

Virve Kuorelahti

# Palvelumuotoilusta kiinnostavaa teollisuudelle

Myynnin kehittämisprojekti Goforelle

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Muotoilun tutkinto-ohjelma YAMK

Opinnäytetyö 2025

## Tiivistelmä

Tekijä(t):	Virve Kuorelahti
Otsikko:	Palvelumuotoilusta kiinnostavaa teollisuudelle Myynnin kehittämisprojekti Goforelle
Sivumäärä:	55 sivua + 1 liite
Aika:	9.3.2025
Tutkinto:	Muotoilija (ylempi AMK)
Tutkinto-ohjelma:	Muotoilun tutkinto-ohjelma
Ohjaaja(t):	Lehtori Juha Ainoa

---

Palvelumuotoilun alalla on usein tuskailtu palvelumuotoilun maineen ja arvostuksen kanssa. Maailma ympärillä muuttuu jatkuvasti haastavammaksi, ongelmat monimutkaisemmiksi ja näiden ratkaisemiseen tarvittaisiin parempia keinoja, mutta palvelumuotoilua on ollut vaikeaa selittää ja myydä siihen perehtymättömille. Ihmiskeskeisenä, holistisena ja innovatiivisuuteen pyrkivänä lähestymistapana palvelumuotoilu tarjoaisi oivan menetelmän vaikeiden ongelmien ratkaisuun, mikäli sitä osattaisiin hyödyntää enemmän.

Erityisesti teollisuudessa palvelumuotoilua on hyödynnetty vähän. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten palvelumuotoilu tulisi esittää teollisuusasiakkaille. Työn toimeksiantajana oli digitaalisen muutoksen konsulttitalo Gofore, jonka yhtenä strategisena painopistealueena on älykäs teollisuus. Projektissa kehitettiin ratkaisuja myyntityöhön palvelumuotoilun tuplatimanttiosprosessin ja menetelmien avulla. Tietoa hankittiin työpöytä tutkimuksen avulla ja haastatellen 11 asiakkaan edustajaa yhteensä 8 teollisuusyrityksessä sekä 11 myyntityötä tekevää tai siihen osallistuvaa goforelaista. Ratkaisuja kehitettiin osallistamalla käyttäjien edustajia yhteissuunnittelun avulla. Projektin tuloksena syntyi kolme ratkaisukonseptia Goforen myyjien käyttöön. Prosessitason muutokselle paljastui tarve service blueprint -mallinnuksen kautta, ja lisäksi muotoiltiin kaksi työkalua avuksi käytännön myyntityössä. Syntyneet konseptit validoitiin loppukäyttäjien avulla haastatteluiden ja validointityöpajan avulla.

Palvelumuotoilulla olisi teollisuudelle paljon annettavaa. Opinnäytetyön tutkimuksessa selvisi, että asiakasymmärrystä ei tutkituissa asiakasyrityksissä hyödynnetä järjestelmällisesti tuotekehityksen pohjana. Ensisijainen syy tähän näyttää olevan, ettei palvelumuotoilua tunneta kovin hyvin teollisuudessa. Mielikuva palvelumuotoilusta on kuitenkin positiivinen, ja niillä, joilla oli kokemuksia palvelumuotoilun käyttämisestä, kokivat, että palvelumuotoilu tuottaa arvoa. Palvelumuotoilua myydessä tulisi pystyä osoittamaan sen tuottama arvo konkreettisesti ja ymmärrettävästi erityisesti liiketoiminnan näkökulmasta.

Asiasanat: palvelumuotoilu, myynnin kehittäminen, palvelumuotoilu teollisuudessa

---

Opinnäytetyön alkuperä on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

## Abstract

Author(s):	Virve Kuorelahti
Title:	Making service design interesting for manufacturing industry A sales development project for Gofore
Number of Pages:	55 pages + 1 appendix
Date:	9 March 2025
Degree:	Master of Culture and Arts
Degree Programme:	Design
Instructor(s):	Juha Ainoa, Senior lecturer

---

Service designers have often been frustrated with the reputation and appreciation of service design. When the world is becoming increasingly more challenging, and problems more complex, better methods are needed for solving them. But it has been difficult to sell and explain service design to those who are not familiar with it. As a human-centered and holistic approach that aims for innovation, service design would offer an excellent method for this, if it only would be utilized more.

Especially in manufacturing industry, service design has been used very little. The goal of this thesis was to find out how service design should be presented to industrial companies. The work was commissioned by the digital transformation consultancy Gofore, whose strategic focus areas include intelligent industry. The project developed solutions for sales through the service design's double diamond process and methods. Insight was gathered from desktop research and by interviewing 11 customers representatives from 8 industrial companies and 11 Goforeans working or participating in sales. Solutions were developed through co-designing with the users. As the result of the project, three solution concepts were created for Gofore's salespeople. The need for a change at the process level was revealed through service blueprint modelling, and two tools for sales work were designed. The created concepts were validated with the end users via interviewing and in a validation workshop.

