



# Palvelumuotoilu kehittämisen työkaluna kasvuyrityksessä

Mira Ahjoniemi

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## Palvelumuotoilu kehittämisen työkaluna kasvuyrityksessä

Mira Ahjoniemi  
Liiketalous  
Opinnäytetyö  
Lokakuu, 2020

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää onko palvelumuotoilu toimiva kehitystyökalu start-up yrityksessä ja mitä asioita tulee ottaa huomioon kun palvelumuotoilun prosessia hyödynnetään alkuvaiheen kasvuyrityksessä. Start-upit ovat nuoria, nopeaan kansainväliseen kasvuun tähtääviä pk-yrityksiä, joista voidaan käyttää myös nimitystä kasvuyritys. Kasvuyritys on OECD:n ja EU:n määritelmän mukaan yritys jonka lähtötyöllisyys on vähintään 10 henkeä, ja seuraavana kolmena vuonna työllisyyden keskimääräinen vuosikasvu ylittää 20 prosenttia. Tämän toiminnallisen opinnäytetyön lähtökohtana on toimeksiantajayrityksen uuden IoT (Internet of Things) teknologiaan perustuvan tuotteen kehittäminen palvelumuotoilun metodilla. Palvelumuotoilussa pyritään tunnistamaan kohdeasiakkaan tarpeet ja arvot ja kehitystyö etenee tiedon, ideoinnin, testauksen ja erilaisten ratkaisuvaihtoehtojen vertailujen ja arviointien avulla.

Palvelumuotoilun työkalujen avulla ymmärrys asiakkaasta jäsenellään hyödynnettävään muotoon, palvelun kohderyhmän motiiveihin ja tarpeisiin perustuen. Tässä opinnäytetyössä toteutettavan muotoiluprosessin edetessä kertyy tietoa menetelmän eduista, hyödyistä ja haasteista alkuvaiheen kasvuyrityksessä. Tutkimuksen lähtökohtana on oletamus että palvelumuotoilun prosessi avaa uusia näkökulmia yrityksen ja sen tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen, myyntiin ja markkinointiin. Tämä tutkimus antaa tietoa palvelumuotoilusta ja ymmärrystä erilaisten palvelumuotoilun työkalujen käytön mahdollisuuksista. Yrityksissä voidaan tämän tutkimuksen antaman tiedon pohjalta pyrkiä ennalta arvioimaan tarkemmin palvelumuotoilun prosessissa tarvittavia resursseja.

Tämä tutkimus on laadultaan toiminnallinen opinnäytetyö. Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on synnyttää toiminnallinen tuotos: löytää ratkaisuja toimeksiantajayrityksen tuotteen markkinoille viemiseen, kuvailla tulokseen johtanut prosessi sekä analysoida sen vaiheita. Opinnäytetyön pyrkimyksenä on kehittää tuote- ja palvelukehityksen käytäntöjä kasvuyrityksessä. Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentuu pääosin asiakaskeskeisyydestä ja palvelumuotoilusta sekä niiden taustalla olevista teorioista ja malleista.

Palvelumuotoilun työkaluilla yritys sai entistä syvällisempää asiakasymmärrystä. Uuden tuotteen kohderyhmä tarkentui ja voitiin luoda kaksi palvelukonseptia, asiakkaiden aitoihin tarpeisiin ja prosesseihin perustuen. Tästä tutkimuksesta saadun kokemuksen pohjalta voidaan todeta, että palvelumuotoilu soveltuu start-up yrityksessä käytettäväksi ja on tietyin rajoituksin ulkoistettavissa. Mikäli muotoiluprosessi ulkoistetaan, yrityksen tulee edellyttää että prosessin aikana rakennetaan Service Design portfolio, josta voidaan nähdä kehityspolun kaikki vaiheet, näin yritys saa yksityiskohtaista tietoa ja mahdollisuuden jatkaa kehitystyötä valmiin mallin pohjalta. Ulkopuoliselta toteuttajalta yritys voi saada uusia ideoita arkisten raamien ulkopuolelta. Toisaalta ulkoistettuna suuri osa kertyneestä tiedosta ja taidosta menetetään projektin päättyessä eikä jää yrityksen sisäiseksi voimavaraksi. Kun yrityksissä tunnistetaan palvelumuotoilun hyödyt ja nähdään tämän menetelmän monipuolisuus, se voi rohkaista yrityksiä käyttämään palvelumuotoilua kehittämisen työkaluna.

Asiasanat: palvelumuotoilu, asiakaskeskeisyys, asiakaskokemus, palveluiden kehittäminen, IoT, asioiden internet, start-up, kasvuyritys

Mira Ahjoniemi

**Service Design in a start-up company**

Year

2020

Pages

30

---

The purpose of this thesis is to find out whether service design is a functional development tool in a start-up company and which issues should be taken into consideration when utilizing the service design process in an early-stage growth company. Start-ups are young companies aiming for rapid international growth, which can also be referred to as growth companies. A growth company is defined by the OECD and the EU as a company with an initial employment of at least 10 people, and the average annual employment growth over the next three years will exceed 20%. The starting point of this functional thesis is by using the service design methods to further develop a new product, which is based on IoT (Internet of Things) technology. In service design, the aim is to identify the needs and values of the target customer and the development work proceeds through information, ideation, testing and comparisons and evaluations of different solution options.

With the help of service design tools, customer information is structured to be utilized, based on the motives and needs of the service's target group. In this thesis, as the design process progresses, information is gathered on the advantages, benefits and challenges of this method in an early stage growth company. The starting point of the study is the assumption that the service design process opens up new perspectives on the development, sales and marketing of the company and its products and services. This study provides information on service design tools and methods. On the basis of the information provided by this study, companies are more able to anticipate the need of resources in the service design process.

This research is a functional thesis. The aim of this functional thesis is to generate a functional output: to find solutions for bringing the client company's product to market, to describe the process that led to the result and to analyze the service design process steps. The aim of the thesis is to develop product and service development practices in a growth company. The theoretical framework of this thesis is mainly based on customer focus and service design and the theories and models behind them.

With the tools of service design the company gained an even deeper understanding of the customers. Target group of the product was specified and two service concepts could be created, based on the genuine motives and needs of the customers. Based on the experience gained from this study, it can be stated that service design process is suitable for use in a start-up company and the process can be outsourced to some extent. If the service design process is outsourced, the company must require that a Service Design portfolio is built during the process, from which all stages of the development path can be seen. Service design portfolio will give the company detailed information and an opportunity to continue development work based on the prepared model. An external service design partner may bring new ideas from "outside the box". On the other hand, when this process is outsourced, majority of the knowledge and skills will be lost at the end of the project and does not build up the internal capabilities of the company. When companies recognize the benefits of service design and see the versatility of this method, it may encourage to use service design as a tool for development.

Keywords: service design, customer focus, customer experience, service development, IoT, Internet of Things, start-up, growth company

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Keskeiset käsitteet ja teoreettinen viitekehys.....	7
3	Muotoiluajattelun prosessit ja mallit.....	9
3.1	3I malli.....	10
3.2	HCD malli.....	12
3.3	HPI Design Thinking malli .....	12
3.4	SDT malli .....	13
4	SDT mallin palvelumuotoiluajattelu .....	14
4.1	Tuplatimanttimalli .....	15
4.2	SDT vaihe I: Kartoita ja ymmärrä .....	16
4.3	SDT vaihe II: Ennusta ja Ideoi .....	18
4.4	SDT vaihe III: Muotoile ja arvioi.....	19
4.5	SDT vaihe IV: Testaa ja toteuta .....	19
5	Palvelumuotoilu käytännössä .....	20
5.1	Kartoita.....	21
5.1.1	Workshop .....	22
5.1.2	Asiakashaastattelut .....	22
5.2	Ymmärrä.....	23
5.3	Ennusta .....	26
5.4	Ideoi.....	27
5.5	Muotoile ja arvioi .....	28
5.6	Testaa ja toteuta.....	28
6	Johtopäätökset .....	29
	Lähteet.....	31
	Kuviot .....	33

## 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on suomalainen start-up, kasvuyritys, joka kehittää, valmistaa ja toimittaa monitoiminnallisia IoT-ratkaisuja. Kasvuyritys on OECD:n ja EU:n määritelmän mukaan yritys jonka lähtötyöllisyys on vähintään 10 henkeä, ja seuraavana kolmena vuonna työllisyyden keskimääräinen vuosikasvu ylittää 20 prosenttia. (Työ- ja elinkeinoministeriö. 2020.) Lyhenne IoT tulee englanninkielen sanoista Internet of Things. Suomenkielisiä mutta vähemmän käytettyjä termejä ovat asioiden internet tai esineiden internet. Asioiden internetillä tarkoitetaan järjestelmiä, jotka perustuvat teknisten laitteiden suorittamaan automaattiseen tiedonsiirtoon sekä kyseisten laitteiden etäseurantaan ja -ohjaukseen internet-verkon kautta. Kyse on fyysisistä laitteista, jotka pystyvät aistimaan ympäristöään ja viestimään tai toimimaan aistimansa perusteella älykkäästi. Tähän tarvitaan antureita, ohjelmistoja sekä tietoliikenneyhteys, jolloin sensorit, koneet, prosessit ja palvelut tuottavat jatkuvasti tietoa. Tätä tietoa pystytään edelleen jalostamaan ja sen pohjalta voidaan tuottaa erilaisia palveluita ja automatisoida prosesseja.

Asioiden internet (Internet of Things, IoT) nähdään yhtenä merkittävimmistä globaaleista teknologiatrendeistä. IoT avaa uusia mahdollisuuksia niin kodeissa kuin yrityksissäkin, kaikilla toimialoilla mm. vähentämällä kustannuksia, lisäämällä tehokkuutta, parantamalla toiminnan turvallisuutta ja luotettavuutta, luomalla uusia tulovirtoja ja parantamalla asiakastytyväisyyttä. IoT on hyvä esimerkki siitä, mikä merkitys liiketoimintaekosysteemeillä tai alustoilla voi olla yritysten kasvun ajureina. Verkkoon kytkettyjen laitteiden lisäksi tarvitaan nimittäin myös laajempaa ekosysteemiä, eli esimerkiksi sovelluksia laitteiden lähettämän datan keräämiseen, analysointiin ja ohjaamiseen. (Lahtinen ym. 2016. 78.)

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajayritys on perustettu vuonna 2017 ja sen henkilöstömäärä oli vuoden 2019 lopussa 11. Yritys pyrkii aktiivisesti kansainväliseen kasvuun, joten se voidaan luokitella start-up yritykseksi eli alkuvaiheen kasvuyritykseksi. Yrityksellä on kolme tuotelinjaa: Ilmanlaadun valvonta, liiketunnistus ja paikannus. Tämän päättötyön toimeksiantona oli kehittää paikannukseen perustuvan tuotteen palvelukonseptia. Tuote on jo olemassa ja muutaman asiakkaan käytössä. Tällä tuotteella uskotaan olevan suuri kasvupotentiaali, joten tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä pyritään löytämään ratkaisuja kasvun saavuttamiseksi. Tällä hetkellä yritys toimii BtoB markkinassa eli se kohdentaa tuotteensa ja palvelunsa vain yritysasiakkaille.

Valitsin kehittämisen työkaluksi iterointiin perustuvan Service Design Thinking (SDT) palvelumuotoilun menetelmän. Palvelumuotoilu auttaa organisaatioita näkemään palvelut asiakkaan näkökulmasta, se on luova ja ihmiskeskeinen yhdessä luomisen prosessi, mikä

soveltuu erityisesti palveluiden luomiseen ja kehittämiseen. (Stickdorn, Lawrence, Hormess & Schneider. 2018. 20.) Palvelumuotoilu on systemaattinen metodi, joka yhdistää käyttäjien tarpeet ja odotukset sekä palveluntuottajan liiketoiminnalliset tavoitteet, pyrkimyksenä muodostaa asiakaslähtöinen, kokonaisvaltainen ja positiivinen palvelukokemus. (Tuulaniemi 2011, 78.)

