

PALVELUMUOTOILUN PROSESSIT JA KEHITYS



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, liiketalouden koulutus

Syksy, 2020

Susanna Lehto

Liiketalouden koulutus
Visamäen kampus

Tekijä	Susanna Lehto	Vuosi 2020
Työn nimi	Palvelumuotoilun prosessit ja kehitys	
Työn ohjaaja/t	Sari Hanka	

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää mitä palvelumuotoilu on, mihin sitä käytetään ja miten se on vuosien aikana muuttunut. Lisäksi opinnäytetyössä kerrotaan mikä Edward Demingin PDCA-menetelmä on ja miten se eroaa palvelumuotoilun prosessista. Opinnäytetyön tilaajana toimi Hämeenlinnan ammattikorkeakoulun Design Factory.

Työn teoreettisessa osuudessa kerrotaan kattavasti palvelumuotoilusta, sen prosesseista ja käyttökohteista. Työn tutkimusosio toteutettiin kvalitatiivista menetelmää käyttäen. Tutkimusaineistona toimi 22 opinnäytetyötä, jotka käsittelevät palvelumuotoilua eri kohteiden kehitysmenetelmänä. Opinnäytetyöt on etsitty Theseuksesta rajaamalla hakutuloksia pois palvelumuotoilun termistöä käyttämällä.

Tutkimuksen tuloksista nähdään, kuinka palvelumuotoilu on rantautunut Suomeen 2000-luvulla, vaikka se onkin kehitetty jo muutamia vuosia aiemmin. Palvelumuotoilua on aluksi käytetty tilojen muotoiluun julkisella puolella ja siitä se on alkanut kasvattaa juuriaan yritysten ja organisaatioiden palveluiden muotoiluun eri kanavissa.

Johtopäätöksenä on, että palvelumuotoilulla voidaan muotoilla lähes mitä vain, koska se on joustava ja asiakaslähtöinen kehittämismenetelmä. Palvelumuotoilulla on monia mahdollisuuksia. Kehittämismenetelmänä palvelumuotoilu ei ole koskaan valmis eikä sille ole tarkkaa kuvausta, joten se tulee lähivuosina yleistymään maailmassa. Palvelumuotoilu on tullut tänne jäädäkseen.

Avainsanat Palvelumuotoilu, Tuplatimantti, PDCA, Palvelumuotoiluprosessi, Asiakaslähtöisyys

Sivut 37 sivua, joista liitteitä 1 sivua

Degree Programme in Business Administration
Visamäki Campus

Author	Susanna Lehto	Year 2020
Subject	Development and Processes of Service Design	
Supervisors	Sari Hanka	

ABSTRACT

The aim of this thesis was to study what is service design, where is it used and how it has developed in the past years. In addition, this thesis describes PDCA by Edward Deming and how it differs from service design method. The commissioner of the thesis was HAMK Design Factory.

The theoretical background consists of the service design method, its processes and applications. A qualitative research method was used. Research material consist of 22 theses found in Theseus. All of these theses used the service design as a method of development of different objects. Theses were found by using the service design terminology.

The results show that the service design came to Finland in the 21st century, even though it was developed few years earlier. The service design has been initially used for the design of facilities in the public sector, and since then it has begun to grow its roots in the design of services for companies and organizations in various channels.

The conclusion is that the service design method can be used almost anywhere, because it is flexible and customer orientated developing method. The service design offers various opportunities. As a developing method the service design will never be complete and there is no precise description to it. It will become increasingly common in the near future. The service design has come to stay.

Keywords Service design, Double diamond, PDCA, Service design process, Customer orientation

Pages 37 pages including appendices 1 pages

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Johdattelu tutkimusaiheeseen.....	1
1.2	Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	3
2	PALA PALVELUMUOTOILUN HISTORIAA.....	3
3	PALVELUMUOTOILU	5
3.1	Palvelu	6
3.2	Muotoilu ja muotoiluajattelu.....	7
3.3	Palvelupolku, palvelutuokio ja kontaktipiste	8
3.4	Asiakaskokemus	9
3.5	Palvelumuotoilun hyödyt	11
3.6	Palvelumuotoilun mahdollisia haasteita ja heikkouksia	12
4	PALVELUMUOTOILUN PROSESSI JA DEMINGIN KEHÄ.....	13
4.1	Palvelumuotoilun prosessi	13
4.2	Palvelumuotoilun Tuplatimantti eli the Double Diamond	15
4.3	PDCA-menetelmä	17
4.4	Esimerkkejä PDCA-menetelmän käytöstä.....	18
4.5	Palvelumuotoilun prosessin ja PDCA-menetelmän erot ja yhtäläisyydet	19
5	TUTKIMUS PALVELUMUOTOILUN KEHITYKSESTÄ	21
5.1	Tutkimustyön tavoitteet ja vaiheet.....	22
5.2	Tutkimusmenetelmä	23
5.3	Palvelumuotoilun käyttökohteita	24
5.4	Palvelumuotoilun kehitys.....	25
5.5	Palvelumuotoilun nykytila.....	27
5.6	Palvelumuotoilun mahdollisuudet	28
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	29
	LÄHTEET	31

Liitteet

Liite 1 Tutkimusaineiston opinnäytetyölistaus

1 JOHDANTO

Toimeksiantajana opinnäytetyölleni toimii HAMK Design Factory, joka on osa Hämeen ammattikorkeakoulua. Aalto yliopistossa vuonna 2008 perustettu Design Factoryn yksikkö oli ensimmäinen Design Factoryn yksikkö koko maailmassa. Tämän jälkeen konsepti on levinnyt ympäri maailmaa 27 yksiköksi. Sijainteja ovat muun muassa Shanghai, New York, Sao Paulo ja Melbourne. Hämeen ammattikorkeakoulun Design Factory on Suomessa ensimmäinen pääkaupunkiseudun ulkopuolinen yksikkö. Design Factoreissa ympäri maailman on noin 5300 opiskelijaa, 225 yrityskumppania sekä 78 työntekijää. (Siljamäki, 2020, s.13)

Jokainen Design Factory on rakennettu samoilla arvoilla ja avoimen, intohimoisen ja monialaisen yhteisluomisen periaatteilla. Kuitenkin jokainen Design Factory on omanlaisensa yksikkö, koska jokaisella yksiköllä on oma kulttuuri-, valtakunnallinen- ja organisaatiokontekstinsa. Nämä kaikki yhdessä vaikuttavat jokaisen yksikön paikallisten alustojen strategiseen suuntaan sekä tavoitteisiin asettaen niihin rajoituksia. (Björklund, Laakso, Kirjavainen & Ekman, 2017, s.10)

Design Factory on alun perin luotu kohtaamaan joitain insinöörikoulutuksen laajalti tunnustettuja puutteita sekä tutkimaan uusia vuorovaikutuksen muotoja opiskelijoiden, ammattilaisten ja tutkijoiden välillä. Eli käytännössä Design Factoryt tuovat sidosryhmiä yhteen yliopistojen ulko- ja sisäpuolelta sekä eri tieteenaloilta avoimessa yhteistyöympäristössä, jonka tarkoituksena on edistää kokeilua, vuorovaikutusta, sattumanvaraisia kohtaamisia ja jatkuvaa kehitystä. (Björklund ym., 2017, s.10)

1.1 Johdattelu tutkimusaiheeseen

Ennen oli mahtavaa omistaa hienoja tavaroita, koska maailma pyöri teollisuuden ympärillä. Nykypäivänä ihmiskunta hukkuu tavarapaljouteen ja tavaran omistaminen ja ostaminen ei välttämättä enää tuo samanlaista uutuudenarvoa kuluttajalle kuin ennen. Tavaraa on saatavilla joka paikassa ja nykyajan ihminen pystyy ostamaan ja omistamaan lähes mitä vain, joten aineettomien palveluiden merkitys on korostunut huimasti ja korostuu koko ajan lisää. (Tuulaniemi, 2011, s.10, 12–14) Suomi on palveluyhteiskunta, joka digitalisoituu vuosi vuodelta enemmän. Tämän johdosta palveluiden muotoilulla on merkitystä, koska ihmisten asenteet, halut ja tarpeet ovat muuttuneet yhä yksilöllisemmiksi. Palvelun muotoilulla tuetaan myytävien tuotteiden kilpailukykyä ja hyvien palveluiden avulla saadaan asiakkaista uskollisia yritykselle.

Ihmisten ollessa kiireisiä, palveluiden halutaan olevan mahdollisimman helposti ja nopeasti saatavilla, sekä palvelun oletetaan olevan elämyksellistä ja asiakaslähtöistä. Tämän vuoksi nyky maailman organisaatioiden ja yritysten yhdeksi liiketoiminnan kehittämismenetelmäksi on muodostunut palvelumuotoilu. Tämä suhteellisen uusi, asiakaslähtöinen, erittäin kiinnostava ja monia mahdollisuuksia avaava liiketoiminnan kehittämisen työkalu, on tullut jäädäkseen.

Palvelumuotoilun prosessi onkin tärkeä työväline yrityksen palveluiden kehittämisessä. Palvelu ei ole mitään aineellista, käsin kosketeltavaa, vaan se on tunne mikä asiakkaalle tulee yrityksen palvelua käytettäessä joko digitaalisesti tai kasvotusten, joten sitä on vaikea kopioida. Palvelumuotoilussa käytetään hyödyksi muotoiluajattelua, jotta saadaan räätälöityä asiakkaalle sellainen palvelu mikä saa hänet palaamaan yrityksen asiakkaaksi yhä uudelleen. (Kreapal, n.d.; Tuulaniemi, 2011) Tottahan se on, että tyytyväinen asiakas palaa suuremmalla varmuudella takaisin, kuin tyytymätön ja kertoo saamastaan palvelusta myös muille. Sekä hyvästä, että huonosta. Tästä syystä palvelun muotoilu ja asiakaskokemukseen panostaminen toimii myös hyvänä markkinoinnin keinona.

Palvelumuotoilu on kiinnostava konsepti, koska se avaa niin monia mahdollisuuksia sekä uusia näkökulmia liiketoiminnan asiakaslähtöiseen kehittämiseen. Palvelumuotoilu on prosessi, joka kulkee aina samaa kaavaa, mutta sitä ei pystytä suorilta määrittelemään, että kuinka jotakin asiaa kehitetään. Palvelumuotoilun prosessi antaa suuntaviivat palvelun kehittämiselle. Jokaiseen kehittämiskohteeseen täytyy erikseen soveltaa prosessia. Prosessi antaa käyttäjälleen mahdollisuuden toimia asiakaslähtöisesti ja kehittää palvelua asiakaskohtaamisen rajapinnassa. Näin saadaan yrityksen palvelu muotoiltua sellaiseksi, että erotutaan markkinoilta.

Liiketoiminnan kehittämisen menetelmistä palvelumuotoilu on vain yksi kehitysmenetelmä. Kehitysmenetelmiä on useita erilaisia ja eri tarkoituksiin kehiteltyjä, mutta yhtenä mielenkiintoisena prosessina tässä opinnäytetyössä nostetaan esille Edward Demingin PDCA-menetelmä, joka tunnetaan myös nimellä Demingin kehä. Kehä, jolla kehitys ei koskaan lopu. PDCA-menetelmän rinnalle noussut ja suositaan jatkuvasti kasvattava palvelumuotoilu kehittyä vuosi vuodelta monimuotoisemmaksi ja valtaa alaa kehittämisen työkaluna eri aloilla. Näitä kahta menetelmää vertailemalla, nähdään missä menetelmiä käytetään, miten palvelumuotoilun prosessi eroaa PDCA-menetelmästä ja mitä yhtäläisyyksiä menetelmillä on.

1.2 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena oli kerätä jo olemassa olevista artikkeleista, blogeista, aineistoista ja muista tietolähteistä tietoperusta ja selvittää mitä palvelumuotoilu on ja mitä sen kehittämisprosessi pitää sisällään. Tarkoituksena oli tutkia sitä, kuinka palvelumuotoilu on saanut alkunsa ja miten sitä on käytetty eri aloilla ja eri tarkoituksissa. Lisäksi opinnäytetyössä avataan hieman yhtä palvelumuotoilun prosessia eli tuplatimanttia. Tavoitteena oli myös selvittää, millä tavoin palvelumuotoilun prosessi eroaa Demingin PDCA- menetelmästä.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiksi muotoutuivat

1. Mitä palvelumuotoilu kokonaisuutena on?
2. Miten palvelumuotoilu on kehittynyt vuosien varrella?
3. Millä tavoin palvelumuotoilun prosessi eroaa Demingin PDCA- menetelmästä?

Päämääränä oli saada laaja ja selkeä kuvaus palvelumuotoilusta, sen hyödyistä ja haitoista, sekä selvittää miten palvelumuotoilu on vuosien varrella muotoutunut nykyisiin mittoihinsa. Lisäksi esimerkkien avulla tavoitteena oli vertailla Demingin kehän ja palvelumuotoiluprosessin yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia.

2 PALA PALVELUMUOTOILUN HISTORIAA

Palvelu itsessään on ollut olemassa jo vuosisatoja. Mutta 1700-luvun lopulla teollinen vallankumous, eli suurien höyrykoneiden lisääntyminen, uusien keksintöjen innovointi ja suurien tehtaiden nopea kasvu loi markkinoille halvempien ja parempien tuotteiden valtameren. (Moritz, 2005, s.23) Tavarameren seurauksena maailmaan tuli tarve perustaa asiakaspalvelutiimejä tuotteiden rinnalle. Tämä kaikki kasvu loi kulttuurimuutoksia, jotka mahdollistivat myöhemmin modernin elämän ja palvelumuotoilun synnyn. (Catalanotto, 2018; Pawlewicz, n.d.)

Palvelun ja muotoilun yhdistämisen voidaan Danish Design Centren (n.d.) materiaalin pohjalta katsoa olleen tärkeässä asemassa jo varhaisessa vaiheessa yritysten liiketoiminnan kehittämisessä. Vuonna 2001 Danish Design Centre kehitti Design Ladder- nimiset nelivaiheiset portaavat, joilla havainnollistetaan yritysten muotoilun käytön vaihtelua. Yritykset, joilla systemaattisesti työskennellään muotoilun kanssa, heillä on yrityksen tulot ja vienti on suurempaa kuin niillä, jotka eivät käytä muotoilua.

