

Opinnäytetyö (AMK)

Tradenomi

2019

Maarit Jaakola

**KIERTOTALOUDEN
BUSINESSMALLIN
KEHITTÄMINEN
PALVELUMUOTOILUN KEINAIN**

– Case Siivouspalvelu Kota

Maarit Jaakola

KIERTOTALOUDEN BUSINESSMALLIN KEHITTÄMINEN PALVELUMUOTOILUN KEINOIN

- Case Siivouspalvelu Kota

Olemme tilanteessa, jossa maapallomme kantokyky uhkaa loppua ja käytössä olevien neitseellisten resurssien käyttöä tulee pienentää. Opinnäytetyötä edeltänyt pilotoitu palvelu, pureutui tähän ydinongelmaan, tavoitteenaan löytää ratkaisu resurssien jakamiseen. Opinnäytetyön kohteena oli yrityksen uusi palvelu. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää yrityksen kiertotalouden liiketoimintamallia. Palvelusta luotiin palveluprosessi sekä kaksi asiakaspolkua. Laadullisessa tutkimuksessa kuvataan asiakkaan ja työntekijöiden toiminnot palvelussa sekä palveluprosessin taustalla vaikuttavat tekijät. Työhön liittyi vahvasti vastuullisuus kiertotalouden näkökulmasta.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostui kiertotaloudesta sekä palvelumuotoilusta. Viitekehyksen pohjalta laadittiin teemahaastatteluihin kysymykset palvelun avainhenkilöille. Haastatteluiden tuloksista ja teoreettisesta viitekehyksestä saatujen tietojen perusteella suunniteltiin asiakkaiden sekä työntekijöiden aivoriihet. Teemahaastattelujen sekä aivoriihien suunnittelun tukena oli lisäksi palvelun pilotoinnin aikaiset alustukset sekä asiakaspalautteet.

Tutkimustulosten perusteella laadittiin toimeksiantajalle palvelusta palveluprosessi kehittämisideoineen sekä kaksi erillistä palvelupolkua. Tulokset asiakkaiden näkökulmasta olivat erittäin kattavat osallistumisprosentin ollessa 83% mutta työntekijöiden vastauksista pystyttiin luomaan vain epäluotettavia arvauksia osallistumisprosentin jäädessä 5%.

Tutkimus osoitti asiakkaiden mielenkiinnon kiertotaloutta sekä palvelua kohtaan. Sillä voitiin todentaa, että palvelumuotoilun menetelmillä pystytään kehittämään pilotoidun palvelun palveluprosessia sekä löytämään keinoja, miten palvelussa pystytään toteuttamaan kiertotaloutta. Asiakaspoluista selvisivät asiakkaiden mielipiteet palveluun astumisesta.

Tämän työn tulokset ovat yrityssalaisuuden alaisia, joten niitä ei julkaista.

ASIASANAT:

Kiertotalous, kiertotalouden liiketoimintamalli, palvelumuotoilu, palveluprosessi, asiakaspolku, kehittäminen, aivoriihi, teemahaastattelu.

BACHELOR'S | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Bachelor of Business Administration

2019 | 52 pages , 10 appendices

Maarit Jaakola

DEVELOPMENT OF A CIRCULAR ECONOMY BUSINESS MODEL THROUGH SERVICE DESIGN

- Case Siivouspalvelu Kota

We are in the situation where our planet's carrying capacity threatens to end. We must reduce use of our virgin materials. Pilot service prior to my thesis addressed this problem. The target of project was to find a solution to sharing of resources. The purpose of this thesis was to illustrate company's business model from circular economy. From service was created a service blueprint and two customer journeys. Qualitative research describes customers and employees' functions in the service and backgrounds factors. In this thesis responsibility was strongly linked to the circular economy.

Theoretical framework of the study consisted of circular economy and service design. The framework was used to formulate questions for key service personnel in theme interviews. Based on the results of the interviews and theoretical framework, brainstorming sessions for customers and employees were designed. Focused interviews and brainstorming were also supported by service pilot introductions and customer feedback.

Based on the research results, a service blueprint with development ideas and two separate service paths were developed for the customers. Results from customers perspective were very comprehensive with 83% turnout but only unreliable guesses could be generated from employee responses with participation rate of 5%.

The research showed customers' interest in the circular economy and the service in question. It could be verified that service design methods can improve the service process of a service and find ways to make the service a circular economy.

The results of this work are subject to trade secrecy and will not be published.

KEYWORDS:

Circular economy, Circular economy business model, service design, service process, customer journey, development, brainstorming, focused interview

SISÄLTÖ

KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO	6
1 JOHDANTO	7
2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY	9
3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	10
4 KIERTOTALOUS	11
4.1 Kiertotalouden määritelmä	11
4.2 Miksi tarvitsemme kiertotaloutta	12
4.2.1 Kasvihuonepäästöt	13
4.2.2 Väestön kasvu	14
4.2.3 Raaka-aineiden rajallisuus	14
4.2.4 Kaupungistuminen	15
4.3 Kiertotalouden haasteet	15
4.4 Kiertotalouden businessmallit	16
4.4.1 Tuotteen elinkaaren pidentäminen	17
4.4.2 Tuote palveluna	17
4.4.3 Jakamislustat	17
4.4.4 Kierrätys ja kiertoon palauttaminen	18
4.4.5 Kiertoihin perustuvat toimitusketjut	18
5 PALVELUMUOTOILU	19
5.1 Palvelumuotoilun määritelmä	19
5.1.1 Palvelumuotoilun peruskäsitteitä	21
5.1.2 Palvelumuotoilun hyödyt	23
5.2 Prosessin määritelmä	26
5.3 Palvelumuotoilun prosessi	27
5.3.1 Double Diamond	30
5.4 Palvelumuotoilun keinoja	31
5.4.1 Teemahaastattelu	31
5.4.2 Brainstorming eli aivoriihi	32

5.4.3 Customer Journey Map eli asiakaspolku	33
5.4.4 Service Blueprint eli palveluprosessi	33

LÄHTEET	36
----------------	-----------

KUVAT

Kuva 1. Kiertotalouden keskeiset biologiset sekä tekniset syklit	12
Kuva 2. Maailman suurimmat kasvihuonekaasujen tuottajat vuonna 2012.	14
Kuva 3. McKinseyn kuva, jossa näkyy palvelumuotoilusta tuleva hyöty liikevaihtoon, kustannustehokkuuteen sekä asiakastyytyväisyyteen. (Custelligence)	24
Kuva 4. Double Diamond eli tuplatimantin prosessimalli.	30
Kuva 5. Innokylän esimerkki Service Blueprintistä, jossa kuvataan asiakkaan polku hammashuollon ajanvarauksesta palvelun loppuun asti.	34

KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO

Iterointi	Nimitys menetelmille, joissa samoja työvaiheita toistetaan, kunnes haluttu tulos on saavutettu
Ratifiointi	Sopimuksen lopullista hyväksymistä, vahvistamista ja toimeenpanoa.
Optimointi	Optimiarvon tai optimimäärän tai yleisimmin parhaan vaihtoehdon etsimistä.
Fasilitaattori	Henkilö joka omalla toiminnallaan helpottaa liiketoiminnallisissa yhteyksissä onnistuneiden ryhmäprosessien suunnittelua ja toteutusta.
SITRA	Suomen itsenäisyyden juhlarahasto on julkisoikeudellinen eduskunnan valvoma rahasto.

1 JOHDANTO

Olemme saavuttaneet pisteen, jossa tekstiiliteollisuus on toiseksi suurin saastuttaja fossiilisten polttoaineiden jälkeen. Tekstiileistä jopa 85% päätyy kaatopaikalle, vaikka niitä voitaisiin uudelleen käyttää ja kierrättää. Suomessa tämä luku tarkoittaa 71,5 miljoonaa tonnia tekstiilijätettä.

Maapallon raju väestön kasvu ja kasvava tavaroiden ja tuotteiden kulutusvauhti rasittavat ympäristöämme. Meidän nykyinen tapamme tuottaa ja käyttää tuotteita polveutuu teollisen vallankumouksen ajalta. Tämän lineaarisen toimintamallin myötä hukkaamme maapallon neitseellisiä raaka-aineita ja tuotamme kohtuuttoman määrän hiilidioksidia, jota maapallomme hiilinielut eivät enää pysty käsittelemään.

Yhtenä vastauksena tähän on kiertotalouden toimintamalli, jossa pystymme hyödyntämään jo olemassa olevia tuotteita käyttämällä niitä uudestaan, korjaamalla niitä ja kierrättämällä. Tässä mallissa neitseellisten raaka-aineiden käyttöä rajoitetaan ja jätteiden määrä vähenee. Energiana käytetään uusiutuvan energian lähteitä muun muassa tuulivoimaa ja aurinkoenergiaa.

Tuotteiden tilalle ovat kasvamassa palvelut. Jotta palveluntuottaja pystyy tarjoamaan asiakkailleen heidän vaatimaansa ja haluamaansa palvelua, tulee yrittäjän olla aktiivisesti tekemisissä rajapinnan kanssa. Palvelumuotoilun avulla palveluntuottaja ja palvelunkäyttäjät pystyvät yhdessä kehittämään markkinoille saapuvia tuotteita.

Tavoitteena on, että meidän ei enää tarvitsisi omistaa tavaroita vaan pystyisimme ostamaan vain tarvittavan palvelun kuten Philips on tehnyt lampuilleen. Heidän palvelullaan Light as a service, asiakkaan ei tarvitse enää omistaa lamppujaan vaan ostaa ainoastaan valaistuksen palvelu Philipsiltä.

Opinnäytetyössäni tarkastelen kiertotalouden ja palvelumuotoilun merkitystä suunnitteleamalla toimeksiantajalleni Siivouspalvelu Kodalle, uuden palvelun palveluprosessin sekä palvelun asiakaspolut. Tavoitteenani on todentaa, miten palvelumuotoilun avulla pystytään löytämään kiertotalouden yritysmaalliin toimivia käytäntöjä yhdessä käyttäjien kanssa. Palvelumuotoilun keinoina tulen käyttämään haastatteluja sekä aivoriihtä. Niiden perusteella luon yritykselle palvelun palveluprosessin ja asiakaspolut. Palveluprosessin tavoitteena on avata yrityksen johdolle palvelun eri vaiheet, jotta he pystyvät

kehittämään palveluaan. Asiakapolkujen avulla yritys pystyy näkemään, miksi asiakas on valmis ottamaan palvelun omakseen.

2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

Tämä opinnäytetyön toimeksiantaja Siivouspalvelu Kota on turkulainen siivouspalvelua tuottava yritys. Kota on osakeyhtiö, jonka toimitusjohtajana toimii Anna Kotamäki. Yritys työllistää noin viisikymmentä henkilöä. Se aloitti toimintansa yhden miehen yrityksenä vuonna 2009 ja on kasvanut 50 hengen pk- yritykseksi kymmenessä vuodessa. Kodan ydinpalveluita ovat kotisiivoukset ja yrityssiivoukset. Asiakkaina ovat muun muassa yksityissiivouksen puolella tällä hetkellä ovat ruuhkavuosissa olevat lapsiperheet, kiireiset urahjukset, airbnb-asiakkaat, eläkeläiset ja yrityssiivouksen puolella erikokoiset yritykset. Lisäksi yritys tarjoaa lisäpalveluina yksityisasiakkaille kaupassa käyntiä, pyykinpesua, silitystä, ikkunoiden pesua, sohvanpesua painehuuhtelulaitteella, nahkasohvien käsittelyä. Kota tarjoaa myös muuttosiivouspalvelut sekä airbnb-palvelut eli siivous, johon voi yhdistää lakana- ja pyyhevuokraukset sekä avainten luovutuspalvelun.

