



**RAVINTOLA- JA
KAHVILAPALVELUIDEN
SUUNNITTELUPROSESSIN
KEHITTÄMINEN
PALVELUMUOTOILUN KEINAIN**

Juvenes-Yhtiöt Oy

Paula Manninen

Opinnäytetyö
Toukokuu 2014
Liiketalouden koulutusohjelma
Projektijohtaminen

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Projektijohtaminen

PAULA MANNINEN:

Ravintola- ja kahvilapalveluiden suunnitteluprosessin kehittäminen palvelumuotoilun keinoin
Juvenes-Yhtiöt Oy

Opinnäytetyö 85 sivua, joista liitteitä 29 sivua
Toukokuu 2014

Opinnäytetyön tarkoituksena oli suunnitella ja laatia palvelumuotoiluopas Juvenes-Yhtiöt Oy:n tuotekehitysorganisaatiolle, palveluiden suunnitteluprosessin avuksi. Oppaan tavoitteena oli varmistaa käyttäjälähtöisen näkökulman huomioiminen prosessissa, tarpeellisten tahojen tietoisuus omista tehtävistään ja vastuistaan prosessin aikana sekä tuotteiden ja konseptien tuotteistaminen projektimaisesti. Erityinen painotus oppaassa oli graafisen ilmeen ja brändin huomioimisessa.

Pirkanmaalla kesäkuussa 2013 käynnistetty muotoiluhanke Pirkanmaan Design Network, toimi opinnäytetyön lähtökohtana. Hanke tähtää muotoilun juurruttamiseen osaksi alueen pk-yritysten toimintaa ja ajoittuu vuosille 2014–2017. Osallistuin kesällä 2013 hankkeen esiselvitysvaiheessa yrityshaastattelujen toteuttamiseen. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, ja haastateltavina oli Pirkanmaan alueen yritysjohtajia. Tuloksista voitiin todeta yritysten kiinnostus muotoilua ja erityisesti palvelumuotoilua kohtaan.

Aihe palvelumuotoilun opinnäytetyöstä syntyi hankkeen esiselvitysvaiheen aikana. Juvenes-Yhtiöt Oy oli yksi haastatelluista yrityksistä ja tätä kautta kiinnostunut palvelumuotoilusta.

Koska palvelumuotoilu ei ole kovin tunnettu käsite yritysten keskuudessa, opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää yleisesti palvelumuotoilun käsitettä ja sen merkitystä sekä sitä, mitä mahdollisuuksia se voi tarjota yritysten liiketoiminnalle. Tavoitteena oli myös kuvata palvelumuotoiluprosessin kulku sekä esitellä palvelumuotoilun työkaluja.

Opinnäytetyö aloitettiin perehtymällä teoriatietoon. Opinnäytetyön teoria käsittelee asiakaskokemusta sekä yrityksen että asiakkaan näkökulmista. Palvelumuotoilun teoriaosuudessa keskitytään palvelumuotoilukäsitteen määrittelyyn ja siihen liittyviin käsitteisiin. Lisäksi esitellään palvelumuotoiluprosessin kulku.

Opinnäytetyön lopputuloksena valmistui palvelumuotoiluopas yrityksen käyttöön. Juvenes-Yhtiöt Oy:n suunnitelmissa on ottaa palvelumuotoiluoppaasta osia käytäntöön ja avuksi toiminnan suunnitteluun. Jatkossa opasta voidaan kehittää yrityksen toiminnan mukaan haluttuun suuntaan.

Opinnäytetyön luku 7 ja liitteet ovat luottamuksellista tietoa.

Asiasanat: palvelumuotoilu, asiakaskokemus, opas, pirkanmaan design network -hanke

ABSTRACT

Tampere University of Applied Sciences
Degree Program in Business Administration
Project Management

PAULA MANNINEN:

Developing the Design Process for Restaurant and Café Services with the Help of
Service Design Methods
Juvenes Company

Bachelor's thesis 85 pages, appendices 29 pages
May 2014

The aim of this bachelor's thesis was to make a service design guide for the Juvenes Company's research and development organization, to assist with the design process for their services. The objectives were to take the customer-oriented perspective into account in the process, to clarify the responsibilities and duties of everybody involved in the process, and to facilitate productisation of products and concepts. Special emphasis was placed on the graphic image and brand.

Pirkanmaa Design Network, a design project launched in June 2013, was the starting point of the thesis. The project is taking place during the years of 2014-2017; it aims to incorporate design into the operations of small and medium-sized companies. In summer 2013, preliminary research was carried out in the form of company interviews. The interviewees were company directors in the Pirkanmaa region. The results showed that companies were interested in design and especially in service design.

The idea of service design as the topic of my bachelor's thesis developed during the project's preliminary research phase. One of the interviewees came from the Juvenes Company, and became interested in service design.

Because service design is not such a familiar concept among companies, the aim of this thesis was to clarify the concept of service design in general, its importance and what opportunities it can offer to companies' business operations. The goal was also to describe the service design process and present service design tools.

The thesis begins with a theory section, which covers customer experience both from the company's and customer's perspective. Service design theory focuses on defining the service design concept and its main ideas. Additionally, the service design process is explained.

The outcome of the thesis was a service design guide for the Juvenes Company. The company is planning to utilise parts of the guide to assist with its design operations. In future, the guide can be developed according to the company's interests.

Chapter 7 of the thesis and the appendices are confidential, and not for general publication.

Key words: service design, customer experience, guide, Pirkanmaa design network project

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Tavoite ja tarkoitus	6
1.2	Opinnäytetyön rakenne	7
2	PIRKANMAAN DESIGN NETWORK -HANKE.....	10
2.1	Muotoilu.....	10
2.2	Hankkeen esiselvitysvaihe	11
2.3	Hankkeen prosessin kulku	11
2.4	Yrityshaastattelujen tuloksia.....	12
2.5	Esiselvitysvaiheen johtopäätöksiä	15
3	JUVENES-YHTIÖT OY.....	17
3.1	Toimintatapa ja arvot.....	17
3.2	Prosessiajattelu.....	18
4	ASIAKASKOKEMUS	19
4.1	Yrityksen näkökulma asiakaskokemukseen	19
4.2	Odotusten ylittämisen tasot.....	20
4.3	Asiakkaan näkökulma asiakaskokemukseen	22
5	PALVELUMUOTOILU.....	24
5.1	Palvelu	24
5.2	Palvelumuotoilun määritelmä	24
5.3	Palvelumuotoilun käsitteitä.....	26
5.4	Palvelumuotoilun merkitys yrityksen liiketoiminnalle.....	30
6	PALVELUMUOTOILUPROSESSI	32
6.1	Määrittely.....	32
6.2	Tutkimus	33
6.3	Suunnittelu	33
6.4	Konseptointi.....	34
6.5	Arviointi.....	35
6.6	Palvelumuotoilun työkaluja	36
7	PALVELUMUOTOILUOPAS	38
7.1	Keskustelut oppaan suuntaviivoiksi.....	38
7.2	Työn eteneminen.....	38
7.3	Ensimmäinen prosessimalli	38
7.4	Palvelumuotoilun prosessivaiheet.....	38
7.5	Projektinhallinta - gantt-kaavio	38
7.6	Konseptit.....	38
7.7	Ikonit.....	38

7.8 Oppaan rakenne	39
7.9 Havaintoraportti	39
8 POHDINTA.....	40
LÄHTEET	42
LIITTEET	44
Liite 1. Prosessimalli	44
Liite 2. Palvelumuotoilun prosessivaiheet.....	45
Liite 3. Gantt-kaavio.....	46
Liite 4. Palvelumuotoiluopas.....	49

1 JOHDANTO

Yritysten on nykyään haastavaa kilpailla pelkästään tuotteilla. Suomessa palveluiden osuus bruttokansantuotteesta on jo 66 prosenttia ja noin 70 prosenttia (250 000) yrityksistä toimii palvelualalla. Palveluiden parissa työskentelee 70 prosenttia (1,7 miljoonaa) työssäkäyvistä. Toimialasta riippumatta, palvelujen merkitys on tärkeää ja panostaminen niihin on yrityksille tulevaisuudessa välttämätöntä. (Tuulaniemi 2011, 21, 55.)

Palvelumuotoilu on Suomessa vielä kohtuullisen uusi ilmiö, mutta selkeästi nouseva trendi. Suomen Muotoilusäätiö käynnisti kesäkuussa 2013 Pirkanmaalla Design Network -hankkeen, jonka avulla on tarkoitus juurruttaa muotoilu pirkanmaalaisiin pk-yrityksiin. Hankkeen tavoitteena on edistää yritysten kilpailukykyä muotoilun keinoin. Työskentelin hankkeen esiselvitysvaiheessa yrityshaastattelijana ja työni myötä kiinnostuin palvelumuotoilusta, joten halusin perehtyä aiheeseen tarkemmin. Koin, että opinnäytetyö tarjoaisi tähän hyvän mahdollisuuden. Ajatus liiketalouden ja muotoilun yhdistämisestä kiehtoi, ja myös aikaisempi muotoilijan koulutustaustani tuki aihevalintaa.

Juvenes-Yhtiöt Oy oli yksi hankkeen esiselvitysvaiheessa mukana olleista yrityksistä. Yrityksen johto oli kiinnostunut palvelumuotoilun antamista mahdollisuuksista toiminnan tukemiseen. Syksyllä 2013 neuvottelimme opinnäytetyön tekemisestä yrityksen kahvila- ja ravintolapalveluiden tarpeisiin ja ajatukseni palvelumuotoiluoppaan tekemisestä opinnäytetyönä varmistui.

1.1 Tavoite ja tarkoitus

Opinnäytetyön tavoitteena on selventää yleisesti palvelumuotoilun käsitettä ja merkitystä sekä sitä, mitä mahdollisuuksia se antaa yrityksille liiketoiminnan saralla. Tavoitteena on myös kuvata palvelumuotoiluprosessin kulku sekä esitellä palvelumuotoilun työkaluja.

Tarkemassa tarkastelussa on Juvenes-Yhtiöt Oy:n ravintola- ja kahvilapalveluiden suunnitteluprosessin kehittäminen. Tarkoituksena on kartoittaa ja selvittää, miten ravintoloiden ja kahviloiden palveluprosessi voitaisiin suunnitella ja toteuttaa käyttäjälähtöisemmin palvelumuotoilua hyödyntäen ja siten, että kokonaisuus näkyy asiakkaalle selkeästi ja yksinkertaisesti.

Opinnäytetyön lopputuloksena on palvelumuotoiluopas yrityksen tuotekehitysorganisaatiolle suunnitteluprosessin avuksi. Oppaan sisällössä on otettu huomioon suunnitteluprosessissa mukana olevat tuotekehitysorganisaation tahot ja mitä niiden tulisi huomioida eri suunnitteluvaiheissa, jotta palvelu- ja asiakaskokemus olisivat toimivia ja tarkoituksenmukaisia.