Palvelumuotoilu on syntynyt 1990-luvun alkupuolella sellaisena kuin me sen nyt tunnemme. Koska maailma on siirtynyt jälkiteollisesta ajasta palveluiden aikaan, on palveluihin kohdistunut kasvavia vaatimuksia. Palveluala alkoi kasvaa teknologian ja internetin kasvun ja kehityksen

seurauksena, koska ne mahdollistivat uusia mahdollisuuksia. Tämä vauhditti palvelumuotoilun syntymistä. (Tuulaniemi, 2011, s.31) Ensimmäinen tuotos, jossa on tuotu yhteen sanat palvelu ja muotoilu, on G. Lynn Shostackin kirjoittama artikkeli *Designing Services that Deliver* Harvard Business Review:ssa 1984. Artikkelin käsitteli suunnittelutyökalua, jolla voi muotoilla palveluja. (Moritz, 2005, s.67)

Vuonna 1991 Gill ja Bill Hollins kirjoittivat kirjan Total Design, jossa sisällytettiin suunnittelun hallinnan näkökulma palvelumuotoiluun (Moritz, 2005, s.67). Kuitenkin ensimmäisenä palvelumuotoilun osaamisalan on todennäköisesti lanseerannut professori Michael Erlhoff KISD:ssa (Köln International School of Design) samana vuonna eli 1991. Oletettavasti palvelumuotoilun alkutaipaleeseen on kansainvälisesti vahvimmin vaikuttanut Birgit Mager, joka on 1995 aloittanut KISD:ssa Euroopan ensimmäisenä palvelumuotoilun professorina. (Tuulaniemi, 2011, s.31)

Yhtenä esimerkkinä palvelumuotoilun käytöstä on lokakuussa 1989 lanseerattu vallankumouksellinen pankkipalvelu. Palvelu oli 24/7 pankki ilman ylimääräisiä sivuliikkeitä. Tämä palvelu syntyi Midland Bankin sisäisen projektin tuotoksena First Direct-pankille, jossa selvitettiin, miten he voisivat purkaa sääntelyitä ja reagoida lisääntyvään kilpailuun. Projektin avulla havaittiin, että ihmiset eivät halua tulla fyysisesti pankkiin, joten vaihtoehdoksi kehitettiin 24/7 avoinna oleva puhelinyhteys pankkipalveluihin. Näiden call-centerien avulla First Direct loi täysin uuden asiakaslähtöisen kulttuurin. (Moritz, 2005, s.77)

Lontoon ja Heathrown lentokentän välinen rautatieyhteys on hyvä esimerkki siitä, miten asiakkaiden vaatimusten ymmärtäminen ja markkinatutkimus ovat palvelumuotoilussa avainasemassa. Vuonna 1999 Heathrown lentokentän ja Lontoon keskustan välillä otettiin käyttöön rautatieyhteys. Rautatieyhteyden suunnitteluun käytettiin palvelumuotoilun keskeisiä elementtejä. Lontoossa Heathrown lentokentän asiakaskokemuksesta on vastuussa British Airport Authority. Matka kestää 15 minuuttia ja rautatieyhteyttä suunnitellessa huomattiin, että asiakkaat olivat tutkimuksen mukaan valmiita maksamaan korkeamman hinnan ajan säästämistä sekä yleisemmästä kokemuksesta. Kun ymmärrettiin, että on olemassa asiakassegmentti, joka pystyy ja haluaa maksaa korkean hinnan, on se mahdollistanut palvelun, jota kukaan ei olisi uskonut toteutettavaksi. (Moritz, 2005, s.79)

Palvelumuotoiluala on ollut murroksessa viime vuosina, ja alan yritykset ovat joutuneet suunnittelemaan tarjontaansa uusiksi. Suomessa 2000-luvun alussa yritykset keskittyivät pääsääntöisesti prosesseihin sekä palveluihin, eli siihen miten kyseisiä palveluita käytettiin. Myöhemmin palvelumuotoilu on laajentunut arvolupauksiin ja tuotteiden innovointiin. Asiakaskokemusjohtajana ja Palvelumuotoilutoimisto Hellonin johtavana palvelumuotoilijana tunnettua Mikko Koivistoa pidetään Suomen

ensimmäisinä pioneereina palvelumuotoilun saralla, koska hän on vaikuttanut palvelumuotoilualan kasvuun Suomessa. (Tamminen, 2017; Ornamo, n.d.) Koivisto on kirjoittanut ensimmäisen suomenkielisen palvelumuotoilusta kertovan Pro gradun, *Mitä on Palvelumuotoilu? – Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa* Taideteolliseen korkeakouluun vuonna 2007 (Tuulaniemi, 2011, s.31).

Moritzin (2005, s.25) julkaisussa Jeneanne M. Rae (2004) kertoo esimerkin, jonka mukaan IBM:n (International Business Machines Corporation) tulovirta on kasvanut 68 prosentista tuotteita ja 32 prosentista palveluita, 48 prosenttiin tuotteita ja 52 prosenttiin palveluita kymmenessä vuodessa. Eli kasvua on tapahtunut palveluiden osalta 20 prosenttia. Vuonna 2005, Euroopassa jopa 70 prosenttia bruttokansantuotteesta oli palvelualalla.

3 PALVELUMUOTOILU

Palvelumuotoilu on palveluiden kehittämistä lähestyvä asiakaslähtöinen työtapa (Tuulaniemi, 2011, s.50). Palvelumuotoilu on nimensä mukaisesti organisaation, julkisen sektorin, voittoa tavoittelemattoman järjestön tai yrityksen palvelun muotoilua (Palvelumuotoilu Palo, 2020; Tuulaniemi, 2011, s.45). Palvelumuotoilu on aineetonta palveluiden kehittämistä niin, että palvelusta saadaan mahdollisimman täsmällistä, sujuvaa ja oikeanlaista palvelun käyttäjälle (Jaakkola, 2019). Palvelumuotoilun tarkoituksena on kehittää palveluita sekä liiketoimintaa käyttäjälähtöisesti siten, että prosessiin otetaan palvelun käyttäjä eli asiakas aktiivisesti mukaan (Palvelumuotoilu Palo, 2020).

Palvelumuotoilussa tavoitteena on ihmisten tarpeiden ja heidän elämänsä parempi ymmärtäminen, uusien liiketoiminta- ja palvelumahdollisuuksien havainnointi, toimivien palveluiden suunnitteleminen ja suunnitelmien toteuttaminen (Tuulaniemi, 2011, s.50). Palvelumuotoilu onkin siis tulevaisuuteen suuntaavaa, asiakaslähtöistä ja muotoiluajattelua hyödyntävä työtapa, jolla saadaan yhdistettyä asiakkaan tarpeet liiketoiminnan tarpeisiin (Kreapal, n.d., s.6). Muotoiluajattelulla saadaan yhdistettyä liiketoiminnan kehittäminen muotoilijan työhön. Muotoiluajattelu mahdollistaa toiminnan mikä on ratkaisukeskeistä ja sillä mahdollistetaan uusien toimintatapojen ja ratkaisujen kehittäminen ja innovointi. (Miettinen, 2014, s.10)

Yrityksessä jokaisen työntekijän olisi hyvä tietää edes hieman palvelumuotoilusta ja sen hyödyistä. Vaikka palvelumuotoilu ei kuulu jokaisen ihmisen työnkuvaan, on kuitenkin kaikkien organisaatiossa työskentelevien tehtävä töitä arvolupausten saavuttamiseksi, jotta asiakkaalle tulee asiakaskokemuksesta positiivinen ja organisaatiossa ylletään haluttuihin tavoitteisiin. Kukaan yksittäinen henkilö ei voi olla

yksinään vastuussa asiakaskokemuksesta ja palvelun muotoilusta. Tästä vastaa koko organisaatio yhdessä. (Contribyte, 2018)

Palvelumuotoilu on riippumatonta toimialasta. Menetelmää voi soveltaa millä tahansa alalla, missä ihminen on vuorovaikutuksessa palvelun kanssa joko digitaalisesti tai fyysisesti. (Palvelumuotoilu Palo, 2020) Keskeisimmässä roolissa organisaation brändin rakentumisessa ovat henkilöstöstä ne, jotka työskentelevät asiakasrajapinnassa. Nämä asiakaspalvelijat näyttävät asiakkaille omalla toiminnallaan, kuinka yritys haluaa heitä palvella. (Tuulaniemi, 2011, s.28)

3.1 Palvelu

Olemme ympäröityjä palveluilla jokapäiväisessä elämässämme. Saamme postin, luemme iltapäivälehdien verkosta, varaamme lomamatkan netistä ja lennämme lentokoneella lomakohteeseen. Palvelu on ollut olemassa jo vuosisatoja aina antiikin Rooman ajoista saakka. (Moritz, 2005, s. 23) Mitä palvelu sitten on? Palvelu on montaa asiaa, mutta ennen kaikkea se on kokemus, prosessi, se ratkaisee asiakkaan tietyn ongelman. Palvelun keskeinen osa on aineetonta toimintaa tai hyötyä, jota voi antaa toiselle, mutta palvelun omistajuus ei kuitenkaan vaihdu. Se on vuorovaikutusta sekä tekoja ja sitä ei pysty kuluttamaan loppuun. Niin kauan, kun palveluita on ollut olemassa, niitä on suunniteltu. (Tuulaniemi, 2011, s.29-31)

Palvelu on yrityksille mahdollisuus ja voimavara erottua muista kilpailijoista. Palvelun ominaisuuksista toivotuimmat ovat palvelun erottuvuus, tuloksellisuus sekä tehokkuus. Palvelu on silloin tehokasta ja tuloksellista, kun se tuottaa sen mitä se lupaa. Tehokkuus on sitä, että käytetään resursseja järkevästi. Palvelun ja asiakkaan jokainen kohtaaminen on tärkeä mahdollisuus vahvistaa ja kasvattaa brändisuhdetta. (Tuulaniemi, 2011, s.48) Palvelun on oltava asiakkaalle hyödyllistä, haluttavaa, käytettävää ja johdonmukaista. Lisänä palvelun olisi hyvä asiakkaiden mielestä olla mieleenpainuvaa, vaivatonta, mahdollistavaa, joka tavoin luotettavaa sekä enemmän jotain kuin mitä asiakas itse saisi aikaan. (Tuulaniemi, 2011, s.48)

Palvelun toimivuus on yrityksen kannalta elintärkeää. Vuorovaikutustilanteissa, jossa asiakas käyttää yrityksen palveluita, on yrityksellä mahdollisuus näyttää konkreettisesti tarjoamansa palvelun laatu. Palvelun laatua kannattaa mitata säännöllisesti, jotta päästään selville palvelun nykytilasta sekä mahdollisista kehittämiskohteista. (Lehtinen, 2019)

Palvelun laatua voidaan mitata esimerkiksi SERVQUAL-menetelmällä, joka on yksi tunnetuimmista menetelmistä. Tällä menetelmällä mitataan sitä, kuinka asiakas kokee saamansa palvelun laadun. SERVQUAL on alkuperäisestä laajuudestaan tiivistetty nykyiseen muotoonsa. Alun perin menetelmässä oli kymmenen koetun palvelun laadun osatekijää, nykyään

palvelun osa-alueen mittareita on viisi. Määreitä on yhteensä 22, joilla kuvataan edellä mainittuja osa-alueita ja selvitetään asiakkaan kokemusta kyseisistä väittämistä. Osa-alueet ovat konkreettinen ympäristö, luotettavuus, reagointialttius, vakuuttavuus sekä empatia. (Lehtinen, 2019)

Palvelu on aineetonta ja sen ympärille voidaan aina lisätä tavaroita tai tavaroiden ympärille voidaan lisätä palvelua. Palvelulla on kuitenkin ylivoimaisia etuja fyysiseen tuotteeseen verrattuna. Tuote on tavara mikä on tuotettu, se on konkreettista materiaa ja sitä voidaan varastoida. Tuote on useimmiten tuotettu ilman kuluttajan mielipiteitä tai ideoita ja kuluttaja saa tuotteen kulutettavakseen vasta tuotannon jälkeen ja tuotteessa voi olla valmistusvirheitä. Tuotteen tuotanto vaatii suuremman pääomasijoituksen kuin palvelu ja se kuluttaa paljon enemmän energiaa. Palvelu sen sijaan on ekologisempaa, vähäenergistä ja se on kuluttajalle hyödyllistä sekä tuottajalle hyvin tuottavaa liiketoimintaa. (Moritz, 2005, s.30; Tuulaniemi, 2011, s.11-12)

3.2 Muotoilu ja muotoilujattelu

Palvelumuotoilu on muotoiluperusteista. Palveluiden kehittämiseen on tuotu mukaan muotoilijoiden ydinosaamista ja palvelumuotoilussa käytetty kehittämisprosessi onkin tuttu tuotemuotoilijoiden työstä. Kun aletaan puhumaan palvelumuotoilusta ja muotoilujatteluista, tulee ensin tietää mitä muotoilu on. (Kälviäinen, 2014, s.29) Palvelumuotoilu ja muotoilu tosin eroavat toisistaan niin termeinä kuin käytännössäkin. Palvelumuotoilussa työtä tekee palvelumuotoilijat ja työn tuloksena syntyy palvelua. Sen sijaan muotoilu on muotoilijan työtä, jonka lopputulos on designia tai muotoilua. (Tuulaniemi, 2011) Muotoilun ydin on visuaalista kehittämisosaamista (Kälviäinen, 2014, s.31).

Muotoilu on yksi kilpailukyvyn tärkeistä tekijöistä niin kansallisesti ja kansainvälisesti. Muotoilussa on aina tärkeintä tuottaa arvoa yritysten omistajien lisäksi sidosryhmille sekä asiakkaille. (Miettinen, 2014, s. 10-12) Muotoilun keinoista visualisointi, prosessi- ja menetelmäosaaminen sekä prototyypointi eli aineettoman asian konkretisoiminen ovat vahvoja keinoja kehittämistyössä (Tuulaniemi, 2011, s.32).

Muotoilun avulla ongelmanratkaisuksi voidaan löytää uusia näkökulmia ja muotoilulla voidaan luoda kokonaisratkaisuja. Muotoilun avulla saadaan lisättyä palveluiden ja tuotteiden haluttavuutta ja käytettävyyttä asiakkaan silmissä. Muotoilu tuo yrityksille mahdollisuuksia kasvattaa palveluiden ja tuotteiden arvoa sekä parantaa kilpailukykyä, jotta erotutaan kilpailijoista. Muotoilu ei yksinään ole ainoa ratkaiseva kilpailukyvyn kasvattaja, mutta yhdistämällä muotoilu esimerkiksi markkinointiin ja teknologiaan, saadaan uudenlaisesti hyödynnettyä muotoilua ja tätä kautta luotua lisää arvoa. (Miettinen, 2014, s.19-21)

Muotoiluajattelu on palvelumuotoilun taustalla vahvasti toimiva ajattelumalli, joka mahdollistaa sen, että palvelua kehitetään luovien menetelmien avulla. Muotoiluajattelu pyrkii löytämään uusia toimintatapoja sekä ratkaisuja erilaisiin ongelmiin muotoilun keinoin. (Palvelumuotoilu Palo, 2020) Muotoiluajattelun tavoite on tuottaa innovaatioita. Muotoiluajattelu on osa organisaation tai yrityksen kykyä kehittää liiketoimintaa ennakkoiden, luoda uutta sisältöä sekä tehdä kehitystyötä organisaatio- ja toimialarajojen yli sekä maiden rajojen yli. Muotoilun menetelmät ja muotoiluajattelu mahdollistavat uusien toimintatapojen kehittämisen ja uusien ratkaisujen luomisen koko henkilöstön näkökulmasta, ei vain niiden näkökulmasta, joilla on muotoilun koulutus. (Miettinen, 2014, s.10)

3.3 Palvelupolku, palvelutuokio ja kontaktipiste

Palvelun muotoilu on prosessi, jossa edetään vaihe vaiheelta kohti lopullista päämäärää (Innanen, 2018). Tätä vaihe vaiheelta etenemistä kutsutaan palvelupoluksi. Palvelupolku on palvelukokonaisuuden kuvaamista. Tällaisella polulla tarkastellaan tässä sitä, kuinka asiakas kokee palvelun aika-akselilla mitattuna. Palvelupolulla palvelu jaetaan pienempiin osiin, joita on helpompi käsitellä. Tällä tavoin palvelumuotoilulla toteutetaan tyypillistä muotoilun ongelmanratkaisua eli jaetaan iso suunnitelma pieniin osiin, jotta niihin pääse helpommin käsiksi. (Tuulaniemi, 2011, s.38)

Palvelupolku voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen asiakkaalle muodostuvan arvon näkökulmasta. Vaiheet ovat esipalvelu, ydinpalvelu ja jälkipalvelu. Esipalveluvaiheessa arvon muodostumista valmistellaan eli asiakas on ollut esimerkiksi puhelimitse yhteydessä yritykseen tai esimerkiksi varannut netistä ajan palveluun. Ydinpalveluvaiheessa asiakas saa varsinaisen arvon eli käy läpi itse palvelutapahtuman. Jälkipalveluvaihe tarkoittaa sitä, että miten asiakas on yhteydessä palvelun tuottajaan vaikkapa asiakaspalautteen muodossa. (Tuulaniemi, 2011, s.39)

Palvelupolun osia kutsutaan palvelutuokioiksi. Palvelutuokiot koostuvat monista eri kontaktipisteistä. Kontaktipisteitä ovat ympäristöt, toimintatavat, ihmiset sekä tilat. Kontaktipisteet ovat palvelulle sekä haaste että mahdollisuus. (Tuulaniemi, 2011, s.39) Näissä pisteissä asiakas kokee palvelun sen eri vaiheissa. Palvelumuotoilulla näitä kontaktipisteitä tarkastellaan asiakkaan näkökulmasta ja pyritään näin saamaan asiakkaalle positiivinen asiakaskokemus esimerkiksi nettisivujen, fyysisen palvelun tai sovelluksen kautta. (Jaakkola, 2019) Palvelumuotoilulla pyritään saamaan palvelukokemus kontaktipisteissä käyttäjälähtöiseksi niin, että eri alustoilla tapahtuva palvelu on asiakkaalle sujuvaa ja miellyttävää (AaltoPRO, n.d.).