Yritysassiakkaille tarjottavat palvelut ovat toimistosiihoukset, täydennyssiivoukset, tehdas-, teollisuus- ja hallisiivoukset, myymälä- ja liiketilasiihoukset, ikkunoiden pesut, porrassiihoukset sekä loppusiivoukset. Näiden palvelujen lisäksi palveluun voidaan sisällyttää viherkasvien hoitoa sekä pieniä huoltopalveluita kuten maalausta ja pienkorjauksia.

Kodan arvoina toimivat kestävän kehityksen ja kiertotalouden edistäminen, henkilökunnan reilu meininki sekä yhdessä tekeminen ja yhteisöllisyys. Kestävän kehityksen ja kiertotalouden edistäminen näkyy yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa. Syksyllä 2019 he ovat siirtyneet käyttämään pesuaineinaan ainoastaan kasvisperäisiä tuotteita kemikaali-kuorman vähentämiseksi. Tuotteiden lisäksi yritys haluaa edistää kiertotalouden merkitystä ja tästä syystä ovat aktiivisesti mukana Turun ammattikorkeakoulun ja Lounais-Suomen Jätehuollon kanssa testaamassa uusia palveluita kiertotalouden edistämishankkeissa. Viimeisin pilottikokeilu oli Kierrätyskassi-kokeilu huhtikuusta syyskuuhun 2019. Kokeilu oli osa 6Aika: Tulevaisuuden kiertotalouskeskukset -hankkeen noutopalvelujen kehittämistä. Kokeilussa asiakas pystyi jättämään kotona käyville siivoajilleen siivouksen yhteydessä pienimuotoista kierrätystavaraa kuten vanhoja vaatteita, patteireita ja piensähköromua. Siivoajat toimittivat nämä tuotteet toimistolleen, josta ne kulkeutuivat kierrätyskeskuksiin. Tämän palvelun sivutuotteena asiakkailta tulleet hyväkuntoiset vaatteet lahjoitettiin seurakunnille vähävaraisten perheiden tukemiseksi. Myös opinnäytetyöni näyttelee osaa tätä yrityksen arvomaailmaa.

3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda yritykselle palveluprosessin kuvaus ja liittää siihen kaksi asiakaspolkua. Palveluprosessin kuvaus tulee kattamaan palvelua asiakkaan ja työntekijöiden näkökulmasta sekä pääpainona on tulevan palvelun kehittämistarpeet. Erityisenä painopisteenä palveluprosessissa tarkastellaan kiertotalouden näkökulmaa.

Kahdessa eri asiakaspolussa tullaan keskittymään kahden eri palvelun asiakkaiden palvelutarpeen ymmärtämiseen eli painopisteenä on ennen palveluun saapuvan asiakkaan ajatuksia palvelun tarpeesta.

Tutkimuskysymyksiä

1. Miten suunniteltu palvelu lisää kiertotalouden toteutumista?
2. Miten käyttäjälähtöisyys toteutuu palvelun suunnittelussa?

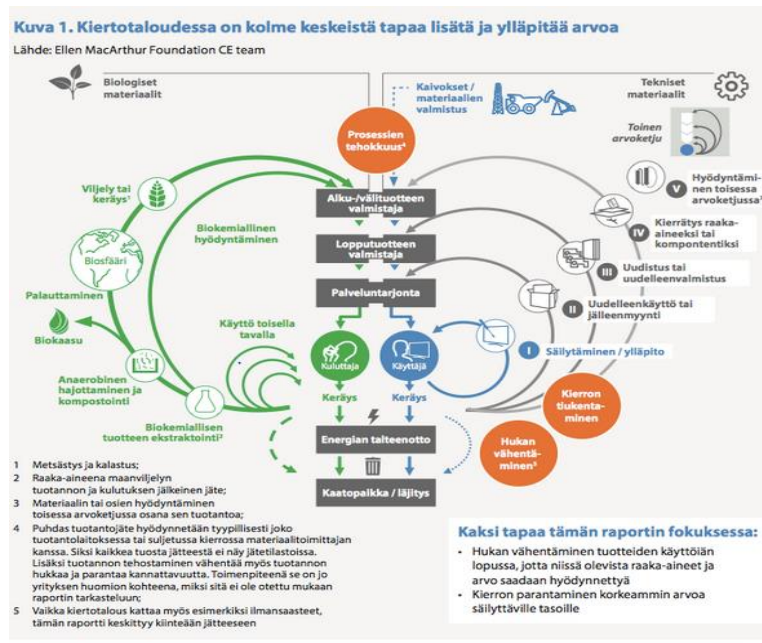
4 KIERTOTALOUS

4.1 Kiertotalouden määritelmä

Sitra määrittelee kiertotalouden olevan talousmalli, jossa omistaminen on toissijaista ja palveluiden käyttäminen on etusijalla. Kiertotalouden arvoihin ei kuulu jatkuva tavaroiden tuottaminen vaan palveluiden kautta tavaroiden jakaminen, vuokraaminen ja kierrättäminen. (Sjöstedt, 2019)

Kiertotalouden talousmallissa tuote tuotetaan uusiutuvalla energialla, tuotteen kemikaaleja minimoidaan ja tuotantoprosessia seurataan sekä suunnitellaan siten, että siitä ei tule lainkaan tai vain hyvin vähän jätettä. Kiertotalouden mallissa materiaalien kierrätys jaetaan biologisiin ja teknisiin kiertoihin. Biologisten tuotteiden kierto tapahtuu biokemiallisin keinoin ja teknisten materiaalien kierto toteutuu tuotteen uudelleenkäytöllä tai uudelleen valmistamalla. Näin tuote itsessään ei päädy kaatopaikalle, vaan sen tullessa käyttönsä loppuun se palautetaan kiertoon, josta siitä saadaan uutta hyödykettä. Tavoitteena on syklien pitäminen mahdollisimman pieninä, jotta energian käyttö olisi pientä. Kiertotalouden vastakohtana on lineaarinen talousmalli. Linearisessa talousmallissa tuote tai hyödyke käy läpi vain lyhyen aikasyklin, jossa se tuotetaan-käytetään-poistetaan. (Ellen MacArthur Foundation a, 22, 24) Tällöin jätteen loppusijoituspaikana on kaatopaikka tai jätteenpolttolaitos.

Kun tuotanto- ja palvelutapojen syklit saadaan suljettua, olemme kiertotalouden ytimessä (Kuva 1.). Tällä ajattelutavalla pystytään luomaan tuotteisiin sitoutunutta arvoa, joka on kertynyt tuotteen valmistusvaiheessa kuten raaka-aineiden louhimisessa ja komponenttien valmistamisessa. Arvo pystytään tuotteessa säilyttämään paremmin mitä lähempänä käyttäjää syklit pystytään pitämään. (Ethica)



Kuva 1. Kiertotalouden keskeiset biologiset sekä tekniset syklit

4.2 Miksi tarvitsemme kiertotaloutta

Kiertotalouden tuotantoprosessissa tavoitteena on maksimoida materiaalin, tuotteiden ja komponenttien käyttöikä. (SITRA 2018, Technology Industries of Finland, Accenture, 5; Ellen MacArthur Foundation a, 7) Tällä hetkellä olemme maailmassa edelleen teollisessa tuotannossa tilanteessa, jossa kehitymistä lineaarisesta "take-make-use-waste"-mallista on tapahtunut vain vähän. Yritykset louhivat ja korjaavat satoa, tekevät niistä tuotteita, joita kuluttaja käyttää määrätyn ajan ja kuluttaja hävittää tuotteen, kun sille ei enää ole tarvetta. Tänä päivänä itse tuotantoprosessissa jää paljon raaka-ainetta hyödyntämättä. (Ellen MacArthur Foundation a, 7) Nykyisellä tuotantotavalla on haitallisia vaikutuksia ympäristöömme sekä ilmastoomme koska energiankulutuksen lisääntyminen ja sen seurauksena hiilidioksidipäästöt kasvavat. (EU a 2018)

EU näkee myös kiertotalouden tulevaisuuden tavoitteena, jonka vuoksi se päivittää jätehuoltoa koskevaa lainsäädäntöään jatkuvasti. Pelkästään EU:n jäsenmailta kertyy yli 2,5 miljardia tonnia jätettä vuosittain. EU on laskenut, että EU:n alueella pystytään tuottamaan yrityksille jopa 600 miljoonan euron nettosäästöt, kun tuottamisessa huomioidaan jätteen synnyn ehkäisy, ekosuunnittelu sekä materiaalien uudelleenkäyttäminen. Samalla kasvihuonepäästöjä pystyttäisiin vähentämään 2-4%. (EU a 2018)

Kiertotaloutta kohti meitä ohjaa myös tule EU:n jäteohjelma, joka on osa EU:n kiertotalouspolitiikkaa. EU:n parlamentti on hyväksynyt lainsäädännön, jossa jäsenmaiden

kotitalouksista ja yrityksistä tuleva yhdyskuntajätteestä tulee kierrättää vähintään 55% vuoteen 2025 ja 65% vuoteen 2035 mennessä. Suomessa vuoden 2016 tilastot kertovat yhdyskuntajätteestä kierrätettävän tai kompostoitavan 42%. Tekstiilijätteelle sekä vaarallisille jätteille tulee järjestää erilliskeräys vuoteen 2025 mennessä. Pakkausjätteen kierrätystavoite on 65% vuoteen 2025 mennessä. (EU 2018)

Vaikuttavimpana tekijöinä miksi olemme tällä hetkellä tilanteessa, että tarvitsemme kiertotaloutta ovat kasvihuonepäästöt, maailman väkiluvun kasvu sekä raaka-aineiden rajallisuus. (EU a 2018)

4.2.1 Kasvihuonepäästöt

Fossiilisia polttoaineita ovat öljy, maakaasu ja kivihiili. Fossiilisten polttoaineiden tuotannossa vapautuu ilmakehään aina hiilidioksidia, mikä toimii kasvihuonekaasuna. (PEDA) Kasvihuoneilmiön vuoksi maapallon lämpötila pysyy oikeanlaisena mahdollistaakseen elämän olemassaolon. Se syntyy, kun kasvihuonekaasut päästävät auringon säteilyn maanpintaan mutta hidastavat poissäteilyä. Ongelma syntyy, kun hiilidioksidia ja muita kasvihuonekaasujen pitoisuuden lisääntyvät ilmakehässä eivätkä pääse poistumaan tarpeeksi nopeassa tahdissa. Tämän seurauksena maapallon keskilämpötila uhkaa nousta ja se aiheuttaa ilmastomme radikaaleja muutoksia muun muassa myrskyjä ja jäätiköiden sulamista. (Open ilmasto-opas)

