

Laura Kemppi

PALVELUMUOTOILUN TUOTTEISTAMINEN B2B-YRITYKSILLE

Lähtökohdat tuotteistamiselle

Opinnäytetyö

Muotoilija AMK

Palvelumuotoilu

2021



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

| Tekijä/Tekijät | Tutkinto | Aika |
|---|------------------|-------------------------|
| Laura Kemppi | Muotoilija (AMK) | Huhtikuu 2021 |
| Opinnäytetyön nimi | | 49 sivua 1 liitesivu |
| Palvelumuotoilun tuotteistaminen B2B-yrityksille Tuotteistamisen lähtökohdat | | |
| Toimeksiantaja | | |
| Näkemystehdas MBE Oy | | |
| Ohjaaja | | |
| Sanna Haapanen | | |
| Tiivistelmä | | |
| <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda pohja palvelumuotoilun tuotteistamiselle B2B-yritykset kohderyhmänä. Opinnäytetyön toimeksiantaja Näkemystehdas MBE on tuotteistanut uudelleen omia palveluitaan ja tätä opinnäytetyötä hyödynnetään osana asiantuntijapalveluiden tuotteistamista. Palvelumuotoilu näyttäytyy työssä kahdessa roolissa: se on tutkimuksen kohde ja tutkittavaa kohdetta lähestytään palvelumuotoilun menetelmin, eli myös menetelmä. Opinnäytetyössä kuljetaan läpi palvelumuotoilun tuplatimantti -prosessin ensimmäinen timantti. Työtä voi hyödyntää pohjana palvelumuotoilun tuotteistamiseen ja palvelutarjooman miettimiseen. Muotoiluprosessin hyödyntäminen auttoi hahmottamaan B2B-yrityksien tarpeita sekä kiteytti oleellimmat tarpeet tutkimuskysymyksen kannalta.</p> <p>Tutkimusmenetelmiksi valikoituivat kyselytutkimus, teemahaastattelut, asiantuntijahaastattelut ja vertaileva tutkimus. Kyselytutkimuksessa saatu aineisto loi pohjan tutkimukselle, johon lähdettiin hakemaan syvempää ymmärrystä haastatteluiden avulla. Aineistoa analysoitiin samankaltaisuuskaavion avulla, sillä sen avulla saadaan kiteytettyä esiin nousevat tärkeimmät tarpeet ja haasteet. Tuotteistamisen avulla saadaan luotua palvelu, joka tarjoaa ratkaisun näihin tarpeisiin ja haasteisiin. Lopuksi vertailevan tutkimuksen avulla tutkittiin, kuinka olemassa olevat palvelut vastaavat tutkimuksessa esiin tulleisiin tarpeisiin.</p> <p>Tämä opinnäytetyö on produktiivinen, se noudattaa palvelumuotoilun prosessia hakien ratkaisua palvelumuotoilun ostamisen helpottamiseksi. Opinnäytetyön lopputuloksena syntyi kooste B2B-yritysten tarpeista, joihin voidaan vastata paremmalla palvelumuotoilun tuotteistamisella. Lisäksi työn tuloksena syntyi canvas-pohja, jonka avulla palveluiden tuotteistamista voi lähteä hahmottelemaan. Canvaksen avulla suunnittelua on helpompi viedä oikeaan suuntaan. Tuotteistamisella tässä työssä halutaan auttaa yrityksiä näkemään se lisäarvo, jonka palvelumuotoilun hyödyntäminen yrityksille tuottaa.</p> | | |
| Asiasanat | | |
| palvelumuotoilu, tuotteistaminen, asiantuntijapalvelu, B2B | | |

| Author (authors) | Degree | Time |
|--|------------------------------|----------------------------------|
| Laura Kemppi | Bachelor of Culture and Arts | April 2021 |
| Thesis title | | |
| Productization of Service Design to B2B companies Starting points for productization | | 49 pages 1 page of appendices |
| Commissioned by | | |
| Näkemystehdas MBE Oy | | |
| Supervisor | | |
| Sanna Haapanen | | |
| Abstract | | |
| <p>The objective to this thesis was to create the basis to productize Service Design to B2B companies as a target group. The client of this thesis was Näkemystehdas MBE, the company has been productizing its services and this thesis will be used as a part of the productization process of their expert services. Service Design has two roles in this thesis, it is the subject of the research and a process model; framework and toolkit that are used for finding solutions to the research question. Service Design process, called double diamond, is the guideline of the work and the thesis process will go through the first part of the double diamond. This thesis can be used as a basis both to productize Service Design and to create better service offerings around Service Design. The use of Double Diamond process helped better to understand what needs B2B companies have and crystallize the needs to be better solvable.</p> | | |
| <p>The research methods of the thesis were both quantitative and qualitative. The research methods were basic survey research, theme interviews, expert interviews and comparing research. The survey was the starting point of the research and created a better understanding of the subject. The interviews were used to gather deeper understanding about the research questions. The research material was analyzed by using similarity diagrams, the method helped to find the most important subjects from the research material and enabled us to understand how Service Design should be productized to serve B2B companies better. The comparative research method was used to understand if the existing services answer these needs that were found during the research.</p> | | |
| <p>This thesis is productive, it follows the Service Design process to find the solution how should service design be productized better and be easier to buy. The result of the thesis was compilation of the needs that B2B companies have, which can be answered by productizing Service Design, and help companies to see clearer the value of using Service Design creates. In addition, the new canvas tool was created to help focus on the right subjects in the productization and create value to the segmented group of customers.</p> | | |
| Keywords | | |
| service design, productization, expert service, B2B | | |

SISÄLLYS

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | JOHDANTO | 6 |
| 2 | OPINNÄYTETYÖN YLEINEN KUVAUS | 6 |
| 2.1 | Toimeksiantaja Näkemystehdas MBE | 7 |
| 2.2 | Opinnäytetyön aikataulu | 8 |
| 3 | TUTKIMUSASETELMA | 9 |
| 1.1 | Tutkimuksen käsitkartta ja viitekehys | 10 |
| 1.2 | Tutkimuskysymys | 11 |
| 1.3 | Aikaisemmat tutkimukset | 12 |
| 2 | TEORIA..... | 13 |
| 2.1 | Palvelumuotoilu | 13 |
| 2.2 | Muotoilun prosessi..... | 13 |
| 2.3 | Tuotteistaminen | 14 |
| 2.3.1 | Asiantuntijapalvelu..... | 16 |
| 2.4 | B2B | 17 |
| 3 | TUTKIMUSMENETELMÄT | 17 |
| 3.1 | Kyselytutkimus | 18 |
| 3.2 | Teemahaastattelu..... | 19 |
| 3.3 | Asiantuntijahaastattelu | 20 |
| 3.4 | Vertaileva tutkimus | 21 |
| 4 | TUTKIMUKSEN TULOKSET | 22 |
| 4.1 | Kyselytutkimuksen tulokset..... | 22 |
| 4.2 | Yhteenveto teemahaastatteluista..... | 26 |
| 4.3 | Asiantuntijahaastattelut ja vertaileva tutkimus | 29 |
| 4.3.1 | Vertaileva tutkimus | 32 |
| 4.4 | Samankaltaisuuskaavio | 36 |
| 5 | TYÖN TULOKSET TUOTTEISTAMISEN APUNA | 37 |
| 6 | TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS | 45 |

| | | |
|---|---------------------|----|
| 7 | JOHTOPÄÄTÖKSET..... | 47 |
| 8 | POHDINTA..... | 49 |

KUVALUETTELO

LIITE

Liite 1. Palvelumuotoilun / asiantuntijapalvelun tuotteistamisen canvas-työkalu

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on strategisen B2B-markkinoinnin toimisto Näkemystehdas MBE. Aloitin työskentelyn Näkemystehtaalla elokuussa 2020. Kehitimme hiljattain uuden palvelun tukemaan strategiaa. Uuden palvelun myötä olemme huomanneet, että muitakin asiantuntijapalveluitamme olisi hyvä tuotteistaa uudelleen ja palvelutarjoomaa selkeyttää. Opinnäytetyöni tarkoitus on auttaa hahmottamaan asiantuntijapalveluiden tuotteistusta, tässä työssä keskityn palvelumuotoiluun asiantuntijapalveluna.

Tutkimuksen aihe nousi keskusteluista työnantajani kanssa, ja aiheeni kirkastui vielä yhden LinkedIn-keskustelun kautta. Ihmiset kertovat kuinka vaikea palvelumuotoilua on hahmottaa ja moni B2B-yritys ei vielä ymmärrä sen mahdollisuuksia liiketoiminnan kokonaisvaltaisessa kehittämisessä. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, mitkä asiat vaikuttavat palvelumuotoilun ostamiseen ja sitä kautta tuotteistamiseen.

2 OPINNÄYTETYÖN YLEINEN KUVAUS

Opinnäytetyö koostuu tutkimusosuudesta sekä yhteenvedosta, jonka pohjalta palvelumuotoilun tuotteistamista voi lähteä kehittämään B2B-kontekstissa. Opinnäytetyön tavoitteena on ymmärtää, miten palvelumuotoilua tulisi lähteä tuotteistamaan B2B-puolen yrityksiä houkuttelevaksi asiantuntijapalveluksi ja samalla saada ymmärrystä siitä, kuinka tiedon puute vaikuttaa palvelumuotoilun ostamiseen ja hyödyntämiseen yrityksissä.

Opinnäytetyön tekemisessä on hyödynnetty palvelumuotoilun prosessin tuplatimanttimalia, ja opinnäytetyö koostuu prosessimallin ensimmäisestä timantista. Tämän työn pohjalta voidaan lähteä kehittämään palvelumuotoilun ympärille syntyviä palvelutuotteita eteenpäin, eli jatkaa seuraavaan timanttiin. Opinnäytetyö on produktiivinen, opinnäytetyön tuloksena syntyi palvelumuotoilun tuotteistamiseen vaikuttavien asioiden kiteytys, tuotteistamista helpottava canvas-mallinen työkalu sekä yhteenvedo asioista, jotka vaikuttavat palvelumuotoilun tuotteistamiseen.

2.1 Toimeksiantaja Näkemystehdas MBE

Tämän työn toimeksiantaja on Näkemystehdas MBE. Yhteyshenkilönä ja ohjaajana yrityksen puolella on toiminut toimitusjohtaja Minttu Murtomäki. Ajatus opinnäytetyön aiheesta heräsi, kun keskustelimme palvelumuotoilusta Minttu Murtomäen kanssa. Yritysten tietoisuus palvelumuotoilusta on osoittautunut suhteellisen pieneksi ja Murtomäen mukaan syynä on, että palvelumuotoilu tuntuu raskaalta ja hankalalta hyödyntää. Näkemystehtaalla on menossa palvelutarjooman uudistus, joka sai vauhtia tammikuussa julkaistusta Luotain-palvelusta. Mielenkiinto asiantuntijapalveluiden tuotteistamiseen ja sitä kautta palvelumuotoilun tuotteistamiseen B2B-yrityksille syntyi.

Näkemystehdas MBE on strategisen B2B-markkinoinnin ja -viestinnän toimisto Lahdesta. Väinö Saario perusti Näkemystehtaan vuonna 1984, silloin Näkemystehtaan nimi oli Mainostoimisto Business Express. Tästä juontaa juurensa nykyinenkin nimi Näkemystehdas MBE. Näkemystehdas nimi tulee strategisesta muutoksesta, jossa haluttiin tuoda entistä enemmän esiin, että Näkemystehdas MBE:n päätehtävä on ajatella eli tuottaa näkemyksiä. Tänä vuonna näkemykset ovat saaneet hypyn uudelle aikakaudelle, kun Näkemystehdas MBE julkisti uuden palvelun, joka hyödyntää tekoälyä ja dataa. Niiden avulla näkemykset valjastetaan asiakkaiden bisneksen kehittämiseen. Tämä ajatus on kiteytetty sloganissa [AI]na -ajattelun kanssa. (Näkemystehdas MBE s.a.)

MBE:n toimisto sijaitsee 1906 rakennetussa vanhassa Rauten entisessä konepajassa tukevien ja tunnelmallisten tiiliseinien sisällä (kuva 1, 8). Näin jatkuu korttelin tarina omanlaisella tehtaalla eli Näkemystehtaalla. (Näkemystehdas MBE s.a.)



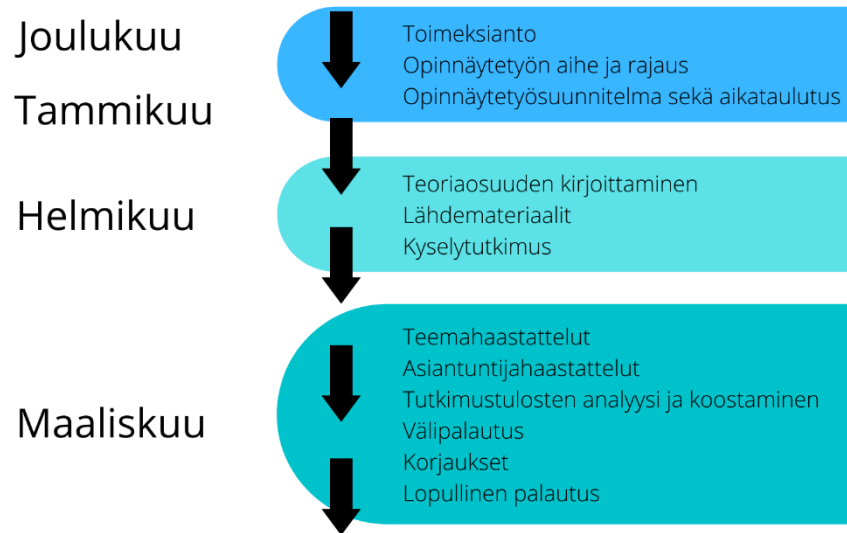
Kuva 1. Näkemystehdas MBE toimisto (Kemppi 2020)

Seinät ja kiinteistön vaikuttava historia olivat osasyynä siihen, että MBE:stä tuli Näkemystehdas MBE.

2.2 Opinnäytetyön aikataulu

Joulukuussa aloitin opinnäytetyöni aiheen hahmottelun. Joului- ja tammikuun aikana tein opinnäytetyösuunnitelman. Tammikuun loppupuolella aloitin aineiston keruun ja teoriaosuuden kirjoittamisen. Aineistonkeruuvaihe venyi haastateltavien aikataulujen takia maaliskuun alkupuolelle asti.

Väliseminaarissa minulla oli suurin osa aineistosta ja opinnäytetyön kirjallinen osuus jo pitkällä. Helmikuun aikana valmistelin ja lähetin kyselytutkimuksen sekä sen pohjalta valmistelin teemahaastatteluissa käytävät tutkimusta tarkentavat aiheet sekä asiantuntijahaastatteluissa käytävät kysymykset. Maaliskuun aikana toteutuivat haastattelut, jonka jälkeen tein tarvittavat analyysit ja loppupäätelmät sekä viimeistelin kirjallisen osuuden.



Kuva 2. Aikataulukaaavio (Kemppi 2021)

Aikataulu (kuva 2) oli kunnianhimoinen ottaen huomioon käytössä olevat aikaresurssit. Opinnäytetyö saatiin valmiiksi tavoitellussa aikataulussa.

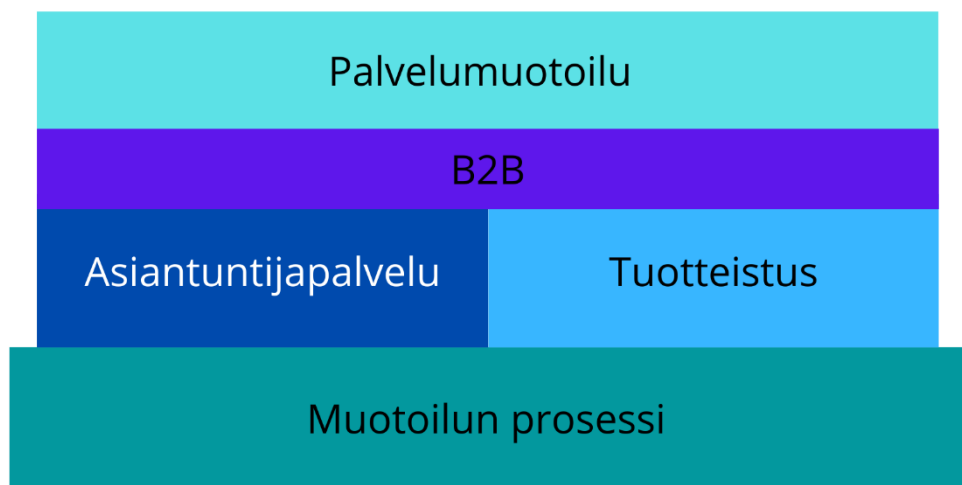
3 TUTKIMUSASETELMA

Tutkimusasetelman avulla esitetään tutkimussuunnitelma, jonka avulla pystytään ratkaisemaan tutkimusongelma luotettavasti ja tehokkaasti. Tutkimusasetelman avulla hahmottuu menetelmät tutkimuksen toteuttamiseksi ja analysoimiseksi. Käsitekartta ja viitekehys ovat osa tutkimusasetelmaa, ja ne muodostavat tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen. (Anttila 2014.)