Service design would have a lot to offer for industry. The research in this thesis revealed that customer insight is not systematically utilized as the basis of product development in the companies studied. Primary reason for this seems to be that service design is not very well known among manufacturing industry. However, the image of service design is positive, and those who have had experiences of service design felt that service design creates value. When selling service design, the value of service design should be demonstrated in a concrete and understandable way, especially from the business perspective.

Keywords: service design, sales development, service design in manufacturing industry

---

This thesis has been checked using Turnitin Originality Check service.

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Tutkimuskysymykset ja lähestymistapa	4
2.1	Tutkimuksen viitekehys	5
2.1.1	Palvelumuotoilu pohjautuu muotoiluajatteluun	5
2.1.2	Palvelumuotoilun prosessi	9
2.1.3	Myynnin materiaalien kehittäminen	11
2.1.4	Teollisuus muutoksessa	14
3	Ongelman tunnistaminen	16
3.1	Löydä-vaihe	17
3.1.1	Sidosryhmäkartoitus	18
3.1.2	Asiakastutkimuksen toteutus	20
3.1.3	Goforelaisten haastattelut	24
3.2	Määritä -vaihe	24
3.2.1	Mielikuva palvelumuotoilusta	25
3.2.2	Palvelumuotoilun hyödyt	26
3.2.3	Palvelumuotoilun käyttämisen esteet	26
3.2.4	Arvostetuimmat teemat	28
3.2.5	Goforelaisten haastattelujen tulokset	30
3.2.6	Oikeiden ongelmien tunnistaminen	32
3.2.7	Suunnitteluajurit	33
4	Ratkaisun kehittäminen	34
4.1	Kehitä-vaihe	35
4.1.1	Yhteiskehittäminen työpajatyöskentelyllä	38
4.1.2	Työkalukonseptien muotoilu	42
4.1.3	Prosessin kuvaaminen ja muotoilu	44
4.2	Tuota-vaihe	47
5	Yhteenveto ja pohdinta	49
	Lähteet	53
	Kuvalähteet	55
	Liitteet	56
	Liite 1 Asiakashaastattelun kysymysrunko	56

# 1 Johdanto

"Palvelumuotoilu ei myy" kuulin kollegani toteavan syksyllä 2023. "Muotoilu on vähän vaikea asia," totesi myös Heikki Rajasalo Muotoilujohtamisen luennollaan (Rajasalo 2023) samana syksynä. Alan sisällä tuskaillaan tutun ongelman kanssa: miten vakuuttaa ulkopuoliset ja uudet asiakkaat palvelumuotoilun hyödyistä, kun toiminnalle ei ole täysin vakiintunutta määritelmää, ja asian selittäminen "on jotenkin vaikeaa"? Kun alkuvuodesta 2024 Hellon, yksi Suomen johtavista palvelumuotoiluyrityksistä vaihtoi yritysesittelyssään palvelumuotoilun innovaatiokonsultointiin (Enabling New Horizons: Our Journey to Innovation Excellence 2024), päätin opinnäytetyössäni keskittyä tämän asian selvittelyyn: voiko palvelumuotoilua myydä palvelumuotoiluna.

Kun seuraa palvelumuotoilusta käytävää keskustelua huomaa nopeasti, ettei palvelumuotoilun määritelmä ole yksiselitteinen. Termiä on käytetty kuvaamaan monenlaista kehittämistoimintaa ja osin hyvinkin erilaisista lähtökohdista. Työssäni palvelumuotoilijana olen usein kuullut eri alojen ammattilaisten kutsuvan omaa työtään palvelumuotoiluksi, vaikka toimintatavoissa ei olisi tunnistettavissa keskenään samanlaisia tai palvelumuotoilulle tyypillisiä piirteitä. Joitakin vuosia sitten palvelumuotoilu oli suorastaan muotitermi, jonka monet ottivat käyttöön sen kummemmin sen perusteisiin tutustumatta. "Kehitän palvelua, joten olen palvelumuotoilija" tuntui riittävän johtavaksi ajatukseksi näissä tilanteissa. Luonnollisesti eri tavoin toimiessa toiminnan lopputulokset ovat erilaisia, ja jos toimintaa on kutsuttu palvelumuotoiluksi, on se saattanut vaikuttaa asiakkaiden käsityksiin palvelumuotoilusta. Ehkäpä tästä syystä palvelumuotoilu käsitteenä on voinut kärsiä jopa jonkinasteista mainehaittaa. Jos muotitermi ei heti täyty sille asetettuja odotuksia, saattaa se johtaa kiinnostuksen hiipumiseen.

