



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Palvelukokemuksen parantaminen tietojärjestelmän käyttöönottoprojektissa

Pousi, Anne

2014 Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Kerava

## Palvelukokemuksen parantaminen tietojärjestelmän käyttöönottoprojektissa

Anne Pousi  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaami-  
sen koulutusohjelma,  
käyttäjäkeskeinen suunnittelu  
Opinnäytetyö  
Huhtikuu, 2014

Pousi, Anne

### Palvelukokemuksen parantaminen tietojärjestelmän käyttöönottoprojektissa

Vuosi

2014

Sivumäärä

68

---

Opinnäytetyössä käsitellään palvelukokemusta ja sen parantamista tietojärjestelmän käyttöönottoprojekteissa. Opinnäytetyö on luonteeltaan kehityshanke, joka toteutettiin Avoine Oy:lle vuosina 2012-2014. Avoine on erikoistunut jäsenyyttä kehittäviin sähköisiin ratkaisuihin ja sen tärkeimpiä tuotteita ovat jäsenrekisterit sekä jäsenten käyttämät verkkopalvelut. Kehityshankkeessa pyrittiin löytämään palveluideoita, joilla asiakkaan palvelukokemusta voidaan parantaa Avoinen rekisterien käyttöönottoprojekteissa. Kehityshanke toteutettiin palvelumuotoilun menetelmin soveltamalla Stefan Moritzin palvelumuotoilun prosessia.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään palvelun määritelmiä, yrityksen palvelunäkökulmaa sekä palvelun arvon muodostumista. Teoriaosuudessa kerrotaan lisäksi palvelumuotoilusta ja sen ydinkäsitteistä. Työssä esitellään muutamia palvelumuotoiluprosesseja ja kuvataan palvelumuotoilun työkaluja. Teoriaosuuden lopuksi käsitellään tietojärjestelmän käyttöönottoprojekteja ja niiden vaiheistusmalleja sekä palveluhaasteita.

Kehityshankkeen ensimmäisenä tavoitteena oli asiakasymmärryksen kasvattaminen. Tavoitteena oli tunnistaa sellaisia kohtia palveluprosessin eli käyttöönottoprojektin aikana, jossa asiakkaat kokivat ongelmia. Tutkimusmenetelmänä käytettiin haastattelua. Kehityshankkeen toisena tavoitteena oli sellaisten palveluideoiden kehittäminen, joilla asiakkaiden kokemia ongelmia voitiin vähentää. Palveluideoiden kehittämisessä hyödynnettiin ensimmäisessä vaiheessa kasvanutta asiakasymmärrystä. Palveluideoita kehitettiin useassa eri vaiheessa. Työkaluina käytettiin prioriteettimatriisia, roolipelaamista, muotoilupeliä, korttien lajittelua ja tarraäänestystä. Kehityshankkeen kolmantena tavoitteena oli kehitettyjen palveluideoiden esittely käyttöönottoprojekteissa työskenteleville henkilöille ja ideoiden soveltaminen käytäntöön.

Kehityshankkeen tuloksena kehitettiin useita eri palveluideoita, joista suuri osa otettiin käyttöön vuosina 2012-2014. Merkittävin havainto asiakasymmärrystä kartoittaessa oli asiakkaiden kokemus siitä, että heillä oli liian vähän tietoa käyttöönottoprojektin vaiheista ja heidän tehtävistään ja vastuistaan projektin aikana. Tämän vuoksi palveluideoina kehitettiin muun muassa blogimuotoinen infopaketti, jossa asiakkaalle pyritään antamaan mahdollisimman paljon tietoa heti projektin alussa. Toisena merkittävänä palveluideana kehityshankkeen aikana kehitettiin projektipeli, jota pelaamalla asiakkaat tutustuvat käyttöönottoprojektin eri vaiheisiin ja projektiryhmän jäsenten tehtäviin ja vastuisiin. Lisäksi asiakkaiden ymmärrys lisääntyy erilaisten päätösten vaikutuksista projektin resursseihin ja aikatauluihin.

Palvelukokemus, palvelumuotoilu, palvelu, palvelumuotoiluprosessi, käyttöönottoprojekti

Pousi, Anne

### Improving the Service Experience in Information System´s Implementation Project

Year	2014	Pages	68
------	------	-------	----

---

This Master´s thesis handles the service experience and its improvement in information system´s implementation project. The work is a development project, which was implemented for Avoine Ltd in 2012 - 2014. Avoine is specialized on developing electronic systems that improve the membership of unions and societies. Its main products are membership registers and web services used by the members. The development project aimed to reveal service ideas, which could improve the client´s service experience in Avoine´s member register deployment projects. The project was implemented by utilizing service design methodologies and applying Stefan Moritz´s service design process.

The theoretical part of the thesis examines the definitions of service, service point of view of a company and the forming of the value within service. The theoretical part also handles the concept of service design and its core concepts. The work introduces a few service design processes and explains the tools of service design. In the end of the theoretical part, the information system´s implementation project, its phasing models and service challenges are handled.

The first goal of the development project was to improve Avoine´s understanding of the customer. The aim was to recognize parts of the service process, or implementation project, which were experienced problematic by the customers. The research was conducted by interviewing the customers. The second goal of the development project was to develop such service ideas, which could diminish the problems the customers had experienced. The improved understanding of the customer, gained from the first part of the project, was utilized in the second part. The service ideas were developed in several different phases. The tools for the ideation were priority matrix, role playing, design game, card sorting and sticker voting. The third goal of the development project was to present the developed service ideas to the people working in development projects, and starting to utilize the ideas in the everyday work.

Various service ideas were developed as the result of this development project. Most of them were taken into use during 2012 - 2014. The most important finding during the customer understanding research was the customer´s feeling of having too little information about the phases of implementation project and their roles and responsibilities during it. Thus, the developed service ideas included an information package in a blog form, which is aimed to provide the customer as much information as possible in the very beginning of the project. Another implemented important service idea was the project game, by which the customers can familiarize themselves with the different phases of the implementation project and the roles and responsibilities of the members of the project group. The customers will also understand the effects of different decisions to the resources and schedules of the project.

Service experience, service design, service, service design process, implementation project

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Kehityshankkeen tausta ja tavoite.....	7
1.2	Teoreettinen viitekehys ja tutkimusmenetelmä.....	8
1.3	Opinnäytetyön aikataulu ja rakenne.....	9
2	Avoine Oy ja rekisterien käyttöönottoprojektit.....	10
3	Palvelu, palvelun arvo ja palvelukokemus.....	12
3.1	Yrityksen palvelunäkökulma.....	14
3.2	Palvelun arvo määräytyy palvelukokemuksen aikana.....	16
4	Muotoilu palveluiden kehittämisessä.....	17
4.1	Palvelupolku, palvelutuokiot ja kontaktipisteet.....	18
4.2	Palvelumuotoiluprosesseja.....	19
4.2.1	Engine-palvelumuotoilutoimiston ja Magerin palvelumuotoiluprosessit.....	19
4.2.2	Stefan Moritzin palvelumuotoiluprosessi.....	21
4.3	Palvelumuotoilun työkaluja.....	23
5	Tietojärjestelmän käyttöönottoprojekti.....	24
5.1	Käyttöönottoprojektien vaiheistusmalleja.....	24
5.2	Palveluhaasteet tietojärjestelmän käyttöönottoprojekteissa.....	26
6	Kehityshankkeen toteutus.....	28
6.1	Asiakasymmärryksen hankkiminen.....	31
6.2	Palvelumahdollisuuksien löytäminen.....	35
6.3	Ideoiden luominen.....	38
6.4	Parhaiden ideoiden arviointi ja edelleen kehittäminen.....	41
6.5	Palveluideat ja niiden selittäminen.....	44
6.6	Konkretisointi ja toteutus.....	47
7	Yhteenveto.....	50
7.1	Hankkeen tavoitteiden toteutuminen.....	50
7.2	Tulosten sovellettavuus.....	53
7.3	Menetelmän soveltuminen kehityshankkeeseen.....	54
7.4	Jatkokehitysmahdollisuudet.....	55
	Lähteet.....	57
	Kuvat.....	61
	Kuviot.....	62
	Taulukot.....	63
	Liitteet.....	64

## 1 Johdanto

Viime vuosina uutisissa on kerrottu isojen tietojärjestelmien käyttöönottoprojektien haasteista. Hyötyläisen (2010, i) mukaan haasteet johtuvat kasvavista asiakasvaatimuksista, jatkuvasti muuttuvasta teknologiasta ja hyvin asiakaskohtaisista tarpeista. Hän jatkaa, että haasteet ovat johtaneet kasvaneisiin kuluihin ja laskevaan palvelun laatuun.

Asiakkaan ja ICT-palvelun (Information and Communication Technology) toimittajan välinen vuorovaikutus on olennaista asiakkaan muodostaessa kantaansa palvelun laadusta. Mikäli asiakas ei koe palvelun aikaista vuorovaikutusta miellyttäväksi, hän saattaa kokea palvelun kokonaislaadun heikoksi. Näin voi tapahtua siinäkin tapauksessa, että palvelun lopputulos olisi asiakkaan toiveiden mukainen. (Hyötyläinen 2010, 45.)

Palvelumuotoilu on useista osaamisaloista kumpuava työkalu- ja menetelmävalikoima, jolla asiakkaan kokemusta palvelun aikana voidaan parantaa. Asiakkaan kokemusta palvelun aikana sanotaan palvelukokemukseksi. Palvelukokemusta voidaan parantaa optimoimalla palveluprosessin kriittisiä pisteitä ja poistamalla palvelua häiritseviä kohtia. Palvelukokemus on kuitenkin aina subjektiivinen, eikä palvelun tarjoaja voi suunnitella kokemusta etukäteen. (Tuulaniemi 2011, 26-27.)

Tässä opinnäytetyössä keskitytään asiakkaan palvelukokemuksen parantamiseen tietojärjestelmien käyttöönottoprojekteissa. Kehityshankkeen kohteena on opinnäytetyön tekijän työpaikka, palveluyritys Avoine Oy ja sen rekisterituotteiden käyttöönottoprojektit. Avoine toimittaa rekisteri- ja muita sähköisiä palveluita suomalaisille järjestöille. Avoinen asiakastyytyväisyyskyselyiden (2011-2012) mukaan asiakkaat ovat pääosin tyytyväisiä tietojärjestelmän ominaisuuksiin, mutta palvelun synnyttämiä kokemuksia on tarvetta parantaa.

Opinnäytetyöhön liittyvä kehityshanke toteutettiin palvelumuotoilun menetelmin soveltamalla Stefan Moritzin palvelumuotoilun prosessia. Kehityshanke aloitettiin alkukesästä 2012 kartoittamalla asiakkaiden kokemia ongelmia käyttöönottoprojekteissa. Hanke jatkui kesän ja syksyn ajan suunnitellen, kehittäen ja seuloen palveluideoita, joilla asiakkaan palvelukokemusta voidaan parantaa.

Kehityshankkeessa kehitetyt palveluideat esiteltiin vuoden 2012 syksyllä Avoinen rekisterien käyttöönottoprojekteissa työskenteleville henkilöille. Suuri osa ideoista otettiin käyttöön vuoden 2012 lopun ja vuoden 2013 aikana. Palveluideat sopivat ennen kaikkea Avoinen rekisterien käyttöönottoprojektien kehittämiseen.

## 1.1 Kehityshankkeen tausta ja tavoite

Opinnäytetyön tekijä on työskennellyt tietojärjestelmien käyttöönottoprojekteissa vuodesta 2005. Tietojärjestelmän toteutus edellyttää usein monipuolista tietoa asiakasorganisaation toimintaympäristöstä. Tämän vuoksi projektissa työskennellään tyypillisesti tiiviisti asiakasorganisaation edustajien kanssa. Tietojärjestelmän implementointi osaksi asiakkaan monimutkaista toimintaympäristöä on usein koettu projektiryhmän keskuudessa haastavaksi. Opinnäytetyön tekijän ajatuksissa onkin jo pidempään ollut kokemus raskaista projekteista, jotka vaativat paljon niin toimittajalta kuin asiakkaalta.

Projektien jälkeen asiakasorganisaation edustajat ovat lähes poikkeuksetta kertoneet yllättyneensä projektin vaatimasta suuresta työmäärästä. Väillä tämä on heikentänyt asiakkaan kokemusta palvelun laadusta, kun asiakas on kokenut joutuneensa tekemään osan palveluntarjoajan työstä. Toisaalta erityisesti sellaiset asiakkaat, joilla on ollut kokemusta vastaavista projekteista, ovat tyypillisesti ymmärtäneet oman roolinsa projektin osapuolena.

Avoine toteuttaa vuosittain asiakastytyväisyyskyselyn. Kyselyn mukaan asiakkaan palvelukokemusta heikentäviä seikkoja ovat olleet muun muassa tiedotuksen vähäisyys ja aikataulujen viivästyminen. Lisäksi asiakkaat toivovat, että Avoine pystyisi mukautumaan asiakaskohtaisiin erityistarpeisiin paremmin. (Avoinen asiakastytyväisyyskyselyt 2011, 2012 ja 2013.)

Kehityshankkeen ensimmäisenä tavoitteena on asiakasymmärryksen kasvattaminen. Tämä toteutetaan kartoittamalla asiakkaiden kokemuksia ja erityisesti ongelmia rekisterien käyttöönottoprojekteissa. Tavoitteena on tunnistaa sellaisia kohta palveluprosessin aikana, joissa asiakkaat kokevat palvelun laadun heikkona. Opinnäytetyön tekijän oletuksena on, että kartoitusvaiheessa esiin nousevat ongelmat ovat samantyyppisiä kuin asiakkaiden palaute projektien jälkeen tai asiakastytyväisyyskyselyissä.

Kehityshankkeen toisena tavoitteena on sellaisten palveluideoiden kehittäminen, joilla asiakkaan kokemia ongelmia palvelun aikana voidaan vähentää. Palveluideoiden kehittämisessä hyödynnetään prosessin ensimmäisessä vaiheessa kasvanutta asiakasymmärrystä. Kehityshankkeen aikana kiinnitetään erityistä huomioita palveluideoiden käytäntöön soveltamiselle. On mahdollista, että asiakkaan ongelmien kartoituksessa nousee esiin kohteita, joihin ei kohtuullisilla resursseilla ole mahdollista löytää ratkaisua. Reunaehtoja palvelukokemuksen parantamiselle voivat aiheuttaa esimerkiksi asiakkaan tai toimittajan puolella projektissa käytössä olevat resurssit. Miettinen (2011, 31) kirjoittaaakin, että yksi palvelumuotoilun tavoitteista on huomioida asiakkaan palvelukokemuksen lisäksi myös palvelun tuottajan näkökulmat.

Kehityshankkeen kolmantena tavoitteena on kehitettyjen palveluideoiden soveltaminen käytäntöön. Ennen palveluideoiden käyttöönottoa kehityshankkeen tulokset esitellään rekisterien käyttöönottoprojekteissa työskenteleville henkilöille. Tavoitteena on, että henkilöstö ymmärtää palveluideoiden taustalla olevat asiakkaiden tarpeet. Tällöin sitoutuminen palveluideoiden soveltamiseen paranee.

## 1.2 Teoreettinen viitekehys ja tutkimusmenetelmä

Kehityshankkeen teoreettinen viitekehys muodostuu palvelumuotoilun (Service Design) teoriasta. Työhön liittyvässä kehityshankkeessa käytetään Stefan Moritzin palvelumuotoilun prosessia ja sovelletaan Moritzin suosittelemia työkaluja. Stefan Moritz (2005, 7) määrittelee palvelumuotoilun seuraavalla tavalla:

”Service Design helps to innovate (create new) or improve (existing) services to make them more useful, usable, desirable for clients and efficient as well as effective for organisations. It is a new holistic, multi-disciplinary, integrative field.”

Vapaasti suomennettuna tämä tarkoittaa sitä, että palvelumuotoilu auttaa innovoimaan (luomaan uutta) tai kehittämään (olemassa olevia) palveluita niin, että ne ovat hyödyllisempiä, käytettävämpiä, houkuttelevampia asiakkaille ja tehokkaampia yrityksille. Se on uusi kokonaisvaltainen, monitieteinen ja useita aloja yhdistävä kenttä.

Palvelumuotoilun taustalla on teollinen muotoilu, josta muotoilijoiden ydinosaaminen on tuotu palveluiden kehittämiseen. Palvelumuotoilu on samalla sekä prosessi että työkaluvalikoima. Palvelumuotoilu ei siis ole uusi innovaatio, vaan pikemminkin tapa yhdistää vanhoja asioita uudella tavalla. (Tuulaniemi 2011, 58, 63.)

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä painottuu toimintatutkimukseen. Toimintatutkimusta voidaan kuvata prosessina, jossa ymmärrys ja tulkinta lisääntyvät vähitellen. Toimintatutkimuksen kohteina ovat usein tietty organisaatio ja sen toimintatavat. Yleensä tavoitteena on konkreettinen muutos organisaation toiminnassa. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2006, 16-20.) Toimintatutkimusta voidaan luonnehtia sykliseksi, sillä suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin ja reflektoinnin vaiheet seuraavat toisiaan. Pyrkimyksenä on kehittää toimintaa jokaisella kierroksella. (Linturi 2000.)

Tutkimuksessa sovelletaan Moritzin kuusivaiheista palvelumuotoilun prosessimallia. Koivisto (2007, 72) toteaa, että kaikki tunnetuimmat palvelumuotoilun prosessimallit noudattelevat samoja peruseriaatteita, mutta Moritzin prosessimalli on hieman muita laajempi, koska se



kokoaa yleisesti käytössä olevat prosessimallit yhteen. Moritzin prosessimallissa on kuusi eri vaihetta, kun tyypillisesti prosessimalleissa on kolme tai neljä eri vaihetta.

Tutkimusmenetelmää valitessa tiedossa oli, että kyse on melko laajasta ja kompleksisesta palvelusta, jossa myös asiakkaalla on suuri vaikutus palvelun onnistumiseen. Tämän vuoksi oli ennakoitavissa, että palvelumuotoiluprosessin alussa asiakasymmärrystä hankkiessa tuloksena on suuri määrä tietoa. Palvelumuotoiluprosessin monivaiheisuus tukee tulosten monipuolista analysointia, joka tässä kehityshankkeessa koettiin tärkeäksi. Moritzin prosessimallin kuusi eri vaihetta on lyhyesti kuvattu alla olevassa taulukossa (Taulukko 1).

Taulukko 1: Moritzin palvelumuotoiluprosessi (Moritz 2005). Suomentuksina käytetään Mikko Koiviston tekemiä suomentoksia (Koivisto 2007).

Vaiheen nimi	Suomennos	Tarkoitus
Understanding	Ymmärrä	Asiakasymmärryksen hankkiminen
Thinking	Pohdi	Palvelumahdollisuuksien löytäminen
Generating	Kehitä	Ideoiden luominen
Filtering	Seulo	Parhaiden ideoiden arviointi ja edelleen kehittäminen
Explaining	Selitä	Palveluideoiden visualisointi
Realising	Toteuta	Konkretisointi ja toteutus

### 1.3 Opinnäytetyön aikataulu ja rakenne

Kehityshankkeen suunnittelu alkoi keväällä 2012, jolloin tutkimusmenetelmä valittiin. Samalla kartoitettiin pääosa aiheeseen liittyvästä teoriasta. Ongelmien kartoittamisen jälkeen tulokset analysoitiin ja niiden pohjalta kehitettiin palveluideoita. Ideoita kehitettiin edelleen ja parhaat valittiin sovellettavaksi käytäntöön. Tulokset esiteltiin rekisteriprojekteissa työskenteleville henkilöille syyskuussa 2012. Suuri osa palvelumuotoiluprosessin aikana kehitetyistä palveluideoista otettiin käyttöön loppuvuoden 2012 ja alkukevään 2014 välillä. Samaan aikaan kehityshankkeen tulokset dokumentoitiin opinnäytetyöhön. Aikataulu on kuvattu alla olevassa taulukossa (Taulukko 2).

Taulukko 2: Opinnäytetyön aikataulu ja rakenne

Vaihe	Aikataulu
Tutkimusmenetelmän valinta ja teorian kartoitus	Kevät 2012
Ymmärrä	Kesäkuu 2012
Pohdi	Heinäkuu 2012
Kehitä	Heinä-elokuu 2012
Seulo	Elokuu 2012
Selitä	Syyskuu 2012
Toteuta	Syksy 2012 - kevät 2014
Kehityshankkeen tulosten dokumentointi ja opinnäytetyön kirjoitus	Syksy 2012 - kevät 2014

## 2 Avoine Oy ja rekisterien käyttöönottoprojektit

Tässä luvussa kuvataan kehityshankkeen toimintaympäristö. Aluksi kuvataan Avoinea yrityksenä ja toiseksi kuvataan Avoinen rekisterien käyttöönottoprojektia ja sen vaiheita. Avoinen kotisivuilla yritystä esitellään seuraavasti:

”Avoine on erikoistunut jäsenyyttä kehittäviin ratkaisuihin ja tärkeimpiä tuotteitamme ovat jäsenrekisterit sekä jäsenten käyttämät verkkopalvelut. Yritys on asiakasmäärältään Suomen johtava järjestöjen palveluntarjoaja. Avoinen jäsenrekisterit ja verkkosivut palvelevat 2,6 miljoonaa jäsenyyttä, yli 250 järjestössä ja 4500 yhdistyksessä. Toimimme pitkäjänteisesti asiakkaidemme kumppanina. Tuomme yhteen palveluita, toimittajia ja järjestöjä suomalaisen järjestötoiminnan uudistamiseksi. Avoine on ensimmäinen järjestöjen sähköisiin palveluihin erikoistunut yritys Suomessa.” (Avoinen kotisivut 2014.)

Avoinen toimipaikat sijaitsevat Tampereella, Lempäälässä ja Helsingissä. Tampereella työskentelee vajaa kymmenen työntekijää. Tampereen toimiston toiminta on keskittynyt erityisesti yhdistyksille tarkoitettujen pientuotteiden kehittämiseen, markkinointiin ja myyntiin. Tuotteiden nimet ovat Yhdistysavain ja Sporttisaitti. Lempäälässä työskentelee muutama henkilö lähinnä hallinnollisissa tehtävissä.

Helsingissä työskentelee hieman yli kymmenen työntekijää. Liiketoiminta muodostuu suomalaisille liitoille ja järjestöille toimitettavista sähköisistä palveluista. Rekisterituotteiden lisäksi Avoin toimittaa esimerkiksi verkkosivu- ja tapahtumanhallintasovelluspalveluita. Helsingin tiimistä viisi toimii erityisesti rekisterien tuotannossa ja ylläpidossa. Tätä tiimiä kutsutaan rekisteritiimiksi. Rekisterillä tarkoitetaan tyypillisesti jäsenrekisteriä. Jäsenrekisterin lisäksi rekisterillä voidaan Avoinella tarkoittaa lahjoittaja- tai lehtirekisteriä, tai niiden yhdistelmiä.

Avoinen Helsingin rekisteritiimi toteuttaa vuosittain viidestä kymmeneen rekisterin käyttöönottoprojektia. Projektin vaiheistus on viime vuosina vaihdellut jonkin verran, mutta nykyisin tyypillisimmille projekteille on tunnustettu tietty malli. Malli sisältää tietyt vaiheet ja vaiheen sisällä olevat alavaiheet.

