

PALVELUKONSEPTIN SUUNNITTELU KOLMANNELLE PERSONALLE

Asiakasymmärryksen hyödyntäminen
palvelukonseptin suunnittelussa

Reetta Keränen

Opinnäytetyö
Maaliskuu 2011
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen,
ylempi amk
Tampereen ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, ylempi amk

KERÄNEN, REETTA: Palvelukonseptin suunnittelu Kolmannelle Persoonalle. Asiakasymmärryksen hyödyntäminen palvelusuunnittelussa.

Opinnäytetyö 90 s., liitteet 18 s.
Maaliskuu 2011

Palvelualojen merkitys Suomen kansantaloudelle, työllisyydelle ja hyvinvoinnille on kasvanut jatkuvasti. Alan haasteena ovat palvelujen heikko tuottavuus sekä palvelujen houkuttelevuus asiakkaiden näkökulmasta. Ratkaisuna nähdään palveluinnovaatiot ja asiakaskeskeinen palvelujen suunnittelu.

Palvelujen suunnitteluun liittyvä avuntarve kasvaa tulevaisuudessa. Luovalle, innovatiiviselle ja asiakasymmärrystä hyödyntävälle kumppanille on tilausta. Tarpeeseen päätettiin luoda uusi palvelukonsepti. Sitä varten perustettiin oma yhtiö, Kolmas Persoon Oy.

Tämän työn tarkoituksena oli suunnitella Kolmannelle Persoonalle uusi ja innovatiivinen palvelukonsepti, joka on valmis kaupallisille markkinoille. Suunnittelussa hyödynnettiin asiakasymmärrystä ja palvelumuotoilun keinoja. Työssä kerättiin ja analysoitiin tietoa potentiaalisten asiakkaiden palveluhaluamasta ja tietoa hyödynnettiin suunnitteluprosessin eri vaiheissa.

Palvelukonseptin suunnittelussa käytettiin mukailtua palvelusuunnitteluprosessia, joka osallistaa potentiaaliset asiakkaat mukaan ideointiin ja suunnitteluun. Kolmannen Persoonan palvelukonsepti suunniteltiin, testattiin, pilotoitiin sekä valmisteltiin lanseerattavaksi kaupallisille markkinoille tämän työn aikana. Työ toteutettiin käyttämällä konstruktivistista tutkimusotetta, jolle on ominaista innovatiivisen konstruktion luominen sekä uuden tiedon synnyttäminen.

Suunniteltu palvelukonsepti arvioitiin käyttämällä Business Model Canvas –työkalua. Arvion mukaan Kolmannen Persoonan palvelukonseptilla on menestymisen edellytykset kaupallisilla markkinoilla. Suunnitteluprosessin aikana onnistuttiin hyödyntämään asiakasymmärrystä monipuolisin keinoin ja näin varmistamaan, että palvelukonsepti vastaa asiakkaiden toiveita.

Konstruktivistisen tutkimusotteen mukaisesti suunnitteluprosessin aikana synnytettiin uutta asiakasymmärrystä Kolmannen Persoonan käyttöön, luotiin uusi palvelukonsepti ja saatiin kokemuksia mukailun palvelusuunnitteluprosessin hyödyntämisessä käytännössä.

Osa tämän työn liitteistä on ei-julkisia.

Asiasanat: Palvelukonsepti, palvelujen suunnittelu, asiakasymmärrys, palvelumuotoilu, palvelukonseptin suunnitteluprosessi.

ABSTRACT

Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence
Master Studies

KERÄNEN, REETTA: Designing a Service Concept for Kolmas Persoona. Utilizing Customer Understanding in Service Design.

Master's Thesis 90 pages, appendices 18 pages
March 2011

The significance of service industries to Finland's national economy, employment and welfare has increased continuously. However, the industry is facing challenges stemming from the low productivity of services and their low level of appeal from the point of view of the customers. The solution is expected to appear from service innovations and customer-centered service design.

The need for service design is bound to increase in the future, alongside with a need for a partner, who is creative, innovative and utilizing customer understanding. To meet these needs, a new service concept was created, and a new company, Kolmas Persoona, was founded for its implementation.

The purpose of this thesis was to create a new and innovative service concept for Kolmas Persoona, ready to be launched in the commercial markets. The planning process utilized customer understanding and tools for service design. During the process, information was gathered and analyzed regarding the service needing of potential customers and later utilized in different phases of the planning process.

An adapted service planning process was used when creating the service concept, bringing potential customers to take part in the ideation and planning. During the course of this thesis, a new service concept was designed, tested, piloted and prepared for launch in the commercial markets. The thesis was conducted using a constructive research method, which entails creating innovative constructions and new information.

The service concept was evaluated using the Business Model Canvas tool. The evaluation showed that the service concept of Kolmas Persoona has the potential for success in the commercial markets. During the course of the planning process, customer understanding was utilized using multiple tools, ensuring that the service concept meets the customers' needs.

The creation of new information, as required by the constructive research method, includes gathering new customer understanding for the use of Kolmas Persoona, creation of new service concept and utilizing the experiences gained from an adapted service planning process in practice. Some of the appendices of this thesis are classified.

Key words: Service concept, service development, customer understanding, service design, service concept design

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
1.1 Työn taustaa	6
1.2 Työn tavoite.....	9
1.3 Raportin rakenne	9
1.4 Työn toteuttaminen	10
2 ASIAKASYMMÄRRYKSEN HYÖDYNTÄMINEN PALVELUKONSEPTIN SUUNNITTELUSSA	16
2.1 Asiakasymmärrys palvelusuunnittelussa.....	16
2.1.1 Asiakasymmärrys ja palveluliiketoiminnan kilpailukyky	17
2.1.2 Asiakasymmärryksen kehittäminen.....	19
2.1.3 Asiakasymmärryksen hankkiminen.....	21
2.2 Palvelukonseptin suunnitteluprosessi.....	22
2.2.1 Palvelukonseptin erilaiset suunnittelumallit.....	22
2.2.2 Mukailtu palvelukonseptin suunnitteluprosessi.....	24
3 PALVELUKONSEPTIN SUUNNITTELU KOLMANNELLE PERSONALLE... 27	
3.1 Strateginen pohdinta.....	27
3.1.1 Lähtötilanne	28
3.1.2 Tavoitteet ja mittarit suunnitteluprojektille	30
3.1.3 Liiketoimintamalli	31
3.1.4 Potentiaalisten asiakkaiden teemahaastattelut	36
3.1.5 Yhteenveto.....	39
3.2 Ideointi	40
3.2.1 Palvelukonseptin sisäinen ideointi-työpaja	40
3.2.2 Sparrausryhmän 1. tapaaminen.....	41
3.2.3 Palvelukonseptin ideointi-työpaja potentiaalisen asiakkaan kanssa.....	43
3.2.4 Yhteenveto.....	44
3.3 Konseptointi	45
3.3.1 Asiakashyötyjen kiteyttäminen.....	46
3.3.2 Potentiaalikartoitus	47
3.3.3 Hinnoittelu-työpaja.....	51
3.3.4 Yhteenveto.....	54
3.4 Määrittely	55

3.4.1	Palvelujen sisällöt	55
3.4.2	Palveluprosessit	56
3.4.3	Laatukäsikirja	59
3.4.4	Yhteenveto	60
3.5	Suunnittelu	61
3.5.1	Brändi	61
3.5.2	Myyntiprosessi	63
3.5.3	Palvelun visuaalinen ilme	64
3.5.4	Sparrausryhmän 2. tapaaminen	65
3.5.5	Yhteenveto	66
3.6	Testaus ja pilotointi	67
3.6.1	Palvelukonseptin testaus ja pilotointi	67
3.6.2	Yhteenveto	69
3.7	Palvelun lanseeraus	70
3.7.1	Lanseerauksen suunnittelu	70
3.7.2	Yhteenveto	71
4	PALVELUKONSEPTIN JA SUUNNITTELUPROSESSIN ONNISTUMISEN ARVIOINTI	72
4.1	Uuden palvelukonseptin arviointi	72
4.2	Suunnitteluprosessin arviointi	79
4.3	Konstrukttiivisen tutkimusotteen arviointi	82
5	YHTEENVETO JA JATKOKEHITYSIDEAT	84
	LÄHTEET	88
	LIITTEET	91
	Liite 1: Teemahaastatteluiden kysymysrunko	91
	Liite 2: Kolmannen Persoonan hissipuhe	93
	Liite 3: Potentiaalikartoituksen kysymysrunko	94
	Liite 4: Kolmannen Persoonan hinnoittelustrategia	102
	Liite 5: Kolmannen Persoonan palvelukuvaukset	103
	Liite 6: Kolmannen Persoonan prosessikuvaukset	104
	Liite 7: Kolmannen Persoonan laatukäsikirja	105
	Liite 8: Kolmannen Persoonan luova brief	106
	Liite 9: Kolmannen Persoonan lanseeraussuunnitelma	107
	Liite 10: Business Model Canvas -työkalun visuaalinen malli	108

1 JOHDANTO

1.1 Työn taustaa

Palvelualojen merkitys Suomen kansantaloudelle, työllisyydelle ja hyvinvoinnille on kasvanut jatkuvasti. Palvelujen osuus on noussut jo yli kahteen kolmasosaan bruttokansantuotteesta (Valtioneuvoston innovaatiopoliittinen selonteko eduskunnalle, 2008, 8). Vuonna 2008 alkanut maailmantalouden kriisi kiihdytti Suomen tuotantorakenteen muutosta ja lisäsi edelleen palvelujen osuutta kokonaistuotannosta (Talouden näkymät, 2010, 3).

Vaikka palveluiden rooli kasvaa, haasteena on alan heikko tuottavuus perinteiseen tehdasteollisuuteen verrattuna. Mikäli tuotantorakenteen muutos jää pysyväksi, tuottavuuden kehittämiseksi on löydettävä nopeasti keinoja. Muuten muutoksen vaikutukset voivat heijastua kielteisesti tulevaisuuden talouskasvuun. (Talouden näkymät, 2010, 3)

Yksi ratkaisu palveluiden tuottavuusongelmaan nähdään innovaatioissa. (Kansallinen innovaatiostrategia, 2008, 12). Kansallisen innovaatiostrategian tavoitteena on edistää yksityisten ja julkisten palveluiden sekä kaupan kilpailukykyä, laatua ja tuottavuutta. Uusi, laaja-alainen innovaatiopolitiikka painottaa palveluiden käyttäjien ja kehittäjien yhteistyötä sekä palvelujen kehittämistä asiakkaiden tarpeista käsin. (Valtioneuvoston innovaatiopoliittinen selonteko eduskunnalle, 2008, 16-17)

Palvelukehityksessä ollaankin siirtymässä pois suunnittelija- ja asiakaslähtöisyydestä asiakaskeskeisyyteen. Asiakas ei ole enää vain suunnittelun lähtökohtana vaan tiiviimpi osa suunnittelua. Asiakas nostetaan suunnittelun keskiöön. (Strandvik 2009)

Suomessa kysyntä- ja käyttäjälähtöisen innovaatio toiminnan osaamista pyritään nostamaan valtion tasolla tutkimusten ja tiedotuksen avulla. Työ- ja elinkeinoministeriö on linjannut tavoitteekseen lisätä kaikkinsa muotoilun ymmärtämistä yrityksen strategisena välineenä. Ministeriö uskoo palvelumuotoilun (Service Design) tuovan muun mu-

assa julkisten palveluiden uudistamiseen merkittäviä kustannussäästöjä ja parannuksia. (Innovaatiopolitiikan linjaukset ja painopisteet 2010, 2009, 13)

Työ- ja elinkeinoministeriön innovaatiopolitiikan linjauksiin kuuluu myös palveluinnovaatioiden kansainvälistymisen edistäminen. Palvelu- ja luovien alojen kansainvälistymistä edistävät hankkeet ovat erityispainopisteenä. (Innovaatiopolitiikan linjaukset ja painopisteet 2010, 2009, 15)

Vaikka panostukset palvelusektoripuolella ovat selvästi kasvaneet, innovaatio- ja kehitystoiminta ei ole vielä toivotulla tasolla. Tilastokeskuksen kesäkuussa 2010 julkaiseman raportin mukaan teollisuus panostaa edelleen palvelualoja voimakkaammin innovaatiotoimintaan. (Innovaatiotoiminta 2008, 2010, 1-2)

Suomen T&K-investointien määrä on kansainvälisessä vertailussa huipputasoa. Kun tarkastellaan palvelusektoria omanaan, pärjäämme vertailussa huonosti. Vuonna 2004 palvelusektorin T&K-investoinnin olivat vain noin 0,1 % alan jalostusarvosta, kun valmistavassa teollisuudessa vastaava luku oli lähes 3 %. (Kuusisto, 2008, 14)

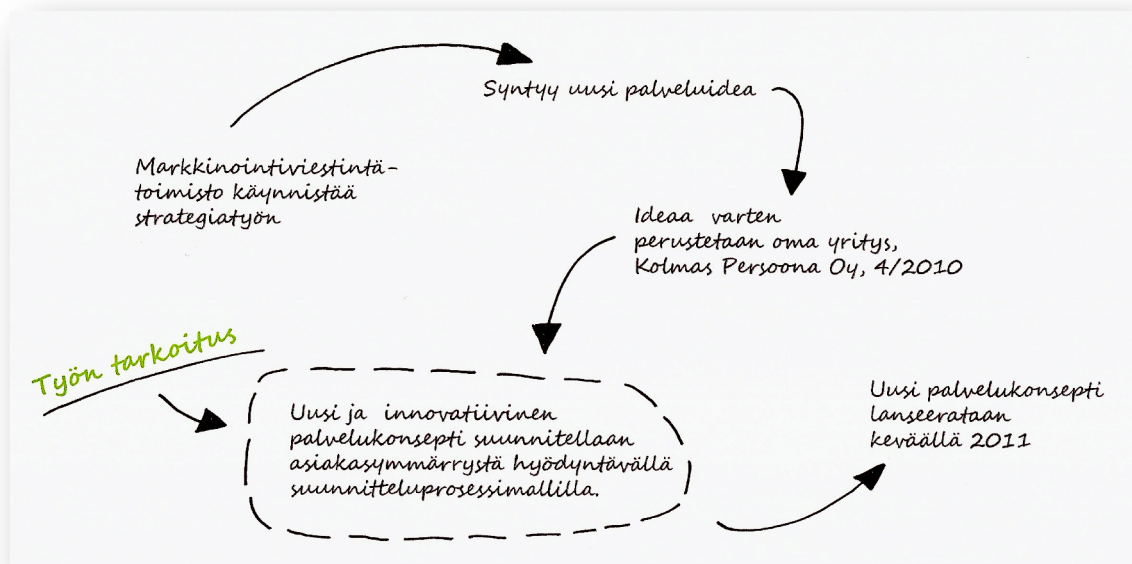
Viime vuosien keskusteluissa innovaatioiden nähdään olevan ratkaisu lähes kaikkeen. Sana onkin kärsinyt melkoisen inflaation. Helsingin yliopiston emerituskansleri Kari Raivio palautti sanan kuitenkin oikeaan yhteyteensä. Raivion mukaan innovaatioista voidaan puhua vasta, kun on kehitetty markkinoitava tuote tai palvelu, jonka joku on valmis ostamaan. (Raivio 2010, C8)

Palvelujen markkinointiin keskittyneessä markkinointiviestintätoimisto Persoonassa palvelusektorin haasteet nähtiin juuri palveluiden kaupallistamisessa. Markkinointiviestintä ja brändi ovat tärkeitä ja tehokkaita erilaistamisen keinoja, mutta ne otetaan mukaan palvelukehitykseen liian myöhään. Palvelun loppuasiakas pitää olla suunnittelun keskiössä heti palvelukehitysprosessin alusta lähtien.

Markkinointiviestintätoimistossa tehdyn strategiatyön keskeinen johtopäätös oli, että palvelusektorilta puuttuu luovia, innovatiivisia ja loppuasiakkaiden arvon tunnustavia palvelusuunnittelijoita. Kysyntä palveluiden tuotteistamiseen ja palvelukonseptien rakentamiseen kasvoi vuosina 2008 ja 2009. Yritys toteutti keväällä 2009 yhdessä asiak-

kaidensa kanssa markkinoinnin tulevaisuustyöpajan, mikä edelleen vahvisti käsitystä siitä, että asiakkaiden odotukset kumppania kohtaan muuttuvat tulevaisuudessa. Oli arvioitavissa, että markkinointiviestintätoimiston on erikoistuttava tai kasvettava kaiken kattavaksi tavarataloksi. Asiakkaat kokivat, että Persoonan asiantuntijoilla olisi heille annettavaa myös palvelukehityksen prosessin aikaisemmissa vaiheissa.

Strategiatyön tuloksena päätettiin lähteä rakentamaan uutta palvelukonseptia, joka keskittyy erityisesti palvelujen suunnitteluun ja konseptoimiseen. Tavoitteena oli luoda uusi toimintamalli, joka osallistaa voimakkaasti palvelukehitystyöhön sekä asiakkaan oman organisaation että palvelun loppukäyttäjät. Keväällä 2010 päätettiin, että uutta konseptia varten perustetaan oma yhtiö, Kolmas Persoona Oy.



KUVIO 1. Opinnäytetyön lähtökohtana toimi markkinointiviestintätoimistossa käynnistetty strategiatyö ja sen aikana syntynyt palveluidea.

1.2 Työn tavoite

Tämä työ käsittelee Kolmannen Persoonan oman palvelukonseptin suunnittelua ja rakentamista. Tavoitteena on luoda palveluideasta innovatiivinen palvelukonsepti, joka on valmis kaupallisille markkinoille.

Palvelukonseptin suunnittelussa hyödynnetään asiakasymmärrystä ja palvelumuotoilun keinoja. Työssä kerätään ja analysoidaan tietoa potentiaalisten asiakkaiden palveluhaluamasta ja käytetään sitä palvelun suunnittelussa ja muotoilussa. Tarkoitus on etsiä uudenlaisia asiakastarpeita ja kehittää niitä varten lisäarvoa tuottava palvelukonsepti.

Palvelukonseptin suunnittelussa käytetään mallia, joka osallistaa asiakkaat mukaan suunnitteluun. Työssä käytettävä kehittämismalli on mukailtu erilaisista palvelukehitysmalleista ja se kuvataan tarkemmin luvussa 2.

Vaikka suunniteltavaa konseptia varten on perustettu uusi yhtiö, tässä työssä keskitytään vain palvelukonseptin rakentamiseen ja sen vaiheisiin. Työstä on rajattu pois uuden yrityksen perustamiseen liittyvät toiminnot ja muu kehitystoiminta, kuten johtamiseen, henkilöstön kehittämiseen tai talousmekanismeihin liittyvät toiminnot ja prosessit. Työssä keskitytään vain konseptiin liittyviin ydin- ja avainprosesseihin.¹

1.3 Raportin rakenne

Raportin toisessa pääluvussa kuvataan asiakasymmärryksen merkitystä palvelukehityksessä. Luvussa esitellään myös työssä käytettävä palvelukonseptin suunnittelumalli.

Kolmannessa pääluvussa käydään läpi palvelukonseptin kehittäminen vaihe vaiheelta. Jokaisen vaiheen kohdalla esitellään, millä työkaluilla ja menetelmillä tavoiteltuun lopputulokseen on päästy. Osa vaiheiden lopputuloksista on yrityssalaisuuden piiriin kuuluvaa ja näin ollen ei-julkista.

¹ Tässä raportissa ei käsitellä palveluihin liittyviä peruskäsitteitä. Niihin voi tutustua esimerkiksi kirjan Christian Grönroos 2009, Palvelujen markkinointi ja johtaminen avulla.

Neljännessä pääluvussa arvioidaan palvelukonseptin ja kehittämisprosessin onnistumista. Yhteenvedo-osiossa kiteytetään työn tulokset ja tulevaisuuden kehittämiskohteet.



KUVIO 2. Raportin rakenne.

1.4 Työn toteuttaminen

Tämän työn tutkimusstrategiaksi valittiin konstruktiiivinen tutkimusote. Tämä sopii hyvin toimeksiantajana toimivalle organisaatiolle, sillä kehittämistehtävällä on merkittävä rooli yrityksen strategiassa ja toiminnassa. Kehittämistyön vaiheet toteutetaan konkreettisesti osana yrityksen muuta kehittämistoimintaa ja palvelukonsepti testataan kehittämistyön aikana.

Konstruktiiivinen tutkimusote korostaa tutkimuksen käytännöllistä merkitystä ja tosielämän ongelmanratkaisua. Siinä tutkija osallistuu kohdeyrityksen jokapäiväiseen toimintaan, kehittämiseen ja innovointiin. Käytännönläheisen osallistumisen lisäksi tutkija tuo yritykseen tieteellistä teoriaa ja oman osaamisensa ongelman ratkaisemiseksi. (Virtanen 2006, 47-48)

Tutkijan näkökulmasta haasteena on pitää tarvittavissa kohdissa, erityisesti analysointivaiheessa, sopiva etäisyys ja kriittisyys kehitettävään konstruktion, prosessiin ja organisaatioon. (Lukka & Tuomela 1998, 24-25)

Konstruktiiivisella tutkimusotteella tarkoitetaan metodia, jolla pyritään ratkaisemaan tosielämän ongelma luomalla siihen uusi ratkaisu, konstruktio. Konstruktio voi olla esimerkiksi ihmisen luoma malli, suunnitelma, kaupallinen tuote tai järjestelmä. Oleel-

lista on, että konstruktioita ei ole löydetty, vaan se keksitty tai kehitetty. Konstruktion kehittämisellä luodaan jotain aivan uutta. (Lukka 2001)

Seuraavat asiat ovat konstruktivisen tutkimusotteen ydinpiirteitä (Lukka 2001):

- keskittyy tosielämän ongelmaan, joka on tarpeellista ratkaista
- tuottaa innovatiivisen konstruktion, joka on tarkoitettu ratkaisemaan ongelma
- sisältää kehitetyn konstruktion käytännön soveltamisen esimerkiksi testaamalla
- merkitsee tutkijan ja käytännön edustajien hyvin läheistä tiimimäistä yhteistyötä, jossa odotetaan tapahtuvan kokemuksellista oppimista
- on kytkeyty olemassa olevaan teoriaan
- kiinnittää huomiota empiiristen löydösten arvioimiseen takaisin teoriaan.



KUVIO 3. Konstruktivisen tutkimusotteen keskeiset elementit (Lukka & Tuomela 1998, 25)

Konstruktivinen tutkimus on luonteeltaan kokeellista. Kehitettyä uutta konstruktioita testataan käytännössä. Ihanteellisessa tilanteessa tosielämän ongelma ratkaistaan testatulla uudella konstruktiolla, minkä lisäksi ongelmanratkaisuprosessi tuottaa uutta teorian näkökulmasta. Tutkimusnäkökulmasta myös epäonnistuneilla projekteilla voi olla huomattava teoreettinen merkitys, kun arvioidaan mikä epäonnistumiseen johti ja olisiko epäonnistuminen ollut vältettävissä. (Lukka 2001)

Konstruktiiivinen tutkimusote on yksi tapa case-tutkimuksen suorittamiseen ja se on kehitetty erityisesti liiketaloustieteen alueella. Tutkimusotteen soveltamisalue on kuitenkin laaja. (Lukka 2001)

Opinnäytetyössä hyödynnetään konstruktiiviselle tutkimusotteelle tyypillistä tutkimusprosessia. Sen ensimmäisessä vaiheessa on etsitty käytännössä relevantti ongelma, jossa on mahdollista luoda myös uutta teoriaa (Lukka 2001). Tässä työssä etsitään ratkaisua siihen, minkälainen uusi ja innovatiivinen palvelukonsepti luo todellista arvoa palvelukehitystä tekeville asiakkaille. Miten tällainen asiakasymmärrystä hyödyntävä palvelukonsepti suunnitellaan?

Konstruktiiivisen tutkimusotteen prosessin toisessa vaiheessa selvitetään mahdollisuudet pitkän aikavälin tutkimusyhteistyöhön kohdeorganisaation kanssa. Tyypillisesti tutkija on osa työryhmää, joka ratkaisee valittua ongelmaa. Tutkija voi olla työryhmän vetäjä. Tässä työssä tutkija on toiminut suunnittelutiimin vetäjänä ja organisaation avainhenkilöt ovat olleet sitoutuneita sekä tutkimukseen että käytännön kehittämiseen pitkällä aikavälillä. (Lukka 2001)

Kolmannessa vaiheessa hankitaan tutkimusaiheen syvälinen tuntemus sekä käytännöllisesti että teoreettisesti sekä tutustutaan kohdeorganisaatioon. Kyseinen konstruktiiivisen tutkimusprosessin vaihe erottaa sen merkittävästi konsultointiprojekteista, joissa empiirisen ja teoreettisen pohjatyön osuus on tyypillisesti vaatimaton. Tässä työssä on tutustuttu aiempaan teoriaan erityisesti asiakasymmärryksen ja palvelukonseptin kehittämisen näkökulmasta. Lisäksi työssä on käytetty teoretietoa palvelukonseptin suunnittelun jokaisesta vaiheesta. (Lukka 2001)

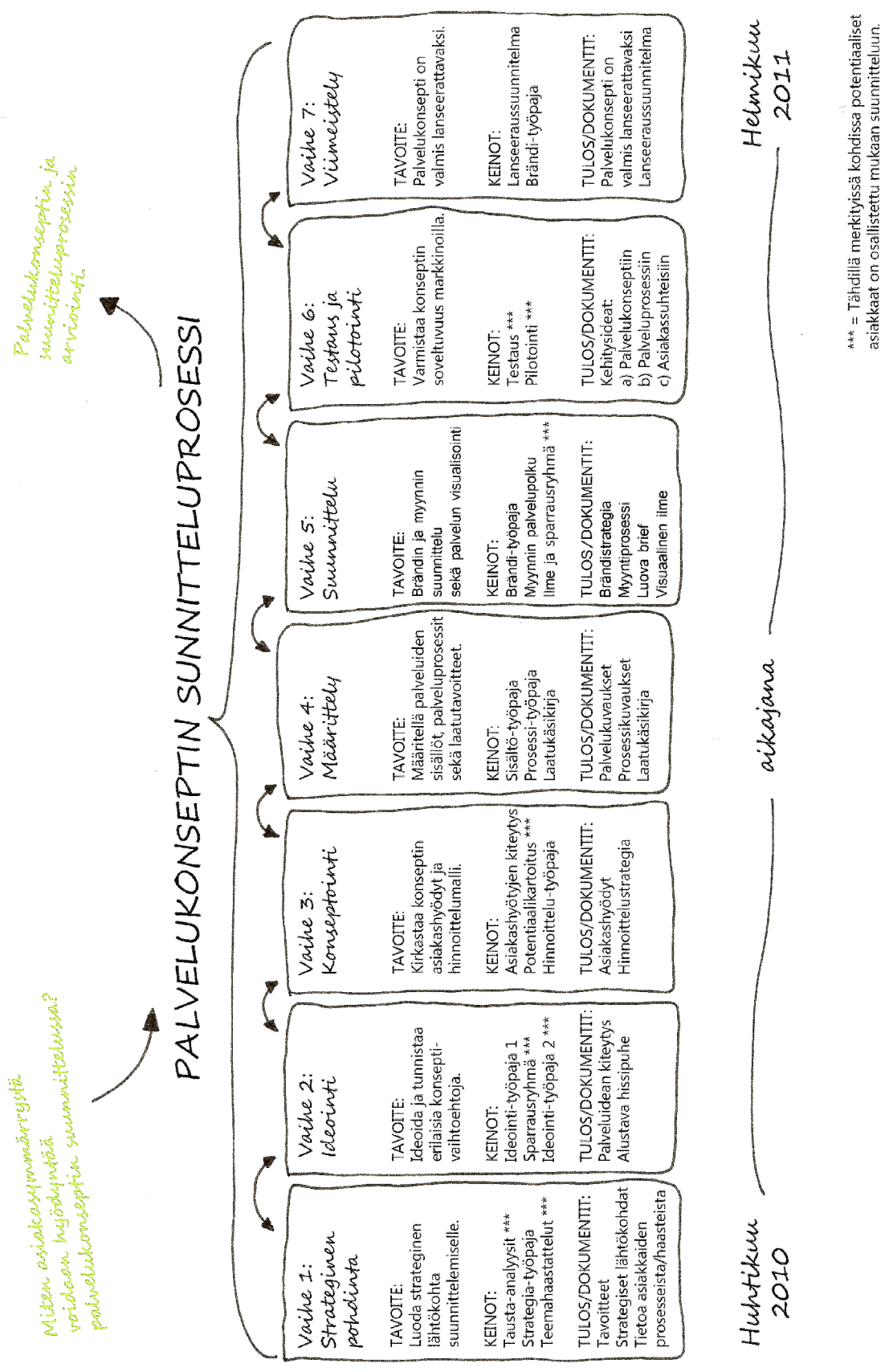
Neljännessä vaiheessa innovoidaan ongelman ratkaiseva malli, konstruktio, jolla voi olla myös teoreettista uutuusarvoa. Projektin vaihe on luonteeltaan luova eikä siihen ole tarjolla yleispäteviä metodologisia ohjeita. Kehitystyö voi olla aikaa vievä iteratiivinen prosessi. Se voi sisältää konstruktion kehittämisen, sen testaamisen ja tarvittaessa paluun kehittämiseen. Tässä työssä suunniteltava palvelukonsepti edustaa konstruktiota. (Lukka 2001)

Viidennessä vaiheessa ratkaisu toteutetaan ja sen toimivuus testataan. Testaaminen on yksi konstruktivisen tutkimusotteen ominaispiirteistä. Jotta konstruktio saadaan testausvaiheeseen, on tutkimusprosessin pitänyt onnistua tähän asti. Testausvaihetta voidaan pitää positiivisena signaalina konstruktivisen tutkimusprosessin onnistumisesta. Vaihe vaatii tiimin sitoutumista konstruktioon ja usein koko kohdeorganisaation osallistamista. Tässä vaiheessa tutkijan rooli poikkeaa selvästi akateemisista tutkimuksista, sillä tutkija osallistuu usein käytännön tekemiseen. Kehitettävä palvelukonsepti sekä testataan, pilotoidaan että valmistellaan lanseerattavaksi tämän työn aikana. (Lukka 2001)

Kuudennessa vaiheessa tutkija ottaa jälleen etäisyyttä empiiriseen työhön ja alkaa analysoida kohdeorganisaation kanssa läpikäytyä oppimisprosessia. Tärkeintä on prosessin tulosten ja ennakkoehtojen analysointi sekä se, miten innovoitu konstruktio voisi olla siirrettävissä toisiin organisaatioihin. Viimeisessä, seitsemännessä vaiheessa, tutkija tunnistaa ja analysoi teoreettista kontribuutiota. Se voi olla uusi konstruktio itsessään tai riippuvuussuhteet uuden konstruktion takana. Uusi tieto voi siis liittyen myös kehittämisprosessiin tai olemassa olevan teorian vahvistamiseen käytännön sovelluksella. Tämän raportin lopussa arvioidaan sekä suunniteltua konstruktioita (palvelukonsepti), suunnitteluprosessia että teoreettista kontribuutiota. (Lukka 2001)

Konstruktivisessa tutkimusprosessissa edetään yleensä useiden iteraatioiden ja pilottikokeilujen kautta varsinaiseen käytännön kokeiluun. Konstruktivistisesta tutkimusprosessista ei voida pitää onnistuneena, jos tutkimus ei etene ratkaisumallin kokeilun asteelle saakka. (Lukka & Tuomela 1998, 25)

Jotta tämän opinnäytetyöraportin seuraaminen olisi sujuvaa ja helppoa, seuraavassa on esitelty työssä käytettävä Kolmannen Persoonan palvelukonseptin suunnitteluprosessimalli. Kuva esittelee, jokaiseen suunnitteluvaiheeseen liittyvät tavoitteet, työssä käytettävät keinot ja saavutetut lopputuotokset tai syntyneet dokumentit (kuvio 4). Suunnittelumalli avataan tarkemmin luvussa 2.



