



PALVELU VAAKA

Mervi Rajahonka ja Kaija Villman

Palveluvaaka – Punnitse ja kehitä palveluitasi

XAMK INSPIROI 33

**KAAKKOIS-SUOMEN AMMATTIKORKEAKOULU
MIKKELI 2021**



Xamk Inspiroi 33

Palveluvaaka - punnitse ja kehitä palveluitasi

KAAKKOIS-SUOMEN AMMATTIKORKEAKOULU

MIKKELI 2021

© Tekijät ja Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu

Tekijät: Mervi Rajahonka ja Kaija Villman

Taitto: Aino-Maria Vuoti, Mainostoimisto Groteski Oy

Kuvituskuvat: Shutterstock

ISBN: 978-952-344-374-7 (PDF)

ISSN: 2489-6764 (verkkójulkaisu)

julkaisut@xamk.fi



Savonlinnan
HANKEKEHITYS OY



SISÄLLYS

Palvelut puntariin!.....	6	OSA 2: Palveluvaaka-mallin kehitystyö	
Johdanto.....	9	palvelumuotoilun keinoja käyttämällä.....	36
Julkaisun tarkoitus ja rakenne	10	Tutki.....	38
Kirjoittajien esittely	11	Analysoi.....	39
Kehittämisen tavoitteena elinvoima ja		Kehitä ja testaa	42
vetovoimaiset palvelut Savonlinnan		Tutki.....	43
seudulle	12	Analysoi.....	44
		Kehitä ja testaa	46
OSA 1: Palveluliiketoiminnan kypsyysmalli.....	14	Liitteet	56
Mikä on Palveluvaaka.....	16	Liite: Palveluvaaka-kyselyn kysymykset.....	57
Kuusi mittaria	18	Lähteet	58
Kolme tasoa	21	Lisätietoa ja muuta hankkeessa tuotettua	
Kypsyystaso 1: Aloittelija	23	palvelukehittämiseen liittyvää materiaalia	60
Kypsyystaso 2: Hyödyntäjä	25		
Kypsyystaso 3: Aktiivinen kehittäjä.....	27		
Tavoitellun tason saavuttaminen.....	30		
Palvelujen kehittäminen jatkuvana			
prosessina.....	34		



Palvelut puntariin!

Teollinen aikakausi on vaihtunut palvelujen aikakaudeksi. Nykyään yritykset kilpailevat palveluilla ja erottuvat toisistaan tarjoamiensa palvelujen perusteella. Palvelujen merkitys liiketoiminnassa kasvun ja uudistumisen lähteenä lisääntyy edelleen. Kasvu ja uudistuminen perustuvat palvelujen kehittämiseen. Palvelujen ja palveluliiketoiminnan kehittäminen yhdistettynä erityisesti digitaalisuuteen ja verkostomaiseen toimintaan avaa yrityksille uusia mahdollisuuksia kaikilla toimialoilla. Parhaat menestymisen mahdollisuudet ovat niillä yrityksillä, jotka pystyvät joustavasti mukauttamaan toimintaansa asiakkaan tilanteeseen sopivaksi myös vaativina aikoina.

Palvelujen arvon määrittää asiakas, ja usein palvelut syntyvätkin vuorovaikutustilanteissa asiakkaan kanssa. Palvelun asiakasarvoa ja riittävää laatua voi yrityksen olla vaikea määrittää. Jotta palvelujen tuottaja ymmärtäisi asiakkaan tarpeet ja palvelu kohtaisi ne parhaalla mahdollisella tavalla, palvelujen kehittämiseen on otettava mukaan asiakasnäkökulma alusta lähtien.

Asiakkaan arkipäivän tarpeet ovat myös niin laajat, että palvelujen tuottajat voivat hyötyä siitä, että ne pystyvät tarjoamaan entistä laajempia ratkaisuja asiakkaan haasteisiin. Näissä tapauksissa yrityksen kannattaa verkostoitua muiden yritysten kanssa niin, että asiakkaan laajoihin tarpeisiin saadaan vastattua yhteistyössä muiden yritysten kanssa. Asiakaskokemus ratkaisee.

Tämä julkaisu ja siinä esiteltävä Palveluvaaka on syntynyt tarpeesta kehittää yrityksille helppokäyttöinen itsearviointin työkalu, jolla yritykset pystyvät arvioimaan palveluliiketoimintansa ja asiakasymmärryksensä tasoa sekä kehityssuuntia.

Palveluvaaka kehitettiin osana PAMU Savonlinna -hanketta vuosina 2019–2021. Hankkeen ovat toteuttaneet yhteistyössä Itä-Savon koulutuskuntayhtymä (Ammattiopisto Samiedu), Savonlinnan Hankekehitys Oy ja Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Hanke on saanut Etelä-Savon ELY-keskuksen kautta Euroopan sosiaalirahaston osarahoitusta.



Palveluvaaka on malli ja työkalu itsearviointiin.

Johdanto

Julkaisun tarkoitus ja rakenne

Tässä julkaisussa esitellään Palveluvaaka sekä kerrotaan, miksi ja miten se kehitettiin. Palveluvaaka on malli ja työkalu, joka auttaa tunnistamaan, millä tasolla organisaation palveluliiketoiminta on ja miten palveluliiketoiminnan kehittämisessä kannattaa edetä. Julkaisussa kuvataan Palveluvaaka-mallin pohjana oleva palveluliiketoiminnan kypsyyssmalli sekä kerrotaan mallin kehitystyöstä.

Julkaistu jakautuu kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa esittelemme Palveluvaaka-tasomallin sekä kerromme, kuinka sitä voidaan käyttää palveluliiketoiminnan kehittämisessä. Toisessa osassa kuvaamme, miten me itse

käytimme palvelumuotoilun keinoja Palveluvaaka-mallin kehitystyössä. Palvelumuotoilu tarkoittaa palvelujen ja liiketoiminnan ihmisläheistä kehittämistä muotoilun menetelmiä hyödyntäen prosessissa, johon käyttäjät otetaan aktiivisesti mukaan (Koivisto 2007).

Kirjoittajien esittely

Kuva Päivi Kapainen-Heiskanen.



Kaija Villman

Projektipäällikkö

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu

Kaija on ollut auttamassa kymmenen vuoden ajan erilaisia ja eri kokoisia yrityksiä ja yrittäjiä palveluiden kehittämisessä..



Kuva Päivi Kapainen-Heiskanen.

Mervi Rajahonka

TKI-asiantuntija

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu

Mervi on tutkinut palveluliiketoimintaa ja palveluyrityksiä noin viidentoista vuoden ajan.

Kehittämisen tavoitteena elinvoima ja vetovoimaiset palvelut Savonlinnan seudulle

PAMU Savonlinna -hanke käynnistettiin Savonlinnassa, koska palvelumuotoilun toivottiin tukevan tuotteiden ja palvelujen kehittämistä ja uuden elinvoiman synnyttämistä Savonlinnan seudulle. Alueen murrosvaihe on aiheuttanut haasteita palvelujen säilyttämiseen nykytasolla.

Tämä vaatii panostusta kehittämistyöhön elinvoimaisuuden ja menestymisen takaamiseksi. Asiakaskunnan muutos edellyttää entistä parempaa asiakasymmärrystä.

Hankkeen tavoitteena on ollut aikaansaada uutta liiketoimintaa ja vetovoimaisia palveluita Savonlinnan alueelle. Palveluliiketoiminnan kehittämisen avulla on pyritty luomaan alueelle entistä asiakaskeskeisempää toiminta-

kulttuuria. Hankkeessa on lähestytty asiakasymmärrystä, vetovoimaa ja vaikuttavuutta eri suunnista. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu (Xamk) on keskittynyt erityisesti yritysvalmennusten ja Palveluvaaka-työkalun toteuttamiseen, Ammattiopisto Samiedu koulutustuotteiden vetovoiman kehittämiseen ja Savonlinnan Hankekehitys Oy matkailun toimintamallin kehittämiseen elinkeinoelämän näkökulmasta.

Hankkeen valmennuksissa mukana olleet yritykset ovat kehittäneet asiakaslähtöisiä uusia toimintatapoja, tuotteita ja palveluja osallistaen asiakkaitaan kehittämiseen palvelumuotoilun avulla. Lisäksi hankkeessa on kehitetty ja

pilotoitu yhteistyössä valmennuksiin osallistuneiden organisaatioiden kanssa Palveluvaaka-työkalu palveluliiketoiminnan kypsyyden ja asiakkaan palvelukokemuksen mittaamiseen.

Xamkin näkökulmasta hankkeessa tavoitteena on ollut erityisesti valmennuksessa mukana olevien yritysten henkilöstön osaamisen kehittäminen sekä palvelumuotoilun toimintatapojen ja käytön tuominen ja juurruttaminen yritysten toimintatavaksi. Valmennuksissa yritykset ovat päässeet ratkomaan vertaiskehittämisen keinoin omia kehittämishaasteitaan ja testaamaan uusia toimintamalleja. Palvelumuotoilun osaamisen vahvistuessa organisaatioiden palvelut muotoutuvat asiakaslähtöisiksi kokonaisuuksiksi, asiakaskokemukset paranevat ja toiminta tehostuu. Tämä näkyy tulevaisuudessa yrityksissä kannattavuuden ja tuottavuuden parantumisena.

Palveluvaaka on liittynyt kiinteästi näihin tavoitteisiin: on haluttu tuoda yritysten käyttöön helppokäyttöinen palveluliiketoiminnan kypsyyden ja palvelukokemuksen mittaamisen ja kehittämisen työkalu. Palveluvaaka on kehitetty

palvelumuotoilun menetelmin iteratiivisessa yhteiskehittämisen prosessissa ja osin samassa prosessissa kuin valmennuksiin osallistuneet yritykset ovat kehittäneet omia kehittämishaasteitaan. Palveluvaakaa on testattu PAMU-valmennuksiin osallistuneiden organisaatioiden kanssa. Mallia on tarkoitus myös myöhemmin tarpeen mukaan kehittää eteenpäin, kun sen käytöstä on kertynyt kokemuksia.

Koimme mallin kehittämisen tarpeelliseksi, sillä kun PAMU Savonlinna -hanke käynnistyi, emme löytäneet vastaavia malleja palvelujen kehittämiseen. Kehitystyö osoittautuikin ajankohtaiseksi, koska hankkeen aikana muun muassa maailmanlaajuisesti ja Suomessakin toimiva Service Design Network (SDN) järjestö alkoi kehittää vastaavaa mallia.