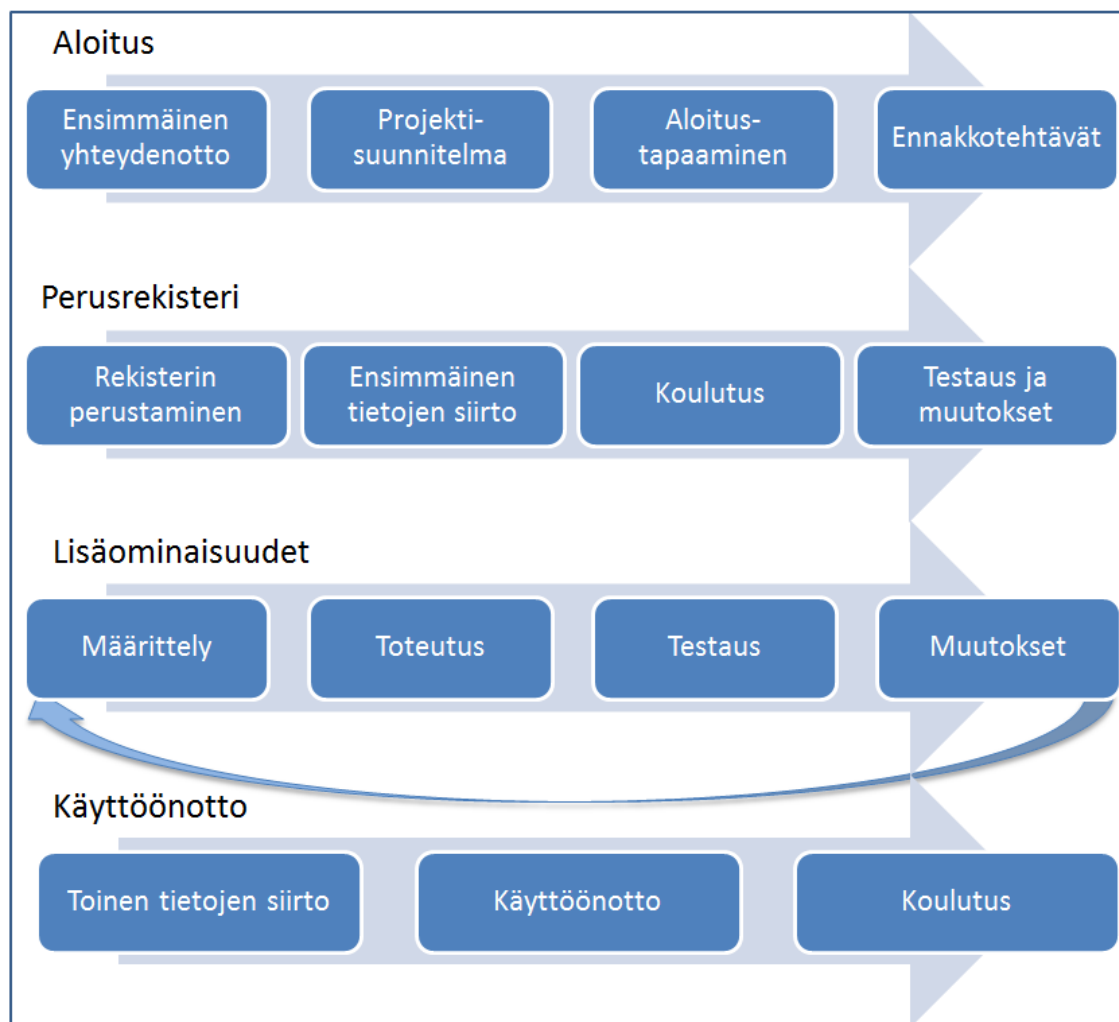
Tämän opinnäytetyön kehityshanke koskee Avoinen rekisterien käyttöönottoprojektia alkaen siitä vaiheesta, kun projektipäällikkö on ensimmäisen kerran yhteydessä asiakkaaseen, päättyen rekisterin käyttöönottoon. Myynti- ja ylläpitovaiheet on rajattu kehityshankkeen ulkopuolelle.

Tyypillisessä rekisterin käyttöönottoprojektissa on neljä vaihetta: aloitus, perusrekisteri, lisäominaisuudet ja käyttöönotto (Kuvio 1). Aloitusvaihe sisältää ensimmäisen yhteydenoton asiakkaaseen, projektisuunnitelman tuottamisen, aloitustapaamisen ja ennakkotehtävät. Ennakkotehtävillä pyritään kartoittamaan asiakkaan toiveita projektin sisällön suhteen.

Perusrekisterivaiheen tavoitteena on rekisterin toimitus asiakkaan käyttöön. Vaihe aloitetaan rekisterin perustamisella. Tämän jälkeen asiakkaan tietosisältö siirretään ensimmäisen kerran rekisteriin. Tietosisällön siirtäminen saattaa olla hyvin yksinkertainen toimenpide tai useita viikkoja kestävä projekti suunnittelutyöpajoinen. Tietosisällön siirtämisen jälkeen asiakas koulutetaan rekisterin käyttöön. Tämän jälkeen asiakas testaa rekisteriä ja ilmoittaa havaitsemistaan toiveista ja puutteista. Toiveet ja puutteet arvioidaan ja toteutetaan arvioinnin perusteella rekisteriin.

Tyypillisesti asiakkaalla on tarvetta lisäominaisuuksiin. Lisäominaisuuksia voivat olla esimerkiksi monimutkaiset raportit tai sähköinen liittymislomake. Lisäominaisuudet toteutetaan sopivina kokonaisuuksina iteraatiojaksoissa. Jokaisen lisäominaisuus määritellään ennen toteutusta. Toteutuksen jälkeen ominaisuus testataan sekä Avoinen että asiakkaan toimesta. Testausvaiheen pohjalta ehdotetut muutos- ja korjauspyynnöt arvioidaan ja toteutetaan arvioinnin perusteella. Vasta tämän jälkeen ominaisuus on valmis otettavaksi käyttöön.

Kun kaikki lisäominaisuudet on toteutettu asiakkaan rekisteriin, on rekisteri valmis otettavaksi käyttöön. Joskus käyttöönotto voi tapahtua jo ennen lisäominaisuuksien toteutusta. Käyttöönotto sisältää ajantasaisen tietosisällön siirtämisen rekisteriin ja koulutuksen.



Kuvio 1: Rekisterin käyttöönottoprojekti

### 3 Palvelu, palvelun arvo ja palvelukokemus

Christian Grönroos on suomalainen palvelu- ja asiakassuhdemarkkinoinnin professori. Grönroos (2009, 77) määrittelee palvelun seuraavalla tavalla:

”Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuinasiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palvelutarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa.”

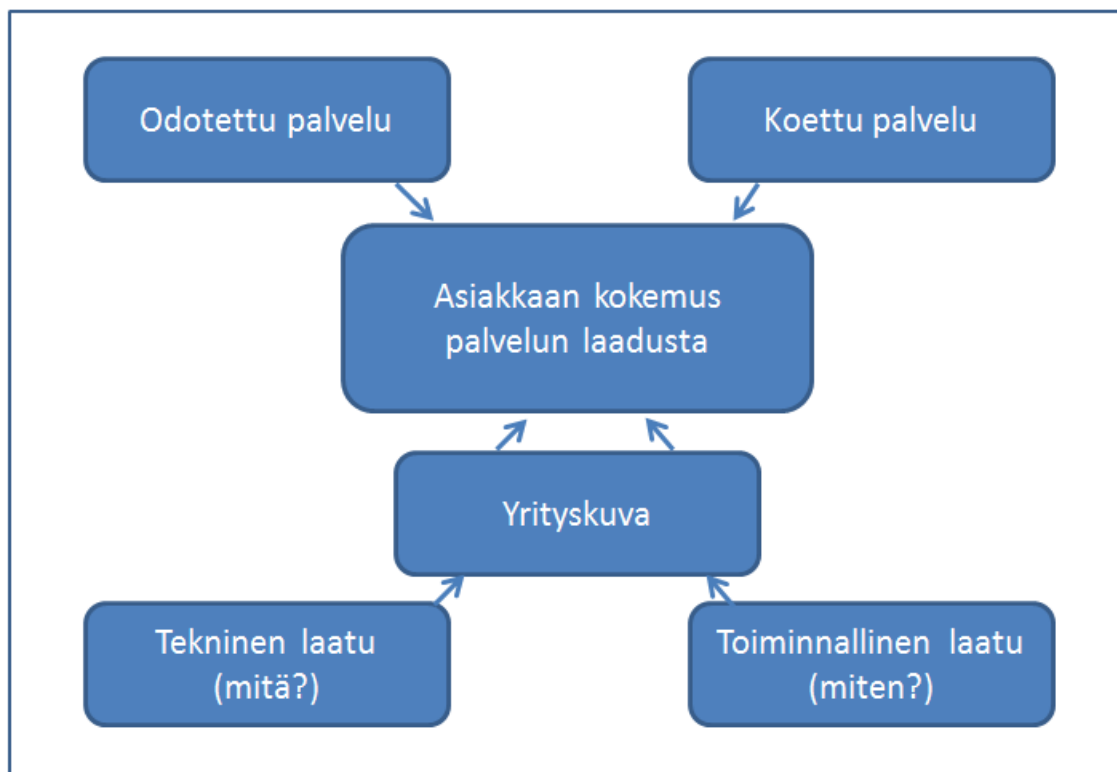
Grönroos (2009, 79) kuitenkin jatkaa palvelun määrittelemisen olevan monimutkainen prosessi. Useimmilla palveluilla voidaan sanoa olevan kolme erityispiirrettä:

1. Palvelut ovat prosesseja. Prosessit koostuvat yksittäisistä toiminnoista tai toimintojen joukosta.
2. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan ainakin osittain samanaikaisesti.
3. Asiakas osallistuu palvelun tuotantoprosessiin ainakin jossain määrin.

Myös Tuulaniemi kuvaa palvelun yksiselitteisen määrittelyn vaikeutta. Eri määritelmistä nousee kuitenkin esiin neljä palvelun ominaisuutta. Ensimmäinen palvelun ominaisuus on se, että palvelu ratkaisee asiakkaan ongelman. Toiseksi Tuulaniemi määrittelee, että palvelu on aina prosessi. Kolmanneksi hän kertoo, että palveluita ei omisteta vaan niitä koetaan. Viimeisenä ominaisuutena hän mainitsee, että palvelussa merkittävää on ihmisten välinen vuorovaikutus. (Tuulaniemi 2011, 59.)

Palvelut ja tuotteet voidaan asettaa jatkumolle, jonka toisessa päässä ovat puhtaat palvelut ja toisessa päässä puhtaat tuotteet, ilman palvelua. Esimerkki puhtaasta palvelusta voi olla vaikkapa lääkäriillä tai pankissa käyminen. Sen sijaan ravintolassa käyminen koostuu palvelusta ja tuotteesta eli ruuasta. Se kumpi asiakkaalle on tärkeää, vaihtelee kohteen mukaan. Esimerkiksi ravintolassa myös palvelun laadusta ollaan usein valmiita maksamaan, kun taas leikkaukseen mentäessä arvostetaan enemmän lääkärin taitoja kuin käytöstä. (Schneider & White 2004, 4-5.)

Asiakkaan kokema laatu voidaan jakaa toiminnalliseen ja tekniseen laatuun. Tekninen laatu kertoo palvelun lopputuloksen laadusta. Toiminnallinen laatu kertoo palveluprosessista eli siitä, miten asiakas saa palvelun lopputuloksen. Toiminnallisen laadun arviointi on aina hyvin subjektiivista. Asiakas vertaa saatua kokemusta suhteessa odotuksiin. Tämän prosessin lopputulosta sanotaan kokemukseksi palvelun laadusta. Palvelun laadun muodostuminen on kuvattu kuviossa 2. (Grönroos 2007, 58-62.)



Kuvio 2: Palvelun laadun muodostuminen (Grönroos 2007, 62.)

### 3.1 Yrityksen palvelunäkökulma

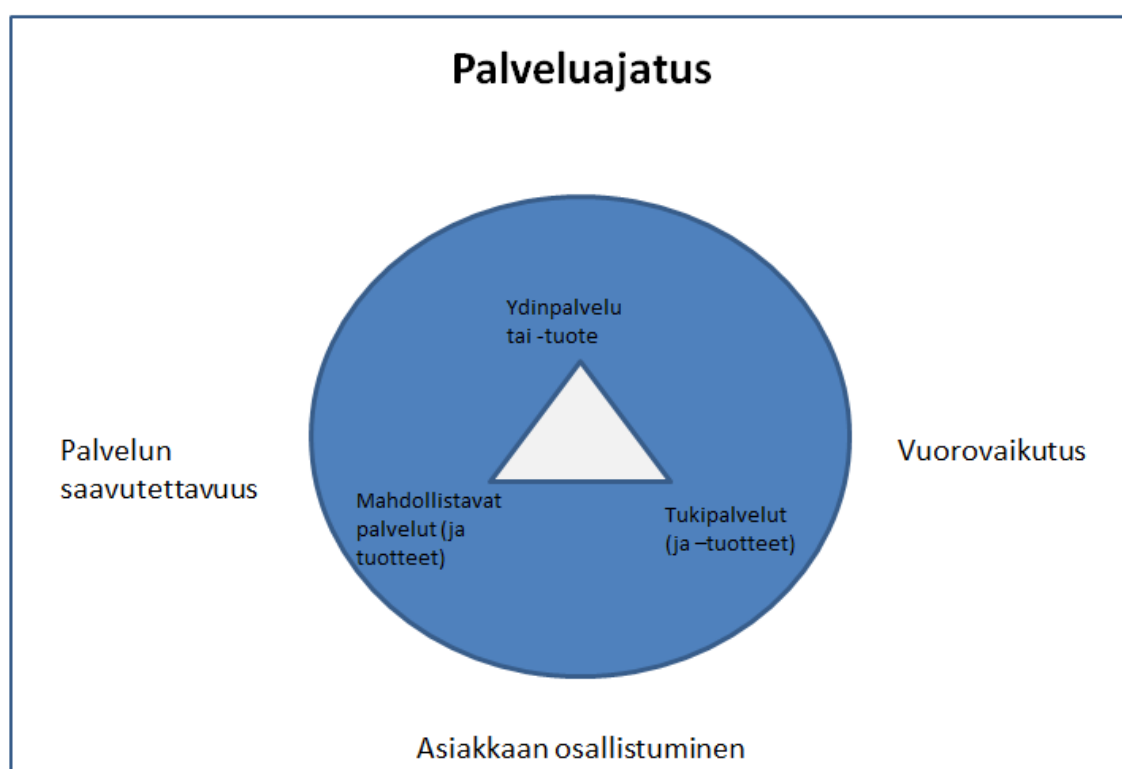
Yritykset voivat valita liiketoiminnan näkökulmaksi palvelun, ydintuotteen, hinnan tai imagon. Nykyään voi olla vaikeaa kehittää kilpailuetua pelkän fyysisen ydintuotteen varaan, ellei yrityksellä ole pysyvää teknistä etumatkaa tai elleivät kustannukset ole kilpailijoita pienemmät. Menestyäkseen ydintuotteen on oltava riittävän hyvä, mutta sen ympärille on koottava asiakkaan tarvitsemia, laskutettavia ja/tai laskuttamattomia palveluja. (Grönroos 2009, 26-28.)

Ydinpalvelu tai -tuote on markkinoilla olon syy. Kuitenkin jotta asiakkaat käyttäisivät ydinpalvelua, tarvitaan myös välttämättömiä lisäpalveluja eli avustavia palveluja. Ilman avustavaa, mahdollistavaa palvelua, ydinpalvelua tai -tuotetta ei voi kuluttaa. Välttämättömien lisäpalvelujen lisäksi palvelupaketissa on täydentäviä tukipalveluita. Tukipalvelut eivät helpota ydinpalvelun käyttöä, vaan niitä käytetään arvon lisäämiseksi. Tukipalvelut ovat tyypillisesti yritykselle keino erottautua kilpailijoista. (Grönroos 2009, 224-225.)

Tietojärjestelmän käyttöönottoprojektia voidaan pitää mahdollistavana palveluna, koska se mahdollistaa ydintuotteen eli rekisterin käyttämisen. Tietojärjestelmäprojektiin liittyviä tukipalveluita ovat esimerkiksi optiona tarjottavat, erikseen laskutettavat palvelut, kuten asi-

akkaalle tarjottavat ylimääräiset koulutukset. Tukipalvelut voivat olla myös laskuttamattomia, rahalliselta arvolta vähäisiä, kuten koulutuksessa tarjottavat tarjoilut.

Palvelupaketin ympäriltä löytyy asioita, jotka vaikuttavat asiakkaan kokemaan palvelun arvoon. Nämä asiat ovat palvelun saavutettavuus, vuorovaikutus palveluorganisaation kanssa ja asiakkaan osallistuminen. Nämä osatekijät muodostavat yhdessä peruspaketin kanssa laajennetun palvelutarjoaman (Kuvio 3). Asiakkaat muodostavat kokemuksensa palvelupaketin ja sen ympärillä olevien kohteiden perusteella. Vaikka itse palvelupaketti olisi erinomainen, saattaa esimerkiksi palvelun heikko saavutettavuus pilata asiakkaan kokemuksen. (Grönroos 2000, 225-226.)



Kuvio 3: Laajennettu palvelutarjoama. (Grönroos 2009, 227.)

Tietojärjestelmän käyttöönottoprojektissa kokemus palvelupaketin mahdollistavista ja avustavista palveluista vaihtelee. Kokemukseen vaikuttavat palvelun saatavuus, vuorovaikutus ja asiakkaan osallistuminen. Olennaisia asioita asiakkaan kokemuksessa ovat esimerkiksi vuorovaikutus tapaamisissa tai se, kuinka hyvin asiakas ymmärtää omat tehtävänsä ja vastuunsa palvelun aikana.

Palveluiden kasvun merkitys on jo pitkään ohjannut elinkeinoelämän kehitystä niin Suomessa kuin muissakin länsimaissa. Suomessa palveluiden osuus BKT:stä on jo noin 67 %. Palveluiden

kasvu selitetään osittain tavara- ja palvelutoiminnan rajan hämärtymisellä: niin tavara- kuin järjestelmätoimituksiin liitetään entistä enemmän palveluita. Nykyään yrityksen tulosta pyritäänkin parantamaan palvelun tuottajan ja asiakkaan yhteistyöhön perustuvilla toimintamalleilla. (Vähä, Kettunen, Rynnänen, Halonen, Myllyoja, Antikainen & Kaikkonen 2009, 3.)

Lämsä ja Uusitalo (2002, 18-19) kirjoittavat, että palvelun laadun parantaminen on haastavaa, koska palvelun laadun vaihtelu johtuu palvelun ominaispiirteistä ja asiakkaan kokemuksesta. Löytänä ja Kortesus (2011, 19) kiteyttävät, että yrityksen tulee asettaa asiakas keskiöön ja järjestää omat toiminnot asiakkaan ympärille luomaan kokemuksia asiakkaalle. He jatkavat, että yritys ei ole vain palveluiden tuottaja vaan kokemusten luoja.

### 3.2 Palvelun arvo määräytyy palvelukokemuksen aikana

Palvelukokemukselle ei ole olemassa virallista määritelmää. Kuitenkin palvelumuotoilun yhteydessä puhutaan asiakkaan palvelukokemuksesta. Palvelumuotoilun avulla palveluprosessin kriittisiä pisteitä voidaan optimoida ja näin pyrkiä poistamaan palvelua häiritseviä asioita. Kuitenkin koska asiakas on osa palvelutapahtumaa, muodostaa hän kokemuksensa palvelusta jokaisella palvelukerralla henkilökohtaisesti uudestaan. (Tuulaniemi 2011, 26.)

Helkkula kirjoittaa palvelukokemuksen kolmesta eri lähestymistavasta. Phenomenologisella lähestymistavalla tarkoitetaan yksilön sisäistä, subjektiivista ja tapahtumakohtaista kokemusta. Kun halutaan painottaa yksilöä aktiivisena kokijana, puhutaan prosessipohjaisesta lähestymistavasta. Tällöin pääpaino on palvelukokemusprosessin eri vaiheissa ja näiden aikajärjestyksessä. Palvelukokemusta voidaan lähestyä myös lopputulokseen perustuen. Lopputulosta voidaan mitata esimerkiksi palvelun tai asiakassuhteen laadun mukaan. (Helkkula 2011, 375-379.)

Yrityksen palvelukeskeisessä toiminnassa tavoitteena on tarjonnan mukauttaminen asiakkaan tarpeisiin. Toiminnossa pyritään maksimoimaan kuluttajan osallistuminen palveluprosessiin ja ymmärretään, että palvelun arvo tuotetaan aina yhdessä kuluttajan kanssa. Arvo ei sisälly automaattisesti tuotteeseen tai palveluun, vaan viime kädessä asiakas määrittelee palvelun arvon. (Vargo & Lusch 2004, 12-13.)

Koska asiakkaat kokevat palvelun eri tavoin, voi yritys tarjota ainoastaan arvoehdotuksia. Arvoehdotukset toimivat yhdistävinä tekijöinä palvelujärjestelmissä, jotka voivat olla erilaisia yhdistelmiä ihmisistä, teknologioista, sisäisistä ja ulkoisista palvelujärjestelmistä tai jaetusta tiedosta (Maglio & Spohrer, 2008, 18). Myös Vargo & Lush (2006, 44) kirjoittavat, että arvon määrittelyssä käyttäjän kokemus ja havainnot ovat olennaisia eikä arvoa ei ole olemassa ennen kuin palvelu on käytössä. Hyötyläinen (2010, 65) kirjoittaa, että ict-palvelun tarjoajat



ovat usein iloisia kun järjestelmä on onnistuneesti toimitettu asiakkaalle. Hän jatkaa, että tällöin he kuitenkin jättävät asiakkaan yksin tekemään päätöstä siitä, että onko palvelu arvokas vai ei. Hassenzhal (2010, 20) korostaa sitä, että palvelun käyttäjän kokemuksista kerrotaan myös toisille. Kokemukset myös ohjaavat käyttäytymistä tulevaisuudessa.

Palvelukeskeistä toimintaa voidaan sanoa asiakaskeskeiseksi toiminnaksi. Se tarkoittaa myös yhteistyötä asiakkaiden kanssa ja oppimista asiakkailta. Toiminta on jatkuvaa asiakkaan tuntemisen opettelua ja siihen reagoitua. Toiminnalla ei yritetä maksimoida voittoja, vaan opetellaan palvelemaan asiakkaita paremmin ja parantaa suorituskkyä. (Vargo & Lusch 2004, 6.)

Palvelukokemuksella on aina selkeä alku ja loppu, kun taas asiakaskokemus on laajempi käsite jatkuen koko asiakassuhteen elinkaaren ajan. Asiakaskokemus koostuu usein monista palvelukokemuksista. Asiakaskokemus kattaa koko yrityksen tarjoaman: mainonnan ja muut kontaktit ennen palvelua, asiakaspalvelun laadun, palveluominaisuudet, käytön helppouden ja luotettavuuden. (Tuulaniemi 2011, 74.)