Tampereen Yliopiston tietoarkistossa osoitetaan, että tutkimusasetelman tehtävä on luoda tutkimusaineistolle konteksti, jonka pohjalta tutkimuksen tulkinta on mahdollisimman yksikäsitteistä. Tutkimusasetelman laajemman määritelmän mukaan, tutkimusasetelma kertoo esimerkiksi missä vaiheessa tutkimuksen aineisto kerätään ja kerätäänkö sitä useasta vai samasta havaintoyksiköstä sekä kerätäänkö esimerkiksi samanaikaisesti ja useana eri aikana. (Tutkimusasetelma s.a.)

1.1 Tutkimuksen käsitekartta ja viitekehys

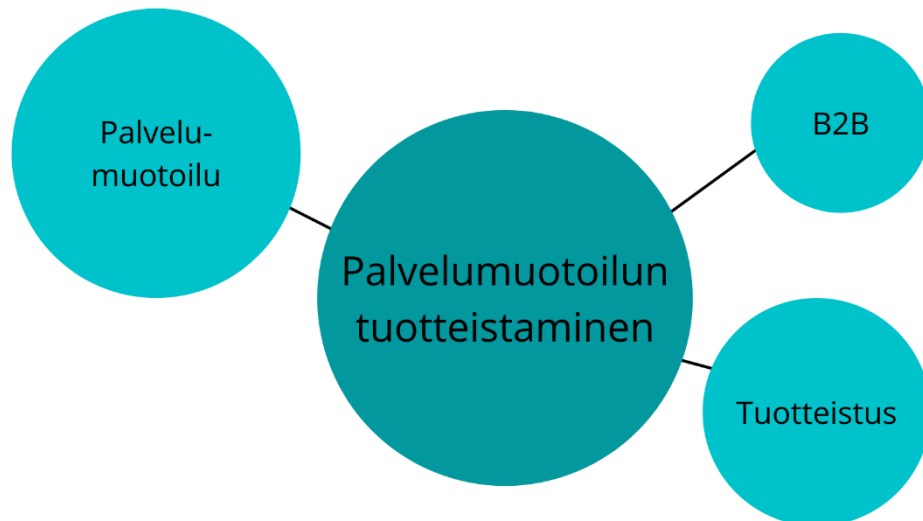
Käsitekartta (kuva 3) muodostui tutkimuskysymyksen pohjalta. Käsitekartta auttoi tiedonhaussa ja samalla se loi pohjan viitekehyselle. Käsitteiden avulla teorian kerääminen helpottui ja tiedonhaun fokus säilyi.



Kuva 3. Käsitekartta (Kemppi, 2021)

Käsitekartassa ovat aihealueen tärkeimmät ja keskeisimmät tekijät (kuva 3). Opinnäytetyön teoriaosuudessa määritellään nämä käsitekartassa olevat käsitteet.

Opinnäytetyön viitekehys kuvaa tutkimuksen pääaiheita, tutkimukseen vaikuttavia käsitteitä ja niiden painoarvoa tutkimuksen sisältönä. Nämä asettavat reunaehdot tutkimukselle ja sitä kautta vaikuttavat myös lopputulokseen.



Kuva 4. Palvelumuotoilun tuotteistusviitekehys (Kempfi 2021)

Viitekehys (kuva 4) ohjasi tutkimuksen toteuttamista sekä tutkimuksen analyysivaihetta. B2B-näkökulma asetti tutkimuksen tavoiteltavan kohderyhmän sekä ohjasi tavoitteen saavuttamisessa, tämä käsite mahdollistaa aiheen rajauksen. Palvelumuotoilu ja tuotteistus ovat keskeisiä käsitteitä opinnäytetyössäni, ne muodostavat pohjan koko työlle. Palvelumuotoilu on työssä kahdessa roolissa eli sekä tutkimuksen kohteena että menetelmänä. Palvelumuotoilun keinoin lähdettiin tutkimaan, miten palvelumuotoilun asiantuntijapalveluita pitäisi tuotteistaa B2B-yritykset kohderyhmänä.

1.2 Tutkimuskysymys

Opinnäytetyön ydin on tutkia yritysten asenteita ja tietoutta palvelumuotoilua kohtaan. Tutkimuksen aihe syntyi toimitusjohtaja Minttu Murtomäen kanssa käydyn keskustelun pohjalta. Keskustelussa kävi ilmi yrittäjien vähäinen tietous palvelumuotoilusta ja käsitys siitä, että palvelumuotoilua on hyvin raskas toteuttaa. Opinnäytetyö hakee ratkaisua palvelumuotoilun ostamisen helpottamiseen ja samalla kartoittaa, mitä B2B-puolen päättäjät voisivat palvelumuotoilun keinoin lähteä kehittämään ja miten heidät saisi ostamaan palvelumuotoilua.

Lopulta tutkimuskysymykseksi muotoutui:

1. Kuinka palvelumuotoilua tulisi tuotteistaa B2B-yrityksiä kiinnostavalla tavalla?

Tutkimuskysymyksen pohjalta syntyivät lisäksi kaksi alakysymystä:

2. Kuinka paljon B2B-yrityksissä tiedetään palvelumuotoilusta?
3. Ymmärretäänkö palvelumuotoilun hyödyt liiketoiminnan kehityksessä ja kasvun tavoittelussa?

Tutkimuskysymysten pohjalta hahmoteltiin tutkimuksen käsittekarttaa ja viitekehystä sekä tutkimusmenetelmiä, joiden avulla olisi mahdollista saada vastaus näihin tutkimuskysymyksiin.

1.3 Aikaisemmat tutkimukset

Tutkimuksia ja opinnäytetöitä on tehty samoista aihealueista. Kiinnostava hanke oli Design Venture Ohjelma - Muotoilu yritysten liiketoiminnan vauhdittajana. Ohjelma on ollut kahden ja puolen vuoden prosessi, jossa kartoitettiin yritysten muotoilun, tutkimuksen, kehityksen ja innovaation tarpeita. Ohjelman aikana muotoilualan ammattilaiset sparrattiin ja kohtautettiin vastaamaan edellä mainittuihin haasteisiin. (Räty ym. 2020.) Tästä ohjelmasta havainnoin etenkin yritysten tarpeita. Design Ventureen osallistui 39 pk-yritystä Päijät-Hämeen alueelta.

Ella Parviaisen (2012) opinnäytetyön aiheena on asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen ja tuotteistamisen mahdollisuudet. Aiheesta on tehty toinenkin opinnäytetyö, tämän työn tavoitteena oli selvittää asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen hyötyjä sekä miten asiantuntijapalveluita tuotteistetaan (Hietalan 2015).

Emma Monto (2019) on tehnyt ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön aiheesta yrityksen B2B-palvelujen kehittäminen strategisen muotoilun avulla. Työssään hän loi asiakasyritykselle strategian hyödyntäen palvelumuotoilun keinoja. Opinnäytetyössä tulee esille B2B-puoli ja palvelumuotoilu ja sen avulla kehittäminen.

2 TEORIA

Tässä osuudessa määritellään tarkemmin tutkimuksen käsittekartassa olevia käsitteitä, jotka ovat pohjana koko opinnäytetyölle. Näiden käsitteiden kautta olen valinnut tutkimusmenetelmät ja rajannut aihetta. Käsitteet ovat toimineet pohjana tiedonhauille ja muodostavat kokonaisuuden, josta tämä opinnäytetyö koostuu.

2.1 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu (engl. Service Design), Marc Stickdorn ym. (2019, 19) määrittelee teoksessaan, että palvelumuotoilua on vaikea määrittää yksiselitteisesti, edes palvelumuotoilijat eivät ole yhtä mieltä siitä, miten palvelumuotoilu selitetään lyhyesti. Hän toteaa, että palvelumuotoilu auttaa organisaatioita näkemään palvelunsa asiakkaan näkökulmasta.

Palvelumuotoilun juuret tulevat muotoiluajattelusta ja se kokoaa yhteen luovat, ihmiskeskeiset prosessit, joiden avulla kehitetään vanhoja ja luodaan uusia palveluja.

Tuulaniemen (2016, 24) mukaan ”palvelumuotoilu on osaamisala, joka tuo muotoilusta tutut toimintatavat palveluiden kehittämiseen ja yhdistää ne perinteisiin palvelun kehityksen menetelmiin.” Palvelumuotoilu muuntuu jatkuvasti ja Tuulaniemi (2016, 58) näkee sen tapana yhdistää vanhoja asioita uudella tavalla. Palvelumuotoilun ydintä on laittaa asiakas keskiöön.

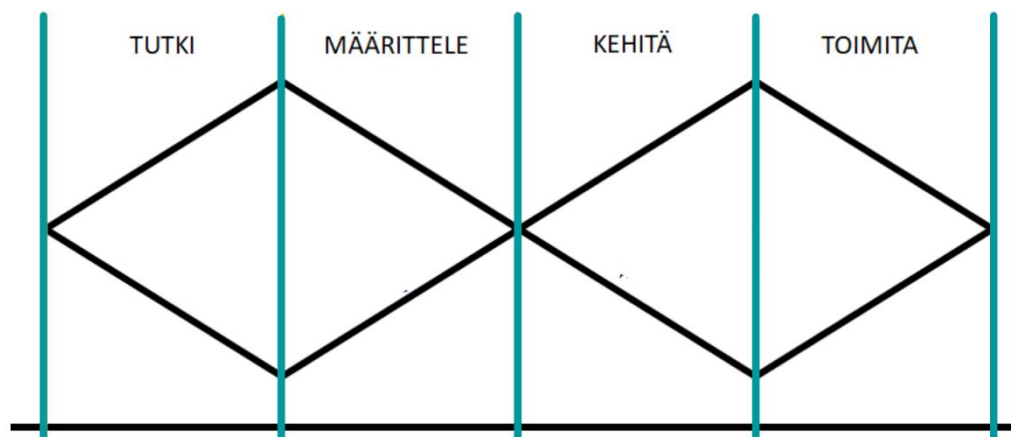
Palvelumuotoilun avulla yhdistetään liiketoimintanäkemyks ja asiakkaan toiveet yhteen. Palvelumuotoiluun kuuluu vahvasti yhteiskehittämisen menetelmät ja vahva konkretia. Palvelumuotoilussa abstraktit asiat muutetaan konkreettisiksi visualisoinneilla, jolloin niiden suunnittelu ja kehittäminen helpottuvat.

2.2 Muotoilun prosessi

Palvelumuotoiluprosessi noudattaa luovan ongelmanratkaisun periaatteita, Tuulaniemen (2016, 158) mukaan prosessi on sarja loogisesti eteneviä toimintoja. Prosessit säästävät voimavaroja ja niiden avulla säästyy aikaa

luovalle työlle. Hän myös toteaa, että palvelun kehittäminen on aina uniikkia, joten palvelumuotoilun määrittelemisen yhdeksi yhdenmukaiseksi prosessiksi on täysin mahdotonta. Hänen mukaansa palvelumuotoiluprosessin pääperiaatteet ovat samanlaiset alan eri toimijoiden malleissa. Myös Marc Stickdorn ym. (2018. 88–89) toteavat, että muotoilun prosessiin löytyy monia kuvauksia, mutta kaikissa on samoja elementtejä ja ajatus niiden takana on sama.

Muotoilun prosessi (kuva 5) kuvataan usein Tuplatimantti-prosessimallilla.



Kuva 5. Tuplatimantti, muotoilun prosessi (Kemppi 2021)

Periaatteena siinä on divergenssi ja konvergenssi malli, prosessin iteratiivisuus on myös merkittävässä asemassa. Usein prosessimalli koostuu neljästä vaiheesta, jotka ovat tutki, määrittele, kehitä ja toimita. Tutki-sana joskus korvataan sanalla löydä ja toimita-sana sanalla kiteytää. Palvelumuotoilun työkalut valitaan usein prosessin eri vaiheiden mukaan.

2.3 Tuotteistaminen

Tuotteistaminen (engl. productization), tarkoittaa, että palvelu paketoidaan helposti ostettavaan ja myytävään muotoon. Näin tuotetta voidaan myydä sellaisena, joko yhden tai useamman kerran. Tuotteistamisessa on tärkeää, että palveluiden ja tuotteiden vaiheet vakioidaan ja kiteytetään. Kaikille osille määritellään tuotantoprosessi, hinta ja palvelun sisältö. Kokonaisuuden on hyvä olla linjassa brändin kanssa. (Villanen 2016.) Palvelun monistettavuus on myös osoitus hyvästä tuotteistuksesta. Tärkeää on, että palvelusta viestitään

selkeäksi, jotta asiakas ymmärtää palvelun ja sen tuomat hyödyt. Tuotteistamisella pyritään liiketoiminnan kasvattamiseen ja liikevoittoon. (Partanen 2020.)

Villasen (2016) mukaan tuotteistamisen voi jakaa myös ulkoiseen ja sisäiseen tuotteistamiseen. Hänen mukaansa asiakkaan tulee olla keskiössä myös sisäisessä tuotteistamisessa. Sisäiseen tuotteistamiseen kuuluu prosessin, toimintatapojen ja vastuualueiden määrittely ja tarkka kuvaus (Tuominen ym. 2015).

Tuomisen ym. (2015) mukaan seuraavat osa-alueet vahvistuvat ja lisääntyvät yrityksessä, tämä auttaa hahmottamaan tuotteistamisen kokonaisvaltaisen hyödyn yritykselle.



Kuva 6. Tuotteistamisen kautta vahvistuvat osa-alueet (Tuominen ym. 2015)

Kuvatut (kuva 5) osa-alueet vahvistuvat onnistuneen tuotteistamisen myötä. Palvelun tasalaatuisuus paranee, sillä yhtenäistetyt toimintatavat ja osaamisen jakaminen vaikuttavat tuotteen tai palvelun henkilöitymiseen tuottajan suuntaan vähenevästi. Toistettavuus mahdollistuu, kun toimintatavat yhtenäistyvät ja eri osa-alueet vakioituvat. Tällöin niitä ei tarvitse miettiä joka kerta uudelleen. Tehokkuus lisääntyy, kun sisäinen tiedonjako ja yhteistyö tehostuvat. Tuomisen ym. (2015) mukaan henkilöstön ja asiakkaiden osallistaminen eri vaiheissa tuotteistusta sitouttaa eri osapuolia ja parantaa

tiedonjakoa. Tuotteistaminen mahdollistaa yhdenmukaisen viestimisen palvelusta. Tällä taas puolestaan on suuri apu markkinointiin ja myyntiin. Ymmärrys tuotteen tai palvelun linkittymisestä olemassa oleviin palveluihin ja strategiaan kasvaa, tämä puolestaan tekee palvelusta tunnistettavan. Kaikki tämä mahdollistaa tuotteiden ja palveluiden paremmat jatkokehitysmahdollisuudet yritykseen syntyneen yhteisen toimintakulttuurin vaikutuksesta. (Tuominen ym. 2015.)

2.3.1 Asiantuntijapalvelu

Asiantuntijapalvelun (engl. professional services) keskeisin ominaisuus on erikoisosaaminen, jota tarjotaan räätälöitynä palveluna asiakkaalle. Tämä erottaa asiantuntijapalvelun muista palveluista. (Sipilä 1999, 27.) Asiakkaan ongelmien ratkaisu on tietotyötä ja suunnittelua. Lehtinen ja Niinimäki (2005, 9) toteavat, että asiantuntijapalvelut ovat hyötyä tuottavia vaihdon välineitä. Asiantuntijapalvelut ovat luonteeltaan tietotyötä, suunnittelua ja henkistä prosessointia. Asiantuntijan erikoisosaaminen kiteytyy Lehtisen ja Niinimäen (2015) mukaan tietoon, taitoon ja luovuuteen sekä osin motivaatioon.