Oikein toteutettuna palvelumuotoilu olisi kuitenkin yksi parhaimmista keinoista palveluiden tai toiminnan ihmislähtöiseen kehittämiseen, joten olisi oleellista pystyä esittämään palvelumuotoilu niin, että sen hyödyntämisestä kiinnostuisivat monenlaiset organisaatiot. Omakohtainen kiinnostukseni palvelumuotoiluun

teollisuusyritysten kontekstissa syttyi lyhyessä projektissa keväällä 2023, jolloin toteutimme työparini kanssa design sprint -tyyppisen projektin eräälle teollisuusyritykselle. Projektin aikana syntyi mielikuva, että palvelumuotoilun lähestymistapa on teollisuudessa vielä uutta. Asiakkaan projektiryhmä koki työskentelyn kuitenkin hyvin hyödyllisenä ja uudistavana, ja saimme työstämme hyvää palautetta. Projekti oli lyhyt, ja toteutui vasta pitkällisten neuvottelujen jälkeen, mikä käynnisti osaltaan ajatusketjun opinnäytetyön aiheen taustalla: miten päästäisiin nopeammin töihin teollisuuden kanssa, miten vakuutetaan investoinnin kannattavuudesta.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on johdon konsultoinnin, palvelumuotoilun ja digitalisaation asiantuntijayritys Gofore, jossa itsekin työskentelen. Yksi Goforen kasvustrategian suunnista on Älykäs teollisuus. Yrityksellä on halu olla suurten teollisuusyritysten kumppani digitalisaatiossa, ja se tavoittelee teollisuusalan asiakkaita Suomesta ja saksankielisestä Euroopasta (Gofore 2024a). Gofore linjaa yhdeksi älykkään teollisuuden tunnuspiirteeksi ihmisen ja teknologian yhdistämisen. Ihmiskeskeisyys nähdään yhtenä tärkeänä edellytyksenä onnistuneelle digitaaliselle muutokselle. (Gofore 2024b) Tähän saakka teollisuudelle kohdistetussa ihmiskeskeisyyden markkinoinnissa on korostettu muutosjohtamisen palveluita.

Miksi teollisuus tarvitsisi palvelumuotoilua? Työ- ja elinkeinoministeriön selvityksessä kerrotaan, että teollisuudessa kypsyys muotoilun hyödyntämisessä eli muotoilumaturiteetti on ollut alhaisempi kuin esimerkiksi ohjelmistotuotannossa (Alavuotunki, Halme & Salminen 2015). Vuonna 2015 tehdyn Euroopan komission Innobarometrin mukaan suomalaisyritykset hyödynsivät muotoilua verrokkeita vähemmän (Alavuotunki ym. 2015). Muotoilun käyttämisellä on kuitenkin havaittu yhteyksiä yrityksen innovatiivisuuteen ja digitaalisuuden korkeaan hyödyntämiseen. Selvityksessä arvioidaan, että muotoilua hyödyntävät yritykset lisäävät arvoa tuotteisiinsa, vähentävät tuotantokustannuksilla kilpailun tarvetta ja nopeuttavat uusien tuotteiden kaupallistamista. Muotoilu on yleensä liittynyt tuotteen tai palvelun ulkonäön tai käytettävyyden suunnitteluun. Selvityksessä todetaan, että muotoilun hyödyt syntyvät erityisesti, kun muotoilun näkökulma

tuodaan tuotekehitykseen ja innovointiin. Selvityksessä nähtiin, että insinööri-  
lähtöisillä aloilla toimintatavan muuttaminen on kuitenkin haastavaa, ja vaatii  
liikkeenjohdolta osaamista ja sitoutumista. Hyötyjen konkretisoimista pidetään  
tärkeänä seikkana muotoiluajattelun laajentamisessa muotoilun asiantuntijoiden  
ulkopuolelle. Muotoilumaturiteetilla on myös oleellista vaikutusta. Selvityksestä  
ilmenee, että yrityksissä, joilla muotoilumaturiteetti on korkeammalla, nähdään  
muotoilulla suoria vaikutuksia liiketoimintaan, toisin kuin alemman muotoiluma-  
turiteetin yrityksissä. Selvityksessä todetaan, että muotoilu parantaa yritysten  
kilpailukykyä erityisesti, kun sitä hyödynnetään strategiassa. Suurelle osalle yri-  
tyksiä muotoilun hyödyt ovat silti jääneet epäselviksi. (Alavuotunki ym. 2015).