#### 4 Muotoilu palveluiden kehittämisessä

Birgit Mager (2009, 34) määrittelee palvelumuotoilun seuraavalla tavalla: ”Service Design aims to ensure service interfaces are useful, usable and desirable from the client’s point of view and effective, efficient and distinctive from the supplier’s point of view.”

Vapaasti suomennettuna tämä tarkoittaa sitä, että palvelumuotoilun tavoitteena on varmistaa, että palvelun rajapinnat ovat hyödyllisiä, käyttökelpoisia ja toivottavia asiakkaan näkökulmasta ja tehokkaita ja erottuvia toimittajan näkökulmasta.

Palvelumuotoilu ei ole uusi innovaatio, vaan pikemminkin tapa yhdistää vanhoja asioita uudella tavalla. Palvelumuotoilu on muotoiluperusteista. Tällä tarkoitetaan sitä, että muotoilijoiden ydinsaaminen on tuotu palveluiden kehittämiseen. Palvelumuotoilun voidaan sanoa olevan yhteisesti jaettu ajattelu- ja toimintatapa. Suomeksi käännettynä design tarkoittaa muotoilua tai suunnittelua. Palveluiden suunnittelu on yleisnimitys palveluiden suunnittelulle ja palvelumuotoilu yhteisesti sovittu kehikko, joka sisältää sekä muotoiluprosessin että työkaluvalikoiman. (Tuulaniemi 2011, 58, 63, 68.)

Perinteisessä palveluiden kehittämisessä hyödynnetään markkinatutkimusta ja asiakaspalautetta. Tällöin asiakkaan rooli on passiivinen palvelun vastaanottaja. Palvelumuotoilussa hyödynnetään muotoilussa käytettyjä menetelmiä käyttäjätiedon keräämisessä ja hyödyntämisessä. Käyttäjätietoon sisältyy syvällistä ja tarkkaa tietoa käyttäjästä. Palvelumuotoilussa

käyttäjä eli asiakas tuodaan aktiiviseen rooliin, palvelujen kehittämisen keskiöön. (Miettinen, Raulo & Ruuska 2011, 13-14.)

Palveluyrityksen liiketoiminnan kehittämisessä voidaan käyttää hyödyksi palvelumuotoilua, jolloin liiketoiminnan kovien arvojen rinnalle nostetaan pehmeät arvot tasapuolisiksi osapuoliksi. Erityisesti teknologia- ja tuotantolähtöisyydestä ollaan siirtymässä tarve- ja asiakasläh- töiseen arvoajatteluun. Taustalla on taloudellisten paineiden tiukentuminen. (Tuulaniemi 2011, 95.)

Asiakkaiden syvällinen ymmärtäminen on keskeinen osa yrityksen liiketoiminnan menestystä. Palvelumuotoilun avulla luodaan sellaisia palveluita, jotka luovat arvoa asiakkaille. Palvelu- muotoilu auttaa asiakasymmärryksen luomista ja auttaa myös havaitsemaan uusia liiketoimin- tamahdollisuuksia. Tämän vuoksi palvelumuotoilu ottaa kantaa myös organisaation strategisiin valintoihin. (Tuulaniemi 2011, 96-97.)

Palvelumuotoilu yrityksissä lisää pitkäaikaisia asiakassuhteita. Asiakkaan ottaminen mukaan palveluiden kehittämiseen auttaa voittamaan asiakkaan lojaaliuden ja kehittää asiakkaan ja toimittajan välistä suhdetta. Tällöin asiakas saattaa kokea, että yritys kuuntelee mitä asiak- kaalla on sanottavanaan, mikä voi auttaa ostopäätöksessä tai muille asiakkaille suosittelussa. (Alam, 2006, 15-17.)

#### 4.1 Palvelupolku, palvelutuokiot ja kontaktipisteet

Palvelumuotoilussa palvelupolulla tarkoitetaan palvelun kuvaamista aikajärjestyksessä asiak- kaan perspektiivistä (Miettinen, Kalliomäki & Ruuska 2011, 112). Tässä opinnäytetyössä kuva- taan asiakkaan palvelupolku tietojärjestelmän käyttöönottoprojektissa. Koivisto (2007, 66-67) kirjoittaa, että palvelupolku koostuu monista eri palvelutuokioista. Hän jatkaa, että palvelu- tuokiot taas koostuvat pienemmistä kontaktipisteistä.

Asiakkaan palvelupolkua voidaan siis kuvata prosessina. Usein palveluntarjoaja tarjoaa asiak- kaalle vaihtoehtoisia reittejä kulkea palvelupolulla. Palvelumuotoilussa suunnittelun pohjana on tärkeää tunnistaa yleisimmät eri palvelupolut. Palvelupolku rakentuu osapalveluista, joita kutsutaan palvelutuokioiksi. Palvelutuokiot muodostuvat useista eri kontaktipisteistä. Kontak- tipisteiksi luokitellaan tilat, esineet, ihmiset ja prosessit. (Saffer 2007, 178-180.)

Tietojärjestelmän käyttöönottoprojektissa palvelutuokioita ovat esimerkiksi aloitustapaami- nen ja koulutukset. Koulutuksessa kontaktipisteitä ovat esimerkiksi koulutustila, koulutukses- sa käytettävät välineet ja kouluttaja. Prosessista kontaktipisteenä on esimerkiksi kouluttajan tapa esitellä koulutuksen ohjelma. Mattelmäki & Vaajakallio (2011, 79) kirjoittavat, että pal-

velun käyttäjän tulee nähdä palvelupolku yhtenä toimivana kokonaisuutena, jotta positiivinen palvelukokemus voi syntyä.

## 4.2 Palvelumuotoiluprosesseja

Palvelumuotoiluprosessi noudattelee luovan ongelmanratkaisun periaatteita. Prosesseja on useita, mutta pääperiaatteet ovat kaikissa samanlaiset. (Tuulaniemi 2011, 126.) Jokaisessa muotoiluprosessissa on seuraavat vaiheet: tutkimus, luominen, pohdinta ja käyttöönotto. On tärkeää huomioida, että jokainen muotoiluprosessi on luonteeltaan iteratiivinen: joskus on tärkeää ottaa askel taaksepäin tai jopa aloittaa alusta. (Stickdorn & Schneider 2010, 124-126.)

Suomen suurin palvelumuotoilutoimisto Palmu kertoo kotisivuillaan, että he käyttävät palvelumuotoiluprosessin aikana kuutta periaatetta, jotka synnyttävät menestyksekkäimmät palvelut. Palvelun kehittämisen suurin riski on ajan käyttäminen väärin ongelmien ratkaisemiseen. Tämän vuoksi oikea fokus on tärkein palvelumuotoilun periaatteista. Myös asiakkaiden ja organisaation osallistaminen ovat olennaisia palvelumuotoiluprosessissa. Palmun periaatteiden mukaan on lisäksi tärkeää päästä kokeilemaan idean toimivuutta mieluiten live-ympäristössä pian idean kehittämisen jälkeen. Testauksen jälkeen idea on hyvä muuttaa nopeasti toiminnaksi. Palvelun kuudentena periaatteena on, että palvelut eivät valmistu koskaan, vaan niitä voi muuttaa ja parantaa jatkuvasti. (Palmun kotisivut 2014.)

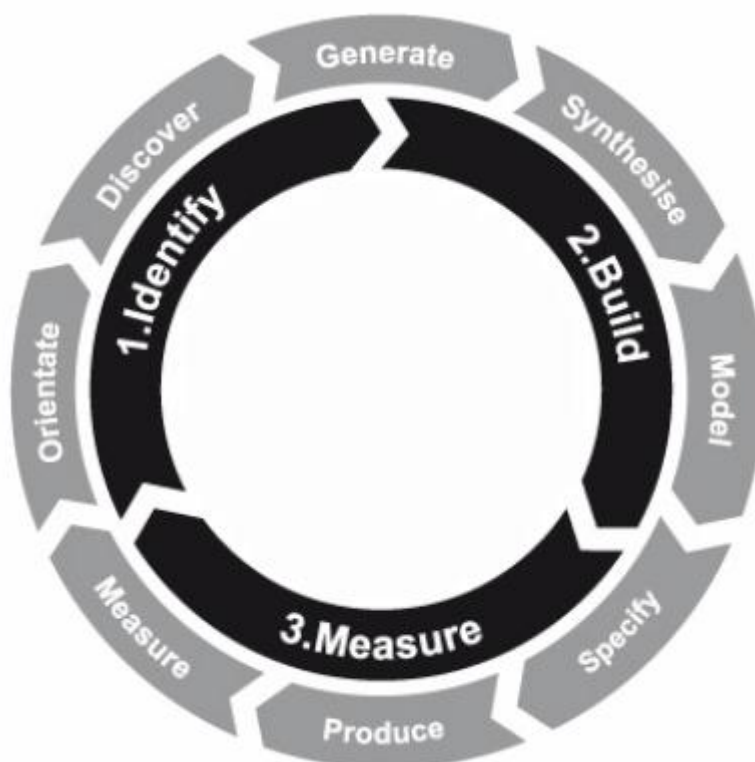
Palvelumuotoilijalla on tärkeä rooli palvelumuotoiluprosessin aikana. Miettinen (2012, 9) kirjoittaa, että palvelumuotoilijan rooli on toimia kommunikaattorina ja fasilitaattorina palvelumuotoiluprosessissa. Mattelmäki ja Battarbee (2000, 150-151) kertovat muotoilijan roolin olevan kaksitahoinen: pitää olla sekä objektiivinen että subjektiivinen. He jatkavat, että subjektiivisuus näkyy samaistumiskykyinä ja henkilökohtaisena kokemuksena. He korostavat myös empatian saavuttamista muotoiluprosessissa.

### 4.2.1 Engine-palvelumuotoilutoimiston ja Magerin palvelumuotoiluprosessit

Engine on vuonna 2000 perustettu lontoolainen palvelumuotoilutoimisto, joka käyttää palvelumuotoilun menetelmiä palveluiden ja asiakaskokemuksen kehittämisessä. Palveluiden suunnittelijoiden lisäksi Enginellä työskentelee tutkijoita ja strategisteja. Engine on kehittänyt esimerkiksi Mercedes-Benzin myynnin jälkeisen palveluprosessin ja Heathrown lentokentän matkustajien kokemuksia parantavia palveluita. (Enginen kotisivut 2014.)

Enginen palvelumuotoiluprosessi sisältää kolme vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa pyritään tunnistamaan asiakastarpeet ja suunnitteluratkaisut. Vaiheessa perehdytään palvelun toimim-

taympäristöön, asiakkaan liiketoimintaan ja käyttäjien ymmärtämiseen. Toisessa vaiheessa toteutetaan suunnitteluvaihtoehdot. Menetelminä käytetään yhteissuunnittelua, prototyyppejä ja visualisointia. Kolmannessa vaiheessa palveluratkaisut arvioidaan. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi vertaamalla malleja toisiinsa erilaisia mittareita käyttäen. Tässä vaiheessa palvelun kannattavuus ja suunniteltujen palvelujen arvo pyritään todentamaan. Enginen palvelumuotoiluprosessin vaiheet on visualisoitu alla olevaan kuvioon (Kuvio 4). (Miettinen 2011, 32-33; Penin 2008.)



Engine design process

Kuvio 4: Engine-muotoilutoimiston palvelumuotoiluprosessi (Penin 2008.)

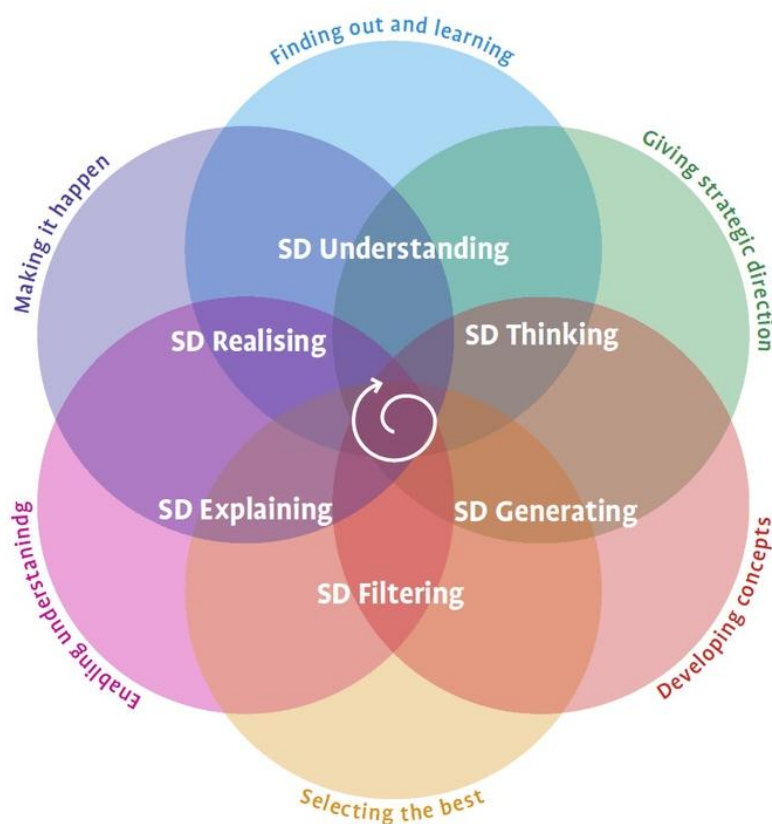
Birgit Magerin palvelumuotoilun prosessissa on neljä vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa tavoitteena on tunnistaa palvelujärjestelmään vaikuttavia tekijöitä, käyttäjien tarpeita ja kokemuksia. Näitä tietoja käytetään pohjana seuraaville vaiheille. (Miettinen 2011, 33.)

Toisessa vaiheessa pyritään luomaan uusia ratkaisuja. Uusien ratkaisujen luominen tapahtuu yhteissuunnitteluna käyttäjien kanssa, mikä mahdollistaa parhaan mahdollisen palveluratkaisun tuottamisen. Kolmannessa vaiheessa luotuja ratkaisuja arvioidaan koemallien avulla. Arvioinnissa voidaan käyttää hyväksi olemassa olevaa strategiaa ja palveluvalikoimaa. Samalla voidaan tehdä asiakastutkimusta, jolla haetaan tietoa palvelun käyttämisestä. Neljännessä eli viimeisessä vaiheessa testattu palvelu otetaan käyttöön. Tässä vaiheessa vaaditaan organisa-

tion prosessien tuntemusta, koulutusta ja mahdollisesti erilaisia IT-ratkaisuja. (Miettinen 2011, 33.)

#### 4.2.2 Stefan Moritzin palvelumuotoiluprosessi

Stefan Moritzin palvelumuotoilun prosessi (2005) koostuu kuudesta eri vaiheesta (Kuva 1). Tässä opinnäytetyössä käytetään Mikko Koiviston (2007) tekemiä suomennoksia. Ensimmäisessä vaiheessa on tärkeää ymmärtää palvelun käytön konteksti ja sen mahdollisuudet ja rajoitteet. Ymmärrä-vaiheen tavoitteena on lisäksi hankkia asiakasymmärrystä. Toisessa vaiheessa löydetään palvelumahdollisuudet ja annetaan tutkimukselle strateginen suunta. Tätä vaihetta kutsutaan nimellä Pohdi (Thinking). Seuraavassa Kehitä-vaiheessa (Generating) kehitetään innovatiivisia ideoita ja luodaan ratkaisuja. Seuraavan vaiheen nimi on Seulo (Filtering). Vaiheessa arvioidaan ja valitaan parhaat aiemmin kehitetyistä palveluideoista. Viidennen vaiheen tavoitteena on mahdollistaa eri sidosryhmien ymmärrys kehitettyjä palveluideoita kohtaan. Vaihetta kutsutaan nimellä Selitä (Explaining). Palvelumuotoiluprosessin viimeistä osaa kutsutaan nimellä Toteuta (Realising). Tässä vaiheessa luodaan lopulliset säännöt ja suunta-  
viivat, jotta palveluideat on mahdollista ottaa käyttöön. (Moritz 2005, 123; Koivisto 2007, 72 - 75.)



Kuva 1: Moritzin kuusivaiheinen palvelumuotoilun prosessimalli (Moritz, 2005, 149.)

Ymmärrä-vaiheessa tutkitaan asiakkaan näkymättömiä ja tietoisia tarpeita. On tärkeää ymmärtää asiakkaiden tavoitteet, arvot, tarpeet, käytös ja ongelmat. Ihmiset ovat usein kyvyttömiä arvioimaan heidän omaa käytöstään palvelupolulla. Tämän vuoksi perinteisillä tutkimusmenetelmillä ei ole mahdollista muuttaa tuloksia suunnitteluratkaisuiksi. (Moritz 2005, 124-125.)

Asiakasymmärryksen lisäksi ensimmäisessä vaiheessa on tärkeää ymmärtää palvelun käytön ympäristö. Ympäristöön vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa politiikka, sosiaaliset tekijät ja teknologia. Palveluntarjoajaan liittyviä ymmärryksen kohteita ovat resurssit, joita ovat teknologia, henkilöt ja taloustaidot. Myös kieli ja rajoitteet tulee ottaa huomioon ymmärrystä kartoittaessa. Tässä suunnittelun vaiheessa apuna voidaan käyttää muun muassa haastatteluja, asiakassegmentointia, luotaimia ja trenditutkimuksia. (Moritz 2005, 124-127; Koivisto 2007, 72.)

Pohdi-vaiheessa kerätty tieto analysoidaan palvelun ongelma-kohtien tai asiakastarpeiden tunnistamiseksi. Tavoitteena on luoda strateginen viitekehys, jonka avulla palvelumuotoiluprosessille luodaan suunta. Tämä tapahtuu Ymmärrä-vaiheessa saatujen tietojen pohjalta. Pienissä ja lyhyissä projekteissa vaihe toteutetaan yleensä maalaisjärjen pohjalta. Vaihe on kuitenkin kriittinen ja se tulee ottaa vakavasti. Tämän vaiheen työkaluina käytetään esimerkiksi käsitekarttaa (mind map), prioriteettitaulukkoa (priority matrix) ja samankaltaisuuskaaviota (affinity diagram). (Moritz 2005, 128-131.)

Kehitä-vaiheen tavoitteena on innovatiivisten ideoiden, palvelukonseptien ja ratkaisujen kehittäminen. Yksittäisistä ideoista luodaan vahvoja konsepteja, ja palvelun kohteen objekteja, tiloja ja muita elementtejä kehitetään edelleen. Tässä vaiheessa on mahdollista kehittää kokonaan uusia ideoita, mutta ideoinnin suunnan tulisi muodostua aiemmista vaiheista. Ideoinnin on tärkeää perustua asiakkaiden ja loppukäyttäjien todellisiin tarpeisiin. Vaiheessa käytettäviä työkaluja ovat muun muassa aivoriihi (brain writing) ja erilaiset eläytymismenetelmät. (Moritz 2005, 132-133, 135; Koivisto 2005, 74.)

Seulo-vaiheessa valitaan aiemmissä vaiheissa kehitetyistä ratkaisuista ja ideoista parhaimmat. Usein valitsijoina ovat palvelun käyttöön liittyvät asiantuntijat. Valinta voidaan tehdä myös määritettyjen kriteereiden pohjalta. Tässä vaiheessa ratkaisujen ja ideoiden laatua tutkitaan tarkasti ja paljon teknisiä resursseja vaativat ideat rajataan prosessin ulkopuolelle. Seulo-vaiheen pohjana käytetään aina edellisen vaiheen tuloksia. Tässä vaiheessa pois rajattavia ideoita ei kannata tuhota kokonaan, sillä niitä voidaan hyödyntää jossain toisessa projektissa. Seulo-vaiheessa voidaan käyttää työkaluina esimerkiksi korttien lajittelua (card sorting) tai tarraäänestystä (sticker vote). (Moritz 2005, 136-137, 139.)

Selitä-vaiheessa syntyneet palvelukonseptit ja -ideat esitellään palvelutiimille ja muille sidosryhmille. Vaihe tarjoaa mahdollisuuden keskustelulle, johon tulee ottaa mukaan kaikki palveluun liittyvät henkilöt eri tasoilta. Tässä vaiheessa palvelukokemusta voidaan myös mahdollisuuksien mukaan testata. Vaiheessa käytettyjä työkaluja ovat esimerkiksi roolipelit (role play), kartat (maps) ja prototyypit (prototypes). (Moritz 2005, 140-141, 143.)

Toteuta-vaiheessa palvelun prototyyppiä tai itse palvelua testataan ja sitä voidaan kehittää edelleen. Vaihe sisältää kaiken, mitä palvelun käyttöönottoa varten tarvitaan. Usein on tarpeen kehittää liiketoiminta-, markkinointi- ja lanseeraussuunnitelma sekä työohjeet henkilökunnalle. Tässä vaiheessa järjestetään usein myös koulutus. Vaiheessa voidaan käyttää apuna esimerkiksi blueprint-kaaviota, sähköisiä viestintävälineitä ja käsitekaaviota (mind map). (Moritz 2005, 144-145, 147.)

#### 4.3 Palvelumuotoilun työkaluja

Palvelumuotoilu on prosessien lisäksi työkaluvalikoima. Palvelumuotoilu ei määrittele yhtä tapaa työkalujen käyttämiseen, vaan työkaluja voidaan yhdistellä toisiinsa melkein miten tahansa. Oikeaa tai väärää tapaa työkalujen käyttämiseen ei ole, mutta menestyneessä projektissa on löydetty sopiva kombinaatio työkaluja, joilla voidaan konseptoida, kehittää ja tehdä ideoista prototyyppejä. (Stickdorn & Schneider 2010, 148.)

Palvelumuotoiluprosessin eri vaiheissa käytetään tyypillisesti hieman eri työkaluja. Vaikka palvelumuotoiluprosessit vaihtelevat, on jokaisessa muotoiluprosessissa seuraavat vaiheet: tutkiminen, uuden luominen ja käyttöönotto. Tutkimusvaiheessa on tärkeää, että ymmärtään palvelun ytimessä olevien roolien näkökulma. Tyypillisesti tässä vaiheessa käytetään työkaluina esimerkiksi palvelupolkukarttaa, haastatteluja ja varjostusta (shadowing). (Stickdorn & Schneider 2010, 148-156.)

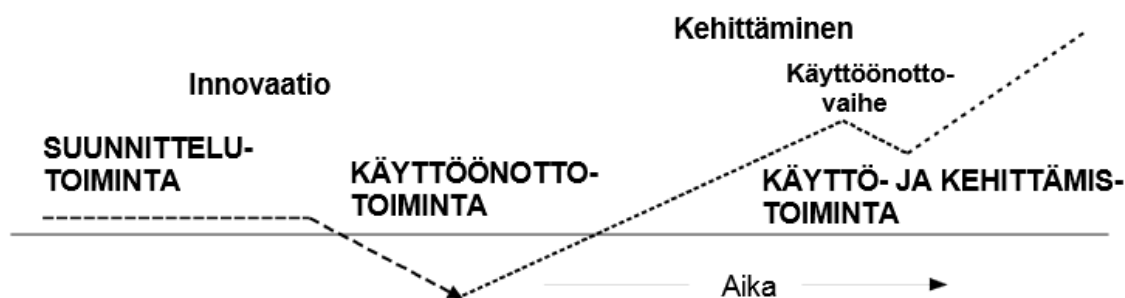
Luomisvaiheessa käytetään usein menetelmiä, jotka auttavat asiakkaita luomaan mahdollisimman paljon uutta. Työkalut antavat mahdollisuuksia ideoita ratkaisuja, kehittää prototyyppejä ja testata niitä. Esimerkkejä tällaista työkaluista ovat muotoiluskenaariot ja tarinataulut (design scenarios, storyboards) ja erilaiset palvelun prototyypit. (Stickdorn & Schneider 2010, 148-209.)