KUVIO 4. Kolmannen Persoonan palvelukonseptin suunnitteluprosessi

Kuvion vasemmassa yläreunassa kerrotaan, miten työ kytkeytyy aiempaan teoriaan. Pohjana on hankittu teoretietoasiakasymmärryksestä ja sen hyödyntämisestä palvelukonseptin suunnittelussa. Kuvion keskellä on kuvattu, miten käytännölliseen ongelmaan haetaan ratkaisua, eli minkälainen on työssä käytetty konstruktion suunnittelu-prosessi. Konstruktiiviselle tutkimusotteelle on tärkeää, että suunnitellun konstruktion toimiminen käytännössä testataan. Tässä työssä testaus tapahtuu suunnitteluprosessin kuudennessa vaiheessa. Kuvan oikeassa yläreunassa kuvataan konstruktiiviselle tutkimusotteelle tyypillinen arviointiosuus, joka toteutetaan sekä konstruktion, suunnitteluprosessin että teoreettisen uutuusarvon osalta.

2 ASIAKASYMMÄRRYKSEN HYÖDYNTÄMINEN PALVELUKONSEPTIN SUUNNITTELUSSA

2.1 Asiakasymmärrys palvelusuunnittelussa

Liiketoimintainnovaatioissa on kysymys ainutlaatuisen arvon luomisesta asiakkaalle. Jotta tämä on mahdollista, yrityksen on tehtävä tietoinen päätös, mitä asiakasryhmiä se palvelee ja mitkä asiakasryhmät se jättää huomiotta. Palvelukonseptien ja liiketoimintamallien suunnittelijoiden on oltava tietoisia siitä, kenelle ja miksi arvoa ollaan luomassa. Kun päätös on tehty, liiketoimintamalli rakennetaan vahvan asiakasymmärryksen ympärille. (Osterwalder & Piquer 2010, 20)

Luvussa pureudutaan tarkemmin palvelukonseptien suunnittelun lähtökohtana olevaan asiakasymmärrykseen. Mitä asiakasymmärrys on ja miten sitä voidaan kehittää? Mikä rooli asiakasymmärryksellä on palvelukonseptin suunnittelussa? Ja lopulta, miten asiakasymmärrystä hankitaan.

Innovatiivisten liiketoimintakonseptien suunnittelussa otetaan vaikutteita asiakasymmärryksen edelläkävijöiltä, muotoilijoilta (Designer). Tämän luovan ammattiryhmän tekniikat ja työkalut auttavat suunnittelemaan parempia ja innovatiivisempia liiketoimintamalleja. Uskotaan, että muotoilijoiden (The Design Profession) työkalut ja asenne ovat edellytys menestyvien, tulevaisuuden liiketoimintamallien synnyttämisessä. (Osterwalder & Piquer 2010, 125)

Muotoilijat luovat jatkuvasti uutta, tutkivat tutkimatonta ja tavoittelevat käytännöllisyyttä. Heidän tehtävänsä on laajentaa ajattelun rajoja, luoda uusia mielipiteitä ja lopulta luoda arvoa käyttäjille. Heillä on kyky kuvitella asioita, joita ei vielä ole olemassa. (Osterwalder & Piquer 2010, 125)

Design Thinking on rantautumassa myös liiketoimintakonseptien ja palvelukonseptien kehittämiseen. Ajattelu rakentuu erilaisista suunnittelutyön vaiheista, joista yksi tärkeimmistä on juuri syvällinen tutustuminen asiakkaan elämään sekä asioiden tarkastelu asiakkaan silmin. Erityisesti palvelukonseptien suunnittelussa käytettävällä palvelu-

muotoilulla tarkoitetaan palvelujen suunnittelua ja innovointia muotoilulähtöisin menetelmin, joissa palvelun käyttäjä on suunnittelun keskiössä (Koivisto 2007, 64). Palvelumuotoilulla käsitetään kokonaisvaltaisten kokemusten, prosessien ja systeemien suunnittelua. Seuraavassa käsitellään asiakasymmärrystä sekä liiketalouden että muotoiluajattelun, erityisesti palvelumuotoilun näkökulmasta.

2.1.1 Asiakasymmärrys ja palveluliiketoiminnan kilpailukyky

Nopeasti muuttunut taloustilanne on vaikuttanut merkittävästi asiakasajattelun ja -ymmärryksen rooliin yrityksissä myös Suomessa. Vuoden 2009 Strategiabarometrissä asiakas- ja toimintaympäristöön liittyvien osa-alueiden tärkeys nousi kaikkia muita osa-alueita enemmän. Barometri mittaa suomalaisten strategia-ammattilaisten näkemyksiä strategian osa-alueiden tärkeydestä. (Skurnik, Laamanen & Ylisirniö, 2009)

Tiukentunut taloustilanne ja kilpailun kiristyminen korostavat asiakkaan asemaa. Yritysten kilpailukykyä ei voida enää kehittää yrityksen omista lähtökohdista käsin. Asiakkaat ja heidän tarpeensa on otettava huomioon yhä syvemmillä organisaatioissa. Päättäjien on ymmärrettävä, miten asiakkaat käyttäytyvät tulevaisuudessa.

Svenska handelshögskolanin markkinoinnin professori Tore Strandvik puhuu asiakas-keskeisestä logiikasta (Customer Dominant Logic). Viimeistään nyt yritysten on herättävä markkinoinnin aikakauteen, jossa asiakas hallitsee ja päättää. Palveluntarjoaja pääsee osalliseksi asiakkaan maailmaa vain pieneltä osin ja sen on ymmärrettävä paikkansa kokonaisuudessa. (Strandvik 2009)

Perinteinen yrityksen tarjoaman suunnittelu lähtee ajattelusta ”mitä me osaamme, mitä me myymme”. On kyse vaihtoarvosta. Strandvik näkee, että 2010-luvulle siirryttäessä on puhuttava asiakashyödyistä ja käyttöarvosta: miten asiakas pystyy ja haluaa hyödyntää yrityksen tarjoamaa? Miten asiakas pystyy käyttämään yritystä hyväkseen? Mitä asiakas haluaa? Lähtökohtana on oltava ”asiakkaan haluama”, ei yrityksen tarjoama (Strandvik 2009).

Tarvepohjainen ajattelu on vanhanaikaista. Kun asiakas puhuu tarpeistaan, hän on tunnistanut tarpeen ja pystyy esittämään haluamansa ratkaisun toimittajille. Palveluntarjoajalla jää vaihtoehto kilpailla laadulla ja hinnalla. Tähän tilanteeseen joudutaan, kun palvelu on yleistynyt ja kaikkien toimijoiden palvelut ovat hyvin samankaltaisia. Jos sen sijaan päästään tilanteeseen, jossa asiakas ei välttämättä vielä tunnista ongelmaa tai ei tiedä, miten se ratkaistaan, palveluyrityksellä on mahdollisuus luoda asiakkaalle uutta arvoa. Tällöin päästään hyödyntämään asiakasymmärrystä. (Arantola & Simonen, 2009, 3-4)

Arantolan ja Simosen (2009, 4) mukaan palveluliiketoimintaa kehitetään kolmen osa-alueen yhteispujella:

- 1) asiakasymmärryksen johtaminen
- 2) innovaatioiden johtaminen
- 3) palveluliiketoiminnan kehittäminen.

Ilman asiakasymmärrystä työ on mahdotonta.

Arantola ja Simonen (2009, 5-6) näkevät, että vaikka asiakasymmärryksen merkitys on tiedostettu, sen todellisessa hyödyntämisessä yrityksissä on vielä paljon kehitettävää.

Haasteita ovat esimerkiksi:

- asiakastiedon suuri määrä ja sen pirstaleisuus
- asiakastiedon tunnistamattomuus
- asiakastietojärjestelmien heikko hyödyntäminen ja asiakasymmärryksen yksilöllinen hyödyntäminen.

Vain edistyneimmät palveluyritykset ovat kyenneet rakentamaan kokonaisvaltaisia asiakasymmärrysprosesseja, jotka kokoavat eri lähteissä syntyvän asiakastiedon, jalostavat sen ja jakavat päätöksenteon käyttöön. (Arantola ja Simonen 2009, 6)

Jotta asiakasymmärrys on arkisessa työssä käytettävissä ja johdonmukaisesti kehitettävää, yrityksen on suunniteltava oma tapansa ymmärryksen hankkimiseen. Asiakasymmärryksen kehittämisessä on neljä vaihetta: lähtötilanne, asiakasymmärrystavoitteen asettaminen, prosessit – asiakasymmärrys käytännön toiminnassa sekä toteutus ja onnistumisten seuranta. (Arantola ja Simonen 2009, 29)

Aluksi kartoitetaan asiakastiedon keräämisen keinot ja työkalut sekä määritellään yritykselle sopivat toimintatavat. Toisessa vaiheessa asetetaan tavoite. Uskotaanko, että asiakasymmärryksellä voidaan ratkaisevasti parantaa palveluliiketoimintaa? Onko kyse strategisesti tärkeästä asiasta vai onko se vain tukitoiminto? Tässä vaiheessa määritellään, millainen rooli asiakasymmärryksellä on jatkossa päätöksenteossa ja yrityksen kehittämisessä. (Arantola ja Simonen 2009, 29-30)

Kolmannessa vaiheessa määritellään, miten asiakasymmärrystä johdetaan, miten tietoa hyödynnetään ja millaisia kustannuksia asiakasymmärryksen hallintaan liittyy. Neljännessä vaiheessa seurataan suunnitelmien toteutumista ja uuden kyvykkyyden kehittymistä organisaatiossa. (Arantola ja Simonen 2009, 31-32)

Asiakasymmärryksen hankkiminen, kehittäminen ja hyödyntäminen on tämän kehitystyön kohteena olevassa Kolmannen Persoonan palvelukonseptissa strategisesti tärkeässä roolissa. Se toimii lähtökohtana ja työkaluna niin johdolle, myynnille kuin palvelukehitykselle. Asiakasymmärryksen avulla saatu tieto ohjaa koko yrityksen toimintaa. (Kolmannen Persoonan strategia 2010-2015)

Kolmannen Persoonan palvelukonseptin kehittämisessä asiakastiedon kerääminen ja asiakasymmärryksen synnyttäminen ovat avainroolissa. Palvelukonseptin kehittämisen jokaisessa vaiheessa asiakkaat ovat keskiössä. Tavoitteena on, että kehittämistyön aikana saatujen kokemusten perusteella yritykselle voidaan määritellä oma tapansa hyödyntää asiakasymmärrystä jatkuvassa kehittämistyössä.

2.1.2 Asiakasymmärryksen kehittäminen

Asiakasymmärryksen kasvattamisen tärkeä lähtökohta on kannattavuus. Menestyvän liiketoiminnan kannalta on oleellista tietää, mitkä yrityksen tuottamista palveluista tuottavat asiakkaalle todellista hyötyä ja mitkä palveluntuottajalle kannattavaa kassavirtaa. Kannattavuuslaskelmat ovat tärkeä työkalu palvelujen kehittämisessä ja uusien palvelujen suunnittelussa.

Arantola ja Simonen (2009, 12-20) ovat koonneet viisi ymmärrysokalua yritysasiakkuuksien johtamiseen.

1. Asiakkuuden arvo kehittämisen lähtökohtana

Asiakkuuksien arvo muodostuu taloudellisesta ja aineettomasta arvosta. Asiakkuuksia luokitellaan usein pyramidimuotoon, jossa arvokkaimpia asiakkaita on määrältään vähiten. Asiaksluokittelu antaa työkalun palveluiden suunnitteluun: Kenelle suuntaamme palveluja? Mihin asiakkuuksiin kannattaa panostaa? Kenen asiakkaiden kanssa voimme suunnitella yhdessä palveluja? (Arantola ja Simonen 2009, 12-20)

2. Asiakkaan tilanteen ymmärtäminen

Yrityksillä on tilanteita, jotka toistuvat toimialasta tai yrityksen koosta riippumatta samanlaisina. Tällaisten muutostilanteiden tunnistaminen auttaa palveluliiketoiminnan kehittämisessä ja auttaa löytämään hetkiä, jolloin asiakas kiinnostuu palvelusta. Muutoksia voi tapahtua niin henkilötasolla, toiminnan tai yrityksen tasolla, toimialalla tai yhteiskunnassa. (Arantola ja Simonen 2009, 12-20)

3. Asiakkaan taloudellisten ajureiden ymmärtäminen

Yksi asiakasymmärryksen tasoista liittyy asiakkaan taloudellisten ajureiden ymmärtämiseen. Enää ei riitä, että palvelun hyödyt ja hinta kuvataan, vaan palvelun aiheuttama muutos asiakkaan toiminnassa pitää pystyä todentamaan. Taloudelliseen tilanteeseen tai siihen liittyviin haasteisiin voi tutustua neljästä näkökulmasta: liikevaihtologiikka, kustannuslogiikka, taseologiikka ja riskilogiikka. (Arantola ja Simonen 2009, 12-20)

4. Loppuasiakasta kohti: ymmärrystä arvoketjusta ja asiakkaan asiakkaasta

Yritysten arvoketjut ovat yhä monimutkaisempia ja suhde voi olla samanaikaisesti asiakas- ja kumppanuussuhde. Mitä lähempänä palveluntuottaja on loppukäyttäjää, sitä kannattavampaa liiketoiminta on. Ja mitä strategisempi yhteistyö on kyseessä, sitä varmemmin palveluntuottajan on ymmärrettävä myös asiakkaan asiakasta. (Arantola ja Simonen 2009, 12-20)

5. Asiakaskannan luokittelu segmentteihin

Asiakasymmärrys voi toimia työkaluna asiakaskannan luokittelemisessa segmentteihin. Luokittelua tukevia kriteerejä voivat olla esimerkiksi asiakkaiden liiketoimintalogiikka tai tapa käyttää palveluja. Asiakasymmärrystä voidaan hyödyntää luokittelun eri tasoilla: koko asiakaskannan tasolla, segmenttitasolla tai asiakastasolla. (Arantola ja Simonen 2009, 12-20)

Näitä viittä ymmärrystyökalua käytetään taustavaikuttajina läpi koko palvelukonseptin kehittämisprosessin.

2.1.3 Asiakasymmärryksen hankkiminen

Yrityksissä on paljon asiakastietoa, jota kertyy huomaamatta tai järjestelmällisillä prosesseilla. Asiakastietoa jalostamalla ja hyödyntämällä liiketoiminnassa syntyy asiakasymmärrystä. Arantola ja Simonen (2009, 21-28) esittelevät erilaisia asiakasymmärryksen hankkimisen keinoja ja lähteitä. Näitä ovat:

1. Asiakkuushistoria, palvelukäyttö ja taustatiedot
2. Asiakas- ja markkinatutkimukset
3. Laitekäyttö, web-selailu ja muut automaattisesti tallentuvat tiedot
4. Business intelligence –tiedon järjestelmällinen seuranta
5. Hiljainen tieto
6. Asiakkaan osallistaminen ja asiakaspalaute

Kolmannen Persoonan palvelukonseptin kehittämisessä hankitaan asiakasymmärrystä:

1. Hyödyntämällä taito- ja kokemuseräistä historiatietoa asiakkaiden palvelukäytöstä ja käyttäytymisestä organisaation sisäisissä työpajoissa.
2. Hankkimalla uutta tietoa potentiaalisten asiakkaiden teemahaastatteluilla, potentiaalikartoituksella sekä asiakas- ja sidosryhmätapaamisissa.
3. Osallistamalla asiakkaat ja palveluliiketoiminnan asiantuntijat kehittämistöimintaan sparrausryhmän muodossa.

Konseptin kehittämisen aikana syntyvä tieto jalostetaan Kolmannen Persoonan yhteiseksi ymmärrykseksi kehittämisprosessiin kuuluvissa työpajoissa sekä organisaation muissa kasvokkaintapaamisissa ja viestintämekanismiissa.

2.2 Palvelukonseptin suunnitteluprosessi

Palveluja käsittelevässä kirjallisuudessa kritisoidaan, että palvelujen kehittäminen on yrityksissä edelleen epämääräistä, muun työn ohessa tehtävää toimintaa, jolla ei ole selkeästi määriteltyjä tavoitteita. Palvelujen suunnittelu nähdään epämuodolliseksi saraksi tapahtumia, ei niinkään järjestelmälliseksi ja harkituksi prosessiksi (Kinnunen 2004, 29-31).

Tuotekehityksen tutkimuksella ja käytännön harjoittamisella on pitkät perinteet. Tuotantoyrityksissä on totuttu tekemään tuotekehitystyötä järjestelmällisesti ja järjestämään sille tarvittavat resurssit. Sen sijaan palvelukehitystä on tutkittu vähän. (Kinnunen 2004, 29-31) Tässä lienee yksi syy, miksi palvelukehitys nähdään tehottomana ja miksi innovatiivisten ja tuottavien palvelukonseptien rakentaminen on heikkoa.

2.2.1 Palvelukonseptin erilaiset suunnittelumallit

Hyviä ja konkreettisia palvelusuunnittelumalleja on yllättävän vaikea löytää. Alan kirjallisuudessa esitellään joitakin, mutta ne jäävät hyvin teoreettiselle tasolle. Käytännön kehitystyötä tekevä kaipaa käytännönläheisiä malleja, työkaluja ja prosesseja helpottamaan työtään.

Palvelusuunnittelumalleja käsitellään kirjallisuudessa huomattavasti tuotekehitysmalleja niukemmin. Seuraavassa esitellään lyhyesti eräitä palvelusuunnittelun ja -kehittämisen perusmalleja. Oheiseen taulukkoon on koottu kunkin mallin suunnittelun päävaiheet (taulukko 1).

TAULUKKO 1. Palvelujen suunnittelun ja kehittämisen malleja (Mikko Koivisto 2007, 43; Ritva Kinnunen 2004, 29-38, 146; Grönroos et al. 2007, 66 muokattu).

Palvelujen suunnittelun ja kehittämisen malleja

Gummesson (1993)	Ideointi	Palvelukonseptin suunnittelu	Markkina-analyysi	Palvelumalli	Markkinoinnin suunnittelu	Palvelun tuotannon organisointi	Muut toimenpiteet, jotka tärkeitä käyttöönotolle
Edvardsson & Wilhelmson (1994)	Ideointivaihe		Projektin käynnistys		Kehittämistyön vaihe		Käyttöönotto
Edvardsson 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 koe-markkinointi	Palvelun lanseeraus
Kinnunen (2003)	Palvelujen ideointi		Palveluidean määrittäminen	Palvelun tuotantokonseptin laadinta	Palvelumallin laadinta	Palvelun käyttöönotto-suunnitelma	Palvelun lanseeraus
Grönroos et. al. (2007)	Strateginen pohdinta	Palvelukonseptin ideointi	Konseptointi	Määrittely	Suunnittelu	Testaus ja pilotointi	Palveluprosessi

Tässä työssä käytettävään malliin on otettu vaikutteita kahdesta alimmaisesta mallista. Niissä otetaan huomioon palvelukonseptin laaja kaari aina suunnittelun strategisesta pohdinnasta palveluprosessin käytännön toteuttamiseen asti. Mallit korostavat asiakkaan roolia kehitysprosessin eri vaiheissa sekä ottavat huomioon organisaation eri tasot: strateginen taso, operatiivinen taso ja liiketoimintaprosessien taso. Erityisesti alimpana esitelty prosessi on business-to-business –palveluiden kehittämisessä käytettävä prosessi. Tässä työssä käytetty prosessi on valittu jännevöittämään ja tehostamaan suunnittelutyötä sekä tarjoamaan raamit luovalle ajattelulle ja erilaisten työkalujen käytölle.

Seuraavassa alaluvussa esitellään mukailun mallin vaiheita hieman yksityiskohtaisemmin.

2.2.2 Mukailtu palvelukonseptin suunnitteluprosessi

Kun palvelun kehittämistoimintaa ajatellaan prosessina, se mahdollistaa suunnittelutyön jakamisen vaiheisiin. Organisoitua kehittämistä voidaan myös seurata, mitata ja johtaa. (Grönroos, et al. 2007; 69)

Projektimaisuus nostaa kehitystoiminnan puuhastelusta ammattimaiseksi kehittämiseksi. Hyvin organisoidun projektin avulla kehitysprojekti voidaan viedä läpi tehokkaasti ja vähentää toimintaa liittyviä riskejä. Tuotekehitysprojekteja on käytetty erityisesti nopealiikkeisillä aloilla, kuten elektroniikka- ja lääketeollisuudessa. Palvelualoilla projektitoiminta on liittynyt tyypillisesti organisaation tai toimintamallien kehittämiseen. (Artto et al. 2008, 23-24)

Palveluinnovaatioprosessin kuvaaminen ja määrittelemine toimivat organisaatiossa yhteisen ymmärryksen lisääjinä. Prosessikuvaus toimii myös organisaation ”muistina”, eikä suunnittelumallia tarvitse keksiä joka kertaa uudestaan. Tällöin voidaan keskittyä itse palvelukonseptin innovoimiseen. (Grönroos, et al. 2007; 69)

Kolmannen Persoonan palvelukonseptin suunnittelussa käytetään mallia, joka on oma mukaelma kahdesta eri mallista. Siinä asiakkaan rooli on korostunut kaikissa vaiheissa. Malli painottaa erityisesti palveluinnovaatioprosessin alkupäätä (strateginen pohdinta, palvelukonseptin ideointi, palvelun konseptointi) sekä toisaalta loppupäätä, jossa testausta ja pilotointia tehdään yhdessä asiakkaan kanssa (Grönroos, et al. 2007; 66-67).

1. Strateginen pohdinta

Strategisen pohdinnan vaiheessa tunnistetaan yrityksen sekä asiakkaan ydinliiketoiminta ja tukiprosessit. Vaiheessa määritellään liiketoimintamalli ja ansaintalogiikka sekä strategiaprofiili. Työtä tehdään yhdessä asiakkaan kanssa sekä verkostoja hyödyntäen.

Vaiheeseen palataan kehitysprosessin edetessä ja strategisia tavoitteita tarkennetaan tarpeen mukaan. Työn pohjana käytetään erilaisia analyysejä asiakkaista ja liiketoiminnasta. (Grönroos et al. 2007, 64-70; Kinnunen 2004, 42-44, 146)

2. Palvelukonseptin ideointi

Tässä vaiheessa etsitään, ideoidaan ja tunnistetaan mahdollisimman paljon erilaisia palvelukonseptimahdollisuuksia ja ideoidaan laajaa palvelumallia. Työssä hyödynnetään kerättyä asiakasymmärrystä ja ideointia tehdään yhdessä asiakkaan kanssa. Oman ja asiakkaan organisaation sitouttamisen merkitys korostuu. Tässä kohtaa palveluntuottajat ja sidosryhmät eivät vielä ole täsmentyneet. (Grönroos et al. 2007, 64-70; Kinnunen 2004, 40-41 146)

3. Konseptointi

Konseptointivaiheessa kiteytetään asiakkaiden saamat hyödyt ja tulosvaikutukset. Konsepteja on vielä erilaajuisia. Tässä vaiheessa kehitetään myös hinnoittelumalleja. Vaiheeseen liittyy yleensä useita iteraatiovaiheita ja pilottiasiakkaan valinta. (Grönroos et al. 2007, 64-70; Kinnunen 2004, 64-70, 146)

4. Määrittely

Määrittelyvaiheessa keskitytään palvelukonseptin tekniseen määrittelemiseen ja palveluprosessien suunnitteluun. Vaiheessa kuvataan palveluiden sisällöt. (Grönroos et al. 2007, 64-70; Kinnunen 2004, 77-78, 146)

5. Suunnittelu

Suunnitteluvaihe keskittyy palvelun toteutumisvaiheen mahdollistamiseen. Siinä suunnitellaan palvelukonseptin brändiin, markkinointiin, myyntiin ja viestintään liittyviä asioita sekä palvelukokemukseen liittyviä asioita. Lisäksi suunnitellaan henkilöstön ja asiakkaiden kouluttamiseen liittyviä asioita. (Grönroos et al. 2007, 64-70; Kinnunen 2004, 84-86, 94-95, 146)

6. Testaus ja pilotointi

Testaus ja pilotointi ovat palvelukehityksessä korostuneessa roolissa. Vaihe toteutetaan yhdessä pilottiasiakkaan kanssa. Palvelukonseptin testaamisella etsitään parannusehdotuksia, haetaan varmuutta uuden palvelun sopivuudesta sekä arvioidaan palvelukonseptin menestysmahdollisuuksia. (Grönroos et al. 2007, 64-70; Kinnunen 2004, 146)

7. Palvelun lanseeraus

Testauksen ja pilotoinnin jälkeen palvelukonsepti viimeistellään ja valmistellaan lanseerausta ja varsinaista palveluprosessia varten. (Kinnunen 2004, 113, 146)

Työssä käytetty Kolmannen Persoonan palvelukonseptin suunnitteluprosessi on esitetty visuaalisesti kuviossa 4 alaluvussa 1.3.