Maailmassa on koettu monia kriisejä viime vuosina, ja taloustilanne on ollut  
heikko. Valtioneuvoston tulevaisuusselonteko (VN 2023) kertoo talouden tilan-  
teen olleen haastava jo vuosia, ja uusia kriisejä ilmaantuu jatkuvasti ilmaston-  
muutoksen ja sotien myötä. Tulevaisuusselonteossa todetaan, että yritysten tu-  
lisi pystyä toimimaan entistä enemmän yhdessä muiden toimijoiden kanssa lu-  
oden ekosysteemejä, ja pystyä kehittämään uusia innovaatioita entistä nopeam-  
min ja monialaisemmin. Kuitenkin T&K-panostusten osuus BKT:sta on laskenut  
merkittävästi vuoden 2010 jälkeen. (VN 2023).

Yritysten tulee siis pystyä tuottamaan entistä nerokkaampia ja monipuolisempia  
tuotteita ja palveluja paremmin, kestävämmiin ja tehokkaampiin, yhä haasta-  
vammiksi muuttuneissa olosuhteissa, tehden yhteistyötä monenlaisten toimijoi-  
den kanssa. Palvelumuotoilu monialaisena, ihmiskeskeisenä ja innovatiivisuu-  
teen tähtäävänä kehitysmenetelmänä sopisi vastaamaan haasteeseen, mutta  
palvelumuotoilua ei tunnuta hyödynnettävän teollisuudessa laajasti. Tässä opin-  
näytetyössä tarkoituksena on löytää ratkaisuja, joiden avulla tilannetta voitaisiin  
muuttaa konsulttiyrityksen toiminnan kautta.

Ongelmaa lähestyttiin noudattamalla palvelumuotoilun prosessia ja menetelmiä.  
Tietoa hankittiin pöytälaatikkotutkimuksen ja haastattelujen avulla. Ideoinnissa  
käyttäjien edustajia osallistettiin työpajatyöskentelyn kautta. Konseptien kehittä-

misessä käytettiin service blueprint-mallinnusta ja inspiraatiota haettiin myös kirjallisuudesta. Lopuksi kehitetyt konseptit validoitiin käyttäjien edustajien kanssa ja viimeisteltiin saadun palautteen perusteella.

## 2 Tutkimuskysymykset ja lähestymistapa

Palvelumuotoilun käyttämistä teollisuusyrityksissä lähestytään tässä opinnäytetyössä neljän tutkimuskysymyksen kautta:

1. Millainen mielikuva teollisuusyrityksissä on palvelumuotoilusta menetelmänä ja arvontuottajana?
2. Millaisia haasteita tai esteitä palvelumuotoilun hyödyntämiseen teollisuudessa liittyy?
3. Millainen viesti saa teollisuusyrityksissä konsulttityötä ostavat tahot kiinnostumaan palvelumuotoilun synnyttämästä arvosta?
4. Millaiset työkalut olisivat hyödyllisiä palvelumuotoilun myyntityötä tekevien näkökulmasta, eli mikä auttaisi palvelumuotoilun myymisessä?

Tämän opinnäytetyön kehitysprojekti toteutettiin noudattaen palvelumuotoilun tuplatimanttiprosessia ja menetelmiä. *Teoksessaan Palvelumuotoilun bisneskirja* Koivisto, Säynäjäkangas ja Forsberg (2019) käyvät läpi tyypillisiä aiheita, joiden kehittämisessä palvelumuotoilua voidaan hyödyntää, ja yksi näistä on palvelumyynnin ja markkinoinnin kehittäminen. Mikko Koivisto kirjoittaa *Palvelumuotoilun bisneskirjan* luvussa "*Palvelumuotoilun kehittämisote ratkaisuna*", että palvelumuotoilua osaamisalana voidaan käyttää palvelujen suunnittelun lisäksi myös asiakas- ja työntekijäkokemuksen parantamiseen tai koko palveluliiketoiminnan kehittämiseen. Kirjassa todetaan, että asiakaslähtöisellä kehittämisotteella tavoitellaan muun muassa kysynnän ja tunnettuuden lisäämistä. (Koivisto ym. 2019) Palvelumuotoilu sopii siis myynnin kehittämiseen, ja siksi sitä käytetään tässä kehitysprojektissa.



## 2.1 Tutkimuksen viitekehys

Opinnäytetyön viitekehysten muodostavat muotoiluajattelu ja palvelumuotoilu, myyntimateriaalien kehittäminen ja teollisuuden muutos (Kuva 1). Tutkimuksen viitekehys rajautuu toimeksiantajayrityksen Goforen muotoilupalveluiden myyntiin ja valittuihin asiakkuuksiin valmistavan teollisuuden alalla. Viitekehyksessä teollisuusyritysten suhtautuminen palvelumuotoiluun on tutkittavana oleva kohde, ja palvelumuotoilu on aihe, jonka myyntiä projektissa on tarkoitus kehittää. Palvelumuotoilu myös tarjoaa prosessin, jonka avulla pyritään löytämään ratkaisu. Myynnin materiaalien kehittäminen ja myyntityön erityispiirteet asettavat ehtoja työlle, ja määrittävät kehitettävien ratkaisujen käyttökohteita. Teollisuuden muutos antaa syyn tutkia palvelumuotoilun käyttämistä teollisuudessa.