Tätä kasvihuoneilmiötä pyritään vähentämään kansainvälisillä ilmastosopimuksilla kuten Kioton ilmastosopimus ja Pariisin ilmastosopimus. (Ympäristöministeriö) Tällä hetkellä fokus on 12. joulukuuta 2015 julkaistulla Pariisin ilmastosopimuksella, jonka soveltamisaika alkaa vuonna 2020. Pariisin sopimukseen vaadittiin vähintään 55 eri osapuolta, jotta niiden osuus maailman kasvihuonepäästöistä olisi vähintään 55%. EU ratifioi sopimuksen lokakuussa 2016 ja Suomi marraskuussa 2016. EU on sitoutunut sopimuksessa vähentämään hiilidioksidipäästöjä vähintään 40% alle vuoden 1990 tasosta vuoteen 2030 mennessä (EU c 2019). Suurimmat kasvihuonekaasuja tuottavat tahot järjestyksessä eniten tuottavimmasta ovat Kiina, Yhdysvallat, EU-maat, Intia, Brasilia ja Venäjä (Kuva 2.). Nämä viisi tuottajaa tuottavat maapallon kasvihuonepäästöistä lähes 80% (EU b 2018). Näistä kaikki olivat allekirjoittaneet ja ratifioineet Pariisin ilmastosopimuksen. Takapakkia ilmastosopimus otti kesällä 2017 kun Yhdysvallat irtautuvansa Pariisin ilmastosopimuksesta (YLE a). Kiinalla on hankaluuksia pitäytyä sovitussa, kun sen päästöt

meidät tilanteeseen, jossa neitseellisten raaka-aineiden vähyyys uhkaa maapalloamme. Vuonna 2010 65 miljardia tonnia raaka-aineita tuotettiin elinkeinoelämän systeemeihin ja ennusteissa on, että ensi vuonna se luku olisi jo 82 miljardia tonnia. (Ellen MacArthur a, 7, 14-15)

Veden rajallisuus korostuu tekstiiliteollisuudessa, jossa puuvilla on suosittu materiaali ja sitä tuotetaan 2,4 miljardia tonnia vuosittain. Lisäksi sen tehotuotannossa käytetään yli 25% maailman hyönteismyrkyistä sekä yli 10% torjunta-aineista. Puuvilla tarvitsee suuren määrän vettä kasvupaikkansa mukaan jopa 7 000 – 29 000 litraa yhtä kiloa kohti. (Gerritsen ym. 2016, 17; Nurmi 2016)

4.2.4 Kaupungistuminen

Suomalaisista asuu tällä hetkellä yli 70% kaupungeissa. Vastaavat luvut ovat Euroopassa suurin piirtein samalla tasolla ja muualla maailmassa noin 50%. Ennuste Suomessa kaupungistumiselle on, että noin 80% suomalaisista tulisi lähitulevaisuudessa asumaan kaupungeissa ja luku maailmalla kasvaisi jopa 75%. Näiden lukujen valossa pystymme ennakoimaan asumisen tiivistymistä. Myös ekologisuus tulee korostumaan tiiviimmässä kaupunkiasumisessa, jossa on järkevää, että asunnot ovat pienempiä ja erilaisia palveluja tullaan käyttämään yhteisesti. (Nissinen 2015)

4.3 Kiertotalouden haasteet

Financial Times kirjoitti artikkelissaan 28.10.2019 kiertotalouden yhtenä merkittävänä haasteena olevan ihmisten asenteiden muutoksen vaikeus. Uuden tuotteen hankkiminen saattaa olla helpompaa ja halvempaa kuin kiertotalouden tuotteeseen panostaminen. Tästä syystä tuottajien tulisi uudelleen arvioida prioriteettejaan tuotteissaan ja siirtyä nopeasta ja halvasta tuotannosta kestäväen kehityksen tuotteisiin. Kiertotalouden kilpailijoina toimii kuukausiveloitteiset Netflix ja Spotify.

Kaupungistumisen myötä nähdään tarvetta yhä resurssiviisaammalle asumiselle, joka tähtää kestäväen ja taloudellisesti järkeväen ympäristöön ja rakennepihiin ja hiiliniukaan suunnitteluun ja rakentamiseen. Tulevaisuuden haasteina onkin erilaisten säädösten ja kaavoitusmääräysten tapa soveltaa niitä käytäntöön, jotta kiertotalouden näkökulma toteutuisi. (Nissinen 2015)

Asenteiden muutoksen on tapahduttava niin yritysten ja yksityisten kuluttajien taholta. Mutta pelkkä asenteen muokkaus ei riitä, tarvitsemme lisäksi innovatiivisia ratkaisuja kierrätetylle materiaalille. Tällä hetkellä monissa vaiheissa neitseellinen materiaali on vielä halvempaa kuin kierrätetty materiaali, joten se ei houkuta yrityksiä siirtymään kiertotalouden mukaiseen liiketoimintaan. (Kierto EU)

4.4 Kiertotalouden businessmallit

Businessmalleissa on kyse arvon luomisesta yrityksille, asiakkaille sekä yhteiskunnalle. Uusien businessmallien on tarkoitus korvata vanhentuneet mallit ja luoda markkinoille uutta. (Osterwalder, Pigneur, 2010, 5) Kiertotalouden businessmallit ovat uudenlainen ajattelutapa, jonka tavoitteena on edistää kestävä kehityksen talouden kasvua, edistää globaalia kilpailukykyä sekä luoda uusia työtapoja. (Antikainen, Valkokari 2016, 1)

Kiertotalouden liiketoimintamalleissa on kyse yrityksen toimintojen digitalisoinnista, tehostamisesta, palvelullistamisesta sekä nerokkaampien toimintojen kehittämisestä niin asiakkaan kuin yrityksenkin näkökulmasta. SITRAn tapa kuvata näitä liiketoiminnan malleja on jaotella ne viiteen eri kategoriaan: jakamisalustoihin (sharing platform), kiertoihin perustuviin toimitusketjuihin (a circular supply chain), tuote palveluna (product as a service), tuotteen elinkaaren pidentäminen (product life extension), kierrätys ja kiertoon palauttaminen (recovery and recycling). (Sjøstedt 2018) Tuskin yksikään liiketalouden yritys pystyy perustamaan yrityksensä toiminnan vain yhteen malliin vaan joustavasti näitä viittä yhdistellen.

Pekka Vanne konsulttiyhtiö Accenturesta on ollut kehittämässä Sitran ja Teknologiateollisuuden kanssa yrityksille käsikirjaa kiertotalouden liiketoimintamallien mahdollisuuksista ja hän mainitsee Kauppalehden kommentissaan:

”Kyse on pohjimmiltaan asiakaslähtöisestä ajattelusta, asiakkaan tarpeen paremmasta ratkaisusta uusia teknologioita hyödyntäen niin, että samalla toimitaan ekologisemmin. Kiertotalouden liiketoimintahyötyjen toteutuminen vaatii muutosta ajattelussa sekä yrityksiltä uudenlaista osaamista ja yhteistyötä.” Pk-yritykset pitävät näistä toimintamalleista kehityskelpoisimpana tuote palveluna-mallia koska se pitää sisällään kaikki viisi kiertotalouden businessmallia. (Kauppalehti)

4.4.1 Tuotteen elinkaaren pidentäminen

Tuotteen elinkaaren pidentäminen tarkoittaa, että tuotetta huolletaan ennakoivasti, tuotetta uudelleen myydään ja uudelleen valmistetaan. (Sjöstedt 2018) Konecranes on ottanut tämän tuotteen elinkaaren pidentämisen huomioon Lifecycle Care- ohjelmassaan. Siinä se tarjoaa ennakoivaa kunnossapitoa, tarkastuksia auttamaan tunnistamaan riskejä ja kehittämismahdollisuuksia, konsultointipalvelua, modernisointipalvelua ja uusien laitteiden ja varaosien tuotantoa. (Konecranes)

Tuotteen odotusarvona on sen tuottamisesta syntyvän jätteen minimointi, jota voidaan edistää käyttämällä vähemmän raaka-ainetta. Suunnittelussa on otettava huomioon tuotteen uudelleen suunnittelun, uudelleenkäytön ja korjauksen helppoudet. Suunnittelu pohjautuu kestäviin resursseihin kuten kierrätettyihin materiaaleihin. (SITRA 2018, 42)

4.4.2 Tuote palveluna

Tuotteen myymisen sijasta myydään palvelua. (Sjöstedt 2018) Esimerkkinä tästä on, jos lineaarisessa mallissa tavoitteena on myydä mahdollisimman monta tuotetta tehdäkseen voittoa niin tuote palveluna mallissa tuotto tulee juuri asiakkaalle räätälöidystä ratkaisusta, jossa minimoidaan tehottomuus ja korostetaan asiakkaan kokemusta. Esimerkkinä Rolls Royce, joka lineaarisessa mallissa on myynyt koneita. Tuote palveluna -mallissa se myy palvelua asiakkaalle nimeltään ”Power by the hour”. Siinä asiakkaalle tulee kiinteä maksu käyttötuntia kohden laivaa kohden. Rolls Royce tarjoaa kunnossapidon ja laitteiden valvontapalvelun sensoreiden avulla koko laivamatkan ajaksi. (Sitra 2018) Näihin palveluihin lukeutuu myös Michelinin tarjoama renkaat palveluna- palvelu (Michelin) sekä Philipsin valo palveluna -palvelu (Philips). Jopa lasten leluja tuottava yritys Lego suunnittelee palvelua ” Lego palveluna” jossa legoja voisi vuokrata ja käytön jälkeen palauttaa, jotteivat ne kerää turhaan pölyjä varastossa. (Financial Times 2019)

4.4.3 Jakamislustat

Jakamislustat ovat syntyneet jakamistalouden pohjalta. Jakamistaloudessa on kyse yhteisöllisestä tavarankuluttamisesta ja käytöstä. Verkkoteknologian mahdollistamana ihmiset voivat jakaa ja vaihtaa omistustaan, taitojaan sekä resursseja. Hyvänä

esimerkkinä jakamistalouden yrityksistä on Airbnb, jonka kautta on vuonna 2012 tehty yli kaksi miljoonaa varausta. (Lahti & Selosmaa 2013, 13) Jakamislustoilla pyritään hyödyntämään tuotteiden laajempaa hyötykäyttöä tehostamalla niiden saavutettavuutta. (Sjöstedt 2018)

4.4.4 Kierrätys ja kiertoon palauttaminen

Tavoitteena on saada tuote elinkaarensa loppupäässä palautettua takaisin kiertoon joko purkamalla se osiin ja uudelleen käyttäen purettuja osia tai palauttaa se biologiseen kiertoon, jossa se maatuu myrkyttömästi luontoon takaisin. (Sjöstedt 2018) Tavoitteena olisi kierrättää raaka-aineeksi vain sellaisia osia, joita ei voi käyttää sellaisenaan uusiksi, jotta energiaa ei tuhlataisi. (Ethica) General Motors raportissaan kertoo uudelleen käyttävänsä ja kierrättävänsä 84% maailmanlaajuisen tuotannon jätteestään ja sillä on 142 jätteenkäyttöä toimintaa tuotannossaan. (General Motors 2018, 1)

4.4.5 Kiertoihin perustuvat toimitusketjut

Tuotetaan materiaaleja, jotka ovat kierrätyskelpoisia ja uusien materiaalien valmistuksessa hyödynnetään uusiutuvaa energiaa. (Sjöstedt 2018) Renault on pystynyt säästämään kustannuksissaan, kun se on muodostanut yhteistyön teräksen kierrättäjän ja jäteyhtiön kanssa. Tämän yhteistyön seurauksena raaka-aineet pysyvät pienemmissä sykleissä ja raaka-aineiden hyötykäyttö on tehokkaampaa. (Ethica)

5 PALVELUMUOTOILU

Palveluiden rooli on kasvanut yhteiskunnassamme aina 1970-luvulta alkaen. Tällä hetkellä palveluiden osuus Suomessa on noin 70% bruttokansantuotteesta (Tilastokeskus 2019). Palveluiden merkityksen nosti esille jo 1970-luvulla Daniel Bell, joka toteaa yhteiskunnan siirtyessä jälkiteolliseen aikaan, on luonnollista, että tuotteiden tilalle nousee palvelujen merkityksen kasvu ja palvelutalous. Palvelujen kehittämisen tavoitteena on vastata enenemässä määrin asiakkaiden tarpeisiin, voimistaa asiakassuhdetta ja luoda yritykselle kilpailuetua sekä parantaa kilpailukykyä (Kuva 3.). Sillä voidaan ratkaista yritysten monimutkaisia ongelmia hakemalla niihin ratkaisuja palvelumuotoilun keinoin. (Koivisto ym. 2019, 17, 151)