Kontaktipisteissä pyritään puhuttelemaan asiakasta. Palveluntarjoajat voivat pyrkiä vaikuttamaan asiakkaaseen kontaktipisteissä hyödyntämällä

Ambient (=ympäröivä) designia. Tällä pyritään hyödyntämään kaikkia mahdollisia aistiärsyksiä. Aistiärsyksiä ovat tuoksut, maut, äänet, valot sekä materiaalit, jotta saadaan luotua erilaisia tunnelmia. Kontaktipisteissä palveluntarjoaja voi myös niin sanotusti huutaa. Silloin jokin kontaktipisteistä voi olla heikoin kohta palvelussa. Palvelu on usein myös monen eri palveluntuottajan tarjoama kokonaisuus, joten on tärkeää, että kaikki kontaktipisteen osa-alueet toimivat yhteneväisesti. Asiakas kun näkee palvelun yhtenä kokonaisuutena. (Tuulaniemi, 2011, s.39)

Palvelupolulla voidaan lisäksi kuvata asiakkaan kokemusta eri näkökohdista: fyysinen, käyttäytyminen, kognitiivinen, emotionaalinen, tarpeet, haasteet, konteksti, kulttuuri ja tapahtumat. Palvelupolulla on myös organisaatiota kuvaavia elementtejä: kontaktipisteet, tarjoukset, prosessit, haasteet, toiminta, mittarit, arviointi, mahdollisuudet, tavoitteet ja strategia. Näistä voidaan räätälöidä yritykselle haluamansa palvelupolku. Se voi esimerkiksi sisältää ensisijaisesti asiakkaan kokemuksen ja jättää vähemmälle huomiolle organisaation. (Kalbach, 2016, s.24)

Palvelupolkua voidaan kuvata monella tavalla, esimerkiksi aika-akselilla, koska asiakkaan kokemukset ovat reaaliaikaisia. Aikajärjestys tarjoaa luonnollisen jakson ihmisen käyttäytymisestä. Toisena tapana on mahdollista käyttää tilaa. Tämä tarkoittaa sitä, että vuorovaikutus tapahtuu fyysisessä paikassa, vaikka kasvokkain palvelutiskillä. Tilaa voidaan myös kuvata, vaikka se olisi kuvitteellinen. Kolmantena kuvauksena voidaan käyttää hierarkkista tapaa. Tässä kartoitetaan kokemuksia ilman aikaa. Etuna tässä on se, että samanaikaiset näkökohdat saa listattua ilman aikajärjestystä. Lisäksi yhtenä palvelupolun mallina on verkkorakenne, jolla voidaan osoittaa verkoston keskinäisistä suhteista kokemusten ja näkökohtien välillä, jotka eivät ole kronologisia tai hierarkkisia. (Kalbach, 2016, s.24-25)

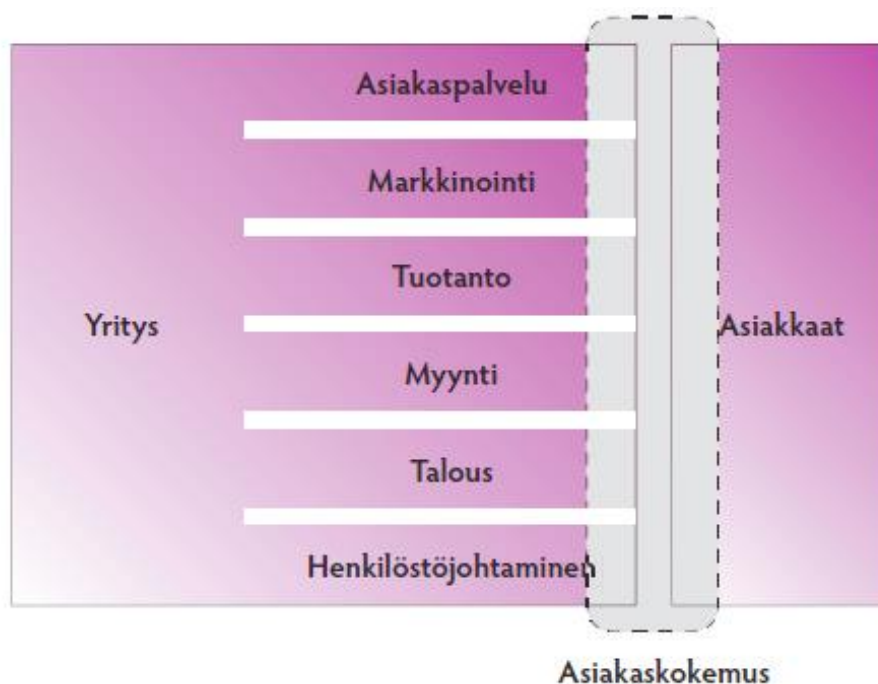
3.4 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus on yksi keskeisimmistä asioista palvelumuotoilussa (Tuulaniemi, 2011, s.36). Se on hankala kokonaisuus määritellä, koska sille ei ole olemassa yhtä oikeaa määritelmää (Kreapal, n.d.). Täsmällistä määritelmää ei ole, koska asiakaskokemus on kokemus, johon vaikuttaa ihmisen alitajuntaisesti tehdyt tulkinnat sekä tunteet (Löytänä & Korteso, 2011, s.7). Asiakaskokemus tarkoittaa kaikkien mielikuvien, tunteiden sekä kohtaamisten summaa, minkä asiakas muodostaa ollessaan vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa, joko digitaalisesti tai kasvokkain (Mustelin, 2018; ks. myös Kreapal, n.d.).

Yrityksen luodessa kokemusta, se asettaa asiakkaan toiminnan keskiöön ja rakentaa omat toimintonsa asiakkaan ympärille, jotta asiakas saa kokemuksia ja arvoa. Yrityksen luodessa kokemuksia, sen on mahdollista erilaistaa toimintansa ainutlaatuisiksi. Kokemuksen luominen asiakkaalle

eroaa monella tavalla palveluiden tuottamisesta. Näiden suurin ero on siinä, että kokemus syntyy aina asiakkaan tulkintana, mutta palvelun asiakas ottaa passiivisena vastaan ja hyödyntää sitä. Kokemuksia tuottamalla, yritys saa kasvatettua asiakkailleen luomaansa arvoa uusilla mahdollisuuksilla. Arvon tuottaminen asiakkaalle on suoraan verrattavissa yrityksen tuottoon. (Löytänä & Korteso, 2011, s.7-8)

Asiakaskokemus on yrityksessä kokonaisvaltainen ajattelutapa. Yrityksen kaikki toiminnot ovat tekemisissä asiakkaan kanssa joko välillisesti tai suoraan. Alla oleva kuva havainnollistaa miten kaikki liittyy asiakkaaseen. Harmaan palkin vasemmalla puolella on koko yritys ja oikealla asiakas. Asiakaspalvelu ja myynti ovat eniten tekemisissä asiakkaan kanssa, kaikki muut toiminnot tukevat tätä toimintaa. Talousosasto pitää laskutuksen toimivana, tuotekehitys etsii asiakkaille parhaimpia ratkaisuja, markkinointiosasto varmistaa, että yrityksen lupaukset ja brändi tavoittavat asiakkaan ja henkilöstöosasto vastaa siitä, että henkilöstön osaaminen on yrityksessä riittävää. (Löytänä & Korteso, 2011, s.8)



Kuva 1. Asiakaskokemus vs. asiakaspalvelu (Löytänä & Korteso, 2011)

Asiakaskokemusta voidaan tarkastella myös pyramidina eli jakaa se kolmeen tasoon: toimintaan, tunteisiin ja merkityksiin. Toiminnan osuus tarkoittaa sitä, miten palvelu vastaa asiakkaan tarpeeseen. Toiminnan taso eli alin taso määrittää pohjan palvelulle, jossa asiakkaan vaatimusten tulee täyttyä, jotta palvelu selviää markkinoilla eli se kuvaa sitä, kuinka hyvin yritys pystyy vastaamaan asiakkaan tarpeeseen. (Tuulaniemi, 2011, s.36-37; Eskelinen, n.d.) Tunnetaso eli keskimäinen taso kattaa asiakkaan tuntemukset ja henkilökohtaiset kokemukset palvelun toimivuudesta,

helppoudesta, tyylistä sekä kokemuksen miellyttävyydestä. Merkitystaso on pyramidin ylimmäinen taso, jossa palvelu vetoaa asiakkaan identiteettiin ja henkilökohtaisiin merkityksiin. Esimerkiksi, unelmiin, oivalluksiin, elämäntapaan ja mielikuviin. (Tuulaniemi, 2011, s.36-37)

Asiakaskokemusta ei ole yhtä helppo määritellä kuin asiakastyytyväisyyttä, joka kuvaa asiakkaan yksittäisen palvelun tyytyväisyyttä (Eskelinen, n.d.). Asiakastyytyväisyyskyselyillä ei saada tarpeeksi kattavaa kuvaa siitä mitä yritys haluaa tutkia, kysely yleensä on liian pitkä ja se on tehty yrityksen näkökulmasta eikä asiakkaan. Emotionaaliset tekijät on unohdettu kyselystä kokonaan. Lisäksi suurin ongelma on se, että siinä vaiheessa, kun kyselyn tulokset on saatu analysoitua, ovat tulokset usein jo vanhentuneita. (Löytänä & Korteso, 2011) Tästä syystä asiakaskokemus onkin asiakastyytyväisyyttä tehokkaampi asiakasuskollisuuden selittäjä (Eskelinen, n.d.).

3.5 Palvelumuotoilun hyödyt

Palvelumuotoilu auttaa yrityksiä löytämään uusia liiketoimintamahdollisuuksia (Tuulaniemi, 2011, s.45). Sen prosessi auttaa myös sisäisesti organisaatioita. Palvelumuotoilu muun muassa määrittelee sellaiset resurssit yrityksestä, jotka tuovat asiakkaille eniten arvoa, se määrittelee innovaatioprosessin organisaatiossa, se kehittää olennaisia mittareita, joilla mitata palvelun kehittämistä, asiakaskokemusta ja palvelutuotannon mittaamista. Palvelumuotoilu määrittää tarvittavat työkalut kehittämistyöhön sekä yhdistää liiketoiminnan näkökulman asiakastoiminnan näkökulmaan. (Tuulaniemi, 2011, s.47)

Yhtenä esimerkkinä palvelumuotoilun hyödyistä on se, että palvelu itsessään voi toimia hyvänä markkinoinnin keinona (Tuulaniemi, 2011, s.27). Palvelussa on monia mahdollisuuksia asiakkaan ja organisaation väliseen vuorovaikutukseen ja suhteen luomiseen. Kun tämä vuorovaikutustilanne on onnistunut, voidaan tätä kutsua markkinointitoimenpiteeksi. Jo yksikin tyytyväinen asiakas kertoo palvelukokemuksestaan eteenpäin ilmaiseksi. (Tuulaniemi, 2011, s.26-27)

Olemassa olevien palveluiden kehittäminen ja uusien palveluiden innovointi tarjoaa yrityksille paljon uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Toimivien palveluiden avulla yritys pystyy erottumaan kilpailijoistaan ja sitouttamaan asiakkaansa. Palvelusuhdetta kun ei pysty kopioimaan. (Tuulaniemi, 2011, s.11) Organisaatio hyötyy eduista, joita asiakas saa palvelumuotoilun avulla, koska asiakas on suuri mitta minkä vain organisaation menestyskaavassa (Moritz, 2005). Palvelut ovat nykyajan ihmiselle sopivampi vaihtoehto tavarapaljouden keskelle. Palvelut ovat yritykselle tuottavia sekä kuluttajalle hyödyllisiä sekä ekologisista. (Tuulaniemi, 2011, s.12-13)

Organisaation ymmärtäessä asiakkaan tarpeita, antaa tämä mahdollisuuden tarjota uusia palveluita. Organisaation kannattaakin panostaa palveluidensa laatuun, kuin tavaroilla kilpailuun muiden yritysten kanssa, koska palveluita on nopeampi parantaa ja innovoida kuin uusia tuotteita. (Moritz, 2005)

Palvelumuotoilun avulla saadaan kohotettua arvoa asiakkaalle. Palvelu voidaan konkretisoida esimerkiksi lattian pesun jälkeen kylteillä, missä ilmoitetaan lattian olevan pesty. Tai toinen hyvä esimerkki on lentokentän lähtöselvitys. Lähtöselvityksen toimiessa nopeasti, asiakkaat ovat tyytyväisiä ja heillä on enemmän aikaa shoppailuun ennen lentoa. Vaikka kaikki asiakkaat eivät shoppailisikaan ennen lentokoneeseen pääsyään, niin monet, jotka tekevät ostoksia käyttävät enemmän rahaa, kun on enemmän aikaa. Mitä useampi ihminen saa hieman enemmän tähän aikaa, tarkoittaa se yritykselle tuottoa. Tämän kaiken takaa se, että yrityksessä monet työntekijät eri tasoilla tekevät töitä yhdessä. (Moritz, 2005)

3.6 Palvelumuotoilun mahdollisia haasteita ja heikkouksia

Palvelumuotoilun hyvin puolien lisäksi siitä löytyy myös haasteita. Yksi palvelumuotoilun käytön ongelmista on, että uusia ideoita hylätään. Idea keksitään ja sitä pyöritellään eri tahoilla ympäriinsä, muutamat ovat idean kannalla, mutta tarpeeksi pyöriteltynä hyväkin idea joutuu lopulta roskakoriin. Jotta näin ei kävisi, apu tähän löytyy palvelumuotoilun menetelmistä. Yksittäiset henkilöt eivät voi tehdä näin, vaan palvelumuotoilun on oltava tapa, jolla jokainen toimii. (Brand manual, 2019)