Kuva 1. Opinnäytetyön viitekehys (Kuorelahti 2024)

### 2.1.1 Palvelumuotoilu pohjautuu muotoiluajatteluun

*Palvelumuotoilun bisneskirjassa* Mikko Koivisto, Johanna Säynäjäkangas ja Sofia Forsberg kuvaavat muotoiluajattelun ihmislähtöisenä innovaatioprosessina, jonka tarkoituksena on luoda asiakkaille arvoa niin, että lopputulos on sekä asi-

akkaalle haluttava, toteutuskelpoinen että taloudellisesti kannattava. Muotoiluajattelua voidaan käyttää minkä tahansa ongelman ratkaisemiseen. Koiviston ym. mukaan Suomessa muotoiluajattelun ja palvelumuotoilun on usein ymmärretty olevan synonyymeja, mutta he haluavat tehdä niiden välillä eron. Palvelumuotoilu perustuu muotoiluajatteluun, mutta osaamisalana keskittyy aineettomien kokemusten ja palveluiden suunnitteluun. (Koivisto ym. 2019)

Satu Miettinen (2017) määrittelee toimittamassaan teoksessa *An Introduction to Industrial Service Design* palvelumuotoilun puoliaksi tutkimukseen pohjautuvana akateemisena tieteenalana, ja puoliaksi vahvasti konsulttien ja yritysten luomana käytäntönä. Palvelumuotoilu yhdistää tutkimuksen menetelmiin käytännön muotoilua ja muotoiluajattelua. Palvelumuotoilussa on kyse abstraktin konkretisoimisesta niin, että sitä voidaan helposti jakaa ja ymmärtää, ja siten käydä keskustelua. Nopeat kokeilut käyttäjien kanssa, iteratiivisuus ja ongelmien varhainen löytäminen takaavat käyttäjälähtöisten ratkaisujen syntymisen. (Satu Miettinen 2017) Myös Juha Tuulaniemi kuvaa kirjassaan *Palvelumuotoilu* palvelumuotoilun jatkuvasti kehittyvänä osaamisalana, joka yhdistää muotoilun toimintatavat perinteisiin palveluiden kehittämismenetelmiin (Tuulaniemi 2011).

Juha Tuulaniemi määrittelee palvelumuotoilun tavoitteeksi mahdollisimman positiivisen palvelukokemuksen muodostamisen asiakkaalle ja tehtäväksi muodon antamisen aineettomalle, eli palvelun näkyväksi tekemisen. Palvelumuotoilu yhdistää käyttäjien tarpeet ja liiketoiminnalliset tavoitteet palveluiksi, joiden tavoitteena on olla taloudellisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti kestäviä. (Tuulaniemi 2011). Satu Miettinen (2017) näkee tavoitteena asiakas- tai ihmiskeskeisten ratkaisujen luonnin, samaan aikaan kiihdyttäen innovointia ja sitoutumista. Kehitystyön lopputuloksena tulisi syntyä palveluita, jotka tuntuvat käyttäjästään loogisilta ja ainutlaatuisilta, ja ovat myös haluttuja ja kilpailukykyisiä. Miettinen vielä lisää, että palvelumuotoilun prosessissa tavoitellaan mahdollisuuksien luomista, kehitystä ja parannuksia (Satu Miettinen 2017).