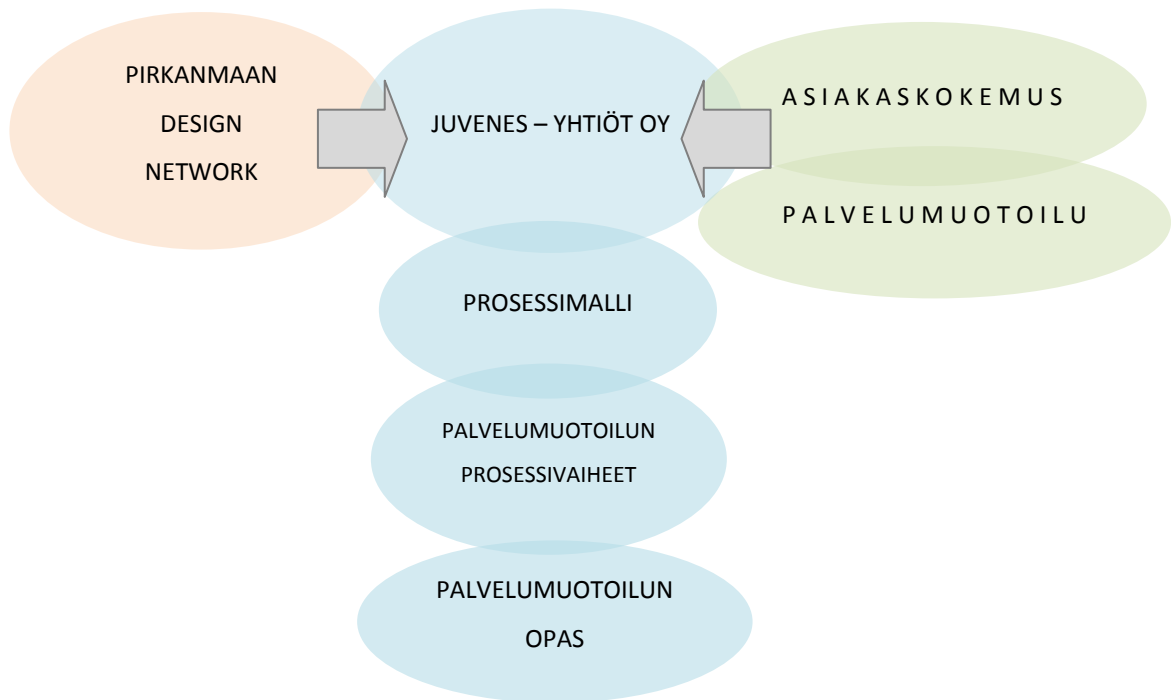
Oppaan tavoitteena on varmistaa käyttäjälähtöisen näkökulman huomioiminen eri vaiheissa, aina markkinoinnista kohteen esillepanoon ja asiakaspalveluun. Tavoitteena on myös varmistaa uusien tuotteiden ja konseptien tuotteistaminen projektimaisesti. Lisäksi pitää huomioida, että tarpeelliset tahot ovat alussa ja projektin aikana tietoisia omista vastuistaan. Erityisenä painopisteenä oppaassa on graafisen ilmeen ja brändin huomioiminen.

Lisäksi opinnäytetyön aikana tehdyt havainnot yrityksen toiminnasta, on kirjattu havaintoraporttiin. Havaintoraportin tarkoituksena oli koota työn aikana tulleet ideat ja ehdotukset yhteen, joita Juvenes-Yhtiöt voivat hyödyntää toiminnassaan niin halutesaan. Havaintoraportti on opinnäytetyön oheistuote.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyöraportti koostuu teoriaosuudesta ja käytännön työn osuudesta (kuvio 1). Raportissa esitellään työn lähtökohtana ollut Pirkanmaan Design Network – hanke ja hankkeen esiselvitysvaiheen tuloksia muotoilun käytöstä pirkanmaalaisissa yrityksissä. Hankkeen esittelyn yhteydessä määritellään muotoilun käsitettä, jotta sen moninainen merkitys ja laajuus ymmärrettäisiin.

Hankkeen esittely työssä tukee opinnäytetyön palvelumuotoilunäkökulmaa yrityshaastatteluista saatujen tuloksien perusteella. Myös hankkeen jatkuminen seuraavien vuosien ajan yritysysteistyön kautta pitää aiheen ajankohtaisena. Opinnäytetyöraportti voi tarjota hankkeeseen osallistuville yrityksille tietoa palvelumuotoilusta.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

Pirkanmaan Design Networkin kautta opinnäytetyön toimeksiantajaksi päätyneet Juvenes-Yhtiöt Oy esitellään raportissa lyhyesti yrityksen toimintatavan ja arvojen osalta. Lisäksi kerrotaan yrityksen prosessiajattelusta.

Raportin teoriaosuudessa käsitellään asiakaskokemusta sekä yrityksen että asiakkaan näkökulmista. Lisäksi käsitellään palvelumuotoilua, sen peruskäsitteitä ja käydään läpi palvelumuotoiluprosessi. Teoriaosuudessa esitellään tyypillisiä palvelumuotoilun työkaluja, käyttäjätiedon hankkimisen ja palveluprosessin suunnittelun avuksi. Teoriaosuuden tarkoituksena on osoittaa palvelumuotoilun moninaiset keinot yrityksen liiketoiminnan kehittämisessä ja esittää vastauksia siihen, miten yritys hyötyy liiketoiminnassaan palvelumuotoilun käytöstä.

Asiakkaan näkökulma ja asiakaskokemus ovat tärkeitä tekijöitä palvelumuotoilussa. Opinnäytetyössä käsiteltyä teoriaa hyödynnetään käytännön työssä ja teoria ohjaa myös palvelumuotoiluoppaan rakentamista.

Käytännön työ on Juvenes-Yhtiöt Oy:lle tehty palvelumuotoiluopas, jonka laatimisessa käytettiin eksploratiivista, kehittävästä työtettä. Työn rakentaminen aloitettiin kokoomalla prosessimalli palvelumuotoilun näkökulmasta. Prosessimallia tarkennettiin ja jaostettiin palvelumuotoilun prosessivaiheisiin. Tästä muodostui palvelumuotoiluoppaan runko. Työn teossa käytettiin myös hermeneuttista lähestymistapaa, jossa keskustelujen, osallistuvan havainnoinnin, avoimien haastattelujen ja jatkuvan vuoropuhelun kautta prosessia ja palvelumuotoiluopasta voitiin kehittää syvemmälle yrityksen tavoitteita palvelevaksi.

2 PIRKANMAAN DESIGN NETWORK -HANKE

Suomen Muotoilusäätiö edistää ja tukee muotoilun tieteellistä tutkimusta, koulutusta sekä kehittämistyötä. Säätiö on perustettu vuonna 2009 ja se toimii yhteistyössä yliopistojen, ammattikorkeakoulujen, muotoilutoimijoiden ja elinkeinoelämän kanssa. Tavoitteena on edesauttaa yrityksiä parantamaan kilpailukykyä, yhdistämällä käyttäjälähtöistä muotoilua ja teknologiaa, ja näin saada parempia tuotteita sekä palveluita markkinoille. (Design Foundation. Tietoa säätiöstä 2013.)

Kesällä 2013 Suomen Muotoilusäätiö käynnisti Pirkanmaalla Design Network (PDN) – hankkeen, jonka tarkoituksena on saada muotoilu juurrutettua Pirkanmaan alueen pk-yrityksiin. Hankkeen tavoitteena on parantaa yritysten kilpailukykyä muotoilun avulla ja perustaa pysyvä muotoiluverkosto Pirkanmaalle. Hankkeen yhteistyössä ovat mukana, mm. Tampereen Kauppakamari, Tampereen elinkeino- ja kehitysyritys Tredea ja Pirkanmaan Ely-keskus. Lisäksi mukana ovat Tampereen ammattikorkeakoulu ja Tampereen yliopisto sekä Tampereen teknillinen yliopisto. PDN-hanke ajoittuu kokonaisuudessaan vuosille 2014–2017. (Design Foundation. Hankkeen taustat ja tavoitteet 2013.)

2.1 Muotoilu

Suomen Muotoilusäätiön asiamies Pekka Koiviston mukaan, nykyisellään muotoilu mielletään ulkonäköseikaksi, vaikka muotoilun käsite on moninaisempi ja paljon laajempi. (Koivisto, P. 2013.) Muotoiluajattelussa keskeistä on ihmiskeskeisyys ja käyttäjätiedon hyödyntäminen (Miettinen 2011, 27).

Muotoilu liittyy tuotteiden, palveluiden ja käyttökokemusten suunnitteluun sekä tukemiseen. Se on ongelmien ratkaisua. Tarkoituksena on parantaa tuotteiden ja palveluiden haluttavuutta, kilpailukykyä, hinta-laatu-suhdetta, tuotantoa sekä käytettävyyttä. Tuotteissa tai palveluissa, se voi tarkoittaa esimerkiksi laadun parantamista tai uusien tuotantomenetelmien etsintää. Haasteena muotoilussa on sekä käyttäjän, tuotteiden että palvelujen välisen vuorovaikutuksen toimivuuden rakentaminen. (Tuominen & Koivisto 2013, 1; Design Foundation. Hankkeen taustat ja tavoitteet 2013.)

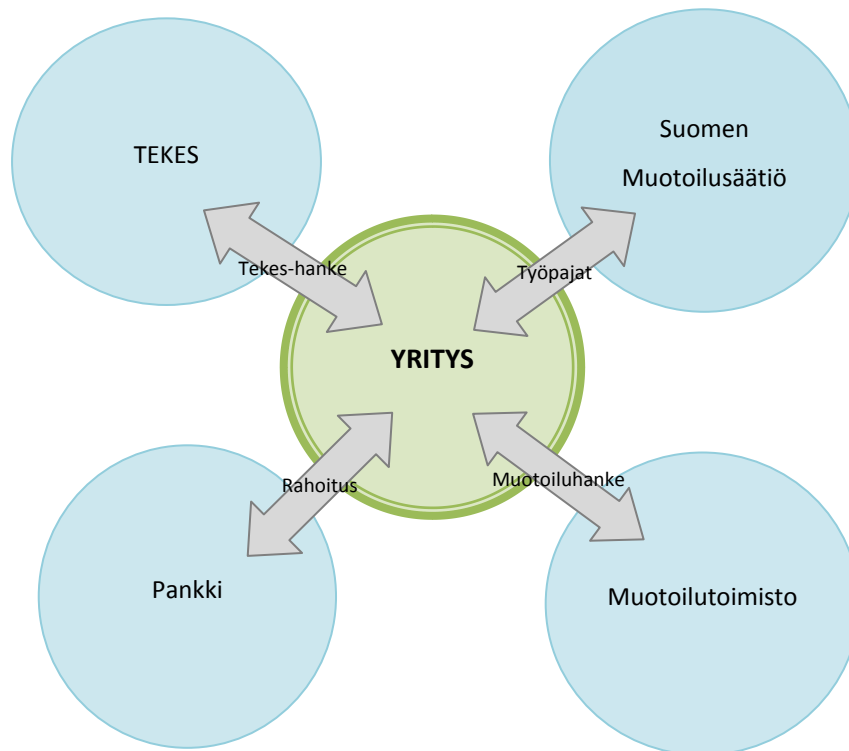
2.2 Hankkeen esiselvitysvaihe

Kesällä 2013 käynnissä olleessa esiselvitysvaiheessa, kartoitettiin pirkanmaalaisten pk-yritysten muotoilun käyttökokemuksia ja muotoilun tarpeita tulevaisuudessa. Kartoitus-työtä tehtiin yrityshaastatteluin ja haastattelut toteutettiin määrällistä ja laadullista tutkimusta hyväksikäyttäen. Osallistuin tutkimuksen toteuttamiseen haastattelijana ja tutkimuksen raportoinnista vastasivat hankkeen projektipäällikkö ja koordinaattori.

Kesä-elokuun aikana haastateltiin 50 pk-yritysten johtajaa teollisuuden ja palvelun aloilta. Lisäksi hankkeen puitteissa järjestettiin yritystilaisuuksia, joissa yritysten edustajille kerrottiin, mitä muotoilu on ja miksi yritysten kannattaisi käyttää muotoilua liiketoiminnassaan. Yritystilaisuudet saivat myönteisen vastaanoton pirkanmaalaisten yritysten keskuudessa ja osanotto oli runsasta. Hankkeen puitteissa kartoitettiin myös Pirkanmaalla toimivat muotoiluyritykset ja heidän toiveensa yritysten ja muotoilutoimistojen yhteistyölle. (Tuominen & Koivisto 2013, 1.)