Tämä työ on laadultaan toiminnallinen opinnäytetyö. Valitsin palvelumuotoilun tämän toiminnallisen opinnäytetyön kehittämismenetelmäksi, koska toimeksiantajan uutta tuotetta ja palvelua haluttiin tarkastella ja kehittää asiakasymmärryksen pohjalta, asiakkaiden ja kohderyhmän todellisia tarpeita ja toiveita vastaavaksi. Jotta uusi tuote saa jalansijaa markkinoilla tuotteen täytyy tuottaa asiakkaalle arvoa ja se arvolupaus täytyy kyetä tuomaan selkeästi esiin myynnissä ja markkinoinnissa. Asiakassuhteen jatkumisen kannalta olennaista on hyvä asiakaskokemus ja asiakastyytyväisyys. Jotta yritys voi tuottaa asiakkaalle lisäarvoa, yrityksen toiminnan, tuotteiden ja palveluiden tulee olla asiakaskeskeistä. Asiakkaalle tuotetun lisäarvon kautta yrityksen liiketoiminta ja tulos voi kasvaa ja yrityksen olemassaolon edellytykset säilyä. Teoreettinen tausta tähän opinnäytetyöhön rakentuu pääosin asiakaskeskeisyydestä ja palvelumuotoilusta sekä niiden taustalla olevista teorioista ja malleista.

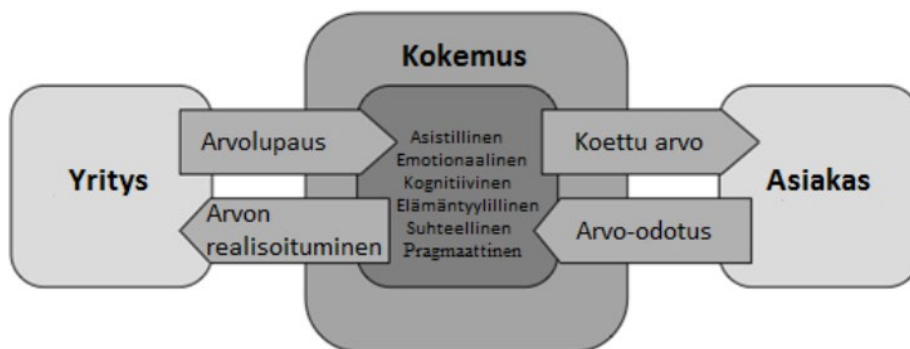
## 2 Keskeiset käsitteet ja teoreettinen viitekehys

Palvelumuotoilun ytimessä on asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka. Yrityksen koko organisaatio otetaan mukaan kehitystyöhön ja näin varmistetaan asiakasymmärryksen kasvu organisaation kaikilla tasoilla. Yrityksen eri tehtävissä toimivilla työntekijöillä on erilaisia kontaktipintoja ja kohtaamisia asiakkaan kanssa sekä ymmärrys yrityksen ja tuotteiden ominaisuuksista ja mahdollisuuksista. Kun tämä tieto ja taito tuodaan strukturoidusti ja ohjatusti yhteen sekä kuullaan aktiivisesti myös asiakasta, voidaan kehittää aidosti asiakaskeskeistä liiketoimintaa eli muodostaa arvoa sekä asiakkaalle että yritykselle.

Asiakaskeskeisessä liiketoiminnassa asiakkaan arvon muodostuminen sekä se, miten asiakas pystyy yhdistämään yrityksen tarjoamat palvelut osaksi omia prosessejaan ovat keskeisiä tekijöitä. Asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulma ei perustu siihen mitä tuote tai palvelu voi tehdä asiakkaalle, vaan asiakkaan motiiveihin ja tarpeisiin, ymmärrykseen siitä mitä asiakas haluaa saavuttaa. (Heinonen ym. 2009)

Asiakkaalle tuotettava arvo pohjautuu asiakaskokemukseen. Asiakaskokemukseen vaikuttavat sekä asiakkaan omat odotukset että yrityksen arvolupaus. Asiakkaan kokonaisvaltaiset, positiiviset palvelukokemukset luovat emotionaalista sidettä asiakkaan ja yrityksen välillä, mikä vahvistaa asiakkaan ja yrityksen välistä suhdetta ja lisää asiakasuskollisuutta (Gentile ym. 2007, 404)

Gentilen ym. (2007, 398) teorian mukaan asiakaskokemus ja arvo muodostuu kuudesta osa-alueesta, joita ovat aistittavat tekijät, emotionaaliset tekijät, kognitiivinen osa-alue, käytännönläheinen osa-alue, asiakkaan elämäntyyli ja suhteet. Aistittavia tekijöitä ovat esimerkiksi väri, muoto, maku, haju tai kosketuspinta. Emotionaalinen ulottuvuus tarkoittaa asiakkaan tunteisiin vaikuttavia tekijöitä. Kognitiivinen osa-alue koostuu tiedollisista tekijöistä ja käytännönläheisyys konkreettiseen tekemiseen, kuten tuotteen tai palvelun käyttöön liittyvistä elementeistä. Elämäntyylin taustalla vaikuttavat asiakkaan arvot ja arvo-odotus. Suhteet osa-alueeseen liittyy ryhmään kuulumisen tai yhdessä toimimisen tekijöitä (Gentile ym. 2007, 398)



Kuvio 1: Yrityksen ja asiakkaan arvon muodostumisen yleinen rakenne (Gentile, Spiller & Noci. 2007)

Kuten Gentile ym. (2007) arvon muodostumisen mallista voidaan todeta, pelkkä tuote ja sen tekniset tai ulkoiset ominaisuudet yksistään eivät useinkaan riitä tuottamaan asiakkaille riittävän kokonaisvaltaista kokemusta vaan tuotteen ympärille tulee rakentaa kaikki nämä osa-alueet huomioiva palvelukonsepti ja palvelupolku. Tapio Rissanen määrittelee palvelun seuraavasti: "Palvelu on vuorovaikutus, teko, tapahtuma, toiminta, suoritus tai valmius, joilla asiakkaalle tuotetaan tai annetaan mahdollisuus lisäarvon saamiseen ongelman ratkaisuna, helppoutena, vaivattomuutena, elämyksenä, nautintona, kokemuksena, mielihyvä, ajan tai materian säästönä jne." (Rissanen 2006, 15). Palvelulle on ominaista, että se voidaan tuottaa moninaisten jakeluteiden kautta. Fyysisen vuorovaikutuksen lisäksi palvelu voidaan tuottaa mm. etänä puhelimitse, verkossa tai erilaisten sovellusten avulla. (Rissanen 2006, 18 - 20) Palvelupolku jakautuu vaiheisiin, joita kutsutaan palvelutuokioiksi ja nämä tuokiot koostuvat useista kontaktipisteistä, joissa asiakas on yhteydessä yritykseen ja sen palveluihin. (Tuulaniemi 2011.)





Kuvio 2: Palvelutuokiot koostuvat kontaktipisteistä (Tuulaniemi 2011)

Palvelumuotoilu on kokoelma työkaluja ja menetelmiä joilla kehitetään tuotteita ja palveluita ideasta konkreettiseen lopputulokseen, kaikki hyvän palvelun ja arvon luomisen elementit huomioiden. Palvelumuotoilu on ketterä, kokeileva ja ihmislähtöinen liiketoiminnan kehittämisen työkalu. Tässä menetelmässä myös fyysiset tuotteet nähdään käytännön tasolla palveluna tai osana palvelua minkä pyrkimys on täyttää asiakkaan tarve ja ratkaista ongelma. Palvelumuotoilun prosessi auttaa syvällisesti ymmärtämään asiakkaiden ja kohderyhmän tarpeita, toiveita ja käytännön ongelmia joihin yrityksen tuote tai palvelu voi vastata. Palvelumuotoilu on vastaus kysymykseen, miten organisaatiot voisivat ymmärtää paremmin, mitä heidän asiakkaansa arvostavat ja käyttää tätä asiakasymmärrystä parantaakseen järjestelmällisesti asiakkaan palvelukokemusta? (Stickdorn ym. 2018. 14-15)

Palvelukokemuksen taustalla on yrityksen palveluajatus. Siinä määritellään mitä ydinpalvelua, lisäpalveluja ja tukipalveluja asiakkaalle tarjotaan, kuinka palvelut viedään saataville, kuinka kohtaamisten vuorovaikutusta kehitetään ja kuinka asiakasta valmistellaan osallistumaan palvelutapahtumaan. (Grönroos 2009, 230.)

### 3 Muotoiluajattelun prosessit ja mallit

Palvelumuotoilun taustalla vaikuttaa muotoiluajattelu, joka perustuu iteratiiviseen eli toistavaan ja luovaan ideointiin. Iteroivassa menetelmässä ongelman ratkaisu tai kehitystyön tulos tarkentuu vähitellen, kerta kerran jälkeen toistamalla. Palvelumuotoilussa ei käytetä yhtä tiettyä prosessia, vaan se on enemmänkin systemaattinen ja jatkuva tapa kehittää liiketoimintaa. Palvelumuotoilu koostuu useista työkaluista ja menetelmistä, joista pitää pystyä valitsemaan sopivimmat tapauskohtaisesti. (Tuulaniemi, 2011.) Samoja muotoilun menetelmiä ja työkaluja voidaan käyttää ratkaistaessa monenlaisia liiketoiminnan haasteita, kuten sujuvoittamaan yrityksen sisäisiä prosesseja, kehittämään viestintää tai helpottamaan

muutoksen johtamista. Tuulaniemi kuvaa palvelumuotoiluprosessin vaiheita termeillä: määrittely, tutkimus, suunnittelu, palvelutuotanto ja arviointi. Palvelumuotoiluprosessit ovat joustavia työkaluja, eikä niiden tarvitse edetä lineaarisesti. (Tuulaniemi, 2011.)

Palvelumuotoilu on prosessi, jonka toteuttamiseksi on luotu erilaisia malleja ja työkaluja. Näiden mallien tarkoituksena on sujuvoittaa kehittämistyötä selkeään rakenteen, moduulien ja askelten sekä niihin liittyvien työkalujen avulla. Palvelumuotoilun moduulit ohjaavat, tehostavat ja visualisoivat luovaa kehittämistyötä. Palvelumuotoilun prosessimallit tekevät muotoilua ymmärrettävämmäksi ja helpommin omaksuttavaksi organisaatioissa ja työryhmissä joissa osallistujat eivät ole palvelumuotoilun asiantuntijoita. Palvelumuotoilun elementit tukevat luovan kehitysprosessin pysymistä systemaattisena, etenevänä ja asiakaskeskeisenä. (Tschimmel 2012, 1-10.) Kaikille palvelumuotoilun prosessimalleille ominaista on tiedonhankinnan ja asiakasymmärryksen keskeinen arvo, luova ja avoin ideointi sekä ripeä prototypointi ja asiakastestaus ja tarvittaessa määritellyn tiedon analysointi ja uudelleen määrittely. (Ojasalo ym. 2014, 74.)

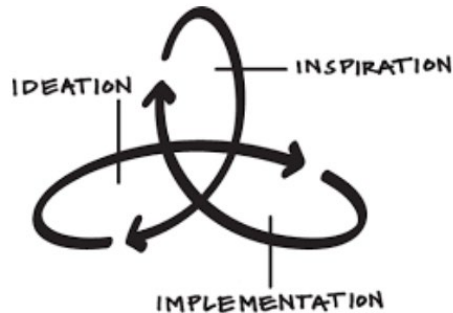
Palvelumuotoilu voi olla uusien palveluiden ja tuotteiden innovointia sekä nykyisten kehittämistä käyttäjä- ja liiketoimintalähtöisesti. Iteratiivinen kehitysprosessi on parhaimmillaan joustava, uusia ideoita synnyttävä ja nopea. Nopeimmillaan palvelumuotoilun prosessi voidaan toteuttaa Design Sprint -muodossa. Design Sprintin ajatuksena on koota yrityksen henkilökunnasta, asiantuntijoista, asiakkaista ja mahdollisista muista sidosryhmistä ydinryhmä, joka käyttää 5 päivää keskittyneesti, yhdessä työryhmänä toimien, palvelumuotoilun asiantuntijan fasilitoimana, tietyn liiketoiminnan haasteen ratkaisemiseen tai uuden tuotteen luomiseen sekä kehittämiseen. Tänä aikana kaikki palvelumuotoilun prosessin vaiheet käydään läpi tiiviissä aikataulussa. Sprintin aikana voidaan haastatella asiantuntijoita, asiakkaita ja muita sidosryhmiä ja lopputuloksena luodaan tiiviissä yhteistyössä toimiva prototyyppi tai konsepti palvelusta.

Palvelun keskiössä on aina asiakas, jolle halutaan muodostaa mahdollisimman positiivinen palvelukokemus. Jotta palvelun voi optimoida ja muotoilla vahvistamaan asiakaskokemusta, kehitystyön aikana pyritään visualisoimaan ja mallintaman myös palvelun aineettomat arvoa luovat osat sekä huomioimaan palvelun tuottamisprosessi: henkilöstö, palvelutuokiot, tilat, esineet ja vuorovaikutustilanteet. (Tuulaniemi, 2011. Luku 2)

### 3.1 3I malli

Palvelumuotoilulle ei ole vain yhtä määritelmää ja tapaa toimia. Sen sijaan palvelumuotoiluun on kehitetty useita erilaisia prosessimalleja. Muotoilutoimisto IDEO:n verkkosivuilla kuvaillaan: ”Palvelumuotoilu on idea, strategia, menetelmä ja tapa nähdä maailma. Se on kasvanut yksittäisten henkilöiden, organisaatioiden tai verkkosivustojen rajojen ulkopuolella ja kun se kypsyy, sen historia syvenee ja vaikutus kasvaa”.