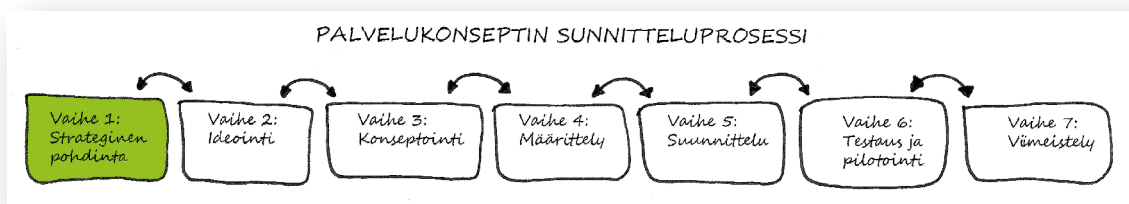
3 PALVELUKONSEPTIN SUUNNITTELU KOLMANNELLE PERSOONALLE

Tässä pääluvussa käydään läpi palvelukonseptin suunnittelu käytännössä, vaihe vaiheelta. Jokaisen vaiheen kohdalla on esitelty sen tavoite, käytettävät keinot sekä aluluvun lopussa saavutetut tulokset sekä vaiheen aikana syntyneet dokumentit.

3.1 Strateginen pohdinta

Seuraavassa käsitellään Kolmannen Persoonan palvelukonseptiin liittyvää strategista pohdintaa. Tarkoituksena on arvioida, tausta-analyysihin pohjautuen, millaisia palveluliiketoimintamallivaihtoehtoja uudelle palvelukonseptille nähdään. Kehitystyön alussa selvitetään myös, mitkä ovat potentiaalisten asiakkaiden sisäiset prosessit ja millaisia haasteita asiakkaat kohtaavat arjessaan.

Palvelukonseptin kehittämisprosessin ensimmäisessä vaiheessa määritellään mitä kehiteltävältä palvelukonseptilta odotetaan. Mitkä ovat palvelukonseptiin ja sen kehittämiseen liittyvät tavoitteet ja resurssit?



Kuvio 5. Palvelukonseptin suunnitteluprosessin vaihe 1.

VAIHEEN TAVOITE: Luoda strateginen lähtökohta palvelukonseptin suunnittelulle.

KÄYTETTÄVÄT KEINOT: Tausta-analyysit, strategia-työpaja, potentiaalisten asiakkaiden teemahaastattelut

3.1.1 Lähtötilanne

Markkinointiviestintätoimisto Persoonassa käynnistettiin vuoden 2009 alussa strategia-työ. Yritys oli suunnitellut ja toteuttanut useamman vuoden asiakkaidensa markkinointiviestinnän ratkaisuja ja keskittynyt erityisesti palvelujen markkinointiin. Strategiatyön aikana selvitettiin asiakkaiden odotuksia markkinointiviestinnän kumppania kohtaan nyt ja tulevaisuudessa. Strategiatyönsä yhteydessä Persoonassa toteutettiin tulevaisuuspaneelin, johon osallistettiin omien työntekijöiden lisäksi asiakkaita ja kumppaneita. (Markkinointiviestintätoimisto Persoonan strategia 2009-2013)

Tulevaisuuden ennakointi on työkalu strategiseen suunnitteluun. Sillä tarkoitetaan kykyä luoda tulevaisuuden kuvia ja soveltaa niitä esimerkiksi uusien markkinoiden, tuotteiden ja palveluiden tutkimiseen (Hines & Bishop 2006, v, 1). Katsomalla tulevaisuuteen ja arvioimalla, millaisia mahdollisia tulevaisuuksia voimme kohdata, yritykset pystyvät valmistautumaan mahdollisiin muutoksiin ja vaikuttamaan niihin (Schwartz 1996, 13-14).

Markkinointiviestintätoimisto Persoonan tulevaisuuspaneeli toteutettiin yhteistyössä Turun Yliopiston Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen kanssa. Paneeliin kutsuttiin visionäärisiä asiakkaita ja kumppaneita, jotka työskentelivät tai muuten vaikuttivat markkinointiviestinnän tai palveluliiketoiminnan kehittämisen kentässä. Kaikkiaan kolmetuntinen tilaisuus koostui tulevaisuudentutkijan vetämästä teoria- ja paneeliosuudesta sekä markkinointiviestintätoimisto Persoonan vetämästä kehittämisosuudesta.

Tämän työn kannalta tulevaisuuspaneelin tärkeimmät johtopäätökset olivat:

1. Markkinointiviestinnän kenttä muuttuu tulevaisuudessa yhä monimutkaisemmaksi ja monisyisemmäksi. Kumppanin on hallittava tulevaisuudessa mittava määrä erilaisia markkinointiviestinnän kanavaratkaisuja ja keinoja tai erikoistuttava tietyn alueen erityisosaajaksi.
2. Asiakkaat odottavat markkinointiviestinnän kumppanilta proaktiivista palvelutetta, eli asiakkaan ongelmiin ehdotetaan ratkaisuja oma-aloitteisesti. Asiak-

kaan liiketoiminnan ja nykytilanteen tuntemisen lisäksi odotetaan, että kumppanilla on käsitys alan tulevaisuuden haasteista ja mahdollisuuksista. Työskentelyltä odotetaan aitoa yhteistyötä, asiakkaan organisaation ja palveluiden loppukäyttäjien osallistamista.

3. Palveluiden kehittäjät ja markkinoijat ovat kiinnostuneita hyödyntämään markkinointiviestinnässä käytettäviä ideoinnin ja asiakasymmärryksen hankkimisen keinoja sekä brändiosaamista palvelukehityksessään nykyistä aikaisemmassa vaiheessa.
4. Tulevaisuudessa painoarvoa annetaan lopputuloksen lisäksi entistä enemmän palveluprosessille.
5. Asiakkaat arvostavat tuotteistettuja palveluita, joita on helppo ostaa (palvelun hyödyt ja lisäarvo asiakkaalle esitetään selkeästi, hinta on selkeä ja hyvin perusteltu, palvelukuvauksesta näkee miten palvelu toteutetaan ja mikä asiakkaan rooli on), mutta jotka taipuvat asiakkaiden yksilöllisiin tarpeisiin.

Tulevaisuustyön pohjalta markkinointiviestintätoimisto Persoonassa aloitettiin palvelujen tuotteistaminen. Siinä panostettiin erityisesti strategiaan palvelutuotteisiin, joissa brändi otetaan vahvasti mukaan palvelujen kehittämiseen. Palvelutuotteiden pilotit saivat markkinoilla hyvän vastaanoton. Strategiatyön edetessä pohdittiin erilaisia malleja, miten uudet, palvelujen kehittämiseen liittyvät tuotteet saadaan istumaan markkinointiviestintätoimiston palveluihin.

Lopulta päätettiin, että palvelujen kehittämisen kenttää lähdetään tutkimaan tarkemmin ja sen potentiaali selvitetään omana, erillisenä palvelukonseptina. Uutta palvelukonseptia varten perustettiin uusi yhtiö, Kolmas Persoon Oy.

Kolmannen Persoonan palvelukonseptin suunnittelutiimiin kuuluvat:

1. Tanja Verho, Kolmas Persoon Oy:n toimitusjohtaja ja palvelusuunnittelija
2. Anna Kulonen, Kolmas Persoon Oy:n hallituksen puheenjohtaja ja palvelusuunnittelija sekä

3. Reetta Keränen, Kolmas Persoona Oy:n palvelusuunnittelija ja suunnitteluprojektin projektipäällikkö

Tiimillä on useiden vuosien yrittäjä- ja johtamiskokemusta palveluliiketoiminnasta, markkinointiviestintä- ja brändiosaamista sekä ideointi- ja viestintäosaamista.

Työn edetessä palvelukonseptin kehittämiseen on käytetty suunnittelutiimin lisäksi eri alojen asiantuntijoita.

3.1.2 Tavoitteet ja mittarit suunnitteluprojektille

Ensimmäisessä vaiheessa tiimi asetti suunnittelulle aikataulun, tavoitteet ja resurssit. Kehittämishanke päätettiin projektisoida ja sen hyödyntämisessä päätettiin käyttää luvussa kaksi esiteltyä kehittämisen mallia, joka osallistaa potentiaaliset asiakkaat mukaan kehittämistyöhön. Palvelukonseptista haluttiin hyödyntää mahdollisimman paljon asiakasymmärrystä.

Kehittämistyö aloitettiin kokopäiväisesti huhtikuussa 2010 ja kehittämisprojektille annettiin aikaa vuoden 2010 loppuun. Tavoitteeksi asetettiin, että palvelukonsepti on pilotoitu joulukuun 2010 mennessä ja se on valmis lanseerattavaksi kevään 2011 aikana.

Kaikki suunnittelutiimin jäsenet antoivat 100 prosenttisen resurssinsa konseptin kehittämiseen puoleksi vuodeksi, jonka jälkeen panokset jakautuvat tarpeen mukaan. Kehittämistyölle asetettiin budjetti ja kehittämistyön kustannusten kattamiseksi hankittiin myös ulkopuolista rahoitusta.

Palvelukonseptin kehittämistä seurattiin viikoittaisissa tiimipalavereissa, kehittämistyöhön liittyvissä työpajoissa sekä yhtiön hallituksen kokouksissa. Konseptin lanseerauksen onnistuminen arvioidaan vuoden 2011 syksyllä, jolloin konsepti on saanut todellisen tulikasteensa.

3.1.3 Liiketoimintamalli

Kolmannen Persoonan palvelukonseptin liiketoimintamallia lähdettiin työstämään strategia-työpajassa, johon osallistuivat kaikki kolme suunnittelutiimin jäsentä. Strategia-työpajan teemat olivat:

1. palveluliiketoimintamallit ja
2. sinisen meren strategia.

Palveluliiketoimintamallit

Strategia-työpajassa tutustuttiin erilaisiin määrittelyihin palveluliiketoiminnan liiketoimintamalleista sekä määriteltiin tavoiteltava malli palvelukonseptin suunnittelun lähtökohdaksi.

Liiketoimintamalli on yksinkertaistettu kuvaus siitä, mikä on yrityksen tarjoama, kenelle tätä tarjotaan ja miten se käytännössä toteutetaan. Se on arvon luomisen (Value Creation) ja ansaitsemisen (Value Capturing) yhdistävä rakenteellinen ratkaisu. (Pulkinen et al. 2005, 10)

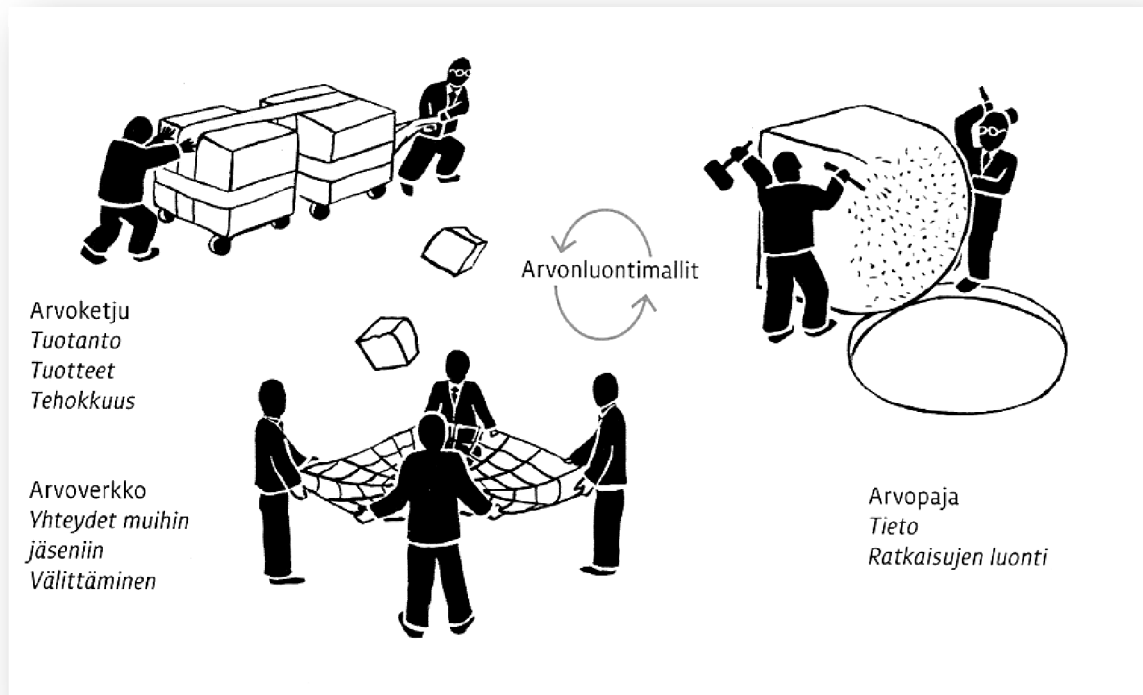
On helpompaa löytää liiketoimintamalli, josta on arvoa asiakkaalle, kuin malli, jossa asiakkaat ovat myös halukkaita maksamaan tästä arvosta. Nähdään, että yritysten väliseen kilpailuun on tullut tuotteiden ja palveluiden lisäksi uusi tekijä, liiketoimintamallit. Kilpailu käydään jatkossa erilaisten tekijöiden kombinaatioilla, jossa liiketoimintamalli on ratkaisevassa roolissa. (Grönroos et al. 2007, 145-146).

Palveluliiketoiminnan kehittämisessä yksi lähestymistapa liiketoimintamalleihin on niin kutsuttu arvonluontimalli (Value Configuration -malli). Malli on laajennettu Porterin arvoketjumallista (Value Chain) kahdella uudella arvonluomisen mallilla, arvopajalla (Value Shop) ja arvoverkolla (Value Network). (Grönroos et al. 2007, 146)

Arvoketjussa arvo muodostuu, kun panoksia muutetaan tuotteiksi tai palveluiksi. Tätä pidetään yritysten tavallisimpana arvomallina (Pulkinen et al. 2005, 12).

Arvopajalla tarkoitetaan mallia, joka perustuu tietoon ja osaamiseen ja jossa tuotetaan ratkaisuja asiakkaiden ongelmiin (Pulkkinen et al. 2005, 12).

Arvoverkko puolestaan luo arvoa mahdollistamalla resurssien tai informaation vaihdannan asiakkaiden välillä (Pulkkinen et al. 2005, 12).



Kuvio 6. Vaihtoehtoiset arvonluomisen keinot (Grönroos et al. 2007, 147).

Strategia-työpajassa käydyn keskustelun pohjalta päädyttiin, että Kolmannen Persoonan palvelukonseptin kehittämisessä tavoitellaan arvopaja-mallia, jossa arvo asiakkaalle syntyy ratkaisuliiketoiminnassa. Arvopaja-mallissa asiakkaat maksavat tietyn ongelman ratkaisemisesta (Pulkkinen et al. 2005, 27). Liiketoimintamallissa voidaan hyödyntää myös arvoverkko-mallissa käytössä olevia elementtejä laajan verkoston hyödyntämisestä, mutta tavoite ei kuitenkaan ole luoda puhtaasti arvoverkko-mallia.

Arvopaja-mallille on tyypillistä uniikkien ongelmien ratkaiseminen ja yrityksillä on oltava tiedollinen ylivoima suhteessa asiakkaaseen. Oikeat resurssit, ongelmaratkaisukyky, organisointi ja resurssien hallinta ovat mallille ominaisia ydinkyvykkyyksiä. Ar-

vopajassa on etuja erikoistuvalla yritykselle. Vastakohtaisesti haasteena voi olla rajatut markkinat ja tasapainoileminen erikoisasiantuntemuksen ja yleiseksperttitoiminnan välillä. (Pulkkinen et. al. 2005, 27-30)

Sinisen meren strategia

Sinisellä merellä tarkoitetaan liiketoiminta-aloja, joita ei vielä ole olemassa. Ne ovat tuntemattomia markkinoita. Sinisille merille on ominaista hyödyntämätön markkinatila, uuden kysynnän aikaansaaminen ja erittäin kannattavan kasvun mahdollisuudet (Kim & Mauborgne 2009, 24-25). Kimin ja Mauborgnen Sinisen meren strategia -kirja antaa käytännönläheisiä työkaluja liiketoiminnan strategiseen suunnitteluun ja oman ”sinisen meren” etsimiseen. Kirjan esittelemät analyttiset työkalut tekevät suunnittelusta järjestelmällistä (Kim & Mauborgne 2009, 45-46).

Kolmannen Persoonan palvelukonseptin strategian suunnittelussa ja strategia-työpajassa käytettiin Sinisen meren strategian analyysityökaluista a) strategiaprofiilia, b) ratkaisevat neljä kysymystä -työkalua sekä c) nelikenttää.

a) Strategiaprofiili

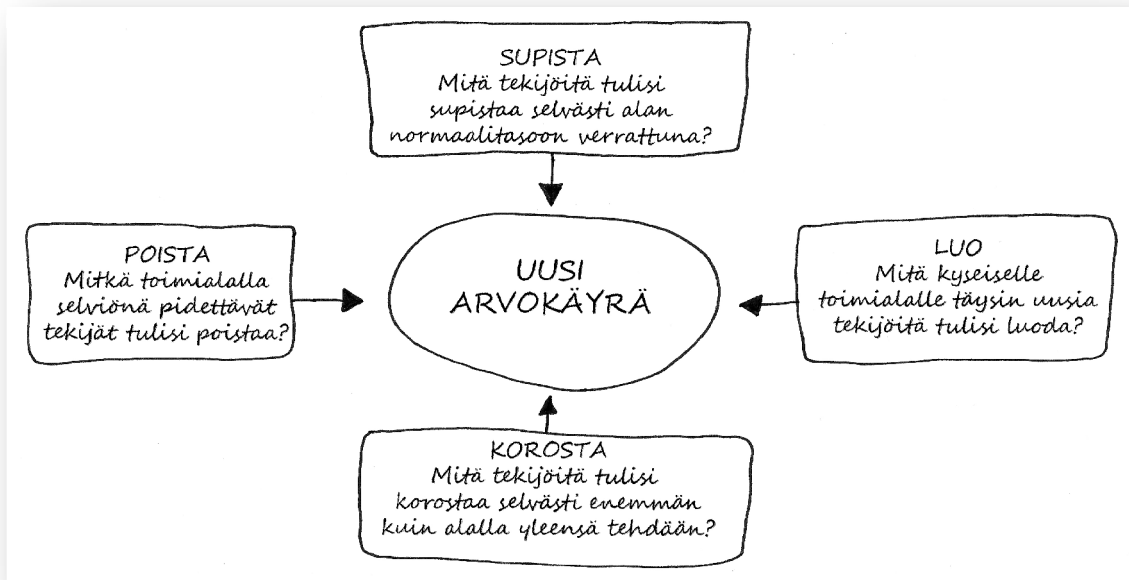
Strategiaprofiililla tarkoitetaan viitekehystä vaikuttavan sinisen meren strategian kehittämistä varten. Sen tarkoituksena on havainnollistaa tunnetun markkinatilan nykyistä tilannetta. Toisaalta sen avulla voidaan ymmärtää, mihin kilpailijat investoivat, mitkä ovat alalla käytettävät kilpailutekijät, miten tuotteiden, palveluiden ja toimituksen osalta kilpaillaan sekä mitä kilpailijoiden tarjonta antaa asiakkaille. (Kim & Mauborgne 2009, 47).

b) Ratkaisevat neljä kysymystä

Toinen analyysityökalu, ratkaisevat neljä kysymystä, on kehitetty helpottamaan uuden arvokäyrän luomista ja asiakkaan saaman arvon muokkaamista. Nämä neljä kysymystä ovat:

1. Mitkä toimialalla selviönä pidettävät tekijät tulisi *poistaa*?
2. Mitä tekijöitä tulisi *supistaa* selvästi alan normaalitasoon verrattuna?

3. Mitä tekijöitä tulisi *korostaa* selvästi enemmän kuin alalla yleensä tehdään?
 4. Mitä kyseiselle toimialalle täysin uusia tekijöitä tulisi *luoda*?
- (Kim & Mauborgne 2009, 51-53)



Kuvio 7. Neljä kysymystä (Kim & Mauborgne 2009, 51).

Kaksi ensimmäistä kysymystä auttavat oivaltamaan, miten kustannusrakennetta voidaan keventää kilpailijoihin verrattuna. Kaksi jälkimmäistä sen sijaan antavat tietoa, miten asiakkaan saamaa arvoa voidaan kohentaa ja miten voidaan luoda uutta kysyntää. (Kim & Mauborgne 2009, 52-53)

c) Nelikenttä

Kolmas Sinisen meren strategian tarjoama analyysityökalu, nelikenttä, täydentää edellä esitettyä neljän kysymyksen työkalua. Siinä mietitään, miten yritys voi tarttua toimeen uuden arvokäyrän aikaansaamiseksi. Mitä yritys voi liiketoiminnassaan poistaa, supistaa, korostaa tai luoda?

Kolmannen Persoonan strategia-työpajassa käytettiin edellä esiteltyjä analyysityökaluja. Strategiaprofiilista tehtiin ennen työpajaa raakaversio, jota täydennettiin ja muokattiin työpajassa yhteisessä keskustelussa. Profiili kuvaa erityisesti markkinointiviestintätoimistojen kilpailukeinoja, mutta siihen otettiin mukaan myös konsultoinnissa käytetyjä tavallisimpia keinoja.

Strategiaprofiilin käsittelyn jälkeen esitettiin ratkaisevat neljä kysymystä. Kysymyksiin vastattiin käyttämällä aivomyrsky-työkalua. Ensin kaikkiin kysymyksiin kerättiin mahdollisia vastauksia. Toisessa vaiheessa vastauksia jaoteltiin, tarkennettiin ja tehtiin lisäyksiä. Kolmannessa vaiheessa vastaukset arvioitiin ja lopulta valitut siirrettiin nelikenttään. Lopuksi arvioitiin, oliko tekijöitä löytynyt jokaiseen nelikentän lohkokon. Kim ja Mauborgne (2009, 57) korostavat, että mikäli yritykset keskittyvät vain korostamiseen ja luomiseen, ne kuormittavat turhaan kustannusrakennettaan ja tekevät usein tuotteistaan ja palveluistaan turhan hyviä tai monimutkaisia. Heidän mielestään tämä on yleinen piirre yrityksissä.

Tehokkaalla sinisen meren strategialla on kolme piirrettä, jotka täydentävät toisiaan: painopiste, erilaisuus ja vakuuttava motto. Ellei näitä ominaisuuksia ole, yrityksen strategia on todennäköisesti sekava, liiaksi muiden kaltainen, vaikeasti viestittävä ja kustannusrakenteeltaan raskas. (Kim & Mauborgne 2009, 59)

Työpajan pohjalta palvelukonseptille määriteltiin neljä strategista lähtökohtaa:

- a) Palvelukonseptin suunnittelussa tavoitellaan arvopaja-mallia.
- b) Palvelukonsepti voidaan kehittää verkostostrategian pohjalle ja omia markkinointiviestinnän suunnittelijoita ei tarvita.
- c) Markkinointiviestinnän sijaan korostetaan palvelujen kehittämisen osaamista.
- d) Ollakseen uskottava toimija, palvelukonseptin toteuttajilla tulee olla korkea asiantuntemus palvelujen suunnittelusta ja kehittämisestä.

Strategia-työpajan tulokset toimivat ohjenuorana läpi koko palvelukonseptin suunnitteluprosessin. Ennen ideointi-vaiheeseen siirtymistä strategisia pohdintoja haluttiin täydentää vielä potentiaalisten asiakkaiden näkemyksillä heidän omista prosesseistaan ja arkisista haasteista. Näitä päätettiin selvittää teemahaastatteluin.

3.1.4 Potentiaalisten asiakkaiden teemahaastattelut

Potentiaalisten asiakkaiden haastattelut mukailevat kvalitatiivista teemahaastattelumenetelmää. Teemahaastattelulla tarkoitetaan puolistrukturoitua haastattelua, jossa haastattelun runko, aihepiirit ja teema-alueet on tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto tai järjestys voi muuttua keskustelutilanteen ja haastateltavan mukaan. (Ruusu-vuori & Tiittula 2005, 11)

Jotta teemahaastattelu tutkimusmetodina toimii, on tiedettävä, että haastateltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen, tutkija on perehtynyt tutkittavaan ilmiöön syvällisesti etukäteen ja hänellä on kyky rakentaa tarkoituksenmukaisen haastattelurunko. Haastattelut suunnataan tutkittavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin tilanteista. (Hirsjärvi & Hurme, 2004, 47)

Teemahaastattelulle on tyypillistä, että kysymykset ovat suosituskysymyksiä ja koehenkilöiden määrä on melko pieni. Haastatteluiden analysointi on työlästä ja aikaa vievää, mutta toisaalta menetelmällä saatu tietomäärä on suuri. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 48, 135)

Teemahaastatteluiden tavoitteena oli tutkia potentiaalisten asiakkaiden näkemyksiä palvelujen suunnittelusta ja kehittämistä sekä selvittää, millaisia sisäisiä prosesseja asiakkaiden organisaatiossa on käytössä ja millaisia arkisia haasteita he kohtasivat. Teemahaastattelu antaa tutkimusmenetelmänä mahdollisuuden tehdä tarkentavia kysymyksiä ja päästä näin strukturoitua haastattelua syvemmälle haastateltavan yksilölliseen maailmaan.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Yksittäisen haastattelun kesto oli tunnista puoleentoista tuntiin. Haastattelut nauhoitettiin digitaalisesti.

Teemahaastatteluaineiston nauhojen käsittelyssä on kaksi vaihtoa; joko nauhoitettu aineisto kirjoitetaan tekstiksi tai päätelmiä poimitaan suoraan nauhoista (Hirsjärvi & Hurme 2004, 138). Tässä työssä käytettiin jälkimmäistä metodologiaa. Päätelmät jaoteltiin teemoittain kunkin haastateltavan kohdalla, jonka jälkeen vastauksia analysoitiin ver-

tailemalla sekä yhdistelemällä toistuvia seikkoja. Lopulta suunnittelutyön kannalta tärkeimmät päätelmät koottiin teemahaastatteluiden yhteenvedoksi.

Haastateltaviksi valittiin kolme eri organisaation edustajaa, jotka haastateltiin jokainen yksin (taulukko 2). Kaikki organisaatiot sopivat alustavan strategisen pohdinnan perusteella palvelukonseptin potentiaalisiksi asiakkaiksi.

TAULUKKO 2. Teemahaastatteluiden toteuttaminen.

Haastattelu	Päivämäärä	Haastattelija	Haastattelun kesto
A	13.04.2010	Reetta Keränen	1,5 h
B	15.04.2010	Reetta Keränen	1,5 h
C	16.06.2010	Anna Kulonen	1 h

Haastateltava A: Ensimmäinen haastateltava edustaa puhtaasti palvelualan yritystä, jossa työskentelee noin 300 työntekijää. Organisaation päätoimipiste sijaitsee Pirkanmaalla, mutta sillä on toimintaa myös muualla Suomessa ja ulkomailla. Organisaation edustaja vastaa yrityksessä markkinoinnista ja myynnistä sekä työnsä ohessa palvelujen kehittamisestä yhdessä johtoryhmän ja muiden liiketoiminnan kehittäjien kanssa.

Haastateltava B: Toinen haastateltavista edustaa organisaatiota, joka tarjoaa tietyn erikoisalan ohjelmisto-osaamista palveluna. Yrityksessä työskentelee noin 40 työntekijää. Yrityksen pääkonttori sijaitsee pääkaupunkiseudulla, mutta se toimii koko Suomessa. Organisaation edustaja vastaa yrityksessä myynnistä ja markkinoinnista sekä tässä roolissa myös palvelujen kehittämisessä erillisen kehitysosaston kanssa.

Haastateltava C: Kolmas haastateltavista edustaa perinteistä teollisuusyritystä, joka tarjoaa myös palveluita. Yrityksen Suomen päätoimipiste sijaitsee Pirkanmaalla. Yritys on osa pohjoismaista konsernia, joka työllistää yhteensä 1200 henkilöä. Organisaation edustaja vastaa yrityksen myynnistä Suomessa ja on mukana kehittämistoiminnasta yhdessä myyntiorganisaation ja johtoryhmän kanssa.

Haastatteluissa käsiteltiin viittä teemaa, joiden avulla selvitettiin:

- 1) Millainen rooli palvelukehityksellä on organisaatiossa ja miten palvelukehitystä tehdään käytännössä?
- 2) Millaiset ovat organisaation taloudelliset ajurit palveluiden ja niiden kehittämisen osalta?
- 3) Miten organisaatio hyödyntää omia asiakkaitaan palvelukehityksessä?
- 4) Miten organisaatio suhtautuu ulkopuolisen kehittämisspalvelun ostamiseen?
- 5) Millainen olisi ihanteellinen palvelujen kehittämisen kumppanuus?

Tarkemmat teemahaastattelukysymykset löytyvät työn liitteestä 1.

Haastatteluiden tuloksia käsiteltiin suunnittelutiimin palaverissa ja niitä peilattiin aiempaan strategiseen pohdintaan. Keskustelun pohjalta syntyneet keskeisimmät havainnot on kuvattu seuraavassa.

Vaikka kaikissa haastateltavien edustamissa yrityksissä palvelut oli nostettu strategiselle tasolle, käytännön tasolla palveluiden rooli ja palveluiden kehittämisen prosessit erosivat toisistaan merkittävästi.

A:n edustamassa organisaatiossa ei ole käytössä yhtenäistä palvelujen kehittämismallia ja palvelujen kehittäminen projektisoidaan vain harvoin. Palvelujen tai palvelukonseptien kehittämiseksi ei määritellä tavoitteita, resursseja tai aikatauluja. Palvelujen kehittämiseksi ei ole omaa budjettia. Palvelujen kehittäminen tehdään pääsääntöisesti oman työn ohessa. Vaikka yritys on määritellyt strategiassaan jo vuonna 2007, että se on palveluyritys, käytännössä muutos on tapahtunut hitaasti.

B:n edustamassa organisaatiossa palvelujen kehittäminen on hyvin organisoitu ja sitä tekee erillinen tuotekehitysosasto. Haasteita tässä organisaatiossa aiheuttavat myynnin ja tuotekehityksen vuoropuhelun vähäisyys sekä asiakkaiden aito osallistaminen uusien palveluiden kehittämiseen. Haastateltavan mukaan myynti ja asiakkaat otetaan kehittämiseen mukaan liian myöhään.

C:n edustamassa organisaatiossa ei innovoida uusia palveluja, vaan kehittämistoiminta keskittyy nykyisen, teollisuustuotantoa tukevan palvelun kehittämiseen. Tästäkin huo-

limatta organisaatiossa ollaan viemässä läpi uutta ajattelutapaa, jossa koko tilaus-toimitusprosessi nähdään palveluna.

Haastatteluiden perusteella palvelukehityksen suurimmiksi haasteiksi kyseisissä organisaatioissa nousi organisaatioiden sisäinen viestintä sekä se, ettei asiakkaita osallisteta palvelujen kehittämiseen tehokkaasti. Myynnin ja markkinoinnin rooli palvelukehityksessä nähtiin erittäin merkittäväksi, mutta niitä ei kuitenkaan otettu mukaan palvelukehitykseen riittävän aikaisessa vaiheessa. Organisaatioista puuttuu kokemusta palvelujen markkinoinnista, kampanjoinnista ja lanseerauksesta. Palvelujen hyötyjä ei osata tuoda innostavasti ja kiinnostavasti esille.

Yksikään kolmesta organisaatiosta ei ollut käyttänyt ulkopuolista konsulttia tai apuvoimaa palvelukehitykseen. Kaksi kolmesta haastateltavasta kuitenkin koki, että tällaisen ulkopuolisen apu olisi hyödyllinen organisaatiolle. Ulkopuolisen apuvoiman uskottiin tuovan kehittämistoimintaan ryhtiä ja systemaattisuutta sekä kehittämisen menetelmiin innovatiivisuutta. Yhdessä organisaatiossa nähtiin, että kehitystoiminta pitää pystyä hoitamaan talon sisällä. Kyseistä organisaatiota edustava haastateltava koki, että ulkopuoliselta menisi liian paljon aikaa toimialalogiikan sisäistämiseen.

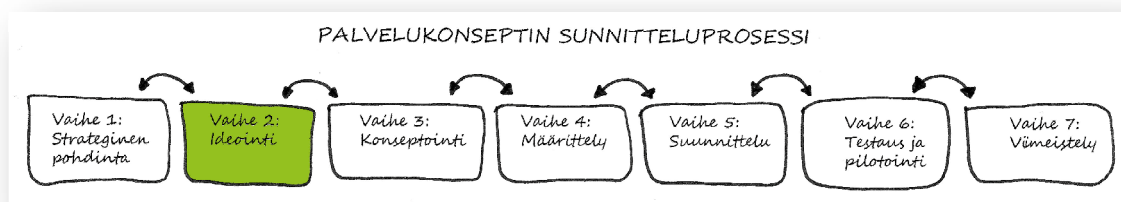
Kumppanin valintaan liittyviksi haasteiksi nähtiin, miten todentaa kumppanin osaamisen etukäteen. Miten vähentää riskintunnetta, joka liittyy palveluiden ostamiseen? Miten tuloksia mitataan niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä?

3.1.5 Yhteenveto

Strategisen pohdinnan vaiheessa suunnitteluprojektille määriteltiin tavoitteet, palvelukonseptin suunnittelulle asetettiin strategiset lähtökohdat sekä saatiin tarkempaa tietoa potentiaalisten asiakkaiden sisäisistä prosesseista sekä arkisista haasteista palvelujen suunnitteluun ja kehittämiseen liittyen.

3.2 Ideointi

Ideointivaiheen tarkoituksena on nimensä mukaisesti ideoida mahdollisimman paljon erilaisia palvelukonseptimahdollisuuksia. Tässä vaiheessa keskitytään vielä laajaan palvelumalliin, eikä tarkoitus ole keskittyä yksityiskohtiin. Työssä käytetään hyväksi kerättyä asiakasymmärrystä, jota on esitelty strategisen pohdinnan vaiheessa. Asiakasymmärrystä syvennetään edelleen hyödyntämällä ulkopuolisia asiantuntijoita ja osallistamalla potentiaalinen asiakas mukaan ideointiin.



Kuvio 8. Palvelukonseptin suunnitteluprosessin vaihe 2.

VAIHEEN TAVOITE: Ideoida ja tunnistaa erilaisia palvelukonseptivaihtoehtoja.

KÄYTETTÄVÄT KEINOT: Ideointi-työpaja 1 (sisäinen), sparrausryhmän 1. tapaaminen, ideointi-työpaja 2 (yhdessä potentiaalisen asiakkaan kanssa)

3.2.1 Palvelukonseptin sisäinen ideointi-työpaja

Ensimmäisessä palvelukonseptin ideointi-työpajassa kerättiin erilaisia ideoita siitä, miten asiakkaiden palvelukehitysprosessia voitaisiin tukea. Työpajan tavoitteena oli kirkastaa, mihin ongelmaan palvelukonseptilla haetaan ratkaisua ja kiteyttää alustava palveluidea ja hissipuhe².

² Hissipuheella tarkoitetaan iskevää ja positiivisen mielikuvan herättävää esitystä palvelukonseptin ideasta. Siinä selviää, kuka on asiakas, mitä hänelle tarjotaan ja miksi palvelu on parempi kuin kilpailijoilla (Junkkaala 2010).

Työpajan ideointityökaluna käytettiin hiljaiset lapputalkoot –menetelmää, jossa suunnittelutiimin jäsenet kokosivat mahdollisimman paljon erilaisia ajatuksia ja ideoita yksittäisiin palveluihin, palvelukonseptiin ja ennalta määriteltyihin teemoihin liittyen. Ideoinnin tukena toimivat avainsanat, jotka koskivat palvelukehitystä sekä brändien ja markkinointiviestinnän maailmaa. Lopulta ideat koottiin palvelukonseptin suunnittelu-prosessin vaiheiden alle (sama seitsemänvaiheinen prosessi, jota käytetään myös tässä työssä).

Työpajan pohjalta kiteytettiin ensimmäinen palvelumalli-idea ja sitä tukemaan alustava hissipuhe (liite 2, Kolmannen Persoonan alustava hissipuhe, ei-julkinen).

3.2.2 Sparrausryhmän 1. tapaaminen

Kolmannen Persoonan palvelukonseptin kehittämishankkeelle päätettiin perustaa sparrausryhmä (Advisory Board), johon kutsuttiin ulkopuolisia asiantuntijoita. Sparrausryhmän tarkoituksena on tuoda kehittämistyöhön ulkopuolista näkökulmaa, kehittämissuhteita, kommentteja sekä osaamista.

Sparrausryhmään kutsuttiin ensin neljä jäsentä. Ryhmää täydennettiin työn edetessä viidennellä jäsenellä. Jäsenet edustavat kattavasti palveluliiketoiminnan ja sen kehittämiseen liittyviä osaamisalueita:

1. Ensimmäinen ryhmän jäsenistä edustaa asiakasnäkökulmaa. Hän tuo ryhmään brändi-, myynti- ja markkinointiosaamista sekä kokemuksia palvelujen kehittämisen arjesta.
2. Toinen jäsenistä on oppivan organisaation ja osaamisen kehittämisen ammattilainen.
3. Kolmas ryhmän jäsenistä vastaa laajan myyntitiimin vetämisestä ja tuo näin ryhmään myynnin näkökulmaa ja osaamista.
4. Neljännellä ryhmän jäsenellä on mittava kokemus palvelujen kehittämisen maailmasta valtakunnan tasolla. Hän vastaa kehittämistoiminnasta seudullisessa elinkeino-yhtiössä.

5. Viides jäsen tuo ryhmään korkean tason talous- ja johtamisosaamista. Hänellä on mittavan akateemisen taustansa lisäksi kokemusta valtakunnan merkittävien palveluyritysten johdosta.

Ensimmäinen sparrausryhmän tapaaminen järjestettiin Kolmannen Persoonan toimitiloissa 12.5.2010. Tapaamisen ohjelma koostui neljästä osiosta:

- 1) Kolmannen Persoonan hissipuhe – mitä alustavasta palveluideasta tulee mieleen?
- 2) Palvelusektorin kehittämistarpeet
- 3) Kolmannen Persoonan alustavien palveluiden esittely
- 4) Kolme tärkeintä kehittämiskohdetta

Ensimmäisessä osiossa sparrausryhmälle esiteltiin Kolmannen Persoonan alustava hissipuhe. Jäsenille annettiin hetki aikaa miettiä, mitä hissipuheesta jää mieleen, millaisia kysymyksiä se herättää ja miten sitä voisi kehittää.

Keskustelussa kiinnitettiin huomiota esimerkiksi hissipuheen konkreettisuuteen, luovuuteen ja houkuttelevuuteen. Hissipuheen koettiin olevan vielä raakileen tasolla. Siinä oli asiaa, mutta se ei vielä koukuttanut kuulijaansa.

Palvelusektorin kehittämiskohteiden osalta sparrausryhmä halusi korostaa, että yrityselämän haasteet ovat käytännönläheisiä ja näkyviä tuloksia kaivataan nopeasti. Keskustelussa toivottiin, että Kolmas Persoonaa rajaa oman asiakaskuntansa tarkasti ja kehittää palveluja tämän rajatun asiakaskunnan lähtökohdista.

Alustavat palvelut nähtiin mielenkiintoisiksi, vaikkakaan niiden hyötynäkökulmat eivät vielä tulleet tarpeeksi hyvin esille. Sparrausryhmä halusi muistuttaa, että turha termeillä prassailu ja raskastekoiset tuotteet kannattaa unohtaa.

Keskustelun pohjalta sparrausryhmä kehotti, että Kolmannen Persoonan palvelukonseptin kehittämisen seuraavissa vaiheissa keskityttäisiin erityisesti:

1. Palveluidean konkretisoimiseen ja hyötyjen kiteyttämiseen.
2. Kohderyhmän kirkastamiseen ja erikoistumiseen tietyille toimialoille
3. Sopivasti haastavan pilottiasiakkaan hankkimiseen.

Lisäksi tavoitteeksi asetettiin, että hissipuheeseen tulee lisää konkretiaa ja toisaalta kookuttavaa kiinnostavuutta.

3.2.3 Palvelukonseptin ideointi-työpaja potentiaalisen asiakkaan kanssa

Sparrausryhmän jälkeen suunnittelutiimi päätti toteuttaa ideointityöpajan yhdessä potentiaalisen asiakkaan kanssa. Tässä ideointi-työpaja 2:ssa pohdittiin, miten alustava palveluidea toimisi asiakkaan olemassa olevassa tilanteessa. Työpajan tarkoitus oli tuoda lisäarvoa asiakkaalle itselleen, ideoita ratkaisuja hänen omaa toimintaansa sekä pohtia samalla, miten Kolmannen Persoonan palvelukonseptin avulla voitaisiin tukea asiakkaan omaa palvelujen kehittämisprosessia.

Ideointi-työpaja 2:n ohjelmarunko koostui kolmesta osiosta:

1. Nelikenttä-analyysi asiakkaan palvelusta
2. Asiakkaan organisaatiolle sopiva palvelujen kehitysprosessi
3. Asiakkaan kehityshankkeen idean kirkastaminen

Ensimmäisessä vaiheessa käytettiin aiemmin 3.1.3 luvussa esiteltyä sinisen meren strategiaan liittyvää nelikenttä-analyysi -työkalua, jossa pohdittiin, mitä asiakkaan palvelukonsepti-ideassa voitaisiin poistaa, supistaa, korostaa tai luoda verrattuna nykyisiin toimintatapoihin tai kilpailijoihin.

Toisessa vaiheessa vertailtiin asiakkaan omaa ajatusta, miten palvelukehityksessä tulisi edetä sekä Kolmannen Persoonan palvelukonsepti-idean mukaista näkemystä palvelujen kehittämisen etenemiseksi ja projektisoimiseksi asiakkaan organisaatiossa.

Viimeisessä vaiheessa etsitään asiakkaan kehityshankkeelle kirkastusta käyttämällä mindmap-työkalua: ”Millaista muutosta kehittävän palvelun avulla voidaan saada aikaan?” Kysymystä lähestyttiin erilaisista näkökulmista: henkilökohtaiset muutokset, muutokset yrityksen toiminnassa, muutokset toimialalla ja muutokset kansallisesti ja globaalisti.

Työpajan pohjalta asiakas koki saaneensa kirkastusta ja vahvistusta omaan palvelukehitysprosessinsa suunnitteluun. Asiakas päätti käyttää työpajassa rakennettua Kolmannen Persoonan palvelukehitysmallia oman suunnittelunsa pohjana. Asiakas koki, että Kolmannen Persoonan alustava palvelukonsepti tukee asiakkaan toimintaa ja tuo lisäarvoa siihen. Osa palveluidean yksityiskohdista oli asiakkaan tarpeeseen liikaa.

Työpajassa todettiin, että modulaatiivinen palvelumalli voisi toimia hyvin asiakkaan tilanteessa. Palvelupaketista voitaisiin valinta asiakkaan tilanteeseen sopivat yksittäiset palvelutuotteet, joista muodostuisi asiakkaalle sopiva kokonaisuus. Halutessaan asiakas voisi hyödyntää Kolmannen Persoonan palvelukonseptia pienen ongelman tai laajemman kokonaisuuden ratkaisemisessa. Asiakkaan on myös helpompi aloittaa yhteistyö kokeilemalla yksittäistä moduulia ja tulosten perusteella laajentaa yhteistyötä. Koska asiakkaat käyttävät vielä vähän ulkopuolista apuvoimaa palvelujen kehittämiseen, kynnys laajan kehittämiskokonaisuuden aloittamisesta voi olla korkea.

3.2.4 Yhteenveto

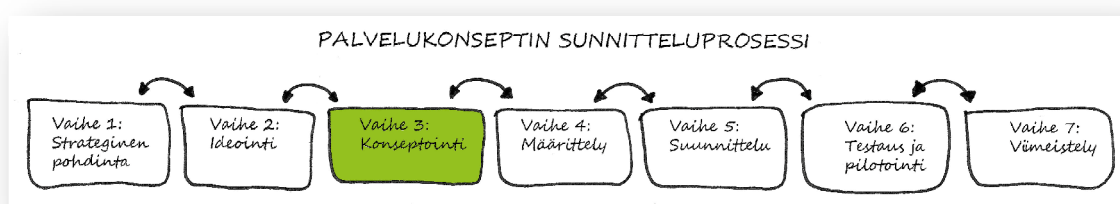
Palvelukonseptin suunnittelun ideointivaiheessa kiteytettiin alustava palveluidea ja ensimmäinen versio hissipuheesta. Näitä testattiin suunnitteluprosessia tukemaan perustetulla sparrausryhmällä, joka suositteli palveluidean konkretisoimista, hyötyjen ja kohderyhmän kirkastamista sekä pilottiasiakaan hankkimista suunnittelun seuraavissa vaiheissa. Alustavaa palveluideaa testattiin potentiaalisen asiakkaan kanssa. Testauksen tulokset rohkaisivat jatkamaan palvelukonseptin kehittämistä ja rakentamaan siitä modulaatiivinen malli.

3.3 Konseptointi

Konseptointivaiheen tarkoituksena on kiteyttää Kolmannen Persoonan palvelukonseptin asiakashyödyt ja tulosvaikutukset. Aiemmin kehitystyön aikana kerätyn tiedon pohjalta pyritään löytämään oleelliset, lisäarvoa tuovat tekijät, jotka kiteytetään alustavien asiakashyötyjen muotoon. Niiden todellista merkitystä potentiaalisille asiakkaille tutkitaan laajan potentiaalikartoituksen avulla. Potentiaalikartoituksessa tutkitaan sataa pääkaupunkiseudulla ja Pirkanmaalla sijaitsevaa yritystä ja se toteutetaan yhteistyössä tutkimusyritys Innolink Research Oy:n kanssa.

Asiakashyötyjen ohella konseptointivaiheeseen liittyy myös hinnoittelumallien kartoittaminen ja valitseminen. Hinnoittelustrategiaa kehitetään sisäisessä hinnoittelutyöpajassa ja sitä tarkennetaan piloteista saatujen kokemusten perusteella.

Asiakashyödyt ja hinnoittelu kulkevat luonnollisesti käsikädessä. On tilanteita, joissa asiakas pystyy allekirjoittamaan saamansa hyödyn, mutta ei ole kuitenkaan valmis maksamaan siitä palveluntarjoajan toivomaa hintaa. Asiakas haluaa jäädä voitolle, kun hänen saamastaan hyödyistä vähennetään siitä maksettava hinta. Tämän seikan ratkaiseminen on toimivan liiketoimintamallin avainasioita. (Kim & Maubourgne 2009, 144)



Kuvio 9. Palvelukonseptin suunnitteluprosessin vaihe 3.

VAIHEEN TAVOITE: Kirkastaa konseptin asiakashyödyt ja hinnoittelumalli.

KÄYTETTÄVÄT KEINOT: Asiakashyötyjen kiteytys, potentiaalikartoitus, hinnoittelu-työpaja

3.3.1 Asiakashyötyjen kiteyttäminen

Asiakas valitsee tietyn palveluntarjoajan asiakashyödyn tai arvolupauksen perusteella. Kysymys on siitä, pystyykö palveluntarjoaja ratkaisemaan asiakkaan ongelman tai tyydyttämään tämän tarpeen ja näin tarjoamaan asiakkaalle arvoa. Asiakas voi nähdä arvon joko määrällisesti (esim. hinta, palvelun nopeus) tai laadullisesti (esim. design, palvelukokemus). (Osterwalder & Pigneur 2010, 22-23)

Asiakashyöty voi syntyä esimerkiksi uutuusarvosta, suorituskyvystä, kustomoinnista, hinnasta, riskien välttämisestä tai kyvystä auttaa asiakasta saamaan jokin työ tai tehtävä tehdyksi. Arvo voi syntyä myös vastaavien elementtien yhdistämisestä. Palveluntarjoaja voi tarjota erilaisia asiakashyötyjä ja arvolupauksia erilaisille asiakassegmenteille. (Osterwalder & Pigneur 2010, 23-25)

Kolmannen Persoonan palvelukonseptin suunnittelussa on tähän asti kerätty paljon tietoa asiakkaiden tarpeista, asiakkaiden sisäisistä prosesseista sekä odotuksista omaa palvelukehitystään kohtaan. Kaiken tämän tiedon pohjalta kiteytettiin alustavat palvelukonseptin tuottamat hyödyt asiakkaalle. Nämä liittyivät palvelunkehitysprosessin tehostamiseen ja suunnitelmallisuuteen, erilaisten työkalujen käyttöön ja palvelukehityskumppanin osaamiseen.

Asiakashyödyistä rakennettiin yhteensä kahdeksan väittämää, joiden uskottiin tuovan hyötyä ja lisäarvoa palvelujen kehittämistä tekeville yrityksille ja organisaatioille. Kolmannen Persoonan palvelukonseptin avulla:

1. organisaation palvelukehitysprosessi tehostuu ja siihen tulee suunnitelmallisuutta
2. palveluideat voidaan kaupallistaa nopeasti
3. organisaation eri tahoja osallistetaan ja sitoutetaan palvelukehitykseen
4. hyödynnetään asiakkaiden näkemyksiä palvelukehityksessä
5. organisaatio oppii tavan kehittää palveluita jatkossa itsenäisesti
6. organisaatio omaksuu uusia työkaluja palveluiden innovointiin ja kehittämiseen
7. organisaatio saa palvelukehitysprosessiinsa ulkopuolisen sparrauskumppanin osaamisen, näkemyksellisyyden ja tuen.

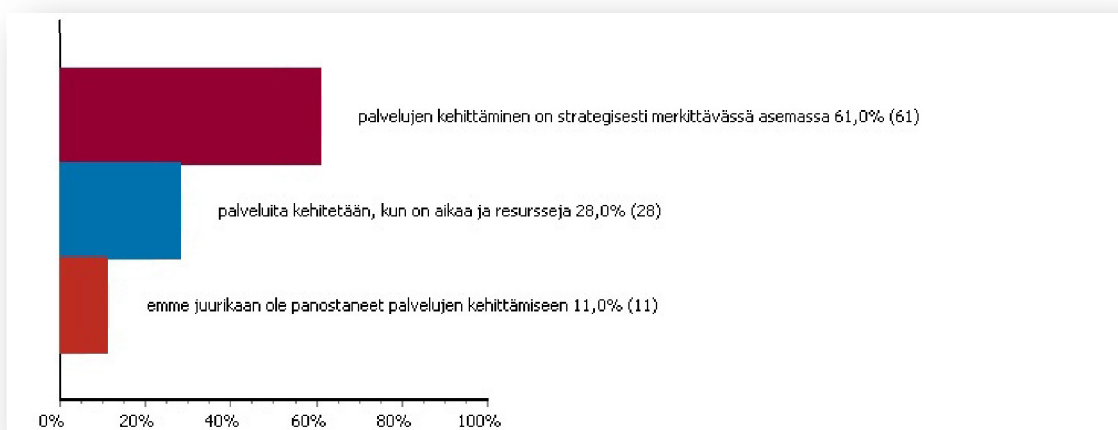
Asiakashyötyjä päätettiin testata potentiaalisilla asiakkailta. Aikaisempien, laadullisten asiakasymmärryksen hankintamenetelmien sijaan haluttiin käyttää tutkimusta, jonka avulla saadaan tietoa laajemman asiakasjoukon mielipiteistä. Tutkimus päätettiin toteuttaa potentiaalikartoituksena.

3.3.2 Potentiaalikartoitus

Kolmannen Persoonan potentiaalikartoituksen avulla selvitettiin palveluyrityksen näkemyksiä niiden omasta palvelukehityksestään sekä mielipiteitä kehitettävään palvelukonseptiin liittyen. Potentiaalikartoitukseen osallistui kaikkiaan sata yritystä Pirkanmaalta ja pääkaupunkiseudulta. Kartoitus toteutettiin puhelinhaastatteluin yhteistyössä tutkimusyritys Innolink Research Oy:n kanssa. (Kolmannen Persoonan potentiaalikartoitus 2010)

Tutkimukseen osallistuneista yrityksistä 80 % sijaitsee pääkaupunkiseudulla ja 20 % Pirkanmaan seudulla. Sijainnin lisäksi yritykset jaoteltiin henkilöstön määrän ja liikevaihdon suuruuden mukaan sekä sillä perusteella, millainen rooli palveluilla on yrityksen strategiassa ja mikä rooli vastaajalla on palvelujen kehittämisessä yrityksessä. Potentiaalikartoitukseen osallistuneista yrityksistä 61 %:lla palvelujen kehittäminen on strategisesti merkittävässä asemassa (kuvio 10).

PALVELUJEN STRATEGINEN ROOLI YRITYKSISSÄ



KUVIO 10. Potentiaalikartoitukseen osallistuneista haastateltavista 61 % pitivät palvelujen kehittämistä yrityksessään strategisesti merkittävässä asemassa ((Kolmannen Persoonan potentiaalikartoitus 2010).

Tutkimuksessa selvitettiin, miten vastaajat näkevät erilaisten palvelukehitykseen liittyvien osa-alueiden onnistumisen ja toteutumisen yrityksessään. Parhaiten yritykset uskoivat selviytyvänsä palveluiden brändiin, markkinointiin ja myyntiin liittyvissä asioissa. Lisäksi vastaajat uskovat, että ovat tietoisia nykyisten asiakkaidensa tarpeista sekä oman toimialansa kehitymisestä tulevaisuudessa.

Heikoiten yritykset kokivat menestyvänsä koko organisaation osallistamisessa palvelukehitykseen sekä potentiaalisten asiakkaiden osallistamisessa palvelukehitykseen.

PALVELUKEHITYKSEEN LIITTYVIEN OSA-ALUEIDEN ONNISTUMINEN JA
TOTEUTUMINEN POTENTIAALISISSA ASIAKASYRITYKSISSÄ
(ANALYYSISSÄ MUKANA 100 VASTAUSTA, 1=TÄYSIN ERI MIELTÄ... 4=TÄYSIN SAMAA MIELTÄ)



KUVIO 11. Palvelukehitykseen liittyvien osa-alueiden onnistuminen ja toteutuminen potentiaalisissa asiakasyrityksissä (Kolmannen Persoonan potentiaalikartoitus 2010).

Kolmannen Persoonan palvelukehityshankkeen kannalta tärkein johtopäätös liittyi vastaajien arvioihin konseptin hyötyjen tärkeydestä. Palvelukonseptin tärkeimmäksi hyödyksi nähtiin asiakkaiden näkemysten käyttäminen palvelukehityksessä. Kaikkiaan 72 % vastaajista näki palvelukonseptin hyödyn erittäin tärkeäksi (30 %) tai vähintään melko tärkeäksi (42 %). Toiseksi tärkeimmäksi ominaisuudeksi vastaajat nostivat organisaation eri tasojen osallistamisen palvelukehitykseen.

PALVELUKONSEPTIN TUOMIEN HYÖTYJEN
TÄRKEYS POTENTIAALISTEN ASIAKKAIDEN NÄKÖKULMASTA
(ANALYYSISSÄ MUKANA 100 VASTAUSTA, 1=TÄYSIN ERI MIELTÄ... 4=TÄYSIN SAMAA MIELTÄ)



KUVIO 12. Kolmannen Persoonan palvelukonseptin tuomien hyötyjen tärkeys potentiaalisten asiakkaiden näkökulmasta (Kolmannen Persoonan potentiaalikartoitus 2010).

Noin puolet (49 %) kartoitukseen osallistuneista koki esitellyn palvelukonseptin erittäin hyödylliseksi tai melko hyödylliseksi. Kaikkiaan 36 % kartoitukseen vastanneista on valmiita harkitsemaan konseptin kaltaisen palvelun käyttämistä omien palvelujensa kehittämiseen.

Suurimman arvon esitellylle palvelukonseptille antoivat vastaajat, joiden yrityksissä palvelut olivat strategisessa asemassa ja jotka vastasivat henkilökohtaisesti palvelujen kehittämisestä organisaatiossa.

Potentiaalikartoituksen kysymysrunko löytyy liitteestä 3.

3.3.3 Hinnoittelu-työpaja

Hinnoittelu on yksi liiketoiminnan haastavimmista osaamisalueista ja samalla yksi tärkeimmistä. Palveluliiketoiminnassa lisähaasteita asettaa palvelutuotteiden erityislaatuisuus, ”näkymättömyys”. Myös asiakkaan rooli ja panos palvelutapahtumassa on merkittävä. Asiakkaan voi olla haastava ymmärtää, mistä palvelussa maksetaan, kun myös häneltä odotetaan panoksia. (Sipilä 2003, 19-21)

Hinnoittelun tärkeimpiä tehtäviä on varmistaa yrityksen kannattavuus. Hinnoittelun ohella asiakasvalinnalla on tässä tehtävässä merkittävä vaikutus. Kohderyhmän onnistuneella valinnalla ja hinnoittelupäätöksillä saatetaan joko pelastaa tai tuhota yrityksen tulevaisuus. (Sipilä 2003, 25)

Kun palvelu on selkeästi hinnoiteltu, se osoittaa, että myös palvelun toimitussisältö ja -prosessi on etukäteen hyvin mietitty. Hinnan ei kuitenkaan tarvitse olla kaikille asiakkaille sama ja hinnaston voi rakentaa esimerkiksi moduuleista. Hinnoittelu on myös keino ohjata asiakasta. (Parantainen 2007, 87, 91)

Sipilä (2003, 16) kummastelee, miksi hinnoittelua käsitellään niin vähän palvelukehitykseen keskittyvässä kirjallisuudessa, vaikka sen rooli on erittäin tärkeä. Usein palveluinnovaatio on usein samalla hinnoitteluinnovaatiota.

Sipilän (2003, 65) mukaan hinnoittelua koskevia päätöksiä tehdään, kun:

- 1) määritellään yrityksen hinnoittelustrategia ja hinnoittelupolitiikka
- 2) määritellään uuden palvelukonseptin hinta
- 3) asiakkaiden kanssa käydään hintaneuvotteluja ja sovitaan maksettavasta hinnasta
- 4) markkina- ja kilpailutilanteen johdosta muutetaan hinnoittelustrategiaa tai yksittäisen palvelun hinnoittelua.

Yrityksen hinnoitteluprosessi ulottuu liiketoiminnan strategisesta suunnittelusta aina kassaan asti. Hinnoittelu ei ole yksittäinen toimenpide, vaan jatkuva, kehittyvä prosessi ja se liittyy monella tavalla organisaatioiden eri tasoille. Siihen osallistuvat usein yrityksen ylin johto, markkinointijohto, palvelukehittäjät sekä myynti- ja asiakasyhteis-

henkilöt. Kaikkialla organisaatiossa on tärkeää tietoa, joka vaikuttaa hinnoitteluun. Yksittäisten työntekijöiden on hyvä tietää, mistä palveluiden hinnat muodostuvat ja mitkä ovat hinnoitteluperusteet sekä mikä on yrityksen hinnoittelustrategia. (Sipilä 2003, 65-66)

Palveluiden hinnoittelussa voidaan käyttää hyvin erilaisia menetelmiä. Peruspalvelut voidaan hinnoitella omalla menetelmillään sekä tuki- ja lisäpalvelut omillaan (Parantainen 2007, 86). Tällainen hybridi-hinnoittelu on usein paras malli. Hinnoittelumallien selkeys, markkinoitavuus, oikeudenmukaisuus, asiakasohjausvaikutus ja kannattavuusnäkökohdat taistelevat kuitenkin usein keskenään. Kun hinta muodostuu useista eri osista, niillä voi olla erilaisia tarkoituksia. Hintarakenteella voidaan myös kouluttaa asiakasta ja pyrkiä osoittamaan, mistä kustannukset syntyvät ja että pitkäjänteinen yhteistyö kannattaa. (Sipilä 2003, 247)

Hinnoittelustrategia koostuu kolmesta kokonaisuudesta (Sipilä 2003, 71):

- 1) Hinnoittelun lähtökohdat ja tavoitteet
- 2) Päätökset hintatasosta ja hinnoittelumenetelmistä sekä
- 3) Miten hinnalla operoidaan.

Markkinoille tulijalla on valittavana erilaisia hinnoittelustrategioita. Näitä ovat esimerkiksi kerman kuorinta, hyvän tuoton hinnoittelu, kustannukset ja kohtuutuotto, kilpailukykyinen sekä halpa. (Sipilä 2003, 269)

Hinnoittelun toinen puoli, kustannuslaskenta, kuuluu oleellisena osana suunnitteluprosessin tähän vaiheeseen. Liiketoiminnan lähtökohtana on aina, että toiminnan on oltava kannattavaa.

Kolmannen Persoonan palvelukonseptin hinnoittelustrategiaa pohdittiin suunnittelutiimin kesken hinnoittelu-työpajassa. Työpajan runko suunniteltiin tukemaan hinnoittelustrategian sisältöä.

Ensimmäisessä osiossa määriteltiin hinnoittelun lähtökohdat ja tavoitteet, tehtiin päätökset hintatasosta, hinnoittelumenetelmistä, miten hinnalla operoidaan sekä mikä on hinnoittelun koeperiodi.

Toisessa vaiheessa laskettiin konkreettisia esimerkkihintoja, joita tarkennettiin myöhemmin palveluiden yksityiskohtaisemman määrittelyn jälkeen.

Kolmannessa vaiheessa suunniteltiin palvelukonseptin myyntiin liittyvä tarjouskäytäntö, joka pitää sisällään esimerkiksi tarjouksen määrämuodon, alennuspolitiikan ja hintatakuun.

Lisäksi työpajassa käytiin keskusteluja hinnoitteluun liittyvistä teemoista, kuten hintamielikuvan syntyminen, myynnin ja toteutuksen kausivaihtelut, hinnoittelu ja kannattavuus sekä hinnoitteluinnovaatio = hintainnovaatio.

Hinnoittelu-työpajassa keskusteltiin kehitettävän palvelukonseptin erityispiirteistä hinnoittelun näkökulmasta. Seuraavassa on avattu muutamia esiin nousseita huomioita:

- Ammattialana myytävä palvelu on uudenlainen. Pääsääntöisesti asiakkailta ei ole kokemusta vastaavien palveluiden ostosta aikaisemmin. Odotettavissa on, että ala on kasvava. Kasvava ala on turvallinen hinnoittelijalle, mutta kasvusta johtuen alalla tulee koko ajan lisää toimijoita.
- Palvelut voidaan rinnastaa hyvin yleisiin liikkeenjohdon konsulttipalveluihin ja muihin yritystoiminnan kehittämispalveluihin. Asiakkaat voivat odottaa perinteistä hinnoittelumallia ja hintatasoa voidaan vertailla yrityksiin, joilla ei ole tarjota vastaavia palveluja.
- Yritys on erikoistuja. Erikoistujan on mahdollista hinnoitella itsensä keskiarvon yläpuolelle, mikäli erikoistumisesta tuleva arvo on asiakkaalle muita toimijoita korkeampi. Erikoistujalla osaamisen merkitys korostuu, mikä tuo myös kustannuksia. Taistelu osaajista on kovaa ja usein myös kallista.
- Yritys on uusi, ”tulokas”. Uudella tulokkaalla on mahdollista uudistaa hinnoittelumalli ja haastaa muut toimijat. Uusi toimija vaatii kuitenkin keskimäärin enemmän todisteita palveluidensa tuloksista ja tehokkuudesta. Miten vakuuttaa asiakas?
- Miten hinnat perustellaan asiakkaille? Mikäli asiakkaalla on tietty budjetti, miten asiakkaalle perustellaan, mitä rahalla saa?

Työpajan pohjalta laadittiin Kolmannen Persoonan hinnoittelustrategia (liite 4, Kolmannen Persoonan hinnoittelustrategia, ei-julkinen).

Kolmannen Persoonan palvelukonseptin hinnoittelustrategiaa ja käytännön hinnoittelua päätettiin seurata aktiivisesti kehitystyön aikana myynnin yhteydessä sekä viikoittaisissa tiimitapaamisissa. Hinnoittelustrategia päätettiin tarkistaa toiminnan alussa puoli-vuosittain.

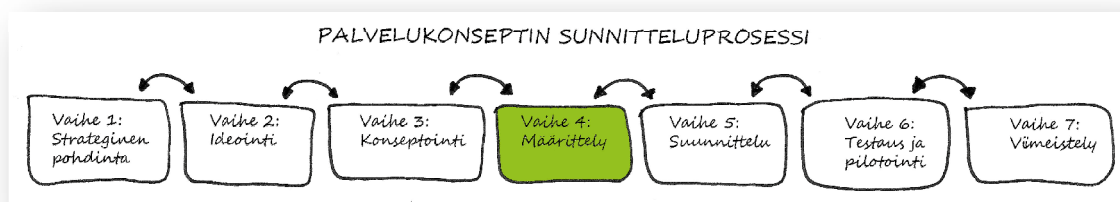
3.3.4 Yhteenveto

Palvelukonseptin suunnittelun konseptointi-vaiheessa kiteytettiin asiakashyödyt ja testattiin niiden toimivuutta sadalla potentiaalisella asiakkaalla. Potentiaalikartoituksen avulla löydettiin hyödyt, jotka ovat asiakkaiden näkökulmasta tärkeimmät. Hinnoittelutyöpajan pohjalta kirjattiin palvelukonseptin hinnoittelustrategia.

3.4 Määrittely

Määrittelyvaiheessa siirrytään palvelukonseptin yksityiskohtaisempaan sisällön suunnitteluun ja palveluprosessien määrittelyyn. Tässä työssä määrittelyvaiheessa otetaan myös kantaa läheisesti palveluprosesseihin liittyvään laatuun.

Palvelukonseptiin sisältyviä yksittäisten palvelumoduulien sisällöt ideoitii ja määriteltiin sisältö-työpajassa. Tämän jälkeen palvelukonseptin ydin- ja avainprosessit kuvattiin prosessi-työpajassa. Konseptin laatukäsikirja suunniteltiin käyttämällä SERVQUAL-mallia.



Kuvio 13. Palvelukonseptin suunnitteluprosessin vaihe 4.

VAIHEEN TAVOITE: Määritellä yksittäisten palveluiden sisällöt, palveluprosessit sekä laatutavoitteet.

KÄYTETTÄVÄT KEINOT: Sisältö-työpaja, prosessi-työpaja, laatukäsikirja

3.4.1 Palvelujen sisällöt

Kolmannen Persoonan palvelukonseptin yksittäisten palveluiden sisältöjen tarkempi suunnittelu toteutettiin suunnittelutiimin sisältö-työpajassa. Työpajassa käytettiin erilaisia ideointityökaluja, joiden avulla

- a) kiteytettiin yksittäisten palveluosien sisällöt
- b) suunniteltiin asiakkaan saamaa palvelukokemusta yksittäisen palvelun kohdalla.

Ensimmäisessä osassa jokaisen yksittäisen palvelutuotteen sisältö ideointiin käyttämällä sovellusta 3 x Miksi? –ideointityökalusta. Työkalulla etsittiin vastauksia siihen, millaisia tavoitteita palvelutuotteella on, millaista tietoa tarvitsemme päästäksemme tavoitteeseen ja millaisin työkaluin voimme tätä tietoa kerätä. Jokaisesta palvelutuotteesta koottiin yhteenveto, joka kirjattiin palvelukuvauksen muotoon (liite 5, Kolmannen Persoonan palvelukuvaukset, ei-julkinen).

Palvelukokemuksen suunnittelussa käytettiin Cover Story³ –ideointityökalusta jalostettua Täydellinen päivä -sovellusta. Siinä palvelukokemuksen ympärille kirjoitettiin ennen työpajaa tarina, johon jätettiin kokemusta kuvaaviin kohtiin aukkoja. Työpajan osallistujat täyttivät aukkotarinan ja ideoivat, miten palvelukokemuksesta tulisi asiakkaalle elämyksellinen. Kirjoittajat asettuivat asiakkaan asemaan asiakasymmärrystä hyödyntäen.

Työkalun avulla saatuja ideoita hyödynnettiin palveluprosessien suunnittelussa sekä brändin ja markkinointiviestinnän suunnittelussa.

3.4.2 Palveluprosessit

Palvelu koostuu prosessista, jonka asiakas käynnistää ja johon asiakas osallistuu vähintäänkin jossain vaiheessa. Palvelun kuluttaminen ja tuottaminen tapahtuvat näin yhtäaikaaisesti. Palvelu koostuu sekä tuotantoprosessista että sen avulla saavutettavasta lopputuloksesta. (Grönroos 2009, 221-222)

Prosessiajattelun hyödyiksi katsotaan, että asiakasyhteistyö sujuu mutkattomasti ja asiakas kokee saavansa hyvää palvelua, organisaatiossa toimivat ihmiset ymmärtävät roolinsa kokonaisuudessa ja miten lisäarvoa tuotetaan. Lisäksi prosessiajattelun myötä kehittäminen perustuu organisaatioin kokonaistavoitteisiin ja ennen kaikkea asiakkaiden tarpeisiin. (Laamanen 2005, 22)

³ Cover Story on työkalu mielikuvituksen käyttöön toivotunlaisen tulevaisuuden suunnittelussa. Ennen ideointitapaamista suunnitellaan pohja, jossa on tyhjiä aukkoja erilaisten teemojen ympärillä. Pohja voi olla esimerkiksi kuva tai tarina. Ideoinnin tarkoituksena on täyttää aukot yksin tai tiimissä. Lisää vastaavia ideointityökaluja löytyy esimerkiksi kirjasta *Gamestorming, A Playbook for Innovators, Rulebreakers, and Changemakers* (Gray, Brown & Macanuso 2010).

Prosessilla tarkoitetaan tapahtumasarjaa, joka koostuu toisiinsa linkittyvistä vaiheista ja jonka lopputuloksena syntyy jokin tuotos. Prosessit jaotellaan ydinprosesseihin sekä tuki- ja avainprosesseihin sen mukaan, millainen rooli niillä on yrityksen toiminnassa. (Pesonen 2007, 129-132)

Prosessien suunnittelu aloitetaan yleensä prosessien rajaamisella ja tunnistamisella sekä nimeämisellä. Lisäksi prosessit jaotellaan ydin-, avain- ja tukiprosesseihin niiden merkityksen ja sisällön mukaan. Prosessit kuvataan yhteisesti sovitulla tavalla esimerkiksi kuvioin tai kirjallisin dokumentein. Tärkeä osa prosessijohtamista on prosessien huolellinen läpikäyminen organisaation kaikilla tasoilla. (Laamanen 2005, 52-78)

Service Blueprintingillä tarkoitetaan erityisesti palveluprosessien kuvaamista siten, että asiakasnäkökulma on vahvasti esillä. Service Blueprint on prosessikuva, joka sisältää palvelun vaiheistuksen sekä palvelun tarjoajan että asiakkaan näkökulmasta. Siinä kuvataan siis myös asiakkaan tehtävät ja toimet. Nekin, jotka voivat olla palveluntarjoajalle usein näkymättömiä. Service Blueprinting on tärkeä työkalu palvelun laadun vakiointiin. (Toivonen, 2010)

Asiakkaan toiminnan kuvaamisessa on otettava huomioon eri päätöksentekotasot asiakasorganisaatiossa (Toivonen, 2010). Tällöin korostuu asiakasymmärryksen merkitys. Tunnettaanko asiakkaan sisäistä toimintaa riittävästi?

Kolmannen Persoonan palvelukonseptin prosessien kuvaaminen käynnistettiin suunnittelutiimin prosessi-työpajassa. Työpajan ohjelma koostui sekä prosessiajattelun peruspiirteiden suunnittelusta että konkreettisten prosessien kirjaamisesta:

1. Prosessiajattelun ja Blueprintingin periaatteet
2. Kolmannen Persoonan palvelukonseptiin liittyvät ydin- ja avainprosessit ja käytettävä Blueprinting-tyyli
3. Prosessien suunnittelu ja kirjaaminen

Työpajan ensimmäisessä vaiheessa jaettiin tietoa prosessiajattelusta, sillä se ei ollut kaikille ennalta tuttua. Perinteistä prosessiajattelua verrattiin muu muassa palvelumuo-

toilussa käytettävään palvelupolkuun sekä kerrattiin, mitä erityistä palveluprosessien kuvaamiseen liittyy.

Työpajan toisessa vaiheessa määriteltiin, mitkä ovat Kolmannen Persoonan palvelukonseptin avain- ja ydinprosessit. Blueprinting-työkalun käytössä on useita mahdollisuuksia, joten tässä kohtaa käytiin läpi, miten ja millä tasolla prosessit kirjataan ja kuinka syvällisesti asiakkaiden sisäisiä prosesseja pyritään kuvaamaan.

Prosessikuvauksissa määriteltiin prosessin:

1. Nimi
2. Prosessin merkitys
3. Omistaja
4. Yleiskuvaus
5. Tavoitteet
6. Asiakkaat (sisäiset ja ulkoiset)
7. Toimijat
8. Resurssit
9. Syötteet
10. Vaiheet eli aliprosessit
11. Tuotokset
12. Kokonaiskesto
13. Kriittiset menestystekijät
14. Päämittarit
15. Kehittäminen
16. Raportointi

Kolmannen Persoonan prosessien suunnittelun käytettiin ensin prosessien kirjaamista prosessikuvauksen muotoon, jonka jälkeen niistä piirrettiin Blueprinting-kaaviot (liite 6, Kolmannen Persoonan palvelukonseptin prosessikuvaukset, ei-julkinen).

3.4.3 Laatukäsikirja

Laatu käsitetään yrityksen laaja-alaiseksi kehittämiseksi ja johtamiseksi. Sen tavoitteena on asiakkaiden tyytyväisyys, kannattava liiketoiminta ja pitkällä aikavälillä kilpailukyvyyn säilyttäminen ja kasvattaminen. Laatu on kykyä täyttää asiakkaan odotukset, tarpeet ja vaatimukset. (Silén 2001, 15)

Palveluiden kohdalla laatuajattelu on usein monimutkaisempaa kuin tuotteiden kohdalla. Tuotteissa laatu voidaan liittää teknisiin ominaisuuksiin. Palveluiden kohdalla laatuun vaikuttaa sekä tekninen että toiminnallinen laatu. Teknisellä laadulla tarkoitetaan lopputulosta, joka jää asiakkaalle, kun palvelun tuotantoprosessi ja ostajan ja myyjän vuorovaikutus on ohi. Toiminnallinen laatu liittyy prosesseihin; miten asiakas saa palvelun ja millaiseksi hän kokee tuotanto- ja kulutusprosessin. Näiden lisäksi palvelun laatuun liittyy yrityksen tai sen osan imago. Palvelun kokonaislaatu syntyy näiden osatekijöiden summasta. (Grönroos 2009, 100-103) Palvelun laadun kokemisesta on esitetty myös paljon laajempia ja monisyisempiä malleja.

Laatua koskeviin odotuksiin voidaan vaikuttaa brändin, markkinoinnin, viestinnän ja myynnin avulla sekä muiden maineenhallinnan keinoin. Kokemuksiin vaikutetaan kaikessa kanssakäymisessä asiakkaan kanssa. Totuuden hetket sijoittuvat palveluprosessin eri vaiheisiin sekä ennen että jälkeen varsinaisen palvelutuotannon. (Grönroos 2009, 111)

Palvelun laadun kehittämiseen, arvioimiseen ja mittaamiseen on tarjolla useita malleja.⁴ Mittausvälineistä käytetyimpiä ovat attribuutteihin perustuvat mallit, joista tunnetuin on SERVQUAL-malli. (Grönroos 2009, 113-115)

Kolmannen Persoonan suunnittelutiimi päätti, että uuden palvelukonseptin laatua seurataan, arvioidaan ja kehitetään juuri kyseiseen menetelmään pohjautuvan mallin avulla. Tavoitteena on tuottaa palveluja, jotka vastaavat sekä yrityksen että asiakkaiden odotuksia niin teknisen kuin toiminnallisen laadun näkökulmasta.

⁴ Erilaisia palvelun laatuun liittyviä malleja on esitelty esimerkiksi artikkelissa Service quality models: a review. Artikkelissa on esitelty ja arvioitu 19 erilaista laatumallia, jotka löytyvät kirjallisuudesta, mukaan lukien tässä työssä käytetty SERVQUAL-malli. (Seth, Deshmukh & Vrat 2004)

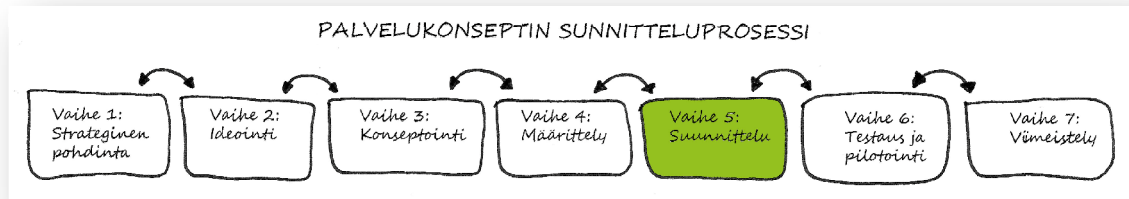
SERVQUAL-mallissa laatu on jaettu osatekijöihin sen mukaan, miten asiakkaat kuvaavat palvelun kokemista (Grönroos 2009, 114). Mallista on käytössä erilaisia sovelluksia, jossa palvelukokemus on jaettu joko kymmeneen, kahdeksaan tai viiteen osaluokkaan. Kolmannen Persoonan palvelukonseptin asiakaspalvelukokemus on jaettu kahdeksaan osatekijään, jotka on kuvattu erillisessä laatukäsikirjassa. Kirjassa on kuvattu osatekijöihin liittyvät tärkeimmät tavoitteet ja kehittämiskohteet. Lisäksi käsikirjassa on määritelty laadun mittarit ja tapa seurata laatua. Laatukäsikirjan tarkoituksena on vakioida Kolmannen Persoonan tuottama palveluelämys ja laatukokemus (liite 7, Kolmannen Persoonan laatukäsikirja, ei-julkinen).

3.4.4 Yhteenveto

Palvelukonseptin määrittely-vaiheessa suunniteltiin konseptiin sisältyvien yksittäisten palveluiden palvelukuvaukset. Lisäksi vaiheessa kuvattiin palveluiden tuottamiseen liittyvät ydin- ja avainprosessit käyttämällä Service Blueprinting -työkalua sekä laadittiin laatukäsikirja, joka pohjautuu SERVQUAL-malliin.

3.5 Suunnittelu

Suunnitteluvaiheen tarkoituksena on kehittää palvelukonsepti helposti myytävään muotoon. Tässä vaiheessa keskitytään brändin ja myynnin suunnitteluun sekä palvelun visualisoimiseen.



Kuvio 14. Palvelukonseptin suunnitteluprosessin vaihe 5.

VAIHEEN TAVOITE: Brändin ja myynnin suunnittelu sekä palvelun visualisointi

KÄYTETTÄVÄT KEINOT: Brändi-työpaja, myyntiprosessin kuvaaminen palvelupolku-työkalulla, visuaalisen ilmeen suunnittelu

3.5.1 Brändi

Brändi käsitteenä on hyvin monisyinen ja sille on löydettävissä useanlaisia määritelmiä. Tässä työssä brändi nähdään asiakkaan kokonaisvaltaisena kokemuksena palvelusta, viestinnästä ja yrityksen tavasta kohdata asiakkaansa.

Mielenkiintoinen brändi helpottaa myyntiä, ohjaa yrityskulttuuria sekä sitouttaa asiakkaan ja henkilöstön puhumaan puolestaan. Lisäksi vahva brändi erottaa yrityksen kilpailijoista ja vapauttaa hintakilpailusta – siitä ollaan valmiita maksamaan. (Malmelin & Hakala 2007, 27, 61-66)

Palvelubrändin kehittäminen eroaa perinteisen, tuotelähtöisen brändin kehittämisestä. Palvelubrändeissä lähtökohtana toimivat palveluprosessit. Mikäli palveluprosessit eivät

toimi asiakkaan näkökulmasta halutulla tavalla, brändi-imago ei muodostu toivotunlaiseksi. Markkinointi ja markkinointiviestintä ovat palvelubrändin kehittämistä tukevia toimintoja, joilla pyritään vaikuttamaan bränditietoisuuteen. Varsinaisesti brändi muotoutuu asiakkaan kokemuksista yrityksestä ja palveluprosessista. (Grönroos 2009, 384-387, 391-392)

Kolmannen Persoonan brändi-työpajassa kiteytettiin tavoiteltavan brändi-identiteetin ydin ja suunniteltiin, miten brändi-mielikuvaa pyritään kehittämään:

1. viestinnässä
2. asiakaskohtaamisessa
3. palvelussa.

Brändin ytimen kirkastamisessa käytettiin työkaluna bränditaloa. Siinä brändin erottuvuustekijöitä etsitään kirjaamalla peruskilpailukykytekijöitä sekä palveluun liittyviä järki-, tunne- ja arvoperusteisia erottumistekijöitä. Bränditalo on brändien ja markkinointiviestinnässä käytettävien kommunikaatiokonseptien kiteyttämiseen tarkoitettu työkalu. Lopulta bränditalo-työkalun avulla löytyneitä tekijöitä verrataan kilpailijoiden vastaaviin brändiattributteihin positioinnin avulla. Positioinnilla kiteytetään, mitä ainetlaatuista ja kilpailijoista erottuvaa brändi lupaa asiakkailleen (Pulkkinen 2003, 56).

Brändin näkymistä viestinnässä, asiakaskohtaamisissa ja palvelussa ideoitiin jatka tarinaa –ideointimenetelmällä. Siinä suunnittelutiimin jäsenet kirjoittivat vapaan assosiaation tekniikalla ajatuksia, miten Kolmannen Persoonan brändi voi näkyä erilaisissa tilanteissa, välineissä ja millaisin viestein. Jokainen suunnittelutiimin jäsen aloitti yhdellä kolmesta temasta (Kolmannen Persoonan brändi a) viestinnässä, b) asiakaskohtaamisessa ja c) palvelussa). Kymmenen minuutin kuluttua teema vaihtui ja ideointi jatkui seuraavalla temalla, edellisen kirjoittajan tarinaa jatkaen. Näin käytiin läpi kaikki teemat. Lopuksi ideat koottiin yhteen, arvioitiin ja parhaat ideat valittiin jatkojalostettavaksi.

Brändi-työpajan tulokset koottiin alustavaksi brändistrategiaksi. Brändistrategian pohjalta suunniteltiin luova brief palvelukonseptin visuaalista ilmettä ajatellen. Luova brief kiteyttää brändin ytimen ja antaa perusteet ja lähtökohdat suunnittelutyölle (liite 8, luova brief, ei-julkinen).

3.5.2 Myyntiprosessi

Kolmannen Persoonan palvelukonseptin myynnin suunnittelua varten kerättiin materiaalia kehitysprosessin kaikissa vaiheissa. Myynnin suunnittelun lähtökohtana pidettiin jo tulevaisuustyöpajasta noussutta asiakkaiden toivetta proaktiivisesta kumppanista. Myynnin haluttiin tukevan asiakkaan omia sisäisiä prosesseja.