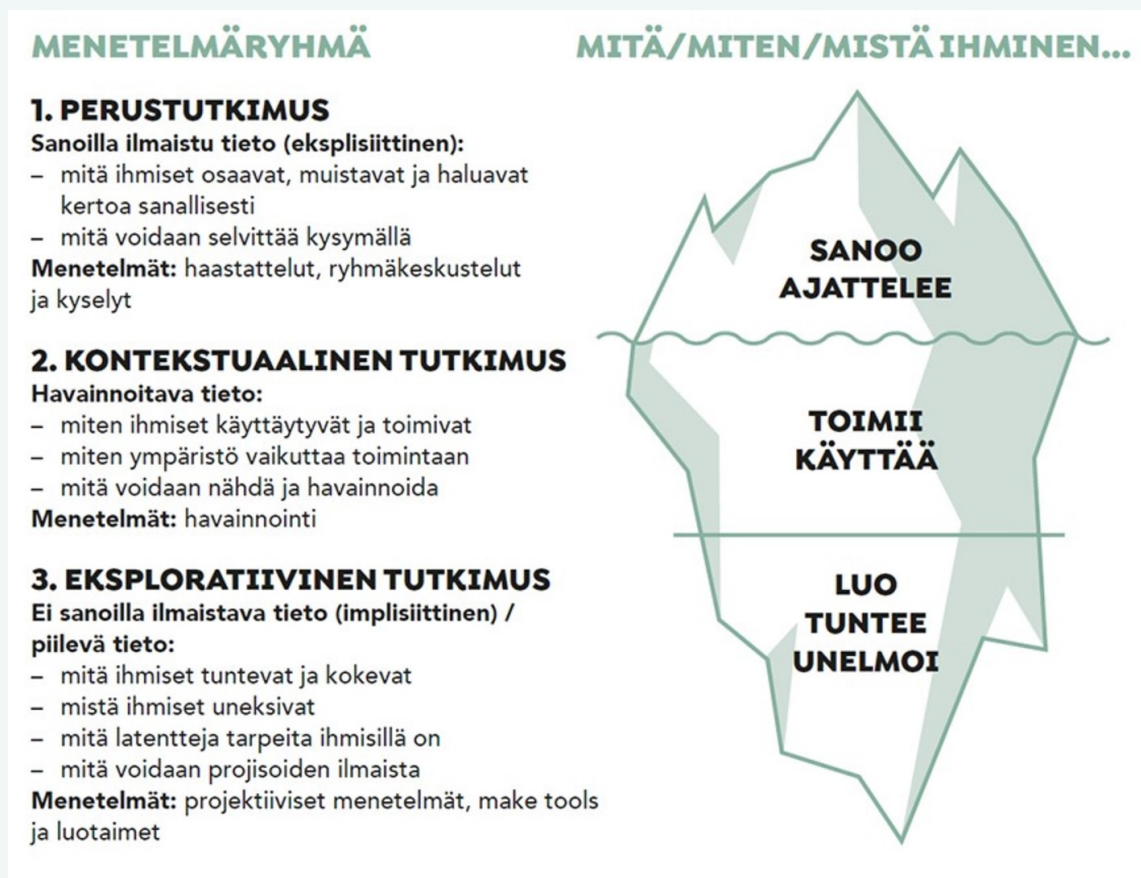
Teoksessaan *This is Service Design Doing* Marc Stickdorn, Adam Lawrence, Markus Hormess ja Jakob Schneider (2021, 27) listaavat palvelumuotoilun kuusi periaatetta:

1. palvelumuotoilun tulee lähestyä palvelua kokevien ihmisten näkökulmasta (ihmiskeskeisyys)
2. muotoiluprosessiin tulee aktiivisesti osallistua kaikki sidosryhmät (yhteiskehittäminen)
3. palvelumuotoilu on tutkiva, mukautuva, kokeileva ja kertautuva lähestymistapa (iteratiivisuus)
4. palvelua tulee kuvata ja järjestää sarjana toisiinsa liittyviä toimia (jatkuvuus)
5. tutkimus, prototypointi ja arvon todentaminen tulee toteuttaa aidoissa palvelun kokemusympäristöissä (todellinen)
6. palvelujen tulee vastata kestävästi kaikkien sidosryhmien tarpeisiin kautta koko palvelun ja liiketoiminnan (holistisuus).

Koivisto ym. listaavat myös periaatteita, joihin sekä muotoiluajattelu että palvelumuotoilu perustuvat. Kuten Stickdorn ym., hekin näkevät ihmislähtöisyyden, yhteiskehittämisen, iteratiivisuuden, monialaisuuden sekä protoilun ja testaamisen tärkeinä palvelumuotoilun piirteinä. Tämän lisäksi Koivisto ym. nostavat periaatteisiin oikean ongelman ratkaisun ja divergentin ja konvergentin ajattelun vuoropuhelun. (Koivisto ym. 2019). Nämäkin Stickdorn ym. mainitsevat, mutta palvelumuotoiluprosessin piirteinä (Stickdorn ym. 2021).

Ihmiskeskeistä muotoilua on myös käyttäjäkokemuksen suunnittelu, josta käytetään usein termiä user experience design tai lyhyemmin UX design. Palvelumuotoilu eroaa kuitenkin UX designista tarkastelutasoltaan. UX design keskittyy käyttäjien kokemuksiin ja käyttötilanteisiin (The Interaction Design Foundation

n.d.). Sekä palvelumuotoilussa että käyttäjäkokemuksen suunnittelussa käytetään paljon samoja menetelmiä, mutta palvelumuotoilussa korostuvat holistisuus, eri sidosryhmien osallistaminen suunnitteluprosessiin ja eksploraatiiviset tutkimusmenetelmät. Eksploraatiiviset tutkimusmenetelmät esitellään *Palvelumuotoilun bisneskirjassa* jäävuorimetaforan avulla: perus- ja kontekstuaalisen tutkimuksen avulla saadaan selville mitä henkilö ajattelee ja miten hän toimii, mutta piilevä tieto, tunteet ja unelmat selviävät eksploraatiivisin menetelmin (Kuva 2).



