



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Strateginen palvelumuotoilu - kohti vaikuttavampaa palvelukehitystä

Kim Salmela

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Strateginen palvelumuotoilu
- kohti vaikuttavampaa palvelukehitystä**

Kim Salmela
Yrityksen kasvuun johtaminen
Opinnäytetyö
Lokakuu, 2020

Kim Salmela

**Strateginen palvelumuotoilu
- kohti vaikuttavampaa palvelukehitystä**

Vuosi 2020

Sivumäärä 113

Opinnäytetyön tavoite oli selvittää, mitä elementtejä palvelumuotoiluprojektissa tulee olla mukana, jotta se nousee strategiselle tasolle, strategiseksi palvelumuotoiluksi. Lisäksi haluttiin selvittää, voiko organisaation strategiatyö hyötyä palvelumuotoilun käyttämisestä menetelmästä ja sen taustalla vaikuttavasta ajattelusta. Työn oli tarkoitus tuottaa viitteellinen ohjeisto strategisen palvelumuotoilun toteuttamiseksi, sekä yksilöidä palvelumuotoilun tuottamia hyötyjä yrityksen strategiatyölle.

Opinnäytetyön tuloksista hyötyvät organisaation kehitystoiminnasta vastaavat henkilöt, palvelumuotoilijat sekä yrityksen strateginen johto. Opinnäytetyön kehittämistehtävästä hyötyi case-yritys, jonka tuottama varhaiskasvatuksen esipalvelu mallinnettiin, ja sitä kehitettiin asiakaslähtöisemmäksi ja resurssitehokkaammaksi. Tästä kehittämistehtävästä nousivat myös opinnäytetyön varsinaiset tutkimuskysymykset ja tavoitteet.

Tietoperusta muodostuu palvelumuotoilun tietoperustasta, jossa tarkastellaan arvon muodostumista palveluliiketoiminnassa, palvelumuotoiluprosessia, asiakasymmärrystä ja yhteiskehittämistä. Menetelmänä kehittämistyössä käytettiin Brittish Design Councilin (2004) kehittämää tuplatimanttimallia. Tämän menetelmän sisällä innovointimenetelmänä toimi yhteiskehittäminen. Lisäksi työssä tutustuttiin laajasti strategiakirjallisuuteen. Opinnäytetyön varsinaiset tulokset nousivat palvelumuotoilun ja strategiakirjallisuuden välisestä dialogista.

Palvelumuotoilu ei voi nousta strategiselle tasolle ilman organisaation johdon pitkäjänteistä ja näkyvää sitoutumista palvelumuotoiluun ja sen tuottamiin tuloksiin. Tämä sitoutuminen näkyy muun muassa palvelumuotoilun tunnustettuna asemana organisaatiossa, sille myönnettyinä resursseina ja organisaation henkilökunnan laaja-alaisena ja aktiivisena kytkemisenä palvelumuotoilutyöhön. Johdon tulee ymmärtää palvelumuotoilu kilpailukykyä tuottavaksi toiminnoksi ja yhdeksi palveluliiketoimintaa harjoittavan yrityksen ydinkompetenssiksi. Johdon on oltava valmis tarkastelemaan organisaationsa strategiaan myös palvelumuotoilun tuottaman ymmärryksen ja tiedon valossa. Palvelumuotoilijoiden tulee puolestaan hakeutua aktiivisesti organisaatioiden strategisen tiedon äärelle, sillä heidän on kyettävä näkemään tekemänsä muotoilutyö suhteessa organisaation strategiaan, sekä viestimään kehitystyön tuloksista niitä strategisesti perustellen. Strategisessa palvelumuotoilussa keskeistä on siis molempuolinen mahdollistaminen: Johdon tuottama merkityksellisyys ja strateginen kuva, ja palvelumuotoilijoiden itselleen luoma ymmärrys organisaation strategiasta.

Opinnäytetyössä oli vain yksi case-yritys ja työn tulokset nousivat kirjoittajan omasta pohdinnasta. Toisaalta kattava teoreettinen viitekehys ja laaja katsaus strategiakirjallisuuteen parantavat työn yleistettävyyttä ja luotettavuutta. Tätä työtä voisi jatkaa haastattelemalla kehitysprojekteissa mukana olleita palvelumuotoilijoita ja yrityksen strategiastyöstä vastaavia henkilöitä ja selvittää, mitä haasteita tai ongelmia he ovat palveluiden kehittämissprojekteissa käytännössä kohdanneet.

Asiasanat: Palvelumuotoilu, strategia, palveluliiketoiminta, yhteiskehittäminen, strateginen johtaminen

Kim Salmela

Strategic Service Design - Towards More Effective Service Development

Year	2020	Pages	113
------	------	-------	-----

The objective of this thesis was to find out what elements need to be present in a service design project so that it would rise on a strategic level. Another objective was to find out if organisations strategy work can benefit from the methods and thinking behind service design. The result was a referential guideline how to do strategic level service design, and to identify benefits that strategic service design brings to the organisations' strategy work.

The parties that benefit from the results of this thesis are business developers, service designers and strategic management of organisations. Thesis development task directly benefited the case company, which preservice of early childhood education was modelled and developed to more customer-centric and resource-effective. This development project also defined the research questions and objectives.

The theory framework of this thesis is formed by service design theory framework in which value creation in a service business, service design process, customer insight and co-creation is re-examined. The method used in service design casework was Double Diamond process model of the British Design Council (2004). In this model, co-creating method was used to innovate a new pre-service model. In this thesis, strategy literature is also widely studied. The actual results of this thesis arise from the dialogue between service design and strategy literature.

Service design can not rise on a strategic level without a long term and observable commitment of the organisation's management towards service design and the results it produces. This commitment implements itself e.g. as service design's status within the organisation, resources granted to it, and active and pervasive will to engage the organisation's personnel into service design work. The management needs to understand service design as a function that creates competitiveness and forms one of the nuclear competencies of service business. They also need to be ready to assess the strategy through the insight and the information generated by service design. Service designers on the other hand need to gravitate towards the strategic information since they have to reflect their work and justify the result of it against the strategy. So it is about bilateral empowerment: The management indicates the meaningfulness of service design and forms a strategic picture to the service design projects. Service designers internalize the strategy and adopt it into the project.

There was only one case study in this thesis, and the conclusions rose from the writer's reflections. On the other hand, the feasibility and reliability of the conclusions of this thesis are improved by the service design theory framework and comprehensive survey of strategy literature. As further research, a series of interviews with strategic managers and service designers could be conducted to find out, what challenges and problems they have encountered in their service developments projects.

Keywords: Service design, strategy, service business, co-creation, strategic management

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Opinnäytetyön taustaa	9
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet, rajaukset ja rakenne	9
1.3	Menetelmät, tutkimuskysymykset ja keskeiset käsitteet.....	11
2	Opinnäytetyön tietoperusta	12
2.1	Palvelun ominaispiirteet	13
2.1.1	Palvelu- ja asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka	14
2.1.2	Arvon muodostuminen palveluliiketoiminnassa	16
2.2	Palvelumuotoilu	19
2.2.1	Palvelumuotoilun haasteet ja yritysten innovointitarve	22
2.2.2	Palvelumuotoiluprosessi	26
2.2.3	Projektin määrittely - design brief ja esitutkimus.....	29
2.2.4	Asiakasymmärrys.....	30
2.2.5	Yhteiskehittäminen.....	33
2.2.6	Vaatimuksia yrityksille ja palvelumuotoilijoille	36
3	Case Päiväkoti Oy: Esipalvelun palvelumuotoilu	40
3.1	Palvelumuotoiluprojektin metodi ja eteneminen	42
3.2	Käytössä olleen esipalvelun mallinnus ja sidosryhmät	44
3.3	Löydä: Asiakasymmärryksen lisääminen	48
3.4	Asiakasprofiilit.....	53
3.5	Määrittele: Kehityskohteiden valitseminen	57
3.6	Kehitä: Ratkaisujen yhteiskehittäminen	63
3.7	Mallinnus: Ehdotus uudeksi esipalvelumalliksi	67
3.8	Toimita: Uuden esipalvelun käyttöönotto	70
3.9	Havainnot palvelumuotoiluprojektista	71
4	Yrityksen strategia	73
4.1	Missio ja visio	76
4.2	Strateginen johtaminen ja strateginen ajattelu	77
4.3	Tilannekuva ja määrittelyt	80
4.4	Kehitysohjelmat ja resurssit.....	82
4.5	Strategian toteuttaminen	85
4.6	Strategiatyön kompastuskiviä	87
5	Opinnäytetyön tulokset.....	91
5.1	Strateginen näkökulma palvelumuotoiluun.....	91
5.2	Palvelumuotoilun näkökulma strategiaan.....	94
5.3	Ohjeita strategisen palvelumuotoilun tekemiseksi	97

6 Pohdintaa.....	100
Lähteet.....	105
Kuviot	111
Taulukot	113

1 Johdanto

Vuonna 2007 Suomi syöksyi finanssikriisin seurauksena muun maailman mukana lamaan, ja seurannut vuosikymmen oli kansantaloudelle haastava. Vuonna 2017 tapahtunut talouden pirstyminen jäi sekin lyhytaikaiseksi, ja nyt maailmantalouden näkymät ovat jälleen sumentuneet. Yritysten odotukset olivat kuitenkin ennen koronapandemian puhkeamista edelleen korkealla, vaikka talouden indikaattorit ovatkin jo lähteneet laskuun. (PALTA, 2018.)

Ennen finanssikriisiä Suomen ja Ruotsin kansantaloudet kasvoivat samaa tahtia ja kasvua kertyi molemmille kansantalouksille edeltävinä vuosikymmeninä noin 40 prosenttia. Finanssikriisin jälkeisen vuosikymmenen aikana tapahtui kuitenkin merkittävä muutos. Vaikka kasvu heikkenikin, kasvoi Ruotsin talous kuitenkin 16 prosenttia. Samaan aikaan Suomen talous kasvoi vain vaivaiset 0,08 prosenttia. (PALTA, 2018.) Ero ei muodostu tavaraviennistä, vaan palveluiden viennistä. Vuonna 2015 Ruotsin tavaraviennin arvo oli vain 4 prosenttia yli vuoden 2008 tason, mutta palveluvienti lähes 40 prosenttia (Tarjanne, Perttunen & Paju 2016, 11). Olenaisessa osassa palveluviennin kasvussa ovat olleet palveluiden tuottamispaikasta riippumattomat ja helposti skaalautuvat palvelut, kuten IT- ja rahoituspalvelut (Tarjanne, Perttunen & Paju 2016, 11)

Palveluiden globaali kasvu perustuu teollisuusmaiden talouden perustan merkittävälle muutokselle viimeisten vuosikymmenten aikana. Muutoksen suunta on ollut tuotteiden valmistuksesta informaation ja palveluiden tarjoamiseen (Mager 2009, 28). Vuonna 2017 arvioitiin, että palvelusektori tuotti noin 70 % globaalista bruttokansantuotteesta (WorldAtlas, 2017).

Myös Suomessa palvelualan kasvu oli ennen koronapandemiaa vahvaa, vaikka talouden yleisnäkymä ei vahva ollutkaan. Yksityisen palvelualan liikevaihdon kasvu kesä-heinäkuussa 2018 oli 5,5 prosenttia. Kasvu muodostui niin kotimaisen, kuin ulkomaisenkin kysynnän myötä ja PALTAn (2010) ennusteen mukaan suomalaisten palveluiden kasvu vetää yli kansainvälisen kysyntäpotentiaalin ja näin tulee jatkumaan myös matalasuhdanteessa. (PALTA, 2018.) Voidaan siis sanoa, että palveluliiketoiminnasta ja palveluiden viennistä on tullut Suomen talouden uusi kivijalka.

Palveluliiketoiminnan ja palveluiden viennissä taustalla megatrendinä vaikuttaa digitalisaatio. Digitalisaation merkitys näkyy erityisen voimakkaana palveluliiketoiminnassa, sillä palveluliiketoiminnan digitalisoitumisen myötä usein ainakin osa palveluista voidaan tuottaa eri paikassa, kun missä niitä kulutetaan. Digitalisoidut palvelut myös skaalautuvat nopeammin ja kustannustehokkaammin kuin fyysisten tuotteiden kauppa: Kun investointi palveluun tai palvelukonseptin kehittämiseen on tehty, on palvelun monistamisen ja jakelun kustannukset lähellä nollaa. Syntyy siis merkittäviä mittakaavaetuja. Tämä on mullistanut palveluiden maailmankaupan ja yritysten sijoittumisen, kun tuotteiden varastointi ja jakaminen tapahtuvat

globaalien tietoverkkojen yli käytännössä viiveettä. Näin ollen esimerkiksi viihde-, terveydenhuolto tai vaikka lakiasiainpalvelut voivat löytää globaalit markkinat hyvin pienin kustannuksin. (Pajarinen, Rouvinen & Ylä-Anttila 2012, 18.)

Kaikki palvelut eivät kuitenkaan ole samanlaisia. Suomessa toimivasta noin 200 000 palveluyrityksestä yli 60 prosenttia tuottaa helposti skaalautuvia palveluita, mutta vain noin 28 prosenttia näistä palveluista voidaan tuottaa eri paikassa, kuin missä ne kulutetaan (Tarjanne, Perttunen & Paju 2016, 12). Tällöin niitä voidaan viedä kuten fyysisiä tuotteita. Jos palvelu pitää tuottaa maassa, jossa se kulutetaan, voidaan kyseiseen maahan etabloitua perinteisesti tytäryhtiön muodossa, tai lisensoimalla palvelukonsepti maassa jo toimivalle yritykselle.

Palveluliiketoiminnan digitalisoituminen ja muutokset asiakaskäyttäytymisessä pakottavat myös suomalaiset yritykset uudistumaan ja vahvistamaan omaa ymmärrystään digitalisaatiosta. Digitalisaatiolla on suuri merkitys palveluyritysten niin liiketoimintamalliin, tuotteisiin ja tarjoamisiin, asiakastarpeisiin kuin asiakaskokemuksen syntymiseenkin. Kehittyneen teknologian omaksuminen ja hyödyntäminen ja nousevat palveluyritysten strategian kovaan ytimeen. (PALTA 2016, 4.)

Pelkkä digitaalinen tai tekninen edelläkävijyys eivät kuitenkaan riitä, sillä asiakkaat haluavat elämyksiä, identiteettiä ja itsensä toteuttamista (Miettinen 2014, 6-7). Palveluliiketoiminnan pitää vastata myös näihin tarpeisiin ja se edellyttää symbolisia ja synteettisiä innovaatioita, jotka syntyvät kanssakäymisessä edelläkävijäkuluttajien kanssa. Tämä edellyttää muotoiluajattelun ja käyttäjälähtöisyyden saattamista olennaiseksi osaksi innovaatiotoimintaa. (Miettinen 2014, 7.) Muotoiluajattelulla tarkoitetaan, varsinaisen toiminnan muotoilun lisäksi, yrityksen kykyä toimia luovasti ja proaktiivisesti, sopeuttaa toimintaansa muutokseen ja luoda työkaluja muutosjohtamiselle. Se on osa yrityksen kyvykkyyttä luoda uutta sisältöä asiakkailleen, kehittää liiketoimintaa ennakoiden ja prototyyppien, sekä tehdä kehitystyötä yli organisaatorajojen. (Miettinen 2014 10.) Muotoilujattelu ja muotoilumenetelmät osallistavat yrityksen koko henkilökuntaa uusien toimintatapojen ja ratkaisujen kehittämiseen, ja sen tavoitteena on skaalata ja tuottaa paljon innovaatioita (Miettinen 2014, 10). Muotoilu puhuttelee siis monia palveluliiketoiminnan ydinalueita, ja sitä tulee tarkastella myös strategisena työkaluna.

Konsulttiyhtiö CGI on tarkastellut vuonna 2017 julkaistussa tutkimuksessaan palvelumuotoilun nykytilaa ja toteaa, että palvelumuotoilu on siirtymässä siilomaisesta tekemisestä kohti strategista tasoa (CGI 2017, 13). Asiakkaan polku siirtyilee yrityksen toiminnosta toiseen, jolloin myös palvelun muotoiluun tulee osallistua ihmisiä kaikilta niiltä toimintojen alueilta, jotka osallistuvat palvelumallin luomiseen. Näitä ovat muun muassa markkinointi, myynti, asiakastuki ja IT-toiminnoista vastaava taho. Asiakkaille pyritään tarjoamaan yhteneväinen asiakaskokemus koko palvelumallin alueella ja asiakaspolun joka vaiheessa. (CGI 2017, 12-13)

Palvelumuotoilun tulee lähteä liiketoiminnan tarpeista ja kehitettyjen palvelujen tulee tukea liiketoiminnan strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. CGI (2017, 13) arvioikin, että tulevaisuudessa palvelumuotoilu tulee nostamaan merkitystään yrityksen strategisen päätöksen välineenä.

1.1 Opinnäytetyön taustaa

Opinnäytetyö sai alkunsa case-yritykselle (myöhemmin ”Päiväkoti Oy”) tehdystä palvelumuotoilutyöstä, jossa yrityksen esipalveluprosessia lähdettiin kehittämään asiakaslähtöisesti. Pian palvelumuotoiluprojektin käynnistyttyä esille alkoi nousta kysymyksiä siitä, kuinka projekti kokonaisuudessaan, sekä sen avulla kehitettävät ratkaisut kytkeytyvät yrityksen strategiaan tavoitteisiin, niihin liittyviin muihin kehitysohjelmiin sekä yrityksen koko liiketoimintastrategiaan. Kysymykset nousivat esille tilanteissa, joissa palvelumuotoiluprojektin tilannekuvaa olisi pitänyt tarkentaa, tai luotuja palvelun parannusehdotuksia olisi pitänyt arvioida yrityksen strategiaa vasten.

Kun tällaisia tilanteita kohdattiin, eikä palvelumuotoiluprojektin ja yrityksen strategian välillä ollut vahvaa sidosta, syntyi tunne siitä, että tehty muotoilutyö jäi irralliseksi asiakasyrityksen liiketoiminnallisista tavoitteista ja visiosta. Syntyi siis tarve tutkia, mitä palvelumuotoiluprojektissa tulisi huomioida, jotta se nousisi irrallisesta kehitysprojektista lähemmäksi strategista tasoa.

Palvelumuotoiluprojekti alkoi kesäkuussa 2018 ja sen loppuraportti toimitettiin asiakkaalle helmikuussa 2019.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet, rajaukset ja rakenne

Opinnäytetyön tavoite on kehittää yleisohjeistus siihen, mitä elementtejä ja millaista ajattelua palvelumuotoiluprojektissa tulisi olla läsnä, jotta se nousisi organisaatioiden strategian toteuttamisen yhdeksi työkaluksi, strategiseksi palvelumuotoiluksi. Tämä pyritään saavuttamaan pohtimalla strategian ja palvelumuotoilun keskinäistä suhdetta tarkastelemalla palvelumuotoilua strategiatyön elementtien valossa, ja sitten strategiatyötä palvelumuotoilijoiden käyttämien menetelmien kautta. Tarkastelun odotetaan tuottavan ymmärrystä myös siitä, miten strategia voisi hyötyä palvelumuotoilun käyttämistä menetelmistä ja sen taustalla vaikuttavasta ajattelusta. Työn lopputuleman ajatellaan olevan ohjeistus strategiselle palvelumuotoilulle. Edelleen opinnäytetyö yleisesti pyrkii edistämään ymmärrystä siitä, mitä riskejä irralliseen ja siilomaiseen palvelumuotoiluun kuuluu.

Opinnäytetyön case-esimerkki tarkastelee palveluliiketoiminnan alalla toimivaa, varhaiskasvatustalveta tuottavaa yritystä. Tarkastelun näkökulma on rajattu asiakaslähtöiseen palveluliiketoiminnan kehittämiseen, kehittämisen menetelmiin ja prosessiin, sekä saatuihin tuloksiin. Strategian ja palvelumuotoilun kytköksiä ja vuorovaikutusta tutkitaan case-tapauksen,

palvelumuotoiluprosessin sekä strategiatyön ja sen johtamisen näkökulmista. Myös strategian luomisen eri vaiheisiin luodaan silmäys yleisellä tasolla, mutta tarkkoja prosessikuvauksia ei tehdä. Lisäksi strategiaosuudessa tarkastellaan strategisten määrittelyjen merkitystä, sekä strategian toteuttamista ja strategiatyön kompastuskiviä. Työssä ei pureuduta yksityiskohtaisesti strategian eri koulukuntiin tai erilaisiin strategiamalleihin.

Opinnäytetyö muodostuu kuudesta luvusta: Johdannosta, palveluliiketoiminnan keskeisten käsitteiden tarkastelusta ja palvelumuotoilun teoriataustasta, tehdystä palvelumuotoiluprojektista, strategiäkäsitteen tarkastelusta, opinnäytetyön tuloksista sekä pohdinnasta. Neljän ensimmäisen luvun yhteydessä aihepiiriin tarkastelua tehdään myös laajemmassa kontekstissa ja luodaan täten pohjaa dialogille, jonka myötä tutkimuskysymyksiin voidaan vastata.

Opinnäytetyön kehittämistehtävän haaste on siinä, että case-yrityksen palvelukehittämissprosessia tarkastellaan yhtä aikaa sekä strategian, että palvelumuotoilun näkökulmista, ja että lopputuloksen teemat nousevat vasta näiden tarkastelukulmien muodostaman synteessin kautta. Haastavaa on myös tunnistaa ja ylläpitää kehitystyössä ja palvelumuotoilun ja strategian dialogissa se metataso, joka mahdollistaa yleistason strategisen palvelumuotoilun ohjeistuksen tekemisen.

Opinnäytetyön kehitystehtävän merkityksellisyyttä korostaa arvio, jonka mukaan jopa 80 % palvelumuotoilun tuottamista kehitysehdotuksista jää toteuttamatta (CGI 2017, 15). Opinnäytetyön yksi taustahypoteesi on, että kytkemällä palvelumuotoiluprojekti alusta saakka yrityksen liiketoimintastrategiaan ja liiketoiminnan strategisiin tavoitteisiin, nähdään palvelumuotoilun tuottamat kehitysehdotukset ja innovaatiot strategisena kehitystoimintana, jolloin kehitystyön tulokset viedään todennäköisemmin myös käytännön tasolle. Toinen taustahypoteesi on, että palvelumallien kehitysehdotukset vaativat usein muutoksia myös yrityksen tapaan tuottaa ja toimittaa palvelua. Kun nämä muutostarpeet voidaan perustella strategiaa vasten, näkee myös yrityksen johto muutokset tarpeellisina yrityksen tulevaisuuden menestyksen kannalta, jolloin palvelumuotoilulle voi muodostua vahvempi strateginen asema yrityksen sisällä.

Oleennaista tarkastelussa on myös sen oivaltaminen, onko yrityksellä lainkaan olemassa olevaa strategiaa. Pelkkä strategiapuhe tai asetetut tavoitteet esimerkiksi markkinoinnin tai digitalisaation osalta eivät riitä, vaan yrityksen strategian tulee olla jäsennetty osiin (Hambrick & Fredrickson 2001, 51). Nämä osat ja niiden yritykselle esittämät kysymykset ohjaavat yrityksen laajempaan tarkasteluun ja auttavat strategian luomisessa. Asiaa käsitellään perusteellisemmin opinnäytetyön strategiaosiossa.

Yrityksen ulkopuolelta ostama kehittämissuunnitelma on aina investointi, ja kaikkein kallein suunnitelma investoinnin takaisinmaksua ajatellen on suunnitelma, jota ei toteuteta. Lisäksi yrityksen strateginen ohjaus oletettavasti hyötyy palvelumuotoilun tuottamasta kasvaneesta asiakasymmärryksestä. Tämä edellyttäneekin strategian toteuttamiseksi luotujen

kehittämissuunnitelmien ja palvelumuotoilun tuottaman tiedon välisten kytkösten olemassaoloa. Näitä asioita opinnäytetyössä lähdetään selvittämään.

1.3 Menetelmät, tutkimuskysymykset ja keskeiset käsitteet

Opinnäytetyö koostuu toisiinsa nivoutuvista osista, joiden läpi pohdinta kulkee kohti tuloksia vastaten kysymyksiin: Miten tuloksiin on päästy? Mikä on ollut menetelmä? Palvelumuotoilu sinänsä on täynnä menetelmiä, joista osaa käytettiin palvelumuotoiluprojektissa ja joista kirjoitetaan tarkemmin palvelumuotoilukappaleessa.

Opinnäytetyössä tarkastellaan ensin palvelun, arvon muodostumisen ja asiakaslähtöisen palveluliiketoiminnan käsitteitä, ja sitten syvennytään palvelumuotoilun teoriataustaan. Tämän jälkeen toteutetaan kehitystyö. Seuraavaksi toteutetun kehitystyön prosessia ja vaikuttavuutta tarkastellaan strategisesta näkökulmasta tutustumalla strategiseen kirjallisuuteen. Samalla kytkeydytään laajemmin palvelumuotoilun ja strategian väliseen vuoropuheluun. Lopuksi tehdyt havainnot ja löydökset koostetaan synteetiksi ja kiteytetään opinnäytetyön tuloksiksi. Opinnäytetyön tulokset nousevat palvelumuotoilun ja strategian keskinäisestä pohdinnasta, ja tehty kehitystyö on ikään kuin tälle pohdinnalle alisteinen, sillä vasta kehitystyön myötä opinnäytetyön tutkimuskysymykset määrittyivät, ja niihin päästiin vastaamaan.

Kehittäminen nähdään usein konkreettisenä toimintana, jolla pyritään selkeästi määritellyn tavoitteen saavuttamiseen. Kehittämisellä tarkoitetaan usein hankeperusteista toimintaa ja sillä on tietty ajallinen jatkumo, sille asetetaan tavoitteet, määritellään toimintatavat ja varmistetaan arviointiasetus. Kehittäminen myös tähtää muutokseen, sillä tavoitellaan jotain parempaa tai tehokkaampaa kuin aikaisemmat käytössä olleet toimintatavat tai -rakenteet. (Toikko & Rantanen 2009, 14-16). Opinnäytetyön on näiden määritelmien valossa kehittämistyö, sillä tehty palvelumuotoilutyö pitää sisällään tietyn aikajänteen sisällä tehnyt hankeperusteisen toiminnan, ja se tähtää tehokkaamman esipalveluprosessin muodostamiseen (tavoite). Palvelumuotoilussa kehittämismenetelmänä käytettiin yhteiskehittämistä ja prosessimallina tuplatimanttimallia. Palvelumuotoiluprojektin sisällä asiakasymmärrystä lisättiin kyseilyllä, haastattelulla ja erilaisista dokumenteista koostetulla tiedolla. Tuomi & Sarajärvi (2018, 62) mainitsevat ne laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiksi. Kehitystyön tuloksena syntyi asiakaslähtöisempi ja resurssitehokkaampi esipalvelu.

Vilka (2015, 19) toteaa, että vaikka tutkimukseksi nimitetään tänä päivänä lähes mitä tahansa toimintaa, on tieteellisellä tutkimuksella kuitenkin vertailuperusta, josta tutkimuksen tekeminen lähtee ja johon se valmistuttuaan lopulta palaa. Vilka (2015, 19) jatkaa luettelomalla tieteellisen tutkimuksen ehdot:

- 1) Tutkimuskohde on määriteltävä täsmällisesti ja lukijan on pystyttävä tunnistamaan tutkittava kohde.

- 2) Tutkimuksen on tuotettava jotakin, jota ei ole ennen sanottu.
- 3) Tutkimuksesta on oltava hyötyä muille.
- 4) Tutkimuksen on annettava riittävät perusteet julkiselle keskustelulle.

Opinnäytetyössä on näitä tutkimustyön elementtejä. Tutkimuksesta on hyötyä muille, ja se antaa riittävät perusteet myös julkiselle keskustelulle. Sen sijaan tutkimuksen tulos ei ole jostain, jota ei olisi ennen sanottu, sillä palvelumuotoilun ja strategian suhdetta on pohdittu aiemminkin erilaisissa yhteyksissä ja erilaisista tarkastelukulmista. Tämä opinnäytetyö tutkii kehityksen nostamien kysymysten valossa palvelumuotoilun ja strategian suhdetta. Tieteellisen tutkimuksen näkökulmasta tutkimuksen kohteen määrittely voi olla hieman laava, sillä opinnäytetyön tulokset nousevat strategiakirjallisuuden sekä ja palvelumuotoilun vuoropuhelusta ja tuloksista näkyvät molemmat tarkasteluperspektiivit. Näin ollen tätä opinnäytetyötä on pidettävää enemmän kehittämistyönä kuin tutkimustyönä.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset nousivat tehdyn kehityksen aikana tehdyistä havainnoista ja niiden esille nostamista kysymyksistä. Nämä kysymykset jalostuivat tutkimuskysymyksiksi, jotka ovat:

- Mitä strategian ja strategiatyön elementtejä palvelumuotoilussa tulee huomioida, jotta palvelumuotoilu nousee strategisen tason palvelumuotoiluksi?
- Miten organisaation strategiatyö voi hyötyä palvelumuotoilusta?

Opinnäytetyön keskeiset käsitteet ovat palvelumuotoilu, strategia, palveluliiketoiminta, yhteiskehittäminen ja strateginen johtaminen.

2 Opinnäytetyön tietoperusta

Palvelumuotoilu ja asiakaslähtöisyys ovat olleet nousevia trendejä palveluliiketoiminnan kehittämässä jo pitkään. Palvelumuotoilun osalta on puhuttu jopa ”hypestä”. Nopeasti suosioitaan kasvattavien ilmiöiden mukana tulee usein kehittämisajattelua, jolla ei välttämättä ole selkeitä kiintopisteitä yrityksen pitkäjänteiseen kehittämiseen. Jos palveluita, tai mitä tahansa muuta liiketoiminnan osaa kehitetään tempoilevasti, siilomaisesti ja ilman kytköksiä yrityksen strategiseen viitekehykseen, on olettavasti vaarana, että kehityksen lopputuloksetkin muodostuvat hajanaisiksi, vaikeasti implementoitaviksi ja vaikutuksiltaan vähäisiksi.

Strategia tulee nähdä yrityksen toiminnan punaisena lankana, jonka tavoitteisiin yrityksen muiden toimintojen, kuten taloushallinnon, henkilöstöjohtamisen, IT:n ja viestinnän, tulee kytkeytyä. Esimerkiksi IT tukee kehityksellään strategian mukaisia teknologioita, viestintä rakentaa yrityksen strategista imagoa valituille sidosryhmille ja henkilöstöjohtaminen tuottaa

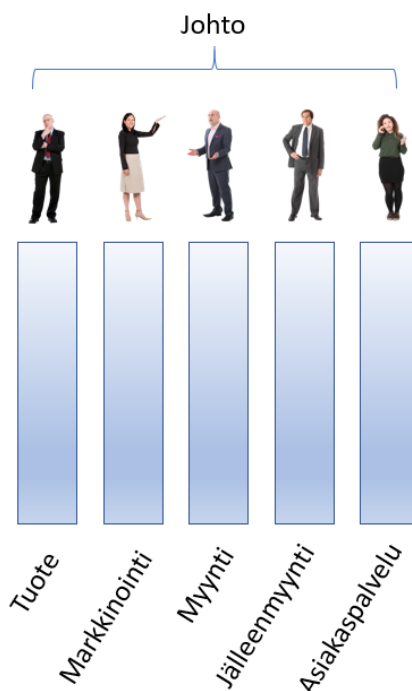
yrittäjien kyvykkyyttä, jota strategian toteuttaminen edellyttää. Opinnäytetyön tietoperusteissa asiaa tarkastellaan luomalla katsaukset niin palvelun, palvelumuotoiluprosessin, kuin strategian keskeisiin käsitteisiin, tutkimalla palvelumuotoilun ja strategian sisältöjä ja metodeja, sekä luomalla lopuksi dialogia palvelumuotoilun ja strategian välille.

2.1 Palvelun ominaispiirteet

Palvelu on kompleksinen asiakokonaisuus, jota voi määrittellä monin tavoin. Tuulaniemi (2011) määrittelee palvelun seuraavasti: Palvelu on prosessi, joka ratkaisee jonkin asiakkaan ongelman. Koemme palvelun, mutta emme omista sitä. Merkittävää palvelussa on ihmisten välinen vuorovaikutus (Tuulaniemi 2011, 30). Palvelut tuotetaan monimutkaisissa palveluekosysteemeissä, jotka muodostuvat fyysisistä ja virtuaalisista ympäristöistä, järjestelmistä ja ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta (Tuulaniemi 2011, 33).

Palvelu sisältää kokoelman organisaation sisältämää kyvykkyyttä, joka on koottu sen prosessin ja logiikan ympärille, jolla palvelu toimitetaan asiakkaille (Erl 2008, 70). Palveluorganisaatio voi toimittaa palvelun asiakkaalle vasta, kun merkittävä määrä varoja, ihmisiä, prosesseja ja resursseja on integroitu toisiinsa. Kuten fyysiset tuotteetkin, muodostuvat myös palvelut kymmenistä, tai jopa sadoista komponenteista, mutta tuotteista poiketen palvelut ovat yhdistelmä prosesseja, ihmisten kyvykkyyttä ja materiaalia. Lisäksi niiden tulee olla kytketty toisiinsa siten, että ne muodostavat ajatellun tai suunnitellun palvelun. (Goldstein, Johnston, Duffy & Rao 2002, 121.)

Tuotteet ja palvelut eroavat toisistaan monin tavoin. Tuotteet ovat erillisiä, konkreettisia objekteja, kun taas palvelu on käsitteenä abstraktimpi. Palvelut ovat näkymättömiä siihen hetkeen saakka, kun ne tuotetaan ja kulutetaan. Tuotteita ja palveluita myös valmistetaan eri tavoin. Tuotteille, varsinkin monimutkaisille sellaisille, on tyypillistä, että ne valmistetaan yrityksissä erillisissä osastoissa. Tästä esimerkkinä esimerkiksi autotehdas, jossa auton moottori kokoaminen, korin valmistaminen, maalaus ja kokoonpano tapahtuvat kaikki eri osastoissa, jopa eri maissa. Tällaisen valmistustavan mukana tulee myös tuotannon vertikaalinen komentoketju, eli yrityksen toiminnot operoivat siilomaisesti (Polaine, Løvlie & Reason 2013, 19). Palveluiden tuottaminen siilomaisesti voi puolestaan johtaa ei-asiakasystävälliseen lopputulokseen (Polaine, Løvlie & Reason 2013, 19).



Kuvio 1. Missä asiakas on yllä olevassa kuvassa? Polaine ym. (2013, 19) mukailten

Siilomainen palvelutuotanto (Kuvio 1.) on hyvin altis palvelukuiluille, eli palvelulupauksen ja palvelulupauksen lunastamisen välillä sattuville epäjatkuvuuksille, jotka johtavat hyvin nopeasti asiakkaan subjektiivisesti kokemaan huonoon palveluun. Esimerkiksi automekaanikko ei välttämättä tiedä, mitä asiakaspalveluhenkilö on asiakkaan kanssa sopinut. Siilomainen palvelutuotanto on ymmärrettävää vain liiketoimintayksiköiden sisäisen toiminnan ja sen mittaamisen näkökulmasta, mutta asiakkaan silmin tällainen palvelutuotanto näyttäytyy rikkonaisena palveluna, sillä asiakas kokee koko palvelutilanteen yhtenä kokonaisuutena (Polaine, Løvlie & Reason 2013, 22).

Haasteen yrityksille voi muodostaa myös sen hahmottaminen, onko yrityksen pääasiallisen arvontuotannon väline tuote vai palvelu. Tämä ei aina ole itsestään selvää. Esimerkiksi Applen iPhone on mitä selvimmin fyysinen tuote, mutta Applen todellinen lisäarvo syntyy ekosysteemiin tuotetuista palveluista. Tässä fyysinen tuote toimii siis vain tuotettuja palveluita välittävänä päätelaitteena, joka ei teknisesti eroa muista vastaavista päätelaitteista (Android-puhelimet). Tähän arvontuotantoajatteluun kytkeytyvät myös erilaiset liiketoimintalogiikat.

2.1.1 Palvelu- ja asiakaskeinen liiketoimintalogiikka

Palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan (Service-dominant logic, SDL) näkökulma markkinoihin, organisaatioihin, taloudelliseen vaihdantaan ja markkinointiin eroaa tuotekeskeisen liiketoimintalogiikkaan verrattuna monin tavoin. Yksi merkittävä ero on siinä, mikä on arvonluonnin viitekehys ja kuinka vaihdannan kohteen arvo muodostuu. Tuotekeskeisessä

liiketoimintalogiikassa (Goods-dominant logic, GDL) arvo syntyy tuotteen tuottamisen myötä, kun taas palveluissa arvo syntyy palvelun tarjoamisen ja kuluttamisen kautta. (Lusch & Vargo 2008, 6.).

Tuotokeskeisessä logiikassa yritys tuottaa asiakkaille lisäarvoa jalostamalla aineellisia resursseja ja myymällä maksimaalisia määriä näitä jalostettua tuotteita segmentoimilleen asiakkaille jakeluverkostojen kautta (Lusch & Vargo 2008, 7). Palvelukeskeisessä logiikassa arvontuotinto tapahtuu, kun yrityksen potentiaaliset resurssit, kuten esimerkiksi osaaminen, tieto tai prosessihallinta, muutetaan joksikin asiakkaan ongelman ratkaisevaksi eduksi (Lusch & Vargo 2008, 8). Tuotokeskeisessä liiketoimintalogiikassa yrityksen pääfokus on siis tuotannon lopputuotteet myymisessä asiakkaalla. Palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikassa puolestaan fokus on yrityksen, muun palveluekosysteemin ja asiakkaan keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Merkityksellistä ei tällöin ole arvontuotinto välineen omistajuuden siirtyminen, vaan nimenomaan vuorovaikutustilanne (Lusch & Vargo 2008, 9). Näin ollen palveluliiketoimintaa harjoittavan yrityksen asiakkaan tulee nimenomaan kokea palvelu.

Eroja on myös mainittujen liiketoimintalogiikkojen tavoissa toimittaa arvontuotannon välineitä. Perinteinen fyysisten tuotteiden tuotantoon ja myyntiin perustuva liiketoimintalogiikka käyttää tuotteidensa jakelussa perinteisiä jakeluverkostoja, kuten tukku- ja vähittäismyymälöitä. Palvelukeskeisen yrityksen liiketoiminnassa palveluiden jakelukanavat ovat muovautuneet palvelujärjestelmien verkostoksi (Lusch & Vargo 2008, 10). Merkittävä ero on myös siinä, miten tieto liikkuu asiakkaan ja yrityksen välillä. Tuotelähtöisessä liiketoimintalogiikassa kuluttajat nähdään lähinnä operandeina, tietyn lukumäärän omaavana, muuttumattomana ja segmentoitavana, resursseina, joita kohtaan yritys toimii yksikanavaisesti.

Vargo ja Lusch (2008, 10-11) määrittelevät palvelukeskeistä liiketoimintalogiikkaa hyödyntävän yrityksen asiakkaan operantiksi, osallistuvaksi resurssiksi, jonka kanssa yritys voi yhteisluoda arvoa. Tämä edellyttää, tuotokeskeisestä logiikasta poiketen, dialogia asiakkaan kanssa. Tällainen dialogi asiakkaan ja yrityksen välillä tulee perustua luottamukseen, yhteisiin oppimiseen ja molemminpuoliseen adaptoitumiseen, joka tähtää osapuolten näkemysten kuuntelemiseen ja ymmärtämiseen.

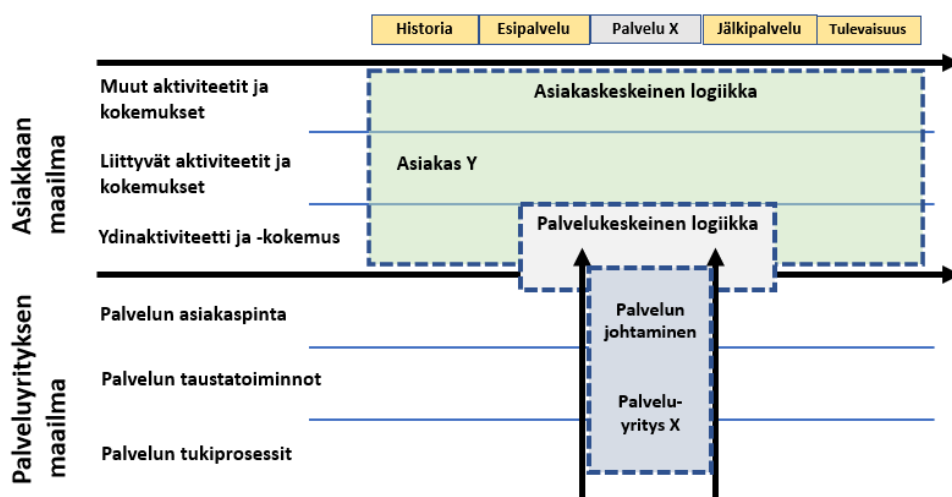
Tiivistäen voidaan siis sanoa, että tuotokeskeinen liiketoimintalogiikka painottaa tuotantohyödykkeiden vaihtoa, niihin tuotannon myötä syntyneitä arvoa ja fyysisiä resursseja. Palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikassa arvo taas luodaan yhdessä asiakkaiden, toisten yritysten ja toimijoiden kanssa, sen määrä arvioidaan kaikkien osallisten toimesta ja se muodostuu, kun eri toimijoiden resurssit yhdistetään ja syntynyt palvelu käytetään. (Skålén, Gummerus, von Koskull & Magnusson 2014, 137.)

Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka (Customer-dominant logic, CDL) vie asiakkaan yhä selvemmin palveluliiketoimintaa harjoittavan yrityksen toiminnan keskiöön (Kuvio 2.). Siinä

missä tuote- ja palvelukeskeiset liiketoimintalogiikat edustavat tarjoaja-keskeistä ajattelua, edustaa asiakaskeskeinen logiikka voimakkaammin asiakaslähtöistä ajattelua ja liiketoimintalogiikka (Stauss, Heinonen, Strandvik, Mickelsson, Edvardsson, Sundström & Andersson 2010, 533). Asiakaskeskeinen logiikka ehdottaa keskittymistä siihen, miten asiakkaat palvelua käyttävät, sekä sitä, miten palvelu auttaisi asiakkaita parhaiten saavuttamaan tavoitteensa sen sijaan, että yritys keskittyisi kehittämään palveluja, joita asiakkaat pitävät parhaina.

Tämä näkökulma siirtää ajattelun siitä, kuinka palveluntarjoajat tai niiden yhteenliittymät sitouttavat asiakkaat heidän prosesseihinsa siihen, miten asiakkaat kytkevät eri palveluntarjoajia omiin ekosysteemeihinsä (Heinonen & Strandvik 2015, 472). Toisin sanoen, palvelukeskeinen logiikka keskittyy systeemeihin ja yhteiskehittämiseen geneeristen toimijoiden kanssa yleisellä tasolla, kun taas asiakaskeskeinen logiikka keskittyy asiakkaan logiikkaan ja asiakkaan kokoelmaan toimintoja, aktiviteetteja ja kokemuksia sekä palveluntarjoajan rooliin tässä kontekstissa (Heinonen & Strandvik 2015, 472-473). Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka edellyttää näin ollen yrityksiltä asiakkaan ja hänen ekosysteeminsä hyvää tuntemista, jotta asiakkaan tavoitteet ja tarpeet voidaan ymmärtää syvällisesti ja jotta niihin voidaan vastata oikeilla palveluilla.

Asiakaskeskeinen logiikka



Kuvio 2. Asiakaskeskeinen palvelulogiikka verrattuna palvelun johtamiseen ja palvelukeskeiseen logiikkaan. Stauss ym. (2010, 535) mukaan.

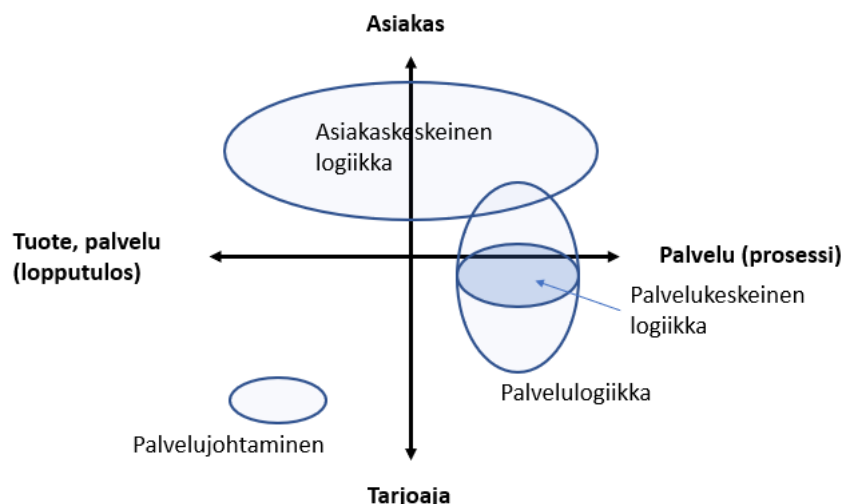
2.1.2 Arvon muodostuminen palveluliiketoiminnassa

Grönroos (Grönroos 2009, 4) määrittelee palvelun arvon asiakkaalle seuraavasti: Palvelun arvo asiakkaalle on sitä, että kun heitä on avustettu itsepalveluprosessin tai täyden palveluprosessin avulla, on heidän olemisensa helpompaa, tai he tuntevat olonsa helpommaksi.

Perinteisessä tuotokeskeisessä logiikassa arvo muodostui varaamana tuotteisiin niiden valmistamisen yhteydessä ja se arvo realisoitui vaihdannan yhteydessä, kun tuote jaetaan markkinoille (value-in-exchange). Tässä kontekstissa tuotteen kuluttajat ja sen valmistajat ovat erilisiä toimijoita ja tuotteen arvon katsotaan usein muodostuvan tuotteen valmistajan valmistusprosessin tuloksena. (Vargo, Maglio & Akaka 2008, 146.). Käytännössä tämä tarkoittaa usein raaka-aineiden muokkaamista tuotteiksi, jotka vastaavat kuluttajan tarpeisiin. Tuotokeskeisessä logiikassa arvon muodostumisen ja sen tarkastelun näkökulma on siis tuotteen tarjoajan näkökulma. Tässä logiikassa kuluttaja on arvon muodostumista ajatellen passiivisessa roolissa.

Palvelukeskeisessä logiikassa arvon tarkastelun näkökulma muuttuu. Tällöin arvo muodostuu, kun asiakas käyttää olemassa olevaa palvelua (Grönroos & Voima 2011). Grönroos & Voima (2011) mukaan palvelukeskeisessä logiikassa arvon muodostuminen nähdään useimmiten arvon yhteisluonnin tuloksena. Yhteisluonnilla tarkoitetaan asiakkaan ja palveluntarjoajan toimintojen vuorovaikutteisuutta - joko suoraa tai epäsuoraa (Grönroos & Voima 2011). Tällöin niin kuluttaja ja palvelun tarjoaja, sekä mahdollisesti muut palvelumallin toimijat, tuottavat yhdessä palvelun arvon. Kyseessä on tällöin kaikenkattava prosessi, jossa eri toimijoiden, kuten palveluntarjoajan ja asiakkaan, rooleja tai toimintoja ei enää erotella toisistaan (Grönroos & Voima 2011).