Käyttöönotossa on tärkeää, että kaikki palveluun liittyvät ihmiset otetaan mukaan prosessiin. Tavoitteena on ideoiden täytäntöönpano, jossa kokonaan uudet tai kehitetyt palveluideat tuodaan näkyväksi kaikkialle organisaatioon. Työkaluja ovat esimerkiksi tarinan kertominen (story telling), service blueprint ja roolipelaaminen. (Stickdorn & Schneider 2010, 148-209.)

## 5 Tietojärjestelmän käyttöönottoprojekti

Tietojärjestelmän käyttöönotto organisaatiossa alkaa yleensä strategiasuunnittelulla, jossa käydään läpi liiketoiminnan tavoitteet ja edellytykset tietojärjestelmälle. Tämän jälkeen tietojärjestelmän vaatimukset määritellään ja toimittaja valitaan. Vaatimusmäärittelyä seuraa tietojärjestelmän käyttöönottovaihe. Käyttöönottovaiheen jälkeen tietojärjestelmää kehitetään. (Hyötyläinen & Kalliokoski 2001, 24.)

Tässä opinnäytetyössä kuvataan tietojärjestelmän käyttöönottoprojektia siltä osin kuin toimittajan ja asiakkaan tiet kohtaavat. Käyttöönottoprojektia voidaan kutsua myös implementoinniksi tai toimitusprojektiksi. Hyötyläinen & Kalliokoski (2001, 27-28) kertovat, että käyttöönottoprojektilla tarkoitetaan tietojärjestelmän toimituksen projektointia eli sen toteuttamista kaikkine konversioineen ja liityntöineen muihin järjestelmiin sekä itse ohjelmistojen asennusta. Hän jatkaa, että toimittaja voi järjestää myös koulutus- ja opastuspalveluita. Tämä vaihe toimittajan ja loppukäyttäjärityksen välillä on keskeistä, sillä se muodostaa pohjan järjestelmän tuotantokäytölle. Alla olevassa kuvassa on kuvattu teknisen järjestelmän käyttöönoton prosessimalli (Kuva 2).



Kuvio 5: Teknisen järjestelmän käyttöönoton prosessimalli (Hyötyläinen & Kalliokoski 2001, 20.)

### 5.1 Käyttöönottoprojektien vaiheistusmalleja

Ohjelmistokehityksestä on tullut yksi maailman tärkeimmistä tekniikoista. Viimeisen 50 vuoden aikana on kehitetty useita erilaisia projektimalleja, joilla ohjelmistokehitystä hallitaan. Kaikkien projektimallien päätavoitteena on hallita ohjelmiston vaatimuksia. Vesiputousmalli kehitettiin ohjelmistoteollisuuden alkuaikoina 1950-1960 -luvuilla. Ohjelmistoprojektien muuttuessa yhä haastavammiksi alettiin kehittää uusia projektimalleja. Näistä tunnetuimmat ovat iteratiivinen, inkrementaalinen ja toiminnallisten osien mukaan vaiheistettu malli. (Lef-fingwell 2011 3-12.)



Vesiputousmalli on vaiheistamisen perusmalli. Se jakaa työn peräkkäisiin vaiheisiin. Vaiheita ovat tyypillisesti järjestelmävaatimusten määrittely, järjestelmän toiminnallisuuden määrittely, suunnittelu, toteutus, testaus ja käyttöönotto. Vesiputousmalli perustuu siihen, että mallissa ei voida palata takaisin edelliseen vaiheeseen. Tämän vuoksi projektin aikana tehdään paljon dokumentaatiota, jossa kuvataan edellisten vaiheiden tulokset. Vesiputousmallin etuna on esimerkiksi se, että määrittelyn jälkeen ohjelmistotoimittaja voidaan tarvittaessa kilpailuttaa uudelleen. (Tietojärjestelmän hankinta 2005, 81-82; Lehtimäki 2006, 149-150.)

Iteratiivinen toteutustapa tarkoittaa sitä, että vaatimukset tarkentuvat rinnan muun kehittämisen kanssa. Iteratiivinen vaiheistustapa tähtää mahdollisimman nopeaan käyttöönottoon. Tavoitteena on kehittää jokaisella iteraatiojaksolla toimivaa sovellusta, jota laajennetaan seuraavilla viikoilla. Iteratiivisen lähestymistavan perusajatuksena on toteutuksen tuominen konkretiaan. Dokumentaation rooli jää vähäiseksi, kun projektiorganisaatiolla on toimiva sovellus, jota voidaan kommentoida. Projektin alussa vaatimukset ovat tyypillisesti epämääräiset, joka estää tarkkojen resurssi- ja aikatauluarvioiden tekemisen. Tämän vuoksi projekti-suunnittelun on oltava tietoisesti jatkuvaa. Jokaisen iterointikerroksen lopussa toimittaja ja tilaaja laativat yhdessä seuraavan kierroksen suunnitelman. (Tietojärjestelmän hankinta 2005, 85; Lehtimäki 2006, 152.)

Inkrementaalinen vaiheistus tarkoittaa sitä, että toiminnalliset osat kehitetään ja otetaan käyttöön osakokonaisuus kerrallaan. Tämä on hyvä malli silloin, kun halutaan ottaa eniten lisäarvoa tuottavat palvelut käyttöön mahdollisimman nopeasti. Malli mahdollistaa hankinnan jakamisen pieniin, hallittaviin kokonaisuuksiin. Joskus tämä malli on ainoa mahdollinen vaihtoehto resurssien niukkuuden vuoksi. (Tietojärjestelmän hankinta 2005, 84-85.)

Etenkin valmisohjelmiston käyttöönotossa projekti voidaan vaiheistaa toiminnallisten osien mukaisesti. Kuitenkin tällöin määrittely tulee toteuttaa etukäteen ainakin niiltä osin, kun sillä on vaikutusta useampaan kuin yhteen toiminnalliseen osaan. Tämän jälkeen toteutusta jatketaan osa kerrallaan toteuttaen ja testaten. Kokonaisuus otetaan käyttöön yleensä vasta kaikkien osien valmistuttua. Tämä projektimalli mahdollistaa työn jakamisen hallittaviin kokonaisuuksiin, jolloin pystytään pienentämään vesiputousmallin ”kaikki kerralla” -kehittämisen riskiä. (Tietojärjestelmän hankinta 2005, 83.)

Tämän opinnäytetyön kohteena olevan Avoinen rekisterien käyttöönottoprojektien projektimallina sovelletaan toiminnallisten osien mukaan vaiheistettua projektia. Ensin asiakkaalle asennetaan rekisterin perustoiminnallisuudet käyttöön, jonka jälkeen jokainen asiakkaan tarvitsema lisäominaisuus toteutetaan ominaisuus kerrallaan. Tyypillisesti kokonaisuus otetaan käyttöön vasta kaikkien osien valmistuttua.

## 5.2 Palveluhaasteet tietojärjestelmän käyttöönottoprojekteissa

Vähä ym. (2009, 53) kertovat VTT:n tutkimuksessa, että ICT-alalla on omat haasteensa yhä laajemmiksi ja kompleksisemmaksi käyvien kokonaisuuksien toimittamisen vuoksi. Hyötyläinen (2010, i) kirjoittaa, että ongelmat johtuvat kasvavista asiakasvaatimuksista, jatkuvasti muuttavasta teknologiasta ja asiakaskohtaisista asiakastarpeista. Hän jatkaa, että haasteet ovat johtaneet kasvaneisiin kuluihin ja laskevaan palvelun laatuun.

The Standish Group julkaisee vuosittain tutkimuksen it-projektien onnistumisesta. The Chaos Manifesto 2013 -julkaisussa (2013, 1) mainitaan, että projektien onnistumisprosentti on vuosien mittaan noussut, mutta edelleen alle puolet projekteista voidaan sanoa onnistuvan (Kuva 5). Onnistumisen mittareina käytetään aikaa, rahaa ja tietojärjestelmän ominaisuuksia. (The Chaos Manifesto 2013 2013, 1.)

RESOLUTION					
	2004	2006	2008	2010	2012
<b>Successful</b>	29%	35%	32%	37%	39%
<b>Failed</b>	18%	19%	24%	21%	18%
<b>Challenged</b>	53%	46%	44%	42%	43%

Project resolution results from CHAOS research for years 2004 to 2012.

Taulukko 3: IT-projektien onnistuminen eri vuosina (The Chaos Manifesto 2013, 1.)

ICT-palveluiden tarjoajat työskentelevät nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Tämä on johtanut palveluiden heterogeenisyyteen. Heterogeenisyys johtuu kasvavasta määrästä eri teknologioita, metodeja, työkaluja, prosesseja ja tapoja. ICT-palvelualalla tulisi hakea ohjaavia periaatteita, jotka vähentävät palveluiden omaleimaisuutta ja heterogeenisyyttä. Samalla palveluista tulisi tehdä konkreettisempia, joka on heterogeenisyyden lisäksi yksi suurimmista palvelun laatua heikentävistä seikoista. (Hyötyläinen 2010, 61.)

ICT-palvelun tarjoajan tulee kontrolloida heterogeenisyyttä sitä enemmän, mitä enemmän asiakasorganisaatiosta on henkilöitä mukana. Projektissa mukana olevien henkilöiden tulisi seurata ennalta suunniteltua prosessia, eikä yksilöille tulisi antaa liikaa vapauksia. Heikosti suunniteltu palveluprosessi vaikuttaa negatiivisesti asiakkaan lojaalisuuteen. (Hyötyläinen 2010, 43.)

Huonosti suunniteltu ICT-palvelu näkyy vähäisenä konkreettisuutena asiakkaalle. Mitä kriittisempi palvelu on asiakkaalle, sitä suurempi ongelma vähäinen konkreettisuus on. On tärkeää, että jokaisella palvelun osalla on nimi ja hinta. Palvelun sisältö on myös oltava suullisesti selitettävissä asiakkaalle. Mikäli palvelua ei ole suunniteltu hyvin, aiheuttaa se ongelmia toimi-

tusprosessin aikana. Lisäksi jälkikäteen joudutaan keskustelemaan, mitä ominaisuuksia palveluun kuuluu ja millä tavoin. Konkreettisuus helpottaa lisäksi palvelun mitattavuutta ja testattavuutta. Nämä ovat tärkeitä asioita, kun palvelun laatua pyritään parantamaan. (Hyötyläinen 2010, 41, 47.)

Palvelun heterogeenisyyttä voidaan vähentää tuotteistamalla. Asiantuntijapalveluissa tuotteistaminen on usein työmenetelmien ja työprosessien kehittämistä ja erilaisten puitteiden luomista palvelun sisällölle. Tuotteistaminen mahdollistaa myös räätälöinnin. Kun palvelu on hyvin tuotteistettu, ei samoja asioita tehdä enää uudelleen ja uudelleen. Tällöin asiakkaalle voidaan tarjota halvemmalla ja nopeammin laadukkaampaa palvelua ja käyttää enemmän aikaa asiakkaan tarvitsemiin, räätälöityihin palveluihin. (Sipilä 1999, 16-17.)

ICT-palvelun suunnittelussa tarvitaan paljon tietoa organisaation prosesseista. Tämä tieto on harvoin dokumentoitua ja se on hyvin kontekstiriippuvaista. Suunnitteluprosessiin on löydettävä oikeat henkilöt ja tunnistettu tieto on perusteltava ja sovellettava ICT-palvelun tarpeisiin. Tämän jälkeen tiedon pohjalta toteutettu palvelu on koulutettava jokaiselle tietojärjestelmää käyttävälle henkilölle niin, että hän kokee järjestelmän helpottavan työtään. (Hyötyläinen 2010, 8.)

Vähä ym. (2009, 53) kirjoittaa, että ICT-alalla pelkkä tekniikkaosaaminen ei enää riitä, vaan on ymmärrettävä ja otettava huomioon myös pehmeät arvot tietotekniikan toimittamisessa. Hyötyläinen (2010, 58) mainitsee, että asiakkaan ja palvelun tuottajan välinen vuorovaikutus on hyvin tärkeää. Jos asiakas ei koe oloaan hyväksi palvelun aikana, saattaa palvelukokemus jäädä heikoksi hyvästä lopputuloksesta huolimatta. Hän jatkaa, että ICT-alalla ei enää riitä, että ihminen on asiantuntija omalla alallaan, vaan hänellä täytyy olla myös hyvät ihmissuhde- taidot.

Myös Grönroos (2009, 229) kirjoittaa, että mikäli asiakas kokee vuorovaikutuksen monimutkaisena, vaikeana tai epämiellyttävänä, saattaa erinomaisenkin palvelupaketin koettu laatu jäädä heikoksi. Hyötyläinen (2010, 65) kirjoittaa, että ICT-palveluprojekteissa prototyyppien tekeminen antaa eniten vuorovaikutuksen mahdollisuuksia, koska tällöin palvelun tarjoaja voi testata palvelun todellisen arvon asiakkaalle. Hän jatkaa, että valitettavasti usein prototyyppit tehdään vasta siinä vaiheessa, kun palvelu on jo lähes valmis. Hyötyläisen (2010, 65) mukaan palvelukokemusta voidaan parantaa, mikäli prototyyppijä tehdään projektin aikana useammassa vaiheessa.

Hyötyläinen (2005, 21) kirjoittaa, että ICT-palvelun käyttöönotto on sosiaalinen prosessi. Hän kertoo sen tarkoittavan sitä, että teknologia ja innovaatiokeskeinen ajattelu eivät yksistään kykene selittämään teknisen järjestelmän käyttöönottoprosessia. Hyötyläinen & Möller (2007,

310) ehdottavat palvelun laadun parantamiseksi rajapintojen määrittelyä service blueprint -työkalun avulla. Tämä tekee palvelusta konkreettisen ja samalla määrittelee palvelun rajapinnat palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä. Tavoitteena on tunnistaa prosessista sellaiset kohdat, jotka voidaan toteuttaa tehokkaammin (Hyötyläinen & Möller 2007, 310).

## 6 Kehityshankkeen toteutus

Tähän opinnäytetyöhön liittyvän kehityshankkeen kohteena oli asiakkaan palvelupolku Avoinen rekisterituotteiden käyttöönottoprojekteissa. Käyttöönottoprojektin katsottiin alkavan Avoinen projektipäällikön ensimmäisestä yhteydenotosta asiakkaaseen ja päättyvän rekisterin käyttöönottoon. Tyypillisesti Avoinen asiakkaan palvelukokemus alkaa muodostua jo ennen projektin alkamista myyntivaiheessa jatkuen projektin jälkeen ylläpitovaiheeseen. Myynti- ja ylläpitovaiheet on kuitenkin rajattu tämän kehityshankkeen ulkopuolelle.

Kehityshankkeessa sovellettiin Stefan Moritzin (2005) palvelumuotoilun prosessimallia. Prosessimalli sisältää kuusi eri vaihetta, jotka ovat asiakasymmärryksen hankkiminen (Ymmärrä), palvelumahdollisuuksien löytäminen (Pohdi), ideoiden luominen (Kehitä), parhaiden ideoiden arviointi ja edelleen kehittäminen (Seulo), palveluideoiden visualisointi (Selitä) ja konkretisointi ja toteutus (Toteuta). Tässä luvussa on kerrottu lyhyesti prosessin eri vaiheista. Tämän luvun alaluvuissa prosessien vaiheet, käytetyt työkalut ja tulokset kuvataan tarkemmalla tasolla.

Hankkeen viisi ensimmäistä vaihetta toteutettiin kesällä ja syksyllä 2012. Vaiheisiin liittyvät tapaamiset järjestettiin pääosin Avoinen toimitiloissa Helsingin Itä-Pasilassa. Viimeinen, eli toteutusvaihe jakaantui pidemmälle ajanjaksolle vuosille 2012-2014. Eri vaiheissa sovellettiin pääosin Stefan Moritzin suosittamia työkaluja. Osa työkaluista hyödynnettiin useassa vaiheessa, mikäli se katsottiin tarkoituksenmukaiseksi. Eri vaiheissa käytetyt työkalut on kuvattu alla olevassa taulukossa (Taulukko 3).

Taulukko 4: Kehityshankkeen eri vaiheissa käytetyt työkalut

Vaihe	Työkalut	
Ymmärrä	Haastattelu Käsitekaavio (Mind Map)	Service Blueprint
Pohdi	Prioriteettimatriisi (Priority Matrix)	
Kehitä	Roolipelaaminen (Role Playing) Muotoilupeli (Design Game)	
Seulo	Korttien lajittelu (Card Sorting) Tarraäänestys (Sticker Vote)	
Selitä	Roolipelaaminen (Role Playing) Muotoilupeli (Design Game) Käsitekaavio (Mind Map)	
Toteuta	Service Blueprint	

Ennen ensimmäisen vaiheen aloitusta tutkimuksen kohteena ollut asiakkaan palvelupolku kuvattiin service blueprint -kaaviona. Opinnäytetyön tekijä teki kaavion itse, mutta sen oikeellisuus varmistettiin Avoinella muiden rekisterien käyttöönottoprojekteissa toimivien henkilöiden toimesta. Yksikään rekisterin käyttöönottoprojekti ei ole täysin samanlainen, mutta käyttöönottoprojekteista pystyttiin tunnistamaan niiden yleiset, jokaisessa projektissa toistuvat piirteet.

Ensimmäisen vaiheen (Ymmärrä) tavoitteena oli asiakasymmärryksen hankkiminen. Asiakasymmärrystä hankittiin hyvin löyhästi strukturoidulla, avoimella haastattelulla. Haastattelun aikana asiakkaan palvelupolku käytiin läpi service blueprint -kaavion avulla. Etukäteen tehtyjä, tarkkoja kysymyksiä ei ollut, mutta haastatteliija kertoi jokaisesta kaaviossa olleesta palvelutuokiosta. Tutkimushenkilö sai kertoa vapaasti palvelutuokion herättämiä ongelmia ja ajatuksia. Haastatteluja pidettiin yhteensä neljä 18.-22.6.2012 välisenä aikana. Kaikki tutkimushenkilöt olivat Avoinen nykyisiä tai entisiä asiakkaita. Haastattelut äänitettiin ja lisäksi jokainen ongelma ja ajatus kirjoitettiin post it -lapulle ja liimattiin palvelupolulle. Haastatteluiden jälkeen tuloksista pyrittiin löytämään alustavia kategorioita käsitekaaviota apuna käyttäen.

Seuraavassa Pohdi-vaiheessa tavoitteena oli palvelumahdollisuuksien löytäminen ja se toteutettiin työpajana 2.7.2012. Osallistujat olivat Avoinen rekisterien käyttöönottoprojekteissa työskenteleviä henkilöitä. Työpajassa hyödynnettiin ensimmäisessä vaiheessa esiin tulleita ongelmia ja ajatuksia. Ensimmäisen vaiheen tulokset analysoitiin prioriteettimatriisin avulla. Vaiheen tavoitteena oli jakaa tulokset tärkeyden ja toteutettavuuden mukaan neljään eri kategoriaan. Tavoitteena oli löytää ne kysymykset, joihin tutkimuksessa tulisi erityisesti keskittyä. Vähemmän tärkeiksi koetut kysymykset rajattiin tutkimushankkeen ulkopuolelle.

Seuraavana vuorossa oli Kehitä-vaihe eli ideoiden kehittäminen. Vaiheen pohjana käytettiin Pohdi-vaiheessa tutkimukseen mukaan otettuja kysymyksiä. Tässä vaiheessa haluttiin keskittyä erityisesti sellaisiin kysymyksiin, jotka edellisessä työpajassa oli koettu tärkeiksi, mutta hankaliksi toteuttaa. Näiden asioiden toteuttavuudelle haluttiin lisää ideoita. Työkaluina käytettiin roolipelaamista ja muotoilupeliä. Vaihetta varten kehitettiin muotoilupeli, jossa pelin tarinana toimi käyttöönottoprojekti. Pelissä pelaajat jaettiin asiakkaan ja Avoinen joukkueisiin. Pelin aikana joukkueet saivat käsiteltäväkseen tutkimuksessa tunnistettuja ongelmia, joiden ratkaisemiseksi koettiin kehittää ideoita. Pelin tavoitteena oli roolipelaamisen kautta asettua esimerkiksi asiakkaan projektipäällikön asemaan, jolloin olisi mahdollista laajentaa omaa näkemystä ongelmista ja tätä kautta löytää ratkaisuja hankalina koettuihin asioihin. Pelitilaisuuksia järjestettiin kolme 15.7.-15.8.2012 välisenä aikana. Peleissä oli mukana Avoinella työskenteleviä henkilöitä, käyttöönottoprojektissa mukana olleita asiakkaita ja yksi Avoinen yhteistyökumppani.

Seuraavan Seulo-vaiheen tavoitteena edellisessä vaiheissa löydetyt ideat jaoteltiin eri kategorioihin ja asetettiin tärkeysjärjestykseen. Tätä varten järjestettiin työpaja 23.8.2012, jossa käytettiin korttien lajittelu-työkalua (card sorting). Jokainen edellisessä vaiheessa esiin tullut idea oli kirjoitettu lapuille. Työpajassa laput jaettiin kategorioihin ja järjestettiin kategorian sisällä tärkeysjärjestykseen. Työpajan osallistujat olivat Avoinen käyttöönottoprojekteissa työskenteleviä henkilöitä.

Työpajan tuloksena saatiin 10 eri kategoriaa. Jokaiselle kategorialle oli varattu oma taulunsa. Työpajan jälkeen taulut ripustettiin Avoinen Helsingin toimitiloihin, jossa Avoinella työskentelevät henkilöt pääsivät tarkastelemaan tuloksia ja äänestämään niistä parhaimmat (sticker vote). Kehityshankkeen tulokset esiteltiin Avoinen rekisterien käyttöönottoprojekteissa toimiville henkilöille 10.9. järjestetyssä Syksy-talvi 2002 -työpajassa. Esittely tapahtui käsittekaavion pohjalta, jossa eri ideat oli ryhmitelty Seulo-vaiheessa tunnistettujen käsitteiden alle.

Hankkeen aikana kehitetty muotoilupeli sai paljon positiivista huomiota, ja sen vuoksi myös muotoilupeli ja siihen luonnostaan kuuluva roolipelaaminen otettiin myös mukaan osaksi tut-

kimuksen tulosten esittelyä eli Selitä-vaihetta. Avoinella työskenteleville henkilöille järjestettiin mahdollisuus päästä pelaamaan peliä, jonka aikana pelin tarinankertojana toiminut opin- näytetyön tekijä kertoi hankkeen aikana kehitetyistä palveluideoista.

Kehityshankkeen tulosten käyttöönotto eli Toteuta-vaihe jakaantui pidemmälle ajanjaksolle. Osa palveluideoista oli mahdollista ottaa käyttöön välittömästi ilman erillisiä käyttöönotto- toimenpiteitä. Sen sijaan osa vaati erillisiä käyttöönottoimenpiteitä ja niitä toteutettiin vuoden 2012 lopulla ja vuosina 2013 ja 2014. Seuraavissa alaluvuissa palvelumuotoiluprosessin eri vaiheet, vaiheissa käytetyt työkalut ja tulokset on kuvattu tarkemmalla tasolla.