Kuva 2. Asiakas- ja käyttäjäymmärryksen keruun menetelmät (Koivisto ym. 2019)

Mikko Koivisto näkee asiakkaan lisäksi palvelun käyttäjinä myös palvelun tuottajan työntekijät ja yhteistyökumppanit (2019). Satu Miettinen muistuttaa palvelumuotoilun yhteydessä myös työntekijäkokemuksen tärkeydestä. Palvelussa sen tuottajan näkökulma on yhtä tärkeä kuin palvelun käyttäjän kokemus

(2017). Verrattuna UX designiin palvelumuotoilussa näkökulmaa siis laajennetaan kattamaan myös palvelun tuottajan ja eri sidosryhmien kokemukset palvelun muodostamisessa, ja pyritään löytämään piilevät käyttäjätarpeet.

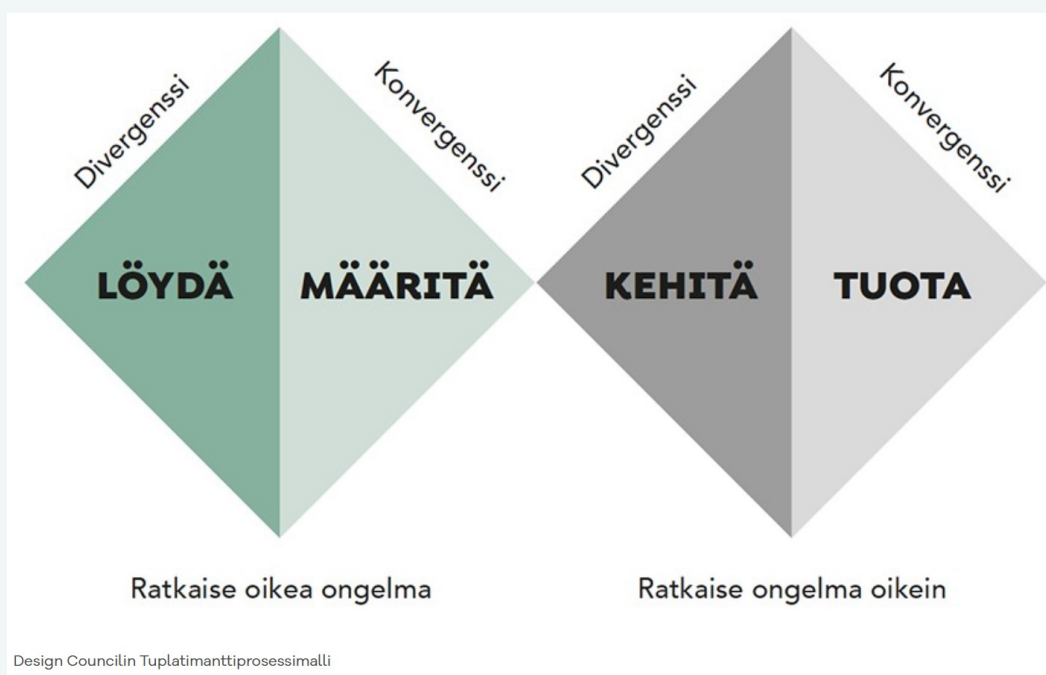
### 2.1.2 Palvelumuotoilun prosessi

Satu Miettinen (2017) pitää palvelumuotoilun prosessia aktiivisena. Se on uudistavaa suunnittelua, joka luo painetta organisaation rakenteille ja prosesseille muuttua. Muotoilu fasilitoi muutosta. Tuulaniemen (2011) mukaan palvelumuotoilussa kehitetään liiketoimintaa systemaattisesti ja kokonaisvaltaisesti lähestyen, mutta tarvittaessa palvelua pienempiin osakokonaisuuksiin pilkkoen. Visualisoimalla voidaan konkretisoida aineettomat osat palvelua (Tuulaniemi 2011), jolloin niiden avulla voidaan löytää yhteys eri sidosryhmien näkemysten välille (Satu Miettinen 2017).

Stickdorn, Lawrence, Hormess ja Schneider (2021) näkevät muotoilun prosessissa toistuvan kaavan, jossa vaihtoehtojen määrää ensin lisätään ja sitten supistetaan. Tätä voidaan kuvata divergenttinä ja konvergenttina ajatteluna ja tekemisenä, jossa mahdollisuuksien etsiminen ja päätösten tekeminen vuorottelevat. Myös Koivisto ym. (2019) mainitsevat divergentin ja konvergentin ajattelun vuorottelun palvelumuotoiluprosessin ominaispiirteinä.