Heinonen ja Strandvik (2015, 474) kuvaavat palvelujohtamisen (SM), palvelulogiikan (SL), palvelukeskeisen logiikan (SDL) ja asiakaskeskeisen logiikan (CDL) suhdetta toisiinsa oheisella nelikenttämallilla (kuvio 3.). Mallin mukaan asiakaskeskeinen logiikka (CDL) kattaa niin tuote- ja palvelutarjoaman, kuin palveluprosessinkin ja toiminnan focus on asiakaspuolella nelikenttää. Tarjoavat toimivat asiakkaan ehdoilla. Palvelukeskeinen logiikka (SDL) keskittyy enemmän palveluprosessiin ja olettaa, että asiakkaat tulevat tuotetun palvelun äärelle arvon yhteisluontiin. Perinteinen palvelujohtaminen eroaa muista malleista selkeimmin ja keskittyy tuotteen tai palvelun tuottamiseen. Focus on kääntynyt ”poispäin” asiakkaasta. Palvelukeskeinen logiikka on järjestelmäpainotteinen ja toimijakeskeinen, kun taas palvelulogiikka keskittyy kahdenkeskeiseen prosessiin, jolloin huomio on vahvemmin asiakkaassa. (Heinonen ja Strandvik 2015, 475.)

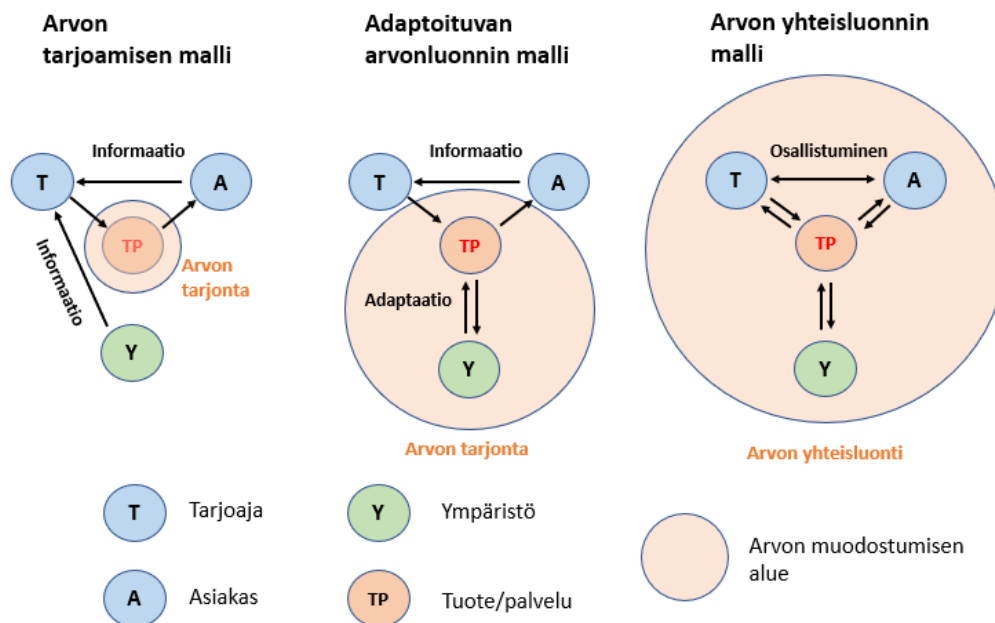


Kuvio 3. Tarjonnan ja toimijan fokukset eri liiketoimintalogiikan malleissa Heinonen & Strandvik (2015) mukaan.

Asiakaskeskeisen logiikan myötä asiakas ja asiakkaan ekosysteemi nousevat kaiken arvonluonnon keskiöön, eli arvo muodostuu palvelukeskeistä logiikkaa asiakaslähtöisemmin. Asiakaskeskeinen logiikka pyrkii integroimaan prosesseihinsa asiakkaan näkymättömät ja näkyvät aktiviteetit, kokemukset ja tavoitteet. Asiakkaan kokema arvo nousee siitä, miten asiakkaat ymmärtävät, kokevat ja integroivat palveluntarjoajan tuotteen tai palvelun osaksi ekosysteemiään. Palveluntarjoajan arvo muodostuu puolestaan siitä, kuinka hyvin tarjoaja pystyy tunnistamaan asiakkaan logiikkaa, sekä muodostamaan tarjoamaa asiakkaalle omia resurssejaan hyödyntämällä (Heinonen & Strandvik 2015, 477; 479). Palveluntarjoajan on siis ymmärrettävä oma asemansa asiakkaan ekosysteemissä, sekä vaikutusmahdollisuutensa siihen.

Alla oleva kuvio (kuvio 4.) tarkastelee arvon muodostumisen kolmea yleisintä kirjallisuuden esittämää mallia. Ensimmäisessä mallissa palvelun arvo asiakkaalle ja vaikuttavat ympäristötekijät tiedetään. Tällöin palvelun tuottamaa arvoa tarjotaan asiakkaalle palveluntarjoajan toimesta yksipuolisesti ja massatuotannonomaisesti. Myös toisessa mallissa palvelun arvo asiakkaalle tiedetään, mutta vaikuttavat ympäristötekijät ovat määrittelemättömät. Näin ollen palvelun arvo tuotetaan asiakkaalle mukauttamalla palvelua asiakkaan toimintaympäristöön.

Kolmannessa mallissa palvelun asiakkaalle tuottama arvo on epäselvä ja palveluun vaikuttavat ympäristötekijät määrittelemättömät. Tällöin palvelun arvo muodostuu sen kognitiivisten informaation avulla, jota saadaan olemalla tiiviissä vuorovaikutussuhteessa asiakkaan kanssa. (Abe ym.2019, 443.) Kolmas malli kuvaa siis arvon yhteisluontia palvelun tuottajan ja asiakkaan vuorovaikutuksen kautta.



Kuvio 4. Arvon luomisen mallit, Abe ym. (2019, 443) mukailten

Arvon yhteisluontia kuvataan palvelun arvon määrittymiseen interaktiivisesti asiakkaan ja tarjoajan välillä, eli sekä asiakas, että palveluntarjoaja osallistuvat palvelun arvon määrittelyyn oman toimintansa, panostuksensa ja valintojensa kautta (Abe ym. 2019, 446). Se, että arvon määrittelyyn osallistuvat kaikki palvelun osapuolet koko palvelun käyttämisen ajan, tekee siitä kokonaisvaltaisen prosessin, jossa kenelläkään ei ole erityistä, ennalta määrättyä roolia tai toimintaa prosessissa (Grönroos & Voima 2011). Tästä esimerkkinä voisi käyttää ravintolaan syömään tulevaa asiakasta, joka haluaisi vaihtaa paremman näköalan omaavaan pöytään. Näin asiakas tuo oman määrittelynsä palvelun arvoon. Ravintolan työntekijä voi puolestaan määrittellä omalla toiminnallaan sen, minkä verran hän yhteisluo arvoa asiakkaan palveluhetkeen siirtämällä asiakkaan parempaan pöytään. Parempi pöytä lisää asiakkaan subjektiivisesti kokema arvonmuodostumista, joka voi johtaa esimerkiksi pidempään ja enemmän katetta tuottavaan ruokailuun, tai useammin toistuviin palvelun käyttämiin. Hilton, Hughes & Chalcraft (2012, 1515) puolestaan argumentoivat, että vaikka palvelu yhteisluodaan asiakkaiden kanssa, arvoa ei yhteisluoda. He määrittelevätkin palvelun arvon yhteisluonnin suunnitelmalliseksi resurssien integroinniksi tilanteessa, jossa eri toimijat pyrkivät toteuttamaan arvoluupauksen. Palvelun arvonluonnissa toimijat nähdään siis resurssien integroijina.

2.2 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilulla on monta määritelmää. Lyhyesti sanottuna sen avulla muotoillaan palvelua. Segelström (2013, 145) kuvaa palvelumuotoilua sidosryhmäkeskeiseksi muotoilutieteeksi, jossa erilaiset sidosryhmät muotoilevat palvelua yhdessä palvelumuotoilijan kanssa. Stickdornin ja Schneiderin (2012, 22) kirjassa *This is Service Design Thinking* palvelumuotoilua

kuvataan poikkitieteelliseksi lähestymiseksi, joka yhdistelee erilaisia metodeja ja työkaluja eri tieteistä. Se kohdistuu käytännössä useimmiten niihin systeemeihin ja prosesseihin, joiden on tarkoitus tarjota holistista palvelua käyttäjilleen. Palvelumuotoilu auttaa innovoimaan uusia palveluita tai kehittämään olemassa olevaa palvelua, jotta niistä tulisi käytettävämpiä, hyödyllisempiä ja haluttavampia asiakkaille, ja tehokkaampia ja vaikuttavampia organisaatioille. (Stickdorn & Schneider 2012, 23.) Palvelumuotoilu tarjoaa holistisen ja empatialähtöisen tavan yrityksille parantaa asiakasymmärrystään (Stickdorn & Schneider 2012, 24).

”Palvelumuotoilu sopii ja kuulu kaikille, jotka ovat kiinnostuneita palveluiden systemaattisesta innovoinnista, merkityksellisten kokemusten tuottamisesta sekä brändin ja ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta huolehtimisesta” (Tuulaniemi 2011, 31).

Palvelumuotoilun määritelmää voi lähestyä myös eksklusiivisesti. Sillä ei tarkoiteta pelkkää estetiikkaa tai pintapuolisuutta. Se tutkii, miten koko palvelumalli toimii, miten arvoa tuotetaan ja toimitetaan, miten palvelu koetaan sekä jopa sitä, onko palvelu lainkaan tarpeellinen. Se ei myöskään koske pelkkää asiakaspalvelua, vaan pureutuu syvälle palvelulupauksen lunastamisen mahdollistaviin organisaatorakenteisiin ja prosessidynamiikkaan. (Stickdorn, Hormess, Lawrence & Schneider 2018, 42.) Palvelumuotoilijat muotoilevat siis myös arvolupauksia, prosesseja ja liiketoimintamalleja.

Palvelumuotoilun ei tarvitse perustua tiukasti nykyhetkeen. Palvelumuotoilijat visualisoivat, kaavoittavat ja koreografioivat ratkaisuja ongelmiin, jotka eivät välttämättä ole olemassa juuri nyt. He tarkkailevat ja tutkivat vaatimuksia ja käyttäytymismalleja ja johtavat niistä mahdollisia tulevaisuuden palveluja. Tällainen prosessi hyödyntää tutkivaa, uutta synnyttävää ja arvioivaa suunnittelulähestymistä (Miettinen & Koivisto 2009, 17). Palvelumuotoiluajattelu perustuu viiteen periaatteeseen: Se on asiakaslähtöistä ja kaikkien osapuolien tulee osallistua kehittämiseen. Palvelu tulee visualisoida toisiinsa kytköksissä olevien toimintojen sarjana ja aineettomat palvelut tulee kuvata fyysisten todisteiden avulla. Viidenneksi koko palvelun ympäristö tulee ottaa suunnittelussa huomioon (Stickdorn & Schneider 2011, 26).

Tuulaniemen (2011, 47) mukaan palvelumuotoilu hyödyntää liiketoimintaa nostamalla kovat ja pehmeät arvot tasavertaisiksi osapuoliksi liiketoiminnan kehittämisessä yhdistämällä kiinteällä ja toimivalla tavalla organisaation ja liiketoiminnan tavoitteet asiakasnäkökulmaan. Hyödyt organisaatiolle liittyvät niin organisaation strategiseen suuntaamiseen, asiakaslähtöisyyden nostamiseen toiminnan fokukseen, sisäisten prosessien kehittämiseen, brändin ja asiakassuhteen rikastamiseen, kuin uusien ja olemassa olevien palveluiden kehittämiseenkin.

Liedtka & Kaplan (2019, 3) ovat tunnistaneet viisi aluetta, joissa strategiatyötä tekevät voivat hyötyä palvelumuotoilun hyödyntämisestä suunnitteluajattelusta ja -käytännöistä. Nämä viisi aluetta ovat:

1. Mahdollisuuksien havaitseminen. Muotoilun hyödyntämät käytänteet - kuten ihmiskeskeinen, tarpeisiin perustuva suunnittelu - auttavat yrityksiä näkemään mahdollisuuksia myös omien tuote- ja palveluportfolioidensa ulkopuolella. Tällöin ihmisen tarpeet laitetaan suunnittelun keskiöön. Suunnitteluajattelussa etsitään aktiivisesti mahdollisuuksia myös uusilta tai alihyödynnetyiltä markkinoilta sekä hyödynnetään yrityksen henkilökunnan innovointivoimaa.
2. Tekemällä oppiminen. Muotoiluajattelun sisältämät prototypointi ja niiden kokeilut auttavat yrityksiä hahmottamaan niitä kyvykkyyksiä, joita uuden palvelun toimittaminen asiakkaille vaatii. Tällöin tarkastelussa ei siis ole pelkästään prototyypit itsessään, vaan koko niiden ympärille rakennettu palvelumalli, eli palvelun toimittaminen. Tekemällä oppiminen, ketterät kokeilut ja prototypointi, auttavat yrityksiä hahmottamaan sen, miten arvoa luodaan, toimitetaan ja valjastetaan.
3. Palvelu- ja tuotevalikoiman hallinta. Muotoilukäytänteet auttavat yrityksiä ymmärtämään strategiat ja uudenlaisen tarjoaman enemmän todennäköisyyksinä, kuin ehdottomina totuuksina. Strategioiden tehon mittaamiseen suunniteltujen mallien yksi ongelma on, että ne olettavat yritysten ymmärtävän kasvustrategian osatekijöiden todellisen potentiaalin myös nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä tai uusien markkinoiden etsimessä. Muotoilukäytänteistä yhteisluonti ja prototypointi tuovat yhteen eri yhteistyötahot kokeilemaan ja iteroimaan erilaisia vaihtoehtoja uudellaiseksi toimintatavaksi tai palveluvalikoimaksi.
4. Strategisen muutoksen läpivieminen koko toiminnan mittakaavassa. Palvelumuotoilun käytänteet lisäävät muutokseen kytkeytymistä ja muutoksen yhdenmukaisuutta luomalla tunnesiteen strategian ja henkilöstön välille. Strategian tulee näkyä työntekijän arjessa pelkän keskustelun sijaan, sen tulee olla merkityksellinen sekä houkutteleva niille ihmiselle, jotka sitä lähtevät käytännössä toteuttamaan. Tässä muotoilukäytänteiden tarinankerronta voi auttaa. Tarinoihin on helppo samaistua, ne luovat mielikuvia, ne on helppo muistaa ja niiden avulla strategit voivat konkretisoida käsitteellisiä asioita uskottavalla tavalla.
5. Täysin uusien liiketoimintamallinen luominen. Merkittävin hyöty muotoiluajattelusta strategioiden laatijoille on, että se saattaa auttaa kuvittelemaan, suunnittelemaan, prototypoimaan ja kaupallistamaan täysiä uusia liiketoimintamalleja, sillä asiakaslähteisen jatkuvan innovoinnin ja disruptiivisen strategian vaatimat taidot ovat samanlaisia. Niitä ovat asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen, prototypointi, nopeat kokeilut, palvelutarjoaman hypoteesiajattelu sekä osallistaminen ja toiminnan yhdenmukaistaminen.

Palvelumuotoiluajattelun ja palvelumuotoilun työkalujen kytkeminen yrityksen strategian kehittämiseen auttaa yritystä parantamaan omaa asemaansa kehittämällä olemassa olevan liiketoiminnan arvontuottoa sekä erilaisia arvontuoton malleja. Clayton Christensenin (1997, 19-22) mukaan disruptiiviset innovaatiot ovat vakiintuneille yrityksille uhka muun muassa siksi, että vakiintuneet toimijat ovat lukittuneet tiettyyn liiketoimintamalliin ja tiettyihin asiakkaisiin, eivätkä tunnista uusia markkinoita. Edelleen hän mainitsee organisaatioiden omien kyvykkyyksien olevan rajoittava tekijä, sillä disruptiivisten innovaatioiden ymmärtäminen vaatii uudenlaista näkemystä, sekä joustoa niin arvojen kuin prosessienkin osalta. Liedtka & Kaplan (2019, 3) mukaan asiakaslähtöisen jatkuvan innovoinnin ja disruptiivisen strategian vaatimat taidot ovat samalaisia, joten palvelumuotoilun hyödyntämä muotoiluajattelu voi vähentää myös disruptoiduksi tulemisen vaaraa.

2.2.1 Palvelumuotoilun haasteet ja yritysten innovointitarve

Palvelumuotoilussa on paljon eritasoisia haasteita. Makromittakaavassa voidaan nähdä muutoksia esimerkiksi talouskehitykseen, ympäristöön ja yhteiskunnallisiin tekijöihin liittyen (Polaine ym. 2013, 172-176). Talouden painopiste on siirtynyt länsimaissa voimakkaasti tuotteiden valmistuksesta palveluihin ja yksittäisestä yrityksestä verkostoihin ja alustatalouteen. Monet perinteiset konepajayrityksetkin ovat muuttuneet suurelta osin palveluliiketoimintaa harjoittaviksi yrityksiksi. Esimerkiksi Kone Oyj:n vuoden 2017 liikevaihdosta 47 % tuli palveluliiketoiminnasta (Kone 2017, 7). Kun liiketoiminnan painopiste muuttuu tuotekeskeisestä ajattelusta palvelukeskeiseen ajatteluun, muuttuu myös suunnittelun fokus. Arvon muodostumisen uusi tapa vaatii yrityksiltä aivan uudenlaista suunnitteluajattelua.

Digitalisaatio on puolestaan tehnyt asiakkaat yhtä tietoisemmiksi vaihtoehtoista. Heillä on käytössä lähes rajattomasti dataa ja mahdollisuus vertailla toimittajia, hintoja ja käyttökokeimuksia - globaalisti. Lisäksi sosiaaliset mediat ja kokemusten jakaminen vahvistavat entisestään asiakkaiden mahdollisuutta vertailla palveluja entisestään (Stickdorn, Hormess, Lawrence & Schneider 2018, 23). Valistuneet ja vaihtoehtojen yltäkylläisyydestä nauttivat asiakkaat vaativat palveluntuottajilta yhä tarkempaa asiakasdatan analyysiä, tiukempaa integroitumista ja sen myötä yhä paremmin asiakkaan tarpeita puhuttelevia palveluekosysteemejä.

Kansainvälinen ilmasto-uholi luo uudenlaista ajattelua ja kyseenalaistaa tuotteiden omistamisen tarvetta. Esimerkiksi liikkumisen ehtona ei enää nähdä auton omistamista, vaan etsitään mieluummin parasta vaihtoehtoa kulloiseenkin tarpeeseen. Elokvakirjasto ei enää vaadi isoa DVD-levyjen kokoelmaa, vaan elokuva voidaan ostaa tai vuokrata pilvipalveluna (Polaine et al 2013, 174). Muutosten havainnointi, tulkinta ja uusien palveluiden suunnittelu vaativat jatkuvaa asiakastiedon keräämistä ja palvelun iterointia tätä tietoa vasten.

Haasteita löytyy myös yrityksen välittömästä toimintaympäristöstä. Asiakkaiden tunnistaminen ja kunkin asiakasryhmän tarpeiden tunnistaminen ovat kriittisessä roolissa. On

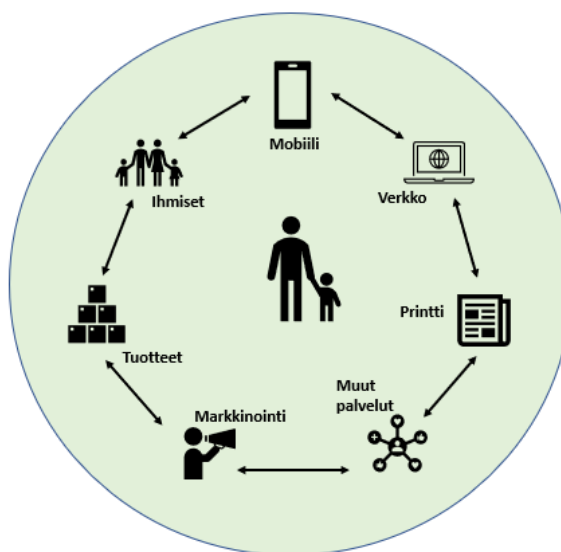
ymmärrettävä, onko esimerkiksi tuotteen tai palvelun ostaja sama vai eri taho. Näin ollen esimerkiksi Kone Oyj:llä on kaksi asiakasta. Tuotteen tilaajaa kiinnostavat esimerkiksi tuotteen hankintahinta, alhaiset käyttökustannukset ja huollon toimivuus. Loppukäyttäjää puolestaan kiinnostaa sujuva ja turvallinen siirtyminen paikasta toiseen (Tuulaniemi 2011, 108). Tällainen asiakkuuksien monikerroksisuus on tyypillistä yrityksissä, jotka ovat laajentaneet toimintaansa perinteisestä tuoteliiketoiminnasta myös palveluliiketoimintaan.

Tuulaniemi (2011, 111) mainitsee kirjassaan kolme tekijää, miksi perinteisellä teollisuusyrityksellä on vaikeuksia havaita uusia palvelumahdollisuuksia.

1. Niitä ohjaavat lähinnä tuotantoteknologiaan liittyvät keksinnöt, eivätkä ne ole hyviä havaitsemaan muita mahdollisuuksia arvon tuottamisessa.
2. Niillä on pitkälle kehitetty ja tehokas tuotekehitysprosessi, josta ei kuitenkaan ole hyötyä palveluiden kehittämisessä
3. Niillä on käytössä pääasiallisesti yksi ansaintamalli, eli tuotteiden myyminen. Palveluliiketoimintaan kuuluu kuitenkin joukko erilaisia ansaintamalleja.

Palvelumuotoilun kannalta merkittäviä haasteita löytyy myös yritysten sisältä. Sellaisia ovat muun muassa organisaatioiden palvelutuotannon, operaatioiden ja kehitystyön siilomaisuus. Siiloilla tarkoitetaan eri työtoimintojen ympärille rakennettuja organisaatioyksiköitä, joissa tietyt liiketoimintaa mittaavat ja optimoivat prosessit ohjaavat yksikön toimintaa (Stickdorn et al 2018, 23). Riippumatta organisaation koosta, myös palveluita tuotetaan useiden, omaan operationaaliseen tehokkuuteen suunniteltujen organisaatioyksiköiden kautta sen sijaan, että palvelu toimitettaisiin asiakaskeskeisenä ja holistisena palvelukokonaisuutena (Samalionis 2009, 128).

Tuotekeskeisessä liiketoimintalogiikassa organisaatioyksikkökeskeinen tarkastelu ja toiminta olivat ymmärrettäviä, sillä ne helpottivat esimerkiksi tuotannon lopputuloksena syntyneiden tuotteiden kustannushallintaa tuotantoketjussa (Stickdorn ym. 2018, 23). Palveluliiketoiminnassa, jossa palvelun arvon jatkuvaan ja yhtäaikaiseen tuottamiseen, ylläpitämiseen ja toimittamiseen osallistuvat useat yrityksen organisaatioyksiköt, siilomainen toiminta ei toimi. Yhden yksittäisen siilon palvelu voi kyllä olla moitteetonta, mutta asiakas ei välitä yksittäisistä palveluhetkistä, vaan kokee palvelun arvon kaikkien palvelun kosketuspisteiden summana (kuvio 5.), eli koko palvelukokonaisuuden tuottamana arvona (Polaine ym. 2013, 22). Tällöin esimerkiksi asiakkaan hyvä kokemus palvelun tai tuotteen myyjästä ei riitä, jos tuotteen tai palvelun toimitus epäonnistuu. Siilomaisessa palvelutuotannossa ongelmat nousevatkin esiin nimenomaan asiakkaan kokemana palveluiden laadunvaihteluna ja palvelun kokonaisuuden pirstaleisuutena (Polaine ym. 2013, 22).



Kuvio 5. Asiakas on vuorovaikutuksessa palvelumallin useiden eri kontaktipisteiden kanssa Polaine ym. (2013, 23) mukaan.

Asiakastyytyväisyys näkyy suoraan yritysten tuloksessa. Vuonna 2016 yritysten arvioitiin pelkäävän Yhdysvalloissa menettävän liiketoimintaa 75 miljardin euron arvosta huonon asiakaspalvelun seurauksena (Hyken 2018). Yksi merkittävä asia on asiakkaan käsitys palvelulupauksesta ja sen lunastamisesta. Vuonna 2016 tehdyn tutkimuksen mukaan 70 prosenttia asiakkaista odottaa saumattomia palvelukokonaisuuksia, joita siilomainen suunnittelu ei tue (Salesforce 2016). Samassa tutkimuksessa, johon osallistui 7000 asiakasta (BtoB ja BtC), 67 prosenttia asiakkaista vastasi, että heidän standardinsa hyvälle asiakaskokemukselle ovat korkeammalla kuin koskaan. Samaan aikaan 51 prosenttia asiakkaista koki, että yritykset eivät kykene vastaamaan heidän odotuksiinsa erinomaisesta palvelusta. Lisäksi 84 prosenttia asiakkaista ilmoitti, että asiakkuuden kannalta on erittäin tärkeää, että heidät nähdään ihmisinä, ei numeroina. Asia on merkityksellinen myös BtoB-myyntissä, sillä tästäkin asiakasjoukosta asian kokee erittäin merkitykselliseksi 83 prosenttia vastanneista. (Salesforce 2016.)

Yksi palvelumuotoilun kohtaamista haasteista on yrityksiin kohdistuva jatkuva tarve innovoida, sekä yritysten sisäinen halu innovoida. Salesforcen (2016) tekemän tutkimuksen mukaan 63 prosenttia asiakkaista odottaa yritysten tuottavan uusi tuotteita tai palveluja nopeammin kuin koskaan ennen ja 56 prosenttia heistä etsivät aktiivisesti palveluita tai tuotteita kaikkein innovatiivisimmilta yrityksiltä - siis yrityksiltä, jotka tuottavat uusia palveluita perustuen asiakkaiden tutkittuihin tarpeisiin ja uuteen teknologiaan. Asiakaslähtöinen innovointipaine on läheisessä yhteydessä yrityksen tarjoaman palvelun ylivoimaiseen myyntiväittämään, palvelun luomiseen yrityksessä tai niihin yrityksen sisäisiin prosesseihin, joilla palvelun mahdollistetaan (Stickdorn ym. 2018, 27).

Innovaatiopainetta yritykselle luovat myös alati muuttuva liiketoimintaympäristö, hyvin verkostoituneet liiketoimintaekosysteemit, nopeutunut liiketoiminnan rytmi sekä yleisesti saatavilla olevat teknologiat ja informaatio, jotka tekevät palveluiden kopioinnista yhä helpompaa. Jos yrityksen tarjoamalla palvelulla on arvo ja palvelu on helppo kopioida laillisesti tai laittomasti, niin se tullaan kopioimaan - suoraan tai epäsuoraan. (Stickdorn ym. 2018, 27.) Edelleen innovaatiopainetta aiheuttaa asiakkaiden jatkuvasti kohoavat odotukset. Se mikä on tänään uutta, on huomenna jo oletusarvoisesti tuotteen tai palvelun perusominaisuus - ja mielellään maksuton sellainen. Tämä aiheuttaa painetta myös uusien liiketoimintamallien kehittämiseksi. Tämän takia yrityksen priorisoivat innovoinnin menestyksen yhdeksi avaintekijäksi. Ja koska palveluiden merkitys on yhä suurempi, kohdistuu yritysten innovointi nimenomaan uusiin palveluihin (Stickdorn ym. 2018, 27).

Useat palveluorganisaatioiden innovaatiot tai innovoidut palvelut eivät useinkaan ole yksittäisiä teknologisia, organisaatorisia innovaatioita tai esimerkiksi prosessi-innovaatioita, vaan ne edellyttävät useita samanaikaisia muutoksia useissa yrityksen eri toiminnoissa. Palveluiden innovoinnissa olennaista on, että yhden yksittäisen kehitetyn innovaation sijaan palveluinnovointia tuotetaan ja hyödynnetään toistuvasti. Tämä mahdollistaa palvelutuottajan sopeutumaan mahdollisimman hyvin muuttuvaan ympäristöön (den Hertog ym. 2010, 496). Den Hertog ym. (2010, 498-504) listaa kuusi yrityksen dynaamista palveluinnovaatiokyvykkyyttä, joista ainakin yhdessä menestyksestä palveluinnovointia harjoittavat yrityksen ovat selvästi kilpailijoitaan parempia:

1. *Asiakstarpeiden kartoitus ja teknologian hyödyntäminen palvelun kehittämisessä.* Useimmat innovaatiot ovat asiakkaiden ennen tunnistamattomiin tarpeisiin vastaimista tai teknologian hyödyntämistä uusien palvelulupausten luomiseksi
2. *Konseptointi.* Tämä voi sisältää esimerkiksi sen, kuinka uusi palveluelementti yhdistetään jo olemassa olevana palvelumalliin, jolloin tuote näyttää markkinoiden silmin uudelta. Palveluinnovaation konseptointi voi pitää sisällään myös esimerkiksi kytkennän yrityksen strategiaan, yrityksen tapaan olla vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, hinnoitteluun tai liiketoimintamalliin
3. *Kyky tuottaa uusia palveluita niputtamalla uusia palveluelementtejä tai järjestelmällä uudelleen jo olemassa olevia palveluiden elementtejä (bundling/unbundling).* Palveluinnovaatiot ovat usein olemassa olevien palveluelementtien uusia konfiguraatioita (van der Aa & Elfring 2002, den Hertog et al 2010, 501 mukaan) tai palvelulupausten kannalta epäolennaisten elementtien karsimista pois (Normann 2002, den Hertog et al 2010, 501)
4. *Palveluiden yhteisinnovointi kumppaneiden, alihankkijoiden ja verkoston kanssa.* Usein palvelumallit pitävät sisällään useiden toimijoiden tuottamia

palvuellementtejä, jotka yhdessä muodostavat asiakkaalle annetun palvelulupauksen (Ramirez 1999, den Hertog et al 2010, 502 mukaan)

5. *Skaalautuminen ja palvelun joustavuus.* Skaalautumisessa olennaista on, että uusi palvuellementti saadaan kuvattua oikein sekä istutettua yrityksen muihinkin organisaatioyksiköihin (den Hertog & de Jong 2007, den Hertog et al 2010, 503 mukaan)
6. *Kyky oppia ja mukautua.* Tällä tarkoitetaan kykyä ymmärtää, miten palveluinnovointia johdetaan tällä hetkellä, sekä kykyä mukauttaa innovaatioprosessia tarvittaessa.

Palveluita voidaan innovoida ja muotoilla eri tavoin. Tällaisia tapoja ovat muu muassa perinteinen tutkimus ja kehitystoiminta, teknologioita ja uusia liiketoimintamalleja korostava yrittäjämalli tai verkostomalli (Sundbo and Gallouj 2000, Macaulay et al 2012, 11 mukaan). Niissä on omat heikkoutensa, kuten kertaluonteisuus tai vahvan toimijan roolin korostuminen. Palvelumuotoilu tarjoaa laajan valikoiman metodeja ja työkaluja palveluiden innovointiin ja kehittämiseen ja mahdollistaa monimutkaistenkin palvelumallien kehittämisen. Tällaiset palvelumallit sisältävät useita kontaktipisteitä asiakkaan kanssa ja asiakkaan elinkaarimalli ulottuu usein pitkälle aikavälille (Macaulay, Mile, & Wilby 2012, 13).

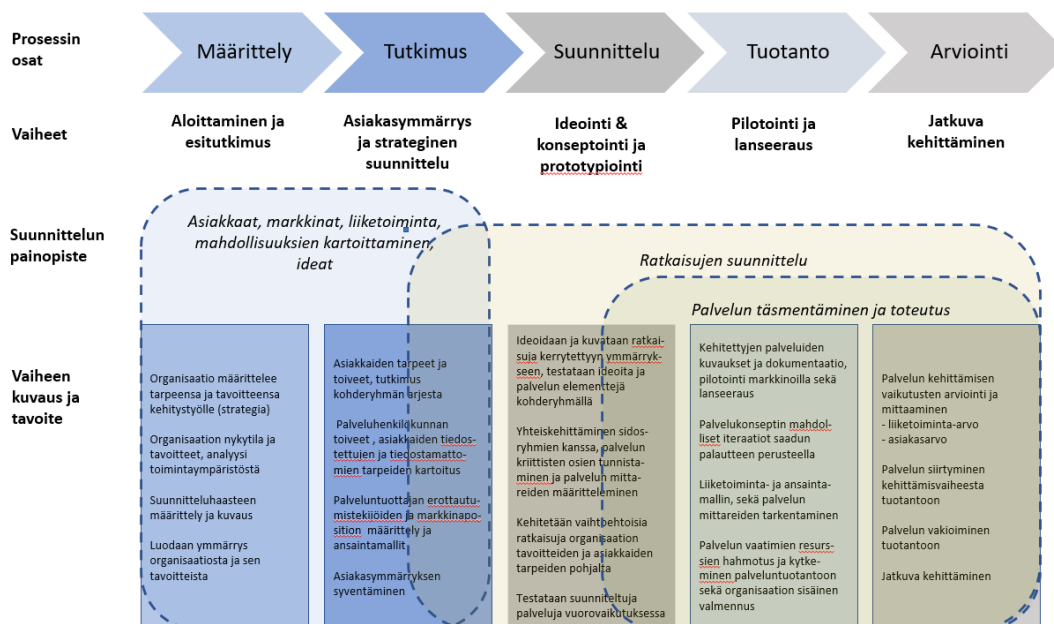
2.2.2 Palvelumuotoiluprosessi

Tuulaniemi (2011, 55) kuvaa prosessin sarjaksi loogisesti eteneviä ja toistuvia tapahtumia. Suunnitteluprosessi on sarja vaiheita, joiden läpi palvelu tai tuote kulkevat suunnittelunsa aikana. Mallit kuvataan yleensä kronologisessa järjestyksessä, mutta käytännössä kyseessä on hyvin iteratiivinen prosessi. Pääsääntöisesti prosessit voidaan mallintaa tarkasti, mutta palvelun kehittämisen ainutlaatuisuuden ja prosessin luovan luonteen vuoksi tämä ei kuitenkaan ole mahdollista palvelumuotoiluprosessin osalta. Yleistä palvelumuotoiluprosessia voi kuitenkin soveltaa kulloiseenkin kehitysprojektiin tai omien palveluiden kehittämiseen. Liiketoiminnan kohtaamien ongelmien ratkaisua leimaa usein ajattelu siitä, että ratkaisu ongelmaan on jo olemassa ja että se pitää vain löytää. Ratkaisut yritetään usein löytää kvantitatiivisten analyysien ja deduktiivisen ajattelun avulla, kun taas palvelumuotoilu lähtee kvalitatiivisesta ajattelusta ja korostaa luovaa prosessia ratkaisun hakemisessa. (Reason, Løvlie & Brand 2015, 15.) Palvelumuotoilussa ajattelu lähtee siis siitä, että ratkaisu on kyllä olemassa, mutta sitä ei ole vielä keksitty. Tämä korostaa palvelumuotoiluprosessissa asiakasymmärryksen kasvattamisen merkitystä uusien ratkaisujen kehittämässä. Palvelumuotoiluprosessissa asiakasymmärrystä kasvatetaan erityisesti asiakkaan motiiveihin, tarpeisiin, toimintatapoihin, arvoihin ja toiveisiin liittyen. Tällaisen kvalitatiivisen asiakasymmärryksen liittäminen markkinatietoon lisää markkinoilla menestymisen todennäköisyyttä (Reason ym. 2015, 15).

Hyödyllisin palvelumuotoiluprosessi on sellainen, joka mukautuu ratkaistavan ongelmaan, ei päinvastoin. Lisäksi prosessin muodon valintaan vaikuttavat organisaation rakenne,

kehittävän työn sisältämien haasteiden monimutkaisuus, prosessin vaatimat henkilöstöresurssit, mahdolliset ratkaisut ongelmaan sekä aika-, raha- ja muut resurssit. (Stickdorn ym. 2018, 88.) Tarkoituksenmukaista ei siis ole etsiä valmiita prosessimalleja, vaan suunnitella kuhunkin projektiin yksilöllinen prosessi ja hyödyntää kehitys- tai innovaatiotyöhön parhaiten sopivat menetelmät.

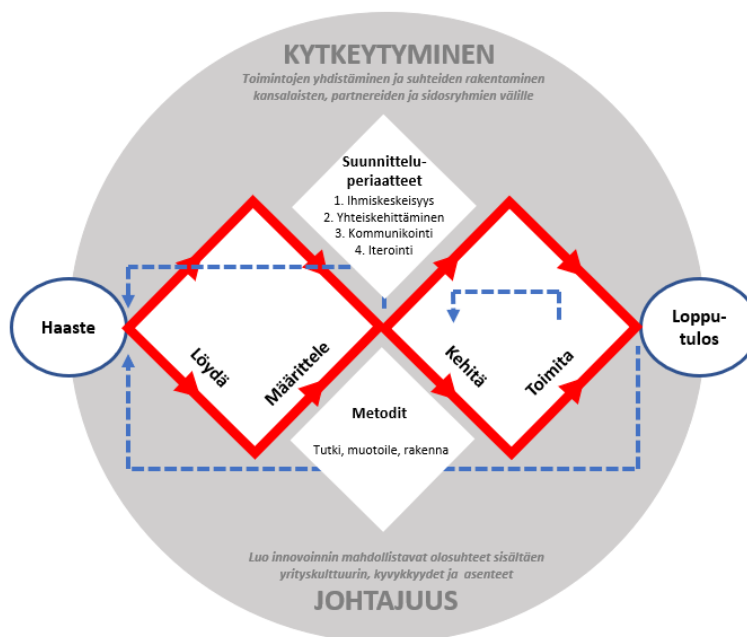
Palvelumuotoiluprosessi hyödyntää tuottavia, muodostavia ja ennustavia metodeja. Prosessiin on sisäänrakennettuna innovoinnin idea ja samassa prosessissa voidaan käyttää erilaisia metodeja uusien tarjoamien tai innovaatioiden tuottamiseen (Miettinen 2009, 63). Mitään oikeaa tai väärää metodia ei ole, eikä yhtä ainoa oikeaa tapaa käyttää kutakin metodia. Eri metodeja voidaan myös yhdistellä hyvin vapaasti. Tärkeintä on löytää toimivat menetelmät tai niiden kombinaatiot, jotka voivat kehittää, konseptoida ja prototypoida ideat iteroinnin ja asteittaisen palvelun kehittämisen avulla. (Stickdorn & Schneider 2011, 140.) Palvelumuotoiluprosessissa on useita vaiheita ja jokaiseen vaiheeseen on joukko metodeja. Stickdorn & Schneider (2011, 141) luettelevat vaiheiksi tutkimisen, luomisen ja reflektoinnin sekä implementoinnin. Sivistystoimen työkalupakki palvelumuotoiluun (2018) identifioi vaiheiksi löytämisen, määrittelyn, ideoinnin, mallinnuksen ja käyttöönoton. Tuulaniemi (2011, 57) jakaa palvelumuotoilun viiteen vaiheeseen: Määrittelyyn, tutkimukseen, suunnitteluun, palvelutuotantoon ja arviointiin (kuvio 6.). Edelleen prosessimalli voidaan jakaa karkeasti kolmeen erilliseen päävaiheeseen: Määrittelyyn, kehitystyöhön (tutkimus ja suunnittelu) sekä iteratiiviseen kaupallistamisvaiheeseen (tuotanto ja arviointi).



Kuvio 6. Palvelumuotoiluprosessi Tuulaniemeä (2011, 57) mukailen

Vaikka Tuulaniemen (2011) kuvaama palvelumuotoiluprosessi näyttää lineaariselta, se ei käytännössä ole sitä. Palvelumuotoiluprosessi on luonteeltaan kokeellista ja iteratiivista. Se perustuu useille, toisiaan seuraaville ja tiedon ja ymmärryksen karttuessa syveneille silmu-koille, mutta kuitenkin niin, että suunnitteluprosessi ei kulje taaksepäin. Se vain sopeutuu nopeiden iteraatioiden avulla kasvaneeseen tietoon ja kokemukseen (Stickdorn ym. 2018, 95). Vaikka prosessi on iteratiivinen, alkumäärittelyt eivät voi sitä olla, sillä ne antavat prosessille kiinteän alkupisteen ja projektin vaatimat taustatiedot.

Palvelumuotoiluprosessissa yksi leimaa-antavista piirteistä on prosessissa vuorottelevat laajentavan (divergenssi) ja supistavan (konvergenssi) ajattelun ja tekemisen vaiheet (Stickdorn ym. 2018, 90). Nämä ilmenevät usein prosessin niissä vaiheissa, joissa palvelun käyttäjää tutkimalla kasvatetaan asiakasymmärrystä, jonka jälkeen fokusoidaan ratkaistava ongelma tai ongelmat, ja joissa ideoidaan ratkaisua löydettyyn ongelmaan, ja valitaan lopullinen kehitettävä ratkaisu tai ratkaisut. Yksi palvelumuotoilussa yleisimmin käytetyistä kehittämistyön prosessimalleista on British Design Councilin (BDC) kehittämä tuplatimantti-malli (kuvio 7.).



Kuvio 7. Tuplatimanttimalli British Design Councilia (2019) mukaillen.

British design councilin (2019) vuonna 2004 kehitetty tuplatimanttimalli on selkeä visuaalinen esitys muotoiluprojektin kehitysvaiheen prosessista. Sen lisäksi, että tuplatimanttimalli toimii muotoiluprosessin viitekehyksenä, pitää se sisällään myös metodiikan sekä palvelumuotoilun pääperiaatteet. Tuplatimantin havainnollistama prosessimalli ei kuitenkaan pidä sisällään ohjeita siitä, kuinka esimerkiksi yrityksen strategia käytännössä kytetään prosessimalliin ja muotoiluprojektin tavoitteisiin. Malli kyllä yksilöi johtajuuden merkityksen, mutta varsinaista

yrittäjien strategiaa ei kytketä palvelumuotoiluprosessin tähän vaiheeseen prosessiohjeistuksen kautta. Johtajuuden merkityksestä BDC mainitsee prosessissaan lähinnä mahdollistajana. Brittilä Design Councilin (2019) mukaan johtajuuden tulee rohkaista organisaatiota innovoimaan, rakentamaan taitoa ja kyvykkyyttä, sekä mahdollistaa kokeileva ja oppiva yrityskulttuuri. Edelleen johtajuuden tulee suhtautua palvelumuotoiluprosesseihin avoimena, dynaamisina ja Agile-metodiikkaa hyödyntävinä projekteina, jotka synnyttävät tuloksia koko prosessin aikana, ei pelkästään sen lopputulemana.

Tästä voi ottaa esimerkiksi tuplatimantin eri vaiheet; Löydä, määrittele, kehitä ja toimita. Löydä-vaiheessa ymmärrystä haetaan siitä, mitkä ovat kehitystyön kohteena olevan palvelumallin puutteet tai kehitettävät uuden palvelun sisältöön, muotoon ja toimitustapaan vaikuttavat tekijät. Nämä tekijät selvitetään asiakastiedon syventämisen kautta. Asiakkailta tulee tässä kohtaa ymmärtää niin sisäiset, kuin ulkoisetkin asiakkaat. Tämä vaihe kysyy, mitä palvelulta haluaan. Tämän vaiheen tuottama tieto ei ole hyödyllistä pelkästään muotoiluprosessia ajatellen, vaan asiakasymmärryksen syventämistä voi hyödyntää organisaatiossa laajemminkin esimerkiksi myyntiä kohdistettaessa tai markkinoinnin sisältöä muodostettaessa. Määrittely- ja kehitysvaiheissa taas tulee huomioida yrityksen strategiset visiot ja integroida ne osaksi palvelumuotoiluprosessin kehitystyötä. Koska palveluliiketoiminnan tulee toteuttaa asiakas-keskeistä logiikkaa niin strategiselta tavoitteenasetannaltaan kuin kehitystyöltäänkin, on palvelumuotoiluprosessin löydöksiä syytä reflektoida myös yrityksen strategiaan ja sen toteuttamiseen. Jos löydökset ovat ristiriidassa luodun strategian kanssa, tulee yrityksessä olla tahtoa ja ymmärrystä tarkastella näitä ristiriitaisuuksia myös strategian mukauttamisen kautta.

2.2.3 Projektin määrittely - design brief ja esitutkimus

Palvelumuotoiluprosessi on ainutkertaisuudestaan, iteratiivisuudestaan ja luovasta luonteestaan huolimatta prosessi, jolla on alku. Palvelumuotoiluprosessin sitoutuu muu muassa sisäisiä ja usein myös ulkoisia henkilöstöresursseja, organisaation tavoitteita, sekä taloudellisia ja ajallisia resursseja. Jotta useat eri osatekijät ja projektiin osallistuva henkilöstö saadaan sovitettua yhteen ja työskentelemään kohti asetettuja tavoitteita, tulee tavoitteet ensin määritellä. Ihanteellisessa tilanteessa kaikki palvelumuotoiluprosessiin osallistuvat henkilöt ovat mukana prosessissa koko sen keston ajan (Tuulaniemi 2011, 56).

Tuulaniemi (2011) sisällyttää määrittelyvaiheeseen briefin ja esitutkimuksen. Briefin, jonka luo palveluidean omistaja, tarkoituksena on määritellä kehitystyön tavoitteet ja sen suunnan, mutta ei tarkkaa lopputulosta. Hyvä brief sisältää tavoitteiden lisäksi kohderyhmät, tiedot kohderyhmistä, liiketoiminnalliset tavoitteet, yrityksen mission, vision ja liiketoimintastrategian, benchmarkingin, projektin laajuuden, budjetin, aikataulun, vaiheet, sekä projektin taustatiedot (Tuulaniemi 2011, 57). Brief on siis yrityksen sisäisesti itselleen tekemä määrittely tulevasti työstä ja sen tavoitteista. Brief päättyy palvelun omistavan yrityksen tekemään tarjouspyyntöön palvelun suunnittelu- ja kehitystyöstä (Tuulaniemi 2011, 58).

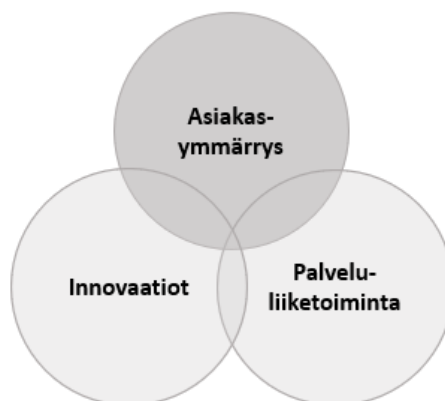
Kun määrittely on tehty ja palveluprojektin toteuttava yritys valittu, on esitutkimuksen vuoro. Esitutkimuksen tarkoitus on puolestaan tuottaa palvelumuotoilua tekeväälle yritykselle taustatietoa työn tilanneesta organisaatiosta ja sen liiketoiminnan strategisista tavoitteista. Strateginen näkökulma on tärkeä, sillä se sitoo kehitettävän palvelun osaksi yrityksen pidemmän aikavälin tavoitteiden saavuttamista. Päätös palvelun kehittämisestä lähtee siis siitä, miten palvelu soveltuu organisaation strategiaan tavoitteisiin (Tuulaniemi 2011, 59). Kun kytkös on olemassa, tukee palvelumuotoilujuttelu yrityksen toteuttamaa strategiaa kytkemällä projektiin monialaista osaamista ja niiden välistä yhteistyötä asiakas- ja työntekijäkokemuksen parantamiseksi (Stickdorn & Schneider 2011, 39).

Strateginen näkökulma korostuu myös toisesta näkökulmasta, sillä palvelumuotoilu auttaa yrityksen strategista suunnittelua havaitsemalla paikkoja, joihin uusia palvelutuotteita voidaan tuottaa. Jos tällainen uusi palvelu on strategisten tavoitteiden mukainen, ja asiakkaat ovat tutkimusten mukaan siitä valmiita maksamaan lasketun hinnan, on palvelu liiketaloudellisten tavoitteiden mukainen (Tuulaniemi 2011, 59).