### 6.1 Asiakasymmärryksen hankkiminen

Ensimmäisen vaiheen ensisijaisena tavoitteena oli kerätä tietoa asiakkaan tiedostamattomista ja tiedostetuista tarpeista. Tämä toteutettiin haastatteluilla. Haastattelun aikana käytiin läpi asiakkaan palvelupolku rekisterin käyttöönottoprojektissa. Ennen haastatteluiden aloittamista asiakkaan palvelupolku oli kuvattu service blueprint -kaaviona, ja tulostettu useammalle A3-kokoiselle paperille.

Service blueprint -työkalulla voidaan tehdä prosessikuvauksia, jotka kuvaavat palvelun vuoro- vaikutuksen luonteen ja ominaisuudet riittävän yksityiskohtaisesti, jotta niitä voidaan tarkas- tella, toteuttaa ja ylläpitää. Se näyttää asiakkaaseen liittyvät palvelutuokiot ja kontaktipis- teet, jotka vaikuttavat asiakkaan kokemaan laatuun. Service blueprint -kaavio esittää saman- aikaisesti kuvauksen koko palveluketjun eri tahojen toiminnoista ja palveluun liittyvistä asi- oista. (Stickdorn & Schneider 2011, 204-205.)

Saffer (2007, 188) kirjoittaa, että service blueprint -työkalulla toteutettu palvelupolku on osa käyttöympäristökuvausta, jollainen on hyvä tehdä palvelumuotoiluprosessin aluksi. Meroni ja Sangiorgi (2011, 255) kirjoittavat, että service blueprint -työkalua voidaan käyttää niin ole- massa olevan palvelun analysoimiseksi kuin uuden palvelun suunnittelemiseksi. Bitner, Ostrom ja Morgan (2007, 6) kirjoittavat, että service blueprint eroaa muista vuokaavioista siten, et- tä asiakkaan toiminta on keskeisenä osana kaaviossa. He jatkavat, että tällöin kaikki muut aktiviteetit joko luodaan yhdessä asiakkaan kanssa tai ne tukevat asiakkaalle annettavaa pal- velun arvoehdotusta.

Haastattelut olivat hyvin löyhästi strukturoituja eli etukäteen määritettyjä kysymyksiä ei käy- tännössä ollut. Paperille tulostettu palvelupolku kuitenkin määritteli keskustelun suunnan. Ant- tila (2000, 231) kuvaa strukturoimatonta haastattelua seuraavasti: ”Tutkija pitää mielessään aiheensa ja tahdikkaasti kuuntelee, mitä toisella on sanottavanaan. Sitä mukaa kun keskuste- lu etenee, haastattelijä kohdistaa huomion tarpeellisiin näkökulmiin.”

Myös Moritz (2005, 193) pitää haastattelua hyvänä vaihtoehtona asiakasymmärryksen hankkimiseen. Hän kertoo haastattelun olevan keskustelu yleensä yhden henkilön kanssa, jossa kerätään tietoa tai vaihtoehtoja. Moritz kirjoittaa haastattelun olevan nopea tapa saada lisää tietoa. Joskus haastattelijan voi olla arvokasta lukea ”rivien välistä”. Palvelumuotoilussa haastatteluja käytetään, jotta voidaan oppia ihmisen kokemuksesta ja odotuksista. (Moritz 2005, 193)

Alam (2006, 26-28) kirjoittaa, että asiakkaat valitaan yritysten palveluiden kehittäjiksi kolmella eri perusteella. Ensimmäinen peruste on läheinen suhde yrityksen ja asiakkaan välillä, toinen asiakkaiden aloittama innovaatioihin liittyvä vuorovaikutus ja kolmas asiakkaan rooli tuotteen tai palvelun johtajavana käyttäjänä. Tässä kehityshankkeessa haastateltavat asiakkaat valittiin erityisesti läheisen asiakassuhteen vuoksi. Lisäksi koettiin tärkeäksi, että haastateltavilla oli aiempaa kokemusta rekisterin käyttöönottoprojektista asiakkaan projektipäällikön roolissa. Aiempi kokemus nousikin haastatteluiden aikana useassa vaiheessa esiin.

Haastatteluita järjestettiin yhteensä neljä 18.-22.6.2012 välisenä aikana. Ennen haastattelua haastateltavilta pyydettiin kirjallinen lupa haastattelutilanteen äänittämiselle. Vaajakallio (2009, 9) on tutkinut sitä, että mikäli tuloksia ei kirjata tai piirretä paperille session aikana, ne saatetaan kadottaa lopullisesti. Tämän vuoksi äänittämisen lisäksi jokainen haastattelun aikana noussut ongelma tai ajatus merkittiin palvelupolulle pienellä post-it-lapulla. Lisäksi palvelupolkukartat valokuvattiin haastattelun lopuksi (Kuva 4).

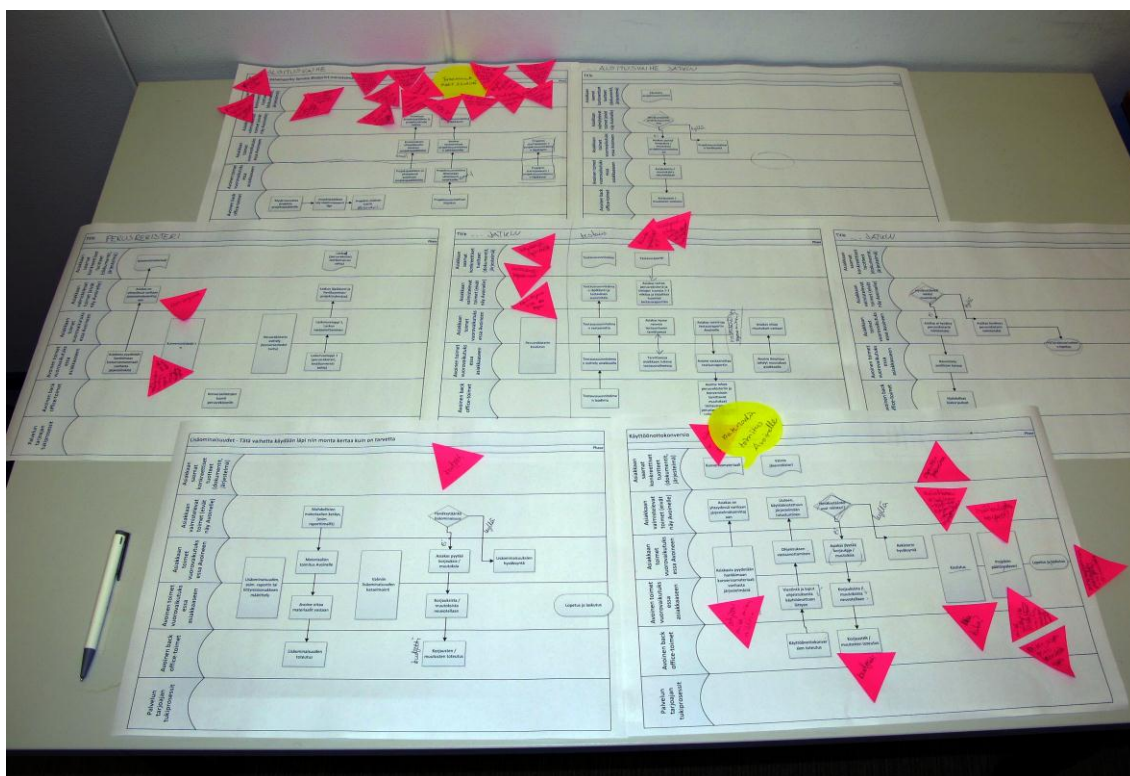
Haastattelut kestivät puolestatoista tunnista kahteen tuntiin. Haastateltavat saivat itse määrittää paikan, jossa haastattelu pidettiin. Tällä pyrittiin luomaan haastattelutilanteelle rauhallinen ja miellyttävä tunnelma. Haastatteluista kolme pidettiin Avoinen toimistolla ja yksi asiakkaan toimitiloissa.

Jokainen haastattelu aloitettiin kahvi- tai lounastarjoilulla, jolla pyrittiin luomaan rentoa ja välitöntä tunnelmaa. Opinnäytetyön tekijä kertoi opinnäytetyöstään ja tulevasta haastattelusta tarjoilujen lomassa. Lisäksi opinnäytetyön tekijä kertoi lyhyesti A3-papereille tulostetusta palvelupolusta ja sen eri vaiheista. Palvelupolku oli jaettu käyttöönottoprojektissa luonnostaan esiintyvään neljään eri vaiheeseen: aloitus, perusrekisteri, lisäominaisuudet ja käyttöönotto. Jokainen vaihe koostui useista toisiaan seuraavista palvelutuokioista.

Haastattelun aikana palvelupolkukuvaus käytiin opinnäytetyön tekijän johdolla läpi. Haastateltavalle annettiin mahdollisuus kertoa ajatuksistaan jokaisen palvelutuokion kohdalla. Lisäksi jokaisen vaiheen jälkeen haastateltavalta kysyttiin, haluaako hän palata johonkin vaiheessa



esiintyneeseen palvelutuokioon. Palvelupolun läpikäymisen jälkeen haastateltavalta kysyttiin, haluaako hän palata johonkin palvelupolulla esiintyneeseen palvelutuokioon.



Kuva 2: Asiakkaan palvelupolku rekisterin käyttöönottoprojektissa

Tutkimusvaiheen tuloksiksi saatiin kerättyä yhteensä yli 200 yksittäistä, asiakkaan kokemaa ongelmaa tai ajatusta palvelupolulla. Eniten vastauksia saatiin projektin alkuvaiheessa oleville palvelutuokioille. Lähes kaikissa haastatteluissa vain noin puolet ongelmakohtista tuli esiin palvelupolkua läpikäydessä. Toinen puoli ongelmista nousi esiin vasta haastattelun loppuvaiheessa, kun palvelupolku oli käyty kertaalleen läpi. Usein palvelupolun läpikäymisen jälkeen palattiin palvelupolun ensimmäisiin palvelutuokioihin. Nämä ongelmakohdat liittyivät pääosin siihen, että haastateltava toivoi saavansa mahdollisimman paljon tietoa projektin sisällöstä mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Tämän lisäksi myös tietojärjestelmän testaus ja dokumentointi nostivat paljon ajatuksia esiin.

Alla on lueteltu muutamia haastatteluissa esiin tulleita asioita:

- Asiakas ei ymmärrä, miten projektiryhmä kootaan ja mitkä ovat projektiryhmäläisten roolit ja vastuut.
- Asiakkaan projektipäällikkö ei tiedä, kuinka paljon projektiin tulee varata aikaa.
- Asiakas ei tiedä, miten tietojärjestelmää on tarkoitus testata testausvaiheessa.

- Asiakkaan projektipäällikkö kaipaa lisää tukea projektin etenemiseen liittyvissä asioissa.
- Testausajan tulisi olla riittävän pitkä: 2 viikkoa saattaa olla liian lyhyt aika rekisterin testaamiselle, 1 kk olisi hyvä.
- Asiakas tulee pitää päivittäin tietoisena projektiin käytetyistä tunteista.
- Projektiryhmäläiset eivät tunne henkilötietolakia, joka kuitenkin määrittää rekisterin tietosisältöä.
- Asiakas ei tiedä, millaisia vaiheita projektissa tulee vastaan.
- Avoin projektipäällikön olisi hyvä olla tietoinen mahdollisesta asiakasorganisaatiossa olevasta muutosvastarinnasta.
- Projektissa käytetyt termit ja käsitteet on hyvä sopia yhteisesti ennen projektin alkua. Asiakas ei välttämättä tiedä, mitä esimerkiksi konversio tarkoittaa.
- Käyttöönottoprojektin aikana tulisi olla enemmän koulutusta.
- Asiakas ei ymmärrä, millaisia töitä tuntibudjettiin mahtuu.
- Asiakasta ei saa jättää yksin testaamaan, vaan mieluummin pitäisi lisätä ”yhdessä tekemistä” esimerkiksi testaustyöpajoissa.

Palvelumuotoiluprosessin tavoitteena on, että eri vaiheista saatua tietoa analysoidaan ja jatkojalostetaan aina seuraavassa vaiheessa. Haastatteluista saatiin kuitenkin niin suuri määrä tietoa, että tuloksia haluttiin kategorisoida jo ensimmäisen vaiheen lopuksi. Tavoitteena oli, että kategorisoinnin jälkeen tuloksia olisi helpompi jatkojalostaa.

Anttila (2000, 188) kirjoittaa, että kvalitatiivisten tutkimuksen tuloksia ei pakoteta lokeroihin, vaan luokittelutyypin tulisi nousta aineistosta. Hän jatkaa, että luokittelutyypeille annetaan todellisuutta vastaavia nimiä, jolloin luokittelut sidotaan haastatteluiden aitoon sisältöön. Tässä tutkimuksessa tulosten kategorisointi päätettiin toteuttaa käsitekaaviona (mind map).

Käsitekaavio on erityinen tapa dokumentoida ajatuksia ja niiden yhteyksiä. Käsitekaavion keskustassa on kuvattu ongelma tai idea. Keskustaan liittyvät ideat ja ratkaisut yhdistyvät keskustaan. Käsitekaavio toimii samoin kuin ihmisen aivot luonnollisesti toimivat. Käsitekaavio on hyvä tapa käsitellä tietoa palvelumuotoiluprosessissa, kun tavoitteena on nähdä palvelun iso kuva ja siihen yhdistyvät systeemit. (Moritz 2005, 205.)

Tuloksia analysoidessa käytettiin hyväksi haastatteluissa kirjoitettuja pieniä post-it-lappuja, joille pyrittiin löytämään sopiva kategoria. Tässä vaiheessa kategorioiksi tunnistettiin seuraavat:

- Projektisuunnitelma

- Projektin aloitusvaihe
- Perusrekisterin asennus
- Testaus
- Lisäominaisuusvaihe
- Käyttöönotto

Kategoriat noudattelivat jossain määrin palvelupolun eri vaiheita. Kuitenkin erityisesti aloitusvaiheen tulokset oli selkeästi jaettavissa kahteen kategoriaan: projektisuunnitelmaan lisättäviin, ja muihin, yleisempiin asioihin. Tulosten kategorisointi helpotti palvelumuotoiluprosessin seuraavaa vaihetta, jossa tavoitteena oli löytää palveluideoita. Palveluideoiden tunnistaminen on helpompaa, kun tulokset on alustavasti kategorisoitu.

## 6.2 Palvelumahdollisuuksien löytäminen

Seuraavassa vaiheessa (Pohdi) tavoitteena oli jäsentää ensimmäisessä vaiheessa saatua tietoa ja antaa strateginen suunta tutkimukselle. Tarkoituksena oli tunnistaa palvelupolulta kohtia, joiden käsittelyyn tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Vaiheessa käytettiin työkaluna prioriteettimatriisia (priority matrix). Prioriteettimatriisin tavoitteena on järjestää töitä sovittujen prioriteettien mukaisesti. Moritz (2005, 209) ohjeistaa, että prioriteettimatriisin kriteerit ovat tärkeys ja kiireellisyys. Hän kertoo, että tärkeät ja kiireelliset työt tulee toteuttaa heti. Vastaavasti sellaiset työt, joita ei koeta tärkeiksi eikä kiireellisiksi, voidaan siirtää myöhemmäksi tai poistaa kokonaan.

Tutkimushankkeessa haluttiin korostaa sitä, että tulosten tulisi olla sovellettavissa käytäntöön kohtuullisella vaivalla. Tämä otettiin tärkeyden lisäksi toiseksi arviointikriteeriksi. Moritzin esittämä kiireellisyys toisena kriteerinä jätettiin tästä tutkimuksesta pois. Matriisissa eli nelikentässä kuvattiin seuraavat alueet:

- Tärkeä & helppo toteuttaa/korjata
- Tärkeä & vaikea toteuttaa/korjata
- Vähemmän tärkeä & helppo toteuttaa/korjata
- Vähemmän tärkeä & vaikea toteuttaa/korjata

Matriisitaulukkoita tulostettiin A3-kokoiselle paperille yhteensä neljä, yksi jokaiselle palvelupolulla kuvatulle vaiheelle (aloitus, perusrekisteri, lisäominaisuudet ja käyttöönotto) (Kuva 7). Lisäksi aloitusvaiheen tulokset jaettiin kahteen kategoriaan, projektisuunnitelmaan ja muihin, yleisiin asioihin. Tällä tavoiteltiin sitä, että matriisit olivat luettavia ja helposti hallittavia.



Kuva 3: Prioriteettimatriiseja

Vaiheeseen haluttiin mukaan Avoinen rekisterien käyttöönottoprojekteissa työskenteleviä henkilöiltä. Tutkimushenkilöt valittiin Avoinen henkilöstöstä siksi, että heiltä odotettiin näkemystä erityisesti ensimmäisessä vaiheessa esiin tulleiden ongelmien ratkaisumahdollisuuksille. Tutkimuksessa ei haluttu käyttää resursseja sellaisiin asioihin, jotka asiakas kokee tärkeiksi, mutta jotka syystä tai toisesta on hyvin vaikeaa viedä käytäntöön.

Aiheen tiimoilta järjestettiin heinäkuussa 2012 työpaja, jossa oli kolme osallistujaa. Työpaja järjestettiin Avoinen toimitiloissa Helsingin Itä-Pasilassa ja sille oli varattu aikaa kolme tuntia. Työpajaa varten aineisto eli noin 200 yksittäistä tulosta oli tulostettu pienille lapuille.

Työpajan aluksi osallistujilta pyydettiin lupa työpajan äänittämiselle. Lupa saatiin kaikilta osallistujilta. Työpajan aloitettiin aamukahvitarjoilulla, jonka yhteydessä opinnäytetyön tekijä kertoi opinnäytetyöstään. Hän kertoi ensimmäisen vaiheen haastatteluista ja niissä löyde-

tyistä ongelmakohdista. Opinnäytetyön tekijä korosti erityisesti sitä, missä palvelupolun vaiheissa haastateltavat olivat tunnistanee eniten ongelma-kohtia.

Opinnäytetyön tekijä kertoi työpajan tavoitteista, jonka jälkeen osallistujat saivat noin kymmenen minuuttia aikaa tutustua aineistoon. Tämän jälkeen aineisto käytiin yksi kerrallaan keskustellen läpi ja sijoitettiin matriisiin. Osallistujat olivat pääsääntöisesti samaa mieltä aineiston sijoittamisesta. Erityisesti tärkeydestä oltiin yleensä samaa mieltä, mutta toteutettavuus aiheutti enemmän keskustelua.

Kun kaikki kysymykset oli käyty läpi, käytiin matriisit vielä kertaalleen läpi. Tällöin havaittiin, että ryhmittelyistä löytyi tiettyjä yhtäläisyyksiä. Yleisesti tärkeinä ja helppoina toteuttaa pidettiin projektisuunnitelmaan ja viestintään liittyviä asioita. Tällaisia olivat esimerkiksi aikatauluihin ja projektin budjettiin liittyvä viestintä ja projektisuunnitelman tarkkuus. Tärkeinä, mutta hieman vaikeampia asioina koettiin testaukseen ja dokumentaatioon liittyvät ongelmat.

Vähemmän tärkeäksi ja vaikeiksi toteuttaa koettiin erityisesti asiat, jotka eivät tyypillisesti kuuluneet palveluntarjoajan vastuulle. Tällaisia olivat esimerkiksi asiakkaan organisaation käyttäjien motivointi ja henkilökohtaisten testaus suunnitelmien teko asiakkaan organisaation loppukäyttäjille. Tärkeyttä arvioidessa korostui myös projektissa käytettävissä olevat resurssit. Tiukkojen resurssien vuoksi yhteydenpito asiakkaaseen tulisi tapahtua lähinnä asiakkaan projektipäällikön kautta, jonka tehtävänä on jakaa tietoa omalle projektiryhmälleen ja organisaatiolleen.

Työpajan tulokset voitiin jakaa kolmeen eri kategoriaan:

- Tulokset, jotka on mahdollista ottaa sellaisenaan käyttöön rekisterien käyttöönotto- projekteissa. Nämä olivat tyypillisesti esimerkiksi viestintään liittyviä asioita, jotka voitiin kertoa asiakkaalle joko suullisesti tai projektisuunnitelmaan kirjaamalla.
- Tulokset, jotka koettiin tärkeiksi ja samalla haasteellisiksi ratkaista. Näihin kaivattiin jatkoideoita ja nämä otettiin erityiseen käsittelyyn seuraavassa palvelumuotoiluprosessin vaiheessa. Erityisesti testaus ja dokumentaatio nousivat tässä kategoriassa isoon rooliin.
- Tulokset, jotka päätettiin tässä vaiheessa jättää palvelumuotoiluprosessista pois. Näitä olivat vähemmän tärkeäksi ja hankalasti toteutettavaksi koetut tulokset.

Palvelumuotoiluprosessin seuraavassa vaiheessa tavoitteena oli luoda ideoita erityisesti tärkeistä, mutta vaikeasti ratkaistavissa olevista asioista. Näitä olivat erityisesti testaukseen ja dokumentaatioon liittyvät kysymykset. Testaukseen liittyen ongelmakohdiksi koettiin erityi-

sesti eri projektiryhmän jäsenten tehtävät ja toisaalta testauksen taso ja aikataulut. Dokumentteihin liittyen keskusteltiin määrittelyn ja valmiin järjestelmän dokumentaatiosta sekä näiden välisestä suhteesta. Toisaalta esiin nousi myös aikatauluihin liittyvät asiat sekä asiakkaan että Avoinen puolelta.

### 6.3 Ideoiden luominen

Tämän vaiheen tavoitteena oli kehittää innovatiivisia ratkaisuja keskittyen erityisesti niihin asioihin, jotka edellisessä vaiheessa koettiin tärkeiksi, mutta hankaliksi soveltaa käytäntöön. Vaiheeseen haluttiin kiinnittää erityistä huomiota, sillä opinnäytetyön tekijä oli tunnistanut edellisessä vaiheessa esiin tulleet asiat samoiksi, joiden kanssa oli koettu haasteita jo konkreettisesti projektityössä useamman vuoden ajan. Ideoiden luomisessa päätettiin käyttää menetelmänä muotoilupeliä ja muotoilupelin yhteydessä roolipelaamista. Osallistujiksi valittiin sekä avoinelaisia että asiakkaita. Sandén, Matthing ja Edvardsson (2006, 117, 122) kirjoittavat, että asiakkaat tulee ottaa mukaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa innovaatioiden kehittämiseen. He jatkavat, että heidän tutkimustensa mukaan kaikkein innovatiivisimmat ideat tulevat asiakailta, ei asiantuntijoilta.

Muotoilupelit antavat tutkijoille mahdollisuuden tarkastella ilmiöitä ja tarkentaa motiiveja ja toimintamalleja. Muotoilupelit yhdistävät keskustelun eri näkökohtia. Toisaalta peli antaa yhteisen alustan pelaajien välille ja mahdollistaa erilaisten näkökohtien esiin pääsyn. Muotoilupelit antavat tutkijoille tietoa prosesseista, tavoitteista ja tarpeista sekä vuorovaikutuksesta, palveluun liittyvistä tukitoiminnoista ja vaihtoehtoisista toteutustavoista. (Tuulaniemi 2011, 149.)