2.3 Hankkeen prosessin kulku

Esiselvitysvaihe päättyi lokakuussa 2013 ja vaiheen tulokset koottiin loppuraporttiin. Hankkeen toinen vaihe käynnistyy vuoden 2014 aikana, jolloin ensimmäiset yritykset, jotka esiselvitysvaiheessa ilmaisivat kiinnostuksensa aloittaa muotoiluhanke, aloittavat hankkeeseen liittyvät työpajat (kuvio 2). Työpajoissa yritykset yhdessä Suomen Muotoilusäätiön tiimien kanssa ideoivat mahdollisia muotoilukohteita, joita yrityksessä voitaisiin kehittää. Näitä muotoilukohteita voivat olla, mm. käyttöliittymä-, tuotanto-, palveluiden tai tuotteiden suunnittelu. Työpajavaiheen jälkeen muotoiluhankkeet siirtyvät muotoilutoimistoille työstettäväksi, yhdessä yrityksiensä kanssa. Yrityksillä on mahdollista neuvotella pankin rahoituksesta muotoiluhankkeeseen. Pitkän ajan tähtäimenä on saada osa muotoiluhankkeista Tekes rahoituksen piiriin.



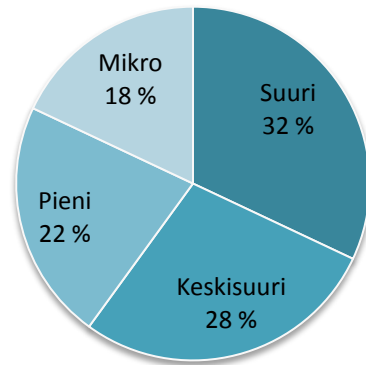
KUVIO 2. Pirkanmaan Design Network prosessin kulku.

2.4 Yrityshaastattelujen tuloksia

Muotoilun kysyntää kartoitettiin tekemällä haastattelu 50 yrityksessä ja muotoilun tarjontaa selvitettiin haastattelemalla 16 paikallista muotoilutoimistoa. Noin 20 yhteistyökumppania haastateltiin muotoilun toimintaympäristön kartoittamiseksi. (Tuominen & Koivisto 2013, 1.)

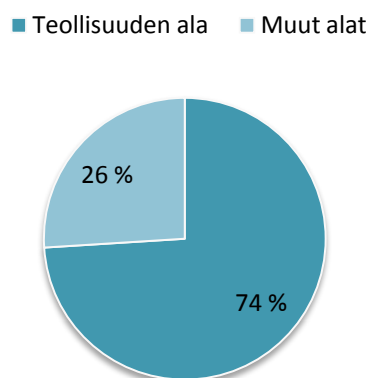
Yleisenä tutkimustuloksena oli, että suuri osa pk-yrityksistä, ei osaa tai ei pysty hyödyntämään liiketoiminnassaan tuote- ja palvelukehityksen kautta saavutettavia kilpailuetuja. PDN-hanke tähtää myös tämän näkökulman parantamiseen ja pyrkii saamaan yritykset hyödyntämään tuote- ja palvelukehityksen kilpailuetuja paremmin. (Tuominen & Koivisto 2013, 1.)

Yrityshaastattelut toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluina. Haastattelut olivat valmiiksi jäsenneiltyjä, mutta haastateltavalla oli mahdollisuus viedä keskustelua haluamaansa suuntaan. Haastattelut keskittyivät pk-yrityksiin, mutta mukana otannassa oli myös suuryrityksiä ja mikroyrityksiä. Otannasta 50 % edusti pk-yrityksiä (kuvio 3). (Tuominen & Koivisto 2013, 2.)



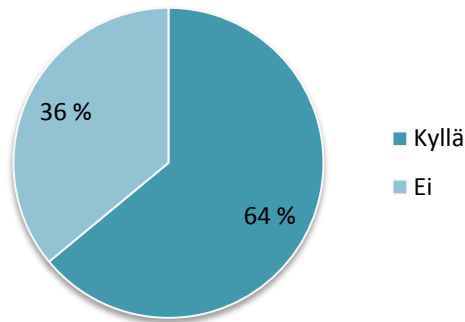
KUVIO 3. Yritysjakauma (Tuominen & Koivisto 2013)

Tavoitteena oli saada mahdollisimman monipuolinen otanta Pirkanmaan eri kunnista ja eri toimialoilta. Suurin osa yrityshaastatteluista (74 %) keskittyi teknologiateollisuuden yrityksiin, 26 % haastatteluista oli muilta toimialoilta (kuvio 4). Tätä seikkaa selittää Pirkanmaalla valitseva vahva teollisuuskeskittymä. (Tuominen & Koivisto 2013, 2.)



KUVIO 4. Yritysten toimialajakauma (Tuominen & Koivisto 2013)

Esiselvitysvaiheen tulokset vahvistivat käsitystä, että vain noin kymmenen prosenttia yrityksistä käyttää muotoilua liiketoiminnassaan tai ovat halukkaita käyttämään sitä, joka vastaa erilaisissa tutkimuksissa esiin tullutta kantaa. Tosin esiselvitysvaiheessa haastatelluista yrityksistä 60 % ilmoitti käyttävänsä muotoilua liiketoiminnassaan. 36 % ei ollut käyttänyt muotoilua lainkaan (kuvio 5). Muotoilua käyttäneiden yritysten osuus on korkea ja tähän voi vaikuttaa se, että yritysjohtajat käsittävät muotoilun käsitteenä eri tavoilla. (Tuominen & Koivisto 2013, 3-4.)

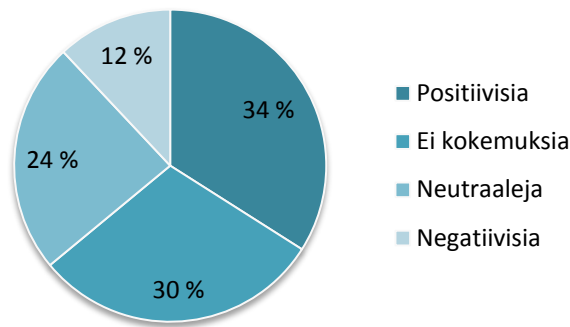


KUVIO 5. Onko yritys käyttänyt muotoilua (Tuominen & Koivisto 2013)

Kysyttäessä miten muotoilu liittyy yrityksen toimintaan, vastaukset olivat vaihtelevia. Suurin osa haastatelluista kertoi sen olevan olennainen osa yrityksen toimintaa. Moni kertoi muotoilun liittyvän tuotteiden ulkonäön muokkaamiseen ja pakkausten muotoiluun. Se liitettiin myös brändin kehittämiseen ja palveluiden muotoiluun. (Tuominen & Koivisto 2013, 3.)

Kysyttäessä mitä muotoilu mielestänne on, suurin osa vastaajista liitti muotoilun tuotteen ulkonäköön, mutta muotoilun liittyminen tuotteen käytettävyyteen, oli myös monen vastaajan näkemys. Näiden lisäksi muotoilun käsitteeseen saatiin useita erilaisia vastauksia. Se liitettiin mm. käyttäjälähtöisyyteen, mielikuviin, ergonomiaan, innovointiin, taiteeseen, kilpailukykyyn, kauneuteen ja erottautumiseen. Palveluihin muotoilu yhdistettiin vain muutamassa tapauksessa. Ainoastaan kerran muotoilu liitettiin kokonaisvaltaiseen kehitystyöhön. (Tuominen & Koivisto 2013, 3.)

Kokemukset muotoilun käytöstä yrityksissä olivat pääosin myönteisiä. 34 %:lla vastaajista kokemukset olivat olleet myönteisiä, kun 12 %:lla kokemukset muotoilun käytöstä olivat olleet kielteisiä. Huonot kokemukset liitettiin yhteisen kielen puuttumiseen eri tahojen välillä, esimerkiksi insinöörien ja muotoilijoiden välillä (kuvio 6). (Tuominen & Koivisto 2013, 3.)



KUVIO 6. Kokemukset muotoilun käytöstä (Tuominen & Koivisto 2013)

Yrityshaastattelujen tuloksena, yrityksissä esiin tulleita muotoilutarpeita olivat tuote- ja palvelumuotoilu. Myös pakkausmuotoilulle ja käyttöliittymämuotoilulle löytyi kysyntää. (Tuominen & Koivisto 2013, 3.)

Käyttäjälähtöinen tuote- ja palvelukehitys kuuluivat yritysten strategiaan valtaosalla (noin 90 %). Vain kymmenellä prosentilla yrityksistä se ei kuulunut strategiaan. Arvioitaessa kuinka tärkeänä yritykset pitävät käyttäjälähtöistä tuote- ja palvelukehitystä, saatiin keskiarvoksi 4,84 asteikolla 1-5, 5 ollessa erittäin tärkeä. Yritykset arvostat käyttäjälähtöisyyden tärkeäksi seikaksi menestymisen kannalta. (Tuominen & Koivisto 2013, 3.)

2.5 Esiselvitysvaiheen johtopäätöksiä

Esiselvitysvaiheen tulosten perusteella, yritykset voidaan jakaa neljään ryhmään niiden muotoilun kiinnostuksen perusteella (kuvio 7). Muotoilupioneereilla (17 kpl) on vankka kokemus muotoilun käytöstä. Muotoiluinnokkaat (22 kpl) yritykset ovat kiinnostuneita muotoilun käytöstä ja ovat käyttäneet sitä aikaisemmin pienissä määrin tai eivät ollenkaan. Muotoiluepäileväiset (10 kpl) eivät koe, että muotoilu olisi osa heidän yrityksen

toimintaa, mutta ovat avoimia ajatukselle ja ovat kiinnostuneita kuulemaan aiheesta lisää. Muotoiluvastaiset (1 kpl) yritykset eivät ole ollenkaan kiinnostuneita muotoilusta. (Tuominen & Koivisto 2013, 4.)



KUVIO 7. Yritysten jako ryhmiin muotoilun kiinnostuksen mukaisesti (Tuominen & Koivisto 2013, muokattu)

Yrityshaastatteluissa oli edustettuna monenkokoisia yrityksiä. Kokonaisuudessaan kiinnostus muotoilua kohtaan oli hyvin laajaa ja muotoilun käytöstä voisivat tulevaisuudessa hyötyä kaikenkokoiset yritykset. Myös toimialasta riippumatta muotoilun käyttö kiinnosti yrityksiä, erityisesti palveluyritysten keskuudessa heräsi kiinnostus muotoilua kohtaan. (Tuominen & Koivisto 2013, 4.)

Yhteistyö ja verkostoitumismahdollisuuksien parantaminen nousivat oleellisena tekijänä esille yrityshaastatteluissa. Yritykset halusivat lisätä yhteistyötä pirkanmaalaisten yritysten välillä ja yli toimialarajojen. Yhteistyö yritysten ja oppilaitosten sekä insinöörien ja muotoilijoiden välillä koettiin myös tärkeäksi. (Tuominen & Koivisto 2013, 4.)

Yksi tärkeimmistä esiselvitysvaiheen havainnoista oli, että muotoiluymmärrystä on lisättävä. Muotoilu liitetään edelleen kiinteästi tuotteen ulkonäköön. Muotoilukäsitteen moninaisuuden ymmärtäminen, on saatava yritysten keskuuteen, jotta he ymmärtävät muotoilun käytön mahdollisuudet liiketoiminnalleen. (Tuominen & Koivisto 2013, 4.)

3 JUVENES-YHTIÖT OY

Juvenes-Yhtiöt Oy oli yksi PDN-hankkeen haastatelluista yrityksistä ja tätä kautta päätyi opinnäytetyön toimeksiantajaksi. Juvenes-Yhtiöt Oy on monitoimialainen palveluyritys, joka tarjoaa ravintola-, kahvila-, kauppa-, ja kioskipalveluita. Lisäksi yhtiön tarjontaan kuuluvat kokonaisvaltaisesti juhla-, kokous- ja saunapalvelut sekä paino- että julkaisupalvelut. Yhtiön omistavat Tampereen yliopiston ja Tampereen teknillisen yliopiston ylioppilaskunnat. Juvenes-Yhtiössä työskentelee 140 henkilöä ja liikevaihto oli 16 miljoonaa euroa vuonna 2012. (Juvenes. Laatu, osaamista ja vastuullisuutta 2013.)

Yhtiön toiminta-ajatuksena on järjestää laadukkaita opiskelijapalveluita ja tukea omistavien yhteisöjen päämääriä kannattavalla liiketoiminnalla. Toimintatapa on kiteytetty arvoihin, joita ovat laatu, osaaminen ja vastuullisuus. (Juvenes. Toiminta-ajatus 2013.)

3.1 Toimintatapa ja arvot

Juvenes-Yhtiöt on asiakaslähtöisesti johdettu yritys. Yrityksen toiminnassa panostetaan jatkuvaan palveluiden kehittämiseen ja kehitystyö perustuu asiakkaiden kuuntelemiseen sekä heidän toiveidensa huomioimiseen. Kehitystyötä tehdään johdonmukaisesti ja kokonaisvaltaisesti. Kaiken tavoitteena on olla asiakkaan Luottokumppani, tuottaa monipuolisia ja asiakkaan toiveita vastaavia palveluja. Toiminta-ajatukseseen kuuluu myös tavoite tuottaa elämyksiä korkealla tasolla. (Markkula 2013; Juvenes. Laatu, osaamista ja vastuullisuutta 2013.)

Vastuullisuus heijastuu koko yrityksen toimintaan. Jatkuvaa toiminnan parantamista tehdään ympäristöpolitiikan ja ympäristötavoitteiden mukaisesti. Tavoitteiden saavuttamisessa auttaa sertifioidut laatujärjestelmät, jotka Juveneksen ravintolapalvelut täyttävät. Ympäristö ja laatu otetaan myös huomioon valittaessa tuottajia ja toimittajia sekä mahdollisuuksien mukaan tuotannossa käytetään myös lähi- ja luomutuotteita. (Juvenes. Ympäristöpolitiikka 2013.)

Vastuullisuus näkyy myös henkilöstön kehittämisessä. Henkilöstöä kuunnellaan ja kannustetaan oman osaamisen kehittämiseen. Lisäksi henkilöstöä kannustetaan aloitteellisuuteen ja aktiivisuuteen kaikessa toiminnassaan. (Juvenes. Laatu, osaamista ja vastuullisuutta 2013.)

Juvenes-Yhtiöiden toiminnassa huomioidaan kaiken lähtevän ihmisistä ja heidän osaamisestaan. Tämä pätee niin asiakkaisiin kuin yrityksen henkilökuntaakin. Toiminnan lähtökohtana on käyttäjä.

3.2 Prosessiajattelu

Juveneksen toiminnan vahvuuksia ovat pitkälle viety prosessiajattelu ja jatkuva toiminnan kehittäminen sekä eteenpäin vieminen. Halu tehdä ja kokeilla erilaisia ratkaisuja, kuten palvelumuotoilun käyttämistä liiketoiminnan tukena, tekevät yrityksestä menestyvän tulevaisuudessakin. Juveneksen toiminnassa korostetaan palvelua yhtenä menestystekijänä. Palveluun panostetaan ja siitä viestitään ja pyrkimyksenä on saada tuotettua asiakkaalle elämyksiä.

Juveneksen liiketoiminnan prosessit ovat omina kokonaisuuksinaan tarkasti ja vaiheistettusti suunniteltu ja toimivat hyvin. Ongelmana saattaa olla, että prosessit ajatellaan liian tuotantolähtöisesti ja käyttäjänäkökulma jää tästä syystä vähemmälle huomiolle. Palveluprosessin kokonaisuus ja viesti, eivät välttämättä välity asiakkaalle saakka.

Tämä vaatii toiminnan kohdentamista ja viestin selkeyttämistä sekä yksinkertaistamista. Prosessiajattelussa täytyy katsoa asioita myös asiakkaan näkökulmasta, mitä hän tarvitsee palvelun kuluttamiseen. Näin asiakkaalle saadaan tunnistettua ja välitettyä suunniteltujen ideoiden ja palveluiden viesti. Asettumalla asiakkaan saappaisiin ja kokemalla palvelu asiakkaan silmin, nähdään missä kohtaa prosessissa ongelmat mahdollisesti syntyvät.

4 ASIAKASKOKEMUS

Asiakaskokemuksesta (Customer Experience Management, CEM) puhutaan paljon asiakastyytyväisyys- ja asiakaspalvelukäsitteiden rinnalla. Enää ei riitä, että yritykset tarjoavat asiakkailleen tuotteita ja palveluita, vaan yritysten pitää tuottaa asiakkailleen kokemuksia ja elämyksiä. Asiakaskokemus eroaa kahdesta muusta käsitteestä, koska se käsittelee pääasiassa mielikuvia ja tunteita, joita asiakkaalle muodostuu. Nämä mielikuvat ja tunteet syntyvät asiakkaan ja yrityksen välisissä kohtaamisissa. (Flykt 2013.)

Ohjelmistoyritys Digiumin asiakaskokemuksesta vastaava johtaja Janne Löytänä painottaa, että pelkällä palvelulla eivät yritykset enää pärjää kilpailussa kovin pitkään, vaan yritysten pitää luoda asiakkaille elämyksiä ja kokemuksia. Asiakaskokemuksen tuottaminen eroaa pelkästä palvelusta siinä, että kokemus on asiakkaan omaa tulkintaa. Pelkässä palvelussa asiakas on vain passiivisena vastaanottajana ja käyttäjänä. (Löytänä & Korteso 2011, 19.) Asiakaskokemusta pohditaan asiakkaan näkökulmasta ja siitä mitä arvoa se tuottaa hänelle ja samalla myös yritykselle.

4.1 Yrityksen näkökulma asiakaskokemukseen

Myymiskulttuurista on siirrytty ostavien asiakkaiden palvelemiseen, eikä brändit pelkästään riitä erottamaan yrityksiä kilpailijoistaan. (Löytänä & Korteso 2011, 155). Tavoitteena asiakaskokemuksessa on selvittää, mitä arvoa ja millaisia kokemuksia yritys tuottaa asiakkailleen. Tämä todentuu siinä, mitä aitoa hyötyä yrityksestä on asiakkaalle ja minkä tarpeen se tyydyttää. (Löytänä & Korteso 2011, 168.) Näihin kysymyksiin vastaaminen on asiakaskokemuksen lähtökohta ja perusta.

Yrityksen näkökulmasta asiakaskokemusta katsotaan laajasti kaikista eri toiminnoista käsin. Asiakaskokemuksen hallinta liittyy kiinteästi, mm. yrityksen asiakastiedon hyödyntämiseen. (ASML 2013.) Yrityksellä on CRM-tietokannoissaan laajasti tietoa asiakkaistaan. Hyödyntämällä tätä tietoa tehokkaammin ja monipuolisemmin, yritys voi löytää uusia näkökohtia palveluiden kehittämiseen ja asiakaskokemuksen johtamiseen. Esimerkkejä tiedosta voivat olla aiemmat ostokäyttäytymiset. Niitä hyödyntämällä voidaan räätälöidä vielä yksilöllisemmin sopivia tuotteita ja palveluita asiakkaalle. Myös

saadut palautteet aiemmista kokemuksista, auttavat yksilöllistämään asiakkaalle tarjottavia tuotteita ja palveluita asiakaskohtaisesti. Odotusten ylittämiseen ei tarvita kovin suuria toimenpiteitä, riittää kun asiakas huomioidaan pienillä eleillä.

Yrityksen näkökulmasta Löytänä kiteyttää hyvin tavoitteen asiakaskokemuksen johtamisessa. ”Asiakaskokemuksen johtamisen tavoitteena on maksimoida yrityksen tulos maksimoimalla yrityksen asiakkaalle tuottama arvo” (Löytänä & Kortesus 2011, 129). Kun yritys keskittyy sen oleellisimpaan toimintaan eli tuottamaan asiakkaalleen arvoa, se saa samalla vastinetta liiketoiminnalleen ja menestyy.

4.2 Odotusten ylittämisen tasot

Asiakaskokemukseen liittyy odotusten ylittäminen. Odotusten ylittämistä voidaan kuvata kolmelta eri tasolta, ydinkokemus, laajennettu kokemus ja odotukset ylittävä kokemus (kuvio 8). Ydinkokemus on yrityksen ydintoimintaa ja perusedellytys asiakaskokemuksen toteutumiseen. Ydinkokemus on se hyöty ja arvo, jonka asiakas saa ostaessaan yrityksen tuotteen tai palvelun. Tämä pitäisi aina olla kunnossa yrityksen toiminnassa. (Löytänä & Kortesus 2011, 60–61.)



KUVIO 8. Odotusten ylittämisen tasot (Löytänä & Kortesus 2011, muokattu)

Laajennettu kokemus tuo jotain lisää ydinkokemukseen. Se voi olla ydinkokemuksen ympärille rakennettu lisä, joka täydentää sitä ja luo lisäarvoa. Odotukset ylittävä kokemus tarkoittaa, että ydinkokemuksen laajentumiseen lisätään odotukset ylittäviä elementtejä, joita voivat olla, mm. yksilöllisyys, räätälöitävyys, aitous tai tunteisiin vetoaminen. (Löytänä & Kortesus 2011, 62–64.)

Juveneksella asiakaskokemuksen odotuksen ylittämisen tasot voidaan määritellä seuraavalla tavalla (kuvio 9). Ydinkokemus on asiakkaalle lounasruokailu. Asiakas ostaa, koska hän saa täytettyä nälän tunteensa ja energian saannin. Laajennettu kokemus voi olla tuotteiden ja palveluiden korkea laatu. Asiakkaalle tuleva lisäarvo voi olla, mm. laadukkaiden ja terveellisten lounasruokien monipuolinen valikoima, josta asiakas voi valita mielekkäimmän. Odotukset ylittävällä tasolla, voidaan esimerkiksi ravintolan ympäristöön ja sisutukseen panostamalla, tuottaa elämyksiä asiakkaille ja näin erottua muista lounasravintoloista.

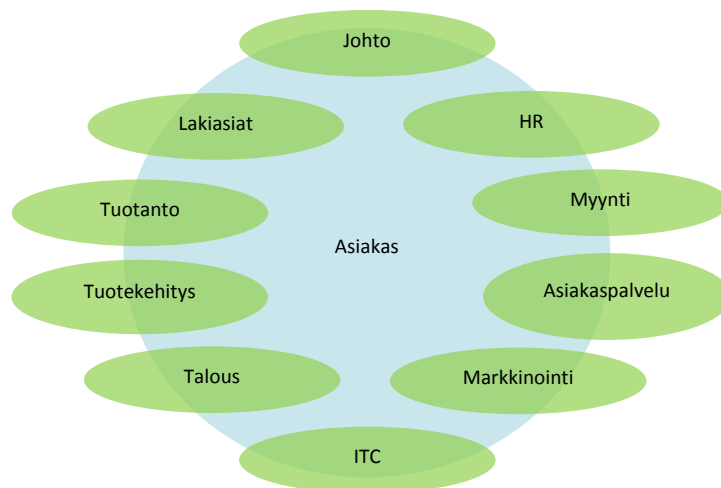


KUVIO 9. Juveneksen odotusten ylittämisen tasot

4.3 Asiakkaan näkökulma asiakaskokemukseen

Asiakkaalle asiakaskokemus muodostuu erilaisista kosketuspisteistä yrityksen kanssa, joihin vaikuttavat kokonaisuudessaan se, mitä yritys on, mitä yritys edustaa ja tekee. (Löytänä & Kortesus 2011, 21). Asiakaskokemus on kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas muodostaa ollessaan yhteydessä yritykseen. Tämä kokemus on jokaisella kerralla ainutkertainen. (Löytänä & Kortesus 2011, 11.)

Kosketuspisteet ovat tilanteita ja ympäristöjä, joissa yritykset ja asiakkaat kohtaavat. Kosketuspisteitä voivat olla mm. johto, myynti, asiakaspalvelu, markkinointi ja tuotekehitys (kuvio 10). Kaikki kosketuspisteet ovat yhtä tärkeitä ja ne pitää huomioida asiakaskokemuksen johtamisessa. (Löytänä & Kortesus 2011, 74–75.)



KUVIO 10. Asiakkaan kosketuspisteet (Löytänä & Kortesus 2011, muokattu)

Jokaisen kosketuspisteen toimintaa pitää tarkastella asiakaskokemuksen näkökulmasta ja sen arvon merkitystä asiakkaalle. Näin voidaan määrittää, miten kosketuspisteitä voidaan muuttaa, jotta ne palvelisivat paremmin yrityksen liiketoimintaa ja asiakaskokemusta. (Löytänä & Kortesus 2011, 26.)

Asiakas on toiminnan keskipisteessä. Yrityksen pitää kaikella toiminnallaan onnistua luomaan arvoa asiakkaalle ja parhaassa mahdollisessa tapauksessa saada asiakas kokemaan jotain uniikkia (Löytänä & Kortesus 2011, 19). Tällaisella toiminnan erilaistamisella, yritys pystyy vastamaan asiakkaan tarpeisiin yli odotusten, kun tunnistetaan asi-

akkaan tarpeet jo ennen hänen omaa tiedostamistaan. Palvelutilanteessa erinomainen palvelu tai asiakkaan erityinen huomioiminen, voi tuottaa asiakkaalle wau-kokemuksia. (ASML & Dagmar 2013, 6.)

Asiakaskokemus on kokonaisvaltainen laaja näkökulma, strategia, jonka perusteella yritys toimii ja voi kilpailla. Yrityksen (kilpailu)strategia voi olla asiakaskokemusten johtaminen, joka toteutetaan palvelumuotoilun keinoin. Palvelumuotoilu keskittyy selkeästi palvelujen parantamiseen ja siinä toiminnan lähtökohtana on käyttäjälähtöisyys, kuten asiakaskokemusten johtamisessa.

5 PALVELUMUOTOILU

5.1 Palvelu

Palvelu on palveluntarjoajan (yrityksen) ja asiakkaan (käyttäjän) välinen vuorovaikutusprosessi, jossa pyritään ratkaisemaan jokin asiakkaan ongelma. Asiakasymmärrys vaikuttaa palveluun kiinteästi, joten asiakkaan tarpeiden ja toiminnan ymmärtäminen, on olennaista suunniteltaessa palvelua. Palvelukonsepti on laaja palveluiden ja tavaroiden kokonaisuus, johon liittyvät tilat, ympäristöt ja ihmiset. (Tuulaniemi 2011, 59, 66–67; Grönroos 2003, 81.). Palvelun taustalla vaikuttavat yrityksen liiketoiminnalliset strategiat, resurssit ja ymmärrys asiakkaasta ja asiakkaan tarpeista. (Tuulaniemi 2011, 103–104.)

Palveluita suunniteltaessa, on ymmärrettävä palvelun tuottama arvo ja sidosryhmien; ihmisten, asioiden ja organisaatioiden, väliset merkitykset. (Stickdorn & Schneider 2010, 51.) Palvelut tuotetaan palveluekosysteemeissä, jotka koostuvat fyysisistä ja virtuaalisista ympäristöistä. Näiden lisäksi palveluihin vaikuttavat erilaiset järjestelmät ja ihmisten välinen vuorovaikutus. Itse palvelun kuluttamiseen vaikuttavat asiakkaat, asiakaspalvelijat ja palveluun liittyvät esineet ja ympäristöt. (Tuulaniemi 2011, 66; Grönroos 2003, 79–80.)

5.2 Palvelumuotoilun määritelmä

Palvelumuotoilulle ei ole vakiintunut yhtä ainoata määritelmää. Tämä voi johtua siitä, että palvelumuotoilu yhdistää toiminnassa monen alan eri osajia ja sen vaikutusalue on laaja. Katsottaessa eri näkökulmista, voidaan muodostaa moninaisia tulkintoja siitä, mitä palvelumuotoilu on. Yhteistä kaikille määritelmille kuitenkin on, että palvelumuotoilu tähtää asiakkaan asiakaskokemuksen parantamiseen palvelussa.

Muotoilija Elina Järvisen mukaan palvelumuotoilu on kokonaisvaltaista, käyttäjälähtöistä kehittämistä ja suunnittelua, jossa käytetään apuna muotoilun keinoja. Muotoilun keinoin pystytään visualisoimaan palvelu ja sen eri vaiheet sekä kertomaan mistä palvelu koostuu ja mihin sillä tähdätään. (Järvinen 2013.)

Service Design Network on kansainvälinen alan johtava verkosto, joka tekee kehitystyötä palvelumuotoilun parissa. Verkoston mukaan, palvelumuotoilu on monialaista ja monimerkityksellistä. Se on käyttäjälähtöinen lähestymistapa, joka keskittyy asiakaskokemukseen ja palvelun laatuun. Nämä seikat ovat avaintekijöitä yrityksen menestymiselle. Suunnitteluprosessina palvelumuotoilu on iteratiivinen ja järjestelmällinen, jossa yhdistyy käyttäjälähtöinen ja tiimipohjainen työskentelytapa eri alojen osaajien kanssa. (Saco & Goncalves 2010, 161.)

Yrityksen näkökulmasta palvelumuotoilu on systemaattinen tapa kehittää liiketoimintaa (Tuulaniemi 2011, 27). Perehtymällä yrityksen strategiaan ja toimintamalleihin, voidaan löytää yrityksen ja asiakkaan yhteiset tavoitteet käyttäjälähtöisemmän palvelun kehittämiseksi, joilla tuotetaan arvoa sekä yritykselle että asiakkaalle.

Palvelumuotoilussa keskeistä on toimintaympäristön haasteiden ymmärtäminen, ymmärrys käyttäjän toiminnasta ja yrityksen liiketoiminnan tavoista sekä tarpeista. Lisäksi tarvitaan kykyä pystyä käyttämään apuna teknologiaa ratkaisuihin, jotka palvelevat käyttäjää. (Miettinen 2011, 34.)

Palvelumuotoilussa käyttäjä ei ole enää pelkästään vastaanottajan roolissa, vaan rooli on aktiivisempi. Perinteisen palvelun kehittämisessä hyödynnetään markkinatutkimuksia ja asiakaspalautteita, jotka eivät välttämättä kerro asiakaskokemuksesta. Ne enemmänkin tarjoavat tietoa myynnillisistä tuloksista ja asiakkaiden yksittäisistä palautteista. Palvelumuotoilun keinoin, tietoa haetaan ja tutkitaan käyttäjän lähtökohdista ja juuri asiakaskokemuksesta, joka painottaa asiakkaan odotuksia ja tarpeita. (Miettinen 2011, 13.)

Palvelun käyttäjä, eli asiakas, on palvelumuotoilun keskiössä ja tärkeää on asiakkaan aito ymmärtäminen, mitä hän haluaa ja tarvitsee palvelulta. Yrityksen kannalta on tärkeää ymmärtää, mihin arvoihin asiakkaiden päätökset perustuvat ja mitkä ovat heidän tarpeensa ja odotuksensa; Mistä tekijöistä arvo muodostuu asiakkaalle palvelun aikana? Näitä tekijöitä voivat olla, mm. tarpeet, odotukset, tottumukset, toisten ihmisten mielipiteet, palvelun hinta tai ominaisuudet. (Tuulaniemi 2011, 71–72.) Tämä tarkoittaa, että palvelua suunniteltaessa, täytyy ottaa huomioon, mm. asiakkaiden kulttuuriset ja sosiaaliset tekijät ja taustat, kuin myös asiakkaan motivaatiot (Stickdorn & Schneider 2010, 36–37).

Palvelumuotoilussa on tärkeää tutkia ihmisten toimintaa. Tarkkailemalla ihmisten toimintaa normaalitilanteissa, havainnoidaan todelliset tarpeet ja odotukset sekä pystytään ennakoimaan jopa tarpeita, joita ihmiset eivät ole vielä itse tiedostaneet. Perehtymällä asiakkaan toimintaympäristöön ja käyttäjäkokemukseen, voidaan minimoida epäonnistumisen riskiä itse palvelun tuotannossa, koska suunnitteluvaiheessa on kiinnitetty perusteellisesti huomiota asiakkaan tarpeiden ja odotusten täyttämiseen. (Tuulaniemi 2011, 72–73.)

Palvelumuotoilun lopputulos, itse palvelu, on ratkaisu asiakkaan ongelmaan. Palvelu on asiakkaalle kaikenkattava kokonaisuus ja kokemus. Palveluprosessin aikana asiakas kuulee, näkee, haistaa, maistaa ja kokee kaikkea mitä ympäristössä tapahtuu. (Stickdorn & Schneider 2010, 44–45.)

Palvelumuotoilussa asiakaskokemus yhdistyy palvelun tuottamisen kanssa. Palvelumuotoilu on keino, jolla voidaan toteuttaa asiakaskokemuksen tavoitteita. Se tähtää samaan kuin asiakaskokemuksen johtaminen, asiakkaalle luotavaan arvoon.

5.3 Palvelumuotoilun käsitteitä

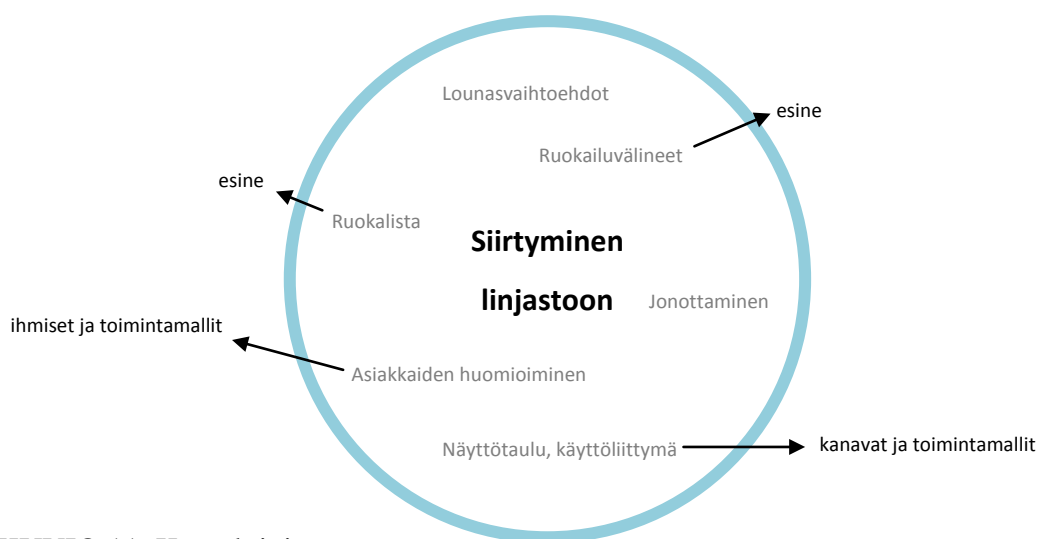
Palvelumuotoiluprosessin suunnittelussa ja testauksessa, tärkeitä menetelmiä ovat käyttäjien havainnointi ja profilointi sekä empatia käyttäjiä kohtaan, eli kyky osata asettua heidän asemaan. Yhteissuunnittelu käyttäjien kanssa ja palveluideoiden ja -ratkaisujen visualisointi, tuovat apua kokonaisuuksien hahmottamiseen. (Miettinen, 2011, 34.)

Palvelu näkyy käyttäjälle yhtenä kokonaisuutena. Se kuitenkin rakentuu useasta osasta, kontaktipisteistä ja palvelutuokioista. Koska palvelu koostuu eri osista, on tärkeää, että kokonaisuus toimii ja on tehokas, jotta kokemus asiakkaalle on miellyttävä ja helppo. (Vaajakallio & Mattelmäki 2011, 79.) Palveluprosessin kokoaminen aloitetaan kontaktipisteistä. Useat kontaktipisteet muodostavat yhdessä palvelutuokioita. Palvelutuokioista muodostuvaa kokonaisuutta kutsutaan palvelupoluksi.

Käsitteet auttavat hahmottamaan, mitä palvelu on ja mistä osista se koostuu, koska itse palvelu on pelkkä prosessi ja aineeton. Aineettomuuden vuoksi se on vaikeasti hahmotettavissa. (Koivisto 2011, 43; Grönroos 2003, 79.)

Kontaktipisteet

Kontaktipisteet ovat palvelupolun pieniä osia ja ne jaetaan neljään ryhmään: esineisiin, kanaviin, toimintamalleihin ja ihmisiin (kuvio 11). Kontaktipisteiden välityksellä asiakas muodostaa kuvan yrityksestä ja kokee palvelun kokonaisvaltaisesti. Hän näkee, kuulee, tuntee, haistaa ja maistaa palvelun eri osa-alueet. Kontaktipisteet ovat suunniteltava niin, että niistä muodostuvat kokonaisuudet, palvelutuokiot, vastaavat yrityksen strategisia valintoja ja tavoitteita sekä ovat asiakkaan näkökulmasta tärkeitä ja välttämättömiä palvelun toiminnalle. Kontaktipisteistä muodostuva kokonaisuus on suunniteltava kustannustehokkaasti, järjestelmälliseksi ja selkeäksi kokonaisuudeksi, joka tuottaa asiakkaalle arvoa. (Koivisto 2011, 51, 53.)



KUVIO 11. Kontaktipisteet

Kanavat

Kanavia ovat ympäristöt, tilat ja paikat, joissa palvelu tapahtuu. Ruokaillessa ravintolassa, asiakkaalle merkitsee, millaisessa ympäristössä hän ruokailee. Internetin välityksellä hän on voinut jo etukäteen tutustua päivän ruokalistaan ravintolan sivuilla, ennen ravintolaan saapumista. Yleensä palvelun tuottamisessa käytetään monikanavaisuutta; fyysisiä (ravintola), digitaalisia (internet, mobiili) ja aineettomia kanavia (henkilökohtainen

kohtaaminen), joten asiakas kokee palvelun useamman kanavan yhteissummana, mikä tekee palvelun tuottamisesta haastavaa. (Koivisto 2011, 51.)

Toimintamallit

Toimintamalleilla määritellään palvelun tuotantotapaan liittyviä seikkoja (Koivisto 2011, 52). Ravintolassa tämä voi olla kohtaaminen henkilökunnan kanssa, kuinka he tervehtivät, ottavat asiakkaan huomioon ja rahastavat asiakasta. Toimintamallit liittyvät myös käyttöliittymiin, esimerkiksi jos asiakas katsoo etukäteen internetistä tietoa ravintolasta ja päivän ruokalistaa. Tässä on merkityksellistä käytettävyys, kuinka helppo hänen on löytää tarvitsemansa tietoa ja onko sivut miellyttävät käyttää.

Esineet

Esineet ovat välineitä, joita palvelun tuottamisessa käytetään, joko itse asiakkaan toimesta tai henkilökunnan toimesta (Koivisto 2011, 52). Esimerkiksi ravintolamaailmassa pöydät, tuolit ja ruokailuvälineet ovat tarvittavia tavaroita, kuten hinnastot ja ruokalistat.

Ihmiset

Palvelumuotoilussa huomioidaan palvelun käyttäjät ja myös henkilökunta, joka on mukana palvelun tuotannossa. Tärkeää on saada jokaiselle henkilöstöstä oma keskeinen rooli palvelun tuotannossa, joka vastaa omia vahvuuksia. Henkilökunnan avuksi voidaan luoda ohjeistuksia ja työkaluja, esimerkiksi asiakkaista asiakasprofiilien muodossa, joiden avulla asiakaspalvelua voidaan ohjata paremmin vastaamaan asiakkaiden tarpeita. Asiakaspalvelua voidaan kehittää myös miettimällä, millä tavalla asiakkaita puhutellaan heidät kohdattaessa ja onko eri asiakasprofiilien välillä eroja palvelutavassa. (Koivisto 2011, 53.)

Palvelutuokiot

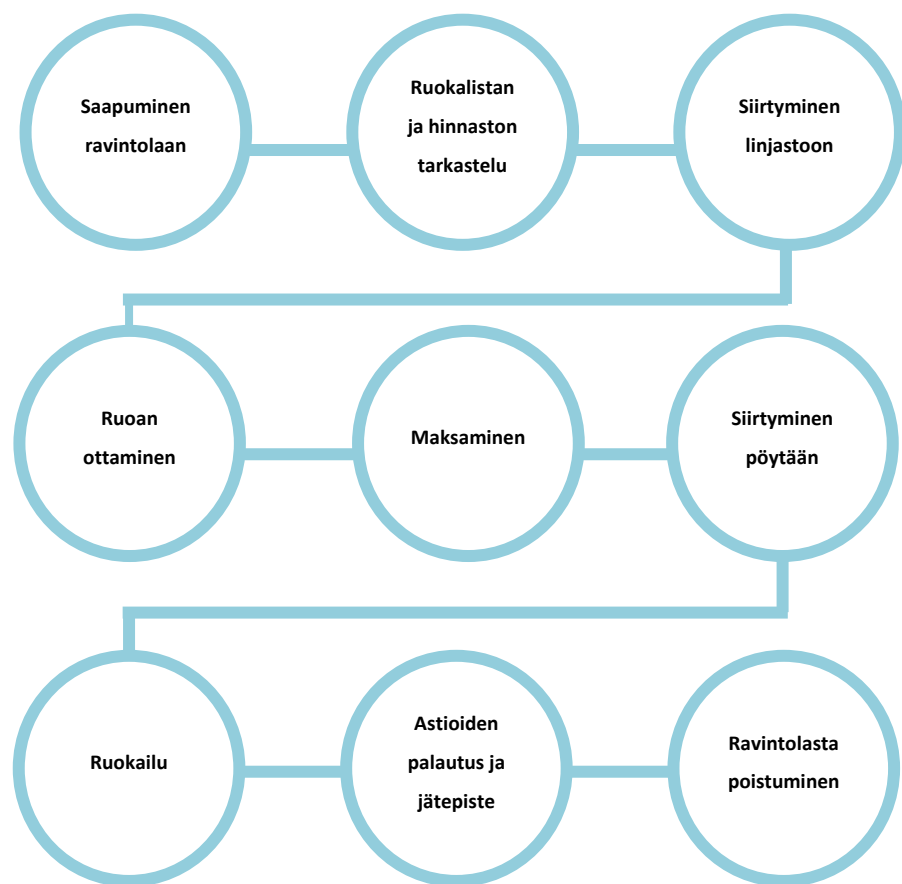
Palvelutuokiot koostuvat erilaisista kontaktipisteistä ja ovat palvelun eri vaiheita. Esimerkkinä yksittäisestä palvelutuokiosta on asiakkaan siirtyminen linjastoon ravintolassa (kuvio 12).



KUVIO 12. Palvelutuokio

Palvelupolku

Palvelupolku koostuu useista peräkkäisistä palvelutuokioista. Palvelupolku (kuvio 13) muodostaa palvelun kokonaisuudessaan, sen ensimmäisestä vaiheesta viimeiseen vaiheeseen ja on asiakkaalle arvoa tuottava asiakaskokemus. (Koivisto 2011, 49.) Palvelupolku kuvaa, kuinka asiakas kokee ja etenee palvelun ajallisesti (Tuulaniemi 2011, 78). Palvelupolkuja on erilaisia ja jokainen asiakas määrittää oman polkunsaa. Omilla valinnoillaan asiakas päättää, mitkä palvelutuokioidet hän käy läpi, jotta palvelupolku palvelee hänen tarpeitaan. Yritys tarjoaa tähän vaihtoehtoja eri palvelutuokioiden avulla.



KUVIO 13. Palvelupolku

Palvelupolun muodostaminen ja jakaminen osiin, palvelutuokioihin ja kontaktipisteisiin, auttaa suunnitteluvaiheessa pureutumaan tiettyyn osaan palvelua. Ositus pienempiin kokonaisuuksiin, on muotoilun tyypillinen työmuoto. Tällöin pystytään keskittymään tarkemmin ongelmanratkaisua vaativaan vaiheeseen. (Tuulaniemi 2011, 78.)

5.4 Palvelumuotoilun merkitys yrityksen liiketoiminnalle

Palveluntuottamisen perusedellytys on, että se on taloudellisesti kannattavaa yritykselle. Sekä yrityksen että asiakkaan kannalta palvelu on onnistunut, kun palvelu on taloudellinen ja terveellä pohjalla, ja se on asiakasta ilahduttava. (Tuulaniemi 2011, 101.)

Palvelumuotoilu ottaa huomioon yrityksen liiketoiminnan tavoitteet, yhdessä asiakkaan näkökulman kanssa. Tutkimalla ja havainnoimalla asiakkaita ja yrityksen henkilökuntaa, voidaan ymmärtää heidän tarpeensa, ja suunnittelussa kohdentaa liiketoimintaa paremmin vastamaan näitä tarpeita. Palvelumuotoilun avulla pystytään kohdentamaan yrityksen prosesseja asiakaslähtöiseksi ja keskittymään arvoa tuottavien toimenpiteiden ympärille. (Tuulaniemi 2011, 95, 97.)

Palvelumuotoilun etuja yritykselle ovat sisäisten prosessien kehittäminen, liiketoiminnan strateginen suuntaaminen ja toiminnan kohdentaminen asiakaslähtöisemmäksi. Palvelumuotoilun keinoin pystytään kehittämään myös brändiä ja syventämään asiakassuhteita. (Tuulaniemi 2011, 95.)

Palvelumuotoilussa suunnitellaan tila- ja esineympäristöt, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Yrityksen brändin kehittämistä tehdään huomioimalla kaikki kanavat ja kontaktipisteet, joissa asiakas on yhteydessä yritykseen. Tärkeää on, että ne välittävät samaa viestiä. (Tuulaniemi 2011, 99.)

Palvelumuotoilun avulla pystytään luomaan uusia palveluita ja kehittämään olemassa olevia palveluita. Se antaa strategisia mahdollisuuksia liiketoiminnassa erottautua kilpailijoista ja voi tarjota jopa kokonaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia. (Tuulaniemi 2011, 18, 24.)

Jotta yrityksen pärjäävät kiristyvässä kilpailussa, pitää asioita ajatella uudesta näkökulmasta kuin ennen. Enää ei riitä pelkästään keskittyminen tuotanto- tai teknologialähtöisyyteen. Käyttäjälähtöinen lähestymistapa on nykypäivää ja asiakkaan edun laittaminen ykkössijalle on välttämätöntä. Ketä muuta varten yritys on olemassa, kuin asiakkaitaan varten? Oleellista onkin liiketoiminnalla pyrkiä täyttämään asiakkaiden tarpeet ja odotukset ja tuottaa heille arvoa. Näin yritys voi menestyä kovassa kilpailussa ja saada kilpailuetua muihin yritykseen nähden. (Tuulaniemi 2011, 95.)

Palvelumuotoilu tukee eri alojen yhteistyötä, jonka avulla yritys voi menestyä. Asiakkaiden parantunut asiakaskokemus, yrityksen henkilöstön tyytyväisyys ja teknologisten prosessien yhdistäminen prosessiin, auttavat yritystä saavuttamaan tavoitteensa palvelumuotoilun keinoin. (Stickdorn & Schneider 2010, 45.)

Muotoilija Elina Järvinen kiteyttää toimivan palvelun kriteerin. Kun palvelukokemus on asiakkaalle huomaamaton, se on hyvä palvelu. Kun koko prosessi sujuu jouhevasti ja asiakas poistuu tyytyväisenä, palvelukokemus on onnistunut. (Järvinen 2013.)

6 PALVELUMUOTOILUPROSESSI

Palvelumuotoiluprosessissa lähdetään liikkeelle syventymällä yrityksen strategiaan ja toiminta-ajatukseen. Tällöin prosessi tukee yrityksen liiketoimintastrategioita, jotta palvelusta saadaan suurin mahdollinen hyöty yritykselle ja käyttäjälle.

Oleennaista palvelumuotoilulle on yhteiskehittäminen, jonka tarkoituksena on osallistaa palveluun kytkeytyneet sidosryhmät. Näitä sidosryhmiä ovat, mm. asiakkaat, palvelun tuottava henkilöstö ja palveluntuottaja. Näin saadaan tiedon keruu- ja analysointivaiheessa kaikkien näkökulmat huomioitua. (Tuulaniemi 2011, 116.)

Palvelumuotoiluprosessi on vaiheistettu. Tuotemuotoilija Juha Tuulaniemi esittelee kirjassaan, *Palvelumuotoilu*, prosessimallin, jota voidaan hyödyntää yleisesti palvelumuotoiluprosesseissa (kuvio 14). Se ei määrittele tiettyjä keinoja ja työkaluja, joita pitäisi käyttää, vaan esittelee vaiheistetusti palvelumuotoiluprosessin, jota voidaan tarpeellisilta osin hyödyntää.



KUVIO 14. Palvelumuotoiluprosessi (Tuulaniemi 2011, muokattu)

6.1 Määrittely

Palvelumuotoiluprosessi lähtee liikkeelle määrittelemällä tavoitteet, joita prosessin läpiviemiseen tarvitaan. Millä tavalla palvelumuotoiluprosessi etenee, mitkä ovat siinä tarvittavat resurssit ja aikataulu, jonka puitteissa suunnittelu täytyy saada toteutettua. Tuulaniemi korostaa briefin tärkeyttä. Tiedot, joita yritys välittää palvelumuotoilijalle tai suunnittelijalle, täytyvät olla tarkkoja, täsmällisiä ja paikkansa pitäviä. Mitä yritys haluaa palvelumuotoiluprosessilta ja mihin ongelmaan halutaan ratkaisua. (Tuulaniemi 2011, 130, 132–133.)

Tavoitteiden määrittelyn jälkeen, suunnittelija pureutuu yrityksen liiketoimintaan, mikä on yrityksen toiminta-ajatus, visio ja strategia. Tuntemalla tarkoin yrityksen toimintatavat ja päämäärät, pystytään tutkimaan ja ymmärtämään yrityksen asiakkaan toimintaa ja käyttäytymistä sekä sitä, mihin suuntaan näitä halutaan kehittää. Näin pystytään tunnistamaan oikea ongelma asiakkaan näkökulmasta. Tässä vaiheessa kartoitetaan myös palvelun hyödyt yritykselle, mitä arvoa se tuottaa. (Tuulaniemi 2011, 130, 136.)

6.2 Tutkimus

Tutkimusvaiheessa keskitytään asiakasymmärryksen luomiseen, asiakastiedon keräämisellä ja analysoinnilla. Mikä on tämän hetkinen tilanne, katsottuna nykyisen asiakkaan tai potentiaalisen uuden asiakkaan näkökulmasta. (Stickdorn & Schneider 2010, 128.) Tärkeää on miettiä, mitä menetelmiä asiakastiedon hankkimiseen käytetään. Menetelmät ovat mietittävä niin, että palvelun ideointi- ja luomisvaiheessa niistä saatu tieto on parhaiten ja tehokkaimmin hyödynnettävissä. (Tuulaniemi 2011, 143.)

Perinteisiä menetelmiä asiakasymmärryksen kasvattamiseen, ovat asiakaskyselyt, asiakastytyväisyystutkimukset ja asiakaspaneelit. Tuulaniemi korostaa hiljaisen tiedon merkitystä, niin yrityksen sisällä henkilöstön keskuudessa, kuin asiakkailtakin saatavan tiedon roolia. Haastattelujen avulla, saadaan kartoitettua henkilöstön ja nimenomaan palvelun tuottamiseen osallistuvien ihmisten mielipiteitä ja odotuksia esiin vaadittavalta palvelulta. Onhan henkilöstö avainroolissa palvelun tuottamisessa. Asiakkailta hiljaista tietoa saadaan, mm. havainnoimalla heitä palvelutilanteessa tai luotaimien avulla. Luotaimet ovat itsedokumentointimenetelmiä, joissa asiakkaat tallentavat tietoa palvelusta päiväkirjamaisesti. (Tuulaniemi 2011, 144–146, 151.)

6.3 Suunnittelu

Määrittelyn ja tutkimusvaiheen jälkeen alkaa suunnittelu. Tarkoituksena on tuottaa ideoita ja kehittää ratkaisuja havaittuun ongelmaan, tutkimusvaiheessa kerätyn materiaalin pohjalta. (Stickdorn & Schneider 2010, 130–131.) Kerätyn materiaalin avulla, pystytään ideoimaan ja kehittämään uusia malleja ja näkökohtia palveluun käyttäjälähtöisesti ja

koko palvelu huomioiden. Ideoinnissa on hyvä antaa mahdollisuudet kehittää päättömiäkin ideoita. Mitä enemmän ajatuksia saadaan esiin, pystytään kehittämään ja yhdistämään uudenlaisia ratkaisuja palveluun. (Tuulaniemi 2011, 180, 183.)

Suunnitteluvaiheessa hyödynnetään yhteiskehittämistä, jossa suunnitteluun osallistuu monipuolisesti eri sidosryhmiä. Näitä sidosryhmiä ovat, mm. asiakkaat, työntekijät, yrityksen johto ja mahdolliset suunnittelijat tai muut alan asiantuntijat. (Stickdorn & Schneider 2010, 130–131.) Yhteiskehittämistä käytetään aikaisessa vaiheessa, jotta sidosryhmät saadaan mukaan palvelun suunnitteluun ja tavoitetaan palvelumuotoilulle tyypillinen monialainen työskentelytyyli. (Tuulaniemi 2011, 130.)

6.4 Konseptointi

Käyttökelpoisimmista ideoista tehdään konsepteja. Konseptien avulla pystytään hahmottamaan palvelun kokonaiskuva, palvelupolku palvelutuokioineen ja kontaktipisteineen. Konsepti auttaa jatkokehittämään syntynyttä ideaa. Uusista ajatuksista voidaan koota konsepteja, joita testataan jo varhaisessa vaiheessa. (Tuulaniemi 2011, 189–190.)

Prototypointi

Palvelua testataan käytännössä prototypoinnin avulla useita kertoja. Prototypoinnit ovat nopeita malleja, joilla pystytään visualisoimaan ja kuvaamaan palvelua toiminnassa. Tällä saadaan selville mahdollisesti ne kohdat, jotka eivät toimi palvelussa tai havaitaan asiat, joissa olisi vielä parannettava. Palvelun toimivuutta voidaan testata oikeassa ympäristössä tai palvelulle voidaan lavastaa puitteet, jotka vastaavat oikeaa ympäristöä. Menetelmänä voidaan käyttää roolipeliä, jossa palvelu käydään läpi ja testataan sen toimivuutta. (Stickdorn & Schneider 2010, 132–133.)

Lanseeraus

Prototypoinnin ja hienosäädön jälkeen, palvelu on valmis lanseerattavaksi kohderyhmälle, se otetaan käyttöön. Tuotantovaiheessa palvelu implementoidaan käytäntöön opastuksen ja harjoittelun avulla. Ympäristöt, tilat, esineet, toimintamallit, joita suunnitteluvaiheessa on luotu palvelupolulle, käydään läpi ja selvennetään niiden tarkoitus kaikille osapuolille. Palvelun tuottamiseen liittyvien työntekijöiden opastaminen ja heidän

työnkuvansa roolittaminen, jäsentää työntekijöille palvelun rakenteen ja heidän tehtävänsä siinä. Näin palvelu saadaan vastaamaan suunniteltua. (Tuulaniemi 2011, 228.)

Palvelua testataan markkinoilla pilotoinnin avulla. Tärkeää palvelun pilotoinnissa, ja joihin itse suunnitteluprosessissa, on huomioida palvelun tuotantoon liittyvä henkilöstö, jotta he ovat motivoituneita ja heillä on selkeä käsitys uudesta palvelusta sekä mikä heidän roolinsa sen tuottamisessa on. Tämä osaksi varmistaa implementoinnin onnistumisen ja jatkon kannalta palvelun toimivuuden. (Stickdorn & Schneider 2010, 134–135.) Palvelumuotoilun koko prosessi tehdään myös läpinäkyväksi yrityksen sisällä, jotta kaikki ovat selvillä mitä tapahtuu ja mahdollisuuksien mukaan voivat vaikuttaa prosessin kulkuun. (Tuulaniemi 2011, 228.)

6.5 Arviointi

Jatkuvalla palveluprosessin arvioinnilla, pidetään palvelun laatu tasaisena ja vastataan tarvittaessa käyttäjien tarpeisiin tilanteiden muuttuessa (Miettinen 2011, 15). Jatkuva palveluprosessin arviointi on tärkeää, jotta esiin tuleviin poikkeavuuksiin tai toimimattomiin kohtiin, voidaan puuttua nopeasti ja tehokkaasti. Arvioinnilla varmistetaan myös yrityksen palvelun kilpailukyky muihin nähden. (Tuulaniemi 2011, 239.)

Arvioinnilla puututaan nopeasti ongelmakohtiin ja voidaan korjata niitä. Palvelumuotoiluprosessi on iteratiivinen, joten sen jatkuva kehittäminen näkyy asiakkaalle laadukkaana, toimivana ja arvoa tuottavana palveluna. (Stickdorn & Schneider 2010, 135.)

Palvelumuotoiluprosessiin on olemassa monia eri malleja. Malleja voidaan soveltaa tapauskohtaisesti ja ammentaa jokaiseen projektiin hyödyllisimmät vaiheet. Esitellyn suunnitteluprosessin eteneminen on myös helppo hahmottaa yrityksen näkökulmasta ja tiedostaa joka vaiheessa oleva hyöty yritykselle.

6.6 Palvelumuotoilun työkaluja

Palvelumuotoiluprosessissa työkalut valitaan prosessi-, resurssi- ja tavoitekohtaisesti. Yhtä ainoata oikeaa tapaa prosessin läpiviemiseen ei ole (Saco & Goncalves 2010, 161). Palvelumuotoilussa on erilaisten tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen lukuisia työkaluja ja tapoja, joilla voidaan ottaa käyttäjät mukaan palvelumuotoiluprosessiin (Miettinen 2011, 10–11). Tapauskohtaisesti mietitään, mitkä keinot soveltuvat kyseiseen prosessiin parhaiten. Menetelmät ovat luovia ja kohdentuvat siihen, mitä käyttäjä palvelulta viime kädessä odottaa ja tarvitsee. Seuraavassa on esiteltynä lyhyesti palvelumuotoiluprosessiin käytettäviä työkaluja.

Havainnointiin löytyy useita menetelmiä. Voidaan itse käytännössä kokeilla palvelua, kuinka se toimii (palvelusafari) tai voidaan sivusta seuraamalla havainnoida (varjostus), kuinka käyttäjät toimivat palvelutilanteessa. Näin voidaan tulkita millainen palvelun laatu on.

Palvelusafarit ovat helppo keino osallistaa ihmisiä suunnitteluun. Tämä on helppo keino astua asiakkaan saappaisiin, kokemalla itse palvelu. Osallistujat tutustuvat eri toimialojen palvelutilanteisiin ja kertovat mielestään kokemuksia, jotka he ovat kokeneet positiivisiksi. Hyvän kokemuksen tallentamiseen ei tarvita kovin erikoisia työvälineitä, esimerkiksi kynä ja lehtiö, johon voi kirjoittaa kokemuksensa. (Stickdorn & Schneider 2011, 154.) Älypuhelin on myös hyvä tähän käyttöön. Ottamalla kuvia ja tallentamalla hetkiä ja asioita, jotka on koettu myönteisiksi. Tietoja ja löydöksiä voidaan kehittää tämän jälkeen eteenpäin omassa palvelussa ja mahdollisesti uudeksi palveluksi saakka.

Varjostuksen avulla voidaan havainnoida asiakkaita ja henkilöstöä käytännössä palvelua kulutettaessa. Varjostuksen avulla nähdään palvelun ongelmakohdat ja ne pystytään dokumentoimaan ensikäden tiedon mukaan. Ongelmakohdat voivat olla sellaisia, joita työntekijät eivätkä asiakkaat välttämättä edes tiedosta. (Stickdorn & Schneider 2011, 156.)