2.2.4 Asiakasymmärrys

Yrityksen toiminnassa on paljon liikkuvia osia. Yrityksen osastojen, viestinnän, partnereiden, osakkaiden, sidosryhmien ja strategian yhteensovittamisen ja yhdenmukaisuuden varmistaminen vaativat paljon johtajien huomiota, kun yrityksen sisäistä toimintaa optimoidaan ja säädetään. Tämä aiheuttaa vahvan sisäisen fokuksen ja vaarana on, että kaikkein tärkein sidosryhmä, eli ulkoiset asiakkaat unohdetaan. (Reason, Løvlie & Brand 2015, 15.) Riskinä on myös, että tällöin luodaan käytänteitä, järjestelmiä ja prosesseja, jotka eivät enää palvele asiakasta, tai että luodaan suorastaan esteitä asiakkaalle tai asiakaspalvelijoille (Reason ym. 2015, 16). Palvelumuotoilun metodiikka nostaa asiakkaan ja asiakastiedon toiminnan keskiöön, joka puolestaan vähentää liiallisen sisäisen fokuksen aiheuttamia riskejä.

Palvelumuotoilussa on tärkeää saavuttaa ymmärrys asiakkaiden tavoitteista, motivaatiosta ja latenteista tarpeista (Moritz 2005, 43). Asiakkaiden tarpeiden ja organisaatiota kohtaan osoittamien odotusarvojen ymmärtäminen ja niiden sovittaminen yrityksen tapaan operoida auttaa organisaatioita saavuttamaan sisäisen ymmärryksen ja toiminnan oikean suuntaamisen, korkeamman henkilökunnan sitoutumisen ja osallistumisen sekä asiakaskeskeisemmän toiminnan fokuksen. Nämä puolestaan parantavat yrityksen ketteryyttä markkinoilla (Reason et al 2015, 15). Asiakslähtöisen palveluliiketoiminnan kehittäminen vaatii siis sekä asiakasymmärrystä, että kykyä kehittää liiketoimintaa tämän ymmärryksen perusteella. Palveluliiketoimintaa kehitetään asiakasymmärryksen johtamisen, innovaatioiden johtamisen ja palveluliiketoiminnan kehittämisen yhteispuolella (kuvio 8.) ja sen yksi tavoite on asiakkuuden arvon kehittäminen (Arantola & Simonen 2009, 11-12). Kun palveluliiketoiminnan kehittäminen on osa strategiaa, ovat investoinnit asiakkuuksiin ja niiden ymmärtämiseen osa strategian toteuttamista (Arantola & Simonen 2009, 13).



Kuvio 8. Asiakasymmärrys, innovaatioiden johtaminen ja palveluliiketoiminnan kehittäminen linkittyvät Arantola ym (2009, 4) mukaillen.

Mitä tämä asiakasymmärrys sitten on? Wetter-Edman (2014, 99) mukaan palvelumuotoilun ja innovoinnin alkuvaiheita kuvaa asiakastutkimus, jonka keskiössä on asiakkaiden tarpeiden, halujen ja odotusarvojen ymmärtäminen. Asiakastutkimus tuottaa asiakastietoa, jota ilman asiakasymmärrystä ei voi olla. Toisaalta pelkkä asiakastieto ei ole asiakasymmärrystä. Asiakastieto on asiakkaita kuvaavaa raakatietoa, jota täytyy jalostaa ennen kuin sitä voidaan käyttää liiketoiminnassa. Asiakasymmärrys syntyy vasta, kun jalostettua asiakastietoa käytetään liiketoiminnassa (Arantola & Simonen 2009, 21). Kun asiakkaiden odotukset, tarpeet, motiivit ja tavoitteet ovat yrityksellä selvitettyinä, suunnitellaan palvelut, jotka puhuttelevat juuri näitä asiakaskäyttäjyistä ohjaavia tekijöitä. Vain näin palvelutuote voi vastata käyttäjien tarpeisiin ja pärjätä markkinoilla (Tuulaniemi 2011, 61).

Asiakasymmärryksen merkitys on suuri niin B-to-B, kuin B-to-C-palveluliiketoiminnassa, ja sitä tarvitaan niin olemassa olevista asiakkaista kuin potentiaalisistakin asiakkaista. Asiakastiedon ja sen jalostamisen tarkoitus on tuottaa lisää arvoa joko asiakkaan omalle liiketoiminnalle (B-to-B) tai asiakkaan henkilökohtaisesti käyttämälle palvelulle. Asiakastietoon liittyy myös haasteita. Näitä ovat mm. asiakastiedon suuri määrä, asiakastiedon siiloutuneisuus tai se, että tietoa ei edes tunnisteta asiakastiedoksi (Arantola & Simonen 2009, 5). Asiakasymmärrys saattaa tulla osaksi palveluliiketoiminnan kehittämistä myös liian myöhäisessä vaiheessa. Ideaalitilanteessa asiakasymmärrys tulee mukaan prosessiin jo alkuvaiheessa markkinoita ja asiakaskäyttäjyistä kuvaavana tietona (Arantola & Simonen 2009, 6).

Asiakasymmärrys ei koske pelkästään yrityksen ulkoisia asiakkaita. Palvelumallin elementtejä suunnitellessa huomioon on otettava myös palvelun toimittavan henkilökunnankin näkökulma. Polaine ym. (2013, 41-44) mukaan tämän asiakasrajapinnalla toimivan henkilöstön kokemus, niin osaamisen kuin työhön sitoutumisen kautta ajateltuna, on tärkeää palvelun menestyksen kannalta. Tämä johtuu kahdesta syystä:

- 1) Palvelun kehittämiseen ja parantamiseen sitoutetut asiakaspalvelijat ovat paitsi sitoutuneempia työhönsä, niin myös kyvykkäitä hahmottamaan monimutkaisia palvelumalleja, käyttämään niiden kehittämisen työkaluja itsenäisesti.
- 2) Asiakasrajapinnassa työskentelevän henkilöstön näkemykset palvelusta ja sen kehittämistarpeista ovat usein yhtä tarkkanäköisiä ja hyödyllisiä, kuin varsinaisten asiakkaiden näkemykset.

Asiakastietoa on sekä määrällistä, että laadullista. Palveluiden kehittämisessä laadullisen tiedon on kuitenkin käytännössä havaittu olevan merkittävämmässä roolissa, sillä vasta laadullinen tieto luo ymmärryksen asiakkaiden tarpeista ja toiveista (Tuulaniemi 2011, 61). Hanington (2003, 13-15) jakaa asiakaskeskeisen suunnittelun tiedonhankinnan kolmeen kategoriaan: Perinteiseen, mukautuvaan ja innovatiiviseen. Perinteisillä hän tarkoittaa esimerkiksi kysely- ja markkinatutkimuksia, haastatteluja ja kokeilujen kautta hankittua tietoa. Ne tarjoavat hyvän tavan saavuttaa paljon tietoa asiakkaista ja hyvin strukturoituna ne antavat helposti analysoitavaa ja hahmotettavaa dataa. Tämän tiedon tulkinta kääntyy kohti numeraalista esittämistä ja statistiikkaa.

Mukautuva tiedonhankinta hyödyntää tunnettuja tutkimusmetodeja kuten esimerkiksi asiakkaan tarkkailua, mutta palveluiden suunnittelussa tarkkailu viedään siihen ympäristöön, jossa palvelu kulutetaan - esimerkiksi kotiin tai palveluntuottajan tiloihin. Tiedonhankintatapa ohjaavana ajatuksena on, että palvelun käyttötapaan vaikuttavat myös palvelun käyttöympäristön muuttajat, kuten kulttuurilliset tekijät ja erilaiset käyttöympäristöt. Näin saadaan paremmin suunnittelua hyödyntävää tietoa. Innovatiivisia metodeja kuvaa parhaiten osallistaminen, luova kytkeytyminen ja lopputulema sekä pitkälle yksilöitynyt tapa tuottaa tutkimustulosta. Tällaisesta metodista esimerkkinä käy esimerkiksi workshopit ja muut visuaaliset, luovaan ratkaisuun tähtäävät yhteiskehittämisen muodot. Innovatiiviseen ja visuaaliseen tutkimukseen osallistutaan yleensä geneerisempää kyselytutkimusta todennäköisemmin. Lisäksi luovat tiedonhankintametodit saattavat paljastaa asiakkaiden käyttäytymisestä, motivaatioista tai arvoista sellaisia asioita, joista he itsekään eivät ole tietoisia.

Saatua asiakasyymmärrystä tulee jäsentää, jotta se hahmottuu paremmin. Tämä koskee niin määrällistä kuin laadullistakin asiakastutkimusta. Mind map eli miellekartta tarkoittaa aihepiirien tai käsitteistöjen visuaalista esitystä. Sen tarkoitus on muodostaa kokonaiskuva kiinnostuksen kohteena olevasta asiasta. Sen avulla voidaan hahmottaa suunnittelun kohteena olevan palvelun kokonaisuutta tai palvelumuotoilua; mitä asiaan liittyy ja mitkä ovat asioiden vuorovaikutussuhteet (Tuulaniemi 2011, 61). Samankaltaisuuskaavion avulla puolestaan järjestellään tutkimustietoa etsimällä aineistosta samankaltaisuuksia ja ryhmittelemällä ne aiheittain. Kaaviosta voidaan suoraan lukea kaikki käyttäjille merkitykselliset aiheet (Tuulaniemi 2011, 68). Asiakasyymmärrys tuottaa käsityksen siitä, millaisten asioiden tulee ohjata

palvelumuotoilua. Näitä asioita kutsutaan suunnitteluajureiksi. Suunnitteluajurit (desing drivers) ovat siis tutkimustuloksista johdettuja suunnittelun ohjaimia, joilla asiakkaiden tarpeet, tavoitteet ja motivaatio tuodaan suunnittelun keskiöön. Ne auttavat suunnittelijoita suunnittelemaan selkeitä konsepteja, joissa on mukana olennaisimmat asiakastavoitteet (Tuulaniemi 2011, 69).

2.2.5 Yhteiskehittäminen

Yhteiskehittäminen voidaan ymmärtää palvelumuotoilussa kahdella tavalla. Ensinnäkin palvelun arvonmuodostumista ajatellen palveluhetkessä tarvitaan sekä palvelun tarjoajan, että palvelun kuluttaja panosta, jotta palvelussa muodostuu arvoa. Arvo siis yhteiskehitetään asiakkaan ja palvelun tarjoajan vuorovaikutuksessa (Stickdorn ym. 2018, 43). Toinen yhteiskehittämisen muoto liittyy itse palvelun kehittämiseen, sen suunnittelemiseen. Tällöin yhteiskehittämällä tarkoitetaan kahta tai useampaa ihmistä, joilla on yleensä erilaiset taustat, jotka tulevat yrityksen eri toiminnoista, ja jotka tekevät yhteistyötä poistaakseen kehitysyön silo- maisuutta (Stickdorn et al 2018, 44). Kun palveluita suunnitellaan palvelumuotoilun keinoin, puhutaan yhteiskehittämisestä jälkimmäisessä kontekstissa.

Palvelumuotoilussa on tärkeää ymmärtää palvelun käyttäjien arvot, toiminnan motiivit ja tarpeet palvelun käyttämiseen liittyen. Asiakkaiden ottaminen mukaan palvelun kehittämistyöhön edistää palvelun suunnittelua, tiedon kulkua sekä arvon rakentumista palveluun, ja yhteiskehittämisen etu onkin siihen osallistuvien vahva sitoutuminen niin kehitystyöhön, kuin kehitettyyn palveluunkin (Tuulaniemi 2011, 52).

Yhteiskehittämisen voima tulee erilaiset taustat omaavien henkilöiden näkemysten yhdistämisestä palvelumallin tuotannossa havaitun ongelman ratkaisemiseksi tai uuden palvelun kehittämiseksi, sekä avoimesta innovoinnista. Yhteiskehittämiseen voi, ja ideaalitapauksessa tulee, liittää niin yrityksen henkilökuntaa, johtajia, palvelumuotoilijoita, kuin asiakkaitakin (Stickdorn et al 2011, 194). Yhteiskehittäminen ei kuitenkaan tarkoita, että päätökset ovat ryhmäpäätöksiä, vaan ne suodatetaan iteraation kautta siten, että vain parhaat ja soveltuvimmat ideat viedään tuotantoon (Stickdorn & Schneider 2011, 195). Yhteiskehittämällä siis haetaan organisaatioiden eri toimintojen rajoja murtavia innovaatioita ja kartoitetaan varsinaisen palvelunkehittämisen lopullista suuntaa. On myös huomattava, että yhteiskehittämisessä ja palveluiden innovoinnissa asiakkailla tulee organisaation näkökulmasta ymmärtää niin sisäiset kuin ulkoisetkin asiakkaat. Sisäisillä asiakkailla tarkoitetaan tässä palvelun tuottamiseen yrityksessä osallistuvaa henkilökuntaa.

Sisäisistä asiakkaista puhuttaessa eräänä merkittävänä piirteenä esille nousee myös se, että yhteiskehittäminen lisää siihen osallistuneiden henkilöiden sitoutumista syntyneisiin konsepteihin ja innovaatioihin (Stickdorn & Schneider 2011, 196). Tämä on selitettävissä työntekijöiden sisäisen motivaation syntytekijöiden vahvistumisella. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan

ihmisen halua tehdä jotakin. Tällöin jokin toiminta koetaan nautinnolliseksi tai kiinnostavaksi (Kostamo 2017, 37). Työyhteisössä sisäinen motivaatio mahdollistuu parhaiten, jos sisäisen motivaation avaintekijöiden tarpeisiin vastataan. Avaintekijät ovat työn autonomia, kyvykkyys ja yhteisöllisyys (Kostamo 2017, 36). Yhteiskehittämisessä korostuvat niin yhteisöllisyys kuin siihen osallistuvien henkilöiden kyvykkyden hyödyntäminenkin. Sisäinen motivaatio on tärkeää erottaa ulkoisesta motivaatiosta, joka syntyy ulkoisten tekijöiden, kuten palkan tai palkkion seurauksena. Sisäinen motivaatio on vahvempi työntekijää työhönsä sitouttava motivaation muoto. Lisäksi tutkimuksissa on todettu, että mitä sisäsyntyisempää motivaatio on, sen parempi on työhön liittyvä psykologinen hyvinvointi (Dagenais-Desmarais & Leclerc & Londei-Shortall 2018, 160).

Henkilökunnan sisäisen motivaation korkean tason voi katsoa olevan johtajuuden yksi tavoite-tila, sillä sisäinen motivaatio tuottaa työhönsä vahvemmin sitoutuneita, työstään enemmän nauttivia ja työn imua kokevia työntekijöitä. Lisäksi työhön liittyvän intohimon - siis myös sisäisen motivaation - mahdollistaminen voi olla organisaatiolle strateginen voimavara osavasta työvoimasta kiinni pidettäessä tai sitä houkuteltaessa (Johri & Misra 2014, 29). Motivointuneet, työn imua kokevat ja intohimoa tuntevat työntekijät ovat siis yrityksen sisäisen ympäristön tärkeä resurssi. Organisaation tuleekin kiinnittää huomiota henkilökunnan kyvykkyden jatkuvaan kehittämiseen ja innostuksen ylläpitämiseen luomalla sisäistä motivaatiota, työn imua ja intohimoa tukevan yrityskulttuurin. Innostuksen elementeillä on tutkitusti suoria vaikutuksia myös henkilöstön henkiseen hyvinvointiin, joka puolestaan heijastuu heidän suorituskykyynsä (Johri & Misra 2014, 29). Tässä organisaation siilojen rajat ylittävällä yhteisöllisyydellä, jota yhteiskehittäminen tukee, on tärkeä merkitys.

Edelleen merkityksellistä on, että yhteiskehittämiseen osallistuu ihmisiä yrityksen eri toiminnoista, sillä osaamistaustaltaan erilaiset työntekijät tuovat toisista poikkeavia näkemyksiä ja ammatillista osaamista kehitystyöhön, rikastuttaen näin palveluratkaisujen innovointiprosessia. Tämä luo myös luottamusta yrityksen eri toiminnoissa toimivien työntekijöiden välille, mikä edesauttaa suunnittelulle tärkeää tiedon jakamista (Penin 2018, 241).

Yhteissuunnittelua palvelun loppukäyttäjien kanssa tehdään kutsumalla nämä käyttäjät, siis asiakkaat, joko virtuaaliseen kehittämispajaan tai fasilitoimalla työpaja jossain fyysisessä tilassa - joko yrityksen tiloissa tai valitussa palveluympäristössä. Virtuaalisen kehittämisympäristöjen hyviä puolia ovat tiedon nopea jakaminen ja helppo kommentointi. (Tuulaniemi 2011, 52). Fyysisten ympäristöjen hyvä puoli on rikkaammassa vuorovaikutuksessa. Yhteiskehittämistä voidaan tehdä ideoinnissa, jolloin asiakkaat generoivat uusia palveluja yrityksen tiloissa, suunnittelussa, jolloin asiakkaat suunnittelevat omaa tarjoamaansa yrityksen tarjoamien kehitystyökalujen avulla tai kehittämisessä, jolloin yhteisöt testaavat tarjoamaansa virheiden varalta (Verleye et al. 2015, 321). Asiakkaan panos yhteiskehittämisessä ylittää siis niin palveluiden ideointiin, suunnitteluun, kuin kehittämiseenkin. Winkler ym. (2019, 644)

huomauttavat kuitenkin, että palveluntarjoajan ja asiakkaan välinen interaktio ei itsessään synnytä arvoa, vaan arvoa voidaan nimenomaan menettää, jos palveluntarjoajan toiminta ei kohtaa asiakkaan vaatimuksia. Juuri tätä palvelun ja asiakkaan vaatimusten kohtaamattomuutta yhteiskehittämisellä pyritään minimoimaan.

Yhteissuunnittelua tarkastellaan usein yritysten etujen kautta. Niitä ovat muun muassa pienemmät palvelun kehittämiskustannukset, matalampi epäonnistumisen riski ja nopeampi markkinoille pääsy (Verleye ym. 2015, 322). Asiakkaiden kanssa yhteiskehittämistä ei kuitenkaan voi nähdä vain yrityksen näkökulmasta. Asiakkaan näkökulmasta katsottuna yhteiskehittämisestä on myös oltava hyötyä. Verleye ym. (2015, 323-324) identifioivat kuusi asiakkaan odottamaa etua yhteiskehittämisestä: Asiakas haluaa miellyttäviä kokemuksia, hankkia uusia taitoja, verkostoitua, saada statusta ja tunnustusta, löytää ratkaisuja ongelmiin sekä saada palkkion, joka on linjassa tehdyn työmäärän kanssa.

Yhteiskehittämistä voidaan soveltaa niin olemassa olevien palveluiden kehittämiseen, kuin uusien palveluiden innovointiin. Palveluiden kartoittamisella voidaan vertailla valittujen palveluiden ja palveluvirtojen ja niitä käyttävien asiakkaiden suhdetta palvelussa olevien palvelukuilujen paikallistamiseksi. Tällainen kartoitus toimii lähinnä jo olemassa olevien palveluiden tai palveluelementtien karsimisessa. Se ei toimi kovinkaan hyvin sellaisten palvelukuilujen identifioimisessa, joihin ei vielä ole olemassa palvelua tai jotka ovat nousseet esille palvelun ja asiakkaiden toiveiden eroavaisuuksista (Mortimer ym. 2019, 1059). Tällaisten palvelukuilujen paljastamiseen ja uusien ratkaisujen kehittämiseen tarvitaan asiakkaiden osallistamista. Palveluiden kehitystyössä törmätään usein myös priorisointiin. Mitä palvelua lähdetään ensimmäisenä kehittämään? Usein kehitystyötä priorisoidaan geneeristen tärkeysluokka- tai arvontuottomääritysten tai liian yksinkertaistettujen asiakaspotentiaalitaulukointien kautta. Nämä eivät huomioi riittävässä määrin asiakkaiden näkemyksiä palveluiden kehittämistarpeiden järjestyksestä tai tarpeiden ennakoivaa mallinnusta. (Mortimer ym. 2019, 1059.)

Mortimer ym. (2019, 1060) ovat kuvanneet kuusivaiheisen mallin, jolla asiakkaita voi osallistaa palvelun kehittämiseen:

- *Osallista* luomalla merkityksellinen yhteys asiakkaaseen
- *Suunnittele* kehitystyölle tavoitteet yhdessä asiakkaiden kanssa
- *Tutki* asiakaskokemusta ja identifioi kehitysideoita
- *Kehitä* yhteistyössä asiakkaiden kanssa ideat konkreettisiksi kehitysehdotuksiksi (strategianäkökulma)

- *Valitse*, mitkä kehitysehdotukset valitaan tuotantoon ja miten ne tuotetaan (priorisointi)
- Valmistaudu muutokseen tuottamalla muutostarpeesta tarpeeksi informaatiota yrityksen johdon päätöksentekoa varten.

Tämän tyyppisen prosessin hyödyntäminen palvelun yhteiskehittämisessä tuottaa parannuksia, jotka ovat todennäköisemmin tarkoitukseen sopivia, hyväksytyjä, paremmin arvoa tuottavia ja kestävämpiä, kuin vaihtoehtoiset lähestymistavat palveluiden parantamiseen tai uudelleen suunnitteluun (Mortimer ym. 2019, 1060).

2.2.6 Vaatimuksia yrityksille ja palvelumuotoilijoille

Yrityksen palvelun kehittämisprosessi voidaan jakaa karkeasti ottaen kahteen päävaiheeseen: Uusien palveluiden innovointiin tai olemassa olevien palveluiden kehittämiseen ja kehitettyjen parannusten käyttöönottoon. Monella tapaa paremman asiakaskokemuksen vision löytäminen on prosessin helpompi vaihe, kun taas kehitystyön käynnistäminen ja uuden toimintamallin juurruttaminen organisaation on haasteellisempaa (Reason ym. 2015, 87). Palvelumuotoilussa, kuten kaikessa liiketoiminnan kehittämisessä, luotujen kehitysehdotusten onnistunut jalkauttaminen organisaation käytänteiksi on kriittistä. Parhaatkaan kehitysideat eivät tuota lisäarvoa liiketoiminnalle, jos niitä ei kyetä ottamaan käyttöön suunnitellusti.

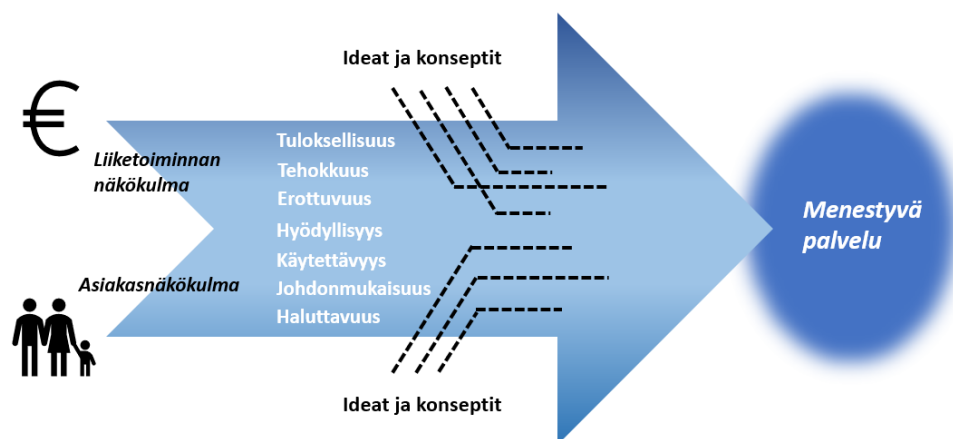
Organisaatiossa tulee myös ymmärtää palvelumuotoilun perimmäinen luonne. Se ei ole vain käytäntö innovoida palveluja tai pelkkä vaihe uudessa palvelujen kehittämisprosessissa, vaan se nousee kokonaan uudeksi tavaksi kehittää palveluprosessia ja kasvaa voimakkaaksi muutosvoimaksi, jonka on mahdollista muokata kokonaisia instituutioita (Kurtmollajev, Fjuk, Pedersen, Clatworthy & Kvale 2018, 70). Kurtmollajevin tm. (2018, 70) tutkimukseen osallistuneista organisaatioista yksikään ei painottanut palvelumuotoilun avulla kehitettyjen palveluiden merkitystä kuvaillessaan palvelumuotoilun hyödyntämistä kehitystyössään. Sen sijaan he painottivat palvelumuotoilun tuomia muutoksia organisaation asenteisiin ja käytänteeseen, sekä niiden merkitystä yritykselle. Palvelumuotoilun kaikki hyöty ei siis nouse kehitetyistä palveluista, vaan myös organisaation oppimasta uudeltaisesta ajattelusta ja toimintatapojen kehittämismenetelmistä.

Palvelumuotoilulähestyminen tuottaa paremman käsityksen asiakkaista ja täten auttaa kytkeämään asiakkaita palveluun, mutta se auttaa organisaatiota myös hahmottamaan sen, kuinka strategioita ja suunnitelmia tulee rakentaa palvelun ympärille. Reason ym. (2015, 87-108) nostavat esille neljä erilaista palveluiden muutoksiin liittyvää haastetta organisaatioille, joiden ratkaisussa palvelumuotoilulähestyminen auttaa: Organisaation sisäisen toiminnan samansuuntaisuus ja yhteistyö, henkilökunnan sitoutuminen ja osallistuminen, organisaation asiakaslähtöinen ajattelu ja toiminta, sekä organisaation kyvykyys reagoida muuttuvaan

toimintaympäristöön ja asiakastietoon. Olennaista sisäisen toiminnan yhdensuuntaistamisessa on henkilökunnan ymmärrys yrityksen visiosta, eli yrityksen johdon selkeästi viestimä visio. Vain toiminnaltaan samansuuntaiset ja samaa visiota kohti kulkevat tiimit toivat työskennellä itsenäisesti määrättyjen toimintojen parissa (Reason ym. 2015, 91).

Palvelumuotoiluprosessi yksin ei kuitenkaan kykene muuttamaan organisaatioita. Siihen tarvitaan johtajuutta ja johtajien yrityksiin luomaa muutosmyönteisyyden kulttuuria. Vain yrityksen ylin johto omaa valtuudet osoittaa yritykselle sen strategisen vision saavuttamisen vaatimat resurssit ja toiminnan yhtenäinen suunta, sekä kytkeä yrityksen eri toiminnot yhteistyöhön keskenään. Mahdollistamalla henkilökunnan laaja-alaisen ja yrityksen eri toimintojen rajat ylittävän osallistumisen palveluiden kehittämiseen, vahvistuu yrityksen osastojen välinen yhteistyö ja henkilökunnan sitoutuminen kehitystyöhön. Tämä on olennaista, jotta palveluiden käyttäjät voivat kokea palvelun kokonaisvaltaisesti ja samanlaisena yrityksen kaikkien toimintojen osalta. Organisaatioiden johdon tehtävänä rikkoa niitä sisäisiä muureja, jotka estävät tämän tavoitteen toteutumisen. Näin myös siitä huolimatta, että se saattaa olla ristiriidassa olemassa olevan liiketoimintamallin tai organisaatiokulttuurin kanssa (Penin 2018, 134). Lisäksi yrityksen johdon käsissä on asiakaslähtöisen ajattelun vahvistaminen yrityksen toimintakulttuurissa sekä asiakaslähtöistä ajattelua tukevan toiminnan resurssointi. Konsulttitoimisto CGI:n Markku Myllylahti (2019) sanookin, että keskustelu palvelumuotoilun roolista on laajentunut strategian lisäksi yhä enemmän myös johtajuuteen ja yrityskulttuuriin. Hän toteaa myös, että ”jos johtaminen ei muutu, niin lopulta muutokset kaikkeen muuhun valuvat hukkaan, koska muutos ei koske koko yritystä”.

Yrityksen johdon tulee ymmärtää, että ajantasaisin kuva asiakasrajapinnasta ja operatiivisesta asiakastyöstä on sitä johtavalla henkilöstöllä, eli asiakaspalvelijoilla. Näin ollen myös asiakaspalvelurajapinnasta tulevia resurssipyyntöjä tulee kuunnella tarkasti (kuvio 9.). Organisaatiossa tuleekin olla tehokkaat viestintäkanavat asiakasrajapinnasta organisaation operatiiviseen ja strategiseen johtoon, sekä ennen kaikkea kyvykkyyttä ja tahtoa reagoida asiakasrajapinnasta tulevaan tietoon. Operatiivista päätöksentekoa voi myös delegoida mahdollisimman lähelle asiakasrajapintaa. Johdon valistamiseen tarvitaan usein paljon käytännön tason esimerkkejä, jotta johtajat ymmärtävät muutoksen tarpeen ja jotta muutosta sitä voidaan ajaa samaan aikaan top-down ja bottom-up (Myllylahti 2019).



Kuvio 9. Liiketoiminta- ja asiakasnäkökulmat liiketoiminnan kehittämiseen
Tuulaniemeä (2011, 48) mukailten

Liewendahl (2017) listaa neljä asiakaskokemuksen strategisista kuilutekijää: Asiakkaan odotukset eivät ole tiedossa, väärä palveludesign ja standardit, toteutus ei vastaa standardeja tai toteutus ei vastaa lupauksia. Kahta ensimmäistä kuilua voidaan minimoida palvelumuotoilulla, mutta toteutus on hyvin vahvasti kiinni resursseista ja siitä, miten palvelumuotoiluprojektin suunnittelu ja toteutus on kytketty toisiinsa. Niitä ei tulisi eriyttää toisistaan, sillä silloin vaarana on myös se, että kehitettyä palvelua ei oteta käyttöön suunnitellusti. Tämän kytköksen voi tehdä vain yrityksen johto. Lisäksi se, miten organisaatio viestii palvelulupauksensa asiakkaalle, on johdon toimivallan alla. Lisäksi johdon tulee minimoida yrityksen toiminnalliset kuilut, jotka Liewendahlin (2017) mukaan ovat

1. Henkilökunta ei ole motivoitunut pitämään annettua asiakaslupausta
2. Johto ei tiedä, mikä motivoi henkilökuntaa pitämään asiakaslupauksen

Organisaation johdon tulee siis tuntea paitsi johtamansa organisaation henkilökunnan motivaatiotila, niin myös motivaation luonne ja sen syntymekanismit. Voimakkaimman motivaation ja tavoitteita kohtia ajavan voiman muodostaa sisäinen motivaatio. Kun motivaation johtamista mietitään, tulee huomiota kiinnittää niin työympäristöön, kuin työntekijää koskeviin yksilöllisiin tekijöihinkin. Tämä on tärkeää, sillä sisäistä motivaatiota ei voi luoda ulkoa päin, mutta sen syntymiselle voi luoda oikeat olosuhteet.

Palveluiden kehittäminen ja kehitysehdotusten käytäntöönpano luo haasteita myös palvelumuotoilijoille. Muotoilijoista on tulossa yrityksille yhä enemmän strateginen voimavara. Muotoilijat eivät muotoile enää pelkästään toiminnallisia tuotteita, ohjelmistoja tai palveluita, vaan ne auttavat organisaatioita myös ajattelemaan uusiksi sisäisen innovaatiokulttuurin, tarjoamaan apua strategiseen ohjaukseen ja täten osallistumaan yrityksen tulevaisuuden

määrittelyyn (Penin 2018, 319). Suunnittelijoiden on siis ymmärrettävä, että onnistunut palveluiden kehittäminen sisältää usein koko palvelumallin, ja mahdollisesti palvelun tuottavan organisaation uudelleen suunnittelua (Penin 2018, 135). Tämän asian viestiminen organisaation johdolle jo suunnittelutyön tarjousvaiheessa on olennaisen tärkeää.

Palvelumuotoilijoiden on myös tärkeää ymmärtää, että he eivät yrityksiin mennessään kohtaa vapaata toimintakenttää, vaan jo olemassa olevaa toiminta- ja kehityskulttuuria. Olemassa oleva toiminta perustuu usein erilaisiin henkilökohtaisiin ja osastojenvälisiin suhteisiin ja tasa-painotiloihin, joiden tunnistaminen ja henkilökunnan kanssa käyty rakentava dialogi ovat avainroolissa muutokseen osallistamisessa, käynnistämisessä ja muutosten jalkauttamisessa. (Penin 2018, 135).

Kun palvelua ryhdytään kehittämään, muuttuvat prosessissa usein myös tapa tuottaa ja toimittaa palvelu. Tämä aiheuttaa helposti pelkoa ja epävarmuutta henkilöstön keskuudessa. Luo & Song & Gebert & Zhang & Feng (2016, 246) listaavat neljä pelkotyyppiä, jotka vähentävät työntekijän sitoutumista muutokseen: Epäonnistumisen pelko, henkilökohtaisten etujen menettämisen pelko, ilman tukea jäämisen pelko sekä vajaan informaation pelko. Muutosviestinnän tulee puhutella näitä pelkoja, jotta ne eivät nouse muutosta uhkaaviksi voimiksi. Kun muutokseen liittyviä epävarmuuksia saadaan viestinnän avulla poistettua, alkavat positiivinen muutoshalukkuus ja rakentava dialogi nostaa päätään. Tämän toimintatavan juurruttaminen yrityskulttuuriin vie pitkään ja siinä työssä arkipäiväinen viestintä on avainsana (Elving 2005, 135). Muutoksen kulttuuri luodaan siis arjessa. Myös tämän asian viestiminen yrityksen johdolle palvelumuotoilijoiden toimesta on olennaista.

Penin (2018, 319-320) listaa palvelumuotoilijoilta vaadittavia kyvykkyksiä, jotta heistä voitulla organisaation muutosagentteja. Ensinnäkin suunnittelijoilla tulee olla johtamisosaamista sekä vahva ymmärrys organisaation toiminnasta, kuten resurssoinnista, henkilökunnan koulutuksesta ja logistiikasta. Muotoilijan tulee olla kykenevä perustelemaan se, miten ehdotetut muutokset parantavat asiakaskokemusta ja lisäävät siten palvelun arvontuottoa esimerkiksi paremman katteen, kilpailukyyn parantumisen tai resurssien paremman hyödyntämisen kautta. Olennaista on myös se, että ehdotetut muutokset ja niiden vaikutukset ovat linjassa yrityksen strategian kanssa. Toiseksi suunnittelijoilla tulee olla kyky mitata ja arvioida suunnitteluaan, sekä tuottaa siitä vertailukelpoista dataa ja analyysia projektin tavoitteiden saavuttamisen arvioimiseksi. Tämä on erityisen tärkeää organisaation ylimmälle johdolle, jolla voi muuten olla vaikeuksia muuten hahmottaa ja hyväksyä palvelumuotoilun innovatiivista ja kokeilevaa kehittämistapaa.

3 Case Päiväkoti Oy: Esipalvelun palvelumuotoilu

Palvelumuotoilutyö tehtiin ”Päiväkoti Oy:lle”. Päiväkoti Oy on voimakkaasti laajeneva, valtakunnallinen päiväkotiketju. Yrityksellä on kymmeniä varhaiskasvatusyksiköitä, joissa työskentelee satoja varhaiskasvatuksen ammattilaisia. Yrityksen vastuulla on tuhansien lasten varhaiskasvatus.

Päiväkoti Oy:n puolelta kehitystiimiin kuului viisi päivähoitoyksikön lähiesimiestä, eli päiväkodin johtajaa, yksi päiväkodin varajohtaja, sekä konsernitoiminnoista yksi projektiyhteyshenkilö. Projektiin osallistuneiden yksiköiden lähiesimiesten toimipisteet sijaitsivat Varsinais-Suomen, Keski-Suomen, Hämeen ja Uudenmaan alueilla.

Toiminnan kehittämisen näkökulma oli organisaation valtakunnallisen katto-organisaation näkökulma ja näin ollen asiakaskohderyhmiä oli kaksi: Sisäiset ja ulkoiset asiakkaat. Sisäisillä asiakkailla tarkoitetaan Päiväkoti Oy:n organisaation sitä henkilökuntaa, joka tekee asiakastyötä päivähoitoyksiköissä. He tuottavat käytännössä esipalvelun, eli ovat arvon yhteisluonnissa olennaisessa roolissa. Erityisen keskeisessä roolissa on yksikön lähiesimies. Päivähoitoyksiköiden Front-stage-henkilökunta nähtiin siis kehitystyössä organisaation valtakunnallisten tukitoimintojen (back-stage) sisäisinä asiakkaina. Ulkoiset asiakkaat olivat päivähoitoyksiköiden lasten vanhemmat. Selkeyden vuoksi tässä tutkimuksessa asiakkailla tarkoitetaan jälkimmäistä ryhmää, vaikka sisäiset asiakkaatkin olivat kehitystyön keskiössä. Tässä opinnäytetyössä heihin viitataan lähiesimies-termillä.

Palvelumuotoiluprojekti kohdistui Päiväkoti Oy:n esipalveluun. Kehitystyö sai alkunsa yrityksessä havaitusta tarpeesta kartoittaa ja parantaa käytössä olleen palvelumallin esipalvelua. Esipalvelulla tarkoitetaan kaikkea sitä asiakaskontaktia ja -palvelua, jota päivähoitopaikkaa lapselleen etsivä asiakas saa siitä hetkestä eteenpäin, jolloin hän tulee tietoiseksi alueellaan toimivasta päivähoitoyksiköstä ja kontaktoi suoraan asiakasyritystä tai avaa asiakasyrityksen internetsivut. Esipalvelu päättyy siihen hetkeen, kun asiakas tuo lapsensa ensimmäistä kertaa asiakasyritykseen päivähoitoon, eli kun varsinainen varhaiskasvatuspalvelu alkaa. Esipalvelun tuottamisesta yksiköissä vastaavat lähiesimiehet tai heidän sijaisensa.

Esipalveluun kuuluu muun muassa henkilökunnan vastaaminen asiakkaiden hoitopaikkatiedusteluihin, informaation, toimintaohjeiden ja materiaalin toimittaminen asiakkaille, sekä hoitosopimuksen tekemiseen ja päiväkotiin tutustumiseen liittyvät toimet. Esipalvelu on tärkeä osa toimintaa, sillä se mahdollistaa varsinaisen varhaiskasvatuspalvelun sujuvan käynnistymisen. Olennaista prosessissa on lähiesimiehen, lapsen ja lapsen vanhempien tutustuminen toisiinsa esipalvelun aikana.

Esipalvelun rooli on merkittävä myös positiivisen asiakaskokemuksen synnyttämisessä. Asian merkityksellisyyttä korostaa se, että esipalveluprosessi voidaan rinnastaa myyntityöhön, sillä

vasta esipalveluprosessin aikana asiakas päättää, haluaako hän sijoittaa lapsena päivähoitoon kyseiseen yksikköön. Asiakaskokemuksen merkitys ostopäätösten tekemisessä on kasvanut suureen rooliin ostopäätösten tekemisessä. Salesforcen (2018a, 6) tekemän asiakastutkimuksen mukaan 80% asiakkaista mainitsee yrityksen tarjoaman asiakaskokemuksen yhtä tärkeäksi kuin tuotteen tai palvelun. Ihmislähtöinen ja asiakasta huomioiva esipalvelu lisää myös yrityksen luotettavuusmielikuvaa. Tämä on merkityksellistä, sillä asiakkaat, jotka luottavat yritykseen, ovat 95 % todennäköisemmin uskollisia asiakkaita yritykselle ja 93 % todennäköisemmin suosittelvat yritystä tuttavilleen (Salesforce 2018b, 5). Lisäksi 84 % asiakkaista sanoo, että heidän huomioiminen persoonina, ei numeroina, on erittäin tärkeää heidän asiakassuhteen voittamiseksi (Salesforce 2018b, 6) Laadukas ja asiakkaat huomioiva esipalvelu toimii siis merkittävästi asiakaspolkuna varsinaiselle varhaiskasvatustyölle.

Projektin alkutapaamisessa kävi ilmi, että Päiväkoti Oy:n käytössä ollut esipalvelumalli oli mallintamatta, sen sisältöä ei oltu määritelty kuntien tai lakien asettamia vaatimustasoja pidemmälle, eikä esipalveluprosessin kulusta ollut myöskään annettu tarkempaa ohjeistusta yksiköiden lähiesimiehille. Yksiköiden lähiesimiesten esimiehet, aluejohtajat, tukivat ja ohjeistivat yksiköiden lähiesimiehiä prosessissa yleisellä tasolla, mutta mitään standardoitua valtakunnallista, pääkonttorin ohjeistamaa toimintatapaa esipalvelun tuottamiseksi ei ollut. Tämä oli johtanut vaihteleviin käytäntöihin esipalveluiden tuottamisessa eri yksiköissä. Asiakasyrityksen pääkonttorissa ei oltu laajemmin tietoisia kaikista niistä haasteista, joita esipalvelun tuottamiseen liittyi. Esipalveluprosessin kulku, sisältö ja siinä ilmenevät haasteet olivat epäselvät myös projektiyhteyshenkilölle.

Projektin päätavoite oli tarkastella kriittisesti olemassa olevaa esipalvelua, tuoda esille siinä mahdollisesti piilevät palvelupuutteet, sekä luoda lisäarvopotentiaalia paremmin asiakkaita palvelevan esipalveluehdotuksen myötä. Muita tavoitteita olivat käytössä olleen esipalvelutavan mallinnus, asiakasymmärryksen lisääminen (myös asiakastyytyväisyyskartoitus ja markkinointi) sekä asiakaslähtöisemmäksi kehitetyn esipalvelun mallinnus palvelupoluksi, palvelumalliksi (service blueprint). Havaitut puutteet sovittiin raportoitavaksi käytännön korjaustoimenpite-ehdotuksina esipalvelun parantamiseksi.

Päätavoitteiden lisäksi mahdollisena tavoitteena nähtiin myös sidosryhmäyhteistyön tehostaminen. Palvelumuotoilun lopputuloksen ajateltiin tuottavan tietoa esipalveluohjeistuksen laatimiseksi päiväkotien lähiesimiehille, varalähiesimiehille, aluejohtajille sekä pääkonttorin tiedotuksesta ja materiaalituotannosta vastaaville henkilöille.

Alkutapaamisessa erääksi projektin reunaehdoksi asetettiin myös se, että projektin läpivienistä ei tulisi syntyä minkäänlaisia kuluja. Palvelun parantamiseen tähtäävät toimenpiteet eivät myöskään saisi maksaa mitään. Esipalvelun mahdollisten parannusehdotusten implementoinnin aikataulua asiakas ei ilmoittanut projektin alkutapaamisessa eikä palvelumuotoilun

tuottamien kehitysehdotuksien viemistä tuotantoon voitu vahvistaa projektin päättyessä. Näin ollen kehitetyn esipalvelumallin mahdollisesti vaatimat iteraation ja jalkauttaminen käytäntöön rajautuivat kehitysprojektin ulkopuolelle.

3.1 Palvelumuotoiluprojektin metodi ja eteneminen

Esipalvelun kehittämistyön tutkimusosuus toteutettiin kvalitatiivisen ja kvantitatiiviset tutkimuksen yhdistelmänä. Kvalitatiivinen osuus toteutettiin puhelinhaastatteluin sekä livehaastattelun muodossa. Kvantitatiivinen osuus toteutettiin läpikäymällä vuoden 2018 keväällä tehty Child Care Finland 2018 -asiakastytyväisyystutkimus sekä toteuttamalla kyselylomaketutkimus. Kyselylomaketutkimukset lähetettiin lähiesimiehille sähköpostitse ja asiakkaille SurveyMonkey-kyselytutkimustyökalulla. Tutkimukseen vastasi kaiken kaikkiaan 43 asiakasta. Vastausmäärä jäi toivottua alhaisemmaksi projektiajankohdan osuessa kesäkuukausille sekä tutkimukseen osallistuneiden päiväkotien vähäisen määrän takia.

Kehittämistyön metodina oli palvelumuotoilu. Palvelumuotoilun prosessimalleista projektissa käytettiin British Design Councilin tuplatimanttimallia, sillä se sopi selkeytensä ja sisältämänsä metodiikan puolesta hyvin esipalvelun kehittämiseen. Tuplatimanttimallin sisältämä kehittämiskohteiden laaja-alainen ja syvälinen kartoittaminen (divergenssi ajattelu) ja valituihin kehittämiskohteisiin keskittyminen (konvergentti ajattelu) antoivat sopiva kehyksen myös asiakasymmärryksen integroimiselle kehitystyöhön (British design council, 2019).

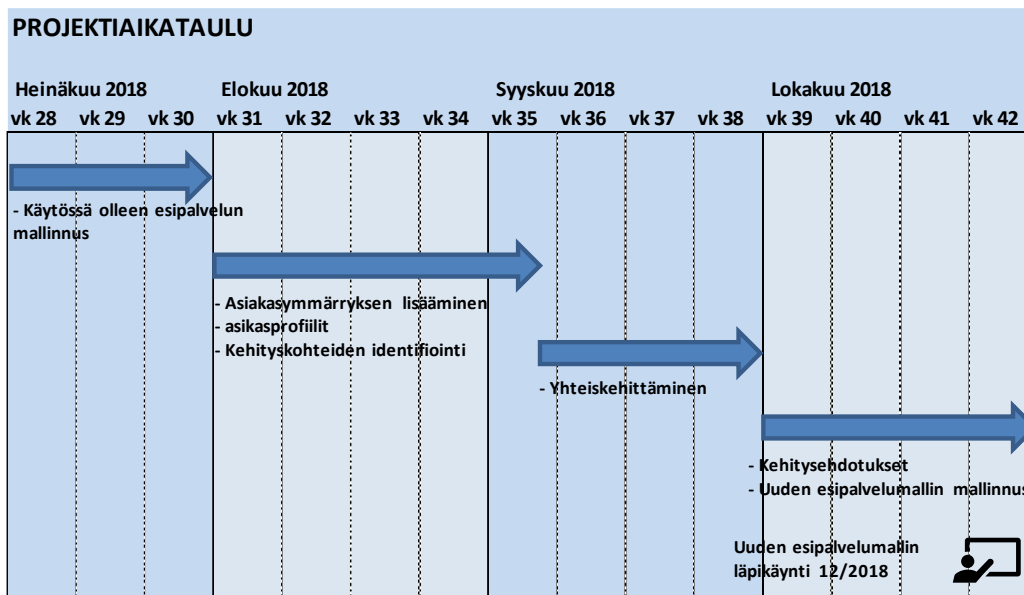
Kehittämistyö jakautui ylätasolla kolmeen isompaan kokonaisuuteen: Olemassa olleen esipalvelutavan mallintamiseen, tuplatimanttimallin mukaiseen kehitysprosessiin, sekä uuden palvelumallin kehittämiseen ja mallintamiseen. Päiväkotien lähiesimiehet osallistuivat projektiin vahvistamalla lähtötilannekuvan, eli käytössä olleen esipalvelumallin mallinnuksen oikeellisuuden, antamalla näkemyksiään esipalvelun heikkouksista, lähettämällä luodun asiakastytyväisyyskyselyn asiakkailleen sekä innovoimalla parannuksia esipalveluun. Konsernitoimintojen projektiyhteyshenkilö toimi Päiväkot Oy:n projektitiimin nimeäjänä sekä yhteishenkilönä yrityksen johdon suuntaan.

Projekti eteni seuraavan päävaiheistuksen mukaisena. Vaiheiden järjestys kuvaa niiden käynnistymisjärjestystä:

1. Käytössä olleen esipalvelun mallinnus ja asiakasprofiilien luominen
2. Asiakasymmärryksen syventäminen ja esipalvelun kehityskohteiden identifiointi
 - a. Child Care Finland 2018 -asiakastytyväisyystutkimuksen läpikäynti
 - b. Kysely päiväkotien johtajille

- c. Asiakastyytyväisyyskysely
 - d. Ydinongelmien identifiointi
3. Esipalvelun yhteiskehittäminen
- a. Yhteiskehittäminen (slack, kaaviointi, kommentointi)
 - b. Mielikuva- ja samankaltaisuuskaaviointi
 - c. Kehityskohteiden valinta ja kehitysehdotukset
 - d. Storyboarding
4. Uuden esipalvelumallin mallinnus
- a. Uuden esipalvelun asiakaspolku ja palvelumalli
5. Kehitysehdotusten raportointi Päiväkoti Oy:lle

Projektin aikataulu ja tehdyt toimenpiteet pääpiirteittäin on esitetty alla olevassa taulukossa (kuvio 10.).



Kuvio 10. Esipalvelun kehittämisprojektin aikataulu ja työvaiheet

Projekti alkoi heinäkuussa 2018 aloituspalaverilla, jonka jälkeen käytössä ollut esipalvelumalli mallinnettiin. Ehdotus uudeksi esipalvelumalliksi sekä projektin dokumentaatio esiteltiin Päiväkoti Oy:lle vasta helmikuussa 2019, sillä johtajien aikataulukiiireiden takia raportointia ei voitu tehdä aikaisemmin.

3.2 Käytössä olleen esipalvelun mallinnus ja sidosryhmät

Projektissa ensimmäinen tehtävä oli mallintaa päivähoitoyksiköissä käytössä ollut tapa tuottaa esipalvelua asiakkaille. Käytössä olleen esipalvelun mallinnus tehtiin kolmesta syystä. Ensimmäkin esipalvelun visuaalinen mallinnus auttoi hahmottamaan palveluprosessissa mahdollisesti olevia puutteita. Toiseksi esipalvelun kehitystyölle saatiin tällä tavoin selkeä lähtöpiste ja vertailuprosessi. Kolmanneksi suunnitteluryhmän oli huomattavasti helpompaa hahmottaa asiakkaan kontaktipisteet ja niiden kytkökset koko palvelumallin taustaprosesseihin visuaalisen esityksen kautta.

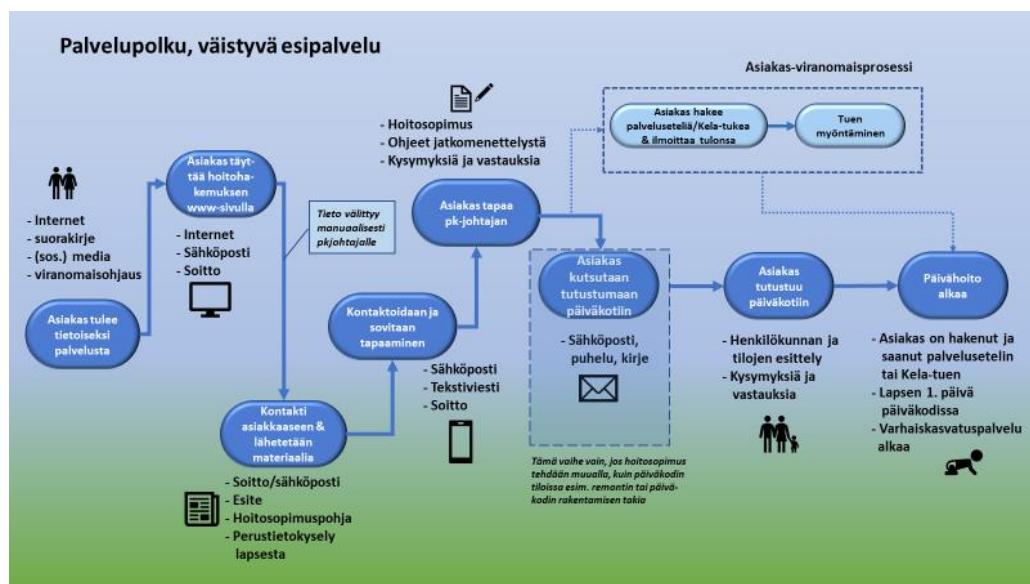
Projektissa mallinnus tehtiin asiakkaan palvelupolun (customer journey) mallinnuksena, sekä koko palvelun tuotantomallin kuvantamisella palvelumalliksi (service blueprint). Palvelupolku kuvaa miten ja missä järjestyksessä asiakas kohtaa tarjotun palvelun. Palvelu sijoittuu siis aikajanelle ja se jaetaan eripituisiin hetkiin käytännön kannalta tarkoituksenmukaisesti (Tuulaniemi 2011, 38). Kaikki palvelun kannalta merkitykselliset palvelutuokioidet ja niiden sisältämät kontaktipisteet esitetään asiakkaan palvelupolkuna (Tuulaniemi 2011, 39). Palvelupolku siis tarkastelee asioita asiakkaan näkökulmasta ja se kuvaa kaikkia niitä kontaktipisteitä ja palveluhetkiä, jotka asiakas läpikäy palvelua käyttäessään. Palvelupolku auttaa ymmärtämään asiakkaan palvelukokemusta ja tarpeita yksityiskohtaisemmin, joten se edistää osaltaan parempien palveluiden suunnittelua (Reason ym. 2015, 111).

Palvelumallikuvaus on visuaalinen kuvaus koko palvelun tuottamisesta, sen tuottamisen vaatimista resursseista ja asiakkaiden kytkeytymisestä tuotantomalliin (Tuulaniemi 2011, 91). Sen avulla yksilöidään ja kuvataan palvelun kaikki yksilölliset tekijät, ja kuvauksessa otetaan huomioon asiakkaiden lisäksi myös palvelun tuottajan kuin mahdollisesti kolmansienkin osapuolien näkökulmat (Stickdorn & Schneider 2011, 201). Systeemitasoinen palvelumallikuvaus mahdollistaa palvelun kannalta olennaisempien elementtien tunnistamisen ja se auttaa myös turhien tai päällekkäisten toimintojen ja prosessien tunnistamisessa (Stickdorn & Schneider 2011, 202). Palvelumallikuvaus auttaa myös asian hahmottamisessa, miten asiakkaan polku palvelussa polveilee palveluntarjoajan eri toimintojen toiseen. Palvelumallikuvauksessa toiminnot kuvataan usein front-stage/back-stage-toimintoina. Front-stage-toimintoja ovat kaikki ne palveluntarjoajan toiminnot, joihin asiakkaat ovat suorassa kontaktissa, ja back-stage-toimintoja ovat ne toiminnot, joiden kanssa palveluntuottajan henkilökunta on kontaktissa (Polaine ym. 2013, 91).

Lähtötilanteena kehitystyölle oli se, että Päiväkoti Oy:n yksiköiden henkilökunnalla ei ollut käytössään konsernitoimintojen laatimaa kirjallista, ja kaikkiin yksiköihin implementoitua esipalvelun asiakaspolkua tai prosessimallia. Tämän takia ensimmäiseksi tutkittiin sitä, millaisella prosessilla yhdessä yksikössä esipalvelu tuotetaan. Tämä toteutettiin haastattelemalla kahteen otteeseen yhden yksikön lähiesimiestä. Ensimmäisen haastattelun myötä luotiin karkea asiakkaan palvelupolku ja palvelumallikuvaus front stage -toimintojen osalta.

Palvelumallin back stage -kuvaus tehtiin ensin yksikön lähiesimiehen kuvauksen perusteella. Luotu esipalvelun asiakaspolkukuvaus lähetettiin sen jälkeen muille suunnitteluryhmän lähiesimiehille kommentointia varten. Palvelumallikuvaus puolestaan lähetettiin konsernitointojen yhteyshenkilölle back stage-prosessikuvauksen oikeellisuuden tarkistamiseksi ja korjausten tekemiseksi. Saatujen kommenttien perusteella luotiin lopullinen malli asiakkaan palvelupolusta ja palvelumallista käytössä olleelle palvelumallille.

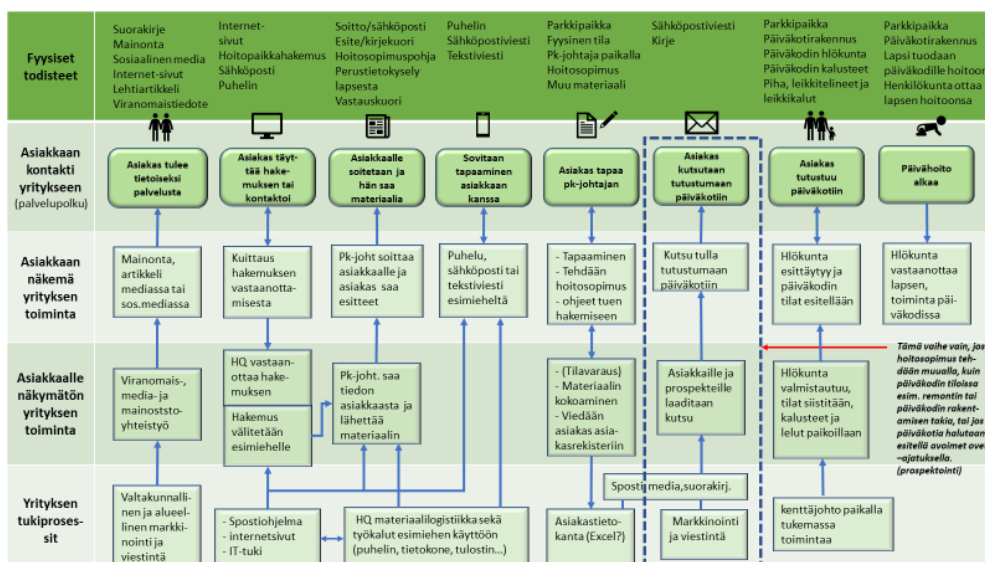
Käytössä olleessa esipalvelussa tunnistettiin kahdeksan palvelutuokioita ja jokaiselle palvelutuokiolle useita kontaktipisteitä (kuvio 11.). Lisäksi esipalveluprosessin rinnalla, hoitosopimuksen tekemisen jälkeen, kulkee asiakas-viranomaisprosessi. Sen myötä asiakkaalle myönnetään, tai jätetään myöntämättä, kunnallinen päivähoiton tuki (palveluseteli), tai yksityisen hoidon tuki (Kela). Mainitut tuet ovat hoitopaikan saamisen edellytys. Asiakas-viranomaisprosessin kulkuun ja sisältöön Päiväkoti Oy:lla ei kuitenkaan ole kuin välillinen vaikutusmahdollisuus, joten se rajattiin kehitystyön ulkopuolelle. Informaatio asiakkaan internet-sivuilla tekevästä hoitopaikkahakemuksesta välittyy manuaalisesti päiväkodin lähiesimiehelle. Tieto hoitopaikkahakemuksesta välittyy ensin lähiesimiehen esimiehelle, aluejohtajalle. Aluejohtaja välittää viestin manuaalisesti alueensa yksikön esimiehelle. Oheinen kaavio kuvaa käytössä olutta esipalvelun palvelupolun palvelutuokioineen (siniset soikiot) ja kontaktipisteineen (tekstit soikioiden yhteydessä).



Kuvio 11. Käytössä olleen esipalvelun palvelupolku

Palvelumallikuvaus (service blueprint) kuvaa sitä monikerroksisuutta - asiakkaalle näkymättömiä ja näkyviä prosesseja, sekä tukiprosesseja - joka palvelun ympärille rakentuu. Ohessa käytössä olleen palvelun palvelumallikuvaus (kuvio 12.). Ylimmällä vaakarivillä näkyy asiakkaan palvelussa kohtaamat fyysiset todisteet, jota ovat muun muassa mainonta, sähköpostit, lapsen perustietojen kyselylomakkeet. Seuraavalla rivillä näkyy asiakkaan mallinnettu

palvelupolku. Kolmannelle rivillä on asiakkaan kokema ja näkemä yrityksen toiminta, eli aktiivinen mainostaminen, kutsut, lähiesimiehen puhelut, tapaamiset, ja niin edelleen. Kaikki nämä ovat asiakkaan näkemiä front-stage-toimintoja. Näiden alla on kuvattu back stage -toiminnot. Neljäs rivi kuvaa yrityksen niitä toimintoja, joiden avulla ja kautta front-stage-toiminnot luodaan ja niitä ylläpidetään. Viides rivi kuvaa yrityksen tukitoimintoja, jotka mahdollistavat palvelun tuottamisen yrityksen sisällä.



Kuvio 12. Käytössä olleen esipalvelun palvelumallikuvauks

Palvelumallikuvauksia, kuten palvelupolkkuvauksiakin, voi tehdä monella tavalla ja eri asioita huomioiden tai painottaen. Niihin voi tuoda esimerkiksi tutkimuksissa tuotettua asiakastyytyväisyysinformaatiota tai ne voivat ottaa huomioon asiakkaan liikkumiset eri informaatio-kanavien välillä (Reason ym. 2015, 112). Yhtä ja ainoaa oikeaa tapaa mallintaa ei ole. Tärkeintä on, että mallinnus palvelee niitä strategisia ja toiminnallisia tavoitteita, joita kehitysprojektilla haetaan. Palveluissa on aina kysymys asiakkaan palvelukokemuksesta, joka muodostuu asiakkaan ja yrityksen sekä sen tarjoamien palvelujen kohtaamisissa (Arantola & Simonen, 2009, 10). Tämän kohtaamisen systeemitason hahmottamisessa palvelupolku- ja palvelumallikuvaukset auttavat.

Projektissa laadittiin myös sidosryhmätaulukko (kuvi 13.). Se on visuaalinen esitys kaikista niistä ryhmistä, jotka ovat osallisena palvelun tuottamiseen (Stickdorn & Scheider 2011, 143). Sidoryhmiä voidaan ryhmitellä esimerkiksi niiden tärkeysasteen mukaan, tai sidoryhmien keskinäisten riippuvuussuhteiden mukaan, jolloin niiden tuottamien resurssien hyödyntämistä voidaan tehostaa palveluiden skaalaamisen tai mahdollisten ongelmatilanteiden yhteydessä (Stickdorn & Schneider 2011, 144). Tällaista sidoryhmätaulukkoa voidaan ajatella myös riskienhallinnan kautta, sillä se osoittaa visuaalisesti sidoryhmien riippuvuussuhteiden lisäksi myös sen, miten moniulotteinen järjestelmä osallistuu palvelun tuottamiseen, ja täten myös asiakaskokemuksen luomiseen.



Kuvio 13. Päiväkoti Oy:n sidosryhmiä

Projektissa sidosryhmätaulukko luotiin, jotta esipalveluun tuottamiseen osallistuvat sidosryhmät tulisivat tunnistetuiksi ja dokumentoiduiksi. Asiakkaat ovat luonnollisesti esipalveluprosessin yksi tärkeimmistä sidosryhmistä. Koko esipalveluprosessi pyrkii luomaan parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen ja näin osaltaan tukemaan asiakkuuden syntymistä. Olennainen osa prosessia on asiakkaiden tiedontarpeeseen vastaaminen. Asiakkaat ovat monimuotoinen ja yhteiskunnan kulttuurillista, sosiologista, taloudellista, kielellistä ja etnistä monimuotoisuutta heijastava ryhmä. Palvelukielenä Päiväkoti Oy:n yksiköissä on suomi, mutta asiakkaiden suomenkielentaito voi olla hyvinkin vähäistä. Esipalveluprosessi on myös kaikille asiakkaille samanlainen.

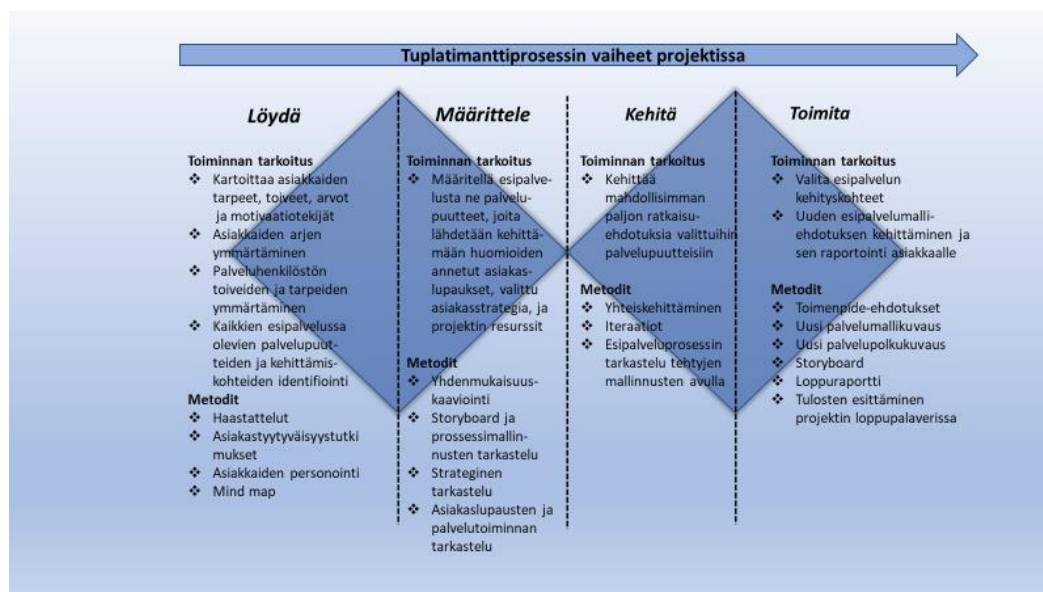
Toinen merkittävä sidosryhmä ovat Päiväkoti Oy:n työntekijät. Esipalveluprosessiin liittyvät operatiivinen johtaja, markkinointipäällikkö, aluepäälliköt sekä ennen kaikkea päivähoitoyksiköiden lähiesimiehet. Lähiesimiehet hoitavat esipalvelussa käytännön asiakaskontaktointin, esitemateriaalin lähettämisen, tiedusteluihin vastaamisen, viranomaisten vaatimien hakukavakkeiden lähettämisen asiakkaille ja asiaan liittyvän neuvonnan, asiakkaiden tapaamisen esipalvelun aikana, hoitosopimusten tekemisen sekä hoitopaikkaan liittyvät esittelyt ja tutustumiskäynnit.

Kaupungin tai kunnan palveluohjaus ja Kela ovat myös merkittävät sidosryhmät. Palveluohjaus ohjaa asiakkaita Päiväkoti Oy:lle ja Kela myöntää asiakkaalle palvelusetelin. Seteli on päivähoitopaikan saamisen edellytys. Lisäksi viranomaiset tarkastavat asiakkaan tulotiedot. Muita tärkeitä sidosryhmiä ovat ruoantoimittaja, TE-toimisto (henkilökunnan tuuraajat, sijaiset), sosiaaliviranomaiset, koulut ja neuvolat.

Päiväkoti Oy:n tiloja urakoivat rakennusliike ja pihasuunnittelua tekevä yritys, sillä useat sen päiväkodeista ovat uudisrakennuksia, ja valmiina ostetut tai vuokratut tilatkin läpikäyvät remontin. Huoltoyritys, sekä kaluste- ja lelutoimittajat muodostavat omat sidosryhmänsä. Nämä sidosryhmät ovat siis vastuussa päiväkodin esipalvelusta fyysisen tilan osalta. Rakennusliike ja Päiväkoti Oy järjestävät Päiväkoti Oy:n asiakkaille jo rakennusaikana tutustumismahdollisuuksia päiväkodeihin.

3.3 Löydä: Asiakasymmärryksen lisääminen

Projektin prosessimallina käytettiin tuplatimantti-mallia, jonka ensimmäisen vaiheen (löydä) tarkoituksena oli hahmottaa käytössä olleen esipalvelun kaikki ne piirteet ja mahdolliset palvelukuilut, jotka vaikuttivat asiakastytyväisyyteen (kuvio 14.). Palvelumuotoilun käyttämiä asiakasymmärryksen lisäämisen metodeja ovat muu muassa havainnointi, kysely, kvantitatiiviset ja kvalitatiiviset haastattelut, varjostus, palvelusafari ja asiakkaan palvelupolun mallinnus (Stickdorn & Schneider 2011, 142-153).



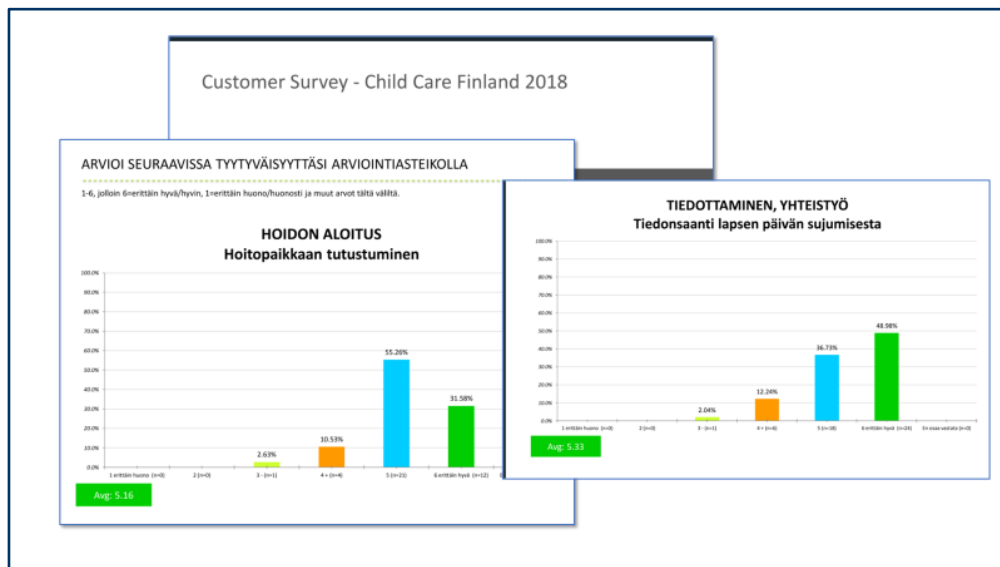
Kuvio 14. Esipalvelun muotoiluprosessin vaiheet

Asiakasymmärrystä kasvatettiin asiakastytyväisyystutkimusten avulla. Asiakkaiden näkemyksiä kartoitettiin niin perinteisillä kuin innovatiivisillakin metodeilla. Perinteisiä metodeja olivat asiakastytyväisyyskyselyt ja lähiesimiehille tehdyt kyselyt, sekä haastattelut. Innovatiivisia metodeja käytettiin soveltaen. Niitä olivat visuaalisuuden hyödyntäminen, osallistaminen ja innovointia tukeva kytkeytyminen. Palvelumuotoiluprosessissa keskeisessä roolissa olivat päivähoitoyksiköiden lähiesimiehet. Heidän näkemyksensä asiakastyöstä, ja ennen kaikkea käytännön asiakastyöhön pohjaava asiakasymmärryksensä loivat pohjan asiakasymmärryksen kartuttamiselle ja auttoivat luomaan varsinaisen asiakaskyselyn kysymyspatterin.

Asiakasymmärrystä kartutettiin kolmen eri tutkimuksen avulla. Ensin perehdyttiin keväällä 2018 tehtyyn, Päiväkoti Oy:ä koskevaan valtakunnalliseen Child Care Finland 2018 -asiakastyytyväisyystutkimukseen. Tämä jälkeen esipalvelun tuottaville lähiesimiehille lähetettiin kysely, jolla kartoitettiin sekä heidän saamaansa asiakaspalautetta esipalveluun liittyen, sekä heidän omia kokemuksiaan sekä ymmärrystään esipalvelusta ja sen mahdollisista kehittämiskohteista. Kolmantena asiakasymmärryksen hankintametodina käytettiin internetpohjaista asiakastyytyväisyyskyselyä, joka toteutettiin SurveyMonkey-työkalulla. Kysely lähetettiin kaikille niille asiakkaille, joiden lapsi oli aloittanut projektiin osallistuvien lähiesimiesten edustamissa yksiköissä, ja jotka olivat läpikäyneet esipalveluprosessin viimeisen kolmen kuukauden aikana. Kyseisillä metodeilla saatiin hyvä kuva käytössä olleen esipalvelun kehittämiskohteista.

Child Care Finland 2018 -asiakastyytyväisyystutkimuksen läpikäynnissä käytiin läpi 46 päiväkodin toimintaa koskeva asiakaspalaute (kuvio 15.). Asiakastyytyväisyystutkimus oli tehty ennen palvelumuotoiluprojektin käynnistymistä, eikä siinä kiinnitetty erikseen huomiota esipalveluprosessiin. Kysymykset koskivat siis varsinaista varhaiskasvatuspalvelua. Näin ollen myös asiakkaiden vastaukset koskivat varsinaista varhaiskasvatustoimintaa. Tutkimuksen laajuuden myötä ne tuottivat kuitenkin myös sellaista asiakastietoa, joka oli hyödynnettävissä esipalvelun kehittämisessä. Kysymyspatterit pitivät sisällään kolme kysymystä, joihin asiakkaat saivat kirjoittaa tekstimuotoista palautetta. Näihin vapaakenttävastauksiin kiinnitettiin erityistä huomiota, sillä niissä asiakkaat yksilöivät syitä siihen, miksi he valitsivat Päiväkoti Oy:n päiväkodin, miten he perustelevat tyytyväisyyttään/tyytymättömyyttään yrityksen päiväkotiin ja miksi he suosittelisivat/eivät suosittelisi Päiväkoti Oy:n päiväkotia.

Tuloksista nostettiin esille toistuvia teemoja. Näin löydettiin saadun palautteen ylätasot. Ylätasoiksi nousivat tiedonvälitys, yrityksen arvot, henkilökunnan asenne, päivähoitoyksikön siisteys ja sen saavutettavuus. Tulokset antoivat hyvää pohjaa asiakasymmärrykselle ja pohjustivat päiväkotien lähiesimiehille tehtyjä haastatteluja.



Kuvio 15. Kevään 2018 asiakastytyväisyystutkimuksen materiaalia

Päiväkotien lähiesimiesten näkemyksiä esipalveluun kartoitettiin lyhyellä haastattelulla ja sen perään lähetetyllä kyselyllä. Maantieteellisten etäisyyksien, kesälomien ja lähiesimiesten työkiireiden takia pohjustavat haastattelut tehtiin yhtä lukuun ottamatta puhelimitse. Lähiesimiehistä neljä oli tehtävässään jo pidempään toimineita, ja kaksi lähiesimiehinä juuri aloittanutta. Kyselyn tarkoitus oli kartoittaa esipalvelun tuottajien, siis lähiesimiesten, hiljaista tietoa niistä esipalveluprossin kohdista, joihin asiakkaat ovat toivoneet parannuksia tai joita he itse olivat palvelussa havainneet.

Kyselyn yhteydessä lähiesimiehiä pyydettiin myös vahvistamaan, että hahmoteltu lähtötilannekuva, eli käytössä olleet palvelun asiakaspolku ja palvelumallikuvaus, vastasivat myös heillä käytössä ollut esipalvelutapaa (kuvio 16.). Asiakaspolkua ja palvelumallin mallinnusta käytettiin myös kyselyn viitemateriaalina. Tämän tarkoitus oli, että kukin lähiesimies syventyisi palveluprosessin tarkasteluun visuaalisen materiaalin avulla. Kysely kartoitti myös heidän asiakailtaan mahdollisesti saamaansa palautetta. Kolmannella kysymyksellä päiväkotien johtajilta pyydettiin alustavia ajatuksia esipalvelun kehittämiseksi niin omaa, kuin asiakkaankin näkökulmaa ajatellen.

ESIPALVELUN NYKYTILA - KYSYMYKSET

Hei,

Ohesta löydät muutaman kysymyksen liittyen sähköpostin mukana tulleeseen esipalvelun *asiakaspolkuun* ja *service blueprinttiin* (powerpoint-liite). *Esipalvelulla* tarkoitetaan tässä koko sitä prosessia, joka alkaa asiakkaan ensimmäisestä yhteydenotosta, ja joka loppuu varsinaisen varhaiskasvatustyön alkaessa.

Asiakaspolku (powerpointin dia nro 2) koostuu kaikista niistä kontakteista (palveluhetkistä), joita asiakkaalla on kanssamme. Jokaisessa palveluhetkessä tapahtuu joukko asioita, joita on lueteltu kunkin palveluhetken yhteydessä. Tämä asiakaspolku on sinulle varmasti tuttu.

Service blueprint (dia nro 3) taas kuvaa niitä prosesseja, jotka liittyvät asiakaspolkuun, ja jotka muodostavat esipalvelun "ison kuvan" sen kaikkine tausta- ja tukiprosesseineen. Osa *service blueprintin* esittämistä prosesseista tapahtuu pääkonttorissa/yhteistyökumppaneiden toimesta. Kommentoi *service blueprinttia* niiltä osin, kun prosessit ovat sinulle tuttuja. Sellaisia ovat ainakin rivit

- asiakaspolku (sama kuin diassa 2)
- Asiakkaan näkemä yrityksen toiminta
- asiakkaalle näkymätön yrityksen toiminta (tunnet sen ainakin joiltain osin)

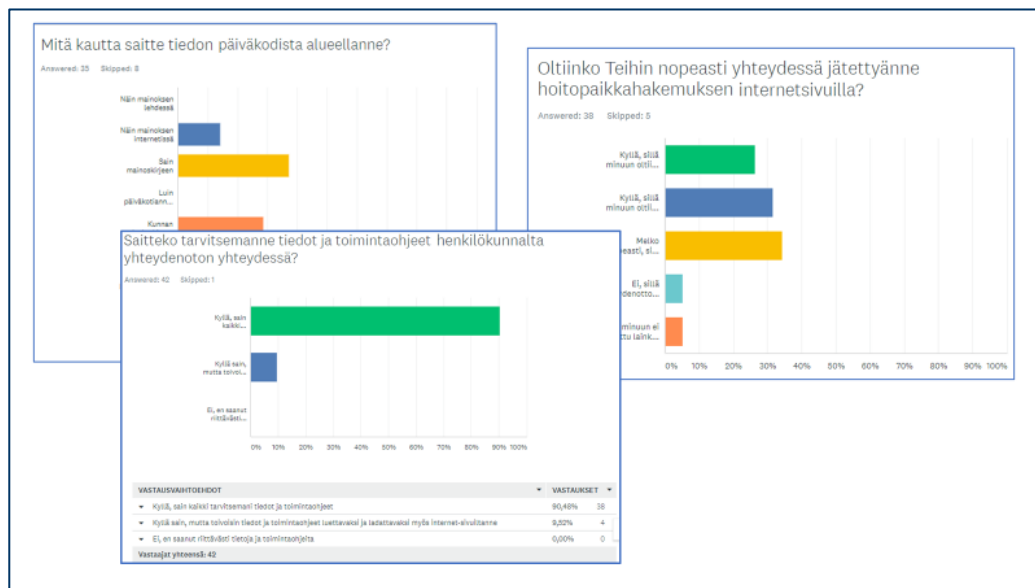
Kysymykset:

1. Ovatko *powerpointin* havainnollistamat esipalvelun kuvaukset (diat 2 ja 3) nykyisten käytäntöjenne mukaiset? Jos eivät ole, niin mitä niihin lisäisit tai mitä niistä poistaisit?
2. Oletko saanut asiakkailtanne nykyistä esipalvelua koskevaa palautetta, toiveita tai kehitysehdotuksia? Ne voivat liittyä esimerkiksi palvelun sujuvuuteen, helppouteen tai informaation ja ohjeiden riittävyyteen?
(Huom. Jos olet saanut sellaista asiakaspalautetta varsinaisesta varhaiskasvatuspalvelusta, josta voisi olla hyötyä myös esipalvelun kehittämisessä, niin sen voi tuoda tässä kohtaa esille)
3. Miten itse parantaisit/tehostaisit/nopeuttaisit esipalvelua asiakkaan näkökulmaa ajatellen? Entä omasta näkökulmastasi?
4. Muita ajatuksia/ehdotuksia esipalveluun tai sen kehittämiseen liittyen?

Kuvio 16. Esipalvelun nykytilan validointi ja kysely päiväkotiyksiköiden johtajille

Kolmas asiakasymmärryksen kartoittamisen metodi oli lasten vanhemmille suunnattu, esipalvelua koskeva asiakastyytyväisyyskysely. Kysely toteutettiin SurveyMonkey -työkalulla ja se lähetettiin kaikkien lähiesimiesten edustamien päiväkotien (7 kpl) niille asiakkaille, jotka olivat kesän 2018 aikana olleet esipalvelun piirissä. Kaikkiaan 43 asiakasta vastasi tutkimukseen.

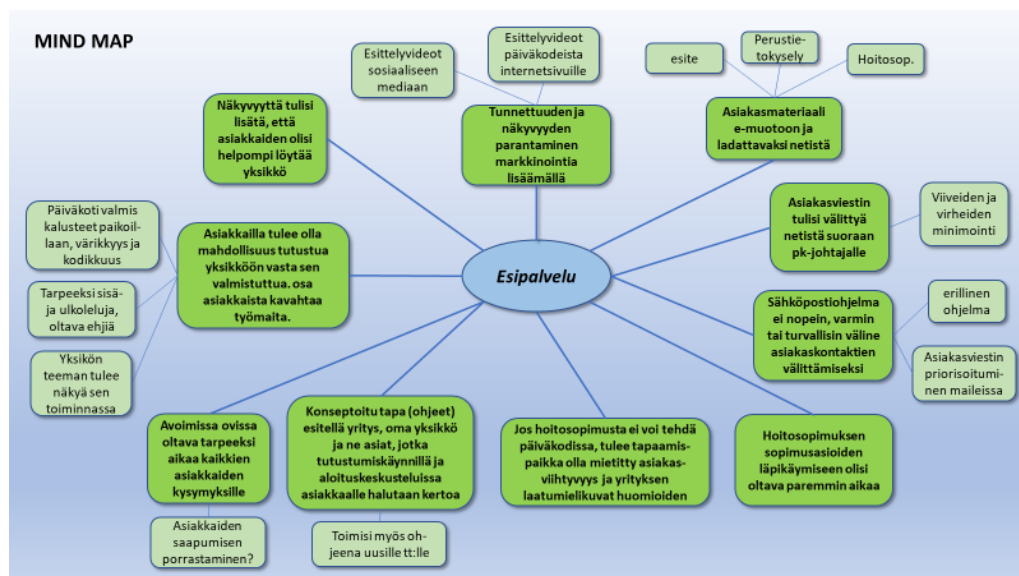
Tutkimus koostui seitsemästä kysymyksestä, joilla kartoitettiin asiakkaiden kokemuksia esipalvelun eri vaiheista. Osa kysymyksistä oli monivalintakysymyksiä ja osa vapaatekstikenttiä. Kysymykset kartoittivat myös asiakkaisen ajatuksia juuri läpikäymäänsä asiakaspalvelun kehittämiseksi (kuvio 17.).



Kuvio 17. SurveyMonkey-asiakastytyväisyystutkimuksen materiaalia

Pääosa asiakkaista oli tyytyväisiä saamaansa esipalveluun, mutta kyselytutkimuksen tuloksiksi saatiin myös kehityskohteita ja toiveita asiakailta. Asiakkaiden ja lähiesimiesten näkemykset esipalvelun kehittämistarpeiksi olivat monin osin hyvin samansuuntaisia. Asiakkaiden vastauksista oli esimerkiksi selvästi tulkittavissa samoja kriittisten aikaresurssien ja puutteellisen ohjeistuksen generoimia ongelmia, joista päivähoitoyksiköiden lähiesimiehetkin raportoivat: Hoitosopimuksen tekemiseen ei ole aina tarpeeksi aikaa, puolivalmiin uudisrakennuksen (päivähoitoyksikkö) esittely ei ole kaikkien asiakkaiden mieleen, ja päiväkodin esittelyä ei ole asiasisällön tai toimeenpanotavan osalta mietitty asiakaslähtöisesti. Puutteellisen päivähoitoyksikön esittelyn myötä asiakkaille saattaa syntyä vaikutelma, että henkilökuntakaan ei ole selvillä päiväkotinsa fyysisestä ympäristöstä, sen prosesseista tai yrityksen edustamista arvoista.

Asiakastytyväisyyskyselyiden ja lähiesimiehille suunnatun kyselyn vastauksista saatiin kerättyä runsaasti laadullista asiakasinformaatiota, jota lähdettiin jalostamaan asiakasymmärrykseksi. Tässä käytettiin hyväksi miellekarttaa, jonka avulla visualisoitiin esipalvelussa havaittuja puutteita ja kehityskohteita, sekä niiden välisiä yhteyksiä ja vuorovaikutussuhteita (kuvio 18.). Tuulaniemen (2011, 60) mukaan miellekarttaa voidaan käyttää ideoiden keräämiseen tai sisältöjen ja asiakokonaisuuksien hahmottamiseen, jäsentämiseen ja esittämiseen. Sen avulla voidaan luoda kokonaiskuva kiinnostuksen kohteena olevasta asiasta, ja visuaalisena esityksenä se on helpompi omaksua ja muistaa, kuin tekstikuvaus (Tuulaniemi 2011, 60).



Kuvio 18. Espalvelun miellekartta

Kommentit kerättiin asiakasymmärryksen kartuttamisen yhteydessä saadusta materiaalista. Yksiköiden lähiesimiehille lähetetyssä tilannekuvan vahvistaminen-viestissä (kuvio 10) kysyttiin myös alustavia ajatuksia esipalvelun kehittämiseksi. Lähiesimiehiä kannustettiin ajattelemaan esipalveluprosessia niin omasta, kuin asiakkaankin näkökulmasta. Tässä vaiheessa esitetyn kehitysehdotus-kysymyksen tarkoitus oli antaa lähiesimiehille mahdollisuus välittömään kehitysehdotusten esilletuontiin, heidän alkaessa mieltä esipalveluprosessia. Nämä kehitysehdotukset ja kommentit kirjattiin miellekarttaan (Kuvio 18.).

3.4 Asiakasprofiilit

Asiakasymmärryksen syventämiseksi ja muotoiluprosessin tueksi projektiin luotiin myös asiakasprofiilit. Asiakasprofiilit, tai persoonat, edustavat yleensä yrityksen koko asiakaskunnassa isompaa ryhmää, joilla on yhteneväiset intressit. Persoonien tarkoituksena on edustaa hahmoa, johon palvelumuotoilijat voivat samastua (Stickdorn & Schneider 2011, 171). Persoonien tarkoitus on siirtää ajattelun fokus abstrakteista numerotiedoista oikeiden ihmisten tarpeisiin ja toiveisiin. Vaikka persoonat siis ovatkin fiktiivisiä, on niiden edustamilla motivaatiolla ja reaktioilla vastineet todellisuudessa. (Stickdorn & Schneider 2011, 173.)

Päiväkoti Oy:n asiakassegmentit olivat läpileikkaus suomalaisesta nyky-yhteiskunnasta. Espalvelun kohderyhmän muodostivat kaikki yrityksen päiväkotien vaikutuspiirissä asuvat lapsiperheet eikä mitään erityistä asiakasryhmää voinut nostaa merkitykseltään yli toisten. Tämä johtuu siitä, että varsinainen varhaiskasvatuspalvelu oli samanlaista kaikille lapsille riippumatta siitä, millainen heidän kulttuurillinen, kielellinen, sosiologinen tai taloudellinen taustansa oli. Lasten yksilölliset erityistarpeet toki huomiottiin varhaiskasvatuspäivän aikana, mutta varsinainen pedagogiikka oli kuitenkin kaikille lapsille sama.

Koska varsinainen varhaiskasvatus oli eri taustat omaaville lapsille samanlainen, ei myöskään esipalvelussa ollut Päiväkoti Oy:n toimesta mietitty asiakassegmentointia. Kuten mainittua, asiakkaina oli kaikenlaisia lapsiperheitä. Asiakasymmärryksen kasvamisen myötä ja asiakasnäkökulman rikastuttamiseksi projektiin kuitenkin luotiin kolme asiakasprofiilia. Niiden valinnassa ajateltiin mahdollisimman erilaisia perheitä ja elämäntilanteita, jotta esipalvelun asiakasymmärrykseen löytyisi useampikin lähestymiskulma. Luodut asiakasprofiilit olivat Jaana Saarinen, Juha Tirkkonen ja Layal Malouf.

Palvelumuotoilussa asiakkaiden arjen ymmärtäminen on kriittistä niin suunnittelijoille kuin palveluja kehittäville yrityksille (Tuulaniemi 2011, 68). Asiakasprofiilit ovat tiivistelmä asiakastutkimuksissa tehdyistä löydöksistä ja tiedoista liittyen asiakkaan käyttäytymismalleihin, toiminnan motiiveihin, vallitseviin arvoihin sekä toimintaa ohjaavista peloista ja toiminnan esteistä (Tuulaniemi 2011, 68). Nämä tiedot auttavat suunnittelijoita ymmärtämään, kenelle palveluja kehitetään, ja miksi niitä kehitetään.

Asiakasprofiilit nostivat esille huomionarvoisen seikan. Päiväkoti Oy:llä on paljon ulkomaalais-taustaisia perheitä. Iso osa heistä tuli yrityksen asiakkaiksi kuntien ja kaupunkien palveluohjauksen kautta. Suomen kieltä osaamattomia asiakkaita ei suomalaisilla internet-sivuilla huomioitu. Yrityksen ulkomaalaisella omistajalla oli myös englanninkieliset sivut, mutta Päiväkoti Oy:n sivuilta ei ollut ohjausta niille. Näin ollen vain englantia taitavat asiakkaat eivät saaneet tietoa yrityksen toiminnasta Päiväkoti Oy:n -sivustolta.

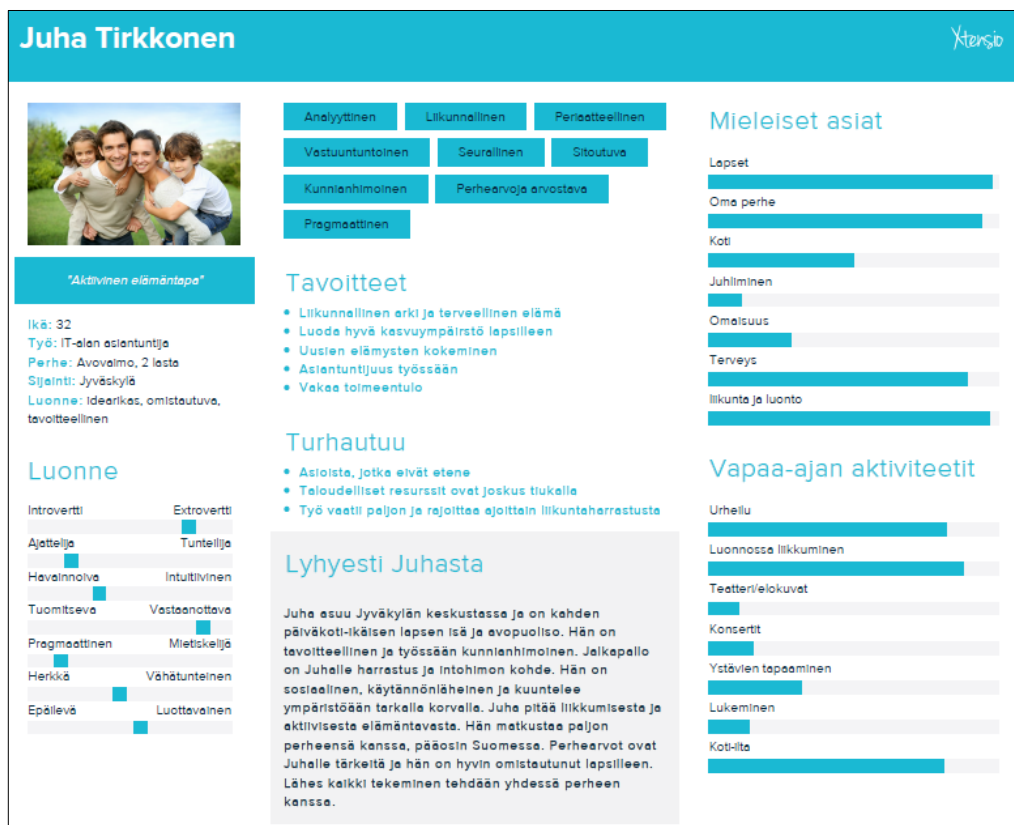
Luoduista asiakasprofiileista Jaana Saarisen edusti yrityksen asiakkaista yksinhuoltajaperhettä (kuvio 19.). Hänen arkensa oli kiireinen, joten asioiden sujuva hoituminen oli tärkeää. Myös Jaanan talous oli tiukka, joten yllättävät lisäkulut aiheuttivat hankaluuksia. Jaanalle oma koti, perhe, terveys ja luonto olivat tärkeitä. Hän oli vastuuntuntoinen, ympäristötietoinen ja sosiaalinen luonne. Päiväkoti Oy:n arvot ja päiväkotien luontopainotus sopivat hyvin Jaanan arvomaailmaan, ja hän iloitsi siitä, että hänen lapsensa saivat viettää aikaansa päivisin paljon myös luonnossa.



Kuvio 19. Jaana Saarisen asiakasprofiili

Juha Tirkkonen edusti perhettä, jossa oli kaksi aikuista ja kaksi päiväkotikäistä lasta (kuvio 20.). Hän oli IT-alan asiantuntija ja työssään varsin kiireinen. Arvoiltaan hän oli hyvin perhekeskeinen. Vapaa-ajastaan hän vietti suurimman osan perheensä kanssa liikkuen ja harrastaen. Liikunta ja terveys olivat hänelle tärkeitä asioita ja hän kannustikin lapsiaan liikkumaan. Hän oli pragmaattinen, vastuuntuntoinen ja analyttinen.

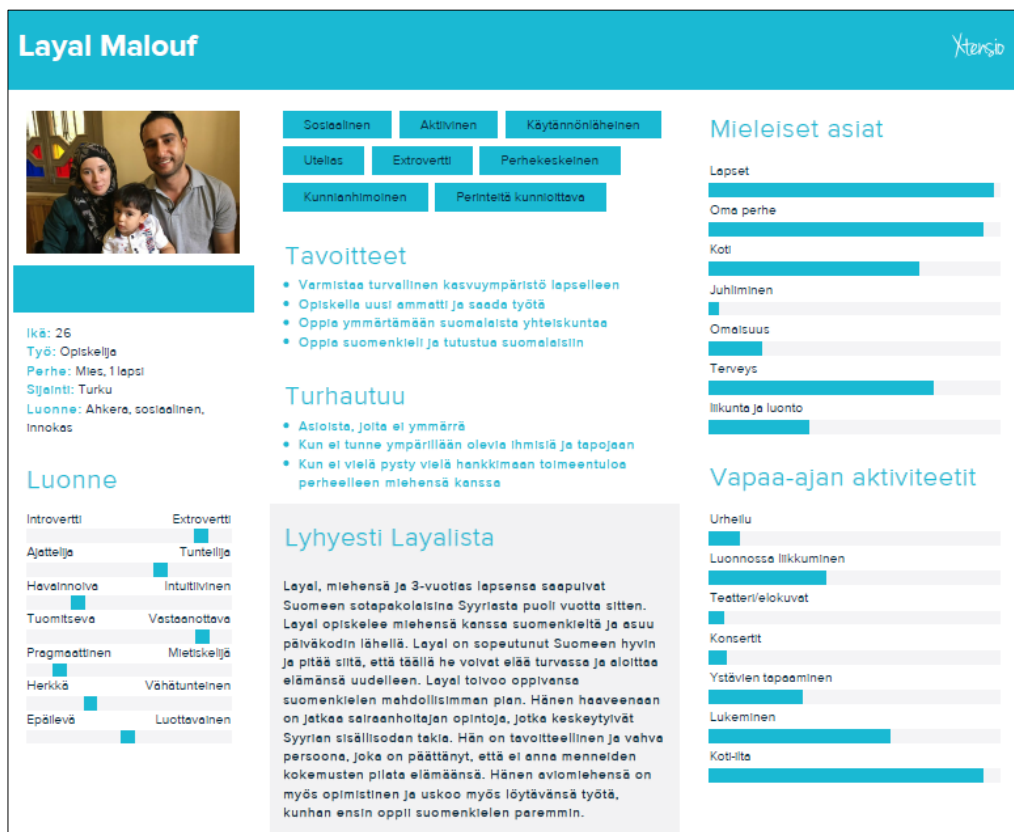
Juha perheineen asui Jyväskylän keskustassa lähinnä työn takia, mutta paremmin perhe viihtyi kuitenkin luonnossa ja liikunnan parissa. Päiväkoti Oy:n liikuntapainotus sopi näin ollen hyvin Juhan ja vaimonsa arvoihin.