Asiantuntijapalveluiden ja vieläpä business-to-business –ratkaisujen myynti on oma taiteenlajinsa. Siihen liittyy paljon seikkoja, jotka pitää ottaa myyntiprosessin suunnittelussa huomioon. Näitä ovat esimerkiksi pitkät aikaperspektiivit, useiden henkilöiden sitoutuminen prosessiin, päätöksentekijän hahmottaminen, asiakastarpeiden ja palveluiden kohtaaminen sekä viestintähaasteet. (Roune & Joki-Korpela 2008, 13-14)

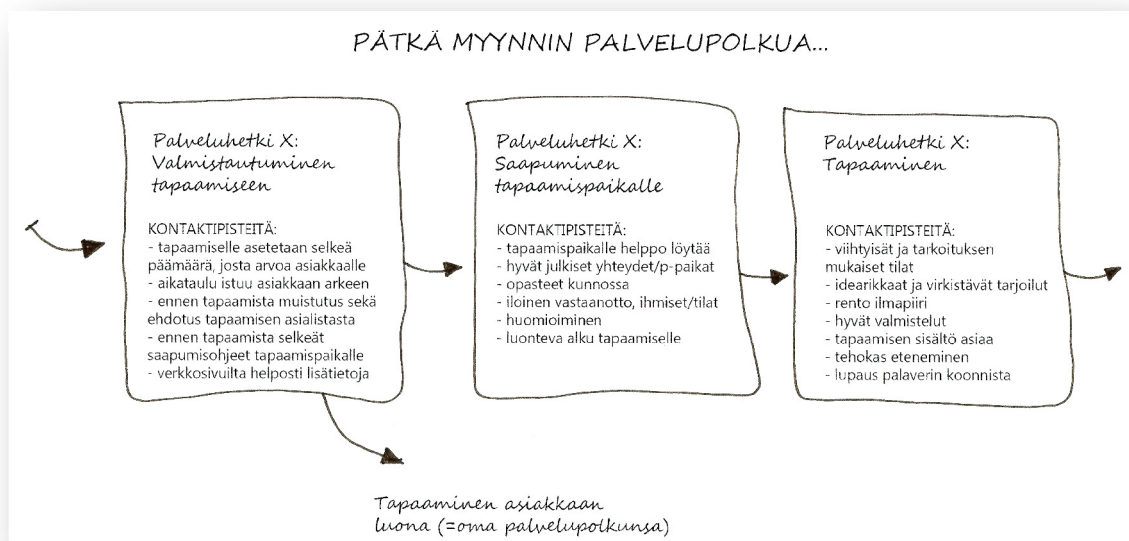
Myyntiprosessien kirjaaminen koetaan vaikeaksi, koska uskotaan, että se ei toistu samanlaisena asiakkaasta ja projektista riippuen. Prosessikuvaus kuitenkin auttaa myyjää ennakoimaan tilanteita ja aikatauluttamaan toimintaansa. Myyntiprosessi auttaa myös seuraamaan myynnin edistymistä. (Roune & Joki-Korpela 2008, 53-54)

Palveluntarjoajan myyntiprosessin muotoutumiseen vaikuttavat asiakkaan omat prosessit, tärkeimpänä tämän hankintaprosessi. Siksi myynnin menestymiseen vaikuttaa se, missä vaiheessa palveluntuottaja pääsee mukaan asiakkaan prosesseihin. (Roune & Joki-Korpela 2008, 56)

Kolmannen Persoonan myyntiprosessin suunnittelussa ja kuvaamisessa päätettiin hyödyntää palvelumuotoilussa käytettävää palvelupolku-menetelmää myyntiprosessien kuvaamisessa. Palvelupolku kuvaa prosessin juuri asiakkaan ja asiakaskokemuksen näkökulmasta. Siinä otetaan huomioon paitsi asiakkaan prosessit myös se, että asiakkaalla on usein erilaisia mahdollisuuksia edetä palvelupolulla. Syynä voivat olla asiakkaan tarpeet, käyttäytyminen tai palveluntuottajan tarjoamat mahdollisuudet. (Miettinen & Koivisto 2009, 143)

Palvelupolun suunnittelussa asiakkaan palvelukokemus jaetaan vaiheisiin, eli palveluhetkiin, joista muodostuu asiakkaan läpi kulkema prosessi. Jokainen palveluhetki puolestaan koostuu erilaisista kontaktipisteistä, jotka voivat liittyä kanaviin, esineisiin, prosesseihin tai ihmisiin. (Miettinen & Koivisto 2009, 143-147)

Kolmannen Persoonan myyntiprosessi jaettiin asiakkaan kokemiin palveluhetkiin ja kontaktipisteisiin (kuvio 15). Suunnittelussa mietittiin, miten yksittäisillä kontaktipisteiden suunnittelulla pystytään tukemaan asiakkaan sisäisiä prosesseja ja näin tehdä palvelukonseptin ostamisesta helppoa. Myyntiprosessi käsittää myös jälkimyynnin. Jokainen palveluhetkistä ja kontaktipisteistä pyrittiin suunnittelemaan kehitettyä palvelukonseptia ja brändi-identiteettiä tukevaksi. Tavoitteena on varmistaa asiakkaiden yhtenäinen palveluelämys.



KUVIO 15. Osa Kolmannen Persoonan palvelukonseptin myynnin palvelupolkua.

3.5.3 Palvelun visuaalinen ilme

Palvelun visualisoinnin tarkoitus on hahmottaa ja konkretisoida usein monimutkaisiakin palvelukokonaisuuksia. Sitä voidaan käyttää suunnitteluvaiheessa, kun halutaan nähdä, miten palveluidea toteutuu käytännössä palvelun tai esimerkiksi valmiin palve-

lukonseptin myynnissä, kun halutaan helpottaa aineettoman palvelun ymmärtämistä ja havainnollistaa esimerkiksi palveluprosesseja.

Palvelun visualisoinnin keinoja ovat esimerkiksi sarjakuvat, kuvakäsikirjoitukset (storyboard), prototyypit, kuvakollaasit sekä erilaiset kaaviot ja kuvat. Suunnitteluvaiheessa palvelua voidaan havainnollistaa myös näytelmien ja muiden elämysmenetelmien avulla. (Koivisto 2007, 75)

Kolmannen Persoonan palvelukonseptin visualisoinnin lähtökohtana oli sekä myynnin helpottaminen että asiakkaan palvelukokemuksen parantaminen. Ensimmäisessä vaiheessa palvelukonseptiin liittyvistä materiaaleista haluttiin tehdä yhtenäiset, luovat ja brändi-identiteettiä tukevat. Toisessa vaiheessa palvelukonsepti kuvattiin prosessimaiseksi kokonaisuudeksi, jossa yksittäiset palvelutuotteet sijoitettiin palveluprosessin eri vaiheisiin. Jo tämä kuva helpotti asiakkaita hahmottamaan kokonaisuutta. Kuva toimi ensisijaisesti myynnin tukena. Kuvasta ei kuitenkaan käynyt tarpeeksi hyvin selville konseptin tuomat hyödyt.

Kehittämisen edetessä palvelukonseptin haluttiin visualisoida entistäkin yksinkertaisempaan muotoon. Konsepti haluttiin esitellä yhdellä kuvalla, josta käy ilmi asiakkaan kokema hyöty, joka antaa lupauksen asiakaskokemuksesta ja joka tukee tavoiteltua brändi-identiteettiä.

3.5.4 Sparrausryhmän 2. tapaaminen

Kolmannen Persoonan palvelukonseptin suunnitteluhankkeelle perustettiin sparrausryhmä, johon kutsuttiin ulkopuolisia asiantuntijoita. Sparrausryhmä kokoontui konseptin suunnitteluprosessin aikana kahdesti. Ensimmäisestä tapaamisesta ja ryhmän kokoonpanosta kerrotaan tarkemmin kohdassa 3.2.2.

Sparrausryhmän toinen tapaaminen järjestettiin Kolmannen Persoonan toimitiloissa 16.12.2010. Yksi tapaamisen teemoista liittyi visuaalisen ilmeen arviointiin. Lisäksi tapaamisessa arvioitiin suunniteltua palvelukonseptia ja sen hinnoittelua sekä pohdittiin Kolmannen Persoonan suunnittelutiimin osaamisen kehittämistä ja tavoitteita seura-

valle vuodelle. Tässä kohtaa raportissa keskitytään vain visuaalisen ilmeen ja sitä kautta brändin arviointiin.

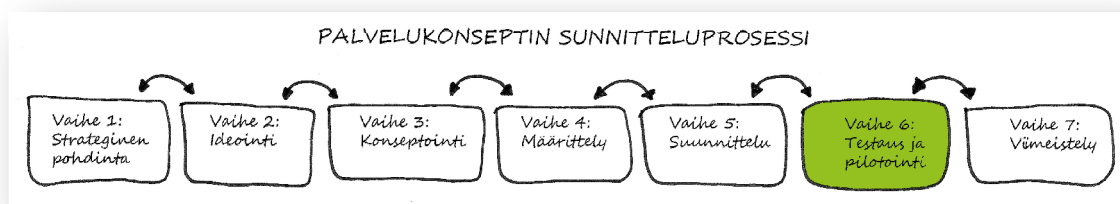
Visuaalista ilmettä testattiin esittelemällä sparrausryhmälle palvelukonseptin tunnus, eli Kolmannen Persoonan logo, sekä visuaaliseen ilmeeseen liittyviä elementtejä. Sparrausryhmän jäsenet kertoivat ja arvioivat visuaalisista elementeistä syntyviä mielikuvia sekä antoivat suunnittelutiimille kehitysehdotuksia. Johtopäätöksenä keskustelusta voidaan todeta, että ilmeen elementit saivat positiivisen vastaanoton, mutta logo ei itsessään synnyttänyt voimakkaita mielikuvia. Varsinaisesti mielikuvat syntyivät käytetyistä väreistä, muiden elementtien muodoista sekä ilmeen perustana käytetyistä viestinnällisistä oivalluksista. Nämä mielikuvat olivat poikkeuksetta positiivisia ja tavoitellun brändimielikuvan mukaisia.

3.5.5 Yhteenveto

Suunnittelu-osiossa palvelukonseptille luotiin alustava brändistrategia, jonka pohjalta suunniteltiin luova brief. Luova brief toimi ohjaavana työkaluna visuaalisen ilmeen suunnittelussa. Visuaalista ilmettä testattiin palvelukonseptin kehittämistä varten perustetulla sparrausryhmällä. Suunnittelu-vaiheessa kuvattiin myös palvelukonseptin myyntiprosessi palvelupolku-työkalua käyttäen.

3.6 Testaus ja pilotointi

Vaikka testaus ja pilotointi on palvelukonseptin suunnitteluprosessin vaiheena vasta kuudes, palvelukonseptin soveltuvuutta asiakkaille on arvioitu jatkuvasti kehittämissuunnitelman eri vaiheissa. Testaamisella ja pilotoinnilla on tutkittu palvelun sopivuutta asiakkaiden prosesseihin sekä etsitty parannusehdotuksia.



Kuvio 16. Palvelukonseptin suunnitteluprosessin vaihe 6.

VAIHEEN TAVOITE: Varmistaa palvelukonseptin soveltuvuus markkinoilla

KÄYTETTÄVÄT KEINOT: Potentiaalikartoitus, sparrausryhmän työpajat 1 ja 2, keskustelut potentiaalisten asiakkaiden kanssa, ideointi-työpaja 2 potentiaalisen asiakkaan kanssa, keskustelut asiantuntijoiden kanssa, asiakaspilotit

3.6.1 Palvelukonseptin testaus ja pilotointi

Tässä yhteydessä testaamisella tarkoitetaan palvelukonseptin testaamista niin sanotusti ”testiympäristössä”. Esimerkiksi tietojärjestelmien suunnittelussa käytettyä fyysistä testiympäristöä on haastavampi luoda palveluille, mutta palveluiden osalta testausta voidaan tehdä esimerkiksi keskusteluihin ja kuvittelemalla tapahtumakulkuja. Palvelumuotoilussa käytettäviä menetelmiä, kuten kuvakäsikirjoitusta ja palvelutilanteiden näyttelemistä, voidaan myös hyödyntää testaamisen työkaluina.

Pilotoinnilla puolestaan tarkoitetaan palvelun testaamista todellisessa tuotantoympäristössä, todellisen asiakkaan kanssa. Siinä testataan jo pitkälle suunniteltua, lähes valmis-

ta palvelua. Pilotointivaihe on korostuneessa roolissa palvelujen kehittämisessä (Grönroos et al. 2007, 69).

Palvelukonseptin testauksen haasteita ovat palveluille tyypillinen aineettomuus sekä yksilöllisyys. Palvelun tulos syntyy totuuden hetkessä, prosessin tuloksena, ja siihen vaikuttavat aina palveluntarjoajan lisäksi asiakkaan tavoitteet, toiveet ja toiminnot. (Rekola & Rekola 2005, 6-8) Palvelukonseptin testauksen tavoitteena onkin vakioida palveluita. Tarkoituksena on varmistaa, että ne vastaavat suunniteltua ja luovat asiakkaalle todellista arvoa. Testauksella pyritään myös minimoimaan riskejä, hallitsemaan kustannuksia sekä varmistamaan palvelun laatu.

Yleensä palveluiden testauksen kohteena ovat:

1. palvelukonsepti
2. palveluprosessit
3. asiakassuhteen toimivuus.

Testausta tapahtuu sekä palvelun kehittämisen yhteydessä että valmiin palvelun oltua markkinoilla. (Rekola & Rekola 2005, 8)

Palvelukonseptin testauksesta löytyy kirjallisuudesta vasta vähän käytännössä toimivia esimerkkejä. Menetelmiä ja työkaluja on kyllä kehitelty, mutta menetelmät ovat vielä kansainvälisestikin lapsenkengissä esimerkiksi tietojärjestelmien testaukseen verrattuna. (Rekola & Rekola 2005, 8) Uusia tapoja palvelukonseptin testaamiseen syntyy esimerkiksi palvelumuotoilun kentässä.

Kolmannen Persoonan palvelukonseptia, palveluprosessia ja asiakassuhteen toimivuutta testattiin ja pilotoitiin seuraavilla tavoilla:

1. Potentiaalikartoitus
 - i. asiakashyötyjen testaaminen
 - ii. palvelukonseptin idean testaaminen
2. Sparrausryhmän työpaja 1
 - i. hissipuheen testaaminen
 - ii. palvelukonseptin idean testaaminen
3. Sparrausryhmän työpaja 2
 - i. visuaalisen ilmeen ja tavoitellun brändimielikuvan testaaminen

4. Keskustelut potentiaalisten asiakkaiden kanssa
 - i. potentiaalisten asiakkaiden kanssa käytiin virallisia ja epävirallisia keskusteluja suunnitteluprosessin eri vaiheissa
5. Ideointi-työpaja 2 potentiaalisen asiakkaan kanssa
 - i. palvelukonseptin soveltuvuuden testaaminen potentiaaliselle asiakkaalle
6. Keskustelut asiantuntijoiden kanssa
 - i. palvelukonseptin idean testaaminen asiantuntijoiden kanssa käydyissä epävirallisissa keskusteluissa
7. Asiakaspilotit
 - i. palvelukonseptin soveltuvuutta asiakkaille pilotoitiin neljän eri asiakkaan kanssa joulukuussa 2010 ja tammikuussa 2011

Testaustilanteista kootut huomiot, ideat ja löydetty virheet käsiteltiin suunnittelutiimin tapaamisissa suunnitteluprosessin eri vaiheissa. Pilotointivaiheessa vapaamuotoista palautetta kerättiin asiakkailta sekä suullisesti että kirjallisesti. Palautteet käsiteltiin suunnittelutiimin palavereissa ja niiden pohjalta kiteytettiin jatkokehitysideoita.

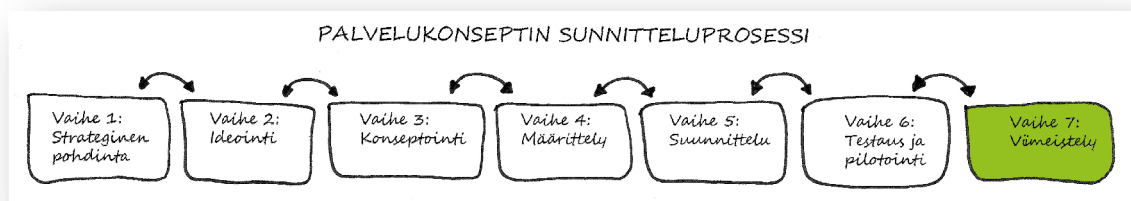
3.6.2 Yhteenveto

Palvelukonseptia ja siihen liittyviä elementtejä testattiin useissa eri vaiheissa, useilla eri menetelmillä suunnitteluprosessin aikana. Palvelukonsepti pilotoitiin neljän asiakkaan kanssa suunnitteluprosessin loppuvaiheessa. Testauksen ja pilotoinnin avulla kerättiin konseptiin liittyviä kehitysideoita, jotka käsiteltiin suunnittelutiimin tapaamisissa ja joiden pohjalta palvelukonseptia parannettiin suunnitteluprojektin edetessä.

3.7 Palvelun lanseeraus

Tässä vaiheessa kehitetty palvelukonsepti viimeistellään ja valmistellaan lanseerausta ja varsinaista palveluprosessia varten. Usein lanseerausta tuetaan lanseerauskampanjan avulla.

Ennen lanseerausta on vielä hyvä tarkistaa, onko palvelukonseptin suunnittelussa otettu kaikki asiat huomioon ja testauksessa ilmitulleet muutostarpeet toteutettu (Kinnunen 2004, 113). Tässä työssä palvelukonsepti tarkistettiin ja arvioitiin käyttämällä liiketoimintakonseptien suunnitteluun tarkoitettua Business Canvas –työkalua ennen lanseerausta. Arvioinnin tuloksista kerrotaan tarkemmin luvussa 4. Tässä alaluvussa keskitytään varsinaiseen lanseerauksen suunnitteluun.



Kuvio 17. Palvelukonseptin suunnitteluprosessin vaihe 7.

VAIHEEN TAVOITE: Palvelukonsepti on valmis lanseerattavaksi.

KÄYTETTÄVÄT KEINOT: Lanseeraussuunnitelma

3.7.1 Lanseerauksen suunnittelu

Lanseeraussuunnittelu aloitetaan määrittelemälle lanseeraukselle realistiset ja motivoivat tavoitteet. Tavoitteiden tulee olla mitattavia, aikaan sidottuja sekä toimintaa ohjavia. Uuden palvelukonseptin lanseeraamiselle voidaan asettaa esimerkiksi myynnillisiä, taloudellisia, imagollisia, toiminnallisia ja laadullisia tavoitteita. (Kinnunen 2004, 121)

Lanseeraussuunnitelmassa otetaan kantaa lanseerauksen kohderyhmiin. Tässä kohtaa kohderyhmillä ei tarkoiteta pelkästään potentiaalisia asiakkaita, vaan myös tärkeitä sidosryhmiä. Lisäksi mietitään, miten lanseerausvaiheen myynnilliset ja markkinoinnilliset toimenpiteet hoidetaan. Lanseeraussuunnitelmaan kirjataan budjetti ja toimenpidesuunnitelma. (Kinnunen 2004, 120)

Kolmannen Persoonan palvelukonseptin lanseeraukseen liittyviä ideoita koottiin kehitysprosessin eri vaiheissa pidetyissä työpajoissa sekä erityisesti brändi-työpajassa. Brändi-työpajasta on kerrottu tarkemmin kohdassa 3.5.1. Lanseeraukseen liittyvät taloudelliset ja myynnilliset tavoitteet päätettiin hallituksen toimesta. Tavoitteet ja toimenpiteet koottiin lopulta palvelukonseptin lanseeraussuunnitelmaksi (liite 9, Kolmannen Persoonan palvelukonseptin lanseeraussuunnitelma, ei-julkinen).

3.7.2 Yhteenveto

Palvelukonseptin suunnittelun lanseeraus-vaiheessa arvioitiin, onko palvelukonsepti valmis kaupallisille markkinoille sekä suunniteltiin lanseeraukseen liittyvät toimenpiteet. Toimenpiteet kirjattiin lanseeraussuunnitelmaksi.

4 PALVELUKONSEPTIN JA SUUNNITTELUPROSESSIN ONNISTUMISEN ARVIOINTI

Tässä luvussa arvioidaan sekä kehitetyn konstruktion eli Kolmannen Persoonan palvelukonseptin että sen suunnitteluun tähänneen prosessin onnistumista. Ensimmäiseksi arvioidaan, onko suunnitellulla konstruktiolla tämän työkalun valossa menestymisen edellytykset kaupallisilla markkinoilla ja löytyykö palvelukonseptista puutteita. Toisessa alaluvussa arvioidaan tarkemmin suunnitteluprosessia.

4.1 Uuden palvelukonseptin arviointi

Palvelukonseptin onnistumista arvioidaan ja analysoidaan käyttämällä Business Model Canvas –työkalua. Se on työkalu, jolla voidaan kuvata, arvioida, analysoida, kehittää ja suunnitella liiketoimintamalleja, joilla on todellista arvoa asiakkaalle sekä taloudellisen menestyksen edellytykset. Kyseistä mallia on käytetty sadoissa yrityksissä menestyksekkäästi ja sen avulla on arvioitu ja avattu lukuisia menestyneitä bisnesmalleja. (Osterwalder & Pigneur 2010, 5, 15)

Työkalu koostuu yhdeksästä toimivan liiketoimintamallin kuvaamiseen liittyvästä osa-alueesta:

1. Asiakassegmentit (Customer Segments)
 2. Arvolupaukset (Value Propositions)
 3. Kanavat (Channels)
 4. Asiakassuhteet (Customer Relationships)
 5. Tulovirrat (Revenue Streams).
 6. Avainresurssit (Key Resources)
 7. Avaintoiminnot (Key Activities)
 8. Avainkumppanit (Key Partners)
 9. Kustannusrakenne (Cost Structure)
- (Osterwalder & Pigneur 2010, 18-19)

Malli on kuvattu visuaalisesti liitteessä 10.

Palvelukonseptia analysoidaan käymällä lyhyesti läpi kaikki yhdeksän osa-aluetta. Tarkoituksena on arvioida, onko suunnitellulla konstruktiolla tämän työkalun valossa menestymisen edellytykset ja löytyykö konseptista puutteita. Arvio on kuvattu myös visuaalisessa muodossa, josta kokonaisuus näkyy yhdellä silmäyksellä (kuvio 18).

Kolmannen Persoonan palvelukonseptin arviointi Business Model Canvas –työkalulla

1. Asiakassegmentit (Customer Segments)

Palvelukonseptin tärkeimmäksi asiakassegmentiksi muodostuivat henkilöt, jotka vastaavat palvelukehityksessä omassa, palvelusektorilla toimivassa organisaatioissaan. Näissä organisaatioissa palvelut on nostettu strategisesti tärkeään rooliin. Kohderyhmään kuuluvat henkilöt näkevät, että asiakasymmärryksen merkitys palvelukehityksessä on tärkeää, koko organisaatiolla on annettavaa palvelukehityksessä ja että palvelukehitystä voidaan tehdä tehokkaasti prosessimaisen työskentelytavan avulla.

Kolmannen Persoonan palvelukonseptin potentiaaliset asiakkaat arvostavat ulkopuolisen kumppanin näkemyksiä, heillä on halu oppia palvelukehityksen viimeisimpiä tuulia ja he arvostavat innostavaa työskentelytapaa. Heillä on halu tehostaa omaa ja organisaationsa toimintaa palvelukehityksessä sekä luoda elämyksellisiä ja kannattavia palveluita omille asiakkailleen.

Palvelukonseptin tärkein asiakassegmentti on selkeä ja asiakkaiden käyttäytymisestä on hyvin tietoa. Palvelukonseptille on löydettävissä myös muita potentiaalia asiakasryhmiä, joita voidaan huomioida palvelukonseptin jatkokehitystyössä.

Suunnitteluprosessin aikana saatiin kerättyä organisaatiolle uudenlaista tietoa kyseisistä asiakasryhmistä ja kasvatettua asiakasymmärrystä.

The Business Model Canvas

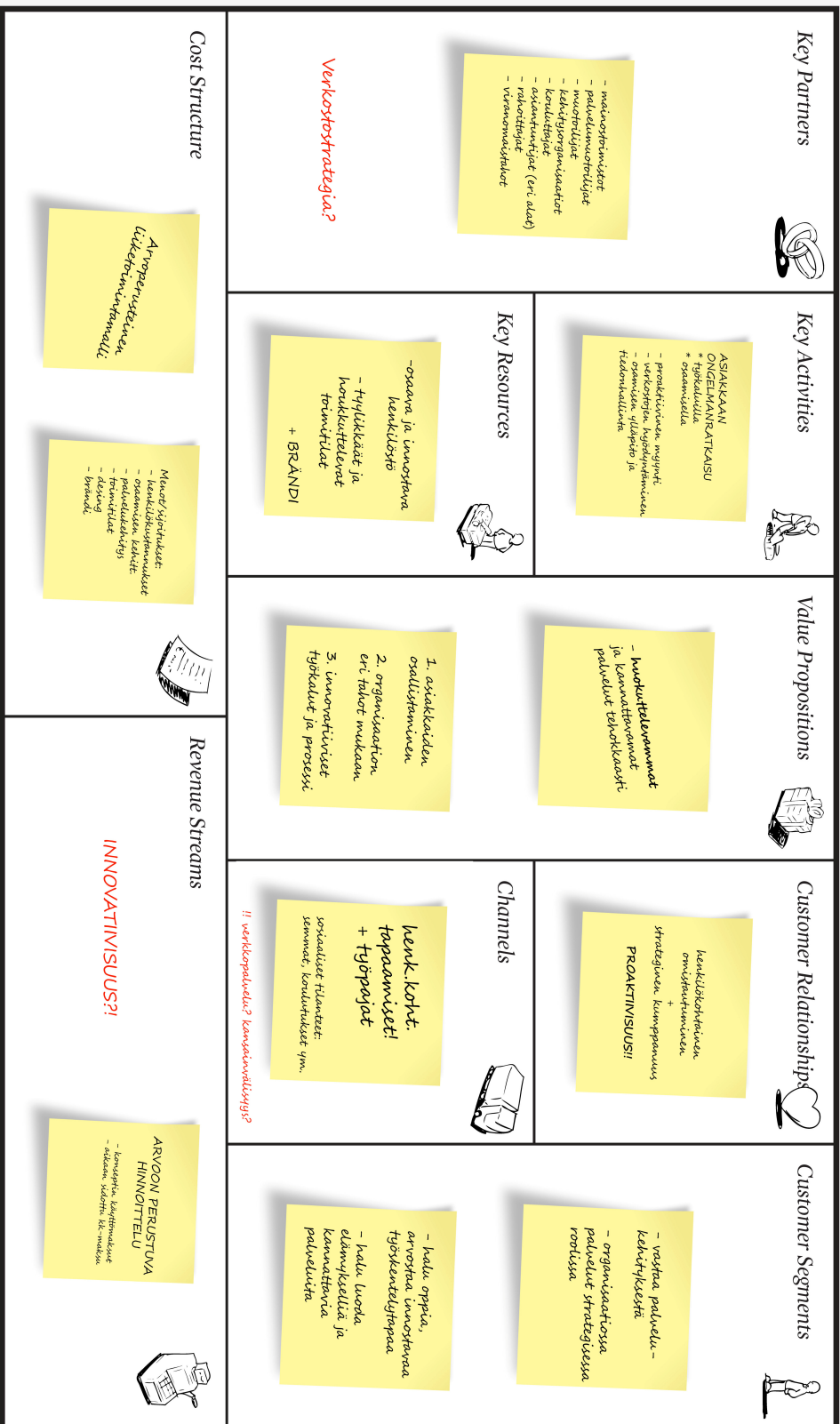
Designed for:

Kotomas Persona

Designed by:

Reetta Keränen

Om: 31
 Vuosi: 1
 2012
 Versio: 2



KUVIO 18. Palvelukonseptin arviointi Business Model Canvas –työkalulla

2. Arvolupaukset (Value Propositions)

Kolmannen Persoonan palvelukonseptin avulla asiakkaat pystyvät suunnittelemaan ja kehittämään houkuttelevampia sekä kannattavampia palveluja tehokkaasti. Kolmannen Persoonan työkaluilla pystytään osallistamaan asiakkaan asiakkaat palvelujen suunnittelutyöhön ja näin hyödyntämään arvokasta asiakasymmärrystä aikaisempaa paremmin. Kolmas Persoona auttaa asiakastaan osallistamaan organisaation eri tahot palvelujen suunnittelutyöhön ja näin hyödyntämään resursseja maksimaalisesti. Innovatiivisilla työkaluilla tehostetaan palvelujen ja palvelukonseptien suunnitteluprosessia.

Arvolupauksessa on pyritty ottamaan huomioon sekä järki- että tunneperusteisia seikkoja. Myöhemmin asiakastöistä saatavat tulokset sekä erityisesti taloudellisesti perusteltavat seikat toisivat arvolupaukseen lisää uskottavuutta.

Asiakasarvo saatiin kiteytettyä suunnitteluprosessin aikana ja sitä päästiin kokeilemaan käytännössä pilottien avulla. Palaute asiakasarvon toimivuudesta on ollut positiivinen. Suunnittelujakso ei kuitenkaan yllä niin pitkälle, että pystyttäisiin arvioimaan arvolupauksen toimimista pitkällä aikajänteellä. Tämän arviointi jää yrityksen sisäisten prosessien varaan.

Palvelukonseptin suunnitteluun olisi hyvä liittää pidempi seurantajakso, jotta voitaisiin arvioida erityisesti konseptin taloudellista onnistumista. Tämä jakso voisi olla esimerkiksi vuoden tai kahden vuoden mittainen ja seurantapisteitä voisi olla esimerkiksi puolen vuoden välein. Jokaiselle seurantajaksolle voitaisiin asettaa omat tavoitteet. Näin suunnittelija voisi osoittaa myös taloudellisen vastuunsa konseptin onnistumisesta paremmin.

3. Kanavat (Channels)

Kolmannen Persoonan palvelukonseptin tärkeimmät jakelukanavat ovat henkilökohtaiset tapaamiset ja työpajat. Markkinoinnissa ja myynnissä käytetään lisäksi sosiaalisia tilanteita, kuten seminaareja, koulutuksia ja muita verkostoitumistilanteita. Tunnettuuden kasvattamisessa käytetään omien tilaisuuksien lisäksi esimerkiksi suoramarkkinoinnin keinoja.

Palvelukonseptin suunnitteluprosessissa ei kiinnitetty erityistä huomiota kanaviin. Asiaa sivuttiin prosessien yhteydessä (esim. palvelupolun suunnittelussa) sekä brändin ja markkinoinnin suunnittelussa. Innovatiivisten kanavien osalta on kuitenkin vielä potentiaalia käyttämättä. Voisiko palveluja suunnitella esimerkiksi kokonaan verkkopalveluna? Miten palvelukonsepti soveltuu nykymuodossaan esimerkiksi kansainvälisille markkinoille? Mitkä kanavat toimivat kansainvälisten asiakaskontaktien luomisessa, jolloin kasvokkaintapaamisten järjestäminen on haastavampaa?

Palvelukonseptille suunniteltiin oma ilme ja visuaaliset markkinointimateriaalit, jotka toimivat yhtenä kanavana. Designia ja palvelun visualisoimista voisi hyödyntää paljon nykyistä enemmän. Palvelukuvaukset saatiin suunnitteluprosessin aikana tekstimuotoon, mutta ei vielä visuaaliseen muotoon.

4. Asiakassuhteet (Customer Relationships)

Kolmannen Persoonan palvelukonseptin asiakassuhteet perustuvat henkilökohtaiseen omistautumiseen ja strategiseen kumppanuuteen. Asiakkaiden palvelukehitys on strategiatasolle ulottuvaa toimintaa, jolloin kumppanilta vaaditaan omistautumista ja sitoutumista kehityshankkeisiin.

Suunnitteluprosessin aikana toteutettujen asiakasselvitysten mukaan asiakkaat odottavat kumppanilta proaktiivista otetta. Kolmannen Persoonan palvelukonseptin myynti- ja tuotantoprosessit on suunniteltu niin, että asiakkaalle luodaan arvoa asiakassuhteen laadulla. Näin ollen palvelukonseptin asiakassuhteet pohjautuvat voimakkaasti asiakkaiden toiveisiin. Toimintatapaa päästiin testaamaan ja pilotoimaan oikeiden asiakkaiden kanssa ja palaute on ollut positiivista.

Palvelukonseptin kiteyttäminen yhteen visuaaliseen kuvaan parantaisi edelleen palvelukonseptin konkreettisuutta ja helpottaisi myyntiä.

5. Tulovirrat (Revenue Streams)

Kolmannen Persoonan palvelukonseptin tärkeimmät tulovirrat koostuvat arvopohjaisista palvelukonseptin käyttömaksuista sekä aikaan sidotuista kuukausimaksuista.

Hinnoitteluperusteet ovat kohtalaisen perinteiset, vaikkakin vahvasti arvontuottoon perustuvat. Kuten palvelusuunnittelun aikana todettiin, palveluinnovaatio voi olla myös hinnoitteluinnovaatio. Tälle tielle ei kuitenkaan tässä kohtaa lähdetty. Uusia hinnoittelutapoja tulee kuitenkin pohtia myöhemmin uudestaan, kun nykyisestä mallista on saatu laajemmin kokemuksia.

6. Avainresurssit (Key Resources)

Palvelukonseptin avainresursseiksi muodostuivat osaava henkilöstö, jolla on viimeisin tieto palvelujen kehittämisestä, kyky innostaa ja osallistaa ihmisiä työpajoissa sekä kyky proaktiiviseen ja asiakaskeskeiseen myynti- ja asiakaspalvelutyöhön. Koska palvelutuotanto perustuu asiakkaiden ja asiakkaan eri sidosryhmien kanssa toteutettaviin työpajoihin, avainresursseihin kuuluvat myös tyylikkää ja houkuttelevat toimitilat, jotka tukevat innovointityötä. Yksi tärkeistä avainresursseista on myös Kolmannen Persoonan brändi.

Palvelukonseptin suunnittelutyössä korostui myynnin ja asiakaspalvelun merkitys. Usein myynti nähdään tukitoimintona, mutta tämän konseptin kohdalla myynti- ja asiakaspalveluosaaminen nostettiin avainresursseihin sekä avaintoimintoihin. Kaikki palvelukonseptin toteuttamiseen osallistuvat henkilöt hankkivat suunnittelutyön aikana viimeisintä osaamista palvelujen kehittämiseen liittyen. Jatkossa on tärkeä varmistaa, että osaaminen pysyy ajan tasalla ja palvelukonseptissa käytettävät työkalut kehittyvät jatkuvasti.

7. Avaintoiminnot (Key Activities)

Palvelukonseptin tärkeimmäksi avaintoiminnoiksi määrittyi asiakkaan ongelmanratkaisu kehitetyillä työkaluilla ja käytettävissä olevalla osaamisella. Tämän lisäksi avain-

toimintoja ovat proaktiivinen myyntiprosessi, verkostojen hyödyntäminen asiakkaan hyväksi sekä oman osaamisen ylläpitäminen ja tiedon hallinta.

Tässä työssä keskityttiin erityisesti asiakkaan ongelmanratkaisuprosessin suunnitteluun sekä myyntiprosessin suunnitteluun. Osaamisen ylläpitäminen ja muut henkilöstöpolitiikkaan liittyvät osa-alueet rajattiin pois tästä työstä. Nämä asiat ovat kuitenkin erittäin tärkeitä osa-alueita palvelujen suunnittelussa ja kehittämisessä, joten niiden huomioinnin jollain tasolla olisi ollut hyödyllistä. Palvelukonseptin kehittämisen yhteydessä synnytetään kokonaan uutta tai vähintäänkin muokataan olemassa olevaa. Muutos ei onnistu käytännössä, ellei ihmisiä huomioida muutoksen tekijöinä. Usein uusi palvelu vaatii myös uutta osaamista. Kolmannen Persoonan palvelukonseptin kehittämiseen osallistuivat kaikki avainhenkilöt, jotka lopulta ovat myös palvelukonseptin toteuttajia. Pienessä organisaatiossa tietoa ja uutta osaamista saatettiin siirtää olemassa olevin mekanismein tiimitapaamisissa sekä suunnittelutyöhön liittyvissä työpajoissa.

8. Avainkumppanit (Key Partners)

Palvelukonseptin avainkumppaneita ovat tahot, jotka mahdollistavat kokonaisvaltaisen palvelun asiakkaille. Palvelukonseptin strategiavaiheessa määriteltiin, että palvelukonsepti pyrkii hyödyntämään monipuolista verkostoa sen sijaan, että toimintaa laajennetaan omien työntekijöiden avulla.

Palvelukehityksessä avainkumppaneita ovat markkinointiviestintään erikoistuneet toimistot, palvelumuotoiluun ja muotoiluun erikoistuneet toimistot sekä erilaiset kehitysorganisaatiot ja koulutustahot. Kumppaneita ovat myös eri alojen asiantuntijat, joita voidaan käyttää sparraajien roolissa. Lisäksi kumppaneihin kuuluvat rahoittajat sekä viranomaistahot.

Palvelukonseptin kehittämisprosessin aikana sivuttiin kumppaneita, mutta niiden osalta ei tehty varsinaista verkostostrategiaa. Palvelukonseptin toteuttamisessa kumppaneilla on kuitenkin merkittävä rooli, joten jatkossa niihin on kiinnitettävä huomiota. Palvelukonseptin toteuttajilla on hyvät olemassa olevat verkostot, mutta uudet ja innovatiiviset kumppanit voisivat nostaa palvelun laatua ja parantaa mahdollisuuksia saada mielenkiintoisia asiakkuuksia.

9. Kustannusrakenne (Cost Structure)

Kolmas Persoona luo asiakkailleen erityistä arvoa palvelukonseptin ja korkean osaamisen avulla. Nämä seikat ovat tunnusomaisia arvoperusteiselle liiketoimintamallille. Tällöin kustannusrakenne muodostuu ensisijaisesti henkilöstökustannuksista, osaamisen kehittämisestä ja palvelukehityksestä. Kolmannen Persoonan palvelukonseptin kustannusrakenteeseen merkitsevästi vaikuttavia tekijöitä ovat lisäksi toimitilat, design ja brändi. Kustannuksia on pyritty minimoimaan esimerkiksi siten, että palkattujen suunnittelijoiden ja asiantuntijoiden sijaan käytetään kumppaneita ja verkostoa.

Palvelukonseptin kustannuksiin keskityttiin palvelukonseptin strategisessa suunnitteluvaiheessa sekä hinnoittelustrategian yhteydessä. Hinnoittelustrategian toimivuudesta ei kuitenkaan saatu tuloksia tämän työn aikana.

Yhteenveto

Kolmannen Persoonan palvelukonseptin osalta pystyttiin vastaamaan kaikkiin Business Models Canvas –työkalun osa-alueisiin. Erityisesti kaksi ensimmäistä osa-aluetta, Asiakassegmentit (Customer Segments) ja Arvolupaukset (Value Propositions) sekä neljäs osa-alue, Asiakassuhteet (Customer Relationships), oli hyvin tarkkaan mietittyjä.

Heikoiten osa-alueista oli hallussa Kanavat (Channels) sekä Tulovirrat (Revenue Streams). Jatkossa palvelukonseptin kehittämisessä tulee keskittyä näihin osa-alueisiin.

Tämän arvioinnin perusteella Kolmannen Persoonan palvelukonseptilla on menestymisen edellytykset kaupallisilla markkinoilla. Palvelukonseptia tulee kuitenkin kehittää jatkuvasti käyttökokemusten myötä.

4.2 Suunnitteluprosessin arviointi

Kolmannen Persoonan palvelukonseptin suunnittelussa käytettiin omaa mukaelmaa kahdesta eri palvelujen suunnitteluprosessista. Suunnittelussa haluttiin korostaa asiakkaan roolia. Prosessin aikana käytettiin lukuisia työkaluja asiakasymmärryksen hank-

kimiseen, tiedon syventämiseen ja hyödyntämiseen. Lisäksi prosessin aikana osallistettiin asiakkaita suunnittelutyöhön. Näin haluttiin varmistaa, että palvelukonseptilla on todelliset menestymisen mahdollisuudet ja että se vastaa asiakkaiden odotuksia.

Suunnitteluprosessin läpivieminen vaati suunnitteluprojektin projektipäälliköltä laajan kokonaisuuden hallintaa, kykyä prosessimaiseen työskentelyyn ja kykyä edetä suunnitelman mukaisesti epävarmuudesta huolimatta. Kun työhön lähdettiin, ei voitu tietää, millainen lopputulos tulee olemaan. Jokaisen prosessin vaiheen jälkeen oli arvioitava, onko edellisessä vaiheessa saavutettu tarpeeksi hyvä pohja, jotta eteneminen on mahdollista ja järkevää.

Työtä helpotti suuresti Kolmannen Persoonan oman suunnittelutiimin sitoutuminen ja innostus asiaa kohtaan. Tiimityöskentely toi suurta lisäarvoa suunnittelutyöhön. Ilman suunnittelutiimin monipuolista osaamista palvelukonseptin rakentaminen ei olisi ollut mahdollista. Tällöin osaamista olisi jouduttu hankkimaan ulkopuolelta.

Suurimmat haasteet suunnitteluprosessin läpiviemisessä liittyivät aikatauluihin ja iteraatiiviseen etenemiseen. Vaikka suunnittelu kuvattiin jatkuvasti etenevänä prosessina, käytännön työssä jouduttiin siirtymään suunniteltujen vaiheiden yli aikataulusyistä ja toisaalta palaamaan edellisiin kohtiin täydentämään tai korjaamaan jo tehtyä. Merkittävien haaste oli potentiaalikartoituksen aikataulun pettäminen tutkimuksen suorittaneen organisaation johdosta. Palvelukonseptin suunnittelutyössä oli edettävä, vaikka tutkimuksen tulokset saatiin lähes kolme kuukautta myöhässä alkuperäisestä tavoitteesta. Riskinä oli, että tulosten odotteluaikana tehty työ olisi ollut turhaa ja se jouduttaisiin tekemään uudestaan, mikäli tulokset olisivat olleet erilaisia. Tässä tapauksessa tulokset kuitenkin vahvistivat, että tehty työ oli hyödyllistä.

Toinen aikatauluhaaste liittyi pilotteihin ja pilottiasiakkaisiin. Alun perin suunniteltujen pilottien aikataulut muuttuivat suunnittelutyön aikana asiakkaiden omista, sisäisistä syistä. Niinpä suunnittelutyön tueksi jouduttiin etsimään uusia pilottikohteita. Nämä onnistuttiin löytämään ja pilotointi pystyttiin toteuttamaan, mutta alkuperäistä pienemmässä mittakaavassa.

Suunnittelutyön alkuvaiheessa projektille määriteltiin aikataulutavoite, jonka mukaan palvelukonsepti tuli olla pilotoituna jouluuun 2010 mennessä ja valmis lanseerattavaksi keväällä 2011. Aikataulumuutoksista johtuen pilotteja toteutettiin vielä alkuvuodesta 2011, mutta viivästys ei ollut onneksi suuri. Palvelukonsepti on valmis lanseerattavaksi keväällä 2011.

Potentiaalisten asiakkaiden lisäksi suunnitteluprosessissa hyödynnettiin ulkopuolista apuvoimaa sparrausryhmän muodossa. Ryhmä osoittautui työn aikana kultaakin kalliimmaksi. Koska suunnittelu tehtiin pääsääntöisesti Kolmannen Persoonan omin voimin, ulkopuolinen näkemys oli tärkeää. Omalle työlle sokeutuu nopeasti ja suunnittelun hedelmiin rakastuu helposti. Ulkopuolisen tuoma kyseenalaistus ja kysymykset herättävät miettimään asioita uudesta näkökulmasta ja kirkastavat omia ajatuksia. Sparrausryhmän tapaamiset asettivat myös aikatauluraameja, jotka auttoivat suunnittelutyön rytmittämistä.

Suunnittelutyöhön lähdetessä suunnitteluprosessin vaiheet ja tavoite oli selvänä, mutta kirjallisuudesta ja teoriasta ei löytynyt tukea siihen, millaisia käytännön lopputuotoksia kustakin vaiheesta tulisi saada ulos. Tämä jäi projektipäällikön ja suunnittelutiimin omaan harkintaan. Suunnitteluprosessin suurin arvo syntyi organisaation sisäisissä keskusteluissa eri vaiheissa toteutetuissa työpajoissa. Työpajojen aikana syntynyt uusi tieto, ymmärrys ja jaettu osaaminen jäivät organisaatioon, vaikka sen näkyväksi tekeminen on haastavaa. Siksi kustakin työpajasta ja vaiheesta pyrittiin kirjaamaan konkreettisia dokumentteja, jotka kuvaavat tätä yhteisesti synnytettyä ymmärrystä.

Yksi työn punaisista langoista oli asiakkaiden ajatusten hyödyntäminen palvelukonseptin suunnittelussa läpi koko suunnitteluprosessin. Asiakasymmärrystä kerättiin usein eri menetelmin ja useilta eri tasoilta. Mielestäni menetelmä toimi onnistuneesti. Koko suunnittelun lähtökohtana toimi tulevaisuus-työpajassa saadut asiakkaiden näkemykset tulevaisuuden tarpeista. Tätä ymmärrystä syvennettiin potentiaalisten asiakkaiden teemahaastatteluilla ja asiakkaat osallistuivat palvelukonseptin ideointiin ideointi-paja kakkosessa. Laajempaa kattavuutta näkemyksille haettiin potentiaalikartoituksella, johon osallistui 100 yritystä Pirkanmaalta ja pääkaupunkiseudulta. Palvelukonseptin yksityiskohtia hiottiin lopulta testausten ja pilottien avulla. Asiakasnäkökulma oli edustettuna myös suunnittelutiimiä tukeneessa sparrausryhmässä.

Tämä menetelmä toimi hyvin Kolmannen Persoonan palvelukonseptin kohdalla, kun kyseessä oli osaamisintensiivisen palvelun kehittäminen ja kun olettavat asiakasmäärät ovat pieniä. Jos suunnittelun kohteena olisi ollut palvelukonsepti, jossa asiakasmäärät liikkuvat sadoissa, tuhansissa tai jopa tätä suuremmissa määrissä, aineistojen koot pitäisivät olla tässä työssä käytettyjä suurempia. Silloin samat menetelmät eivät toimisi tai resursseja olisi lisättävä huomattavasti. Massojen tutkimuksessa olisi varmasti tarpeellista hyödyntää enemmän tietotekniikkaa. Perinteisillä internet-kyselyillä ei kuitenkaan todennäköisesti pystyittäisi saamaan laadullista tutkimusaineistoa, joka on tämän työn myötä osoittautunut hyödylliseksi.

4.3 Konstruktiivisen tutkimusotteen arviointi

Tämä työ toteutettiin hyödyntämällä konstruktiivista tutkimusotetta. Tutkimusotteelle on oleellista, että suunniteltavalla ratkaisulla eli konstruktiolla on käytännöllinen merkitys ja kytkentä aikaisempaan teoriaan, ja että ratkaisu toimii käytännössä ja sillä on teoreettista uutuusarviota (Lukka 2001). Tässä alaluvussa arvioidaan, miten konstruktiivinen tutkimusote toteutui tässä työssä ja miten työ vastaa edellä mainittuihin neljään elementtiin.

Työn toteuttaminen mukaili konstruktiiviselle tutkimusotteelle tyypillistä prosessia. Tutkimuksen kohteena ollut yritys Kolmas Persoona Oy sitoutui tutkimusprosessiin pitkäjänteisesti. Tutkimuksella oli merkittävä rooli yrityksen strategiassa ja toiminnassa. Tutkimusprosessin alussa hankittiin teoretietoa asiakasymmärryksestä ja palvelukonseptin suunnitteluprosessista ja arvioitiin, mikä suunnittelumalli toimisi kyseessä olevassa tapauksessa. Tutkimuksessa päätettiin käyttää yhdistelmää kahdesta eri mallista. Tutkija osallistui konstruktion suunnitteluun osana organisaation omaa suunnittelu tiimiä, kuten konstruktiiviselle tutkimusotteessa on tarkoitus. Tutkija toi asiantunte- mustaan ja uutta teoretietoa organisaation pitkin tutkimuksen toteuttamista.

Konstruktioksi muodostui uusi palvelukonsepti. Se rakennettiin tutkimuksen aikana ja sen toimivuus testattiin sekä pilotoitiin käytännössä asiakkaiden kanssa. Konstruktiiviselle tutkimusotteelle olennaiset analyysit ja arvioinnit toteutettiin tutkijan toimesta

sekä konstruktion, suunnitteluprosessin että tässä kohtaa tehtävän teoreettisen arvioinnin osalta.

1. Käytännöllinen relevanssi

Tällä tutkimuksella ja sen aikana suunnitellulla palvelukonseptilla on käytännöllinen merkitys sekä Kolmas Persoon Oy:lle että sen asiakkaille ja potentiaalisille asiakkaille, sillä yhtiön liiketoiminta perustuu suunniteltuun uuteen palvelukonseptiin.

2. Kytkeä aikaisempaan teoriaan

Työssä käytettiin aikaisempaa teoriaa erityisesti asiakasymmärryksestä ja palvelukonseptin suunnittelusta sekä useilta osin palveluliiketoimintaan liittyen. Teoriatietoa hankittiin sekä suomalaisesta että kansainvälisestä kirjallisuudesta, ajankohtaisista seminaareista sekä muista lähteistä. Tutkimuksen aikana hankittiin myös täysin uutta tietoa asiakasymmärryksestä ja potentiaalisten asiakkaiden käyttäytymisestä erilaisten menetelmien avulla (teemahaastattelut, potentiaalikartoitus ja sparrausryhmä).

3. Ratkaisun toimivuus käytännössä

Syntynyt konstruktio eli palvelukonsepti testattiin käytännössä usein eri menetelmin ja se pilotoitiin asiakkaiden kanssa tutkimuksen aikana. Testausten, pilottien ja arviointien perusteella suunniteltu konstruktio toimii käytännössä.

4. Ratkaisun teoreettinen uutuusarvo

Palvelukonsepti on Kolmannelle Persoonalle täysin uusi. Tutkimuksen aikana syntyi paljon Kolmannen Persoonan paikallisteoriaa sekä kirjoitetussa että kirjoittamattomassa muodossa. Tutkimuksen aikana luotiin myös uusi, asiakasymmärrystä hyödyntävä palvelukonseptin kehittämisprosessi, joka on mukailtu kahdesta aiemmin kirjallisuudessa esitellystä mallista. Uusi malli korostaa, miten asiakkaat voidaan ottaa mukaan palvelukonseptin suunnitteluun sekä millaisia erilaisia tuloksia sekä dokumentteja kussakin suunnitteluvaiheessa tuotetaan. Uusi suunnitteluprosessi on aiemmin kirjallisuudessa esitelyihin malleihin verrattuna käytännönläheisempi. Tämän tutkimuksen perusteella palvelukonseptin suunnitteluprosessi toimii käytännössä.

5 YHTEENVETO JA JATKOKEHITYSIDEAT

Tämän työn tarkoituksena oli suunnitella ja rakentaa palvelukonsepti Kolmannelle Persoonalle. Tavoitteena oli luoda palveluideasta innovatiivinen palvelukonsepti, joka on valmis kaupallisille markkinoille.

Palvelukonseptin suunnittelussa hyödynnettiin asiakasymmärrystä ja palvelumuotoilun keinoja. Työssä kerättiin ja analysoitiin tietoa potentiaalisten asiakkaiden palveluhaluudesta ja käytettiin sitä palvelun suunnittelussa ja muotoilussa. Tarkoitus oli etsiä uudenlaisia asiakastarpeita ja kehittää niitä varten lisäarvoa tuottava palvelukonsepti. Palvelukonseptin suunnittelussa käytettiin mallia, joka osallistaa asiakkaat mukaan suunnitteluun. Palvelukonsepti suunniteltiin, testattiin, pilotoitiin sekä valmisteltiin lanseerattavaksi kaupallisille markkinoille tämän työn aikana.

Työ toteutettiin käyttämällä konstruktivistista tutkimusotetta, jolle on ominaista uuden ja innovatiivisen konstruktion luominen sekä uuden tiedon synnyttäminen. Konstruktiiivisella tutkimusotteella etsitään ratkaisua tosielämän ongelmaan. Tässä työssä konstruktioksi muodostui suunniteltu Kolmannen Persoonan palvelukonsepti, joka on ratkaisu palvelukehitystä tekevien asiakkaiden ongelmiin.

Työn aikana syntyi lukuisia Kolmannen Persoonan palvelukonseptia koskevia tuotoksia ja dokumentaatioita:

- Tavoitteet palvelukonseptin suunnittelulle
- Strategiset lähtökohdat palvelukonseptin suunnittelulle
- Palveluidean kiteytys
- Hissipuhe
- Asiakashyötyjen kiteytykset
- Hinnoittelustrategia
- Palvelukuvaukset
- Prosessikuvaukset
- Laatukäsikirja
- Brändistrategia (+Luova Brief)
- Visuaalinen ilme
- Lanseeraus suunnitelma

- Asiakasymmärrystä potentiaalisten asiakkaiden palveluhaluamasta, sisäisistä prosesseista ja arkisista haasteista palvelukehitykseen liittyen (tulevaisuustyöpaja, teemahaastattelut, sparrausryhmä, ideointi-työpaja 2 potentiaalisen asiakkaan kanssa, pilotit)

Palvelukonseptia ja suunnitteluprossin onnistumista arvioitiin käyttämällä Business Model Canvas –työkalua. Arvion mukaan suunniteltu palvelukonsepti on valmis kaupallisille markkinoille ja sillä on menestyksen edellytykset. Työssä käytetty prosessi toimi hyvin ja sitä voitaneen hyödyntää vastaavanlaisen palvelun suunnittelussa laajemminkin.

Tämän työn pohjalta syntyneet jatkokehitysideoita liittyvät sekä suunniteltuun palvelukonseptiin että käytettyyn suunnitteluprosessiin. Osa jatkokehitysideoista on kohdennettu Kolmannelle Persoonalle ja osa palvelukonseptien suunnittelusta kiinnostuneille kehittäjille ja tutkijoille.

Kansainvälinen palvelukonsepti

Kolmannen Persoonan palvelukonseptin suunnittelussa hyödynnettiin vain suomalaisten potentiaalisten asiakkaiden näkemyksiä ja ajatuksia. Vaikka suunnittelun teoreettista tietopohjaa haettiin myös kansainvälisestä kirjallisuudesta, suunnittelussa ei otettu huomioon, toimiiko konsepti myös kansainvälisillä markkinoilla ja miten asiakassuhteet eroavat, mikäli välimatka asiakkaan kanssa kasvaa Suomen rajojen ulkopuolelle. Tämä on yksi suomalaisen palvelukehityksen kompastuskivi. Palveluja suunnitellaan lähtökohtaisesti vain kotimarkkinoille.

Kansainvälistyminen on nostettu Kolmannessa Persoonassa painopistealueeksi viimeisen puolen vuoden aikana. Tämä aiheuttaa jatkokehittämiselle uudenlaisia haasteita. Ensimmäiseksi kansainvälistymiselle tulisi määritellä tavoitteet. Sen jälkeen tulisi lähteä tutkimaan kansainvälisiä markkinoita ja potentiaalisia asiakkaita tarkemmin sekä tekemään palvelukonseptille kansainvälisyyteen tähtäävä jatkokehityssuunnitelma.

Hinnoitteluinnovaatio

Palvelukonseptin suunnitteluprosessin edetessä havaitsin, että palvelujen hinnoittelusta on olemassa hyvin vähän kirjallisuutta ja konkreettisia esimerkkejä, jotka auttavat suunnittelussa. Palvelujen hinnoitteluun on kuitenkin äärimmäisen tärkeä osa palvelukonseptin suunnittelua. Tästä osa-alueesta tarvittaisiin lisää tutkimusta sekä konkreettisia työkaluja, joiden avulla sopivan hinnoittelutavan löytäminen helpottuisi sekä uusien hinnoitteluinnovaatioiden syntyminen mahdollistuisi.

Verkostostrategia

Verkostolla ja kumppaneilla tulee olemaan merkittävä rooli Kolmannen Persoonan palvelukonseptin tuottamisessa jatkossa. Siksi olisi tärkeää, että yhtiölle luotaisiin oma verkostostrategia, joka määrittää kumppanien roolin ja auttaa hallitsemaan kumppaniverkosta. Verkostostrategia antaa raamit myös kumppanien toiminnalle sekä helpottaa Kolmannen Persoonan laadun hallintaa.