Muotoilupelin pelaaminen on hyvä tapa saada ihmiset ulos sisäisestä maailmastaan. Pelit ovat ihmisiä osallistavia työkaluja, jotka mahdollistavat yhteisen alustan keskustelulle. Pelaamista ei kannata rajoittaa pelkästään saman tiimin jäsenille, vaan pelaamiseen kannattaa kutsua muitakin osapuolia. Pelin tärkeitä periaatteita ovat objektiivisuus, rajoitteet, menestymiskriteerit, palkinto ja itse pelaaminen. Sen sijaan kilpailu muotoilupelin aikana ei ole välttämätöntä. (McMullin 2007.)

Muotoilupelit voivat olla esimerkiksi lautapelejä, korttipelejä tai roolipelejä. Visuaaliseen peliin eläytyminen auttaa löytämään uusia lähestymistapoja tutkittavaan ilmiöön. Myös hiljainen tieto voidaan pelien avulla tuoda yhteisesti tarkasteltavaksi. (Vaajakallio, Mattelmäki, Lehtinen, Kantola & Kuikkaniemi 2009, 10.)

Roolipelissä tiimin jäsenet sijoitetaan näyttelijöiksi palvelupolulle. Tavoitteena on selittää, kehittää ja testata palvelussa tapahtuvaa vuorovaikutusta ja kokemuksia. Roolipelin aikana

voidaan testata prototyyppejä ja näyttää miten erilaiset komponentit toimisivat palvelun aikana. Palvelumuotoilussa ihmisen välinen vuorovaikutus on usein suunniteltu etukäteen. Roolipelaaminen auttaa selittämään palvelun aikana tapahtuvaa vuorovaikutusta. (Moritz 2005, 229.)

Vaihetta varten kehitettiin aivan uudenlainen muotoilupeli, jota tässä opinnäytetyössä kutsutaan projektipeliksi. Projektipeli on perinteinen, lautapelimaailmasta tuttu resurssienhallintapeli, jossa tarinana toimii rekisterin käyttöönottoprojekti. Pelin alussa pelaajat jaetaan asiakkaan ja toimittajan projektiryhmiin. Pelin tavoitteena on saattaa projekti valmiiksi tietyssä aikataulussa, tietyillä resursseilla. Pelissä projektiryhmät tekevät yhteistyötä ja molemmat projektiryhmät joko voittavat tai häviävät pelin yhdessä.

Pelaajilla on neljä roolia: asiakkaan projektipäällikkö, asiakkaan projektiryhmäläiset, Avoinen projektipäällikkö ja projektiryhmäläiset eli ohjelmoijat. Pelitilaisuuksissa pyrittiin siihen, että henkilö ei pelaa sellaisella roolilla, johon hän luontaisesti kuuluu myös työelämässä. Näin pelaaja ei tuo työelämästä tuttuja asenteita ja ajatuksia peliin vaan hänellä on mahdollisuus suhtautua tilanteeseen uudella tavalla. Projektipelissä roolipelaamisen tavoitteena oli päästä eroon vanhoista asenteista ja sitä kautta saada mahdollisimman paljon ideoita pelin aikana.

Pelin ideoinnissa konsultoitiin Triple Sec Entertainment -nimisen yrityksen pelisuunnittelija Jaakko Kempista. Pelistä oli tarkoitus tehdä mahdollisimman pelimäinen. Kempainen (2012) kertoo, että pelimäisyys saavutetaan kun pelaajilla on aitoja valinnanmahdollisuuksia pelin aikana ja pelin lopputulos on ennalta arvaamaton. Pelin suunnittelussa piti lisäksi ottaa huomioon pelaamisen lopullinen tavoite eli innovatiivisten ratkaisujen löytäminen aiempiin palvelumuotoiluprosessin vaiheissa nousseisiin kysymyksiin.

Aiemmissä palvelumuotoiluprosessin vaiheissa nousseet kysymykset nostettiin lopulta myös projektipeliin ongelmiksi niin sanottujen tapahtumakorttien avulla. Tällä tarkoitettiin sitä, että pelin tarinan edetessä hankalissa palvelutuokioissa pelaaja joutui nostamaan tapahtumakortin, jossa ongelma oli esitetty. Ongelmaan ei ollut oikeaa ratkaisua, vaan sopiva ratkaisu pyrittiin löytämään yhteisen keskustelun kautta. Tapahtumakortissa annettiin erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja, mutta ne saattoivat tarkoittaa esimerkiksi lisäresurssien käyttöä tai aikataulun viivästymistä. Tapahtumakortteihin sijoitettujen ongelmien tavoitteena oli saada pelaajat keskustelemaan ongelmista ja niiden ratkaisusta. Jokaisen ongelman käsittelyn jälkeen opinnäytetyön tekijä esitti kysymyksen: ”miten tätä ongelmaa ei olisi edes esiintynyt projektin aikana?”

Pelitilaisuuksia järjestettiin kolme ja ne pidettiin Avoinen toimistolla 15.7.-15.8.2012 välisenä aikana. Suurin pelaajaryhmä muodostui Avoinen henkilöstöstä, mutta kahdessa pelissä oli mu-

kana myös Avoinen asiakkaita ja yksi Avoinen yhteistyökumppani. Jokaiselta pelaajalta pyydettiin pelin alussa kirjallinen lupa tilaisuuden äänittämiseen. Alla on kuva ensimmäisestä pelitilaisuudesta (Kuva 6).



Kuva 4: Projektipeli

Pelitilaisuudet aloitettiin opinnäytetyön tekijän PowerPoint-esityksellä, jossa kerrottiin opinnäytetyöstä ja kehityshankkeesta. Lisäksi esityksen aikana kerrottiin pelin säännöt. Opinnäytetyön tekijä oli ennalta jakanut pelaajat joukkueisiin. Tämän tarkoituksena oli asettaa jokainen pelaaja sellaiseen rooliin, jossa hän ei normaalissa työelämässä ole. Jokainen pelitilaisuus kesti yhteensä noin kaksi tuntia. Pelitilaisuuden loppuun varattiin keskustelulle aikaa viitisentoista minuuttia.

Kaikki osallistujat kokivat pelitilanteen positiivisena ja ideoita nousi kohtuullisen paljon. Kaikki ajatukset eivät välttämättä liittyneet ensimmäisessä vaiheessa nousseisiin ongelmiin, vaan pelin aikana nousi esiin myös kokonaan uusia ideoita. Myös nämä ideat kirjattiin ylös jatkokäsittelyä varten.

Eräs jokaisessa pelitilaisuudessa esiin noussut idea oli se, että projektipelin pelaaminen toimii hyvänä välineenä projektiin tutustumiseen. Kehityshankkeen ensimmäisessä vaiheessa suu-



rimmaksi ongelmakokonaisuudeksi oli noussut se, että asiakas ei välttämättä ymmärrä projektin sisältöä, eikä tunne omia tai projektiryhmäläisten tehtäviä ja vastuita. Asiakas ei välttämättä myöskään ymmärrä projektin aikatauluhaasteita. Mikäli projektin alussa pelattaisiin projektipeliä asiakkaan kanssa, tutustuisi asiakas projektin eri vaiheisiin ja pystyisi etukäteen arvioimaan tehtäviään ja niihin kuluvaan aikaan. Pelin aikana Avoinen projektipäällikkö voisi kertoa erityisesti haastavista vaiheista ja asiakas voisi valmistautua niihin jo etukäteen. Toisaalta pelaaminen projektin aluksi tutustuttaa projektiryhmäläiset vapaamuotoisessa tilanteessa toisiinsa.

Toisena hyvänä ideakokonaisuutena pelissä nousi esiin testausfoorumin käyttöönotto projektin testausvaiheeseen. Testaukseen liittyvät kysymykset oli edellisessä vaiheessa koettu erityisen tärkeiksi, mutta vaikeasti ratkaistaviksi. Testaukseen liittyen ongelma-kohtiksi oli koettu erityisesti projektiryhmän jäsenten väliset tehtävät ja toisaalta testauksen taso ja aikataulut. Sähköiselle testausfoorumille voitaisiin projektin aikana rakentaa olennaiset testitapaukset, niihin liittyvät ohjeet, aikataulut, vastuuhenkilöt ja muut tarpeelliset asiat. Sähköinen testausfoorumi helpottaisi sekä Avoinen että asiakkaan testausprosessia. Lisäksi sähköisen testausfoorumin avulla testauksesta tulisi läpinäkyvää ja projektipäälliköt voisivat tarpeen vaatiessa puuttua esimerkiksi tilanteisiin, joissa projektiryhmäläinen kaipaa lisää tukea testaukselle.

#### 6.4 Parhaiden ideoiden arviointi ja edelleen kehittäminen

Tässä vaiheessa tavoitteena oli arvioida edellisissä vaiheissa esiin tulleita ideoita ja kehittää niitä edelleen. Tavoitteena oli lisäksi tunnistaa jokaiselle idealle oma kategoria. Alustava ongelmien kategorisointi oli toteutettu jo palvelumuotoiluprosessin ensimmäisessä vaiheessa. Tässä vaiheessa ongelmien ratkaisemiseksi oli kehitetty ideoita. Toissijaisena tavoitteena ideat haluttiin priorisoida tärkeysjärjestykseen kategorian sisällä. Parhaaksi työkaluksi molempien tavoitteiden toteutumiseen koettiin korttien lajittelu -työkalu (card sorting).

Ennen korttien lajittelu -työkalun käyttöä ideat ja konseptit kirjoitetaan pienille korteille. Työkalun käytön tavoitteena on järjestää kortit paremmuusjärjestykseen. Korteja järjestäessä järjestäjä selittää käsityksensä ideasta muulle ryhmälle. Selittämisen tavoitteena on lisätä ryhmän ymmärrystä ideoista ja konsepteista. (Moritz 2005, 217.)

Parhaat ideat arvioitiin kolme tuntia kestävässä työpajassa 23.8.2012. Tilaisuus järjestettiin Avoinen toimitiloissa. Työpajaan osallistui tällä kertaa vain Avoinen rekisteriliiketoiminnan projektipäälliköt, eli opinnäytetyön tekijä ja toinen henkilö. Muitakin Avoinen edustajia toivottiin mukaan, mutta resurssien vuoksi tämä ei ollut mahdollista. Asiakkaan edustusta ei tässä työpajassa ollut mukana, sillä työpajan tulosten yhdeksi tärkeimmistä arviointikriteereistä

nostettiin tulosten sovellettavuus käytäntöön. Koska suuri osa ideoista lisäsi Avoinen projekti-ryhmän työtä, koettiin että Avoinen projektipäälliköt ovat parhaat henkilöt arvioimaan tulosten sovellettavuutta.

Työpajan aluksi osallistujilta pyydettiin kirjallinen lupa työpajan äänittämiselle. Työpaja aloitettiin opinnäytetyön tekijän PowerPoint-esityksellä, jossa esiteltiin opinnäytetyötä ja sen kehityshankkeen eri vaiheita. Esitys pidettiin kuitenkin pintapuolisena, sillä työpajan osallistuja, Avoinen projektipäällikkö, oli ollut vahvasti mukana lähes kaikissa palvelumuotoiluprosessin vaiheissa.

Esityksen jälkeen työpajan osallistajat tutustuivat kortteihin, joille ideat ja konseptit oli kirjoitettu. Tämän jälkeen jokainen idea ja konsepti käytiin yksitellen läpi ja se lisättiin muiden samaan kategoriaan liittyneiden joukkoon. Vaikka kategorioista oli alustava tieto jo ennalta, ei kategorioita ollut lyöty lopullisesti lukkoon. Tällä haluttiin mahdollisuus luoda kokonaan uusia kategorioita ja yhdistää kategorioita tarvittaessa.

Työpajan tuloksena ideat oli jaettu kymmeneen eri kategoriaan. Jokaiselle kategorialle oli varattu oma taulunsa, johon ideat oli liimattu (Kuva 9). Ideat oli lisäksi priorisoitu niin, että tärkeimmiksi koetut ideat oli nostettu taululla ylimmäis ja vähemmän tärkeät alemmas. Myös tässä vaiheessa muutama idea jätettiin kokonaan pois hyvin vaikeaksi koetun toteutettavuuden vuoksi.



Kuva 5: Ideakorttitauluja

Työpajan tuloksena saatiin seuraavat 10 kategoriata:

- Myyntivaiheeseen liittyvät ideat
- Projektisuunnitelmaan lisättävät asiat
- Asiakkaan projektipäällikölle annettava infopaketti
- Projektipeli
- Testausfoorumi
- Yleisesti (esim. suullisesti) kerrottava tieto
- Järjestelmän dokumentaatio
- Pääkäyttäjän niksiboksi ja muu käyttöönoton jälkeen annettava neuvonta

- Sekalaisia ideoita

Työpajan jälkeen taulut ripustettiin Avoinen Helsingin toimitiloihin, jossa Avoinella työskentelevät henkilöt pääsivät tarkastelemaan tuloksia. Myös muille kuin työpajaan osallistuneille haluttiin antaa mahdollisuus kertoa tärkeiksi kokemistaan asioista. Tätä tukemaan halukkaita Avoinen työntekijöitä pyydettiin äänestämään tärkeäksi koettua ideaa. Äänestykselle annettiin aikaa viikko. Äänestys toteutettiin tarraäänestystä (sticker vote) apuna käyttäen. Tällöin kuka tahansa saattoi antaa tärkeäksi katsomalleen asialle tarran. Suurin osa tarroista merkittiin projektipeliin liittyviin ideoihin.

Tarraäänestyksessä ideat ja konseptit on kirjoitettu korteille ja kiinnitetty seinään. Jokainen tiimin jäsen saa kolmesta viiteen pientä tarraa, jolla he voivat äänestää parhaita ideoita. Toteutus tulisi mieluiten tehdä niin, että osallistujat käyvät ensin ideat ja konseptit läpi. Vasta tämän jälkeen toteutetaan äänestys, eli osallistujat merkitsevät tarrat parhaiksi katsomilleen ideoille ja konsepteille. Tarraäänestys on helppo ja demokraattinen työkalu päätöksen teon tueksi ja sopii siksi hyvin palvelumuotoiluprosessiin. (Moritz 2005, 223.)

#### 6.5 Palveluideat ja niiden selittäminen

Tämän vaiheen tärkein tehtävä on pyrkiä kommunikoimaan syntyneet palvelukonseptit ja -ideat havainnollisesti ja ymmärrettävästi niin, että keskustelu niistä on helppoa (Moritz 2005, 141). Tulokset julkaistiin rekisterien käyttöönottoprojekteissa työskenteleville henkilöille rekisteritiimin workshopissa 10.9.2012. Esittely tapahtui käsitekaavion pohjalta, johon palveluideat oli ryhmitelty edellisessä vaiheessa tunnistettujen kategorioiden alle. Koska workshopin päällimmäisenä tavoitteena oli suunnitella tulevan syksyn ja talven toimintaa, jäi tulosten julkaisulle valitettavan vähän aikaa.

Tutkimuksen aikana kehitetty projektipeli oli kehityshankkeen aikana saanut positiivista huomiota Avoinella, ja sen vuoksi peli päätettiin ottaa mukaan palveluideoiden selittämisen apuvälineeksi. Kaikille halukkaille Avoinella työskenteleville henkilöille järjestettiin mahdollisuus päästä pelaamaan projektipeliä, jonka aikana opinnäytetyön tekijä selitti palvelumuotoiluprosessin aikana kehitettyjä palveluideoita.

Palvelumuotoiluprosessissa lähdettiin liikkeelle suuresta määrästä asiakkaiden esille tuomia ongelmia ja ajatuksia. Prosessin aikana ongelmiin kehitettiin ideoita, joita jatkojalostettiin, lajiteltiin ja kategorisoitiin. Tuloksena saatiin kymmenen kategoriaa. Kategoriat ovat myynti, asiakkaan projektipäällikölle annettava infopaketti, projektisuunnitelmaan lisättävät asiat, projektipeli, yleisesti annettava info asiakkaalle, järjestelmän dokumentaatio, testausfoorumi, pääkäyttäjän niksiboksi ja sekalaiset ideat. Tässä luvussa on kuvattu kategorioiden sisältö.

Kehityshanke oli rajattu koskemaan vain itse projektia alkaen projektipäällikön ensimmäisestä yhteydenotosta asiakkaaseen, päättyen tietojärjestelmän käyttöönottoon. Tästä huolimatta myyntiin liittyviä kehitysideoita ei voitu välttää. Muotoiluprosessin aikana nousi useisiin eri projektin vaiheisiin liittyviä ongelmia, jotka tulisi ratkaista jo myyntivaiheessa. Tämä selkeyttää ja helpottaa projektin kulkua ja sitä kautta parantaa asiakkaan palvelukokemusta projektin aikana.

Tärkein jo myyntivaiheessa huomioon otettava asia oli aikataulu, jota ei saa sopia liian tiukaksi. Tarvittaessa isomman projektin voi jakaa pienempiin osiin. Asiakkaan luottamus myyjää kohtaan nousee, mikäli hän kertoo avoimesta aikataulujen epävarmuudesta. Toisaalta mikäli myyjä tunnistaa joitain aikatauluja helposti viivästyttäviä seikkoja, hän voi omalla toiminnallaan pyrkiä nopeuttamaan aikatauluja. Tällaisiksi asioiksi koettiin esimerkiksi konversiomateriaalin tilaaminen vanhalta toimittajalta heti sopimuksen allekirjoittamisen jälkeen.

Myyjän kannattaa kertoa asiakkaalle avoimesti myös kustannusten epävarmuudesta. Asiakas ei aina välttämättä tiedä, millaisia ominaisuuksia rekisterissä tulisi olla. Tällöin myyjä voi rehellisesti kertoa, että kustannukset varmistuvat vasta projektin aikana määrittelyn jälkeen. Lisäksi asiakkaat kokivat tärkeäksi sen, että projektin laskutusvaiheet sidotaan ominaisuuksien valmistumiseen.

Kehityshankkeessa käytetty palvelupolkukuvaus koettiin hyvin havainnollistavana välineenä. Palvelumuotoiluprosessin aikana nousi esiin idea palvelupolkukuvausten liittämisen tarjouksen tai sopimuksen yhteyteen. Lisäksi kehityshankkeessa nousi esiin, että myyjän on hyvä olla asiakkaaseen yhteydessä projektin aikana jokaisen projektin vaiheen päättymisen jälkeen. Projektin lopulla myyjän kannattaa sopia asiakkaan kanssa jatkohoitosuunnitelmasta tai vähintään yhdestä tapaamisesta esimerkiksi muutaman kuukauden kuluttua projektin päättymisen jälkeen.

Asiakkaan projektipäällikölle ja projektiryhmälle kaivattiin lisätietoa projektiin liittyvistä asioista. Tähän liittyen kehityshankkeen aikana ideoitiin infokansio, johon on kerätty asiakkaan kaipaamaa tietoa. Infokansiossa tulisi olla tietoa ainakin seuraavista asioista:

- Projektiryhmän muodostaminen
- Sanasto projektissa käytettävistä termeistä
- Konversiomateriaalin toimitusprosessiin liittyvää tietoa
- Sisäinen viestintä asiakasorganisaatiossa projektin aikana
- Asiakasorganisaation henkilöstön sitouttaminen ja muutosvastarinnan vähentäminen
- Tietoa henkilötietolaista

- Tietoa rekisteriselosteesta
- Tietoa projektissa käytetystä projektimallista

Monet asiakkaan kokemista ongelmista liittyivät projektin alussa tehtävään projektisuunnitelmaan. Avoinen toivottiin olevan projektisuunnitelmassa avoin, rehellinen ja realistinen. Mikäli projektin aikataulut ovat epävarmat, ei projektisuunnitelmassakaan kannata luvata tarkkoja aikatauluja. Toisaalta projektin pilkkominen pienempiin osioihin ja osioiden kuvaaminen jo projektisuunnitelmassa helpottaa aikataulussa pysymistä. Asiakkaat toivoivat, että projektisuunnitelmassa kerrotaan yksityiskohtaisesti projektin mahdollisista riskeistä. Lisäksi projektisuunnitelmassa on hyvä kertoa projektissa käytettävistä välineistä esimerkiksi yhteydenpitoon liittyen. Yhteydenpidon välineitä voivat olla esimerkiksi Skype, Intranet, sähköposti tai puhelin. Lisäksi projektisuunnitelmaan tulisi liittää asiakkaan visuaalinen palvelupolkuvaus.

Palvelumuotoiluprosessia varten kehitetty projektipeli nousi kokonaan uudeksi projektiin tutustumisen välineeksi. Mikäli projektin alussa pelataan projektipeliä asiakkaan projektiryhmän kanssa, tutustuu asiakas projektin eri vaiheisiin ja pystyy jo etukäteen arvioimaan tehtäviään ja vastuitaan. Pelin aikana Avoinen projektipäällikkö voi kertoa etukäteen erityisesti haastavista vaiheista ja asiakas voi valmistautua vaiheisiin jo etukäteen. Asiakas ymmärtää myös projektissa käytössä olevia resursseja ja toisaalta esimerkiksi projektin aikana nousevien lisätoiveiden vaikutukset resursseihin. Toisaalta pelaaminen projektin aluksi tutustuttaa projektiryhmäläiset vapaamuotoisessa tilanteessa toisiinsa. Myös ns. roolipelaamista kannattaa kokeilla projektin alussa: asiakas voi pelata Avoinen korteilla ja päinvastoin. Tällöin eri osapuolet oppivat ymmärtämään vastakkaisen osapuolen tavoitteita ja motiiveja projektin aikana.

Jotkut esiin nousseista palveluideoista olivat sellaisia, etteivät ne vaadi erityisiä resursseja käyttöönotolle. Näitä olivat tyypillisesti suullisesti asiakkaalle kerrottavat asiat. Tähän kategoriaan nousseet ideat olivat luonteeltaan sellaisia, joista asiakas toivoo avointa keskustelua läpi projektin. Esimerkkejä tällaisia asioita olivat muun muassa epävarmoista aikatauluista kertominen, käyttöohjeiden valmistumisen aikatauluista kertominen ja lisäkoulutuksen ja ohjeiden tarjoaminen projektin eri vaiheissa.

Projektipelin pelaamisen yhteydessä yhdeksi palveluideakokonaisuudeksi nostettiin sähköinen testausfoorumi. Idean taustalla olivat asiakkaat kokemat ongelmat testausvaiheessa. Ongelmiksi oli koettu muun muassa testauksen taso, aikataulut ja eri osapuolten tehtävät testauksen aikana. Sähköiselle testausfoorumille voitaisiin projektin aikana rakentaa olennaiset testitapaukset, niihin liittyvät ohjeet, aikataulut, vastuuhenkilöt, tärkeys, testaukseen käytettävä tuntimäärä ja muut tarpeelliseksi katsotut toiminnot. Sähköinen testausfoorumi helpottaa sekä Avoinen että asiakkaan testausprosessia. Toisaalta sähköisen testausfoorumin avulla tes-

tauksesta tulee läpinäkyvää. Tällöin projektipäälliköt voivat tarpeen vaatiessa puuttua esimerkiksi tilanteisiin, joissa projektiryhmän jäsen kaipaa lisää tukea testaukselle.