Pilvi Lötjönen (2018, 15) kuvaa asiantuntijapalvelun tunnuspiirteitä YAMK opinnäytetyössään seuraavasti:

- *asiakas ostaa, koska ei itse pysty tuottamaan palvelua*
- *suuret riskit ja mahdollisuudet*
- *vaatii poikkeuksellista osaamista: vaativat ongelmat, uuden kehittäminen*
- *asiakkaan kannattaa ostaa myös diagnoosi ja suunnittelu.*

Lötjösen (2018) mukaan ”edellä mainittujen tunnusmerkkien avulla asiantuntijapalvelu voidaan tunnistaa ja tehdä näkyväksi.” Parantaisen (2017, 31–32) mukaan asiakas ja palveluntuottaja luovat yhdessä asiantuntijapalvelun, tuotteistamiseen vaikuttaa etenkin asiakaslähtöiset ratkaisutilanteet. Asiantuntijapalvelun onnistumiseen vaikuttaa suuresti asiakkaan osallistuminen ja tiedonjaon onnistuminen sekä yhteistyö palveluntuottajan kanssa.

2.4 B2B

Business to business eli B2B-myynti viittaa myyntimalliin, jossa yritys myy tuotteitaan tai palveluitaan toiselle yritykselle. Kirjassa Menestys syntyy asiakaskokemuksesta (2021) Holma ym. kuvaavat hyvin B2B-puolen ominaisuuksia ja tekijöitä: ”B2B-ympäristölle tyypillisiä hankintaan ja ostamiseen liittyviä erityispiirteitä ovat muun muassa pitkät myyntisyklit, keskimäärin 5–7 henkilön osallistuminen päätöksentekoon sekä huolellinen pohjatyö ja kilpailutus ennen hankintaan johtavaa kaupantekoa.”

Holma ym. (2021, 31) mukaan B2B-bisneksessä yhteistyön toimivuus ja sen kehittyminen ovat erittäin tärkeitä, sillä panokset ja asiakkaiden elinkaari tuotot ovat suuremmat kuin kuluttajaliiketoiminnassa. Palveluiden ja tuotteiden hinnat ovat korkeammat ja myyntivolyymit suuremmat, ominaista on myös, että palvelun kuluttajat ovat henkilöt eri rooleissa ja eri organisaatiotasoilla. Ominaista on myös monimutkaiset rakenteet, tavoitehakuinen näkökulma, mukana olevien päätöksentekijöiden ja prioriteettien suuri määrä. Tuotteen tai palvelun ostaja ei välttämättä ole sen loppukäyttäjä. (Holma ym. 2021. 32–33.)

Asiakaskokemuksella on suuri merkitys myös B2B-bisneksessä. Holman ym. (2021, 34) mukaan asiakaskokemus ulottuu kaikkeen liiketoimintaan, koska asiakas on aina ihminen. ”B2B on H2H: human to human, ihmiseltä ihmiselle. Yritykset eivät tee kauppaa keskenään – ihmiset tekevät ja toisin kuin koneet, ihmiset kokevat.” Asiakaskokemus on myös palvelumuotoilun ydin.

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimusmenetelminä käytettiin kyselytutkimusta ja asiantuntijahaastatteluita sekä teemahaastatteluja. Lisäksi tehtiin vertailevaa tutkimusta muista asiantuntijapalveluista ja palvelumuotoilutoimistojen palveluista sekä vertailtiin palveluita opinnäytetyön tutkimuksen tuloksiin.

3.1 Kyselytutkimus

Vehkalahden (2019) mukaan kyselytutkimuksessa tutkija esittää vastaajalle kysymyksiä kyselylomakkeen välityksellä. Hän näkee kyselylomakkeen mittaussvälineenä: ”jonka sovellusalue ulottuu yhteiskunta- ja käyttäytymistieteellisestä tutkimuksesta mielipidetiedusteluihin, katukyselyihin, soveltuvuustesteihin ja palautemittauksiin”. Kyselytutkimuksessa on useita haasteita, esimerkiksi mielipiteiden, asenteiden ja arvojen tutkiminen on haastavaa. Haasteena on myös saada kattava vastaajien joukko, joka edustaa tutkimuksen perusjoukkoa, myös vastauksien riittävä saanti voi olla haastavaa. Kyselytutkimuksen haasteena usein on, että oliko vastausten kattavuus riittävä sekä se, mittasivatko vastaukset tarpeeksi tutkittua asiaa ja toimivatko mittarit luotettavasti. Myös kyselyn ajankohta voi vaikuttaa kyselyn tuloksiin. Haasteet siis voivat liittyä tiedonkeruuseen, mittaamiseen ja tutkimuksen sisällöllisiin tavoitteisiin. (Vehkalahti 2019, 11–13.)

Kyselytutkimus luotiin Webropol-ohjelmalla. Kyselyn tarkoituksena oli kerätä tietoa B2B-päätäjien palvelumuotoilun tietotasosta, ja lisäksi tavoitteena oli kartoittaa, mihin palvelumuotoilua hyödynnetään tai mihin sitä voitaisiin hyödyntää. Kyselyssä hyödynsin valintaa, monivalintaa, liukukytkintä sekä avoimia kysymyksiä kysymysasettelussa. Kyselyn tarkoituksena oli toimia pohjustavana tutkimuksena ja määrittellä aiheen tärkeimpiä havaintoja sekä jatkaa tutkimusta vielä laadullisin menetelmin.

Kysymysten asettelussa hyödynnettiin palvelumuotoilun kypsyysportaita, jotka on kehitetty Danish Design Centerissä, neliportaikkoa kutsutaan Design Ladder -malliksi. (Koivisto ym. 2019, 164.)



Kuva 7. Design Ladder -malli kuvaa yrityksen muotoiluosaamisen kypsyydetasot (Koivisto ym. 2019, 164)

Kysymysten pohjana hyödynnettiin mallia (kuva 6), jotta saataisiin ymmärrys siitä, minkä tasoisia yritykset kokevat olevansa palvelumuotoilun hyödyntämisessä. Kyselyssä hyödynnettiin myös Palvelumuotoilun business -kirjan tyypillisiä kehittämiskohteita (kuva 7, 20) kyselyn kysymyksenasettelun pohjana.



Kuva 8. Palvelumuotoilun tyypillisiä kehittämiskohteita (Koivisto ym. 2019, 57)

Tavoitteena oli kartoittaa, mihin palvelumuotoilua voitaisiin hyödyntää sekä mihin palvelumuotoilua on mahdollisesti hyödynnetty. Näiden lisäksi kartoitettiin perustietoja yrityksistä, jotka olivat toimiala, liikevaihto sekä vastaajaan liittyvät perustiedot, kuten sukupuoli ja ammattinimike sekä vastaako hän yrityksessä päätöksenteosta.

3.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelua käytettiin, jotta saadaan lisää ymmärrystä B2B-yrittäjien tietotasosta sekä asenteista palvelumuotoilua kohtaan. Opinnäytetyöhön haastateltiin kuutta B2B-yrityksessä toimivaa henkilöä. Neljä heistä oli

toimitusjohtajatasoisia ja yksi oli operatiivisessa roolissa yrityksessä sekä yksi oli hallituksen jäsen. Haastateltavien yritysten koko vaihteli mikroyrityksestä pk-yritykseen ja aina suuryritykseen saakka.

”Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit, teema-alueet, on ennalta määrätty.” (Valli 2018). Kysymyksiä ei ole kuitenkaan tarkasti määritelty, muotoiltu ja järjestetty, kuten strukturoidussa haastattelussa. Kaikille vastaajille ei esitetä samoja kysymyksiä, mutta heidän kanssaan käydään läpi samat teemat. (Valli 2018.) Teemahaastattelu sijoittuu strukturoidun ja strukturoimattoman haastattelun välimaastoon. Tulosten analysointiin käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Analyysissä hyödynnettiin samankaltaisuuskaaviota, joka tukee aineistolähtöistä analyysiä. Samankaltaisuuskaavion hyödyntämisestä kerrotaan tarkemmin kappaleessa 6.4.

Teemahaastattelut olivat maaliskuun alkupuolella ja ne toteutettiin puhelimitse, yksi haastattelu tehtiin ulkona kasvotusten. Haastattelut nauhoitettiin analyysiä varten, ainoastaan ulkona tapahtuneesta haastattelusta kirjattiin pääkohdat ylös haastattelun jälkeen. Teemana haastatteluissa oli palvelumuotoilu ja sen ostaminen sekä hyödyntäminen. Haastatteluita avataan tarkemmin kappaleessa 6.2.

3.3 Asiantuntijahaastattelu

Asiantuntijahaastattelun avulla kerätään tietoa asiantuntijoilta, sillä heiltä löytyy erityistietoa alansa koskevista teknisistä, taloudellisista, juridisista ja hallinnollisista aiheista. Heidän kauttaan saadaan tietoa aiheen laajemmista kysymyksistä, aihealueen historiasta ja mahdollisista tulevaisuuskuvista. (Anttila s.a., 1–9.) Asiantuntijahaastattelun avulla etsittiin näkemyksiä kokeneilta palvelumuotoilijoilta ja asiakaskokemuksen ammattilaisilta. Näin kartoitettiin heidän kokemuksensa kautta tullutta ymmärrystä yrittäjien haasteista ja muotoiluprojektien toteutuksesta sekä miten he näkevät palvelumuotoilun tuotteistamisen ja onko sille tarvetta. Puusa (2020) toteaa, että ”haastattelun metodinen etu on, että haastateltaviksi voidaan valita henkilöitä, joilla etukäteen tiedetään olevan kokemusta tutkittavasta ilmiöstä tai aiheesta.”

Asiantuntijahaastatteluun osallistui neljä palvelumuotoilun ja asiakaskokemuksen parissa työskentelevää asiantuntijaa. Salla Seppä on Nordic Business Forumin asiakaskokemusjohtaja, lisäksi hänellä pitkä kokemus myös brändi- ja markkinointityöstä suurten globaalien yritysten parissa. Salla on myös kirjailija ja ollut mukana kirjoittamassa kirjaa Menestys syntyy asiakaskokemuksesta. Kirsi Kaunissaari toimii yrittäjänä palvelumuotoilun kentällä, lisäksi hänellä on pitkä kokemus suurten rahoitusorganisaatioiden puolelta. Kolmas haastateltava on toiminut palvelumuotoilun parissa 2006 lähtien ja hänellä on vankka kokemus yritysten kehittämisestä ja tiiviisti yritysrajapinnassa työskentelystä. Anna Palokangas on palvelumuotoilija sekä TKI-asiantuntija LAB-ammattikorkeakoulussa. Asiantuntijahaastatteluiden sisällöstä kerrotaan luvussa 6.3.

3.4 Vertaileva tutkimus

Vertailevaa tutkimusta hyödynnetään jo olemassa olevien palveluiden kartoittamisen jälkeen ja vertaillaan niitä kerättyyn aineistoon. Tutkimuksella pyrittiin osoittamaan palveluiden eroja sekä samankaltaisuuksia verrattuna tutkimuksen tuloksiin. (Myllyntaus 1995.) Pertti Luoman (2016) mukaan lähtökohtana kvalitatiivisessa vertailevassa analyysissä on se, että ”tutkija perehtyy kvalitatiiviseen aineistoon ja määrittelee tutkimansa piirteet tai ominaisuudet. Tutkimusasetelma on yleensä kausaalinen, jolloin voidaan käyttää yhtä selitettävää ja kahta tai useampaa selittävää tekijää.” Luoman (2016) mukaan tutkimusasetelma voi olla myös ymmärtävä.

Vertailevan tutkimuksen hyödyntäminen auttaa ymmärtämään osaltaan myös, minkälaisia tarpeita palvelumuotoilutoimistot ovat havainneet yrityksillä olevan ja minkälainen palvelumalli ratkaisee asiantuntijan näkökulmasta asiakkaan haasteet. Palvelumuotoilussa erilaisen muista asiantutijapalveluista tekee se, että varsinaista ratkaistavaa ongelmaa ei välttämättä aluksi tiedetä, vaan se selkiytyy prosessin ja alun tutkimuksen aikana. Vertailevassa tutkimuksessa tarkoitus on kuitenkin kartoittaa, kuinka hyvin palvelukuvauksissa kerrotaan B2B-yritysten tavoitteleva arvo, jonka palvelun ostaminen lopulta tuo yritykselle.

Vertailuun valittiin Hellonin, Kreapalin sekä Ambientian palvelumuotoilusivut. Halusin ottaa mukaan suurempia ja pienempiä sekä hieman erilaisia toimijoita vertailuun. Yrityksiä kuvaillaan tarkemmin ja vertailun tuloksia avataan kappaleessa 6.3.1.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä osiossa avataan tarkemmin kerättyä aineistoa ja sieltä nousseita johtopäätöksiä, jotka vaikuttavat palvelumuotoilun tuotteistamiseen. Ensimmäiseksi avataan kyselytutkimuksen tuloksia, jonka jälkeen analysoidaan teemahaastatteluissa nousseita asioita. Kappaleessa 6.3 kerrotaan asiantuntijoiden näkemyksiä tutkittavasta aiheesta sekä peilataan aineistosta saatuja tuloksia vertailevan tutkimuksen kautta muutamaan palvelumuotoilua tarjoavien toimijoiden verkkosivuilta löytyviin palvelukuvauksiin ja tietoon palvelumuotoilusta. Kappaleessa 6.4 kerrotaan, kuinka samankaltaisuuskaaviota hyödynnettiin aineiston analyysissä, jotta saadaan vastaus tutkimuskysymyksiin, eli kiteytettyä palvelumuotoilun tuotteistamiseen vaikuttavat havainnot, jotta niiden avulla tuotteistamista voitaisiin lähteä viemään eteenpäin.

4.1 Kyselytutkimuksen tulokset

Kyselytutkimukseen vastasi 15 yrityksestä yrityspäätäjä tai operatiivisessa roolissa oleva henkilö. Kyselyyn vastanneista 60 % oli naisia ja miehiä 40 %. 80 % vastaajista kertoivat osallistuvansa yrityksessä päätöksentekoon. Suurin osa kyselyyn vastanneista oli toimitusjohtajatasoisia.

Kyselytutkimus jaettiin linkkinä LinkedInissä omalle verkostolleni, sekä MBE:n toimitusjohtaja Minttu Murtomäen verkostolle. Tällä tavalla haluttiin saavuttaa mahdollisimman paljon B2B-yritysten päättäjiä. Lisäksi kyselyä jaettiin Näkemystehdas MBE:n kuukausittaisen uutiskirjeen mukana. Kyselyyn vastattiin 18.2.2021–25.2.2021. Vastausaika jäi lyhyeksi, koska LinkedInin algoritmit näyttävät postausta noin viiden päivän ajan. Uutiskirjeeseen lisätty linkki lähti edellä mainitun ajanjakson loppupuolella.

Mielenkiintoista oli se, että eniten kyselyyn olivat vastanneet mikroyritysten päättäjät, joiden liikevaihto on alle 100 000 euroa vuodessa. Seuraavaksi suurin joukko oli 100 000 – 1 miljoonan liikevaihtoa tekevät yritykset. (Kuva 8)

| | n | Prosentti |
|-------------------------|---|-----------|
| Alle 100 000 € | 6 | 40% |
| 100 000 - 1 miljoonaa € | 5 | 33,33% |
| 1 - 5 miljoonaa € | 2 | 13,33% |
| 5 - 10 miljoonaa € | 0 | 0% |
| 10 - 50 miljoonaa € | 1 | 6,67% |
| Yli 50 miljoonaa | 1 | 6,67% |

Kuva 8. Yrityksen liikevaihto (Webropol-kyselyn raportti 2021)

Kyselyyn vastasi myös muutama henkilö pk-yrityksistä sekä yksi suuryrityksen päättäjä yli 50 miljoonan liikevaihdolla. Vastaajista moni toimi konsulttipalveluja tuottavassa yrityksessä (kuva 9), joten tästä voi päätellä myös yritysten liikevaihtojakauman kyselyssä, konsulttipalveluja tuottavissa yrityksissä on usein vain yksi työntekijä, joten liikevaihto on tällöin pienempää.

| Yrityksen toimiala: |
|--|
| Koulutus ja ohjaus |
| Elektroniikka |
| 9220 Muu johdon konsultointi eli B2B SaaS yritysten skaalaaminen mm digital salesin kehittäminen |
| Markkinointi |
| Palvelut toisille yrityksille |
| Valmennus ja konsultointi |
| Henkilöstöpalvelut |
| Koulutus ja konsultointi |
| Koneala |
| Käännös- ja tulkkaukspalvelut |
| Konsultointi |
| Nettipalvelu |

Kuva 9. Yrityksen toimiala (Webropol-kyselyn raportti 2021)

Muuten toimialajakauma oli moninaista, markkinoinnista konealaan ja henkilöstöpalveluita tuottavaan yritykseen.