Stickdorn ym. määrittelevät palvelumuotoilun prosessin erityisesti neljän ydintoiminnon kautta, joita ovat tutkimus, ideointi, prototypointi ja toteutus. Ydintoiminnot voivat limittyä ja sisältyä toisiinsa. Myös Koivisto ym. (2019) toteavat, ettei palvelumuotoilun prosessi ole lineaarinen, vaan se voi toistua joko osittain tai kokonaan useita kertoja kehitysprojektin aikana. Prosessin iteratiivisesta luonteesta huolimatta Stickdorn ym. esittävät, ettei palvelumuotoilussa kuitenkaan kierretä kehää, vaan liikutaan aina eteenpäin. (Stickdorn ym. 2021) Tässä ilmenee prosessin kaksijakoinen luonne: monet toimet ja menetelmät voivat esiintyä missä tahansa prosessin vaiheessa ja toistua, mutta silti prosessissa liikutaan aina eteenpäin, tavoitellen toteutukseen päätymistä.

Vuonna 2004 brittiläinen Design Council määritteli ja popularisoi palvelumuotoilun perusprosessin nk. tuplatimanttimalina (History of the Double Diamond - Design Council n.d.). Tuplatimanttimali yleensä kuvataan kahtena vierekkäisenä vinoneliönä, eli timanttina (Kuva 3). Koivisto ym. nimeävät ensimmäisen timantin *Ongelman tunnistamiseksi*, ja toisen timantin *Ratkaisun kehittämiseksi* (Koivisto ym. 2019). Prosessissa päävaiheet *Löydä*, *Määrittele*, *Kehitä* ja *Tuota* (tai *Toimita*) ilmenevät peräkkäin (Koivisto ym. 2019; Stickdorn ym. 2021).



Kuva 3. Tuplatimanttimali (Koivisto ym. 2019)

Ongelman tunnistamisen aloittaa *Löydä*-vaihe. Vaiheen tarkoituksena on kerätä tietoa sekä palveluntarjoajan tavoitteista ja reunaehdoista että palvelun käyttäjien tarpeista, toiveista ja käyttäytymisestä monipuolisesti. Ensimmäisen timantin toisen puolen Koivisto ym. ovat nimenneet *Määritä*-vaiheeksi. Vaiheessa hankittua tietoa analysoidaan ja tulkitaan, jotta pystytään määrittelemään esimerkiksi vaatimukset, palvelun käyttäjiä kuvaavat asiakasprofiilit tai suunnittelua ohjaavat periaatteet, suunnitteluveturit, kehitettävälle asialle. (Koivisto ym. 2019).

Tuplatimantin jälkimmäistä osaa kutsutaan *Ratkaisun kehittämiseksi*, jonka ensimmäisellä puoliskolla, *Kehitä*-vaiheessa, ideoidaan ratkaisuja ja kehitetään

niitä esimerkiksi prototyyppien ja yhteiskehittämisen avulla. Ratkaisun kehittämisen huipentuu *Tuota*-vaiheeseen, jossa valitaan testaamisen ja arvioinnin kautta toteutukseen päätyvä ratkaisu. (Koivisto ym. 2019).

### 2.1.3 Myynnin materiaalien kehittäminen

Miten saadaan ostaja vakuuttuneeksi palvelumuotoilun tarpeellisuudesta, ja haluamaan sitä? Myyntiesitysten laatimisesta ei löytynyt merkittävästi tutkimustietoa, joten työssä oli turvauduttava pitkälti myyntihenkilöille suunnattuihin oppaisiin. Myyntioppaat keskittyvät enimmäkseen myyntiorganisaation ja asiakassuhteiden luomiseen, jotka molemmat sijoittuvat tämän kehitysprojektin piirin ulkopuolelle. Markkinointipsykologiasta ja vaikuttavista esityksistä kertovia teoksia sen sijaan löytyi, ja niissä kehoitetaan vetoamaan tunteisiin ja tarinallisuuteen.

Tunteiden hyödyntäminen korostuu markkinointipsykologiassa. Teoksessaan *Markkinointipsykologia* (2003) Timo Rope ja Mane Pyykkö linjaavat markkinoinnin perussäännön: "Kaikki myydään tunteella. Ostajan vain tulee pystyä perustelemaan päätöksensä itselle ja muille järjellä." Tuotelähtöisessä toimintamallissa uskotaan, että vain tuotteen ominaisuuksilla on merkitystä. Kuitenkin ostaja on aina ihminen, jonka ostopäätökset eivät ole rationaalisia vaan tunnepohjaisia. Ihmislähtöisessä markkinointimallissa ymmärretään mahdollisuus vaikuttaa tunteiden kautta ostokäyttäytymiseen. