuajatteluun. Perinteisessä arvoketjussa palvelun tuottajan arvon luominen perustuu lineaarisesti keskittyneen yksittäisen toimijan arvontuontiprosessiin (Van Alstyne, Parker & Choudary 2016, 4). Sen sijaan alustaliiketoiminnassa keskitytään organisaatioiden ja toimialojen rajat ylittävien alustaekosysteemien luomiseen, joissa toteutetaan uudenlaista arvon luontia (Alustatalous 2017). Siirtymistä perinteisestä arvoketjusta alustaliiketoimintaan selittää kuva 15, jossa perinteistä arvoketjua kuvaa kuvan yläosa ja alustaliiketoimintaa kuvan alaosa.



Kuva 15. Perinteinen arvoketju verrattuna alustamalliin (Alustatalous 2017)

Perinteisessä arvoketjussa palvelun tuottaja jalostaa hankkimiaan resursseja ja pyrkii maksimoimaan sisäistä tehokkuuttaan tuottaessaan loppukäyttäjälle arvoa (Van Alstyne et al. 2016, 4). Tuottaja valmistaa raaka-aineista hyödyk-

keen ja tästä kokonaisuudesta syntyy niin sanotusti putki, jonka pääteasema asiakas on (Ahola et al. 2017, 34). Alustaliiketoiminnassa arvon luominen perustuu sitä vastoin eri toimijoista muodostuvan ekosysteemin vuorovaikutteiseen toimintaan digitaalisen alustan tukemana, jossa tavoitellaan kaikkia osapuolia hyödyttävää toimintaa (Alustatalous 2017).

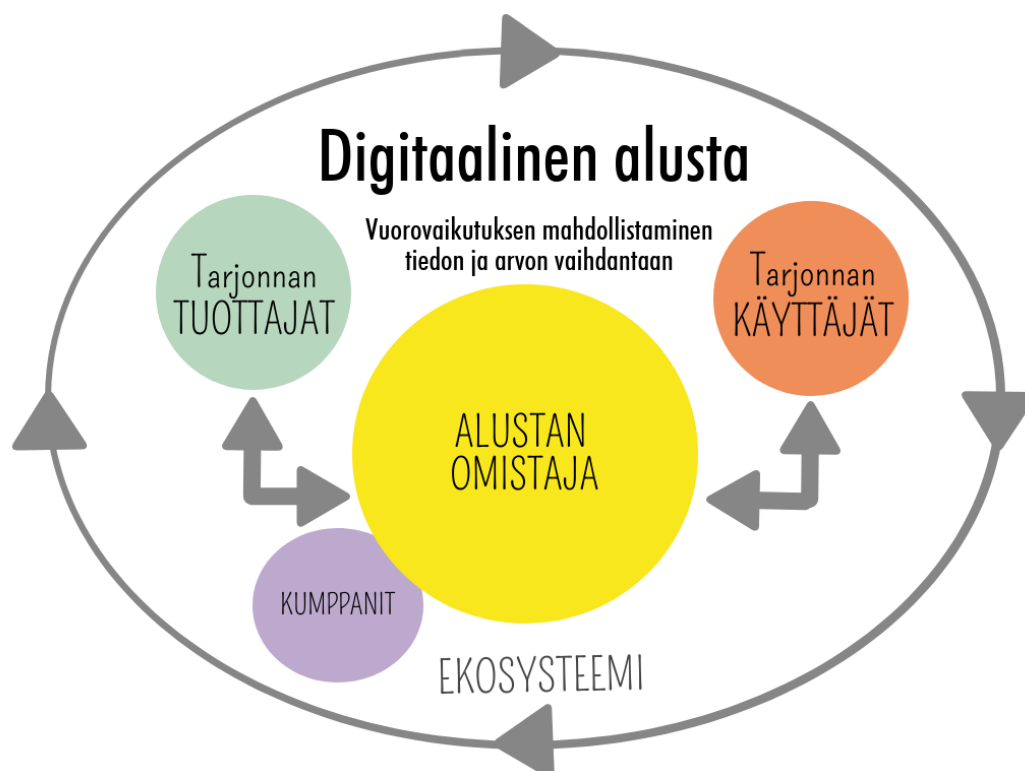
Digitaalisella alustalla tarkoitetaan tietoteknistä järjestelmää, jossa eri toimijat yhdessä luovat lisäarvoa tuottavaa toimintaa yhteisten toimintaperiaatteiden mukaisesti (Ailisto et al. 2016, 14). Digitaalinen alusta kokoaa yhteen vaivattomasti suuren joukon erilaisia toimijoita sekä suodattaa ja analysoi alustan keräämää dataa tavalla, josta on hyötyä kaikille sen toimijoille (Hämäläinen et al. 2016, 35). Digitaalisia alustoja määrittääkin vahvasti uudenlainen kumuloituva ja arvoa välittävä voimavara – data sekä sen jalostamiseen liittyvät teknologiat (Viitanen et al. 2017, 17).

Ekosysteemiajattelu on esiintynyt teoriakirjallisuudessa alusta-ajattelua aikaisemmin, mutta niitä käytetään usein synonyymeina toisilleen (ks. esim. Moore 1996). *Digitaaliset alustaekosysteemit* ovat digitaalisiin alustoihin kytköksissä olevia ekosysteemejä (Viitanen et al. 2017, 17). Ekosysteemit ovat itseohjautuvia dynaamisia verkostoja, joiden ominaispiirteitä ovat avoimuus, vuorovaikutus, keskinäisriippuvuus sekä sopeutuminen toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin (Kaihovaara, Härmälä & Salminen 2016, 3). Liiketoiminta-ekosysteemi on vuorovaikutteinen yhteisö, jossa sen jäsenet pyrkivät toteuttamaan yhteistä visiota, joka luo arvoa kaikille ekosysteemin osapuolille (Moore 1996, 25–26). Tämä muuttaakin perinteistä asetelmaa, jossa yritykset kilpailevat toisiaan vastaan, kohti yhteisöllistä toimintaa. Ekosysteemissä jaetaan resursseja ja tuetaan toisia mahdollisimman suuren arvon tuottamiseksi kaikille toimijoille, koska liiketoiminnan menestys on yksittäistä yritystä suuremman kokonaisuuden summa (Hämäläinen et al. 2016, 36).

Digitaalinen alustatalous kuvaa laajemmin taloutta, jossa alustaliiketoimintaa harjoitetaan. Siinä digitaalisiin alustoihin nojaavaa liiketoimintaa on saavuttanut merkittävän tai määräävän markkina-aseman. Tunnusomaista digitaaliselle alustataloudelle ovat matalat kiinteät investoinnit, alhaiset transaktiokustan-

nukset sekä dataan pohjautuvat algoritmipohjaiset liiketoimintamallit. (Ailisto et al. 2016, 15.)

Perinteiseen arvoketjuajatteluun verrattuna digitaalinen alustaliiketoiminta vaatii ympärilleen *monisuuntaiset markkinat*. Siten se palvelee vähintään kah- ta erilaista käyttäjäryhmää – tarjonnan tuottajia ja tarjonnan käyttäjiä, joiden yhteyksistä syntyy verkostovaikutuksia ja, joiden välistä toimintaa hallinnoi kolmantena osapuolena alustan omistaja. Alustan toimintaan voi osallistua myös muita strategisemman suhteen muodostavia kumppaneita yli organisaa- tion rajojen. Niitä voivat olla muun muassa käyttöliittymän tarjoaja tai muut olen- naiset palvelun tuottamiseen liittyvät tahot. (Ailisto et al. 2016, 13–14.) Digitaalisen alustan omistajan keskeinen tehtävä on johtaa tätä eri toimijoista muo- dostuvaa arvoverkostoa ja pyrkiä hyödyntämään sen jäsenten resursseja ta- valla, joka luo mahdollisimman paljon arvoa koko ekosysteemille (Hämäläinen et al. 2016, 36). Alustaliiketoiminnassa itse alustan omistaja ei siten valmista mitään, vaan sen liiketoimintaa on luoda palvelukokonaisuus, joka mahdollis- taa eri toimijoiden välisen yhteistyön tiedon ja arvon vaihdantaan (Van Alstyne et al. 2016, 3–5). Kuva 16 hahmottaa tätä edellä kuvattua digitaalisen alustan toimijoiden välistä vuorovaikutusta.



Kuva 16. Digitaalisen alustamallin toimijoiden vuorovaikutus (Forsberg & Säynäjäkangas 2018, mukailtu Van Alstyne, Parker & Choudary 2016)

Alustamallin hallitseva ominaisuus on verkostovaikutusten syntyminen, jonka vuoksi sillä on mahdollisuus nopeaan skaalautuvuuteen (Parker et al. 2016, 7). *Verkostovaikutuksilla* tarkoitetaan itsestään muodostuvaa, kasvavaa ja vahvistuvaa käyttäjien ketjua, jossa eri puolen toimijat houkuttelevat muita toimijoita alustalle (Evans & Gawer, 2016, 5). Alusta on sitä houkuttelevampi paikka uusille käyttäjille, mitä enemmän käyttäjiä sieltä löytyy ja sen tuottama hyöty käyttäjälleen riippuu olennaisesti muiden samaa alustaa käyttävien toimijoiden määrästä. Puhelin on klassinen esimerkki verkostovaikutuksista, jossa sen tuottama hyöty riippuu paljon siitä, kuinka monelle ihmiselle sillä voi soittaa. (Ailisto et al. 2016, 12.) Verkostovaikutuksien yhteydessä puhutaan suorista ja epäsuorista verkostovaikutuksista. Suorilla verkostovaikutuksilla tarkoitetaan tilannetta, jossa esimerkiksi tarjonnan käyttäjät houkuttelevat lisää tarjonnan käyttäjiä, kun taas epäsuorat verkostovaikutukset houkuttelevat lisää tarjonnan tuottajia, jotka edustavat toisen puolen käyttäjäryhmää. (Evans & Gawer, 2016, 6.)

Digitaaliset alustat mahdollistavat uudenlaisia arvon luomisen mahdollisuuksia. Evans & Gawer (2016, 7) esittelevät alustojen arvon luomisen kaksi pääpiirrettä. Alustat voivat toimia *liiketoiminnan keskuksena*, jolloin erilaisten toimijoiden on helpompaa suorittaa keskenään liiketoimia. Toinen arvon luomisen pääpiirre alustoissa on toimia *innovaatiokeskuksena*, jossa tiettyjen teknologisten elementtien päälle erilaiset innovaattorit voivat rakentaa ja kehittää toisiaan täydentäviä ratkaisuja. Tämän kaltaisella lähestymistavalla yrityksen on mahdollista tehostaa uusien ratkaisujen syntymistä ja kehittämistä nopeamaksi kuin sillä olisi ikinä sisäisesti mahdollisuutta. (Evans & Gawer 2016, 5–7.) Viitanen et al. (2017, 46) esittävät lisäksi, että teolliset digitaaliset alustat ja julkisten palvelujen alustat voivat erota merkittävästi edellä mainituista arvon luomisen pääpiirteistä. Niiden yhteydessä voidaan puhua yhteisalustoista, joiden avulla useat autonomiset toimijat luovat lisäarvoa tuottavaa toimintaa yhdessä ilman, että kenenkään voidaan suoraan katsoa olevan alustan omistaja. (Viitanen et al. 2017, 46.)

Perinteiseen hotelliliiketoimintaan verrattuna esimerkiksi AirBnB toimii liiketoimintakeskuksena. Se mahdollistaa majoittuvien löytää, varata ja maksaa huoneesta, kun tarve ilmaantuu. Olennainen ero tulee siinä, ettei se omista huo-

neita vaan hallitsee alustaa, jossa eri osapuolet hoitavat transaktioita ja välittävät tietoa. (Parker et al. 2016, 6–9.) AirBnB on esimerkki kaksisuuntaisesta alustasta, joka muodostaa oman arvolupauksen molemmille toimijoille, asunnon vuokraajille (tarjonnan tuottajille) sekä matkustajille (tarjonnan käyttäjille) (Osterwalder et al. 2014, 53). Arvon luominen alustalla onkin mahdollista ainoastaan, mikäli alustan molemmat eri osapuolet ovat läsnä alustan toiminnassa. Mikäli esimerkiksi AirBnB:n mallissa jompikumpi toimijoista puuttuisi, arvon muodostuminen lakkaisi. (Osterwalder & Pigneur 2010, 77–78.)

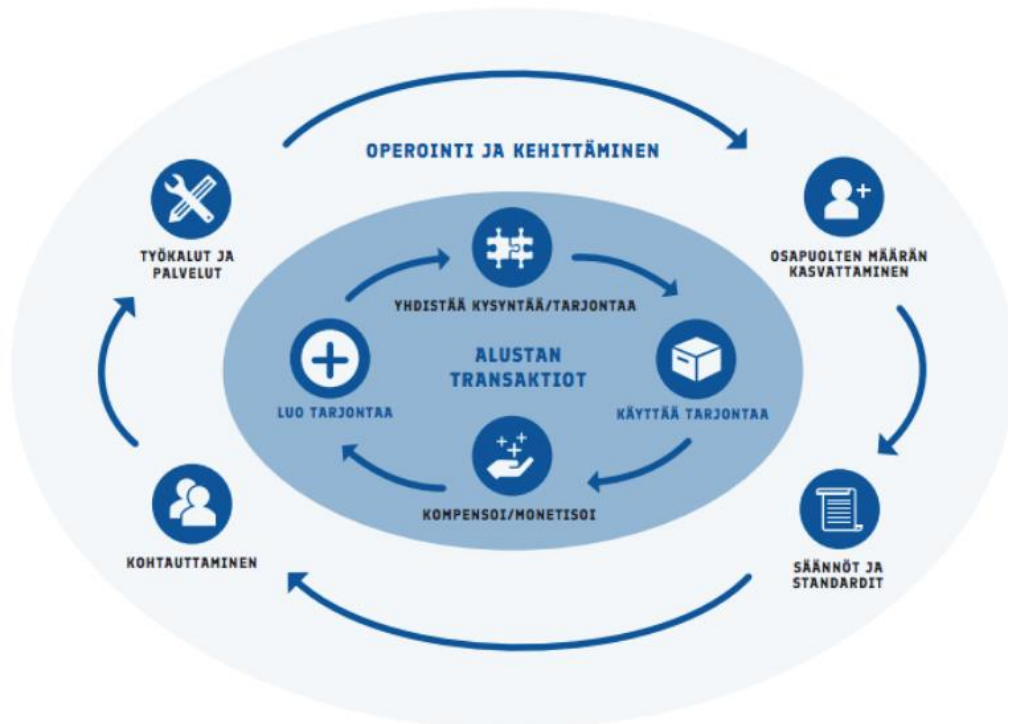
Digitaalisessa alustaliiketoiminnassa hyödynnetään myös uudenlaisia ansaintatapoja perinteiseen arvoketjuun verrattuna. Perinteisessä arvoketjussa hinta asetetaan yksinkertaisesti korkeammaksi kuin tuottamisen panos on ollut, jotta saadaan tuottoa. Näin palveluntuottaja tulouttaa kuluttajalta arvoa veloittamalla palvelun käytöstä tai ratkaisun ostamisesta. Alustamalli taas tulouttaa arvoa veloittamalla alustan käytöstä eri toimijoita joko pääsystä alustalle, sen käytöstä tai molemmista. (Zhu & Furr 2016.) Usein alustat mahdollistavat alustan käytön yhdelle toimijajoukolle maksutta ja siten veloittavat toisia osapuolia hieman enemmän houkutellessaan lisää käyttäjiä. Näin ne voivat ruokkia verkostovaikutusten synnyttämää positiivista ketjua, joka lisää alustan käyttäjien määrää usein minimaalisin investoinnein. Päätös siitä ketä veloitetaan ja kuinka paljon, on hyvin olennainen kysymys. (Parker et al. 2016, 108–125.)

3.3.2 Digitaalisen alustan toimintalogiikka

Digitaalinen alusta on kompleksinen, tekninen sekä toiminnallinen kokonaisuus, jonka toiminta vaatii rajapintoja, joiden avulla laaja joukko erilaisia toimijoita voi osallistua digitaaliselle alustalle yhteensopivien ratkaisujen kehittämiseen. *Rajaresurssit* ovat erilaisia säännöksiä sekä ohjelmistoratkaisuja alustan ja eri toimijoiden välillä. Ne jakautuvat *teknisiin* ja *yhteistoiminnallisiin* rajaresursseihin eli toisin sanoen digitaaliseen koodiin sekä lainopillisiin säännöksiin. Yhteistoiminnalliset rajaresurssit ovat sopimuksia alustan omistajan ja palvelun tuottajien kesken sovituista oikeuksista ja vastuunjaosta, immateriaalioikeuksista, ansainnasta, avoimesta datasta sekä ohjeistuksista, joilla prosessien sujuvuus voidaan taata käyttäjäkokemuksen eduksi. Tekniset rajaresurssit puolestaan ovat erilaisia ohjelmistokehityksen työkaluja (SDK), ohjel-

mointirajapintoja (API) sekä skriptejä. (Ailisto et al. 2016, 13–14.) Digitaalisen alustan tehokkuus ja kasvu perustuvat näiden erilaisten rajaresurssien vakiointamiseen. Rajaresurssit luovat alustalle vakiokäytännöt, jolloin kaikki, jotka ehdot hyväksyvät voivat hyödyntää alustan tarjoamia mahdollisuuksia sen sijaan, että jokaisen kanssa ehdot neuvoteltaisiin erikseen. (Viitanen et al. 2017, 131.)

Digitaalisen alustan tehtävänä on houkuttaa eri toimijoita, mahdollistaa vuorovaikutus heidän välille sekä fasilitoida toimijoiden välillä tapahtuvia toimia yhteisten pelisääntöjen puitteissa (Parker et al. 2016, 44). Viitanen et al. (2017, 130–136) ovat tutkimuksessaan koostaneet mallin digitaalisen alustan peruslogiikasta. Kuvassa 17 kuvataan, miten alusta toimii ja mitä sen tulee tehdä toimiakseen hyvällä käyttäjäkokemuksella kaikkien toimijoiden hyväksi. Kuvassa digitaalisen alustan toiminta jakautuu alustan operointiin ja kehittämiseen sekä alustan suorittamiin transaktioihin. (Viitanen et al. 2017, 129–136.)



Kuva 17. Digitaalisen alustan peruslogiikka (Viitanen et al. 2017, 131)

Digitaalisen alustan peruslogiikan esittämässä kuvassa ulkokehässä viitataan ydinasioihin, jotka mahdollistavat eri toimijoiden välisen vuorovaikutuksen. Alustan tulee houkuttaa erilaisia käyttäjäryhmiä sekä auttaa eri toimijoiden

kohtaamista alustalla tarjoamallaan teknologialla ja palveluilla helpottaakseen erilaisten transaktioiden suorittamista yhteisten sääntöjen puitteissa. Kuvan sisäkehässä taas viitataan eri toimijoiden välisten toimien fasilitoimiseen. Sisäkehä voidaan nähdä prosessina, joka muuttaa potentiaaliset kohtaamiset transaktioiksi. Alustan keskeisiä toimia on luoda tarjontaa, yhdistää kysyntää ja tarjontaa, käyttää tarjontaa sekä kompensoida syntynyttä arvoa. Alusta ei kontrolloi kaikkia transaktioiden vaiheita, vaan tarjoaa infrastruktuurin, joka tukee ja kannustaa niiden toteutumista (Viitanen et al. 2017, 82, 132–133).

Parker et al. (2016, 37) kuvaavat digitaalisella alustalla tapahtuvaa arvon vaihdantaa ydinvuorovaikutuksella, joka on eri toimijoiden, arvoyksikön ja suodattimen yhteistyötä. Teoriassa ydinvuorovaikutus alkaa aina tuottajan luomalla arvoyksiköllä ja alustan vuorovaikutustilanteet alkavat kuluttajalle arvokkaan tiedon vaihtamisesta eli arvon yhteiskehittelystä suodattimien avulla, joita alusta hyödyntää arvon yhteisluonnissa (Still, Seppänen, Valkokari & Sorri 2017). Suodattimet ovat tietoverkkopohjaisia työkaluja, jotka auttavat arvoyksiköiden vaihdantaa ja suodattavat niin sanotut ei-toivotut elementit pois arvoyksiköiden joukosta sekä suosivat sellaisia arvoyksiköitä, jotka ovat hyödyllisiä käyttäjälleen (Parker et al. 2016, 37–40). Suodattimet mahdollistavat siten toimijoiden kohtaamisen alustalla ja arvon muodostumisen tuottajien ja kuluttajien välillä (Still et al. 2017).

Jokaisessa alustalla tapahtuvassa eri toimijoiden välisessä arvon vaihdannassa on kyse tiedon, ratkaisun ja valuutan yhdistelmästä vaihdon kohteena. Jokainen vaihdannan tilanne sisältää aina jossakin määrin tietoa, vaikka sen ensisijainen tavoite olisikin esimerkiksi fyysisen tuotteen vaihdanta. Esimerkiksi Uber tarjoaa tietoa kuskin saatavuudesta ja sijainnista matkustajan etsiessä kuljettajaa, vaikka se tähtää fyysiseen palveluntuotantotilanteeseen. Alustan tarjoama tieto ja sen synnyttämä data ovatkin keskeisiä alustamallin arvoa luovista perustekijöistä. (Parker et al. 2016, 36–37.)

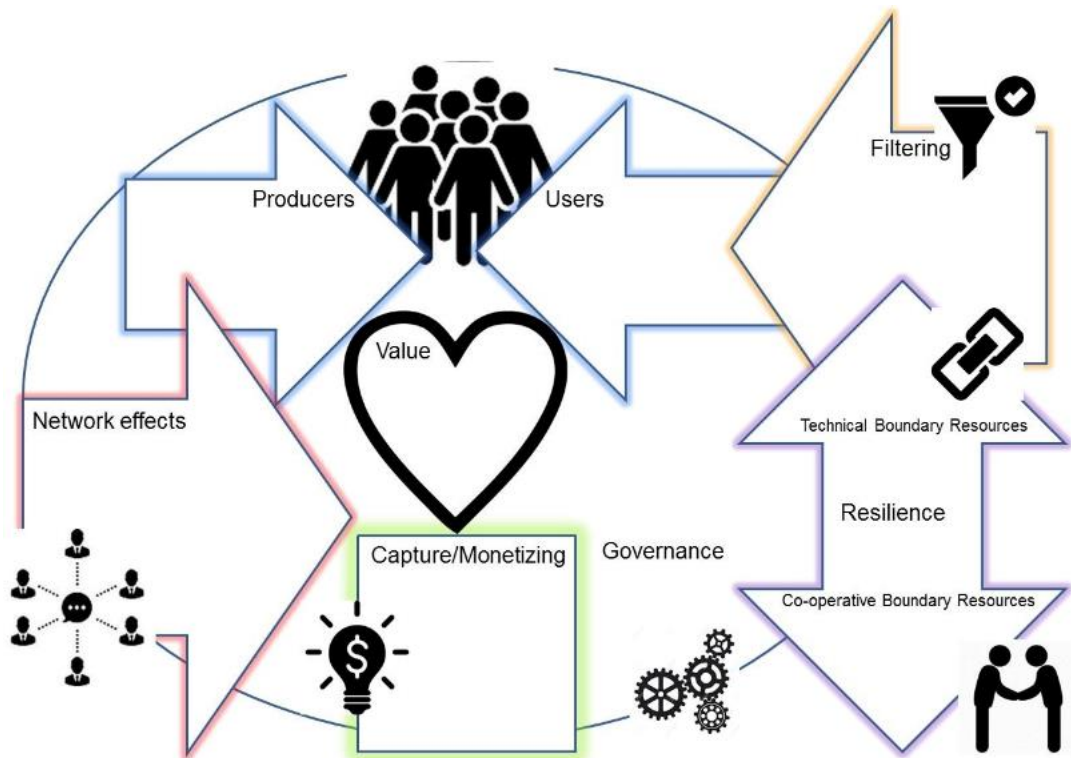
Tiedon vaihdannan jälkeen tuloksena voi olla jonkin hyödyn, tuotteen, palvelun tai ratkaisun eli arvoyksikön vaihdanta. Ne voivat olla fyysisiä, kuten Uberin esimerkissä, tai ne voivat olla digitaalisia ja tapahtua itse alustalla, kuten esimerkiksi YouTubessa videoiden katselu. Arvoyksiköitä edustavat listaukset

huoneistoista AirBnB:ssä, ammattilaisten profiilit LinkedInissä, saatavilla olevat autot Uberissa, tuotelistaukset eBayssa ja niin edelleen. Arvoyksikön vaihdosta seuraa aina jonkinasteinen maksu. Maksulla tarkoitetaan tässä yhteydessä erilaisia maksusovelluksia, joissa vaihdetaan rahaa tai digivaluuttaa tai toisaalta palautetta vaihdosta seuraajien, tykkääjien ja suosittelijoiden muodossa. (Parket et al. 2016, 37–40.)

3.3.3 Digitaalisen alustan kehittäminen

Digitaalisen alustan kehittämisen voidaan nähdä koostuvan teknisen alustan rakentamisesta sekä sen päälle kehitettävistä toiminnallisuuksista ja palveluista. Itse teknisen toteutuksen rakentamisen kanssa voidaan päästä alkuun suhteellisen helposti, mutta toiminnallisuuksien suunnittelu vaatiikin jo pitkäjänteistä strategista kehittämistä. (Viitanen et al. 2017, 129.)

Sorri (2016, 41) esittelee tutkimuksensa perusteella koostetun mallin kahdeksasta keskeisestä elementistä, jotka tulee huomioida digitaalisen alustan kehittämisessä. Nämä kahdeksan elementtiä ovat tarjonnan tuottajat, tarjonnan käyttäjät, arvo, suodattimet, ansainta, verkostovaikutukset, alustan hallinta sekä rajaresurssit (Sorri 2016, 47–49). Still et al. (2017) ovat työstäneet näistä kahdeksasta elementistä alustaekosysteemin kanvaasin (kuva 18), joka on suunnattu liikkeenjohdolle innovoinnin tueksi uudenlaisten alustapohjaisten liiketoimintamallien kehittämiseen. Työkalun kahdeksan osatekijän avulla voidaan varmistaa, että kaikki alustaekosysteemin tärkeät näkökulmat tulee huomioiduksi. (Still et al. 2017.)



Kuva 18. Alustaekosysteemin kanvaasi (Still, Seppänen, Valkokari & Sorri 2017)

Kanvaasin kaksi keskeisintä elementtiä ovat arvo (*value*) sekä toimijat – tuottajat (*producers*) ja käyttäjät (*users*), jotka muodostavat alustan tärkeimmän toiminnon eli ydinvuorovaikutuksen suodattimien (*filtering*) avulla. Kun ymmärretään ydinvuorovaikutuksen keskeiset osat, on helpompi määrittellä verkostovaikutusten (*network effects*) mahdollistajat eli tekijät, jotka houkuttelevat eri toimijoita alustalle. Verkostovaikutuksiin liittyvät taas olennaisesti yhteistoiminnalliset (*co-operative*) ja tekniset (*technical*) rajaresurssit (*boundary resources*), jotka muodostavat alustan osallistumis- ja jakamissäännöt. Niiden rinnalla hallinnointikäytännöt (*governance*) määrittelevät tarkemmin, miten ekosysteemin yhteistyö toimii. Viimeisin elementti, ansainta (*capture / monetizing*) on hyvin olennainen osa liiketoimintamallin näkökulmasta kuvaamaan alustan kautta kulkevia rahavirtoja. (Still et al. 2017.)

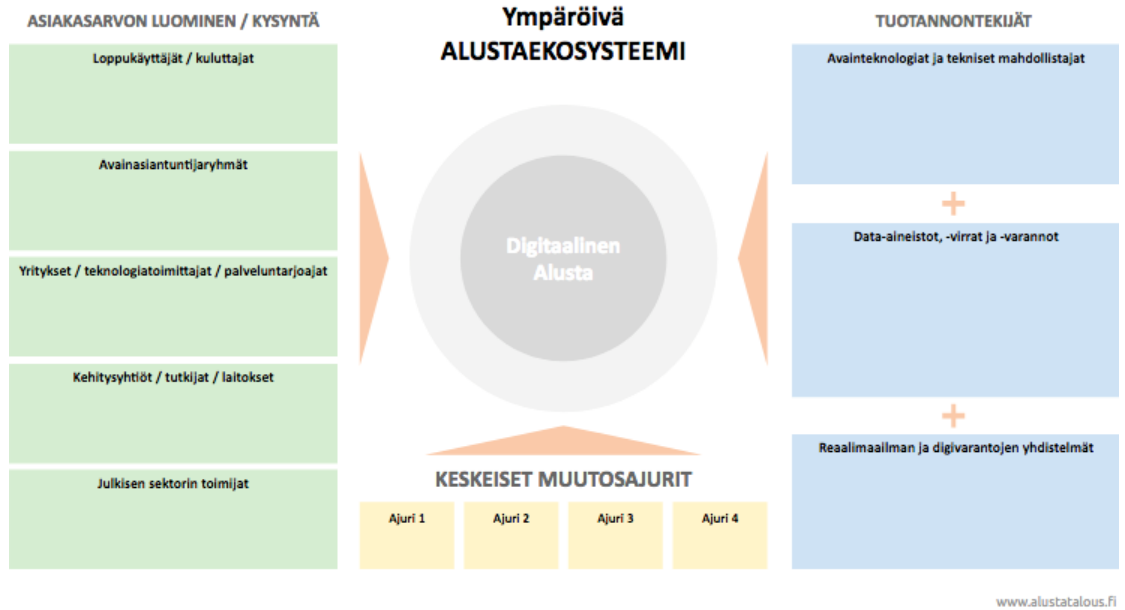
Menestyvän digitaalisen alustan suunnittelu on aloitettava aina ydinvuorovaikutuksen suunnittelusta. Esimerkiksi LinkedInin ensimmäinen tarkoitus oli yhdistää ammattilaisia keskenään. Alustan ei kuitenkaan tarvitse lukkiutua tukemaan vain ydinvuorovaikutuksen tukemista. Kun se on onnistunut perustehtävässään, alusta voi ajan kuluessa lisätä uusia vuorovaikutuksen keinoja sekä ominaisuuksia alustalle. Nykyään LinkedIn tunnetaankin useampien eri vuorovaikutustapojen kautta, kun sen tarjonta on suunnattu niin ammattilaisille ja

rekrytoijille kuin johtajille jakamaan omia mielipiteitään. Tämä voikin olla osa alustan omistajan pitkän aikavälin liiketoimintasuunnitelmaa jo kehittämisen alkuvaiheissa. Lisäominaisuuksien syntyminen auttaa alustan kautta kulkevan tiedon ja datan analysointi. (Parker et al. 2016, 39;49.)

Digitaalisen alustan rakentamisen tueksi on löydettävissä paljon perustietoa, työkaluja ja esimerkkejä (ks. esim. Viitanen et al. 2017, 129). Tutustuimme digitaalisen alustan teoreettisen viitekehyksen työstämisen yhteydessä useisiin erilaisiin kanvaasityökaluihin (ks. esim. Platform Innovation Kit 2017; Platform Design Toolkit 2017). Kanvaasityökalujen onkin sanottu mullistavan menestyvien strategioiden ja liiketoimintamallien suunnittelu ja kehittäminen. Ne soveltuvatkin työkaluiksi kehittämisen eri vaiheissa: ideoinnissa, suunnittelussa sekä toteuttamisessa. (Platform Innovation Kit 2017.)

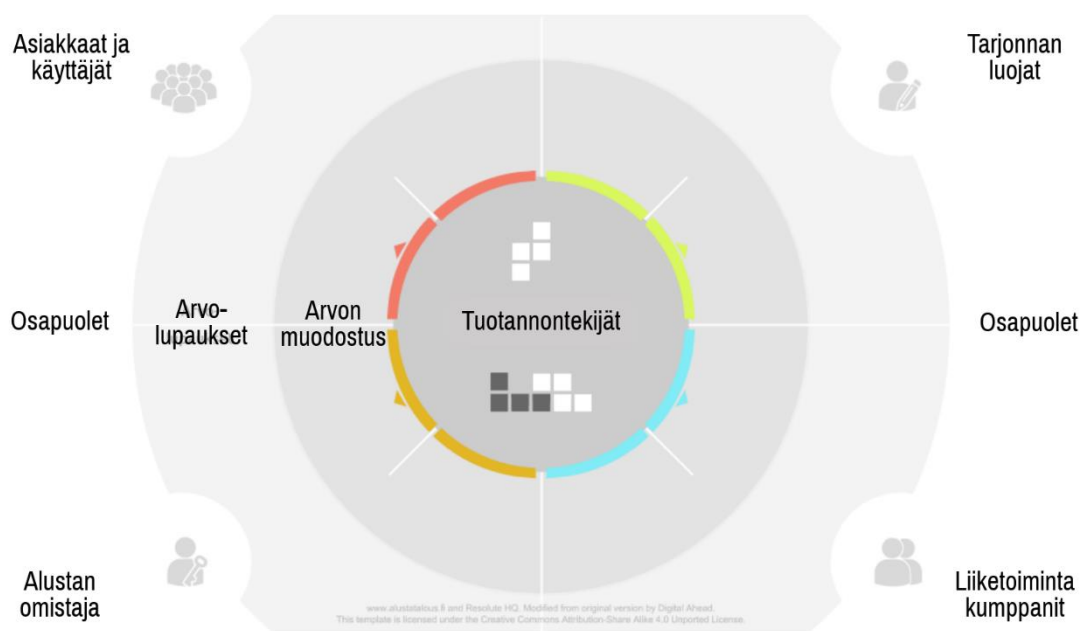
Ulkomaisista palveluntarjoajista Platform Innovation Kit (2017) ja Platform Design Toolkit (2017) tarjoavat erilaisia kanvaasityökaluja digitaalisen alustan kehittämisen eri vaiheisiin. Platform Innovation Kitin työkalupakista löytyy kahdeksan erilaista kanvaasia, joita voi hyödyntää suunnittelun alkuvaiheessa alustan eri osa-alueiden ideoinnin apuna tai laajemmin koko digitaalisen alustan kehittämisen tukena (Platform Innovation Kit 2017). Platform Design Toolkitin työkalupakki sisältää myös useita kanvaaseja eri osa-alueiden suunnitteluun, mutta koimme ne jokseenkin vaikeaselkoisiksi (Platform Design Toolkit 2017).

Alustatalous.fi on suomalainen alustaliiketoiminnan tekijöiden yhteinen digitaalinen alusta, joka yhdistää ekosysteemin jäseniä toisiinsa. Sivusto tarjoaa tietoa, työkaluja ja tekijöitä digitaalisten alustojen kehittämisen tueksi. Se tarjoaa työkalut alustaekosysteemin kehittämisen viitekehykseen (kuva 19) sekä digitaalisen alustan liiketoiminnan suunnitteluun (kuva 20). Alustaekosysteemin kehittämisen viitekehys (kuva 19) keskittyy alustaekosysteemiä ympäröivien keskeisten muutosajureiden tunnistamiseen, asiakasarvon luomiseen teema-alueissa sekä tuotannontekijöiden määrittelyyn. (Alustatalous 2017.)



Kuva 19. Alustaekosysteemin kehittämisen viitekehys (Alustatalous 2017)

Alustaekosysteemin kehittämisen viitekehyksessä suunnittelu aloitetaan valitun teeman arvioimisesta, jossa tunnistetaan siihen liittyviä avaintrendejä ja muutosajureita. Näistä jatketaan eri osapuolten asiakasarvonluomismalleihin, koska jokainen osapuoli lähestyy tarkasteltavaa teemaa omista lähtökohdistaan omaa arvontuottoaan maksimoiden. Tästä johtuen kehittämistiimin tulee perehtyä laajasti jokaisen osapuolen odotuksiin mahdollisista palvelutarpeista. Tämän jälkeen voidaan alkaa etsiä vaihtoehtoisia malleja alustaekosysteemin kehittämiseen, jolloin keskiöön nousevat ekosysteemin ydintehtävän, kumppanuusmallien sekä organisoitumisen suunnittelu. Ekosysteemimallin selkiytyttyä lopuksi kuvataan, millaisilla osaamis- ja tuotannontekijäyhdistelmillä saadaan malli tehokkaimmin ja tuottavimmin toteutumaan. Erilaisia *tuotannontekijöitä* ovat muun muassa tarvittavat teknologiat, tekniset mahdollistajat, data-aineistot, tiedonkeruulaitteet ja -prosessit, työkalut, omat palvelut, säännöt ja standardit. Ekosysteemimallin selkiytyttyä kehittämistiimi voi jatkaa tarkemmin alustan liiketoiminnan suunnitteluun, jonka työkalu on esitetty kuvassa 20. (Alustatalous 2017.)



Kuva 20. Digitaalisen alustaliiketoiminnan suunnittelu (Alustatalous 2017, mukailtu Forsberg & Säynäjäkangas 2018)

Alustaliiketoiminnan suunnittelun työpohjan avulla (kuva 20) voidaan tunnistaa liiketoiminnan suunnitteluun liittyvät ydinasiat. Suunnittelu alkaa tyypillisimpien eri osapuolten tunnistamisella ja nimeämisellä. Tämän jälkeen edetään tarkemmin määrittelemään jokaisen osapuolen panostukset ja hyödyt arvon muodostuksen osalta sekä kuvataan arvolupaukset. Työkalun keskiössä kuvataan tarvittavat tuotannontekijät, jotka mahdollistavat kuvatun arvon tuottamisen ja arvolupausten täyttämisen kaikille alustan osapuolille. (Alustatalous 2017.)

4 ANALYYSI

Tässä luvussa esittelemme opinnäytetyömme analyysia ja sen pohjalta syntyneitä tulkintoja. Luvun etenemisjärjestys noudattelee teoreettisen viitekehyyksen rakennetta, jolloin kukin alaluku rakentuu aina edeltävän luvun analyysin pohjalta. Luvun aloittaa palvelumuotoilun viitekehys, jossa kuvaamme palvelumuotoilun elementit ja menetelmäkokonaisuuden jäsenysmallin, jotka loivat raamit koko tutkimusprosessillemme. Tämän jälkeen syvennymme uuden palvelun konseptointiin, jossa tarkastelemme uuden palvelun konseptointiprosessia, analysoimme hyödyntämiämme palvelumuotoilun menetelmiä sekä esittelemme kehittämämme uuden palvelun konseptointityökalun. Viimeisenä analyysiluvussa käsittelemme digitaalisen alustan palvelukonseptointia, jossa

analysoimme toteuttamiemme produktioiden toteutusprosessia ja rakennamme digitaalisen alustan palvelukonseptoinnin viitekehysten sekä esittelemme kehittämämme digitaalisen alustan palvelukonseptointityökalun.

4.1 Palvelumuotoilun viitekehys

Teoriakirjallisuuden pohjalta analysoimme, koostimme ja kiteytimme palvelumuotoilun viitekehysten, joka toi opinnäytetyöhömmä selkeitä reunaehdoja ja suuntasi siten merkittävästi koko tutkimusprosessiamme. Tutkimusprosessin edetessä tunnistimme ja yksinkertaistimme palvelumuotoilun olennaiset elementit sekä kehitimme palvelumuotoilun menetelmäkokonaisuuden jäsenmallin, jotka yhdessä muodostivat palvelumuotoilun viitekehysten. Seuraavissa alaluvuissa kuvaamme teoreettisen aineiston pohjalta kiteytetyn kokonaisuuden, joka perustuu luvussa 3.1 esitettyyn kirjallisuuskatsaukseen.

4.1.1 Palvelumuotoilun elementit

Palvelumuotoilun keskeisiä elementtejä analysoidessamme oivalsimme, että ne näyttäytyivät selkeimmin vertailtaessa palvelumuotoilua perinteisempään palvelujen suunnitteluun. Palvelujen suunnittelun perustuessa analyttiseen liiketoiminta-ajatteluun, vaikuttaa palvelumuotoilun taustalla analyttisen liiketoiminta-ajattelun lisäksi myös luova muotoiluajattelu. Nämä ajattelumallit tunnustimme vaikuttavan merkittävästi palvelujen suunnittelun ominaispiirteisiin ja palvelumuotoilun erityispiirteisiin, joiden kautta kiteytimme palvelumuotoilun elementit. Palvelumuotoilun elementtien tarkoituksena on toimia palvelumuotoilun yksinkertaistuksena, joka jäsentää palvelumuotoilun keskeisintä ydintä ja lisäarvoa palvelujen kehittämislle.

Palvelujen suunnittelussa on tunnistettavissa analyttisestä liiketoiminta-ajattelusta vaikutteita saaneita *ominaispiirteitä*. Palvelujen suunnittelu pohjautuu pitkälti palvelujen johtamisen ja markkinoinnin tutkimukseen, mikä näkyy kehittämisen liiketoimintalähtöisyytenä. Liiketoimintalähtöisessä palvelujen suunnittelussa kehittämisprosessi on lineaarisesti etenevä kehittämisen suuntautuessaa palvelun tuottajasta palvelun käyttäjään päin. Usein tämä tarkoittaa sitä, että palvelun käyttäjiä ei juurikaan osallisteta palvelun kehittämiseen ja kehittämisessä hyödynnettävä tieto on pääosin liiketoimintatietoa, joka voi sisältää erilaista asiakastietoa, markkinatietoa ja yritystietoa. Näin ollen mene-

telminä tiedon keräämisessä hyödynnetään pääosin markkinatutkimuksia, asiakaspalautteita ja lomakekyselyjä, jotka eivät suoraan tuota sellaista tietoa, joilla on mahdollista päästä kiinni asiakkaiden todellisiin ja piilossa oleviin tarpeisiin. Palvelujen suunnittelussa tiedon jäsentämisessä hyödynnettävät menetelmät ovat myös melko numero- ja tekstipohjaisia perustuen lähinnä palvelua koskevan tiedon lokerointiin erilaisten diagrammien, lohkokaavioiden ja prosessikaavioiden avulla.

Teoreettisen aineiston analyysin perusteella tunnistimme palvelujen suunnittelun ominaispiirteiksi kehittämisen liiketoimintalähtöisyyden, kehittämisprosessin lineaarisuuden sekä kehittämisen perustumisen liiketoimintatiedon keräämiseen ja sen lokerointiin. Nämä palvelujen suunnittelun ominaispiirteet olemme visualisoineet kuvaan 21.



Kuva 21. Palvelujen suunnittelun ominaispiirteet (Forsberg & Säynäjäkangas 2018)

Kuvassa palvelujen suunnittelun ominaispiirteet on kiteytetty symboleihin, joista salkku edustaa palvelun tuottajaa ja ihmishahmo palvelun käyttäjää. Palvelun tuottajan symboli on korostettu kuvaamaan palvelujen suunnittelun liiketoimintalähtöisyyttä, jossa kehittäminen suuntautuu palvelun tuottajasta palvelun käyttäjään päin. Palvelun tuottajasta palvelun käyttäjään suuntautuvan nuolen suoraviivaisuus kuvaa niin ikään kehittämisprosessin lineaarisuutta. Suurennuslasi ja diagrammi kuvassa symboloivat kehittämisen perusteena

olevaa liiketoimintatiedon keräämistä ja sen lokerointia erilaisten diagrammien, lohkokaavioiden ja prosessikaavioiden avulla.

Palvelumuotoilussa on tunnistettavissa luovasta muotoiluajattelusta kumpua-*via erityispiirteitä*, jotka eroavat merkittävästi perinteisen palvelujen suunnittelun ominaispiirteistä ja tuovat siten lisäarvoa palvelujen kehittämiseen. Vaikka palvelujemuotoilun erityispiirteet näyttäytyvät ja korostuvat eri tavoin eri teoksissa, on niistä kuitenkin löydettävissä yhtäläisyyksiä. Palvelumuotoilussa keskeistä on palvelun käyttäjälähtöinen ja iteratiivinen yhteiskehittäminen, jolloin toistuvaan sykliseen kehittämisprosessiin osallistuvat sekä palvelun tuottaja, että palvelun käyttäjä. Muotoilun menetelmien avulla voidaan ymmärtää käyttäjien todellisia ja piilossa olevia tarpeita sekä kiteyttää niitä helposti jäsennettävään ja kommunikoitavaan muotoon. Palvelumuotoilussa korostuvat siten palvelun käyttäjien ymmärtämisessä tarvittava empatia ja kiteyttämisessä hyödynnettävät visualisoinnit.

Teoreettisen aineiston analyysin perusteella kiteytimme palvelumuotoilun erityispiirteiksi yhteiskehittämisen, kehittämisprosessin iteratiivisuuden sekä kehittämisen perustumisen empatiaan eli palvelun käyttäjien ymmärtämiseen ja tästä saadun tiedon visualisointiin. Nämä palvelumuotoilun erityispiirteet olemme visualisoineet kuvaan 22.



Kuva 22. Palvelumuotoilun erityispiirteet (Forsberg & Säynäjäkangas 2018)

Kuvassa palvelumuotoilun erityispiirteet on kiteytetty symboleihin, joista palvelujen suunnittelun ominaispiirteitä vastaavasti salkku edustaa palvelun tuottajaa ja ihmishahmo palvelun käyttäjää. Palvelun käyttäjän symboli on korostettu kuvaamaan palvelumuotoilun käyttäjälähtöisyyttä, mikä ilmentää palvelun käyttäjän nostamista palvelun kehittämisen keskiöön. Palvelun tuottajan ja palvelun käyttäjän välillä oleva kaksisuuntainen nuoli symboloi kuvassa palvelun yhteiskehittämistä, johon molemmat osapuolet osallistuvat. Kuvan symboleista sydän edustaa kehittämisen perusteena olevaa empatiaa eli palvelun käyttäjien ymmärtämistä ja paletti käyttäjäymmärryksestä saadun tiedon visualisointia. Symboleja ympäröivä kehä nuolineen kuvaa niin ikään palvelumuotoiluprosessin iteratiivista luonnetta, joka eroaa merkittävästi palvelujen suunnittelun lineaarisesta prosessista.

Palvelumuotoilussa yhdistyvät analyyttinen liiketoiminta-ajattelu ja luova muotoiluajattelu, jolloin kehittämisen perustaksi nousee sekä liiketoimintatiedon, että käyttäjäymmärryksen hyödyntäminen. Palvelumuotoilu tuokin palvelujen kehittämiseen muotoilun prosessi- ja menetelmäosaamisen ja yhdistää ne perinteisempiin palvelujen suunnittelun menetelmiin. Parhaimmillaan palvelumuotoilulla voidaan siten mahdollistaa kehitettävän palvelun sisäinen suorituskyky eli arvon luominen palvelun käyttäjälle (*value creation*), että ulkoinen suorituskyky eli arvon tulouttaminen palvelun tuottajalle (*value capture*). Palvelumuotoilun elementit voidaan näin ollen määrittää koostuvan palvelujen suunnittelun ominaispiirteissä (kuva 21, s. 64) esitetystä liiketoimintatiedon keräämisestä ja lokeroinnin menetelmistä sekä palvelumuotoilun erityispiirteistä (kuva 22, s. 65), jotka olemme kiteyttäneet kuvaan 23.



Kuva 23. Palvelumuotoilun elementit (Forsberg & Säynäjäkangas 2018)

Kuvassa palvelumuotoilun elementit on kiteytetty koostuvan iteratiivisesta kehittämisprosessista, palvelun käyttäjän ja tuottajan osallistumisesta palvelun yhteiskehittämiseen sekä liiketoiminta-ajatteluun ja muotoiluajatteluun perustuvien menetelmien hyödyntämisestä kehittämisessä. Palvelumuotoilun elementit kuvaavat siten kokonaisuutta, jossa yhdistyy liiketoimintanäkökulman ja asiakasnäkökulman huomioiminen palvelun iteratiivisessa yhteiskehittämisessä. Liiketoimintanäkökulmaa kuvassa edustaa vasemmalla oleva kokonaisuus, joka perustuu analyyttiseen liiketoiminta-ajatteluun ja käyttäjänäkökulmaa oikealla sijaitseva kokonaisuus, joka perustuu luovaan muotoiluajatteluun. Liiketoimintanäkökulmassa korostuvat palvelujen kehittämisessä hyödynnettävä liiketoimintatiedon kerääminen (suurennuslasi) ja tämän tiedon lokerointi (diagrammi), kun taas käyttäjänäkökulmassa painottuvat empatia eli käyttäjien ymmärtäminen (sydän) ja siitä saadun tiedon visualisointi (paletti).

4.1.2 Palvelumuotoilun menetelmät

Palvelumuotoilun menetelmäkokonaisuuteen tutustuessamme oivalsimme, että palvelumuotoilun kirjallisuutta vaivaa selkeän menetelmällisen kokonaiskuvan muodostamisen puute ja menetelmäterminologian kirjavuus. Kirjallisuudessa palvelumuotoilun menetelmät saavatkin erilaisia esitys- ja jäsennostapoja, joiden pohjalta loogisen kokonaiskuvan muodostaminen jää heikoksi. Lisäksi palvelumuotoilun kirjallisuus ei menetelmäkuvauksissaan huomioi riittävästi liiketoimintanäkökulmaa, vaan se jää usein asiakasnäkökulman ja käyttäjätutkimuksen korostamisen varjoon. Näiden ongelmien kanssa jouduimme tekemisiin jo varhaisessa vaiheessa tutkimusprosessiamme, mikä osaltaan innosti meidät pohtimaan ja jäsentämään menetelmäkokonaisuutta uudella tavalla. Oivalsimme palvelumuotoilun kirjallisuutta ja menetelmiä läpikäydessämme, että erilaisista palvelumuotoilun menetelmistä oli tunnistettavissa tietynlaisia samankaltaisuuksia.

Palvelumuotoilun menetelmistä kirjoittaessamme, tarkoitamme sillä yläkäsitettä, joka pitää sisällään erilaiset palvelumuotoilun menetelmät, työkalut ja välineet. Tutkimusprosessin edetessä oivalsimme kaikkien näiden menetelmien edustavan kahdenlaisia kokonaisuuksia: osa menetelmistä oli selkeästi tarkoitettu hyödynnettäväksi tiedon keräämisessä ja osa tämän kerätyn tiedon jä-

sentämisessä. Oivalluksen myötä jäsentyi menetelmäkokonaisuuden jako *tiedon keräämisen menetelmiin* ja *tiedon jäsentämisen työkaluihin*, joita nimitimme palvelumuotoilun menetelmäkokonaisuuden elementeiksi (kuva 24).



Kuva 24. Palvelumuotoilun menetelmäkokonaisuuden elementit (Forsberg & Säynäjäkangas 2018)

Vallitsevasta palvelumuotoilun kirjallisuudesta poiketen emme tarkoituksellisesti halunneet korostaa palvelumuotoilun menetelmäkokonaisuuden kuvaamisessa vain käyttäjätiedon hankkimisen ja visualisoinnin menetelmiä, vaan kuvata kokonaisvaltaisesti palvelumuotoilun menetelmäkokonaisuutta. Näin ollen kuvassa esitetyt palvelumuotoilun menetelmäkokonaisuuden elementit toimivat menetelmäkokonaisuuden yksinkertaistuksena, jossa on huomioitu sekä analyttiseen liiketoiminta-ajatteluun perustuvat liiketoimintatiedon keräämisen menetelmät (suurennuslasi) ja lokeroinnin työkalut (diagrammi), että luovaan muotoiluajatteluun perustuvat käyttäjätiedon keräämisen menetelmät (sydän) ja visualisoinnin työkalut (paletti).

Palvelumuotoilun tiedon keräämisen menetelmistä käytetään kirjallisuudessa vaihtelevia luokittelutapoja. Havaintojemme mukaan suurin osa näistä menetelmistä koostuu monelle hyvin tutuista, niin sanotuista perinteisistä tutkimusmenetelmistä. Perinteisistä tutkimusmenetelmistä on tieteenalasta riippuen esitetty erilaisia luokituksia, mutta melko usein niissä nousee kuitenkin esille kolme selkeää pääkategoriaa, joita ovat kyselymenetelmät, haastattelumene-

telmät ja havainnointimenetelmät. Näiden lisäksi tunnistimme palvelumuotoilun kirjallisuudesta tiedon keräämisen menetelmien pääkategorioihin kuuluvan myös yhteiskehittämisen ja itsedokumentoinnin menetelmät.

Teoreettisen aineiston analyysin edetessä tunnistimme, että kaikki viisi tiedon keräämisen menetelmien pääkategoriaa sisältävät yksittäisiä menetelmiä, jotka ovat sekä perinteisempiä, että erityisesti muotoilun tutkimusperinteessä kehitettyjä menetelmiä. Näistä etenkin muotoilupohjaisilla menetelmillä on mahdollista kerätä syvällistä tietoa, jolla päästään kiinni käyttäjien todellisiin ja tiedostamattomiin tarpeisiin. Kuvaan 25 olemme koostaneet yksittäisiä palvelumuotoilun tiedon keräämisen menetelmiä, jotka lajittelimme viiden pääkategorian mukaisesti. Kuvan ei ole tarkoitus esitellä kaikkia olemassa olevia palvelumuotoilun menetelmiä, vaan enemmänkin antaa esimerkinomainen yleiskuvaus palvelumuotoilun tiedon keräämisen menetelmäkokonaisuudesta.



KYSELY

Kokemuspohjainen kysely
Markkinatutkimus
Verkko- ja postikysely
Kontroloitu kysely



HAASTATTELU

Kontekstihaastattelu
Ryhmäkeskustelu
5 kertaa Miksi?
Havainnointihaastattelu
Kuvanauhahaastattelu
Strukturoitu haastattelu
Teemahaastattelu
Avoin haastattelu



HAVAINNOINTI

Mystery Shopping
Varjostaminen
Netetnografia
Muotoiluetnografia
Benchmarking
Palvelusafari
Systemaattinen havainnointi
Osallistuva havainnointi



ITSEDOKUMENTOINTI

Luotaimet
Päiväkirja
Tarina
Elämänkerta
Muistelma
Portfolio
Kuva-aineisto



YHTEISKEHITTÄMINEN

Tarinankerronta
Lego Serious Play
Suunnittelupelit
Kontekstikartoitus
Ideointimenetelmät
Palvelun roolipeli

Kuva 25. Palvelumuotoilun tiedon keräämisen menetelmien jaottelu (Forsberg & Säynäjängas 2018)

Teoriakirjallisuuden analyysin perusteella perinteinen palvelujen suunnittelu tarjoaa lähinnä kerätyn tiedon lokerointiin tarkoitettuja palvelun tuottamista kuvaavia työkaluja. Kun taas palvelumuotoilun tarjoamat tiedon jäsentämisen työkalut konkretisoivat ja kiteyttävät kerättyä tietoa niin käyttäjää, kehitystiimiä kuin liiketoimintaa palvelevaksi visuaaliseksi ja ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi. Palvelumuotoilun kirjallisuudessa kuitenkin ongelmaksi muodostuu se, että työkaluja esitellään yksittäin ja lähinnä palvelumuotoiluprosessin eri vaiheisiin sijoitettuna, jolloin selkeän kokonaiskuvan muodostaminen jää heikoksi.

Teoreettisen aineiston analyysin edetessä tunnistimme palvelumuotoilun tiedon jäsentämisen työkalujen jakaantuvan kolmeen pääkategoriaan. Pääkategoriat muodostimme sen mukaisesti, oliko työkalujen päätarkoituksena jäsentää liiketoimintaa, palvelua vai käyttäjää koskevaa tietoa. Kuvaan 26 olemme koonneet esimerkinomaisen listan erilaisista palvelumuotoilun tiedon jäsentämisen työkaluista, jotka lajittelimme näiden kolmen pääkategorian mukaisesti.



LIIKETOIMINTA

PESTE-analyysi
SWOT-analyysi
Ympäristökartta
Sidosryhmäkartta
Design Drivers
Business Model Canvas BMC
Yritysanalyysi
Strategiatarina
Arvojen nelikenttä -matriisi



PALVELU

Palvelun markkina-analyysi
Palvelun sidosryhmäkartta
Service Blueprint
Value Proposition Canvas VPC
Palvelun kuvakäsikirjoitus
Skenaario
Palvelumalli
Palvelun koemalli
Käyttöympäristökuvaus



KÄYTTÄJÄ

Päivä elämässä -kuvaus
Käyttäjäpersoona
Palvelupolku
Value proposition Canvas VPC
Asiakkaan elinkaarikartta
Arvoverkosto
Kokemuksen mallintaminen
Palvelukertomus
Empatiakartta

Kuva 26. Palvelumuotoilun tiedon jäsentämisen työkalujen jaottelu (Forsberg & Säynäjängas 2018)

Palvelumuotoilun tiedon jäsentämisen työkalujen pääkategoriat eroavat toisistaan siinä, millaisesta näkökulmasta kerättyä tietoa on tarkoitus kiteyttää. Liiketoimintaa jäsentävät työkalut kiteyttävät laajimmin palvelun kehittämiseen liittyviä näkökulmia. Ne voivat kuvata yrityksen toimintaympäristöä ja siinä tunnistettavia muutoksia tai yksityiskohtaisemmin kehitettävään palveluun liit-

tyviä liiketoiminnallisia tavoitteita. Palvelua jäsentävät työkalut konkretisoivat kehitettävää palvelua ymmärrettävään muotoon, jotta tuleva palvelun käyttäjä voidaan sitoa osaksi palvelukokonaisuutta ja sen yksityiskohtaisia osia. Käyttäjää jäsentävät työkalut kiteyttävät löydöksiä käyttäjien arjesta ja varmistavat, että palvelun kehittämisessä muistetaan käyttäjille merkitykselliset tekijät koko kehittämisprosessin ajan sekä sen jälkeen.

Havaintojemme perusteella palvelua ja käyttäjää jäsentäviä visuaalisia ja luovia työkaluja on palvelumuotoilun kirjallisuudessa tarjolla melko kattavasti. Sen sijaan liiketoimintaa jäsentäviä ja liiketoimintanäkökulman huomioivia palvelumuotoilun työkaluja ei ole löydettävissä kovinkaan montaa. Lähinnä työkalut löytyvät erilaisista liiketoiminnan ja johtamisen teoriakirjoista, jolloin ne on usein kehitetty perinteisen palvelujen suunnittelun näkökulmasta. Palvelumuotoilun kirjallisuus tarjoaakin vielä verrattain vähän luovia ja visuaalisia työkaluja, joilla liiketoimintanäkökulmakin tulisi paremmin huomioiduksi.

Palvelumuotoilun menetelmäkokonaisuuden elementtien tunnistamisen (kuva 24, s. 68) sekä palvelumuotoilun tiedon keräämisen (kuva 25, s. 69) ja tiedon jäsentämisen työkalujen jaottelun (kuva 26, s. 70) synteessä muodostimme palvelumuotoilun menetelmäkokonaisuuden jäsenysmallin, joka on kiteytetty kuvaan 27.



Kuva 27. Palvelumuotoilun menetelmäkokonaisuuden jäsenysmalli (Forsberg & Säynäjängas 2018)

Palvelumuotoilun menetelmäkokonaisuuden jäsennysmalli kokoaa yhteen palvelumuotoilun menetelmät, jotka on jaettu tiedon keräämisen menetelmiin, joilla kerätään liiketoiminta- ja käyttäjätietoa sekä tiedon jäsentämisen työkaluihin, joilla tietoa lokeroidaan ja visualisoidaan. Tiedon keräämisen menetelmiä kuvaa mallissa viisi menetelmäkategoriaa, joita ovat erilaiset kyselymenetelmät, haastattelumenetelmät, havainnointimenetelmät, yhteiskehittämisen menetelmät sekä itsedokumentointimenetelmät. Vastaavasti tiedon jäsentämisen työkaluja kuvaa mallissa kolme työkalukategoriaa, joiden mukaisesti työkalut jaetaan liiketoimintaa, palvelua ja käyttäjää jäsentäviin työkaluihin.

4.2 Uuden palvelun konseptointi

Edeltävässä luvussa kiteytetyt palvelumuotoilun elementit ja menetelmäkokonaisuuden jäsennysmalli muodostivat palvelumuotoilun viitekehyksen, jonka läpi tarkastelimme ja analysoimme uuden palvelun konseptointia. Havaintojemme perusteella konseptoinnin prosessi ja konseptoinnissa hyödynnettävät menetelmät painottuvat jonkin verran sen mukaan kehitetäänkö olemassa olevaa palvelua vai pyritäänkö konseptoimaan täysin uudenlaista palvelua. Palvelumuotoilun kirjallisuudessa ei kuitenkaan tuoda selkeästi esille uuden palvelun kehittämisen erityisyyttä ja sen vaikutusta konseptointiprosessiin ja hyödynnettäviin menetelmiin, minkä vuoksi fokusoidumme erityisesti näihin näkökulmiin. Seuraavissa alaluvuissa esittelemme kehittämämme uuden palvelun konseptoinnin prosessimallin, analysoimme produktioissa hyödyntämiämme palvelumuotoilun menetelmiä sekä esittelemme tutkimusprosessin edetessä kehittämämme uuden palvelun konseptointityökalun.

4.2.1 Uuden palvelun konseptointiprosessi

Uuden palvelun kehittäminen on oma merkittävä ja selkeästi esille nostettu aihealueensa liiketoimintalähtöisessä kirjallisuudessa ja tutkimuksissa. Palvelumuotoilun kirjallisuudessa sitä ei sen sijaan ole osattu nostaa riittävästi esille, eikä tehdä selvää eroa uuden palvelun kehittämisen (radikaali innovaatio) ja olemassa olevan palvelun uudistamisen (inkrementaalinen innovaatio) välille. Tämä näkyy selkeästi myös siinä, että vaikka palvelumuotoilun kirjallisuudessa erilaisia palvelun kehittämisen malleja onkin esitetty lukuisia, ei niitä kuitenkaan ole eritelty sen tarkemmin olemassa olevan palvelun parantamiseen tai uuden palvelun kehittämiseen.

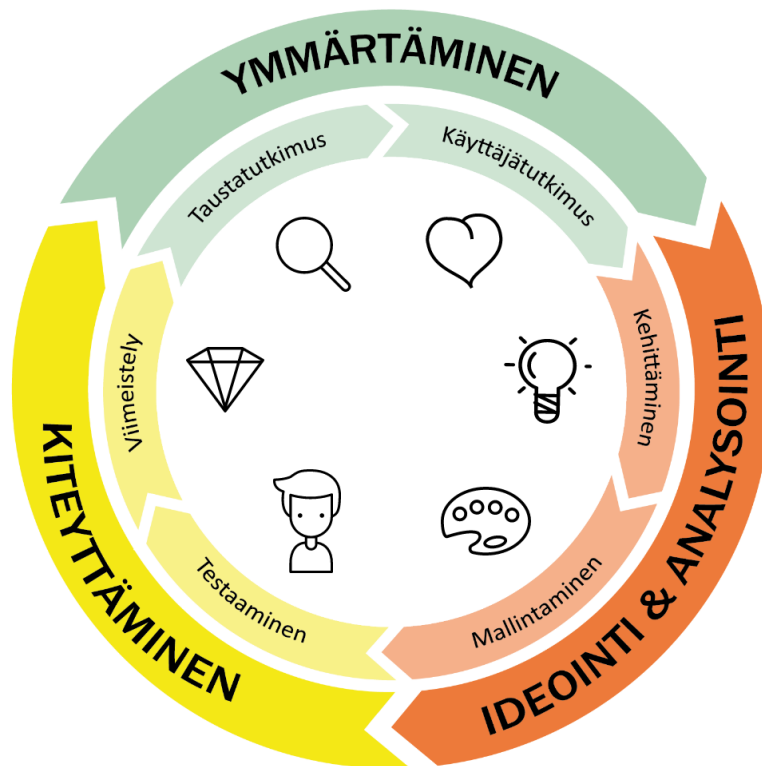
Liiketoimintalähtöisessä kirjallisuudessa käsite *new service development* (NSD) on vakiintunut konsepti, joka edustaa uuden palvelun kehittämisen mallia. Erilaisia NSD-malleja on kehitetty vuosien saatossa useita ja niihin on viime vuosina alettu myös palvelumuotoilun kirjallisuudessa kiinnittää huomiota. Palvelumuotoilun näkökulmasta Yu ja Sangiorgi (2014) ovat kehittäneet NSD-konseptin tarkasteluun viitekehyksen, jossa uuden palvelun kehittäminen nähdään jakaantuvan Johnsonin, Menorin, Rothin ja Chasen (2000) NSD-mallin mukaiseen kahteen päävaiheeseen, joita ovat suunnitteluvaihe ja toteutusvaihe. Näiden päävaiheiden kehittämiskohteiksi Yu ja Sangiorgi tunnistivat suunnitteluvaiheessa palvelukonseptin ja toteutusvaiheessa palvelun toteutusjärjestelmän kehittämisen.

Opinnäytetyömme asemoituu uuden palvelun kehittämisen suunnitteluvaiheeseen eli konseptointiin ja palvelukonseptin kehittämiseen. Muotoilualalla konseptoinnin juuret ovat tuotemuotoilussa, jossa konseptointi nähdään joko itsenäisenä konseptituotteen suunnitteluhankkeena tai osana tuotekehitysprojektiä. Palvelumuotoilun kirjallisuudessa konseptointi mielletään kuitenkin useimmiten vain yhdeksi palvelun kehittämisprosessin osavaiheeksi, jolloin palvelukonseptoinnin potentiaalia ja mahdollisuuksia ei ole tunnistettu itsenäisenä suunnitteluhankkeena. Palvelukonseptointiin ei siten myöskään ole kehitetty palvelumuotoilun viitekehykseen soveltuvaa prosessimallia, joka olisi sovellettavissa omana itsenäisenä projektinaan uuden palvelun kehittämisessä.

Näihin edellä esitettyihin haasteisiin lähdimme hakemaan ratkaisua ja kehittämään uuden palvelun konseptoinnin prosessimallia, joka palvelumuotoilun periaatteiden mukaisesti ottaisi kehittämisessä huomioon sekä liiketoimintanäkökulman, että asiakasnäkökulman. Laajan teoriakirjallisuuteen perehtymisen ja kolmen toteutetun produktion analysoinnin pohjalta kehitimme uuden palvelun konseptoinnin prosessimallin, joka perustuu palvelumuotoilun iteratiiviseen prosessiin. Palvelumuotoilun kirjallisuudessa palvelun kehittämisen malleissa prosessin vaiheiden määrä ja valitut käsitteet vaihtelevat, mutta pohjimmiltaan jokainen malli perustuu Stickdornin (2012b) mukaan palvelumuotoiluprosessin neljään iteratiiviseen vaiheeseen, jotka ovat tutkiminen, luominen, reflektointi ja implementointi. Hyödynsimme prosessimallin kehittä-

misessä näitä vaiheita, joita vasten peilasimme kolmen produktion myötä laajentunutta ymmärrystämme uuden palvelun kehittämisestä.

Kehittämässämme uuden palvelun konseptoinnin prosessimallissa fokus on palvelun konseptointivaiheessa, joten rajasimme siitä pois palvelun varsinaisen toteutusvaiheen eli palvelun toteutusjärjestelmän kehittämisen ja palveluratkaisun implementointiin. Kuvaan 28 olemme visualisoineet uuden palvelun konseptoinnin prosessimallin, jossa vaiheet ovat ennen kaikkea vaihekokonaisuuksia, joilla on jokin selkeä fokus kehittämissuorissa. Olemme kuvanneet vaiheet tarkoituksellisesti ympyrän mallisena kokonaisuutena, minkä tarkoituksena on korostaa prosessin iteratiivisuutta ja joustavuutta. Vaiheet ovat laajempia kokonaisuuksia ja kehittämisen painopisteitä, jotka prosessista on tunnistettavissa – eivät niinkään lineaarisesti eteneviä peräkkäisiä toimintoja.



Kuva 28. Uuden palvelun konseptoinnin prosessimalli (Forsberg & Säynäjäkangas 2018)

Uuden palvelun konseptointiprosessin keskeisiksi päävaiheiksi tunnistimme ja määrittelimme analyysimme perusteella ymmärtämisen, ideoinnin ja analysoinnin sekä kiteyttämisen. Prosessimallin päävaiheiden nimet eroavat Stickdornin (2012b) käsitteistä, mutta vaiheiden idea on kuitenkin pääpiirteissään hyvin samanlainen: ymmärtäminen vastaa tutkimisen vaihetta, ideointi ja

analysointi luomisen vaihetta sekä kiteyttäminen reflektoinnin vaihetta. Uuden palvelun konseptointiprosessin päävaiheet tunnistimme jakaantuvan vielä edelleen kahteen alavaiheeseen. Näin ollen ymmärtämisen vaihe koostuu taustatutkimuksen ja käyttäjätutkimuksen vaiheista, ideointi ja analysointi -vaihe kehittämisestä ja mallintamisesta sekä kiteyttämisen vaihe testaamisesta ja viimeistelystä.

Uuden palvelun konseptoinnin prosessimallissa *ymmärtämisen vaihe* on analyysimme perusteella erittäin olennainen ja ehkä jopa tärkein vaihe, sillä sen pohjalta määrittyy moni seuraavien vaiheiden ratkaisuihin. Ymmärtämisen vaihe tulisi alkaa *taustatutkimuksella*, jossa tärkeintä on tunnistaa ja analysoida palvelun tuottajan liiketoiminnalliset tavoitteet ja markkinoilla jo olevat ratkaisut. Tämä liiketoimintaympäristöä koskevan tiedon kerääminen on analyysimme perusteella erityisen tärkeää juuri uuden palvelun kehittämisessä ja sen merkitystä tulisi nostaa samalle tasolle käyttäjätiedon keräämisen kanssa. Erityisesti markkinoilla olevien ratkaisujen tunnistaminen fokusoi uuden palvelun kehittämisen suuntaa ja jättää parhaimmillaan pois palvelukonseptin kehittämisestä turhia vaihteita.

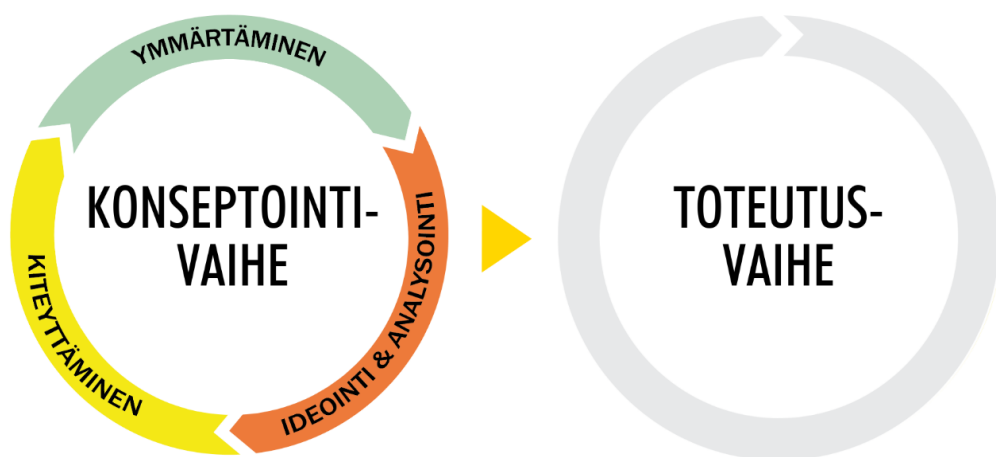
Palvelun tuottajan liiketoiminnallisten tavoitteiden ja markkinoilla jo olevien ratkaisujen tunnistaminen myös rajaa ja auttaa määrittelemään palvelulla tavoiteltavan käyttäjäryhmän, mikä on edellytyksenä käyttäjätutkimuksen tekemiselle. *Käyttäjätutkimuksen vaihe* on taustatutkimuksen ohella erityisen merkittävä uuden palvelun konseptoinnissa etenkin, kun kehittämiskohteena on jotain sellaista, mitä käyttäjät eivät ole vielä edes tiedostaneet tarvitsevansa. Käyttäjätutkimuksessa olennaiseksi nousevat palvelun tavoiteltavan käyttäjäryhmän tarpeiden ja toiveiden syvälinen ymmärtäminen. Yhdessä taustatutkimus ja käyttäjätutkimus luovat lähtökohdat sekä reunaehdot uuden palvelun kehittämiseksi, johon kehittämisprosessin seuraavassa vaiheessa fokusoidutaan.

Uuden palvelun konseptoinnin prosessimallissa *ideoinnin ja analysoinnin vaihe* on nopeampainen ja iteratiivinen kokonaisuus, jossa palvelukonseptia kehitetään ja mallinnetaan. Ideoinnin ja analysoinnin vaiheessa hyödynnetään edeltävän vaiheen taustatutkimuksen ja käyttäjätutkimuksen myötä kerättyä ymmärrystä uuden kehitettävän palvelun liiketoimintaympäristöstä, palvelun

tuottajan tavoitteista sekä palvelulla tavoiteltavista käyttäjistä. *Kehittämisen* vaihekokonaisuudessa konseptia työstetään yhdessä palvelun potentiaalisten käyttäjien kanssa tavoitteena tuottaa kehitettävästä palvelusta erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja. *Mallintamisen* vaihekokonaisuudessa ratkaisuvaihtoehtoja analysoidaan ja luodaan palveluideoiden visualisointeja, jotka tekevät näkyväksi kehitettävää palvelua.

Uuden palvelun konseptoinnin prosessimallissa *kiteyttämisen vaiheessa* korostuvat palvelun tuottajan liiketoiminnallisten tavoitteiden ja palvelun tavoiteltavan käyttäjäryhmän tarpeiden yhteensovittaminen. Edellisessä vaiheessa mallinnettujen palveluideoiden visualisointeja *testataan* sekä palvelun tulevilla tuottajilla, että sen tavoiteltavilla käyttäjillä. Testaamisvaiheessa saatua palautetta yhteen sovitetaan kehitettävään palveluideaan ja *viimeistellään* palvelukonsepti, jossa on huomioitu liiketoimintanäkökulman ja asiakasnäkökulman yhdistäminen. Uuden palvelun konseptointiprosessi päättyy siten kiteytetyn palvelunkonseptin kuvaukseen.

Uuden palvelun konseptoinnin prosessimallimme asemoituu Johnsonin, Menorin, Rothin ja Chasen (2000) NSD-mallin mukaisesti uuden palvelun kehittämisen suunnitteluvaiheeseen, josta käytämme nimitystä konseptointivaihe. Prosessimallimme asemoitumisen suhteessa NSD-prosessiin olemme visualisoinneet kuvaan 29. Kuvassa näkyy NSD-prosessin kaksi päävaihetta – suunnitteluvaihe ja toteutusvaihe –, joista ensimmäisen kattaa kehittämämme uuden palvelun konseptoinnin prosessimalli.



Kuva 29. Uuden palvelun konseptoinnin prosessimallin asemoituminen kaksivaiheiseen NSD-prosessiin (Forsberg & Säynäjäkangas 2018)

Uuden palvelun konseptoinnin prosessimallimme tarjoaa palvelumuotoilun periaatteiden mukaisen uuden palvelun kehittämisen konseptointivaiheeseen soveltuvan prosessimallin, joka kiinnittää huomiota sekä liiketoimintanäkökulman, että asiakasnäkökulman huomioimiseen kehitystyössä. Prosessimallia voidaan hyödyntää sekä osana uuden palvelun kehittämisen kokonaisprosessia, että itsenäisen konseptointiprojektin toteutusmallina, jonka lopputuloksena kiteytetään palvelukonsepti. Tämä mahdollistaa paremmin konseptointiprojektin aikatauluttamisen ja tulosten hyödyntämisen, jolloin konseptointivaiheesta voidaan siirtyä hallitusti palvelun kehittämisen toteutusvaiheeseen eli palvelun toteutusjärjestelmän kehittämiseen ja palveluratkaisun implementointiin. Näin ollen uuden palvelun konseptoinnin prosessimalli tarjoaa kustannustehokkaan toimintamallin kehittää ja testata palvelua, soveltuen erityisen hyvin täysin uuden palvelun kehittämiseen.







4.2.2 Palvelumuotoilun menetelmät uuden palvelun konseptoinnissa

Opinnäytetyömme kolmen digitaalisen alustan palvelukonseptointiproduktioiden (C1, C2, C3) toteutuksessa hyödynsimme useita erilaisia palvelumuotoilun menetelmiä, joiden soveltuvuutta uuden palvelun konseptointiin analysoimme koko opinnäytetyöskentelyprosessimme ajan. Luvussa esittelemme yhteenvedon produktioiden toteutuksessa hyödyntämistämme menetelmistä ja niiden analyyseista. Tarkemmat kuvaukset ja analyysit ovat luettavissa liitteistä 1/1–2/11, joissa on esitetty myös menetelmäkuvausten lähdetiedot.

Kaikki kolme toteuttamaamme digitaalisen alustan palvelukonseptointiproduktiota olivat luonteeltaan radikaaleja innovaatioita eli täysin uuden palvelun kehittämisiä. Kaksi ensimmäistä produktiota (C1, C2) voidaan määritellä start-up liiketoiminnaksi, joka muodostuu uusien palvelujen tuomisesta markkinoille, joille on jo tarjolla olemassa olevia palveluja. Kolmas produktio (C3) sen sijaan määrittyy parhaiten uuden palvelun kehittämiseksi jo palveluille markkinoille eli yrityksen olemassa oleville ja potentiaalisille uusille asiakkaille.

Kuvaan 30 olemme koostaneet kaikki produktioiden toteutuksissa hyödyntämämme menetelmät sijoitettuna kehittämämme uuden palvelun konseptoinnin prosessimallin eri vaiheisiin. Menetelmät olemme jaotelleet palvelumuotoilun

menetelmäkokonaisuuden jäsenysmallin mukaisesti tiedon keräämisen menetelmiin ja tiedon jäsentämisen työkaluihin. Produktioiden toteutusten yhteydessä kehitimme myös oman työkalumme uuden palvelun konseptointiin, jonka esittelemme tarkemmin luvussa 4.2.3.

PROSESSI	YMMÄRTÄMINEN		IDEOINTI & ANALYSOINTI		KITEYTTÄMINEN	
	Taustatutkimus 	Käyttäjätutkimus 	Kehittäminen 	Mallintaminen 	Testaaminen 	Viimeistely 
TIEDON KERÄÄMISEN MENETELMÄT	Netnografia C1, C2 Vertailu C1, C2, C3 Teema- haastattelu C3	Muotoiluetnografia C1, C2 Vertailu C1, C2, C3 Kontekstikartoitus C3 Ryhmäkeskustelu C3 Verkkokysely C3	Vertailu C2, C3		Kontekstikartoitus C3	
TIEDON JÄSENTÄMISEN TYÖKALUT	Yritysanalyysi C3 Palvelun markkina- analyysi C1, C2, C3 Sidosryhmäkarta C3 Konseptointi- prosessin visualisointi C3	Alustava koemalli C2, C3 Yritysprofiilit C3 Käyttäjäprofiilit C3	Ideakortit C3 Kuvakäsikirjoitus C3 Palvelupolku C2	Skenaario C1, C2, C3		Uuden palvelun konseptointi- työkalu C3

Kuva 30. Opinnäytetyön produktioissa hyödynnetyt menetelmät (Forsberg & Säynäjäkangas 2018)

Kuvaan koostetusta yhteenvedosta voidaan todeta, että kaiken kaikkiaan pääsimme hyödyntämään opinnäytetyössämme toteutetuissa produktioissa laajasti erilaisia palvelumuotoilun menetelmiä ja työkaluja. Produktioiden C1 ja C2 osalta hyödynsimme erilaisia menetelmiä kuitenkin vain rajallisesti, sillä produktiot edustivat lähinnä palvelukonseptin ideoita, joilla osallistuimme innovaatiokilpailuihin. Innovaatiokilpailujen kilpailutyöt eivät siten sellaisenaan vielä edustaneet valmiita palvelukonsepteja, vaan ratkaisuideoiden konseptointia. Näin ollen produktiot pohjautuivat pääosin uuden kehitettävän palvelun toimintaympäristön sekä käyttäjien alustavien tarpeiden kartoittamiseen. Kolmannessa produktiossa (C3) toteutimme uuden palvelun konseptoinnin prosessimallin mukaisesti kaikki vaiheet hyödyntämällä monipuolisesti erilaisia palvelumuotoilun menetelmiä. Produktioon sisältyi siten laaja tausta- ja käyttäjätutkimus, palvelun yhteiskehittäminen palvelun tuottajien ja tulevien käyttäjien

kanssa sekä erilaisten tiedon jäsentämisen työkalujen hyödyntäminen palveluideiden kiteyttämisessä ja kehittämisessä.

Opinnäytetyössä hyödyntämämme tiedon keräämisen menetelmät valikoituivat aina produktioiden edellyttämän tarpeen mukaan. Tämä näkyi muun muassa siinä, että C3 produktiossa käyttäjäymmärryksen kerääminen muodostui hyvin keskeiseksi osaksi koko prosessia, jolloin siihen palattiin useamman kerran prosessin aikana. Kaikki opinnäytetyömme produktioiden toteutuksissa hyödyntämämme tiedon keräämisen menetelmien lyhyet kuvaukset ja analyysit olemme koostaneet taulukkoon 1. Taulukossa esitelty analyysi toimii synteesinä menetelmän hyödynnettävyydelle uuden palvelun konseptoinnissa, minkä vuoksi sen esitysmuoto on preesensissä. Tarkemmat kuvaukset ja laajemmat analyysit jokaisesta hyödynnetystä tiedon keräämisen menetelmästä olemme kuvanneet liitteissä 1/1–1/7.

MENETELMÄ	KUVAUS	ANALYYSI
VERKKO-KYSELY	Verkkokysely on laajalle joukolla verkon välityksellä kohdennettava nopea ja tehokas kyselytutkimus.	Uuden palvelun kehittämisen yhteydessä kysely on nopea ja tehokas menetelmä koota palvelun kehitysryhmä sekä hankkia alustavaa tietoa palvelukehityksen tueksi.
TEEMA-HAASTATELLO	Teemahaastattelu on vapaampi haastattelumuoto, joka etenee keskustelunomaisesti tiettyjen teemojen ympärillä.	Teemahaastattelu tuo haastatteluun tietynlaisen vapauden ja laajuuden. Se antaa mahdollisuuden keskittyä teemoista nouseviin kriittisiin asioihin.
RYHMÄ-KESKUSTELU	Ryhmäkeskustelussa ryhmä keskustelee tietyn aiheen tiimoilta haastattelijan jäädessä enemmän havainnoijaksi.	Ryhmäkeskustelu on hyvä menetelmä yleiseen keskusteluun tietyn aiheen tiimoilta ja siinä voidaan onnistua avaamaan uusia ajatuksia keskusteltavan teeman ympäriltä.
NETETNOGRAFIA	Netetnografia on erilaisten virtuaaliyhteisöjen tutkimista havainnoimalla tai osallistumalla tutkijana aktiivisesti keskusteluun.	Netetnografian avulla voi suhteellisen nopeasti selvittää erilaisten ryhmien ajatuksia tietyn aiheen ympäriltä ja löytää arvokasta tietoa palvelukehittämisen tueksi.
MUOTOILUETNOGRAFIA	Muotoiluetnografiassa tutkija ottaa itse palvelun käyttäjän roolin ja havainnoi omaa toimintaansa.	Muotoiluetnografia on helppo tapa saada ensikäden käyttäjäymmärrystä. Se ei yksinään kuitenkaan riitä todentamaan laajaa käyttäjäymmärrystä.
VERTAILU (Benchmarking)	Vertailu eli benchmarking on kehitettävän palvelun toimintaympäristön havainnointia ja vertailua kehitettävään palveluun.	Vertailu on elintärkeä vaihe tutkittaessa palvelun toimintaympäristöä etenkin uuden palvelun kehittämisessä.
KONTEKSTIKARTOITUS	Kontekstikartoitus pohjautuu erilaisten tekemisen työkalujen hyödyntämiseen ilmaisun tueksi, jotta voidaan päästä käsiksi piileviin tarpeisiin.	Tekemisen työkalujen hyödyntäminen on edellytys piilevempien ajatusten esiin tuomiseen. Fasilitoijalla on hyvin tärkeä rooli tehdä osallistuvaa havainnointia osana kontekstikartoitusta, jotta nämä piilevät ajatukset tulevat löydytyiksi.

Taulukko 1. Opinnäytetyön tiedon keräämisen menetelmien lyhyet kuvaukset ja analyysit (Forsberg & Säynäjäkangas 2018)

Taulukoimme opinnäytetyössä hyödyntämämme tiedon keräämisen menetelmät myös jäsentämämme palvelumuotoilun menetelmäkokonaisuuden pääkategorioiden mukaisesti jaoteltuna (taulukko 2). Taulukointi osoittaa, että produktioiden toteutuksessa hyödyntämämme tiedon keräämisen menetelmät edustivat jäsenysmallin neljää pääkategoriaa: kysely-, haastattelu-, havainnointi- ja yhteiskehittämisen menetelmiä. Näin ollen itsedokumentointimenetelmät eivät olleet mukana opinnäytetyömme produktioiden toteutuksessa. Tämä ei kuitenkaan ollut millään tavalla tarkoituksellinen rajaus, vaan enemmänkin produktioiden aikataulun ohjaama realiteetti.

TIEDON KERÄÄMISEN MENETELMÄT				
KYSELY	HAASTATELU	HAVAINNOINTI	ITSEDOKUMENTOINTI	YHTEISKEHITTÄMINEN
Verkkokysely	Teemahaastattelu Ryhmäkeskustelu	Netetnografia Muotoilueta- grafia Vertailu		Kontekstikartoitus

Taulukko 2. Opinnäytetyön tiedon keräämisen menetelmät viiden pääkategorian mukaisesti jaoteltuna (Forsberg & Säynäjäkangas 2018)

Hyödynsimme produktioiden toteutuksissa perinteisempiä tutkimusmenetelmiä sekä luovempia muotoilun tutkimusperinteestä kumpuavia tutkimusmenetelmiä, jotka sisältyivät jäsenysmallin neljään tiedon keräämisen pääkategoriaan. Tutkimusprosessin edetessä oivalsimme, että molempien tyyppiset menetelmät olivat tarpeellisia ja toisiaan erinomaisesti täydentäviä. Perinteisemmät tutkimusmenetelmät, kuten verkkokysely ja teemahaastattelu, toivat enemmän yleisempää tietoa ja tutkittavien tiedossa olevia ajatuksia. Sen sijaan luovemmat muotoilun menetelmät tarjosivat meille mahdollisuuden päästä käsiksi syvemmin käyttäjien piilossa oleviin tarpeisiin.

Opinnäytetyössämme hyödyntämämme tiedon keräämisen menetelmät toimivat erinomaisesti sekä käyttäjätiedon, että taustatiedon keräämisessä. Erilaisista tiedon keräämisen menetelmistä oli myös helppo löytää tietoa teoriakirjallisuudesta, joten kaikki hyödyntämämme menetelmät pohjautuivat suoraan teoriasta löytyviin menetelmäkuvauksiin. Sen sijaan tiedon jäsentämisen työkalujen osalta jouduimme soveltamaan kirjallisuudesta löytyvää teoriaa ja kehittämään uusia työkaluja kuvaamaan tarvitsemiamme kiteytyksiä uuden palvelun konseptoinnissa.

Opinnäytetyössä hyödyntämiemme tiedon jäsentämisen työkalujen analyysin perusteella havaitsimmekin, että palvelumuotoilun teoriakirjallisuudesta löytyvät tiedon jäsentämisen työkalut pohjautuivat pitkälti palvelukokemuksen, -paketin sekä -järjestelmän kiteyttämiseen toimien siten lähinnä palvelun toteutusvaiheen kehittämisen apuna. Sen sijaan työkaluja konseptin suunnitteluvaiheeseen, jossa tulee huomioida olennaisena osana myös palvelun tuottajan liiketoiminnan vaatimukset, löytyi kirjallisuudesta varsin rajallisesti.

Taulukoimme opinnäytetyössä hyödyntämämme tiedon jäsentämisen työkalut jäsentämämme kolmen pääkategorian mukaisesti (taulukko 3). Taulukointi osoittaa, että produktioiden toteutuksissa hyödyntämämme tiedon jäsentämisen työkalut edustivat kaikkia kolmea pääkategoriaa: liiketoimintaa, palvelua sekä käyttäjää jäsentäviä työkaluja.

TIEDON JÄSENTÄMISEN TYÖKALUT		
LIIKETOIMINTA	PALVELU	KÄYTTÄJÄ
Yritysanalyysi	Ideakortit	Käyttäjäprofiili
Palvelun markkina-analyysi	Palvelupolku	Yritysprofiili
Sidosryhmäkartta	Skenaario	
Konseptointiprosessin visualisointi	Kuvakäsikirjoitus	
	Alustava koemalli	

Taulukko 3. Opinnäytetyön tiedon jäsentämisen työkalut kolmen pääkategorian mukaisesti jaoteltuna (Forsberg & Säynäjäkangas 2018)

Taulukossa kuvatut palvelua ja käyttäjää visualisoivat työkalut löytyivät ideakortteja sekä yritysprofieileja lukuun ottamatta suoraan palvelumuotoilun sekä palvelujen johtamisen ja markkinoinnin teoriakirjallisuudesta. Sen sijaan liiketoimintaa jäsentävät työkalut olivat sidosryhmäkarttaa lukuun ottamatta teorian pohjalta soveltamiemme työkaluja kuvaamaan nimenomaan konseptointiprosessin alkuvaiheen liiketoiminnan vaatimuksia. Päädyimme produktioiden toteutuksessa liiketoimintaa jäsentävien työkalujen soveltamiseen, sillä kirjallisuudesta ei analyysimme perusteella löytynyt riittävän hyviä työkaluja tarpeisiimme. Tämä näkyi esimerkiksi siinä, että palvelumuotoilun kirjallisuus ei esittele liiketoimintaa jäsentäviä työkaluja juurikaan tunnetun Business Model Canvasin lisäksi. Liiketoiminnan asettamien vaatimusten kuvaaminen on

kuitenkin hyvin olennaista palvelukonseptin kehittämisessä, joten niiden tulisi näkyä käyttäjän tarpeiden lisäksi uuden palvelun konseptoinnissa.

Kaikki opinnäytetyömme produktioiden toteutuksissa hyödyntämiemme liiketoimintaa jäsentävien työkalujen lyhyet kuvaukset ja analyysit olemme koostaneet taulukkoon 4. Taulukossa esitelty analyysi toimii synteessinä työkalujen hyödynnettävyydelle uuden palvelun konseptoinnissa, sen sijaan tarkemmat kuvaukset ja laajemmat analyysit jokaisesta tiedon jäsentämisen työkalusta olemme kuvanneet liitteissä 2/1–2/4.

LIIKETOIMINTA		
TYÖKALU	KUVAUS	ANALYYSI
YRITYSANALYYSI	Yritysanalyysissä peilataan yrityksen liiketoiminnallisten tavoitteiden soveltuvuutta kehitettävään palveluun. Se koostuu muun muassa yrityksen vision, kasvuun suunnitelmien, toimintaympäristön ja kilpailijatilanteen analyysistä.	Yritysanalyysi on tärkeä osa uuden palvelun kehittämisen aloittamista, koska se auttaa suunnittelutiimiä muodostamaan kokonaiskuvan yrityksen tilanteesta sekä auttaa tunnistamaan yrityksen strategiasta mahdollisia aukkoja ja kohdentamaan kehitettävän palvelun suunnittelua.
PALVELUN MARKKINA-ANALYYSI	Palvelun markkina-analyysi on kuvaus kehitettävän palvelun toimintaympäristöstä sekä olemassa olevista ratkaisuista kehitettävän palvelun ympärillä.	Palvelun markkina-analyysi auttaa syventämään käsitystä uuden kehitettävän palvelun tarpeesta, koska se kertoo löytykö suunniteltua palvelua jo markkinoilta ja toisaalta auttaa tunnistamaan paikkoja, joihin palveluita voidaan kehittää.
SIDOSRYHMÄKARTTA	Sidosryhmäkartta on visuaalinen työkalu, jonka avulla voidaan hahmottaa tietyn yrityksen tai palvelun keskeiset toimijat.	Sidosryhmäkartta on erinomainen tapa hahmottaa yrityksen tai palvelun toimijakenttää ja se on suositeltavaa laatia kaikissa kehittämissuunnitelmissa.
KONSEPTOINTIPROSESSIN VISUALISOINTI	Konseptointiprosessin visualisointi on alustava kuvaus suunnitelluista palvelun kehittämissuunnitelman vaiheista.	Konseptointiprosessin visualisointi konkretisoi hyvin kehittämissuunnitelman eri vaiheita sekä tuo esiin kehittämisen erilaisuutta suhteessa perinteisempään palvelujen suunnitteluun.

Taulukko 4. Opinnäytetyön liiketoimintaa jäsentävien työkalujen lyhyet kuvaukset ja analyysit (Forsberg & Säynäjäkangas 2018)

Analyysimme perusteella uuden palvelun konseptoinnissa liiketoimintaa jäsentävistä työkaluista erityisesti yritysanalyysi ja palvelun markkina-analyysi ovat ensiarvoisen tärkeitä työkaluja koko palvelukehitykseen lähdeettäessä, sillä ne antavat selkeitä toimintaympäristöstä kumpuavia reunaehtoja uuden palvelun kehittämiselle. Myös konseptointiprosessin visualisointi nousee merkittäväksi

työkaluksi kiteyttäessään selkeästi konseptointiprojektin eri vaiheita sekä konseptointiprojektin tilaajalle, että toteuttajalle.

Opinnäytetyömme produktioiden toteutuksissa hyödyntämiemme palvelua ja käyttäjää jäsentävien työkalujen lyhyet kuvaukset ja analyysit olemme koostaneet taulukkoon 5. Taulukossa esitelty analyysi toimii synteessinä työkalujen hyödynnettävyydelle uuden palvelun konseptoinnissa, sen sijaan tarkemmat kuvaukset ja laajemmat analyysit jokaisesta tiedon jäsentämisen työkalusta olemme kuvanneet liitteissä 2/5–2/11.

PALVELU		
TYÖKALU	KUVAUS	ANALYYSI
IDEAKORTIT	Ideakortit ovat lyhyitä palveluideoiden kiteytyksiä visuaalisessa muodossa.	Ideakortteja voi hyödyntää uuden palvelun kehittämisen alkuvaiheessa palveluideoiden priorisoinnissa.
PALVELUPOLKU	Palvelupolku on kuvaus asiakkaan kokeman palvelun eri vaiheista yksityiskohtaisesti.	Palvelupolun tekeminen auttaa huomiomaan palveluun liittyviä yksityiskohtia ja keskittymään yksityiskohtien kehittämiseen.
SKENAARIO	Skenaariot ovat erilaisilla toteutustavoilla tehtyjä kuvauksia ihmisen toiminnasta tietyssä kontekstissa.	Skenaario on erinomainen tapa kuvata palvelukonsepti visuaalisesti.
KUVAKÄSIKIRJOITUS	Kuvakäsikirjoituksen avulla kuvataan tarinan muodossa visuaalisesti palvelun käytön juoni.	Etenkin sarjakuvamainen piirtäminen on erinomainen tapa aktivoida omaa ajattelua kehittämissuunnitelman alkuvaiheessa uuden palvelun ideoinnin apuvälineenä.
ALUSTAVA KOEMALLI	Alustava koemalli voi olla kaikenkattava kuvaus palvelun suunnitelluista ominaisuuksista tai se voi keskittyä kuvaamaan vain tiettyjä ominaisuuksia.	Alustava koemalli voi olla hyödyllinen työkalu visualisoida palvelun elementtejä joko fyysisesti tai aineettomasti. Koemallia on suositeltavaa hyödyntää vasta enemmänkin suunnittelun loppupuolella.
KÄYTTÄJÄ		
TYÖKALU	KUVAUS	ANALYYSI
KÄYTTÄJÄPROFIILIT	Käyttäjäprofiileissa esitetään visuaalisena kuvauksena erilaisten käyttäjäryhmien toimintaa ohjaavat tekijät personoidusti.	Käyttäjäprofiilit tuovat kehittämiseen empatiaa ja auttavat suunnitteluryhmää ymmärtämään paremmin erilaisten käyttäjäryhmien toiveita.
YRITYSPROFIILIT	Yritysprofiileissa profiloidaan erilaisten yritysten yhteisiä käyttäytymismalleja.	Yritysprofiilien avulla suunnittelutiimi pystyy paremmin ymmärtämään erityyppisten yritysten tehtäviä ja toimintaa.

Taulukko 5. Opinnäytetyön palvelua ja käyttäjää jäsentävien työkalujen lyhyet kuvaukset ja analyysit (Forsberg & Säynäjäkangas 2018)

Opinnäytetyössämme toteuttamissamme produktioissa pääsimme hyödyntämään perinteisiä palvelumuotoilun tiedon jäsentämisen työkaluja, kuten palve-

lupolkua ja käyttäjäprofiileita sekä erilaisia luovempia työkaluja, joihin lukeutuivat kuvakäsikirjoitusten piirtäminen ja skenaariovideon tuottaminen. Produktioissa hyödyntämistämme palvelua ja käyttäjää jäsentävistä työkaluista osa soveltui hyvin palvelukonseptin kehittämisprosessin alkuvaiheeseen ja osa taas paremmin kehittämisprosessin loppuvaiheen kiteytyksiin. Olennaista uuden palvelun konseptoinnissa on pystyä todentamaan erilaisia käyttäjiä ja heidän tarpeitaan sekä niiden pohjalta syntyneitä palveluideoita, joten näihin hyödyntämistämme työkaluista etenkin käyttäjäprofiilit, kehittämämme ideakortit sekä alustavat koemallit ja skenaariot soveltuivat erinomaisesti.

Opinnäytetyömme produktioiden toteutusten yhteydessä vakuutuimme hyödyntämistämme palvelumuotoilun menetelmistä ja työkaluista. Palvelumuotoilun tiedon keräämisen menetelmien avulla pääsimme syvemmin käsiksi käyttäjien arkeen ja tarpeisiin, kuin mihin olisimme pelkillä perinteisemmillä tutkimusmenetelmillä päässeet. Tämän eron huomasimme etenkin verratessa kahta ensimmäistä (C1, C2) toteuttamaamme produktiota kolmanteen (C3). Tiedon jäsentämisen työkalut taas kiteyttivät kerätyn tiedon yksinkertaiseen ja helposti lähestyttävään visuaaliseen muotoon, mikä auttoi meitä pitämään käyttäjien äänen ja liiketoiminnan vaatimukset mielessä koko kehittämisprosessin ajan. Merkittäväksi puutteeksi palvelumuotoilun tiedon jäsentämisen työkaluissa koimme kuitenkin sen, että palvelumuotoilun menetelmäkokonaisuudessa ei ollut tarjolla konseptointityökalua, joka ottaisi kehittämisessä huomioon sekä liiketoimintanäkökulman, että asiakasnäkökulman.

4.2.3 Uuden palvelun konseptointityökalu

Palvelumuotoilun ja liiketoimintalähtöisen kirjallisuuden analysoinnin perusteella meille selkeytyi, että tarjolla ei ole konseptointityökalua, joka ottaisi riittävällä tasolla huomioon sekä liiketoimintanäkökulman, että asiakasnäkökulman konseptin kehittämisessä. Tämän ongelman kohtasimme jo melko alkuvaiheessa opinnäytetyöprosessiamme ja lähdimme työstämään siihen ratkaisua produktioiden toteutuksen yhteydessä. Kehitimme työkalua sekä kirjallisuudesta että käytännön produktioidemme kautta saadun ymmärryksen pohjalta.

Liiketoimintalähtöisessä kirjallisuudessa esitetyissä konseptointimalleissa on hyvin lähdetty hahmottelemaan liiketoimintanäkökulman ja asiakasnäkökulman huomioiminen sekä näiden yhteensovittaminen konseptin kehittämisessä (ks. esim. Goldstein et al. 2002; Johnston & Clark 2005; Ackerman 2011). Analyysimme perusteella konseptointimallit eivät kuitenkaan ota riittävästi huomioon palvelun tuottajan liiketoiminnallisia tavoitteita, vaan tyytyvät kuvaamaan malleissa vain tuottajan strategista tarkoitusta ja/tai palvelun toteutusidea. Näin ollen konseptointimalleissa huomio ei niinkään kohdistu uuden kehitettävän palvelun linkittymiseen toteuttajan liiketoiminnallisiin tavoitteisiin eli siihen, mitä hyötyä he itse tavoittelevat uuden palvelun kehittämisellä.

Palvelumuotoilun kirjallisuudessa palvelun konseptoinnissa hyödynnettäviä visualisointimenetelmiä esitellään melko runsaasti. Suurin osa menetelmistä keskittyy kuitenkin vain itse palvelun ja/tai käyttäjän kuvaamiseen, jolloin palvelun liiketoimintanäkökulma jää huomiotta. Tämä ongelma on nähtävissä myös *Value Proposition Canvas* -työkalussa (Osterwalder et al. 2014), joka on yksi yleisesti tunnettu ja käytetty palvelumuotoilun konseptointityökalu. VPC-työkalussa on nähtävissä yhtymäkohtia Edvardssonin (1997) palvelukonseptimalliin, sillä molemmissa kehittäminen keskittyy kehitettävän palvelun ja asiakkaan tarpeen vastaavuuden kuvaamiseen.

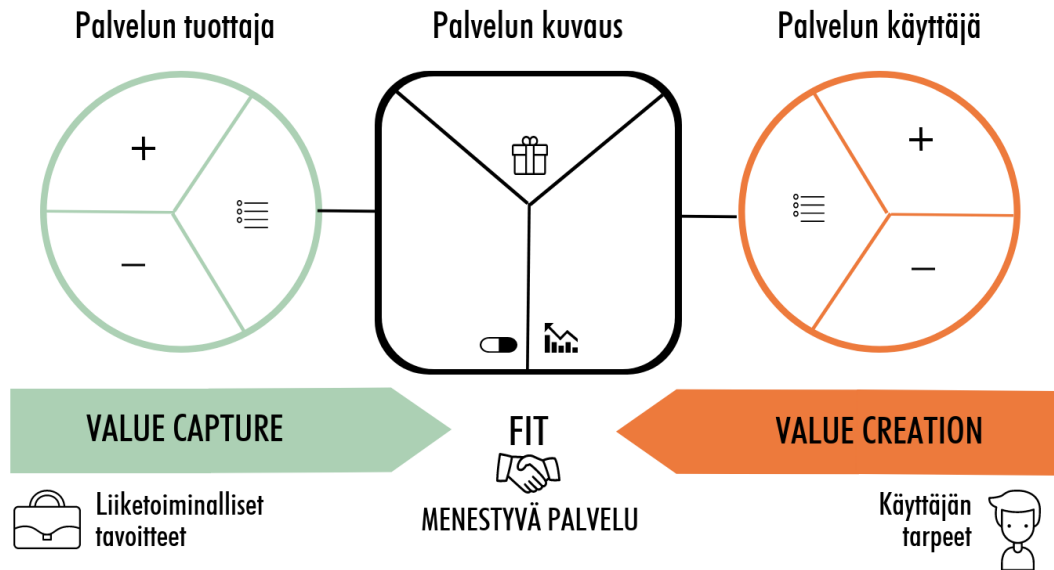
Lähdimme kehittämään uuden palvelun konseptointityökalua Value Proposition Canvas -työkalun (Osterwalder et al. 2014) pohjalta, sillä sen toimintalogiikka oli mielestämme erinomainen ja yksinkertainen visualisointi teki siitä helposti ymmärrettävän. VPC-työkalun lisäksi otimme huomioon liiketoimintalähtöisessä kirjallisuudessa esitetyt konseptointimallit (Goldstein et al. 2002; Johnston & Clark 2005; Ackerman 2011) kehittäessämme uuden palvelun konseptointityökalua, joka ottaisi huomioon sekä palvelun tuottajan liiketoiminnalliset tavoitteet, että palvelun käyttäjän tarpeet.

Kehitimme ensimmäinen version työkalusta joulukuussa 2016 ja pääsimme testaamaan sitä kolmannessa toteuttamassamme produktiossa (C3) kesäkuussa 2017 palvelukonseptin viimeistelyvaiheessa. Konseptin esittäminen työkalun avulla sai paljon kiitosta produktioyhteistyöyritykseltä ja he kokivat sen konkretisoivan erinomaisesti kehitettyä konseptia. Tässä vaiheessa jätimme työkalun kehittämisen kuitenkin hieman hautumaan, palataksemme

siihen jälleen marraskuussa 2017. Marraskuun alussa peilasimme työkalua lisääntyneeseen ymmärrykseemme, jota olimme teoriakirjallisuuden ja opin-
näytetyön edistyneen analyysin pohjalta kartuttaneet koko syksyn 2017 ajan.

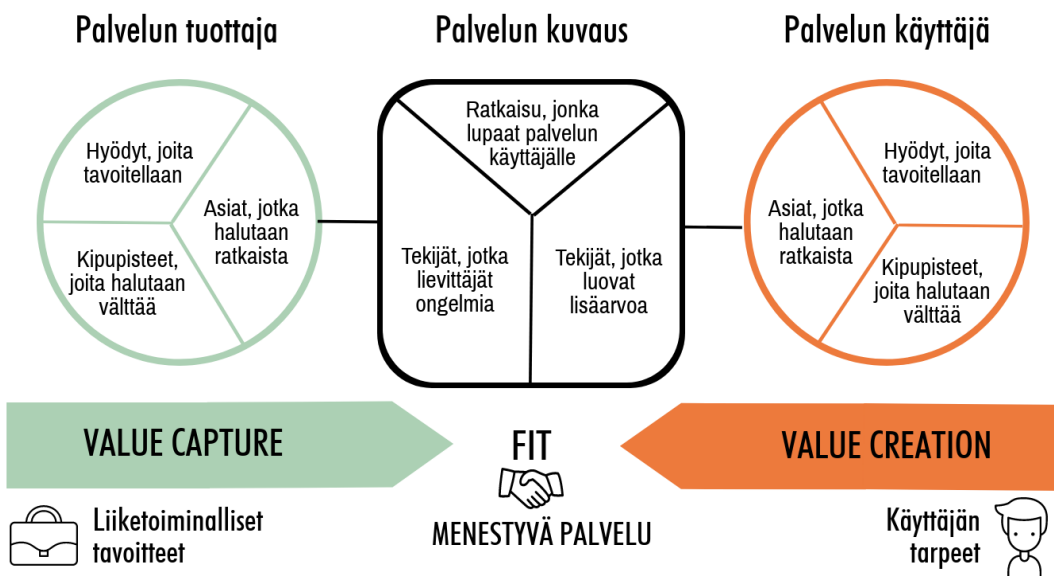
Syventyneen ymmärryksemme pohjalta tarkensimme työkalussa joitakin käsitteitä ja päivitimme siitä uuden parannellun version. Merkittäväksi koimme myös keskustelumme palvelumuotoilun uranuurtaja Mikko Koiviston kanssa tapaamisessamme Hellonissa 9.11.2017, jonka yhteydessä esittelimme työkalua hänelle. Keskustelumme Koiviston kanssa oli erittäin hedelmällinen ja saimme sen myötä vahvistusta työkalun tarpeellisuudelle sekä uusia ajatuksia sen viimeistelyyn. Vaikka työkalun ydinidea ja rakenne kirkastuivatkin meille jo sen ensimmäisessä versiossa, saimme kuitenkin analyysin etenemisen, työkalusta saadun palautteen sekä teoriaan syvemmin perehtymisen myötä työstettyä siitä vielä paremmin palvelumuotoilun tarpeisiin sopivan. Etenkin työkalun käsitteistö kehittyi vastaamaan entistä paremmin palvelumuotoilun terminologiaa.

Kehittämämme uuden palvelun konseptointityökalun pääelementit on esitetty kuvassa 31. Value Proposition Canvas -työkaluun verrattuna konseptointityökalussa on arvolupauksen ja asiakassegmentin lisäksi mukana myös liiketoimintanäkökulma. Nämä kolme pääelementtiä on työkalussamme nimetty opinnäytetyössämme aiemmin esitettyjen käsitteiden mukaisesti *palvelun tuottajan osuudeksi*, *palvelun kuvaukseksi* ja *palvelun käyttäjän osuudeksi*. Asiakassegmentin korvautuminen palvelun käyttäjällä tekee työkalusta paremmin palvelumuotoiluun soveltuvan, sillä asiakassegmentti mielletään usein hyvin liiketoimintalähtöisenä määrittelynä palvelun käyttäjäryhmästä – eli ei niinkään samassa merkityksessä kuin palvelumuotoiluun paremmin soveltuva palvelun käyttäjäpersoona.



Kuva 31. Uuden palvelun konseptointityökalun pääelementit (Forsberg & Säynäjäkangas 2018)

Uuden palvelun konseptointityökalussa vasemmalla olevassa palvelun tuottajan osuudessa kuvataan ja eritellään palvelun tuottajan liiketoiminnalliset tavoitteet palvelun tuottamiselle ja oikealla sijaitsevassa palvelun käyttäjän osuudessa käyttäjän tarpeet palvelun käyttämiselle. Keskellä työkalua on palvelun kuvaus, jossa kiteytetään kehitetyn palvelun ydinkuvaus. Palvelun kuvauksen tulee olla linjassa sekä palvelun tuottajan liiketoiminnallisiin tavoitteisiin, että palvelun käyttäjän tarpeisiin, mikä on edellytyksenä menestyvän palvelun kehittämiselle. Uuden palvelun konseptointityökalun pääelementtien osa-alueiden tarkemmat kuvaukset olemme kiteyttäneet kuvaan 32.



Kuva 32. Uuden palvelun konseptointityökalun pääelementtien osa-alueiden kuvaus (Forsberg & Säynäjäkangas 2018)

Uuden palvelun konseptointityökalun pääelementeistä sekä palvelun tuottajan tavoitteita, että palvelun käyttäjän tarpeita kuvaavat osa-alueet ovat keskenään identtiset ja täysin vastaavat VPC-työkalun asiakassegmentin osa-alueiden kanssa. Nämä palvelun tuottajan tavoitteiden ja palvelun käyttäjän tarpeiden muodostumisen osa-alueet ovat: palvelulla tavoiteltavat hyödyt, palvelulla vältettävät kipupisteet ja palvelulla ratkaistavat asiat. Konseptointityökalun palvelun kuvauksen pääelementin osa-alueet ovat suurelta osin myös vastaavat VPC-työkalun arvolupauksen kanssa, joskin konseptointityökalussa kuvataan yksittäisten tuotteiden/palvelujen sijasta kokonaisratkaisu, joka palvelun käyttäjälle luvataan. Luvatus ratkaisun lisäksi palvelun kuvauksen osa-alueet muodostuvat ongelmia vähentävistä ja lisäarvoa luovista tekijöistä.


Kehittämämme uuden palvelun konseptointityökalu suuntaa palvelukonseptin kehittämistä huomioimaan sekä palvelun tuottajan liiketoiminnalliset tavoitteet (*value capture*), että palvelun käyttäjän tarpeet (*value creation*). Työkalu mahdollistaa siten palvelumuotoilun arvolupauksen lunastamisen, jonka mukaisesti palvelumuotoilun vahvuutena on liiketoimintanäkökulman ja asiakasnäkökulman yhdistäminen. Työkalu toimii lisäksi molempien näkökulmien yhteensovittajana ja linjaajana (*fit*) suhteessa kehitettävään palveluun, mikä on edellytyksenä menestyvän palvelun kehittämiseksi. Työkalun avulla palvelukonseptista on mahdollista tuottaa ytimekäs ja visualisoitu kuvaus, jonka pohjalta on helppo siirtyä kehittämisen seuraavaan vaiheeseen, jossa itse palvelun tuottamiseen liittyvät yksityiskohdat saavat tarkempaa huomiota.

4.3 Digitaalisen alustan palvelukonseptointi

Määrittelimme digitaalisen alustan kehittämisessä fokuksemme olevan digitaalisen alustan palvelukonseptoinnissa. Edeltävässä luvussa kuvattu uuden palvelun konseptoinnin prosessimalli toimi viitekehyksenä, jonka kautta analysoimme digitaalisen alustan palvelukonseptointia. Ensimmäisessä luvussa analysoimme toteuttamiemme produktioiden toteutusprosessia ja siitä teke miämme löydöksiä. Seuraavassa luvussa rakennamme löydösten ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta digitaalisen alustan palvelukonseptoinnin viitekehysmallin. Lopuksi esittelemme kehittämämme digitaalisten alustojen konseptointivaiheeseen soveltuvan palvelukonseptointityökalun.

4.3.1 Digitaalisen alustan konseptointiprosessi

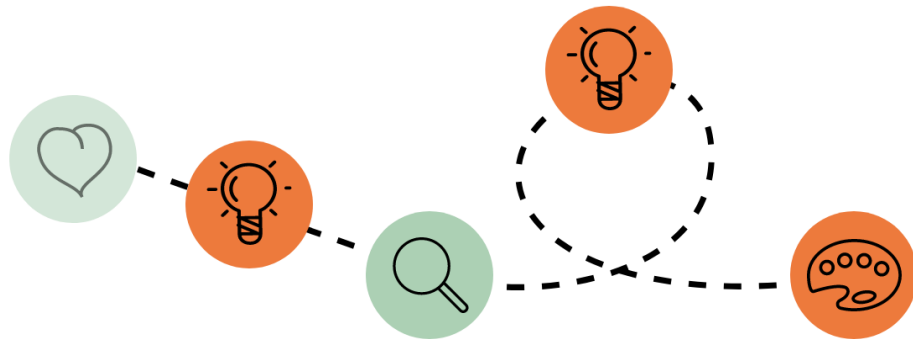
Analysoimme opinnäytetyöemme produktioiden toteutusta kehittämämme uuden palvelun konseptoinnin prosessimallin kautta. Toteuttamamme produktiot eivät suoraan noudattaneet kehittämäämme prosessimallia, mutta malli toimii viitekehyksenä, jonka pohjalta analyysi on laadittu. Kuvassa 33 on kuvattu kaikkien opinnäytetyössä toteuttamiemme produktioiden konseptointiprosessin toteutusaste kehittämämme prosessimallin vaiheiden mukaisesti. Ensimmäisten produktioiden osalta konseptointiprosessi ei ollut meille vielä kirkas. Voimme kuitenkin selkeästi tunnistaa eri osa-alueita produktioissa toteuttamamme vaiheista, jotka yhdistimme opinnäytetyöprosessissa kehittämiimme vaiheisiin.

PROSESSI	YMMÄRTÄMINEN		IDEOINTI & ANALYSOINTI		KITEYTTÄMINEN	
	Taustatutkimus 	Käyttäjätutkimus 	Kehittäminen 	Mallintaminen 	Testaaminen 	Viimeistely 
C1						
C2						
C3						

Kuva 33. Konseptointiprosessin toteutusaste opinnäytetyössä toteuttamissamme produktioissa (Forsberg & Säynäjäkangas 2018)

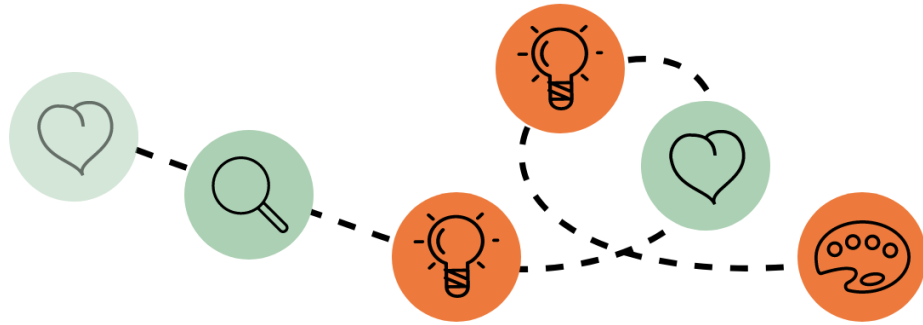
Ensimmäisten produktioiden (C1 ja C2) osalta konseptointi oli ratkaisulähtöistä ja liittyi palvelukonseptin ideoiden kehittämiseen, ei niinkään valmiiden palvelukonseptien viimeistelyyn. Tähän on ensinnäkin vaikuttanut innovaatiokilpailujen luonteet, joissa haettiin ratkaisuideoita. Toiseksi ymmärryksemme palvelumuotoilun prosesseista ja menetelmistä oli vielä kypsytön. Kolmannessa produktiossa olimme kuitenkin jo paremmin sisäistäneet palvelumuotoilun viitekehyksen ja kokonaisprosessi saatiin toteutettua palvelumuotoilun periaatteita noudattaen. Näin kolmas produktio (C3) on vasta kokonaisuus, jossa prosessi päättyy viimeistelyyn palvelukonseptiin, jossa on huomioitu niin liike-toiminta- kuin asiakasnäkökulmakin.

Ensimmäisen produktiomme (C1) osalta lähdimme liikkeelle hyvin ratkaisulähtöisesti. Edustimme itse produktiossamme kehitettävän palvelun tulevia käyttäjiä ja lähdimme suoraan ideoimaan omien tarpeidemme pohjalta ratkaisuideaa. Ratkaisuidean alustavan itsenäisen kehittämisen jälkeen teimme taustatutkimusta siitä, millaisia ratkaisuja on kehitetty ratkaisuideamme ympärille. Tämän seurauksena jouduimme hieman fokusoimaan ideaamme ja kehittämään sitä uudestaan. Tämän jälkeen laadimme ratkaisuideastamme ja sen mahdollisesta jatkokehittämisestä mallinnuksen. Ensimmäisen produktiomme iteratiivisen prosessin vaiheiden kuvaus on esitetty kuvassa 34, jonka esitystapa noudattaa konseptointiprosessin vaiheita ja niihin liitettyjä symboleja.



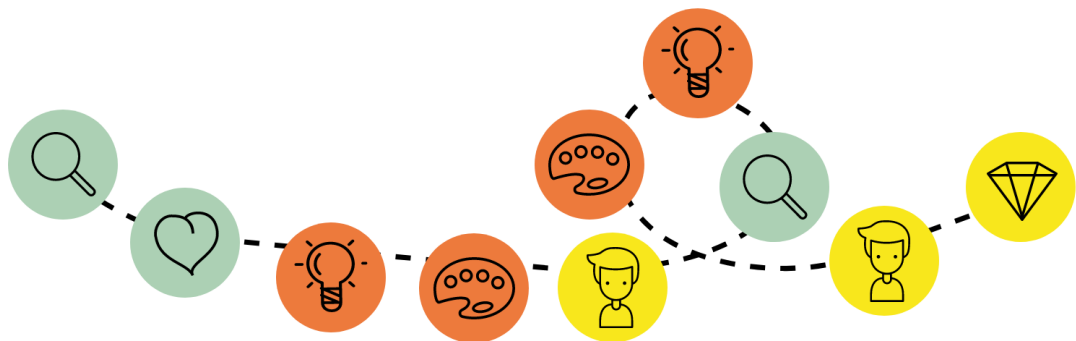
Kuva 34. Ensimmäisen produktion (C1) prosessikuvaus (Forsberg & Säynäjäkangas 2018)

Toisen produktion (C2) osalta lähdimme samaan tapaan liikkeelle ratkaisukeskeisesti. Edustimme itse tapauksessa aluksi palvelun tulevia käyttäjiä ja lähdimme tunnistamaan tarpeitamme produktion teeman ympäriltä. Ongelmien tunnistamisen jälkeen olimme kuitenkin jo hieman viisaampia edellisestä tapauksesta ja osasimme seuraavana siirtyä taustatutkimuksen tekemiseen. Taustatutkimus toi meille tiettyjä reunaehtoja palvelun kehittämiseen, ja ne yhdessä ajatustemme kanssa muodostivat alustavan hahmotelman kehitettävästä palvelusta. Tämän jälkeen päädyimme kuitenkin syventämään käyttäjäymmärrystä ja tekemään passiivista käyttäjätutkimusta. Näiden pohjalta meille muodostui jo hieman syvempi ymmärrys kehitettävän palvelun tulevien käyttäjien tarpeista sekä toimintaympäristöstä. Edellä mainitut asiat mahdollistivat siten kehittämään ratkaisuideaa käyttäjälähtöisemmin, mitä ensimmäisessä produktiossa. Jatkoimme idean työstämistä ja mallinsimme sen. Mallinnus noudatteli myös paremmin palvelumuotoilun periaatteita edustaessaan kehitettävän palvelun alustavaa koemallia visualisoinniltaan. Toisen produktio iteratiivinen prosessikuvaus on esitetty kuvassa 35.



Kuva 35. Toisen production (C2) prosessikuvaus (Forsberg & Säynäjäkangas 2018)










Kolmannessa produktiossa (C3) meille alkoi jo hahmottua kehittämämme uuden palvelun konseptoinnin prosessimalli. Hyödynsimme aikaisemmista produktioista oppimaamme sekä syventynyttä ymmärrystämme palvelumuotoilun prosessista ja menetelmistä. Kolmannen production konseptointiprosessi noudatteli siten pitkälti kehittämäämme uuden palvelun konseptoinnin prosessimallia lähtien liikkeelle tausta- ja käyttäjätutkimuksesta, ja päättyen palvelukonseptin testaamisen jälkeen sen viimeistelyyn. Konseptointiprosessin vaiheet eivät kuitenkaan edenneet esitetyn suoraviivaisesti. Ne noudattelivat iteraatiivisuutta, joka nousee ilmi kuvasta 36, joka kuvaa production yksittäisten prosessien vaiheita niiden etenemisjärjestyksessä. Kolmas produktiomme edusti vahvimmin palvelun kehittämistä palvelumuotoilun viitekehysessä.



Kuva 36. Kolmannen production (C3) prosessikuvaus (Forsberg & Säynäjäkangas 2018)

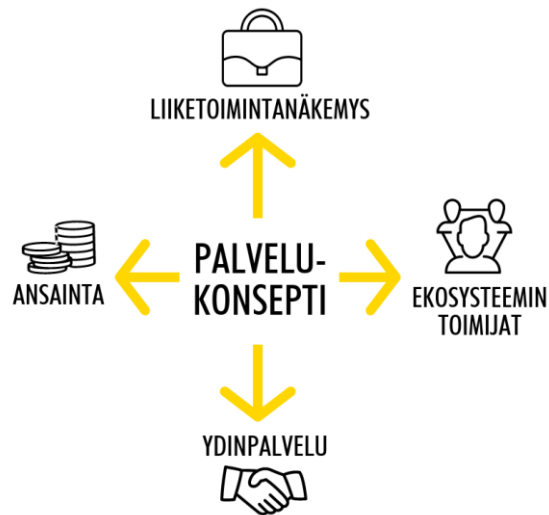
Analysoimme produktioiden konseptointiprosessien toteutusasteen lisäksi myös kunkin konseptointiprosessin päävaiheen tuottamaa tietoa. Iteratiivisen prosessin jokaisen päävaiheen lopputuloksena syntyi tietoa digitaalisen alan palvelukonseptiin liittyen, joiden pohjalta lopullinen palvelukonsepti rakentui. Löydökset nousivat esiin kunkin konseptointiprosessin vaiheen tuottaman tiedon analysoinnin pohjalta peilattaessa toteutuneita produktioita kehittä-

määmmme uuden palvelun konseptoinnin prosessimalliin sekä analysoimalla produktioidemme tuotoksia. Kuvan 37 alaosassa on kuvattu nämä prosessin vaiheiden tuottamat löydökset.

PROSESSI	YMMÄRTÄMINEN		IDEOINTI & ANALYSOINTI		KITEYTTÄMINEN	
	Tausta-tutkimus 	Käyttäjä-tutkimus 	Kehittäminen 	Mallintaminen 	Testaaminen 	Viimeistely 
C1						
C2						
C3						
LÖYDÖKSET	 Liiketoimintanäkemys Käyttäjymmärrys		 Ydinpalvelu Ansainta		 Palvelukonsepti	

Kuva 37. Opinnäytetyössä toteuttamiemme produktioiden konseptointiprosessin päävaiheiden löydökset (Forsberg & Säynäjäkangas 2018)

Pääpiirteissään ymmärtämisen vaihe toi meille ymmärrystä liiketoiminnasta ja eri käyttäjäryhmistä. Ideoinnin ja analysoinnin vaiheen pohjalta kehittyi ydinpalvelu vastaamaan liiketoiminnan ja käyttäjäryhmien tarpeisiin. Viimeisenä näistä ansainnan suunnittelun kanssa muodostui uuden kehitettävän digitaalisen alustan palvelukonsepti. Näistä löydöksistä kiteytimme toteuttamiemme produktioiden analysoinnin kautta uuden kehitettävän digitaalisen alustan palvelukonseptin elementit, joita ovat tarpeen eli liiketoimintanäkemyksen, ekosysteemin toimijoiden, ydinpalvelun ja ansainnan määrittely. Elementit olemme visualisoineet kuvaan 38.



Kuva 38. Uuden kehitettävän digitaalisen alustan palvelukonseptin elementit (Forsberg & Säynäjäkangas 2018)

Liiketoimintanäkemyksen kuvaaminen kiinnittyy laajemmin palvelun kehittämisen taustalla vaikuttaviin ilmiöihin ja vastaa osaltaan kysymykseen kehitettävän palvelun tarpeellisuudesta. Yksinkertaisesti liiketoimintanäkemys vastaa kysymykseen, miksi palvelu tulisi kehittää toimijan tai organisaation näkökulmasta. Näin palvelukonseptiin saadaan muodostettua tavoitteet liiketoiminnan vaatimuksista ja ne saadaan kiinnitettyä kehitettävää palvelua ympäröiviin merkittäviin ilmiöihin.

Digitaalisen alustan toiminnan muodostaa joukko erilaisia toimijoita, jotka muodostavat ekosysteemin. Tyypillisiä digitaalisen alustan toimijoita ovat tarjonnan tuottajat ja käyttäjät sekä kumppanit. Palvelukonseptissa eri toimijoiden osalta on siten olennaista määritellä ekosysteemin eri toimijat ja kunkin tavoitteet. Alkuun on tunnistettava, ketkä ovat olennaiset toimijat ja minkälaiset roolit sekä tehtävät kullakin on alustan toiminnassa. Ensinnäkin on selvitettävä ja määriteltävä tarkasti käyttäjätutkimuksen perusteella eri toimijoiden arvon muodostukseen vaikuttavia tekijöitä toimijaryhmän sisältä sekä toiseksi muodostettava niistä vielä tiettyä toimijajoukkoa kuvaavat yhteiset tekijät. Toimijoiden määrittely on hyvin tärkeä vaihe konseptin kehittämisessä, koska se yhdessä liiketoimintanäkemyksen kanssa viimeistelee kehitettävän palvelun tarpeen uuden palvelun kehittämisessä.

Digitaalinen alusta muodostuu ydinpalvelusta, joka sitoo ekosysteemin eri toimijat arvon yhteisluontiin. Ydinpalvelun osalta on tärkeä kuvata olennaiset

tekijät, jotka luovat arvoa kaikille ekosysteemin toimijoille. Ydinpalvelun lisäksi digitaalinen alusta voi tarjota tukipalveluita, jotka lisäävät alustan käyttöä. Digitaalisen alustan palvelukonseptointi tulisi aina kuitenkin aloittaa ydinpalvelun kehittämisestä, koska se on tärkein toimijoita houkutteleva tekijä alustalla.

Digitaalisen alustan palvelukonseptin viimeinen kuvattava elementti on ansainnan määrittely. Ansainnan osalta palvelukonseptissa tulisi määritellä, miten alustan omistaja tulouttaa vaihdettua arvoa eri toimijoilta, ketä sen kannattaa veloittaa ja kuinka paljon. Tulouttaako alustan omistaja eri toimijoita pääsystä alustalle, sen käytöstä vai molemmista ja sallii ko toiselle osapuolelle maksuttoman pääsyn houkutelakseen lisää toisen puolen toimijoita. Alustan ansainnan määrittelyllä voidaan siten varmistua jo konseptointivaiheessa siitä, mitä kukin osapuoli on valmis maksamaan alustan käytöstä.

Kuvaamalla digitaalisen alustan palvelukonseptissa edellä mainitut elementit voidaan varmistua digitaalisen alustan tarpeellisuudesta. Näin palvelukonseptin esittämästä kokonaisuudesta muodostuu oleelliseen keskittyvä kuvaus, joka erottaa kehitettävän palvelun olemassa olevista ratkaisuista. Tämän varmistaa se, että palvelukonsepti kiinnittyy osaksi kehitettävää palvelua ympäröiviin merkittäviin ilmiöihin ja sen tarve perustuu käyttäjälähtöisyyteen.

Olemme kuvanneet toteuttamiemme produktioiden toteutusasteen ja löydökset yhteenvetoihin liittyvissä kuvissa (kuvat 33 s. 89 ja 37, s. 92) hyvin lineaarisina ja vaiheistettuina. Todellisuudessa konseptointiprosessit olivat hyvin iteratiivisia, eivätkä löydökset digitaalisen alustan palvelukonseptien elementteistä ollut suoraviivaisen prosessin noudattamisen tulosta. Palvelukonseptin elementtien lopputulokseen pääseminen vaati prosessin vaiheissa eteen ja taaksepäin liikkumista, tiettyjen ominaisuuksien kirkastamiseen palaamista, käyttäjäymmärryksen syventämistä sekä siten taas konseptin kirkastamista. Näitä vaiheita todentavat edellä esitetyt kuvat 34–36 yksittäisten produktioiden konseptointiprosessin vaiheista.

4.3.2 Digitaalisen alustan palvelukonseptoinnin viitekehys

Digitaalista alustaa kuvaavan teoreettisen viitekehysten pohjalta voidaan todeta, että olemassa olevan kirjallisuuden, tutkimusten ja julkaisujen perusteel-

la digitaalisen alustan muodostama ekosysteemi sekä liiketoiminta ovat hyvin monialaista tuntemusta vaativa, tekninen ja kompleksinen kokonaisuus. Tätä tukevat myös havaintomme toteuttamistamme produktioista, joissa digitaalisen alustan muodostama palvelu on toimijakentältään laajempi kuin perinteisempi palvelu. Mielestämme palvelumuotoilun viitekehys tuo digitaalisten alustan kehittämiseen selkeyttä ja pehmeyttä lähestymällä kehittämistä ihmisläheisesti. Tutustuttuamme laajasti digitaalisten alustojen kehittämistä koskeviin julkaisuihin emme löytäneet digitaalisen alustan palvelukonseptointiin soveltuvia välineitä. Näiden asioiden seurauksena päädyimme rakentamaan viitekehysten digitaalisten alustojen kehittämiseen, jossa fokuksemme on konseptointivaiheessa palvelumuotoilun viitekehyksessä.

Lähdimme rakentamaan viitekehystä asemoimalla kehittämämme uuden palvelun konseptointiprosessin Yun ja Sangiorgin (2014) laatimaan viitekehysseen palvelumuotoilun yhteydestä NSD-konseptiin (kuva 9, s. 42). Yun ja Sangiorgin viitekehuksesta hyödynsimme jaottelua palvelun kahteen päävaiheeseen: palvelun konseptointiin ja palvelun toteutusjärjestelmän kehittämiseen, sekä eri osatekijöihin, joita ovat prosessi, tavoite ja mahdollistajat. Tämän pohjalta saimme digitaalisen alustan palvelukonseptoinnin viitekehysseen tuotua kehittämämme uuden palvelun konseptoinnin prosessimallin eri vaiheet.

Seuraavassa vaiheessa lisäsimme digitaalisen alustan palvelukonseptoinnin viitekehysten tavoite-osioon edellisessä luvussa kiteyttämämme johtopäätökset digitaalisen alustan palvelukonseptointiprosessin löydöksistä. Tavoite-osio kertoo meille siten, mitä tietoa kukin prosessin vaihe tuo ja lisää näin ymmärrystä edellisen vaiheen tuottamista tiedoista. Tässä on huomioitava toki prosessin iteratiivisuus ja se, ettei prosessi etene esitetyn suoraviivaisesti. Konseptointivaiheen prosessin lopputuloksena syntyy palvelukonsepti, jonka elementtejä ovat liiketoimintanäkemyksen, ekosysteemin eri toimijoiden tavoitteiden, ydinpalvelun sekä ansainnan määrittely. Edellä kuvatut konseptointiprosessin vaiheet ja tavoitteet olemme kiteyttäneet kuvaan 39, jossa pohjana toimii Yun ja Sangiorgin (2014) viitekehysten runko.

KONSEPTOINTI				TOTEUTUS
PROSESSI	YMMÄRTÄMINEN	IDEOINTI & ANALYSOINTI	KITEYTTÄMINEN	
TAVOITE	Liiketoimintanäkemys	Ydinpalvelu	Palvelukonsepti	
	Ekosysteemin toimijat	Ansainta		
MAHDOLLISTAJAT				

Kuva 39. Digitaalisen alustan konseptointiprosessin vaiheet ja tavoitteet (Forsberg & Säynäjäkangas 2018)

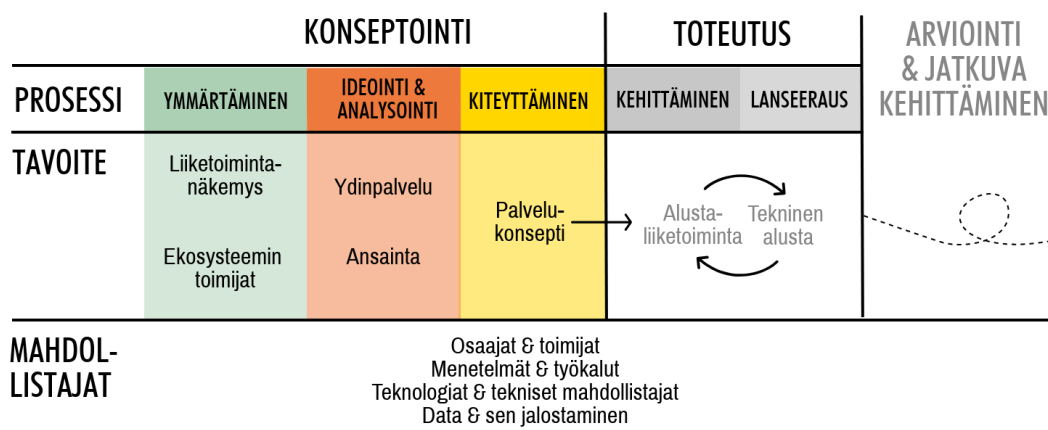
Seuraavassa vaiheessa tavoitteenamme oli tunnistaa digitaalisen alustan kehittämisen mahdollistajat. Näiden osalta huomiomme alkoi kuitenkin kiinnittyä myös toteutusvaiheeseen, jonka prosessin osa-alueiksi määrittelimme kehittämisen ja lanseerauksen. Viitanen et al. (2017, 129) mukaan digitaalisen alustan kehittäminen koostuu teknisen alustan sekä sen päälle rakentuvien toiminnallisuuksien kehittämisestä. Näin ollen toteutusvaiheen tavoitteena on kehittää digitaalinen alusta, joka koostuu teknisen puolen sekä alustaliiketoiminnan kehittämisestä.

Digitaalisen alustan synnyttämä data on yksi sen arvoa luovista perustekijöistä. Tunnistimme erityisesti alustan synnyttämän datan vuoksi olennaiseksi ja erilliseksi korostaa lisäksi digitaalisen alustan arviointia ja jatkuvaa kehittämistä omana erillisenä vaiheenaan. Lisäsimme rakenteilla olevaan viitekehysesemme siten konseptointi- ja toteutusvaiheen lisäksi kolmannen päävaiheen – arvioinnin. Alustan kautta kulkeva data on hyvin arvokasta alustan omistajalle. Siten kolmannessa vaiheessa dataa jalostamalla voidaan löytää kehitysmahdollisuuksia niin asiakaskokemuksen kuin uusien palvelujen kehittämiseen.

Nämä edellä kuvatun toteutusvaiheen sekä sitä seuraavan arvioinnin vaiheet olemme mukailleet Tuulaniemen (2011, 131) palvelumuotoiluprosessin loppuvaiheista. Jokainen vaihe jakautuu yksityiskohtaisempiin osa-alueisiin, mutta niiden tarkempi tutkiminen olisi jo seuraavan tutkimuksen aihe. Palvelumuotoilun viitekehys tuo kuitenkin edellä mainittuihin vaiheisiin lisäarvoa sitouttamal-

la palvelun käyttäjät mukaan kehittämiseen, minkä vuoksi halusimme sisällyttää ne viitekehukseen.

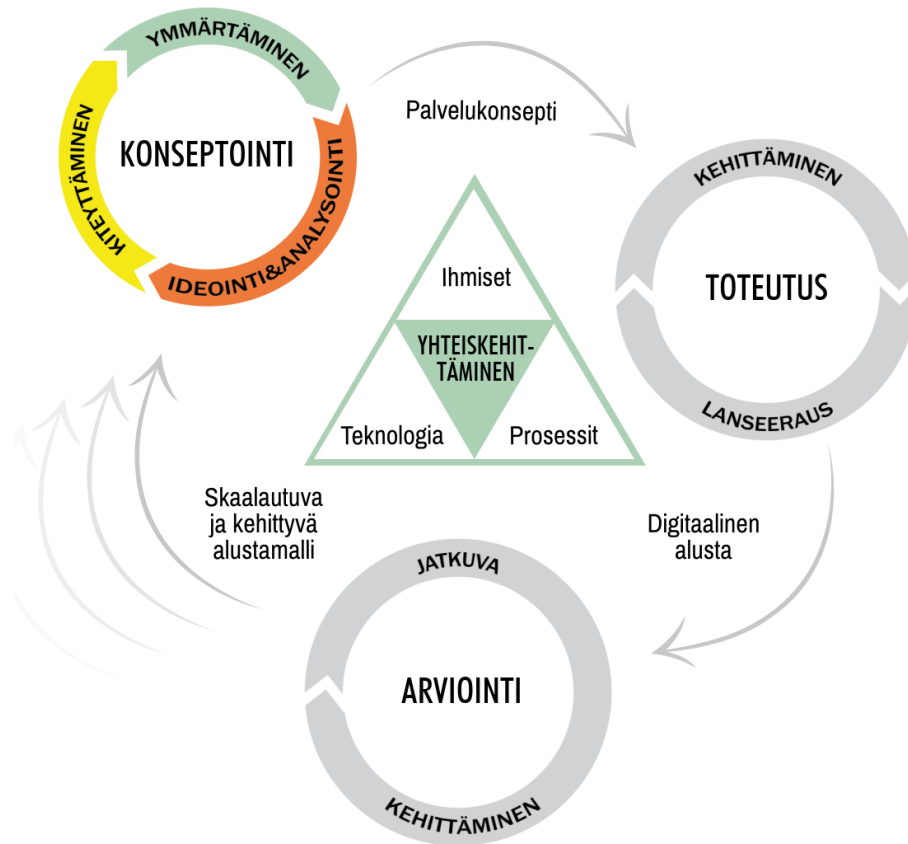
Edellä mainittujen vaiheiden hahmottelun jälkeen palasimme mahdollistajien tunnistamiseen, jotka palvelumuotoilun viitekehyksessä ovat tekijöitä, jotka mahdollistavat digitaalisen alustan yhteiskehittämisen. Tunnistimme niiden koostuvan eri alan osaajista ja digitaalisen alustan ekosysteemin toimijoista, menetelmistä ja työkaluista sekä alustatalouden puolelta erilaisista tuotannon-tekijöistä (s. 61). Palvelumuotoilu tarjoaa prosessin ja menetelmät, joita täydentävät muiden alojen prosessit ja menetelmät. Alustatalouden puolelta mahdollistajia ovat muun muassa teknologia ja muut tekniset mahdollistajat sekä data ja sen jalostaminen. Digitaalisen alustan lanseerauksen jälkeen etenkin datan jalostamisen myötä syntyneet havainnot käyttäjäryhmien tarpeista ja uusista palveluista aloittavat uuden iteratiivisen prosessin, joissa datan jalostaminen sekä palvelumuotoilun viitekehys mahdollistavat tulevaisuudessa arvoa luovien palvelukokonaisuuksien yhteiskehittämisen. Rakentamalla digitaalisen alustan palvelukonseptoinnin viitekehyskaavio, joka koostuu luvussa kuvatuista elementeistä, on esitetty kuvassa 40.



Kuva 40. Digitaalisen alustan palvelukonseptoinnin viitekehysten kaavio (Forsberg & Säynä-jäkangas 2018)

Digitaalisen alustan palvelukonseptoinnin viitekehysten rakentamisen jälkeen arvioimme sitä kriittisesti. Mielestämme kaaviosta ei käynyt ilmi palvelumuotoilun viitekehys, jota erityisesti pidimme arvokkaana digitaalisen alustan palvelukonseptoinnissa. Tämän seurauksena jäimme vielä pohtimaan, minkälainen visualisointi kuvaisi parhaiten edellä esitetyn kaaviomaisen digitaalisen alustan palvelukonseptoinnin viitekehysten elementtejä ja kiteyttäisi ne selkeäm-

min. Kuvassa 41 esittelemme edellä mainittujen asioiden vaikuttamana ki-
teytetyn mallin digitaalisen alustan palvelukonseptoinnin viitekehuksesta.



Kuva 41. Digitaalisen alustan palvelukonseptoinnin viitekehysmalli (Forsberg & Säynäjäkan-
gas 2018)

Kuvassa esitetty viitekehysmalli toimii digitaalisen alustan palvelukonseptoin-
nin viitekehyskaavion (kuva 40, s. 97) yksinkertaistuksena. Viitekehysmalli
muodostuu kolmesta päävaiheesta, niitä määrittelevistä osatekijöistä ja yh-
teiskehittämisen mahdollistajista. Mallissa jokainen päävaihe jakautuu proses-
sin osavaiheisiin, joiden pohjalta muodostuu kunkin vaiheen tavoite. Konse-
ptointivaiheen tavoite on kehittää palvelukonsepti, jossa huomioidaan eri toimi-
jaryhmien sekä liiketoiminnan asettamat vaatimukset ydinpalvelun kehittämi-
selle. Toteutusvaiheen tavoitteena on kehittää digitaalinen alusta, joka muo-
dostuu teknisen puolen ja alustaliiketoiminnan kehittämisestä sekä digitaalisen
alustan lanseeruksesta. Arviointivaiheen tavoitteena on jatkuvasti kehittää
digitaalista alustaa uusien palveluideoiden kehittämiseksi ja paremman asia-
kaskokemuksen varmistamiseksi.

Yhteiskehittämisen mahdollistajat kuvataan kuvan keskellä ja ne yksinkertaisuudessaan muodostuvat ihmisistä, prosesseista ja teknologiasta. Ihmiset muodostuvat alustaekosysteemin eri toimijoista sekä eri alojen osaajista, jotka ovat mukana digitaalisen alustan kehittämisessä. Prosessit koostuvat alustan kehittämisen mahdollistamista prosesseista sekä niissä hyödynnettävistä menetelmistä ja työkaluista. Palvelumuotoilu tuo kehittämisen viitekehysten, jota täydentää muiden alojen osaaminen. Viimeisen yhteiskehittämisen mahdollistajan – teknologian – osalta tarkoitetaan hyvin laajasti alustan hyödyntävää teknologiaa ja teknisiä mahdollistajia. Sillä tarkoitetaan myös alustaa hyödyntävän teknologian ansiosta syntyvää dataa sekä sen tuomia mahdollisuuksia digitaalisen alustan toimintaan ja jatkokehittämiseen liittyen.

Rakentamamme viitekehysmalli lähestyy digitaalisten alustojen kehittämistä palvelumuotoilun lähtökohdista uuden palvelun kehittämiseen. Viitekehysmalli kuvaa digitaalisten alustojen kehittämisen kolmivaiheisuutta, jossa kehittäminen jakautuu digitaalisen alustan palvelukonseptin suunnitteluun, toteutukseen sekä arviointiin. Vaiheistamalla digitaalisen alustan kehittäminen voidaan konseptointivaiheessa varmistua alustaidean tarpeellisuudesta ja kannattavuudesta yhteiskehittämällä ja testaamalla konseptia kustannustehokkaasti tulevien käyttäjäryhmien kanssa. Digitaalisen alustan konseptointiprosessin tuloksena syntyy palvelukonsepti, jossa on huomioitu ekosysteemin eri toimijoiden tarpeet sekä alustan omistajan asettamat liiketoiminnalliset tavoitteet, jotka yhdessä ovat edellytyksenä uuden menestyvän digitaalisen alustan kehittämiselle. Palvelukonseptin viimeistelyn jälkeen voidaan kehittämisessä edetä seuraaviin vaiheisiin, jolloin on olemassa tieto tulevan alustan tarpeellisuudesta.

4.3.3 Digitaalisen alustan palvelukonseptointityökalu

Kolmannessa produktiossamme (C3) hyödynsimme kehittämäämme uuden palvelun konseptointityökalua (kuva 31, s. 87) digitaalisen alustan palvelukonseptin viimeistelyssä. Kehittämämme työkalu toimikin erinomaisesti palvelukonseptin kiteyttämisessä palvelun tuottajan tavoitteiden sekä yhden käyttäjäryhmän tarpeiden kuvaamisessa. Käyttäjätutkimus olisi kuitenkin kehittämisen edetessä laajennettu koskemaan kaikkia kriittisiä tunnistamiamme alustan

toimijoita ja tässä tapauksessa kehittämämme uuden palvelun konseptointityökalu ei olisi ollut riittävä kuvaamaan eri toimijoiden tavoitteita.

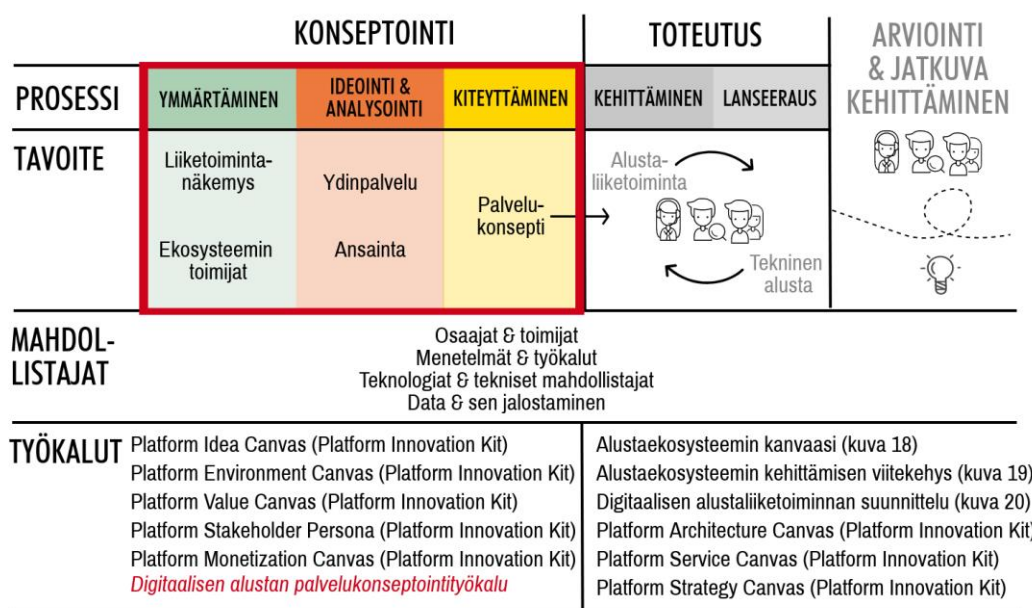
Teoreettisessa viitekehyksessä luvussa 3.3.3 esittelimme digitaalisen alustan kehittämisen elementtejä sekä erilaisia työkaluja niiden kehittämisen tueksi. Analyysimme perusteella yhteistä luvussa esitetyille Alustatalous.fi-sivuston ja VTT:n työkaluille on, että ne lähestyvät digitaalisten alustojen kehittämistä ideointivaiheesta käsin kuvaten hyvin laajasti digitaalisen alustan eri elementtejä. Esimerkiksi alustaekosysteemin kehittämisen viitekehys (kuva 19, s. 61) tarjoaa erinomaisen työkalun koko digitaalisen alustan kehittämisen tueksi. Lähtökohta kanvaasissa on kuitenkin enemmän liiketoiminta- kuin käyttäjälähtöinen, ja siten palvelumuotoilun viitekehysten mukainen käyttäjäymmärrys ei välity riittävän vahvasti.

Digitaalisen alustan kehittämisen teoriaosuudessa kerroimme myös lyhyesti Platform Innovation Kitin tarjoamista kanvaaseista. Palveluntarjoaja tarjoaakin hyviä kanvaaseja kehittämisen eri vaiheisiin: ideointiin, suunnitteluun ja toteuttamiseen (Platform Innovation Kit 2017). Ne taas ovat sellaisenaan liian suppeita kuvaamaan digitaalisen alustan palvelukonseptia palvelumuotoilun viitekehksestä tarkasteltaessa.

Uuden palvelun konseptoinnissa palvelumuotoilun viitekehyksessä on tärkeää kerätä käyttäjäymmärrystä, kiteyttää sitä palveluideoiksi, tehdä nopeita kokeiluja sekä jatkokehittää palveluideoita edelleen käyttäjien kanssa, jotta palveluideasta tulee houkutteleva ja sen kehittämistä lopulliseksi palvelukokonaisuudeksi kannattaa jatkaa. Analyysimme pohjalta digitaalisen alustan kehittäminen tulisi myös aloittaa ydinpalvelun suunnittelusta, joka sitoo eri ekosysteemin toimijat arvon yhteisluontiin.

Tämän vuoksi teoreettisessa viitekehyksessä esitellyt työkalut eivät sellaiseenaan tai yksinään sovellu digitaalisen alustan palvelukonseptin kiteyttämiseen. Osa työkaluista, kuten Platform Innovation Kitin kanvaasit tarjoavat hyviä työskentelyvälineitä eri ideoiden työstämiseen palvelukonseptoinnin eri vaiheissa, mutta ne eivät mielestämme sovellu koko palvelukonseptin kuvaamiseen. Taas laajemmat Alustatalous.fi-sivuston (kuva 19 s. 61 ja kuva 20, s. 62) sekä VTT:n (kuva 18, s. 59) kanvaasit tarjoavat erinomaisia työkaluja digi-

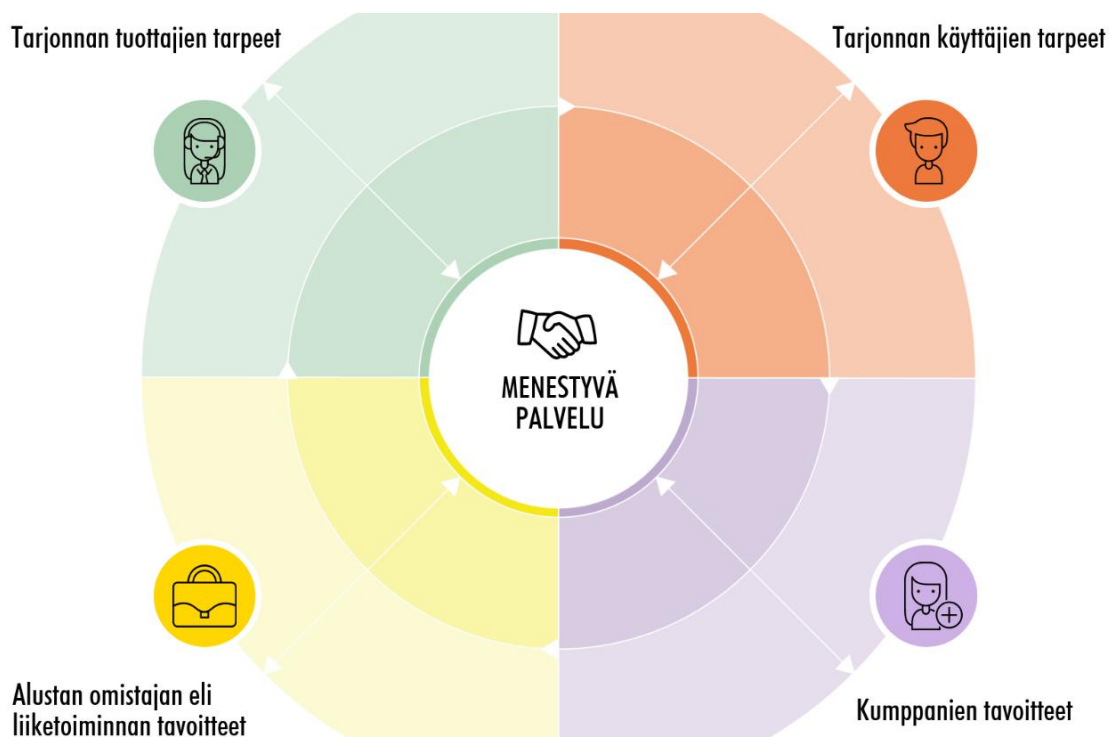
taalisen alustaliiketoiminnan ja toiminnallisuuksien tarkempaan suunnitteluun palvelukonseptin kiteyttämisen jälkeen. Siten ne muodostavat erinomaisen viitekehyyksen konseptointia seuraaviin vaiheisiin. Kaiken kaikkiaan olemassa olevista työkaluista ei välity riittävästi palvelumuotoilun edellyttämä eri toimijoiden käyttäjämäärä, joka on lähtökohtana menestyvän digitaalisen alustan kehittämiselle. Kuvaan 42 olemme asemoineet edellä mainitut kanvaasit laatimamme digitaalisen alustan palvelukonseptoinnin viitekehukseen.



Kuva 42. Digitaalisen alustan kehittämisen työkalut digitaalisen alustan palvelukonseptoinnin viitekehyyksessä (Forsberg & Säynäjäkangas 2018)

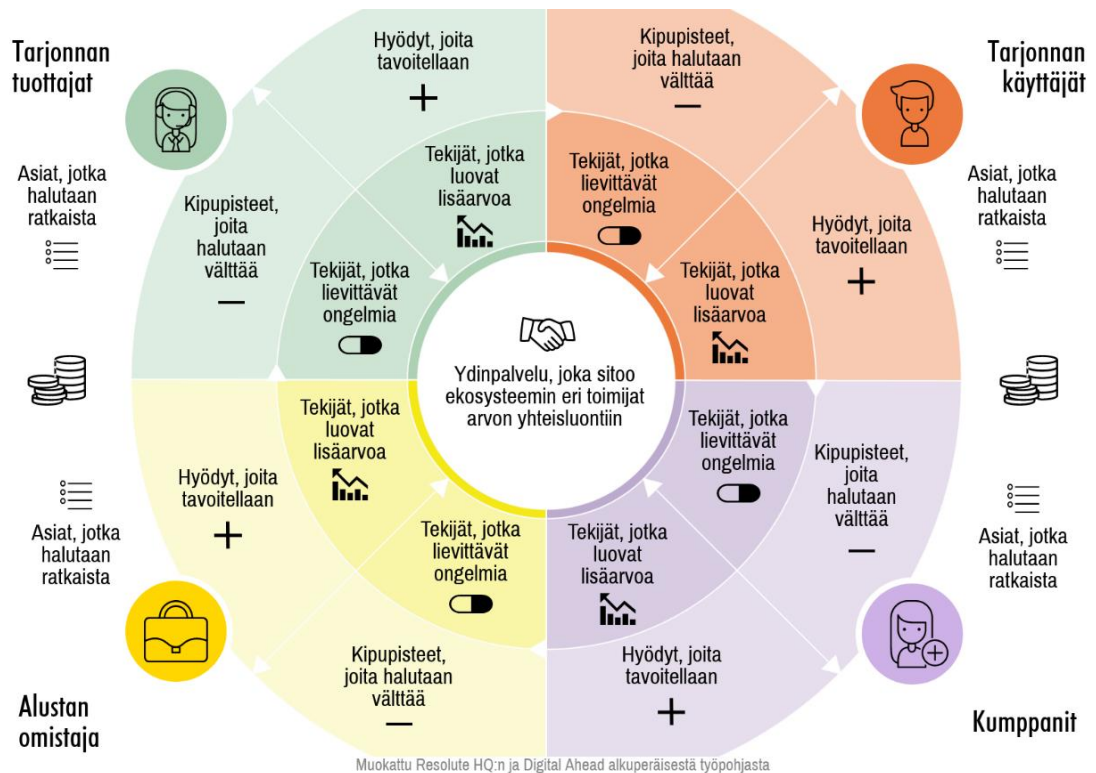
Jatkoimme digitaalisen alustan palvelukonseptointityökalun kehittämistä uuden palvelun konseptointityökalun pohjalta. Kehitettävän uuden työkalun tarkoituksena oli kiteyttää digitaalisen alustan palvelukonsepti. Asemoineet työkalun tarpeellisuuden kuvaan 42 punaisen laatikon sisään. Työkalun idea on jalostunut keväästä 2017 alkaen ja olemme päässeet testaamaan sen toimivuutta Helsinki Design Weekillä järjestämässämme Palvelumuotoilun Q&A -tapahtumassa erään digitaalista alustaliiketoimintaa suunnittelevan yrityksen kanssa syksyllä 2017. Testauksessa työkalu todettiin toimivaksi, sillä siinä lähtökohta digitaalisen alustan kehittämiseen on hyvin käyttäjälähtöinen. Koikeilun jälkeen jatkoimme työkalun ulkoasun kehittämistä, jotta siitä tulisi mahdollisimman yksinkertainen kuvaamaan eri toimijoiden tarpeita ja tavoitteita.

Kuvassa 43 on esitetty kehittämämme digitaalisen alustan palvelukonseptointityökalun pääelementit. Palvelukonseptointityökalu lähestyy digitaalisen alustan kehittämistä palvelumuotoilun viitekehyksestä kiteyttäen nimenomaan digitaalisen alustan palvelukonseptissa vaadittavat elementit, joita ovat analyysimme mukaan eri alustaekosysteemin toimijoiden tunnistaminen ja tavoitteiden määrittäminen sekä niiden pohjalta muodostuva digitaalisen alustan ydinpalvelu arvon yhteisluonnin toteutumiseksi.



Kuva 43. Digitaalisen alustan palvelukonseptointityökalun pääelementit (Forsberg & Säynäjäkangas 2018)

Työkalun ulkokehissä nimetään eri toimijat, kuvataan niiden tarpeita ja arvon muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä. Työkalun keskellä taas kuvataan digitaalisen alustan ydinpalvelu eli ratkaisu, joka houkuttelee eri toimijat arvon yhteisluontiin alustalla. Nuolet kuvassa kuvaavat arvon yhteisluontia, arvon siirtymistä sekä sen jakamista eri toimijoiden kesken. Kuvassa 44 on esitetty tarkemmin digitaalisen alustan palvelukonseptointityökalun eri osa-alueet, jotka ovat muodostuneet VPC-työkalun (ks. s. 49–50) ohjaamana. Eri osa-alueet muodostuvat hyödyistä ja tekijöistä, jotka lisäävät arvoa sekä kipupisteistä ja tekijöistä, jotka lievittävät ongelmia. Sen lisäksi työkalusta löytyy rahaa kuvaavat elementit, joiden osalta voidaan suunnitella palvelun ansaintalogiikkaa.



Kuva 44. Digitaalisen alustan palvelukonseptointityökalun osa-alueet (Forsberg & Säynäjäkangas 2018)

Alustan omistajan osalta palvelukonseptointityökalu kiinnittyy osaksi liiketoiminnallisia tavoitteita. Siinä kuvataan liiketoiminnassa tai sen toimintaympäristössä havaittavia kipupisteitä, mahdollisuuksia ja asioita, joita yrityksen tulisi tai olisi mahdollista ratkaista. Ekosysteemin muiden toimijoiden osalta tunnistetaan käyttäjätutkimuksen sekä sen analysoinnin pohjalta eri toimijoiden yhteiset kipupisteet ja hyödyt sekä asiat, joita toimijoiden tulisi saada ratkaistuksi. Yhteisten tavoitteiden määrittelyä edeltää laaja käyttäjätutkimus, jossa ekosysteemin eri toimijaryhmien sisältä toimijoista on laadittu käyttäjäprofiilit, koska yhden toimijajoukon sisältä voi löytyä hyvinkin eriäviä tavoitteita, mutta niitä tulee kuitenkin yhdistää tekijän, joka voidaan ydinpalvelulla sitoa.

Digitaalisen alustan ydinpalvelu on ratkaisu, joka sitoo ekosysteemin eri toimijat arvon yhteisluontiin tietyn teeman ympärillä. Sen kehittämiseen vaikuttaa, minkälaisia ongelmien lievittäjiä ja hyötyjen mahdollistajia tunnistetaan eri toimijoiden kipupisteille sekä hyödyille. Tuottajien kipupisteiden ja hyötyjen osalta on tärkeää linkittää tekijät myös osaksi tuottajien liiketoiminnallisia tavoitteita. Kun alustan ydinpalvelu kehitetään käyttäjälähtöisesti, voidaan varmistua, että palvelu ideana houkuttelee käyttäjiä ja synnyttäisi verkostovaikutuksia sekä siten lisäisi käyttäjien määrää alustalla. Näin voidaan myös varmistua,

että niin käyttäjälähtöisyys kuin liiketoiminnalliset tavoitteet tulevat huomioituiksi suunnittelun alusta alkaen.

Kehittämämme digitaalisen alustan palvelukonseptointityökalu ohjaa digitaalisten alustojen käyttäjälähtöistä kehittämistä. Työkalun avulla voidaan kiteyttää kerätty ymmärrys digitaalisen alustaekosysteemin eri toimijoiden tavoitteista niin liiketoiminnan kuin eri käyttäjäryhmien osalta sekä muodostaa arvon yhteisluonnin toteutumiseksi vaadittavat arvolupaukset eri toimijoille. Sen pohjalta voidaan varmistua alustaidean kannattavuudesta ja siirtyä kehittämisen seuraaviin vaiheisiin: alustan tekniseen rakentamiseen sekä sen päälle rakentuvan alustaliiketoiminnan tarkempaan suunnitteluun laatimamme digitaalisen alustan palvelukonseptoinnin viitekehysmallin mukaisesti.

5 TULOKSET

Tässä luvussa esittelemme opinnäytetyömme keskeiset tulokset ja löydökset. Aloitamme vastaamalla tutkimuksemme pääongelmaan, jonka analyysin perusteella muodostimme tutkimuksemme kolme alaongelmaa. Kolmeen tutkimuksemme alaongelmaan rakennamme vastaukset omissa alaluvuissaan, joissa kiteytämme opinnäytetyöprosessin aikana kehittämämme mallit ja työkalut. Viimeisessä alaluvussa kokoamme synteessin opinnäytetyömme keskeisistä tuloksista.

5.1 Konseptointi uuden palvelun kehittämisessä palvelumuotoilun viitekehyksessä

Opinnäytetyömme ydinsisältö rakentui uuden palvelun kehittämisen ympärille, jota tarkastelimme kolmesta näkökulmasta. Ensimmäisenä näkökulmana palvelumuotoilu määritteli viitekehysten, josta tarkastelimme uuden palvelun kehittämistä. Toisena näkökulmana konseptointi määritteli prosessin, jolla uutta palvelua kehitettiin ja kolmantena näkökulmana digitaalisen alustan palvelukonsepti muodosti uuden palvelun kehittämisen kohteen. Näiden näkökulmien pohjalta nostimme tutkimuksemme keskeiseksi tavoitteeksi ymmärtää ja jäsentää konseptointia uuden palvelun kehittämisessä palvelumuotoilun viitekehyksessä. Näin ollen tutkimuksemme pääongelmaksi muotoutui: **millaista on**

konseptointi uuden palvelun kehittämisessä palvelumuotoilun viitekehysessä? Pääongelmaan vastaamisen myötä tutkimuksellemme jäsenyi kolme uutta kysymyskokonaisuutta, joista muotoilimme pääongelmalle kolme alaongelmaa.

Ensinnäkin teoreettisen analyysin perusteella kävi ilmi, että palvelumuotoilun viitekehys näyttäytyi hyvin eri tavalla riippuen siitä, katsottiinko sitä liiketoimintalähtöisestä näkökulmasta vai palvelumuotoilun näkökulmasta. Lisäksi palvelumuotoilun kirjallisuuskatsaus osoitti, että palvelumuotoilulle ei ole olemassa yhtä yksiselitteistä määrittelyä. Palvelumuotoilun kirjallisuudesta voitiin kuitenkin tunnistaa keskeisiä palvelumuotoilun viitekehystä kuvaavia piirteitä, jotka näyttäytyivät ja korostuivat eri tavoin eri teoksissa. Teoreettinen analyysi osoitti myös, että palvelumuotoilussa erilaiset menetelmät ovat hyvin keskeisiä, mutta teoriakirjallisuudessa ne saivat kuitenkin lukuisia erilaisia esitys- ja jäsenystapoja, joiden pohjalta loogisen kokonaiskuvan muodostaminen jäi melko heikoksi. Lisäksi palvelumuotoilun kirjallisuus ei menetelmäkuvauksissaan huomionnut riittävästi liiketoimintanäkökulmaa, vaan se jäi usein asiakasnäkökulman ja käyttäjätutkimuksen korostamisen varjoon.

Analyysimme johtopäätöksenä teoriakirjallisuus ei antanut meille yksiselitteistä määritelmää palvelumuotoilun viitekehuksesta, joten näimme koko tutkimuksemme kannalta tarpeelliseksi sen kirkastamisen. Näin ollen määrittelimme tutkimuksemme ensimmäisen alaongelman seuraavasti: **millainen palvelumuotoilun viitekehysmalli voidaan jäsentää palvelujen kehittämiseen?** Vastaamme kysymykseen alaluvussa 5.2.

Toiseksi teoreettisen analyysin perusteella kävi ilmi, että palvelumuotoilun teoksissa käydään varsin vähän läpi uuden palvelun kehittämistä erotettuna olemassa olevan palvelun uudistamisesta. Usein kirjallisuudessa todetaankin vain, että palvelumuotoilua voidaan käyttää sekä täysin uuden palvelun luomisessa, että olemassa olevan palvelun kehittämisessä. Ja vaikka palvelumuotoilun kirjallisuudessa palvelun kehittämisen malleja ja menetelmiä onkin esitetty lukuisia, ei uuden palvelun kehittämisen erityisyyttä tai sen vaikutusta kehittämisprosessiin ja hyödynnettäviin menetelmiin ole osattu tuoda selkeästi esille. Lähtökohtaisesti palvelumuotoilun kirjallisuus ei siten ole selkeästi tunnistanut uuden palvelun kehittämiseen liittyviä erityispiirteitä. Sen sijaan liike-

toimintalähtöisissä palvelujen johtamisen ja markkinoinnin teoksissa uuden palvelun kehittämistä käsitellään hyvinkin paljon, mutta niiden ongelmana on usein se, että palvelumuotoilu itsessään on ymmärretty liian kapeasti vain yhdeksi kehittämisprosessin vaiheeksi.

Myös konseptointi on jäänyt varsin vähälle huomiolle palvelumuotoilun kirjallisuudessa. Historiallisesti katsottuna muotoilualalla konseptoinnin juuret ovat tuotemuotoilussa, jossa konseptointi nähdään joko itsenäisenä konseptituotteen suunnitteluhankkeena tai osana tuotekehitysprojektia. Palvelumuotoilun kirjallisuudessa palvelukonseptointi mielletään kuitenkin vain useimmiten yhdeksi palvelun kehittämisprosessin osavaiheeksi, jolloin konseptointi sijoittuu kokonaisprosessin keskivaiheille. Palvelukonseptin edustaessa palvelumuotoilussa lähinnä palvelun kehittämisen yhtä osavaihetta, ei palvelukonseptilla ole nähty palvelumuotoilussa saman tyyppistä itsenäistä roolia, mikä tuotemuotoilun puolella toteutuu itsenäisinä konseptituotteen suunnitteluhankkeina. Palvelukonseptointiin ei siten myöskään ole kehitetty palvelumuotoilun viitekehykseen soveltuvaa prosessimallia, joka olisi sovellettavissa omana itsenäisenä projektinaan uuden palvelun kehittämisessä.

Palvelumuotoilun kirjallisuudessa palvelun konseptoinnissa korostetaan visualisointimenetelmien hyödyntämistä konseptin kehittämisessä ja esittämisessä, ja niitä esitellään eri teoksissa melko runsaasti. Ongelmaksi näissä muodostuu kuitenkin se, että suurin osa menetelmistä keskittyy vain itse palvelun ja/tai käyttäjän kuvaamiseen, jolloin palvelun liiketoimintanäkökulma jää huomiotta. Palvelumuotoilun kirjallisuudesta löytyvät työkalut pohjautuvatkin pitkälti palvelukokemuksen, -paketin sekä -järjestelmän kiteyttämiseen, jolloin ne toimivat paremmin palvelun toteutusvaiheen kehittämisen apuna. Näin ollen voidaan sanoa, että palvelumuotoilun vahvuus yhdistää liiketoimintanäkökulma ja asiakasnäkökulma menestyvien palvelujen kehittämisessä ei konkretisoidu sen tarjoamissa konseptointivaiheen työkaluissa.

Analyysin johtopäätöksenä palvelumuotoilun kirjallisuus tarjosi meille hyvin vähän välineitä ymmärtää ja jäsentää konseptointia uuden palvelun kehittämisessä, sillä konseptoinnin mahdollisuuksia ja roolia ei oltu tunnistettu kovin hyvin, eikä uuden palvelun kehittämistä oltu riittävästi osattu nostaa esille. Tämän lisäksi palvelumuotoilun kirjallisuus ei tarjonnut meille selkeitä uu-

den palvelun konseptoinnin prosessimalleja tai työkaluja, jotka palvelumuotoilun periaatteiden mukaisesti ottaisivat kehittämisessä huomioon sekä liiketoimintanäkökulman, että asiakasnäkökulman. Edellä mainittujen ongelmien vuoksi näimme tarpeelliseksi kehittää ratkaisuja uuden palvelun konseptointiin, joten määrittelimme tutkimuksemme toisen alaongelman seuraavasti: **millainen prosessimalli ja työkalu voidaan kehittää uuden palvelun konseptointiin palvelumuotoilun viitekehyksessä?** Vastaamme kysymykseen alaluvussa 5.3.

Kolmanneksi uuden palvelun kehittämiskohdetta edusti tutkimuksessamme digitaalisen alustan palvelukonsepti, jota kehitimme kolmessa toteuttamassamme produktiossa. Produktiot osoittivat meille, että teoriakirjallisuus ei tarjonnut konkreettisia välineitä palvelumuotoilun viitekehysten mukaiseen digitaalisen alustan palvelukonseptointiin. Suurin osa kirjallisuudesta keskittyikin vain alustatalouden ilmiön kuvaamiseen tai alustojen ominaisuuksiin ja toimintaan teknisemmästä näkökulmasta. Digitaalisen alustan kompleksiset erityispiirteet osoittivat meille kuitenkin hyvin pian, että samat toimintatavat ja menettelmät kuin perinteisempien palvelujen kehittämisessä, eivät olleet riittäviä digitaalisen alustan palvelukonseptoinnissa.

Toteuttamiemme produktioiden myötä meille kävi selväksi, että vaikka digitaalisten alustojen kehittämisen tueksi oli löydettävissä erilaisia työkaluja, ei niistä ollut apua varsinaisessa palvelukonseptin kiteyttämisessä. Työkalujen lähestymistapa kehittämiseen ei noudattanut palvelumuotoilun periaatteita, jossa palveluideat pohjautuvat käyttäjäymmärrykseen ja eri osapuolet osallistetaan yhteiskehittämiseen. Näkökulma olemassa oleviin kanvaaseihin oli siten palvelun kehittämisen käynnistyminen ideointi-vaiheella, jonka voidaan nähdä edustavan enemmän perinteisempää palvelujen suunnittelua. Edellä mainittujen ongelmien vuoksi näimme tarpeelliseksi kehittää ratkaisuja digitaalisten alustojen palvelukonseptoinnin tueksi, joten määrittelimme tutkimuksemme kolmannen alaongelman seuraavasti: **millainen viitekehysmalli ja työkalu voidaan kehittää digitaalisen alustan palvelukonseptointiin palvelumuotoilun viitekehyksessä?** Vastaamme kysymykseen alaluvussa 5.4.

5.2 Palvelumuotoilun viitekehysmalli

Määrittelimme tutkimuksemme ensimmäisen alaongelman seuraavasti: **millainen palvelumuotoilun viitekehysmalli voidaan jäsentää palvelujen kehittämiseen?** Palvelumuotoilun viitekehysten tutkiminen ja kirkastaminen osoittautuivat erittäin tärkeäksi vaiheeksi tutkimuksessamme, sillä siihen kiinnittyivät kaikki tutkimuksemme muut keskeiset elementit. Tutkimusprosessin edetessä tunnistimme ja kiteytimme palvelumuotoilun olennaiset elementit sekä kehitimme palvelumuotoilun menetelmäkokonaisuutta kuvaavan menetelmien jäsennysmallin, jotka yhdessä muodostivat palvelumuotoilun viitekehysmallin. Palvelumuotoilussa yhdistyvien *analyyttisen liiketoiminta-ajattelun* sekä *luovan muotoiluajattelun* tunnistimme vaikuttavan merkittävästi palvelumuotoilun elementteihin, jolloin palvelujen kehittämisen perustaksi nousee sekä liiketoimintatiedon, että käyttäjäymmärryksen hyödyntäminen. Palvelumuotoilun elementit kiteytimme yksinkertaistukseksi, joka jäsentää palvelumuotoilun keskeisintä ydintä ja lisäarvoa palvelujen kehittämiseksi (kuva 23).



Kuva 23. Palvelumuotoilun elementit (Forsberg & Säynäjäkangas 2018)

Palvelumuotoilun elementit koostuvat *iteratiivisesta kehittämisprosessista*, palvelun käyttäjän ja tuottajan osallistumisesta palvelun *yhteiskehittämiseen* sekä liiketoiminta-ajatteluun ja muotoiluajatteluun perustuvien *menetelmien hyödyntämisestä kehittämisessä*. Palvelumuotoilun elementit kuvaavat siten kokonaisuutta, jossa yhdistyy liiketoimintanäkökulman ja asiakasnäkökulman huomioiminen palvelun iteratiivisessa yhteiskehittämisessä. Liiketoimintanäkökulmassa korostuvat palvelujen kehittämisessä hyödynnettävä *liiketoiminta-*

mintatiedon kerääminen ja tiedon lokerointi, ja vastaavasti asiakasnäkökulmassa painottuvat empatia eli *käyttäjien ymmärtäminen* ja *tiedon visualisointi*.

Palvelumuotoilun menetelmäkokonaisuuteen tutustuessamme oivalsimme, että palvelumuotoilun kirjallisuutta vaivaa selkeän menetelmällisen kokonaiskuvan muodostamisen puute ja menetelmäterminologian kirjavuus. Lisäksi palvelumuotoilun kirjallisuus ei menetelmäkuvauksissaan huomionnut riittävästi liiketoimintanäkökulmaa, vaan se jäi usein asiakasnäkökulman ja käyttäjätutkimuksen korostamisen varjoon. Tästä lähtökohdasta kehitimme opinnäyte-työssämme palvelumuotoilun menetelmäkokonaisuuden jäsenysmallin, joka on esitetty kuvassa 27.

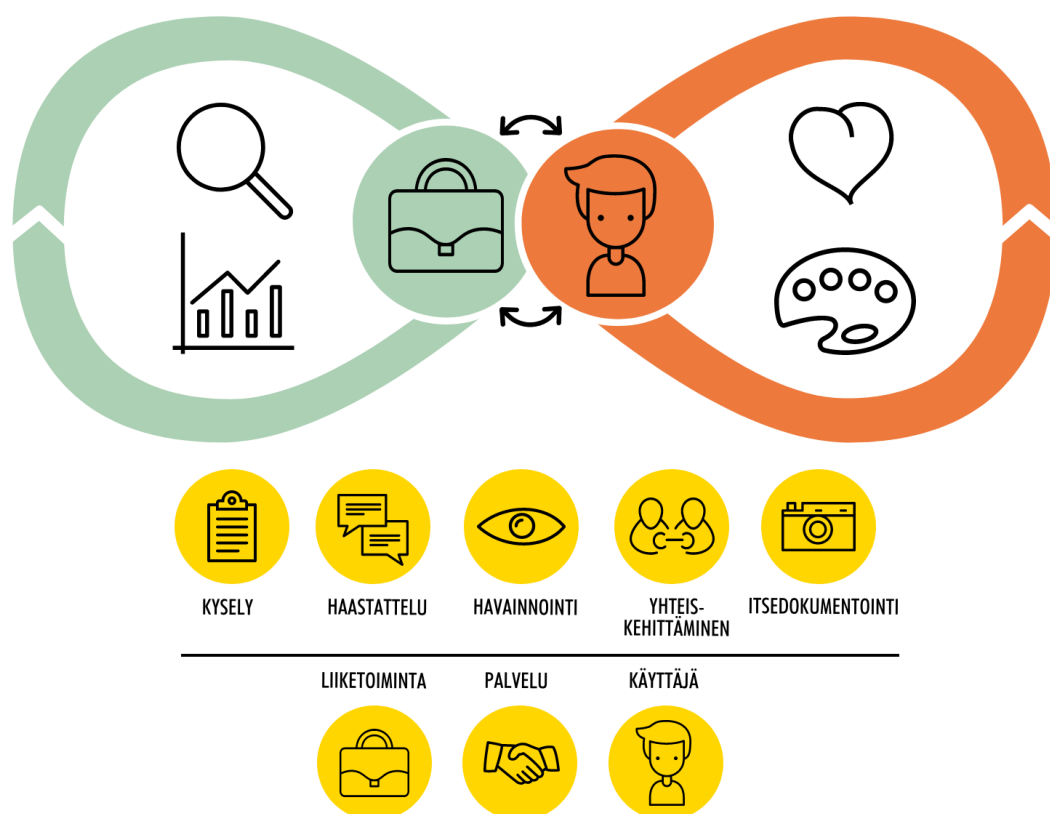


Kuva 27. Palvelumuotoilun menetelmäkokonaisuuden jäsenysmalli (Forsberg & Säynäjäkangas 2018)

Palvelumuotoilun menetelmäkokonaisuuden jäsenysmallissa palvelumuotoilun menetelmät jakaantuvat kahteen kokonaisuuteen: *tiedon keräämisen menetelmiin*, joilla kerätään liiketoiminta- ja asiakastietoa sekä *tiedon jäsentämisen työkaluihin*, joilla tietoa lokeroidaan ja visualisoidaan. Mallissa tiedon keräämisen menetelmät luokitellaan viiteen pääkategoriaan, joita ovat erilaiset kyselymenetelmät, haastattelumenetelmät, havainnointimenetelmät, yhteiskehittämisen menetelmät sekä itsedokumentointimenetelmät. Vastaavasti tiedon jäsentämisen työkalut luokitellaan mallissa kolmeen pääkategoriaan sen mu-

kaisesti, onko työkalujen päätarkoituksena jäsentää liiketoimintaa, palvelua vai käyttäjää koskevaa tietoa.

Palvelumuotoilun viitekehys koostuu siten analyysimme perusteella palvelumuotoiluun liitettävistä *piirteistä* (palvelumuotoilun elementit) ja palvelumuotoilun toteuttamiseen käytettävistä *menetelmistä* (palvelumuotoilun menetelmäkokonaisuuden jäsenysmalli). Näiden synteessä voidaan kiteyttää palvelumuotoilun viitekehysmalli, jonka olemme visualisoineet kuvaan 45.



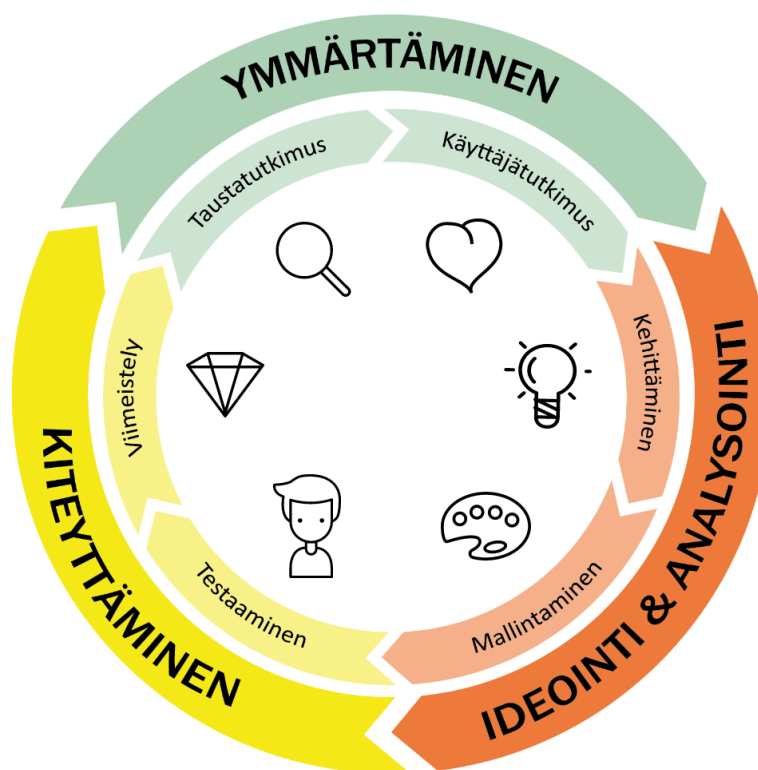
Kuva 45. Palvelumuotoilun viitekehysmalli (Forsberg & Säynäjäkangas 2018)

Palvelumuotoilun viitekehysmalli yhdistää palvelumuotoilun elementit ja menetelmäkokonaisuuden jäsenysmallin kuvaamaan palvelumuotoilun viitekehystä. Palvelumuotoilun liitettävät piirteet kumpuavat sekä analyttisestä liiketoiminta-ajattelusta, että luovasta muotoiluajattelusta yhdistyen keskeisiksi palvelumuotoilun elementeiksi, joita ovat iteratiivinen kehittämisprosessi, palvelun käyttäjän ja tuottajan osallistuminen palvelun yhteiskehittämiseen sekä erilaisten palvelumuotoilun menetelmien hyödyntäminen kehittämisessä.

5.3 Uuden palvelun konseptoinnin prosessimalli ja työkalu

Määrittelimme tutkimuksemme toisen alaongelman seuraavasti: **millainen prosessimalli ja työkalu voidaan kehittää uuden palvelun konseptointiin palvelumuotoilun viitekehyksessä?** Palvelumuotoilun viitekehysten kirkastaminen osoitti, että palvelumuotoilu soveltuu erityisen hyvin uuden palvelun konseptointiin, sillä sen avulla on mahdollista päästä kiinni palvelun todelliseen asiakastarpeeseen sekä konkretisoida aineeton ja vasta suunnittelupöydällä oleva palvelu helposti viestittävään muotoon. Parhaimmillaan palvelumuotoilulla voidaan siten mahdollistaa uuden kehitettävän palvelun sisäinen suorituskyky eli arvon luominen palvelun käyttäjälle (*value creation*), että ulkoinen suorituskyky eli arvon tulouttaminen palvelun tuottajalle (*value capture*).

Edeltävässä luvussa kiteytetty palvelumuotoilun viitekehysmalli toimikin lähtökohdana, kun lähdimme kehittämään uuden palvelun konseptoinnin prosessimallia. Asemoimme prosessimallimme uuden palvelun kehittämisen konseptointivaiheeseen ja palvelukonseptin kehittämiseen. Mallin asemointi perustuu Johnsonin, Menorin, Rothin ja Chasen (2000) NSD-malliin, jossa uuden palvelun kehittäminen voidaan jakaa kahteen päävaiheeseen, joita ovat suunnitteluvaihe (konseptointi) ja toteutusvaihe. Mallin kehittämisessä hyödynsimme Stickdornin (2012b) kiteyttämää palvelumuotoiluprosessin neljää iteratiivista vaihetta, jotka muodostuvat tutkimisesta, luomisesta, reflektoinnista ja implementoinnista. Opinnäytetyössä kehittämämme uuden palvelun konseptoinnin prosessimalli on esitetty kuvassa 28. Prosessimalliin olemme visualisoineet vaiheet tarkoituksellisesti ympyrän mallisena kokonaisuutena, minkä tarkoituksena on korostaa prosessin iteratiivisuutta ja joustavuutta.



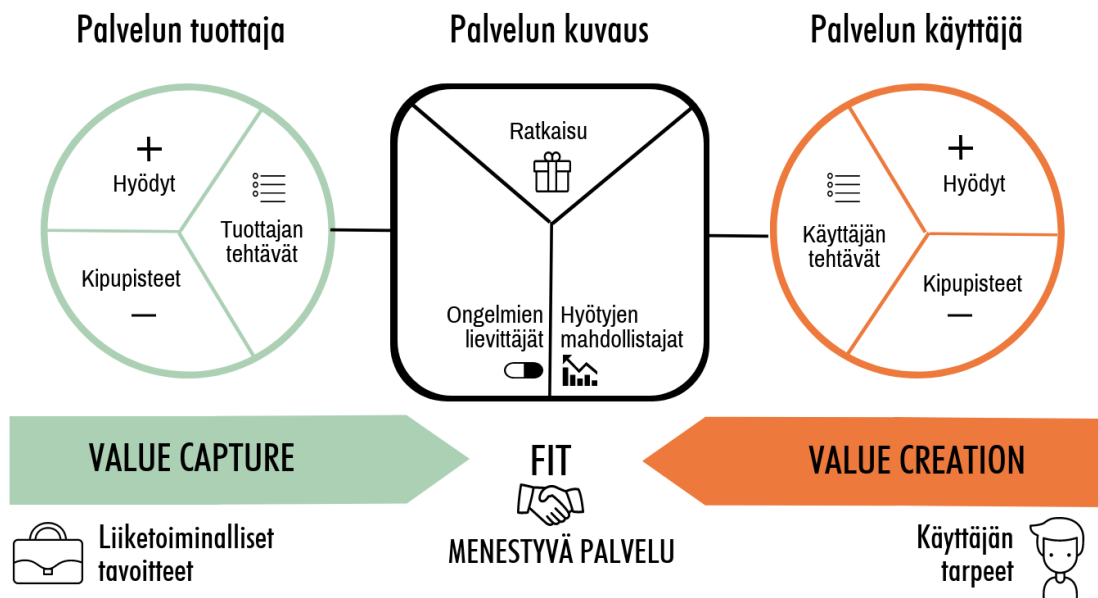
Kuva 28. Uuden palvelun konseptoinnin prosessimalli (Forsberg & Säynäjäkangas 2018)

Uuden palvelun konseptointiprosessin keskeisiksi päävaiheiksi määrittelimme *ymmärtämisen*, *ideoinnin ja analysoinnin* sekä *kiteyttämisen*, jotka jakaantuvat edelleen kahteen alavaiheeseen. Näin ollen ymmärtämisen vaihe koostuu taustatutkimuksen ja käyttäjätutkimuksen vaiheista, ideointi ja analysointi -vaihe kehittämisestä ja mallintamisesta sekä kiteyttämisen vaihe testaamisesta ja viimeistelystä. Uuden palvelun konseptoinnin prosessimallin vaiheet ovat laajempia kokonaisuuksia ja kehittämisen painopisteitä, jotka muodostavat iteratiivisen kokonaisprosessin – eivät niinkään lineaarisesti eteneviä peräkkäisiä toimintoja.

Kehittämämme prosessimalli tarjoaa palvelumuotoilun periaatteiden mukaisen uuden palvelun kehittämisen konseptointivaiheeseen soveltuvan prosessimallin, joka kiinnittää huomiota liiketoimintanäkökulman ja asiakasnäkökulman huomioimiseen kehitystyössä. Prosessimallia voidaan hyödyntää sekä osana uuden palvelun kehittämisen kokonaisprosessia, että itsenäisen konseptointiprojektin toteutusmallina, jonka lopputuloksena kiteytetään palvelukonsepti. Tämä mahdollistaa paremmin konseptointiprojektin aikataulutuksen ja tulosten hyödyntämisen, jolloin konseptointivaiheesta voidaan siirtyä hallitusti palvelun kehittämisen toteutusvaiheeseen eli palvelun toteutusjärjestelmän kehit-

tämiseen ja palveluratkaisun implementointiin. Näin ollen uuden palvelun konseptoinnin prosessimalli tarjoaa kustannustehokkaan toimintamallin kehittää ja testata palvelua, soveltuena erityisen hyvin täysin uuden palvelun kehittämiseen.

Opinnäytetyössä toteuttamamme analyysimme perusteella havaitsimme, että palvelumuotoilun menetelmäkokonaisuudessa ei ole tarjolla konseptointityökalua, joka ottaisi riittävällä tasolla huomioon sekä liiketoimintanäkökulman, että asiakasnäkökulman konseptin kehittämisessä. Tästä lähtökohdasta lähdimme kehittämään uuden palvelun konseptointityökalua Value Proposition Canvas -työkalun (Osterwalder et al. 2014) pohjalta, sillä sen toimintalogiikka oli mielestämme erinomainen ja yksinkertainen visualisointi teki siitä helposti ymmärrettävän. VPC-työkalun lisäksi otimme kehittämistyössä huomioon liiketoimintalähtöisessä kirjallisuudessa esitetyt konseptointimallit (Goldstein et al. 2002; Johnston & Clark 2005; Ackerman 2011) sekä toteuttamiemme produktioiden kautta saadun ymmärryksen. Kehittämämme uuden palvelun konseptointityökalu on visualisoitu kuvassa 46 (liitteessä on 3 suurennettu kuva työkalusta).



Kuva 46. Uuden palvelun konseptointityökalu (Forsberg & Säynäjäkangas 2018)

Kehittämämme uuden palvelun konseptointityökalu koostuu kolmesta pääelementistä, jotka ovat *palvelun tuottaja*, *palvelun kuvaus* ja *palvelun käyttäjä*. Palvelun tuottajan osuudessa kuvataan ja eritellään palvelun tuottajan liiketoiminnalliset tavoitteet palvelun tuottamiselle ja oikealla sijaitsevassa palvelun

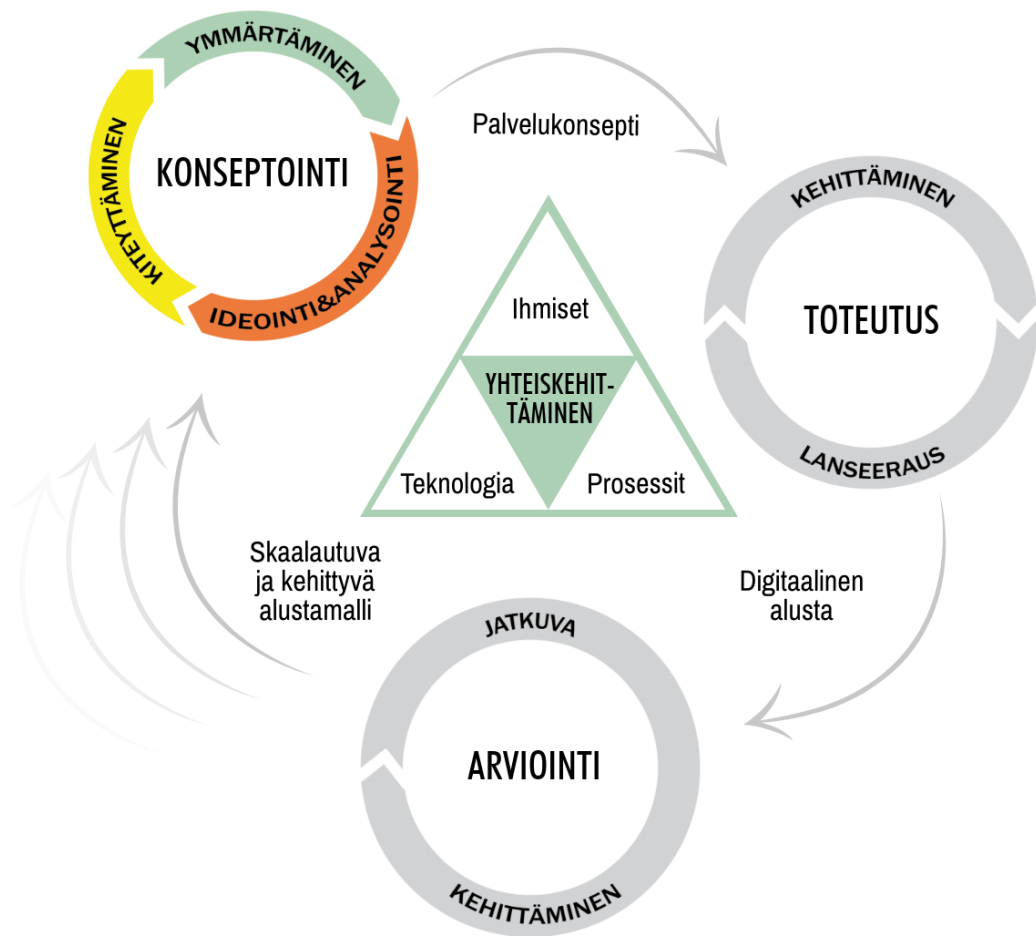
käyttäjän osuudessa käyttäjän tarpeet palvelun käyttämiselle. Keskellä työkalua on palvelun kuvaus, jossa kiteytetään kehitetyn palvelun ydinkuvaus. Palvelun kuvauksen tulee olla linjassa sekä palvelun tuottajan liiketoiminnallisiin tavoitteisiin, että palvelun käyttäjän tarpeisiin.

Työkalu soveltuu erinomaisesti sisällytettäväksi palvelumuotoilun menetelmäkokonaisuuteen, sillä se mahdollistaa palvelumuotoilun arvolupauksen lunastamisen, jonka mukaisesti palvelumuotoilun vahvuutena on liiketoimintanäkökulman ja asiakasnäkökulman yhdistäminen. Uuden palvelun konseptointityökalu suuntaa palvelukonseptin kehittämistä huomioimaan sekä palvelun tuottajan liiketoiminnalliset tavoitteet (*value capture*), että palvelun käyttäjän tarpeet (*value creation*). Työkalu toimii näiden molempien näkökulmien yhteensovittajana ja linjaajana (*fit*) suhteessa kehitettävään palveluun, mikä on edellytyksenä menestyvän palvelun kehittämiseksi. Työkalun avulla palvelukonseptista on mahdollista tuottaa ytimekäs ja visualisoitu kuvaus, jonka pohjalta on helppo siirtyä kehittämisen seuraavaan vaiheeseen, jossa itse palvelun tuottamiseen liittyvät yksityiskohdat saavat tarkempaa huomiota.

5.4 Digitaalisen alustan palvelukonseptoinnin viitekehysmalli ja työkalu

Määrittelimme tutkimuksemme kolmannen alaongelman seuraavasti: **millainen viitekehysmalli ja työkalu voidaan kehittää digitaalisen alustan palvelukonseptointiin palvelumuotoilun viitekehyksessä?** Digitaalisen alustan kehittäminen on hyvin vaativa kompleksinen kokonaisuus, johon palvelumuotoilu tuo yksinkertaisuutta ja pehmeyttä lähestymällä kehittämistä ihmisläheisemmin pienemmissä osa-alueissa. Tästä lähtökohdasta päädyimme rakentamaan viitekehysmallin digitaalisten alustojen kehittämiseen, jossa fokuksemme on alustan konseptointivaiheessa palvelumuotoilun viitekehyksessä.

Rakentamamme digitaalisen alustan palvelukonseptoinnin viitekehysmalli on esitetty kuvassa 41. Viitekehysmallissa digitaalisen alustan kehittäminen jaetaan kolmeen *päävaiheeseen*, niitä määritteleviin *osatekijöihin* sekä yhteiskehittämisen *mahdollistajiin*. Prosessin *päävaiheet* ovat konseptointi-, toteutus- sekä arviointivaihe, jotka voidaan nähdä itsenäisesti toteutettavina tai jatkuvana prosessina. Päävaiheita kuvaa myös iteratiivisuus, joka mahdollistaa jatkuvan kehittämisen sekä nopeat kokeilut prosessin eri vaiheissa.



Kuva 41. Digitaalisen alustan palvelukonseptoinnin viitekehysmalli (Forsberg & Säynäjängas 2018)

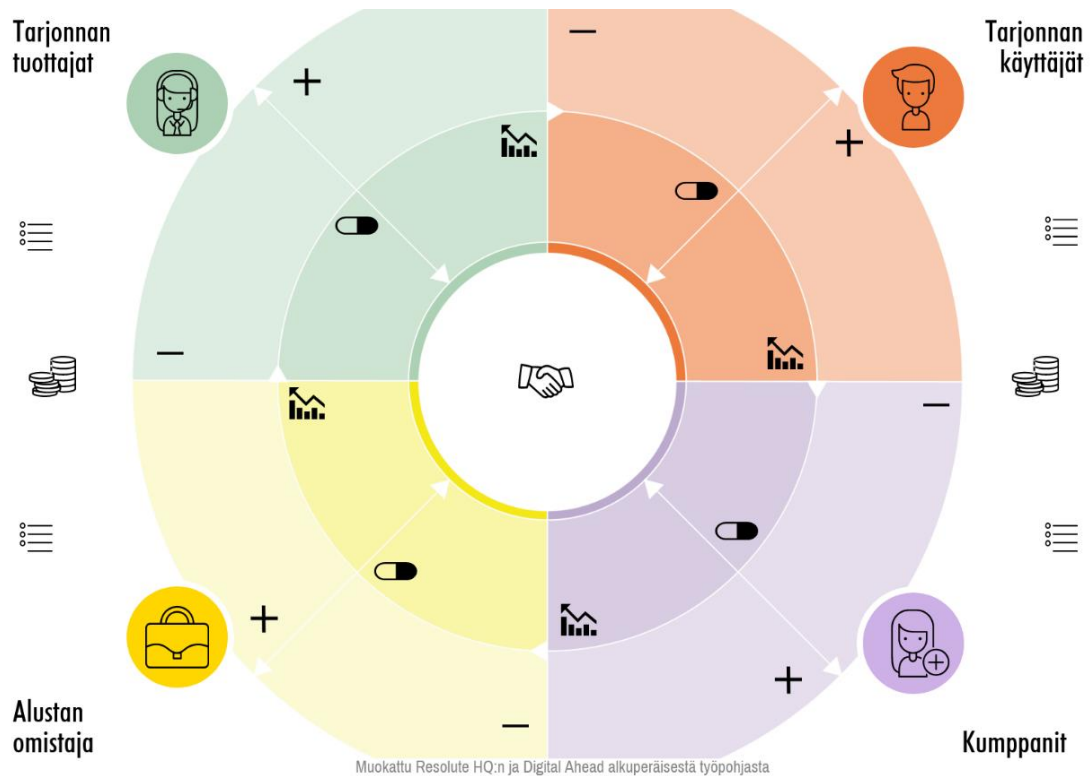
Viitekehysmallin päävaiheita määrittelevät *osatekijät* ovat prosessi ja vaiheen tavoite. *Prosessilla* kuvataan tarkemmin viitekehysmallin päävaiheiden alla tapahtuvaa toimintaa, jotka konseptointivaiheessa muodostuvat kehittämämme konseptiprosessin vaiheista, joita ovat ymmärtäminen, ideointi ja analysointi sekä kiteyttäminen. Toteutusvaiheen osalta hahmottelimme prosessin vaiheiksi kehittämisen ja lanseerauksen. Kolmannen eli arviointivaiheen katsoimme muodostuvan digitaalisen alustan jatkuvasta kehittämisestä.

Viitekehysmallin osatekijöistä *tavoitteen* osalta kuvataan elementit, jotka rakentuvat prosessin vaiheiden tuotoksista. Konseptointivaiheen tavoite on muodostaa palvelukonsepti, jonka ympärille toteutusvaiheessa kehitetään digitaalinen alusta, joka koostuu teknisen puolen rakentamisesta sekä sen päälle muodostuvasta liiketoimintamallista. Kolmannen päävaiheen tehtävänä on jatkuvasti kehittää digitaalista alustamallia, josta muodostuu uusia tai parantelevia kehittämisideoita digitaalisen alustan skaalautumiseksi.

Kuvan keskellä kuvataan yhteiskehittämisen *mahdollistajat*, joita ovat ihmiset, prosessit ja teknologia. Ihmiset muodostuvat alustaekosysteemin eri toimijoista sekä osajista, jotka ovat mukana digitaalisen alustan kehittämisessä. Prosessit koostuvat alustan kehittämisen mahdollistamista prosesseista ja työkaluista. Viimeisen yhteiskehittämisen mahdollistajan – teknologian osalta tarkoitetaan hyvin laajasti alustan hyödyntävää teknologiaa ja teknisiä mahdollistajia. Digitaalisen alustan lanseerauksen jälkeen etenkin siellä muodostuvan datan ja sen jalostamisen myötä tehdyt havainnot käyttäjäryhmien tarpeista ja uusista palveluista aloittavat uuden iteratiivisen prosessin. Datan myötä syntyneet havainnot, joita täydentävät palvelumuotoilun viitekehityksen mukaiset elementit ja menetelmät mahdollistavat tulevaisuudessa siten entistä syvemmin käyttäjien tarpeisiin perustuvien palvelukokonaisuuksien kehittämisen yhdessä.

Rakentamamme viitekehitysmalli lähestyy digitaalisten alustojen kehittämistä palvelumuotoilun lähtökohdista uuden palvelun kehittämiseen konseptointivaiheen ohjaamana. Viitekehitysmalli rakentui teorian ja empiirisen aineiston analysoinnista tehtyjen tulkintojen yhdistelmästä palvelumuotoilun viitekehityksessä ja sen muodostaa kolme keskeistä vaihetta – konseptointi, toteutus ja arviointi, joissa digitaalista alustaa yhteiskehitetään teknologian, prosessien ja ihmisten vuorovaikutuksessa. Vaiheistamalla digitaalisen alustan kehittäminen voidaan konseptointivaiheessa varmistua alustaidean tarpeellisuudesta ja kannattavuudesta yhteiskehittämällä ja testaamalla konseptia kustannustehokkaasti tulevien käyttäjäryhmien kanssa. Digitaalisen alustan palvelukonseptin kirkastamisen jälkeen kehittämisessä voidaan edetä seuraaviin vaiheisiin, jolloin on varmistuttu kehitettävän alustan tarpeellisuudesta.

Digitaalisen alustan palvelukonseptoinnin viitekehitysmallin ohjaamana kehitimme opinnäytetyöprosessin aikana uuden työkalun digitaalisten alustojen käyttäjälähtöisen kehittämisen varmistamiseksi ja helpottamiseksi. Kehittämämme digitaalisen alustan palvelukonseptointityökalu on esitetty kuvassa 47 (liitteessä 4 on suurennettu kuva työkalusta). Työkalu seuraa kehittämäämme uuden palvelun konseptointityökalun logiikkaa, mutta huomioi laajemmin palveluun osallistuvat ekosysteemin eri toimijat.



Kuva 47. Digitaalisen alustan palvelukonseptointityökalu (Forsberg & Säynäjäkangas 2018)

Digitaalisen alustan palvelukonseptointityökalun pääelementtejä ovat alustaekosysteemin eri toimijoiden tunnistaminen ja tavoitteiden määrittely, niiden pohjalta rakentuva ydinpalvelu sekä sen mahdollistaman arvon yhteisluonnin ja ansainnan kuvaaminen. Eri toimijoiden tavoitteiden osalta työkalussa määritellään kunkin toimijat tehtävät, jotka halutaan ratkaista; hyödyt, joita tavoitellaan sekä kipupisteet, joita halutaan välttää. Ydinpalveluun taas liittyvät sellaisten tekijöiden kuvaaminen, jotka lievittävät toimijoiden tunnistettuja kipupisteitä tai luovat heille lisäarvoa. Siten niiden ohjaamana rakentuu lopullinen kuvaus digitaalisen alustan ydinpalvelusta ja alustan ansaintalogiikasta.

Kehittämämme digitaalisen alustan palvelukonseptointityökalu ohjaa digitaalisten alustojen käyttäjälähtöistä kehittämistä. Työkalun avulla voidaan kiteyttää kerätty ymmärrys digitaalisen alustaekosysteemin eri toimijoiden tavoitteista niin liiketoiminnan kuin eri käyttäjäryhmien osalta sekä muodostaa ratkaisu, joka houkuttelee ja sitoo eri ekosysteemin toimijat arvon yhteisluontiin tietyn teeman ympärille.

5.5 Tutkimustulosten kiteytys

Opinnäytetyömme pääfokus oli konseptoinnin hyödyntämisessä uuden palvelun kehittämisessä, johon palvelumuotoilu tarjosi viitekehyksen ja jossa kehittämiskohteena toimi digitaalisen alustan palvelukonsepti. Opinnäytetyömme ydinsisältö rakentui uuden palvelun kehittämisen ympärille, jota tarkastelimme kolmesta näkökulmasta: palvelumuotoilun määrittämästä viitekehuksesta, konseptoinnin mahdollistamasta uuden palvelun kehittämisen prosessista sekä digitaalisen alustan palvelukonseptin muodostamasta kehittämiskohteesta.

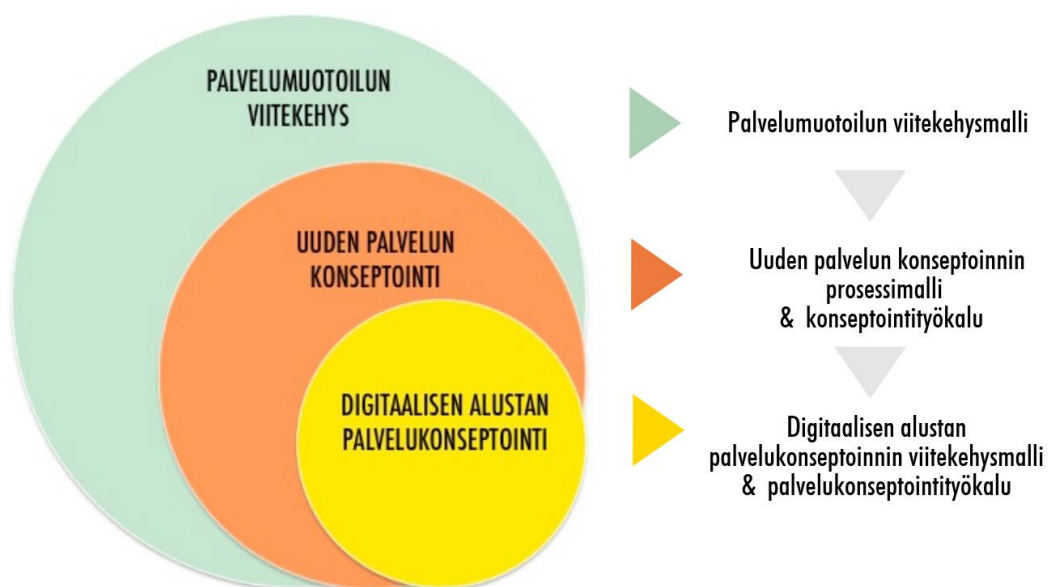
Opinnäytetyömme keskeisenä tavoitteena oli ymmärtää ja jäsentää konseptointia uuden palvelun kehittämisessä palvelumuotoilun viitekehyksessä, jonka määrittelimme täyttyvän tutkimalla omina kokonaisuuksinaan palvelumuotoilun viitekehystä, uuden palvelun konseptointia sekä digitaalisen alustan palvelukonseptointia. Nämä kokonaisuudet muodostivat tutkimuksemme keskeiset elementit, joista kukin asemoitui aina edeltävän elementin sisälle muodostaen yhdessä tutkimuksen kolmitasoisien kerroksellisen kokonaisuuden.

Opinnäytetyömme kerroksellisen kokonaisuuden tutkimiseksi määrittelimme opinnäytetyöllemme yhden pääongelman ja sille kolme alaongelmaa, joihin vastaamiseksi perehdyimme laaja-alaiseen teoria- ja tutkimuskirjallisuuteen sekä toteutimme kolme digitaalisen alustan palvelukonseptoinnin produktiota. Etenimme alaongelmiin vastaamisessa yleisestä erityisempään, jolloin jokaisella vaiheella oli vaikutusta seuraavan vaiheen analyysiin ja sitä kautta tutkimustuloksiin. Yleisesti ottaen teoreettisen aineiston analyysin perusteella opinnäytetyömme elementeistä oli olemassa varsin vähäistä, kapea-alaista tai ristiriitaista tietoa, joten empiirisen aineiston merkitys korostui erityisesti tutkimuskokonaisuuden ymmärtämisessä ja jäsentämisessä.

Teoreettisen analyysimme keskeisenä löydöksenä oli, että palvelumuotoilun kirjallisuus tarjosi hyvin vähän välineitä ymmärtää ja jäsentää konseptointia uuden palvelun kehittämisessä. Lisäksi palvelumuotoilun viitekehykselle ei löytynyt suoraan sovellettavaa yksiselitteistä määritelmää, eikä teoriakirjallisuus tarjonnut konkreettisia välineitä palvelumuotoilun viitekehyksen mukaiseen digitaalisen alustan palvelukonseptointiin. Näistä lähtökohdista käsin opinnäytetyömme päätuloksiksi nousivat kehittämämme palvelumuotoilun vii-

tekehysmalli, uuden palvelun konseptoinnin prosessimalli ja konseptointityökalu sekä digitaalisen alustan palvelukonseptoinnin viitekehysmalli ja palvelukonseptointityökalu.

Opinnäytetyömme keskeiset tulokset olemme kiteyttäneet kuvaan 48, jossa ne on esitetty yhteydessä tutkimuksemme keskeisiin elementteihin. Kuvassa vasemmalla on esitetty opinnäytetyömme keskeiset elementit ja oikealla tietyn elementin tutkimisesta ja analyysistä johdetut tutkimustulokset.



Kuva 48. Opinnäytetyön keskeiset elementit ja tutkimustulokset (Forsberg & Säynäjäkangas 2018)

Kuvassa ympyröiden koko ja sijainti kuvaavat opinnäytetyön keskeisten elementtien sijoittumista suhteessa toisiinsa sekä kunkin elementin tulosten hyödynnettävyyttä, jota avaamme tarkemmin opinnäytetyömme pohdintaosiossa. Elementtien suhdetta toisiinsa kuvaa palvelumuotoilun viitekehysten isoin ympyrä, jonka sisälle uuden palvelun konseptointi asemoituu ja jonka sisälle vielä pieni ympyrä eli digitaalisen alustan palvelukonseptointi sijoittuu. Jokainen kolmesta elementistä on siten ollut sekä oma itsenäinen kokonaisuutensa tutkimuksessa, että osa koko tutkimuskokonaisuudesta. Elementtien kerroksellisuus kuvaa siten edeltävän elementin vaikutusta seuraavan elementin rakentamiseen ja tulosten muodostamiseen.

Vaikka tutkimustuloksemme ovatkin rakentuneet kerroksellisesti, ovat ne silti täysin hyödynnettävissä myös yksittäin. Näin ollen kaikki kehitetyt mallit ja

työkalut ovat hyödynnettävissä omina erillisinä kokonaisuuksinaan, jolloin ne tuovat niin palvelumuotoilun noviiseille kuin kokeneemmillekin liiketoiminnan kehittäjille uusia välineitä ja näkökulmia uuden palvelun kehittämiseen ja konseptointiin sekä digitaalisen alustan kehittämiseen ja palvelukonseptointiin palvelumuotoilun viitekehyksessä.

6 POHDINTA

Tässä luvussa viimeistelemme opinnäytetyöprosessimme pohtimalla tutkimuksemme luotettavuutta ja tulosten merkitystä. Tutkimuksen luotettavuuden osalta arvioimme kriittisesti koko tutkimustamme. Tutkimustulosten merkityksen osalta kuvaamme niiden hyödynnettävyyttä sekä laajempaa merkitystä kiinnittyneinä opinnäytetyömme toimintaympäristöön. Lopuksi esittelemme muutamia mieleemme heränneitä jatkotutkimusaiheita.

6.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole olemassa tiettyä viitekehystä. Usein laadullisen tutkimuksen arvioinnissa kuitenkin kiinnitetään huomio tutkimuksen uskottavuuden ja tutkimustulosten yleistettävyyden arviointiin. (Jyväskylän Yliopiston Koppa 2010.) Kuvaamme tutkimuksemme luotettavuuden osalta kriittisesti tutkimusstrategisia valintojamme, koko tutkimusprosessiamme sekä tutkimustulostemme yleistettävyyttä.

Palvelumuotoiluprosessin mukaisesti opinnäytetyön tutkimusprosessiamme kuvasi hyvin iteratiivisuus. Tutkimuksemme tavoitteet ja sisältö fokusoituivat sekä tarkentuivat useiden iteratiivisten kierrosten jälkeen, mikä mahdollisti syvemmän ymmärryksen muodostamisen tutkimuksemme keskeisistä elementeistä. Tutustuessamme aiheitamme ympäröivään teoriakirjallisuuteen ja tutkimuksiin pääsimme aina vain syvemmälle aiheeseen, jolloin uudet löydökset avasivat uusia ajatusuria ja fokusoivat tekemistämme. Siten ne varmistivat syvällisen ymmärryksen muodostamisen tutkimuksemme keskeisistä elementeistä, joista etenkin uuden palvelun konseptointi ja digitaalisen alustan palvelukonseptointi olivat tuntemattomampia teemoja palvelumuotoilun tutkimuksessa ja kirjallisuudessa.

Tutkimusprosessimme edetessä tutkimuskohteemme rajautui hyvin tarkasti ja niiden tutkimiseen määriteltiin selkeä sekä perusteltu viitekehys. Mielestämme onnistuimme erinomaisesti tutkimukseemme liittyvien keskeisten käsitteiden esiin nostamisessa sekä muodostamaan niistä opinnäytetyömme ydintavoitteet tutkimuskohteemme ymmärtämiseksi ja jäsentämiseksi. Tutkimuksemme strategiset ja menetelmälliset valinnat puolsivat myös tutkimuskohteemme monipuolista käsittelyä, jossa teoria ja empiria vuorovaikutuksessa täydensivät toisiaan.

Tutkimuksemme elementit kiinnittyivät hyvin ajankohtaisiin ilmiöihin ja ne edellyttivät perusteellista tutustumista eri tieteenalojen kirjallisuuteen, joissa teoreettisen analyysin perusteella näimme selkeitä puutteita. Puutteet kirjallisuudessa suuntasivat meitä tekemään löydöksiä tutkimuksemme keskeisistä elementeistä. Laadullisen tutkimuksen tunnuspiirteiden mukaisesti tutkimuksemme tavoitteena olikin uusien oivallusten tekeminen, eikä niinkään saatujen tulosten todentaminen. Tutkimuksemme tulokset esittelevät siten uusia olemassa olevan tiedon jäsennostapoja sekä tarjoavat uusia hyödynnettäviä malleja ja työkaluja. Tulosten laajempi todentaminen, testaaminen ja jatkokehittäminen muodostaisi jo seuraavan tutkimuksen aiheen, joten ne rajasimme jo nykyisellään laajan tutkimuskokonaisuutemme ulkopuolelle.

Tutkimusprosessimme edetessä kohtasimme ajoittain erilaisia haasteita, joista etenkin tiedonhankintaan liittyvät haasteet vaikuttivat merkittävästi tutkimusprosessiimme. Esimerkiksi tutkimusprosessimme aikana julkaistut uudet tutkimukset vaativat meitä palaamaan uudestaan teoria- ja tutkimuskirjallisuuden pariin sekä takaisin teoreettisen viitekehysten työstämisen. Tämä taas johti osaltaan teoreettisen ja empiirisen analyysin tarkentamiseen. Edellä mainitut seikat aiheuttivat meissä ajoittain epämielisiä tunteita, mutta jatkoimme sinnikkäästi vastausten etsimistä haasteiden ratkaisemiseksi. Haasteiden ratkaisu osoittikin tavoitteellisuuttamme tutkimuksemme keskeisten elementtien ymmärtämiseksi sekä osaltaan mahdollisti selkeästi kiteytettyjen ja perustellujen tutkimustulosten muodostamisen.

Eteen tulleiden haasteiden ratkaisemissa toisen tutkijan antama tuki oli hyvin tärkeää, sillä toisen tutkijan havainnot ja mahdolliset erilaiset näkökulmat auttoivat haasteiden työstämisessä. Muutenkin tutkijayhteistyö oli hyvin antoisaa,

sillä meillä oli toinen toisiaan täydentäviä vahvuuksia ja kykyä ymmärtää laajoja kokonaisuuksia. Onnistuimme myös olemaan hyvin tasavertaisia tutkijoita, jolloin toisen työskentelyn täysipainoinen tukeminen oli mahdollista. Yhteenvertona työskentelystämme voisi sanoa, että koko tutkimusprosessin ajan kävimme keskustelua erilaisista havainnoista ja näkemyksistä, jotka osaltaan rikastuttivat tutkimusta ja laajensivat sen näkökulmia.

Opinnäytetyömme on osoitus siitä, miten monipuolisia ajatusuria opinnäytetyön tutkijayhteistyö voikin tuoda. Tutkijayhteistyö myös lisäsi tutkimuksemme luotettavuutta, koska ajatuksemme ja löydöksemme kulkivat toisen suodattimen läpi. Tutkijayhteistyö myös mahdollisti laajempaan teoria- ja tutkimuskirjallisuuteen perehtymisen, jota opinnäytetyömme laaja lähdeluettelo edustaa. Useamman tutkijan tutkimuksissa haasteita saattaa kuitenkin tulla eteen, mikäli tutkijoilla on hyvin erilaiset näkemykset tutkimuksen keskeisistä sisällöistä. Omassa opinnäytetyöprosessissamme emme kuitenkaan kohdanneet sen suurempia erimielisyyksiä, vaan olimme yksimielisiä tutkimusta ohjaavista keskeisistä tekijöistä ja tulkinnoista. Tästä huolimatta kävimme kuitenkin paikoin hyvin tiukkaakin ja toistemme ajattelua haastavaa dialogia punnitessamme erilaisia vaihtoehtoisia tulkintoja ja toteutusmalleja.

Aineistomme analyysiosion osalta tavoitteemme oli rakentaa se mahdollisimman aukottomasti ja kattavasti. Pyrimme kuvaamaan tarkasti aineistojen analyysissä hyödynnetyt lähteet niin teorioista kuin empiriasta tehtyjen tulkintojen osalta. Tämän lisäksi pyrimme kuvaamaan tulkintoja johdonmukaisesti kuvaten perustellusti niiden kehitysprosessia. Opinnäytetyömme tutkimuksellisen ja kerroksellisen luonteen vuoksi lukijalle saattaakin muodostua ajoittain kuva asioiden toistamisesta. Mielestämme toistaminen on kuitenkin ollut perusteltua, jotta tutkimuksemme analyysiosa voitiin muodostaa perustellusti aukkoja jättämättä. Aineistomme analyysiosion luotettavuutta lisäävät kattavat ja huolella laaditut prosessi- ja tuotosaineistot, jotka laadimme produktioidemme toteutusten yhteydessä.

Tarkastellessamme tutkimuksemme luotettavuutta triangulaation valossa onnistuimme tutkimuksessamme erinomaisesti. Hyödynsimme ensinnäkin onnistuneesti kahden tutkijan yhteispanosta (tutkijatriangulaatio) ja sen lisäksi produktioidemme toteutuksissa ja opinnäytetyössämme useita erilaisia menetel-

miä, joita tutkimuksemme sekä palvelumuotoilun viitekehys meille toi (menetelmätriangulaatio). Lisäksi tutustuimme hyvin laajasti tutkimusaiheitamme koskevaan teoria- ja tutkimuskirjallisuuteen (teoriatrangulaatio) sekä hyödynsimme monipuolisesti tutkimuksemme empiiristä aineistoa onnistuen pitämään niistä ja teoriasta tehdyt tulkinnat erillisinä (aineistotriangulaatio).

Tutkimuksemme kehittämiskohteena toimi digitaalisen alustan palvelukonseptointi, joka edusti uuden palvelun kehittämistä konseptoinnin kohteena. Digitaalisen alustan palvelukonseptoinnin erityispiirteiden vuoksi suhteessa perinteisempään palveluun pohdimme sitä, voimmeko yleistää saamiamme tuloksia kaikkeen uuden palvelun konseptointiin. Digitaaliselle alustalle kehitettävä palvelu on kuitenkin yhtä lailla uusi palvelu, joten sen puolesta yleistäminen on mahdollista. Digitaalisen alustan konseptoinnissa on kuitenkin huomioitava erityispiirteet, joita olemme korostaneet digitaalisen alustan palvelukonseptoinnin viitekehysmallissa (kuva 41, s. 115).

Opinnäytetyömme toteutus oli tutkimuksellinen, joten sen luonnetta kuvaakin akateemisempi lähestymistapa. Koko tutkimuksemme kriittisen arvioinnin pohjalta tutkimusvalintamme ja -prosessimme olivat tarkoituksenmukaisia palvelumuotoilun tutkimuksen strategisemman sekä teoreettisemman tason tarkasteluun. Olemmekin mielestämme erinomaisesti onnistuneet valinnoillamme selvittämään tutkimuksemme ilmiöitä ja saaneet vastaukset tutkimuksemme tavoitteisiin sekä niiden päälle rakentuviin ongelmiin. Tutkimuksemme ei mielestämme jäänyt erityisiä kysymysmerkkejä, vaan pääsimme siinä riittävään syvyyteen tutkimuksellisuuden ja produktiivisten tulosten näkökulmasta.

6.2 Tulosten merkitys ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksemme kiinnittyi hyvin ajankohtaisiin yhteiskunnallisiin ilmiöihin. Etenkin palveluliiketoiminnan merkityksen kasvun vuoksi tulevaisuudessa selviytymiseksi yritysten tulee osallistua entistä voimakkaammin mukaan palveluliiketoimintaan vahvistaakseen tarjontansa palveluelementtejä. Muuttuvan maailman nähdään kuitenkin asettavan haasteita palvelun tarjoajille, joiden tulee löytää uusia liiketoimintamahdollisuuksia, joissa asiakkaalle arvoa luovat palvelut ovat toiminnan keskipisteenä. Keskeiseksi tekijäksi palvelujen kehittämisessä nouseekin palvelun käyttäjien todellisten ja tiedostamattomien tar-

peiden ymmärtäminen, sekä niiden pohjalta kehitetyt palvelut. Erityisesti palvelumuotoilun nähdäänkin tarjoavan keinoja, joilla voidaan ymmärtää syvällisemmin käyttäjien tarpeita ja kehittää sitä kautta todellisesti arvoa tuottavia palveluita kaikille eri osapuolille.

Palvelumuotoilun hyötyjen, piirteiden ja menetelmien ymmärtämiseksi kiitettävää opinnäytetyössämme palvelumuotoilun viitekehysmallin, joka yksinkertaistaa palvelumuotoilun kirjallisuudesta palvelumuotoilun ydinelementit. Viitekehysmalli toimi ennen kaikkea tutkimuksemme kannalta olennaisena jäsenyyksenä, josta käsin tarkastelimme ja analysoimme tutkimuksemme keskeisintä ydintä eli konseptointia uuden palvelun kehittämisessä. Viitekehysmallin jäsenyys auttoi myös meitä tutkijoina ymmärtämään paremmin palvelumuotoilua ja sen hyödyntämistä palvelujen kehittämisessä. Näin toivomme, että se auttaa myös muita etenkin palvelumuotoilusta tietämättömiä muodostamaan käsityksen palvelumuotoilun tuomasta lisäarvosta suhteessa perinteisempään palvelujen suunnitteluun.

Palvelun käyttäjälle ja palvelun muille osapuolille arvoa tuottavien uusien palvelujen kehittämisessä näemme konseptoinnin olevan tärkeä osa-alue. Jäsentämämme uuden palvelun konseptoinnin prosessimalli tuo selkeän prosessin, jonka osavaiheista rakentuu liiketoiminta- ja asiakasnäkökulman huomioiva palvelukonsepti, jonka varmistaa kehittämämme uuden palvelun konseptointityökalu. Koimme myös tarpeelliseksi produktioissamme kehittää uusia tiedon jäsenyystapoja uuden palvelun konseptoinnin tueksi, joissa liiketoimintanäkökulman todentaminen saa samanarvoisen huomion käyttäjien ja palvelua jäsentävien työkalujen lisäksi. Tämä kuvaakin hyvin palvelumuotoilun piirrettä, jolloin uusia menetelmiä kehitetään jatkuvasti tapauskohtaisesti.

Jäsentämämme uuden palvelun konseptoinnin prosessimalli ja työkalu sekä niiden kehittämisen pohjalle tehty analysointityö tuovat uutuusarvoa palvelumuotoilun kirjallisuuteen tarjoamalla näkökulman täysin uuden palvelun kehittämiseen. Toivomme, että opinnäytetyössämme kuvattu konseptoinnin kokonaisuus auttaisi erilaisia palvelun tarjoajia kehittämään ja vahvistamaan omaa palveluvalikoimaansa lähestymällä kehittämistä palvelumuotoilun viitekehuksesta uuden palvelun kehittämisessä. Kehittämämme konseptointiprosessia noudattamalla voidaan ymmärtää syvällisemmin niin asiakkaiden kuin

liiketoiminnan, ja sitä ympäröivän maailman asettamia vaatimuksia kehitettävällä palvelulle, jotka ovat edellytys tulevaisuuden arvoa luoville menestyville palveluille.

Opinnäytetyömme taustalla vaikuttavien ilmiöiden tarkastelussa tunnistimme, että palvelujen kehittämistä kohtaa kuitenkin suuri muutos. Palveluliiketoiminta muuttuu kohti verkostomaisia palvelusysteemejä teknologian mahdollistamana ja digitaalisessa murroksessa selviytymiseksi yritysten tulee keskittyvä yhä tiiviimmin asiakasarvon tuottamiseen liiketoiminnassaan. Se, joka parhaiten ratkaisee markkinoilla vallitsevan keskeisen ongelman ja ymmärtää syvällisesti eri toimijoiden tarpeita, rakentaa menestyvimät palvelut.

Verkostomaisten palvelusysteemien yleistymisen vuoksi tulevaisuudessa arvon luominen tapahtuu kasvavissa määrin ekosysteemeissä digitaalisten alustojen tukemana. Keskeiseksi tekijäksi palvelumuotoilun näkökulmasta nouseekin se, että digitaalisten alustojen päälle rakentuvia palvelukokonaisuuksia yhteiskehitetään palvelun tulevien käyttäjien ja muiden sidosryhmien kanssa palvelumuotoilun ohjatessa kehittämisen suuntaa (Viitanen et al. 2017, 65). Palvelumuotoilun tuleekin vastata haasteeseen kehittämällä viitekehyskiä ja työkaluja kompleksisten palveluekosysteemien kehittämiseen, sillä tulevaisuudessa palvelumuotoilu toimii ihmisten, prosessien sekä teknologioiden yhteen sovittajana (ks. esim. Sangiorgi et al. 2017, 53–61; Ostrom et al. 2015, 136–137). Näin ollen palvelumuotoilulla on tulevaisuudessa entistä vahvempi merkitys eri tieteistä tulevien näkökulmien yhteen sovittajana.

Jäsentämämme digitaalisen alustan palvelukonseptoinnin kokonaisuus tarjoaa ensimmäiset askeleet palvelumuotoilun viitekehyksestä tarjottaviin työkaluihin digitaalisten alustojen kehittämisessä. Toivommekin sen madaltavan digitaalisten alustojen kehittämiseen ryhtymisen kynnyistä tarjoamalla yksinkertaisemman, pienistä osa-alueista koostuvan kehittämisen viitekehysmallin. Palvelumuotoilun viitekehyksessä digitaalisen alustan palvelukonsepti yhteiskehitetään ja sitä voidaan testata eri osapuolten keskuudessa kustannustehokkaasti ennen lanseerausta, jolloin luodaan paremmat mahdollisuudet digitaalisen alustan tulevaisuuden menestymiselle.

Erilaiset digitaaliset alustat tulevat yleistymään tulevaisuudessa ja edelläkävijät ovat jo varmistaneet paikkansa alustataloudessa sekä siten kilpailukykynsä tulevaisuudessa. Tämän vuoksi toivomme digitaalisen alustan palvelukonseptoinnin osuuden herättelevän kaikkia uuden palvelun kehittämiseen ryhtyviä. Herättelyn tavoitteena onkin pohtia, miten alustamalli haastaa perinteisen arvoketjuajattelun ja minkälaisia hyötyjä alustamallilla toimiminen voisi tuoda palvelun tarjoajille. On kyseessä sitten oman digitaalisen alustan kehittäminen tai olemassa olevaan alustaan liittyminen.

Tutkimustulostemme yleistettävyyden näkökulmasta halusimme nostaa uuden palvelun konseptoinnin tutkimuksemme pääongelmaksi, jotta tutkimuksemme palvelisi suurempaa joukkoa. Digitaalisten alustojen kehittäminen on ajankohtainen ja lisääntyvässä oleva ilmiö koko maailmassa. Kuitenkin digitaalisten alustojen kehittäminen suhteessa kaikkiin uusien palvelujen kehittämiseen on vielä rajallista. Toivomme tutkimustuloksiamme hyödynnettävän laajasti uuden palvelun kehittämisessä palvelumuotoilun viitekehyksessä. Tämän lisäksi toivomme tutkimuksemme palvelevan digitaalisten alustojen kehittämiseen ryhtyviä ja tuomaan heille uudenlaista lähestymistapaa digitaalisten alustojen kehittämiseen etenkin palvelukonseptointiin palvelumuotoilun viitekehyksessä.

Opinnäytetyössämme kehitimme uusia olemassa olevan tiedon jäsenystapoja sekä uusia hyödynnettäviä malleja ja työkaluja. Tutkimuksemme päätarkoituksen mukaisesti tehtävänäme ei ollut löydöstemme todentaminen, vaan ylipäätään oivallusten kehittäminen. Tämän vuoksi nostamme tulevaisuuden tutkimusaihioiksi etenkin oivallustemme laajemman testaamisen ja jatkokehittämisen, niin kehittämiemme uusien mallien kuin työkalujen osalta. Näiden testaamiseen ja jatkokehittämiseen olisi tärkeää osallistaa monialainen joukko niin palvelumuotoilun, kun muidenkin alojen asiantuntijoita.

Palvelumuotoilun osalta opinnäytetyössämme palvelumuotoilua kuvataan palvelujen kehittämisen näkökulmasta. Viime vuosina palvelumuotoilun hyödyntäminen on kuitenkin laajentunut vahvemmin monen tasoiseen kehittämiseen niin asiakaskokemuksen, yrityskulttuurin kuin liiketoiminnankin kehittämisessä. Tulevaisuuden tutkimusaiheiksi nostammekin palvelumuotoilun laajentuneen hyödyntämisen tutkimisen sekä etenkin palvelumuotoilun hyödyntämisen tutkimisen strategisemmän tason kehittämisessä.

Digitaalisten alustojen osalta tutkimuskenttä palvelumuotoilun viitekehyksessä on vielä kehittämätöntä, minkä vuoksi näemmekin siinä paljon mahdollisuuksia. Tulevaisuuden tutkimuskysymyksiksi herää muun muassa, mitä on digitaalisen alustan yhteiskehittäminen palvelumuotoilun viitekehyksessä sekä, minkälainen viitekehys voidaan rakentaa koko tunnistamallemme digitaalisten alustojen kehittämiseksi palvelumuotoilun viitekehyksessä. Tähän liittyen herää myös kysymys siitä, minkälainen on ylipäätään tulevaisuuden palvelumuotoilun viitekehys, kun se toimii enenevässä määrin kompleksisten aiheiden parissa eri tieteenalojen, ihmisten, teknologioiden ja prosessien yhteen sovittajana.

LÄHTEET

Accenture Technology Labs. 2016. People First: The Primacy of People in a Digital Age. Technology Vision 2016. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://www.accenture.com/t20160804T100550_w_us-en/_acnmedia/Accenture/Omobono/TechnologyVision/pdf/Technology-Trends-Technology-Vision-2016.pdf#zoom=50 [viitattu 15.2.2017].

Accenture Technology Labs. 2017. Technology for people. The Era of the Intelligent Enterprise. Technology Vision 2017. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://www.accenture.com/t20170530T164033Z_w_us-en/_acnmedia/Accenture/next-gen-4/tech-vision-2017/pdf/Accenture-TV17-Full.pdf?la=en?la=en [viitattu 15.2.2017].

Ackerman, E. 2011. Concept design for image analysis services. Tampere University of Technology. Master of Science Thesis. Saatavissa: <https://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/20881/ackerman.pdf?sequence=3&isAllowed=y> [viitattu 31.10.2017].

Ahola, P., Harra-Salonen, K., Kiviluoto, K., Nummi, J., Olkkonen, J., Onniselkä, K., Parvinen, P., Seppälä, T., Sulin, K. & Ääri, V-P. 2017. Datavallankumous ja liiketoiminta. Solita Think Thank.

Ailisto, H., Collin, J., Juhanko, J., Mäntylä, M., Ruutu, S., Seppälä, T., Halén, M., Hiekkänen, K., Hyytinen, K., Kiuru, E., Korhonen, H., Kääriäinen, J., Parviainen, P. & Talvitie, J. 2016. Onko Suomi jäämässä alustatalouden junasta? Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 19/2016. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.etla.fi/wp-content/uploads/vnk_raportti_2016_19.pdf [viitattu 15.2.2017].

Alam, I. & Perry, C. 2002. A customer-oriented new service development process. *Journal of Services Marketing*. Vol. 16, no. 6, 515–534.

Alustatalous. 2017. Suomen alustaliiketoiminnan tekijöiden yhteinen digitaalinen alusta. WWW-sivut. <http://www.alustatalous.fi/alustatalous.html> [viitattu 15.11.2017].

Anttila, P. 1998. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Taito-, taide ja muotoilualueiden tutkimuksen työvälineet. Helsinki: Akatiimi Oy.

Askon Säätiö. 2017. Home Revisited -suunnittelukilpailu. WWW-sivut. <http://askonsaatio.fi/homerevisited-fi/> [viitattu 11.9.2017].

Cowell, D. 1984. *The Marketing of Services*. London: William Heinemann Ltd.

Denscombe, M. 1998. *The Good Research Guide for small-scale social research projects*. Buckingham: Open University Press.

Denzin, N. K. 1989. *The Research Act. A Theoretical Introduction to Social Methods*. 3rd edition. New Jersey: Prentice-Hall.

Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. 1994. Introduction: Entering the Field of Qualitative Research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (eds.) *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1–17.

van Dijk, G., Raijmakers, B. & Kelly, L. 2012. This is a toolbox – not a manual. In M. Stickdorn & J. Schneider (eds.) *This is service design thinking. Basics – Tools – Cases*. Amsterdam: BIS Publishers, 147–215.

Edvardsson, B. 1997. Quality in new service development: Key concepts and a frame of reference. *International Journal of Production Economics*. Vol. 52, no. 1, 31–46.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Eskola, J. 2010. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. 3. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 179–203.

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskuksen julkaisuja 4:2005. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.

Evans, P. & Gawer, A. 2016. *The Rise of the Platform Enterprise. A Global Survey*. The Emerging Platform Economy Series. The Center for Global Enterprise.

Feldman, N. & Cardoso, J. 2015. Service Design. In J. Cardoso, H. Fromm, S. Nickel, G. Satzger, R. Studer & C. Weinhardt (eds.) *Fundamentals of Service Systems*. New York: Springer, 105–135.

Fitzsimmons, J. A. & Fitzsimmons, M. J. 2008. *Service Management: Operations, Strategy, Information Technology*. New York: McGraw-Hill/Irwin.

Goldstein, S. M., Johnston, R., Duffy, J. & Rao, J. 2002. The service concept: the missing link in service design research? *Journal of Operations Management*. Vol. 20, no. 2, 121–134. Saatavissa: https://www.academia.edu/820814/The_service_concept_the_missing_link_in_service_design_research [viitattu 24.10.2017].

Grönroos, C. 2009. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. 3. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro.

Hanington, B. 2003. Methods in the Making: A Perspective on the State of Human Research in Design. *Design Issues*. Volume 19, Number 4, 9–18. Saatavissa: <http://www.gds.umontreal.ca/mesureetobservationdelusage/files/2013/05/Hanington.pdf> [viitattu 2.10.2017].

Helander, N., Kujala, J., Lainema, K. & Pennanen, M. 2013. *Avaimia asiakaslähtöisyyteen: uudistuva verkostomainen palveluliiketoiminta*. Tampere: Tampere University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Huotari, P., Laitakari-Svärd, I., Laakko, J. & Koskinen, I. 2003. Käyttäjakeskeinen tuotesuunnittelu. Käyttäjätiedon keruu, mallintaminen ja arviointi. Taideteollisen korkeakoulun julkaisu B 74.

Hyysalo, S. 2006. Käyttäjätieto ja käyttäjätutkimuksen menetelmät. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hyysalo, S. 2009. Käyttäjä tuotekehityksessä. Tieto, tutkimus ja menetelmät. Taideteollisen korkeakoulun julkaisu B 97.

Hämäläinen, K., Vilka, H. & Miettinen, S. 2011. Asiakasymmärryksen ja käyttäjätiedon hankkiminen. Teoksessa S. Miettinen (toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologianinfo Teknova Oy, 60–75.

Hämäläinen, V., Maula, H. & Suominen, K. 2016. Digiajan strategia. Helsinki: Alma Talent Oy.

Hämäri, P. 2016. Customer involvement in new service development. Lappeenranta University of Technology. Master's thesis. Saatavissa: http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/124538/Master%27s%20thesis_Hämäri_2016%20final.pdf?sequence=2&isAllowed=y [viitattu 25.10.2017].

Johne, A. & Storey, C. 1998. New Service Development: A review of the literature and annotated bibliography. *European Journal of Marketing*. Vol. 32, no. 3, 184–251.

Johnson, S. P., Menor L. J., Roth, A. V. & Chase, R. B. 2000. A Critical Evaluation of the New Service Development Process: Integrating Service Innovation and Service Design. In J. A. Fitzsimmons & M. J. Fitzsimmons (eds.) *New Service Development. Creating Memorable Experiences*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc, 1–32.

Johnston, R. & Clark, G. 2005. *Service Operations Management. Improving Service Delivery*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Jyväskylän Yliopiston Koppa. 2010. Tutkimuksen toteuttaminen. Tutkimustulosten luotettavuus ja pätevyys. WWW-sivu. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen> [viitattu 9.12.2017].

Jyväskylän yliopiston Koppa. 2014. Tutkimusstrategiat. WWW-sivu. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimustrategiat> [viitattu 9.12.2017].

Jyväskylän yliopiston Koppa. 2015a. Empiirinen tutkimus. WWW-sivu. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimustrategiat/empiirinen-tutkimus> [viitattu 9.12.2017].

Jyväskylän yliopiston Koppa. 2015b. Teoreettinen tutkimus. WWW-sivu. Saatavissa:

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimussstrategiat/teoreettinen-tutkimus> [viitattu 9.12.2017].

Kaihovaara, A., Härmälä, V. & Salminen, V. 2016. Mitä innovaatioekosysteemit ovat ja miten niitä voi kehittää? Valtioneuvoston tutkimus- ja selvityskunta 15/2016. Saatavissa:

<http://tietokayttoon.fi/documents/1927382/2116852/Mit%C3%A4+innovaatioekosysteemit+ovat+ja+miten+niitä+voi+kehittää%3F%3A4%3A4/feecb2aa-d56e-441d-aa2e-15f5bd18d59b?version=1.0> [viitattu 9.10.2017].

Kartela, J. 2012. Designing Knowledge-Intensive Business Services – Guidelines for New Service Development and the Management of Innovation. Tampere University of Technology. Master of Science Thesis. Saatavissa:

<https://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/21361/kartela.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 25.10.2017].

Kettunen, I. 2001. Muodon palapeli. Helsinki: WSOY.

Keinonen, T. & Jääskö, V. (toim.) 2004. Tuotekonseptointi. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Keinonen, T., Andersson, J., Bergman, J-P., Piira S. & Sääskilahti, M. 2004. Mitä tuotekonseptointi on? Teoksessa T. Keinonen & V. Jääskö (toim.) Tuotekonseptointi. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, 9–47.

Keinonen, T., Kokkonen, V., Piira S. & Takala R. 2003. Konseptisuunnittelun työtapoja. Teoksessa T. Keinonen & V. Jääskö (toim.) Tuotekonseptointi. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, 49–79.

Kimbell, L. 2011. Designing for Service as One Way of Designing Services. *International Journal of Design* Vol 5 No 2. Saatavissa:

<http://www.ijdesign.org/ojs/index.php/IJDesign/article/view/938/345> [viitattu 29.8.2017].

Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. Helsinki: WSOY.

Koivisto, M. 2007. Mitä palvelumuotoilu on? – Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa. Taiteen maisterin lopputyö.

Koivisto, M. 2011. Palvelumuotoilun peruskäsitteet. Teoksessa S. Miettinen (toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, 42–59.

Kokkonen, V., Kuuva, M., Leppimäki, S., Lähteinen, V., Meristö, T., Piira, S. & Sääskilahti, M. 2005. Visioiva tuotekonseptointi. Työkalu tutkimus- ja kehitystoiminnan ohjaamiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Laitinen, H. 1998. Tapaustutkimuksen perusteet. Kuopion yliopisto, Sosiaali-tieteiden laitos. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 55.

Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. 3. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Lohivesi, K. 2016. Strategia ja yrittäjyys. Moniste. Johtamiskorkeakoulun lehtorin luento Tampereen yliopistossa.

Maffei, S., Mager, B. & Sangiorgi, D. 2005. Innovation through service design, from research and theory to a network of practice. A user's driven perspective. *Joining Forces*. September 22-24.2005. University of Art and Design, Helsinki. Saatavissa: http://www2.uiah.fi/joiningforces/papers/Maffei_et_al.pdf [viitattu 4.9.2017].

Menor, L. J., Tatikonda, M. V. & Sampson, S. E. 2002. New service development: areas for exploitation and exploration. *Journal of Operations Management*. Vol. 20, no. 2, 135–157.

Miettinen, S. 2009b. Service designers' methods. In S. Miettinen & M. Koivisto (eds.) *Designing Services with Innovative Methods*. University of Art and Design Helsinki B 93 and Kuopio Academy of Design Taitemia 33, 60–77.

Miettinen, S. (toim.) 2011a. *Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. Helsinki: Teknologiaiinfo Teknova Oy.

Miettinen, S. 2011b. *Palvelumuotoilu – yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista*. Teoksessa S. Miettinen (toim.) *Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. Helsinki: Teknologiaiinfo Teknova Oy, 18–41.

Miettinen, S. 2012. Discussions on change, value and methods. In S. Miettinen & A. Valtonen (eds.) *Service Design with Theory. Discussions on change, value and methods*. Rovaniemi: Lapland University Press, 5–10.

Miettinen, S., Kalliomäki, A. & Ruuska, J. 2011. *Palvelun konseptointi*. Teoksessa S. Miettinen (toim.) *Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. Helsinki: Teknologiaiinfo Teknova Oy, 105–121.

Miettinen, S. & Koivisto, M. (eds.) 2009. *Designing Services with Innovative Methods*. University of Art and Design Helsinki B 93 and Kuopio Academy of Design Taitemia 33.

Miettinen, S., Raulo, M. & Ruuska, J. 2011. Johdanto. Teoksessa S. Miettinen (toim.) *Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. Helsinki: Teknologiaiinfo Teknova Oy, 12–17.

Miettinen, S. & Valtonen A. (eds.) 2012. *Service Design with Theory. Discussions on change, value and methods*. Rovaniemi: Lapland University Press.

Moore, J. 1996. *The death of competition: Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystems*. New York: Harper Business.

Moritz, S. 2005. Service Design. Practical access to an evolving field. Köln International School of Design. Saatavissa: https://issuu.com/st_moritz/docs/pa2servicedesign [viitattu 28.8.2017].

Ojanen, J. 2015. Uuden asiantuntijapalvelun kehittäminen mikro- ja pienyrityksille. Tampereen teknillinen yliopisto. Diplomityö. Saatavissa: <https://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/22952/Ojanen.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 25.10.2017].

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation. A handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. & Smith, A. 2014. Value Proposition Design. How to create products and services customers want. Get started with... New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Ostrom, A., Parasuraman, A., Bowen, D., Patricio, L. & Voss, C. 2015. Service Research Priorities in a Rapidly Changing Context. *Journal of Service Research*. Vol. 18, no. 2, 127–159.

Pajadata Oy. 2017. WWW-sivut. <http://www.pajadata.fi/Yritys/> [viitattu 11.9.2017].

Papastathopolou, P. & Hultink, E. J. 2012. New Service Development: An analysis of 27 Years of Research. *Product Innovation Management*. Vol. 29, no. 5, 705–714.

Parker, G., Van Alstyne M. & Choudary, S. 2016. Platform revolution. How networked markets are transforming the economy – and how to make them work for you. New York: W. W. Norton & Company, Inc.

Platform Design Toolkit. 2017. WWW-sivut. <http://platformdesigntoolkit.com/> [viitattu 16.11.2017].

Platform Innovation Kit. 2017. WWW-sivut. <http://www.platforminnovationkit.com/> [viitattu 16.11.2017].

Ratkaisu 100–haastekilpailu. 2017. Sitra. WWW-sivut. <https://ratkaisu100.fi/> [viitattu 11.9.2017].

Reason, B., Løvlie, L. & Flu, M. B. 2016. Service Design for Business. A Practical Guide to Optimizing the Customer Experience. Hoboken: John Wiley & Sons Inc.

Ruohonen, S. 2009. Toimintatutkimus design-alan opinnäytetyössä. Teoksessa L. Mäkelä-Marttinen (toim.) Luova työ tutkimuksen kohteena. Avauksia design-alojen metodologiaan. Kymenlaakson ammattikorkeakoulun tutkimuksia, Sarja A nro 23. Kouvola: Kymenlaakson ammattikorkeakoulu, 9–24.

Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. 2015. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 4. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 180–190.

Sangiorgi, D., Patricio, L. & Fisk, R. 2017. Designing for interdependence, participation and emergence in complex service systems. In D. Sangiorgi, D. & Prendiville, A. (eds.) *Designing for Service. Key Issues and New Directions*. London: Bloomsbury Publishing Plc, 49–64.

Sangiorgi, D. & Prendiville, A. 2015. A Theoretical Framework for Studying Service Design Practices: First Steps to a Mature Field. *Design Management Journal*. Vol. 9, no. 1, 61–73.

Sangiorgi, D. & Prendiville, A. (eds.) 2017. *Designing for Service. Key Issues and New Directions*. London: Bloomsbury Publishing Plc.

Silverman, D. 2014. *Interpreting Qualitative Data*. 5th edition. London: SAGE Publications.

Sorri, K. 2016. Establishing a Platform Ecosystem: Case study on early adopters. Tampereen Teknillinen Yliopisto. Maisterityö. Saatavissa: <https://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/24523/Sorri.pdf?sequence=1> [viitattu 15.9.2017].

Stickdorn, M. 2012a. Definitions: Service design as an interdisciplinary approach. In M. Stickdorn & J. Schneider (eds.) *This is service design thinking. Basics – Tools – Cases*. Amsterdam: BIS Publishers, 28–33.

Stickdorn, M. 2012b. It is an iterative process. In M. Stickdorn & J. Schneider (eds.) *This is service design thinking. Basics – Tools – Cases*. Amsterdam: BIS Publishers, 122–135.

Stickdorn, M. & Schneider, J. (eds.) 2012. *This is service design thinking. Basics – Tools – Cases*. Amsterdam: BIS Publishers.

Still, K., Seppänen, M., Valkokari, K. & Sorri, K. 2017. Alustaekosysteemi määrittelee uuden talouden keskeiset tekijät. VTT blogi-kirjoitus 17.2.2017. <https://vttblog.com/2017/02/17/alustaekosysteemi-maarittelee-uuden-talouden-keskeiset-tekijat/> [viitattu 20.9.2017].

Syrjälä, L. 1996. I Tapaustutkimus opettajan ja tutkijan työvälineenä. Yhteisteoksessa Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 5. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

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

Van Alstyne, M., Parker, G. & Choudary, S. 2016. Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy. *Harvard Business Review*. April 2016. 54–62.

Viitanen, J., Paajanen, r., Loikkanen, V. & Koivistoinen, A. 2017. Digitaalisen alustan tiekartasto. Helsinki: Innovaatorahoituskeskus Tekes. Saatavissa: https://www.tekes.fi/globalassets/global/ohjelmat-ja-palvelut/kampanjat/alustatalous/alustatalouden_tiekartasto_web_x.pdf [viitattu 14.11.2017].

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Yu, E. & Sangiorgi, D. 2014. Service Design as an approach to New Service Development: reflections and future studies. Conference paper in ServDes. 2014. Fourth Service Design and Innovation conference. Lancaster University.

Zhu, F. & Furr, N. 2016. Products to Platforms. Making the Leap. *Harvard Business Review*. April 2016.

Liitteiden lähteet

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Innokylä. 2017. Käyttäjäprofiilit ja persoonat. Saatavissa: <https://www.innokyla.fi/web/malli111484> [viitattu 2.9.2017].

Miettinen, S. 2009a. Designing Services with Innovative Methods. In S. Miettinen & M. Koivisto (eds.) Designing Services with Innovative Methods. University of Art and Design Helsinki B 93 and Kuopio Academy of Design Taitemia 33, 10–25.

Saffer, D. 2007. Designing for interaction: creating smart applications and clever devices. Berkeley: New Riders.

Vahtojärvi, K. 2011. Palvelun arviointi ja prototyyppiointi. Teoksessa S. Miettinen (toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, 135–163.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2008. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.

Orientoivat lähteet

Anttila, P. 1996. Käsityön ja muotoilun teoreettiset perusteet. Porvoo: WSOY:n graafiset laitokset.

Anttila, P. 1998. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Taito-, taide- ja muotoilualojen tutkimuksen työvälineet. ARTEFAKTA 2. 2. uudistettu painos. Hamina: Akatiimi Oy.

Anttila, P. 2006. TUTKIVA TOIMINTA ja Ilmaisuu, Teos, Tekeminen. ARTEFAKTA 16. 2. uudistettu painos. Hamina: Akatiimi Oy.

Augustin, S. & Coleman, C. 2012. *The Designer's Guide to Doing Research. Applying Knowledge to Inform Design*. Hoboken: John Wiley & Sons Inc.

Dimecc Need for Speed (N4S) -ohjelma. 2017. WWW-sivusto. Saatavissa: <http://www.n4s.fi/fi/>.

Evans, D. & Schmalensee, R. 2016. *Matchmakers: The New Economics of Multisided Platforms*. Audiobook. Grand Haven: Brilliance Publishing Inc.

Gawer A. 2009. *Platform dynamics and strategies: from products to services. Platforms, markets and innovation*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.

Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. *Digitalisaatio. Yritysjohdon käsikirja*. Helsinki: Talentum.

Kettunen, I. 2013. *Mielekkyyden muotoilu. Autoetnografia tuotekehityksen alkuvaiheista*. Kuusamo: Aatepaja.

Kolko, J. 2014. *Well-designed: how to use empathy to create products people love*. Boston: Harvard Business Review Press.

Kytö, A. 2015. *Future-oriented approach for service concept innovation*. Laurea ammattikorkeakoulu. Maisterityö. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/102862/Kyto_Antti.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Lindström, H. 2015. *Developing a New Service for Micro Enterprises in Co-Creation with Customers Using Service Design*. Laurea ammattikorkeakoulu. Maisterityö. Saatavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/98345/Lindstrom%20Henri.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Miettinen, S. (toim.) 2014. *Muotoiluajattelu*. Helsinki: Teknologianinfo Teknova Oy.

Miettinen, S., Rontti, S., Ryttilähti, P. & Vuontisjärvi H. 2015. *Service design integration with business development: Six Finnish case studies of digital service development*. *Journal of Design, Business & Society*. Vol.1, no. 2, 203–219.

Mäkelä-Marttinen, L. (toim.) 2009. *Luova työ tutkimuksen kohteena. Avauksia design-alojen metodologiaan*. Kymenlaakson ammattikorkeakoulun tutkimuksia, Sarja A nro 23. Kouvola: Kymenlaakson ammattikorkeakoulu.

Nixon, N. W. (eds.) 2016. *Strategic Design Thinking. Innovation in Products, Services, Experiences, and Beyond*. New York: Bloomsbury Publishing Inc.

Ramaswamy, R. 1996. *Design and Management of Service Process. Keeping Customers for Life*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company Inc.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. 2012. *Research Methods for Business Students*. Harlow: Pearson Education Limited.

Seppänen, M. 2017. Alustatalous ja muutoksen mahdollisuus. Tampereen kauppakamari lehti. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.tampereenkauppamarilehti.fi/blogi/alustatalous-ja-muutoksen-mahdollisuus>.

Solis, B. 2015. X: the experience when business meets design. Hoboken: John Wiley & Sons Inc.

Tikka, V. & Gävert, N. 2014. Arvonluonnin uusi aalto. Näin rakennetaan tämän vuosisadan arvokkaimmat yritykset. Tekes katsaus 309/2014. Saatavissa: https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/arvonluonnin_uusi_aalto_309_2014.pdf.

Vaajakallio, K. 2012. Design games as a tool, mindset and a structure. Aalto University publications series, Doctoral Dissertations 87/2012. Helsinki: Aalto University School of Arts, Design and Architecture.

Valtanen, J. 2011. Uusien integroitujen palvelujen kehittäminen asiakkaan osallistamisen avulla - Finanssitavaratalot. Tampereen teknillinen yliopisto. Diplomityö. Saatavissa: <https://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/20901/valtanen.pdf?sequence=3>.

Vilka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Wendland, M. 2013. Designing a service concept for the future Finnish grocery trade. Laurea ammattikorkeakoulu. Maisterityö. Saatavissa: http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/61856/Wendland_Melanie.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

KUVALUETTELO

Kuva 1. Mallinnuskuva opinnäytetyön keskeisistä käsitteistä (Forsberg & Säynäjäkangas 2018)

Kuva 2. Opinnäytetyön ydinsisältö ja niihin liittyvät tavoitteet (Forsberg & Säynäjäkangas 2018)

Kuva 3. Opinnäytetyön keskeiset elementit ja niiden keskinäinen suhde (Forsberg & Säynäjäkangas 2018)

Kuva 4. Opinnäytetyön empiirisen aineiston keräyksen kokonais-aikataulu (Forsberg & Säynäjäkangas 2018)

Kuva 5. Opinnäytetyön tutkimusstrategian ja -menetelmien kiteytys (Forsberg & Säynäjäkangas 2018)

Kuva 6. Keskeiset palvelujen suunnittelun prosessimallit (Koivisto 2007, 43). Koivisto, M. 2007. Mitä palvelumuotoilu on? – Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa. Taiteen maisterin lopputyö.

Kuva 7. Ammattikorkeakoulujen neloskierre –hankkeen Living Lab –toiminnassa sovellettava käyttäjätiedon keräämisen jäsenymalli (Heikkanen & Österberg 2012, 47). Heikkanen, S. & Österberg, M. (toim.) 2012. Living Lab ammattikorkeakoulussa. Ammattikorkeakoulujen neloskierre -hanke / HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Saatavissa: http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/94662/Living_Lab.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 2.10.2017].

Kuva 8. Johnsonin, Menorin, Rothin ja Chasen nelivaiheinen syklisen prosessin NSD-malli (Forsberg & Säynäjäkangas 2018, mukailtu Johnson et al. 2000, 18). Yu, E. & Sangiorgi, D. 2014. Service Design as an approach to New Service Development: reflections and future studies. Conference paper in ServDes. 2014. Fourth Service Design and Innovation conference. Lancaster University.

Kuva 9. Yun ja Sangiorgin viitekehys NSD-konseptin ja sen ulottuvuuksien tarkasteluun (Forsberg & Säynäjäkangas 2018, Yu & Sangiorgi 2014, 198 mukaan). Yu, E. & Sangiorgi, D. 2014. Service Design as an approach to New Service Development: reflections and future studies. Conference paper in ServDes. 2014. Fourth Service Design and Innovation conference. Lancaster University.

Kuva 10. Edvardssonin malli palvelukonseptista (Edvardsson 1997, 36). Edvardsson, B. 1997. Quality in new service development: Key concepts and a frame of reference. *International Journal of Production Economics*. Vol. 52, no. 1, 31–46.

Kuva 11. Goldstein et al. malli palvelukonseptista (Goldstein et al. 2002, 124). Goldstein, S. M., Johnston, R., Duffy, J. & Rao, J. 2002. The service concept: the missing link in service design research? *Journal of Operations Management*. Vol. 20, no. 2, 121–134. Saatavissa:

https://www.academia.edu/820814/The_service_concept_the_missing_link_in_service_design_research [viitattu 24.10.2017].

Kuva 12. Ackermanin yhdistelmämalli palvelukonseptista (Ackerman 2011, 26). Ackerman, E. 2011. Concept design for image analysis services. Tampere University of Technology. Master of Science Thesis. Saatavissa:

<https://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/20881/ackerman.pdf?sequence=3&isAllowed=y> [viitattu 31.10.2017].

Kuva 13. Business Model Canvas, jossa korostuvat arvolupaus ja asiakassegmentti (Steve Blank 2014, mukailtu Forsberg & Säynäjäkangas 2018). Steve Blank. 2014. The Business Model Canvas Gets Even Better – Value Proposition Design. WWW-sivu.

<https://steveblank.com/2014/10/24/17577/> [viitattu 14.11.2017].

Kuva 14. Value Proposition Canvas -työkalu (Strategyzer 2017, mukailtu Forsberg & Säynäjäkangas 2018). Strategyzer. 2017. Value Proposition Canvas. WWW-sivu.

<https://strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas> [viitattu 14.11.2017].

Kuva 15. Perinteinen arvoketju verrattuna alustamalliin (Alustatalous 2017). Alustatalous. 2017. Suomen alustaliiketoiminnan tekijöiden yhteinen digitaalinen alusta. WWW-sivut.

<http://www.alustatalous.fi/alustatalous.html> [viitattu 15.11.2017].

Kuva 16. Digitaalisen alustamallin toimijoiden vuorovaikutus (Forsberg & Säynäjäkangas 2018, mukailtu Van Alstyne, Parker & Choudary 2016). Van Alstyne, M., Parker, G. & Choudary, S. 2016. Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy. *Harvard Business Review*. April 2016. 54–62.

Kuva 17. Digitaalisen alustan peruslogiikka (Viitanen et al. 2017, 131). Viitanen, J., Paajanen, r., Loikkanen, V. & Koivistoinen, A. 2017. Digitaalisen alustan tiekartasto. Helsinki: Innovaatorahotuskeskus Tekes. Saatavissa:

https://www.tekes.fi/globalassets/global/ohjelmat-ja-palvelut/kampanjat/alustatalous/alustatalouden_tiekartasto_web_x.pdf [viitattu 14.11.2017].

Kuva 18. Alustaekosysteemin kanvaasi (Still, Seppänen, Valkokari & Sorri 2017). Still, K., Seppänen, M., Valkokari, K. & Sorri, K. 2017. Alustaekosysteemi määrittelee uuden talouden keskeiset tekijät. VTT blogi-kirjoitus 17.2.2017.

<https://vttblog.com/2017/02/17/alustaekosysteemi-maarittelee-uuden-talouden-keskeiset-tekijat/> [viitattu 20.9.2017].

Kuva 19. Alustaekosysteemin kehittämisen viitekehys (Alustatalous 2017). Alustatalous. 2017. Suomen alustaliiketoiminnan tekijöiden yhteinen digitaalinen alusta. WWW-sivut. <http://www.alustatalous.fi/alustatalous.html> [viitattu 15.11.2017].

Kuva 20. Digitaalisen alustaliiketoiminnan suunnittelu (Alustatalous 2017, mukailtu Forsberg & Säynäjäkangas 2018). Alustatalous. 2017. Suomen alustaliiketoiminnan tekijöiden yhteinen digitaalinen alusta. WWW-sivut. <http://www.alustatalous.fi/alustatalous.html> [viitattu 15.11.2017].

Kuva 21. Palvelujen suunnittelun ominaispiirteet (Forsberg & Säynäjäkangas 2018)

Kuva 22. Palvelumuotoilun erityispiirteet (Forsberg & Säynäjäkangas 2018)

Kuva 23. Palvelumuotoilun elementit (Forsberg & Säynäjäkangas 2018)

Kuva 24. Palvelumuotoilun menetelmäkokonaisuuden elementit (Forsberg & Säynäjäkangas 2018)

Kuva 25. Palvelumuotoilun tiedon keräämisen menetelmien jaottelu (Forsberg & Säynäjäkangas 2018)

Kuva 26. Palvelumuotoilun tiedon jäsentämisen työkalujen jaottelu (Forsberg & Säynäjäkangas 2018)

Kuva 27. Palvelumuotoilun menetelmäkokonaisuuden jäsenysmalli (Forsberg & Säynäjäkangas 2018)

Kuva 28. Uuden palvelun konseptoinnin prosessimalli (Forsberg & Säynäjäkangas 2018)

Kuva 29. Uuden palvelun konseptoinnin prosessimallin asemoituminen kaksivaiheiseen NSD-prosessiin (Forsberg & Säynäjäkangas 2018)

Kuva 30. Opinnäytetyön produktioissa hyödynnetyt menetelmät (Forsberg & Säynäjäkangas 2018)

Kuva 31. Uuden palvelun konseptointityökalun pääelementit (Forsberg & Säynäjäkangas 2018)

Kuva 32. Uuden palvelun konseptityökalun pääelementtien osaluokkien kuvaus (Forsberg & Säynäjäkangas 2018)

Kuva 33. Konseptointiprosessin toteutusaste opinnäytetyössä toteuttamissamme produktioissa (Forsberg & Säynäjäkangas 2018)

Kuva 34. Ensimmäisen tuotannon (C1) prosessikuvaus (Forsberg & Säynäjäkangas 2018)

Kuva 35. Toisen produktion (C2) prosessikuvaus (Forsberg & Säynäjäkangas 2018)

Kuva 36. Kolmannen produktion (C3) prosessikuvaus (Forsberg & Säynäjäkangas 2018)

Kuva 37. Opinnäytetyössä toteuttamiemme produktioiden konseptointiprosessin päävaiheiden löydökset (Forsberg & Säynäjäkangas 2018)

Kuva 38. Uuden kehitettävän digitaalisen alustan palvelukonseptin elementit (Forsberg & Säynäjäkangas 2018)

Kuva 39. Digitaalisen alustan konseptointiprosessin vaiheet ja tavoitteet (Forsberg & Säynäjäkangas 2018)

Kuva 40. Digitaalisen alustan palvelukonseptoinnin viitekehysten kaavio (Forsberg & Säynäjäkangas 2018)

Kuva 41. Digitaalisen alustan palvelukonseptoinnin viitekehysmalli (Forsberg & Säynäjäkangas 2018)

Kuva 42. Digitaalisen alustan kehittämisen työkalut digitaalisen alustan palvelukonseptoinnin viitekehysessä (Forsberg & Säynäjäkangas 2018)

Kuva 43. Digitaalisen alustan palvelukonseptointityökalun pääelementit (Forsberg & Säynäjäkangas 2018)

Kuva 44. Digitaalisen alustan palvelukonseptointityökalun osat alueet (Forsberg & Säynäjäkangas 2018)

Kuva 45. Palvelumuotoilun viitekehysmalli (Forsberg & Säynäjäkangas 2018)

Kuva 46. Uuden palvelun konseptointityökalu (Forsberg & Säynäjäkangas 2018)

Kuva 47. Digitaalisen alustan palvelukonseptointityökalu (Forsberg & Säynäjäkangas 2018)

Kuva 48. Tutkimuksemme keskeiset elementit ja tutkimustulokset (Forsberg & Säynäjäkangas 2018)

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Opinnäytetyön tiedon keräämisen menetelmien lyhyet kuvaukset ja analyysit (Forsberg & Säynäjäkangas 2018)

Taulukko 2. Opinnäytetyön tiedon keräämisen menetelmät viiden pääkategorian mukaisesti jaoteltuna (Forsberg & Säynäjäkangas 2018)

Taulukko 3. Opinnäytetyön tiedon jäsentämisen työkalut kolmen pääkategorian mukaisesti jaoteltuna (Forsberg & Säynäjäkangas 2018)

Taulukko 4. Opinnäytetyön liiketoimintaa jäsentävien työkalujen lyhyet kuvaukset ja analyysit (Forsberg & Säynäjäkangas 2018)

Taulukko 5. Opinnäytetyön palvelua ja käyttäjää jäsentävien työkalujen lyhyet kuvaukset ja analyysit (Forsberg & Säynäjäkangas 2018)

Opinnäytetyön produktionissa hyödynnettyjen tiedon keräämisen menetelmien kuvaukset ja analyysit

MENETELMÄ	KUVAUS	MITEN HYÖDYNNETTIIN?	MITÄ OPITTIIN?
VERKKOKYSELY (C3)	<p>Verkkokysely on yksi tapa toteuttaa kysely, joka tunnetaan survey-tutkimuksen keskeisenä tiedonkeräämisen menetelmänä. Survey-tutkimuksen etuna pidetään tehokkuutta: sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto, jossa on kattava edustus vastaajia ja monipuolisia kysymyksiä. Verkkokysely toteutusmuotona on nopea ja melko vaivatton sekä tiedon kerääjälle, että kyselyyn vastaajalle. Suurimmaksi haasteeksi muodostuu yleensä heikko vastausprosentti, jota voi kuitenkin pyrkiä nostamaan muistuttamalla vastaamisesta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 188–191.)</p>	<p>Hyödynsimme verkkokyselyä kolmannessa produktiossamme (C3) kehittämisprojektin alkuvaiheessa. Tavoitteenamme oli kyselyn avulla hankkia alustavaa käyttäjätietoa tilaajaryityksemme asiakasryityksistä osana käyttäjätutkimusta. Kyselyssä kartoitimme yleisiä taustatietoja asiakasryityksistä, yrittäjien ajankäyttöä eri kokoisissa ryityksissä, asiakastytytyäisyyttä sekä mahdollisen uuden palvelun kehittämisen tarvetta ja halukkuutta osallistua uuden palvelun kehittämisyryhmään.</p> <p>Kyselyn avulla onnistuimme tunnistamaan selkeitä ajankäytön haasteita yrittäjien arjessa sekä profiloimaan ryityksiä niiden sekä demografisten tietojen mukaan. Onnistuimme kokoamaan myös uuden palvelun kehitysyryhmän kyselyn avulla. Vastausprosentti kyselyyn nousi selkeästi muistutusviestin jälkeen, mutta lopullinen vastausprosentti jäi silti vain 5,4% (79 vastausta). Vastaajien joukko oli kuitenkin hyvin heterogeeninen ja siten kattava otos asiakasryityksistä.</p>	<p>Verkkokysely toimi hyvin yleisen käsityksen luomisessa toimialasta sekä asiakasryityksistä. Sen avulla saimme selville perustietoja, mutta emme päässyt käsiiksi todellisiin ongelmiin tai haasteisiin, joita toimialalla vallitsi ja, joita tunnistimme myöhemmässä vaiheessa yhteiskehittämisen työpajassa.</p> <p>Suosittelimme verkkokyselyä perustietojen, yleisten sekä yksinkertaisten asioiden kysymiseen. Syväälliseen käyttäjämääräryitykseen pelkän verkkokyselyn avulla ei päästä.</p> <p>Verkkokysely voi olla hyvä apuväline kehitysyryhmän luomiseen.</p>

MENETELMÄ	KUVAUS	MITEN HYÖDYNNETTIIN?	MITÄ OPITTIIN?
<p>TEEMAHAASTATTELU (C3)</p>	<p>Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, joka etenee yksityiskohtaisten kysymysten sijaan tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Teemahaastattelu mahdollistaa aidon vuorovaikutuksen haastattelijan ja haastateltavan välillä antaen tilaa haastateltavan omalle äänelle ja tulkinnolle. Teemahaastattelussa haastateltavien omat tulkinnat asioista ja heidän niille antamat merkitykset nousevat siten keskeiseksi. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47–48.)</p>	<p>Hyödynsimme teemahaastattelua kolmannessa produktiossamme (C3) ensimmäisessä tapaamisessamme tilaajayrityksen edustajien kanssa. Päädyimme hyödyntämään teemahaastattelua, koska se toisi palaverille tietyt reunaehdot sekä enemmän dialogiin pohjautuvan rungon. Olimme määritelleet palaverille etukäteen kaksi selkeää teemaa keskustelun pohjaksi. Olimme myös laatineet tukimateriaalia tapaamiselle, jota voisimme tarpeen tullen hyödyntää.</p> <p>Keskustelu eteni selkeästi kahden teeman ympärillä ja saimme kartoitettua hyvin yrityksen edustajien ajatuksia teemojen ympäriltä. Laitimamme tukimateriaali auttoi meitä visualisoimaan tiettyjä ajatuksia yksinkertaisessa muodossa haastateltaville.</p>	<p>Puolistrukturoitu haastattelu- menetelmä toimi erinomaisesti, koska se antoi sekä haastateltaville vapauden kertoa aiheesta laajemmin haastateltavien kysymysten sijaan.</p> <p>Haastattelun apuna on hyvä hyödyntää erilaista materiaalia, joka osallistaa haastateltavia myös muulla kuin puheen tasolla.</p>

MENETELMÄ	Kuvaus	MITEN HYÖDYNNETTIIN?	MITÄ OPITTIIN?
RYHMÄKESKUSTELU (C3)	<p>Ryhmäkeskustelu (focus group) on eräänlainen ryhmähaastattelun muoto, jossa ryhmä ihmisiä keskustelee keskenään haastattelijan jäädessä taustalle ohjailemaan keskustelua. Haastattelijan ja ryhmän lisäksi keskustelussa saattaa olla mukana palvelun tuottajan edustajia ja keskustelun tallentaja.</p> <p>Ryhmäkeskustelu seuraa väljästi haastattelijan antamia teemoja, joiden tarkoituksena on päästä kiinni keskustelijoiden mielikuviiin, mieltymyksiin, perusteluihin ja vertailuihin kehitettävästä palvelusta. Haasteeksi ryhmäkeskustelussa saattaa nousta keskustelun jääminen liian yleistasolle tai juuttuminen epäolennaisiin asioihin. (Hysalo 2009, 133.)</p>	<p>Ryhmäkeskustelua hyödynsimme kolmannessa produktiossamme (C3) ensimmäisessä yhteiskehittämisen työpajassa. Ryhmäkeskustelun tavoitteena oli tukimateriaalia hyödyntäen kartoittaa kehitysryhmän jäsenten ajatuksia uuden kehitettävän palvelun tarpeesta ja kriittisistä elementeistä.</p> <p>Ryhmäkeskustelun avulla saimme luotua yleiskäsitystä uuden kehitettävän palvelun tarpeesta. Totesimme kuitenkin, että hyödyntämämme tukimateriaali oli hieman liian yksityiskohtaista ja siten ohjasi keskustelua hieman liikaa vieden sen palvelun ominaisuuksiin.</p>	<p>Oivalsimme tekemisemme lomassa, että ryhmäkeskustelu on hyvä menetelmä keskusteltaessa asioista yleisellä tasolla, kun halutaan selvittää henkilöiden ajatuksia ja mieltymyksiä teemaan liittyen.</p> <p>Ryhmäkeskustelun tukena ei kannata hyödyntää liian yksityiskohtaista tukimateriaalia, jottei se ohjaa keskustelua liikaa. Ryhmäkeskustelu on hyvä menetelmä selvittää henkilöiden ajatuksia aiheesta yleisellä tasolla ja herättää mahdollisia uusia ajatusvirtoja.</p>

MENETELMÄ	Kuvaus	MITEN HYÖDYNNETTIIN?	MITÄ OPITTIIN?
<p>NETETNOGRAFIA (C1, C2)</p>	<p>Netetnografialla tarkoitetaan Internetissä tapahtuvaa etnografista tiedon keräämistä, josta voidaan käyttää myös nimitystä online etnografia, verkkoetnografia tai webnografia. Menetelmällä voidaan tutkia erilaisia virtuaaliyhteisöjä sekä hyödyntää sitä myös muuhun asiakasymmärryksen lisäämiseen. Netetnografiaa voidaan toteuttaa havainnoimalla Internetissä tapahtuvaa keskustelua passiivisesti tai osallistumalla itse aktiivisesti verkko yhteisön toimintaan. Muotoilijan on mahdollista myös rakentaa itse kokonaisia verkko tutkimusympäristöjä ja kutsua tutkittavia osallistumaan niissä käytävään keskusteluun. (Tuulaniemi 2011, 152–153.)</p>	<p>Hyödynsimme netetnografiaa ensimmäisen ja toisen produktion osalta (C1, C2). Netetnografian avulla tavoitteenamme oli havainnoida, minkälaista keskustelua käytiin tapaustemme teemojemme ympärillä. Teimme netetnografiaa Internetissä seuraamalla muun muassa erilaisten sosiaalisen median ryhmäkanavien jäsenten keskustelua (Facebook ja LinkedIn).</p> <p>Netetnografian avulla saimme tehtyä havaintoja siitä, minkälaisia ominaisuuksia käyttäjät pitivät tärkeinä ja minkälaisia palveluita he toivoivat tulevaisuudessa löytyvän. Sen avulla törmäsimme myös sellaisiin palveluihin, joita emme olisi muuta kautta löytäneet, koska ne olivat vielä sen verran uusia ja kyseessä oli enemmän sisäpiiritietoa aiheesta.</p>	<p>Netetnografia on nykypäivänä sosiaalisen median yleistyttyä tärkeä tiedon keräämisen menetelmä. Erilaisiin verkkoryhmiin ajautuu henkilöitä, joilla on yhteiset intressit ja he keskustelevat aktiivisesti ryhmän teemasta sekä jakavat tietoa.</p> <p>Netetnografia on mielenkiintoinen havainnointimenetelmä, jolla pääsee edullisesti tutkimaan laajojen ryhmien mielipiteitä ja ajatuksia tietyistä aiheista, kunhan löytää oikeat kanavat.</p>

MENETELMÄ	Kuvaus	MITEN HYÖDYNNETTIIN?	MITÄ OPITTIIN?
<p>MUOTOILU-ETNOGRAFIA (C1, C2)</p>	<p>Muotoiluetsnografia on alkujaan antropologiassa kehitetty ja sieltä muotoiluun sovellettu tiedonhankintamenetelmä, jonka tavoitteena on hankkia käyttäjätietoa muotoiluprosessin alkuvaiheessa. Muotoiluetsnografiassa muotoilija itse ottaa palvelun käyttäjän roolin tai ryhtyy käyttäjäksi vuorovaikutuksessa toisen käyttäjän/käyttäjien kanssa. Muotoiluetsnografian tarkoituksena on antaa ensikäden tietoa muotoilijalle, joka tiedon perusteella reflektoi omia kokemuksiaan ja ideoi ensimmäisiä hahmotelmia konseptille. (Hämäläinen, Viikka & Miettinen 2011, 67–71.)</p>	<p>Hyödynsimme muotoiluetsnografiaa ensimmäisen ja toisen produktio osalta (C1, C2). Kyseisten produktioiden osalta hahmotelimme ideoita palvelukonseptille ja niissä emme päässeet tekemään laajempaa käyttäjätutkimusta, joten otimme itse käyttäjän roolin muotoiluetsnografisen tiedonkeräämisen menetelmän mukaisesti.</p> <p>Tapausten aiheet olivat hyvin lähellä arkipäiväämme, joten meidän oli hyvin helppo samaistua palvelun käyttäjien rooliin ja havainnoida omaa arkipäiväistä toimintaamme asioiden ympärillä. Uskomme päässeemme hyvin käsiksi keskeisiin ongelmiin aiheiden tiimoilta. Toki laajempi käyttäjätutkimus olisi ollut tarpeen mikäli palveluideoita olisi lähdetty kehittämään eteenpäin.</p>	<p>Muotoiluetsnografinen tiedonkeräämisen menetelmä, jossa tutkija itse ottaa tutkittavan roolin toimii hyvin, mikäli aiheeseen on helppo samaistua. Se on helppo tapa kerätä alustavaa asiakasymmärrystä kehittämisprojektin alussa.</p> <p>Tutkimusmenetelmän, jossa tutkija ottaa itse tutkittavan roolin, käytön lisäksi suosimme muita käyttäjätutkimusmenetelmiä syvällisen ja laajan käyttäjäymmärryksen keräämiseksi.</p>

MENETELMÄ	Kuvaus	MITEN HYÖDYNNETTIIN?	MITÄ OPITTIIN?
<p>VERTAILU (Benchmarking) (C1, C2, C3)</p>	<p>Vertailu eli toiselta nimeltään benchmarking on kehitettävän palvelun toimintaympäristön havainnointia, jonka tarkoituksena on kerätä tietoa olemassa olevista ratkaisuista ja verrataan niitä kehitteillä olevaan palveluun. Vertailussa pureudutaan palvelun markkinoiden ja siellä vaikuttavien toimijoiden hahmottamiseen vertailemalla alan toimijoiden strategiavalintoja, tuotteita, palveluja ja toimintatapoja. Vertailua voidaan toteuttaa keräämällä tietoa monista eri lähteistä, joista nykypäivänä erityisesti Internet tarjoaa nopean ja monipuolisen työvälineen vertailulle. (Tuulaniemi 2011, 138–139.)</p>	<p>Hyödynsimme vertailua kaikissa kolmessa produktiossamme (C1, C2, C3). Vertailun tavoitteena oli selvittää olemassa olevia käytäntöjä ja ratkaisuja uusien kehiteltävien palveluideoiden ympärillä. Halusimme ettei markkinoilta löytyisi täysin vastaavia ideoita ja etsimme vertailun avulla mahdollisia tapoja, joilla kehitettävä palvelu voisi erottua markkinoilla.</p> <p>Keräsimme vertailuun tietoja pitkälti Internetistä löytyvien tietojen pohjalta. Hyödynsimme Internetistä useita eri verkkolähteistä kilpailijoiden www-sivuja erilaisiin tutkimuksiin ja julkaisuihin.</p>	<p>Tekemisemme lomassa vertailu osoittautui hyvin tärkeäksi osaksi koko uuden palvelun kehittämistä. Vertailun avulla voidaan todentaa jo kehitettämisenprojektiin alkuvaiheessa löytyykö vastaavaa palvelua jo markkinoilta ja miten sen tulisi erottua muista olemassa olevista ratkaisuista.</p>

MENETELMÄ	Kuvaus	MITEN HYÖDYNNETTIIN?	MITÄ OPITTIIN?
<p>KONTEKSTIKARTOITUS (C3)</p>	<p>Kontekstikartoitusmenetelmällä tarkoitetaan fasilitoitidussa työpajassa hyödynnettäviä tekemis-työkaluja (make tools), jotka voivat olla kuvia, piirtämistä, erilaisten materiaalien kanssa askartelua ja tarinointia. Tekemis-työkaluilla pyritään keräämään tietoa asioista, joita ei ole helppoa ilmaista verbaalisesti. Työkalujen tehtävänä onkin auttaa käyttäjiä ilmaisemaan itseään ja paljastamaan ajatuksiaan erilaisten mielleyhtymien ja vertauskuvien avulla, jolloin päästään kiinni käyttäjien tietoihin ja tiedostamattomiin tarpeisiin, kokemuksiin, toiveisiin ja odotuksiin. (Hämäläinen, Viikka & Miettinen 2011, 72, Stappersin & Sandersin 2003 ja Sleswijk et al. 2005 mukaan.)</p>	<p>Hyödynsimme erilaisia kontekstikartoitusmenetelmiä kolmannessa produktiossamme (C3) molemmissa yhteiskehittämisen työpajoissa. Hyödynsimme kontekstikartoitusmenetelminä legon rakennusta sekä tyyppillisen työviikon rakennusta aikajanan ja posti t –lappujen avulla. Tyyppillinen työviikko –tehtävässä tarkoitettiin oli kerätä syväisempää käyttäjätietoa tilaajajyrityksen asiakasyrityksistä, jolloin kehitysryhmän jäsenet keskustelivat ja keräsivät aikajanelle erilaisia suoritettavien työtehtäviä eri päiville. Taas legon rakennusta hyödynsimme yhtenä testaamisen työvälineenä, jolloin tarkoituksena oli testata uuden palveluidean konseptia. Tehtävässä kehitysryhmän jäsenet rakensivat legoista oman näköisensä palvelun ja liittivät siihen tärkeiksi katsomansa elementit, jotka analyysin jälkeen vastasivat hyvin palvelukonseptin elementtejä.</p>	<p>Tekemisemme lomassa oivalsimme, että tekemisen työkalut osoittautuvat erinomaisiksi keinoiksi paljastamaan henkilöiden syväisempiä ajatuksia ja kokemuksia. Ne toimivat erinomaisesti myös henkilöiden enemmän tiedostamattomien tarpeiden tai ajatusten löytymisessä. Avainasemassa tekemisen työkalujen yhteydessä on fasilitoijan tekemät havainnot tekemisestä ja keskusteluista.</p> <p>Suosittelimme kontekstikartoitusmenetelmiä niin käyttäjämääräyksen keräämisessä kuin uusien palveluideoiden testaamisessa.</p>

Opinnäytetyön produktionissa hyödynnettyjen tiedon jäsentämisen työkalujen kuvaukset ja analyysit

TYÖKALU	KUVAUS	MITEN HYÖDYNNETTIIN?	MITÄ OPITTIIN?
<p>YRITYSANALYYSI (C3)</p>	<p>Kehitysprojektin alkuvaiheessa suunnitteluryhmän tulisi muodostaa hyvin kattava kuva palvelua tuottavasta organisaatiosta. Kuvauksen lähtötietoja voivat olla mm. yrityksen tulevaisuudensuunnitelmat, arvot, liiketoimintastrategia ja toimintaympäristön markkina- ja kilpailutilanne, jotka edustavat palvelun kehittämisen liiketoimintanäkökulmaa. Päätös palvelun kehittämisestä alkaakin arvioinnilla, miten palvelu soveltuu yrityksen strategiaan tavoitteisiin. Palvelumuotoilu auttaa löytämään kehittämisen mahdollisuuksia yrityksen strategiaprosessista. (Tuulaniemi 2011, 136–137.)</p>	<p>Hyödynsimme yritysanalyysiä kolmannessa produktiossamme (C3) ja sen tarkoituksena oli muodostaa meille kokonaisvaltainen kuva yrityksen tilanteesta. Yritysanalyysissä arvioimme miten hyvin uusi kehitettävä palvelu soveltuisi yrityksen liiketoiminnallisiin tavoitteisiin. Liiketoiminnallisten tavoitteiden osalta keräsimme analyysiin tietoa yrityksen visiosta ja kasvusuunnitelmista sekä toimintaympäristöstä ja kilpailutilanteesta. Yritysanalyysin avulla saimme muodostettua kattavan käsityksen yrityksen tämän hetkisestä tilanteesta ja tulevaisuuden suunnitelmista sekä kehitettävän uuden palvelun soveltumisesta yrityksen liiketoiminnallisiin tavoitteisiin. Nämä tiedot koimme erittäin tärkeiksi koko uuden palvelun kehitysprosessia ohjaaviksi tekijöiksi.</p>	<p>Oivalsimme teoriasta tehtyjen havaintojen, tekemisemme sekä aineistomme analysoinnin pohjalta, että yritysanalyysi on tärkeä osa suunniteltaessa uuden palvelun kehittämisen aloittamista. Ensinnäkin se auttaa suunnittelutiimiä muodostamaan kokonaiskuvan yrityksen tilanteesta. Tämän lisäksi yritysanalyysi auttaa tunnistamaan yrityksen strategiasta mahdollisia aukkoja ja laajentaa suunniteltua uuden palvelun kehittämistä enemmän liiketoiminnan muotoiluun, jotta tavoiteltu tulevaisuudenkuva ja suunniteltavat palvelut olisivat paremmin saavutettavissa. Yritysanalyysin laajuus on hyvin kontekstisidonnainen.</p>

TYÖKALU	Kuvaus	MITEN HYÖDYNNETTIIN?	MITÄ OPITTIIN?
<p>PALVELUN MARKKINA-ANALYYSI (C1, C2, C3)</p>	<p>Uusien yritysten ja palvelujen kehittämisen perusteena on usein niin sanottu markkinarako eli havainto siitä, ettei kukaan muu ole vielä keksinyt tuottaa ratkaisua samalla tavalla (Viitala & Jylhä 2008, 46). Mielestämme palvelun markkina-analyysi on tarpeellinen vaihe haettaessa todisteita markkinaraon varmistamiseksi. Se pohjautuu kehitettävän palvelun toimintaympäristön kuvaamiseen ja muodostaa visualisoidun kuvauksen ajattelusta kohderyhmästä ja heidän nykyisestä toimintatavasta, palveluun liittyvistä sidosryhmistä sekä olemassa olevista ratkaisuksista kehitettävän palvelun ympärillä. Kirjallisuudessa muun muassa Tuulaniemi (2011, 136) sisällyttää uuden palvelun kehittämiseen liittyviä elementtejä palvelun esitutkimusvaiheeseen ja benchmarkkaamiseen.</p>	<p>Teimme palvelun markkina-analyysin kaikissa kolmessa produktiossamme (C1, C2, C3), jotta saisimme käsityksen markkinoiden vaatimuksista uuden palvelun kehittämiseksi. Ensimmäisessä ja toisessa produktiossa (C1, C2) palvelun markkina-analyysi painottui pitkälti olemassa olevien ratkaisujen tunnistamiseen kehitettävän palvelun teeman ympärillä. Kolmannessa produktiossa (C3) aloitimme palvelun markkina-analyysin tunnistamalla yrityksen asiakkaita ja heidän nykyistä toimintatapaa ongelman tai tehtävän ratkaisemiksi sekä kartoittamalla olemassa olevia ratkaisuja uuden kehitettävän palvelun ympärillä. Se muodostui laajemmaksi kokonaisuudeksi kuin ensimmäisissä produktioissa.</p> <p>Palvelun markkina-analyysin tuottamat tiedot kiteytimme visuaaliseen ja helposti luettavaan muotoon, joka toimi etenkin kolmannessa produktiossa meille sekä yritykselle suunnittelun tukena koko kehittämisprosessin ajan ja asetti tietyt vaatimukset uuden palvelun kehittämiseksi.</p>	<p>Tekemisemme ja aineistomme analysoinnin pohjalta teimme johtopäätöksen, että yritysanalyysissä kartoitetaan yrityksen strategista suuntaa sekä toimintaympäristöä. Taas palvelun markkina-analyysi kuvaa tarkemmin kehitettävän palvelun toimintaympäristöä. Korostamme palvelun markkina-analyysin tärkeyttä etenkin uutta palvelua kehitettäessä, koska kehitteillä oleva palvelu voi jo löytyä markkinoilta ja palvelun markkina-analyysi auttaa tunnistamaan paikkoja, joihin palveluita voidaan kehittää. Se auttaa tunnistamaan alustavasti kohderyhmää, nykyisen toimintatavan ongelmia, palveluun liittyviä sidosryhmiä ja mahdollisia lainsäädännön asettamia vaatimuksia. Nämä tiedot syventävät käsitystä uuden kehitettävän palvelun tarpeesta.</p>

TYÖKALU	KUVAUS	MITEN HYÖDYNNETTIIN?	MITÄ OPITTIIN?
<p>SIDOSRYHMÄKARTTA (C3)</p>	<p>Sidosryhmäkartassa kiteytyy visuaalisesti palvelun ympärille muodostuva vuorovaikutus- ja sidesryhmäverkosto. Näitä eri sidesryhmiä ovat palvelun tuottamiseen tarvittavat sisäiset ja ulkoiset resurssit, palvelua käyttävät asiakkaat sekä muut palvelun vaikutuspiiriin lukeutuvat ihmiset, yritykset, organisaatiot ja yhteiskunnalliset tahot.</p> <p>Sidosryhmäkartassa kuvataan myös ne toimijat, jotka eivät ole aktiivisesti mukana palvelun tuottamisessa tai kuluttamisessa. (Safer 2007, 189.)</p>	<p>Laadimme sidesryhmäkartan kolmannessa produktiossa (C3) tunnistuessaamme erilaisia mahdollisia palveluun liittyviä aktiivisia ja passiivisia sidesryhmiä. Laadimme sidesryhmäkartan selvittämällä toimialan yleistä rakennetta ja toimintamalleja. Onnistuimme luomaan kattavan sidesryhmäkartan ja sitä ei ollut tarpeen täydentää yhteiskehittämisen työpajasta saatujen tietojen perusteella.</p>	<p>Sidosryhmäkartta on hyvin olennainen osa palvelun kehittämistä ja sitä on hyvä tehdä yhteistyössä erilaisten tahojen kanssa, jotta varmasti kaikki tarpeelliset sidesryhmät tulee huomioitua palvelun kehittämisessä. Yhteistyössä muiden tahojen kanssa saattaa myös syntyä ajatuksia tarpeellisista uusista kytköksistä ja tarvittavista suhteista.</p> <p>Etenkin uuden palvelun kehittämisessä sidesryhmäkarttaa on hyvä päivittää aika ajoin suunnittelutyön edetessä.</p>

TYÖKALU	KUVAUS	MITEN HYÖDYNNETTIIN?	MITÄ OPITTIIN?
<p>KONSEPTIOINTI- PROSESSIN VISUALISOINTI (C3)</p>	<p>Konseptointiprosessin visualisointi on alustava kuvaus palvelun kehittämisen vaiheista ja se konkretisoi suunnittelutiimille sekä mahdolliselle työn tilaajalle prosessin vaiheita. Visualisoinnissa kuvataan kriittiset palvelun kehittämisen vaiheet, niiden suunnitellut sisällöt ja mahdollinen suunniteltu aikataulu. Kyseessä on kuitenkin vain alustava suunnitelma, joka täsmentyy työskentelyn edetessä, koska palvelumuotoiluprosessissa lopputulosta ei voida tietää etukäteen ja prosessi voi käydä lävitse monta iteratiivista kierrosta.</p>	<p>Hyödynsimme konseptointiprosessin visualisointia kolmannessa produktiossamme (C3), jossa tavoitteena oli esittää kehittämisen vaiheita palvelumuotoilun viitekehityksessä työn tilaajalle. Visualisointi piti sisällään tekemisemme päävaiheet: tavoitteiden täsmentäminen, käyttäjätiedon kerääminen & analysointi sekä palvelun konseptointi sekä päävaiheiden tarkemmat sisällöt. Esimerkiksi käyttäjätutkimuksen osalta alustava suunnitelmamme oli hyödyntää yrityksestä löytyvää tietoa käyttäjistä sekä online etnografiaa, seuraavana kyselyä sekä syvähaastattelua ja viimeisenä syventää käyttäjätietoa yhteiskehittämisen työpajoissa.</p>	<p>Oivalsimme tekemisemme lomassa, että konseptointiprosessin visualisointi konkretisoi hyvin kehittämisprosessin eri vaiheita sekä tuo esiin kehittämisen erillaisuutta suhteessa perinteisempään palvelujen suunnitteluun. Se toimii myös punaisena lankana koko kehittämisprosessin ajan, vaikka välillä joutuisikin palaamaan prosessin eri vaiheissa taaksepäin syventämään ymmärrystä tietyistä osa-alueista tai muuttamaan alkuperäisiä suunnitelmia kokonaan.</p>

TYÖKALU	Kuvaus	MITEN HYÖDYNNETTIIN?	MITÄ OPITTIIN?
<p>IDEAKORTIT (C3)</p>	<p>Ideakortit ovat erilaisten ideointimenetelmien avulla syntyneitä kiteytyksiä palveluideoista tai niiden elementeistä. Ideakorteissa esitetään syntyneet ideat visuaalisessa muodossa, jolloin ne tarjoavat suunnitteluliimille tai yhteiskehittämiseen osallistuville käyttäjille silmin nähtävän ajatuksen ideasta. Niiden avulla esitetynä palveluideat ovat helpommin lähestyttäviä ja konkreettisempia, koska visuaalinen ilmaisu on paljon vahvempi ilmaisutapa kuin pelkkä kirjoitus tai puhe.</p>	<p>Hyödynsimme ideakortteja kolmannessa produktiossamme (C3) yhteiskehittämisen työvälineenä. Tavoitteenamme oli syventää keskustelua palveluideoista, jotka olivat syntyneet kehitysryhmän toimesta sekä tehdä priorisointia mitkä esitetyistä palveluideoista olivat käyttäjien mielestä kaikista tärkeimpiä. Työstimme ideakortteihin palvelua kuvaavan kuvan sekä lyhyen kuvauksen palvelusta yhdellä lauseella. Ideakortit toimivat hyvin palveluideoiden konkretisoinnissa ja niiden avulla oli helpompi lähestyä aihetta ja keskustelua.</p>	<p>Oivalsimme tekemisemme lomassa, että ideakortit olivat hyvin nopea, konkreettisoiva ja edullinen tapa esitellä ja priorisoida erilaisia syntyneitä palveluideoita sekä syventää keskustelua niistä.</p>

TYÖKALU	Kuvaus	MITEN HYÖDYNNETTIIN?	MITÄ OPITTIIN?
PALVELUPOLKU (C2)	<p>Palvelupolku on kuvaus asiakkaan kokeman palvelun eri vaiheista. Siinä kuvataan palvelukokonaisuuden eri vaiheet palveluun tutustumisesta jälkipalveluun ja se huomioi kaikki asiakkaan ja yrityksen väliset palvelutuokit sekä kontaktipisteet.</p> <p>Palvelupolun avulla suunnitteluhaaste jaetaan pienempiin osa-alueisiin, jolloin osa-alueisiin on helpompi päästä käsiksi ja hioa erilaisia palvelujen yksityiskohtia. (Tuulaniemi 2011, 78–79.)</p>	<p>Hyödynsimme palvelupolkuja toisen tuotannon (C2) konseptin hahmottelussa. Kuvasimme palvelupolussa yhden esimerkinomaisen tavan miten suunniteltua palvelua voisi käyttää. Kuvaus sisälsi eri vaiheet palveluun rekisteröitymisestä jälkipalveluun ja sitä kautta palveluideasta muodostui helpommin lähestyttävä ja ymmärrettävä kokonaisuus.</p> <p>Laatimme palvelupolkuja oli alustava yhdestä näkökulmasta lähestyvä asiakkaan kokemien vaiheiden kuvaus ja vaatisi kehittämistä ja tarkennusta, mikäli palveluideaa olisi lähdetty viemään eteenpäin.</p>	<p>Palvelupolun tekeminen on erinomainen tapa jakaa laajempi palvelukokonaisuus pienemmiksi ja hallittavimmiksi osa-alueiksi. Se konkretisoi hyvin asiakkaan kohtaamisia palvelussa.</p> <p>Palvelupolkuja voi hyödyntää uuden palvelun kehittämisessä suunnittelun alkuvaiheissa huomioimaan kriittisiä vaiheita asiakkaan kokemuksen suunnittelussa. Toisaalta se soveltuu erinomaisesti hyvin loppuvaiheissa olevan suunnittelun tueksi.</p>

TYÖKALU	Kuvaus	MITEN HYÖDYNNETTIIN?	MITÄ OPITTIIN?
<p>SKENAARIO (C1, C2, C3)</p>	<p>Skenaariot ovat kertomuksia ihmisistä ja heidän käyttäytymisestään tietyssä tilanteessa. Ne koostuvat tapahtumasarjoista tietyssä kontekstissa, joissa kuvataan ihmisen toimintaan vaikuttavat taustat ja asioiden looginen eteneminen. Skenaariot lisäävät kehittämiseen osallistuvien sidosryhmien ymmärrystä ihmisen toiminnasta ja auttavat löytämään muutostarpeita siinä.</p> <p>Skenaarion ensisijainen tavoite on kuvata palvelukonsepti visuaalisesti. Skenaariot voivat olla kirjoitettuja, kuvitettuja (kuten sarjakuvat), näyteltyjä tai videoituja kuvauksia visioidusta palvelun käyttötilanteesta. (Miettinen 2009a, 22 Heinilä et al. 2005 mukaan.)</p>	<p>Hyödynsimme skenaariota kaikissa tapauksissamme (C1, C2, C3) palvelun visualisoinnin tukena. Ensimmäisten produktioiden (C1 ja C2) osalta kyseessä oli kilpailutöiden kuvaus, jossa esiteltiin kehitettävän palvelun potentiaalisten käyttäjien käyttäytymistä kilpailutöiden teemaan liittyvässä kontekstissa.</p> <p>Kolmannessa produktiossamme (C3) toteutimme skenaarion kuvitettuna videomuotoisena toteutuksena. Skenaariovideon tavoitteena oli kiteyttää yhteiskehittämisen tuloksena syntyneitä ajatuksia digitaalisen alustan käyttötilanteesta ja sen tuomista hyödyistä käyttäjälle sekä testauttaa digitaalisen alustan palvelukonseptia kehitysryhmässä. Hyödynsimme skenaariovideota digitaalisen alustan palvelukonseptin ensimmäisenä prototyypinä.</p> <p>Skenaariovideon sisältö onnistui erittäin hyvin tavoitteeseen nähden ja mahdollisesti laajan ymmärryksen digitaalisen alustan palvelukonseptista. Saimme keskustelun myötä myös ideoita konseptin jatkojatkokehitykseen.</p>	<p>Oivalsimme tekemisemme lomassa, että skenaariovideo on hyvä tapa kuvata kehitettävän palvelun ideaa ja kontekstia kehittämisprojektiin alkuvaiheessa. Se on hyvin nopea ja edullinen tapa kuvata kehitettävän palvelun keskeisiä elementtejä ja hyötyjä sekä konkretisoida niitä palvelun tuleville käyttäjille elävässä ja helpommin samaistuttavassa muodossa.</p>

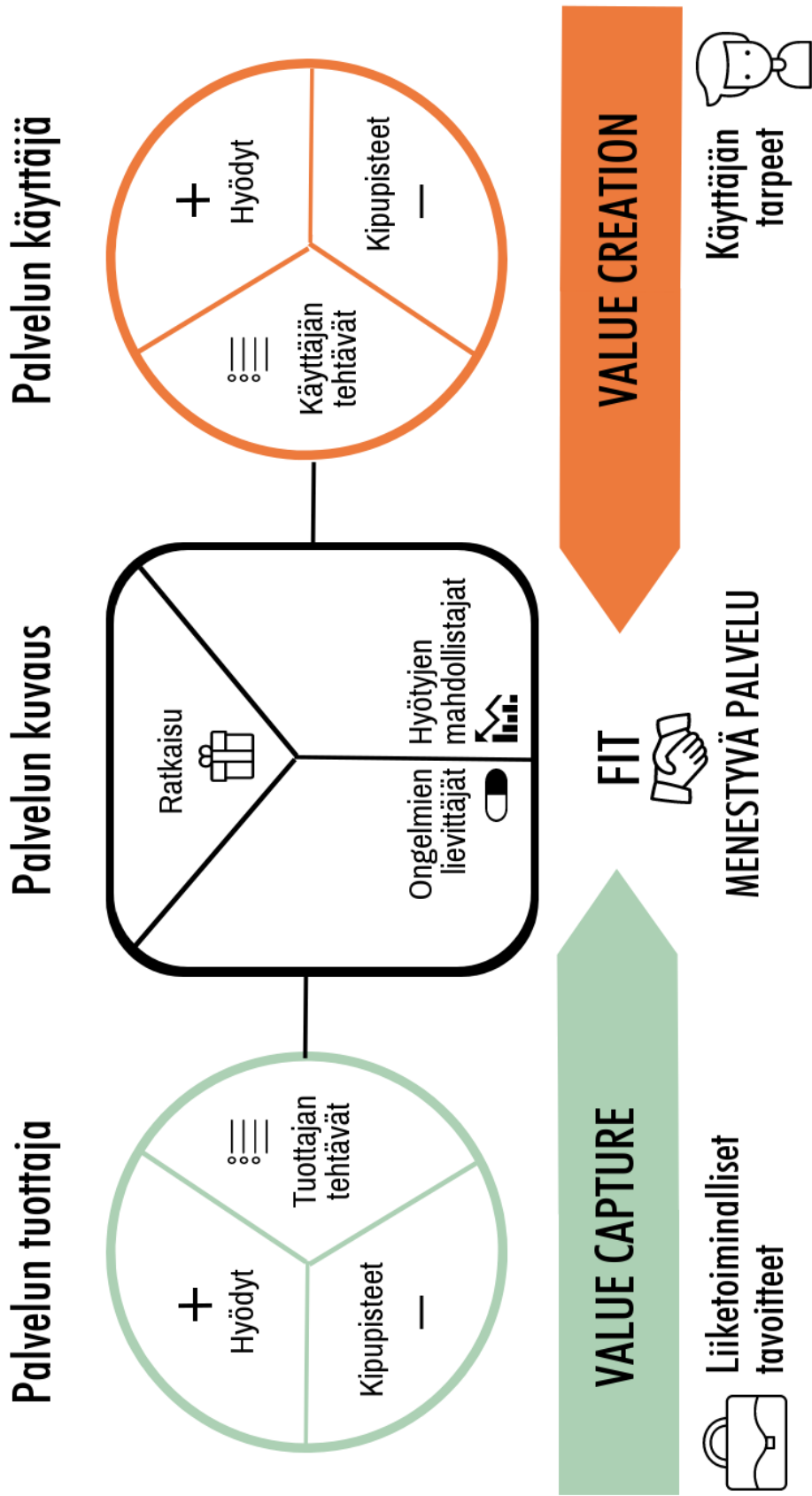
TYÖKALU	Kuvaus	MITEN HYÖDYNNETTIIN?	MITÄ OPITTIIN?
<p>KUVAKÄSIKIRJOITUS (C3)</p>	<p>Kuvakäsikirjoitus kuvaa visuaalisesti palvelun käyttötilanteen juonta, jossa tuleva käyttäjä käyttää palvelua. Sen avulla palvelu esitetään tarinan avulla kuvasarjoina, joissa kuvataan yksittäisten tapahtumien ja toimintojen suhdetta palveluun. Sitä voidaan käyttää työkaluna suunnittelun alkuvaiheessa, jolloin se auttaa tarkentamaan suunnittelumahdollisuuksia ja määrittelemään tarkemmin käyttäjien vaatimuksia ja kohdattuja ongelmia. Tässä tapauksessa kuvakäsikirjoituksen luominen auttaa suunnittelutiimiä asettumaan tulevien käyttäjien asemaan. Kuvakäsikirjoitusta voidaan näyttää suunnittelutiimin lisäksi myös asiakkaille, jolloin kuvakäsikirjoitus toimii käyttäjäkokemuksen testialustana tarjoten kriittistä palautetta kehitettävän palvelun laajuudesta ja toiminnoista. (Vaahtojärvi 2011, 150, Gruen 2000, Heinilä et al. 2005 & Myers 1996 mukaan.)</p>	<p>Hyödynsimme kuvakäsikirjoitusta kolmannessa produktiossamme (C3), kun tavoitteena oli hyvin alkuvaiheessa selkiyttää palvelua sekä käyttäjän toimintaa palvelussa. Toteutimme kuvakäsikirjoituksen sarjakuvamaisena piirroksena, vaikkakin piirtämistaitomme ovat hyvin olemattomat. Siinä kuvattiin yksityiskohtaisesti käyttäjän toiminta palvelussa ja hänen kokemansa hyödyt. Kuvakäsikirjoitus konkretisoi meille, minkälaisia vaatimuksia on tärkeä huomioida suunnittelussa muun muassa käytettävyyden ja saatavuuden näkökulmasta.</p>	<p>Oivalsimme tekemisemme lomassa, että piirtäminen oli erinomainen keino ajatella. Piirtämisen avulla oli helpompi hahmottaa palveluun liittyviä yksityiskohtia kuin pelkän puheen avulla. Käsillä tekeminen aktivoi aivoja hyvin eri tavalla kuin pelkkä puhe ja siten sen avulla on helpompi löytää erilaisia ja syvempiä ongelmia ja mahdollisuuksia.</p>

TYÖKALU	Kuvaus	MITEN HYÖDYNNETTIIN?	MITÄ OPITTIIN?
<p>ALUSTAVA KOEMALLI (C2, C3)</p>	<p>Alustavaa palvelun visualisointia voi ajatella suunnittelun alkuvaiheen alustavana koemallina. Vaahtojärven (2011, 146) mukaan koemalli voi olla aineellinen tai aineeton palvelun malli tarjoten mahdollisuuden nopeisiin idean kokeiluihin tai laitteiston toiminnallisuuksien testaamiseen. Aineellinen koemalli on fyysinen aidolta tuotteelta tuntuva ja näytävä objekti. Taas aineeton koemalli voi olla esimerkiksi 3D-ohjelmalla tehty malli tai simulaatio. Koemallit voidaan jakaa kaikenkattaviin ja keskittyneisiin riippuen onko koemalli täysin toimiva kuvaus lopullisesta ratkaisusta vai tiettyihin ominaisuuksiin keskittyvä. (Vaahtojärvi 2011, 147.)</p>	<p>Hyödynsimme alustavaa palvelun visualisointia eli niin sanottua koemallia toisessa ja kolmannessa produktiossa (C2, C3). Toisessa produktiossa (C2) kilpailutyön visualisointi noudatteli kehitettävän palvelun ulkoasua ja toimintoja. Taas kolmannessa produktiossa (C3) hyödynsimme koemallia yhteiskehittämisen työvälineenä, jossa tavoitteenamme oli kuvata kehitettävän palvelun tärkeimpiä elementtejä palvelun kehitysrhyhmälle, jotka olivat nousseet esille yrityksen edustajien sekä käyttäjille laaditusta kyselystä. Hyödynsimme alustavaa palveluvisualisointia siten kehittämisen hyvin alkuvaiheessa ja sitä kautta oli helppo lähteä keskustelemaan tarvittavista elementeistä ja niiden tarpeellisuudesta. Välttämättä palvelun alustava visualisointi ei olisi ollut kuitenkaan tarpeellinen vaihe näyttää suunnittelun alkuvaiheessa, jottei se ala liikaa ohjaamaan suunnittelua.</p>	<p>Tekemisemme tuloksena oivalsimme, että alustavaa koemallia voi hyödyntää suunnittelutiimin tukena tunnistamaan kriittisiä kohtia kehitettävässä palvelussa tai alkuvaiheen nopean prototilun välineenä kehitysrhyhmän kanssa. Alustavaa koemallia ei kuitenkaan kannata tuoda kehitysrhyhmän eteen ennen syvällisen käyttäjäymmärryksen keräämistä.</p> <p>Palvelun koemalli toimii uuden palvelun kehittämisen alkuvaiheessa hyvänä palvelun visualisointikeinona ja tekee siitä konkreettisemmän ja ymmärrettävämmän.</p>

TYÖKALU	Kuvaus	MITEN HYÖDYNNETTIIN?	MITÄ OPITTIIN?
<p>YRITYSPROFIILIT (C3)</p>	<p>Segmentoinnissa tunnistetaan tietyille asiakasjoukoille yhteisiä samankaltaisia tarpeita. Kuluttajamarkkinoilla segmentoinnin perusteena voidaan käyttää maantieteellisiä tekijöitä, demografisia tekijöitä, asiakkaiden käyttäytymiseen tai käyttötilanteeseen liittyviä tekijöitä sekä psykografisia tekijöitä, kuten arvot, mielipiteet sekä elämäntyyli. Taas yritysmarkkinoilla tyypillisiä segmentointiperusteita ovat demografiset tekijät, ostotekijät sekä operatiiviset tekijät. Usein yritykset luokittelevat asiakkaitaan pieniin, keskiuuriin ja suuriin yrityksiin ja yrittävät ymmärtää kunkin ryhmän tarpeita ja luomaan niihin sopivia tuotteita. Haasteena on se, että kummatkaan kuluttaja- tai yritysasiakkaat eivät sovi tarpeitaan näiden demografisten tekijöiden niin sanotun keskiarvoasiakkaan mukaisesti. Asiakaslähtöisyyden kannalta parempi segmentointiperuste olisi asiakkaan kokemaan hyötyyn liittyvä tekijä. (Viitala & Jylhä 2008, 109-110.)</p>	<p>Laadimme kolmannessa produktiossa (C3) tilaajayrityksen asiakkaista yritysprofiliit, joiden tavoitteena oli tunnistaa eri kokoisten yritysten tyypillisimpiä käyttäytymismalleja. Ne olivat ikään kuin segmenttejä kertoen niin sanotun mediaanikäyttäjän käyttäytymisestä sekä tarpeista tietyinkokoisen ja maturiteetin yrityksissä, joissa tiedot kuvattiin visuaalisesti. Analysoimiamme tietoja yrityksistä olivat demografisista tekijöistä yrityksen koko sekä olemassaolon aika, yrittäjän päivittäiseen tekemiseen jakautuva aika sekä tyypilliset työtehtävät ja operatiivisista tekijöistä teknologiaosaaminen.</p>	<p>Oivalsimme tekemisemme lomassa, että suunnittelutiimin on tärkeää tuntea erilaiset yritysprofiliit ja heille ominaiset tarpeet, jos toimiala on entuudestaan vieras. Yritysprofilleissa onnistuimme saamaan tilaajayrityksen asiakkaista tärkeää tietoa, koska yrityksistä oli tunnistettavissa selkeitä toiminnan eroja eri kokoisten ja maturiteetin perusteella. Yritysprofiliit toimivat ikään kuin välivaiheena syvällisemmän asiakasymmärryksen todentamisessa, mutta eivät itsessään vielä kuvaa todellisia yksittäisen ihmisen tarpeita. Onko yritysprofilleita tarpeellista tehdä sekä mitä niissä tulisi huomioida on hyvin kontekstisidonnaista.</p>

TYÖKALU	Kuvaus	MITEN HYÖDYNNETTIIN?	MITÄ OPITTIIN?
<p>KÄYTTÄJÄPROFIILIT (C3)</p>	<p>Palvelumuotoilussa erityisen tärkeää on ymmärtää asiakkaan arkea. Käyttäjäprofiileissa kiteytetään käyttäjätutkimuksen perusteella tehdyt havainnot käyttäjien toimintaa ohjaavista tekijöistä sekä arvonmuodostuksesta. Tiedot analysoidaan ja niiden perusteella pyritään luomaan tunnistettavissa olevia visuaalisia kuvauksia erilaisista palvelun käyttäjistä. Kuvauksissa pyritään hahmottamaan tietyn käyttäjäryhmän tyypillisiä ominaisuuksia ja luomaan niihin persoonallisia piirteitä. Käyttäjäprofiilit ohjaavat konkreettisesti suunnittelua ja auttavat ymmärtämään syvällisemmin kenelle palveluita kehitetään sekä niitä ominaisuuksia ja tekijöitä, jotka tulee ottaa huomioon palvelun suunnittelussa. Ne ovat erinomainen empatiatyökalu käyttäjien ymmärtämistä varten ja auttavat suunnittelijaa katsomaan palvelukokemusta tai yksittäisiä osia alueita eri silmien läpi. (Tuulaniemi 2011, 156; Innonkylä 2017.)</p>	<p>Laadimme käyttäjäprofiilit kolmannessa produktiossamme (C3) yritysprofiilien laatimisen jälkeen, kun tavoitteenamme oli tunnistaa tarkemmin eri yritysprofiilien sisältä löytyviä yrittäjien arkea sekä enemmän psykograafisiin tekijöihin pohjautuvia tietoja syvällisemmän ymmärryksen muodostamiseksi. Keräsimme käyttäjäprofiileihin tietoja kyselyn sekä yhteiskehittämisen työpajojen avulla henkilöiden toimintaa ohjaavista tekijöistä, arvoista, asenteista ja persoonallisuuden piirteistä. Erityisesti yhteiskehittämisen työpajoista nousi esiin henkilöiden arvoja ja asenteita, joita kyselyn avulla on hyvin vaikea saada selville. Analysoitaessa tietoa, sieltä alkoi aika nopeasti nousta esiin selkeitä tunnistettavia eroja, jotka päätimme ottaa mukaan kuvauksiin vaikkakin alkuun pääseminen tuntui hankalalta. Loimme käyttäjistä visuaaliset kuvaukset, jotka pitivät sisällään edellä mainittuja tekijöitä ja niiden lisäksi kuvan ja kuvitteellisia demografisia tietoja.</p>	<p>Kritisoimme alkuun käyttäjäprofiilien tarpeellisuutta uuden palvelun kehittämisen alkuvaiheessa, mutta totesimme, että niiden luominen on hyödyllinen, mutta haastava tehtävä. On hankala määrittää mistä lähtee liikkeelle ja mitä tietoja niihin otetaan mukaan. Tämän takia on tärkeää alkaa kirjoittamaan ylös havaintoja käyttäjistä ja sitä kautta tunnistamaan tiettyjä käyttäjäryhmiä kuvaavia tunnuspiirteitä.</p> <p>Käyttäjäprofiilit lisäsivät selkeästi empatiaa kehittämiseen ja niiden ansiosta kehittämisprojektiin löydettiin myös selkeitä ajureita, jotka alkoivat ohjata suunnittelua ja varmistivat siten käyttäjien äänen suunnittelussa.</p>

Uuden palvelun konseptointityökalu



Digitaalisen alustan palvelukonseptointityökalu