Kyselystä selvisi, että vastaajien oma näkemys heidän tietotasostaan vaihteli. Pienin vastaus asteikolla yhdestä kymmeneen oli kaksi ja suurin yhdeksän. Mediaaniluku tässä liukukytkin kysymyksessä oli seitsemän. Tarkentava kysymys auttoi selvittämään, kuinka yrityksissä hyödynnetään muotoilua ja millä tasolla yritykset ovat muotoilun hyödyntämisessä. Kysymyksen tavoitteena oli saada kuva yritysten kypsyudesta muotoilun hyödyntämiseen. Kysymyksen pohjana käytetystä Danish Design Counselin, Design Ladder -mallista kerrotaan tarkemmin luvussa 5.1. Vastauksista ilmeni (Kuva 10), että melkein puolet vastaajista hyödynsi muotoilua jo strategisella tasolla.

| | n | Prosentti |
|---|---|-----------|
| Emme missään | 3 | 20% |
| Yrityksen visuaalisen ilmeen suunnittelussa | 6 | 40% |
| Prosessien kehittämisessä | 4 | 26,67% |
| Osana strategiaamme | 7 | 46,67% |

Kuva 10. Kuinka hyödynnätte yrityksessänne muotoilua? (Webropol-kyselyn raportti 2021)

Suurin osa yrityksistä oli kuitenkin kypsyysportaiden ensimmäisillä askelmilla, seuraavaksi eniten muotoilua hyödynnettiin yrityksen visuaalisen ilmeen suunnittelussa. Osassa yrityksiä ei muotoilua hyödynnetä vielä lainkaan.

Yrityksissä yleisinä kehityskohteina nähtiin palveluiden kehittäminen, myös myynnin ja markkinoinnin kehittämiseksi oli tarvetta. Työhyvinvoinnin, rekrytointiprosessien ja asiakaskokemuksen kehittäminen nousi myös esiin vastauksissa.

| Ensisijainen kehityskohde | Mahdollinen kehityskohde |
|---|--|
| Toimialan laajentaminen | Markkinointi laajenevalle kohderyhmälle |
| Onboarding prosessien kehittäminen | Tukipalveluiden kehittäminen |
| Palvelukokonaisuuksien muotoilu | Kokonaisuuksien pilkkominen ja tuotteistaminen |
| Sovelluskehittäminen | Automaatio |
| Palvelutarjoama&Kasvu - ja kehitysohjelmat | Epäreilun kilpailuedun luominen |
| palvelut | asiakaskokemus |
| Palveluiden paketointi | Lisäarvopalveluiden luominen |
| Some markkinointi | Myynti |
| Avain asiakkaiden palvelu | Rekrytointiprosessi |
| Myynti | Kansainvälistyminen |
| Työhyvinvointi | Viestintä |
| Markkinointi | Markkinoinnin kehittäminen, nyt hyvällä alulla |
| Laadunhallintajärjestelmän valmennus | Siihen soveltuva sähköinen työkalu |
| Myyntin prosessit | Markkinoinnin prosessit |
| Kuukausilaskutettavien palveluiden kehittäminen | |

Kuva 11. Mitä yleisiä kehityskohteita yrityksessänne voisi olla? (Webropol-kyselyn raportti 2021)

Kuvassa (kuva 11) näkyy selkeästi, että kehityskohteet ovat suurelta osin palveluiden ympärillä. Kyselyssä oli samaan aiheeseen liittyvä tarkentava monivalintakysymys, jossa kartoitettiin sitä, mihin kaikkeen yrityksissä oltaisiin valmiita hyödyntämään palvelumuotoilua. Eniten kannatusta sai palveluiden kehittäminen tässäkin kohdassa, asiakasymmärryksen lisääminen nähtiin yhtä merkittävänä kehityskohteena. Markkinoinnin ja myynnin kehittäminen sekä prosessien kehittäminen olivat saaneet yhtä paljon kannatusta. Liiketoiminnan tehostamiseen ja digitaalisten palveluiden kehittämiseen voitaisiin hyödyntää palvelumuotoilua 64 % mielestä. Vähiten palvelumuotoilua hyödynnettäisiin vastaajien kesken tilojen suunnittelussa.

Vastaajilta kysyttiin vielä kaksi avointa kysymystä, joissa kartoitettiin, mihin palvelumuotoilua on hyödynnetty ja onko vastaajilla mielessä jokin kohde, johon he voisivat hyödyntää palvelumuotoilua. Viidestätoista vastaajasta näihin kysymyksiin vastasi yhdeksän vastaajaa. Näissä vastauksissa erilaisten palveluiden kehittäminen ja paketointi nousivat selkeästi esiin. Palvelumuotoilua on hyödynnetty liiketoimintamallien kehittämisessä, digitaalisten palveluiden kehittämisessä sekä asiakaspalvelun parantamisessa.

Kyselyssä kartoitettiin myös päättäjien mielipidettä siitä, millaisena investointina he näkevät palvelumuotoilun. Liukukytkinvastauksen keskiarvo asteikolla yhdestä kymmeneen oli 5,8 ja mediaaniluku oli 6. Tästä voi päätellä, että palvelumuotoilu nähdään keskisuurena investointina. Tähän kysymykseen haettiin syvempää ymmärrystä kahdella seuraavalla avoimella kysymyksellä. Ensimmäinen seuraavista kysymyksistä kartoitti sitä, mikä saisi yritykset investoimaan palvelumuotoiluun. Eniten esiin nousi hyödyn näkeminen ja ymmärtäminen paremmin. Tästä voidaan päätellä, että palvelumuotoilun hyödyistä ei ole selkeää kuvaa. Toinen selkeä esiin nouseva aihe oli palvelumuotoilun ostamisen helpottuminen selkeillä palvelukokonaisuuksilla ja hinnoittelulla. Seuraava kysymyksistä kartoitti, miksi yrityspäätäjät eivät hyödyntäisi palvelumuotoilua. Vastauksista nousi esiin kustannusten suuruus ja resurssien vähyys. Myös investoinnin suuruus suhteessa hyötyihin arvelutti, mikä tukee edellisen kysymyksen vastauksia.

Viimeinen kysymys kartoitti, millaisia kokemuksia päättäjillä on ollut palvelumuotoilun hyödyntämisestä. Vastajien joukossa kokemukset ovat pääsääntöisesti olleet hyviä. Muutamassa vastauksessa palvelumuotoilun työkalut nähtiin kankeina ja palvelumuotoilu nähtiin soveltuvan enemmän B2C-puolelle kuin B2B-puolelle. Seuraavissa kappaleissa paneudutaan laadullisten tutkimusmenetelmien tuloksiin, koko tutkimuksen analyysiin mennään kohdassa 7, jossa kootaan yhteen tutkimuksen tulokset ja luodaan pohja palvelumuotoilun tuotteistamiselle B2B-puolen yritykset kohderyhmänä.

4.2 Yhteenveto teemahaastatteluista

Haastatteluihin osallistui henkilö kuudesta yrityksestä. Henkilöistä neljä oli toimitusjohtajatasoisia, yksi oli hallituksen jäsen sekä yksi toimi operatiivisessa roolissa yrityksessä. Yritysten toimiala vaihteli seuraavasti: IT-palvelu, rauta- ja rakennusalan tukkukauppa, liikkeenjohdon konsultointi, voimakäyttöisten käsityökalujen valmistus sekä konepajateollisuus ja metallityöt ja toimitilarakennuttaminen. Yritysten koko skaala oli suuri, koko vaihteli aina mikroyrityksestä suuryritykseen. Haastatteluista ilmeni selvästi myös yrityksen koon vaikutus esimerkiksi päätöksentekoprosessiin, jolla on suuresti merkitystä B2B-puolelle tuotteistamisessa.

Haastateltavat olivat kaikki kuulleet palvelumuotoilusta. Osalla tietoa oli jo syvemmälle tasolle ja osan kanssa keskustelimme pitkään mitä palvelumuotoilu on ja miten he voisivat siitä hyötyä, sekä mihin palvelumuotoilua ylipäänsä on mahdollista hyödyntää. Yksi haastateltavista kertoi, että aluksi hän oli ajatellut palvelumuotoilun olevan hieno nimi tuotteistamiselle. Toisen kanssa keskusteltiin muotoilu-sanasta, ja miten vahvasti se mielletään esimerkiksi saviruukkujen tekemiseen. Yksi haastateltavista hyödyntää muotoiluajattelua ja muotoilun menetelmiä jo vahvasti, sekä on vienyt ajattelua muihin yrityksiin, joita on ollut mukana perustamassa. Yksi haastateltavista taas mielsi palvelumuotoilun vahvasti tuotteiden ja etenkin palveluiden kehittämiseen ja suunnitteluun, olivatpa ne sitten tuotteiden ympärille rakennettuja palveluita tai esimerkiksi digitaalisia palveluita tai käyttöliittymiä. Tuotteistaminen, prosessien kehitys, ja markkinoinnissa hyödynnettävät työkalut nousivat myös asiana, jotka nähtiin liittyvän palvelumuotoiluun.

Haastattelut osoittivat, että tietotaso vaihtelee suuresti. Haastatteluiden aikana kävi ilmi, että palvelumuotoilu usein ymmärretään myös väärin. Toimialallakin tuntuu olevan merkitystä siihen, kuinka paljon päättäjät ovat kuulleet palvelumuotoilusta, ja kuinka paljon he ovat itse tutustuneet aiheeseen. Havainnot tukevat kyselytutkimuksesta saatua tietoa. Päätelmänä syntyi, että jonkinlaista tietoa asiasta päättäjillä on, mutta suuri kokonaiskuva ja syvempi tietous puuttuu. Enemmän haluttiin ymmärtää palvelumuotoilun tuottamista hyödyistä ja mitä ne konkreettisesti tarkoittavat.

Haastattelujen aikana nousi esiin myös, missä tapauksessa yritykset olisivat valmiita investoimaan palvelumuotoiluun. Etenkin suuremmissa yrityksissä tarve on ehto ostolle, ja resursseja on käytettävissä, jos yrityksessä päätetään ostaa palvelua. Pienemmissä yrityksissä haasteena on aika- ja raharesurssit sekä mahdollisten hyötyjen saavuttaminen verrattuna käytettyihin resursseihin. Haastateltavat totesivat, että he eivät osta, jos he eivät voi olla varmoja, mitä tuloksia on mahdollista saada ja millä aikavälillä. Haastateltavat pk-yrityksistä olivat yksimielisiä siitä, että kaikilla investoinneilla pitää olla osoitettavissa oleva hyöty tai muuten ei investoida.

Haastatteluissa ilmeni, että keskisuurissa yrityksissä mielenkiinto aiheeseen on selkeästi herännyt ja kasvun mahdollisuudet palvelumuotoilua hyödyntämällä kiinnostivat, toimijaa ei kuitenkaan ollut lähdetty tavoitteellisesti etsimään. Kehitystyössä on lähdetty hahmottelemaan asiakaskuntaa ja heidän tarpeitaan, josta voidaan päätellä, että yrityksissä halutaan kehittää toimintoja ja palveluistuminen on vaikuttanut kehitysmetodeihin.

Haastatteluissa ilmeni, että jos palveluntarjoaja ei tuo selkeästi esiin hyötyjä, palvelun kuvausta ja hintoja, niin silloin ostojää tekemättä. Ilmi tuli myös kiireinen aikataulu, jolloin tieto olisi hyvä saada nopeasti ja selkeässä muodossa. Tapaamisen merkeissä oltiin kuitenkin valmiita keskustelemaan ratkaisuista juuri heidän tarpeisiinsa. Ostoprosessi on tarvittaessa ketterä ja toimitusjohtajalla on suuri valta päätöksenteossa.

Suuryrityksissä ostoprosessit ovat pidempiä ja monimutkaisempia. Jos tarve havaitaan, niin silloin lähdetään kartoittamaan hyviä ja tunnettuja toimijoita, referensseillä on suuri merkitys kilpailutukseen valittavien toimijoiden valinnassa. Haastateltava vertasi ostoprosessia rekrytointiprosessiin, se on monivaiheinen prosessi, jossa mukana on useampia henkilöitä yrityksestä. Toimijat kilpailutetaan ja heitä haastatellaan. Tärkeää on kartoittaa myös palveluntarjoajan puolelta ne henkilöt, jotka tulevat projektia hoitamaan. Tällöin tarkistetaan heidän osaamisensa ja kokemus sekä soveltuvuus kyseiseen projektiin. Myös nämä henkilöt usein haastatellaan erikseen. Sama asia nousi esiin pk-sektorilla. Yhteyshenkilö ja projektiin osallistuvien henkilöiden osaaminen ja persoona vaikuttavat yhteistyön syntyyn. Toimijan pitää soveltua yrityksen kulttuuriin, haastatteluissa todettiin, että oikea ihminen pitää löytyä toteuttamaan kyseistä tehtävää. Yritykset ovat alueellisesti tekemisissä keskenään, joten monesti suositteluita kysytään muilta yrityksiltä hyvästä toimijasta.

Haastatteluiden aikana nousi myös operatiivisesta näkökulmasta katsottuna suurten organisaatioiden ongelma - siiloutuminen. Tieto jakaantuu eri tiimien ja organisaation osien välille, eikä se kulje niiden välillä. Tämä puolestaan vaikuttaa haastateltavan näkemyksen mukaan merkittävästi asiakaskokemukseen.

Yksi haastateltavista kertoi olevansa tiiviisti mukana startup-maailmassa. Hän totesi, että palvelumuotoilusta tai asiakaskokemuksesta ei puhuta lainkaan esimerkiksi uusyrityskeskusten oppaissa uusille yrittäjille. Palvelumuotoilun tuotteistaminen tälle genrelle puhutti, sillä usein startup-genressä on hyvin teknologiavalveutuneita yrittäjiä, jolloin ratkaisut tehdään teknologiakeskeisesti. Juuri tuossa vaiheessa palvelumuotoilulle olisi tarvetta, jos sitä pystyttäisiin räätälöimään niin, että se vastaa tämän kohderyhmän tarpeita. Resurssit saattavat olla alkuvaiheessa vielä pieniä, mutta rahoitusta on haettavissa.

Haastatteluiden avulla sain vahvistusta moniin asioihin, jotka ilmenivät jo kyselytutkimuksen avulla. Myös uusia asioita ja tarpeita selvisi millä on vaikutusta tuotteistamiseen. Kappaleessa 7 mennään palvelumuotoilun tuotteistamiseen vaikuttaviin havaintoihin ja kiteytetään tarpeet sekä niihin vaikuttavat tekijät.

4.3 Asiantuntijahaastattelut ja vertaileva tutkimus

Asiantuntijahaastattelut toteutuivat maaliskuun alkupuolella. Haastatteluihin osallistui neljä palvelumuotoilun ja asiakaskokemuksen asiantuntijaa. Asiantuntijat on esitelty tarkemmin kohdassa 5.3. Asiantuntijoiden kanssa keskusteltiin palvelumuotoilusta ja haastattelut olivat pääosin hyvin keskustelevia, joten kysymyksenasettelu vaihteli hieman eri haastateltavien kanssa. Haastattelun runkona käytettiin seuraavia kysymyksiä:

1. Kuinka kauan olet työskennellyt palvelumuotoilun ja asiakaskokemuksen parissa?
2. Millaisella tasolla mielestäsi suomalaisilla b2b-yrityksillä on palvelumuotoilu osaaminen ja asiakaskokemukseen liittyvät asiat?
3. Mitä haasteita yrityksillä on yleisesti?
4. Miten mielestäsi yrityksissä suhtaudutaan palvelumuotoiluun?
5. Miksi he eivät jo ole mielestäsi omaksuneet asiakaslähtöistä ajattelumallia?
6. Mikä saisi yritykset panostamaan asiakasyymmärrykseen?

7. Ymmärtävätkö yritykset arvon, jonka asiakaskeskeinen ajattelumalli ja palvelumuotoilu tuo?
8. Miten palvelumuotoilua tulisi mielestäsi myydä, jotta yritykset ostaisivat sitä helpommin?
9. Voisiko palvelumuotoilua tuotteistaa paremmin?

Haastatteluissa ilmeni, että kaikki asiantuntijat olivat yksimielisiä siitä, että yritysten tietotaso asiakasymmärryksessä ja palvelumuotoilussa vaihtelee. Kokemuksen mukaan paljon riippuu myös yrityksen koosta ja iästä, millä tasolla siellä ollaan (Seppä 2021). Asiakaskokemuksen merkitys nähtiin parhaiten sisäistettynä ja sen tuoman arvon yritykset ovat sisäistäneet paremmin kuin palvelumuotoilun. Yritykset eivät välttämättä osaa hyödyntää palvelumuotoilua; välillä ei ole myöskään intoa tai taitoa etsiä, mitä se konkreettisesti tarkoittaa. Usein myös resurssit tulevat esteeksi, vaikka muuten valmiudet palvelumuotoilun hyödyntämiseen olisivat olemassa. Sitten on niitä, jotka eivät halua hyödyntää palvelumuotoilua missään, ovat niin sanotusti allergisia asialle. (Haastateltava 2021.)