OSA 1

Palveluliike- toiminnan kypsyysmalli

Palveluvaaka kertoo
palveluliiketoiminnan
vahvuudet,
heikkoudet sekä
tärkeimmät
kehittämiskohteet.



Mikä on Palveluvaaka?

Palveluvaaka on helppokäyttöinen malli ja itsearviointityökalu yrityksen tai muun organisaation palveluliiketoiminnan kypsyyden mittaamiseen ja kehittämiseen.

Palveluvaaka auttaa arvioimaan organisaation palveluliiketoiminnan kypsyttä nimenomaan asiakasymmärryksen näkökulmasta. Palveluliiketoiminnan kypsyys kuvaa sitä, kuinka yritys on sitoutunut palvelujen asiakaskeskeiseen kehittämiseen ja kuinka se pystyy hyödyntämään asiakaskeskeisen kehittämisen työkaluja.

Palveluvaaka on kypsyysmalli. Kypsyysmallit (*maturity models*) ovat vaiheittaisia tiekarttoja, joiden avulla voidaan arvioida organisaation nykytilanne ja valmiudet kehittyä. Yleensä kypsyysmalleissa myös esitetään neuvoja, miten organisaatio voi edetä tasolta toiselle. Kypsyysmallia voidaan siis käyttää kehittämistavoitteiden ja -vai-

heiden määrittelyssä. Näitä malleja on laadittu ja testattu useilla liikkeenjohdon tutkimusalueilla, mutta tähän mennessä ei juurikaan palveluliiketoiminnassa.

Mitä?

Palveluvaaka kertoo palveluja kehittäväälle yritykselle tai muulle organisaatiolle, millä tasolla palveluliiketoiminnassa ollaan sekä missä ovat palveluliiketoiminnan vahvuudet, heikkoudet ja tärkeimmät kehittämiskohteet. Lisäksi työkalu antaa suosituksia siitä, miten tasolta toiselle voidaan edetä. Vastaaja saa sanallisen palautteen lisäksi visuaalisen kuvauksen omista vastauksistaan.

Kenelle?

Voit vastata kyselyyn organisaatiosi edustajana ja pohtia saamaasi palautetta itsenäisesti. Palveluvaaka-kyselyä voi käyttää myös esimerkiksi yritysneuvonnassa tai valmennuksessa yrityksen tilannekuvan kartoittamisessa. Työkalussa on myös seurantamahdollisuus. Vaikka Palveluvaaka on kehitetty etupäässä organisaatioiden hyödyksi ja niiden käyttöön, tavoitteena on myös koota sen kautta alueen kehittäjätoimijoille tietoa organisaatioiden tilanteesta palvelujen kehittämisessä.

Miten?

Palveluvaaka-kyselyyn vastaaminen kestää noin 10 minuuttia. Kyselyssä on taustatietojen jälkeen 18 kysymystä kuudelta eri palvelukehittämisen osa-alueelta. Kysymyksiin vastataan liukuvalla asteikolla 1–7 (täysin eri mieltä – täysin samaa mieltä). Vastattuasi kysymyksiin saat sanallisen ja visuaalisen palautteen sekä kehittämisehdotuksia.

Palveluvaaka on käytettävissä osoitteessa:



pamu.samiedu.fi sivuilla



xamk.fi sivuilla



video.xamk.fi Palveluvaaka video

Kuusi mittaria

Palveluliiketoiminnan kypsyttä arvioidaan Palveluvaaka-mallissa 18 kysymyksellä, jotka on yhdistetty eri osa-alueita arvioivaksi kuudeksi mittariksi. Nämä kuvaavat palveluliiketoiminnan strategiaa ja kulttuuria, asiakasymmärrystä syventäviä mittareita ja toimintaa sekä palveluliiketoiminnan prosesseja ja työkaluja.

Strategia

Johdon sitoutuminen asiakaskeskeisyyden ja asiakasymmärryksen lisäämiseen on palveluliiketoiminnan kehittämisen kulmakivi, mutta palvelujen kehittäminen on myös oppimisprosessi koko organisaatiolle. Kun asiakaskeskeisyyden merkitys ymmärretään ja palveluja kehitetään asiakaskeskeisesti, ollaan jo oikealla tiellä matkalla kohti syvempää asiakasymmärrystä ja tuottavampaa palveluliiketoimintaa.

Kulttuuri

Jos palveluliiketoiminta nähdään olennaisena kasvun lähteenä, siihen myös panostetaan. Palvelujen kehittämisessä oikea asenne ja kehittämismyönteinen ilmapiiri auttavat eteenpäin, mutta palvelujen kehittämiseen on myös varattava erityisiä henkilöresursseja ja budjettivaroja. Henkilöstö on palveluliiketoiminnassa ensiarvoisen tärkeä resurssi. Siksi henkilöstön osaamisen kehittämiseen kannattaa panostaa. Parhaisiin tuloksiin pääsemiseksi palvelujen kehittämisen on oltava järjestelmällistä, ja siihen on myös varattava erityisiä henkilöresursseja ja budjettivaroja.

Mittarit

Kun toimintaa halutaan kehittää, avuksi otetaan mittareita, joita seurataan. Kun mittarit ovat asiakaskeskeisiä, toimintaa voidaan kehittää asiakkaat huomioiden. Kun organisaation kaikissa mittareissa on huomioitu asiakaskeskeisyys, ollaan oikealla tiellä. Lisäksi täytyy pitää huoli siitä, että mittareista kertynyt tieto analysoidaan ja sitä hyödynnetään uusien palvelujen kehittämisessä.

Toiminta

Varma tapa lisätä asiakasymmärrystä on ottaa asiakkaat mukaan palvelujen kehittämiseen alusta lähtien. Kun organisaatiossa ymmärretään, miten asiakkaat elävät ja mitä he ajattelevat, palvelut osuvat paremmin heidän tarpeisiinsa.

Prosessit

Palveluliiketoiminnan prosesseihin – palvelujen sujuvaan toteuttamiseen – kannattaa kiinnittää huomiota, koska tehokas palveluliiketoiminta on tuottavinta. Usein tehokkuus vaatii tiimityötä ja verkostoitumista organisaation ulkopuolelle.

Työkalut

Uuden kehittämisessä uudet työkalut ja toimintamallit ovat usein parempia kuin pussillinen vanhoja. Esimerkiksi digitaalisten työkalujen ja toimintamallien omaksuminen voi merkittävästi syventää asiakasymmärrystä. Palvelumuotoilun työkaluihin kannattaa tutustua, koska niiden käyttö ohjaa parempaan asiakasymmärrykseen. Asiakasymmärrys syntyy kokeilujen kautta.



Palveluvaaka kertoo,
missä olet nyt.

Kolme tasoa

Palveluvaaka-kypsyysmalli on kolmitasoinen (*Kuva 1*). Malli on suuntaa antava. Palveluorganisaatiossa on useimmiten piirteitä useammasta eri tasosta, koska kypsyystaso voi olla erilainen eri osa-alueilla. Palveluvaaka antaa arvion organisaation kokonaistilanteesta (pisteet 4–10), mutta myös tilanteesta jokaisella kuudella osa-alueella. Kehittämissuosituksia malli antaa osa-alueittain.

Organisaation itsensä on määritettävä tavoitetasonsa. Palveluvaakaan pätee sama totuus kuin muihinkin kypsyysmalleihin: kaikkien organisaatioiden ei ole tarkoituksenmukaista pyrkiä ylimmälle tasolle, koska liiketoiminta voi olla riittävän hyvin toimivaa ja kannattavaa myös alemmalla kypsyystasolla. Tai vaikka ylimmälle tasolle pyrittäisiinkin, organisaation on tärkeää määrittää itse, mitkä kehittämiskohteet ovat tärkeimpiä ja syytä hoitaa

heti kuntoon ja mitkä voidaan toteuttaa myöhemmin. Kehittäminen on hyvä aloittaa niistä osa-alueista, joissa organisaatio saa matalat pisteet. Jos taso ei ole heikommillään osa-alueella, kannattaa valita alue, johon panostaminen tuo eniten hyötyä. Kehittämiskohteeksi kannattaa kuitenkin valita korkeintaan yksi tai kaksi aluetta kerrallaan.

Seuraavissa kappaleissa esitellään palveluliiketoiminnan kolme kypsyystasoa ja näihin tasoihin liittyviä piirteitä. Lisäksi esitellään keinoja, miten tasolta voi nousta seuraavalle.



Kuva 1. Palveluvaaka on kolmiportainen kypsyysmalli.

Kypsyystaso 1: Aloittelija

Aloittelijatasolla organisaation

- **strategia on sisäänpäin kääntynyt ja kulttuuri on staattinen; asioita tehdään kuten ennenkin**
- **asiakasymmärrys on heikkoa**
- **palveluprosessit eivät toimi, käytännöt ja välineet ovat hajanaisia.**

Aloittelijatasolla palveluja ei kehitetä systemaattisesti. Organisaatiossa ei ole strategista ymmärrystä palveluliiketoiminnan ja asiakasymmärryksen merkityksestä. Organisaatiokulttuurikaan ei tue kokeiluja tai jatkuvaa kehittämistä. Palvelujen kehittämiseen ei ole yleensä

varattu erityisiä henkilöresursseja ja budjettivaroja.

Asiakasymmärrys on heikko: asiakkailta ei pyydetä palautetta, eivätkä asiakkaat osallistu palvelujen kehittämiseen. Käytössä ei ole asiakaskeskeisiä mittareita, joiden avulla palveluja voisi kehittää asiakaskeskeisemmiksi. Palveluprosessit eivät toimi tehokkaasti, eikä palvelujen kehittämiseen ole käytössä systemaattisia välineitä tai käytäntöjä.

Organisaatiolla ei ole erityisiä vahvuuksia tai kilpailuetuja, joiden avulla se erottuisi kilpailijoistaan. Liiketoiminta pohjautuu yleensä henkilökohtaiseen palveluun omalla toimialueella.