Palvelumuotoilua koskeva tutkimus on ollut toistaiseksi rajallista ja suuri osa kaikesta liiketoimintaympäristöstä tuotetusta tiedosta ollut omaa. Tämä on johtanut siihen, että kriittinen sitoutuminen palvelumuotoiluprojekteja ympäröivien monimutkaisten olosuhteiden tutkimisesta puuttuu. (Kimbell & Seidel 2008) Usein palvelumuotoilusta kirjoittaessa, kirjoittajat saattavat kaunistella palvelumuotoilun todellisuutta ja toimintaan perustuvaa sisällöllistä tietoa. Tämä on johtanut siihen, että käytäntöön perustuva tieto on ”kadonnut kääntäessä”. Tämä on kriittinen puute. (Akama, 2009)

Palvelumuotoilu myös on tuonut mukanaan epävarmuuden tunteen ja identiteettikriisin suunnittelijoille, jotka ovat perustaneet koko uransa tuotteiden kehittämisen ja tuottamisen ympärille. Esimerkiksi huonekalujen, grafiikan, tekniikan ja muodin aloilla. Suunnittelijoilla epävarmuutta lisää se, että palvelumuotoilun ollessa sidottuna kestävään kehitykseen, tarkoittaa tämä kuluttajilla ”asioiden” vähentämistä tai jopa poistamista. Tähän olisi kriittinen tutkimus tarpeen, jotta voitaisiin selvittää, miten suunnittelijat voisivat siirtyä osaamisalueensa ulkopuolelle. (Akama, 2009)

Suomessa esimerkiksi yritysympäristöissä sekä julkisella sektorilla on sama missio: luoda mahdollisimman vähillä resursseilla mahdollisimman paljon tuloksia. Julkisella sektorilla Suomessa haasteena on saada kehitettyä asiakkaiden tarpeisiin sopivia palveluita jatkuvasti niukkenevilla resursseilla. Toisena haasteena on poliittinen päätöksentekojärjestelmä kuntapalveluita uudistettaessa. Poliittisilla ryhmillä voi olla hyvinkin erilaiset tavoitteet sekä realiteetit. Esimerkiksi, osa ryhmistä voi olla sitoutuneita menneen ajan rakennelmiin, jotka eivät nyky maailmassa enää toimi. Tämä ilmiö tietystikin kuuluu demokratiaan, mutta saattaa pahimmillaan estää tarvittavat uudistukset palvelurakenteessa. (Tuulaniemi, 2011, s.122-123)

4 PALVELUMUOTOILUN PROSESSI JA DEMINGIN KEHÄ

Palvelumuotoilun prosessi ja Demingin kehä ovat molemmat kehittämismenetelmiä. Yhtäläisyyksiä on paljon, mutta myös eroavaisuuksia niistä löytyy. Kumpikin prosessimuoto on toimiva, looginen ja kehittäminen on tehokasta. Tässä osiossa kerrotaan ja tutkitaan mitä menetelmät ovat ja miten ne eroavat toisistaan. Palvelumuotoilun prosessin lisäksi avataan tunnetuinta palvelumuotoilun kehittämismenetelmää tuplatimanttia.

4.1 Palvelumuotoilun prosessi

Palvelumuotoilun prosessi noudattelee luovan ongelmanratkaisun periaatteita. Sana prosessi tarkoittaa toistuvia toimintoja, jotka etenevät loogisesti sarjana. Palvelun kehittäminen on ainutkertaista, koska kehitys on luonteeltaan aina uuden luomista. Tämän vuoksi palvelumuotoilun prosessi ei ole kiveen hakattu prosessi vaan mallia täytyy soveltaa haluttujen palveluiden kehittämisessä ja eri tilanteissa. Pääperiaate on palvelumuotoilun prosessissa samanlainen eri toimijoiden kesken, mutta käytännön sovelluksia on olemassa monia erilaisia eri toimijoiden taustojen ja henkilökohtaisten näkemysten vuoksi. (Tuulaniemi, 2011, s.55)

Palvelumuotoilun prosessissa aletaan tarkastelemaan palvelua asiakkaan näkökulmasta ja tuodaan esille palvelun ongelmakohdat. Havaittujen epäkohtien korjaaminen aloitetaan luomalla ratkaisuja ja kehittämällä uusia innovaatioita, jotta uusi konsepti voidaan viedä käytäntöön. (Kaiku Helsinki, 2019) Palvelun muotoilu on konkreettista toimintaa, jossa käytetään visualisointia sekä hahmomalleja apuna palvelun kehittämisessä, jotta palvelun aineettomat osat saataisiin näkyville (Tuulaniemi, 2011, s.15).

Palvelumuotoilun prosessi koostuu neljästä, viidestä tai jopa kuudesta osiosta. Riippuen siitä miten tarkasti eri osioita tarkastellaan. Osiot ovat määrittely, tutkiminen, suunnittelu, palvelutuotanto/kokeilu ja arviointi. Tämä on yleinen palvelumuotoiluprosessi, jolla hahmotetaan palvelun kehittämismallia pyrkimällä huomioimaan koko prosessi kattavasti. (Tuulaniemi, 2011, s.56; Palvelumuotoilu Palo, 2018)



Kuva 2. Palvelumuotoiluprosessin vaiheet (Palvelumuotoilu Palo 2018)

Ensimmäisessä vaiheessa määritellään mikä on palvelun nykytilanne sekä yrityksessä että markkinoilla, sekä kerätään palvelun kipupisteistä tietoa. Tämän määrittämällä tunnistetaan sekä palvelun haasteet että mahdollisuudet. Tavoitteena tiedonkeruulle on saada kokonaisvaltainen kuva siitä missä tilassa palvelu on ja määrittellä projektin tavoitteet. Tässä vaiheessa muun muassa opitaan lisää jo olemassa olevista ratkaisuksista, saadaan rajattua tutkittavaa ongelmaa, saadaan luotua yhteinen ymmärrys kehittämisen tarpeista, saadaan selville mitä asioita ei vielä tiedetä vaan ne ovat olettamuksia sekä saadaan sitoutettua eri osapuolet kehittämiseen. Lisäksi asetetaan mittarit ja selvitetään niiden lähtöarvot. (Innanen, 2018; Tuulaniemi, 2011, s.57)

Seuraavaksi keskitytään siihen, että saadaan suunnitteluhaaste tarkennettua sekä kerättyä mahdollisimman laadukasta tietoa asiakkaista eli palvelun kohderyhmästä. Tässä vaiheessa on tavoitteena tutkia ja löytää piilossa olevat odotukset ja tarpeet ja saada asiakkaasta kokonaisvaltainen ymmärrys. Tällä tiedon keräämisellä on tavoitteena rakentaa suunnittelun perusta kokonaisvaltaisesti. (Innanen, 2018; Tuulaniemi, 2011, s.61)

Prosessin kolmannessa ja neljännessä vaiheessa tavoite on kehittää mahdollisimman monia eri ratkaisuehdotuksia kohteena olevalle ongelmakohtalle. Tämän vaiheen aikana, konkretisoinnin sekä kuvien avulla ideat muuntuvat toteutuskelpoisiksi palvelukonsepteiksi, joita päästään kokeilemaan prototyyppien avulla. Tämän vaiheen kohdalla testataan ideoita käytännössä, jotta selvitetään mitkä ideat ovat järkeviä jatkokehittää. Tärkeää on lähestyä ongelmaa kriittikittömästi ja mahdollisimman kaukaa. Näin saadaan paljon erilaisia ideoita, joita sitten voidaan hylätä ja yhdistellä toisiinsa. (Tuulaniemi, 2011, s.78; Innanen, 2018)

Prosessin viimeisessä vaiheessa palvelukonseptit viimeistellään ja tuodaan kuluttajien testattavaksi markkinoille. Tässä pilotointivaiheessa on äärimmäisen tärkeää, että saadaan mitattavia tuloksia. Mittausmenetelminä voidaan käyttää esimerkiksi yrityksen sisäisiä arviointia, mysteerishoppausta tai haastatteluja. Lopuksi palvelu arvioidaan ja varmistetaan jatkuva palvelun arviointi ja kehittäminen palvelukehityksen mittareilla, jotka on määritelty ensimmäisessä osiossa. Palvelun arvioinnilla saadaan varmistettua, että palvelu on kilpailukykyinen ja tavoiteltu hyöty on projektista saavutettu. (Tuulaniemi, 2011, s.99-100; Innanen, 2018)

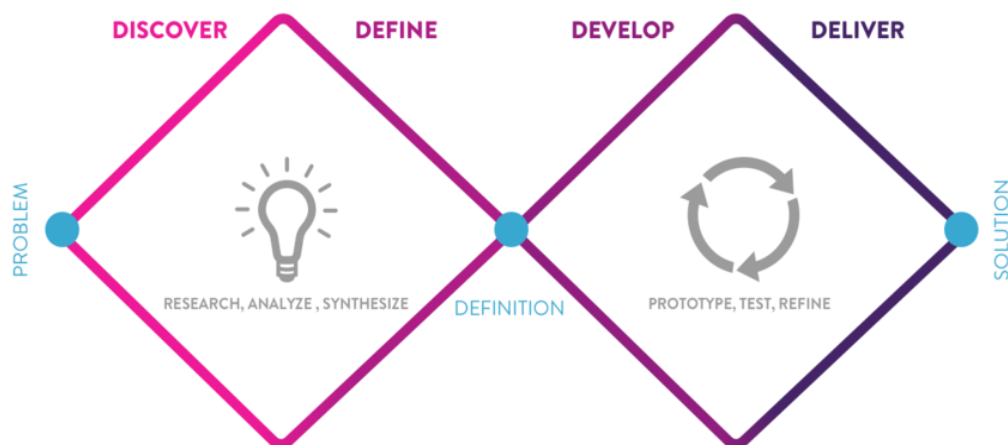
Palvelumuotoilun prosessi voi olla tuskainenkin tie, sillä se tuo esille ongelmakohtia mitä halutaan korjata. Näiden kaikkien ongelmakohtien korjaamiselle ei kuitenkaan välttämättä riitä resursseja. Yritysten pitää hyväksyä myös se, että kaikkia ongelmakohtia ei pystytä kerralla korjaamaan. (Kaiku Helsinki, 2019)

4.2 Palvelumuotoilun Tuplatimantti eli the Double Diamond

Palvelumuotoilusta tuttu Tuplatimantti-malli on vuonna 2004 brittiläisen Design councilin kehittämä suunnittelumenetelmä. Tuplatimanttimallilla saadaan suunnitteluprosessista selkeä, kattava ja visuaalinen kuvaus. (Design council, 2015) Se on saanut nimensä siitä, että se on muodoltaan kahden timantin muotoinen (Ahtola, 2020). Nämä timantit edustavat prosessia, jossa tutkitaan haluttua aihetta laajemmin tai syvällisemmin ja sitten toteutetaan kohdennettuja toimia (Design council, 2015).

Vasemmanpuoleinen timantti sisältää tiedon keruun ja ideoimisen, oikeanpuoleinen timantti sitten taas ideoiden testaamisen, prototyyppit ja ratkaisun (Innofactor, 2019). Tuplatimantti antaa käyttäjälleen kokonaiskuvan palvelumuotoiluprosessista vaikkakaan se ei suoraan kerro aikataulusta, vastuista tai käytettävistä työkaluista (Ahtola, H. 2020). Tuplatimantti-menetelmä on joustava tapa saada selkeä kehys kehitettävälle projektille (Technology Strategy Board & Design council, n.d. s.6.).

Palvelumuotoilun tuplatimantti on siis nelivaiheinen prosessi. Osiot ovat vasemmassa timantissa löydä ja määrittele, ja oikeanpuoleisessa timantissa kehitä ja toimita. Ensimmäisessä osiossa etsitään kehitettävä asia tai asiat. Nämä löydetään keskustelemalla ihmisten kanssa, keräämällä ideoita, inspiraatiota ja oivalluksia, kehittämällä alkuperäisiä ideoita sekä tunnistamalla käyttäjien tarpeita. (Design council, 2015; Technology Strategy Board ym., n.d. s.7) Tämän jälkeen kerätystä tiedosta löydetään ja rajataan suurimmat kehittämiskohdat (Innofactor 2019). Kolmannessa vaiheessa, hypätään toiseen timanttiin, jossa ratkaisuja kokeillaan, testataan ja prototyypitetään, jotta saadaan mahdollisimman hyvä ja selkeä ratkaisu (Design council, 2015). Viimeisessä vaiheessa lopullinen tuotos viimeistellään, hyväksytään sekä laitetaan täytäntöön (Innofactor, 2019).

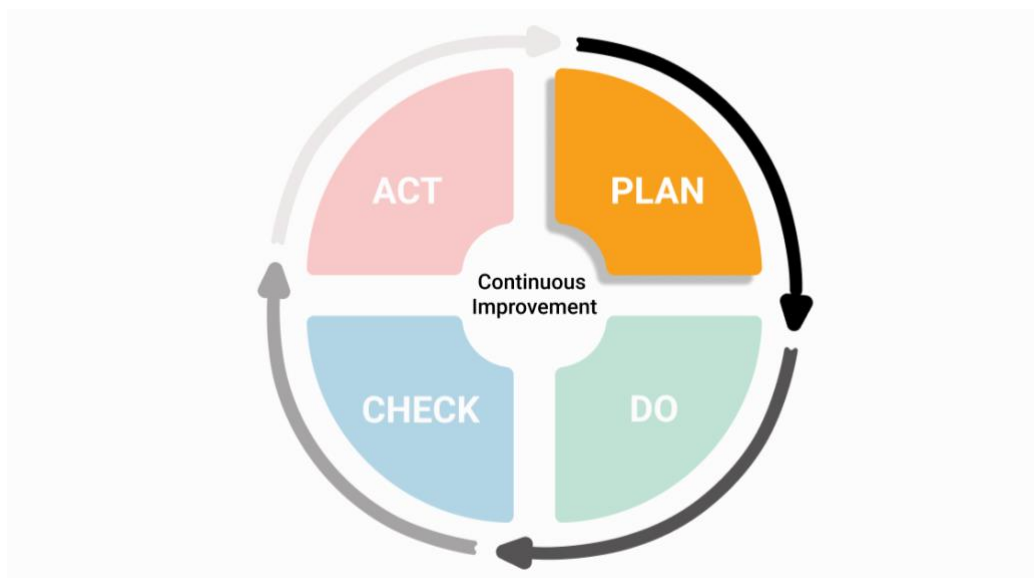


Kuva 3. Tuplatimantin kehys. (The faces of Amnesty 2017)

Brittiläisen Design Councilin (2015) mukaan innovaatiotyön ns. kehukseen hahmotellaan neljä keskeisintä periaatetta, joiden avulla ongelmanratkaisijat voisivat työskennellä mahdollisimman tehokkaasti. Ensimmäisenä näistä kohdista asetetaan ihmiset etusijalle. Aluksi täytyy ymmärtää ihmisten tarpeita, vahvuuksia sekä toiveita. Seuraavaksi viestitään ihmisten kanssa selkeästi ja visuaalisesti, jotta ihmiset saadaan osallistutettua ja autetaan ihmisiä saamaan kokonaiskäsitys ideoista ja ongelmista. Kolmanneksi tehdään yhteistöitä, jotta saadaan inspiraatiota siitä mitä muut tekevät. Viimeinen kehyyksen vaihe on ratkaisun toistoa, jotta saadaan luottoa omiin ideoihin, saadaan havaittua mahdolliset virheet mahdollisimman pian ja jotta vältetään riskejä.