Asiantuntijoiden mielestä yleisin tarve yrityksillä on asiakaslähtöisten palveluiden tuotteistaminen ja tuottaminen. Asiakaskokemuksen kehittäminen oli myös yksi usein esiin nousevista tarpeista. Asiakaslähtöinen markkinointi kiinnostaa yrityksiä etenkin pk-puolella, jossa osaamista on vähemmän (Haastateltava 2021). Tästäkin voidaan huomata, että asiakaskokemuksen merkitys on havaittu yrityksissä. Mielenkiintoista oli, että kahdessa haastattelussa puhutti se, että muotoilu terminä hämmentää yrityksiä. Muotoilu ymmärretään vielä vahvasti osana tuotemuotoilua.

Haastatteluissa puhuttiin, mitä palvelumuotoilun hyödyntämisen esteitä asiantuntijat näkevät yrityksillä olevan. Tiedon puute nähtiin kuitenkin suurimpana esteenä. Yritykset haluavat tietää konkreettisesti hyödyt, joita saadaan verrattuna käytettyihin resursseihin. Haasteena on myös resurssit, kuten aika ja raha, etenkin pienemmillä yrityksillä. Palvelumuotoilun ostamisen haasteena nähtiin myös se, että ei tiedetä mitä ostetaan ja keneltä sitä voi ostaa. Esiin nousi myös, kuinka tärkeää on löytää toimija, jonka kanssa löytyy yhteinen sävel ja luottamus. (Haastateltava 2021; Palokangas 2021.) Hyötyjen

esiin tuominen puhutti paljon sekä se, että palvelumuotoilun tuloksia mitataan myös hyvin pitkällä aikavälillä. Palvelumuotoiluprosessi nähdään usein epäselvänä ja kankeana sekä haastavana prosessina, johon ei uskalleta lähteä. Asiantuntijat olivat yksimielisiä siitä, että isossa kuvassa, etenkin pk-kentällä tekemistä vielä riittää.

Asiakaskokemuksesta ja asiakaslähtöisyydestä keskusteltiin paljon. Yrityksissä tehdään joitakin asioita jo oikein hyvin, mutta ei ymmärretä kokonaisuutta (Seppä 2021). Yritysten on myös vaikea hahmottaa sitä, mistä kannattaa aloittaa ja mitkä kaikki asiat vaikuttavat asiakaskokemukseen ja miten sitä tulisi johtaa. Vastuu asiakaskokemuksesta on usein toimitusjohtajalla. Suuremmissa yrityksissä ongelmana on tiedon siiloutuminen eri osastojen välillä, esimerkiksi usein markkinoinnissa ollaan hyvin tietoisia asiakkaista ja heidän tarpeistaan sekä toiveistaan, mutta tieto ei jakaudu koko organisaation hyödynnettäväksi. Toisena haasteena on usein se, että asiakkaista kyllä kerätään tietoa, mutta sitä ei osata hyödyntää. Lisäksi ei oikein tiedetä, missä tietoa kannattaisi säilyttää ja miten tietoa kannattaisi jakaa, jotta siitä hyödyttäisiin. Tällä on suuri merkitys asiakaskokemuksen kehittämiseksi. (Seppä 2021.) Asiakasymmärrystutkimuksia tehdään usein organisaatiolähtöisesti (Kaunissaari 2021).

Asiantuntijoiden kanssa keskusteltiin palvelumuotoilun pidemmälle viedystä tuotteistamisesta. Aihe herätti mielenkiintoa haastateltavissa ja haastatteluiden aikana tarve palvelumuotoilun ostamisen helpottamiselle vahvistui. Palvelumuotoilun ammattikielellä puhumisesta haluttiin luopua ja tuoda esiin selkeämmin prosessi sekä esimerkit. Prosessin paloittelu selkeisiin kokonaisuuksiin nähtiin hyvänä vaihtoehtona ja hinnoittelun esiin tuominen tärkeänä. Haasteena tuotteistamiselle nähtiin se, että usein ei etukäteen tiedetä mikä on se ongelma, johon lopulta lähdetään hakemaan ratkaisua. Laadullisen asiakastutkimuksen merkitys haluttiin nostaa esiin ja sen edut suhteessa laajoihin kvalitatiivisiin tutkimuksiin (Palokangas 2021). Yrityksille pitää puhua asioista kielellä, jota he ymmärtävät. Palvelumuotoilussa puhutaan usein siitä, että laskeudutaan asiakkaan tasolle, jotta saadaan syvällisempää asiakasymmärrystä. Tärkeää on selvittää, miten palvelumuotoilu ymmärretään yrityksissä ja ymmärretäänkö se samalla tavalla kuin palvelumuotoilun tarjoaja sen ymmärtää (Kaunissaari 2021).

Pienet yritykset nähtiin haastavana kohderyhmänä, mutta samalla nähtiin miten suuri tarve olisi tarjota palvelumuotoilua myös heille. Yrittäjänä toimiva asiantuntija totesi, että ”pienyrittäjille käyttäjätutkimusta on todella hankala hinnoitella ja tehdä kannattavaksi. Olen huomannut, että fasilitoinnille, koulutuksille ja sprinttityöskentelylle on kysyntää tällaisten yritysten keskuudessa.” (Kaunissaari 2021.) Pk-yrityksille suunnattujen palveluiden tarve on myös olemassa. Etenkin keskisuurilla yrityksillä olisi resursseja, mutta ostamista pitäisi helpottaa. Referenssit, palvelukuvaukset ja visualisoinnit ovat tärkeässä asemassa ostettavuutta mietittäessä, myös selkeä hinnoittelu ja selkeä hyötyjen esiin tuominen nähtiin merkittävänä asiana ostopäätöksen tekemiselle. Yrityksiä kiinnostaa myös aina numerot, joten hyötyjen esiintuomista numeroina kannattaa miettiä.

4.3.1 Vertaileva tutkimus

Vertailevan tutkimuksen kohteeksi valikoitui kolme toimijaa, jotka tarjoavat palvelumuotoilua. Toimijat ovat hyvin erikokoisia ja erilaisia keskenään. Toimijat valikoituvat tutkimuksen pohjalta. Kyselyyn vastasi ja haastatteluihin osallistui eri kokoisia yrityksiä. Aineistosta tehtyjen päätelmien mukaan yrityksen koko vaikuttaa merkittävästi B2B-yrityksille tuotteistamiseen. Tästä syystä kolme hyvin erilaista toimijaa valikoitu vertailuun. Tarkoituksena on verrata aineistosta nousseita palvelumuotoilun ostamiseen vaikuttavia tekijöitä näiden yritysten tarjoamaan ja tietoon, mitä nettisivuille palveluista kerrotaan. Havaintoja tehtiin sivujen perusteella siitä millaiselle kohderyhmälle toimijat ovat suunnanneet palveluitaan.

Hellon

Sivuilla kerrotaan, että Hellon on maailman eniten palkittu muotoilutoimisto. Hellon on perustettu vuonna 2007 ja se on tehnyt projekteja suurille tunnetuille yrityksille kuten Finnair, Mandatum life, Volkswagen ja useille muille. Hellonin sivuilla palvelumuotoilu on brändätty RoCX eli Return on Customer Experience. (Hellon s.a.) Nimi RoCX viittaa ROI (Return of Invest), ja sillä halutaan kertoa kuinka paljon investointi palvelumuotoiluun tuottaa takaisin.

Hellonilla on kolme kokonaisuutta, jotka ovat:

FOCUS AND FUTURE DIRECTION

Tämä palvelu keskittyy yrityksen strategian ja vision suunnitteluun. Tulevaisuusorientoitunut näkökulma tulee selkeästi esiin ja se, että asiakaskokemukseen panostavat yritykset pärjäävät paremmin kuin sellaiset, jotka eivät siihen panosta. Kasvua tavoitellaan selkein mittarein ja asiakasymmärryksen ja sitä kautta -kokemuksen kautta.

INNOVATION AND EXPERIENCE

Tämä palvelu keskittyy innovointiin, uusien palveluiden ja yritystoimintojen kehittämiseen sekä vanhojen uudelleen muotoiluun. Palvelussa korostetaan pitkän tähtäimen arvon nousua asiakkaan näkökulmasta, kasvua uusilla liiketoiminta-alueilla ja brändin arvon nousulla.

PEOPLE AND TRANSFORMATION

Kolmas palvelu keskittyy muotoiluajattelun tuomiseen organisaatiotasolle ja yrityksen sisäisten prosessien kehittämiseen. Palvelun ydin on mahdollistaa kulttuurimuutos organisaatiotasolla. (Hellon s.a.)

Hellonin sivut ovat hyvin selkeät ja rytmisen linjakkaat. Sivujen ja palvelutarjoamaan perusteella voidaan tehdä päätelmä, että sivut ovat tehty vastaamaan täysin suuryritysten tarpeita vastaaviksi. Tutkimuksen aikana tehtyjen havaintojen pohjalta voidaan sanoa, että laadukkaat case-esimerkit ja laaja referenssiluettelo vaikuttavat suurten yritysten päätökseen pyytää tarjousta palvelun tuottajalta. Palveluista on kerrottu tarpeeksi tiiviisti. Teemahaastatteluista saadun tiedon pohjalta voidaan todeta, että palvelut ja verkkosivujen asettelu vastaa kohderyhmän tarpeita. Hellonin sivuilla on otettu huomioon kohderyhmän pitkä ja monimutkainen kilpailutus- ja valintaprosessi.

Ambientia

Ambientia on digitaalisiin palveluihin suuntautunut, heillä on palvelumuotoilu ja asiakaskokemus hyvin vahvassa roolissa. He tuovat esiin, kuinka muotoilun avulla voidaan tehdä parhaita ratkaisuja ja kasvattaa asiakaskokemusta.

Ambientia on toiminut jo vuodesta 1996 lähtien. Toimipisteitä heillä on Suomessa ja Virossa. (Ambientia s.a.)

Sivut ovat hyvin selkeät ja laadukkaat. Palvelumuotoilua kuvataan sivuilla seuraavasti: ”Palvelumuotoilu on luovaa ongelmanratkaisua. Palvelumuotoilu tutkii, tarkentaa, todentaa ja oivaltaa. Työtä tehdään iteroiden tiedon ja ymmärryksen lisääntyessä.” Lisäksi todetaan, että palvelumuotoilu tuo asiakaslähtöistä toimintakulttuuria kehityksen keskiöön. Tapa, jolla asiat on jaettu selkeisiin pieniin kokonaisuuksiin, on toimiva. Sivuilla on jaoteltu asiat seuraavasti:

1. Löydä mahdollisuudet ja tarjoa ratkaisuja asiakkaidesi tarpeisiin
2. Muotoile yrityksesi prosessit tuottamaan parempaa asiakaskokemusta
3. Innovoi uusia tarpeisiin vastaavia tuotteita ja palveluja ketterästi kokeillen
4. Sitouta muutokseen

Asettelu ja numerointi auttavat hahmottamaan kokonaisuutta. Seuraavaksi sivuilla kerrotaan esimerkkejä, missä he voivat auttaa:

- Verkkopalvelujen suunnittelu ja optimointi
- Asiakaskokemuksen kehittäminen
- Palveluliiketoiminnan muotoilu ja kehitys
- Asiakaskeskeisen innovaatiotoiminnan kehitys

Sivujen asettelu ohjaa selkeästi ottamaan yhteyttä. Sivuilla ei ole mainintaa hinnoista. Palvelumuotoilusta puhutaan selkeästi, mutta kuvaus jää kuitenkin hyvin ylätasolle. Case esimerkit painottuvat hyvin vahvasti myös teknologisiin ratkaisuihin eikä niissä konkreettisesti kerrota, mitkä olivat ne toimenpiteet, joilla vahvaan asiakasymmärrykseen päästiin. Hyödyt, tavoitteet ja niiden saavutus on kuvattu selkeästi. (Ambientia s.a.). Tutkimuksen tuloksiin verratessa käy ilmi, että sivusto täyttää usean B2B-yrityksille tärkeän ostopäätökseen vaikuttavan kohdan. Palvelumuotoilun konkretisointi ja sitä kautta ostettavuus voisi olla parempaa. Syynä tähän on varmasti vahva digitaalinen painotus ja palvelumuotoilua tarjotaan tällaisten palveluiden kehittämiseen.

Kreapal

Kreapal kuvaa olevansa energinen ja tuloksekas liiketoimintamuotoilun, palvelumuotoilun ja asiakaskokemuksen asiantuntijayritys. Kreapal on perustettu vuonna 2018, ja visiona heillä on olla osa ihmislähtöistä muutosta. (Kreapal s.a.). Kreapalin perustaja Veikko Törrönen on luonut vahvaa omaa henkilöbrändiä sekä Kreapalin brändiä ja näiden markkinointiviestintä tuo vahvasti esiin palvelumuotoilun selkeyttämisen tarvetta, ja he puhuvatkin palvelumuotoilun mystifioinnin lopettamisesta. Asiantuntijahaastattelussa nousi myös esiin samoja ajatuksia palvelumuotoilun selkokielistämisestä.

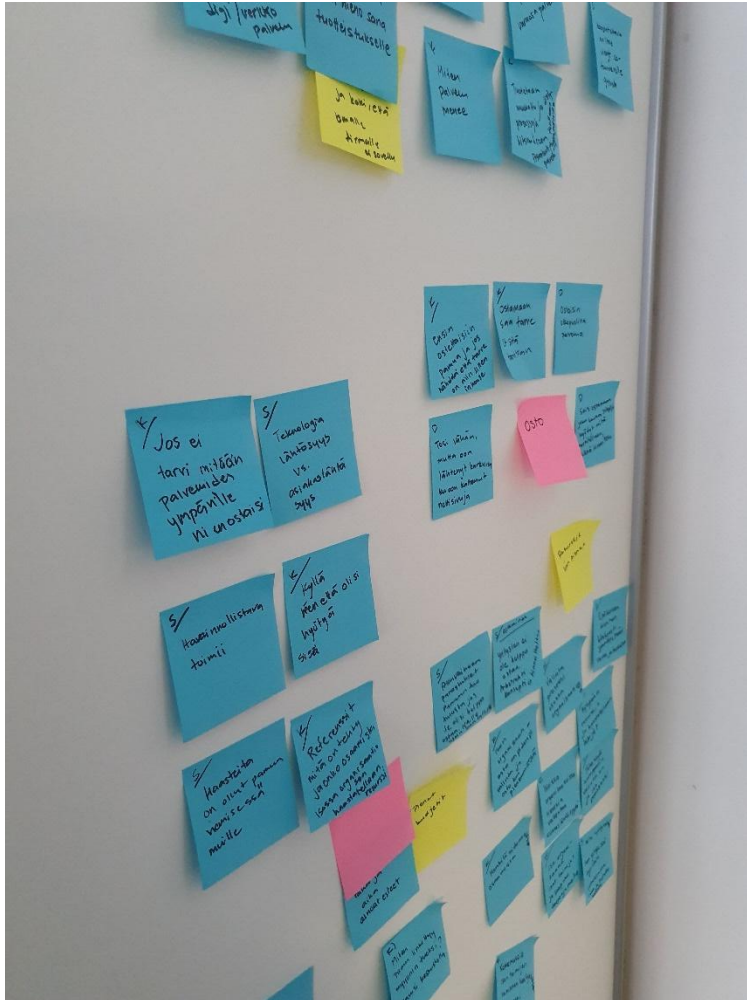
Kreapalin palveluihin kuuluu palvelumuotoilua, liiketoimintamuotoilua, asiakaskokemuksen ja työntekijäkokemuksen kehittämistä, lisäksi tarjoomassa oli puheita, valmennuksia ja työpajoja. Kreapal järjestää palvelumuotoilun verkkokursseja.

Yhtenä erittäin mielenkiintoisena palveluna Kreapalin kautta saa kuukausihinnalla työkaverin, joka varmistaa, että muutos tapahtuu myös ihmisissä. Asiantuntija työskentelee yrityksessä muotoilu- tai asiakaskokemusprojektissa sovitus määrän päiviä kuukaudessa, hinta määräytyy päivien mukaan. (Kreapal s.a.). Tutkimuksesta saatujen havaintojen pohjalta, tämänkaltainen tuotteistus ratkaisee kekseliäällä tavalla suurimman osan pk-yritysten haasteista. Palvelua tulee ostaa vähintään kolme kuukautta kerralla. Jakson aikana voidaan tuotteistaa palveluita, muotoilla sisäisiä prosesseja tai jos yritys tarvitsee palvelumuotoiluosaamista, mutta tarvetta kokoaikaiselle työntekijälle ei ole, Työkaveri -palvelu ratkaisee tämän haasteen.

Kreapalin palvelumuotoilusivuilla palvelumuotoilua kuvataan selkeästi. Muotoiluprosessi on yksinkertaistettu hyvin yksinkertaiseksi. Hyödyt palvelumuotoilun hyödyntämisestä on tuotu esiin. Läpinäkyvyyttä antaa sivulle lisätty hintahaarukka, joka vaikuttaa ostopäätöksen tekemisessä. Tutkimuksessa ilmenneiden asioiden pohjalta voidaan todeta, että Kreapalin palvelutarjoama vastaa erittäin hyvin pk-yrityksien haasteisiin. Uusia ratkaisuja ja toimintamalleja voidaan vielä kehittää palvelemaan kohdennetusti kapeampaa kohderyhmää.

4.4 Samankaltaisuuskaavio

Samankaltaisuuskaavion avulla tutkimusaineiston analyysin tekeminen helpottuu. Samankaltaisuuskaavio on hyvä työkalu laajan kvalitatiivisen tutkimusaineiston analysoimiseen. Aineistosta kootaan samanlaisia teemoja ja aiheita, näitä kutsutaan samankaltaisuuksiksi. Aiheet järjestetään niin, että ne luovat omia kokonaisuuksiaan. Tämä auttaa saamaan aineistosta nostettua esiin merkittävimmät asiat, jotka haastatteluista ilmeni. (Tuulaniemi 2016, 154.) Alla olevassa kuvassa (kuva 12) on koottu asioita post-it lapuille ja niistä muodostui samankaltaisia kokonaisuuksia, joita otsikoitiin ylemmän tason aiheiksi.



Kuva 12. Samankaltaisuuskaavio (Kemppi 2021)

Samankaltaisuuskaavion hyödyntäminen tukee aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Aineiston analyysivaiheessa keskityttiin siihen, että

aineistosta nousee esiin ne yritysten kokemukset ja haasteet, joita voidaan hyödyntää palvelumuotoilun tuotteistamisessa.

Aineiston analyysi aloitettiin litteroimalla haastattelut ja kokoamalla yhteen kahden haastattelun muistiinpanot, joita ei nauhoitettu. Kootusta aineistosta lähdettiin kokoamaan asioita post-it lapuille. Kun koko aineisto oli käyty läpi useaan kertaan, lähdettiin post-it lapuilla olevia saman aiheisia asioita kokoamaan seinälle samaan kohtaan. Näin saatiin muodostettua käsitys tärkeistä asioista ja kokonaisuuksista.

Samankaltaisuuskaavion avulla muodostuivat yläkäsitteet. Niitä olivat ostaminen, tieto, hyödynnettävyys, esteet hyödyntämiselle ja yrityksen koko. Nämä asiat nousivat esiin jo kyselytutkimuksessa, mutta tämä vahvisti ja syvensi ymmärrystä yritysten tarpeista, haasteista ja niistä asioista, jotka vaikuttavat tutkimuskysymyksen vastauksen saamisessa. Anu Puusa ja Pauli Juuti (2020) kertovat, että tutkija pyrkii lukemaan aineistoa uudelleen ja uudelleen, jolloin hän pyrkii saamaan vihjeitä millaisiin teemoihin, luokkiin ja kategorioihin aineiston voisi luokitella. Puusa ym. (2020) kuvaavat laadullisen aineiston analyysiä salapoliisityöksi. Analyysi vaatii taitavaa käsityötä, jonka tuloksena aineistossa esiintyviä yksityiskohtia yhdistetään kokonaisuuden hahmottamiseksi.

5 TYÖN TULOKSET TUOTTEISTAMISEN APUNA

Tutkimuksesta saatujen tietojen mukaan palvelumuotoilun tuotteistamiselle on tarve. Aineistosta nousi esiin, että etenkin B2B-puolen pk-yrityksille suunnattu palvelu auttaisi yrityksiä ostamaan palvelumuotoilua. Havaintona oli myös, että palvelumuotoilusta viestimistä olisi hyvä lisätä. Asiantuntijoiden tapa puhua palvelumuotoilusta vaikuttaa siihen, miten yrityksissä palvelumuotoiluun suhtaudutaan. Tutkimuksen aikana huomiota herätti se, että asiantuntijat usein sortuvat puhumaan asiasta liian vaikeasti ja käyttäen vaikeaa ammattisanastoa – jargonia.

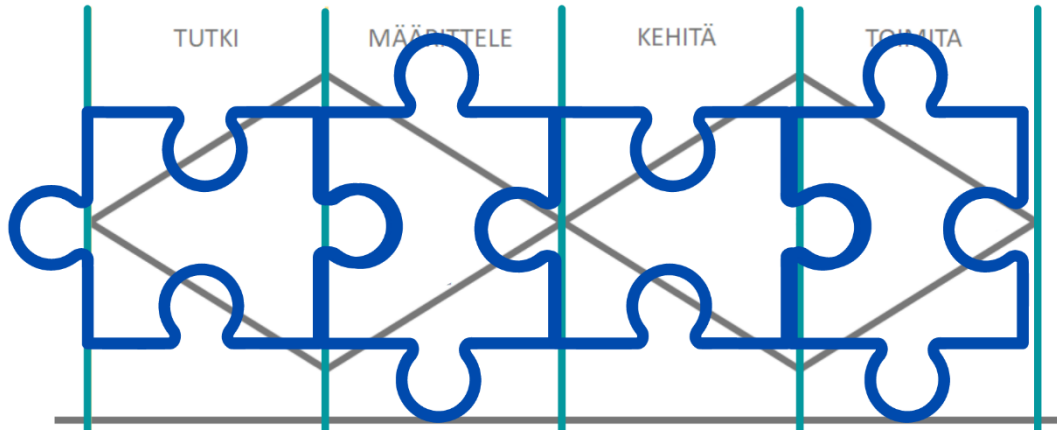
Palvelumuotoilijat pyrkivät kerryttämään syvää tietoa asiakkaista, joka hyödynnetään palveluiden, prosessien ja monen muun asian kehittämisessä. Miksi palvelumuotoilua on sitten niin hankala ymmärtää ja sitä kautta yritysten

ostaa? Siihen on monta syytä, mutta suurin syy siihen on varmasti se, että ala kehittyy valtavasti ja palvelumuotoilu terminä on lähtenyt yleistymään vasta kymmenisen vuotta sitten. Palvelumuotoilun bisnes -kirjassa Koivisto ym. (2019, 24) kuvaavat, että asiakaslähtöinen aikakausi alkoi suurten yritysten, kuten Facebook tai Apple saattamana 2010-luvulla.

Suurin tarve tuotteistaa palvelumuotoilua on pk-yrityksille sekä mikroyrityksille. Mikroyrityksille tarjottavissa palveluissa suurimpana haasteena on yritysten pienet budjetit. Tähän haasteeseen useat freelance palvelumuotoilijat yrittävät tarjota ratkaisua, mutta muotoiluprosessin kannattava toteutus tulee usein liian kalliiksi. Erityisesti uusyrityskeskukset kannattaisi lähestyä tällä aiheella, etenkin tiedottamisessa ja perustamisoppaissa voisi kertoa asiakaskokemuksesta ja palvelumuotoilusta.

Pk-yrityksen tarpeisiin parhaiten vastaa vertailevassa tutkimuksessa tehtyjen havaintojen mukaan Kreapal Design Oy. Selkeät sivut, joista löytyy informaatiota tarpeeksi sekä hinnoittelun läpinäkyvyys vastaavat yritysten tarpeisiin hyvin. Kuitenkin palvelumuotoilun prosessin kuvaus yrityksen näkökulmasta jää puuttumaan. Vaikeus hahmottaa se mihin ryhdytään, kun ostetaan palvelumuotoilua vaikeuttaa ostopäätöstä. Tämä on myös yksi tuotteistamisen päätarkoituksista eli tehdä palvelun prosessi selkeäksi, jolloin toimintatavat yhtenäistyvät ja palvelun tuottaminen ja ostaminen helpottuvat. Palvelun visualisointi ja prosessikuvaus auttaisivat yrityksiä ymmärtämään etenkin aikaresurssin hahmottamisessa.

Tutkimuksesta saatujen tietojen pohjalta syntyi ajatus palvelumuotoiluprosessin jakamisesta helposti ostettaviin osiin (kuva 13). Palvelumuotoilussa hyödynnetään erilaisia työkaluja eri prosessin vaiheissa, tuotteistuksella ja prosessin pilkkomisella sekä työkalujen valinnoilla eri kohtiin voitaisiin jakaa prosessia erilaisiin ostettaviin kokonaisuuksiin. Eli voitaisiin hinnoitella erilaisia kokonaisuuksia, ja hinnoitella laajuuden mukaan. Esimerkiksi, jos yritys on kerryttänyt valmiiksi ymmärrystä asiakkaista ja heidän tarpeistaan, mutta ymmärrystä halutaan lisätä palvelumuotoilun keinoin, voidaan valita pienempi paketti prosessin tutki vaiheesta.



Kuva 13. Palvelumuotoilu prosessin paloittelu (Kemppi 2021)

Jos kohderyhmän tarpeita olisi tutkittu tarpeeksi kattavasti voisi palvelumuotoilun tuottaja luoda pakettiehdotuksia tietynlaisiin tarpeisiin ja asiakas voisi valita tietyt palat. Tarpeen mukaan asiakkaalle voisi ehdottaa juuri hänelle sopivaa lähestymiskulmaa, mutta malli saattaisi madaltaa ostamisen kynnyksiä. Palvelumuotoilun eri prosessin vaiheissa käytetään eri menetelmiä ja työkaluja. Valitsemalla yhden palan, johon olisi valmiiksi valittu sopivat menetelmät ja kartoittamalla tarjoajan puolelta kuluvat resurssit, voitaisiin tehdä palvelumuotoilun ostamisen palapeli -tuote. Tätä ajatusta voisi viedä eteenpäin asiakkaiden kanssa. Lisähuomiona myös kohderyhmän tarkka rajaus on tärkeää ottaa huomioon.

Seuraavassa taulukossa (kuva 14) kuvaan aineistosta nousseet tärkeimmät elementit, jotka vaikuttavat yritysten ostopäätökseen.

| | |
|----------------------------|--|
| Hyötyjen esiintuominen | Miten vaikuttaa liiketoimintaan, mitattavuus |
| Referenssit | Kenelle tehty, minkälainen projekti, mitä tuloksia saavutettiin |
| Oikea yhteistyökumppani | Luotettava toimija, ja asiantuntijan valinta. (henkilöityy asiantuntijaan) |
| Oikein kohdennettu | Vastaako palvelu juuri sen yrityksen haasteeseen |
| Selkeä, näkyvä hinnoittelu | Investoinnin arvo |
| Selkokieliisyys | Asiat on kuvattu selkeästi ja ymmärrettävästi |
| Prosessi ja palvelu | Mitä tapahtuu palvelun aikana. vrt. Palvelupolku ja palvelun kuvaus |

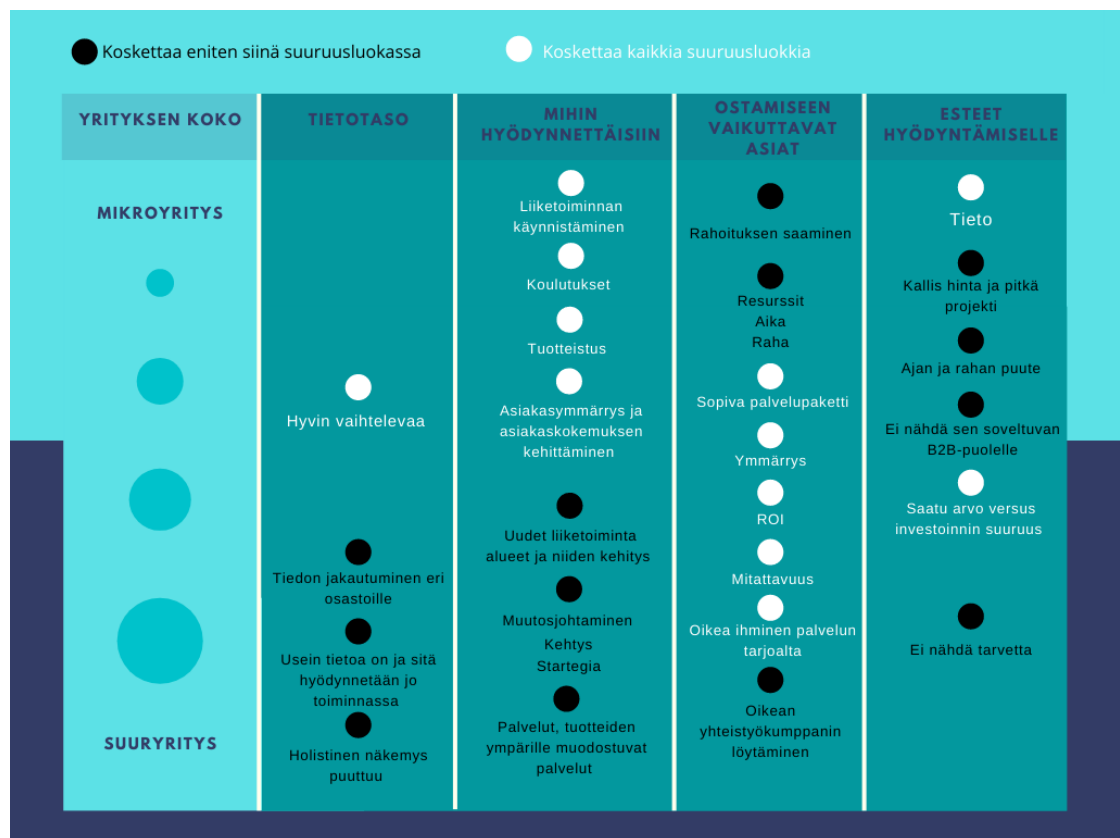
Kuva 14. Ostopäätökseen vaikuttavat tekijät (Kemppi 2021)

Taulukossa (kuva 14) olevat elementit tukevat kaikenlaisten asiantuntijapalveluiden tuotteistamista eivät vain palvelumuotoilun. Eri kokoisilla yrityksillä on erilaisia tarpeita, mutta nämä asiat mahdollistavat sen, että palvelua on helppo ostaa.

Kohderyhmän syvällisempi ymmärrys on tärkeää, esimerkiksi suuryrityksille tuotteistamisessa pitää ottaa huomioon pitkä ostoprosessi ja kilpailutus sekä usein ostettavana on suurempi kokonaisuus, kun taas pienemmässä yrityksessä ostaminen tapahtuu ketterämmin, koska päätöksentekoon osallistuvia henkilöitä on vähemmän. Vertailevasta tutkimuksesta päätellen Hellon vastaa suuryritysten tarpeisiin ja tuo vahvasti esiin mitä on tehty ja kenelle. Tästä päästäänkin taulukossa toisena oleviin referensseihin, ne ovat hyvin merkittäviä B2B-puolen yrityksille. Yritykset varmistavat palveluntarjoajan osaamistason ja luotettavuuden referenssien kautta. Tutkimuksen kautta saadun ymmärryksen pohjalta voidaan todeta, että palveluntarjoajan asiantuntijat ja henkilöt vaikuttavat yritysten ostopäätökseen. Myös asiantuntijahaastatteluissa nousi esiin oikean ihmisen löytäminen. Tähän vaikuttavat yhteistyötaidot sekä tunnetasolla luottamus ja henkilökemiat.

Taulukkoon (kuva 14) koostui myös selkeä palvelun kuvaus ja prosessi. Palvelun kuvaus on tärkeässä roolissa ostopäätöksen teossa, sillä se kertoo mihin palvelu tarjoaa ratkaisun ja mitä palvelu tarjoaa. Palvelun ja sitä kautta muotoilun prosessia tulisi kuvata selkein askelin ja mitä tiettyyn kohtaan sisältyy. Asiakkaan kulkeman polun visualisointi auttaa myös asiakasta paremmin hahmottamaan mitä palvelun aikana tapahtuu.

Seuraava kuva kokoaa yhteen tuotteistamiseen ja palvelumuotoilun ostamiseen vaikuttavat asiat (kuva 15). Valkoisella tekstillä olevia asioita voidaan nähdä koskettavan kaiken kokoisia B2B-yrityksiä, kun taas mustalla tekstillä olevat asiat koskettavat enemmän sen kohdalla olevaa suuruusluokkaa.