Muotoilutoimisto IDEOn kehittämässä 3I -mallissa suunnitteluajattelu koostuu sarjasta hetkiä (tai tiloja), jotka voidaan jäljittää syklisen, toistuvan projektin aikana. 3I -mallin mukaan tärkeimmät hetket ovat: Inspiration, Ideation ja Implementation eli inspiraatio, ideointi ja toteutus. (IDEO 2020 ja Brown 2009, 16.)



Kuvio 3: 3I mallin ydintoiminnot (IDEO. 2020)

3I menetelmässä käytetään luovuutta tiimityön edistämiseen ja ongelmien ratkaisemiseen ihmiskeskeisin tavoin. Ideoiden suunnittelua ohjaa ja rajaa kolme päällekkäistä kriteeriä: toteuttamiskelpoisuus (Feasibility) eli mikä on mahdollista, elinkelpoisuus (Viability) eli mitkä ideat voivat luoda kannattavaa liiketoimintaan ja haluttavuus (Desirability) eli mikä saa ihmiset kiinnostumaan ideoitavasta tuotteesta. (Brown 2009 18.)

3I prosessi alkaa kirjoittamalla tiivis projektikuvaus, missä on kirjattuna yrityksen vaatimukset ja tavoitteet, mahdolliset rajoitukset ja oletukset, jotka on otettava huomioon, sekä projektin onnistumista kuvaavat mittarit. Taustatiedon keräämisessä voidaan käyttää kyselyitä ja muita tutkimusmenetelmiä, mutta 3I:ssä suositaan erityisesti havainnointia, koska tavanomaista päivittäistä toimintaa havainnoimalla on mahdollista tunnistaa myös tarpeita joita asiakkaat eivät itse nosta esiin. (IDEO 2020.)

Kun tietoa on riittävästi, työryhmä kokoontuu aivoriiheen, joissa ideoita lähdetään tuottamaan ryhmässä. Kaikki ideat ja vaihtoehdot pyritään nopeasti testaamaan teorian tasolla tai jos mahdollista, käytön simuloinnilla. Koska kaikki testataan, mitä enemmän syntyy ideoita sitä kauemmin prosessi vie aikaa. Tästä johtuen 3I mallia käytettäessä yritys saattaa pyrkiä rajoittamaan ideointia, mutta kaikki rajoitteet ovat haitaksi kehitystyön tässä vaiheessa. (Brown 2009, 22.)

Projektin kolmannessa vaiheessa työryhmä jaetaan pienempiin tiimeihin, jotka jatkavat erillään jatkoon valittujen ideoiden kehittämistä prototyypiksi. Testivaiheessa lopullista tuotetta testataan asiakkaan kanssa ja samalla tuotetta voidaan vielä muokata asiakaspalautteen pohjalta. Viimeiseksi 3I menetelmässä kehitysprojektin lopputulos tarinallistetaan, tarinan avulla mahdolliset huomioimatta jääneet yksityiskohdat saadaan

esille. Uusi tuote tai palvelu esitellään toisille tiimeille ja olennaisille sidosryhmille tässä tarinallisessa muodossa ja tarinaa voidaan tehostaa esimerkiksi näytelmän avulla. (Brown 2009, 132.)

### 3.2 HCD malli

Koska palvelumuotoilu nähdään erityisen ihmiskeskeisenä kehittämisen työkaluna, Bill and Melinda Gatesin säätiö kehitti yhteistyössä IDEOn kanssa HCD prosessimallin. HCD tulee sanoista Human Centered Design eli ihmiskeskeinen suunnittelu. Tämän menetelmän erityisenä tavoitteena on nostaa köyhyysrajan alapuolella elävien ihmisten ääni kuuluviin ja toimia työkaluna näiden ihmisten parissa toimiville yhteisöille. HCD prosessissa on kolme päävaihetta: Hearing, Creating ja Delivering eli kuuntele, luo ja toteuta. (IDEO.org 2015.)

HCD metodin ensimmäisessä vaiheessa asetutaan kuuntelemaan ihmisiä ja pyritään ymmärtämään mitä he haluavat ja tarvitsevat: heidän tarpeensa, unelmasa ja toiveensa. Toisessa vaiheessa luodaan uusia ideoita ja ratkaisuja sekä kootaan yhteen teemoja, jotka sijoitetaan konseptikehykseen. Viimeinen vaihe, toteutus, keskittyy kehitettyjen ratkaisujen toimittamiseen. Siihen voi sisältyä prototyyppien rakentamista, tulojen ja kustannusten mallintamista, valmiuksien arviointia ja toteutuksen suunnittelua, ennen uusien tuotteiden ja palveluiden tuomista markkinoille.

Unicef on nostanut esille tätä metodia erilaisten yhteisöllisten hankkeiden ohjaamiseen ja kehittämiseen soveltuvana menetelmänä. HCD menetelmä on ongelmanratkaisu prosessi, joka auttaa ymmärtämään ratkaistavaan haasteeseen liittyvät inhimilliset tekijät ja kontekstin. Se vaatii työskentelemään suoraan niiden ihmisten kanssa, jotka käyttävät palvelua tai toimittavat ratkaisun. HCD menetelmällä voimme kehittää ideoita, jotka ovat elinkelpoisia, käyttöön hyvin soveltuvia sekä paikalliset olosuhteet ja vähäiset resurssit huomioivia. (Unicef, 2019).

### 3.3 HPI Design Thinking malli

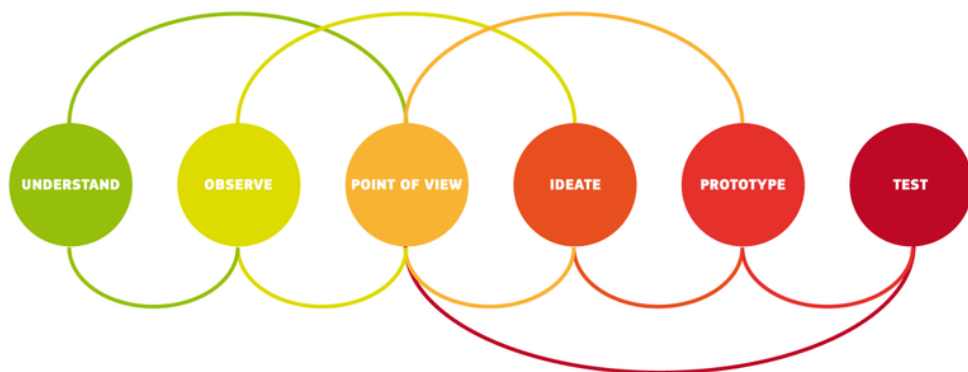
Hasso-Plattner -instituutin HPI Design Thinking mallin ajatuksena on edistää "parviälyä" ja yhteistyön merkitystä uusien oppimis- ja työskentelymallien perustana. Tavoitteena on tuoda suunnitteluun rakennetta ja selkeyttä, tässä monimutkaisessa ja nopeasti muuttuvassa yhteiskunnassa. HPI mallin keskeisiä elementtejä ovat monialaiset tiimit, vaihteleva tila ja Design Thinking -prosessi.

Monialaiset tiimit kehittävät yhdessä innovatiivisia ideoita ja kasvattavat samalla me-henkeä, yhdessä tekemisen kulttuuria. HPI prosessissa tiimiä ohjaa kokenut ja koulutettu Design Thinking -valmentaja. Innovaatiot ja vastaukset monimutkaisiin kysymyksiin kehittyvät

parhaiten heterogeenisessä 5-6 hengen ryhmässä. Näitä 5-6 henkilön tiimejä voi olla useita ja eri tiimit ovat keskenään vuorovaikutuksessa (Hasso-Platter Instituutti. 2020)

HPI prosessin vaihtelevalla tilalla tarkoitetaan joustavia työtiloja, joissa on esimerkiksi siirrettävät huonekalut, riittävästi tila taululle ja esityspinoille sekä materiaalia prototyyppien toteuttamiseen. Suunnittelutiimille pyritään luomaan optimaaliset tilaolosuhteet, jotta he voivat sukeltaa luovaan prosessiin.

Design Thinking prosessi vaatii avointa epäonnistumiskulttuuria, että tiimin jäsenet uskaltavat esittää mahdollisimman ideoita ja ajatuksia. Kuten muissakin palvelumuotoilun malleissa, ihmisten tarpeet ovat myös HPI menetelmän keskiössä. Prosessissa käytetään sekä analyyttisiä että intuitiivisia työkaluja. Design Thinking prosessi ohjaa tiimit iteratiivisten silmukoiden läpi kuudessa vaiheessa: ymmärrä, havainnoi, lisää näkökulmia, ideoi, muotoile ja testaa. HPI prosessin kaikista vaiheista voidaan siirtyä sekä eteen että taaksepäin ja näitä silmukoita voidaan toistaa kunnes saadaan aikaan haluttu lopputulos.

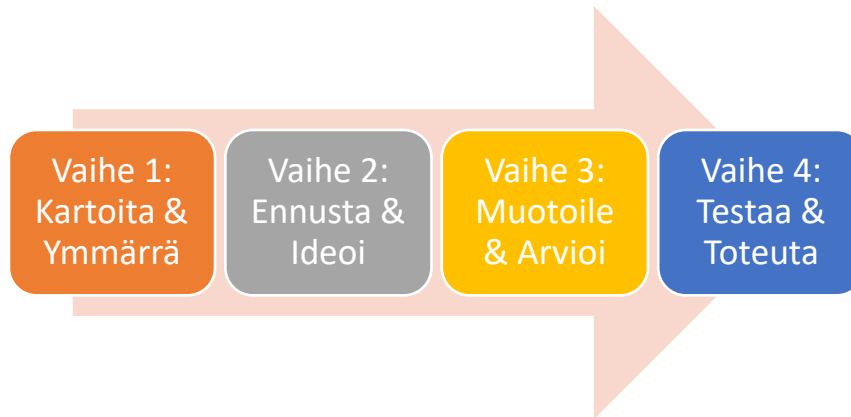


Kuvio 4: HPI Design Thinking 6 vaihetta (Hasso-Platter Instituutti. 2020)

### 3.4 SDT malli

Tämän opinnäytteen tutkimus- ja kehitysmetodinä käytettiin Marc Stickdornin ja Jacob Schneiderin kehittämää SDT mallia. SDT tulee sanoista Service Design Thinking eli palvelumuotoiluajattelu. Koska käytännössä tuotteiden ja palvelujen rajat usein hämärtyvät, SDT mallin palvelumuotoiluajattelu ottaa huomioon asiakaskokemuksen kaikki elementit, niin fyysiset kuin palvelulliset. Yritysten tulisi pyrkiä rakentamaan kokonaisratkaisuja asiakkaidensa tarpeisiin. Nämä kokonaisratkaisut voivat sisältää yhdistelmän palveluja ja tuotteita kunkin asiakassegmentin tarpeiden mukaisesti. Palveluiden ympärille voidaan aina lisätä tavaroita ja tavaroiden ympärille palveluita (Tuulaniemi 2011, 18-19.)

Stickdornin määritelmän mukaan palvelumuotoilun prosessin vaiheet ovat: kartoita ja ymmärrä, ennusta ja ideoi, muotoile ja arvioi sekä konseptoi ja vaikuta. (Stickdorn ym. 2018.)



Kuvio 5: Service Design Thinking mallin vaiheet (Stickdorn ym. 2018)

#### 4 SDT mallin palvelumuotoiluajattelu

Service Design Thinking (STD) eli palvelumuotoiluajattelu -metodissa tärkeimpänä elementtinä on asiakasymmärrys. Kyetäkseen tarjoamaan asiakkaille kiinnostusta herättäviä, arvoa tuottavia palveluita tulee yritysten aidosti ymmärtää asiakkaidensa tarpeet ja motiivit sekä se, miten palvelussa arvo asiakkaalle muodostuu. (Tuulaniemi 2011, 35-36.)