Pohdittavia kysymyksiä tasolla 1:

Osa-alue	Kysymys
Strategia	Mitä palveluliiketoiminnan kehittäminen asiakaskeskeisesti käytännössä tarkoittaa? Onko meillä riittävästi osaamista kehittää palvelujamme asiakaskeskeisesti?
Kulttuuri	Miten kehitämme asiakasosaamistamme? Miten teemme palvelujemme kehittämisestä järjestelmällistä?
Asiakasymmärryksen mittarit	Millaisia mittareita käytämme? Ovatko käyttämämme mittarit asiakaskeskeisiä?
Asiakasymmärryksen toiminta	Miksi asiakkaamme ostavat tuotteitamme tai palvelujamme? Miten hankimme lisää tietoa asiakkaistamme?
Prosessit	Miten voisimme parantaa palveluliiketoimintamme tehokkuutta? Millaisia kumppaneita ja verkostoja tarvitsemme?
Työkalut	Mitä uusia toimintamalleja tunnemme ja voisimme ottaa käyttöön?

Kypsyystaso 2: Hyödyntäjä

Hyödyntäjätasolla organisaation

- **strategia on ulospäin suuntautunut ja kulttuuri on reaktiivinen**
- **asiakasymmärrys on kohtalainen**
- **prosessit, käytännöt ja välineet ovat kohtalaiset.**

Hyödyntäjätaso on palvelujen kehittämisen alkutaival. Organisaatiolle on syntynyt jo halu kehittyä ja pärjätä kilpailussa. Tietoa ja kehittymisen välineitä etsitään. Organisaation johdossa vähintään yksi henkilö ymmärtää palveluliiketoiminnan ja asiakasymmärryksen merkityksen. Asiakasymmärrystä on alkanut kertyä, mutta se ei ole

vielä kovin syvällistä. Asiakaspalautetta kerätään, mutta sitä täytyy myös oppia hyödyntämään systemaattisesti. Asiakkaita ei ole otettu riittävässä määrin mukaan palvelujen kehitykseen. Palveluprosessit toimivat kohtalaisesti, ja käytössä on jo joitakin välineitä palvelujen kehittämiseen.

Organisaation vahvuus on halu kehittyä ja oppia. Asiakkaat arvostavat organisaatiota ja haluavat hankkia palveluja juuri tältä organisaatiolta.

Pohdittavia kysymyksiä tasolla 2:

Osa-alue	Kysymys
Strategia	Mitä voisimme tehdä asiakaskeskeisyyden ja asiakasymmärryksen lisäämiseksi? Osallistuuko koko henkilöstömme palvelujen kehittämiseen?
Kulttuuri	Kannustaako kulttuurimme kokeiluihin? Mistä saamme palvelujen kehittämiseen lisää resursseja?
Asiakasymmärryksen mittarit	Miten hyödynnämme asiakaspalautetta? Miten voisimme parantaa asiakaskokemuksia? Miten hyödynnämme mittareista kertynyttä tietoa?
Asiakasymmärryksen toiminta	Mitä arvoa palvelumme tuottavat asiakkaillemme? Miten voisimme osallistaa asiakkaitamme palvelujemme kehittämiseen (nykyistä paremmin)? Miten voisimme tavoittaa uusia asiakasryhmiä?
Prosessit	Miten voisimme parantaa toimintaamme verkostoissa? Onko organisaatiossamme valmius toimia ketterästi?
Työkalut	Miten löydämme ja otamme käyttöön uusia toimintamalleja? Mitä palvelumuotoilun työkaluja jo käytämme?

Kypsyystaso 3: Aktiivinen kehittäjä

Aktiivisen kehittäjän

- **strategia on asiakaskeskeinen ja kulttuuri proaktiivinen**
- **asiakasymmärrys on erinomainen**
- **prosessit, käytännöt ja välineet ovat erinomaiset.**

Aktiivinen kehittäjä keskittyy asiakaskeskeiseen palvelujen kehittämiseen. Organisaation strategia on aidosti asiakaskeskeinen ja organisaatiokulttuuri on ennakoiva eli proaktiivinen. Organisaation koko henkilöstö on sisäistänyt asiakasymmärryksen ja palvelujen kehittämisen merkityksen. Organisaation asiakasymmärrys on erinomainen: asiakkailta kerätään palautetta, sitä hyödynne-

tään, ja asiakkaat osallistuvat aktiivisesti palvelujen kehittämiseen. Varmin tapa lisätä asiakasymmärrystä onkin ottaa asiakkaat mukaan palvelujen kehittämiseen alusta lähtien. Tieto ohjaa toimintaa, ja toisaalta ilman oikeaa tietoa palveluja on vaikea kehittää. Palveluprosessit toimivat hyvin, ja käytössä olevat välineet ja käytännöt ovat tarkoituksenmukaisia ja tukevat erinomaisesti palvelujen kehittämistä.

Organisaation vahvuus on syvällinen asiakasymmärrys ja jatkuva kehitys. Asiakkaat ovat sitoutuneet organisaatioon ja suosittelevat sitä muille.

Pohdittavia kysymyksiä tasolla 3:

Osa-alue	Kysymys
Strategia	Miten asiakaskeskeisyys näkyy tuloksissamme?
Kulttuuri	Miten käytämme asiakasosaamistamme uusien palvelujen kehittämisessä?
Asiakasymmärryksen mittarit	Onko kaikissa käyttämässämme mittareissa huomioitu asiakas-keskeisyys? Miten sovellamme mittareista kertynyttä tietoa uusien palvelujen kehittämisessä?
Asiakasymmärryksen toiminta	Miten sovellamme kertynyttä asiakasymmärrystä liiketoiminnassa? Onko meillä moniosajista koostuva kehitystiimi, joka on tiiviissä yhteydessä asiakkaisiin?
Prosessit	Mitkä ovat suurimmat mahdollisuutemme palveluliiketoiminnassa? Onko organisaatiossamme valmiutta toimia ketterästi yllättävissä tilanteissa?
Työkalut	Mitä uusia työkaluja voisimme kokeilla uusien palvelujen kehittämisessä?



Sinä päätät,
mihin haluat päästä.

A photograph of two men from the chest up, facing each other and laughing joyfully with their arms raised in the air. The man on the left has a beard, glasses, and is wearing a maroon long-sleeved shirt. The man on the right has a beard and is wearing a grey and white striped long-sleeved shirt. The background is plain white.

Tavoitellun tason saavuttaminen

Kun organisaatiosi palveluliiketoiminnan kypsyystaso on määritetty, kannattaa miettiä, mille tasolle haluatte päästä. Kypsyystaso ei aina kerro esimerkiksi liiketoiminnan kannattavuudesta tai volyymista, vaan asiakasymmärryksen ja palveluliiketoiminnan merkityksestä ja kehittämisestä. Toinen tähän liittyvä asia on se, miten helppoa tai nopeaa on saavuttaa seuraava kypsyystaso. Yleensä kannattaa keskittyä yhteen tai kahteen asiaan kerrallaan, aloittaa helpoimmin toteutettavista muutoksista ja edetä pienin askelin.

Aloittelijasta Hyödyntäjäksi

Ensimmäiseltä kypsyystasolta seuraavalle nousemisessa on kyse enemmän ajattelutavan muutoksesta kuin suurista kehityshankkeista. Tärkeintä on, että organisaation johto oivaltaa asiakasymmärryksen merkityksen palveluliiketoiminnassa ja että tämä oivallus läpäisee koko organisaatiossa.

Tärkeimmät pohdittavat kysymykset tässä vaiheessa liittyvät asiakkaisiin: miten asiakasymmärrystä voi lisätä, miten asiakkaista voi saada lisää tietoa ja mitä tämä kaikki tarkoittaa käytännössä.

Yritysesimerkki:

Parikymmentä henkilöä työllistävässä huoltopalveluja tuottavassa yrityksessä haasteena on heikko kannattavuus. Alan kilpailu on viime aikoina koventunut ja asiakkaiden vaatimukset ovat kasvaneet. Yrityksen johto on tunnistanut tarpeen toiminnan ja toimintatapojen kehittämiseen. Kehitysprosessi aloitettiin ja siinä syntyi uusia oivalluksia. Oivallukset johtivat siihen, että asiakkaita alettiin ottaa mukaan palvelujen kehittämiseen. Myös sisäisiä toimintatapoja muutettiin asiakaskeskeisemmiksi. Muutos tapahtui kahdella tasolla: ajattelussa ja asenteessa sekä tavassa toimia. Asiakaskeskeisyys ja sitä kautta lisääntyvä asiakasymmärrys koetaan nyt yrityksessä kilpailueduksi. Yritys otti selkeän harppauksen kohti seuraavaa kypsyystasoa.

Hyödyntäjästä Aktiiviseksi kehittäjäksi

Kolmannelle tasolle nousu edellyttää muutoksia, jotka koskevat koko organisaation toimintaa. Asiakasymmärrys täytyy saada näkymään organisaation kaikessa toiminnassa. Erityisesti tässä vaiheessa korostuvat ketteryys, kokeilut ja asiakaskeskeisten työkalujen käyttö. Asiakkaat alkavat osallistua yhä aktiivisemmin organisaation palvelujen kehittämiseen.

Tärkeimmät pohdittavat kysymykset tässä vaiheessa liittyvät organisaation sisäiseen toimintaan ja siihen, miten kertynyt asiakasymmärrys muunnetaan asiakaskeskeisiksi tuotteiksi ja palveluiksi, prosesseiksi ja toimintamalleiksi.

Yritysesimerkki:

Organisaatio oli kehitellyt uutta palvelua jo jonkin aikaa, mutta idea ei ollut edennyt toteutusasteelle. Kehittämisen aikana päätettiin vaihtaa kehittämisen kohdetta ja toimintatapaa sekä kohdistaa toimintaa uuteen kohderyhmään. Samalla avautui mahdollisuus lähestyä uusia yhteistyökumppaneita, joiden kanssa voitiin alkaa rakentaa aivan uutta sisältöä ja uutta toteutusmallia. Organisaatiossa opittiin asiakastiedonhankinnan, nopean epäonnistumisen, muutosprosessin läpiviemisen sekä verkoston laajentamisen merkitys. Ymmärrettiin, että vain kysymällä ja kokeilemalla saadaan tietoa, joka johtaa kehittämisessä eteenpäin. Kehittämisprosessi vei uusille urille, ja sen mukana uskallettiin vaihtaa toiminnan suuntaa. Tältä pohjalta saatiin hyviä eväitä uuden strategian laatimiseen.