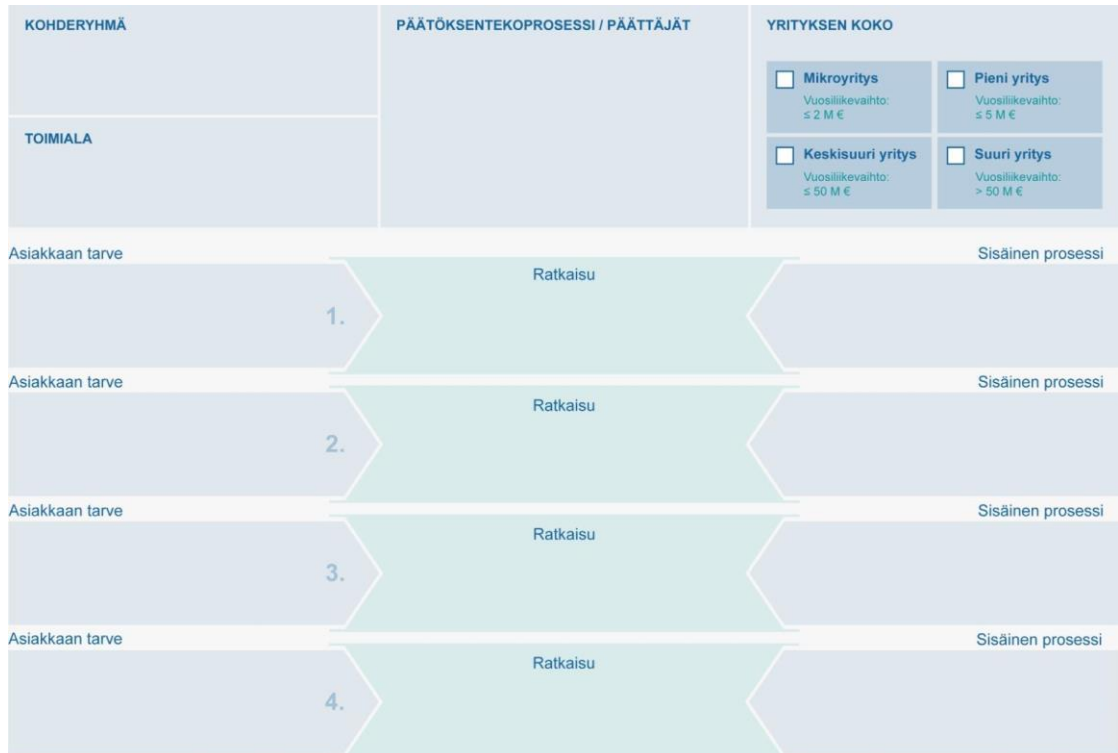
Kuva 15. Palvelumuotoilun tuotteistamiseen vaikuttavat tekijät, B2B-yritykset. (Kemppe 2021)

Tuotteistamisessa on hyvä huomioida kohderyhmän kannalta merkittävimmät asiat. Tässä tutkimuksessa ei tehty tutkimusta siitä, miten toimiala vaikuttaa palvelumuotoilun ostamiseen. Kapeammalle kohderyhmälle pystytään tarjoamaan räätälöidympiä ratkaisuja.

Palvelumuotoilun tuotteistamiseen liittyy vahvasti samoja elementtejä kuin asiantuntijapalveluiden tuotteistamiseen. Loimme yhdessä Jaakko Kivinevan kanssa palvelun kehittämistä auttavan canvas-työkalun kehittäessämme Näkemystehtaalle uutta palvelua viime syksyn aikana. Canvas-työkalu auttoi meitä hahmottamaan asiakkaista kerättyä ymmärrystä, siihen vastaavaa ratkaisua sekä yrityksen sisäisten resurssien ja prosessien valmiutta tarjota kyseistä ratkaisua. Kerätyn aineiston ja siitä tehtyjen analyysien pohjalta muokkasimme yhdessä luomaamme mallia hieman tähän kontekstiin paremmin sopivaksi (kuva 16). Pohjan avulla voidaan miettiä kohderyhmäkohtaisesti asiakkaan tarpeita eri muotoiluprosessin vaiheille. Tästä syystä tarvelaatikoita on neljä.

Tuotteistamista kannattaa lähteä tämän pohjalta jatkokehittämään tämän kohderyhmän kanssa, osallistaen heitä mukaan suunnitteluun. Näin saadaan esiin juuri tälle, hieman kapeammalle kohderyhmälle oleelliset asiat. Tuotteistamisen onnistumisen kannalta pilottiasiakkaat ovat tärkeässä roolissa. Pilottiasiakkaiden kautta saadaan lisää ymmärrystä tuotteen toimivuudesta ja sen kautta omia prosesseja on mahdollista kehittää. Pilottiasiakkailta saadaan kehitetystä ja tuotteistetusta palvelusta valtavan tärkeää tietoa. Villasen (2016) mukaan asiakkaita voi osallistaa yrityksen tuotekehitykseen monella eri tavalla, myös uusia välineitä kuten sosiaalista mediaa voi hyödyntää asiakkaiden osallistamisessa pilottiasiakkaiden lisäksi.

Tuotteistamisella pyritään helpottamaan ostamista ja sen tarkoitus on tehdä palvelusta vastavuoroisesti helpommin myytävää ja tuotettavaa. Tätä työkalua hyödyntämällä palveluntarjoajan on helpompi hahmottaa, mitä kehitysaskelleita sisäisesti on määritettävä, jotta palvelua pystytään tuottamaan mahdollisimman laadukkaasti.



Kuva 16. Palvelumuotoilun / asiantuntijapalvelun tuotteistamisen canvas-työkalu (Kempfi 2021)

Canvas-malleja käytetään paljon suunnittelun pohjana, sillä ne auttavat fokusoimaan suunnittelua oikeaan suuntaan. Canvas työkaluna sopii muotoiluprosessin ensimmäisen timantin jälkeen hyödynnettäväksi, kun tutki ja määrittele vaiheet ovat käyty läpi. Tässä kohtaa palvelun kehittäjillä on tutkittua aineistoa asiakasymmärryksen pohjana sekä kiteytys asiakkaan tarpeista ja ratkaistavasta asiasta. Nämä kirjataan työkalun asiakkaan tarve - kohtaan. Sen jälkeen lähdetään ideoimaan ratkaisua hyödyntäen erilaisia ideointityökaluja, tähän ideointiin on hyvä osallistaa asiakkaita mahdollisimman ajoissa. Ideoinnin tulokset kirjataan ratkaisu -kohtaan. Sen jälkeen on hyvä lähteä kartoittamaan, miten ratkaisu tuotetaan. Mitä resursseja palvelun tuottamiseen palvelun tarjoajan puolelta tarvitaan sekä mitä sisäisiä prosesseja on hyvä lähteä kehittämään, jotta palvelua pystytään tuottamaan laadukkaasti ja tasalaatuisesti. Villasen (2016) teoksessa mainitaan ulkoinen ja sisäinen tuotteistus, tuotteistamisen aikana on mietittävä molempia yrityksen ulkoisia ja sisäisiä prosesseja asiakkaan kautta. Tuomisen ym. (2015) mukaan tuotteistuksella palvelun tasalaatuisuus paranee. Canvas-työkalun avulla (kuva 16) asiakkaalle tarjottavan palvelun arvo konkretisoituu ja tulosten mittareita voidaan kehittää tämän pohjalta. Toimialan vaikutusta

palvelumuotoilun tuotteistamiseen olisi hyvä tutkia kehityksen edetessä enemmän.

Tutkimuksessa lähdettiin hakemaan vastausta seuraaviin kysymyksiin:

1. Kuinka palvelumuotoilua tulisi tuotteistaa B2B-yrityksiä kiinnostavalla tavalla?

Alakysymykset:

2. Kuinka paljon B2B-yrityksissä tiedetään palvelumuotoilusta?
3. Ymmärretäänkö palvelumuotoilun hyödyt liiketoiminnan kehityksessä ja kasvun tavoittelussa?

Tutkimusongelmaan lähdettiin hakemaan vastauksia lähdekirjallisuuden kautta, ymmärrys tuotteistamisen peruselementeistä on tärkeää, jotta sitä voidaan lähteä miettimään tutkittavan aiheen kontekstissa, palvelumuotoilun tuotteistamisessa. Alakysymykset muodostuivat tärkeäksi tutkittavan aiheen kannalta. Kyselyn ja haastatteluiden avulla selvisi, että yrityksessä on tietoa palvelumuotoilusta, mutta sitä ei ole laajasti katsottuna tarpeeksi ja yrityksille ei ole täysin selvää mitä palvelumuotoilu on ja mihin sitä on mahdollista hyödyntää sekä mitä siitä saatavat hyödyt ovat. Vastaukset kahteen alakysymykseen ovat, että yrityksissä ei tiedetä tarpeeksi palvelumuotoilusta ja yritykset eivät täysin ymmärrä mitä hyötyä ja mitä liiketoimintaan vaikuttavia asioita palvelumuotoilun hyödyntämisellä voidaan saavuttaa.

Vastauksia päätutkimuskysymykseen lähdettiin kartoittamaan alatutkimuskysymysten kautta, teemahaastatteluilla saatiin syvempää ymmärrystä yritysten ostoprosesseista ja palvelumuotoilun ostoon vaikuttavista tekijöistä. Tutkimuksen suppeasta haastateltavien ja kyselytutkimukseen osallistujien määrästä huolimatta tutkimus saavutti varhaisessa vaiheessa saturaatiopisteen. Puusniekan ym. (2006) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tarvitaan aineistoa sen verran, kuin tutkittavan aiheen kannalta on oleellista. Vastaukseksi tutkimuskysymykseen voidaan sanoa, että palvelumuotoilun tuotteistamiselle on tarve, palvelumuotoilun tuotteistamisessa on paljon samoja elementtejä, kuin asiantuntijapalvelun tuotteistamisessa. Eroavaisuudet ovat siinä, että palvelumuotoilusta ei tiedetä tarpeeksi ja sen arvoa ei ymmärretä sekä mittaaminen on haastavampaa tai

ainakin sitä pitää tehdä pidemmällä aikavälillä. Lisäksi palvelumuotoiluprosessi vaikuttaa tuotteistukseen.

6 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS

Tässä opinnäytetyössä on hyödynnetty laadullista tutkimusta. Puusa ja Julkunen (2020) lainaavat arvostettuja kvalitatiivisen analyysin asiantuntijoita Mathews Milesia ja Michael Hubermania (1994) ja kertovat heidän korostavan, että ”laadullisen tutkimuksen laatuun vaikuttavat aineistonkeruumenetelmät, niiden valintaperustelut, menetelmien käyttö sekä monipuolisuus.” Puusan ym. (2020) mukaan analyysissä tulee pyrkiä totuudenmukaisuuteen, uskottavaan tulkintaan ja tiettyjen ratkaisujen kestävään perusteluun, kuitenkin laadullisessa tutkimuksessa tehdyt ratkaisut perustuvat pääosin tutkijan subjektiivisiin näkemyksiin ja valintoihin.

Opinnäytetyön luotettavuuteen vaikuttaa merkittävästi lähdeaineisto ja sen monipuolisuus sekä hyödynnetyt tutkimusmenetelmät. Tässä työssä on käytetty erilaisia ja mahdollisimman tuoreita lähteitä, jotka osaltaan varmistavat tutkimuksen luotettavuutta. Opinnäytetyön aineiston keruussa on myös hyödynnetty alan asiantuntijoiden näkemyksiä ja sitä kautta haettu validiteettia tutkimukselle. Puusa ym. (2020) mukaan tutkimuksen uskottavuudella tarkoitetaan sitä, miten tutkimuksen kohteena olevat henkilöt ja kohdeyleisö hyväksyvät tutkimuksen tulokset tosiksi ja luottavat aineiston keruun sekä analysoinnin tapahtuneen hyvän tutkimusetiikan mukaisesti.

Tutkimuksessa on hyödynnetty monipuolisesti erilaisia tutkimusmenetelmiä, joiden avulla on saatu vastaus tutkimuskysymyksiin ja sitä kautta tutkimusongelmaan. Tutkimusongelman määrittelyn avulla tutkimusta on pystytty rajaamaan sekä hyödynnettävät menetelmät ovat mahdollistaneet rajauksen mielekkyyden. Tutkimusprosessi on kuvattu työssä hyödyntäen palvelumuotoilun prosessia ja tutkimuksen teoreettisessa osuudessa on hyödynnetty alan tuoreinta kirjallisuutta.

Tutkimus aloitettiin kyselytutkimuksella, jonka kautta haluttiin saada yleiskuva tutkittavasta asiasta. Kyselytutkimuksen vastaajien määrä jäi pieneksi mutta kyselytutkimus toimi laadukkaana pohjana haastatteluille, koska kyselyillä ja

haastatteluilla saatiin samansuuntaisia tuloksia. Kyselytutkimuksen vastaajien määrään vaikutti kyselyn jakelukanavat sekä kyselyn kohderyhmä.

Haastatteluiden avulla tutkimusaineistosta saatiin monipuolisempi ja kattavampi. Asiantuntijahaastattelut toimivat tukemassa tutkimusta, ja osaltaan vaikuttivat tutkimuksen validiteettiin. Vertailevan tutkimuksen on tarkoitus antaa tietoa siitä, kuinka alalla palveluita tarjotaan ja kenelle niitä suunnataan.

Vertailtaessa tulokset ovat samansuuntaisia kuin muissa tutkimuksissa, huomioitavaa kuitenkin on, että tutkimuksen tarkoitus on toimia pohjana syvemmälle jatkotutkimukselle, jonka vuoksi tutkimuksen aikana ei lähdetty hakemaan tarkempaa tietoutta esimerkiksi yrityksen toimialan vaikutuksesta tuotteistamiseen. Puusan ym. (2020) mukaan tutkimuksen reliabeliutta lisää jos muista tutkimuksista on saatu samankaltaisia tuloksia.

Tutkimusprosessin vaiheet ovat dokumentoitu ja tuotu esiin työssä. Yleisten eettisten periaatteiden mukaan tutkittavien ihmisarvoa, yksityisyyttä ja itsemääräämisoikeutta sekä muita oikeuksia tulee kunnioittaa tutkimuksessa (Tietoarkisto s.a). Opinnäytetyön aineiston keruussa on otettu huomioon tutkimuseettiset kysymykset. Tutkimukseen osallistuneilta henkilöiltä on kysytty lupa heidän nimiensä ja ammattinimikkeidensä maininnasta työssä. Teemahaastattelut tehtiin anonyymisti ja yksi asiantuntijahaastattelu pysyy anonyyminä. Kyselytutkimuksessa ja haastatteluissa tuotiin selkeästi esiin, mihin tarkoitukseen tietoa kerätään, kyselytutkimukseen vastattiin anonyymisti. Tutkimuksen haastatteluaineisto nauhoitettiin ja sen jälkeen litteroitiin ja siitä tehtiin aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Tutkimusaineistoa säilytetään opinnäytetyöprosessin ajan, jonka jälkeen se hävitetään asianmukaisesti.

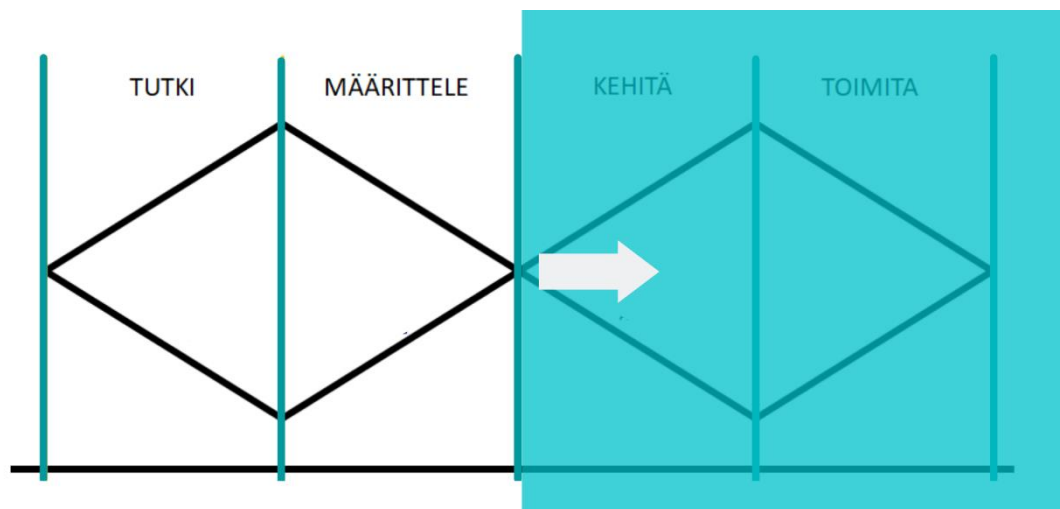
Tutkimustulokset tuovat uutuusarvoa alalle ja sen kehittämislle. Tutkimuksen suurin merkitys on sen mahdollistama jatkokehitys ja lisätutkimus aiheesta. Tutkimuksen toimeksiantaja hyödyntää tutkimuksen tuloksia sen kautta syntyneitä palvelukehitykseen tarkoitettavaa työkalua omassa kontekstissaan. Tutkimustuloksia voidaan pitää luotettavina.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia kuinka palvelumuotoilua voisi tuotteistaa B2B-yritykset kohderyhmänä. Tutkimuksessa saatuja tietoja hyödynnetään toimeksiantajan puolella asiantuntijapalveluiden tuotteistamisessa.