Palvelumuotoilun kautta palveluita pyritään luomaan ja kehittämään asiakkaiden todellisia tarpeita ja toiveita vastaavaksi. Palvelun kehittämisen tavoitteena ei ole määritellä pelkästään tuotteen teknisiä, toiminnallisia tai ulkoisia ominaisuuksia, sen sijaan tuote- ja palvelukonseptin kehittämisessä hahmotellaan tuotteen keskeiset ominaisuudet ja aloitetaan prosessi, jossa organisaatio pohtii, kuinka sen tulee kehittyä tai sopeutua vastaamaan tämän konseptin asettamiin odotuksiin ja vaatimuksiin tulevaisuudessa. (Schneider & Stickdorn 2012, 54)

STD prosessissa yhtenä pyrkimyksenä on, että yrityksen kulttuuri muokkautuu asiakaskeskeisempään suuntaan. Asiakaskeskeisessä organisaatiossa asiakkaan tarpeet ovat kaiken toiminnan ydin ja kehitystyön lähtökohta. Jotta tämä ajattelumalli saadaan jalkautettua koko organisaatioon, kehitystyöhön halutaan mukaan yrityksen henkilökuntaa monialaisesti ja laajasti ja heidät sitoutetaan kokonaisvaltaisesti asiakaskeskeiseen ajatteluun. Palvelumuotoiluprojektin ydinryhmään kuuluneet työntekijät voivat projektin jälkeen toimia sanansaattajina ja aktiivisesti viestiä organisaation sisällä uusista ideoista, näkökulmista ja kertyneestä uudesta tiedosta sekä asiakkaiden kokemuksista. Näin yrityskulttuuri voi muovautua aidosti asiakaskeskeiseksi.

Palvelumuotoiluprosessin työryhmä voi olla erittäin laaja ja koostua yrityksen oman henkilökunnan ja projektia ohjaavan fasilitaattorin ohella ulkoisista sidosryhmistä, asiantuntijoista ja asiakkaista. Tiiminä työskentely ja ideointi lujittaa ryhmähenkeä organisaatiossa. Ryhmässä toimimisella ja sosiaalisella kanssakäymisellä on merkitystä organisaatiokulttuurin muovautumiseen sekä lyhyellä että pitkällä tähtäimellä. Ryhmänä toimien jokainen tiimin jäsen pääsee hyödyntämään muiden osaamista oman ajattelunsa sparraajana. Yhteisesti toteutettu projekti sekä sen myötä aito osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuus lisää henkilöstön sisäistä motivaatiota ja halua tehdä parhaansa yhteisen tuloksen eteen.

Koko työryhmän yhteisten kokoontumisten sijaan tietoa ja ideoita voidaan myös kerätä henkilöstöltä, asiantuntijoilta ja asiakkailta yksitellen tai pienryhmissä, pidemmissä tai lyhyemmissä sessioissa. Jos tiedonkeruumenetelminä käytetään esimerkiksi strukturoituja kyselyitä ja teemahaastatteluja yksilöittäin tai pienryhmissä, voidaan säästää useiden yksittäisten ihmisten työaika ja sen myötä yrityksen resursseja. Haittapuolena on, että ilman ryhmätyötä menetetään ryhmässä toimimisen dynamiikka, innostus ja aktiivisen vuorovaikutuksen hyödyt ideointivaiheessa.

Palvelumuotoilun projektissa asiakkaiden tai tavoitellun kohderyhmän mukana olo on olennaisen tärkeää. Ilman aitoa ja rehellistä asiakkaalta saatua näkökulmaa, on riski että prosessissa päädytään virheellisiin päätelmiin kehittäjän omien olettamusten pohjalta. Palvelumuotoilun ytimessä on ottaa huomioon palvelun käyttäjien tarpeet ja odotukset sekä palvelun tuottajan liiketoiminnalliset tavoitteet. Palvelumuotoilun avulla palveluista saadaan kokonaisvaltaisesti hyödyllisempiä, helppokäyttöisempiä, haluttavampia ja tehokkaampia. (Tuulaniemi, 2011. Luku 2) Suunnittelu ei enää rajoitu muotoon, toimintaan, materiaaliin ja tuotantoon. Suunnittelu on keskittyy yhä enemmän ihmisten ja tekniikan väliseen vuorovaikutukseen, jossa fyysiset tuotteet toimivat alustana kokemuksille, toiminnallisuudelle ja palvelutarjonnalle (Schneider & Stickdorn 2012, 50.)

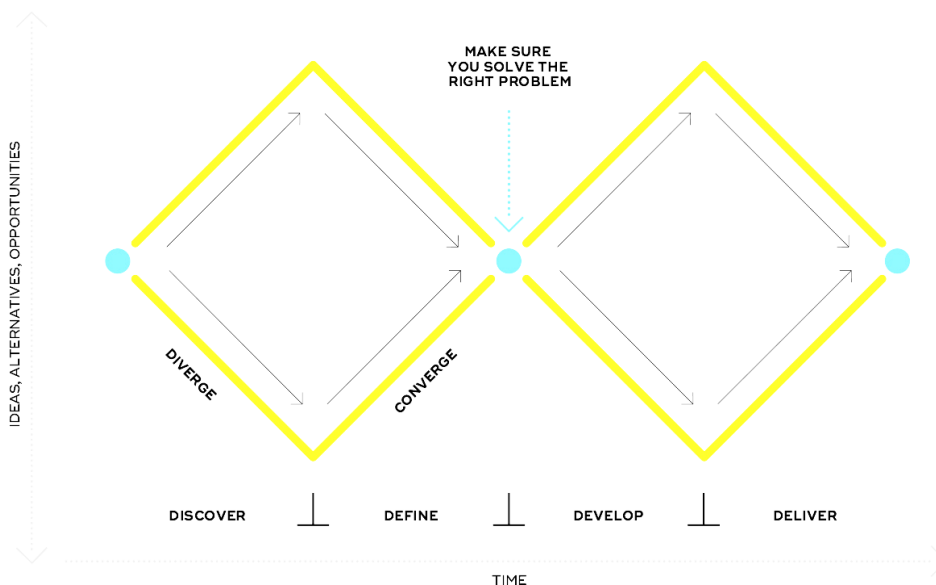
Palvelumuotoilun prosessissa pyritään saamaan yrityksen koko organisaatio sekä asiakkaat mukaan kehittämään tuotetta tai palvelua. Tällä pyritään varmistamaan että prosessin kartoitusvaiheessa kaikki näkökulmat tulevat huomioon otetuksi ja työ pohjautuu mahdollisimman laajaan ja syvälliseen tietoon. Kehitysprosessissa mukana olleet asiakkaat voivat lisäksi tuotetta markkinoille tuodessa toimia tienraivaajina ja sanansaattajina sekä markkinointiviesteissä case-esimerkkeinä.

#### 4.1 Tuplatimanttimalli

Marc Stickdornin ja Jacob Schneiderin kehittämä SDT malli yhdistää sekä divergenttiä (laajenevaa) että konvergenttiä (supistuvaa) ajattelua. Divergentti ajattelu muodostaa lukuisia erilaisia ideoita, uusia miellelyhtymiä ja yhteyksiä sekä mahdollisimman laajasti

vaihtoehtoisia ratkaisuja. Divergentin ajattelun vastakohta on konvergentti ajattelu, jonka avulla pyritään suuntamaan yhteen ainoaan oikeaan ratkaisuun. Konvergentin ajattelun lähtökohtana on usein tarkasti määritelty ongelma, johon etsitään parasta, yhtä ja oikeaa ratkaisua.

Palvelumuotoilussa tarvitaan näitä molempia ajattelutapoja. Divergentti ajattelu on ideoiden luovaa suoltamista ja konvergentti ajattelu on valintaa, päätöksentekoa näiden luovien ideoiden välillä ja eteenpäin viemiseksi. Tätä kahden eri ajatustavan yhdistelmää kuvataan muotoiluprosessissa tuplatimanttimallilla (Stickdorn ym. 2018, 89). Tuplatimanttimallissa ensin divergentillä ajattelulla etsitään laajasti tietoa ja lisätään ymmärrystä ratkaistavista ongelmista ja sen jälkeen konvergentilla ajattelulla kiteytetään ymmärrys ja valitaan potentiaalisimmat ongelmat ratkaistavaksi. Seuraavassa timantissa jälleen divergentillä ajattelulla luodaan runsaasti ideoita, minkä jälkeen konvergentilla ajattelulla rajataan toteutuskelpoisimmat ratkaisut toteutettavaksi konseptiksi.



Kuvio 6: Muotoiluprosessin tuplatimanttimalli (Stickdorn ym. 2018, 89)

#### 4.2 SDT vaihe I: Kartoita ja ymmärrä

SDT menetelmässä prosessi alkaa kartoituksella. Kartoitusvaiheessa määritellään palvelun nykytilannetta ja selkeytetään organisaation sisäisiä ja liiketoiminnallisia tavoitteita. Kartoitusvaihe pureutuu sekä asiakkaan että toimintaympäristön tuntemukseen, unohtamatta yrityksen itsensä tavoitteita, kykyjä, mahdollisuuksia ja rajoitteita.



Palvelumuotoilu koostuu prosessista, työkaluista ja menetelmistä, joiden avulla luodaan kokonaiskuva liiketoiminnan toimintaympäristöstä, asiakkaista ja palveluun vaikuttavista tekijöistä, jotta voidaan havaita uusia mahdollisuuksia ja rakentaa kannattavia kilpailuetua tuovia palveluita ja parhaimmillaan jopa tarjota ratkaisuja ongelmiin joihin asiakas ei ole osannut itse edes etsiä ratkaisuja. Olisi tärkeää että kohderyhmän asiakkaat sekä palveluprosessiin vaikuttavat tahot otetaan mukaan kehittämisprosessiin jo alkumetreillä, jotta kehitystyön pohjaksi saadaan koottua laajasti tietoa ja sen myötä voidaan muodostaa yhteinen ymmärrys asiakkaiden arvomuodostusprosessista. Ilman tätä pohjaa on mahdotonta rakentaa palveluita, joita asiakkaat haluavat, arvostavat ja jotka ovat liiketoiminnallisesti kannattavia. (Tuulaniemi, 2011. 72-75).

SDT menetelmässä kartoittamiseen, tiedon keräämiseen voidaan käyttää erilaisia lähteitä ja työkaluja. Tieto voi olla tekstiä, haastatteluja, kyselyitä, havaintomuistiinpanoja, tilastoja, mittauksia, kuvia, videoita, äänitallenteita tai esineitä. Projektin ydinryhmä voi kokoontua kartoituspalaveriin, missä jokaisen osallistujan asiantuntemus ja kokemukset tulee osaksi kehitystyön tietoperustaa. Kehittämiseen tähtäävässä workshopissa avoin keskustelukuluttuuri on tärkeää, osallistujilla pitää olla aikaa ja mahdollisuus kertoa avoimesti omia kokemuksiaan ja näkemyksiään. Osallistujien kaikki tieto, näkökulmat ja ajatukset tulee ottaa vastaan arvostavasti ja hyväksyen. Henkilökunnalla on usein paljon hiljaista tietoa, mikä tulisi saada tässä prosessissa esiin ja käyttöön. Ryhmäkeskusteluissa parhaimmillaan ajatuksia lentelee jäsenten välillä ja se avaa uusia näkökulmia. Keskustelun rajoittamisen sijaan hedelmällisintä on antaa keskustelun rönsyillä ja siitä poimitaan parhaat palat, mutta aikataulu- ja resurssihaasteet sekä ryhmän dynamiikka saattavat rajoittaa keskustelua, jolloin workshopin ohjaajan tulee valita käytettävät työkalut ja menetelmät sen mukaisesti.

Service Design Thinking menetelmässä tiedon ja ymmärryksen pohjalta ryhmä mallintaa asiakkaan arkkityypit, persoonat. Asiakaspersoonia voi olla yksi tai useampia ja jokainen persoona edustaa tietyn tyyppistä tuotteen tai palvelun käyttäjää. Persoonista pyritään rakentamaan mahdollisimman realistisia, antamalla persoonalle nimi, ikä, ammatti, perhetilanne jne. Persoonista tulee kuin todellisia henkilöitä, jotka ilmaisevat tiettyjen käyttäjäryhmien tarpeet, toiveet, tavat ja kulttuuritaustan. Nämä nimetyt persoonat auttavat työryhmää muistamaan koko prosessin läpi kirkkaasti kenelle he suunnittelet. Persoonaa määriteltessä on kuitenkin varottava ettei heidän kuvauksiaan rikasteta yksityiskohdilla, joilla ei ole merkitystä tässä yhteydessä, sillä ne voivat olla harhaanjohtavia. (Stickdorn ym. 2018, 40-42)

Persoonat ovat kuvitteellisia henkilöitä, jotka luodaan kerätyn tutkimustiedon perusteella edustamaan erilaisia asiakasryhmiä tai asiakastyyppejä, jotka voisivat käyttää palvelua tai tuotetta samalla tavalla, samanlaisin motiivein ja arvo-odotuksin. Persoonan luominen auttaa

ymmärtämään ja konkretisoimaan käyttäjien tarpeita, kokemuksia, käyttäytymistä ja tavoitteita sekä tunnistamaan, että eri ihmisillä on erilaiset tarpeet ja odotukset.

Persoonat ohjaavat ideointiprosessia ja auttavat saavuttamaan hyvä käyttäjäkokemuksen palvelun kaikissa kontaktipisteissä. Palvelumuotoilulla tunnistetaan asiakkaan kannalta olennaisimmat kontaktipisteet ja keskitytään yhtenäisen, vahvan asiakaskokemuksen toteuttamiseen näissä monissa kosketuspisteissä. (Schneider & Stickdorn 2012, 131) Näistä kontaktipisteistä ja asiakaspersoonan ostoprosessin vaiheista koostetaan Journey Map eli reittikartta, asiakaspolku. Kunkin asiakaspersoonan osalta pyritään tunnistamaan mistä ostoprosessi alkaa ja kuinka pitkälle se jatkuu myös tuotteen ostamisen jälkeen ja sen pohjalta määritellään asiakaspolun laajuus. Tälle aikajanelle kirjataan millaisia tehtäviä, toimintoja, tunteita, ongelmia, kokemuksia ja kontakteja persoonalla voisi olla. Asiakaspolku visualisoi asiakaspersoonan kokemukset sarjaksi erilaisia vaiheita, persoonan eli asiakkaan näkökulmasta. Visualisointiin käytetään tyypillisesti kuvakäsikirjoitusta, missä piirrosten, valokuvien ja tarinan avulla esitetään reitti sekä vuorovaikutuspisteet, jotka johtavat asiakkaan tuotteen ostamiseen ja käyttämiseen. Asiakaspolkuun kirjataan myös persoonan tunteet ja tyytyväisyys tai tyytymättömyys polun eri vaiheissa. (Stickdorn ym. 2018, 44-57.)

#### 4.3 SDT vaihe II: Ennusta ja Ideoi

Ennusta ja ideoi vaiheessa pyritään aluksi tunnistamaan sekä globaalit että alueelliset yleiset trendit, tekijät jotka lisäävät asiakkaiden motivaatiota hankkia ja käyttää kehitteillä olevaa tuotetta tai palvelua. Ideointivaiheessa palvelumuotoiluprojektin laaja moniammatillinen osallistujajoukko tuo esille paljon erilaisia näkemyksiä ja ideoita sekä mahdollisia kehityssuuntia. Tieto asiakkaille arvoa tuottavista asioista mahdollistaa asiakkaille merkityksellisten ja heidän odotuksiaan vastaavien tuotteiden ja palvelukonseptien kehittämisen (Tuulaniemi 2011, 142-143.)

Palvelumuotoilun työkaluilla pyritään kasvattamaan organisaatiossa luovuutta, innostusta ja rohkeutta ideoida ja kokeilla. Palvelumuotoilu pyrkii tekemään tuotteista sekä palveluista haluttavampia, mutta se edellyttää tietoa siitä mitä asiakkaat todella haluavat. Ideointi vaiheessa kehitetään aluksi mahdollisimman paljon vaihtoehtoisia ratkaisuja vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin ja ratkaisemaan asiakkaiden ongelmia. Ideoiden ei tarvitse heti olla täydellisiä tai edes kovin hyviä, mutta ideat sytyttävät uusia ideoita ja prosessin edetessä validoinnin kautta ideat jalostuvat toteutuskelpoisiksi konsepteiksi.

Ideoinnin ja ideoiden konkretisoinnin tukena voi käyttää palvelumuotoilun luovia ja ihmislähtöisiä menetelmiä. Ideointiin osallistuvia voidaan esimerkiksi kehottaa asettumaan asiakkaan asemaan tai kertomaan toisilleen tarinoita todellisista asiakaskohtaamisista. Ideoita voidaan koota värikkäille paperilapuille, mutta ideoita voidaan myös esittää piirtämällä, näyttelemällä tai mallintamalla. Asioiden kiteyttämisessä voi hyödyntää muun muassa

mallintamista, käsikirjoituksia, karttoja, prototyyppejä, mood-boardoja, roolipelejä, videoita ja sarjakuvia. (Stickdorn ym. 2018. 177-182.)

Ideointivaiheessa voidaan joskus todeta, että aiheesta tarvitaan lisää tietoa, jolloin prosessissa palataan takaisin sen aikaisempiin vaiheisiin. Yksin työskennellessä tiedonkeruu ja ideointi sulautuu yhteen. Ideoissa voi syntyä uutta ymmärrystä, millä muotoiluprojektin aikaisempia vaiheita voidaan täydentää ja tarvittaessa jopa suunnata prosessia uudelleen. Lopuksi ideointivaiheen toteuttamiskelpoisimmat ideat viedään eteenpäin konseptointiin.

#### 4.4 SDT vaihe III: Muotoile ja arvioi

Ideointivaiheessa tuotetuista ratkaisuista kootaan yhteen parhaat ja toteuttamiskelpoisimmat palat. Konseptin muotoiluun valitaan parhaat ideat toteutettavaksi, samalla kaiken aikaa pidetään valitut asiakasprofiilit kirkkaana mielessä, muistuttamassa kenelle palvelua halutaan tarjota. Konseptia luodessa käydään läpi asiakkaalle tuotettavan arvon muodostumisen elementit: brändi ja status, helppokäyttöisyys, hinta, muotoilu, ominaisuudet, tekemisen helpottaminen, saavutettavuus, säästö, tuoteräätälöinti, uutuusarvo ja riskin pienentäminen. Näistä asioista muodostuu yrityksen asiakkaalle antama arvolupaus. (Tuulaniemi, 2011, sivu 33-35.)

Idean ja konseptin validoinnissa voidaan kysyä mm. Mikä on tämän palvelun arvo asiakkaalle? Kuinka palvelu eroaa muista keinoista ratkaista sama ongelma? Mikä on tämän tuotteen arvo omalle liiketoiminnallemme? Konseptin avulla voidaan kuvata tuotteen ominaisuudet, palveluprosessi, tuotantotapa ja pääkohdat. Konsepti ei ole vielä lopullinen tuote tai palvelu, mutta siinä tuodaan esille keskeisimmät ominaisuudet. Erilaiset kuvaamisen menetelmät auttavat muodostamaan useista ideoista yhtenäisen palvelukonseptin.

Konseptoinnissa ja konseptin palvelukuvauksessa on otettava huomioon asiakkaan kannalta keskeiset kontaktipisteet ja pyrittävä suunnittelemaan selkeä, johdonmukainen ja yhtenäinen palvelukokemus, joka on koettavissa monien eri kanavien kautta. (Tuulaniemi 2011, 81-82.) Validointivaiheessa ideoita arvioidaan sekä yrityksen itsenä näkökulmasta, että asiakkaan näkökulmasta sekä idean teknisen toteutuskelpoisuuden ja kustannusten näkökulmasta. Työkaluna voidaan käyttää mm. validation canvasta. (Stickdorn ym. 2018. 183-186.)

#### 4.5 SDT vaihe IV: Testaa ja toteuta

Palvelumuotoilun menetelmällä siirrytään ripeästi idean kehittämisestä sen testaamiseen ja käytännöstä oppimiseen. Prototyypin rakentaminen ja sen kokeilu asiakkaan kanssa on muotoilun jälkeen tuleva vaihe ja prosessi on loppusuoralla. Palvelumuotoilussa prototyypinnillä tarkoitetaan palvelun nopeaa käytännön asiakastestausta suunnittelu - ja kehittämistyön avuksi. (Tuulaniemi 2011, 194). Prototyypin avulla idean validointiin saadaan

alustavaa käyttäjäpalautetta ilman, että tuotetta tai palvelua rakennetaan valmiiksi. Prototyypin rakentaminen konkretisoi yritykselle asiakkaan kohtaaman haasteen ja ideointivaiheessa löydetyn ratkaisun. Prototyypin voi rakentaa tuotteesta, palvelusta tai kontaktipisteestä. Vielä prototyyppi vaiheen jälkeenkin lopullinen tuote tai palvelu voi kehittyä ja tätä vaihetta toistamalla voidaan rakentaa uusi kehittyneempi prototyyppi. Kokeilun on tarkoitus olla palvelun testaamista mahdollisimman pienillä resursseilla, mutta toimivalla prototyypillä. Näin vältetään siltä, että kulutetaan paljon aikaa ja resursseja kehittämään ideaa jota kukaan ei lopulta halua eikä osta.

Testiasiakkaan kanssa yritys voi kehittää tuotetta ja palvelua konseptivaiheesta eteenpäin ja toimivan prototyypin muotouduttua valmiiksi tuotteeksi myydä tätä valmista palvelutuotetta myös muille asiakkaille. Tällaiset kokeilut toimivat tehokkaana menetelmänä lisätä asiakasymmärrystä. Testiasiakkaan ja yhteisen kehitystyön avulla yritys pystyy myös vahvistamaan asiakkaan sitoutumista yritykseen, lisäämään asiakastyytyvää, kasvattamaan suosittelijoiden ja suositteluhalukkuuden määrää, saamaan asiakkailta enemmän kehitysideoita, parantamaan brändiä, pidentämään asiakkuuden elinkaarta ja vähentämään negatiivisten asiakaspalautteiden määrää. Näiden hyötyjen kautta yritys maksimoi asiakkaalle tuotetun arvon. Koska yrityksen liiketoiminnallinen tuotto on suoraan verrannollinen sen asiakkailleen tuottamaan arvoon nähden, kasvatetaan näin ollen yrityksen kannattavuutta. (Löytänä & Kortesus 2011, 13.)

## 5 Palvelumuotoilu käytännössä

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajayritys on teknologia-alan yritys. Teknologia-alalla kehitysprojekteissa on perinteisesti käytetty ns. vesiputousmallia, missä periaatteena on edetä aina järjestyksessä vaiheesta toiseen prosessin loppuun asti. Vesiputousmallissa jokaisen vaiheen on päätyttävä ennen kuin voidaan siirtyä seuraavaan vaiheeseen eikä edelliseen vaiheeseen ei voi palata ennen kuin kaikki vaiheet on käyty läpi. Iteratiivisessa palvelumuotoilun prosessissa vaiheita toistetaan ja aikaisempiin vaiheisiin voidaan palata, kun prosessin edistyessä saadaan uutta tietoa ja syvällisempää ymmärrystä. Vesiputousmallissa jopa virheiden tai väärin ratkaisujen korjaaminen on mahdotonta aloittamatta kehityshanketta alusta. Sen sijaan palvelumuotoilussa prosesseja voi muuttaa aina uuden kokemuksen ja tiedon myötä.

Valitsin menetelmäksi SDT menetelmän ja suunnitelmana oli toteuttaa se nopeassa Service Design Sprint muodossa. Design Sprint edellyttää että yrityksessä kootaan ydinryhmä henkilökunnasta ja mahdollisuuksien mukaan myös muista asiantuntijoista sekä asiakkaista ja tämä ydinryhmä vetäytyy 4-5 päiväksi workshoppiin käymään prosessin kaikki vaiheet läpi intensiivisesti ja tehokkaasti. Nopea Design Sprint tukisi myös start-up yrityksen omaa

ajatusta nopeasta kehittämisestä ja jatkuvasta muutoksesta, tuloksia halutaan saada mahdollisimman pian. Toimeksiantajayrityksellä ei kuitenkaan ollut resursseja irrottaa perustyön parista henkilöstöä Design Sprint työpajaan useaksi päiväksi. Niukat henkilöresurssit on hyvä ottaa huomioon aina kun suunnitellaan palvelumuotoilun projektia alkuvaiheen kasvuyrityksessä. Yrityksellä ei myöskään ollut aikaisempaa kokemusta palvelumuotoilusta, joten runsas resurssien sitominen tähän projektiin arvelutti, niinpä aikataulua venytettiin.

Stickdorn painottaa, että lopullinen prosessi tulee aina sopeuttaa organisaation, haasteen monimutkaisuuden, mukana olevien ihmisten, kulttuurin, taustalla olevien ideoiden tai ongelmien ja käytettävissä olevan budjetin, ajan ja muiden resurssien mukaisesti. Prosessin suunnittelu ja oikeiden menetelmien ja työkalujen valinta ovat palvelun suunnittelun ydinosaamista. Sopeuta prosessi aina työskentelemäsi projektin ihmisten, kulttuurin ja tavoitteiden mukaan. (Stickdorn ym. 2018, 83.)

Palvelumuotoiluprosessiin voidaan sisällyttää erilaisia liiketoiminnallisia ja strategisia tavoitteita. Niitä voivat olla esimerkiksi yrityksen kannattavuus, brändin kehittäminen ja markkinointi, yrityksen toimintamallien uudistaminen ja henkilökunnan osallistaminen sekä asiakaslähtöisen yrityskulttuurin juurruttaminen organisaatioon. Ensimmäinen tapaaminen yrityksessä oli kesäkuun puolivälissä, juhannusviikolla. Tässä käynnistyspalaverissa toimeksiantajayritys asetti projektille sekä aikataululliset että euromääräiset, tuotteen myyntiin ja yrityksen liikevaihtoon pohjautuvat tavoitteet. Yrityksessä oltiin myös erittäin kiinnostuneita tutustumaan nimenomaan tähän menetelmään ja oppimaan siitä, projektista toivottiin oppimisprosessia koko henkilökunnalle. Näiden tavoitteiden pohjalta palvelumuotoiluprosessiin ja sen raportointiin varattiin aikaa 3 kuukautta, jonka jälkeen olisi tavoitteena lähteä myymään uutta palvelukonseptia asiakkaille ja saavuttaa liikevaihdon kasvua vielä saman kalenterivuoden aikana. Näistä tavoitteista muodostuivat siis palvelukehityksen mittarit.

Palvelumuotoilun prosessissa palvelukokonaisuus voidaan myös pilkkoa pienempiin kehityshaasteisiin ja kehittää kutakin osaa itsenäisesti. Toimeksiantaja rajasi työn kohdistamaan vain yhteen heidän portfolionsa tuotteista: paikannuspalvelut.

## 5.1 Kartoita

Aloitin kartoituksen haastatteleamalla toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajaa. Kävimme keskustelua yrityksen nykytilasta, organisaatiosta, tuotteista ja tavoitteista sekä sidosryhmistä. Sovimme työn aikataulusta ja yrityksen johto asetti projektille selkeät tavoitteet. Kartoittaessa muodostui tämän palvelumuotoiluprojektin raamit: yrityksen resurssit ja kyvyt, käytetyn teknologian mahdollisuudet sekä rajoitteet, sekä muut tekijät

mitkä vaikuttavat sekä itse kehittämismenetelmän valintaan ja toteutukseen, että validointivaiheessa toteuttamiskelpoiseksi valittaviin ideoihin.

#### 5.1.1 Workshop

Sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön määrittelyssä yrityksen henkilökunnalta ja asiantuntijoilta saatava tieto on erittäin arvokasta. Tiedon keräämistä varten koottiin työryhmä ja järjestettiin workshop-iltapäivä. Workshop-tapahtumaan osallistui lisäksi viisi yrityksen työntekijää, jotka toivat tiimiin oman erityisosaamisensa hallinnosta, kansainvälisistä markkinoista, myynnistä, asiakaspalvelusta, teknologiasta ja ohjelmistokehityksestä. Workshopissa edettiin ripeään tahtiin ja projektin vetäjänä fasilitoin ryhmään toimintaa. Fasilitoimalla saadaan yksilöistä ja ennen kaikkea ryhmistä irti sellaista piilossa olevaa potentiaalia, jota ilman fasilitointia ei saisi esiin.

Esitin ryhmälle kysymyksiä, joista käytiin yhdessä keskustelua ja vastaukset koottiin tiivistettynä taululle jokaisen kysymyksen jälkeen. Kysymyksillä kartoitettiin mitä menestystekijöitä ryhmän jäsenet näkevät kehitettävässä tuotteessa ja mikä on heidän käsityksensä asiakkaan ongelmasta, johon tämä tuote vastaa. Henkilöstöltä kysyttiin myös mikä on heidän näkemyksensä ja tietonsa kilpailevista tuotteista, mitä riskejä toimintaympäristössä on ja millaista julkista sekä alan sisäistä keskustelua viimeaikoina on käyty sekä mitkä ovat alan trendit, puhutuimmat yritykset ja kiinnostavimmat asiakkaat.

Siltä varalta osallistujat eivät halunneet tai pystyneet tuomaan kaikkia ideoitaan, ajatuksiaan tai näkemyksiään esille ryhmäkeskustelussa, toisena työkaluna käytin menetelmää, missä osallistujat pohtivat tiettyjä esitettyjä kysymyksiä itsekseen ja palauttavat vastaukset nimettömästi muistilapuilla.

#### 5.1.2 Asiakashaastattelut

Alkukartoituksen perusteella asiakaskohderyhmäksi määriteltiin yritykset joilla on kuljetettavaa tai liikkuvaa tavaraa. Tämän määritelmän pohjalta valittiin kohderyhmään kuuluvia, mutta keskenään eri tyyppisiä yrityksiä asiakashaastatteluihin. Otin yhteyttä ja haastattelin neljän kohderyhmään kuuluvan yrityksen edustajaa. Palvelumuotoiluprosessissa suositaan asiakkaiden haastattelua kasvotusten, koska henkilökohtaisessa vuorovaikutustilanteessa pääsee helpommin samalle aaltopituudelle ja avoimen keskustelun kautta on mahdollista saada yksityiskohtaisempaa tietoa ja haastateltujen henkilöiden mielipiteitä sekä ennen kaikkea tietoa mitä ei ehkä olisi osannut edes kysyä.

Haastatteluissa kartoitin asiakkaan prosessien nykytilannetta, jotta tunnistetaan sen haasteet ja mahdollisuudet. Nykytilannetta tarkastelemalla tunnistetaan ne kohdat asiakkaan prosessissa, joihin yrityksen tuote sopii ja jota halutaan tutkia tarkemmin. Haastatteluissa

selvitin heidän toimintansa volyymia tavaroiden liikkumisen näkökulmasta, logistisia prosessejaan ja ongelmia joita tässä prosessissa kohdataan sekä kartoitin mitä seurauksia heidän toiminnalleen on näistä tällä hetkellä ratkaisemattomista ongelmista. Yritysten välisessä BtoB liiketoiminnassa on tärkeää selvittää myös asiakkaan hankintoihin liittyvää osto- ja päätöksentekoprosessia. Tämän tiedonkeräämisen tavoitteena on rakentaa kokonaisvaltainen kuva kohderyhmän prosessien nykytilasta, unohtamatta ympärillä olevia kilpailijoita ja maailmalla vallitsevia trendejä.

Kartoita ja ymmärrä -vaiheen aikana kerätystä tiedosta valitsin tärkeät näkökulmat ja kiteytin sekä visualisoin kerätyn tiedon sellaiseen muotoon, että sitä on helppo hyödyntää palvelun kehittämisessä. Asiakashaastattelujen myötä yrityksen kohderyhmät tarkentuivat ja muotoiluprosessin konseptointivaihetta varten saatiin runsaasti hyödyllistä tietoa. Saimme asiakkaiden käytännöistä ja prosesseista myös sellaista tietoa mikä konseptin muotoilun lisäksi voi auttaa palvelun hinnoittelussa eri segmenteille

Yrityksellä oli ennakkoon ajatus siitä mitä ovat heidän tärkeimmät kohdeasiakkaat. Tavoitteena oli myydä uusi tuote ja palvelu suoraan suurille kansainvälisille logistiikka-alan toimijoille, joilla on valtava volyymi. Oli kuitenkin osoittautunut vaikeaksi päästä tekemään kauppaa kansainvälisten suuryritysten kanssa, kun yrityksen tunnettuus on vielä vähäinen ja kyseessä on lisäksi täysin uusi tuote. Kartoitusvaiheessa alkoi myös hyvin pian nousta esiin, että kuljetusyritykset eivät ehkä ole oikea kohderyhmä ja sitä asiaa haluttiin selvittää tarkemmin. Tämä onkin tyypillistä Service Design Thinking menetelmälle, että aluksi voidaan lähteä liikkeelle olettamuksista ja myöhemässä vaiheessa tietoa tarkennetaan tutkimuksellisesti.

## 5.2 Ymmärrä

Haastatteluihin valitun asiakasryhmän toiminnassa keskityttiin tavaroiden kuljetusprosessiin. Kappaletavaran kuljetusprosessissa on tyypillisesti neljä vaihetta:

1. tavaran nouto lähettäjältä
2. tavaran siirto runkokuljetuksella terminaaliin
3. tavaran kuljetus ensimmäisestä terminaalista toiseen
4. tavaran jakelukuljetus tavaran vastaanottajalle.

Kummassakin terminaalissa tapahtuu lähetyksen tunnistus ja kuorman muodostaminen. Nykyaikaisessa kappaletavarakuljetuksessa on välttämätöntä, että kuljetustilaustiedot luodaan sähköisesti ja lähetettävät kollit on merkitty standardisoiduilla kolliosoitelapuilla, jotka sisältävät yksilöidyn SSCC-viivakoodin (Serial Shipping Container Code.) Tunnistaminen

eri vaiheissa perustuu käsipäätteillä tapahtuvaan viivakoodien lukuun. (Logistiikkayritysten liitto, 2020)

Asiakashaastatteluiden pohjalta voitiin tunnistaa ne asiakkaan logistiikan prosessin vaiheet, joissa paikannuspalvelusta olisi hyötyä. Yksi haastateltavista yrityksistä käytti päivittäin kuljetuspalveluita, mutta ei huomattavia määriä eikä kuljetuspalveluiden osalta heidän toiminnassaan noussut esiin erityisiä tarpeita tai ongelmakohtia. Tällä yrityksellä oli muun liiketoiminnan ohella konevuokrausta. Konevuokrauksen osalta yritys oli juuri ottamassa käyttöön kilpailevan yrityksen tarjoamat paikannuspalvelut arvokkaimmille koneille ja laitteille. Tämä kilpaileva yritys olikin tullut esiin jo prosessin syventymisvaiheessa ja tieto siitä että kilpailija on aktiivinen kohdemarkkinassa lisäsi ymmärrystä alan kilpailutilanteesta.

Kolme muuta haastateltua yritystä olivat merkittäviä kuljetuspalveluiden käyttäjiä, joilla on päivittäin satoja, jopa tuhansia lähetyksiä sekä omien toimipisteiden välillä että suoraan asiakkaille, joista osa on yrityksiä ja osa kuluttaja-asiakkaita.

Kahden haastatellun yrityksen arjessa logistiikan ongelmat ovat viikoittaisia ja logistiikkaketjun epäonnistuminen työllistää paljon haastatteleman yrityksen kuljetusjärjestelijöitä, asiakaspalvelua ja myyjiä sekä aiheuttaa haittaa lähetystä odottavan loppuasiakkaan toiminnassa. Tyypillisin ongelma muodostuu prosessin siinä vaiheessa kun tavara on kuljetettu runkokuljetuksella terminaaliin, mutta sieltä se lastataankin väärään autoon tai jätetään väärään väliterminaaliin tai jakeluautosta kolli luovutetaan väärän vastaanottajan varastoon. Viimeisin erityisesti silloin kun kyseessä on yrityksen omat toimipisteet.

Tieto kuljetuksen epäonnistumisesta saadaan hyvin myöhäisessä vaiheessa, yleensä vasta kun loppuasiakas alkaa kysellä tilaamaansa tuotetta ja sitä ei löydy. Nykyiset viivakoodeihin perustuvat seurantajärjestelmät kirjaavat tavarankuljetuksen saapumisen ja lähdön terminaalista, mutta ei useinkaan sitä mihin autoon se on lastattu. Väärälle kuljetusreitille joutunut kolli on hyvin työlästä tai lähes mahdotonta löytää. Terminaalit ja varastot ovat yleensä valtavia, eikä yksittäistä kolia ole helppo löytää varastosta, varsinkin jos ei ole edes tietoa minkä paikkakunnan terminaalissa tai varastossa kadonnut kolli on. Kollikohtainen paikannuspalvelu auttaisi paikantamaan tavarankuljetuksen välittömästi ja parhaassa tapauksessa hälyttämään etukäteen jos lähetyksen reitti poikkeaa suunnitellusta.

Kolmas haastatteleman yrityksen kuljetuspalveluita käyttävä yritys oli toimintansa luonteen ja kuljetettavien artikkeleiden herkkyyden vuoksi jo kehittänyt prosessiensa laatua niin pitkälle, että pakettien katoamisia tapahtui hyvin harvoin ja satunnaiset kadonneet paketit onnistuttiin myös löytämään nopeasti. He kuitenkin näkivät paikannuspalveluille tarvetta joidenkin erityiskuljetusten osalta sekä kuljetusten laadunvalvonnassa. Tämän yrityksen tuotteiden laadun varmistaminen edellyttää joissain kuljetuksissa myös lämpötilan seurainta



ja lämpötilalokin tuottamista sekä lokin arkistointia. Nykyisellään lämpötilalokin data kerätään lähetyksen vastaanottajan päässä manuaalisesti muistitikulta tietokoneelle purkamalla ja lähetetään sähköpostitse tavarán lähettäjälle, jonka velvollisuus on arkistoida lämpötilaloki sekä lähettää se edelleen kuljetuksessa olleiden tuotteiden laadusta vastaaville tahoille. Tätä omavalvonnan prosessia voisi pitkälle automatisoida IoT laitteilla ja ohjelmistolla.

Jokainen haastattelemaní yritys käytti ulkoista palveluntarjoajaa kuljetusten toteuttamisessa, kenelläkään ei ole omaa rekka- tai kuorma-auto kapasiteettia. Kaikkien yritysten haastatteluissa nousi esiin sama näkemys, että kuljetusketjun onnistumisesta sekä mahdollisten ongelmien korjaamisesta ja loppuasiakkaan kohtaamisesta on vastuussa kuljetuspalvelua käyttävä yritys, ei kuljetusyritys. Kuljetusyrityksen vastuu on hyvin vähäinen. Kaikissa Euroopan maissa on käytössä yhtenäinen kuljetuksia koskeva lainsäädäntö, CMR sopimus. CMR on lyhenne sanoista "Convention relative au contrat de transport international de Marchandises par Route" eli suomeksi "tavarán kansainvälisessä tiekuljetuksessa käytettäviä rahtisopimuksia koskeva yleissopimus". CMR sopimuksen mukaan pakettin tiekuljetuksesta vastaava kuljetusliike korvaa vahingoittuneesta tai kadonneesta tavarasta sen painon mukaan, ennalta määritellyllä kilohinnalla. Kuljetuksia käyttävien yritysten näkökulmasta tämä korvausvastuu on hyvin vähäinen, sillä kuljetettavat tuotteet ovat usein korvauksen kilohintaan nähden huomattavasti arvokkaampia. Näin ollen taloudellinen vahinko pääsääntöisesti jää myös tavarán lähettäjän vastuulle. (Logistiikkayritysten liitto, 2020.)

Kollin kadotessa pahimmillaan useita tunteja työaikaá vievä selvittelyvastuu ja asiakkaan reklamaatioon vastaaminen, sekä mainehaitta kaatuu ensisijaisesti tuotteen lähettäjälle, ei kuljetusyritykselle. Näin ollen voitiin päätellä että tarkasteluun valituista asiakassegmenteistä kuljetuspalveluita tarjoavat yritykset eivät ole niin potentiaalisia asiakkaita kuin kuljetuspalveluita käyttävät yritykset.

Kuljetusyrityksiä ei kuitenkaan heti täysin haluttu rajata pois kohderyhmästä, sillä tässä segmentissä erityisesti isojen kansainvälisten kuljetusten volyyymi on erityisen suuri ja näin ollen houkutteleva. Tämä segmentti tarjoaisi mahdollisuuden merkittävään myynnin kasvuun sekä pääsyn kansainvälisille markkinoille jo yhden toteutuneen sopimuksen myötä. Palvelumuotoiluprojektin edetessä päätettiin kuitenkin keskittyä kuljetuspalveluiden käyttäjien segmenttiin. Kuljetuspalveluiden käyttäjät voivat myös olla avain päästä logistiikan markkinoille laajemmin, sillä jos tavarán lähettäjät alkavat vaatia kollien paikannusta ja ovat valmiita maksamaan siitä se luo kuljetusyrityksille painetta hankkia uutta teknologiaa.

Jos tässä tutkimuksessa olisi ollut kyseessä BtoC liiketoiminta, kuluttajamyynti, tässä vaiheessa palvelumuotoilun prosessia määriteltäisiin asiakaspersonat ja asiakaspolku. Koska asiakkaat ovat yrityksiä, asiakaspersonien sijaan määrittelin siis asiakassegmentit. Valituista

persoonista tai tässä tapauksessa asiakassegmenteistä pyritään muodostamaan mahdollisimman selkeä ja yksityiskohtainen kuva.

### 5.3 Ennusta

Ennusta ja ideoi vaiheessa pyritään aluksi tunnistamaan trendit, tekijät jotka lisäävät asiakkaiden motivaatiota hankkia ja käyttää kehitteillä olevaa tuotetta tai palvelua. Tässä tutkimuksessa nousi esiin muutamia selkeitä trendejä, jotka ovat positiivisia toimeksiantajayrityksen liiketoiminnalle, muihin tietojärjestelmiin integroitavien logistiikan IoT palveluiden tuottajana.

Logistiikkayritysten Liitto ry:n sanoo verkkosivuillaan tavoittelevansa sitä, että Suomesta tulee sähköisten toimitusketjujen edelläkävijämaa, jossa kaikki kuljetustilaukset välittyvät sähköisesti. Häiriöttömät ja tehokkaat toimitusketjut ovat Suomen kilpailukyvyyn yksi perustekijä. Tämä edellyttää tehokkaita logistiikkaprosesseja, jotka perustuvat digitaalisiin ratkaisuihin. Suomessa tavarankuljetuksen lähetystiedoista yli 95 prosenttia siirtyy sähköisesti, mutta kaikki sähköinen tieto ei ole vielä riittävän täydellistä, jotta tehokas ja hyvä palvelu olisi mahdollista. (Logistiikkayritysten liitto, 2020)

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajayrityksellä on ollut yrityksen perustamisesta asti tavoitteena suunnata suoraan kansainvälisille markkinoille, ei pelkästään Suomeen. Deutsche Post DHL julkaisi vuonna 2014 Global E-Tailing 2025 -tutkimuksen kansainvälisen kaupankäynnin trendeistä. Tutkimuksessa todetaan, että kilpailu tulee kiristymään sähköisessä kaupankäynnissä niin globaalilla, kansallisella kuin alueellisellakin tasolla. Tutkimuksen eri skenaariot osoittavat, että maailmanlaajuinen vähittäiskauppa muuttuu nopeasti ja että logistiikka tulee olemaan muutosprosessien keskiössä. Tulevien vuosien aikana nettikaupan merkitys tulee kasvamaan vielä enemmän kuin tähän asti on arveltu ja logistiikan rooli tulee olemaan keskeinen: se tuo yrityksille tärkeitä kilpailuetuja, esimerkiksi toimitukset muutaman tunnin kuluessa tilauksesta, joustavat vastaanotto- ja palautusajat sekä ketterät logistiikka- ja lisäarvopalvelut kehittyvillä markkina-alueilla. (Deutsche Post DHL, 2020)

Yritysten tulisi pyrkiä rakentamaan kokonaisratkaisuja asiakkaidensa tarpeisiin. Nämä kokonaisratkaisut voivat sisältää yhdistelmän palveluja ja tuotteita kunkin asiakassegmentin tarpeiden mukaisesti. Palveluiden ympärille voidaan aina lisätä tavaroita ja tavaroiden ympärille palveluita (Tuulaniemi 2011, 18-19.) Tämän tutkimuksen asiakashaastattelussa asiakkaiden tarpeena nousi esiin työkalujen puute logistiikkaprosessin laadun seuraamiseksi ja parantamiseksi. Laadunvalvonta ja laadun raportointi nousi esiin asiana, missä vaatimustaso kaiken aikaa kasvaa. Kuljetusten laadussa, valvonnassa ja raportoinnissa mm. lääkeala ja

elintarviketeollisuus kohtaavat korkeita vaatimuksia ja niihin vastaaminen vaatii nykyisin monivaiheista ja osin hankalaakin prosessia. Tämä piilevä asiakastarve oli merkittävä esiin tullut seikka, mitä voitiin hyödyntää uuden palvelun ideoinnissa ja konseptoinnissa.

SDT menetelmässä haastattelujen lisäksi ymmärrystä palvelun kohderyhmän todellisista tarpeista voi syventää mm. laadullisilla kyselytutkimuksilla ja etnografisilla menetelmillä, mutta tässä tutkimustyössä näitä menetelmiä ei käytetty ajan ja taloudellisten resurssien säästämiseksi. Edellä mainittuja menetelmiä voidaan kuitenkin käyttää myöhemmin esimerkiksi tuotteen lanseerauksen tukena tai palvelun jatkokehityksessä sekä tuotteen käyttöönoton jälkeen asiakkaiden palvelukokemuksen mittaamisessa ja parantamisessa.

#### 5.4 Ideoi

Palvelumuotoilun työkaluilla pyritään kasvattamaan organisaatiossa luovuutta, innostusta ja rohkeutta ideoida ja kokeilla. Tällä kertaa toimeksiantajayrityksen resurssit sekä tutkimustyön aikataulu ei mahdollistanut ideointi-workshop päivää, joten erilaisia ryhmätyön ideointimenetelmiä ei päästy käytännössä testaamaan. Tässä tutkimustyössä ideointivaihe toteutettiin ryhmätyön sijaan yksilötyönä mm. ideointi canvaksen ja ideakorttien avulla. Yksin ideoidessa voi käyttää erilaisia ideointityökaluja ja luovuustekniikoita sekä antaa ajatusten ajan kanssa kypsyä ja kehittyä, samalla kun muotoiluprosessin mukaisesti kootaan lisää taustatietoa ja ymmärrystä niin toimintaympäristöstä kuin asiakkaista ja heidän prosesseistaan. Yksi käyttämäni ideointimenetelmistä oli ns. alkusykäys kysymykset (Trigger Questions) joissa kysytään: ”Kuinka voisimme auttaa asiakasta....?”. Esimerkiksi ymmärrys - vaiheessa koostetusta reittikartasta (Journey Map) tunnistetaan ostoprosessin vaiheet ja esitetään kysymyksiä, kuinka voisimme auttaa asiakasta juuri tässä kohdassa. (Stickdorn ym. 2018. 333)

Tämä yksilötyönä toteutettu ideointivaihe kesti arviolta noin 3-4 viikkoa minä aikana uusi palvelukonsepti alkoi muotoutua. Käytännössä ideointivaiheen kestoa on vaikea määrittellä ja mitata, koska ihmismieli käsittelee asioita kaiken aikaa ja jäsentele uutta tietoa sitä mukaa kun tietoa kertyy. Edellä mainittu aika-arvio antanee jonkin verran viitettä tämän tyyppiseen projektiin tarvittavasta ajasta. Ryhmätyöskentelyllä sekä Design Sprint menetelmällä ideointivaihetta on mahdollista olennaisesti lyhentää, kun monta päätä toimii yhdessä, toisiaan sparraten. Toisaalta työryhmässä ideointipäivä saattaa olla prosessin raskain vaihe, joten ideariihen olosuhteisiin kannattaa panostaa jos sellainen toteutetaan. Yksin ideoimisessa riskinä on että omiin ideoihin jää helposti kiinni, eikä niistä pääse eteenpäin jos ei ole ryhmää haastamassa ja tuomassa vaihtoehtoja pöytään. Tässä projektissa keskustelut yrityksen johdon kanssa toimivat ideoiden haastajana ja validoinnin apuna.

## 5.5 Muotoile ja arvioi

SDT menetelmän testaa ja toteuta vaiheessa valitsin parhaat ideat toteutettavaksi ja päädyin kahteen erilliseen palvelukonseptiin. Tämän palvelumuotoilu prosessin pohjana oli jo valmiiksi olemassa oleva, toimeksiantajayrityksen valmistama fyysinen IoT teknologiaan pohjautuva tuote sekä tuotteen käyttöön liittyvä ohjelmisto, millä laitteen keräämää dataa käsitellään ja analysoidaan. Yrityksellä on vahva osaaminen teknologian alalla, mutta tuote pitää vielä kääriä palvelupakettiin. Muotoile ja arvioi -vaiheen työkaluina toimivat mm. service blueprint ja business model canvas sekä validation canvas (Stickdorn ym. 2018. 76-79), jotka koostin toimeksiantajan käyttöön. Palvelumuotoilun avulla tarkentui mitä asioita tuotteen ohjelmistossa täytyy vielä kehittää ja millaisilla argumenteilla palvelua voidaan myydä ja kenelle.

Ensimmäinen palvelukonsepti on ratkaisu katoavien kolloidien ongelmaan ja toinen on omavalvonnan automatisoinnin ratkaisu. Konseptia luodessa kävin läpi asiakkaalle tuotettavan arvon muodostumisen elementit: brändin rakentaminen, palvelun toimivuus ja helppokäyttöisyys, vaadittavat ominaisuudet, fyysisten tuotteiden kierrätysjärjestelmän toteuttaminen, palvelun saavutettavuus, asiakkaalle tuotettava säästö, tuoteräätälöinti ja asiakkaan liiketoiminnan riskien pienentäminen. Tuloksena muodostui palvelukonseptin ydintekijät ja joitain yksityiskohtia, jotka yrityksen täytyy toteuttaa, ennen kuin tuotetta voi tarjota asiakkaille suunnitellun arvolupauksen mukaisesti. Jotkin alustavaan konseptiin sisällytetyt ominaisuudet vaativat vielä teknisen asiantuntijan validointia, jotta voidaan selvittää onko suunniteltu ominaisuus käytännössä toteutettavissa kohtuullisin kustannuksin.

Konsepti ei siis ole vielä lopullinen tuote tai palvelu, mutta siinä tuodaan esille keskeisimmät ominaisuudet. Muotoilun yksityiskohdat sekä palvelun hinnoittelu jää toimeksiantajayrityksen myöhemmin päätettäväksi, mutta asiakashaastattelujen pohjalta on mahdollista arvioida asiakkaiden hintajoustoja näissä kahdessa konseptissa. Palvelun hinnoittelussa on usein kyse subjektiivisista arvoista, joten kun opitaan tuntemaan asiakas ja se mitä hän haluaa, tarvitsee ja ennen kaikkea arvostaa, osataan myös hinnoitella oikein. (Laitinen 2007, 118-119).

## 5.6 Testaa ja toteuta

Prototyypin rakentaminen ja sen kokeilu asiakkaan kanssa on konseptoinnin jälkeen tuleva vaihe ja palvelumuotoilun prosessi on tältä osaa loppusuoralla. Prototyypimalli soveltuu hyvin alkuvaiheen kasvuyritykseen, jossa resurssit ovat niukat ja niitä ei ole varaa tuhata useisiin tuloksettomiin projekteihin. Prototyypillä ja asiakastestauksella voidaan nopeasti varmistaa toimiiko idea vai ei. Täysimittainen perinteinen tuotekehitys vaatii yleensä pitkäaikaisia ponnisteluja sekä sijoittajilta riskinsietokykyä. Tämän työn toimeksiantajayrityksen toiminnassa riskiä lisää se, että alalla on jo kilpailua ja uusia kilpailijoita voi ilmestyä markkinoille milloin tahansa.

Tässä projektissa seuraava askel olisi siis kehittää konseptoitu palvelu mahdollisimman pitkälle jalostetuksi prototyypiksi. Toimeksiantajayrityksellä ei kuitenkaan ole nyt resursseja rakentaa palveluja pidemmälle omalla kustannuksellaan, vaan he lähtevät etsimään kehityskumppania eli maksavaa asiakasta testiasiakkaaksi. Testiasiakkaalle voidaan tarjota mahdollisuus saada juuri heidän tarpeisiinsa räätälöity palvelu, laitekokonaisuus ja ohjelmisto. Harva yritys on valmis ostamaan tuotetta ja palvelua joka ei ole valmis, mutta sopivan kumppanin löytyessä projektista hyötyvät molemmat osapuolet. Yhteisen kehittämissuunnitelmaan sitoutuva testiasiakas voidaan pyrkiä löytämään viimeistellyn palvelukuvauksen ja asiakaslähtöisesti laaditun markkinointimateriaalin sekä selkeään arvolupaukseen pohjautuvan myynnin avulla.

## 6 Johtopäätökset

Palvelumuotoiluprosessin ensimmäisessä vaiheessa määriteltiin palvelukehityksen mittarit. Toimeksiantajayritys asetti tälle projektille euromääräiset, tuotteen myyntiin ja yrityksen liikevaihtoon pohjautuvat tavoitteet, joiden odotettiin toteutuvan vuoden 2020 viimeisellä vuosineljänneksellä eli 6 kk kuluessa projektin käynnistymisestä. Tätä tutkimus- ja kehitysohjelmia toteutettiin yhdessä toimeksiantajayrityksen kanssa noin 3 kuukauden ajan, jonka jälkeen yrityksellä on alkuperäisen suunnitelman mukaisesti 3 kuukautta aikaa viedä työn tulokset käytäntöön ja markkinoille, jotta asetettuun tavoitteeseen voidaan päästä. Palvelumuotoilun prosessilla, erityisesti Design Sprint mallilla on mahdollista kehittää ja viedä tuotantoon ja markkinoille asti tuotteita ja palveluita hyvin nopealla aikataululla. Se edellyttää kuitenkin yritykseltä resursseja prosessin kaikissa vaiheissa.

Tämän palvelumuotoilu projektin päätteeksi esittelin toimeksiantajayritykselle kaikki prosessin vaiheet ja niiden tulokset sekä luovutin yritykselle kirjallisen Service Design portfolion. Kun muotoiluprosessi ulkoistetaan, yrityksen tulee edellyttää että muotoiluprosessin aikana rakennetaan Service Design portfolio, josta voidaan nähdä kehityspolun kaikki vaiheet ja näin yritys saa syvällistä tietoa, ymmärrystä menetelmästä sekä mahdollisuuden jatkaa kehitystyötä valmiin mallin pohjalta.

Haastattelin yrityksen johtoa ja henkilökuntaa heidän kokemuksistaan projektin aikana ja sen jälkeen. Toimeksiantajayrityksen kokemus palvelumuotoilun prosessista oli positiivinen ja asiakasymmärrystä kasvattava. Prosessin lopputuloksena muotoutunut yrityksen IoT teknologiaan perustuvaan laitteeseen liittyvää kahta palvelukonseptia pidetään yrityksessä erittäin onnistuneena ja potentiaalisena viettäväksi markkinoille. Palvelumuotoilun työkaluilla tiedonhankinnan kautta yritys sai entistä syvällisempää asiakasymmärrystä.

Jäsennellyn tiedon pohjalta tuotteen kohderyhmä tarkentui ja voitiin luoda kaksi myynnillistä palvelukonseptia, kohderyhmän aitoihin motiiveihin ja tarpeisiin perustuen.

Palvelumuotoiluprosessin edetessä toimeksiantajayritykselle kertyi tietoa tämän menetelmän eduista, hyödyistä ja haasteista alkuvaiheen kasvuyrityksen toimintaympäristössä.

Palvelumuotoilun prosessi avasi toimeksiantajayrityksessä uusia näkökulmia yrityksen ja sen tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen, myyntiin ja markkinointiin sekä lisäsi ymmärrystä erilaisten palvelumuotoilun työkalujen käytön mahdollisuuksista.

Kasvuyrityksissä voidaan tämän tutkimuksen antaman tiedon pohjalta pyrkiä ennalta arvioimaan tarkemmin palvelumuotoilun prosessissa tarvittavia resursseja ja aikataulua.

Resursointiin vaikuttaa mm. se nähdäänkö palvelumuotoilu koko henkilökuntaa kehittävänä oppimisprosessina vai irrallisena osana tuotteen tai palvelun kehitystyötä ja elinkaarta. Marc Stickdorn painottaa, että palvelumuotoiluprosessissa kaikkien osallistujien ei tarvitse olla palvelumuotoilun asiantuntijoita eikä myöskään kyseisen toimialan asiantuntijoita, vaan ydinryhmässä pitäisi tähdätä hyvään sekoitukseen muotoiluosaamista ja substanssiosaamista (Stickdorn ym. 2011. 342-343.)

Tästä tutkimuksesta saadun kokemuksen pohjalta voidaan todeta, että palvelumuotoilu soveltuu start-up yrityksessä käytettäväksi ja on jossain määrin ulkoistettavissa sekä olennaisin rajoituksin toteutettavissa myös suurelta osin yksin. Ulkoistetussa projektissa yritys antaa muotoiluprosessin lähtötiedot sekä asettaa tavoitteen, mutta muotoilun vaiheet toteutetaan pääosin yrityksen ulkopuolisin voimin. Riskinä on, että ulkopuolisen toteuttajan ymmärrys tuotteesta ja markkinasta ei ehkä ole täydellinen ja suuri osa prosessin aikana kertyneestä tiedosta ja taidosta menetetään projektin päättyessä eikä jää yrityksen sisäiseksi voimavaraksi.

Toisaalta ulkoistetun palvelumuotoiluprojektin etuna erityisesti start-up yrityksessä on, että yritys jonka henkilöstöresurssit ovat vähäiset voi kuitenkin käyttää tätä metodia ja hyötyä sen tuloksista sekä Service Design portfolion avulla nähdä kehityspolun vaiheet ja oppia niistä. Palvelumuotoilun ulkoistamisen avulla yritys saa tuoretta ulkopuolista näkemystä, mikä voi synnyttää täysin uusia ideoita yrityksen arkisten raamien ulkopuolelta. Ulkoinen toteuttaja omalta osaltaan ei näe työnsä lopullisia ja pitkän ajan tuloksia, jos yhteydenpito yrityksen ja toteuttajan välillä päättyy projektin valmistumisen myötä, ellei yhteistyötä jatketa muussa muodossa. Sovimmekin toimeksiantajan kanssa, että tämän opinnäytetyö-projektin päättyessä jatkan yrityksen kanssa yhteistyötä tuotteen saattamiseksi markkinoille tulevana kuukausina.

## Lähteet

### Painetut

Brown, T. 2009. Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation. 1. painos. New York: Harper Collins.

Grönroos, C., Tillman, M. & Tillman, M. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3. painos. Helsinki: WSOYpro.

Heinonen K. Strandvik T., Mickelsson K-J., Edvardsson B., Sundström E., Andersson P. 2009. Rethinking Service Companies' Business Logic: Do we need a customer-dominant logic as a guideline. Hanken.

IDEO.org. 2015. The Field Guide to Human-Centered Design. San Francisco, Ideo.org

Laitinen, E. 2007. Kilpailukykyä hinnoittelulla. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy

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

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

Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. 1. painos. Jyväskylä: Pohjantähti.

Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M. E. & Schneider, J. 2018. This is service design doing: Applying service design thinking in the real world : a practitioner's handbook. 8.Painos. Sebastopol, Kanada: O'Reilly Media, Inc.

Stickdorn, M. S., Schneider, J. & Stickdorn, M. 2012. This Is Service Design Thinking: Basics-Tools-Cases. Lanham: BIS Publishers.

Tschimmel, K. 2012. Design Thinking as an effective Toolkit for Innovation. Barcelona: In: Proceedings of the XXIII ISPIM Conference: Action for Innovation: Innovating from Experience.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. 3. painos. Helsinki: Talentum

## Sähköiset

IDEO (viitattu 30.10.2020)

<https://designthinking.ideo.com/>

Deutsche Post DHL (viitattu 10.10.2020)

<https://www.cadenadesuministro.es/wp-content/uploads/2014/05/Estudio-de-Deutsche-Post-DHL-Global-e-tailing-2025.pdf>

Gentile, C., Spiller, N., Noci, G., 2007. How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value With the Customer.

European Management Journal, [e-journal] 25(5), pp.395-410. (viitattu 10.10.2020)

<https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.08.005>.

Hasso-Platter Institute. HPI School of Design Thinking. (viitattu 30.10.2020)

<https://hpi.de/en/school-of-design-thinking.html>

Lahtinen, H. ym. 2016. Startup-yritysten kasvun ajurit ja pullonkaulat. Valtioneuvoston kanslia. (viitattu: 15.10.2020)

<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/79591>

Logistiikkayritysten Liitto (viitattu 10.10.2020)

<http://www.logistiikkayritykset.fi/sahkoinen-asiointi/miten-kuljetusprosessi-toimii.html>

Työ ja Elinkeinoministeriö (viitattu 15.10.2020)

<https://tem.fi/kasvuyritykset>

Unicef. 2019. Human-Centred Design. Accelerating results for every child by design.

(viitattu 30.10.2020) <https://www.unicef.org/innovation/hcd>

## Julkaisemattomat

Asiakas/kohderyhmä haastattelut. Elokuu 2020.

Keskustelut toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajan kanssa. Kesäkuu - Lokakuu 2020.

Toimeksiantajayrityksen henkilöstön haastattelut ja työryhmän tuotokset. Kesäkuu 2020.



## Kuviot

Kuvio 1: Yrityksen ja asiakkaan arvon muodostumisen yleinen rakenne (Gentile, Spiller & Noci. 2007)	8
Kuvio 2: Palvelutuokiot koostuvat kontaktipisteistä (Tuulaniemi 2011)	9
Kuvio 3: 3I mallin ydintoiminnot (IDEO. 2020)	11
Kuvio 4: HPI Design Thinking 6 vaihetta (Hasso-Platter Instituutti. 2020)	13
Kuvio 5: Service Design Thinking mallin vaiheet (Stickdorn ym. 2018)	14
Kuvio 6: Muotoiluprosessin tuplatimanttimalli (Stickdorn ym. 2018, 89)	16