Palvelumuotoilun juuret löytyvät teollisesta muotoilusta. Teollinen muotoilu on prosessi kuten palvelukin. Erona teolliseen muotoiluun on, että teollisen muotoilun lopputulemana on muotoilu ja palvelumuotoilun lopputuloksen on palvelu. (Tuulaniemi 2013, 64) Muotoilu on muuttunut materiaalin, muodon ja käytön suunnittelusta kohti ihmisen, teknologian ja tuotteiden välisen vuorovaikutuksen suunnitteluun. (Miettinen 2011, 26)

Palvelumuotoilun tavoitteena on luoda entistä parempia ja laadukkaampia palveluita asiakkaalle. Tarkoituksena on keskittyä asiakasymmärrykseen, yhteissuunnittelulla palveluiden ideointiin, konseptointiin, prototypointiin ja pilotointiin. (Tuulaniemi 2013, 129) Palvelumuotoilussa haetaan asiakkaista niitä tietoja, jotka ohjaavat kulutuskäyttäytymistä, jotta pystytään räätälöimään palvelut heidän tarpeitaan vastaaviksi. (Miettinen 2011, 50)

5.1 Palvelumuotoilun määritelmä

Palvelumuotoilun yhtenä selvänä vahvuutena on se, että sen määritelmää ei ole kiveen hakattu. Tämä määrittelemättömyys haastaa palvelumuotoilun jatkuvaan kehittymiseen. Palvelumuotoilu on lähestymistapa, joka yhdistää erilaisia toimintatapoja ja siinä käytettävät työkalut vaihtelevat. Sen tavoitteena on innovoida tai parantaa olemassa olevia palveluita. Päämääränä on tehdä palveluista käyttäjälleen tarpeellisia, käytettävämpiä ja haluttavampia. Yrityksille ja organisaatioille sen tähtäimenä on luoda tehokkaampia ja vaikuttavampia ja omaleimaisia palveluita. (Stickdorn, Schneider 2013, 28-31)

Parantainen (2011, 10-11) kirjassaan kuvaa palvelumuotoilun olevan analyyttinen sekä intuitiivinen tapa lähestyä palveluiden kehittämistä ja innovointia. Tämä vaatii palvelumuotoilulta loogisia päättelyketjuja, tietoa, joka perustuu tosiasioihin, asiakastutkimuksiin ja dataan. Se vaatii myös visionääristä ajattelua mitä tulevaisuus tuo tullessaan ja kykyä nähdä sitä mitä ei vielä ole olemassa.

Palvelumuotoilua voidaan ajatella viiden periaatteen mukaan. Nämä viisi periaatetta ovat käyttäjakeskeisyys, yhteiskehittäminen, peräkkäisyys, evidenssi ja holistisuus. *Käyttäjakeskeisyudessa* asiakas asetetaan palvelumuotoiluprosessin keskiöön. Siinä on ratkaisevaa tunnistaa asiakkaan harrastukset, kulttuuritausta, sosiaalinen tausta sekä hänen motivaationsa. Tavoitteena on astua asiakkaan kenkiin ja ymmärtää asia asiakkaan näkökulmasta. Palvelumuotoilu alkaa asiakkaiden ymmärtämisestä ja taidosta tuoda esille asiakkaiden erilaisia ajattelutapoja. (Stickdorn, Schneider 2013, 34-37)

Tuskin koskaan palvelu koskettaa vain yhtä asiakasryhmää. Ryhmiä ollessa useita, niiden tarpeet ja odotukset poikkeavat toisistaan. Asiakkaiden lisäksi palveluun sitoutuu useita sidosryhmiä kuten esimerkiksi asiakaspalvelijat, esimiehet ja suunnittelijat sekä lisäksi myös asiakasrajapinnassa toimivat myyntiautomaatit sekä nettisivut. Näiden monien eri näkökulmien vuoksi on ratkaisevaa *yhdessä kehittää* parempia palveluita. On olemassa useita tapoja ja työkaluja, jotta aito asiakasnäkökulma saadaan selville eri näkökulmista. Olennainen osa palvelumuotoilua on luoda ympäristö, jossa kehittäminen ja ideoiden luominen heterogeenisissä sidosryhmissä on luontevaa. Asiakkaan osallistaminen palvelun suunnitteluun jo alkuvaiheessa helpottaa asiakkaan sitoutumista palveluun ja palveluntuottajaan sekä edesauttaa pitkäkestoisen palvelusuhteen syntyä. (Stickdorn, Schneider 2013, 38-39)

Palvelut ovat *peräkkäisiä* tapahtumaketjuja, jotka kestävät tietyn ajan. Tätä palvelun periodia on ratkaisevaa ajatella palveluiden suunnittelussa. Haasteena on löytää oikea-aikainen ja -mittainen palvelu, jottei palvelujen pitkittyminen tai niiden liiallinen nopeus vaikuttaisi asiakkaan mielialaan negatiivisessa mielessä. Jokainen palvelu koostuu kolmesta askeleesta. Ne ovat, aika ennen varsinaista palvelua, itse palvelu ja palvelun jälkeinen jakso. Palvelun sisällä on myös useita asiakkaalle näkymättömiä kontaktipisteitä, jotka edesauttavat tai hidastavat asiakkaan saamaa palvelua. Palveluprosessin oikeantahtinen määrittely on palvelun joustavuuden ja asiakkaan kokemuksen kannalta tärkeää. (Stickdorn, Schneider 2013, 40-41)

Hotellihuoneen vessan vessapaperin taittaminen kolmioksi kuvaa *palvelun toteennäyttämistä*. Asiakkaan saapuessa hotellihuoneeseensa ja huomaa vessapaperin kolmiotaiton, hän tietää siistijän käyneen huoneessa. Useita palveluun liittyviä hetkiä tapahtuu taustalla eikä suoraan asiakkaan silmien edessä. Jotkut näistä palveluista pystytään tekemään käsinkosketeltaviksi ja näin ollen osaksi kokonaista asiakaskokemusta. Toinen näkökulma asiakkaalle voisi olla hotellissa pyyhkeiden pesu. Pyyhkeiden vieressä voi olla tiedote, missä asiakasta neuvotaan pyyhkeiden pesussa niin, että asiakas voi jättää pyyhkeensä lattialle, josta siistijä poimii ne pestäväksi tai asiakas voi ympäristöystävällisistä syistä pesyttää pyyhkeensä harvemmin. (Stickdorn, Schneider 2013, 42-43)

Kokonaiskuvan hahmottaminen on yhtä tärkeää palvelumuotoilussa kuin pienten kontaktipisteiden havaitseminen. Palvelut tapahtuvat usein fyysisessä ympäristössä kuten kivijalkakaupassa tai internetissä alustalla. Asiakkaan kyky aistia kaikilla aisteillaan vaikuttaa palvelukokemukseen. Tämän vuoksi fyysinen palveluympäristö on merkittävä. Jokaista palvelun momenttia on mahdotonta yksilöidä mutta tavoitteena on ymmärtää palvelua laajasti. Tähän kuuluu yrityksen kulttuuri, arvot, normit kuin yrityksen strategia ja prosessit. Kun kaikki elementit yrityksessä ja sen palvelussa tukevat palvelumuotoilua se näkyy parhaimmillaan asiakkaiden kokemuksessa, työntekijöiden tyytyväisyydessä sekä yrityksen positiivisessa tuloksessa. (Stickdorn, Schneider 2013, 44-45)

5.1.1 Palvelumuotoilun peruskäsitteitä

Palvelumuotoilu koostuu palvelupolusta eli käyttäjän läpikulkemasta prosessista, palvelutuokioista eli yksittäisistä vaiheista kuvatussa prosessissa ja kontaktipisteistä eli vuorovaikutuksesta laitteiden esineiden, tilojen ja ihmisten kanssa. Palvelupolun muodostavat perättäiset palvelutuokiot. Polkua voidaan kuvata ajassa eteneväksi prosessiksi. Polun muodostamiseen vaikuttaa palveluntarjoajan tuotantoprosessi ja asiakkaan henkilökohtaiset valinnat. Palvelupolkuun on tarkoituksen mukaista kuvata myös ne palvelut, joita muut palveluntarjoajat tarjoavat, koska harvoin yksi palveluntarjoaja pystyy vastaamaan kaikkeen asiakkaan tarpeisiin palvelupolussa. Palvelupolun avulla pystytään kuvaamaan suppeampaa ja laajempaa asiakassuhteiden suunnittelua. (Miettinen 2011, 49-50; Koivisto ym. 2019, 35; Komulainen 2018; Innanen 2018)

Palvelupolun alussa asiakkaalla herää tarve palvelusta. Asiakas löytää tietoa palvelusta esimerkiksi blogien ja somekanavien kautta. Kun asiakkaassa on herännyt mielenkiinto tuotteeseen, on hyvä tarjota asiakkaalle vuorovaikutteisia sivustoja tai vertailuja

kampanjasivuilla, jotta asiakas pääsee itse tutkimaan hänelle sopivaa palvelua ja näin pystytään kasvattamaan asiakasluottamusta tuotteeseen. Tuotteen ostamisen helpous, avoimuus ja läpinäkyvyys korostuu asiakkaan palvelupolussa. Maksukanavien valinta maksupalvelusta on kriittinen toimi. Luotettavien maksukanavien käyttö on merkittävää. (Komulainen 2018)

Palvelutuokio on yksi palvelupolun päävaiheista. Palvelutuokioissa tapahtuu asiakkaan ja palveluntarjoajan vuorovaikutus. (Miettinen 2011, 49)

Kontaktipisteet koostavat palvelutuokion. Kontaktipisteessä asiakas kokee palvelun kaikkien aistiensa, näön, kuulon, hajun, maun ja tunnon avulla. Kontaktipisteet pyritään suunnittelemaan niin, että ne tuottavat asiakkaalle korkean arvon palvelusta vähin kustannuksin. Kontaktipisteitä ovat muun muassa erilaiset kanavat, esineet, toimintamallit ja ihmiset. Kanavat jaetaan fyysisiin (esim. kivijalkakauppa), digitaalisiin (esim. puhelimen APP) sekä aineettomiin kanaviin (esim. puhelinpalvelu). Esineet kontaktipisteinä ovat joko asiakkaan itsensä käyttämiä tavaroita tai laitteita tai asiakaspalvelijan käyttämiä asiakkaalle näkyvissä olevia ja näin vaikuttaa asiakaskokemukseen (esimerkiksi junnassa junaemännän käyttämä kahvikärry). Toimintamalleissa palvelu on tarkkaan prosessoitu ja rutiinit määritetty. Yksityiskohdissa on otettu huomioon palvelueleet. Palvelueleenä pidetään palvelun näyttämistä toteen esimerkiksi hotellihuoneen siistijän merkki, kun hän taittaa wc-paperiin kolmion eleeksi toteutuneesta siivouksesta. (Miettinen 2011, 52; Miettinen & Koivisto 2009, 145-146; Curedale 2013, 23) Ihmiset ovat palvelumuotoilun avainasemassa. Palveluun vaikuttaa asiakkaat, asiakaspalvelijat, palvelun tuottajan henkilökunta ja esimiehet. Kun asiakaspalvelijalla on selkeä rooli ja hän on oikeassa paikassa palvelupolussa, hyötyy tästä niin asiakas kuin palveluntuottaja. (Miettinen 2011, 53)