Tärkeää työkalujen käytössä on visualisointi. Se auttaa hahmottamaan, mistä on kyse ja havainnollistaa tarkasti ja vaiheistetusti palvelua. **Asiakkaan palvelupolusta luotu kartta** on visuaalinen työkalu. Sen avulla voidaan hahmottaa asiakkaan kokemuksia eri kontaktipisteissä. (Stickdorn & Schneider 2011, 158–159.) **Palvelun blueprintissä** esi-

tetään palvelun kaikki ulottuvuudet ja toimijat. Palvelupolun visualisointi auttaa kokonaisuuden kartoittamisessa, mistä palvelu alkaa ja mihin se päättyy. (Stickdorn & Schneider 2011, 204.)

Mobiilietnografia antaa käyttäjille mahdollisuuden kertoa ja näyttää omat kontaktipisteensä. Älypuhelimien avulla voidaan kertoa oma palvelupolku, äänen, tekstin, kuvan tai videon avustuksella. Menetelmä voi tarjota oivaltavaa tietoa henkilöstön prosessista, käyttäjän kokemuksista ja mielipiteistä. (Stickdorn & Schneider 2011, 172.)

Persoonat (asiakasprofiilit) ovat kuvitteellisia profiileja ja ne usein kuvataan edustamaan suurimpia ja yleisimpiä asiakasryhmiä. Niiden avulla asiakkaat pystytään jakamaan tunnistettaviin esimerkkiryhmiin. Materiaali persoonien muodostamiseksi saadaan tutkimusvaiheen tiedoista, jota on kerätty, mm. varjostuksen ja haastattelujen avulla. (Stickdorn & Schneider 2011, 178.)

Ideoinnissa voidaan käyttää apuna esimerkiksi aivoriittä, jossa miellekarttojen ja swot-analyysien avulla ideoidaan uutta tai kehitettävää palvelua. **Skenaarioiden** avulla pystytään havainnollistamaan avainasiat, jotka liittyvät palveluideoihin esimerkiksi tarinoiden muodoissa. **Storyboardit** ovat tarinoita, mm. sarjakuvamuodossa, joilla voidaan visualisoida konsepteja ja palvelun käyttöä. (Stickdorn & Schneider 2011, 180, 184, 186.)

7 PALVELUMUOTOILUOPAS

Tiedot ovat luottamuksellisia.

7.1 Keskustelut oppaan suuntaviivoiksi

7.2 Työn eteneminen

7.3 Ensimmäinen prosessimalli

7.4 Palvelumuotoilun prosessivaiheet

7.5 Projektinhallinta - gantt-kaavio

7.6 Konseptit

7.7 Ikonit

7.8 Oppaan rakenne

7.9 Havaintoraportti

8 POHDINTA

Opinnäytetyölle asetetut tavoitteet saavutettiin. Raportissa esitellään yleisesti palvelumuotoilua ja sen moninaista merkitystä. Lukija, joka ei tunne aihetta, ymmärtää raporttiin tutustumisen jälkeen, mitä palvelumuotoilu tarkoittaa. Työssä osoitetaan asiakkaan näkökulman tärkeys ja sen ohjaavuus palvelumuotoiluprosessin kulussa. Esitelty palvelumuotoilun työkalut osoittavat menetelmien luovuuden ja monipuolisuuden. Myös yritysmaailmassa palvelumuotoilun avulla voidaan vaikuttaa useaan liiketoiminnan osa-alueeseen.

Myös käytännön työlle asetettuihin tavoitteisiin vastattiin. Palvelumuotoiluopas tarjoaa Juvenekselle uuden tavan lähestyä kahvila- ja ravintolakohteiden suunnittelua ja kehittämistä. Se painottaa käyttäjälähtöisyyttä ja asiakaskokemuksen tärkeyttä. Oppaaseen valituilla työkaluilla, palvelukokonaisuus saadaan tehtyä näkyvämmäksi asiakkaalle ravintolassa. Lisäksi konseptien tuotteistamiseen luotu kokonaisuus auttaa mm. palveluiden markkinoinnissa ja tätä tukevat myös graafisen ilmeeseen suunnitellut ikonit.

Palvelumuotoiluoppaassa hyödynnettiin luovaa otetta. Rakennetut palvelumuotoilun prosessivaiheet ja sen lopputuloksena oleva palvelumalli, ovat räätälöity Juvenekselle sopivaksi. Siihen liittyvät työkalut tarjoavat luovia keinoja asiakastiedon keräämiseen ja hyödyntämiseen. Vaikka prosessivaiheet ovat räätälöity Juveneksen toimintaan, malli on kuitenkin yleistettävissä ja voisi toimia erilaisten yritysten palvelumuotoilun apuna.

Työssä esiteltyä teoriapohjaa pystyttiin hyödyntämään monipuolisesti oppaan teossa, erityisesti palvelumuotoilun osuutta. Asiakaskokemuksen teoria toimi laajempänä ajatusmallina työn takana, kun palvelumuotoilun osuus antoi konkreettisia keinoja oppaan rakentamiseen. Esitelty Pirkanmaan Design Network –hanke ja sen loppuraportin tulokset yritysten kiinnostuksesta palvelumuotoilua kohtaan, antoivat vankat perustelut opinnäytetyön aihevalinnalle ja viestitti aiheen ajankohtaisuudesta.

Opinnäytetyö onnistui hyvin, vaikka työ oli haasteellinen ja laaja kokonaisuus. Alussa työn suuntaviivoista olisi pitänyt tehdä selkeämpi rajausta, koska työ jakautui useaan pienempään osaan. Näistä kuitenkin onnistuttiin kokoamaan ytimekäs ja selkeä paketti palvelumuotoilun käyttömahdollisuuksista. Lopputuloksena saatiin opas yrityksen toi-

minnan tukemiseen, joka tarjoaa tietoa yrityksen käyttöön ja sovellettavaksi halutulla tavalla. Oppaasta saatujen ensimmäisten palautteiden perusteella, siitä ollaan ottamassa osia Juveneksella käytäntöön.

Ennen palvelumuotoilun työkalujen ja menetelmien ottamista käyttöön Juveneksen toiminnassa, kannattaa huolellisesti miettiä, miten ne toteutetaan, jotta ne palvelevat niille tarkoitettuja päämääriä. Myös koko tuotekehitysorganisaation olisi hyvä tutustua palvelumuotoiluaiheeseen, jotta tiedostetaan menetelmien tarkoitukset ja mitä niillä tavoitellaan.

Projektinhallintaan suunniteltu gantt-kaavio jäi pintapuoliseksi. Tämä johtui siitä, että työn puitteissa ei ollut mahdollista syventyä enempää tehtävien jaotteluihin ja vastuuksiin. Tässä olisikin jatkotutkimuksen ja -kehittelyn mahdollisuutta. Projektin hallinnan työmenetelmät ovat yksi iso kokonaisuus, jonka kehittämistä ja tutkimista kannattaa pohtia. Opinnäytetyössä oleva gantt-kaavio voi toimia tähän lähtökohtana. Aihetta olisi hyvä viedä pitemmälle, miettimällä tuotekehitysorganisaation työtä palvelevaa projektihallintaohjelmaa. Näin tiedonjako ja viestintä projektien aikana sujuisi nopeasti ja helposti.

Opinnäytetyön tekeminen on ollut päämäärätietoinen oppimisprosessi, ja aiheen tutkiminen ja siihen perehtyminen on ollut mielenkiintoista. Kiitän Juvenesta mahdollisuudesta tehdä opinnäytetyö yrityksen tarpeisiin. Työtä oli mieluisa tehdä, koska yritys oli innokkaasti mukana ja kiinnostunut aihealueesta. Kiitokset tuotekehitysorganisaatiolle ja ravintolapäälliköille keskusteluista ja siitä, että löysivät aikaa kiireisistä aikatauluistaan huolimatta ajatusten jakamiseen yrityksen toiminnasta ja omista näkökulmistaan. Käytyt keskustelut ohjasivat työn tekemistä ja toimivat hyvänä pohjana palvelumuotoiluoppaalle.

LÄHTEET

- ASML. 2013. Asiakaskokemusten hallinta tuo kasvua. Luettu 16.12.2013.
<http://www.asml.fi/asiakaskokemusten-hallinta-tuo-kasvua/>
- ASML & Dagmar. 2013. Social CRM- mitä se on käytännössä? Luettu 16.12.2013.
<http://www.asml.fi/social-crm-mita-se-on-kaytannossa/>
- Design Foundation. 2013. Tietoa säätiöstä. Luettu 1.11.2013.
<http://www.designfoundation.fi/fi/tietoa-saatiosta/esittely/>
- Design Foundation. 2013. Hankkeen taustat ja tavoitteet. Luettu 5.11.2013.
<http://www.designfoundation.fi/fi/paeaettyneet-hankkeet/pirkanmaan-design-network-hanke/>
- Flykt, J. 2013. Asiakaskokemus – mitä se tarkoittaa? Luettu 11.12.2013.
<http://www.kauppalehti.fi/sponsoroidutblogit/dna/asiakaskokemus-mita-se-tarκοittaa>
- Grönroos, C. 2003. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. 2.painos. Porvoo:WSOY.
- Juvenes. 2013. Laatumia, osaamista ja vastuullisuutta. Luettu 26.10.2013.
<http://juvenes.fi/fi-fi/juvenes-yhti%C3%B6toy.aspx>
- Juvenes. 2013. Toiminta-ajatus. Luettu 26.10.2013.
<http://juvenes.fi/fi-fi/juvenes-yhti%C3%B6toy/toiminta-ajatus.aspx>
- Juvenes. 2013. Ympäristöpolitiikka. Luettu 9.12.2013. <http://juvenes.fi/fi-fi/juvenes-yhti%C3%B6toy/ymp%C3%A4rist%C3%B6politiikka.aspx>
- Koivisto, M. 2011. Palvelumuotoilun peruskäsitteet. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) 2011. Palvelumuotoilu. Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2.painos. Teknologiainfo Teknova:Helsinki, 43,49,51–53
- Koivisto, P. 2013. Yritykset eivät osaa muotoilla. Aamulehti 31.7.2013, A08
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. 2. painos. Helsinki:Talentum.
- Mediapolis Tampere. 2013. Tietoa Mediapoliksesta. Luettu 1.11.2013.
<http://www.mediapolis.fi/tietoa/>
- Miettinen, S. (toim.) 2011. Palvelumuotoilu. Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2.painos. Teknologiainfo Teknova:Helsinki
- Saco, R. & Goncalves A. 2010. Service Design: An Appraisal. Teoksessa Lockwood, T. 2010. Design Thinking, Integrating Innovation, Customer Experience and Brand Value. New York: Allworth Press, 161
- Stickdorn, M. & Schneider, J. 2010. This Is Service Design Thinking. Basics- Tools- Cases. Amsterdam:BIS Publishers.

Tuominen, E. & Koivisto, J. 2013. Pirkanmaan Design Network – Esiselvitys muotoilun toimintaympäristöstä Pirkanmaalla. Loppuraportti. 17.10.2013. Design Foundation

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Talentum:Helsinki

Vaajakallio, K. & Mattelmäki, T. 2011. Yhteissuunnittelu ja palveluiden ideointi. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) 2011. Palvelumuotoilu. Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2.painos. Teknologiainfo Teknova:Helsinki, 79

MUUT

Järvinen, E. muotoilija, Musta Design Oy. 2013. Palvelumuotoilun mahdollisuudet. Puheenvuoro. Pirkanmaan Design Network yritystilaisuus 22.8.2013. Pirkanmaan Design Network Projektiryhmä.

Markkula, P. toimitusjohtaja. 2013. Henkilökohtainen tiedonanto 17.10.2013. Juvenes-Yhtiöt Oy. Tampere.

Markkula, P. & Jousmäki, P. toimitusjohtaja ja ravintolatoimenjohtaja. 2013. Henkilökohtainen tiedonanto 28.10.2013. Juvenes-Yhtiöt Oy. Tampere

LIITTEET

Liite 1. Prosessimalli

Tiedot ovat luottamuksellisia.

Liite 2. Palvelumuotoilun prosessivaiheet

Tiedot ovat luottamuksellisia.

Liite 3. Gantt-kaavio

Tiedot ovat luottamuksellisia.

1(3)

(jatkuu)

Liite 4. Palvelumuotoiluopas

Liite 4 on erillisenä PDF-tiedostona ja on luottamuksellinen.