Palvelun
kehittäminen on
asiakkaalta
oppimista.



Palvelujen kehittäminen jatkuvana prosessina

Tämän julkaisun ja Palveluvaaka-mallin yksi tavoite on kannustaa organisaatioita tiedostamaan asiakasymmärryksen merkitys kehittämisessä sekä palveluliiketoimintansa tilanne. Toinen tavoite on tarjota vinkkejä oman kypsyystason eli palveluliiketoiminnan osaamisen kehittämiseen. Patenttiratkaisuja ei kuitenkaan ole, koska palvelujen kehittäminen on oppimisprosessi, jossa jokaisen organisaation on ponnistettava eteenpäin omasta lähtötilanteestaan.

Mekaaninen palvelumuotoilun työkalujen käyttö ei auta, koska innovatiivisten ratkaisujen löytäminen edellyttää oivalluksia, jotka syntyvät olemassa olevien toimintatapojen kyseenalaistamisesta. Pelkkä hyvä idea ei riitä, vaan tarvitaan toiminnan ja kokeilujen pohjalta syntyvää

ymmärrystä ja sen muuntamista toiminnaksi. Asiakkaan tarpeen tunnistamisen jälkeen on ymmärrettävä, miten asiakastarve käännetään organisaation toiminnaksi, joka hyödyttää asiakasta. Tätä voi verrata uuden kielen opetteluun: vaikka opettelisit ahkerasti sanastoa ja kielioppia, ymmärrystä ei synny, ennen kuin olet käyttänyt kieltä käytännön tilanteissa.

Yrityksessä täytyy siis ymmärtää, mitä asiakkaista ja heidän tarpeistaan kertynyt tieto ja osaaminen tarkoittavat oman liiketoiminnan kannalta. Uusien asioiden kokeileminen ja sitä kautta oppiminen edellyttävät rohkeutta heittäytyä tuntemattomaan, luovaa ongelmanratkaisukykyä ja kykyä sietää epävarmoja tilanteita. Tämä edellyttää myös luottamusta edistävää organisaatiokulttuuria, joka rohkai-

see yksilöä kokeilemaan, erehtymään, oppimaan ja luomaan uutta.

Palvelujen kehittäminen on jatkuva prosessi, koska toimintaympäristö ja asiakkaat muuttuvat, ja samalla palvelujen tarve muuttuu. Siksi se on sekä ketteryys- että kestävyyslaji. Kun on tahtoa kehittyä, se riittää kuitenkin jo pitkälle.

Toivotamme avointa kehittämisasennetta ja sinnikkyyttä kehittämistyöhön!

Yritystarinavideot linkkeinä Youtube videoihin.



Tiittalan kartano katso video



Saimaa Coop katso video



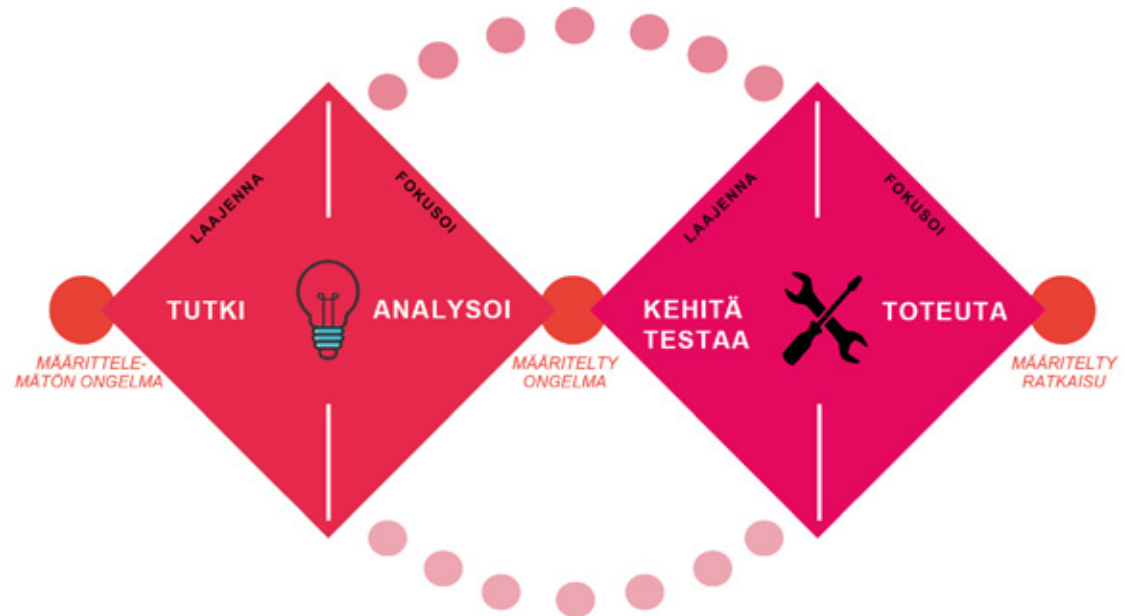
OSA 2

Palveluvaaka- mallin kehitystyö palvelumuotoilun keinoja käyttämällä

Tässä kappaleessa kuvataan Palveluvaaka-mallin kehitystyötä, mallin ja työkalun syntyprosessia, niiden testaamista ja viimeistelyä. Palveluvaaka-mallin ja -työkalun kehitystyö on esimerkki palvelun kehittämisprosessista, ja kehitystyö on pääpiirteissään noudatellut palvelumuotoiluprosessia.

Palvelumuotoiluprosessia voidaan kuvata esimerkiksi tuplatimanttimallilla, jossa ensimmäinen tehtävä on ongelman määrittely, ja vasta sen jälkeen pystytään ideoimaan ratkaisuja (Kuva 2). Prosessia voidaan kuvata myös siten, että alussa on hämmentävän sekava vaihe (*ns. fuzzy front end*), jossa kaikki mahdollisuudet ovat avoimena. Kun tämän epämääräisen vaiheen yli päästään, pystytään fokuoimaan, määrittelemään ongelma ja sitten ideoimaan ja kehittämään ratkaisuja, joita voidaan testata. Testien pohjalta päästään edelleen kehittämään ja toteuttamaan ratkaisua. Kehitystyössä joudutaan usein palaamaan taaksepäin, jolloin tuplatimanttimallin vaiheet – tutkiminen, analysointi, kehittäminen ja toteuttaminen – toistuvat useita kertoja peräkkäin.

Me Palveluvaaka-mallin kehittäjät osallistuimme PAMU Savonlinnan järjestämään yritysvalmennukseen ja kehitimme mallia yhteistyössä valmennuksiin osallistuneiden yritysten ja hankekumppaneiden kanssa. Jo prosessin alkuvaiheessa kehitimme mallin ensimmäiset testiversiot, joita aloimme testata joko paperisina tai sähköisinä kyselyinä. Testauksia jatkettiin koko kehitysprosessin ajan. Seuraavassa esityksessä kuvaamme kehitystyötä tuplatimanttimallin mukaisesti.



Kuva 2. Palvelumuotoilun prosessi kuvattuna tuplatimanttimallilla (Soveltaen British Design Council 2007).

Tutki

Ongelman määrittely aloitettiin jo ennen PAMU-valmennuksien alkamista. Työn taustaksi koottiin ja tutkittiin kotimaisesta ja ulkomaisesta kirjallisuudesta erilaisia kypsyysmalliesimerkkejä. Niitä löytyikin hyvin erilaisia liikkeenjohton eri alueilta. Kypsyysmalleja on kehitetty ensimmäisenä ja eniten tietojärjestelmien ja ohjelmistojen kehittämiseen. Myöhemmin mallien käyttö on laajentunut myös liiketoimintaprosessien ja toimitusketjujen kehittämiseen sekä projektin- ja laatujohtamiseen. Viime aikoina on alettu kehittää kypsyysmalleja myös palvelujen laatuun, asiakaskokemuksiin, palveluinnovaatioihin sekä palvelujen kehittämiseen ja aivan viime aikoina palvelumuotoiluun.

Kirjallisuuskatsauksen tärkeimmät havainnot kokosimme konferenssipaperiksi ja -esitykseksi (Rajahonka & Villman 2019), joiden pohjalta teimme myöhemmin lyhennetyn

version Xamk Beyond -julkaisuun (Rajahonka & Villman 2020). Näissä katsauksissa esittelimme ja vertailimme erilaisia kypsyysmalleja. Lisäksi kehitimme kirjallisuuden ja ensimmäisen testikyselyn pohjalta alustavan viisiportaisen palveluliiketoiminnan kypsyysmallin.

Kävimme läpi lukuisia yrityksen kypsyystason mittaamisen esimerkkejä kotimaasta ja ulkomailta. Näitä olivat muun muassa Matkailun laatuyhteistyöryhmän vuonna 2010 kehittämä Matkailuyrityksen kehittämiskartta, Yrityksen verkostoitumiskyvyn mittaaminen, Verkstoreittaus (Ruohomäki ym. 2003), Danish Design Ladder (2019), Design Maturity Matrix (Artefact 2015) ja Design Management Staircase (Kootstra 2009). Myös Suomen Yrittäjien, Finnveran ja TEM:n Pk-yritysbarometrissa oli ollut muotoilun käyttöön liittyviä kysymyksiä vuonna 2017 (Kuismanen ym. 2017).

Analysoi

Kirjallisuuskatsauksen pohjalta kehitimme ensimmäisen testikyselyn kesällä 2019. Sitä testasimme PAMU-valmennuksessa, jossa osallistujat vastasivat kyselyyn sähköisesti Webropol-lomakkeella. Kyselyn teemat olivat palveluliiketoiminnan kyvykkyyksien ja tilanteen arviointi, asiakaskokemusten arviointi sekä palvelukehittämisen välineiden tuntemus. Testaajilta pyysimme myös palautetta kyselystä. Kyselyssä oli miltei neljäkymmentä kysymyskohtaa.



Ensimmäisen testikyselyn analyysissa totesimme, että...



vastaajat arvioivat osaamisensa palveluliiketoiminnassa kohtalaiseksi



vastaajien mielestä osaaminen oli parasta uusien asiakkaiden tunnistamisessa ja digitalisoinnin tuomien mahdollisuuksien hyödyntämisessä



vastaajien mielestä osaaminen oli heikointa tiimipohjaisessa monialaisessa työskentelyssä.