Empatiaa kuvataan usein lauseilla ”astua toisen saappaisiin” tai ”nähdä asiat jonkun muun silmien kautta”. Empatia mahdollistaa ymmärryksen toisen ihmisen tilanteesta, tunteista ja motiiveista. Palvelumuotoilussa empatialla ymmärretään samaistumisella toisten kanssa ja ymmärtää heidän näkökulmansa kuitenkin siihen ei välttämättä sekoiteta sympatiaa, johon liittyy vahvasti myötätunto. (Curedale 2016b, 15)

Palvelumuotoilussa empatian tavoitteena on pystyä näkemään asiakkaiden piilossa olevia tarpeita. Ne ovat tarpeita, joita asiakas asettaa tuotteelle, joista hän ei itse tietoisesti tiedosta eikä osaa niitä vaatia. Empaattinen muotoilu laajentaa näkökulmaa tuotteiden ja palvelujen ulkopuolelle. (Miettinen, 2011, 31)

Tarjooma on kokonaisuus, joka muodostuu tarpeisiin ja ongelmiin tarjotuista ratkaisuista. Ne sisältävät tavaroiden, palveluiden, tietojen sekä vuorovaikutuksen kokoelmista. Ne ovat suunniteltu ja kehitetty asiakkaalle tiedon ja osaamisen mukaan. (Tuulasniemi 2013, 40)

Value co-creation eli arvon yhdessä luominen. Siinä palvelun merkitys nousee, kun asiakas itse pääsee tuotteen suunnitteluun mukaan. Asiakas itse voi vaikuttaa tuotteen lopputulokseen kuten esimerkiksi Adidas mahdollistaa asiakkaan itse suunnittelemat lenkitossut verkkosivuillaan. (Miettinen 2011, 23)

5.1.2 Palvelumuotoilun hyödyt

Vaikka palvelumuotoilun tietämys on lisääntynyt sitten 1990-luvun, jolloin sen opetus ja tutkimus on aloitettu (Koivisto 2007, 10), on edelleen yrityksissä usein ajatus, että palvelumuotoilu on kalliimpaa kuin perinteiset kehittämissuunnitelmat. Perinteisissä kehittämissuunnitelmissa asiakkaan halut ja tarpeet olivat kehittämistyöhön osallistuvien kehittyneitä arvioita. Ajatuksena palvelumuotoilun kalleudesta nousee luultavasti palvelumuotoiluun käytettävästä ajasta, vaivannäöstä ja sen monimuotoisuudesta, joka muodostuu asiakkaiden ja henkilökunnan osallistamisesta. Näissä arvoissa ei kuitenkaan oteta huomioon sitä liiketaloudellista hyötyä, joka saadaan siitä, että suunniteltavat palvelut ja kehittämiskohteet nousevat asiakkaiden ja henkilökunnan todellisista tarpeista. Näin asiakas kokee palvelun olevan hänelle hyödyllinen ja todennäköisesti on valmis käyttämään palvelua. (Koivisto ym. 2019, 151)

Palvelumuotoilulla tavoitetaan kahdenlaista hyötyä liiketoimintaan, suoria ja välillisiä. Suorat hyödyt vaikuttavat välittömästi yrityksen liiketoimintaan. Esimerkkinä on tietyn palveluketjussa olevaan palvelutapahtumaan kohdennettava kehittäminen. Kehittäminen luo kohdennettua palvelua, jonka myötä myynti lisääntyy. Välillisen hyödyn esimerkkinä on palveluketjussa olevaan palvelutapahtumaan kohdennettava kehittäminen. Sen kehittäminen vähentää reklamaatioita Reklamaatioiden väheneminen lisää työtyytyväisyyttä ja työajan käyttö tehostuu, kun se pystytään kohdentamaan tähdellisempiin tehtäviin. (Koivisto ym. 2019, 151)

Liiketoiminta-arvoa ei ole vielä pystytty virallisissa tutkimuksilla osoittamaan. Yhtenä arviona tähän on se, että palvelumuotoilua on hankala erottaa yrityksen muusta kehittämis- ja muotoilutoiminnasta. Design Value indeksillä pystytään kuitenkin mittaamaan

yritysten, jotka käyttävät palvelumuotoilua osakkeenarvon kehitystä verraten niihin, jotka eivät käyttäneet palvelumuotoilua. (Kuva 3.) Tutkimustulokset osoittavat, että yritykset, jotka hyödynsivät toiminnassaan palvelumuotoilua, kaksinkertaistivat arvonkehityksensä kymmenessä vuodessa. (Koivisto ym. 2019, 156)



Kuva 3. McKinseyn kuva, jossa näkyy palvelumuotoilusta tuleva hyöty liikevaihtoon, kustannustehokkuuteen sekä asiakastyytyväisyyteen. (Custelligence)

Palvelumuotoilulla mahdollistetaan liiketaloudellista hyötyä. Liiketaloudellista hyötyä voidaan kuvata kolmivaiheisella mallilla:

1. Ensimmäisenä askeleena on luoda palvelutavoite tai -tavoitteet. Nämä tavoitteet nousevat asiakastarpeista tai alan mahdollisuuksista.
2. Seuraavaksi on tavoitteiden optimointi. Tällä pyritään varmistamaan, että asetetut tavoitteet saavutetaan. Optimointia tuetaan iteraatiolla, jossa suunnittelu ja testaaminen ovat avainasemassa. Sillä pyritään löytämään palvelun epäsuotuisat kohdat ja korjata ne uudelleensuunnittelun avulla. Tavoitteena optimaalinen palvelukokemus.
3. Kolmantena tärkeänä vaiheena on palvelun jatkuva arviointi. Arvioinnille tulee luoda laadukkaat mittarit, jotta palveluun tehtävien muutosten arviointi olisi luotettavaa.

(Miettinen, 14-15 ,23)

Liiketoiminnan palvelullistamisessa on kyse prosessista, jossa yritys laajentaa toimintaansa tuotteen myymisestä myös palvelun tarjoamiseen. Palvelullistamisella haetaan yritykselle kilpailuetua muihin kilpailijoihin nähden. Sen halutaan syventävän asiakassuhdetta tyydyttämällä entistä paremmin asiakastarpeita. Palvelullistamisesta puhutaan yksinkertaisimmillaan, kun yritys tarjoaa tuotteeseensa lisämaksullisia palveluja kuten huolto- tai takuupalveluja. Laajemmin ajatellen se tarkoittaa koko liiketoimintamallin

uudistamista jossa tavoitteena on mahdollistaa asiakkaille tuotteen käyttö eikä niinkään sen omistus. (Koivisto ym. 2019, 17-18)

Palvelumuotoilun hyötyjä pystytään hyödyntämään kaikille yrityksen tasoille. Palvelumuotoilua on tapana lähteä yrityksissä kokeilemaan ensimmäiseksi asiakasrajapinnassa. Laadukkaimman ja vaikuttavimman tuloksen saa, kun sitä hyödynnetään yrityksen kaikilla tasoilla. Koivisto (2019) kumppaneineen erottelee kolme eri yritykseen kohdistuvaa tasoa, jossa jokaiselle tasolle tehtävät palvelumuotoilun vaikutukset heijastuvat toisiinsa:

1. Strateginen taso, jossa halutulle palvelulle luodaan visio, tarkoitukset ja suunta. Tällä tasolla suunnitellaan myös suurempia linjauksia palveluliiketoimintaan, asiakaskokemukseen sekä palvelutarjoamaan.
2. Systeemisellä tasolla kehittäminen tapahtuu kattotasolla. Kohteena on palveluiden ja asiakaskokemusten kehittäminen. Tavoitteena on luoda standardit, ohjeistukset, logiikat ja työkalut, joita hyödynnetään palveluiden sekä asiakaskokemusten johtamisessa, kehittämisessä ja tuotannossa. Esimerkkinä näissä on asiakaskokemus- ja asiakaspalvelukäsikirjat. Kattotasoisen kehittämisen lähtökohdiana on saavuttaa yhdenmukainen kokemus asiakkaalle riippumatta missä palvelukanavissa hän asioi. Systeemisen tason keinoja voidaan hyödyntää helposti myös yrityksen sisäisissä kehittämiskohteissa.
3. Asiakasrajapinnan tasolla kehittäminen keskittyy lopputuotteeseen, yksittäiseen palveluun tai vuorovaikutukseen asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä.

Liiketoimintahyötyjen tarkastelu voidaan tehdä yrityksessä taloudellisen, markkinoinnin, sisäisten prosessien tai työkalutuurin ja osaamisen näkökulmista.

Taloudellinen näkökulma

Palvelumuotoilu vaikuttaa yleensä yrityksen positiiviseen tuloskehitykseen välillisesti. Positiivisina vaikutuksina pystytään todentamaan asiakasmäärien kasvu, asiointitiheyden lisääminen sekä kertaostosten nousulla. Seikat mitkä ovat mahdollistaneet tämän ovat palvelumuotoilun keinoilla tehdyt parantuneet asiakaskokemukset, ja sitä kautta lisääntyneet suositukset sekä tuotantoprosessien tehostamisella. Järkeistämällä asiakasarvoa tuottamattomat prosessin osat ja kehittämällä henkilöstön kanssa heidän toimiaan prosessissa, yritys hyötyy taloudellisesti. (Koivisto ym. 2019, 152-153)

Markkinanäkökulma

Markkinoinnin näkökulmasta palvelumuotoilun tavoite on auttaa yritystä ymmärtämään asiakkaitaan ja heidän tarpeitaan sekä luomaan markkinoille kilpailijoista erottuvia palveluita. Mittareiden tuloksina pystytään näkemään asiakastyytyvyyden kasvua, asiakasuskollisuutta ja markkinaosuuden kasvua. Liiketoimintahyötyinä pystytään lukemaan syvällisen asiakastarpeen ymmärtäminen, asiakaskokemuksen vahvistuminen, innovaatioiden lisääntyminen sekä brändin vahvistuminen. (Koivisto ym. 2019, 153-154)

Sisäisten prosessien näkökulma

Kun yrityksen strategiaan on sidottu vahva asiakasymmärrys ja kehittämistyön testaamisen kulttuuri, epäonnistumisen riskit pienenevät. Tätä kautta palveluiden kehittäminen paranee ja sen myötä tuotantoprosessien tehostuminen mahdollistuu. Palvelumuotoilun hyödyt sisäisissä prosesseissa ovat palvelun kehittämisen vaikuttavuuden paraneminen, palvelun laadun paraneminen ja palvelun operatiivisen tuotannon tehostuminen. (Koivisto ym. 2019, 154-155)

Työkulttuurin ja osaamisen näkökulma

Palvelumuotoilun merkittäviä osallistujia ovat asiakkaiden lisäksi yritysten työntekijät. Palvelumuotoilun liiketoimintahyötyihin työkulttuurin ja osaamisen puolelta voidaan lukea työntekijäkokemuksen vahvistuminen, jolloin esimerkiksi työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden on mahdollista kohentua. Sekä sisäisten toimintatapojen kehittyminen, jolloin mahdollistetaan mm. ulkoisen ja sisäisen viestinnän tehostuminen ja asiakaslähtöisyyden vahvistuminen. (Koivisto ym. 2019, 155-156)

5.2 Prosessin määritelmä

Prosessi tarkoittaa sarjaa loogisesti eteneviä ja toistuvia toimintoja (Tuulaniemi 2013, 126). Prosessien tavoitteena on luoda toistuvia toimintaketjuja, jotta rutiinit eivät veisi turhaa voimavaroja ja mahdollistaisivat ajankäytön luovaan työhön. (Tuulaniemi 2013, 126)

Palveluprosessi muodostuu yksittäisistä kontaktipisteistä ja vuorovaikutuksesta. Näitä yhdistämällä luodaan palveluhetkiä. Kontaktipisteissä aktiivisina osallistujina ovat ihminen-ihminen, ihminen-kone ja jopa kone-kone, toisinaan myös kontaktipisteinä ovat printattu materiaali tai internetin media. (Stickdorn, Schneider 2013, 40)

5.3 Palvelumuotoilun prosessi

Palvelumuotoilun ympärille on rakentunut useita erilaisia prosesseja, joissa käytetään erilaisia luovia ongelmanratkaisukeinoja. Prosessin päämääränä on kattaa koko palvelun toimintaketju. (Tuulaniemi 2013, 129) Erilaisia prosesseja tarjoaa mm. British Design Councilin malli Double Diamond ja Juha Tuulaniemen malli.