Kuvio 20. Juha Tirkkosen asiakasprofiili

Layal Malouf ja miehensä olivat saapuneet Suomeen puoli vuotta sitten (kuvio 21.). He olivat Syyrian sotapakolaisia ja asuivat Turussa. Layal oli käytännönläheinen, tunteellinen ja perinteitä kunnioittava. Hän oli myös kunnianhimoinen ja toivoikin voivansa jatkaa Syyrian sodan keskeyttämiä sairaanhoitajan opintojaan. Hän ja hänen miehensä opiskelivat suomea ja tutustuivat kulttuuriin. Lähi-Idän kulttuurin mukaisesti perhearvot olivat Layalille tärkeitä. Hän vietti paljon aikaansa perheensä kanssa. Hän piti myös lukemisesta.

Hän arvosti Suomen luontoa ja turvallista yhteiskuntaa. Hän uskoi, että hän ja miehensä voisivat aloittaa Suomessa uuden elämän ja tarjota lapselleen hyvän kasvuympäristön. Layal turhautui siitä, että hän ei ymmärtänyt suomea, eikä suomalaista tapakulttuuria. Hän kuitenkin halusi ymmärtää niitä asioita, joiden keskellä hän eli, ja siksi hän koki tärkeäksi, että asiat selitettiin hänelle. Hänet oli ohjattu Päiväkoti Oy:n asiakkaaksi viranomaisten toimesta.



Kuvio 21. Layal Maloufin asiakasprofiili

Käytössä olleen esipalvelun ongelmakohtien kartoitustyössä, sekä uuden esipalvelun innovointi- ja kehitystyössä suunnitteluryhmää ohjeistettiin tarkastelemaan palvelumallia luotujen asiakasprofiilien kautta. Oheistus piti sisällään kuitenkin myös maininnan, että asiakasprofiilien ei tulisi silti nousta innovointia rajoittavaksi tekijäksi. Tässä tausta-ajatuksena oli, että uuden esipalvelumallin kehitystyön ei tule passiivisestikaan poissulkea luotujen asiakasprofiilien ulkopuolelle jääneiden asiakasryhmien tarpeita.

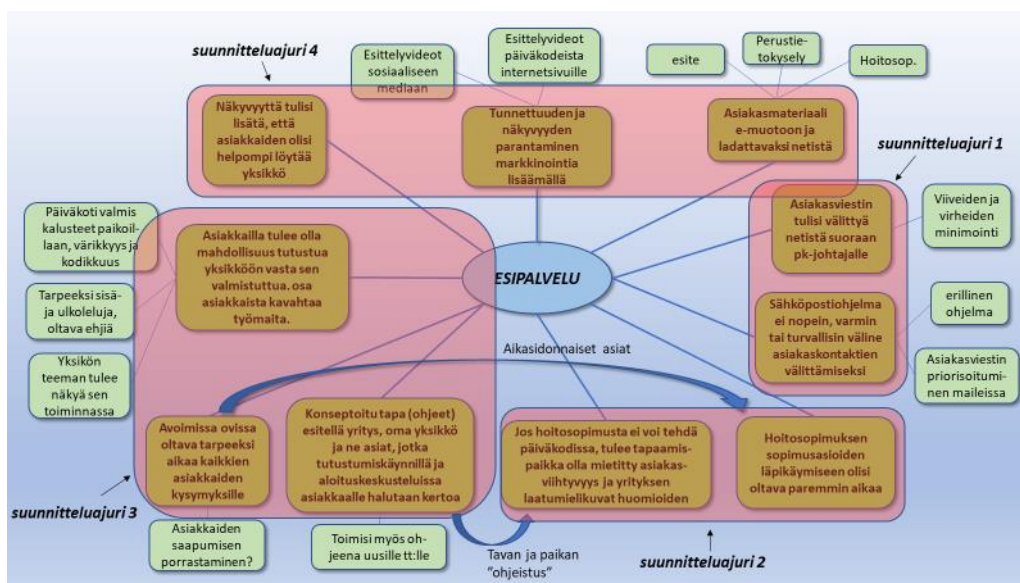
3.5 Määrittely: Kehityskohteiden valitseminen

Palvelumuotoiluprosessin tuplatimanttimallin toinen vaihe on määrittely. Määrittelyllä tarkoitetaan tässä sitä, mitä ja millä perusteilla esipalvelusta löydettyjä puutteita lähdetään palvelumuotoilulla parantamaan. Esipalveluprosessista tuli esille joukko esipalvelun laatua heikentäviä ja palvelutuokioihin tai kontaktipisteisiin liittyviä löydöksiä, mutta käytettävissä olleiden ajallisten, taloudellisten ja henkilöresurssien rajallisuuden huomioiden kaikki havaittuja palveluheikkouksia ei voitu lähteä kehittämään. Projektin ulkopuolelle jääneet kehityskohteet sisältyivät kuitenkin projektin loppuraporttiin kehitystä vaativina asioina.

Kun olemassa olevaa palvelua lähdetään kehittämään, nousevat olennaisimmat kehitystä vaativat asiat esille palvelumuotoiluprosessin tutkimusvaiheessa, jossa perehdytään asiakasymmärryksen lisäämiseen ja liiketoiminnan strategiaan (Polaine ym. 2013, 117). Strategisen

tarkastelun tavoitteena on suunnata suunnittelun kohteena olevaa palvelutuotetta strategisesti ja kilpailustrategian valinnalla palvelun suunnittelua voidaan ohjata toivottuun suuntaan (Tuulaniemi 2011, 75). Palvelumuotoiluprojektin alkutapaamisessa tai projektin myöhemmiskään vaiheissa Päiväkoti Oy:n johto ei informoinut projektiryhmää yrityksen valitsemasta strategiasta, strategisista kehitysohjelmista tai niiden tavoitteista ja aikatauluista. Näin ollen strategiasidos jäi kokonaan puuttumaan ja esipalvelun kehityskohteet valittiin asiakasymmärryksen identifioimien palvelupuutteiden, sekä annettujen resurssitekijöiden ohjaamana.

Asiakaskyselytutkimuksen tuloksia ja esipalvelun kehityskohteita lähdettiin jäsentämään samankaltaisuuskaavioinnin (Affinity diagram) avulla. Samankaltaisuudella tarkoitetaan tutkimustuloksissa esiintyviä aiheita ja teemoja ja niiden kaavioinnin avulla tutkimusaineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja ryhmitellään ne yhteisten teemojen alle (Tuulaniemi 2011, 68). Samankaltaisuuskaavioinnissa hyödynnettiin miellekarttaa ja etsittiin ylätasoja asiakas-tutkimuksesta saaduille tuloksille (kuvio 22.). Näistä ylätasosta johdettiin alustavat suunnitteluohjaimet (design drivers).



Kuvio 22. Samankaltaisuuskaaviointi ja suunnitteluajurit

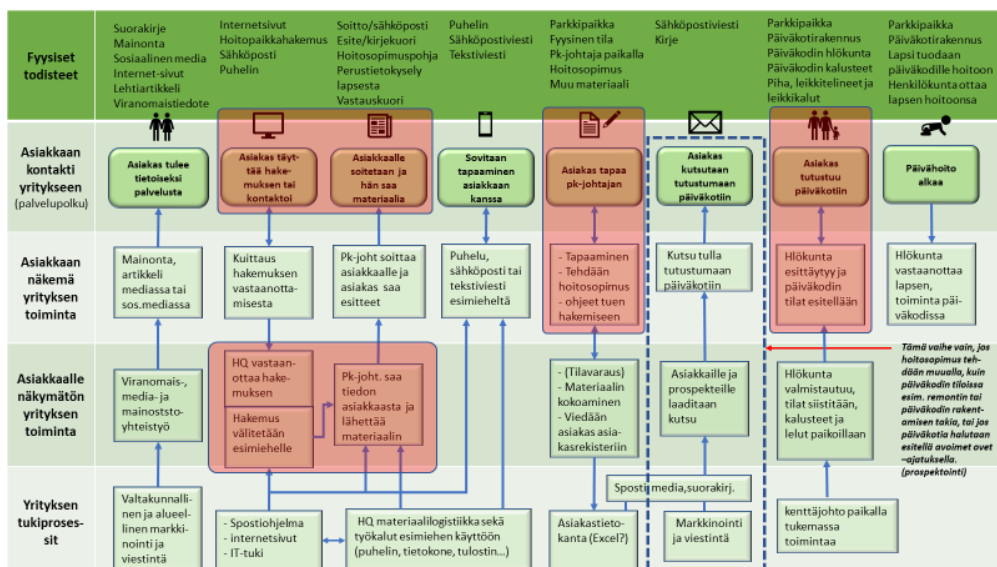
Suunnitteluohjaimet ovat tutkimustuloksista johdettuja suunnittelun ohjaimia, joiden avulla asiakkaiden tarpeet tavoitteet ja motivaatio tuodaan suunnittelun keskiöön, ja jotka tiivistävät sen, mitä palvelun tulisi tarjota ja mihin tarpeeseen vastata (Tuulaniemi 2011, 69). Suunnitteluohjaimet tiivistettiin miellekartasta visuaalisesti helpommin omaksuttavaan muotoon (kuvio 23.).



Kuvio 23. Esipalvelun palvelumuotoiluprojektin suunnitteluajurit

Syntyneen asiakasymmärryksen myötä esipalvelusta identifioitiin muutamia palveluheikkouksia. Asiakastytyväisyyskyselyssä asiakkailta saatujen ja lähiesimiesten antaminen näkemysten perusteella esipalvelun kehitystarpeet liittyvät 1) asiakkaan hoitopaikkahakemusviestin välitymisprotokollaan yrityksen sisällä, 2) Yrityksen tapaan jakaa lomakkeita ja mainosmateriaalia, 3) hoitosopimuksen tekemiseen ja 4) päiväkotiin tutustumiseen.

Havaitut palveluheikkoudet sijoitettiin myös palvelumallin mallinnukseen, jotta niiden sijoittuminen front ja back stagelle olisi helpompi hahmottaa (kuvio 24). Tällä pyrittiin myös alleviivaamaan front ja back state toimintojen vuorovaikutussuhteita sekä vähentämään siiloista ajattelua ratkaisumallien tuottamisessa. Edelleen tämä auttaa organisaation eri toimijoita ymmärtämään roolinsa havaituissa palvelupuutteissa, sekä ratkaisemaan palvelun toimitamiseen liittyviä ongelmia (Reason ym. 2015, 19).



Kuvio 24. Espilpalvelun ongelmakohtien sijoittuminen palvelumalliin

Aikasidonnaisia uhkia liittyi asiakkaiden yrityksen internetsivulla tekemien hoitopaikkahakemuksien välittymiseen, sekä asiakasviestin havainnointiin muun sähköpostiliikenteen seasta. Asiakkaan hoitopaikkahakemusviesti yksikön lähiesimiehille kiersi pääkonttorin kautta, mikä saattoi aiheuttaa viiveen asiakaspalvelun alkamiseen. Viive johtui useimmiten inhimillisestä erehdystä, eli lähiesimiehen esimies, aluejohtaja, ei ollut huomannut lähettää hoitopaikkahakemusviestiä eteenpäin yksikön lähiesimiehelle. Ainakin yhdessä tapauksessa viesti oli kadonnut järjestelmästä kokonaan asiakkaan lähetettyä hakemuksen internetsivuilta. Asiakkaista 14 % kertoikin, että heihin ei oltu yhteydessä tarpeeksi nopeasti tai ei ollenkaan heidän jätettyään hoitohakemustiedustelun.

Asiakkaan hoitopaikkahakemus tai yhteydenottopyyntö -viestien kulku yrityksen sisällä oli seuraavanlainen: Internetissä tehdystä hakemuksesta generoituva sähköpostiviesti tuli ensin pääkonttoriin toimitusjohtajalle, operatiiviselle johtajalle, markkinointipäällikölle sekä aluejohtajille. Yksikään heistä ei kuulu siihen osaan henkilökuntaa, joka tapaa asiakkaan esipalveluprosessin aikana. Aluejohtaja voi tosin tietyissä tilanteissa toimia uuden päivähoitoyksikön lähiesimiehen tukena esimerkiksi hoitosopimuksia tehtäessä ja/tai uutta päiväkotia asiakkaille esiteltäessä, mutta muuten esipalvelu tuotetaan täysin päiväkodin lähiesimiehen toimesta. Lähiesimies, tai hänen sijaisenaan toimiva päiväkodin varalähiesimies eivät kuuluneet asiakkaan yhteydenottopyynnöstä/hoitopaikkahakemuksesta generoituvan sähköpostiviestin vastaanottajiin. Aluejohtajan tuli asiakasviesti saatuaan lähettää se oikean yksikön lähiesimiehelle. Aluejohtajan lähiesimiehelle manuaalisesti välittämä asiakasviesti saattoi hukkaa hetkeksi muun sähköpostiliikenteen sekaan. Ohessa asiakkaiden kommentteja hoitopaikkahakemuksen tai yhteydenottopyynnön jättämiseen ja vastauksen saamiseen liittyen:

” Ensimmäinen yhteydenotto oli mennyt jonnekin hukkaan. Kun soitin niin vastaus tuli nopeasti. Emailiin ei aikoinaan vastattu.”

”Laitoin sähköpostia Päiväkoti Oy:lle ja jouduin tiedustelemaan perään. Tämän jälkeen viesti ohjattiin oikealle henkilölle ja kommunikointi on ollut sujuvaa.”

”Jätin hoitopaikkahakemuksen 2015 elokuussa vuoden ennen hoidon alkua, jolloin en saanut mitään vastausta hakemukseeni. Tiedustelin hoitopaikkatilannetta tammi-helmikuussa 2016, jolloin minulle vastattiin pikaisesti.”

Asiakasmateriaali jaettiin asiakkaalle perinteisesti, eli esitteet ja lapsen perustietolomakkeet lähetettiin postin kautta. Palvelumuotoiluprojektin asiakastutkimuksesta kävi ilmi, että lähes viidennes (19 %) asiakkaista olisi toivonut materiaalin ladattavaksi ja luettavaksi myös Päiväkoti Oy:n internetsivuille. Löydöksen merkityksellisyyttä tukee Salesforcen (2019, 10) tekemä laaja asiakastutkimusraportti, jonka mukaan 55 % asiakkaista pitää digitaalisia kommunikointikanavia perinteisiä kanavia toivotumpina. Samasta tutkimuksesta selviää, että milleniaalien ja Z-sukupolven edustajista 68 % pitää digitaalisia kanavia toivotumpina kommunikaatiokanavina. Mainitut sukupolvet ovat varhaiskasvatuspalveluiden suurin asiakaskunta tällä hetkellä.

Postin kautta paperimateriaalin lähettäminen aiheutti jo päivähoitoyksikköjen muutenkin niukkojen aikaresurssien kuormittumista edelleen, kun yksikön lähiesimies keräsi ja lähetti materiaalia asiakkaille. Lisäksi yksikön lähiesimiesten puolelta nousi esille halu monipuolistaa yksikön esittelyä esimerkiksi esittelyvideon avulla. Videota voisi käyttää myös sosiaalisessa mediassa päiväkotiyksikön ja Päiväkoti Oy:n yleisen tunnettuuden parantamiseksi.

Hoitosopimuksen tekemiseen liittyi paikkasidonnaisia ongelmia silloin, kun päiväkotiyksikkö oli vasta rakenteilla tai sitä remontoitiin. Asiakkaita ei ole hyvä tuoda keskelle työmaata, mutta toisaalta väistötilojen löytämisessä oli omat haasteensa. Käytännöt olivatkin olleet kirjavia. Hoitosopimuksia oli tehty muun muassa kirjastoissa, kahviloissa, seurakuntien tiloissa ja huoltoasemilla.

Hoitosopimuksen tekemiseen liittyi myös aikaresurssiongelmaa, sillä päiväkotien lähiesimiesten täytyi varata aikaa asiakastyölle omasta työpäivästään varhaiskasvattajina. Lähiesimiehet toimivat yksiköissään siis kaksoisroolissa, eli johtotehtäviensä lisäksi he olivat täyspäiväisiä lastantarhanopettajia yksiköissään. Tämän seurauksena he eivät voineet irrottautua ryhmistään hallinnollisten tehtävien pariin kuin hyvin lyhyiksi hetkiksi kerrallaan. Aika oli siis ongelma lähes kaikessa, mikä vaati lapsiryhmästä poistumista ja näin ollen aikaresurssien tiukkuus heijastui useaan kohtaan esipalvelumallia. Asiakkaiden kommentteja hoitosopimuksen tekemiseen liittyen:

”Ihan ok. Olisimme toivoneet ehkä tarkempaa infopakettia ryhmän toiminnasta ja käytännön asioista.”

”Oli ihan sujuvaa. Enemmän ohjausta olisin kaivannut koskien maksuja ym.”

”Ihan ok. Olisimme toivoneet ehkä tarkempaa infopakettia ryhmän toiminnasta ja käytännön asioista.”

Päiväkotiin tutustumisessa oli otettava huomioon päiväkodin fyysinen valmius asiakkaan vierailulle, kuten myös henkilökunnan valmius kohdata asiakkaat. Fyysisellä valmiudella tarkoitetaan tässä päiväkodin fyysisiä todisteita, kuten varhaiskasvatustiloja, leluja, kalusteita ja Päiväkoti Oy:n brändiä ja varhaiskasvatuksen painotusta tukevaa materiaalia. Päiväkodin esittelyssä esille noussut merkittävä asia oli myös yhtenäisen esittelyohjeiston ja -materiaalin puuttuminen. Kyseinen ohjeistus auttaisi eri yksikköjen lähiesimiehiä kertomaan yrityksestä, omasta yksiköstään ja niistä asioista, joista tutustumiskäynnillä ja aloituskeskusteluissa asiakkaalle halutaan kertoa, yhdenmukaisella tavalla. Tämä toive nousi esille sekä lähiesimiehien, että asiakkaiden kommentoinnissa. Muutama ota asiakaspalautteesta:

”Tutustumiskäytäntö on vähän epäselvä. Aloitamme pihasta (tulemme mukaan ulkoiluun ap.), mutta muuta ei oikein sovittu.”

”Parannusehdotukseksi haluaisin ehdottaa, että tekisitte listan mitä kaikkea uudelle perheelle kerrotaan ja annetaan sekä näytetään.”

”Tutustumisen yhteydessä olisin toivonut enemmän infoa miten/missä/koska mikäkin tapahtuu. Miten juuri teillä asioita tapahtuu. Ja ihan perus tietoa, esim. Tässä meidän vessa ja tänne laitetaan vaipat, jne. Myös mitä kaikkea toivotte meidän tuovan päiväkotiin helpottaaksemme päivän kulkua.”

Lähiesimiesten asiakaspalveluun käytettävissä oleva aika ja sen riittämättömyys nousi vahvasti esille asiakasymmärryksen lisääntymisen myötä. Aikaresurssien niukkuus johtui lähinnä yksiköiden lähiesimiesten kaksoisroolista: Koska heidät oli resursoitu osaksi lapsiryhmien kasvattajien ja lasten suhdelukua, tuli heidän jo lainkin pakottamana täyttää ensin lapsiryhmien suhdelukujen vaatimukset. Vasta kun lähiesimiehille jäi aikaa varhaiskasvatustyöltä, oli heillä mahdollisuus toteuttaa hallinnollista rooliaan esimiehinä. Saadun palautteen mukaan tämä aiheutti helposti lähiesimiehen hallinnollisten ja tekemistä odottavien työtehtävien kumuloitumista, jolla puolestaan oli negatiivinen vaikutus myös esipalvelutyön vaatimaan valmisteluun ja toteutukseen. Tämän vuoksi päiväkotien lähiesimiesten ajankäytön lisääminen oli yksi merkittävimmistä suunnitteluajurien taustavaikuttumista palvelumuotoiluprojektissa.

3.6 Kehitä: Ratkaisujen yhteiskehittäminen

Kehittämävaiheessa innovoitiin parannuksia olemassa olevaan palveluun yhteiskehittämisen avulla. Yhteiskehittämisen keskeinen ajatus on palvelun eri osapuolten osallistaminen palvelun kehittämiseen, mutta se ei kuitenkaan tarkoita sitä, että palvelun kaikki osapuolet olisivat päättämässä, millainen palvelu tuotetaan (Tuulaniemi 2011, 52). Asiakasymmärryksen ja yhteiskehittämisen myötä syntyneen laaja-alaisesta näkemyksestä palvelumuotoilijat valitsevat määritelyihin tavoitteisiin parhaiten sopivat elementit palvelukonseptiin edelleen kehitettäväksi (Tuulaniemi 2011, 52). Kehittämävaiheessa käytettäviä metodeja ovat muun muassa yhteiskehittäminen, visualisoinnit, brainstorming, storyboarding, palvelulavastus, mood board ja tarinankerronta (Stickdorn & Schneider 2011, 175-200). Yhteiskehittämistä tehtiin sisäisten asiakkaiden, eli yksiköiden lähiesimiesten kanssa brainstormingin ja visuaalisen mallinnuksen avulla. Palvelun suunnittelun keskiöön laitettiin analysoitu asiakaspalaute ja lähiesimiesten kokemukset palvelun tuottamisen haasteista.

Esipalvelun muotoilumetodiikan osalta jouduttiin luopumaan fyysistä läsnäoloa vaativasta kehittämistyöpajasta. Paja olisi edellyttänyt maantieteellisesti laajalle hajaantuneen kehitystiidemin kokoontumista, mikä ei ollut mahdollista projektin ajankohtaan osuneiden kesälomien, päiväkodin lähiesimiesten geneeristen työkiireiden, eikä projektin nollabudjetin takia: Lähiesimiesten kokoontuminen fyysiseen kehityspajaan olisi edellyttänyt heidän poistumista yksiköstään, mikä olisi vaatinut lisäkustannuksia aiheuttavia sijaisjärjestelyjä.

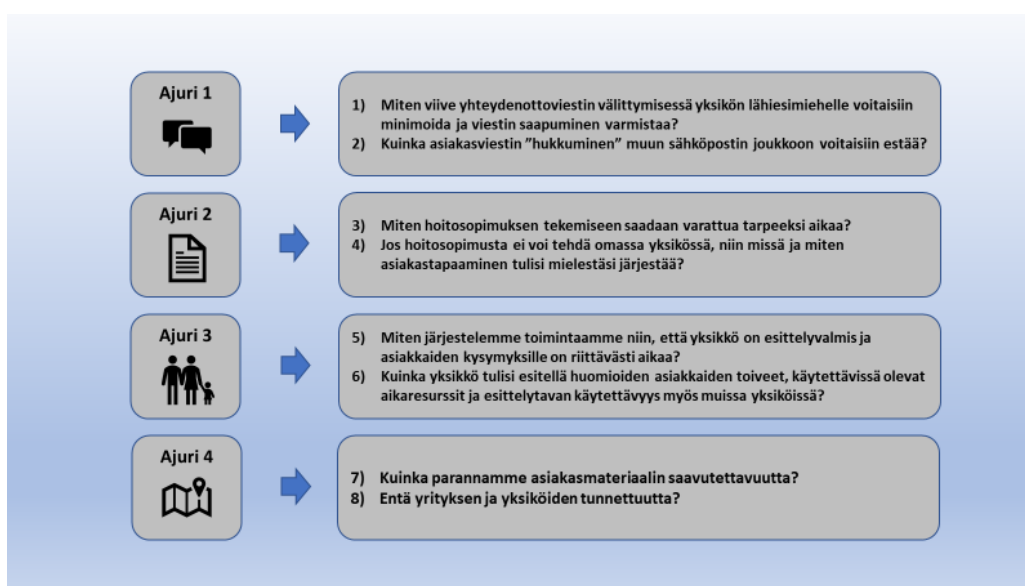
Esipalvelun varsinaisten asiakkaiden, eli lasten vanhempien kanssa ei myöskään pidetty fyysistä kehittämistyöpajaa. Arvioitiin, että heitä olisi ollut erittäin vaikea saada paikalle lomajan ollessa huipussaan juuri projektin asiakasymmärryksen ja kehitysehdotusten kartoittamisen aikaan. Asiakkailta kyllä pyydettiin kehitysehdotuksia asiakastyytyväisyyskyselyn yhteydessä oheisella kysymyksellä.

”7. Onko teillä erityistä kiitosta, moitetta tai muuta viestiä Päiväkoti Oy:lle? Voitte antaa myös omia kehitysehdotuksianne esipalvelumme parantamiseksi.”

Löydettyihin palveluihin lähdettiin yhteiskehittämään ratkaisuja etänä tehdyn brainstormingin avulla, eli käytännössä visualisoidun materiaalin ja ohjaavien, mutta avointen kysymysten myötä. Lähiesimiesten rooli ratkaisujen luomisessa oli kriittinen, sillä asiakasrajapinnassa toimivilla palvelun tuottajilla on yksityiskohtaista tietoa siitä, mikä tuottaa lisäarvoa asiakkaalle ja liiketoiminnalle (Reason ym. 2015, 19). Tämän yksityiskohtainen tieto auttoi vähentämään luotuihin kehitysehdotuksiin sisältyvää epäonnistumisen riskiä.

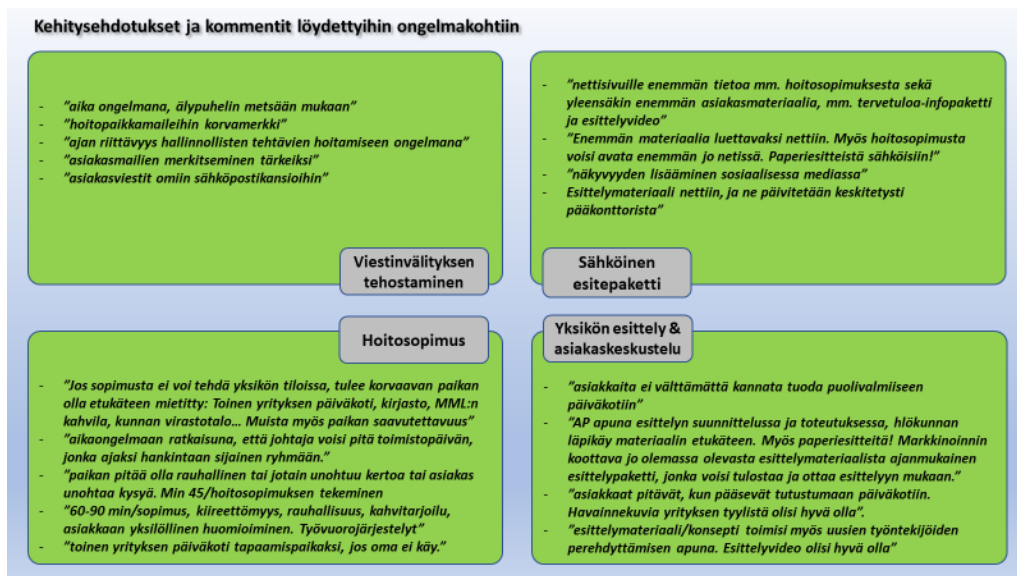
Ensimmäiset kehitysehdotukset oli saatu jo projektin kartoitusvaiheessa, jolloin lähiesimiehiä pyydettiin vahvistamaan esipalvelun palvelupolku ja palvelumallikuvaus (kuvio 16, kysymykset 3. ja 4.). Nämä jo saadut kehitysehdotukset huomioitiin tässä vaiheessa. Suunnitteluajureista

puolestaan johdettiin palvelumuotoiluprojektin esipalvelun parantamiseen tähtäävät, yksilöidymmät kysymykset, jotka lähetettiin kehittä-vaiheessa yksiköiden lähiesimiehille (kuvio 25.). Kysymykset laadittiin avoimiksi, jotta yhteissuunnitteluprosessi pysyisi luonteeltaan innovoivana ja vapaata ideointia suosivana. Heitä pyydettiin vapaasti innovoimaan ratkaisumalleja kysymysten identifioimiin ongelmiin. Yhteiskehittämisellä ei haettu ryhmäpäättöstä, vaan mahdollisimman monipuolisia kehitysehdotuksia ja palvelunkehittämisen suuntaa. Kehitysehdotuksista palvelun lopulliseksi parannusehdotuksiksi suodatettiin ne, jotka saavutetun asiakasymmärryksen myötä olivat kriittisimmät ja jotka projektin resurssit mahdollistivat. Kehitysehdotusten ja strategian yhdenmukaisuutta ei sen sijaan kyetty varmistamaan, sillä strategialinkki puuttui projektista kokonaan.



Kuvio 25. Suunnitteluajureista johdetut kysymykset

Kehitysehdotuksia saatiin kaikilta lähiesimiehiltä lähes kaikkiin kysymyksiin. saadut ehdotukset ja kommentit vietiin havaittuja kehittämistarpeita vastaavien otsikoiden alle. Kaikki tulleet ehdotukset huomioitiin. Jos ehdotus ei sopinut sellaisenaan mihinkään neljästä laatikosta, johdettiin siitä ylätaso, ja vietiin se sitten samankaltaisuusperiaatteen mukaisesti sopivaan laatikkoon. Näin saatiin joukko kehitysehdotuksia jokaiseen ongelma-kohtaan (kuvio 26.).



Kuvio 26. Kehitysehdotukset ja niihin liittyviä kommentteja

Brainstormingin kautta ongelmiin löydettiin ratkaisuehdotuksia, joista osa mallintui palvelumuotoilun front stagelle, ja osa back stagelle. Osa siis näkyy suoraan asiakkaalle, kun taas osa muutoksista mallintui service bluepintin asiakkaalle näkymättömiin prosesseihin ja Päiväkotit Oy:n tukiprosesseihin. Saaduista kehitysehdotuksista muodostettiin lopulliset esipalvelun kehitysehdotukset projektin resurssit ja asiakasymmärryshuomioiden. Esipalvelua ehdotettiin kehitettäväksi seuraavin tavoin:

1. Viestinvälityksessä havaittuja ongelmia tulee korjata siten, että asiakkaan internetissä jättämä hoitohakemusviesti välittyy suoraan päiväkodin lähiesimiehille. Lisäksi tulee laatia ohjeistus siitä, kuinka lähiesimiehet voivat sähköpostiasetuksia muuttamalla automaattisesti ohjata internetistä tulevat asiakasviestit niille määriteltyyn sähköpostikansioon. Kokoamalla kaikki asiakasviestit samaan kansioon, ovat ne aina helposti löydettävissä. Nämä toimenpiteet mahdollistavat lähiesimiehille nopeamman asiakaskontaktoinnin, sekä vähentävät sähköpostiviestin katoamisen riskiä, kun viestinvälityksen ketju lyhenee. Lisäksi automaattinen kansiointi parantaa sähköpostiviestien arkistointia jäsenetelillä tulleet asiakasviestit erilleen muista saapuneista sähköposteista.

2. Asiakkaille tulee laatia kattava esipalveluprosessia ja varhaiskasvatusta kuvaava informaatiopaketti ladattavaksi yrityksen internet-sivuilta. Sähköinen materiaali, jollaista toivoi lähes joka viides asiakas, nopeuttaa asiakasinformaation jakamista ja vähentää lähiesimiesten työtä poistamalla lähes kokonaan tarpeen paperimateriaalin kokoamiselle ja lähettämiseksi, mikä mahdollistaa lähiesimiesten ajankäytön suuntaamisen niihin tehtäviin, joita ei voi automatisoida. Tällaisia ovat muun muassa valmistautuminen asiakastapaamisiin

esipalveluprosessin aikana. Ratkaisu tukee siis lähiesimiesten kykyä tuottaa laadukkaampaa henkilökohtaista esipalvelua asiakkaille ja esimiestyötä alaisille. Se vähentää myös osaltaan lähiesimiesten suurta työkuormaa, jolla olisi mahdollisesti positiivinen vaikutus yleiseen työhyvinvointiin. Tämän lisäksi sähköisen materiaalin pääkonttoriin keskitetty päivittäminen on helpompaa, nopeampaa ja edullisempaa myös yrityksen back stage -toimintoja ajatellen. Lisäksi sivut esitetään käännettäväksi myös englannin kielelle ulkomaalaistaustaisia asiakkaita ajatellen.

Edelleen tulee harkita esittelyvideoiden kuvaamista toiminnassa olevista yksiköistä. Videot palvelisivat sekä asiakasinformaation lähteenä, että yrityksen ja yksikön tunnettuutta lisäävänä elementtinä. Videoiden kuvaamisessa voisi hyödyntää älypuhelimia ja niiden jakamisessa sosiaalisia medioita kustannusten välttämiseksi/minimoimiseksi. Videoiden kuvaamiseksi tulisi laatia ohjeistus ja mahdollisesti järjestää koulutusta esimerkiksi esimiespäivien yhteydessä.

3. Hoitosopimuksen tekemisen paikaksi, jos se ei voi tapahtua yksikön omissa tiloissa, tulee valita mahdollisimman paljon Päiväkoti Oy:n arvot ja brändimielikuvat huomioiva miljöö. Paras vaihtoehto on yrityksen toinen yksikkö. Jos selaista ei ole alueella, tulee lähiesimiehen valita tapaamispaikaksi mahdollisimman rauhallinen, siisti ja mielellään päiväkodin erikoistumista (luonto/liikunta/kielikylpy) henkivä sijainti. Tällaista ”toissijaisista” tapaamispaikoista tulee yrityksessä laatia ohjeistus.

Lisäksi Päiväkoti Oy:n tulee mahdollistaa lähiesimiehille kiireetön ja asiakaslähtöinen asiakaskohtaaminen hoitosopimuksen tekemisen yhteydessä mahdollistamalla joustava kiireapulaisen palkkaaminen. Tämä mahdollistaa sen, että lähiesimiehet voivat varata kiireisimpinä aikoina esimerkiksi yhden kokonaisen päivän asiakastapaamisille, tai vaihtoehtoisesti luoda kalenteriinsa vapaammin tilaa asiakkaiden toiveiden mukaisille tapaamisajankohdille.

4. Asiakkaat tulee kutsua tutustumaan päiväkotiin vasta, kun päiväkoti on valmis niin talon, kalusteiden kuin lelujenkin osalta. Mattojen, taulujen tulee myös olla paikallaan ja tilojen tulee olla siistit. Tämä tilojen valmiusvaatimus otetaan huomioon niin uusien yksiköiden rakennusprojektin aikataulutuksessa, tilojen remontoinnissa, kuin kalusteiden toimittamisessa, kokoamisessa ja tilojen siivoamisessakin. Lisäksi henkilökunta tulee päästä tutustumaan tiloihin hyvissä ajoin ennen esittelyä ja heille tulee toimittaa Päiväkoti Oy:n laatima yhteinen ohjeistus siitä, miten yritystä ja yksikköä tulee esitellä ja miten ja mitä toiminnasta tulee kertoa. Tutustumispäivään varataan myös tarpeeksi aikaa,

jotta kaikkien asiakkaiden kaikkiin kysymyksiin ehditään vastata. Kaikessa yllä mainitussa tulee huomioida myös henkilökunnan osaamis- ja aikaresurssit.

Suurin osa innovoiduista esipalvelun kehitysehdotuksista ei vaadi rahallisia panostuksia, tai ne voidaan tehdä ilman lisäinvestointeja normaalin liiketoiminnan kulujen ja kehittämistoiminnan puitteissa. Näin ollen palvelumuotoiluprojektin nollakuluvaade kohdattiin lähes kaikin osin. Suurimmat lisäkulupaineet koituisivat kiireapulaisten palkkaamisen myötä. Tässä kohtaa yrityksen johdon tuleekin pohtia asiakaskokemuksen, arvонуonin, työntekijöiden jaksamisen ja motivaatiotekijöiden sekä liiketoiminnan kulujen mekanismeja ja vuorovaikutussuhteita, sekä tarkastella niiden merkityksiä nimenomaan strategisina elementteinä. Tässä opinnäytetyössä sitä ei voitu tehdä, sillä projektiryhmään ei kuulunut yrityksen johtoa, eikä yrityksen johdolta saatu viitekehystä mainittujen asioiden työstämiseksi edelleen.

Tärkeintä palveluliiketoiminnassa on kuitenkin ymmärtää, että asiakkuuksia johdetaan edestä, Päiväkoti Oy:n tapauksessa varhaiskasvatusyksiköiden henkilökunnan joka päivä tekemän työn kautta. Asiakkuus voitetaan tai hävitään joka kohtaamisessa, ja noissa kohtaamisissa - asiakkaan käyttäessä palvelua - palvelun arvo asiakkaalle realisoituu. Siksi asiakkaan toiveiden, odotusarvojen ja mielikuvien ymmärtäminen ja niiden huomioiminen palvelumallissa on ensiarvoisen tärkeää. Se on myös kannattavan palveluliiketoiminnan yksi kivijalka. Missään vaiheessa kasvua tai vakiintunuttakaan toimintaa ei tule unohtaa palvelumallin ja sen jatkuvan auditoinnin tarvetta ja merkitystä. Palvelumallin tulee hengittää ja elää asiakastiedon mukana. Hyvä ja toimiva palvelumalli mahdollistavat osaltaan myös henkilökunnan tehokkaan toiminnan luomalla motivaatiota ja yhteisiä tavoitteita.

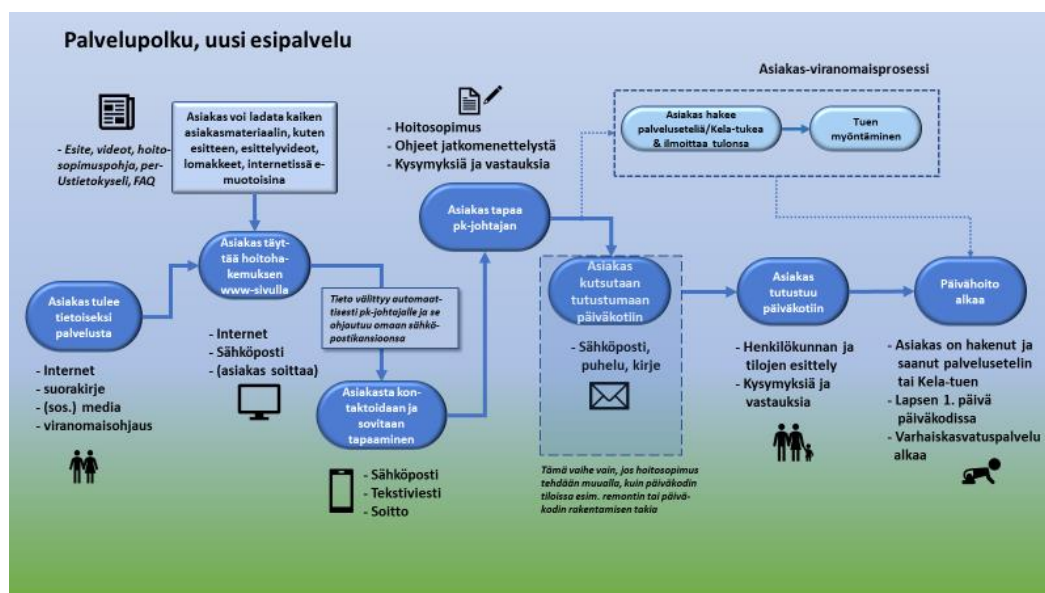
3.7 Mallinnus: Ehdotus uudeksi esipalvelumalliksi

Aalto Yliopiston (2013, 30) mukaan kehittä-vaihetta seuraa mallinnus, jossa kehitetyistä ratkaisuista tehdään visuaalinen palvelukuvaus. Työkaluja tähän ovat muun muassa palveludia-grammi, palvelupolku, kuvakäsikirjoitus (storyboard) ja palvelumallikuvaus. Vaiheeseen voidaan liittää myös prototyypaus ja idean validointi. Prototyypauksen yksi muoto on paikalliset kokeilut. Projektin aikana tuotettu, käytössä olutta sekä kehitettyä uutta prosessia mallintava materiaali toimi projektin lopputuloksen dokumentaationa, sen visuaalisena palvelukuvausena. Kehitettyä palvelua koskeva dokumentaatio sisälsi Päiväkoti Oy:lle toimitetun kirjallisen raportin lisäksi palvelumallikuvauksen, palvelupolun, sekä kuvakäsikirjoituksen.

Palvelumuotoiluprojektin seurauksena Päiväkoti Oy:n tuottamaan esipalveluun ehdotettiin muutoksia, joiden myötä asiakkaan palvelupolku muuttuisi. Palvelutuokioita uudella palvelupolulla on entisen kahdeksan sijaan seitsemän (kuvio 27.). Lisäksi yrityksen esipalveluprosessin rinnalla, hoitosopimuksen tekemisen jälkeen, kulkee edelleen asiakas-viranomaisprosessi, sillä mainittu prosessi ja myönnetyt tuet ovat hoitopaikan saamisen edellytys. Asiakas-viranomaisprosessin omistaa viranomaistaho, joten se jäi kokonaan palvelumuotoilun ulkopuolelle.

Merkittävin ero alkuperäiseen esipalveluun on paperiesitteiden, paperisen hoitosopimusohjan ja lapsen perustietolomakkeen lähettämisen jääminen kokonaan pois. Asiakkaalla on mahdollisuus halutessaan saada myös paperinen esite, mutta lähtökohtaisesti käyttöön ehdotettiin otettavaksi internetistä ladattava e-materiaali. Paperinen esite, jos asiakas sellaisen tahtoo, toimitetaan asiakkaalle kolmannen palvelutuokion jälkeen. Sähköiseen materiaaliin siirtyminen parantaa asiakasmateriaalin saavutettavuutta asiakkaalle ja varmistaa materiaalin paremman ajantasaisuuden sen nopeamman päivitettävyyden myötä. Digitaalinen materiaali laskee osaltaan myös liiketoiminnan kustannuksia, kun paperiesitteiden materiaalikulut, painotyöt ja materiaalogistiikka vähenevät.

Toinen merkittävä muutos on asiakasviestin automaattinen välittyminen suoraan internet-sivuilta yksikön lähiesimiehelle. Tämä sekä nopeuttaa asiakasviestin välittymistä, että vähentää viestin välittymisen moniportaisuuden muodostamaa inhimillisen unohduksen riskiä.

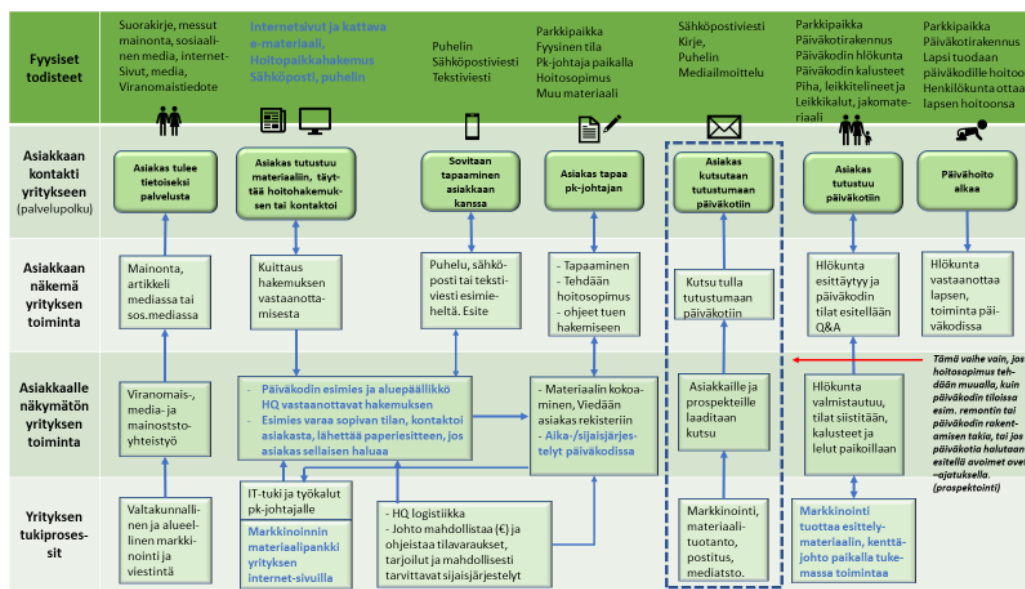


Kuvio 27. Uuden esipalvelun palvelupolku

Ehdotettu uusi palvelumalli muuttaa palvelupolkuja, tehostaa asiakkaan tekemän hoitopaikkahakemusviestin kulkua organisaation sisällä, sekä edellyttää joitain muutoksia yrityksen tukitoimintoihin (kuvio 28.). Muutoksia tulee esimerkiksi fyysisiin todisteisiin asiakasmateriaalin tuottamis- ja jakamistavan muutoksen myötä. Uusia tukitoimia ovat muun muassa markkinoinnin sähköiseen materiaaliin tuotantoon liittyvät tukitoimet, sekä yksiköiden käyttöön tuotettavan, kaikille yksiköille yhdenmukaisen esittelykansioon tuottaminen ja ylläpito. Esittelykansio voi toimia myös uusien työntekijöiden brändioppaana, sekä yleistietopakettina yrityksestä ja yksikön toiminnasta.

Kaikki asiakkaille olennainen materiaali ehdotetaan koottavaksi erilliselle ”asiakastaululle”, eli internetsivulle luotavalle materiaalisivulle. Markkinointi tuottaa asiakastauluun muun

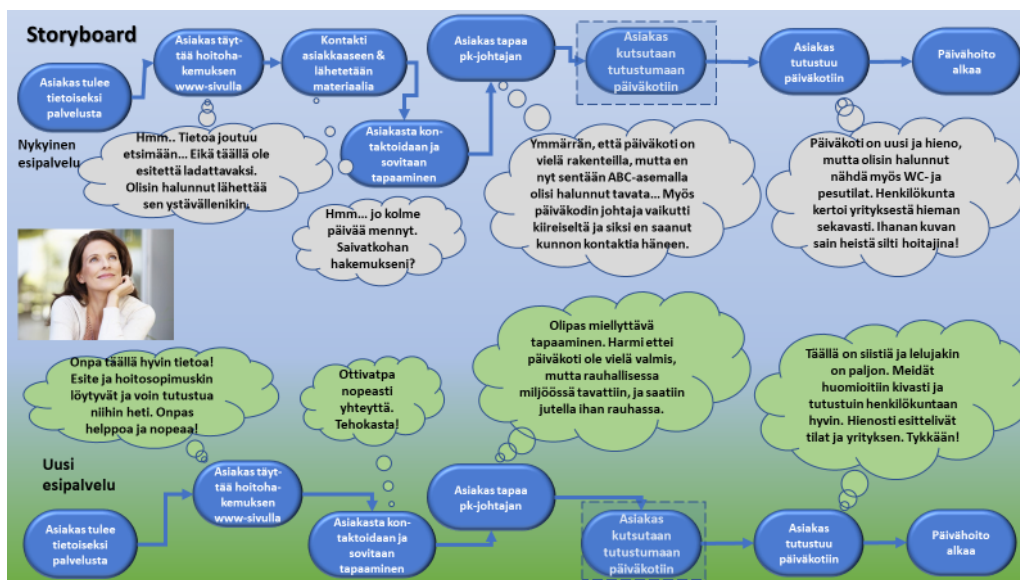
muassa e-muotoiset esitteet, hoitosopimuspohjat, perustietolomakkeet sekä kaiken muun informaation, josta asiakas hyötyy, tai joka on asiakkaalle ehdottoman tarpeellista tai lain vaatimaa. Käytännössä kaikki sähköisen asiakastaulun tiedoista on jo olemassa sähköisessä muodossa (esim. Word ja Powerpoint-dokumentit) ja osa niistä yksiköiden internet-sivuillakin, mutta asiakastaulu kokoaa informaation yhteen paikkaan, jolloin tiedon saavutettavuus asiakaille paranee merkittävästi.



Kuvio 28. Uusi palvelumalli

Kolmantena muotoilumetodina käytettiin kuvakäsikirjoitusta (storyboard). Sillä tarkoitetaan piirroksia tai kuvia, joilla visualisoidaan jokin tapahtumaketju. Tämä saattaa pitää sisällään esimerkiksi tilanteen, jossa palvelua kehitetään tai uutta mahdollista palvelua implementoidaan. Storyboard mahdollistaa asiakaskokemuksen havainnollistamisen asiakasprosessissa. (Stickdorn & Schneider 2011, 181.)

Päiväkoti Oy:n esipalvelun muotoiluprojektissa sekä väistynä palvelu, että uusi palvelu kuvattiin asiakkaan palvelupolkuina (kuviot 29.). Tällä haluttiin korostaa luotujen ratkaisujen etuja asiakasnäkökulmaa painottaen. Kun molemmat palvelupolut ja asiakkaan kokemus kuvattiin yhdelle taululle, oli käytössä olleessa esipalvelussa havaittujen puutteiden ja palvelumuotoilu- projektissa luotujen ratkaisujen yhteys helppo ja nopea ymmärtää. Asiakkaana käytettiin Jaana Saarisen asiakasprofiilia. Jaana kulkee kuvakäsikirjoituksessa läpi molempien palveluiden asiakaspolun ja ajattelee kokemuksensa.



Kuvio 29. Uusi ja vanha asiakas asiakaspolku

Kuvakäsikirjoitus tiivistä kehitystyön lopputuloksen tavalla, joka korosti kehitettyjä parannuksia asiakaskokemukseen, sekä nosti esille arvontuoton osaelementtejä yrityksen esipalvelu-prosessissa. Kuvakäsikirjoituksesta tehtiin yksisivuinen ja tiivis, jolloin se toimii hyvin myös kehitetyn palvelun käyttöönoton tukena ja tarvittaessa myös koulutusmateriaalina.

3.8 Toimita: Uuden esipalvelun käyttöönotto

Palvelumuotoiluprojektin tuottama uusi esipalvelumalli-ehdotus ei siis ehtinyt läpikäydä pilotointia tai esipalvelun käyttöönottoa. Pilotoinnilla tarkoitetaan palvelukonseptin viemistä markkinoille asiakkaiden testattavaksi. Palvelumuotoiluprojektin pilotointi- ja käyttöönotto-vaiheen metodeja ovat muun muassa minipilotointi, käyttöönottosuunnitelma, liiketoimintasuunnitelma, mittarointi ja vaikuttavuusarviointi. (Aalto Yliopisto 2013, 40.) Vaihe on merkityksellinen, sillä palveluiden kehittäminen on ymmärrettävä jatkuvaksi kehittämiseksi, ei yksittäiseksi projektiksi. (Tuulaniemi 2011, 100.) Tämä johtuu jatkuvassa muutostilassa olevista asiakkaiden odotuksista palvelua kohtaan, puutteellisesta asiakasymmärryksestä tai esimerkiksi muutoksissa yrityksen kyvykkyydessä tai resursseissa. Pilotoinnilla kehitettyä palvelua testataan palveluympäristössä ja sitä mitataan sitä varten luodulla mittausmenetelmällä. Tällaisia mittausmenetelmiä ovat muun muassa haastattelut, asiakkaiden havainnointi, ja yrityksen sisäinen arviointi (Tuulaniemi 2011, 100).

Asiakasymmärrystä on siis jatkuvasti pidettävä ajan tasalla. Salesforcen (2019) raportin mukaan vain 73 % asiakkaista odottaa yritysten ymmärtävän heidän tarpeitaan ja odotuksiaan, mutta vain 51 % asiakkaista on sitä mieltä, että näin todella tapahtuu. Ero asiakkaiden odotusten ja yritysten asiakasymmärryksen välillä on siis merkittävä. Pilotoinnin ja palvelun

iteroinnin avulla uutta palvelumallia voidaan testata ja suunnitella tarvittavin osin uudelleen, jotta se vastaisi paremmin asiakkaiden tarpeita ja odotuksia.

Asiakasymmärrystä Päiväkoti Oy:n esipalvelun kehitysprojektissa hankittiin kuitenkin runsaasti useista lähteistä, mikä vähentäne merkittävästi riskiä siitä, että merkittäviä asiakastarpeita tai asiakkaiden odotuksia esipalvelulta olisi jäänyt täysin huomioitta.

Jotkin ehdotetut uudistukset olivat nopeita ja helppoja toteuttaa ja on oletettavaa, että niitä myös lähdettiin implementoimaan. Tällaisia olivat esimerkiksi asiakkailta tulevien sähköpostien ohjaaminen omiin kansioihinsa ohjeistuksen avulla, sekä sähköisen materiaalin lisääminen yrityksen sivustolle. Edelleen päiväkotiyksikön esittelyä konseptoiva työ ei vaadi merkittäviä ajallisia tai taloudellisia ponnistuksia. Myös muut ohjeistukset, kuten ohjeet hoitosopimuksen tekemisen väistötiloiksi on nopea laatia. Ehkä suurimman haasteen uudessa esipalvelumallissa aiheuttaa ajallisten resurssien varmistaminen päiväkotien lähiesimiehille. Nämä tukitoimet vaativat taloudellisia panostuksia, joita palvelumuotoiluprojektin resurssiviitekehys ei mahdollistanut. Yksiköissä vallitseva aikaresurssipula nousi kuitenkin esille niin monessa kohtaa asiakasymmärrystä hankittaessa, että asiaa ei voi täysin sivuttaa esipalvelua kehitettäessä.

3.9 Havainnot palvelumuotoiluprojektista

Palvelumuotoiluprojekti nosti esille joukon kysymyksiä. Päällimmäiseksi näistä nousi kysymys siitä, kuinka kehitystyön tulos linkittyi yrityksen strategiaan. Projektin tavoitteet ja niiden vuoropuhelu yrityksen pitkän aikavälin tavoitteiden kanssa tuntui puuttuvan kokonaan. Strateginen näkökulma on tärkeä, sillä se sitoo lyhytkestoisemman kehitystyön osaksi yrityksen liiketoimintatavoitteita. Tässä kohtaa projektin viitekehys oli puutteellinen, sillä yrityksen liiketoimintasuunnitelmia ei käsitelty missään vaiheessa projektia ja sidos strategian ja kehitystyön ja sen tavoitteiden välille jäi näin syntymättä. Projekti tuntui jäävän muusta liiketoiminnasta erilliseksi kehitystyöksi.

Ensimmäinen vaihe, jossa yrityksen strategiaa olisi pitänyt tarkastella, oli projektin määrittelyvaihe. Vaiheen tietosisällön luo palvelun omistaja ja sen tarkoituksena on kommunikoida projektiryhmälle suunnittelutyön tavoitteet ja taustat, joita ovat muun muassa liiketoiminnan tavoitteet, yrityksen missio, visio ja liiketoimintastrategia (Tuulaniemi 2011, 57). Näiden tarkoituksena on luoda mahdollisimman moniulotteinen tilannekuva siitä toimintaympäristöstä, jossa palvelua lähdetään kehittämään sekä tavoitteet, joita kohti kehitystyön tulee kulkea.

Muotoiluprojektissa strategiasidoksen puuttuminen konkretisoitui myös siten, että esipalveluun innovoituja kehitysehdotuksia ei kyetty reflektomaan ja priorisoimaan strategisia tavoitteita vasten. Tämä olisi auttanut valitsemaan yrityksen pitkän aikavälin toimintaa parhaiten tukevat kehitysehdotukset. Vahvan linkin puuttuminen johti siihen, että ainoa annettu ohjaustekijä esipalvelun kehittämisessä oli nollakustannustekijä, joka määriteltiin

aloituspalaverissa. Pelkän kustannustekijän identifioiminen suunnittelua ohjaavaksi tekijäksi nosti valoon mahdolliset ristiriidat asiakaslähtöisen liiketoimintalogiikan ja palvelutuotannon, arvon yhteisluonnin ja mahdollisesti yrityksessä noudatettavan kustannusjohtajuusstrategian välillä. Olettamaksi projektiin jäi se, että nollakustannusrajaus kävi asiakaslähtöisten ratkaisujen ylitse ainakin kaikissa niissä tilanteissa, joissa kehitysehdotus olisi vaatinut taloudellisia resursseja - niiden suuruusluokasta riippumatta. Strategialinkki olisi tuonut selvyyttä prosessin eri vaiheisiin selkiyttämällä kyseisten vaikuttimien keskinäisiä painoarvoja.

Huomioitavaa on, että palveluliiketoiminnan ydinteemoihin kuuluu luoda lisäarvoa palveluilla, jotka vastaavat asiakasymmärryksen tuottamaan tietoon asiakkaiden todellisista tarpeista ja motivaatiotekijöistä. Jos näihin tarpeisiin ei vastata, liikutaan helposti kohti palvelukeskeistä liiketoimintalogiikkaa, jolloin vaarana on, että asiakastarpeet jäävät toissijaisiksi kehitystyötä ohjaaviksi tekijöiksi. Yrityksen vision ja liiketoimintastrategian avaaminen olisivat tuoneet kaivatut ohjaustekijät kehitystyön innovointiin. Myös palvelumuotoiluprojektin lopputuloksen, eli esipalvelun kehitysehdotusten arviointi yrityksen liiketoiminnan tavoitteita, visiota ja liiketoimintastrategiaa vasten jäi nyt toteutumatta. Nollakustannusrajaukseen viitaten voitaneen olettaa, että luodut ratkaisut olivat yrityksen strategisten tavoitteiden mukaisia, mutta asia jäi vahvistamatta.

Projektissa kysymyksiä herätti myös suunnittelun ja toteutuksen eriyttäminen. Esipalvelun muotoiluprojekti toteutettiin muusta liiketoiminnasta erillisenä kokonaisuutena. Kun kehitetään täysin uutta palvelua, on ymmärrettävää, että sitä ei voi implementoida reaaliajassa. Ensin on kehitettävä uuden palvelun prototyyppi, joka pilotoidaan asiakaspalautteen saamiseksi ja mahdollisten nopeuden iteraatioiden tekemiseksi. Sen sijaan kehitettäessä jo olemassa olevaa palvelua, on kehittämistä ja käyttöönottoa hyvä toteuttaa samassa prosessissa. Tämä mahdollistaa nopeat iteraatiot, jolloin kehityksen suuntaa voidaan tarvittaessa ohjata asiakkaiden ja palvelun tuottamiseen osallistuvan henkilökunnan antaman palautteen perusteella. Tämä vähentää kehitystyön lopputuloksena syntyneen palvelumallin myöhempiä korjaustarpeita, mikä puolestaan säästää henkilökunnan ajallisia resursseja, yrityksen taloudellisia voimavaroja ja nopeuttaa palvelutuotteiden lanseerausta. Nämä asiat ovat strategisen tason elementtejä.

Projektissa ajatuksia nostatti myös yritysjohdon läsnäolon puuttuminen, sillä johdon rooli palveluliiketoimintaa ja palvelumalleja kehitettäessä on aivan olennainen. Ensinnäkin johtoa tarvitaan vahvistamaan toiminnallaan palvelumuotoilun asema yrityksen kehitystyössä. Tämän johto tekee niin osallistavalla ja innostusta luovalla viestinnällä, kuin osoittamalla kehitystyölle sen tarvitsemat resurssit. Taustalla tulee kulkea johdon ymmärrys siitä, kuinka palvelumuotoilu voi auttaa palvelun kehittämisessä ja siten asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. Palvelumuotoilu tulee siis ymmärtää yhtenä strategian toteuttamisen työkaluna. Päätös uudesta palvelusta tai olemassa olevan palvelun kehittämisestä tehdään sen perusteella,

miten se sopii yrityksen strategiaan. Tämän päätöksen voi tehdä vain yrityksen johto tai johdon yrityksen liiketoimintastrategisista vahvasti tiedottama projektivastaaaja. Kummassakin tapauksessa tarvitaan johdon päätöksiä ja ohjeistusta.

Asiaa voi katsoa myös toisesta näkökulmasta. Palvelumuotoiluprojekti voi nostaa esille uudenlaista asiakasymmärrystä tai tuoda näkyville sellaisia mahdollisuuksia, joita yrityksen toteuttaman strategia ei huomioi. Tässäkin tapauksessa yrityksen johdon merkitys palvelumuotoiluprojektiin osallistumisessa korostuu, sillä strategian muuttaminen huomioimaan myös uudet mahdollisuudet edellyttää yrityksen johdon toimintaa.

Palvelumuotoilussa on toivottavaa, että mahdollisimman iso osa palvelun tuottamiseen osallistuvasta henkilöstöstä saadaan kytkettyä mukaan kehittämistyöhön. Tämä rikastuttaa innovointiprosessia ja dialogia, kirkastaa tarvittavan muutoksen syitä sekä tavoitteita ja sitouttaa yrityksen henkilökuntaa kehittämiseen ja tulevaan muutokseen. Palvelun kehittäminen on myös muutosprosessi ja parhaiten muutos onnistuu, kun muutokseen saadaan mukaan koko henkilöstö. Vain osallistamalla omaa henkilöstöä palvelun kehittämiseen ja muutokseen, voi henkilökunta oppia ja sitoutua (Alahuhta, 2015, 27). Tätä ajattelua vasten Päiväkoti Oy:n johdon olisi ollut perusteltua sitouttaa merkittävästi suurempi osa henkilöstöstä esipalvelun kehittämiseen. Kun henkilökunta on laajasti mukana kehitystyössä, on myös varsinaisen muutoksen käynnistäminen nopeampaa se kohtaa todennäköisesti vähemmän muutosvastarintaa.

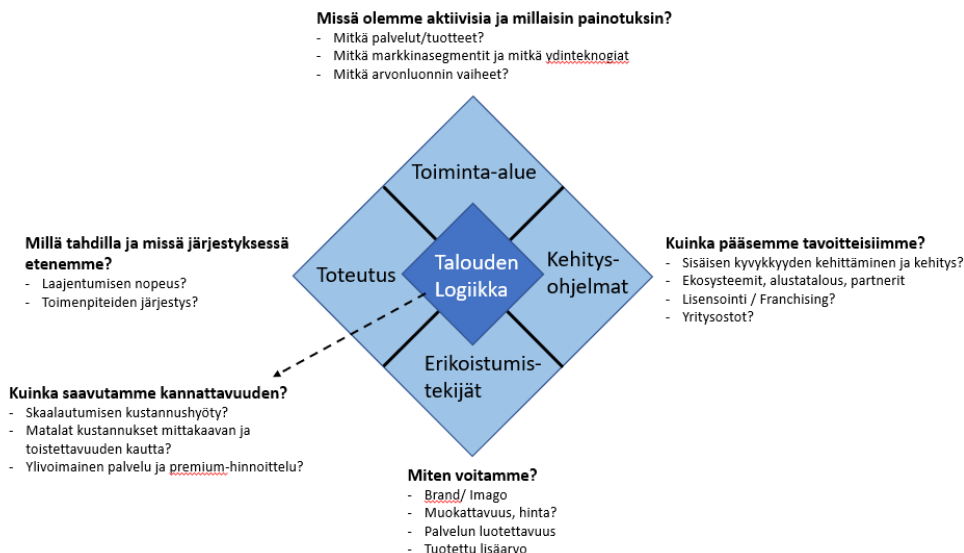
Palvelumuotoiluprojekti herätti siis paljon ajatuksia siitä, oliko tehty kehitystyö lainkaan strategisella tasolla. Entä mitä projektissa olisi pitänyt huomioida, jotta palvelumuotoilu olisi noussut strategiselle tasolle? Tähän kysymykseen vastaaminen edellyttää strategiakäsitteen tarkastelua.

4 Yrityksen strategia

Strategialla on paljon erilaisia määrittelyjä, osittain erilaisiin toiminnan viitekehyksiin liittyen. Seuraavassa strategiaa määritellään liiketoimintaa harjoittavan organisaation kannalta. Tässä kontekstissa strategiaa luonnehditaan muun muassa päätösten ja tekojen joukoksi, jolla yritys luo menestystä tulevaisuudessa (Vuorinen 2013, 11). Lindroos & Lohivesi (2010, 25) viittaavat kirjassaan professori Juha Näsiin, joka määrittelee strategian organisaation toiminnan juoneksi, sen tapahtumien punaiseksi langaksi. Näsin mukaan sisällöllisesti strategia ja strategiaprosessi koostuvat joukosta pohdintoja, johtopäätöksiä, valintoja ja toimenpiteitä, joiden avulla organisaatio pyrkii saavuttamaan visiossa määritellyt tavoitteensa.

Olennaista strategiassa on kuitenkin ymmärtää, että se ei ole vain joukko tavoitteita ja keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi pääsemiseksi. On siis ymmärrettävä se, miten ja milloin yrityksellä tai organisaatiolla voi ylipäänsä katsoa olevan strategian. Hambrick & Fredrickson (2001, 48-59) kirjoittavat artikkelissaan "Are you sure you have a strategy" strategian pitävän

sisällään viisi eri osa-aluetta, joista jokainen vastaa viiteen eri kysymykseen. Kaikki nämä alueet tulee olla pohdinnan alla strategiaa luotaessa. Kuvio 30 havainnollistaa strategian viisi pääelementtiä.



Kuvio 30. Strategian viisi pääelementtiä Hambrick & Fredrickson (2001) mukailen

Strategian tavoitteisiin liittyvät pyrkimykset voidaan Vuorisen (2013, 21) mukaan jakaa karkeasti kahteen vaihtoehtoon: Pyritään tekemään jotakin paremmin tai tehokkaammin kuin muut tai pyritään tekemään jotain uutta ja erilaista. Ensimmäisen vaihtoehdon kohdalla puhutaan kustannusjohtajuusstrategiasta, ja toisen kohdalla differoitusstrategiasta. Ensimmäisessä vaihtoehdossa yritys pyrkii optimoimaan toimintansa vallitsevaan markkina- ja kilpailutilanteeseen, teknologiseen kehitykseen ja omaan kyvykkyyteensä nähden, kun taas jälkimmäisessä se pyrkii tekemään asiat toisin kuin muut pitkäjänteisen kehittämisen, innovoinnin ja oppimisen kautta (Vuorinen 2013, 21). Näissä kahdessa strategisessa lähestymisessä, joita kutsutaan myös geneerisiksi strategioiksi, korostuvat siis joko ulkoinen ympäristö, sen analysointi ja siihen reagointi, tai yrityksen sisäisen resurssien asettaminen strategian tekemisen keskiöön. Kolmas geneerinen strategia on fokusointistrategia, joka voi olla yhdistelmä kahdesta edellisestä. Jos yritys päättää strategiassa pysyä omalla alallaan, tulee sen tehdä strategiavaihtoehdot mainitun kolmen eri vaihtoehdon välillä. Yrityksen on muokattava omaa toimintaansa edellä mainittuja strategioita tukevaksi, eli löydettävä niistä sopiva strateginen etu. (Vuorinen 2013, 150.)

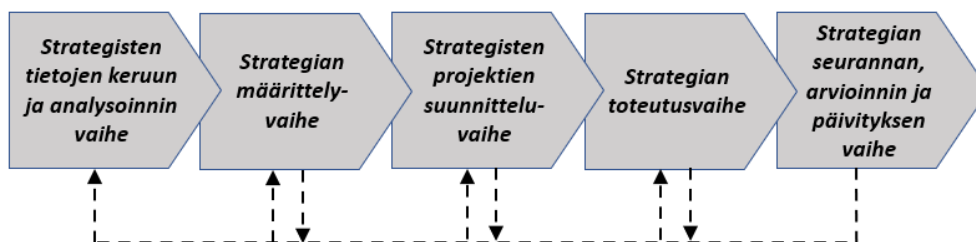
Kamensky (2015, 2.1) määrittelee liiketoiminnan strategian yrityksen ulkoisten ja sisäisten tekijöiden ja niiden vuorovaikutussuhteiden hallinnaksi siten, että yrityksen kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittymistavoitteet voidaan saavuttaa. Muiden kuin liikeyritysten osalta hän antaa samaan määritelmän, mutta kannattavuuden sijaan tarkastellaan hyöty-/tulosnäkökulmaa. Hallinta on strategiassa keskeinen määre. Hallinta on kolmen toimenpidealueen -

sopeutumisen, muokkaamisen (vaikuttamisen) ja valitsemisen - muodostama kokonaisuus, josta keskinäinen painoarvo vaihtelee toimintaympäristön, tilanteen, osaamisen ja resurssien myötä. Hyvässä strategiatyössä ovat mukana kaikki toimenpidealueet. (Kamensky 2015, 2.1.)

Strategiaprosessin aikana koko organisaatio ja kaikki sen toiminnot ovat tarkastelun kohteena, ja huolellisella suunnittelulla varmistetaan se, että jokainen organisaatiossa pääsee vaikuttamaan ja osallistumaan omalla työllään strategian uudistamiseen ja toteuttamiseen. (Tuomi & Sumkin 2009, 30.) Olennaista strategian luomisessa on myös se, mitä yrityksessä halutaan muuttaa. Lähdetäänkö parantamaan nykyisen toiminnan tehokkuutta, luomaan uutta tuotetta, palvelua tai markkinaa, kehittämään yrityksen resursseja vai asemoimaan yritystä uudelleen markkinoille (Vuorinen 2015, 37-184).

Strategian muodostaminen on monivaiheinen prosessi. Subba Rao (2010) määrittelee strategian muodostamiselle seuraavat vaiheet: 1) Asetetaan mitattavat tavoitteet, 2) kartoitetaan ja luodaan suunnittelu resurssit, 3) päätetään suunnittelun aikajänne, 4) määritellään vaihtoehtoisia toimintamalleja, eli kehityspolkuja, 5) arvioidaan eri toimintamallit ja valitaan niistä paras, 6) kehitetään varasuunnitelmat, 7) Käynnistetään strategian mukainen liiketoimintamalli ja 8) mitataan tuloksia ja pohditaan strategian mahdollista kehittämistarvetta edelleen (Subba Rao 2010, 79-80).

Lindroos & Lohivesi (2010, 29) puolestaan luokittelevat strategian muodostamisen viiteen työvaiheeseen (kuvio 31.). Työvaiheet ovat:



Kuvio 31. Strategian muodostamisen työvaiheet Lindroos & Lohivesi (2010, 29) mukaan

Strategian luominen edellyttää siis tilannekuva-arviota, tavoitteiden määrittelyä, kehitysohjelmien suunnittelua ja resurssointia ja tietenkin myös strategian menestyksekkästä toteuttamista. Strategia ei voi myöskään olla staattinen, vaan luotua strategiaa tulee tarkastella ja analysoida jatkuvasti suhteessa tilannekuvaan, tavoitteisiin ja mitattaviin tuloksiin. Prosessi ei myöskään ole suuntalukkiutunut, vaan edellisiin työvaiheisiin tulee palata, jos esimerkiksi määrittelyvaiheessa huomataan, että analyysivaiheessa on jäänyt jotain huomaamatta (Lindroos & Lohivesi 2010, 30)

Winkler & Wulf (2019, 646) kirjoittavat artikkelissaan, että yrityksen strategia on yksilöllinen tulos sen ulkoisesta ympäristöstä ja sisäisistä kyvykkyyksistä, mukaan luettuna tehokkaan palveluntuottamisen vaatimat erityiset kyvykkyydet. Yritysten sisäisten kyvykkyyksien tulee siis vastata ja tukea palvelutarjoajan strategiaa. Tärkeää on myös kytkeä toisiinsa yrityksen strategia ja operatiiviset päätökset asiakastyytyvyyden maksimoimiseksi. (Winkler & Wulf 2019, 646.)

4.1 Missio ja visio

Yrityksen toiminnan lähtökohtana voidaan pitää jonkin hyödyn eli lisäarvon tuottamista yrityksen ulkopuoliselle taholle (Lindroos & Lohivesi 2010, 17). Tätä yrityksen, tai organisaation, toiminnan tarkoitusta kutsutaan missioksi. Pääsääntöisesti ulkopuolisia tahoja on kaksi: yrityksen omistaja ja yrityksen asiakas. Pohjimmiltaan kuitenkin vasta asiakas ja hänen tarpeensa määrittävät organisaation, sillä jokainen yrityksen olemassaoloon keskittyvä pohdinta pitää aloittaa asiakkaan todellisuudesta, hänen tilanteistaan, toiminnastaan ja tarpeistaan (Lindroos & Lohivesi 2010, 17).

Lindroos & Lohivesi (2010, 24) mukaan ”visio on organisaation julkisesti täsmennetty näkemys siitä, millaiseksi se haluaa tulla”. Sitä kuvataan myös unelmaksi tai tavoitteeksi, jonka organisaatiossa työskentelevät ihmiset tai organisaatio haluaa saavuttaa (Tuulaniemi 2010, 59). Visio palvelee kaikkia organisaation sidosryhmiä ja erilaisia tavoitteita. Se artikuloi yksinkertaisin kuvauksin organisaation tavoitteet, jolloin asiakkaat tietävät mitä odottaa, yhteistyökumppanit ymmärtävät mihin yhteistyöllä tähdätään ja organisaation työntekijät ymmärtävät mitä tavoitteita kohti he työllään pyrkivät (Sherhan & Holzmänn 2017, 39).

Visio on ymmärrettävä myös muutoksen näkökulmasta. Harvoin visiota voidaan saavuttaa ilman muutoksia organisaation resursseissa, tarjoamassa, tehokkuudessa tai asemoinnissa. Muutoksen suunta pitää määritellä siten, että jokainen organisaatiossa ymmärtää sen. Ilman yksinkertaista ja kirkasta visiosta kertovaa viestiä muutos ei lähde liikkeelle (Alahuhta 2015, 26). Viestin tulee olla yksinkertainen ja selkeä, sillä kun ihmiset ymmärtävät, he innostuvat. Kun organisaation ihmiset saa sitoutumaan tavoitteisiin, ne usein toteutuvat (Alahuhta 2015, 26.). Yhtenä erinomaisena visiosta viestimisen esimerkkinä pidetään Yhdysvaltain Apollo-ohjelman visiota, jonka Presidentti Kennedy ilmaisi puheessaan vuonna 1961: ”Apollo-ohjelman tavoite on lähettää ihminen kuuun ja tuoda hänet takaisin vuosikymmenen loppuun mennessä.”. Visio oli kirkas, aikajänne ilmaistu selkeästi ja viestintä ytimekäs (Sherhan & Holzmänn 2017, 39).

Palvelumuotoiluprojektia ajatellen on olennaista, että sen lähtötietoihin tuodaan yrityksen missio, visio ja liiketoimintastrategia. Tällä tavoin yritys määrittelee alkavan kehitystyön viitekehityksen ja tuottaa palvelumuotoiluprojektiin tarkkaa ymmärrystä siitä, mitä asiakkaiden tarpeita ja toimintaa organisaation perustehtävä tyydyttää. Tieto niistä tavoitteista, jotka

yrittäjien toiminnalla pyritään saavuttamaan, luovat toisen kiintopisteen palvelumuotoiluprojektille. Ymmärrys yrityksen visiosta ja liiketoimintastrategiasta siis auttaa palvelumuotoiluprojektin johtoa ja fasilitoijia tarkastelemaan tuotettua tietoa ja ratkaisuehdotuksia suhteessa strategiaan, mutta toisaalta myös nostamaan tarkasteluun kehitystarpeita, joita tuotettu asiakasymmärrys tukee, mutta joita yrityksen strategia ei tunnista. Tällaisten kehitystarpeiden nostaminen yrityksen tulevaisuuden suunnitteluun, voi tuottaa uudenlaista strategista etua markkinoilla muun muassa tuottamalla paremman käsityksen asiakkaista tai auttamalla organisaatiota hahmottamaan sen, kuinka strategioita ja suunnitelmia suunnata tai rakentaa palvelun ympärille.

Strategiassa puolestaan määritellään niitä resursseja, kyvykkyksiä ja aikajännettä ja toimintaa mittaavaa diagnostiikkaa, joilla vision yksilöimiä tavoitteita pyritään saavuttamaan. Yhdessä nämä lähtötiedot luovat sen tilannekuvan ja kehitystyön viitekehyksen, johon palvelumuotoiluprojektin omat tavoitteet voidaan kiinnittää ja johon palvelumuotoiluprosessin eri vaiheissa syntyvää ymmärrystä ja kehitysehdotuksia voidaan reflektoida. Kehitystyön tulee aina perustua siihen, millaisia resursseja ja kyvykkyksiä yrityksessä on tai miten niitä voidaan yrityksen laajemman toiminnan kuvassa kasvattaa, jotta palvelumuotoilun tuottamat kehitysehdotukset voidaan saavuttaa. Jos palvelumuotoilutyö tuottaa ratkaisuja, joita ei voida strategisten resurssien puitteissa tuottaa, on kehitystyö mennyt osittain hukkaan. Yksi tapa välttää tällainen tilanne on, että suunnittelua ja toteutusta tuotetaan rinnakkain. Tämä vaatii palvelumuotoiluprojektin kytkemistä strategiaan johtamiseen.

4.2 Strateginen johtaminen ja strateginen ajattelu

Strategisen ja operatiivisen johtamisen eroa on haasteellista määritellä yksiselitteisesti, sillä monilla organisaation prosesseilla on ulottuvuuksia niin strategisen kuin operatiivisen päätöksenteon ja ongelmatiikan alueille. Suurin osa organisaation toiminnasta tapahtuu liiketoiminta, ei konsernitasolla, joten tällä tasolla strategisen ja operatiivisen johtamisen määrittäminen, rajaaminen on erityisen tärkeää. Konsernistrategian keskeisimmät alueet ovat

1. Yrityksen toiminta-ajatus, visio ja arvot
2. Yrityksen keskeisimmät tavoitteet
3. Strategiset businessalueet ja niiden painoarvot
4. Liiketoimintoja tukevat, keskitettyihin toimintoihin liittyvät, yhteisen strategiat

Olennaista on kuitenkin ymmärtää, että kaikki strategiat toteutetaan operaatioilla. Näin ollen operatiivinen ja strateginen johtaminen integroituvat toisiinsa vahvasti. (Kamensky 2015, 3.2.). Vuorinen (2013, 11) määrittelee strategisen johtamisen toiminnaksi, joka mahdollistaa pitkän aikavälin menestymisen. Operatiivinen johtaminen puolestaan on sitä, että johtamista

tehdään lyhytjänteisesti, talouspainotteisesti ja tavoitteisiin keskittyen. Vuorisen mukaan myös strategian tekeminen on muuttunut ajan kuluessa. Viimeaikaisen kehityksen piirteitä ovat olleet suunnittelun- ja toteutusvaiheiden kietoutuminen vahvemmin toisiinsa, henkilökunnan osallistaminen strategiatyöhön ja ympäristön analysoinnin ja ympäristöön sopeutumisen muuttuminen osaamisen kasvattamiseen ja sen tuottaman innovoinnin hyödyntämiseen (Vuorinen 2013, 29). Tämä korostaa sitä, että puhdas strateginen johtaminen väistyy ja organisaation strategisen ajattelun merkitys korostuu. Vuorisen luettelemat viimeaikaisen kehityksen piirteet korostavat asioita, jotka ovat myös palvelumuotoilussa vahvasti läsnä.

Strategian muuttaminen arkitoiminnaksi vaatii siis strategiaproessin johtamista. Merkittävää strategisessa johtamisessa on paitsi tilannekuvan luominen, määrittelyt ja suunnittelu, niin myös strategian jalkauttaminen kaikille organisaation tasoille. Strategiaproessi osallistaa organisaation työntekijät ja johdon strategian tekemiseen ja toteuttamiseen arjessa, sekä edellyttää yhteisen tekemisen tapojen suunnittelua ja aikataulujen luomista (Tuomi & Sumkin 2009, 30). Huolellinen suunnittelu ja toteutus ovat koko organisaation oppimisprosessi, jossa mahdollisimman moni organisaatiossa pääsee osallistumaan strategian suunnitteluun ja toteuttamiseen oman työnsä kautta. (Lindroos & Lohivesi 2010, 30).

Nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä myös johtamisen pitää elää. Siksi on tärkeää, että strategian johtamisen prosessi ei ole staattinen ja ympäristöinerti. Siinä missä perinteinen strategisen johtamisen prosessi on lineaarinen, on moderni jatkuvan strategisen johtamisen prosessi jatkuvasti olosuhteisiin sopeutuva ja iteroituva. Tällöin strategia on jatkuvan analyysin kohteena ja tarvittaessa sitä muutetaan tai hienosäädetään, jotta strategian toimeenpanolla saavutetaan asetettu visio (Vuorinen 2013, 32).

Kamenskyn (2015, 2.1) mukaan strategisessa johtamisessa voidaan erotella pääpiirteittäin seuraavat kehitysvaiheet (ja strategiasukupolvet): Strateginen suunnittelu (suunnittelulähtöinen), strateginen johtaminen (johtamislähtöinen), strateginen ajattelu (osaamislähtöinen) ja strateginen vuorovaikutusjohtaminen (vuorovaikutuslähtöinen). Strategisessa suunnittelussa suunnittelun painopiste on taloudellisen suunnittelun sijaan reaalisessa liiketoiminnan suunnittelussa. Tällöin suunnittelun painopiste on usein strategisissa tavoitteissa eikä keinoissa, kuten hyvässä strategiassa pitäisi olla (Kamensky 2015, 2.1). Kamenskyn (2015, 2.1.) mukaan Johtamislähtöisessä strategiassa yritys on joko tietoisesti tai tiedostamattaan nostanut strategian keskeiseksi menestystekijäksi. Silloin johtamisen fokus on siinä, että tehdään oikeita asioita sekä nyt, että tulevaisuudessa. Osaamislähtöisessä strategiassa yrityksen johto ja henkilöstä ovat sisäistäneet strategisen ajattelun ja osaamisen keskeisen roolin, mikä parantaa kykyä uudistaa strategiaa ajoissa ja tarpeeksi voimakkaasti. Tällöin tosin vaarana on, että strategia monimutkaistuu ja irtoaa käytännön työstä. Strategiassa tärkeää on selkeys ja yksinkertaisuus. Vuorovaikutusjohtaminen nousee ymmärryksestä, että harva yritys pärjää enää yksin ja että liian sisäänpäin kääntynyt strategiatyö kaventaa yrityksen strategista maisemaa.

Strateginen vuorovaikutusjohtaminen korostaa yrityksen sisäisten yksiköiden keskinäistä, sekä yrityksen ja sen ulkoisten kumppanien ja ekosysteemien välistä vuorovaikutteisuutta.

Millaista johtamista strategia sitten vaatii, kun organisaatioiden ulkoiset ja sisäiset tekijätkin vaihtelevat niin paljon? Johtamisesta on kirjoitettu paljon ja siitä on teemoitettu ja kategorioitu niin paljon, että luulisi jokaiseen tilanteeseen ja tarpeeseen löytyvän oma johtamistapa. Monimutkaiset ja nopeasti muuttuvat toimintaympäristöt, henkilöstön suorituskyky, yrityksen taloudelliset resurssit, organisaation johtamisen hallinnolliset vaatimukset, kriisit, muutokset ja esimerkiksi verkostot luovat kuitenkin kaikki omanlaisia vaatimuksiaan johtamiselle. Todellinen haaste onkin luoda kunkin organisaation vaatima johtajuus yksilöllisesti vastaamaan kunkin organisaation tarpeita ja strategisten kehitysohjelmien läpiviemiseksi. Yhtä oikeaa tapaa johtaa ei siis ole.

Kamensky (2015, 3.2-3.4) listaa joukon johtamisen ulottuvuuksia, joita on ymmärrettävä saavuttaakseen erinomaisen johtamisen. Edellä jo mainittujen strategisen ja operatiivisen johtamisen lisäksi hän mainitsee liiketoiminnan, organisaation, ihmisten, itsensä, verkostojen, vuorovaikutuksen, muutoksen, kriisin johtamisen, sekä arvo-, rakkaus, tavoite-, tulos- ja suoritusjohtamisen. Näiden keskellä hän näkee johtamisen päätöksentekoprosessina, johon kuuluvat päätösten valmistelu, päätöksenteko ja päätösten toteuttaminen (Kamensky 2020). Kukin johtamisen ulottuvuus korostaa hieman eri tulokulmaa, mutta yhteen ulottuvuuteen ja sen painopistealueisiin keskittyminen ei riitä. Esimerkiksi visionäärinen johtaminen luo yritykselle vision, luo sille merkitystä viestinnän ja esimerkin näyttämisen avulla ja luo näin toiminnalle tarkoituksen. Suurin osa visionäärisessäkin yrityksessäkin tapahtuvasta johtamisesta on kuitenkin arkisempaa johtamista, kuten organisaation, suorituksen ja prosessien johtamista. Myöskään muutosjohtaminen ei onnistu, jos se tehdään täysin erillisenä arvo-, henkilöstö- tai tavoitejohtamisesta. Hyvä johtajuus onkin enemmän laaja-alaista, strategiatyön eri vaiheissa dynaamisesti muuttuvaa ja kuhinkin tilanteeseen oikeilla johtamisen ulottuvuuksilla lisäarvoa tuottavaa, strategisen ajattelun ohjaamaa toimintaa.

Strategista ajattelua kuvataan monin sanoin ja kriteeriluetteloin. Tuomi & Sumkin (2009, 68) kirjoittavat sen olevan päätösten ja valintojen tekemistä strategioiden kautta. Tällöin valintoja reflektoidaan strategian määrittelemiin suuntaviivoihin. Professori Marty Martin (2018) esittää videossaan strategisen ajattelun piirteiksi muun muassa holistisuuden, tulevaisuusorientoituneisuuden ja sen vaikuttavuuden muihin ihmiseen tai yrityksiin. Lisäksi strateginen ajattelu pitää sisällään syy-seuraussuhteiden ymmärtämisen, mitattavat voitot tai tappiot ja tärkeänä asiana myös toiminnallisen sitoutumisen. (youtube² 2018.) Operatiivisen ja strategisen toiminnan, päätöksenteon ja ajattelun erot ovat siinä, että operatiivinen toiminta keskittyy tähän päivään, kun taas strategia katsoo kuukausien, vuosien tai jopa vuosikymmenien päähän. Taktiseen, operaatiiovetoiseen ajatteluun ja johtamiseen verrattuna strateginen ajattelu yltyä siis pidemmälle, on abstraktimpaa ja enemmän ongelmaorientoituneempaa.

Ajattelun elementit opitaan reflektoimalla, ei käytännön kautta (Tajpour, Hosseini & Moghaddm 2018, 69). Strategisen ajattelun tasolle nousee silloin, kun yritysjohto ja sen myötä muu henkilökunta sisäistää strategisen ajattelun ja osaamisen olennaisen roolin strategiassa. Tällöin edellytykset uudistaa strategiaa ajoissa ja riittävällä voimalla paranevat. (Kamensky 2015, 2.1.)

Strateginen ajattelu korostaa proaktiivisuutta reaktiivisuuden sijaan ja siinä toimintaa ajatteluun sisäisten prosessien ja toiminnan lähikentän sijaan laajempien systeemien ja ylätasojen kautta. Ajattelun fokus siis muuttuu paljon laajemmaksi. Samalla analyysien kautta ajattelu vähenee ja se alkaa keskittyä enemmän synteeseihin - isompien asiakokonaisuuksien yhdistelemiseen. Strategisessa ajattelussa nousee yhden ajatuksen tai prosessin äärestä helikopteriperspektiiviin, ja asioita katsotaan holistisesti ja systeemijatteluun kautta. Ajattelun kohdetta tarkastellaan eri näkökulmista, jotta sen kaikki ulottuvuudet tulevat ilmi. Tutkittavasta kokonaisuudesta havainnoidaan pienempien rakenteiden väliset riippuvuus ja syy-seuraussuhteet. Tärkeää on kuitenkin, että strateginen ajattelu ei nouse irti käytännön työstä, vaan mielessä tulee pitää strategien ydinasiat ja käytännön johtaminen (Kamensky 2015, 2.1).

Tajpour ym. (2018, 69) kirjoittavat strategisen suunnittelun menettäneen uudella aikakaudella rooliaan strategiselle ajattelulle. Niistä on tullut voimakkaammin toisiaan täydentäviä elementtejä. Heidän mukaansa strateginen ajattelu luo mahdollisuuksia ja strateginen suunnittelu selittää ja hyödyntää nuo mahdollisuudet. Strategien ajattelu on siis yksi tapa tunnistaa uusia liiketoimintamahdollisuuksia tulevaisuudesta. Kamensky (2015, 2.1) mukaan vahva strateginen ajattelu voi myös johtaa organisaation liialliseen itseriittoisuuteen ja sisänlämpävyyteen, jolloin organisaation kyky vuorovaikutukseen niin organisaation sisällä, kuin verkostojen ja liiketoimintaekosysteemien suuntaankin saattaa heiketä. Tarvitaan siis moniulotteisempia vuorovaikutussuhteita yksilöiden, tiimien, yksiköiden kuin yrityksen eri toimintojenkin välillä. Tätä hän kutsuu vuorovaikutuslähtöiseksi strategiaksi.

4.3 Tilannekuva ja määrittelyt

Kun yrityksen liiketoimintastrategiaa lähdetään kehittämään, on ensin hahmotettava kehitystyön lähtötilanne. Tästä kehitystyön lähtöpisteen vaiheesta voisi käyttää termiä liiketoiminnan strateginen tilannekuva. Ensimmäinen vaihe tämän tilannekuvan saavuttamiseksi on tehdä joukko liiketoimintaympäristön analyyskejä ja saavuttaa ymmärrys siitä, millaiseksi liiketoimintakuva on tulevaisuudessa kehittymässä. Esimerkiksi Koneen entinen toimitusjohtaja Matti Alahuhan (2015, 88) tapana oli tavata säännöllisesti eri alojen huippuasiantuntijoita ja tutkijoita ja keskustella heidän kanssaan tulevaisuuden näkymistä. Näin hän lisäsi omaa ymmärrystään siitä, mihin teknologia ja markkinat olivat tulevaisuudessa mahdollisesti suuntautumassa.

Organisaation strategiaproessin tilannekuvavaihe alkaa tulevaisuustyöllä, johon tulee osallistaa niin yrityksen johto, esimiehet, henkilökunta, kuin kaikki keskeisimmät yhteistyö- ja sidosryhmätkin (Tuomi & Sumkin 2009, 30). Asiakaslähtöisessä liiketoimintalogiikassa olennaista olisi saada mukaan myös asiakkaiden näkemyksiä, ideoita ja oivalluksia tulevaisuuden palveluista. Strategiatyö ja strategian uudistaminen vaatii siis motivaatiota, muutosvalmiutta ja halua muuttaa toimintatapoja. Näiden asioiden taustalla vaikuttavat vahvasti muutosjohtamisen ja -viestinnän mantrat.

Lindroos & Lohivesi (2010, 30-40) luettelevat joukon analyyssejä, joita organisaation tilannekuvan luomisen yhteydessä voi käyttää. Näitä ovat toimintaympäristöä, markkinoita, kilpailijoita, asiakashyötyä sekä sidosryhmiä koskevat analyysit. Toimintaympäristöanalyysit ovat muun muassa skenaarioanalyysit, joissa tarkastellaan yhteiskuntien, teknologioiden ja liiketoiminnan kehityssuuntia megatrendien, trendien ja hiljaisten signaalien avulla ja reflektoidaan niitä yrityksen omiin strategialinjauksiin. Edelleen tulevaa toiminnan kenttää hahmotetaan niin yksilön, organisaation kuin yhteiskunnankin näkökulmista (Tuomi & Sumkin 2009, 38). Skenaario-analyysien avulla tehty tulevaisuustyö on tärkeää, sillä ne auttavat hahmottamaan niitä mahdollisia tulevaisuuksia, joissa yritys pyrkii saavuttamaan kilpailuetua strategisten valintojen avulla. Ympäristöanalyysien tarkoituksena on saada aikaan valmiuksia kohdata muutoksia ennen kuin ne alkavat vaikuttaa omaan toimintaan. Havaitut muutokset analysoidaan ja niiden merkitys ja vaikutus omaan toimintaan arvioidaan (Lindroos & Lohivesi 2010, 215).

Markkinoita, kilpailijoita ja asiakashyötyä voi analysoida esimerkiksi SWOT-analyysin, go-to-market-analyysin, Ansoffin kasvuanalyysin ja Porterin kilpailuanalyysin avulla (Lindroos & Lohivesi 2010, 30-40). Tehokkuutta ja resursseja voi puolestaan tutkia muu muassa Balanced Scorecardin ja Lean-ajattelun PESTEL-analyysin avulla (Vuorinen 2013, 37-166). Asiakaslähtöistä palveluliiketoimintaa ajatellen mielenkiintoinen on myös W. Chan Kimin ja Renée Mauborgnen (2014, 31-32) kehittämä strategiakanvas, sillä sen esittämät neljä kysymystä haastavat liiketoiminta-alan strategioita tai liiketoimintamalleja. Kysymyksiin vastaaminen auttaa hahmottamaan asiakkaan arvoelementtejä ja ajattelemaan arvonluontia uudella tavalla:

1. Mitkä liiketoiminta-alan annetut tekijät tai toiminnot pitäisi poistaa kokonaan? Nämä ovat tuotettavia toimintoja, joita tuotetaan riippumatta siitä, mitä mieltä asiakkaat ovat niistä. Tällöin halutaan selvittää, ovatko asiakkaan arvot tai muut kulutusta ohjaavat muuttuneet niin, että niitä ei ole huomattu.
2. Mitkä liiketoiminta-ala annetut toiminnot tai tekijät tulisi supistaa alle alan standarditason? Tässä mietitään sitä, mitkä toiminnot ovat ”ylisuunniteltuja” suhteessa siihen, mitä asiakkaat ovat valmiita todellisuudessa maksamaan.

3. Mitkä liiketoiminta-ala annetut toiminnot tai tekijät tulisi nostaa yli alan standarditason? Tämä kysymys ohjaa tarkastelemaan sitä, mitkä asiakkaiden tarpeista jäävät todellisuudessa tyydyttämättä, kun asiakas joutuu valitsemaan alan tarjoajien välillä.
4. Mitä sellaisia täysin uusia toimintoja tai tekijöitä tulisi luoda, joita liiketoiminta-ala ei vielä tarjoa? Viimeinen kysymys ohjaa miettimään sellaisia uuden arvonluonnin ja hyödyn tapoja, jotka luovat uutta kysyntää, ja jotka muuttavat koko alan tapaa ajatella liiketoimintaa, asiakaspalvelua tai esimerkiksi hinnoittelua.

Strategisissa tilannekuva-analyyseissä ei tule Lindroos & Lohiveden (2010) juuttua liian pitkään, yksityiskohtaisiin ja aikaa vieviin selvitysprosesseihin, vaan analyysit tulee tehdä nopealla rytmillä. Liian paljon aikaa vievät selvitystyöt hidastavat koko prosessia ja nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä jäykät ja pitkään kestävät selvitystyöt eivät vastaa tarvittavalla nopeudella ympäristön muutoksiin. Strategiatyössä tuleekin alusta alkaen painottaa reaktiivista ja iteratiivista strategiatyötä, joka korostaa toimintaympäristön jatkuvaa monitorointia ja nopeasti reagoivaa strategiaprosessimallia. Täydellistä strategiaa ei lähtökohtaisesti ole olemassakaan ja sellaisen tavoittelu on turhaa - riittää kun päästään riittävän hyvää ratkaisuun. Lindroos & Lohivesi (2010, 32) toteavatkin, että organisaation toiminnan linjaamisessa ”paras on usein hyvän pahin vihollinen”.

Kun strateginen tilannekuva on kirkastettu, voidaan organisaation perustehtävää kiteyttää edelleen sekä luoda perustehtävä (missio), tavoitteet (visio) seuraavalle strategijaksolle. Strategioita lähdetään toteuttamaan niitä varten laadittujen kehitys- ja toimintaohjelmien kautta, joita viedään eteenpäin operatiivisen johtamisen avulla. Operatiivisessa johtamisessa taloustavoitteet korostuvat enemmän kuin strategisessa johtamisessa, mutta liian lyhytnäköiseen taloudelliseen ajatteluun ei tule ajautua (Kamensky 2015, 3.2). Kamensky (2013, 3.2) on ajattelussaan jakanut yrityksen tavoitteet neljään tavoiteryhmään: Taloudelliset tavoitteet, ulkoinen tehokkuus (ulkoinen vuorovaikutus), sisäinen tehokkuus (resurssit) ja kehittämistavoitteet. Kamensky kehottaa myös varomaan, etteivät strateginen ja operatiivinen johtaminen irtoa toisistaan jo vuosisuunnittelun tavoiteasetannassa, vaan strategisten tavoitteiden tulee näkyä niin vuositavoitteiden sisällössä kuin tasossakin.

4.4 Kehitysohjelmat ja resurssit

Tilannekuvan luonnin ja tehtyjen määrittelyiden jälkeen organisaation on luotava keinot kulkea kohti strategiatyön visioita. Tässä vaiheessa organisaatiossa kartoitetaan erilaisia toiminnan vaihtoehtoja ja tarkastellaan niiden vaatimia ulkoisia ja sisäisiä resursseja ja kyvykkyyksiä. Olennaista on myös tunnistaa ja täsmentää, millaisia muutoksia organisaatiossa tai sen toiminnassa tarvitaan, jotta tavoitteisiin päästään (Lindroos & Lohivesi 2010, 44).

Strategisia kehitysohjelmia suunnitellaan koko strategiajaksolle ja ensimmäisten niistä on hyvä alkaa pian strategiajakson käynnistyttyä (Lindroos & Lohivesi 2010, 44). Olennaista on myös valittavien kehitysohjelmien lukumäärä ja jaksottaminen. Jos kehitysohjelmia on liikaa tai kaikki kehitysohjelmat käynnistyvät samaan aikaan ilman jaksotusta, hajautuvat yrityksen resurssit moneen suuntaan. Tämä saattaa jo itsessään aiheuttaa resurssipulaa, vaikka lähtökohtaisesti resurssit olisivatkin riittävät. Resursseja tulee siis keskittää ja niiden käyttöä vaiheistaa. Matti Alahuhdan (2015, 38) mukaan suuria, koko yrityksen huomion saavia kehitysohjelmia voi olla käynnissä korkeintaan viisi kappaletta. Asiaa korostaa se, että jokaisen kehitysohjelman sisällä on käynnissä useita kehityshankkeita, joista jokainen vaatii resursseja ja avainhenkilöiden huomiota. Tuomi & Sumkin (2009, 74) mukaan avainhenkilöllä tarkoitetaan henkilöä, jolla on sellaisten taitojen, tietämyksen tai kokemuksen yhdistelmä, joka

1. tuo selkeää lisäarvoa organisaatiolle (lisäarvo)
2. on vaikeasti löydettävissä tai hankittavissa työmarkkinoilta (saatavuus)
3. on ainutlaatuista tai hankalasti jäljiteltävää (jäljiteltävyys)
4. on vaikeasti korvattavissa sisäisesti (organisaation toimet)

Olennaista kehitysohjelmien suunnittelussa ja läpiviennissä on myös kehitysohjelmien aikatauluttaminen. Aikatauluttamisella on merkitystä paitsi resurssoinnin, myös operatiivisen toiminnan ja strategian yhteen sitomisen kannalta: Kun aikajänteet eivät ole liian lyhyitä, luodaan mittavienkin kehitysohjelmien läpiviennille tarpeeksi aikaa. Toisaalta aikajänne ei voi olla liian pitkä tai muuten kehitysohjelmien eteenpäin viemistä ei koeta tärkeäksi päivätasolla, jolloin on vaara, että kehitystyö aletaan kokea yrityksen muusta toiminnasta irralliseksi, ylimääräiseksi työksi. Tällöin strategiatyö on vaarassa siiloutua ja irrota operatiivisesta tekemisestä. Siilotumista tapahtuu helposti myös silloin, jos yritykseen perustetaan erillisiä innovaatioyksiköitä tai jos strategiasta tehdään erillinen toiminto, jonka suunnittelua tekevät eri henkilöt, kuin jotka strategiaa toteuttavat (Vuorinen 2013, 192).

Kehitysohjelmien tekemisessä olennaista on ottaa huomioon niiden vaatimat resurssit sekä resurssien saatavuus. Ilman kehitysohjelman vaatimia resursseja kehitysohjelmaa ei voi kulkea tekemisen kautta kohti sille asetettuja tavoitteita. Kehitysohjelmien vaatimia resursseja on monenlaisia. Ilmeisimpiin kuuluvat ovat taloudelliset resurssit, joita allokoidaan kehitystyöhön budjettien kautta. Budjetointia tarvitaan lisäksi toiminnan suunnitteluun, mitoittamiseen, ohjaukseen, valvontaan ja koordinointiin (Kamensky 2015, 2.3). Budjetointiin liittyy myös budjettikurin käsite. Budjettikurin avulla yritys koordinoi kehitystyötä talouden kautta varmistuen, että resurssit ja talous eivät karkaa käsistä (Kamensky 2015, 2.3).

Resurssit ovat niin merkittävä osa organisaation toimintaa, että resurssiperusteista strategianäkemyttä pidetään merkittävimpänä strategisena ajattelutapana. Pohjimmiltaan ajattelutavassa on kyse siitä, että yrityksen erot suorituskyvyssä perustuvat resursseihin, eivät toimialan erityispiirteisiin tai kilpailukentän häiriöihin. Resursseilla tarkoitetaan kaikkia mahdollisia tuotannontekijöitä, kuten laitteita, osaamista, patenteja, tietojärjestelmiä ja yrityskulttuuria. (Vuorinen 2013, 111.)

Taloudellisten resurssien lisäksi kriittisessä roolissa ovat myös henkilöstöresurssit. Henkilöstöresurssien riittävyyttä ei tule ajatella vain määrän, vaan myös laadun kautta. Laadulla tarkoitetaan, erityisesti asiakaspalvelulähtöisessä organisaatiossa, henkilöstön palvelumotivaatiota ja -kykyä tuottaa sitä palvelua, johon strategia tähtää. Olennaista onkin kehittää myös henkilökunnan ymmärrystä asiakasta ja hänen toimintaansa kohtaan (Lindroos & Lohivesi 2010, 136-137). Tässä voi hyödyntää palvelumuotoilun metodeja ja työkaluja, sillä palvelumuotoilussa asiakkaan tarpeet, toiveet, arvot ja motivaatiotekijät, ja niistä johdettu asiakasymmärrys, ovat kehityksen keskiössä.

Liiketoimintaympäristön digitalisoituessa voimakkaasti myös tietojärjestelmien resurssit nousevat tarkastelun kohteeksi. Asiakaspalvelujärjestelmien investoinnit ovat pohjimmiltaan kuitenkin palveluliiketoimintaa avustavia, sillä asiakaslähtöinen palvelumalli ei synny pelkästään tietojärjestelmiin investoimalla (Lindroos & Lohivesi 2010, 137). Toisaalta verkostoekosysteemit ja niiden luomat uudet liiketoimintamahdollisuudet vaativat hyvää ymmärrystä datan hyödyntämisen mahdollisuuksista, käytettävissä olevista työkaluista, kuten API-rajapinnoista, sekä uusien ansaintalogiikoiden syvällisestä ymmärtämisestä. Digitalisaatiossa on kyse ennen kaikkea datan hyödyntämisestä organisaation ajattelun muuttamisen kautta.

Resurssointia ei myöskään tule nähdä pelkästään taloudellisten panostusten lisäämisen tai vaihtoehtoisesti tavoitteiden uudelleen muokkaamisen kautta. Kim & Mauborgne (2014, 156) ovat mainitsevat kolme tapaa strategisen muutoksen tekemiselle yrityksen sisäistä resurssointia tehostamalla:

1. Organisaatio voi siirtää resursseja ”kuumiin” toimintoihin, joissa matala resurssivaraus, mutta korkea kehityspotentiaali
2. Organisaatio voi vähentää resursseja ”kylmistä” toiminnoista, joissa on korkea resurssivaraus, mutta matala kehityspotentiaali
3. Organisaation eri yksiköt voivat vaihtaa ristiin omia tarpeettomia resurssejaan täyttääkseen omia resurssikuilujaan.

Organisaation tulee siis ymmärtää omien resurssiensa kulloinen ”hyötysuhde” kyetäkseen optimoimaan resurssiensa strateginen käyttö niin kustannuksia, kuin tuotettua arvoakin ajatellen.

4.5 Strategian toteuttaminen

Kun sisäinen ja ulkoinen toimintaympäristö on määritelty, oma toiminta tunnetaan hyvin, visio on kirkas ja strategia valittu, alkaa strategian maastouttaminen luotujen kehitysohjelmien kautta. Strategian jalkauttaminen etenee yrityksessä alaspäin: Ylimmältä johdolta toiminnoista vastaaville johtajille, sitten päälliköille ja päälliköiltä työntekijöille (Vuorinen 2013, 186). Strategian muuttaminen toiminnaksi lähtee ajattelemalla, miten kukin päätös tukee organisaation arvoja, onko se toiminta-ajatuksen mukainen, liittyykö se ydinosoitukseen, sekä onko se vision suuntainen ja asiakkaille lisäarvoa tuottava (Tuomi & Sumkin 2009, 68).

Strategian käyttöönotossa tärkeää on, että kaikki organisaatiossa ymmärtävät strategian merkityksen sekä sen, kuinka he omalla päivittäisellä toiminnallaan vaikuttavat strategian toteutumiseen arjessa. Ylimmän johdon tehtävänä on katsoa, että strategia kattaa koko organisaation ilman katvealueita ja valvoa sitä, että strategiatyö tulee viedyksi organisaation johtotasolta aina yksikkö-, tiimi- ja yksilötasolle saakka. (Tuomi & Sumkin 2009, 80.). Keskijohdon vastuulla on strategian toteuttaminen käytännön tasolla, sekä suunnitelmat omalla vastuualueellaan (Vuorinen 2013, 186).

Matti Alahuhta määritellyt viisi asiaa, joilla valittu strategia saatiin elämään Koneella: 1) Strategia tehtiin näkyväksi jokaisen työntekijän arjessa, 2) valittujen kehittämishankkeiden määrä pidettiin sopivan pienenä, 3) ihmisten ajattelua muutettiin tuotteista palveluihin, 4) muutoksista ja niiden vaikutuksista tiedotettiin jatkuvasti ja 5) asiakaskokemusta konkretisoiittiin (Matti Alahuhta 2015, 28-32). Hän korosti strategian viestinnässä myös yksinkertaisuutta ja selkeyttä: ”Monimutkaisella visiolla, monimutkaisella strategialla, monimutkaisella toimintatavalla ja monimutkaisella viestinnällä ei ole vaikutusta, koska mitään ei mene perille. Kukaan ei sisäistä mitään. Mitään ei ala tapahtua.” (Alahuhta 2015, 65).

Strategian käyttöönoton onnistumista ajatellen on hyvä tietää, mistä epäonnistumiset yleisimmin johtuvat. Strategiabarometrin (2007-2010) mukaan tyypillisimmät liikkeenjohdon käytännön ongelmat strategian toteuttamisessa ovat strategian ja prioriteettien epäselvyys, odottamattomat toimintaympäristön muutokset, puutteelliset johtajuustaidot, päivittäisen työn hallitsevuus ja osastojen välinen kilpailu (www.ssjs.fi). Edelleen ongelmina nähdään, jos johto, henkilöstö tai muut sidosryhmät eivät osallistu strategiaan, strategiaprosessi on liian jäykkä, se on irrallaan päivittäisestä tekemisestä ja on pinnallinen, tai strategian läpivienti on liian rationaalista suhteessa osittain epärationaaliseen asiakaskenttään (Vuorinen 2013, 190-195).

Strategian käyttöönotossa huomioitavia asioita Matti Alahuhdan (2015) mukaan:

1. Älä tee strategisista tavoitteista abstrakteja liian pitkien aikajänteiden myötä. Strategiset tavoitteet ja välitavoitteet täytyy laatia ajallisesti sellaisiksi, että ne näkyvät organisaation työntekijöiden arjessa.
2. Reagoi muutoksiin ja ongelmiin nopeasti ja pidä toiminnan sykli tiiviinä. Jos tarve niin vaatii, raportointivälejä, eli strategian toteutumisen seuranta tiivistetään
3. Pidä visio, strategia, kehitysohjelmat ja viestintä mahdollisimman yksinkertaisina, jotta ne on helppo sisäistää. Ihmisten hyvin sisäistämällä muutoksella ja visiolla on paras mahdollisuus toteutua.
4. Valitse muutoksen vaatimiin avaintehtäviin oikeat ihmiset ja pidä yllä organisaation virettä ja kyvykkyyttä strategia vaatiman muutoksen mahdollistamiseksi. Johtajan tulee itse pitää strategiamuutosta esillä viestinnässään, kuunnella alaisiaan ja reagoida muutoksiin tai esille nouseviin ongelmiin nopeasti. Vaali myös erilaisia näkemyksiä ja henkilökunnan diversiteettiä.
5. Viesti muutoksesta ja sen etenemisestä aktiivisesti. Puhuttele viestinnällä henkilökunnan epävarmuutta muutosta kohtaan, luo uskoa ja ymmärrystä siitä, että johto seisoo muutoksen takana ja on valmis tukemaan alaisiaan muutoksessa.
6. Ymmärrä, että strategia ja visio kulkevat yhtä matkaa. Strategiaa tulee ja pitää muokata vision määrittelemien tavoitteiden saavuttamiseksi, jos toimintaympäristö tai muut edellytykset muuttuvat. Strategiset tavoitteet asetetaan kolmen vuoden päähän ja strategian toteutumista tarkastellaan vuoden välein. Jos tarvetta, niin strategiaa muutetaan tarkasteluhetkinä.

Strategy train -materiaalissa puhuttiin myös toiminnallisista säännöistä ja käytännöistä. Standardoinnilla, jossa työntekijöille luodaan selkeät ja tarkat ohjeet, haetaan prosessien vaikutusta ja toistettavuutta ja niiden sanotaan olevan ennakoedellytys niin strategian käyttöönotolle, kuin toiminnan tehostumisellekin (Strategy train V luku 9, 6). Muutosjohtamisessa, jossa koko organisaatio muuttaa suuntaa, tämä on varmasti näin. Sen sijaan strategianmuutoksen jälkeisessä työssä, kun uusi strategia on jo omaksuttu, tiukat ohjeistukset ja ahtaat kuvaukset eivät enää vastaa nykypäivän toimintaympäristön haasteisiin. Luotuun strategiaan ripustautuminen voi siis kääntyä strategian perustarkoitusta vastaa, jos lähtötilanneanalyysin luomassa tilannekuvassa tai ennakoituissa tulevaisuudessa tapahtuu merkittäviä muutoksia. Strategia onkin nähtävä dynaamisena ja iteroimista vaativana suunnitelmana.

Uuden strategian käyttöönoton onnistumisen keskiössä on yrityksen henkilöstö ja henkilöstön suhtautuminen strategian implementointiin ja sen mukanaan tuomaan muutokseen.

Muutoksen yhteydessä puhutaan myös muutosvastarinnasta. Sillä tarkoitetaan muutosta vastustavia energioita, joiden on tarkoitus uudelleensuunnata, pysäyttää tai hylätä muutoksia (Simoes & Esposito 2014, 326). Muutosvastarinta on palautetta, jota voi käyttää muutosten tavoitteiden ja strategioiden selkeyttämiseen ja laadulliseen parantamiseen. Muutosvastarinta avaa organisaatiossa tilaa dialogille ja reflektoinnille. Sen voi nähdä myös sitoutumisena muutokseen, sillä silloin ihminen ilmaisee huolensa muutoksen esteistä ja haasteista. Kääntäen voisi siis ajatella, että täydellinen muutosvastarinnan puuttuminen voisi olla jopa hie- man huolestuttava ilmiö muutoksessa.

Yrityksen toimintaa mittaroidaan ja arvioidaan monin eri mittarein. Myös strategian vaikutteisuutta tulee seurata, jotta valitun strategian vaikutusta yrityksen liiketoiminnan suuntaan voidaan havainnoida ja mahdollisia korjaustoimenpiteitä suunnitella. Eräs keskeiseen rooliin noussut mittaristo on Balanced Scorecard, jonka olennaisin oivallus on se, että perinteiset laskentatoimen mittarit näyttävät asiat vasta jälkikäteen (Vuorinen 2013, 37). Tällöin asiat kuten esimerkiksi työntekijätyytyväisyys ja asiakastyytyväisyys ovat voineet jo ajautua tielle, joka johtaa lopulta myös kannattavuuden laskuun. Vuorisen (2013, 37) mukaan työkalu edellyttää yrityksen purkavan strategiansa sisällön neljän näkökulman - talouden, asiakaan, prosessien, oppimisen ja uudistumisen - osalta strategisiin tavoitteisiin, kriittisiin menestystekijöihin, avainmittareihin ja toimintasuunnitelmiin. Työkalun ajatus on pohtia syy-seuraus -suh- teita niin osa-alueiden välillä, kuin niiden sisälläkin. Huomioitavaa kuitenkin on, että Balanced Scorecard sopii sellaisenaan vain oman toiminnan tehostamisen työkaluksi, mutta esimerkiksi uusien liiketoimintamallien ideointiin se ei sovellu.

Balanced Scorecard ei alun perin ollut strategisen johtamisen väline, mutta siitä on kuitenkin tullut sellainen. Yksi syy tähän on se, että sen avulla yrityksen strategia on pilkottavissa hel- pommin konkretisoitaviin ja toteutettaviin osa-alueisiin. (Vuorinen 2013, 40.) Asiakasnäkö- kulma on yksi tarkastelunäkökulma. Balanced Scorecardilla luodaan kilpailustrategia sille, millä kilpailutekijöillä asiakkaiden odotukset täytetään, tai mielellään jopa ylitetään (Lind- roos & Lohivesi 2010, 188). Asiakas on kuitenkin aina se, joka omilla toimillaan äänestää siitä, onko yrityksen valitsema kilpailustrategia parempi kuin kilpailijoilla. Palvelumuotoilun työka- luilla ja metodiikoilla voidaan tuottaa niin strategian luomiseen, sen edelleen kehittämiseen kuin strategiseen johtamiseenkin sellaista asiakasymmärrystä, joka auttaa luomaan kilpailue- tua asiakaskesteistä palveluliiketoimintaa harjoittavan yrityksen strategiseen ohjaukseen.

4.6 Strategiatyön kompastuskiviä

Yritysten toimintaympäristön nopeasyklisyys, muutosten monimutkaistuminen ja teknologian kehittyminen ovat johtaneet kilpailun siirtymiseen strategiselle tasolle. Kyse ei kuitenkaan ole pelkän oikean strategian valitsemisesta, vaan kyvystä tehdä jatkuvasti uusia strategisia valintoja ja toteuttaa ne tehokkaina toimenpiteiden sarjoina. (Ritakallio & Vuori 2018, 14.) Yrityksen viitekehysten muuttuessa ei yrityksellä ole myöskään selkeää ja muuttumatonta

positiota, johon toimintansa lukita. Alustatalouden ja verkostojen luomien strategisten kumppanuuskytkösten merkityksen kasvaminen luo osaltaan paineita jatkuvalla oman strategian kehittämiseksi. Strategiatyö ei siis voi olla staattista ja kalenteriin sidottua toimintaa.

Dynaamisuuden puutteen lisäksi moderni strategiatyö voi kompuroida myös monen muun asian suhteen. Vuorinen (2013, 190-195) listaa kuusi teemaa siitä, mitkä ovat ”tyypillisen” strategi työn parannuskohteet. Näitä ovat:

1. Organisaation henkilöstä ja muut sidosryhmät eivät osallistu strategiaan, vaan strategia tehdään pelkästään johtoryhmän kesken. Tämän myötä prosessista saattaa jäädä puuttumaan tärkeää tietoa, ja saattaa myöhemmässä vaiheessa vähentää myös henkilöstön sitoutumista koko strategian toteuttamiseen.
2. Strategiaprosessi on jäykkä ja kaavamainen, jolloin jo prosessi itsessään eliminoi uudet ideat.
3. Strategiaa tarkastellaan vain yhdestä näkökulmasta tai ilman oman tilanteen riittävää arviointia. Tällöin uhkana on, että strategi työn toteuttamiseen valitaan väärät menetelmät ja työkalut.
4. Strategia on irronnut päivittäisestä tekemisestä. Strategiaa suunnittelevaa ja sitä toteuttavaa henkilöstöä ei tule eriyttää, sillä strategia toteutuu vain siellä, missä päivittäistä työtä tehdään.
5. Strategi työtä tehdään liian pinnallisesti, mikä voi johtua esimerkiksi aikaresurssien puuttumisesta tai liian raskasta tai kaavamaisista strategiaprosesseista. Tällöin strategi työstä tehdään vain ”välttämättömät” osat ja kokonaiskuva jää hahmottumatta.
6. Strategi työ on liian rationaalista. Liika rationaalisuus ei ota riittävässä määrin huomioon toimintaympäristön diversiteettiä tai vaikeammin mitattavia toimintaa ohjaavia tekijöitä, kuten asiakkaiden tunteita, mielikuvia tai muuttuvia trendejä. Epärationalisen käyttäytymisen keskellä rationaalisuus ei ole paras ajattelutapa.

Rikhard Rumelt (2011, 32) huomauttaa, että huono strategia ei johdu pelkästään hyvän strategian puutteesta, vaan se voi johtua myös väärinkäsityksistä tai toimimattomasta johtamisesta. Tärkeää on tunnistaa huono strategia, sillä se lisää merkittävästi strategian luomisen, arvioinnin, strategiaan vaikuttamisen tehoa. Rumelt mainitsee huonon strategian merkeiksi sen, että a) strategiassa käytetään epäselviä ja vaikeaselkoiset ilmaisuja, b) haasteita ei osata tunnistaa, c) tavoitteita, ei suunnitelmia niihin pääsemiseksi, pidetään strategiana ja d) tavoitteet itsessään ovat huonoja. Tavoitteet ovat huonoja, jos ne ovat epäolennaisia toiminnan kannalta, tai jos ne ovat epäkäytännöllisiä.

Strategiaa kommunikoidaan usein siis epäselvin, vaikeaselkoisin tai abstraktein ilmaisin. Asiaa, jota organisaation henkilökunta ei ymmärrä, on vaikeaa myöskään toteuttaa käytännössä. Nykyään strategioissa käytetäänkin palvelumuotoilusta tuttuja työkaluja, joilla monimutkaisia asioita tehdään helpommin hahmotettavia. Tällaisista yksinkertaistetuista strategian visualisoinneista käytetään yleisnimitystä ”Way”. Oheassa (kuvio 32.) esimerkki tällaisesta strategian osa-alueet ja julkilausutut visiot ja kehitysohjelmat tiivistävästä visuaalista.



Kuvio 32. KONE Way -strategiakuvitus (KONE 2020)

Pelkkä visuaali ei tietenkään riitä, vaan strategia tulee avata tasolle, jolla se ymmärretään ja koetaan osaksi yrityksen henkilökunnan päivittäistä tekemistä ja ajattelua. Jos strategiset tavoitteet ja kehitysohjelmat jäävät arjesta irtonaisiksi, muuttuu myös strategia abstraktiksi, vaikka sen muodostamiseen olisi muuten käytettykin aikaa ja yrityksen muita resursseja.

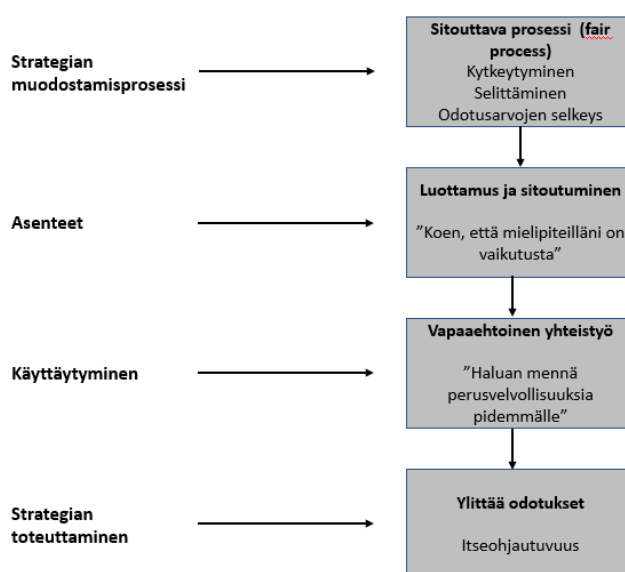
Paraskaan strategia ei kuitenkaan voi onnistua, jos organisaatiota ei saada strategian toteuttamisen taakse. On väärin olettaa, että organisaation henkilöstön on lähtökohtaisesti strategian tavoitteiden ja kehitysohjelmien takana. Tätä saattaa edeltää myös toinen väärä oletus: Kuvitellaan, että kaikki organisaatiossa ovat ylipäänsä tietoisia strategiasta, tai että heillä on osaamista strategien toteuttamiseen.

Organisaatiossa saattaa puuttua myös halua tai rohkeutta alkaa toteuttaa strategiaa käytännössä. Tällöin johtajuus on aivan ratkaisevassa roolissa. Jos rohkeus, halu tai suunta puuttuu henkilöstöstä, ei hallituksesta tai johtoryhmästä, nousevat johtamisen teemoista keskeisimmiksi muutosjohtamisen, ihmisten johtamisen ja arvojohtamisen hybridit (Kamenskyn 2015, 3.6). Tällöin johtamisella tuodaan ilmi organisaation perusolettamukset ja toiminnan yhteen sitovat arvot, puhutellaan muutokseen liittyvää epävarmuutta, tuetaan muutosta luomalla sen

ympäri yhteishenkeä sekä luodaan henkilöstöön halua seurata johtajaa. Tämä tapahtuu vuorovaikutustaidoilla, ihmisten tarpeiden ymmärtämisellä, tunneälyllä, tilannetajulla sekä asioiden yksinkertaistamisen taidolla (Kamensky 2015, 3.6).

Kim & Mauborgne (2014, 170) puhuvat toteutuksen rakentamisesta strategian sisään. Tällä he tarkoittavat organisaation henkilökunnan osallistamista strategiatyöhön, jolloin ihmiset kokevat strategian ja sen tavoitteiden saavuttamisen henkilökohtaiseksi asiaksi ja heille syttyy sisäinen motivaatio strategian toteuttamiselle. He käyttävät prosessista nimeä ”Fair process”, sitouttava strategiaproessi (kuvio 33.).

Kuinka sitouttava prosessi (fair process) vaikuttaa ihmisten asenteisiin ja käyttäytymiseen



Kuvio 33. Fair process Kim & Mauborgne (2014, 174) mukailten

Prosessin keskiössä on strategian toteuttamisen tärkein elementti, eli toteuttamisesta vastaavan henkilöstö ja sen asenteisiin ja käyttäytymiseen vaikuttaminen. Henkilöstön mukaan saaminen prosessiin perustuu kytkeytymiseen, perusteluihin ja asetettujen odotusten selkeyteen. Tästä seuraa henkilöstön luottamus ja sitoutuminen, mitä seuraa vapaaehtoinen toiminta tavoitteiden saavuttamiseksi. Motivoituneen, selkeitä tavoitteita kohti pyrkivän henkilöstön sisällä syttyy motivaatio, joka johtaa itseohjautumiseen strategisten tavoitteiden saavuttamisessa - tai jopa niiden ylittämisessä. Tämä korostaa motivoituneen henkilöstön merkitystä annettujen palvelulupausten lunastamisessa - tai jopa niiden ylittämisessä. Asiakaskokemus taas on asiakaslähtöisen palveluliiketoiminnan ydinmantra. Erinomaista asiakaspalvelua tuottavan henkilökunnan tahtotila ei kuitenkaan synny sattumalta. Se vaatii tämän tahtotilan ymmärtämistä yrityksen kriittiseksi strategiseksi kilpailutekijäksi, jota myös johtajuuden ja yrityskulttuurin tulee tukea.

5 Opinnäytetyön tulokset

Opinnäytetyössä on tarkasteltu laajasti palvelumuotoilun teoreettista viitekehystä, toteutettu liiketoiminnan kehittämistyö palvelumuotoilun metodiikkaa ja työkaluja hyödyntäen ja sen jälkeen tutustuttu strategiaan. Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi tarkastellaan seuraavissa kappaleissa palvelumuotoilun ja strategiatyön suhdetta ja yksilöidään niitä tekijöitä, joiden läsnäolo palvelumuotoiluprosjektissa nostaa sen strategiselle tasolle. Lisäksi listataan niitä palvelumuotoilun menetelmiä ja niiden vaikutteisuutta, joita organisaatio voi strategiatyössään hyödyntää.

5.1 Strateginen näkökulma palvelumuotoiluun

Ensimmäinen havainto tehdystä palvelumuotoilutyöstä oli, että noustakseen strategiseksi työkaluksi, tulee palvelumuotoilun merkitys kilpailuetua ja innovaatioita luovana, strategiaa ja strategista päätöksentekoa uudistavana ja asiakkaiden kokemaa arvoa kasvattavana toimintona olla ymmärretty ja sisäistetty yrityksen johdossa. Tämä ymmärrys tulee näkyä johdon palvelumuotoilulle myöntämänä asemana yrityksen sisällä. Jos johto ei tue palvelumuotoilun asemaa ja sen tuottamia tuloksia, niin lopulta muutokset valuvat hukkaan, koska muutos ei koske koko yritystä. Palvelumuotoilulla tulee olla samanlainen rooli ja tila yrityksessä, kuin esimerkiksi myynnillä, markkinoinnilla ja henkilöstöhallinnolla. Edellä mainitut asiat ilmenevät paitsi johdon viestintänä, niin myös palvelumuotoilulle osoitettuina resursseina. Vasta kun merkittävä määrä varoja, henkilökuntaa, kyvykkyyttä ja prosesseja on kytketty toisiinsa, muodostavat ne kokonaisen palvelumallin ja vasta tällöin palvelu voidaan toimittaa asiakkaalle suunnitellun kaltaisena.

Kun palvelumuotoilu nähdään asiakaskeskeisen palveluliiketoiminnan strategisena työkaluna, nousee myös sen resurssistatus uudelle tasolle. Tällöin muotoilutyö ja sen tuottamien kehitysehdotusten vaatimat resurssit on hyvä näkyä myös yrityksen budjetoinnissa varauksina. Henkilöresursseja koskien palveluyrityksen johto voi, vaihtoehtona ulkoistetulle muotoilutyölle, siirtää resursseja yrityksen sisällä vähemmän tuottavista, mutta paljon resursseja vaativista toimista palvelumuotoilun ja sen tuottamien prosessien ja tehtävien pariin. Tässä digitalisaatio voi auttaa merkittävästi, sillä sen avulla monotonisia ja aikaa vaativia toimintoja voidaan automatisoida ja vapauttaa henkilöresursseja innovoivaan ja luovaan työhön. Tämä vaatii yritykseltä jonkin asteisen palvelumuotoilukyvykkyyden ja -ymmärryksen luomista yrityksen sisälle, joka puolestaan edellyttää strategisen tason päätöksiä.

Johdon tulee ratkaista palvelumuotoilun suhteen strateginen kysymys ydinkompetenssiin liittyen. Tämä kompetenssi voidaan siis rakentaa joko yrityksen sisään tai se voidaan ostaa ulkoa. Ulkoa ostettu osaaminen voi näyttäytyä kustannustehokkaana tapana asiakasymmärryksen muodostamiselle, mutta samalla ulkoistetaan myös palveluliiketoiminnan kannalta tärkeää ydinkompetenssia - ja samalla osa kilpailuetua luovaa osaamista. Palvelumuotoiluun

liittyvää ydinkompetenssia ovat muun muassa asiakastiedon analysointi, tulkinta, jäsennelty ymmärrys sekä kyky kytkeä saavutettu asiakasymmärrys osaksi yrityksen strategista toimintaa. Lähtökohtaisesti tämän kompetenssin olisi hyvä perustua yrityksen sisäiseen osaamiseen, sillä palveluiden innovoinnissa olennaista on, että yhden yksittäisen kehitetyn innovaation sijaan palveluinnovointia tuotetaan ja hyödynnetään toistuvasti. Tämä mahdollistaa palvelutuottajan sopeutumisen mahdollisimman hyvin muuttuvaan liiketoimintaympäristöön ja asiakkaiden odotusarvoihin. Yrityksen sisään rakennettua kompetenssia voi - ja tulee - täydentää tarvittaessa ulkopuolisella muotoiluosaamisella.

Toinen havainto palvelumuotoiluprojektista oli se, että projektin määrittelyihin tulee tuoda kaikki se tieto, jota yrityksen strategiamaisemaan liittyy. Tällaisia ovat muun muassa tulevaisuustyön tulokset, kohderyhmät, asiakasymmärrys, missio, arvot, kilpailuasema, visiot, liiketoimintastrategia ja tietoa käynnissä olevista strategisista kehitysohjelmista ja -hankkeista. Tämä tieto auttaa palvelumuotoilijoita tuottamaan sellaisia kehitysehdotuksia ja innovaatioita, jotka auttavat yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Ilman strategiakuva kehitysehdotuksista tulee helposti irrallisia eikä niiden kytkeminen liiketoimintastrategiaan välttämättä onnistu toivotulla tavalla. Tällöin myös kehitystyön tulokset jäävät helposti toteuttamatta tai ne toteutetaan vain soveltuvin osin. Tämä puolestaan johtaa helposti palvelukuilujen syntymiseen yrityksen palvelumallissa. Parhaimmillaan palvelumuotoilu toimii siis strategisella tasolla yhdistäen annetut lupaukset tavoiksi, joilla nuo lupaukset toimitetaan.

Huomionarvoista yrityksen strategian tuomisessa palvelumuotoiluprojektiin on sen viestinnän selkeys. Epäselvillä visioilla ei ole toivottua vaikutusta, sillä niitä ei hahmoteta kunnolla, jolloin myöskään niiden saavuttamiseksi ei voida löytää parhaita keinoja. Viestinnän tulee olla selkeää, yhdenmukaista ja hyvin jäsenneltyä, jotta se tulee oikein ymmärretyksi ja sen kantama viesti sisäistetyksi. Kun ihmiset ymmärtävät, he myös innostuvat ja sitoutuvat vahvemmin. Tavoitteisiin sitoutuneet ihmiset myös saavuttavat ne todennäköisemmin.

Kolmas havainto oli se, että palvelumallin kehittämisen ja kehitysehdotusten täytäntöönpanon välillä tulee olla vahva sidos. Parasta olisi, että kehitysehdotuksia aletaan ottaa käyttöön tai niiden käyttöönottoa valmistelemaan jo projektin aikana. Tällä tavoin suunnittelu ja toteutus saadaan kytkettyä toisiinsa ja kehitysehdotukset vietyä käytäntöön heti tuoreeltaan. Palvelumuotoilijoiden olisi hyvä olla mukana myös uuden palvelumallin käyttöönottoaiheissa, jotta he voivat nähdä kehitettyjen ratkaisujen käyttöönoton suunnitellulla tavalla ja laajuudella, iteroida luotuja palveluluuita lisääntyneen asiakasymmärryksen myötä, sekä nähdä uusien tai kehitettyjen palveluiden käytännön vaikuttavuuden valittujen strategisten tunnuslukujen valossa. Asiakasymmärrykseen perustuvan palvelumallin kehittämisen koko prosessin olisi siis hyvä jatkua katkeamattomana, jotta suunnittelu ja toteutus eivät eriytyisi, ja kehitystyön vaikuttavuus maksimoitaisiin.

Neljäs havainto on laaja-alainen osallistaminen. Modernissa strategiatyössä suuntauksena on osallistaa yrityksen henkilökuntaa, asiakkaita ja sidosryhmiä laajemminkin yrityksen strategian uudistamiseen. Tämä on mahdollista vain, jos johto avaa tietä osallistamiselle aktiivisella ja selkeällä viestinnällä, sekä henkilökunnalle näkyvillä toimenpiteillä. Erityisen tärkeää tämä on kansainvälisissä yrityksissä, joissa johtoa tarvitaan jo operatiivisessakin toiminnassa tuomaan ihmisiä yhteisten prosessien, arvojen ja vision taakse, sekä luomaan ihmisten arjessaan kokemaa ja näkemää strategiaa. Palvelumuotoiluprosjektissa on samanlaisia tarpeita johdon voimakkaalle viestille siitä, että kyse on koko yrityksen yhteisestä asiasta. Lisäksi kansainvälisessä toimintaympäristössä toimivan yrityksen tulee varmistaa diversiteetti niin strategisten tavoitteiden määrittelyssä, kuin asiakaslähtöisessä liiketoiminnan kehittämisessäkin.

Henkilökunnan innovointivoiman hyödyntäminen edellyttää yrityksen strategisten työkalujen demokratisointia tuomalla valtuuksia, tietoa ja prosesseja yrityksen henkilökunnan käytettäväksi. Yhdistämällä strategisen tason elementit, näköalan ja valtuudet, mahdollisuuden strategiseen keskusteluun sekä palvelumuotoilun käyttämät menetelmät ja työkalut, voi organisaation henkilökunta nähdä ja hyödyntää mahdollisuuksia, jotka ovat saattaneet jäädä havaitsematta yrityksen johdolta. Jos palvelumuotoilun tuottamat löydökset ja tieto ovat ristiriidassa luodun strategian kanssa, tulee yrityksessä olla tahtoa ja ymmärrystä tarkastella näitä ristiriitaisuuksia myös strategian mukauttamisen näkökulmasta.

Strategisen näkökulman tuominen palvelumuotoiluun vähentää myös siilomaisen ja lyhytjänteisen suunnittelun vaaraa, kun palvelumuotoilijat kykenevät näkemään projektin tavoitteet alusta saakka strategisten tähtäimien läpi. Lisäksi muotoilutyöhön osallistuvan henkilöstön sitoutuminen paranee, kun kehittämistyön merkityksellisyys nähdään pitkällä aikavälillä. Näin palvelumuotoiluprosjektiin osallistuvat voivat nähdä myös oman työnsä ja muotoiluun antamansa panoksen strategisen merkityksen.

Yrityksen johdon tulee mahdollistaa palvelumuotoilijoille laaja-alainen yrityksen organisaatioyksiköiden prosessien tarkastelu, sillä monet innovaatiot tai innovoidut palvelut eivät useinkaan ole yksittäisiä teknologisia, organisatorisia tai esimerkiksi prosessi-innovaatioita, vaan ne edellyttävät useita samanaikaisia muutoksia useissa yrityksen eri toiminnoissa. Vain mahdollistamalla tällainen tarkastelu, voidaan asiakkaan palvelukokemus muotoilla yhtenäiseksi. Tämä onnistuu parhaiten, kun johto myöntää palvelumuotoilijoille valtuuksia, rohkaisee eri organisaatioyksiköiden henkilökuntaa osallistumaan palvelumuotoiluun sekä mahdollistaa kokeilevan ja oppivan yrityskulttuurin rakentumisen. Tätä ajattelua tukee suunnittelu- ja vuorovaikutuskeskeinen strateginen johtaminen, joka kannustaa myös rakentamaan yritykseen taitoja ja kyvykkyyttä.

Strateginen ajattelu ja johtaminen tuovat palvelumuotoiluun pitkän aikajänteen ajattelua. Tämä haastaa myös palvelumuotoilijat kysymään itseltään, miten luodut palvelutuotteet ja -

mallit kestävätkä aikaa, mihin niiden edut perustuvat ja miten nuo edut säilytetään vastaisuudessa. Tässä kohtaa tarvitaan vahvaa dialogia strategiatyön ja muotoiluajattelun välillä. Johdon täytyy luoda palvelumuotoilulle rooli, jossa palvelumuotoilua voidaan tehdä säännöllisesti sisäisenä tukitoimintona, innovatiivisesti ja viimeisimmän strategisen tilannekuvan viitekehityksessä. Muotoilutyön tulee perustua strategikarttaan ja ajantasaiseen asiakastietoon. Kun laadukas asiakastieto kiinnitetään liiketoimintaan ja sen strategiaan tavoitteisiin, syntyy strategisen tason asiakasymmärrystä. Tällöin johdon täytyy olla valmis refleктоimaan yrityksen strategiaa suhteessa palvelumuotoilun tuottamaan ymmärrykseen kehityksen suunnasta.

Strategioissa tulosten ja suunnan mittaaminen on tärkeää. Palvelumuotoiluun sijoitettujen pääomien tuotto on kuitenkin hieman haasteellista mitata prosessin moniulotteisuudesta ja immateriaalisesta luonteesta johtuen. Toiminnan tuloksellisuus on kuitenkin tärkeää yritykseen pääomia sijoittaneille ja kannattavasta liiketoiminnasta vastaaville johtajille. Jos palvelumuotoilu ei tuota strategisia tavoitteita heijastavia tunnuslukuja, on johdon hankala asettaa muotoilutyön taakse ja toimia saatujen tulosten suuntaisesti. Lisäksi mitä enemmän palvelumuotoilun tulosten implementointi vaatii koko yrityskulttuurin muokkaamista, sitä enemmän tunnusluvuilta odotetaan. Tämän takia keskeisten suorituskykymittareiden tulee olla hyvin suunniteltu. Tällainen mittari voisi olla esimerkiksi asiakkaiden konversioasteen muutokset. Kun mittarit ovat selkeät, on palvelumuotoilijoidenkin helpompi ymmärtää mitä heiltä odotetaan.

5.2 Palvelumuotoilun näkökulma strategiaan

Prosessit palvelumuotoilun ja strategiatyön välillä eivät liiku pelkästään palvelumuotoilun suuntaan, vaan myös organisaation strategiatyö voi hyötyä monin tavoin palvelumuotoilusta. Tämä edellyttää kuitenkin sitä, että palvelumuotoilu ja sen tuottamat näköalat ja innovaatiot nähdään yrityksen johdossa strategioita uudistavina ja ohjaavina tekijöinä, kuten edellä todettiin. Lisäksi tulee ymmärtää, että palvelumuotoilu tuottaa tuloksia pitkin muotoiluprojektia, ei vain sen lopputulemana. Palvelumuotoilijat myös visualisoivat ja hahmottelevat ratkaisua ongelmiin, joita ei välttämättä ole olemassa juuri nykyhetkessä. Tämä tapahtuu tutkimalla asiakkaiden vaatimuksia ja käyttäytymismalleja ja johtamalla niistä mahdollisia tulevaisuuden palveluja. Palvelumuotoilijat auttavat strategisteja kuvittelemaan, suunnittelemaan, prototipoimaan ja kaupallistamaan täysin uusia liiketoimintamalleja strategiatyön tukena.

Palvelumuotoilun käyttämien metodien ja kasvaneen asiakasymmärryksen hyödyt tulivat esille myös opinnäytetyön kuvaamassa palvelumuotoiluprojektissa. Yksi näistä oli palvelumuotoilussa paljon käytetty visualisointi, jota hyödynnettiin esipalveluprosessin mallinnuksessa. Palvelupolun visualisointi tuotti tarkkaa tietoa yrityksen johdolle siitä, missä järjestyksessä asiakas kohtaa palvelun ja mitä kussakin palvelutuokiassa tapahtuu. Tämä tieto on olennaista niin yrityksen strategisen resurssoinnin kuin asiakasnäkökulman vahvistamisenkin kannalta.

Visualisoinnin vahvuus sen selkeydessä ja siinä, että sen avulla voidaan konkretisoida abstrakteja asioita. Siinä missä tekstimuotoiset kuvaukset ovat raskaita lukea ja hitaita omaksua, tuottaa hyvä visualisointi, kuten esimerkiksi kuvat ja tarinankerronta, saman ymmärryksen nopeammin. Lisäksi visualisoidut asiat ovat helpompi muistaa ja niiden avulla asioita on helpompi esittää uskottavasti. Visuaalisuutta onkin hyödynnetty strategian viestimisessä sidosryhmille useissa yrityksissä. Tällaisia ovat muun muassa Kone Oyj:n Kone way -strategiavisuaali (kuvio 32.) tai Lassila & Tikanoja Oy:n kiertotalouspuu (L&T 2020). Yhteen kuvaan voidaan sisällyttää esimerkiksi yrityksen tulevaisuustyön tulokset, arvot, missio, visio ja strategiset kehitysohjelmat.

Toinen havainto palvelumuotoilutyöstä oli sen kasvattama asiakasymmärrys yrityksessä. Merkittävä osa asiakkaista olisi halunnut kaiken esipalveluun kuuluvan materiaalin sähköisessä muodossa. Lisäksi päivähoitoyksöiden esittelyyn liittyen tuotettiin uutta asiakasymmärrystä. Asiakkaiden ajatuksia esipalveluun liittyen kerättiin asiakastutkimuksella, mutta asiakasymmärrystä niistä syntyi vasta, kun asiakastieto yhdistettiin liiketoimintaan. Tämä tapahtui sovitamalla asiakasmateriaalin toimittaminen asiakaspolulle ja vapauttamalla sähköisen materiaalin myötä päivähoitoyksiköiden henkilöresursseja muuhun palveluun. Yksikön esittelyyn tehdyt muutokset puolestaan mahdollistivat paremman arvon yhteisluonnin asiakkaan ja yrityksen kesken. Palvelumuotoilun merkitys tässä on nimenomaan asiakasymmärryksen tuottaminen. Se taas on keskeinen tekijä, kun yritys luo itselleen kilpailuetua.

Palvelumuotoilu tasavertaistaa kovat ja pehmeät arvot liiketoiminnan kehittämässä yhdistämällä kiinteällä ja toimivalla tavalla organisaation ja liiketoiminnan tavoitteet asiakasnäkökulmaan ja -tarpeisiin. Tämä auttaa uusien mahdollisuuksien havaitsemisessa yrityksen palveluvalikoiman ulkopuolella tai uusilla tai alihyödynnetyillä markkinoilla. Palveluiden kehittämisen lisäksi hyötyä syntyy siis myös organisaation strategiseen suuntaamiseen, asiakaslähtöisyyden nostamiseen toiminnan fokukseen, sisäisten prosessien kehittämiseen kuin asiakassuhteen rikastamiseenkin liittyen.

Tehty palvelumuotoilutyö havainnollisti myös yhteiskehittämisen vahvuuksia. Eri yksiköistä osallistunut, erilaiset taustat omaava henkilökunta toi palvelumallissa havaittujen ongelmien ratkaisujen kehittämiseen diversiteettiä ja innovatiivisuutta sekä edisti tiedonkulkua. Myös organisaation ulkoisten asiakkaiden osallistaminen palveluiden kehittämiseen edisti palvelun suunnittelua, rikastutti projektin lopputulosta ja paransi arvon rakentumista palveluun. Nämä ovat yritykselle tärkeitä asioita kilpailukyvyn rakentumista ajatellen.

Palvelumuotoilussa laajalti hyödynnetty yhteiskehittäminen ja -innovointi myös sitouttavat henkilökuntaa ja asiakkaita luomalla omistajuutta niin kehitystyöhön kuin sen tuloksiinkin. Se mitä yhdessä kehitetään, se yhteiseksi koetaan. Palvelumuotoilun metodit hyödyntävät kehitystyöhön osallistuvien ihmisten kyvykkyyttä ja kasvattavat yhteisöllisyyttä. Lisääntynyt

yhteisöllisyys puolestaan vahvistaa muutokseen kytkeytymistä ja sen yhdenmukaisuutta luomalla tunnesiteen strategian ja henkilöstön välille. Strategian tulee näkyä työntekijän arkisessa tekemisessä pelkän keskustelun sijaan ja strategian tulee olla merkityksellinen sekä houkutteleva sitä toteuttaville ihmisille. Yhdessä kehittäminen ja laaja-alainen osallistaminen ovat strategiatyössä merkityksellisiä asioita myös siksi, että diversiteetiltään rikas strategiatyö rikastuttaa näkemystä yrityksen tulevaisuudesta ja vähentää näin osaltaan myös häiriökohtia (disruptio) tulemisen vaaraa.

Johtajuuden yksi tavoitteenala on luoda henkilökuntaan korkea sisäisen motivaation taso, sillä se tuottaa työhönsä vahvemmin sitoutuneita, työstään enemmän nauttivia ja työn imua kokevia työntekijöitä. Tässä organisaation sillojen rajat ylittävällä yhteisöllisyydellä ja keskinäisellä luottamuksella, joiden kehittämistä yhteiskehittäminen ja innovointi tukevat, on tärkeä merkitys. Luottamus puolestaan edesauttaa suunnittelulle, niin palveluiden kuin strategioidenkin, tärkeän tiedon jakamista. Motivaation korkea taso on organisaatiolle myös strateginen voimavara osaavasta työvoimasta kiinni pidettäessä tai sitä houkutellessa.

Palveluiden kehitystyössä törmätään usein myös priorisointiin, eli siihen, mitä palvelua lähdeetään ensimmäisenä kehittämään. Usein kehitystyötä priorisoidaan yleisten tärkeysluokkaa- tai arvontuottomäärittelyiden tai yksinkertaistettujen asiakaspotentiaalitaulukointien kautta. Nämä eivät huomioi riittävässä määrin asiakkaiden näkemyksiä palveluiden kehittämistarpeiden järjestyksestä tai tarpeiden ennakoivaa mallinnusta. Tässä kohtaa palvelumuotoilun vahvasti korostama asiakasnäkökulma voi tuoda apua strategisten kehitysprojektien käynnistämisen järjestyksen arviointiin.

Palvelumuotoilun käyttämä prototyyppiointi ja nopeat kokeilut auttavat testaamaan uusia palveluita tai kehittämään olemassa olevaa palvelua, jotta niistä tulisi käytettävämpiä, hyödyllisempiä ja haluttavampia asiakkaille, ja tehokkaampia ja vaikuttavampia organisaatioille. Tällöin tarkastellaan koko palveluiden ympärille rakennettua palvelumallia, eli palvelun toimittamista ja sen vaatimia kyvykkyyksiä. Tämä auttaa yritystä terävöittämään arvon tuottamista ja toimittamista. Tällainen tekemällä oppiminen tukee siis myös strategisen kilpailukyyn kasvattamista.

Merkittävä hyötyä on myös siitä palvelumuotoilun tuottamasta ajattelusta, että yrityksen tarjoamaa pidetään kullakin hetkellä vain todennäköisesti sopivimpana asiakkaille. Asiakkaiden jatkuvasti kasvavat odotukset ja kokemushakuisuus, sekä muutokset liiketoimintaympäristössä ja kilpailukentässä tarkoittavat, että myös yrityksen tarjoamaan sisäänrakennetut asiakaslupaukset ja kilpailuetekijät ovat jatkuvasti vaarassa menettää tehoaan. Tarjottua palvelumallia tuleekin tarkastella säännöllisesti uusimman tiedon valossa ja käyttää palvelumuotoilun metodeja myös tulevien haasteiden tunnistamisen apuna ja muutoksen työkaluina. Tämän asian ymmärtämisellä on vaikutus myös strategian tehon mittaamiseen, sillä olemassa

olevat mallit olettavat, että yrityksessä ymmärretään strategian osatekijöiden todellinen potentiaali myös nopeasti muuttuvassa ympäristössä.

5.3 Ohjeita strategisen palvelumuotoilun tekemiseksi

Edellä on tarkasteltu case-tutkimuksen sekä palvelumuotoilun ja strategiatyön teoriataustojen kautta niitä tekijöitä, joita palvelumuotoilussa tulisi olla läsnä, jotta se nousisi yhdeksi palveluliiketoiminnan kehittämisen strategiseksi työkaluksi. Lisäksi tutkittiin sitä, miten yrityksen strategiatyö voi hyötyä palvelumuotoilun käyttämisestä menetelmistä ja muotoiluajattelusta.

Löydökset strategiatyön ja palvelumuotoilun vuoropuhelusta ja vuorovaikutteisista hyödyistä tiivistetään ydinkohdiksi oheisissa taulukoissa. Ensimmäinen taulukko vastaa ensimmäiseen tutkimuskysymykseen ja toinen taulukko toiseen tutkimuskysymykseen. Niiden jälkeen pohdin vielä tutkimuksen merkitystä ja luotettavuutta, sekä ehdotan jatkotutkimusta aiheeseen liittyen.

Tutkimuskysymykset olivat:

- Mitä strategian ja strategiatyön elementtejä palvelumuotoilussa tulee huomioida, jotta palvelumuotoilu nousee strategisen tason palvelumuotoiluksi?
- Miten organisaation strategiatyö voi hyötyä palvelumuotoilusta?

Taulukko 1. Vaatimuksia strategiselle palvelumuotoilulle

- Palvelumuotoilulla tulee olla johdon tunnustama asema organisaatiossa ja se tulee näkyä johdon toiminnassa, päätöksenteossa ja viestinnässä.
- Palvelumuotoilun merkitys kilpailukykyä tuottavana toimintona tulee olla sisäistetty organisaatiossa sen kaikilla tasoilla ja koko yrityksen läpileikkävänä toimintona - johdon tulee kyetä näkemään palvelumuotoilun rooli uusien liiketoimintamahdollisuuksien havaitsemisessa.
- Palvelumuotoilulle tulee myöntää ja varata sen vaatimat taloudelliset resurssit, sekä yli toimintayksikkörajojen ulottuvat aika- ja henkilöresurssit. Johdon tulee myös käyttää valtuuksiaan eri liiketoimintayksiköiden kytke- misessä yhteistyöhön keskenään.
- Johdon tulee nähdä palvelumuotoiluosaaminen yrityksen ydinkompetenssina ja rakentaa ja ylläpitää aktiivisesti tätä kyvykkyyttä oikeanlaisella strategi- sella johtamisella. Tätä kyvykkyyttä tulee tarvittaessa ymmärtää täydentää ulkopuolisen palvelumuotoiluosaamisen avulla.
- Palvelumuotoilijoille tulee tuottaa tarkka kuva yrityksen strategiasta ja sen tavoitteista muotoilutyön viitekehukseksi, jotta myös kehitettävät palvelut voidaan kytkeä alusta saakka yrityksen strategiaan ja sen toimeenpanoon.
- Organisaation tulee luoda palvelumuotoilun tuottamien suunnitelmien ja niiden toteuttamisen välille vahva sidos mahdollistamalla suunnitelmien nopean täytäntöönpanon, poistamalla operatiivisia esteitä ja tuottamalla selkeitä toimivalta- ja vastuualue-erajauksia.
- Yrityksen johdon tulee edistää organisaation henkilöstön osallistumista pal- velumuotoiluun luomalla yritykseen innostuksen, muutosmyönteisyyden, kuuntelun ja oppimisen kulttuuria, sekä vaalimalla diversiteettiä ja vahvaa yhteisöllisyyttä.
- Johdon tulee demokratisoida strategisia työkaluja tuomalla tietoa, valtuuk- sia ja prosesseja palvelumuotoilijoiden hyödynnettäväksi. Näin palvelumuotoilijat voivat tunnistaa ja hyödyntää mahdollisuuksia, jotka ovat saattaneet jäädä johdolta huomaamatta.
- Vahva dialogikulttuurin rakentaminen strategiatyön ja palvelumuotoilun vä- lillle tuottaa ymmärrystä siitä, miten kehitetyt palvelut kestävät aikaa, mi- hin niiden edut perustuvat ja miten edut säilytetään myös tulevaisuudessa.
- Palvelumuotoilun tuottamia tuloksia on kyettävä mittamaan strategisia ta- voitteita heijastavilla tunnusluvuilla, jotta organisaation johto kykenee asettumaan muotoilutyön taakse ja toimimaan saatujen tulosten mukaisesti. Nämä mittarit tulee laatia yhdessä johdon ja palvelumuotoilijoiden kanssa.

Taulukko 2. Palvelumuotoilun tuottamat hyödyt organisaation strategiatyölle

- Palvelumuotoilu tuottaa liiketoimintaa hyödyntävää tietoa ja tuloksia pitkin muotoiluprosjektia, ei vain sen lopputulemana.
- Palvelumuotoilulähestyminen tuottaa paremman käsityksen asiakkaista ja auttaa kytkemään asiakkaita palveluun, mutta se auttaa organisaatiota myös hahmottamaan sen, kuinka strategioita ja suunnitelmia tulee rakentaa palveluiden ympärille.
- Asiakkaiden vaatimuksia ja käyttäytymismalleja tutkimalla palvelumuotoilijat voivat hahmotella ja visualisoida ratkaisuja ongelmiin, joita ei ole vielä tunnistettu. Näin palvelumuotoilu voi tuottaa myös ehdotuksia tulevaisuuden palveluiksi ja kasvattaa organisaation strategista ennakointikykyä.
- Visualisoinnin avulla voi konkretisoida strategian abstrakteja elementtejä tai helpottaa monimutkaisten asioiden tai prosessien hahmottamista. Visualisoidut asiat on helpompi muistaa ja nopeampi omaksua.
- Palvelumuotoilu tuo asiakkaan suunnittelun keskiöön, tuottaa organisaation empatiakykyä, nostaa palvelumuotoilu pehmeät arvot kovien rinnalle yhdistäen liiketoiminnan tavoitteet asiakasnäkökulmaan. Tämä auttaa arvon rakentumisessa palveluun ja organisaation strategisessa suuntaamisessa.
- Yhteiskehittäminen sidosryhmien ja asiakkaiden kanssa tuovat liiketoiminnan suunnitteluun diversiteettiä ja organisaation ulkopuolelta tulevaa näkemystä, mikä vähentää osaltaan häiriköidyksi tulemisen vaaraa.
- Osallistaminen luo omistajuutta, motivaatiota ja yhteisöllisyyttä henkilökunnan keskuuteen niin kehittämistyöhön, sen tuloksiin kuin strategiaan tavoitteisiin liittyen. Yhteisöllisyys vahvistaa muutokseen kytkeytymistä synnyttämällä tunnesiteen strategian ja henkilöstön välille.
- Organisaation toimintayksiköiden rajat ylittävä yhteiskehittäminen ja innovointi parantavat yksiköiden ja henkilöiden välistä luottamusta, mikä puolestaan edistää tiedon liikkumista organisaation sisällä.
- Asiakasymmärrys auttaa organisaatiota arvioimaan strategisten kehitysohjelmien käynnistämistä tuomalla yleisten arvontuottomäärittelyiden rinnalle asiakkaan näkemyksen kehitystyön tärkeysjärjestyksestä.
- Prototypointi ja iterointi auttavat kehittämään haluttavampia ja käytettäviä palveluita, jolloin ne ovat myös vaikuttavampia organisaatiolle. Tämä auttaa yritystä terävöittämään arvon tuottamista ja toimittamista, mikä puolestaan parantaa yrityksen kilpailukykyä.
- Palvelumuotoilu tuottaa organisaatioille uutta ajattelua, käytänteitä ja ymmärryksen siitä, että muuttuvat asiakasodotukset ja muutokset yrityksen toimintaympäristössä vaativat palvelumallin ja palveluiden jatkuvaa kehittämistä yrityksen kilpailukykyyn varmistamiseksi myös tulevaisuudessa.

6 Pohdintaa

Opinnäytetyön keskeinen tavoite oli tutkia niitä elementtejä, joita palvelumuotoilussa tulisi olla läsnä, jotta se nousisi strategiselle tasolle. Näitä elementtejä haettiin luomalla palvelumuotoilun ja strategian välille dialogia tarkastelemalla palvelumuotoilua strategian silmin ja toisaalta nostamalla tarkasteluun myös palvelumuotoilun hyödyt strategiatyölle. Käytännön näkökulmaa toi case-yritykselle tehty kehittämistyö, jonka tuloksiin paneuduttiin myös strategian näkökulmasta. Opinnäytetyön tulokset voikin nähdä yleisinä ohjeina ja suuntaviivoina strategisen tason palvelumuotoilun mahdollistamiseksi organisaation nykyisen palvelumallin kehitystyössä tai uuden palvelumallin innovoinnissa (Taulukko 1.) sekä palvelumuotoilun tuottamina hyötyinä organisaation strategiatyölle (Taulukko 2.).

Monet teoriataustan teemoista nousivatkin selvästi esille kehittämistyössä. Kehittämistyölle asetetut tavoitteet saavutettiin, mutta projekti alleviivasi myös sitä, mitkä ovat siiloutuneen ja kertaluonteisen kehittämistyön ja strategisen palvelumuotoilun merkittävimmät erot hyödyissä. Kehittämistyön myötä oli nähtävissä, että johdon vahva sitoutuminen palvelumuotoiluun, strategisen tiedon tuominen palvelumuotoiluprojektiin, palvelumuotoilun kilpailukyvyllä tuottaman hyödyn tunnistaminen, muotoilutyön vaatimien resurssien myöntäminen ja suunnittelun ja toteutuksen kytkeminen toisiinsa ovat olennaisia elementtejä, kun palvelumuotoilua lähdetään nostamaan strategiselle tasolle.

Monet havainnoista kiertyvät suoraan yrityksen johtamisen ympärille. Ilman johdon luomia valtuuksia ja organisaation eri toimintojen välille luomaa yhteistyötä ja ymmärrystä, on muotoilijoiden mahdotonta tehdä työtään strategisella tasolla. Laajemmin katsottuna kysymys on yrityksen kulttuurista: Onko yrityksen eri toiminnoissa ymmärretty asiakaskeskeisen liiketoiminnan ja arvon yhteisluonnin peruseriaatteet tasolla, jolla niiden jatkuva kehittäminen ymmärretään strategiseksi kilpailueduksi? Luodaanko yritykseen jatkuvan kehittämisen, muutosmyönteisyyden ja asiakaslähtöisyyden kulttuuria ja huolehditaanko näihin liittyvien kyvykkyyksien ylläpitämisestä ja kehittämisestä? Nähdäänkö yrityksen henkilökunta kehittämistyön tärkeänä resurssina ja innovaatiotyön lähteenä? Mahdollistetaanko kaikki tämä johdon toiminnan, myönnettyjen valtuuksien ja resurssien kautta?

Opinnäytetyön löydökset tukevat Kurtmollaiev ym. (2018, 70) toteamusta siitä, että palvelumuotoilu ei ole vain käytäntö innovoida palveluja tai pelkkä vaihe uudessa palvelujen kehittämisprosessissa, vaan se nousee kokonaan uudeksi tavaksi kehittää palveluprosessia ja kasvaa voimakkaaksi muutosvoimaksi, jonka on mahdollista muokata kokonaisia instituutioita. Yritysten johdon tulee siis ymmärtää, että palvelumuotoilijat ovat strategisessa viitekehityksessä toimiessaan myös muutosagentteja, joiden tuottama asiakasymmärrys ja kehittämät ratkaisut lisäävät yrityksen ennakointikykyä.

Toisaalta palveluiden strateginen kehittäminen asettaa vaatimuksia myös palvelumuotoilijoille. Ei riitä, että muotoilijat tuovat kehittämistyöhön vain muotoiluntyön metodiikan ja työkalut, vaan heidän tulee ymmärtää kasvava roolinsa myös yrityksen sisäisen innovaatiokulttuurin kehittäjinä, tulevaisuuden määrittelijöinä ja strategisen ohjauksen apuna. Muotoilijoiden suurena haasteena on saada yritysjohto ymmärtämään, että palveluiden kehittäminen vaatii muutoksia usein koko palvelumalliin, ja jopa organisaatorakenteisiin. Tämä vaatii muotoilijoilta yritysjohtoon aseman ymmärtämistä, vahvaa organisaatio-osaamista, vastuunkantokykyä sekä vuorovaikutus- ja johtamistaitoja. Muotoilijoiden tulee kyetä perustelemaan kehitystyönsä ja sen tulokset suhteessa yrityksen liiketoimintaan ja strategiaan tavoilla, jotka auttavat yrityksen johtoa ymmärtämään luovaa kehittämistyötä ja sen merkitystä, sekä tukemaan sitä. Muotoilijoiden on siis puhuttava palvelumuotoilusta ja sen vaikuttavuudesta ”yritysjohtoon kielellä”.

Muotoilijoiden on myös ymmärrettävä, että heidän fasilitoimat kehitysprojektit eivät tapahdu tyhjiössä, vaan he tulevat tietynlaiseen yrityskulttuuriympäristöön, jossa esiintyy toimintojen, osastojen ja henkilöiden välisiä jännite- ja tasapainotiloja, erilaista suhtautumista muutokseen ja erilaisia toimintatapoja. Yrityksen sisäisen toimintaympäristön tunnistaminen ja niiden elementtien puhuttelu on tärkeää muutoksen käynnistämisessä ja tulosten jalkauttamisessa (Penin 2018, 135). Lisäksi muotoilijoiden täytyy kyetä ottamaan huomioon myös yrityksen verkostot sekä ekosysteemit, joissa yritys toimii. Muotoilijoilla tulee siis olla hyvä ymmärrys siitä, miten kukin yritys luo arvoa verkostoissa, ja mikä on yrityksen strateginen asema tuossa ekosysteemissä. Tämän ymmärryksen luominen palvelumuotoiluprojektiin on erittäin olennaista yrityksen tulevan kilpailukykyyn rakentumisen kannalta.

Keskeisessä roolissa on siis tiivis dialogi yrityksen johdon ja palvelumuotoilijoiden välillä. Muotoilijoiden tulee aktiivisesti hakeutua jo kehitysprojektin määrittelyissä strategisen tiedon äärelle, jotta kehitystyö orientoituu strategian suuntaiseksi ja oikealle aikajänteelle. Toisaalta yritysjohtoon tulee ymmärtää, että palvelumuotoilu tuottaa tietoa, jonka myötä yrityksen saattaa on syytä tarkastella strategiaansa kriittisesti, ja tarvittaessa muuttaa toiminnan suuntaa tai sitä tapaa, jolla strategiat rakentuvat palveluiden ympärille. Parhaiten tätä ymmärrystä luovaa dialogia syntyy, kun palvelumuotoilua tehdään yrityksen sisäisenä toimintona. Tällöin myös yrityksen vahva alatuntemus integroituu automaattisesti osaksi kehitystyötä.

Pelkästään organisaation sisäisenä toimintona tehdyn palvelumuotoilun riskinä on kuitenkin urautuminen, jos palvelumuotoiluosaamista, -ajattelua tai ajattelun diversiteettiä ei aktiivisesti ylläpidetä. Ulkopuolisella palvelumuotoiluosaamisella voidaan rikastuttaa innovointia, sillä ulkopuolinen palvelumuotoilija tuo yritykseen kokemusta eri toimialojen käytännöistä, sekä uusia näkökulmia ja kokemuksia muilta toimialoilta. Kun organisaation sisäinen, strategiaan kytketty palvelumuotoiluosaaminen vahvistuu alan ulkopuolisella näkemyksellä,

luodaan organisaatioon vahvaa kykyä hyödyntää uusia innovaatioita strategisen kilpailuedun luomiseksi.

Palvelumuotoilu nostaa asiakkaan tarpeet liiketoiminnan keskiöön, sillä tavoitteena on luoda haluttavampia ja paremmin arvoa tuottavia palveluita. Tässä piilee kuitenkin myös riskinsä: Lukittautumalla vain olemassa olevien asiakkaiden tarpeisiin ja niihin ratkaisuja tuottavaan palvelumalliin ja strategiaan, saattaa organisaatio menettää laajemman ymmärryksen potentiaalisten asiakkaiden tarpeista, joka altistaa organisaation muun muassa disruptoiduksi tulemiselle (Christensen, Raynor & McDonald 2015, 46). Siksi tuotettujen palveluratkaisujen tulee olla linjassa paitsi organisaation omaan tarjoamaan liittyvän asiakasymmärryksen, niin myös yrityksen kilpailuympäristön ja kilpailijoiden asiakkailleen edustaman arvontuoton kanssa. Kun strategia perustuu kirrkaaseen visioon ja huolella laadittuun tulevaisuus- ja toimintaympäristökuvaan, ja tämä kuva tuodaan palvelumuotoiluprojektiin, kyetään myös asiakastietoa tulkitsemaan siten, että se muuttuu pidemmän aikavälin kilpailukykyä tukevaksi strategiseksi asiakasymmärrykseksi.

Palvelumuotoilu tuo yhteen erilaiset taustat omaavia ihmisiä, mikä vaatii muotoilijoilta hyvää johtamistaitoa, empatiakykyä, osaamista koota ihmisiä yhteisten tavoitteiden taakse, kokemusta organisaatioista, laajojen asiakokonaisuuksien hahmotuskykyä ja hyviä viestintätaitoja. Osaava palvelumuotoilija luo henkilöstöön omistajuutta ja sitoutumista osallistamisella ja yhteisiä tavoitteita luomalla, sekä sitouttaa johtoa kehitystyön tuloksiin selkeällä viestinnällä ja kytkemällä luovaa kehittämistyötä yrityksen suorituskyvyn tunnuslukuihin. Osaava palvelumuotoilija on ihmislähtöinen ja strategisesti ajatteleva generalisti, jolla on hyvä ymmärrys organisaatioista, johtamisesta ja liiketoiminnasta.

Opinnäytetyön viitekehys valittiin asetettuihin tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi. Ensimmäisen teoriaosuuden ja case-tutkimuksen välinen vuoropuhelu tapahtui palvelumuotoilun teemojen ympärillä. Niitä olivat arvon yhteisluominen, asiakasymmärrys ja yhteiskehittäminen. Case-tutkimuksessa edellä mainittuja asioita tutkittiin asiakkaan palvelumallin ja palvelupolun, eli luodun palvelun ja sen käyttämisen (prosessi) tarkasteluna. Yrityksen palvelumallin kehittämistyöhön puolestaan liittyi keskeisenä palvelumuotoilun teoriaosuudessa käsitellyt asiakasymmärryksen kasvattaminen, sekä yhteiskehittäminen henkilökunnan kanssa.

Yrityksen palvelumallin kehittämistyön ja strategian viitekehysten tarkastelu puolestaan tapahtui strategisen johtamisen ja tilannekuvan, resurssoinnin ja strategisten kehitysohjelmien luomisen ja niiden toteuttamisen suhteen. Näistä tarkasteluista nousivat myös opinnäytetyön tulokset, sekä tulosten ja tietoperustan keskinäinen yhteys.

Opinnäytetyön luotettavuutta tarkastellessa keskiöön nousee se, että työn tulokset nousevat siitä dialogista, jonka olen itse palvelumuotoilun ja strategian välille luonut. Tämä dialogi on syntynyt laajasta teoriamateriaalista ja niiden reflektoinnista tehtyyn palvelumuotoilutyöhön.

Vaikka teoreettinen viitekehys on kattava, on varsinainen dialogi kuitenkin oman ajatteluni tulosta, ei esimerkiksi laajaan haastattelumateriaaliin perustuva analyysi. Laaja teoreettinen viitekehys kuitenkin parantaa tutkimuksen tulosten yleistettävyyttä.

Haasteena työtä kirjoittaessa oli pitää yllä ajattelun metataso, mutta samalla tarkastella palvelumuotoilun ja strategian vuorovaikutteisuutta myös käytännön tasolla. Tässä tehty palvelumuotoilutyö auttoi, sillä se nosti esille käytännön palvelumuotoilutyötä tehdessä kohdattuja ongelmia, joilla oli merkittävä vaikutus koko palvelumuotoiluprojektin kulkuun, tuotettuihin kehitysehdotuksiin ja niiden vaikuttavuuden arviointiin. Näistä löydöksistä nousi paitsi koko opinnäytetyön aihe, myös luodun dialogin ydinkohdat. Tutkimuksen luotattavuutta tukee myös laaja teoreettinen viitekehys sekä se, että useista teoreettisen viitekehysten lähteistä tehdyt havainnot tukivat toisiaan.

Opinnäytetyön heikkouksena voidaan pitää sitä, että palvelumuotoilua tarkasteltiin käytännön osalta vain yhden yrityksen ja yhden toimialan esimerkin kautta. Laajempi toimiala- ja yrityksen kokoluokkaotanta olisi tuonut laajemman näkemyksen palvelumuotoiluprojektien käytännössä kohtaamista strategisista kysymyksistä. Laajempi otanta olisi myös vähentänyt esimerkiksi yhden yrityksen toiminta- ja johtamiskulttuurin vaikutusta, tuonut tarkastelun piiriin erilaisia liiketoimintastrategioita toteuttavia yrityksiä sekä olisi helpottanut löydösten merkittävyyden arviointia. Tällaisen tarkastelun kautta laaditut ohjeet strategisen palvelumuotoilun tekemiseksi olisivat voineet mahdollisesti olla fokusoidummat ja toisaalta porautua syvemmälle havaittuihin teemoihin.

Tulosten yleistettävyyttä pohdittaessa asiaa ei tule kuitenkaan tarkastella vain edellä mainitun rajoitteen, vaan myös viitekehysten tuoman ulottuvuuden kautta. Palvelumuotoilua tai strategiatyötä ei ole tässä tutkimuksessa tarkasteltu case-yritys- tai toimialasidonnaisesti, vaan näkökulma viitekehysten osalta on ollut ei-toimialakriittinen ja laajentava. Case-tapauksesta ei myöskään johdettu suoraan tuloksia, vaan havaintoja refleктоitiin laajaan viitekehukseen ja nostettiin näin esille siilomaisen ja strategiainertin suunnittelun heikkouksia yleisellä tasolla. Nämä löydöksen käännettiin sitten aihediologin ja pohdinnan kautta opinnäytetyön tuloksiksi. Näin ollen palvelumuotoilun ja strategian tarkastelu parantavat tulosten yleistettävyyttä merkittävästi.

Kirjoittaminen on vaikuttavaa toimintaa ja siksi tieteellistä valtaa ja vapautta tulee käyttää vastuullisesti. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeita hyvästä tieteellisestä käytännöstä, niiltä osin kun ne koskevat tiedon esittämistä teksteinä, ovat tutkittavien henkilöiden itsemääräämisoikeuden ja ihmisarvon kunnioittaminen ja siitä huolehtiminen, ettei tutkittaville henkilöille tai yhteisöille aiheuteta merkittävää riskiä, vahinkoa tai haittaa. (Vilkka 2020, 44.)

Opinnäytetyön eettinen taso ei ole paras mahdollinen, sillä opinnäytetyö identifioi yrityksen toimialan. Projektiryhmän jäseniä tai yrityksen muutakaan henkilökuntaa ei kuitenkaan mainittu nimeltä, ja päivähoitoyksiköiden sijaintiin viitattiin vain maakuntatasolla. Palvelumuotoilutyön tilanteen yrityksen johto tai projektiin osallistuneet henkilöt eivät asettaneet rajoitteita kehitystyön tai sen tulosten julkaisuun liittyen. Lisäksi opinnäytetyössä ei käsitellä liiketoiminnan kannalta kriittistä tai yrityssalaisuuden piiriin kuuluvaa tietoa. Tällaiset asiat olisi epäilemättä tuotu esille yrityksen toimesta jo palvelumuotoiluprojektin alkuvaiheessa, jolloin työn tulokset olisi myös luokiteltu arkaluontoisiksi ja salassa pidettäviksi.

Opinnäytetyössä tehdyt havainnot on esitetty avoimesti, rehellisesti ja huolellisuutta noudattaen. Tämä koskee niin tiedon esittämistä, tutkimuksia kuin tutkimustulosten arviointiakin. Kaikki palvelumuotoiluprojektin havainnot on tehty viitaten kerättyyn materiaaliin ja tulkin-taa on avattu perustellen. Opinnäytetyöstä tai tehdystä palvelumuotoilutyöstä ei saatu palkkiota, eikä kirjoittajalla ole mitään sidoksia palvelumuotoilutyön kohteena olleeseen yritykseen.

Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista syvähaastatella palvelukehitysprojekteissa mukana olleita palvelumuotoilijoita sekä yritysten strategiatyöstä ja strategisista kehitysohjelmista vastaavia henkilöitä. Tällainen kvalitatiivinen tutkimus auttaisi ymmärtämään vielä syvällisemmin niitä käytännön haasteita ja ongelmia, mitä strategiatyön ja palvelumuotoilun yhteensovittaminen palvelumuotoiluprojekteissa käytännössä kohtaa.

Lopuksi: Tradenomin opinnäytetyöni kirjoitin reilusti yli kaksikymmentä vuotta sitten ilman internetyhteyttä laajoihin tieteellisiin tietokantoihin tai e-kirjastoihin. Tämän opinnäytetyön puolestaan kirjoitin pelkästään sähköisen materiaalin avulla. Myöskään yhtään paperiprinttiä ei tätä työtä tehdessä otettu.

Lähteet

Painetut

- Ahmad Beltagui, Marina Candi and Johann C.K.H. Riedel, (2016) "Setting the stage for service experience: design strategies for functional services", *Journal of Service Management*, Vol. 27 Issue: 5, pp.751-772
- Alahuhta, M. 2015. Johtajuus. Kirkas suunta ja ihmisten voima. Jyväskylä: Docendo
- Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisestä palveluliiketoimintaan: Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Helsinki: Tekes
- Barrett, J 2014, *B2B Customer Insight: The Proven Path To Growth*, Information Age Publishing, Incorporated, Charlotte, NC. Available from: ProQuest Ebook Central. [1 November 2019]
- Christensen, C. M. 1997. *The Innovator's Dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press
- Christensen, C. M., Raynor, M. and McDonald, R. 2015. 'What Is Disruptive Innovation?', *Harvard Business Review*, 93(12), pp. 44-53
- Dagenais-Desmarais, V. & Leclerc, J-S. & Londei-Shortall, J. 2018. The relationship between employee motivation and psychological health at work: A chicken-and-egg situation?, *Work & Stress*, 32:2, 147-167
- den Hertog, P., Wietze van, d.A. & de Jong, M.,W. 2010, "Capabilities for managing service innovation: towards a conceptual framework", *Journal of Service Management*, vol. 21, no. 4, pp. 490-514
- Elving, W. 2005. The role of communication in organisational change, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 10 Issue: 2, pp.129-138
- Erl 1900, *SOA Principles of Service Design*, Pearson Education Inc, Available from: ProQuest Ebook Central. [22 September 2019]
- Goldstein S., Johnston R., Duffy L. & Rao J. 2002. The service concept: the missing link in service design research? *Journal of Operations Management* 20 (2002), pp. 121-134
- Grönroos, C. 2009. *Towards Service Logic: The Unique Contribution of Value Co-creation*. Hanken School of Economics 2009. Helsinki. ISSN 0263-2373
- Grönroos C. & Voima P. 2011. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Academy of Marketing Science* 2012. Published online
- Hambrick, D. C. and Fredrickson, J. W. (2001) 'Are you sure you have a strategy?', *Academy of Management Executive*, 15(4), pp. 48-59. doi: 10.5465/AME.2001.5897655
- Hanington, B. (2003) 'Methods in the Making: A Perspective on the State of Human Research in Design', *Design Issues*, 19(4), pp. 9-18. doi: 10.1162/074793603322545019.

- Heinonen, K. and Strandvik, T. (2015), "Customer-dominant logic: foundations and implications", *Journal of Services Marketing*, Vol. 29 No. 6/7, pp. 472-484. Emerald Group Publishing
- Hilton, T., Hughes, T. and Chalcraft, D. (2012) 'Service co-creation and value realisation', *Journal of Marketing Management*, 28(13-14), pp. 1504-1519. doi: 10.1080/0267257X.2012.736874
- Johri, R. & Misra, K. 2014. Self-Efficacy, Work Passion and Wellbeing: A Theoretical Framework. *The IUP Journal of Soft Skills*, Vol. VIII, No. 4, 2014, 20-35
- Kamensky, M. 2015. *Menestyksen timantti: Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus*. Alma Talent
- Kim, WC, & Mauborgne, R 2014, *Blue Ocean Strategy, Expanded Edition : How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Harvard Business Review Press, Boston. Available from: ProQuest Ebook Central. [5 April 2020]
- Kostamo, T. 2017. *Ihan Intona! Miten innostusta johdeaan*. Helsinki: Grano
- Kourdi, J. 2010. *The Economist: Business Strategy*, Profile Books, London. Available from: ProQuest Ebook Central. [19 February 2020]
- Kurtmollaiev, S., Fjuk, A., Pedersen, PE., Clatworthy, S. & Kvale K. 2018. 'Organizational Transformation Through Service Design', *Journal of Service Research*, vol. 21, no. 1, pp. 59-74
- Liedtka, J. & Kaplan, S. 2019, "How design thinking opens new frontiers for strategy development", *Strategy & Leadership*, vol. 47, no. 2, pp. 3-10
- Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2010. *Onnistu strategiassa*. Alma Talent.
- Luo, W & Song, L & Gebert, D & Zhang, K & Feng, Y. 2016. How does leader communication style promote employees' commitment at times of change?, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 29 Issue: 2, pp.242-262
- Lusch, R. F., Vargo, S. L. and Wessels, G. 2008 'Toward a conceptual foundation for service science: Contributions from service-dominant logic', *IBM Systems Journal*, 47(1), pp. 5-14. doi: 10.1147/sj.471.0005
- Macaulay, LA., Miles, I., & Wilby, J. 2012, *Case Studies in Service Innovation*, Springer, New York, NY. Available from: ProQuest Ebook Central. [5 October 2019].
- Mager, B. 2009. *Service Design as an Emerging field*. Teoksessa Miettinen, S. & Koivisto, M. 2009. *Designing Services With Innovative Methods*. Helsinki: University of Art and Design. Helsinki. s. 28-43
- Miettinen, Satu. 2014. *Muotoilujattelu*. Tampere: Teknologiateollisuus Ry
- Miettinen, S. 2009. *Service designer's methods*. Teoksessa Miettinen, S. & Koivisto, M. 2009. *Designing Services With Innovative Methods*. Helsinki: University of Art and Design. Helsinki.

- Moritz, S. 2005. *Service design: Practical access to an evolving field*. Köln: Köln International School of Design.
- Mortimer, D, Iezzi, A, Dickins, M, Johnstone, G, Lowthian, J, Enticott, J & Ogrin, R 2019, 'Using co-creation and multi-criteria decision analysis to close service gaps for underserved populations', *Health Expectations*, vol. 22, no. 5, pp. 1058-1068, viewed 21 November 2019
- Pajarinen M., Rouvinen P. & Ylä-Anttila, P. 2012. *Uutta arvoa palveluista*. Helsinki: Taloustieto Oy (ETLA B256)
- Penin, L. 2018, *An Introduction to Service Design: Designing the Invisible*, Bloomsbury Publishing USA, London.
- Polaine A., Løvlie L & Reason B. 2013. *Service Design: From Insight to Implementation*. Sebastopol. Rosenfeld Media
- Reason, B, Løvlie, L, & Brand, FM 2015, *Service Design for Business : A Practical Guide to Optimizing the Customer Experience*, John Wiley & Sons, Incorporated, Hoboken. Available from: ProQuest Ebook Central. [22 September 2019].
- Ritakallio, T. & Vuori T. 2018. *Elävä strategia*. Alma Talent
- Rumelt, R. 2011. *Good Strategy, Bad Strategy. The Difference and why it matters*. New York. Crown Business
- Samalioinis, F. 2009. Can designers help deliver better Services. Teoksessa Miettinen, S. & Koivisto, M. 2009. *Designing Services With Innovative Methods*. Helsinki: University of Art and Design. Helsinki. s. 124-135
- Sangiorgi, D, & Prendiville, A (eds) 2017, *Designing for Service : Key Issues and New Directions*, Bloomsbury Publishing Plc, London. Available from: ProQuest Ebook Central. [2 November 2019].
- Segelström, F 2013. *Stakeholder Engagement for Service Design : How Service Designers Identify and Communicate Insights*, Linköping University Electronic Press, Linköping. Available from: ProQuest Ebook Central. [4 October 2019]
- Shenhar, A. and Holzmann, V. (2017) 'The Three Secrets of Megaproject Success: Clear Strategic Vision, Total Alignment, and Adapting to Complexity', *Project Management Journal*, 48(6), pp. 29-46. doi: 10.1177/875697281704800604.
- Shunichiro Abe, Yusuke Tsutsui, Yuya Mitake, Mar'atus Sholihah, Noriyoshi Hara, Yoshiki Shimomura. 2019. An Asymmetry Analysis Method to Support Value Co-creation in Product/Service Design, *Procedia CIRP*, Volume 84, 2019, Pages 442-446. ISSN 2212-8271
- Simoës, P. M. M. and Esposito, M. (2014) 'Improving change management: how communication nature influences resistance to change', *Journal of Management Development*, 33(4), pp. 324-341. doi: 10.1108/JMD-05-2012-0058.
- Skålén, P., Gummerus J., & von Koskull C. & Magnusson p. 2014. Exploring value propositions and service innovation: a service-dominant logic study. *Academy of Marketing Science* 43:137-158

Stauss, B., Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K., Edvardsson, B., Sundström, E. and Andersson, P. (2010), "A customer-dominant logic of service", *Journal of Service Management*, Vol. 21 No. 4, pp. 531-548. Emerald Group Publishing

Stephen L. Vargo, Paul P. Maglio, Melissa Archpru Akaka. 2008. On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective, *European Management Journal*, Volume 26, Issue 3, 2008, Pages 145-152

Stickdorn, M, Hormess, ME, Lawrence, A, & Schneider, J. 2018, *This Is Service Design Doing: Applying Service Design Thinking in the Real World*, O'Reilly Media, Incorporated, Sebastopol. Available from: ProQuest Ebook Central. [22 September 2019].

Stickdorn, M & Schneider, J. et al 2011. *This is Service Design Thinking*. Amsterdam: BIS Publishers

Tajpour, M., Hosseini, E. & Moghaddm, A. 2018. The Effect of Managers Strategic Thinking on Opportunity Exploitation. *Scholedge International Journal of Multidisciplinary & Applied Studies*. ISSN 2394-336X, Vol.05, Issue 02 (2018) Pg 68-81.

Tarjanne P., Perttunen, A. & Paju, I. 2016. *Yrityskatsaus: Palvelut kasvun lähteenä*. Helsinki: Työ- ja Elinkeinoministeriö

Toikko, T & Rantanen, T. 2009. *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: Näkökulmia kehittämiss-prosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenis Print.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2009. *Strategia arjessa - oivalluksia organisaation uudistajille*. E-kirja. Alma talent. Luettavissa <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi> Viitattu 21.9.2018

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

Vargo, S.L. & Lusch, R.F. 2016, "Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 44, no. 1, pp. 5-23.

Verleye, K. et al. (2015) 'The co-creation experience from the customer perspective: its measurement and determinants', *Journal of Service Management*, 26(2), pp. 321-342

Vilkka, H. 2020. *Akateemisen lukemisen ja kirjoittamisen opas*. Jyväskylä: PS-kustannus

Vilkka, H. 2015. *Tutki ja kehitä*. Jyväskylä: PS-kustannus, 4. uudistettu painos.

Vuorinen, T. 2013. *Strategiakirja - 20 työkalua*. Helsinki: Talentum

Wetter-Edman, K. 2014. *Design for Service. A Framework for Articulating Designers' Contribution as Interpreter of Users' Experience*. Doctoral thesis. University of Gothenburg: Art Monitor

Winkler, T. J. and Wulf, J. (2019) 'Effectiveness of IT Service Management Capability: Value Co-Creation and Value Facilitation Mechanisms', *Journal of Management Information Systems*, 36(2), pp. 639-675.

Sähköiset

Aalto University School of Arts, Design and Architecture. 2019. Sivistystoimen työkalupakki palvelumuotoiluun. Viitattu 19.2.2020: https://designresearch.aalto.fi/groups/encore/wp-content/uploads/2013/11/Sivistystoimen_tyokalupakki_palvelumuotoiluun2.pdf

British Design Council. 2019. What is the framework for innovation? Design Council's evolved Double Diamond. Viitattu 18.10.2019 <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>

CGI. 2017. State of Service Design - Palvelumuotoilusta kuoriutui strategisen kehittämisen väline. Viitattu 19.5.2019 <https://www.servicedesignstudio.fi/>

Erl T. 2008. SOA Principles of Service Design. Boston. Pearson Education.

Hyken S. Forbes. 2018. Businesses Lose \$75 Billion Due To Poor Customer Service. Viitattu 5.10. 2019 <https://www.forbes.com/sites/shephyken/2018/05/17/businesses-lose-75-billion-due-to-poor-customer-service/#5e5a3cf016f9>

Kamensky, Mika. 2020. Johtamisen tärkeimmät ulottuvuudet. Viitattu 129.4.2020: http://kamensky.fi/data/documents/Johtamisen_tarkeimmat_ulottuvuudet.pdf

Kone Oyj. 2017. Kestävämpää kaupunkielämää: Yritysvastuuraportti 2017. Viitattu 23.9.2019: <https://www.kone.com/shared/sustainability-report/2017/fi/6/>

Kone Oyj. 2020. Visio ja strategia. Viitattu 24.4.2020. <https://www.kone.com/fi/yhtio/visio-ja-strategia/>

Lassila & Tikanoja Oyj. L&T strategiatarina. Viitattu 10.5.2020. <https://www.lt.fi/fi/yritys/strategiamme>

Lith, Pekka. 2018. Varhaiskasvatuksen markkinat: Raportti lasten päivähoidon asiakkaista, palveluntuottajista, markkinoista ja kiinteistöistä tilastojen valossa. Saatavilla 12.1.2020 <https://www.hyvinvointiala.fi/wp-content/uploads/2018/09/hyvinvointialavarhaiskasvatusny.pdf>

PALTA. 2018. Paltan ekonomistit: Kasvun hidastuminen yllättää yritykset. Viitattu 17.4.2019. <https://www.palta.fi/tiedotteet/paltan-ekonomistit-kasvun-hidastuminen-yllattaa-yritykset/>

PALTA. 2016. Digitalisaatio palvelualoilla. Viitattu 17.4.2019. https://www.palta.fi/wp-content/uploads/2016/11/Digitalisaatio-palvelualoilla-Pysyyk%C3%B6-Suomi-mukana-digikehityksess%C3%A4_FINAL.pdf

Salesforce. 2018a. State of Marketing, 5th edition. Saatavilla 16.12.2019. <https://www.salesforce.com/research/>

Salesforce. 2019. State of The Connected Customer Report. Saatavilla 9.2.2020 <https://www.salesforce.com/research/>

Salesforce. 2018b. Trends in Customer trust. Saatavilla 16.12.2019. <https://www.salesforce.com/research/>

Suomen Strategisen Johtamisen Seura Ry. Viitattu 27.10.2020. <https://www.ssjs.fi>

WorldAtlas. 2017. Countries most reliant to service industry. Viitattu 16.8.2019. <https://www.worldatlas.com/articles/countries-most-reliant-on-the-service-industry.html>

Julkaisemattomat

Liewendahl, H. 2017. Myötävaikutteinen palvelujohtaminen: Mitä tulikaan luvattua asiakkaalle? Luentomateriaali 16.9.2017. Laurea ammattikorkeakoulu.

Myllylahti, Markku. Vice President (Acting), Business & Design at CGI Next. 2019. LinkedIn-keskustelu aiheesta strateginen palvelumuotoilu.

Kuviot

Kuvio 1: Missä asiakas on yllä olevassa kuvassa? ? Polaine ym. (2013, 19) mukailleen	14
Kuvio 2: Asiakaskeskeinen palvelulogiikka verrattuna palvelun johtamiseen ja palvelukeskeiseen logiikkaan Stauss ym. (2010, 535) mukaan	16
Kuvio 3: Tarjonnan ja toimijan fokukset eri liiketoimintalogiikan malleissa Heinonen & Strandvik (2015) mukaan	18
Kuvio 4: Arvon luomisen mallit Abe ym. (2019, 443) mukailleen	19
Kuvio 5: Asiakas on vuorovaikutuksessa palvelumallin useiden eri kontaktipisteiden kanssa Polaine ym. (2013, 23) mukailleen	24
Kuvio 6: Palvelumuotoiluprosessi Tuulaniemeä (2011, 57) mukailleen	27
Kuvio 7: Tuplatimanttimalli Brittish Design Councilia (2019) mukailleen	28
Kuvio 8: Asiakasymmärrys, innovaatioiden johtaminen ja palveluliiketoiminnan kehittäminen linkittyvät Arantola ym. (2009, 4) mukailleen	31
Kuvio 9: Liiketoiminta- ja asiakasnäkökulmat liiketoiminnan kehittämiseen Tuulaniemeä (2011, 48) mukailleen	38
Kuvio 10: Esipalvelun kehittämisprojektin aikataulu ja työvaiheet	43
Kuvio 11: Käytössä olleen esipalvelun palvelupolku	45
Kuvio 12: Käytössä olleen esipalvelun palvelumallikuvaus	46
Kuvio 13: Päiväkoti Oy:n sidosryhmiä	47
Kuvio 14: Esipalvelun muotoiluprojektin vaiheet	48
Kuvio 15: Kevään 2018 asiakastyytyväisyystutkimuksen materiaalia	50
Kuvio 16: Esipalvelun nykytilan validointi ja kysely päiväkotiyksiköiden johtajille	51
Kuvio 17: SurveyMonkey-asiakastyytyväisyystutkimuksen materiaalia	52
Kuvio 18: Esipalvelun miellekartta	53
Kuvio 19: Jaana Saarisen asiakasprofiili	55
Kuvio 20: Juha Tirkkosen asiakasprofiili	56
Kuvio 21: Layal Maloufin asiakasprofiili	57
Kuvio 22: Samankaltaisuuskaaviointi ja suunnitteluajurit	58
Kuvio 23: Esipalvelun palvelumuotoilun suunnitteluajurit	59

Kuvio 24: Esipalvelun ongelmakohtien sijoittuminen palvelumalliin	60
Kuvio 25: Suunnitteluajureista johdetut kysymykset	64
Kuvio 26: Kehitysehdotukset ja niihin liittyviä kommentteja	65
Kuvio 27: Uuden esipalvelun palvelupolku	68
Kuvio 28: Uusi palvelumalli	69
Kuvio 29: Uusi ja vanha asiakas asiakaspolku.....	70
Kuvio 30: Strategian viisi pääelementtiä Hambrick & Fredrickson (2001) mukaillen	74
Kuvio 31: Strategian muodostamisen työvaiheet Lindroos & Lohivesi (2010, 29) mukaan	75
Kuvio 32: KONE Way -strategiakuva (KONE 2020)	89
Kuvio 33: Fair process Kim & Mauborgne (2014, 174) mukaillen.....	90

Taulukot

Taulukko 1: Vaatimuksia strategiselle palvelumuotoilulle	98
Taulukko 2: Palvelumuotoilun tuottamat hyödyt organisaation strategiatyölle	99