Suurin osa vastaajista oli yhtä mieltä seuraavista väitteistä:

- ”Palvelun kehittäminen on tärkeä osa organisaatiomme strategiaa, organisaatiokulttuuria ja ajattelutapaa.”
- ”Organisaatiomme johto on sitoutunut asiakaskeskeisyyteen.”
- ”Keräämme asiakaspalautteita systemaattisesti.”

Erimielisyys liittyi yleisimmin seuraaviin väitteisiin:

- ”Teemme prototyyppejä uusien palveluideoiden testaamiseksi.”
- ”Palveluideamme kehittämistä tehdään organisaatiossamme erillisinä projekteina.”
- ”Kehitämme palveluitamme systemaattisesti.”
- ”Palveluidemme kehittämiseen on varattu erityisiä henkilöresursseja ja budjettivaroja.”

Testikyselyn avulla kehitimme ensimmäisen porrasmallin, jossa oli viisi porrasta (Kuva 4).

Kuva sisältyi edellä mainittuun konferenssipaperiin.



Kuva 3. Ensimmäinen viisiportainen kypsyysmalli. (Rajahonka & Villman 2019)

Kehitä ja testaa

Vasta näiden vaiheiden jälkeen alkoi varsinaisesti iteratiivinen yhteiskehittämisen prosessi PAMU-valmennuksen osallistujaorganisaatioiden kanssa. Mallin ja työkalun kehittämiseksi edelleen me kehittäjät osallistuimme PAMU Savonlinnan palvelumuotoilun valmennuspäiviin. Käytimme palvelumuotoilun menetelmiä kehittämistyössä. Tässä vaiheessa käynnistyi kehittämisprosessin iteraatiokierros, jossa palasimme lähtöruutuun ja aloimme tutkia asiakkaita ja heidän tarpeitaan tarkemmin.



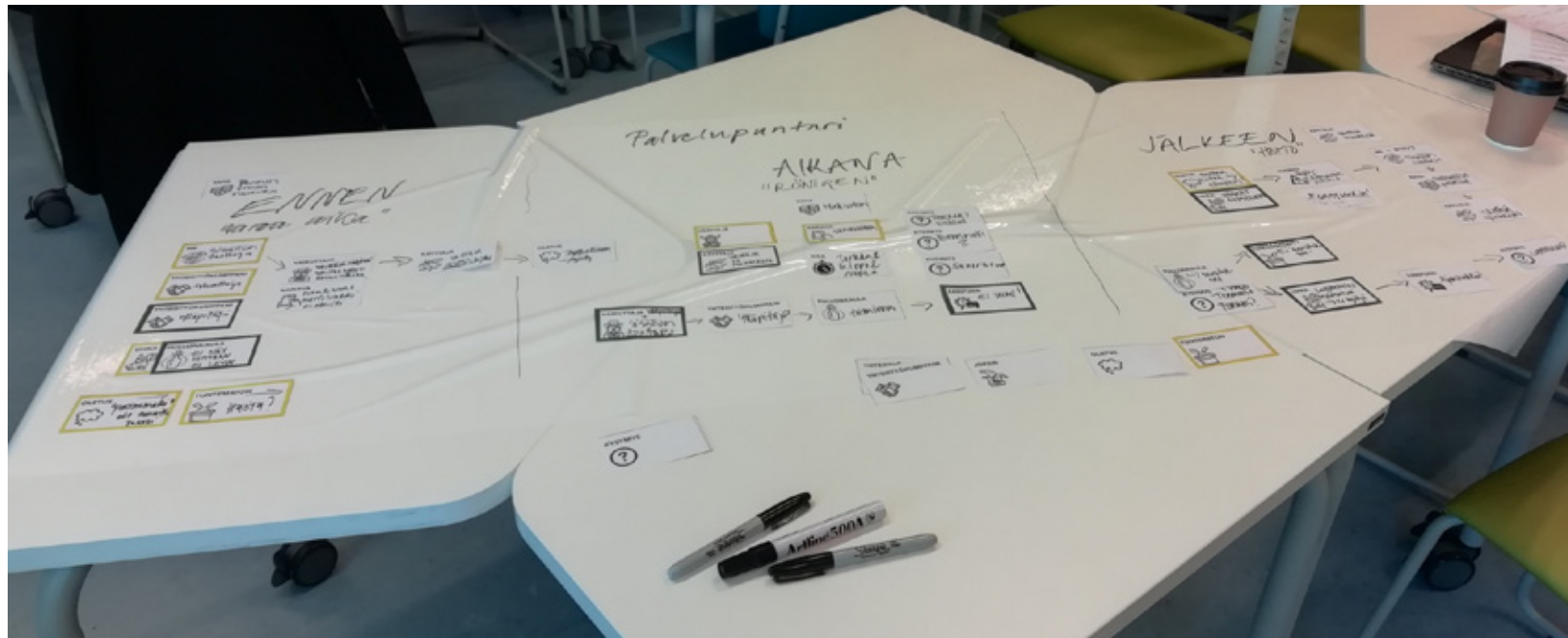
Tutki

Teimme syksyllä 2019 teemahaastatteluja Palveluvaaka-työkalun potentiaalisille käyttäjille kartoittaaksemme, millaisesta työkalusta yritykset hyötyisivät. Haastatteluissa pyrimme purkamaan auki oletuksiamme, jotta pääsisimme testaamaan ideoita uudelta pohjalta. Haastattelun rakenne oli seuraava: johdanto, lämmittely, teemat 1–3 (asiakassuhteet ja palvelut; haasteet palvelujen kehittämisessä, tuentarve) sekä lopetus.

Lisäksi päätimme benchmarkata Xamkin HyviöPro -hankkeessa kehitettävää vaikuttavuustyökalua. Keskusteluisa saatiin tietää, että Hyviössä kehitettiin vaikuttavuuden mittaamiseen alustaa, jonka kautta hankkeessa mukana olevat yritykset voivat muun muassa lähettää asiakkailleen kyselyjä. Tämä benchmarkkaus johti syvällisempään yhteistyöhön kuin alussa kuvittelimme, koska lopulta Palveluvaaka-pilotti toteutettiin HyviöPro-hankkeen kanssa yhteistyössä.

Analysoi

Teemahaastattelujen jälkeen analysoimme siihen mennessä oppimaamme tekemällä PAMU-valmennuksessa Palveluvaaka-mallin kuvauksen Business Origami -menetelmällä (Kuva 4).



Kuva 4. Palveluvaaka-mallin asiakaspolut kuvauksena ja analyysinä Business Origami -menetelmällä työpajassa syksyllä 2019.

vaihe 1. Ennen = varaa aika	vaihe 2. Aikana = röntgen	vaihe 3. Jälkeen = hoito
KÄYTTÄJÄ: yrittäjä, avaa linkin, täyttää	KÄYTTÄJÄ: yrittäjä, tj, työntekijä	KÄYTTÄJÄ: yrittäjä, työntekijä
OLETUS: porrasmalli eli tunnista tasosi	OLETUS: tarpeellinen > hyöty	OLETUS: tuottaa tietoa > eteenpäin
ME: sisällön tuottaja		ME + MUUT: sisällön tuottaja
YHTEISTYÖKUMPPANI: toteuttaja, ylläpitäjä	YHTEISTYÖKUMPPANI: ylläpitäjä	
VAIKUTTAJA: yrittäjäjärjestö, yritysneuvoja, koulutusorganisaatio	VAIKUTTAJA: sisällön tuottaja + toteuttaja	
TUNTEMATON: hyöty		TUNTEMATON: "lopputulos tuntematon", ei suosituksia
KANAVA: henkilökohtainen, nettilinkki, mobiili	KANAVA: sähköinen	
RAHA: pennies from heaven	RAHA: maksuton	RAHA: maksulliset palvelut
	AIKA: tarkka, helppo, nopea	
UHKA / PULLONKAULA: ei näy missään, ei löydy	PULLONKAULA: toimivuus	UHKA: väärät suositukset, lopputulos epäselvä > ei hyötyä
	ÄRRIPURRI: ei toimi!	ÄRRIPURRI: ajanhukkaa!
	KYSYMYS: teemat / sisältö, porrasmalli?, suositukset	KYSYMYS: lopputulos?
		HUOMIO: hyöty, käytännön vinkit, "opaskirja"

Kehitä ja testaa

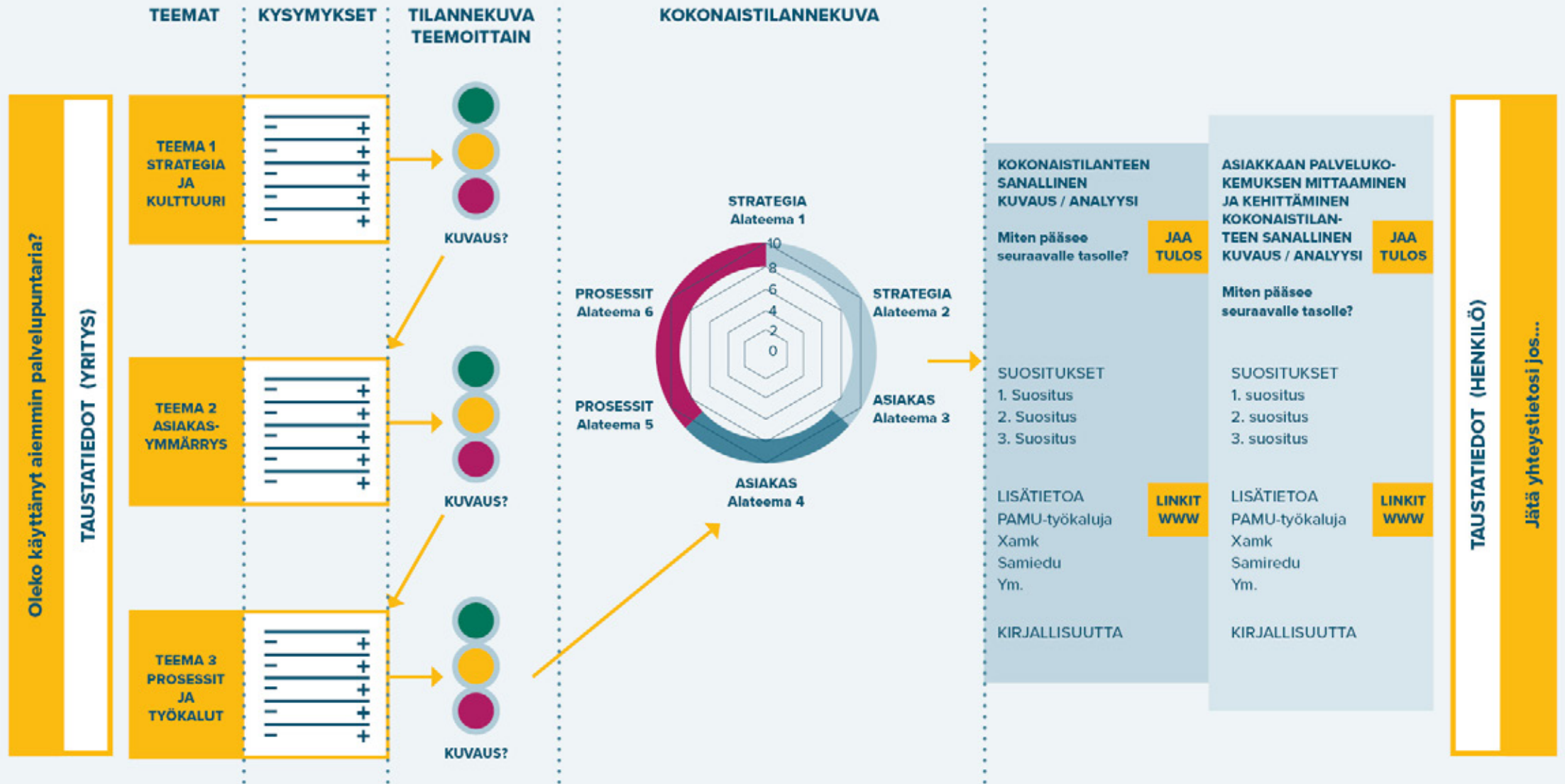
Seuraavaksi tammikuussa 2020 toteutimme paperisen palautelomakkeen yhteydessä toisen testikyselyn PAMU-valmennusten osallistujaorganisaatioille. Tämä kysely oli jo huomattavasti lyhyempi kuin aiempi testikysely – siinä oli enää 25 kysymyskohtaa.

Keväällä 2020 hahmottelimme Palveluvaaka-mallin visuaalisen prototyypin, jossa kuvasimme toteutettavan sovelluksen rakenteen. Palvelulupaukseen lisäsimme lupauksen yrityksille annettavista suosituksista ja lisätiedosta. *(Kuva 5).*

Jaoimme kysymykset kolmeen teemaan: Strategia ja kulttuuri, Asiakasymmärrys sekä Prosessit ja työkalut. Näiden kunkin teeman alle muotoilimme kuusi kysymystä *(Kuva 6)*. Tässä prototyypissä oli siis yhteensä 18 kysymystä – sama määrä kuin lopullisessa Palveluvaaka-mallissa.



PALVELUPUNTARIN RAKENNE (DRAFT)



Kuva 5. Palveluvaaka-protomalli
keväältä 2020. (Versio 19.3.2020)



Kysymykset / Teema 1

Strategia ja kulttuuri

Oletko eri mieltä (—) vai samaa mieltä (+)?

Organisaatiomme johto on sitoutunut asiakaskeskeisyyteen	—	+
Henkilöstömme palveluliiketoiminnan osaaminen on kiitettävää	—	+
Palveluiden asiakaskeinen kehittäminen on tärkeä osa strategiaamme ja ajattelutapaamme	—	+
Kehitämme palvelujamme systemaattisesti	—	+
Palveluidemme kehittämiseen on varattu erityisiä henkilöresursseja ja budjettivaroja	—	+
Palveluliiketoiminta kasvattaa liikevaihtoaamme	—	+

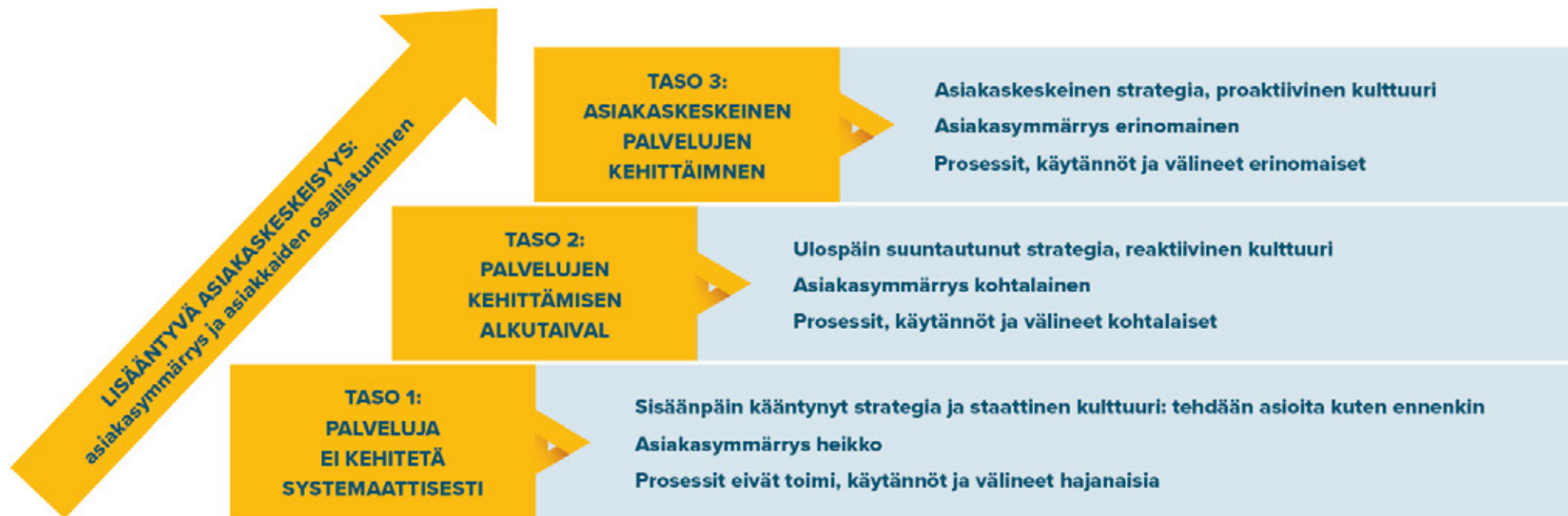
Kuva 6. Strategia ja kulttuuri -teeman kysymyksiä. (Versio 19.3.2020)

YKSINKERTAISTETTU ALUSTAVA MALLI

Malli on kehitetty tekstikyselyillä, joissa on kysytty mm. osaamista uusien palveluiden kehittämisessä, uusien asiakkaiden tunnistamisessa, tiimipohjaisessa palvelukehityksessä, asiakaskeskeisessä innovaatiotoiminnassa, uusien toimintamallien hyödyntämisessä, kumppanuuksien ja verkostojen hyödyntämisessä.

Viisiportaisesta mallista tiivistettiin kolmiportainen asiakaskeskeisyyden kypsyysmalli, jossa on kolme teema-aluetta:

Strategia ja Kulttuuri | Asiakasymmärrys | Prosessit ja työkalut

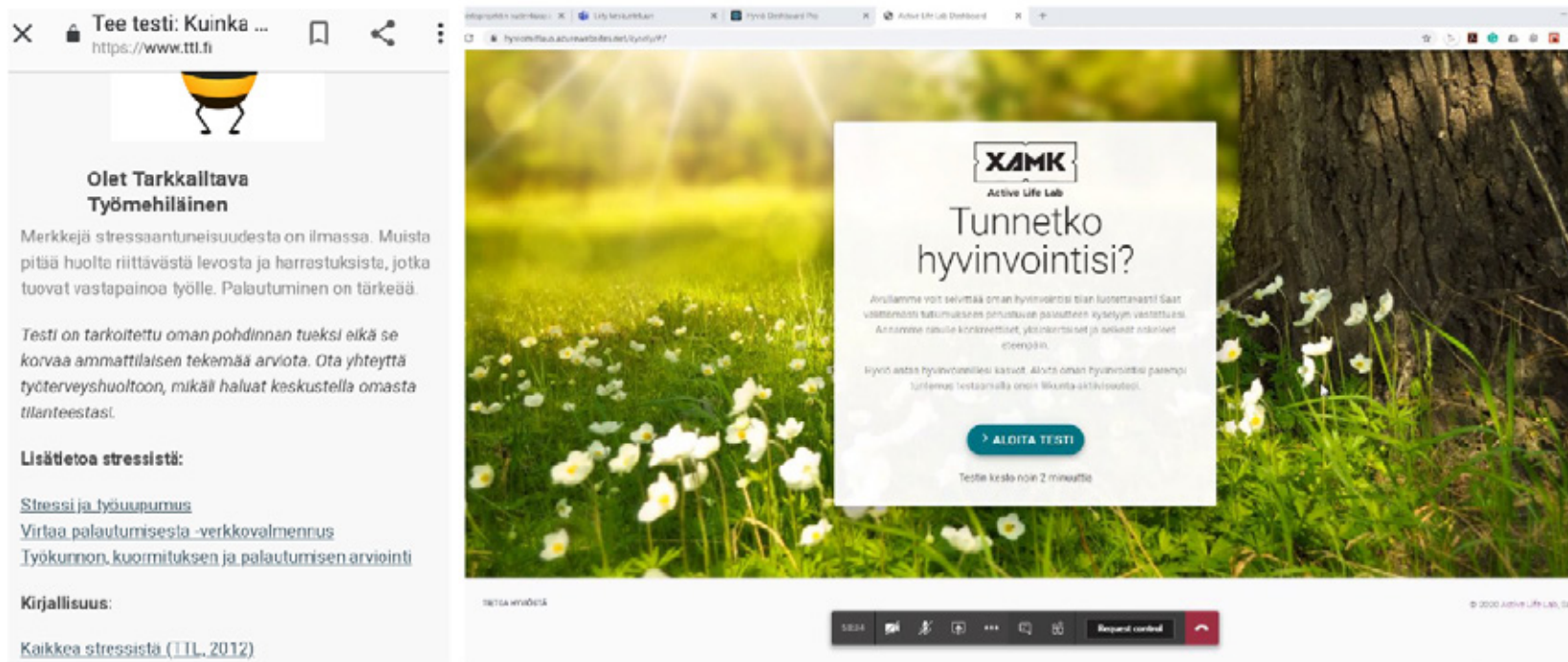


Kuva 7. Yksinkertaistettu kolmiportainen kypsyysmalli. (Versio 19.3.2020)

Mallinsimme samaan aikaan PAMU Savonlinna -hankkeen vaikutusketjuja ja pohdimme sitä, miten palvelumuotoilun ottaminen ja juurtuminen käyttöön näkyy yrityksissä. Kuvassa 8 erityisesti oikeassa yläkulmassa olevia teemoja sisällytettiin Palveluvaakaan.

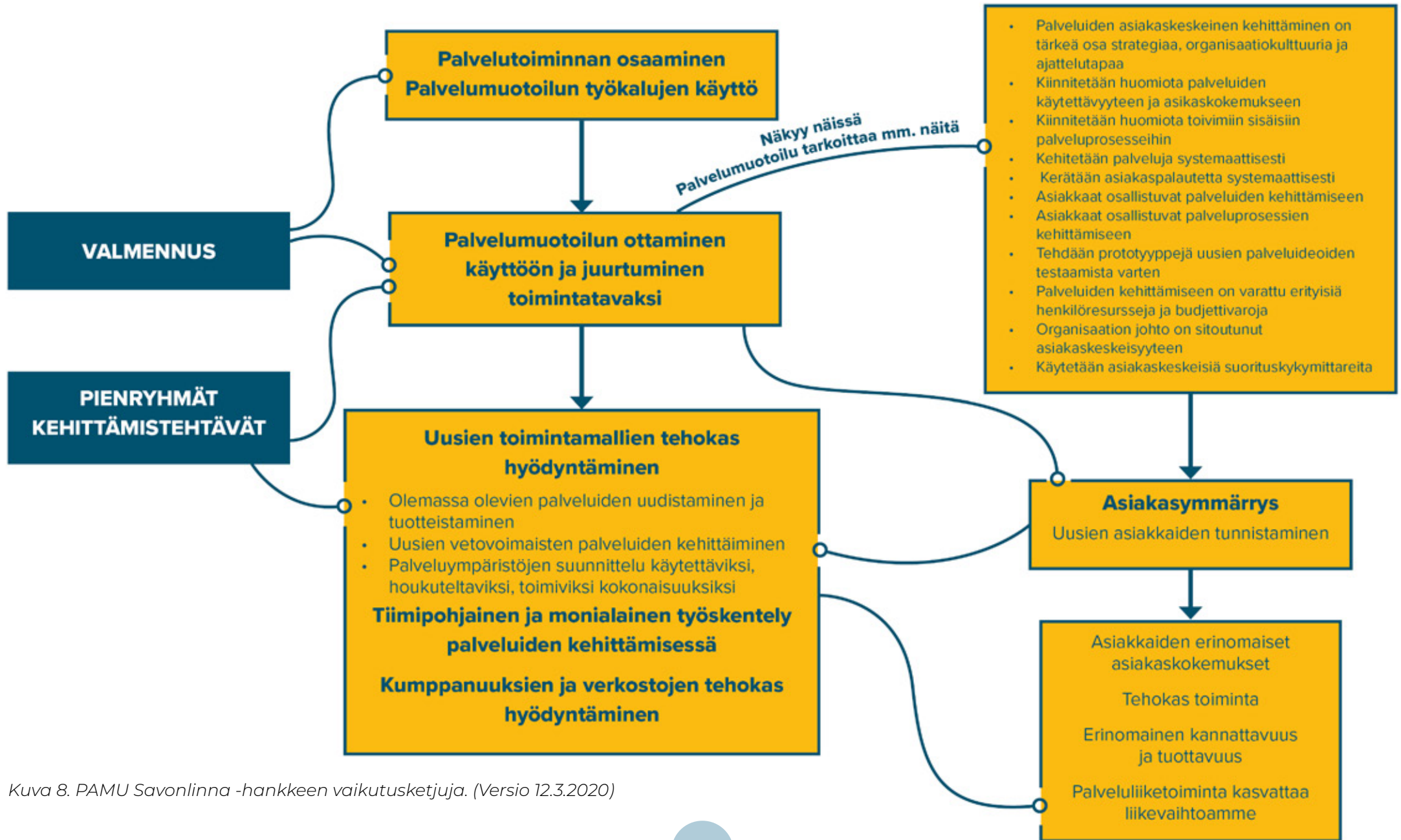
Tässä vaiheessa avoimia kysymyksiä oli vielä useita. Keskustellut HyviöPro-hankkeen kanssa jatkuivat. Koska tässä vaihees-

sa ei vielä ollut täysin selvää, ostaisimmeko mobiilisovelluksen ulkopuolelta vai pystytäänkö se toteuttamaan Hyviön kautta, mietimme, millainen on hyvä nettitesti tai mobiilisovellus sekä sellaisen tarjouspyyntö. Siitä syystä benchmarkkasimme nettitestejä, muun muassa Työterveyslaitoksen testiä ”Kuinka stressaantunut olet?” sekä Xamkin Active Life Labissa aiemmin toteutettua hyvinvointikyselyä (Kuva 9).



Kuva 9. Benchmarkkauksia.

VAIKUTUSKETJUJA



Kuva 8. PAMU Savonlinna -hankkeen vaikutusketjuja. (Versio 12.3.2020)

Muita avoimia kysymyksiä olivat muun muassa pisteytystä koskeva kysymys: mitkä pistemäärät oikeuttavat esimerkiksi hyvään tasoon. Mietimme myös, mitä taustatietoja pitäisi kerätä vastaajasta ja organisaatiosta. Päädyimme siihen, että vastaajalta kysytään taustaorganisaation koluokka, toimiala ja sijaintikunta. Vastaajan ikä ja sukupuoli kysytään Hyviössä, kun henkilö rekisteröityy järjestelmään. Lisäksi pohdimme sitä, miten organisaation palveluliiketoiminnan kehittymistä voidaan seurata. Jos vastaaja rekisteröityy järjestelmään, periaatteessa organisaation kehityspolkua voi seurata sekä vastaaja että tutkija. Havaittiin siis, että Hyviö-järjestelmän vaatiman rekisteröitymisen kautta saadaan tiettyjä etuja, vaikka kaikille täysin avoin ja anonyymi kysely oli alun perin ollut ykkös-vaihtoehtomme.

Myöhemmin keväällä 2020 koronatilanteen rajoitettua valmennustapaamisia aloimme pohtia, miten Palveluvaaka linkittyisi osaksi palvelumuotoilun laajempaa sähköistä alustaa. Ymmärsimme, että emme tarvitsisi lisätieto-osiota osaksi Palveluvaakaa, vaan vastaaja voitaisiin ohjata lisätiedon lähteille PAMU Savonlinna hankkeessa toteutettaviin verkkopalveluihin.

Luonnostelimme mallin vastaajalle tuottamia analyyseja sekä kutakin porrastasoa koskevia suosituksia (Kuva 10). Samalla alkoi hahmottua kysymysten ryhmittely kuuteen teemaan, koska silloin kysymyksiä teemaa kohden saataisiin kolme. Se tuntui hyvältä määrältä erityisesti mobiililaitteella vastaamista ajatellen.

ASIAKASKESKEISYYS PALVELULIIKETOIMINNASSA

	PUNAINEN = HEIKKO TASO	KELTAINEN = KOHTALAINEN TASO	VIHREÄ = HYVÄ TASO
Strategia	Asiakaskeskeisyyden merkitystä ei organisaatiossanne sisäistetty	Asiakaskeskeisyyden merkitys on organisaatiossanne sisäistetty kohtalaisen hyvin	Asiakaskeskeisyyden merkitys on organisaatiossanne sisäistetty hyvin
Kulttuuri	Organisaationne kulttuuri ei ole asiakaskeskeinen	Organisaationne kulttuuri on kohtalaisen asiakaskeskeinen	Organisaationne kulttuuri on asiakaskeskeinen
Mittarit	Organisaationne käyttämät mittarit eivät ole asiakaskeskeisiä	Organisaationne käyttämät mittarit ovat kohtalaisen asiakaskeskeisiä	Organisaationne käyttämät mittarit ovat asiakaskeskeisiä
Toiminta	Organisaationne toiminta ei ole asiakaskeskeistä	Organisaationne toiminta on kohtalaisen asiakaskeskeistä	Organisaationne toiminta on asiakaskeskeistä
Prosessit	Organisaationne prosessit eivät ole asiakaskeskeisiä	Organisaationne prosessit ovat kohtalaisen asiakaskeskeisiä	Organisaationne prosessit ovat asiakaskeskeisiä
Työkalut	Organisaationne ei käytä asiakaskeskeisiä työkaluja	Organisaationne käyttää asiakaskeskeisiä työkaluja kohtalaisesti	Organisaationne käyttää asiakaskeskeisiä työkaluja

Kuva 10. Ensimmäisiä versioita suositusten porrasmallista. (Versio 6.4.2020)

Tämän jälkeen Hyviö-projektin työntekijät toteuttivat mallin ohjelmoinnin HyviöPro-alustalle. Sähköisen työkalun testaukset suoritettiin uudessa PAMU Savonlinna -valmennuksessa sekä mobiili- että nettiversiolla syyskuussa 2020 ja uudelleen joulukuussa. Malliin tehtiin pieniä tarkennuksia käyttäjäkokemusten pohjalta. Tässä vaiheessa käytössä oli ainoastaan vastaajan ennakkorekisteröitymistä edellyttävä kyselyversio.

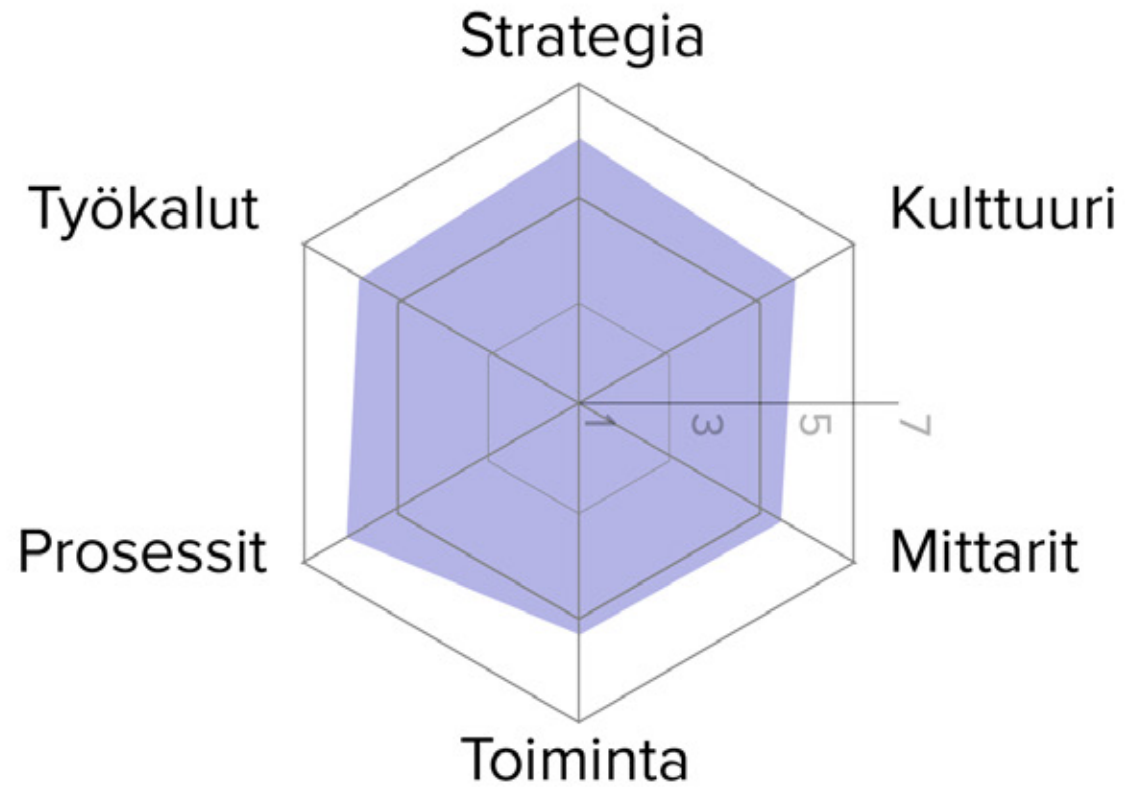
Kun lopullinen kysely jaettiin kuuteen teemaan, työkalun tuottama analyysi voitiin myös visualisoida hämähäkinverkkokuviksi aiemman prototyypiversion mukaisesti. Seuraavassa on esitetty esimerkki työkalun tuottamasta hämähäkinverkkokuvista (*Kuva 11*).

Aivan viimeisessä vaiheessa työkalun hankesuunnitelmassa esitetty nimi jouduttiin vaihtamaan, koska Palvelupuntari-nimi oli rekisteröity hankkeen aikana. Myös anonyymikysely saatiin toteutettua.

Kehittämistyömme eteni palvelumuotoilun tuplatimanttimallin mukaan. Tunnistimme matkan varrella alkuinnostuksen, idean löytymisen, epätoivon, oivalluksen, ja taas

hämärän hetkiä, joihin kaikkiin tärkeimmät eteenpäin vievät vastaukset tulivat potentiaalisten käyttäjien haastatteluista ja käyttäjätestauksista. Jouduimme palamaan useaan kertaan prosessissa taaksepäin ja tarkastelemaan oletuksiamme uudelleen. Kehitystyö jatkuu, eli tuplatimanttimalli ei pääty kahteen timanttiin vaan se jatkuu samalla tavalla eteenpäin timantista toiseen. Voimme vilpittömästi suositella palvelumuotoilun välineiden hyödyntämistä missä tahansa kehittämisprosessissa. Se tuo kehittämiseen mukaan omien resurssien lisäksi tärkeimmän näkökulman eli käyttäjien ajatukset ja ideat.

Julkaisun liitteenä on Palveluvaaka-kyselyn kysymykset keväällä 2021 julkistetussa muodossa.



Vastauksesi

Kuva 11. Esimerkki Palveluvaaka-työkalun tuottamasta hämähäkinverkosta

Liitteet

Liite: Palveluvaaka-kyselyn kysymykset

Taustatiedot

- Organisaation kokoluokka
- Asema organisaatiossa
- Organisaation toimialaluokka
- Organisaation sijaintimaakunta

Strategia

(asteikko: 1 = täysin eri mieltä... 7 = täysin samaa mieltä)

- Palvelujemme asiakaskeskeinen kehittäminen on olennainen osa ajattelutapaamme.
- Johtomme on sitoutunut asiakaskeskeisyyteen.
- Palveluliiketoiminta kasvattaa liikevaihtoaamme.

Kulttuuri

(asteikko: 1 = täysin eri mieltä... 7 = täysin samaa mieltä)

- Henkilöstömme palveluliiketoiminnan osaaminen on kiitettävää.
- Kehitämme palvelujamme järjestelmällisesti.
- Palvelujemme kehittämiseen on varattu erityisiä henkilöresursseja ja budjettivaroja.

Asiakasymmärrystä edistävät mittarit

(asteikko: 1 = täysin eri mieltä... 7 = täysin samaa mieltä)

- Asiakkaamme suosittelevat palvelujamme muille.
- Keräämme asiakaspalautetta järjestelmällisesti.
- Käytämme koko organisaatiossamme onnistumisestamme kertovia asiakaskeskeisiä mittareita.

Asiakasymmärrystä edistävä toiminta

(asteikko: 1 = täysin eri mieltä... 7 = täysin samaa mieltä)

- Asiakkaamme osallistuvat palvelujemme kehittämiseen.
- Tiedämme, miten asiakkaamme elävät ja mitä he ajattelevat.
- Tunnistamme uudet potentiaaliset asiakkaat.

Prosessit

(asteikko: 1 = täysin eri mieltä... 7 = täysin samaa mieltä)

- Palveluliiketoimintamme on tehokasta.
- Kehitämme palvelujamme tiimeissä, joissa on erilaisia osaajia.
- Hyödynnämme kumppanuuksia ja verkostoja tehokkaasti.

Työkalut

(asteikko: 1 = täysin eri mieltä... 7 = täysin samaa mieltä)

- Hyödynnämme uusia toimintamalleja palveluliiketoiminnassamme.
- Käytämme palvelumuotoilun työkaluja.
- Teemme prototyyppisiä uusien palveluideoiden testaamista varten.

Lähteet

British Design Council. 2007.

Eleven lessons: managing design in eleven global brands.
A study of the design process.

Saatavilla: [https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/ElevenLessons_Design_Council%20\(2\).pdf](https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/ElevenLessons_Design_Council%20(2).pdf).

(Luettu 8.8.2019.)

Design Ladder, 2019.: Design Ladder.

Saatavilla: <https://danskdesigncenter.dk/en/design-ladder-four-steps-design-use>. (Luettu 8.8.2019.)

Artefact, 2015. Design Maturity Matrix.

Saatavilla: <http://dms.artefactgroup.com/>.

(Luettu: 8.8.2019.)

Koivisto, M. 2007.

Mitä on palvelumuotoilu? – Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa. Taiteen maisterin lopputyö. Taideteollinen korkeakoulu.

Saatavilla: http://www.kulmat.fi/images/tiedostot/Artikkelit/Lopputyö_TaM_MikkoKoivisto_2007.pdf.

(Luettu: 8.8.2021.)

Kootstra, G. L. 2009.

The Incorporation of Design Management in Today's Business Practices, An Analysis of Design Management Practices in Europe. Rotterdam: Centre for Brand, Reputation and Design Management (CBRD), INHOLLAND University of Applied Sciences.

Kuismanen, M., Malinen, P., Seppänen, S. 2017.

Pk-yrittysbarometri – Syksy 2017. Suomen Yrittäjät, Finnvera Oyj, työ- ja elinkeinoministeriö. EuraPrint Oy.

Matkailuyrityksen kehittämiskartta. 2010.

Jatkuva toiminnan kehittäminen – Matkailuyrityksen kilpailukyky. Matkailun laatuysteistyöryhmä.

Rajahonka, M. and Villman, K. 2019.

A Maturity Model for Service Development for SMEs, Presentation at XXIX Reser 2019 Conference, Ceuta Spain, 12-14th of September 2019.

Rajahonka, M., Villman, K. 2020.

A maturity model for service development for SMEs. IN: Neuvonen-Rauhala, M.-L. (Ed.) 2020. Xamk Beyond. At your Service – Business Development, Co-operation and

Sustainability. ISBN: 978-952-344-278-8. Xamk Research
16. South-Eastern Finland University of Applied Sciences.
ISSN: 2489-2459

Saatavilla: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-279-5>,
s. 43–54. (Luettu 10.6.2021.)

Ruohomäki, I., Koivisto, T., Huuhka, P., Harkki, R. 2003.
Yrityksen verkostoitumiskyvyn mittaaminen.
Verkostoreittaus. Kauppa- ja teollisuusministeriön
tutkimuksia ja raportteja 8/2003. Elinkeino-osasto.

Lisätietoa ja muuta hankkeessa tuotettua palvelukehittämiseen liittyvää materiaalia

Samiedun PAMU Savonlinna -sivusto:

<https://pamu.samiedu.fi/>

Xamkin PAMU Savonlinna -sivusto:

<https://www.xamk.fi/tutkimus-ja-kehitys/pamu-savonlinna/>

Podcasteja:

Mitä asiakasarvo on: <https://soundcloud.com/xamkpodcast/asiakasarvon-aarella-osa-1>

Miten asiakasarvoa luodaan: <https://soundcloud.com/xamkpodcast/asiakasarvon-aarella-osa-2>

Mitä se tarkoittaa, kun yrityksessä palvelumuotoillaan: <https://soundcloud.com/xamkpodcast/mita-se-tarkoittaa-kun-yrityksessa-palvelumuotoillaan>

Miten pienikin yrittäjä saadaan verkkoon: <https://soundcloud.com/xamkpodcast/miten-pienikin-yrittaja-saadaan-verkkoon>

Palvelumuotoilu ja nopeat kokeilut: <https://soundcloud.com/xamkpodcast/palvelumuotoilu-ja-nopeat-kokeilut>

Musta joutsen – suunnitellen suoraan toimintaan: <https://soundcloud.com/xamkpodcast/suunnitellen-ja-suoraan-toimintaan>



PALVELU VAAKA

Punnitse ja kehitä palveluitasi.