Palvelumuotoilun prosessi on analyyttistä sekä luovaa koska siinä yhdistyy asiakas- ja käyttäjätarpeen tutkiminen ja ratkaisun kehittäminen. Palvelumuotoiluprosessilla haetaan identifioituja arvonluontimahdollisuuksia ymmärtämällä ja tunnistamalla asiakkaan ja käyttäjän tarpeet sekä luodaan arvolupauksia ja parannetaan palvelun laatua luovilla ratkaisuilla perustuen asiakkaan tarpeisiin ja palveluntarjoajan ehtoihin nojaten. (Koivisto ym. 2019, 42)

Tuulaniemi (2011, 126) esittelee kirjassaan palvelumuotoilun yleismallin, josta pystyy käsittämään, miten palvelun kehittäminen prosessissa etenee. Se käsittää seuraavat vaiheet: määrittely, tutkimus, suunnittelu, palvelutuotanto ja arviointi.

Määrittely

Määrittelyn vaihe jaetaan kahteen osaan, aloittamiseen sekä esitutkimukseen. Aloittamisen vaiheen tavoitteena on määrittellä yrityksessä palvelun tavoitteet sekä tarvittavat lähtötiedot, muun muassa projektin budjetti ja aikataulu sekä yrityksen liiketoimintastrategia. Kun tarvittavat yksityiskohdat ovat selvillä, haetaan yritykselle palvelumuotoilua suunnitteleva yritys. Esitutkimusvaiheessa palvelumuotoilualan yritys kerää ja kokoaa tiedot palvelua tuottavasta yrityksestä sekä mallintaa sen strategiset sekä liiketoiminnalliset tavoitteet liittyen suunniteltavaan palveluun. Tässä vaiheessa haetaan vastauksia seuraavanlaisiin kysymyksiin: vastaako uusi palvelu yrityksen nykyistä linjaa, mitä resursseja uuden palvelun toteuttaminen vaatisi tai mitä riskejä palveluun liittyy?

Tutkimus

Tutkimusvaihe jaetaan asiakasymmärrykseen sekä strategiseen suunnitteluun. Asiakasymmärryksen ytimessä selvitetään mitkä ovat kohderyhmän tarpeet, odotukset sekä tavoitteet. Avaimena markkinoilla menestymiseen on pystyä kohdentamaan palvelu niin että asiakas kokee sen tarpeelliseksi sekä haluttavaksi. Kerätty asiakastieto on pääsääntöisesti laadullista koska sillä tavoitetaan paremmin ymmärrys asiakkaiden toiveista ja

tarpeista. Käytettyjä tiedonkeruumenetelmiä ovat muun muassa haastattelut, havainnointi sekä etnografiat. (Tuulaniemi 2013, 142-146)

Strategisen vaiheen tärkein ajatus löytyy, kun löydetään keino, miten yritys aikoo markkinoilla menestyä. Yrityksen on päätettävä mihin kilpailustrategiaan se tähtää palvelusaan. Yritys pääsääntöisesti käyttää yhtä kilpailustrategiaa kautta koko linjan. Hajauteulla mallilla yritys pahimmillaan antaisi itsestään ristiriitaisen kuvan. Yksi tunnetuimmista malleista on Michael Porterin kehittämä malli, joka jaetaan kolmeen strategiaan. Kustannusjohtajuuteen, jossa asiakas valitse palvelun sen halvan hinnan vuoksi. Toiminnot ovat tässä mallissa pitkälle tehostettuja ja automatisoituja. Differenttiin, jossa asiakas valitsee palvelun sen kokeman arvon perusteella. Yrityksellä on itsellään jokin muista yrityksistä erottuva arvo tai arvoja, joiden perusteella se tarjoaa palvelua hieman korkeammilla tuotantokustannuksilla. Kolmantena mallina on keskittäminen, jossa laaja-alaisesti tuotetaan palvelua suppealle asiakassegmentille. Tämä mahdollistuu, jos yritys toimii asiakaskentällä laaja-alaisesti. Mallissa käytetään edeltäviä strategioita tavoitteitten mukaan. Kustannusjohtajuutta jos halutaan etu alhaisilla hinnoilla pienessä kohderyhmässä tai differenttipainotteisessa tavassa kohdennetaan pienen ryhmän erikoistarpeisiin. (Tuulaniemi 2013, 174-176)

Suunnittelu

Suunnittelun vaiheessa aloitetaan ideointi, konseptointi sekä prototypointiin. Kun tavoite ja ongelma ovat selvillä ideoinnissa haetaan useita erilaisia ratkaisuehdotuksia haasteeseen. Ideoinnin ajatuksena on aluksi kerätä suuri määrä erilaisia ideoita, jonka jälkeen niistä poimitaan jatkokehityksen kannalta oleellimmat jatkokehittelyyn. Konseptoinnissa tarkennetaan palvelun keskeinen ajatus. Siinä kuvataan koko palvelun ketju, palvelutuokioineen sekä kontaktipisteineen. Konsepti voidaan jakaa neljään alueeseen, suunnitteluun, ilmentymiseen eli viestintään asiakkaille, jalkautukseen eli palvelun esimerkiksi tapahtumamarkkinointiin ja palveluosaamiseen eli henkilökunnan palveluosaaminen ja asenne. (Tuulaniemi 2013, 182-195)

Palvelua testataan prototyypin avulla. Sen avulla rakennetaan suunnitellusta palvelusta malli ja testataan sitä. Tällä nähdään palvelussa toimivat kohdat ja myös haavoittuvat, kehittämistä kaipaavat hetket. Tarkoituksena on testata palvelun prototyyppiä asiakkailta mahdollisimman aikaisessa vaiheessa ja usein kehittämisen aikana, jotta lopputuloksena olisi mahdollisimman valmis palvelu ilman suuria virheitä. (Tuulaniemi 2013, 196-198)

Palvelutuotanto

Palvelutuotannon vaiheessa palvelu pilotoidaan ja pilotoinnin jälkeen palvelu lanseerataan markkinoille. Tapoja, joita keskeneräisiä palveluita voidaan testauttaa ovat muun muassa esitteet ja digitaalisessa palvelussa beta-versiot. Pilotoinnit kannattaa viedä asiakkaiden arvioitavaksi aikaisessa vaiheessa koska puolivalmista tuotetta on helppo muokata käyttäjätarpeita vastaaviksi. Jotta palaute puolivalmiista palvelusta olisi kehittämisen kannalta järkevää, on oikeiden laatumittareiden luominen tärkeää. Pilotoinnin ja kehittämisen jälkeen luodaan palvelumalli, josta ilmenee palvelun toteutus käytännössä, mitä resursseja ja osatekijöitä se vaatii sekä miten vuorovaikutus käyttäjän ja palveluntuottajan välillä toimii. (Tuulaniemi 2013, 232-233)

Palvelun lanseerauksessa tärkeäksi elementiksi nousee tieto palvelusta ja sen hyödyistä. Lanseeraus tulee tehdä kohdennetulle käyttäjäryhmälle sen tutussa ympäristössä, sille ominaisella tavalla. (Tuulaniemi 2013, 239-240)

Arviointi

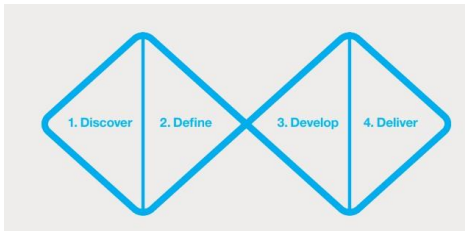
Erilaiset mittarit ovat välttämättömiä palvelun arvioinnissa. Arvioinnin tavoitteena on ylläpitää palvelun kilpailukykyä ja kilpailuetua muihin nähden. Kun palveluita mitataan, mitataan palveluntuottajan ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta. Arvioinnin tapoja ovat esimerkiksi asiakastyytyväisyyden mittaaminen ja brändin tunnettavuus. On huomioitava, että eri palveluiden mittaaminen vaihtelee paljon. Internetpohjaisen palvelu seuraaminen, jossa ihminen kohtaa koneen, klikkaus klikkaukselta onnistuu tarkemmin kuin palvelutapahtuma perinteisellä asiakaspalvelutiskillä, jossa kohtaa ihminen toisen ihmisen. (Tuulaniemi 2013, 241)

Eräs arvioinnin mittari, joka antaa palveluntuottajalle signaalin kuinka valmis käyttäjä olisi suosittelemaan palvelua on Net Promoter Score (NPS)®. Sen koetaan olevan hyvä mittari arvioidessa palvelumuotoilun merkitystä asiakaskokemuksen muutokseen. Se soittaa yhteyden asiakasuskollisuudessa ja taloudellisessa kasvussa. (Tuulaniemi 2013, 243)

Arviointiin kuuluu palvelun jatkuva kehittäminen. Palveluntuottajan on alati aistittava muuttuvia markkinoita, heikkoja ja vahvoja signaaleja ja jatkaa palvelun kehittämistä, jotta se pystyy tarjoamaan asiakkailleen elämyksiä ja näin ollen palvelu vastaa asiakkaan tarpeita. (Tuulaniemi 2013, 245)

5.3.1 Double Diamond

Double diamond eli tuplatimantti on neliosainen The Design Councilin kehittämä työkalu suunnitteluprosessiin. Siihen kuuluu neljä eri vaihetta: 1. löydä (discover), 2. määritä (define), 3. kehitä (develop) ja 4. toimita (deliver) (Kuva4.).



Kuva 4. Double Diamond eli tuplatimantin prosessimalli.

Löydä (Discover)

Tässä alkuvaiheessa käydään yhdessä läpi ajatuksia, pohditaan mitkä ovat asiakkaan tarpeet. Erityisenä mielenkiinnon kohteena on asiakkaan käyttäytyminen, motiivit, haaveet ja toiminta. (Koivisto ym. 2019, 44) Tässä projektin ensimmäisessä vaiheessa yritetään katsoa asioita uusista näkökulmista, löytää uusia asioita ja inspiroitua ympärillä olevista asioista. Kerätyistä ideoista synnytetään mielipiteitä siitä mikä on uutta ja kiinnostavaa. Työkaluina tässä vaiheessa käytetään muun muassa markkinatutkimuksia ja käyttäjiltä saatua tietoa. Käyttäjiltä saatua tietoa kerätään käyttäjän matkakartoituksen (user journey mapping), käyttäjien päiväkirjojen (user diaries), service safarin ja käyttäjän varjostuksen (user shadowing) avulla. (Design Council; Design methods for developing services)

Määritä (Define)

Määrittelyn vaiheessa supistetaan kerättyjä tietoja ja sovitetaan niitä asetettuihin tavoitteisiin. Luodaan lyhyt kuvaus mahdollisesta ratkaisusta. Määrittelyn apuvälineinä käytetään käyttäjien persoonallisuutta (users personas), aivoriihiä (brainstorming) ja suunnittelua (design brief). (Design Council; Design methods for developing services).