Projektin dokumentaatioon liittyvät kysymykset nostettiin yhdeksi projektin palvelupolulla koetuista ongelmista. Aiheesta käytiin ideointivaiheessa paljon keskustelua, mutta loppuun asti hiottuja palveluideoita ei aiheeseen liittyen löydetty. Monisivuista, tarkkaa määrittelydokumenttia ei projektin aikana kuitenkaan koettu kovin tärkeäksi sen tulkinnanvaraisuuden vuoksi. Tärkeäksi asiaksi koettiin mieluummin valmiin tietojärjestelmän dokumentointi. Perustuotteista poikkeamat ja erityisesti tietojärjestelmän rajapinnat koettiin tärkeimmiksi dokumentoitaviksi asioiksi. Yhdeksi palveluideaksi nostettiin projektin aikana syntyneen dokumentaation käyttö valmiin tietojärjestelmän dokumentaation pohjana. Esimerkiksi määrittelydokumenttia voi käyttää käyttöohjeiden dokumentoinnin pohjana ja konversiopajojen muis-  
tioita voi käyttää valmiin tietorakenteen dokumentaation pohjana.

Myös uuden tietojärjestelmän pääkäyttäjälle tarjottava pääkäyttäjän niksiboksi nostettiin toteutettavien palveluideoiden joukkoon. Niksiboksi voi sisältää pääkäyttäjän arjessaan tarvitsemaa tietoa. Niksiboksin erityisenä tavoitteena on tarjota pääkäyttäjälle sellaista tietoa, jota he eivät välttämättä tule kysyneeksi esimerkiksi asiakaspalvelusta. Tällaisia ovat esimerkiksi salasanakäytännöt, käyttäjähallintaan liittyvät asiat, rekisterin sisäisten ohjeiden kirjoittaminen ja muut organisaation sisäiset dokumentit, työkulkukansion tekeminen ja kuukauden vinkki.

Lopullisten palveluideoiden joukkoon päästettiin myös sekalaisia ideoita. Nämä ideat eivät muodostaneet yhtenäistä kokonaisuutta ja ne saattavat vaatia lisää pohdintaa ennen käyttöönottoa. Esimerkkejä sekalaisista ideoista olivat esimerkiksi se, että projektipäällikön ei tarvitse olla ainoa asiakasrajapinnassa projektin aikana toimiva henkilö, vaan joissain tapauksissa esimerkiksi ohjelmoija voi toimia projektipäällikköä paremmin. Lisäksi projektipäällikön tulee avoimesti tarjota asiakkaalle ylimääräisiä työpajoja ja tapaamisia, mikäli se koetaan projektin sujuvuuden kannalta tärkeäksi. Erityisesti käyttöönottohetkelle toivottiin mahdollisimman paljon sujuvuutta.

## 6.6 Konkretisointi ja toteutus

Palvelumuotoiluprosessin viimeisessä vaiheessa palvelukonseptia voidaan vielä kehittää esimerkiksi testaamalla. Palvelukonseptista voidaan kirjoittaa liiketoimintasuunnitelma, joka voidaan kuvata kaaviona tai käsittekaaviona. Kun toimiva palvelumalli on löytynyt, konsepti määritetään valmiiksi palvelutuotteeksi. (Moritz 2005, 145-147.)

Osa kehityshankkeen aikana kehitetyistä ideoista oli mahdollista ottaa heti käyttöön. Käyttöönottoa helpotti se, että opinnäytetyön tekijä työskenteli itse projektipäällikkönä rekisterien käyttöönottoprojekteissa. Lisäksi toinen rekisteritiimin projektipäälliköistä oli ollut vahvasti mukana lähes kaikissa prosessin eri vaiheissa. Osa ideoista vaati kuitenkin lisäkehitystä ennen käyttöönottoa. Tässä luvussa kuvataan palveluideoiden konkreettista toteutusta syyskuusta 2012 maaliskuulle 2014 saakka.

Kehityshankkeen aikana kiinnitettiin erityisen paljon huomiota siihen, että jokaisen palveluidean on oltava kohtuullisella vaivalla sovellettavissa Avoinen rekisterien käyttöönottoprojekteihin. Tämän vuoksi suuri osa Avoinen rekisteritiimin jäsenistä oli tiiviisti palvelumuotoiluprosessissa mukana. Vaikeasti käytäntöön sovellettavat ideat rajattiin prosessin ulkopuolelle. Tämän vuoksi oli oletettavissa, että kaikki palveluideat olisi mahdollista ainakin jollain aikavälillä ottaa käyttöön.

Muotoiluprosessin aluksi toteutettu service blueprint -kaavio päivitettiin tässä vaiheessa vastaamaan nykypäivää. Päivityksen taustalla oli ajatus siitä, että näin asiakkaan palvelupolkuun voidaan milloin tahansa palata esimerkiksi uusia projekteja aloittaessa. Palvelupolkukuvaus helpottaa myös uusia työntekijöitä projektitoimintaan tutustussa.

Osa tutkimuksessa esille tulleista ideoista oli sellaisia, jotka oli mahdollista ottaa käyttöön välittömästi palvelumuotoiluprosessin lopulla tai jo sen aikana. Tällaisia asioita olivat muun muassa epävarmoista aikatauluista kertominen, käyttöohjeiden valmistumisen aikatauluista kertominen ja lisäkoulutuksen ja -ohjeiden tarjoaminen projektin eri vaiheissa. Ideat liittyivät asiakkaiden toivomukseen projektin avoimuudesta ja rehellisyydestä. Asiakkaat toivoivat, että mikäli jokin asia vaikuttaa epävarmalta, niin se tuodaan esiin mahdollisimman aikaisessa vaiheessa.

Projektipeli otettiin kiinteäksi osaksi lähes jokaista projektia syksyllä 2012. Projektipeli oli alun perin kehitetty muotoilupeliksi, jonka tavoitteena oli kehittää ideoita ongelmiksi koettuihin kysymyksiin. Käyttöönottoprojektissa pelaamisen pääasiallisena tavoitteena oli tutustuttaa asiakkaan projektiryhmä projektin kulkuun ja projektiryhmän tehtäviin. Tavoitteen muuttumisen myötä projektipelin sisältöä päivitettiin. Projektin tarina korjattiin vastaamaan päivittyneitä palvelupolkua, tapahtumakortteja lisättiin ja pelissä olevat aikataulut pyrittiin päivittämään vastaamaan tosielämää.

Asiakkaiden kokemukset pelaamisesta ovat olleet pääosin myönteisiä. Erityisen tärkeäksi projektipelin pelaaminen on koettu silloin, kun asiakkaan projektipäälliköllä ei ole ollut kokemusta käyttöönottoprojekteista. Tällöin projektipeli on auttanut hahmottamaan projektiryhmän jäsenten rooleja, tehtäviä ja vastuita. Toisaalta projektipeli on auttanut ymmärtämään



erilaisten päätösten vaikutuksen resursseihin ja aikatauluihin. Projektin aikana tapahtuneiden hankalien tilanteiden käsittely on helpottunut, kun tilanteessa on viitattu projektipeliin. Mikäli asiakkaan projektipäälliköllä on ollut kokemusta tietojärjestelmäprojekteista, on peliä arvostettu erityisesti projektiryhmään tutustumisen välineenä.

Syksyn 2012 ja vuoden 2013 aikana projektisuunnitelmaan lisättiin kehityshankkeen aikana tunnistettuja, tärkeitä palveluideoita. Yhtenä yksittäisenä palveluideana hankkeen aikana nousi esiin se, että projektin riskeistä on tärkeää kertoa asiakkaalle projektisuunnitelmassa. Tähän kiinnitettiin huomiota projektisuunnitelmassa välittömästi asian tultua kehityshankkeessa esiin. Vuoden 2013 aikana riskien käsittelyä kuitenkin muutettiin niin, että riskit pyritään tunnistamaan yhdessä projektiryhmän jäsenten kanssa projektin aloitustapaamisessa. Käsittelyssä käytetään apuna palvelumuotoilusta tuttua aivoriihimenetelmää. Käsittelyn tavoitteena on, että kun riskejä ja niiden todennäköisyyksiä käsitellään yhdessä, sitoutuu koko projektiryhmä niiden välttämiseen yhdessä.

Vuonna 2013 projektipäällikön infopaketti ja pääkäyttäjän niksiboksi päätettiin yhdistää. Yhdistämisen taustalla oli huomio siitä, että projektipäällikkö ja pääkäyttäjä ovat usein sama henkilö ja myös käsiteltävät asiat ovat osittain samoja. Sopivaksi asioiden käsittelyn muodoksi valittiin blogi, jonne projektipäälliköille ja pääkäyttäjille sopivaa tietoa päivitetään noin kahden viikon välein. Blogi mahdollisti myös sen, ettei kaiken tarvinnut olla heti valmista, vaan blogiin saattoi lisätä tietoa vaiheittain. Heti blogin perustamisen jälkeen siellä aloitettiin rekisterin pääkäyttäjän tehtävistä ja vastuista kertova juttusarja. Blogia hyödynnetään myös uusien rekisterituotteeseen kehitettyjen ominaisuuksien julkaisuun.

Blogin tueksi ryhdyttiin vuonna 2013 järjestämään pääkäyttäjän perehdytystuokioita. Perehdytystuokiot ovat joko yksittäiselle asiakkaalle tai isommalle ryhmälle järjestettäviä tilaisuuksia, joissa pääkäyttäjän tehtäviä ja vastuita käydään yhteisesti läpi. Tavoitteena on lisäksi tutustua uusiin pääkäyttäjiin ja toisaalta tutustuttaa pääkäyttäjiä toisiinsa. Tuokioissa käsiteltävien asioiden määrä on aikaa myöten kasvanut, kun pääkäyttäjät ovat itse tuoneet omia hyviä käytäntöjä ja ajatuksia esiin.

Myyntivaiheeseen liittyen suurin toteutettu muutos tapahtui vuonna 2013, kun sopimusten liitteisiin lisättiin tietoa projektin vaiheista ja projektiryhmän perustamisesta. Myös rekisterin pääkäyttäjän tehtävät ja vastuut otetaan esiin nykyään jo myyntivaiheessa. Myynnistä ja projektinhallinnasta vastaavien henkilöiden tehtäviä on myös selkeytetty. Nykyisin esimerkiksi projektin aikataulut ja laskutuslapit sovitaan lopullisesti vasta projektisuunnitelmassa.

Palvelumuotoiluprosessin aikana testauksen avuksi suunniteltiin sähköistä testausfoorumia. Foorumin vaatimuksia määriteltiin melko pitkälle vuosina 2012 ja 2013. Tavoitteena oli to-

teuttaa testausfoorumi Avoinen käyttämän ProcessWire -alustan päälle. Sähköistä testausfoorumia ei kuitenkaan sellaisenaan ole vielä toteutettu. Testauksen apuna on kokeiltu erilaisten valmiiden ohjelmien käyttöä, mutta toistaiseksi testausvaiheessa koettuja ongelmia ei ole pystytty täysin ratkaisemaan.

Palvelumuotoiluprosessin aikana tuli lisäksi esiin projektin aikaisen dokumentoinnin kehittäminen. Esimerkiksi määrittelydokumenttia ei koettu kovin tärkeäksi, koska se vanhenee nopeasti. Sen sijaan asiakas kokee tärkeänä ja palvelukokemusta parantavana asiana erilaiset valmiiseen tuotteeseen liittyvät dokumentaatiot. Näitä ovat erityisesti käyttöohjeet sekä valmiista tuotteesta poikkeavien ominaisuuksien ja rajapintojen dokumentaatiot.

Suurin muutos dokumentaation osalta liittyy käyttöohjeisiin. Käyttöohjeet toteutettiin aiemmin Word-muotoisina, mutta vuonna 2013 käyttöohjeet päivitettiin sähköiseen muotoon. Käyttöohjeet on jaettu kolmeen osaan: kaikille yhteisiin alustan ohjeisiin, mahdollisen alustan päälle toteutetun tuotteen ohjeisiin ja yksittäiselle asiakkaalle räätälöityihin ohjeisiin. Käyttöohjesivusto helpottaa ohjeiden ylläpidettävyyttä esimerkiksi tilanteissa, kun alustaan toteutetaan kehitystöitä tai asiakkaalle tehdään räätälöityjä ominaisuuksia.

Muutamille asiakkaille käyttöohjesivustoa on laajennettu niin, että ohjeisiin on dokumentoitu myös rajapintojen kuvauksia ja esimerkiksi ohjelmoitujen raporttien poimintakriteereitä. Dokumentaation löytyminen yhdestä paikasta sähköisessä muodossa on ainakin avoinelaisten keskuudessa koettu hyväksi. Suurimpana haasteena dokumentaation kehittämisen suhteen ovat resurssit: vaikka asiakas toivoo laajaa dokumentointia, hän ei aina ole valmis maksamaan siitä. Tämän vuoksi dokumentaatiota tullaan jatkossa kehittämään sellaiseen suuntaan, että asiakkaan pääkäyttäjä voi itse tuottaa käyttöohjeita ja muuta dokumentaatiota Avoinen tarjoamalle sivustolle.

## 7 Yhteenveto

Tässä luvussa kehityshanketta tarkastellaan eri näkökulmista. Aluksi pohditaan kehityshankkeen tavoitteiden toteutumista. Seuraavaksi mietitään, miten hankkeen tuloksia voidaan soveltaa käytäntöön muualla kuin Avoinen rekisterien käyttöönottoprojekteissa. Lopuksi tarkastellaan sitä, miten palvelumuotoilu ja hankkeeseen valittu tutkimusmenetelmä sopivat tähän hankkeeseen ja millaiset jatkokehitysmahdollisuudet kehityshanke tarjoaa.

### 7.1 Hankkeen tavoitteiden toteutuminen

Kehityshankkeen ensimmäisenä tavoitteena oli asiakasymmärryksen kasvattaminen. Tämä toteutettiin haastatteluilla kartoittamalla asiakkaiden kokemuksia ja erityisesti ongelmia rekis-

terien käyttöönottoprojekteissa. Tavoitteena oli tunnistaa sellaisia kohtia palveluprosessin aikana, joissa asiakkaat kokevat palvelun laadussa kehittämisen varaa.

Asiakkaat kokivat suurimpien kehittämiskohteiden löytyvän jo palvelupolun alusta, josta ne tyypillisesti heijastuivat koko projektiin ja käyttöönoton jälkeiseen ylläpitoon saakka. Haastatteluissa kävi kuitenkin usein niin, että asiakkaat eivät tunnistanee tarpeitaan palvelupolulla yksittäistä palvelutuokiota käsitellessä. Ongelmallisten palvelutuokioiden tunnistaminen tapahtui vasta haastattelun lopussa, kun koko palvelupolku oli käsitelty.

Yhdeksi suurimmista haasteista koettiin se, että asiakkailla oli liian vähän tietoa projektista. Asiakkaat eivät esimerkiksi välttämättä tiedeneet, millaisia vaiheita projekti tarkalleen sisältää ja mitä vaiheiden sisällä tapahtuu. Myös projektiryhmään kuuluvien henkilöiden tehtävät ja vastuut eivät välttämättä olleet asiakkaan tiedossa. Asiakkaat kokivat ongelmaksi myös projektin laskutuksen: he halusivat tietää tarkasti, mistä he maksoivat missäkin laskutusvaiheessa.

Hyötyläinen (2010, 41, 47) kirjoittaa, että yksi palvelun laatua heikentävistä asioista on palvelun vähäinen konkreettisuus. Hän jatkaa, että palvelun jokaisella osa-alueella tulee olla nimi ja hinta, ja sen sisältö tulee tarvittaessa pystyä selittämään asiakkaalle. Tämä tukee myös kehityshankkeessa ilmenneitä tuloksia. Asiakkaiden on tärkeää tietää tulevasta palvelusta mahdollisimman paljon etukäteen.

Asiakasymmärryksen kartoitusvaiheessa esiin nousseet ongelmat olivat samansuuntaisia kuin opinnäytetyön tekijän arjen kokemukset asiakkaiden palvelukokemuksesta. Toisaalta kehityshankkeen aikana asiakkaat reflektoivat kokemustaan enemmän kuin arjessa palautetta antaessaan. Opinnäytetyön tekijä on arjessa saanut esimerkiksi sellaista palautetta, että asiakkaan työmäärä on liian suuri ja sitä tulee vähentää. Sama ongelma tuli esiin myös haastatteluissa, mutta hieman eri tavalla. Asiakkaat eivät niinkään kokeneet ongelmaksi työmäärän suuruutta vaan sitä, ettei suuruudesta kerrottu heille riittävän selkeästi projektin alussa.

Kehityshankkeen toisena tavoitteena oli sellaisten palveluideoiden kehittäminen, joilla asiakkaan kokemia ongelmia palvelun aikana voidaan vähentää. Palveluideoiden kehittämisessä hyödynnettiin prosessin ensimmäisessä vaiheessa kasvanutta asiakasymmärrystä. Osa ongelmista oli sellaisenaan muunnettavissa ideoiksi, kun taas osa vaati ideointia esimerkiksi muotoilupelin avulla.

Kehityshankkeen tuloksena kehitettiin useita palveluideoita. Monien palveluideoiden tavoitteena oli, että projektia ja erityisesti asiakkaan tehtäviä ja vastuita pyritään konkretisoimaan asiakkaalle. Näin asiakkaalle annetaan mahdollisuus toimia palvelun aikana niin, että palve-

lulla on mahdollisuus onnistua. Grönroos (2009, 229-230) kertoo, että asiakkaan osallistumisen tapa vaikuttaa asiakkaan kokemaan palvelun arvoon. Hän jatkaa, että se miten asiakas itse käyttäytyy palvelun aikana, vaikuttaa palvelun lopputulokseen.

Asiakkaan osallistuminen palveluun korostuu erityisesti opinnäytetyön kehityshankkeen kohteena olleessa palvelupolussa, joka on hyvin kompleksinen ja jossa asiakkaalla on suuri rooli. Avoinen tuotantopäällikkö Antti Peisa mainitsee, että asiakas ymmärtää parhaiten roolinsa palvelun arvon luojana, mikäli hän on luomassa palvelua alusta asti esimerkiksi käyttöönotto-projektissa. Hän kuitenkin muistuttaa asiakkaiden erilaisuudesta: ”Toisaalta jokainen asiakas on erilainen. Jotkut asiakkaat osallistuvat mielellään palvelun tuottamiseen, kun taas toiset osallistuvat mieluiten mahdollisimman vähän.” (Peisa 2014.)

Sekä tuotantopäällikkö Antti Peisa että toimitusjohtaja Tuomo Heikkilä kertovat, että palvelun lopputuloksen eli tietojärjestelmän teknologiavalinnalla voidaan parhaimmillaan parantaa asiakkaan palvelukokemusta käyttöönottoprojektin aikana. Heikkilä kertoo, että parhaimmillaan teknologia mahdollistaa esimerkiksi järjestelmän toimintaan liittyvien prosessien avaamisen suoraan käyttöliittymän käyttäjän nähtäväksi. Tämä helpottaa käyttöönottoprojektin eri vaiheita, esimerkiksi dokumentaatiota ja testausta. (Heikkilä 2014; Peisa 2014.)

Kehityshankkeen kolmantena tavoitteena oli palveluideoiden soveltaminen käytäntöön. Ennen palveluideoiden käyttöönottoa kehityshankkeen tulokset esitettiin rekisterien käyttöönotto-projekteissa työskenteleville henkilöille. Tavoitteena oli, että mahdollisimman moni ottaisi palveluideat käyttöön, jolloin henkilöstön toimintatavat yhtenäistyisivät. Hyötyläinen (2010, 43) korostaa yksilön vapauden rajoittamista palveluprosessin aikana. Hän kertoo, että palveluprosessissa kaikkien tulee sitoutua yhtenäiseen teknologiaan, työkaluihin, menetelmiin ja periaatteisiin. Tämä parantaa palvelun laatua ja asiakkaan lojaalisuutta (Hyötyläinen 2010, 43).

Yhtä lukuun ottamatta kaikki ideakokonaisuudet otettiin käyttöön vuoden 2012 lopun ja vuoden 2013 aikana. Vuoden 2014 alussa yksi kokonaisuuksista, sähköinen testausfoorumi, oli kokonaan käyttöönottamatta. Tästä huolimatta opinnäytetyön tekijän kokemus on, että kehityshankkeessa päästiin tavoitteisiin melko hyvin. Myös Avoinen tuotantopäällikkö Antti Peisa ja toimitusjohtaja Tuomo Heikkilä ovat tyytyväisiä kehityshankkeen tuloksiin (Heikkilä 2014; Peisa 2014). Heikkilä (2014) mainitsee tärkeimmäksi tulokseksi muutoksen asiakkaan rooliin suhtautumisessa. Hänen mukaansa monimutkaisia palveluita toimittaessa on tärkeää ymmärtää asiakkaan iso vastuu palvelun onnistumisessa. Hän korostaa lisäksi sitä, että asiakkaan kokemus palvelusta on aina oikea, eikä arvo sisälly automaattisesti palveluun.

Avoine ei seuraa asiakkaiden palvelukokemusta yksittäisten projektien aikana. Kuitenkin maaliskuussa 2014 julkaistujen asiakastytyväisyyskyselyiden tulosten mukaan Avoinen asiakastytyväisyys on selkeästi kasvanut edellisiin vuosiin verrattuna. Kyselyn yhtenä osana mitataan asiakkaan tyytyväisyyttä projekti- ja lisäpalveluihin. Myös tämän osan asiakastytyväisyys oli selkeästi kasvanut. Kyselyssä ei suoraan mitattu niitä kohteita, joita parannettiin tämän kehityshankkeen osana. On kuitenkin mahdollista, että hanke on osaltaan parantanut asiakastytyväisyyttä.

## 7.2 Tulosten sovellettavuus

Kehityshanke rajattiin koskemaan asiakkaan palvelupolkua Avoinen rekisterien käyttöönotto-projekteissa. Käyttöönottoprojektin katsottiin alkavan projektipäällikön ensimmäisestä yhteydenotosta asiakkaalle ja päättyvän rekisterin käyttöönottoon. Asiakasymmärrystä kartoittaessa havaittiin, että asiakkaat kokivat eniten ongelmia palvelupolun alussa, josta ne saattoivat heijastua koko projektiin ja käyttöönoton jälkeiseen ylläpitovaiheeseen saakka. Näin ollen heikko palvelukokemus projektin alussa saattoi laajentua heikoksi asiakaskokemukseksi Avoinea kohtaan.

Ongelmaan kiinnitettiin huomiota kehityshankkeen aikana, kun palveluideoita otettiin käyttöön. Tällöin rekisterien käyttöönottoprojekteista ja ylläpidosta vastaavat henkilöt tekivät tiiviisti yhteistyötä. Yhteistyön tuloksena syntyi jaettu asiakkaan projektipäällikön ja pääkäyttäjän infopaketti, joka toteutettiin blogina. Yhteistyön aikana käytiin paljon keskustelua asiakkaan roolista niin kehityshankkeen kohteena olleissa käyttöönottoprojekteissa kuin projektin jälkeisessä ylläpitovaiheessa. Kehityshankkeen tutkimustuloksissa oli käynyt ilmi, että asiakkaan rooli käyttöönottoprojektissa vaikuttaa merkittävästi palvelun lopputulokseen. Kun aiheesta keskusteltiin käyttöönottoprojekteissa ja ylläpidossa vastaavien henkilöiden kesken, kävi ilmi, että sama ilmiö on havaittavissa myös ylläpitovaiheessa.