4.3 PDCA-menetelmä

Fyysikko Walter Andrew Shewhart kehitti Shewhart-kehän eli laadunparantamisen kehän jo 1930-luvulla. Hänellä oli oppilas, William Edwards Deming, joka myöhemmin tarkensi Shewhartin teoriaa ja tästä syystä laadunparantamisen kehä eli PDCA-menetelmä tunnetaan nykypäivänä myös nimellä Demingin kehä. (Ionos, 2019) PDCA-kehä auttaa organisaatiota varmistamaan, että prosesseilla on riittävät resurssit ja hallinta. Lisäksi kehän avulla saadaan parannusmahdollisuudet määriteltyä ja toimittua sen mukaan. (ISO Training Institute, 2020) PDCA-kehä on nelivaiheinen projektin hallintatyökalu ja se on suunniteltu malliksi, joka on tehokas ja hyödyllinen. Tämä kehittämismenetelmä toimii missä tahansa projektissa ja se on kehä, jossa kehittämismenetti on toistettava aina uudelleen ja uudelleen, jotta laadunparantaminen ei lopu. (Ionos, 2019; ISO Training Institute, 2020)



Kuva 4. Mitä PDCA-kehä tarkoittaa? (Kanbanize n.d.)

Lyhenne PDCA tulee sanoista Plan, Do, Check ja Act eli suunnittele, toteuta, tarkista ja toimi. Kehän ensimmäisessä vaiheessa eli suunnitteluvaiheessa pohditaan, mikä on ratkaistava ongelma, onko tämä juuri oikea ongelma ratkaistavaksi ja mitä informaatiota tarvitaan, jotta voidaan kunnolla ymmärtää ongelma ja sen juurisyyt. Eli mietitään, pystyykö ongelmaa ratkaisemaan, mitä resursseja on käytettävissä ja mitä resursseja tarvitaan, mitkä ovat kelpollisia ratkaisuja ja mitkä ovat menestyksen mittarit. (ISO Training Institute, 2020)

Toteutusvaiheessa testataan mahdollista ratkaisua ongelmalle. Paras tapa on edetä pienissä osissa kontrolloidussa ympäristössä. Näin voidaan varmistaa, että ei menetetä käyttöönoton aikana hallintaa ja pysytään suunnitelmassa. Käytännössäkin on osoittautunut onnistuneeksi testata

muutosprosessi pienissä osissa esimerkiksi yhdessä tuotteessa kaikkien tuotteiden sijaan tai yhdessä osastossa eikä koko organisaatiossa. Tämän testauksen johdosta, toista vaihetta voidaan pitää myös testivaiheena. Tämä siksi, koska aikaa käytetään tiedon keräämiseen ja se, että olisi suunnitellut jonkin asian oikein, ei tarkoita sitä, että se toimisi käytännössä. (Ionos, 2019; ISO Training Institute, 2020)

Kolmannessa vaiheessa eli tarkistusvaiheessa käydään läpi saatuja tuloksia ja verrataan niitä asetettuihin tavoitteisiin. Tässä vaiheessa tarkastellaan kriittisesti sitä, mikä edellisessä vaiheessa toimi ja mikä meni eri tavalla kuin odotettiin. Tulokset analysoidaan ja selvitetään miksi kaikki ei mennyt suunnitellusti. Kun on saatu selvitettyä mistä ongelmat syntyivät, niitä voidaan välttää tulevaisuudessa ja saavuttaa parempia tuloksia. On tärkeää muistaa tarkastella suunnitelmaa objektiivisesti, jotta ei vaaranneta omaa strategiaa. Ongelmakohtia edellisestä vaiheesta ei tule nähdä takaiskuina, vaan niistä pitää oppia ja pitää niitä mahdollisuuksina. (Ionos, 2019)

Tämän kehittämismenetelmän viimeisessä vaiheessa eli toimintavaiheessa on tunnistettu ongelmat ja niiden syyt on selvitetty, päästään suunnitelma lopulta personoimaan ja toteuttamaan. Toisessa vaiheessa suunnitelmaa testattiin pienissä osissa, nyt suunnitelma kattaa kokonaisuuden. Muutoksen ollessa valmis, pidetään tätä uutta tilaa vakiona, joka antaa pohjan tulevaisuuden PDCA-kehälle. Koska laatustandardien ei saisi antaa heikentyä, PDCA aloitetaan uudelleen. (Ionos, 2019; ISO Training Institute, 2020)

PDCA menetelmästä on 1994 johdettu PDSA-kehä (Plan, Do, Study, Act), joka on muuten samanlainen kuin itse PDCA, mutta kehän kolmas kohta on muutettu uuden tiedon rakentamiselle. Siinä selvitetään mitä yritetään saavuttaa, mistä tiedetään, että uusi keksintö on parannus ja mitä sellaisia muutoksia voidaan tehdä, että ne johtavat parannukseen. (Moen & Norman, 2006)

PDCA-menetelmä on kokonaisuudessaan enemmän ajattelutapa kuin konkreettinen työkalu. Itse tekeminenhän on helppoa, mutta haastavampaa on pysähtyä ja oikeasti käyttää ajatustyötä jonkin ongelman läpikäyntiin ja sen syiden selvittämiseen. PDCA on kuitenkin käytännöllinen ja monipuolinen työkalu. (Sobek II & Smalley, 2008)

4.4 Esimerkkejä PDCA-menetelmän käytöstä

Demingin PDCA-menetelmä on todella monipuolinen ja sitä voidaan käyttää minkälaisessa yrityksessä tahansa. Useimmiten mallia käytetään jatkuvassa kehityksen prosessissa, erilaisten muutosten aikana, kahden eri projektin vaiheiden välissä, kokonaan uudenlaisten ratkaisujen käyttöönotossa tai jonkin valmiin prosessin parantamisessa. Kuitenkin

monipuolisuutensa johdosta, sitä voidaan soveltaa ja käyttää moniin erilaisiin kohteisiin. (Jagusiak-Kocik, 2017)

Yksi tunnettu yritys, joka hyödyntää PDCA-menetelmää on Toyota. Toyotalla on jo vuosia sitten ymmärretty PDCA-kehän käytännöllisyys ja he käyttävätkin sitä liiketoimintansa ja sen eri osien kehittämisessä yhdessä oman A3-nimisen raporttinsa kanssa. Tämä yhtälö on todettu Toyotalla toimivaksi ja he kouluttavatkin kaikki työntekijänsä aina ajattelemaan kehittämisen PDCA menetelmän näkökulmasta. (Sobek II & Smalley, 2008)

Toisena esimerkkinä PDCA-kehän käytöstä on pieni, alle 49 ihmisen yritys, joka valmistaa muovisia koriste-esineitä. Koriste-esineitä on muun muassa taulujen kehykset, eri muotoiset maalaukset ja erikokoiset lahjakorit. Yritys huomasi kehyksien tuotannossa laatuongelman, jonka ratkaistakseen he käyttivät Demingin kehää. Ongelmana oli kehyksen epätasainen väri. PDCA:n avulla he selvittivät mistä ongelma johtui, mitä sille täytyi tehdä, jotta ongelma ei toistuisi ja miten jatkossa toimittaisiin, jotta kehykset täyttävät laatuvaatimukset tulevaisuudessakin. (Jagusiak-Kosic, 2017)

Myös Suomessa on PDCA-kehä käytössä. Eräs valtakunnallisen yritys, joka tuottaa erilaisia sosiaalialan palveluita kuten asumis- tuki- ja kuntoutuspalveluita, käyttää PDCA prosessia yhtenä liiketoiminnan kehittämismenetelmänä. Heillä PDCA:n tulee näkyä kaikkialla jokapäiväisessä toiminnassaan ja PDCA toimii yhtenä tärkeimpänä laadunhallinnan mittarina. Yritys käy kuukausittain läpi kaikki esiin tulleet poikkeamat PDCA-kehän avulla parantaakseen jatkuvasti palveluidensa laatua. (Hyvönen & Perttula, 2016)

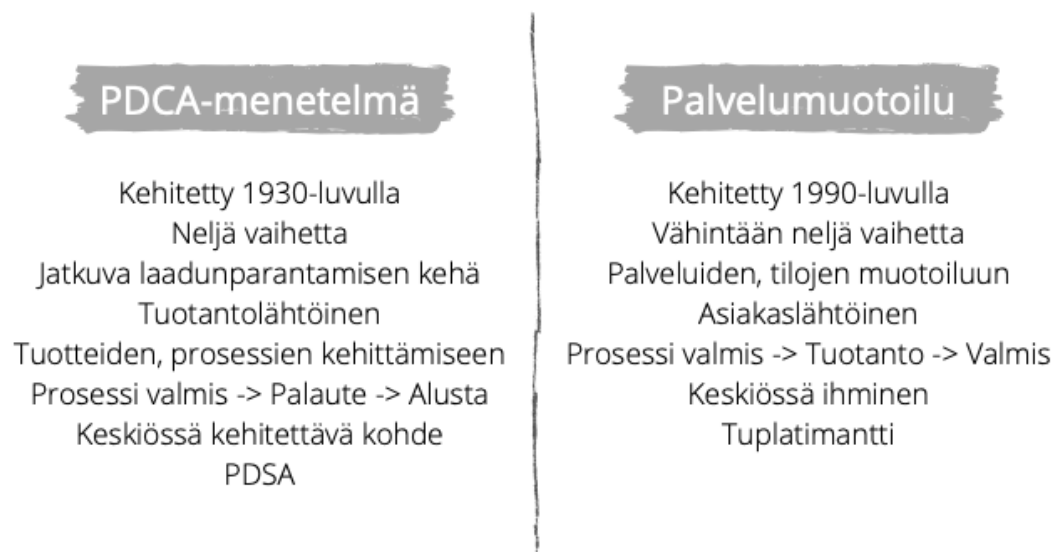
4.5 Palvelumuotoilun prosessin ja PDCA-menetelmän erot ja yhtäläisyydet

PDCA-menetelmällä ja palvelumuotoilulla on paljon samankaltaisuuksia, mutta niistä löytyy myös eroja. Tämän otsikon alla vertaillaan PDCA:ta palvelumuotoiluun. PDCA-menetelmän ja palvelumuotoiluprosessin vertailu aloitettiin etsimällä ensin esimerkit tapauksista missä menetelmiä on käytetty. Kumpaakin menetelmää voi käyttää monessa kehitystyössä, mutta tässä käsitellään vain kahta esimerkkitapausta. Tapauksia vertailtiin keskenään ja koottiin taulukkoon kummankin menetelmän pääkohtia, joita avataan hieman vertailuksi.

Palvelumuotoilun prosessia on käytetty Helsingissä Linnamäen huvipuistossa vuonna 2010, kun uusi elämyksellinen karkkikauppa avattiin. Vanha karkkikauppa oli vanha ja keskeisellä paikalla, mutta se päätettiin uudistaa kokonaan ja siirtää pohjoisen sisäänkäynnin yhteyteen. Aiemmin karkkikauppa oli pelihallin kanssa samoissa tiloilla, mutta pelit saivat väistyä ja uusi 300 neliön tila varattiin kokonaan uudelle karkkikaupalle. Karkkikaupasta päätettiin saada elämyksellinen ja taianomainen karkkimaailma. Karkkikaupan suunnittelun keskiöön laitettiin

elämyksellisyys ja tämän ajatuksen ympärille muotoiltiin uniikki ja täynnä elämyksiä oleva karkkikauppa. Kaupassa on käsityötä tehty junan veturi ovella katseenvangitsijana, kahdeksan ainutlaatuista junanvaunua, karkkia noin 5000 kiloa ja konduktörihahmot kummallakin sisäänkäynnillä ”Käy sisään!” huutoineen. Kauppa on kauttaaltaan käsin maalattu ja karkkimaan koko maailma on koristeellinen lattiasta kattoon, jopa katossa olevista pilvistä sataa vaahtokarkkeja. Karkkikaupassa on 300 kipsikoristetta, 50 pehmoeläintä, 500 vaahtokarkki-siimaa katossa ja studiossa äänitetty äänimaailma. Tämä kaikki on täysin uniikkia. (Tuulaniemi, 2011, s.40-41)

PDCA-menetelmää on käytetty yrityksessä, joka valmistaa muovisia koriste-esineitä. Tämä yritys mainittiin edellisen otsikon alla. Tässä tapauksessa kehysten laatu oli ollut epätasalaatuista ja yritys käytti PDCA-menetelmää tuotantonsa kehittämässä. Yrityksessä oli huomattu tämä tuotannollinen ongelma ja he lähtivät selvittämään mistä ongelma johtui. He kävivät tuotantoprosessin PDCA-kehällä kohta kohdalta läpi, jotta ongelma saataisiin korjattua ja kehitettyä tuotantoa niin, ettei ongelma toistu. Vaikka ongelma saatiin korjattua ja tuotannon toimivuutta parannettua, PDCA-kehää jatketaan kuitenkin niin kauan, kun on vain tarpeen. (Jagusiak-Kosic, 2017)



Kuva 5. PDCA-menetelmän ja Palvelumuotoilun prosessin kuvaukset

Yllä olevassa kuvassa nähdään PDCA-kehän ja palvelumuotoilun prosessien kuvaukset. PDCA-menetelmä on vain hieman vanhempi keksintö. Se on alun perin kehitetty jo 1930-luvulla, mutta Deming uudisti kehän 1950-luvulla (Ionos, 2019; Moen & Norman, 2006). Palvelumuotoilun prosessi on taas ilmestynyt PDCA-menetelmän rinnalle 1990-luvun alussa. Kumpikaan prosessimalli ei poissulje toista. Niitä voidaan käyttää yhdessä tai erikseen. Niitä voi käyttää ja soveltaa omina

kehitysprosessinaan tai yhdistää johonkin muuhun haluamaansa kehitysmenetelmään.

PDCA-menetelmä toimii hyvin pienemmissä kehityskohteissa, esimerkiksi tuotteiden kehittämisessä, prosessien kehittämisessä tai tuotannon kehittämisessä. PDCA:ta voidaan myös käyttää palveluiden kehittämisessä, mutta se ei ole niin tehokas ja täsmällinen kuin palvelumuotoilun prosessi, koska se on kehitysmenetelmänä tarkoitettu muualla käytettäväksi. Palvelumuotoilussa kehityksen keskiöön laitetaan ihminen ja tämän ympärille kehitetään palvelukonsepti, joka on asiakaslähtöinen. PDCA:n keskiöön laitetaan kehitettävä kohde: tuote, prosessi tai palvelu. Näin ollen palvelumuotoilun avulla saadaan tuotettua osuvampia ja täsmällisempiä palveluita asiakkaille. PDCA:n avulla taas saadaan tuotteesta sopivampi sen kuluttajalle ja ostajalle.