Tämän vaiheen tavoitteena pystyy olemaan myös syvälinen ymmärrys käyttäjien tarpeista ja heidän käyttäytymismallistaan tai vaatimuksista tulevalle palvelulle. Tällä pyritään luomaan erittely, jossa liiketoiminnan kannalta mielenkiintoiset ehdotukset tulevat esille. Se pystytään kuvaamaan esimerkiksi palvelupolun avulla. (Koivisto ym. 2019, 46)

Kehitä (Develop)

Edellisen vaiheen jälkeen tuotteesta on nyt tehty prototyyppejä, niitä on testattu ja iteroitu. Kehittämisen vaiheessa pystytään oppimaan kokeilusta ja sen mukana ilmenneistä virheistä ja luomaan jatkoideoita. Kehittämisen vaiheeseen kuuluu palveluiden suunnittelu (Service Blueprinting), prototyyppien kokemuksesta oppiminen (experience prototyping) ja Business model canvas. (Design Council; Design methods for developing services)

Toimita (Deliver)

Tavoitteena on rajata ja tunnistaa ideoista toteuttamiskelpoiset aihiot, jotka vastaavat käyttäjien tarpeita. Asiaa tarkastellaan teknisen toteuttavuuden ja taloudellisen kannattavuuden rajoissa. Tässä on tarkoitus testata palvelun vaihtoehtoja asiakkailta, sidosryhmillä ja henkilökunnalla. (Design Council; Design methods for developing services; Koivisto ym. 2019, 46)

5.4 Palvelumuotoilun keinoja

Kun ihmisen sosiaalisessa, teknologisessa sekä taloudellisessa elinympäristössä tapahtuu muutoksia, ihmisen tarpeet ja vaatimukset muuttuvat. Palvelumuotoilun keinoin näihin haasteisiin on mahdollista löytää ratkaisuja. (Miettinen 2011, 26)

Yhtenä tärkeänä keinona on kuvata ideat visuaalisesti, joko videoiden, kuvien, kuvakerromuksien tai piirrosten avulla. Tavoitteena on, luoda asiakkaalle ymmärrettä kuvaus siitä, mitä palvelua hänelle tarjotaan.

Palvelumuotoilu tarjoaa useita eri menetelmiä ja työkaluja uusien palveluideoiden kartoittamiseen muun muassa: haastattelut, design-pelit, tarkkailu, varjostus, kenttätutkimukset, mystery shopping, luotaimet, service safari, empathy mapping, brainstorming, palvelupolut, service blueprint, prototypointiin, palvelunäytteet, etnografia, samankaltaisuuskaavio sekä asiakasprofiilit.

5.4.1 Teemahaastattelu

Haastattelut jaetaan perinteisesti strukturoituihin sekä strukturoimattomiin haastatteluihin. Strukturoitu haastattelu koostuu tarkoista kysymyksistä sekä ne esitetään tarkassa

järjestyksessä. Strukturoimaton haastattelu rakentuu haastateltavan ehdoilla, jossa itse haastattelu rakentuu keskustelevalle pohjalle, missä molemmat osapuolet voivat kuljettaa haastattelua haluamaansa suuntaan. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 11) Haastattelun tavoitteena on syventää saatavia tietoja ja selventää tutkittavaa aihealuetta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35)

Näiden välimaastoon sijoittuu puolistrukturoidut haastattelut, joiden tunnetuin muoto on teemahaastattelu, jossa käydään läpi sovitut teemat ja aihepiirit, mutta kysymysten järjestys ja muotoilu muuttuu haastattelun kuluessa. Tässä haastattelumallissa sallitaan kysymysten rönsyillä yli suunniteltujen kysymysten. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 11-12)

Palvelumuotoilussa haastattelujen tavoitteina on kartoittaa tietämystä käyttäjän ja palveluntuottajan ajatuksista, kokemuksista ja elämästä. Haastatteluja suoritetaan loppukäyttäjille sekä palveluntuottajalle ja hänen henkilöstölleen. (Tuulaniemi 2013, 147)

5.4.2 Brainstorming eli aivoriihi

Brainstorming on yksi vanhimmista, nopeimmista ja käytetyimmistä luovan ajattelun menetelmistä. Sen pystyy toteuttamaan ryhmänä tai yksilösuoritteisesti mutta tehokkaimmillaan se on alta kymmenen hengen ryhmissä, jossa ideoita voidaan helposti pallotella edestakaisin. Aivoriihi toimii parhaiten, kun se keskitetään yhteen palvelun ongelmaan, osana koko palveluketjun toimintaa. (Curedale 2013, 313; Harisalo 2011, 80) Aivoriihen isänä pidetään Alex Osbornia, joka kehitti mallin vuonna 1941 oman yrityksensä tarpeisiin uusien ideoiden ja luovien ratkaisujen parantamiseksi. (Harisalo 2011, 79)

Sen avulla pystytään luomaan uudenlaisia ratkaisuja olemassa oleviin ongelmiin tai luomaan jotain uutta. Aivoriihessä lähdetään liikenteeseen selvittämällä yleisölle käsillä olevaa ongelmaa tai tavoitetta ja keskustelemalla ryhmässä jokainen ryhmänjäsen saa selkeämmän kuvan aiheesta. Ryhmän jäsenten olisi hyvä olla eri osaamisaloilta ja eri näkökulmilla varustettuina. (Curedale 2013, 313; Harisalo 2011, 79; Design Council)

Aivoriihessä on seitsemän eri vaihetta, jotka käsitellään session aikana. Näitä ovat 1. ongelman asettaminen ja sitä koskeva keskustelu, 2. ongelman muotoilu uudelleen hyödyntäen lauseita muotoillen kuinka-kysymystä, 3. ongelman lopullinen valinta, 4. lämmitelyideointi, 5. varsinainen aivoriihi, 6. viltin idea, 7. päättäminen. ((Harisalo 2011, 80)

Haasteena tälle menetelmälle ovat, että ryhmä ei pysty yhdessä keksimään lainkaan ideoita tai tarpeeksi niitä. Osa ryhmänjäsenistä ei esitä lainkaan omia ideoitaan, on vain kuunteluoppilaana. Joku ryhmän jäsen saattaa olla liian jännittynyt kertoakseen omia mielipiteitään. Jos ryhmän koko kasvaa liian suureksi, yli 12, on riskinä, että ryhmän fokusointi käsillä olevaan ongelmaan hajoaa. Ryhmän fasilitaattorin on pystyttävä antamaan puheenvuorot tasapuolisesti, jotta kaikki voivat sanoa mielipiteensä. (Curedale 2013, 313)

5.4.3 Customer Journey Map eli asiakaspolku

Asiakaspolku tarjoaa elävän ja jäsenneilyn visuaalisen kuvauksen käyttäjän kokemuksesta palvelun ytimessä. Asiakaspolkua kuvataan usein kontaktipisteiden kautta, jossa asiakkaan kokemusta kuvataan kronologisessa järjestyksessä. Tämän avulla pystytään tähdentämään palvelun vuorovaikutusta sekä siihen liittyviä tunteita erittäin helposti saatavalla tavalla. (Stickdorn, Schneider 2013, 158)

Asiakaspolun avulla pyritään kuvaamaan mitä asiakas haluaa ja mitä tunteita siihen liittyy. Tämän avulla pystytään paremmin ymmärtämään asiakasta asiakkaan näkökulmasta. Tarkoituksenmukaista on koota kartta aidosti asiakkaan perspektiivistä eikä oleuksista. Se antaa raamit paremman asiakaskokemuksen luomiseen. Tämän avulla pystytään näkemään palvelun ongelmakohtia ja näkemään kohtia joihin palveluntarjoaja pystyy vaikuttamaan omilla teoillaan. (Curedale 2016, 261)

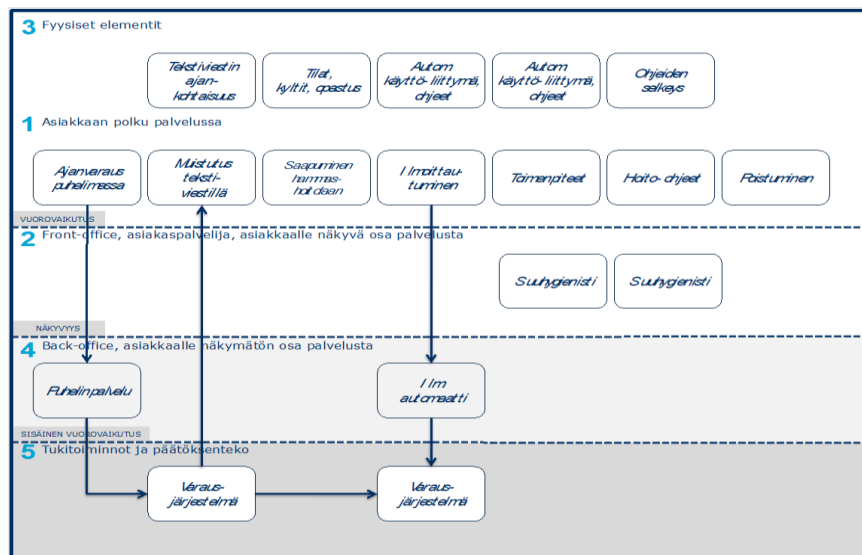
5.4.4 Service Blueprint eli palveluprosessi

Palveluiden suunnittelun merkityksenä on tuottaa kronologisesti etenevä koko palvelun kattava esitys, sisällyttäen palvelupolun kontaktipisteet ja kanavat sekä kaikki mitä tapahtuu kulisissa palvelukokemuksen eteen, mukaan lukien logistiikan merkitys tai IT-palvelut. Tämän avulla palvelussa mukana olevat tuottajat ymmärtävät heidän roolinsa palveluketjussa ja oman roolin merkityksen asiakkaan kokemuksessa. (Design Council; Design methods for developing services; Tuulaniemi 2013, 212)

Service Blueprintin tekeminen koostuu kuudesta palikasta: 1. Päätetään mistä palvelusta blueprint tehdään, 2. Kyseisen palvelun asiakassegmenttien tarkentaminen, 3. Asiakkaan näkökulman avaaminen blueprintille, 4. Avataan työntekijöiden toiminnot

palvelussa, 5. yhdistetään tukitoiminnot vuorovaikutustilanteisiin, 6. Palvelutodisteen tuominen asiakkaan toimiin. (Innokylä)

Service Blueprintin tavoitteena on loogisesti kuvata palvelun eri elementit ja niiden väliset yhteydet. Se on yksityiskohtainen kuvaus palvelusta, jossa lähtökohtana on asiakkaan toiminnot. Service Blueprint koostuu asiakkaalle näkyvästä ja näkymättömästä osasta. (Ojasalo ym. 2015) Asiakkaan näkyvässä osiossa käsitellään asiakkaalle näkyvää palvelutilaa, asiakkaan toimintaa ja asiakaspalvelunhenkilöstön näkyvää toimintaa asiakkaalle. Asiakkaalle näkymättömässä osa-alueessa kuvataan asiakaspalvelunhenkilöstön asiakkaalle näkymättömiä toimintaa sekä palveluun liittyviä erilaisia tukiprosesseja. (Kuva 5.) (Tuulasniemi 2013, 213; Curedale 2015, 113)



Kuva 5. Innokylän esimerkki Service Blueprintistä, jossa kuvataan asiakkaan polku hammashuollon ajanvarauksesta palvelun loppuun asti.