Kehityshankkeen tuloksena kehitetyt konkreettiset palveluideat eivät infopakettia lukuun ottamatta olleet suoraan sovellettavissa Avoinen tietojärjestelmien ylläpitopalveluihin. Keskustelua eri tiimien välillä kuitenkin jatkettiin ja keskustelun seurauksena asiakkaan rooli kaikkien Avoinen tarjoamien palveluiden osalta nousi uuteen merkitykseen. Ylläpidossa olevien asiakkaiden osalta rekisterin pääkäyttäjän roolia vahvistettiin merkittävästi. Vaikka pääkäyttäjän rooli on merkityksellinen vasta käyttöönottoprojektin jälkeen, otettiin pääkäyttäjäyhteyteen liittyvät asiat puheeksi jo projektin alussa projektiryhmää muodostettaessa. Kun asiakkaat ymmärsivät pääkäyttäjän roolin merkityksen, otettiin pääkäyttäjä vahvasti mukaan jo projektin aikaiseen toimintaan.

Infopakettien eli blogien lisäksi pääkäyttäjälle tarjotaan nykyisin kirjallista materiaalia, maksuttomia opastuksia sekä maksullisia yleisiä ja räätälöityjä koulutuksia oman roolinsa tueksi. Lisäksi pääkäyttäjyyden ympärille on kehitetty erilaisia prosesseja. Esimerkiksi pääkäyttäjän vaihtuessa Avoinelta ollaan aina yhteydessä uuteen pääkäyttäjään ja kutsutaan pääkäyttäjän tehtävistä kertovaan opastustuokioon.

Kehityshankeen lopussa opinnäytetyön tekijä haastatteli Avoinen ylläpitopalveluista vastaavaa Sanna Rintamäkeä kehityshankkeen aikana toteutetuista muutoksista. Rintamäki kertoo, että kehityshanke on osaltaan muuttanut asiakkaan rooliin suhtautumista. Hän jatkaa, että Avoinen on ymmärtänyt, että asiakkaalla on palvelun onnistumisessa vahva rooli, ja Avoinen on tuotava asiakkaan rooli ja vastuut näkyväksi. Näin asiakasta autetaan selviytymään omista tehtävistään. Suurimmiksi haasteiksi Rintamäki mainitsee pääkäyttäjän vaihtumisen asiakasorganisaatiossa: ”Pääkäyttäjää on opastettu tehtäviinsä parhaimmillaan projektin alusta lähtien. Uusi pääkäyttäjä ei heti tiedosta omia tehtäviään eikä välttämättä ymmärrä, miksi rekisterissä ja siihen liittyvissä prosesseissa on päädytty tiettyihin ratkaisuihin.” (Rintamäki 2014.)

Palveluideat ovat ainakin ylätasoisesti sovellettavissa myös muissa kuin Avoinen rekisterien käyttöönottoprojekteissa. Moni kehityshankkeen ideakokonaisuuksista liittyi tiedon lisäämiseen asiakkaalle. Asiakkaan projektipäällikölle tai pääkäyttäjälle annettava infopaketti voi varmasti helpottaa roolissa toimivien arkea. Avoinella infopaketti päätettiin toteuttaa blogimuotoon, mutta tämä ei tietenkään ole välttämätöntä. Myös infopakettien sisältö tulee suunnitella kohteena olevan tietojärjestelmän mukaan.

Kehityshankkeen aikana asiakkaat kokivat yhdeksi kehityskohteeksi projektin dokumentaation. Avoinen on kokenut hyväksi suunnan, jossa dokumentaatiota ylläpidetään mahdollisuuksien mukaan yhdessä paikassa, josta dokumentaatio on saatavilla sekä Avoinen että asiakasorganisaation henkilöstölle. Opinnäytetyön tekijän kokemus suuntauksesta on hyvä, ja tämä on sovellettavissa myös muiden palveluntarjoajien käyttöönottoprojekteihin.

Yksi palveluideakokonaisuuksista eli sähköinen testausfoorumi jäi kehityshankkeen aikana kokonaan ottamatta käyttöön. Yksilöllisen foorumin kehittäminen pienen yrityksen tarpeisiin voi olla liian iso kehityskohde myös muualla kuin Avoinella. Asiakkaan kokemia ongelmia testauksen aikana ei kuitenkaan kannata vähätellä, ja ideoita ongelman ratkaisemiseksi kannattaa tutkia edelleen.

### 7.3 Menetelmän soveltuminen kehityshankkeeseen

Kehityshankkeen teoreettinen viitekehys muodostui palvelumuotoilun teoriasta. Palvelumuotoiluprosessissa sovellettiin Stefan Moritzin palvelumuotoilun prosessia. Moritzin palvelumuotoilun

toilun prosessi koostuu kuudesta vaiheesta, jotka ovat Ymmärrä, Pohdi, Kehitä, Seulo, Selitä ja Toteuta.

Moritzin prosessimallissa on enemmän vaiheita kuin muissa tunnetuimmissa palvelumuotoilu-prosesseissa. Monivaiheisuus mahdollisti ongelmien ja palveluideoiden monipuolisen käsittelyn. Eräs kehityshankkeessa ilmenneistä kiinnostavista yksityiskohdista oli asiakkaiden kokemus asiakkaan työmäärästä projektin aikana. Sekä opinnäytetyön tekijän arjessa että kehityshankkeen aikana tuli ilmi, että asiakkaat kokivat projektin aikaisen työmäärän suurena. Ilman ongelman monipuolista käsittelyä palautteen voisi helposti tulkita niin, että työmäärää tulee pienentää. Kehityshankkeen aikana ongelmaa käsiteltiin yhteissuunnitteluna asiakkaiden ja avoinelaisten kanssa. Lopputuloksena asiakkaan työmäärän pienentämistä ei koettu järkeväksi. Sen sijaan koettiin tärkeäksi, että siitä kerrotaan asiakkaalle mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Yhdeksi kertomisen välineeksi kehitettiin projektipeli.

#### 7.4 Jatkokehitysmahdollisuudet

Kehityshankkeen jatkokehitysmahdollisuudet on tässä luvussa jaettu kolmeen osioon. Aluksi käsitellään jatkokehityskohteita Avoinen rekisterien käyttöönottoprojekteissa. Toiseksi kuvataan Avoinen suunnitelmia hyödyntää palvelumuotoilun menetelmiä muiden tuotteiden käyttöönottoprojekteissa. Kolmas jatkokehityskohde koskee hankkeen osana kehitettyä projektipeliä.

Avoinen toimittamien rekisterien käyttöönottoprojektien palvelupolku on melko laaja ja monivaiheinen. Kehityshankkeessa tunnistettiin useita palveluideoita, joilla asiakkaan palvelupolkua voidaan kehittää. Jatkossa kehittämisen kohteeksi kannattaa poimia pienempiä osia palvelupolulta. Erityisesti testausvaiheessa koettuja ongelmia tulisi pyrkiä ratkaisemaan uusilla ideoilla.

Tässä kehityshankkeessa ei pyritty tunnistamaan persoonia, eli erilaisia kohderyhmiä asiakkaista. Palveluideoissa kuitenkin korostettiin asiakkaan roolia ja vastuita palvelupolun aikana. Palveluideoiden käyttöönoton jälkeen projektien resursseja on kohdistettu siten, että asiakkaille kerrotaan mahdollisimman paljon projektista ja heidän tehtävistä ja vastuista projektin aikana. Opinnäytetyön tekijä on huomannut alustavia merkkejä siitä, että tästä hyötyvät erityisesti ne asiakkaat, joilla ei ole aiempaa kokemusta käyttöönottoprojekteissa toimimisesta. Sen sijaan kokeneille asiakkaille muutoksesta ei välttämättä ole ollut suurta hyötyä. Onkin mahdollista, että persoonien tunnistamisella projektin resurssit voitaisiin kohdistaa paremmin oikeisiin kohteisiin.

Avoine ei tällä hetkellä mittaa asiakkaiden palvelukokemusta rekisterien käyttöönottoprojek-teissa. Mittaamisella saatettaisiin saada arvokasta tietoa asiakkaiden kokemuksista. Mittaami-sella saatettaisiin lisäksi tunnistaa sellaisia kehityskohteita, joita kannattaisi kehittää edel-leen esimerkiksi palvelumuotoilun menetelmin. Palvelukokemuksen mittaamisen aloittamises-ta on alustavasti sovittu Heikkilän ja opinnäytetyön tekijän välisessä keskustelussa (Heikkilä 2014).

Toinen jatkokehityskohde koskee Avoinen muiden kuin rekisterituotteiden käyttöönottopro-jekteja. Opinnäytetyön tekijä on keväällä 2014 aloittamassa uutta palvelumuotoiluprojektia, jonka tavoitteena on Avoinen Verkkoasiointi-nimisen tuotteen käyttöönottoprojektin muotoi-lu. Projektissa käytetään hieman suppeampaa palvelumuotoiluprosessia kuin tässä opinnäyte-työssä käytetty Moritzin kuusivaiheinen prosessimalli. Projekti tulee kuitenkin sisältämään kaikki oleellimmat palvelumuotoiluprosessin vaiheet: asiakasymmärryksen kasvattamisen, palveluideoiden kehittämisen ja niiden käyttöönoton. Mikäli Verkkoasiointin palvelumuotoilu-projektista saatavat tulokset koetaan Avoinen toimintaa kehittäväksi, ulotetaan palveluiden muotoilu myös muiden Avoinen tuotteiden käyttöönottoprojekteihin.

Kolmas jatkokehityskohde koskee hankkeen osana kehitettyä projektipeliä. Opinnäytetyön tekijä on tuotteistamassa projektipeliä niin, että sitä voidaan käyttää minkä tahansa tietojär-jestelmän käyttöönottoprojektissa projektiin tutustumisen apuvälineenä. Pelaamisen aikana kaikki projektiryhmän jäsenet tutustuvat projektin eri vaiheisiin ja pystyvät jo etukäteen ar-vioimaan omia tehtäviä ja vastuita projektin aikana. Samalla projektiryhmä ymmärtää projek-tissa käytössä olevat resurssit ja esimerkiksi lisätoiveiden vaikutukset resursseihin. Lisäksi pe-laaminen tutustuttaa projektiryhmän jäsenet vapaamuotoisessa tilanteessa toisiinsa.

Opinnäytetyön tekijän oletuksena on, että pelaaminen on mainio tapa tutustuttaa asiakas palvelupolkuun jo etukäteen. Palvelupolkuun tutustuminen voi olla erityisen tärkeää silloin, kun asiakkaalla on paljon tehtäviä ja vastuita palvelun aikana. Projektipelin tuotteistuksen lisäksi opinnäytetyön tekijä on alustavasti suunnitellut tutkimusta, jossa tutkitaan projektipe-lin pelaamisen vaikutusta projektin aikaiseen palvelukokemukseen. Alustavana suunnitelmana on, että tutkimukseen otetaan mukaan muutamia asiakkaita, joiden rekisterin käyttöönotto-projekti alkaa vuonna 2014. Ensimmäinen tutkimukseen sopiva projekti on alkamassa kesä-kuussa 2014.

Käyttöönottoprojektit eivät välttämättä ole ainoa pelin kohde. Avoinella on alustavasti ideoi-tu myös pääkäyttäjän arkeen liittyvistä, samantyyppisestä pelistä. Toisaalta tällöin pelin haasteeksi nousee tarina. Projektin selkeä alku ja loppu asettavat tarinan projektipelille, mutta pääkäyttäjän arkea voi kuvata mieluummin prosessina ilman varsinaista maaliin pääsyä.



## Lähteet

- Alam, I. 2006. Process of Customer Interaction in New Service Development, Teoksessa Edvarsson, E., Gustafsson, A., Kristensson, P., Magnusson, P. & Matthing, J. (toim.) *Involving Customers in New Service Development*. London: Imperial College Press, 15-31.
- Anttila, P. 2000. *Tutkimisen taito ja tiedon hankinta*. 3. painos. Hamina: Akatiimi Oy
- Bitner, M., Ostrom, A. & Morgan, F. 2007. *Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation*. Arizona State University. Tulostettu 3.4.2014.  
<http://files.g51studio.com/parsons/ServiceBlueprinting.pdf>
- Grönroos, C. 2007. *In Search of New Logic for Marketing. Foundations of Contemporary Theory*. USA: John Wiley & Sons.
- Grönroos, C. 2009. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. Suomentaja Tillman, M. 3. painos. Juva: WSOYpro.
- Hassenzahl, M. 2010. *Experience Design. Technology for All the Right Reasons. Synthesis Lectures on Human-Centered Informatics*.
- Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. 2006. *Toiminnasta Tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Helkkula, A. 2011. *Characterising the Concept of Service Experience*. *Journal of Service Management*, vol 22 no3, 367 - 389.
- Hyötyläinen, M. & Möller, K. 2007. *Service packaging: Key to Successful Provisioning of ICT Business Solutions*. *Journal of Services Marketing* 21/5, 2007. Emerald Group, 304-312.
- Hyötyläinen, M. 2010. *Towards "Service Factory" - Managing the Complexity of ICT Services*. Aalto University School of Economics. Tulostettu 1.3.2014.  
<https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/11546/a369.pdf?sequence=1>
- Hyötyläinen R. & Kalliokoski P. 2001. *Tietojärjestelmien käyttöönottoprosessi*. Teoksessa Kettunen J. & Simons M. (toim.) 2001. *Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto PK-yrityksessä. Teknologiaalähtöisestä ajattelusta kohti tiedon ja osaamisen hallintaa*. VTT Julkaisuja 854, Espoo. 17-39.
- Koivisto, M. 2007. *Mitä on palvelumuotoilu? Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa*. Tulostettu 24.1.2013.  
[http://www.muova.fi/documents/key20130124132201/Raportit%20ja%20julkaisut/Lopputyo\\_TaM\\_MikkoKoivisto\\_2007.pdf](http://www.muova.fi/documents/key20130124132201/Raportit%20ja%20julkaisut/Lopputyo_TaM_MikkoKoivisto_2007.pdf)
- Leffingwell, D. 2011. *Agile Software Requirements*. 2. painos. Boston: Pearson Education.
- Lehtimäki, T. 2006. *Ohjelmistoprojektit käytännössä*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Lämsä, A. & Uusitalo, O. 2002. *Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena*. Helsinki: Edita Prima.
- Löytänä J., & Korteso K. 2011. *Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen*. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.
- Mager, B, 2009. *Service Design as an Emerging Field*. Teoksessa Miettinen, S. & Koivisto M. (toim.) *Designing Services With Innovative Methods*. Kuopio: Kuopion Muotoiluakatemia, 28-42.

Maglio P. & Spohrer, J., 2008. Fundamentals of Service Science. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol 36, 18-20.

Mattelmäki, T. & Battarbee, K. 2000. Elämykset muotoilun lähtökohtana. Keinonen, T. (toim.) Miten käytettävyyttä muotoillaan? *TaiK:n julkaisu B 61*. Helsinki: Taideteollinen korkeakoulu, 142-163.

Mattelmäki, T. & Vaajakallio, K. 2011. Yhteissuunnittelu ja palveluiden ideointi. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) *Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. Teknologiateollisuus ry, Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Savonia-ammattikorkeakoulu, Kuopion Muotoiluakatemia, 77-97.

Meroni, A. & Sangiorgi, D. 2011. *Design for Services*. England: Gower Publishing Limited.

Miettinen, S. 2011. *Palvelumuotoilu - yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista*. Teoksessa Miettinen S. (toim.) *Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. Teknologiateollisuus ry, Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Savonia-ammattikorkeakoulu, Kuopion Muotoiluakatemia, 20-41.

Miettinen, S., Raulo, M. & Ruuska, J. 2011. Johdanto. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) *Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. Teknologiateollisuus ry, Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Savonia-ammattikorkeakoulu, Kuopion Muotoiluakatemia, 12-17.

Miettinen, S., Kalliomäki, A. & Ruuska, J. 2011. *Palvelun konseptointi*. Teoksessa Miettinen S. (toim.) *Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. Teknologiateollisuus ry, Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Savonia-ammattikorkeakoulu, Kuopion Muotoiluakatemia, 107-117.

Miettinen, S. 2012. *Discussions on Change, Value and Methods*. Teoksessa Miettinen, S. & Valtonen, A. (toim.) *Service Design with Theory. Discussions on Change, Value and Methods*. Vantaa: HansaBook.

Moritz, S. 2005. *Service design. Practical Access to an Evolving Field*. Tulostettu 21.7.2012. [http://stefanmoritz.com/welcome/Service\\_Design\\_files/Practical%20Access%20to%20Service%20Design.pdf](http://stefanmoritz.com/welcome/Service_Design_files/Practical%20Access%20to%20Service%20Design.pdf)

Penin, L. 2008. *Engine Methods*. Tulostettu 12.12.2013. [http://files.g51studio.com/parsons/ENGINE\\_ServiceDesign\\_TOOLBOX.pdf](http://files.g51studio.com/parsons/ENGINE_ServiceDesign_TOOLBOX.pdf)

Saffer, D. 2007. *Designing for Interaction. Creating Smart Applications and Clever Devices*. Berkeley: New Riders.

Sandén, B., Matthing, J. & Edvarsson, B. 2006. *New Service Development: Learning from and with Customers*. Teoksessa Edvarsson, E., Gustafsson, A., Kristensson, P., Magnusson, P. & Matthing, J. (toim.) *Involving Customers in New Service Development*. London: Imperial College Press, 99-126.

Schneider, B. & White, S. 2004. *Service Quality: Research Perspectives*. California: SAGE Publications.

Sipilä, J. 1999. *Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen*. 2. painos. Porvoo: WSOY.

Stickdorn, M. & Schneider, J. 2010. *This Is Service Design Thinking. Basic - Tools - Cases*. Amsterdam: BIS Publishers.

Tietojärjestelmän hankinta. Ohjelmistotoimittajan ja -ratkaisun valinta. 2005. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

The Chaos Manifesto 2013. Think Big, Act Small. Tulostettu 14.3.2014.  
<http://versionone.com/assets/img/files/ChaosManifesto2013.pdf>

Tuomi, J. 2007. Tutki ja lue. Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Helsinki: Tammi

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

Vaajakallio, K. 2009. Enacting design: Understanding co-design as embodied practice. Tulostettu 11.4.2014.  
<http://ocs.sfu.ca/nordes/index.php/nordes/2009/paper/viewFile/233/132>

Vaajakallio, K., Mattelmäki, T., Lehtinen, V., Kantola, V. & Kuikkaniemi, K. 2009. Kartoitus palvelumuotoilun nykytilanteeseen. 7.4.2009. Extreme Design-projektin kirjallisuuskatsaus. Tulostettu 1.7.2013.  
[http://www.taik.fi/dr/tutpor/img/lib/kartoitus\\_palvelumuotoilun\\_nykytilanteeseen.pdf](http://www.taik.fi/dr/tutpor/img/lib/kartoitus_palvelumuotoilun_nykytilanteeseen.pdf)

Vargo, S.L. & Lusch, R.F. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. Journal of Marketing. Vol 68 (January 2004), 1-17. Tulostettu 11.3.2014. <http://dret.net/lectures/ssme-spring07/VargoReading-Recommended.pdf>

Vargo S.L. & Lusch R.F. 2006. Service-dominant logic: What It Is, What It Is Not, What It Might Be. In?

Vähä, P., Kettunen J., Ryyänen, T., Halonen M., Myllyoja J., Antikainen M. & Kaikkonen J. 2009. Palvelut muokkaavat kaikkia toimialoja. Palveluliiketoiminnan toimialakohtaiset tiekartat. VTT. Tulostettu 7.7.2013. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2009/T2508.pdf>

#### Sähköiset lähteet:

Avoine Oy. 2014. Tulostettu 6.4.2014. <http://www.avoine.fi/yritys/>.

Engine palvelumuotoilutoimisto. 2014. Tulostettu 6.4.2014. <http://enginegroup.co.uk/>

Linturi, H. 2000. Toimintatutkimus. Tulostettu 6.4.2014.  
[http://nexusdelfix.internetix.fi/fi/sisalto/materiaalit/2\\_metodit/5\\_actix?C:D=61566&C:selres=61566](http://nexusdelfix.internetix.fi/fi/sisalto/materiaalit/2_metodit/5_actix?C:D=61566&C:selres=61566)

McMullin, J. 2007. Using Design Games. Tulostettu 11.4.2014.  
<http://www.boxesandarrows.com/view/using-design-games>

Palmu Inc. 2014. Tulostettu 11.4.2014. <http://palmu.fi/palvelut/palvelumuotoilu>

#### Julkaisemattomat lähteet:

Avoinen asiakastyytyväisyyskysely 2011. Avoine Oy. Helsinki.

Avoinen asiakastyytyväisyyskysely 2012. Avoine Oy. Helsinki.

Avoinen asiakastyytyväisyyskysely 2013. Avoine Oy. Helsinki.

Avoinen asiakastyytyväisyyskysely 2014. Avoine Oy. Helsinki.

Kempainen, J. 2012. Pelisuunnittelijan haastattelu. 5.7.2012. Triple Sec Entertainment. Helsinki.

Heikkilä, T. 2014. Avoinen toimitusjohtajan haastattelu 14.4.2014. Avoine Oy. Helsinki.

Peisa, A. 2014. Avoinen tuotantopäällikön haastattelu 7.4.2014. Avoine Oy. Helsinki.

Rintamäki, S. 2014. Avoinen palveluvastaavan haastattelu 7.4.2014. Avoine Oy. Helsinki.

## Kuvat

Kuva 1: Moritzin kuusivaiheinen palvelumuotoilun prosessimalli (Moritz, 2005, 149.)	21
Kuva 2: Asiakkaan palvelupolku rekisterin käyttöönottoprojektissa .....	33
Kuva 3: Prioriteettimatriiseja.....	36
Kuva 4: Projektipeli .....	40
Kuva 5: Ideakorttitauluja .....	43

## Kuviot

Kuvio 1: Rekisterin käyttöönottoprojekti .....	12
Kuvio 2: Palvelun laadun muodostuminen (Grönroos 2007, 62.).....	14
Kuvio 3: Laajennettu palvelutarjooma. (Grönroos 2009, 227.) .....	15
Kuvio 4: Engine-muotoilutoimiston palvelumuotoiluprosessi (Penin 2008.) .....	20
Kuvio 5: Teknisen järjestelmän käyttöönoton prosessimalli (Hyötyläinen & Kalliokoski 2001, 20.).....	24

## Taulukot

Taulukko 1: Moritzin palvelumuotoiluprosessi (Moritz 2005). Suomennoksina käytetään Mikko Koiviston tekemiä suomennoksia (Koivisto 2007).....	9
Taulukko 2: Opinnäytetyön aikataulu ja rakenne .....	10
Taulukko 3: IT-projektien onnistuminen eri vuosina (The Chaos Manifesto 2013, 1.)	26
Taulukko 4: Kehityshankkeen eri vaiheissa käytetyt työkalut .....	29

## Liitteet

Liite 1: Asiakkaan palvelupolku Service Blueprint -kuvauksena .....	65
---	----



Liite 1: Asiakkaan palvelupolku service blueprint -kaaviona.