Uudet kohderyhmät

Kolmannen Persoonan palvelukonseptille löytyi suunnittelutyön aikana pääasiakassegmentti, mutta myös muita potentiaalisia asiakasryhmiä. Jatkokehityssuunnitelmassa kannattaa huomioida, halutaanko näiden potentiaalisten asiakasryhmien toiveisiin vastata ja miten. Syntykö näiden kohderyhmien osalta riittävän kiinnostava asiakaskunta ja tullaanko näille kohderyhmille kehittämään omia palveluita?

Organisaation osallistaminen

Mikäli suunnitteluprosessi olisi toteutettu isommassa yhtiössä, suunnittelutyön aikana olisi pitänyt miettiä, miten koko organisaatiota voidaan hyödyntää suunnittelussa ja miten työntekijät sitoutetaan uuteen palvelukonseptiin. Uusi palvelukonsepti saattaa muuttaa työntekijöiden työtehtäviä, rooleja ja prosesseja, joten tämä sidosryhmä on otettava suunnittelutyöhön mukaan jo suunnitteluvaiheessa.

Tässä työssä suunnitteluprosessin eri vaiheissa käytettiin työpajamenetelmää sekä suunnittelutiimin sisäisissä vaiheissa että asiakkaiden ja sparrausryhmän kanssa. Menetelmä toiminee myös laajemmissa organisaatioissa työntekijöiden osallistamisessa, mutta niiden linkittäminen suunnitteluprosessiin tulee suunnitella huolella. Organisaation osallistamisen menetelmiä tulisi kehittää edelleen Kolmannessa Persoonassa.

Osaamisen kehittäminen

Palvelukonseptin suunnitteluprosessi on samalla oppimisprosessi. Tämän työn aikana ei seurattu tai tutkittu osaamisen kehittymistä. Prosessin aikana siirtyi valtava määrä hiljaista tietoa koko organisaation yhteiseksi ymmärrykseksi. Suunnitteluprosessi tuotti näin myös lisäarvoa, jonka merkitystä on vaikea mitata. Tämä teema voisi olla mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe.

Asiakasymmärryksen hankkiminen laajemmin

Kolmannen Persoonan palvelukonseptin potentiaalinen asiakaskunta on hyvin hallittavissa ja pienilläkin otoksilla saatiin suunnittelutyöhön tarvittava kattavuus. Jos kehiteltävä palvelukonsepti olisi suunnattu laajoille kuluttajamassoille, asiakasymmärrystä olisi pitänyt todennäköisesti hankkia erilaisin menetelmin. Asiakasymmärryksen hankintaan käytettävien menetelmien kokoaminen, niiden käyttökokemusten kirjaaminen ja työkalujen edelleen kehittäminen tulevat olemaan Kolmannelle Persoonalle tärkeitä tehtäviä, mutta myös yleisellä tasolla kiinnostavia tutkimusteemoja.

Palvelusuunnitteluprosessista ”työkirja”

Palvelujen ja palvelukonseptien kehittämisestä on tarjolla niukasti kirjallisuutta ja käytännön työkaluja ja esimerkkejä. Itsenäisiä palvelukonseptin kehittäjiä voisi palvella ”työkirja”, joka auttaisi etenemään palvelusuunnitteluprosessissa tehokkaasti ja antaisi työkaluja ja konkreettisia malleja siitä, minkälaisia lopputuloksia suunnittelun eri vaiheista tulisi saada aikaan. Kun suunnittelutyön toteuttaisi ”työkirjan” avulla, lopputuloksena syntyisi lanseerattava palvelukonsepti. Tällaisen työkirjan laatiminen vaatisi useiden eri alojen ammattilaisten yhteistyötä.

LÄHTEET

- Arantola Heli & Simonen Kimmo 2009. Palvelemisestä palveluliiketoimintaan – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana, Tekesin katsaus 256/2009. Tekes, Helsinki.
- Artto Karlos, Martinsuo Miia & Kujala Jaakko 2008. Projektiliiketoiminta. WSOY Oppimateriaalit Oy, Helsinki.
- Gray Dave, Brown Sunni & Macanuso James 2010. Gamestorming. A Playbook for Innovators, Rulebreakers, and Changemakers. O'Reilly Media, Inc., United States of America.
- Grönroos Christian 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. WS Bookwell Oy, Juva.
- Grönroos Christian, Hyötyläinen Raimo, Apilo Tiina, Korhonen Heidi, Malinen Pekka, Piispa Taina, Ryytänen Tapani, Salkari Iiro, Tinnilä Markku & Helle Pekka 2007. Teollisuuden palveluksista palveluliiketoimintaan. Teknologiateollisuus ry., Tampere.
- Hines Andy & Bishop Peter 2006. Thinking about the future. Guidelines for Strategic Foresight. Social Technologies, LLC, Washington DC.
- Hirsjärvi Sirkka & Hurme Helena 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki.
- Innovaatiopolitiikan linjaukset ja painopisteet 2010. Työ- ja elinkeinoministeriö, Innovaatio-osasto. Lokakuu 2009.
- Innovaatiotoiminta 2008, Innovaatiotutkimuksen loppuraportti. Tilastokeskus 10.6.2010. Helsinki.
- Junkkaala Jouni 2010. Startupin 6 + 1 menestystekijää. Julkaistu 25.10.2010. Luettu 03.02.2011. <http://www.tietoviikko.fi>
- Kansallinen innovaatiostrategia 2008. Työ- ja elinkeinoministeriö 12.06.2008.
- Kim W. Chan & Mauborgne Renée 2009. Sinisen meren strategia. Talentum, Helsinki.
- Kinnunen Ritva 2004. Palvelujen suunnittelu. WSOY. Vantaa.
- Kolmannen Persoonan potentiaalikärtöitys 2010. Kolmas Persoona Oy 2010.
- Kolmannen Persoonan strategia 2010-2015. Kolmas Persoona Oy 2010.

- Kuusisto, Jari 2008. R&D in Services – Review and Case Studies, A Paper for the CREST – R&D in Services Working Group. DG Research, European Commission. February 01, 2008.
- Laamanen Kai 2005. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Suomen Laatu keskus Oy, Keuruu.
- Lukka Kari 2001. Konstruktiivinen tutkimusote. Luettu 28.1.2011. www.metodix.com
- Lukka Kari & Tuomela Tero-Seppo 1998. Testattuja ratkaisuja liikkeenjohdollisiin ongelmiin: konstruktiivinen tutkimusote. Yritystalous 4/98, 23-29.
- Malmelin Nando & Hakala Jukka 2007. Radikaali brändi. Talentum Media Oy, Helsinki.
- Miettinen Satu & Koivisto Mikko (eds.) 2009. Designing Services with Innovative Methods. Otava Book Printing Ltd, Keuruu.
- Mikko Koivisto 2007. Mitä on palvelumuotoilu? -Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa. Taiteen maisterin lopputyö. Taideteollinen korkeakoulu, Helsinki.
- Osterwalder Alexander & Pigneur Yves 2010. Business Model Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Parantainen Jari 2007. Tuotteistaminen. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Talentum, Hämeenlinna.
- Markkinointiviestintätoimisto Persoonan strategia 2009-2013. Persoona Oy 2009.
- Pesonen Herkko 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. WS Bookwell Oy, Juva.
- Pulkkinen Matti, Rajahonka Mervi, Siuruainen Riikka, Tinnilä Markku & Wendelin Robert 2005. Liiketoimintamallit arvonluojina – ketjut, pajat ja verkot. Teknologiainfo Teknova Oy, Helsinki.
- Pulkkinen Sirpa 2003. Mielipaikka markkinoilla. WS Bookwell Oy, Porvoo.
- Raivio Kari 2010. Kaksi turhintaa sanaa: huippuyliopisto ja innovaatio. Helsingin Sanomat 22.12.2010, C8.
- Rekola Heikki & Rekola Katri 2005. Opas teollisuusyrityksille palvelujen testaukseen. Teknologiateollisuus.
- Roune Timo & Joki-Korpela Eero 2008. Tuloksia ratkaisujen myyntiin. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

- Ruusuvuori Johanna & Tiittula Liisa (toim.) 2005. Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Vastapaino, Tampere.
- Schwartz Peter 1996. The Art of the Long View. Planning for the Future in an Uncertain World. Doubleday, United States of America.
- Seth Nitin, Deshmukh S.G. & Vrat Prem 2004. Service quality models: a review. International Journal of Quality & Reliability Management.
- Silén Timo 2001. Laatu, brändi ja kilpailukyky. WS Bookwell Oy, Porvoo.
- Sipilä Jorma 2003. Palvelujen hinnoittelu. WS Bookwell Oy, Porvoo.
- Skurnik Samuli, Laamanen Tomi & Ylisirniö Pekka 2009. Strategiabarometri 2009 - lähtökohtia strategian kuvaukselle ja mittaamiselle vuodesta 2006 (# 4). Suomen Strategisen Johtamisen Seura 30.09.2009, Helsinki.
- Strandvik Tore 2009. Tiedämme, mitä myymme, mutta tiedämmekö, mitä asiakas ostaa? Esitelmä. Asiakkuusvetoinen kasvu – myynnin kehittämisen paradigman muutos –seminaari, Finlandia-talo 13.10.2009. Helsinki.
- Talouden näkymät 1/2010. Suomen Pankki, Vantaa.
- Toivonen Marja 2010. Service Blueprinting palveluliiketoiminnan kehittäjän työkaluna. Esitelmä. Service Innovation Circus, Serve-ohjelman vuosiseminaari, Finlandia-talo 3.6.2010. Helsinki.
- Valtioneuvoston innovaatiopoliittinen selonteko eduskunnalle, lokakuu 2008. Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Virtanen Aila 2006. Konstruktiivinen tutkimusote. Miten koulutus ja elinkeinoelämän odotukset kohtaavat ammattikorkeakoulun opinnäytetyössä. Ammattikasvatuksen aikakauskirja 1/2006, 46-52.

LIITTEET

Liite 1: Teemahaastatteluiden kysymysrunko

TEEMAHAASTATTELU: Palvelujen suunnittelu, kehittäminen ja markkinointi
(Palvelukonseptin kehittäminen Kolmannelle Persoonalle)

Haastateltavan taustatiedot:

- ikä ja sukupuoli
- organisaation kuvaus ja haastateltavan rooli organisaatiossa
- oma työhistoria lyhyesti (ko. organisaatiossa, ennen nykyistä organisaatiota)
- kokemus palvelujen kehittämisestä ja palvelujen markkinoinnista

TEEMA 1: Asiakkaan palvelukehitys

- a) Millainen rooli palvelukehityksellä on organisaatiossa? Johdetaanko palvelukehitystä yhtenäisesti vai toimiiko palvelujen kehittäminen yksittäisinä toimina muun toiminnan joukossa?
- b) Käytetäänkö organisaatiossa jotain tiettyä palvelukehitysmallia? Jos, niin mikälaista? Onko palvelujen kehittäminen projektoitua toimintaa?
- c) Ketkä organisaatiossa osallistuvat palvelujen kehittämiseen? Miten roolit/tehtävät on jaettu?
- d) Millainen osaaminen organisaatiossa on palvelujen kehittämisestä ja palvelujen markkinoinnista?

TEEMA 2: Asiakkaan taloudelliset ajurit

- a) Kuinka suuri osa organisaation liikevaihdosta tulee palveluista?
- b) Kuinka paljon palvelukehitykseen käytetään organisaation liikevaihdosta vuosittain? Onko markkinoinnilla ja palvelukehityksellä omat budjettinsa? Kuinka paljon organisaatio voi käyttää ulkopuolisten palvelujen ostoon rahaa vuosittain?
- c) Mikä merkitys palvelukehityksellä on organisaation strategiassa? Tuleeko liikevaihto jakautumaan tulevaisuudessa uudella tavalla eri palvelujen/tuotteiden kesken?
- d) Millainen tarve/haluama organisaatiolla on palvelujen kehittämiseen kuukausi/vuosi-tasolla? Onko palvelujen kehittäminen jatkuvaa vai kausittaista?

(jatkuu)

TEEMA 3: Asiakkaan asiakas

- a) Miten organisaatiossa otetaan asiakkaat mukaan palvelujen kehittämiseen?
- b) Nähdäänkö asiakkaiden hyödyntämisessä enemmän potentiaalia?
- c) Miten asiakasymmärrystä synnytetään ja toisaalta hyödynnetään tällä hetkellä organisaation kehittämisessä?
- d) Onko organisaatiossa käytetty asiakkaiden luokittelua tai segmentointia?

TEEMA 4: Ulkopuolisen palvelun käyttäminen

- a) Missä palvelukehitysprosessin osissa organisaatiolla on eniten prepattavaa? Millaisia palveluja asiakas on aiemmin ostanut palvelujen kehittämiseen ja palvelujen markkinointiin liittyen?
- b) Missä palvelukehitysprosessin osissa asiakkaalla olisi eniten tehostettavaa?
- c) Millaiset palvelut toisivat lisäarvoa asiakkaalle?
- d) Millainen hinnoittelumalli sopii asiakkaalle?
- e) Mitä riskejä palvelujen kehittämiseen liittyvien palvelujen ostamisessa voi olla?
- f) Ketkä organisaatiossa voisivat ostaa ja toisaalta ketkä käyttää ulkopuolisia palveluja?
- g) Kaipaako asiakas oman toiminnan tukemista, työkaluja ja sparraamista vai haluaako ostaa valmiita osia/elementtejä ulkopuolelta?
- h) Millaisia kehitystarpeita organisaatiossa on liittyen palvelujen kehittämiseen ja palvelujen markkinointiin?
- i) Mitä organisaation edustajat haluavat ehdottomasti tehdä itse? Mitä se olisi valmis ostamaan ulkopuolelta? Mitä heidän tulisi ostaa ulkopuolelta/miten organisaatiota tulisi vahvistaa?

TEEMA 5: Ihanteellinen kumppani

- a) Mitä organisaatiolle merkitsee kumppanuus? Millaisen toimijan kanssa on mahdollista luoda todellinen kumppanuussuhde?
- b) Mitkä tekijät vaikuttavat kumppanin valinnassa?
- c) Millaista osaamista ja osaamisen kehittämistä kumppanilta odotetaan?
- d) Millaisia tuloksia ja mitattavia asioita voisi odottaa palvelujen kehittämiseen liittyen?
- e) Miten organisaatio arvioi yhteistyön onnistumista ja toisaalta ajan, panoksen ja tuloksen suhdetta?

Liite 2: Kolmannen Persoonan hissipuhe

KOLMANNEN PERSOONAN HISSIPUHE [liitteen sisältö ei-julkinen]

Sisältö:

1. Kolmannen Persoonan alustava hissipuhe 1
2. Kolmannen Persoonan alustava hissipuhe 2

Liite 3: Potentiaalikartoituksen kysymysrunko

KOLMAS PERSOONA OY - MARKKINAKARTOITUS 2010

KESKUKSELTA: Hyvää Päivää! Teemme palveluliiketoiminnan kehittämiseen liittyvää tutkimusta. Kuka organisaatiossanne vastaa palvelujen kehittämisestä? HAASTATTELIJALLE: jos tällaista henkilöä ei löydy voi seuraavaksi kysyä entä kuka vastaa teillä liiketoiminnan kehittämisestä?

YHDISTÄMISEN JÄLKEEN: Täällä XX Innolink Research Oy:stä hei! Teemme palveluliiketoiminnan kehittämiseen liittyvää tutkimusta Kolmas Persoona Oy:n toimeksiantona. Olisiko Teillä hetki aikaa vastata kysymyksiin? (Vie aikaa noin 10 - 15 minuuttia, jos kysytään). Jos ei ole nyt aikaa vastata, kysy, milloin voi soittaa uudelleen.

TAUSTATIEDOT: (Kohderyhmäkisteristä suoraan koodattavaa tietoa)

0.1. Yritys:

0.2. Osoite:

0.3. Postinumero ja -toimipaikka:

0.4. Puhelinnumero:

0.5. Toimiala:

0.6. Alue:

- Helsingin seutukunta
- Tampereen seutukunta

Liite 3: Potentiaalikartoituksen kysymysrunko, jatkuu edelliseltä sivulta, 2 (8)

0.7. Henkilöstöluokka:

- 10 - 19
- 20 - 49
- 50 - 99
- 100 - 249
- 250 - 499
- 500 - 999
- 1000 +

0.8. Liikevaihtoluokka:

- 1 - 2
- 2 - 10
- 10 - 20
- 20 - 100
- 100 - 200
- 200 +

0.9. Tutkimusajankohta:

- 2010

0.10. Lomakenumero:

TAUSTATIEDOT: (Puhelinkontaktointin perusteella saatavaa tietoa)

0.11. Vastaajan nimi:

Liite 3: Potentiaalikartoituksen kysymysrunko, jatkuu edelliseltä sivulta, 3 (8)

1. Mikä palvelujen rooli on yrityksenne liiketoiminnassa?

- olemme pääosin palveluyritys
- palvelut muodostavat vähemmistön toiminnastamme
- meillä ei ole lainkaan palveluita

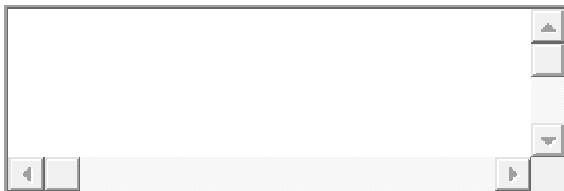
2. Kuinka suuri merkitys palvelujen kehittämisellä on yrityksessänne?

- palvelujen kehittäminen on strategisesti merkittävässä asemassa
- palveluita kehitetään, kun on aikaa ja resursseja
- emme juurikaan ole panostaneet palvelujen kehittämiseen

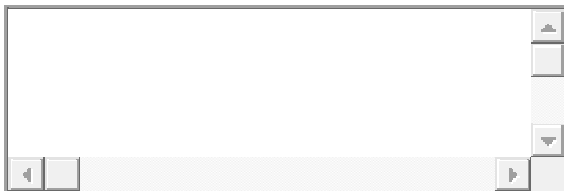
3. Vastaajan rooli palvelujen kehittämisessä?

- vastaan palvelujen kehittämisestä yrityksessämme
- osallistun palvelujen kehittämiseen oman työn ohella tai tiimin jäsenenä
- en osallistu palvelujen kehittämiseen

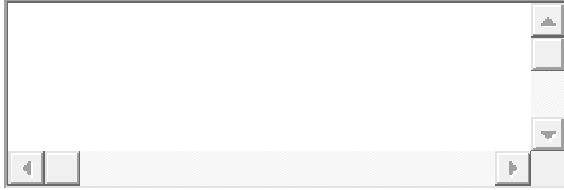
3.1. Avoin tehtäväkuvaus liittyen roolista palvelujen kehittämisessä:(HAASTATTELIJALLE: kysytään kaikissa tapauksissa)



4.A. Mihin olette tyytyväinen yrityksenne palvelujen kehittämisessä?



4.B. Mitkä toisaalta ovat oman yrityksen haasteet palvelujen kehittämisessä?



5. Esitämme väittämiä liittyen palvelujen kehittämiseen. Asteikko on 1 - 4:
1 = täysin eri mieltä, 2 = melko eri mieltä, 3 = melko samaa mieltä, 4 = täysin samaa mieltä

5.1. Palvelujen kehittäminen

Organisaatiollamme on riittävät resurssit palveluiden kehittämiseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4
Palveluiden kehittämistyö on suunnitelmallista ja tehokasta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4
Yrityksessämme innovoidaan uusia palveluja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4
Meillä on hyvät työkalut palveluiden kehittämiseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4
Koko organisaatiomme osallistuu palveluiden kehittämiseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4
Meillä on tietoa nykyisten asiakkaidemme palvelutarpeista ja odotuksista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4
Osallistamme nykyisiä asiakkaitamme omaan palvelukehitykseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4
Osallistamme potentiaalisia asiakkaita omaan palvelukehitykseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4
Meillä on tietoa oman toimialamme kehittämisestä tulevaisuudessa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4
Yrityksestämme löytyy osaamista palveluiden kaupallistamiseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4
Brändi ja markkinointi otetaan huomioon palveluiden kehittämisessä alusta lähtien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4
Myynti otetaan huomioon palveluiden kehittämisessä alusta lähtien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4

HAASTATTELIJA KERTOO VASTAAJALLE SEURAVAN TAUSTATIEDON:
Kolmas Persoona on luomassa uutta konseptia palveluiden kehittämiseen ja nopeaan kaupallistamiseen. Konseptin avulla voidaan ideoida uusia palveluita tai kehittää olemassa olevia palveluita kilpailukykyisemmiksi.

6. Seuraavaksi luettelemme uuteen palvelujen kehittämiskonseptiin liittyviä hyötyjä. Arvioikaa, miten tärkeitä pidätte niitä? Asteikko on 1 - 4:
1 = täysin merkityksetön, 2 = melko merkityksetön, 3 = melko tärkeä, 4 = erittäin tärkeä

6.1. Palvelujen kehittämiskonseptin hyödyt

Palvelukehitysprosessin tehostuminen ja suunnitelmallisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4
Palveluideoiden nopea kaupallistaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4
Organisaation eri tahojen osallistaminen palvelukehitykseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4
Asiakkaiden näkemysten hyödyntäminen palvelukehityksessä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4
Organisaatio oppii tavan kehittää palveluitaan jatkossa itsenäisesti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4
Organisaatio omaksuu uusia työkaluja palveluiden innovointiin ja kehittämiseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4
Ulkopuolisen kumppanin näkemys, osaaminen ja tuki palvelukehitysprosessin aikana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4
Kumppanin luovuus ja kyky luoda elämyksellisiä palvelukonsepteja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4

7. Mitä mieltä olette edellä kuvatun uuden konseptin hyödyllisyydestä yleisesti?

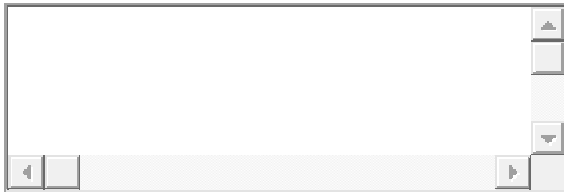
- erittäin hyödyllinen
- melko hyödyllinen
- melko hyödytön
- erittäin hyödytön

Liite 3: Potentiaalikartoituksen kysymysrunko, jatkuu edelliseltä sivulta, 6 (8)

7.1. Perustelut:



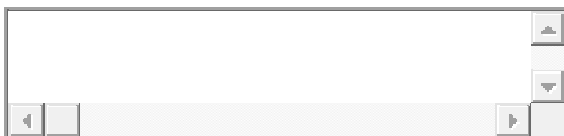
8. Mitä muuta hyötyä toivoisit kuvatun konseptin antavan itsellesi ja yrityksellesi?



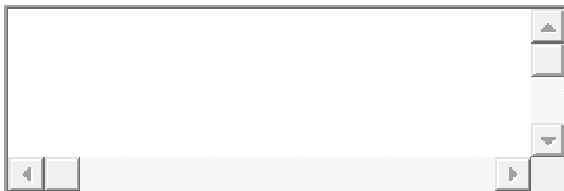
9. Voisitteko ajatella käyttävänne tämänkaltaista konseptia palvelujen kehittämisen tukena?

- kyllä, uudet kilpailukykyiset vaihtoehdot ovat aina tervetulleita
- harkitsemme asiaa, mahdollisesti
- emme todennäköisesti harkitse ko. palvelua

9.1. Perustelut:



10. Mikä kuvatunlaisen konseptin käyttämisessä mahdollisesti epäilyttää?



Liite 3: Potentiaalikartoituksen kysymysrunko, jatkuu edelliseltä sivulta, 7 (8)

11. Miten arvioitte käyttävänne ulkopuolista osaamista palvelujen kehittämisessä tulevaisuudessa?

- tarpeemme kasvaa selvästi
- tarpeemme kasvaa hieman
- pysyy ennallaan
- vähenee hieman
- vähenee selvästi

12. Kolmas Persoona Oy:n tunteminen:

12.A. Tunnetteko Kolmas Persoona Oy:n yrityksenä?

- kyllä
- ei

12.B. Kiinnostaisiko Teitä saada lisätietoa uudesta palvelujen kehittämisen konseptista?

- kyllä
- ei

13. Mistä palvelua koskevasta asiasta erityisesti toivoisitte lisätietoa?

14. Onko suunnitteilla hankkeita, joihin Kolmas Persoona Oy:n tulisi reagoida?

15. Toivotteko yhteydenottoa Kolmas Persoona Oy:stä tämän palautteen johdosta? Mihin asiaan liittyen?

- kyllä, puhelimitse
- kyllä, sähköpostilla
- kyllä, henkilökohtaisella käynnillä
- yhteydenotto ei ole tällä hetkellä ajankohtainen

15.1. Kyllä, puhelimitse, numero:

15.2. Kyllä, sähköpostilla, osoite:

15.3. Mihin asiaan liittyen?

Liite 4: Kolmannen Persoonan hinnoittelustrategia

KOLMANNEN PERSONAN HINNOITTELUSTRATEGIA [liitteen sisältö ei-julkinen]

Sisältö:

1. Hinnoittelustrategian lähtökohdat
2. Hinnoittelustrategian päämäärät ja tavoitteet
3. Hinnoittelustrategiset ratkaisut

Liite 5: Kolmannen Persoonan palvelukuvaukset

KOLMANNEN PERSONAN SISÄISET PALVELUKUVAUKSET [liitteen sisältö ei-julkinen]

Sisältö:

1. Palvelu 1:
 - a. Palvelun nimi
 - b. Tavoite
 - c. Tuotettava tieto
 - d. Työkalut

2. Palvelu 2:
 - a. Palvelun nimi
 - b. Tavoite
 - c. Tuotettava tieto
 - d. Työkalut

3. Jne.

Liite 6: Kolmannen Persoonan prosessikuvaukset

KOLMANNEN PERSONAN PROSESSIKUVAUKSET [liitteen sisältö ei-julkinen]

Sisältö:

1. Prosessikuvaus
 - a. Prosessin nimi
 - b. Prosessin yleiskuvaus
 - c. Prosessin tavoitteet
 - d. Prosessin asiakkaat
 - e. Osallistuvat funktiot (toimijat)
 - f. Resurssit (muut laitteet ja pääomat)
 - g. Prosessin yksittäiset vaiheet eli aliprosessit
 - h. Kriittiset menestystekijät
 - i. Päämittarit
 - j. Syötteet
 - k. Tuotokset
 - l. Kokonaiskesto
 - m. Kehittäminen
 - n. Raportointi
 - o. Prosessin omistaja

2. Blueprinting kuva

Liite 7: Kolmannen Persoonan laatukäsikirja

KOLMANNEN PERSONAN LAATUKÄSIKIRJA [liitteen sisältö ei-julkinen]

Sisältö:

1. Kolmannen Persoonan laadun kahdeksan osatekijää
2. Laadun osatekijöiden kehittäminen
3. Laadun mittaaminen

Liite 8: Kolmannen Persoonan luova brief

KOLMANNEN PERSONAN LUOVA BRIEF [liitteen sisältö ei-julkinen]

Sisältö:

1. Mitä tehdään?
2. Miksi tehdään?
3. Kilpailijat ja kilpailutilanne?
4. Kohdehenkilö(t)?
5. Keskeinen lupaus?
6. Mitkä tekijät tukevat kyseistä lupausta?
7. Tärkeimmät markkinointikeinot
8. Tavoitteet ja mittaus
9. Alan konventiot
10. Brändin persoonallisuus/mielikuvatavoitteet
11. Tyyli ja sävy puhua
12. Aikataulu
13. Planner's ad

Liite 9: Kolmannen Persoonan lanseeraussuunnitelma

KOLMANNEN PERSONAN LANSEERAUSSUUNNITELMA [liitteen sisältö ei-julkinen]

Sisältö:

1. Tavoitteet
2. Kohderyhmät
3. Toimenpiteet
4. Budjetti

Liite 10: Business Model Canvas -työkalun visuaalinen malli
(www.businessmodelgeneration.com)