Kummassakin menetelmässä on neljä eri vaihetta, joita voi toistaa uudelleen ja liikkua eri vaiheiden välillä. Palvelumuotoilun prosessimalli saattaa muotoutua myös useammaksi kohdaksi kuin vain neljäksi. Samaa kuitenkin menetelmissä on vaihe vaiheelta eteneminen kohti lopullista tuotosta. PDCA kehää käytettäessä kehittäminen ei lopu, vaan kehitystyö aloitetaan aina alusta käyttäjien palautteen perusteella. Tällä tavoin kehitys jatkuu niin kauan, kuin kehitettävää löytyy. Palvelumuotoilussa sen sijaan prosessin ollessa valmis, lopputuotokselle voidaan tehdä pientä hiontaa, mutta kun prosessi on valmis, se on valmis, kunnes aloitetaan taas uuden konseptin kehitys.

Molemmista menetelmistä voidaan käyttää kehitystyössä niiden pääprosessia, mutta kummallakin kehitysmenetelmällä on niistä johdettuja menetelmiä. Palvelumuotoilulla on edellisissä kappaleissa mainittu tuplatimantti, jonka prosessissa voidaan hyppiä edestakaisin timantista toiseen ja osiosta osioon. Timantti antaa suuntaviivat kehitykselle. PDCA-menetelmällä on PDSA-kehä, jossa prosessin kolmannessa vaiheessa toimitaan eri tavalla kuin pääprosessissa.

Suurin ero menetelmillä on niiden prosessi. PDCA-menetelmä on lähtökohtaisesti tuotantolähtöinen prosessi ja palvelumuotoilun prosessi on asiakaslähtöinen menetelmä. PDCA:ssa ajatellaan kehittämistä yrityksen tai organisaation tuotannon kautta ja palvelumuotoilussa palvelua kehitetään asiakasta kuunnellen.

5 TUTKIMUS PALVELUMUOTOILUN KEHITYKSESTÄ

Tutkimusosio käsittelee palvelumuotoilun ilmiön kehittymistä ja yleistymistä vuosien varrella sekä tutkimuksessa paneudutaan siihen missä ja minne palvelumuotoilun prosessia on käytetty. Aineistona tutkimukselle toimii 22 opinnäytetyötä, joissa on käytetty palvelumuotoilun prosessia.

Tässä osiossa käsitellään eri osa-alueita näiden opinnäytetöiden kautta. Tutkimusaineistosta 11 on ylemmän AMK:n opinnäytetöitä, 10 on alemman AMK:n opinnäytetöitä ja 1 on julkaisu.

Opinnäytetyöt on kirjoitettu eri aloilla. Aloja olivat Matkailu- ja palveluliiketoiminta, Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma, Palvelumuotoilun koulutusohjelma, Liiketalouden koulutusohjelma, Muotoilun koulutusohjelma, Liikuntajohtamisen ja valmennuksen koulutusohjelma, Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, Yrittäjyyden ja liiketoimintasaamisen tutkinto-ohjelma, Liiketoiminnan kehittäminen, Teknologiaosaamisen johtaminen, Tulevaisuuden innovatiiviset digitaaliset palvelut, Sosiaalialan käytäntöjen asiakaslähtöinen kehittäminen sekä Palveluiden tuottaminen ja johtaminen.

Tutkimustyö aloitettiin etsimällä ensin opinnäytetyöt Theseuksesta. Hakusanoina toimi ”Palvelumuotoilu”, ”Palvelumuotoiluprosessi” ja ”Palvelumuotoilu liiketoiminnan kehittämismenetelmänä”. Näillä hakusanoilla löytyi yhteensä 5659 opinnäytetyötä, joissa mainitaan palvelumuotoilu. Näistä töistä rajattiin jäljelle ne työt, joissa on palvelumuotoilu avainsanana. Opinnäytetöitä jäi näin jäljelle yhteensä 586 kappaletta. Näistä julkaisuista vanhin on julkaistu 2012 ja tuorein 2020. Näistä opinnäytetöistä katsottiin otsikoiden perusteella mitkä olisivat monipuolisia ja sopivia tutkimusaineistoksi. Töitä jäi jäljelle seulonnan jälkeen 85. Jäljelle jääneistä opinnäytetöistä katsottiin tiivistelmät ja sisällysluettelot läpi ja työt saatiin rajattua 22 kappaleeseen. Nämä 22 opinnäytetyötä toimivat opinnäytetyön tutkimusaineistona.

5.1 Tutkimustyön tavoitteet ja vaiheet

Tutkimustyön tavoitteena oli selvittää, miten palvelumuotoilun ilmiö on vuosien varrella kehittynyt ja missä kaikkialla sitä käytetään tai on käytetty. Tutkimusaineisto koostuu opinnäytetöistä, joissa palvelumuotoilu on mukana jonkinlaisessa kehittämistyössä. Näiden opinnäytetöiden avulla etsittiin vastausta tutkimuskysymykseen ja selvitettiin, millaisia mahdollisuuksia palvelumuotoilulla on.

Opinnäytetöiden listauksen jälkeen, tehtiin alla näkyvä viiden viikon suunnitelma aikataulusta. Yhteensä tutkimuksen tekemiseen käytettiin viisi viikkoa. Alla olevassa kuviossa nähdään mitä milläkin viikolla työstettiin. Osiot hieman sekoittuivat matkan varrella, mutta aikataulu ja toteutus oli pääpiirteissään aikajanan mukainen alusta loppuun. Alkuun käytiin Theseusta läpi edellä mainituilla hakusanoilla ja etsittiin opinnäytetyöt tutkimuksen pohjaksi. Tämän jälkeen alkoi kirjoittaminen ja samalla valittuja opinnäytetöitä käytiin tarkemmin läpi. Viikolla 42 tutkimusosio alkoi muotoutumaan ja otsikot vakiintumaan. Viikolla 43 ja 44 kirjoitettiin tutkimusosio loppuun ja muuteltiin osiot loogisempaan järjestykseen sekä viimeisteltiin ja oikoluettiin tutkimustyö.



Kuva 6. Aikajana tutkimustyön etenemisestä.

Opinnäytetöistä hyppäsi esille samanlainen kaava, joka toistui lähes jokaisessa opinnäytetyössä. Palvelumuotoiluprosessia oli käytetty, mutta sitä ei ollut avattu kunnolla läpi, että miten sitä oli tarkalleen käytetty. Eli mitä osioita palvelumuotoilun prosessista oli käytetty. Kuitenkin opinnäytetöissä oli päästy hyvin tuloksiin palvelumuotoilun avulla. Monissa vanhemmissa opinnäytetöissä, on käytetty hyväksi Stefan Moritzin palvelumuotoiluprosessia, joka koostuu kuudesta vaiheesta. Uudemmissa opinnäytetöissä kehitystyössä apuna on käytetty joko Tuulaniemen viisiosaista prosessikuvausta tai Design Councilin tuplatimanttimenetelmää. Tuulaniemen prosessimalli oli yleisin.

5.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimustyö on toteutettu kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa pyritään aineiston kokoamisen ja analysoinnin avulla ymmärtämään todellisuutta. Laadullisessa menetelmässä aineistona käytetään ihmisen itse tuottamaa aineistoa, joko suullista tai kirjallista. (Lapin AMK, n.d.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston tiedonkeruumenetelminä voi toimia osallistava havainnointi, avoimet haastattelut tai vaikka videointi. Aineistoa voi olla videonauhat, kirjeet, valokuvat, päiväkirjat, haastattelutallenteet tai opiskelijan tekemät muistiinpanot. Tutkimusaineiston käsittely on loogiseen päättelyyn ja tulkintaan perustuvaa sisällön erittelyä, jonka tarkoituksena on koota hajanaisesta tiedosta hyvä, selkeä ja yhtenäinen tietokokonaisuus, jolla kuvataan tutkittavaa ilmiötä. (Lapin AMK, n.d.)

5.3 Palvelumuotoilun käyttökohteita

Suomessa palvelumuotoilua on käytetty monissa erilaisissa hankkeissa hyödyksi. Vuonna 2011 järjestettiin TEKES:in rahoittama hanke, jossa tutkittiin palvelumuotoiluosaamisen nykytilaa keskisuurissa ja pienissä yrityksissä. Hankkeessa oli neljä eri työpakettia, joiden avulla kehitystyötä tehtiin. Vuonna 2012 pääkaupunkiseudulla palvelumuotoilua käytettiin julkisten hyvinvointipalveluiden uudelleen muotoiluun. Julkisella puolella palvelumuotoilua käytetään parantamaan käyttäjien palvelukokemusta muotoilun keinoin (Miettinen, 2014, s.20). Eli muokataan muun muassa asiakastiloja, sovelluksia ja sitä kuinka asiakas tavoittaa palveluntarjoajan. Suomessa palvelumuotoilua on alettu käyttämään julkisella puolella kunnolla vasta viime vuosina ja sen on todettu toimivan asiakaslähtöisenä kehittämismenetelmänä. Lisäksi samoina vuosina 2011-2012, Etelä-Karjalassa järjestetyssä Periskooppi-hankkeessa käytettiin palvelumuotoilun menetelmiä pk-yritysten palveluiden kehittämisen apuna.

Palvelumuotoilua käytetään matkailupalveluiden kehittämässä hyödyksi. Ihmiset näkevät eri tavoin matkailukohteet ja ihmiset myös kokevat ne eri tavoin. Matkakohde voi olla kylä, kaupunki, maa tai vain tietty alue. Lomareissulla ollessaan ihminen kokee koko lomamatkansa kokonaisuutena, eikä osaa erottaa siitä erikseen palveluita. Tästä syystä matkailualalla on syytä muotoilla koko matkapaketti toimivaksi kokonaisuudeksi. (Tuulaniemi, 2011, s.112) Eli palvelumuotoilua ja palveluosaamista tarvitaan elämystuotannossa, jotta saadaan myytyä asiakkaalle kokonaisvaltainen elämys, esimerkiksi jokavuotinen Rovaniemen Joulu joulupukkeineen ja poroineen.

Palvelumuotoilua on hyödynnetty asiakaskokemuksen mallintamiseen ja asiakasymmärryksen syventämiseen. Näissä tapauksissa on selvitetty, miten voidaan kehittää asiakaskokemusta ja mikä sen nykytilanne on. Kehittämistyössä on käytetty asiakastytyväisyyskyselyä, teemahaastatteluita, fokusryhmähaastatteluita sekä palvelupolkua. Palvelupolkua on hyödynnetty selvittämään ongelmakohdat asiakkaan ja yrityksen välillä ja vertailtu saatuja tuloksia haastatteluiden tuloksiin ja asiakastytyväisyyskyselyn tuloksiin.

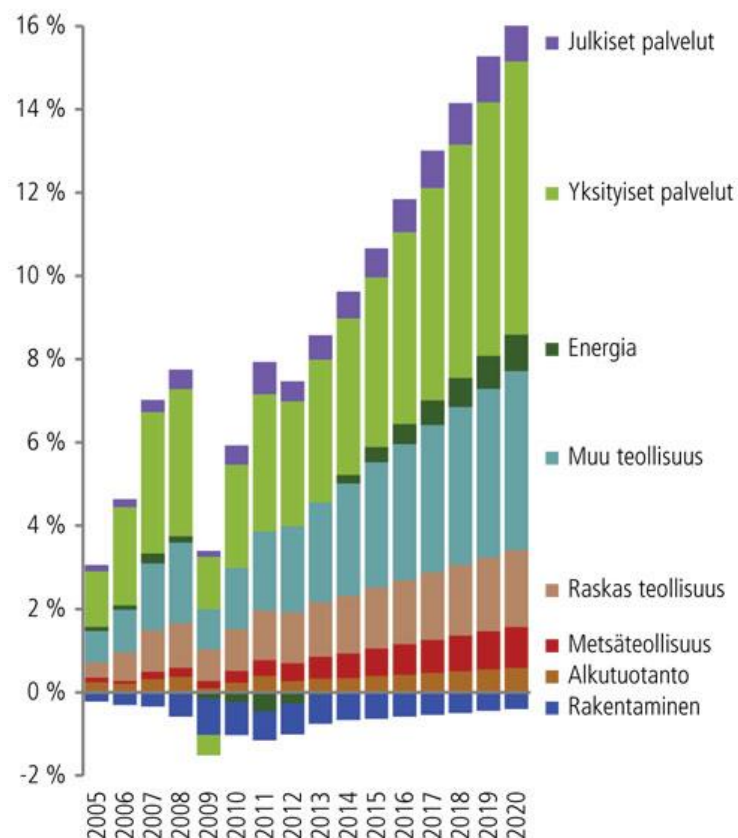
Palvelumuotoilun tuplatimanttimallia on lähiaikoina käytetty kehittämään mielenterveyden puolesta puhuvaa merkkiä. Merkin tarkoitus on tarjota työpaikoille tietopaketti, keinoista ja prosessimallista, jotta saadaan edistettyä mielenterveyttä koko organisaatiossa. Merkkiä kehitettiin sekä palveluna että tuotteena. Palvelua hiottiin tuplatimantin avulla joka käännteessä, jotta sitä saatiin täydennettyä ja saatiin laaja kuvaus palvelusta.

Verkkokaupoilla on etulyöntiasema nyky maailmassa, koska maailma on muuttunut sähköiseen aikaan. Kuitenkin, koska verkkokauppatoiminnassa

menestyminen voi olla haastavaa, palvelumuotoilusta saa siihen apua. Palvelumuotoilua käyttäen on kehitetty verkkokaupan toimintaa asiakaslähtöisemmäksi. Kohdeyritykselle on kuvattu palvelupolku, joka kuvaa tämän hetkistä polkua. Tämän lisäksi on kuvattu toinen palvelupolku, jossa on kuvattu tulevaisuuden palvelupolku eli uudistettu palvelupolku.

5.4 Palvelumuotoilun kehitys

Viime vuosina Suomen talous on kokenut rajun rakennemuutoksen. Suurimman huomion on saanut teollisuuden murros. (Honkatukia, Tamminen & Ahokas, 2014 kts. myös Eduskunta, n.d.) Ennen taantumaa, palveluilla on jo ollut merkittävä vaikutus talouskasvuun. Vuonna 2009, teollisuuden tuottavuus romahti finanssikriisin vuoksi. Teollisuuden ongelmat vuosina 2012 ja 2013 ovat vielä vahvistaneet palveluiden merkitystä talouskasvun lähteenä. Seuraavassa kuvassa nähdään, miten Suomessa eri toimialojen teknologinen kehitys on vaikuttanut talouskasvuun vuosina 2005-2020. (Honkatukia ym., 2014)



Kuva 7. Eri toimialojen teknologisen kehityksen vaikutus talouskasvuun vuosina 2005–2020, kumulatiivinen vuosimuutos vuodesta 2004, prosenttia (VATT, 2014)

Kuviosta nähdään miten yksityisten palveluiden osuus kasvaa vuosi vuodelta huomattavaa tahtia. Viime vuosina maailman digitalisoituminen ja palveluistuminen ovat vaikuttaneet palveluiden kasvuun ja tarpeeseen, myös Suomessa. Palveluiden jatkuva lisääntyminen on tuonut palvelumuotoilun prosessimallin osaksi palveluiden kehittämistä.

Palvelumuotoilu on syntynyt jo 1990-luvulla ja sittemmin se on vakiinnuttanut asemansa osana muotoilukoulutusta. Erityisesti muotoilijat, joilla on prosessiosaamista ovat vaikuttaneet palvelumuotoilun kehittämiseen. Suomeen palvelumuotoilu on rantautunut kunnolla 2000-luvulla. Ensimmäinen maailmaan perustettu palvelumuotoilutoimisto on perustettu Lontoossa vuonna 2001 (Tuulaniemi, 2011, s.31). Tällöin Suomessa ei vielä juuri tiedetty palvelumuotoilusta, mutta palveluiden tarve oli kasvussa. Vuonna 2007 kirjoitettiin ensimmäinen suomenkielinen opinnäytetyö, jossa käsiteltiin palvelumuotoilua ja vielä silloinkaan palvelumuotoilusta ei paljoa tiedetty ja ala oli vasta kasvussa.

Ennen palvelumuotoilun rantautumista Suomeen muualla maailmassa oli jo aikaisessa vaiheessa ymmärretty palvelun olevan tärkeää ja ymmärretty, että palvelua voi olla monenlaista ja eri hintaista ja -tasoista erilaisille asiakkaille. Esimerkiksi Britanniassa palvelumuotoilua on jo vuosia hyödynnetty julkisten palveluiden kehittämisessä. Suomessa tähän on havahduttu vasta myöhemmin, 2010-luvun puolella. Palvelumuotoilun on todettu sopivan sosiaali- ja terveyspalveluiden kehittämiseen. Julkisella puolella palvelumuotoilua käytetään erityisesti tilojen muotoiluun.

Palvelumuotoilua on alun alkaen käytetty enemmän hyödyksi suuremmissa yrityksissä, joilla saattaa olla jopa oma palvelumuotoilu osastonsa. Pienemmissä yrityksissä palvelumuotoilun menetelmiä ei ole juurikaan käytetty, koska osaamista palveluliiketoiminnan kehittämisestä ei vielä löydy. Tämä ei kuitenkaan poissulje sitä, että myös pienemmät pk-yritykset voisivat hyötyä palvelumuotoilusta. Palvelumuotoilua ei kuitenkaan aina tarvitse käyttää asiakkaan ja yrityksen välisen vuorovaikutuksen kehittämiseen, vaan prosessia voidaan myös hyödyntää talon sisällä. Palvelumuotoilun prosessi toimii myös esimerkiksi henkilöstöjohtamisen ja sisäisen viestinnän kehittämisessä. Prosessia voidaan hyödyntää siten, että kehityksen keskiössä pidetään työntekijöitä, jotta yrityksen toiminnasta ja työskentelystä saataisiin tehokasta ja kaikille osapuolille miellyttävää.

Palvelumuotoilu suomalaisessa yrityksessä voi olla haastavaa vielä tänäkin päivänä, jos yrityksen henkilöstö ei täysin toimi yhteen hiileen tai palvelumuotoilu osaamista ei vielä paljoa ole. Tämä lisää vaikeuksia asiakkaan ymmärtämiseen ja loppupalvelun tuottamiseen, jos osa työntekijöistä ei panosta omalta osaltaan riittävästi palvelun muotoiluun.

5.5 Palvelumuotoilun nykytila

Nykyajan teknologia mahdollistaa uusien ja erilaisten palveluiden syntymisen. Koneet, robotit tai tietokoneet eivät kuitenkaan pysty korvaamaan asiakkaiden yksilöllisiä tarpeita riittävästi, koska teknologialla ei ole tunteita, haluja tai inhimillisiä tarpeita kuten ihmisellä. Koska viime vuosina elämäntyyli on muuttunut ja elämisen mallit ovat rikkoutuneet, on vaikeaa tietää yksilön tarpeita ja odotuksia erilaisia palveluita kohtaan etukäteen. Samalla palvelulla saattaa olla eri merkitys eri ihmiselle. Toinen haluaa kaupassa rauhassa tutkia, kun taas toinen haluaa välittömästi henkilökohtaista palvelua. Tämän takia palvelumuotoilulla on nykypäivänä suuri merkitys. (Moritz, 2005, s. 27)

Nyky maailmassa palvelumuotoilun hyödyntäminen korostuu. Kuluttajat haluavat ostamisesta mahdollisimman helppoa ja vaivatonta. Nopea ja mahdollisimman yksinkertainen palvelu on monelle jo perusoletus tänä digitalisaation aikakautena. Koska tuotteilla ja hinnalla kilpailu voi olla hankalaa niiden helpon kopiointin vuoksi, asiakaskokemuksen merkitys korostuu. (Kreapal, n.d., s.10-11) Yritykset tarvitsevat asiakaskokemusta ja palvelua synnyttämään lisäarvoa kuluttajille. Tästä syystä palvelumuotoilun prosessimalli sopii tähän aikakauteen. (Kreapal, n.d., s.10-11)

Tutkituissa opinnäytetöissä palvelumuotoilua oli käytetty monipuolisesti erilaisissa tilanteissa. Verkkokaupan kehittämisessä, työhyvinvoinnin kehittämisessä, kestävän kehityksen edistämässä ja sen strategisen muutoksen suunnittelussa, esiselvityshankkeessa, jääkiekkoaitioiden uudelleen suunnittelussa, HR-arvolupausten kehittämisessä, radiokanavan käyttäjäkokemuksen mallintamisessa, organisaation muutoksessa, mielenterveyskonseptin käyttöönotossa, työssäoppimisen kehittämisessä, hotellin vastaanoton palveluprosessin kehittämisessä, liiketoiminnan edistämässä, julkitilasuunnittelussa, ammatillisen koulutuksen kehittämisessä ja asiakaslähtöisen sisältömarkkinoinnin kehittämisessä. Kuten näistä näkee, palvelumuotoilua voidaan käyttää laajasti eri aloilla ja erilaisten asioiden kehittämisessä.

Monissa kehittämistöissä käytettiin palvelumuotoilun prosessia kehittämisen pääprosessimenetelmänä. Vaikka palvelumuotoilun prosessi oli lähes kaikissa kehitystöissä pääasiallisesti käytetyin prosessi, oli töissä myös käytetty brainstormingia, LLTA mallia (Lupaus, Lunastus, Todistus, Aktivointi), Learning cafeta, asiakastytyväisyyskyselyitä, haastatteluita ja SWOT-analyysejä. Palvelumuotoiluprosessista sanottiin, että se on kehitysmenetelmänä systemaattinen ja ikään kuin automaattisesti ohjaa kohti asetettuja tavoitteita. Palvelumuotoilusta mainittiin myös sen olevan toimiva kehitysmenetelmä yrityksen sisäisiä toimia muokatessa. Hyvinvoivan yrityksen on helpompaa saavuttaa asiakastytyväisyys palvelua muokatessaan, kun henkilöstö ja kaikki eri yrityksen toiminnot ovat toimivia yhdessä.

Palvelumuotoilu on kehittynyt Suomessa jo muutaman vuoden sen Suomeen saapumisen jälkeen. Tutkimusaineistosta käy ilmi, että nykyisellä palvelumuotoilun prosessin avulla pystytään havaitsemaan ongelmia mitä ei välttämättä aiemmin ole ymmärretty tai pystytty havaitsemaan jollain muulla kehitysmenetelmällä. Yhdeksi tärkeäksi kohdaksi aineistosta astui esiin palvelupolku. Palvelupolkua on alettu pitämään koko ajan entistä tärkeämpänä palvelumuotoilun prosessia käytettäessä. Polulla voidaan nähdä tarkastikin eri vaiheet missä asiakas on kosketuksissa yritykseen. Aina asiakkaan ensimmäisestä kontaktista yritykseen ja jälkitoimenpiteisiin asti. Palvelupolkua voidaan käyttää monesta eri näkökulmasta ja sitä voidaan käyttää myös yrityksessä sisäisille kehityskohteille. Palvelupolusta muodostetaan sekä tulevaisuuden palvelupolku, että tämän hetkisen palvelupolun esimerkit. Näitä tarkastelemalla ja vertailemalla on pystytty ratkaisemaan ongelmia mitä ei muuten olisi huomattu. Tulevaisuuden palvelupolku eli uudistettu palvelupolku on se mistä tulee kehityksen kautta seuraava nykyhetken palvelupolku.

5.6 Palvelumuotoilun mahdollisuudet

Palvelumuotoilulla on monia mahdollisuuksia tulevaisuudessa, koska sitä ei vielä hyödynnetä täydellä teholla. Yhtenä esimerkkinä mahdollisuuksista on Suomalaisen työn liiton (2012) tekemä tutkimus suomalaisesta designista ja sen merkityksestä yrityksille. Tutkimukseen osallistui 1380 yritystä. Yrityksiltä kysyttiin muun muassa, että mitä heidän mielestään design on. Top 5 kärjessä on muotoilu, suunnittelua, innovatiivisuutta, kilpailukykyä ja tuotekehitystä. Yrityksistä lähes kaikki olivat sitä mieltä, että design on muutakin, kun tuotteet ulkonäkö. Yhtenä kysymyksenä oli, että mitkä toiminnot ovat yritykselle kilpailuetuja. Listalla vastauksissa oli ensimmäisenä laatu, mutta viimeisenä design, vaikka yritykset olivat olleet sitä mieltä, että design tuo kilpailukykyä. Vain 18% yrityksistä oli panostanut designiin. Kun kysyttiin miksi designiin ei ollut panostettu, yleisin vastaus oli ”Pärjäämme hyvin ilman designia”. Tässä olisi yrityksille ja organisaatioille suuri mahdollisuus kehitykseen: panostaa designiin niin, että ajattelisi sitä asiakkaan näkökulmasta eli ottaa palvelumuotoilu käyttöön ja ymmärtää sen prosessimalli.

Palvelumuotoilun ollessa koko ajan nousussa, on sitä varten tullut erilaisia koulutuksia ja koulutusohjelmia. Koulutuksia on olemassa lyhyempiä parin kuukauden mittaisia kursseja sekä pidempiä yli vuoden kestäviä koulutusohjelmia, joista valmistuu palvelumuotoilun ammattilaiseksi. Näistä koulutuksista olisi hyötyä monelle yritykselle, jotta opitaan asiakaslähtöinen ajattelutapa ja se miksi se hyödyttää liiketoimintaa.

Yhtenä mahdollisuutena palvelumuotoilulle on maailman digitalisoituminen. Tekoäly yleistyy jatkuvasti yrityksissä, varsinkin asiakaspalvelun roolissa. Esimerkiksi nettisivuille asiakaspalveluun on

tullut Chat-robotteja, jotka auttavat asiakasta helpommissa aiheissa. Näitä botteja kehittämällä palvelumuotoilun keinoin, saadaan netissä tapahtuvasta asiakaspalvelusta toimivampaa. Nimenomaan asiakaspalvelubotteja ja niiden osaamista kannattaa jatkuvasti kehittää.

Palvelumuotoilua voidaan hyödyntää yrityksissä muutosten haasteiden tunnistamisessa. Tuotantolähtöisissä yrityksissä sitä voidaan hyödyntää organisaatiomuutoksissa, liiketoiminnan innovoinneissa ja kokonaan liiketoiminnan uudistamisessa. (Tuulaniemi, 2011, s.111) Palvelumuotoilun keinoin voidaan kehittää yritysten viestintää, sisäistä sekä ulkoista. Lisäksi sitä voidaan käyttää erilaisiin sisäisiin johtamisen ja kehittämisen prosesseihin. Yrityksille on kannattavaa jatkuvasti kehittää palvelumuotoiluprosessiaan ja pysyä ajan hermolla siitä, miten muualla sitä käytetään ja on käytetty. Näin prosessista saadaan kaikki hyöty irti ja voidaan löytää uusia tapoja käyttää palvelumuotoilua.

Suomessa julkisella puolella olisi paljon potentiaalia palvelumuotoilun hyödyntämiseen. Esimerkiksi julkisilla terveydenhuoltopalveluilla tai kunnilla on tavoitteena tuottaa arvoa asiakkailleen. Asiakas saa arvoa nimenomaan toimivista palveluista ja heitä hyödyttävistä ratkaisuksista. Tässä olisi todella hyvä potentiaali käyttää palvelumuotoilua palveluiden kehittämiseen, vaikka julkisilla palveluilla käyttäjiä riittää siitä huolimatta. Tyytymätön palveluiden käyttäjä, saattaa pahimmassa tapauksessa muuttaa toiseen kuntaan ja viedä veroukonsa muualle.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia palvelumuotoilua ja saada siitä kokonaiskäsitys, tutkia palvelumuotoilun prosessin ja PDCA-menetelmän eroja ja lisäksi tutkia, miten palvelumuotoilu on kasvanut ja kehittynyt vuosien varrella ja minkälaisia mahdollisuuksia sillä on vielä tulevaisuudessa.

Palvelumuotoilu on käsitteenä laaja eikä siihen ole juuri yhtä tiettyä vastausta, että mitä se on. Palvelumuotoilu on asiakaslähtöinen kehittämismenetelmä, joka auttaa yrityksiä, organisaatioita ja yhteisöjä kehittämään asiakkaan näkökulmasta palveluiden laatua ja toimivuutta tehden asioimisesta asiakkaille mielekäästä ja helppoa. Silloin kun asiakkaalla on ikään kuin päätäntävaltaa siinä, miten ja missä haluaa käyttää yrityksen palveluita, asiakas palaa todennäköisemmin uudelleen yritykseen ja hänestä tulee uskollinen yrityksen palveluille.

Palvelumuotoilun prosessia verrattiin opinnäytetyössä Edward Demingin PDCA-menetelmään. Vertailussa käytiin läpi menetelmien eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä. Menetelmät ovat samankaltaisia, mutta silti erilaisia. PDCA on tuotantolähtöinen kehittämismenetelmä, jossa kehitettävää

kohdetta kehitetään jatkuvasti laadunparantamisen kehällä ja kehitys ei koskaan lopu. Se on projektin hallintatyökalu ja se on suunniteltu malliksi, joka on tehokas ja hyödyllinen. Keskiössä voi olla tuotannollinen asia, esimerkiksi valmistettava tuote tai sen valmistusprosessi. Palvelumuotoilun prosessi sen sijaan on asiakaslähtöinen kehitysmenetelmä, jossa kehitystyö rakennetaan palvelun käyttäjän ympärille, asiakkaan näkökulmasta. Kehityksen ollessa valmis, on lopputuotoksena valmis palvelu. Menetelmät ovat kumpikin toimivia, käytännöllisiä sekä kumpikaan ei sulje pois toista.

Opinnäytetöitä tutkiessa huomattiin, että selvää vastausta palvelumuotoilun kehityksestä ei ole vielä saatavilla. Palvelumuotoilun prosessi on ollut olemassa jo vuosia, mutta Suomessa se on vasta alettu ottaa käytäntöön 2000-luvun loppupuoliskolla. Palvelumuotoilu on ollut aluksi käytössä suurissa yrityksissä, koska niillä on ollut mahdollista perustaa oma osastonsa, jossa palvelua kehitetään palvelumuotoilun keinoin. Pienemmissä yrityksissä palvelumuotoilu on harvemmin käytössä, koska pienemmissä yrityksissä ei löydy vielä palvelumuotoiluosaamista. Suomessa palvelumuotoilua on alettu käyttämään julkisella terveydenhuoltopuolella tilojen muotoilussa asiakastyytyväisyyden takaamiseksi sekä erilaisissa hankkeissa. Palvelumuotoilua käytetään myös muihin kehityskohteisiin, mutta nämä ovat yleisimmät kehityskohteet.