Tutkimuksen tulokset auttavat huomioimaan myös asiantuntijapalveluiden tuotteistamiseen vaikuttavia asioita, palvelumuotoilu on asiantuntijatyötä.

Tutkimusprosessi eteni palvelumuotoilun tuplatimanttiprosessin mukaisesti. Ensimmäisessä vaiheessa, kun tutkittava asia oli päätetty, asiasta lähdettiin hakemaan tietoa erilaisilla tutkimusmenetelmillä. Tutki-vaiheessa (kuva 17) aiheesta haluttiin saada yleiskuva, johon kyselytutkimuksella onnistuttiin saamaan kattava vastaus ottaen huomioon vastaajien määrä. Monet yrityspäätäjät painivat saman asian kanssa, ja vastauksista ilmeni, että tietoa palvelumuotoilusta ja sen hyödyistä haluttiin saada lisää. Lisäksi selkeästi vastauksista esiin nousi, että he olisivat valmiita ostamaan palvelumuotoilua, jos löytyisi hyvin suunniteltu palvelu helposti ostettavassa muodossa.



Kuva 17. Palvelumuotoilun prosessi, työn rajaus ja jatkokehitys. (Kemppi 2021)

Tutki-vaiheessa haettiin myös syvempää ymmärrystä haastattelemalla B2B-päätäjiä sekä palvelumuotoilun ja asiakaskokemuksen ammattilaisia.

Haastatteluiden kautta tarpeet ja haasteet kirkastuivat sekä tutkimuksen reliabiliteetti vahvistui. Tutkimusaineistonanalyysiin hyödynnettiin

samankaltaisuuskaaviota, jotta laajasta tutkimusaineistosta saatiin tutkittua palvelumuotoilun ostamiseen ja tuotteistamiseen eniten vaikuttavat asiat.

Tutkimuksen aikana ymmärrys B2B-yritysten tarpeista monipuolistui ja yritysten tarpeisiin vaikuttavat asiat konkretisoituivat. Tutkimuksen aikana selvisi, että yritysten koolla on suuri merkitys tuotteistukseen. Suurilla kansainvälisillä yrityksillä on erilaiset tarpeet ja toiveet yhteistyökumppanin suuntaan kuin taas pienemillä pk-yrityksillä. Yleisesti B2B-yritysten ominaispiirteinä on pitkät myyntisyklit ja päätöksentekijöiden suurempi määrä. Tämä kontrasti kasvaa aina mitä suurempaan yritykseen mennään ja organisaatio kasvaa ja monimutkaistuu. Pienemmillä pk-yrityksillä päätöksenteko on hieman ketterämpää ja päätöksentekijöitä vähemmän.

Vertailevan tutkimuksen avulla huomattiin, että suuryrityksille palvelumuotoilua on tuotteistettu jo todella hyvin. Pitkänlinjan palvelumuotoilutoimistot, kuten Hellon vastaavat suuryritysten tarpeisiin ja ostoprosessiin tuomalla oikeat asiat esiin verkkosivuillaan ja palvelukuvauksissaan. Toimialan vaikutusta palvelumuotoilun tuotteistamiseen olisi hyvä tutkia kehityksen edetessä enemmän. Keskisuurten yritysten haasteisiin vastaa omalla palvelukuvauksellaan parhaiten Kreapal. Hintahaarukan kertominen verkkosivuilla vaikuttaa ostamiskynnykseen merkittävästi sen lisäksi tarvitaan hyötyjen selkeä konkretisointi. Sivulla on myös kerrottu asioita kuvin, ja Kreapalin viestinnästä saa kuvan, että he tekevät töitä konkretisoidakseen palvelumuotoilun helpommin ymmärrettäväksi. Kreapalin mielenkiintoinen uusi työkaveri -palvelu tarttuu palvelumuotoilun ostamisen helpottamiseen aiheena. Asiantuntijahaastatteluista kerätyn ymmärryksen pohjalta voidaan myös todeta, että konkretisointia ja selkokielistämistä on jatkettava suuremmalla palvelumuotoilijoiden joukolla. Tiedon levittäminen on merkittävässä roolissa myös siinä, kuinka paljon yrityksiin saadaan vietyä muotoiluajattelua.

Aineistosta nousseen ymmärryksen pohjalta eniten kohdennettua tuotteistamista tarvitaan pk-yritysten liikevaihdoltaan pienemmälle päälle, sekä mikroyrityksille. Tämän kohderyhmän budjetit ovat pienempiä ja päätöksentekoprosessi suhteellisen ketterä. Tarpeena on selkeä, hyvin hinnoiteltu kokonaisuus, joka on mahdollisesti paloitetu selkeisiin kokonaisuuksiin. Aineistosta saadun ymmärryksen pohjalta tuotteistuksessa

kannattaa huomioida yritysten näkökulma löytää oikea henkilö projektin toteutukseen.

8 POHDINTA

Opinnäytetyö prosessi sujui onnistuneesti, muutoksista ja aikaresurssista huolimatta. Opinnäytetyön rajauksen kannalta prosessin toinen timantti (kuva 17) jätettiin pois, sillä muussa tapauksessa opinnäytetyöstä olisi tullut kohtuuttoman laaja.

Vastauksena tutkimusongelmaan opinnäytetyössä koottiin yhteen B2B-kohderyhmän tarpeita ja haasteita, joihin voidaan vastata paremmalla tuotteistuksella (kuva 15, 40). Lisäksi opinnäytetyön tuloksena syntyi tuotteistamisen canvas-mallinen työkalu (kuva 17, 41), jonka tarkoituksena on helpottaa jatkokehittämistä. Työkalua on testattu Näkemystehdas MBE:n kehitysprojektissa, jossa tuotteistettiin uutta palvelua. Opinnäytetyön aikana kertyneiden tietojen pohjalta, siihen tuli muutoksia, jotka tukevat sen tarkoitusta tässä kontekstissa. Mallia olisi kuitenkin vielä hyvä jatkokehittää uusissa projekteissa ja näin kehittää edelleen sen toimivuutta tuotteistamisen tukena. Tällä hetkellä sen pohjana on opinnäytetyöprosessin aikana saatu ymmärrys sekä aikaisempi tuotekehitysprojekti, jossa käytettiin mallia suunnittelun tukena.

Palvelumuotoilun tuotteistamisessa on paljon samoja elementtejä kuin asiantuntijapalveluiden tuotteistamisessa. Opinnäytetyön pohjalta voidaan todeta, että asiantuntijapalveluita tuotteistaessa pitää keskittyä myös sisäisten ja ulkoisten prosessien tuotteistukseen (Villanen 2016; Hietala 2015, 60). Palvelumuotoilun ydin on asiakasymmärrys, asiakkaiden haasteiden ymmärtäminen auttaa tuotteistuksessa ja työssä on koottu yhteen yleisiä tarpeita, jotka vaikuttavat tuotteistukseen.

Tutkimuksen laatuun vaikuttavat käytetyt tutkimusmenetelmät ja aineiston monipuolisuus. Työssä aineistoa kerättiin pääosin laadullisin menetelmin. Haasteena aineiston keruussa oli kohderyhmän tavoitettavuus. Tutkimusotos jäi suhteellisen pieneksi, mutta tutkimuksen aikana huomattiin, että samat asiat nousivat useaan kertaan esiin, eli aineisto saturoitui. Tutkimusta olisi

voinut laajentaa ja selvittää kuinka B2B-päätäjien haasteet ja tarpeet vaihtelevat toimialakohtaisesti. Työn tuloksena syntynyt työkalu on hyödynnettävissä palveluiden kehityksessä laajasti. Opinnäytetyössä saavutetun ymmärryksen ja tuloksien pohjalta voidaan palvelumuotoilun tuotekehityksessä mennä eteenpäin prosessimallin toista timanttia ja tehdä tarkempaa kohderyhmärajausta sekä osallistaa asiakkaita kehitysprojektiin – kehittä vaihe prosessissa. Opinnäytetyön merkitys kiteytyy jatkokehitysmahdollisuuksiin.

LÄHTEET

Alapuro, R. & Arminen, I. 2004. Vertailevan tutkimuksen ulottuvuuksia. Porvoo, Helsinki: WSOY.

Ambientia. s.a. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ambientia.fi/palvelut/palvelumuotoilu/> [viitattu 23.3.2021].

Anttila, P. s.a. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/> [viitattu: 6.2.2021].

Haastateltava. 2020. Asiantuntija. Videohaastattelu. 2.3.2021.

Hellon. s.a. www-sivut. Saatavissa: <https://www.hellon.com/offering/> [viitattu 23.3.2021].

Hietala, P. 2015. Opinnäytetyö. Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen, case: käyttäjäkeskeinen suunnittelu. Oulun ammattikorkeakoulu. Oulu. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/92006/Hietala_Perttu.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 29.1.2021].

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Holma, L., Laasio, K., Ruusuvuori, M., Seppä, S. & Tanner, R. PDF (Julkaisematon, julkaistaan 25.3.2021). Menestys syntyy asiakaskokemuksesta, B2B-johtajan opas. Alma Talent.

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2007. Verkkoaineisto. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua: opas yrityksille. Helsinki: Tekes.

Kaunissaari, K. 2020. Palvelumuotoilija. Videohaastattelu. 2.3.2021. KK Creative.

Kreapal. s.a. www-sivut. Saatavissa: <https://www.kreapal.fi/> [viitattu 23.3.2021].

Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut: Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY.

Luoma, P. 2006. WWW-dokumentti. Johdatusta kvalitatiiviseen vertailevaan analyysiin. Tampereen yliopisto. Päivitetty: 23.11.2006. Saatavissa: <https://www.oulu.fi/sosiologia/node/5047> [viitattu: 3.3.2021].

Monto, E. 2019. YAMK opinnäytetyö. Yrityksen B2B palvelujen kehittäminen strategisen muotoilun avulla. Helsinki. Metropolia. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/227765/Monto_Emma.pdf?sequence=2&isAllowed=y [viitattu 29.1.2021].

Myllyntaus, T. 1995. Vertaileva tutkimus – yhteiskunnan peili. WWW-dokumentti. Saatavissa: http://www.academia.edu/1058233/Vertaileva_tutkimus_-_yhteiskunnan_peili [viitattu: 26.2.2021].

Näkemyshdas MBE. s.a. www-sivut. Saatavissa: <https://mbe.fi/> [viitattu 23.2.2021].

Palokangas, A. 2020. Palvelumuotoilija. Videohaastattelu. 2.3.2021. Paloka.

Parantainen, J. 2007. E-kirja. Tuotteistaminen: rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Helsinki: Talentum.

Parviainen, E. 2012. Opinnäytetyö. Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen – KPMG Oy Ab Legal Services. Hyvinkää. Laurea. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/47346/Parviainen_Ella.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu: 29.1.2021].

Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) 2020. E-kirja. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.

Puusniekka, A. & Saaranen-Kauppinen, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_2.html [viitattu: 3.2.2021].

Räty, V. (toim.) 2020. Pdf-tiedosto. Design Venture Ohjelma – Muotoilu yritysten liiketoiminnan vauhdittajana. Lahti: LAB-ammattikorkeakoulu. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/354164/LAB_2020_07.pdf?sequence=2&isAllowed=y [viitattu: 5.2.2021].

Seppä, S. 2020. Asiakaskokemusjohtaja. Videohaastattelu. 2.3.2021. Nordic Business Forum.

Sipilä, J. 1999. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. 2. Ekonomia-sarja. Helsinki: WSOY.

Stickdorn, M., Hormess, M. E., Lawrence, A. & Schneider, J. 2018. This is service design doing – Applying service design thinking in the real world – A practitioners' handbook. 3. painos. Sebastopol: O'Reilly Media, Inc.

Tutkimusasetelma. s.a. Tietoarkisto. Tampereen yliopisto. WWW-dokumentti. Saatavissa:
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/tutkimus/asetelma/>
[viitattu: 10.2.2021].

Tuulaniemi, J. 2016. 3. Painos. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Pro.

Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen, M., Valtanen, J. & Martinsuo, M. 2015. PDF-dokumentti. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja. Helsinki: Aalto Yliopisto. Saatavissa:
<https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/16523/isbn9789526062181.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
[viitattu: 10.3.2021].

Vehkalahti, K. 2019. PDF-dokumentti Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Helsingin Yliopisto. Saatavissa:
<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/305021/Kyselytutkimuksen-mittarit-ja-menetelmat-2019-Vehkalahti.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu: 10.2.2021].

Villanen, J. 2016. E-kirja. 1. Painos. Tuotteista tähtituotteita. Helsinki: Kauppakamari. [viitattu: 3.3.2021].

KUVALUETTELO

Kuva 1. Näkemystehdas MBE toimisto. Kemppi, L. 18.12.2020

Kuva 2. Aikataulukaaavio. Kemppi, L. 3.2.2021

Kuva 3. Käsitekartta. Kemppi, L. 4.2.2021

Kuva 4. Palvelumuotoilun tuotteistus, viitekehys. Kemppi, L. 4.2.2021

Kuva 5. Tuplatimantti, muotoilun prosessi. Kemppi, L. 2021

Kuva 6. Tuotteistamisen kautta vahvistuvat osa-alueet (Tuominen ym. 2015)

Kuva 7. Design Ladder -malli kuvaa yrityksen muotoiluosaamisen kypsyystasot (Koivisto ym. 2019, 164)

Kuva 8. Palvelumuotoilun tyypillisiä kehittämiskohteita (Koivisto ym. 2019, 57)

Kuva 10. Kuinka hyödynnätte yrityksessänne muotoilua? (Webropol-kyselyn raportti 2021)

Kuva 11. Mitä yleisiä kehityskohteita yrityksessänne voisi olla? (Webropol-kyselyn raportti 2021)

Kuva 12. Samankaltaisuuskaavio (Kemppi, L. 2021)

Kuva 13. Palvelumuotoilunprosessin paloittelu (Kemppi, L. 2021)

Kuva 14. Ostopäätökseen vaikuttavat tekijät (Kemppi, L. 2021)

Kuva 15. Palvelumuotoilun tuotteistamiseen vaikuttavat tekijät, B2B-yritykset. (Kemppi, L. 2021)

Kuva 16. Tuotteistamisen canvas-työkalu. (Kemppi, K. 2021)

Kuva 17. Palvelumuotoilun prosessi, työn rajaaminen ja jatkokehitys (Kemppi, L. 2021)

HAASTATTELUT:

Yritys X, 3.3.2019, Puhelin.

Yritys X, 8.3.2021, Puhelin.

Yritys X, 17.3.2021, Puhelin.

Yritys X, 19.3.2021, Hollola.

Yritys X, 20.3.2021, Puhelin.

Yritys X, 25.3.2021, Videopuhelu.

| KOHDERYHMÄ | PÄÄTÖKSENTEKOPROSESSI / PÄÄTTÄJÄT | YRITYKSEN KOKO |
|-----------------|-----------------------------------|---|
| TOIMIALA | | <input type="checkbox"/> Mikroyritys Vuosiliikevaihto: ≤ 2 M € <input type="checkbox"/> Pieni yritys Vuosiliikevaihto: ≤ 5 M € <input type="checkbox"/> Keskisuuri yritys Vuosiliikevaihto: ≤ 50 M € <input type="checkbox"/> Suuri yritys Vuosiliikevaihto: > 50 M € |
| Asiakkaan tarve | 1. Ratkaisu | Sisäinen prosessi |
| Asiakkaan tarve | 2. Ratkaisu | Sisäinen prosessi |
| Asiakkaan tarve | 3. Ratkaisu | Sisäinen prosessi |
| Asiakkaan tarve | 4. Ratkaisu | Sisäinen prosessi |