Asiakkaalle näkyvässä palvelutilassa ja asiakkaan toiminta osiossa kuvataan tilanteet, joissa asiakas on läsnä palveluntuottajan palvelussa. Tämä kuvataan aikajanan mukaisesti kaavion yläosassa. Tähän liittyy kaikki asiakkaan kokema visuaalinen, fyysinen ja sosiaalinen tunne sekä fyysisten tilojen hajut ja värit tai internetissä toimivan alustatason toimivuus ja esteettisyys. Asiakkaalle näkyvään toimintaan kuuluu myös varsinainen kohtaaminen asiakaspalvelijan kanssa joko fyysisesti samassa tilassa tai puhelimitse tai chattipalvelun kautta. Näissä tilanteissa asiakas on suorassa vuorovaikutuksessa palveluntuottajan henkilöstön kanssa. (Innokylä a; Miettinen & Koivisto 2009,16)

Asiakkaalle palvelun näkymätön toiminta tapahtuu palveluntuottajan sisäisissä palveluketjuissa. Suurin osa palvelusta on asiakkaalle näkymätöntä. Siihen kuuluvat muun muassa palvelun erilaiset tukitoiminnot kuten johtamisen tuki sekä erilaiset järjestelmätuet. (Innokylä a; Miettinen & Koivisto 2009,17)

Service Blueprintia hyödynnetään kehittämään olemassa olevaa palvelua tai suunnittelemaan uutta palvelua. Sen keinoin pystytään luomaan konkreettinen kuvaus palvelutapahtumasta. Sen avulla saadaan sidosryhmät kannattavasti keskustelemaan ja suunnittelemaan keskenään, jonka vuoksi palveluprosessin kehittämisestä tulee tehokkaampaa. Sillä pystytään määrittämään muutoksen vaikutus ja löytää pullonkaulat, joissa palvelussa on parannettavaa. (Curedale 2013, 210; Curedale 2016, 305)

LÄHTEET

Antikainen M., Valkokari K. 2016. A Framework for Sustainable Circular Business Model Innovation. Viitattu 7.10.2019 https://timreview.ca/sites/default/files/article_PDF/AntikainenValkokari_TIMReview_July2016.pdf

Curedale, R. 2013. design thinking – process and methods manual. Topanga, USA: Design community College Inc.

Curedale, R. 2013. Service Design – 250 Essential methods. Topanga, USA: Design Community College Inc.

Curedale, R. 2015. Design Thinking – Pocket Guide, 2nd Edition – Expanded content, Process, Methods, Templates, teaching Exercises. Topanga, USA: Design Community College Inc.

Curedale, R. 2016. Comprehensive step by step guide: Experience Maps Journey Maps Service Blueprint Empathy Maps. Topanga, USA: Design Community College Inc.

Curedale, R. 2016. Comprehensive step-by-step guide: Journey Maps, The tool for design innovation. Topanga, USA: Design Community College Inc.

Custellence. Learn the journey mapping essentials. Viitattu 7.11.2019 <https://help.custellence.com/en/articles/2860679-video-learn-the-journey-mapping-essentials>

Design Council, 2015. Design methods for developing services. Viitattu 20.8.2019 <https://www.designcouncil.org.uk/resources/guide/design-methods-developing-services>

Ellen MacArthur Foundation a. Viitattu 24.9.2019 <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/Ellen-MacArthur-Foundation-Towards-the-Circular-Economy-vol.1.pdf>

Ethica. Kuinka kiertotalouteen siirrytään: mitä tapahtuu seuraavaksi, kiertojen sulkemisen mekanismit ja kukkulalle kipuaminen. Viitattu 13.11.2019 <https://ethica.fi/kuinka-kiertotalouteen-siirrytaan/>

EU 2018. Kiertotalous: Lisää kierrätystä ja vähemmän kaatopaikkajätettä. Viitattu 18.11.2019 <https://www.europarl.europa.eu/news/fi/press-room/20180411IPR01518/kiertotalous-lisaa-kierratysta-ja-vahemman-kaatopaikkajatetta>

EU a 2018. Mitä kiertotalous on ja miksi sillä on merkitystä? Viitattu 18.11.2019 <https://www.europarl.europa.eu/news/fi/headlines/economy/20151201STO05603/mita-kiertotalous-on-ja-miksi-silla-on-merkitysta>

EU b 2018. Kasvihuonekaasupäästöt EU:ssa ja maailmalla. Viitattu 26.9.2019 <http://www.europarl.europa.eu/news/fi/headlines/society/20180301STO98928/kasvihuonekaasupaastot-eu-ssa-ja-maailmalla-infografiikka>

EU c 2019. Hiilidioksidipäästöjä vähentämässä: EU:n tavoitteet ja toimet. Viitattu 18.11.2019 <https://www.europarl.europa.eu/news/fi/headlines/priorities/ilmastonmuutos/20180305STO99003/hiilidioksidipaastoja-vahentamassa-eu-n-tavoitteet-ja-toimet>

Financial Times 2019. Circular economy can bring benefits all round. Viitattu 13.11.2019 <https://www.ft.com/content/65931810-ef6d-11e9-bfa4-b25f11f42901>

General Motors. 2018. The business case for zero waste. Viitattu 23.10.2019 https://www.generalmotors.green/download_0/file.res

- Gerritsen, N. Harjunpää, J. Härri. A. Luoma, N. Rämö, J. Vasko, V, Ylä- Anttila A. 2016. Puuvillan polut globaalissa kaupassa. Helsinki: Eettisen kaupan puolesta ry. Viitattu 18.11.2019 https://eetti.fi/wp-content/uploads/2018/03/Puuvillan_polut_WEB.pdf
- Harisalo, R. 2011. Luovuuden teknologia. Ideointimenetelmät organisaatioiden luovuuden vahvistajina. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme H. 2001. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Helsingin Sanomat. 26.9.2019. Putin ohitti parlamentin: Venäjän hallitus ratifioi Pariisin ilmastosopimuksen <https://www.hs.fi/paivanlehti/24092019/art-2000006248468.html>
- Innanen P. 2018. Palvelupolulla kehitetään parempia palveluita. Palvelumuotoilupalo. Viitattu 7.11.2019 <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/2018/10/13/palvelupolun-kuvauksilla-kehitaan-parempia-palveluita>
- Innokylä. Service blueprint. Viitattu 9.10.2019 <https://www.innokyla.fi/web/malli111516>
- Kauppalehti. 19.9.2018. Uusi käsikirja neuvoo yrityksille, miten kiertotaloudella tehdään rahaa.
- Kiertoon eu. Haasteet ja tulevaisuus. Viitattu 18.11.2019 <https://www.kiertoon.eu/fi/miksi-kiertotalous/haasteet-ja-tulevaisuus>
- Koivisto, M. 2007. Mitä On palvelumuotoilu? - Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa. Taiteen maisterin loppuyö. Taideteollinen korkeakoulu.
- Koivisto, M.; Säynäjäkangas, J.; Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Liettua; BALTO / Alma Talent.
- Komulainen, M. 2018. Menesty digimarkkinoilla. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 6.11.2019. <https://kauppakamaritieto.fi/fi/s/ak/kirjat/menesty-digimarkkinoinnilla-2018/2-tunnista-asiakkaat-verkossa-ja-muotoile-asiakaskokemus/?coll=7>
- Konecranes Elinkaarenaikainen kunnossapitopalvelu reaaliajassa. Viitattu 7.10.2019 <https://www.konecranes.com/fi/huolto/elinkaarenaikainen-kunnossapitopalvelu-reaaliajassa>
- Lahti, V-M. & Selosmaa, J. 2013. Kaikki Jakoon! Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy
- Michelin. Services and solutions. Viitattu 7.10.2019 <https://www.michelin.com/en/activities/related-services/services-and-solutions/>
- Miettinen, S. & Koivisto, M. 2009. Designing Services with Innovative methods. Keuruu: Otava.
- Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu – Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Tammerprint Oy
- Nissinen, H. 2015. Sitran trendit: Kaupunkien roolit korostuvat SITRA. Viitattu 15.11.2019 <https://www.sitra.fi/artikkelit/sitran-trendit-kaupunkien-roolit-korostuvat/>
- Nurmi P. 2016. Puuvilla pellolta paitaan. Telaketju-hanke. Viitattu 18.11.2019 <http://poistotekstiili.turkuamk.fi/puuvilla-pellolta-paitaan/>
- Ojasalo, Koskelo, Nousiainen. 2015. Ideapakka. IMPROVment.
- Open ilmasto-opas. Ilmastonmuutos fysiikan opetuksessa. Viitattu 26.9.2019. <http://openilmasto-opas.fi/fysiikka/>
- Osterwalder A., Pigneur Y. 2010. Business Model Generation. New Jersey. John Wiley & Sons Inc.

PEDA. Fossiilisten polttoaineiden edut ja haitat. Viitattu 26.9.2019 <https://peda.net/p/siiri%20siirila/tellus2/tellus2-150115/10-energia/C3%A4hteet2/eejh/fpejh>

Philips. Welcome to Light as a Service. 2017. Viitattu 7.10.2019 https://images.philips.com/is/content/PhilipsConsumer/PDFDownloads/Global/PDFs/ODLI20180105-UPD_en_AA-LaaS_Brochure_Office1.pdf

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Haastattelu - tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

SITRA. 2018. Circular Economy business models in the manufacturing industries - Circular Economy Playbook for Finnish SMEs. Helsinki: Technology Industries of Finland, Accenture.

Sjöstedt T. 2018. Tässä ne tulevat: työkalut kiertotalouden mukaiseen liiketoimintaan valmistavassa teollisuudessa. SITRA. Viitattu 7.10.2019 <https://www.sitra.fi/uutiset/tyokalut-kiertotalouden-mukaiseen-liiketoimintaan-valmistavassa-teollisuudessa/>

Sjöstedt, T. 2019. Mitä nämä käsitteet tarkoittavat? SITRA a. Viitattu 24.9.2019 <https://www.sitra.fi/artikkelit/mita-nama-kasitteet-tarkoittavat/>

Stickdorn, M., Schneider, J. 2013. This is service design. Amsterdam: BIS Publishers.

Tilastokeskus a. Viitattu 25.9.2019. http://tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_kansantalous.html

Tuulaniemi, J. 2013 Palvelumuotoilu. Liettua: Talentum/Balto print.

United Nation. 2017. World population to hit 9.8 billion by 2050, despite nearly universal lower fertility rates – UN. Viitattu 26.9.2019 https://news.un.org/en/story/2017/06/560022-world-population-hit-98-billion-2050-despite-nearly-universal-lower-fertility#.WUr4N_195hE

YLE a 5.8.2017. Yhdysvallat vetäytyi virallisesti Pariisin ilmastopöytäkirjasta.

YLE b 21.9.2019. Kiinan päästöt kääntyivät taas uuteen nousuun, syynä savupiippuelvytys – Painee kasvavat New Yorkin ilmastokokouksen alla.

Ympäristöministeriö. Kioton pöytäkirja. Viitattu 29.9.2019 https://www.ymparisto.fi/FI-Ymparisto/Ilmasto-ja-ilma/Ilmastomuutoksen_hillitseminen/Kansainvaliset_ilmastoneuvottelut/Kioton_poytakirja