Laadullisia huomioita tutkimustyöstä on, että palvelumuotoilulla on potentiaalia kasvaa ja kehittyä Suomessa vielä huomattavasti. Potentiaalia on sekä yksityisellä puolella, että julkisella puolella. Palvelumuotoilu on vielä sen verran uusi menetelmä Suomessa. Kehitysmahdollisuuksia on niin paljon, kun niitä uskalletaan innovoida ja alkaa kehittämään. Koska palvelumuotoilun prosessi ei ole sidoksissa alaan eikä maahan, sitä voidaan hyödyntää myös eri alojen ja eri maiden välillä kehittäen näin jotain täysin uutta palvelukonseptia. Palvelumuotoilun prosessi on myös joustava ja siitä syystä sen hyödyntämistä kannattaa ajatella missä tahansa kehitystyössä.

Palvelumuotoilun kehityksestä löytyy opinnäytetöistä tietoa niukasti, joten jatkotutkimusta aiheesta voisi tehdä käyttäen eri aineistoa tutkimuksen pohjana. Näin saataisiin laajempi ja kattavampi kokonaiskuva kehityksestä sekä voitaisiin löytää palvelumuotoilusta uusia puolia ja mahdollisesti samalla keksiä uusia kehityskohteita.

LÄHTEET

- AaltoPRO. (n.d.). Palvelumuotoilu ja muotoiluajattelu. Palvelumuotoilu ihmiskeskeisenä lähestymistapana. Haettu 5.6.2020 osoitteesta <https://www.aaltopro.fi/koulutukset/palvelumuotoilu-ja-muotoiluajattelu>
- Ahtola, H. (2020). Palvelumuotoilu ja sen vaiheet. Blogijulkaisu 10.2.2020. Haettu 10.6.2020 osoitteesta <https://www.arter.fi/palvelumuotoiluprosessi-ja-sen-vaiheet/>
- Akama, Dr. Y. (2009). Warts-and-all: the real practice of service design. Haettu 23.9.2020 osoitteesta <https://ep.liu.se/ecp/059/001/ecp09059001.pdf>
- Björklund, T., Laakso, M., Kirjavainen, S. & Ekman, K. (2017). Passion based co-creation. Aalto University. Haettu 10.9.2020 osoitteesta <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/29068/isbn9789526037417.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Brand manual. (2019). The problem with Service Design. Artikkel. Haettu 24.9.2020 osoitteesta <https://thebrandmanual.com/uncategorized/problem-service-design/>
- Catalanotto, D. (2018). Book. A tiny history of Service Design. Kirjajulkaisu 19.8.2018. Haettu 4.8.2020 osoitteesta <https://service-design.co/book-a-tiny-history-of-service-design-368ed603797c>
- Contribyte. (2018). Palvelumuotoilun ABC – Mitä jokaisen tulisi tietää palvelumuotoilusta? Haettu 29.4.2020 osoitteesta <https://contribyte.fi/2018/06/13/palvelumuotoilun-abc-mita-jokaisen-tulisi-tietaa-palvelumuotoilusta/>
- Danish Design Centre. (n.d.). The Design Ladder: Four steps of design use. Artikkel. Haettu 28.10.2020 osoitteesta <https://danskdesigncenter.dk/en/design-ladder-four-steps-design-use>
- Design council. (2015). What is the framework for innovation? Design Council's evolved Double Diamond. Haettu 22.7.2020 osoitteesta <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>
- Eduskunta. (n.d.). OECD-tietopaketti. Haettu 20.8.2020 osoitteesta <https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/kirjasto/aineistot/kv-jarjestot/oecd/Sivut/default.aspx>

Eskelinen, K. (n.d.). Trustmary Finland Oy. Asiakaskokemuksen määritelmä – mitä asiakaskokemus on, miten se rakentuu ja miten sitä johdetaan? Blogijulkaisu n.d. Haettu 1.8.2020 osoitteesta <https://www.trustmary.com/fi/blogi/asiakaskokemus/asiakaskokemukse n-maaritelma-mita-asiakaskokemus-on/>

HAMK. (n.d.). Design factory. Passion for doing. Haettu 1.8.2020 osoitteesta <https://www.hamk.fi/opiskelu-hamkissa/design-factory/>

Honkatukia, J., Tamminen, S. & Ahokas, J. (2014). Suomi on jo palvelutalous. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. Haettu 20.8.2020 osoitteesta https://vatt.fi/suomi-on-jo-palvelutalous#ref_8

Hyvönen, E. & Perttula, A. (2016) *Kohti parempaa palvelua*. Opinnäytetyö. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma, ylempi AMK. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Haettu 10.10.2020 osoitteesta <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2016122821525>

Innanen, P. (2018). Palvelumuotoilun prosessin vaiheet. Blogijulkaisu 8.12.2018. Haettu 15.6.2020 osoitteesta <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/2018/1/31/palvelumuotoilun-vaiheet>

Innofactor. (2019). Tuplatimantti ja muotoiluajattelun merkitys osana liiketoimintaa. Blogijulkaisu 9.7.2019. Haettu 10.6.2020 osoitteesta <https://blog.innofactor.com/fi/tuplatimantti-ja-muotoiluajattelun-merkitys-osana-liiketoimintaa>

Ionos. (2019). The PDCA cycle: more success with the Deming cycle. Haettu 12.7.2020 osoitteesta <https://www.ionos.com/startupguide/productivity/pdca-cycle/>

ISO Training Institute. (2020). PDCA | PDSA | Deming Cycle | Shewhart Cycle | PDCA cycle | pdsa cycle | continuous improvement. Haettu 27.9.2020 osoitteesta https://www.youtube.com/watch?v=JdvJb_EIQHE

Jaakkola, E. (2019). Mitä palvelumuotoilu on? Turun yliopisto. Haettu 12.5.2020 osoitteesta https://www.youtube.com/watch?v=gh_TS_oyQvM

Jagusiak-Kocik, M. (2017) Sciendo. PDCA cycle as a part of continuous improvement in the production company - a case study. ARTIKKELI Haettu 7.10.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.30657/pea.2017.14.05>

Kaiku Helsinki. (2019). Nyt loppui arvailu- palvelumuotoilulla lisää vaikuttavuutta viestintään. 1.10.2019. Podcast. Kuunneltu 11.5.2020 Spotify.

Kalbach, J. (2016). *Mapping Experiences: A Complete Guide to Creating Value Through Journeys, Blueprints and Diagrams*. Kanada: O'Reilly Media, Incorporated.

Kanbanize. (n.d.). What does the PDCA cycle mean? Kuva haettu 18.9.2020 osoitteesta <https://kanbanize.com/lean-management/improvement/what-is-pdca-cycle>

Kimbell, L. & Seidel V. (2008) *Designing for Services - Multidisciplinary Perspectives: Proceedings from the Exploratory Project on Designing for Services in Science and Technology-based Enterprises*, Saïd Business School. Haettu 24.9.2020 osoitteesta https://www.ida.liu.se/divisions/hcs/ixs/material/mtcfrukost2010/0%20On%20service%20design/Designing_for_Services.pdf

Kreapal. (n.d.). Asiakaskokemus. Opas asiakaskokemuksen kehittämiseen. Haettu 26.5.2020 osoitteesta <https://www.kreapal.fi/wp-content/uploads/asiakaskokemus-opas.pdf>

Kreapal. (n.d.). Palvelumuotoilu. Opas palvelumuotoiluun. Haettu 29.4.2020 osoitteesta <https://www.kreapal.fi/wp-content/uploads/Palvelumuotoilu-opas.pdf>

Lapin AMK. (n.d.). Opinnäytetyön toteuttaminen. Haettu 10.10.2020 osoitteesta <https://www.lapinamk.fi/fi/Opiskelijalle/Opinto-opas,-AMK-tutkinto/Opinnaytetyoohje/Opinnaytetyon-toteuttaminen>

Lehtinen, N. (2019). Miksi palveluiden laatua kannattaa mitata? Blogijulkaisu 4.10.2019. Haettu 10.8. osoitteesta <https://www.artter.fi/palveluiden-laadun-mittaaminen/>

Löytänä, J. & Korteso, K. (2011). *Asiakaskokemus*. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

Miettinen, S. & Teknologiateollisuus (yhdistys). (2014). *Muotoiluajattelu*. 1. Painos. Tampere: Teknologainfo teknova Oy.

Moen R. & Norman C. (2006) Evolution of the PDCA cycle. Haettu 21.10.2020 osoitteesta <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.470.5465&rep=rep1&type=pdf>

Moritz, S. (2005). Service Design. Practical Access to an evolving field. PDF-tiedosto. Ladattu 2.6.2020 sähköpostista.

Mustelin, H. (2018). Talent Vectia. Asiakaskokemus – Yrityksesi pohjantähti? Blogijulkaisu 13.3.2018. Haettu 3.8.2020 osoitteesta

<https://www.talentvectia.com/nakemykset/blogit/asiakaskokemus-yrityksesi-pohjantahti/>

Ornamo. (n.d.). Palvelumuotoilun pioneeri Mikko Koivisto Ornamo-palkinnon voittajaksi. Artikkelin n.d. Haettu 28.8.2020 osoitteesta <https://www.ornamo.fi/fi/artikkeli/palvelumuotoilun-pioneeri-mikko-koivisto-ornamo-palkinnon-voittajaksi/>

Palvelumuotoilu Palo. (2020). Palvelumuotoilu. Ihmislähtöistä palveluiden ja liiketoiminnan kehittämistä. Haettu 29.4.2020 osoitteesta <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/palvelumuotoilu>

Pawlewicz, K. (n.d.). Speak A blog by Olark. A history of customer service. Blogijulkaisu n.d. Haettu osoitteesta 12.7.2020 <https://blog.olark.com/the-history-of-customer-service>

Service design podcast. (2016). Episode 1: The service design network with Jesse Grimes. Podcast. Kuunneltu 18.6.2020 Spotify.

Siljamäki, J. (2020). HAMKille oma Design Factory, jossa opiskelijat ovat keskiössä. *HAMK Stories 2020*. s. 12–13.

Sobek II, D. & Smalley, A. (2008). *Understanding A3 Thinking: A Critical Component of Toyota's PDCA Management System*. Yhdysvallat: CRC Press.

Suomalaisen työn liitto. (2012). Tutkimus suomalaisesta designista. Mitä design merkitsee yrityksille? Haettu 6.10.2020 osoitteesta https://suomalaintyo.fi/wp-content/uploads/2016/08/design-tutkimus_loppuraportti.pdf

Tamminen, M. (2017). Ornamo-palkinnon voittanut Mikko Koivisto: ”Palvelumuotoilu alkaa asiakastarpeiden ja asiakkaan toiminnan kartoittamisella.” Uutinen 24.4.2017. Haettu 27.8.2020 osoitteesta <https://www.marmai.fi/uutiset/ornamo-palkinnon-voittanut-mikko-koivisto-palvelumuotoilu-alkaa-asiakastarpeiden-ja-asiakkaan-toiminnan-kartoittamisella/9e45b91a-ff11-379e-b064-80f04ec4d9ee>

Technology Strategy board ja Design council. (n.d.) Design methods for developing services. Haettu 15.6.2020 osoitteesta <https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/Design%20methods%20for%20developing%20services.pdf>

The faces of Amnesty. (2017). Week 4: Double diamond framework. Kuva haettu 23.7.2020 osoitteesta <https://interactiondesign17.wordpress.com/2017/02/09/week-4-double-diamond-framework/>

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

TUTKIMUSAINEISTON OPINNÄYTETYÖLISTAUS

OPINNÄYTETYÖN NIMI	VUOSI	TUTKINTO
Yhteisöradion käyttäjäkokemuksen mallintaminen palvelumuotoilun keinoin. Case: Lihamukiradio	2019	Tradenomi
Vastaanoton palveluprosessin kehittäminen Case: Holiday Club Katinkulta	2019	Restonomi, Matkailu- ja palveluliiketoiminta
Kohti asiakaslähtoisempää palvelua palvelumuotoilun avulla	2019	Restonomi, Matkailu- ja palveluliiketoiminta
Kohti parempaa palvelua	2016	Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma (YAMK)
Tarinallistaminen yrityksen maineenhallinnassa	2019	Liiketalouden koulutusohjelma
Liiketoiminnan edistämistä palvelumuotoilun avulla	2019	Liiketalous
”Me tarvitaan innovatiivisia tuotekehitysjuristeja”: kuinka palvelumuotoilun käyttöönotto muuttaa organisaatiota?	2019	Restonomi, Palvelumuotoilun koulutusohjelma
360° Ponsse, Brändilähtöinen julkitilasuunnittelu palvelumuotoilun keinoin	2020	Sisustusarkkitehti ja kalustemuotoilija-linja, Muotoilun koulutusohjelma
Liikuntaa työpäivään – työhyvinvointipalvelun kehittäminen palvelumuotoilun keinoin	2020	Liikuntajohtamisen ja valmennuksen koulutusohjelma (YAMK)
HYVÄN MIELEN TYÖPAIKKA -MERKKI Mielenterveyttä edistävän konseptin kehittäminen palvelumuotoilun keinoin	2020	Muotoilija, Palvelumuotoilu
Työssäoppimisen kehittäminen palvelumuotoilun avulla	2018	Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma (YAMK)
Julkaisu Kilpailuetua palvelumuotoilun keinoin - hankkeesta	2012	Liiketalouden koulutusohjelma
Henkilöstöjohtaminen ja työntekijäkokemus asiantuntijaorganisaatiossa: HR-arvolupausten muotoilu työntekijäkeskeisesti	2019	Palvelumuotoilu (YAMK)
Tekstiiliverkkokaupan asiakaslähtöinen kehittäminen	2019	Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen tutkinto-ohjelma (YAMK)
Palvelumuotoilulla kestävä kehitys: Esimerkkinä sisäministeriön tiekartta kestäväälle kehitykselle	2020	Restonomi, Palvelumuotoilu (YAMK)
Sihteeripalveluiden uudistaminen: Julkishallinnon organisaatiossa	2019	Tradenomi, Liiketoiminnan kehittäminen (YAMK)
Asiakaslähtöisen sisältömarkkinoinnin kehittäminen palvelumuotoilun menetelmin	2019	Teknologiaosaamisen johtaminen (YAMK)
Palvelumuotoilun hyödyntäminen digitaalisen asiakasviestinnän kehittämisessä	2019	Tulevaisuuden innovatiiviset digitaaliset palvelut (YAMK)

Palvelumuotoilu osana ammatillisen koulutuksen kehittämistä: Digitaalisen itsearviointin työkalun kehittämisprosessi Omniassa	2019	Sosionomi, Sosiaalialan käytäntöjen asiakaslähtöinen kehittäminen (YAMK)
Kohti asiakaslähtöistä digitaalista palveluprosessia	2019	Tradenomi, Tulevaisuuden innovatiiviset digitaaliset palvelut (YAMK)
Palveluprosessin kehittämishanke palvelumuotoilun keinoin, CASE: Helsingin jäähallin aitio-osasto	2012	Palveluiden tuottaminen ja johtaminen
Julkaisu: Cultural green care, hyvinvointia luonnosta ja kulttuurista: SUGOR-esiselvityshankkeen loppujulkaisu	2014	-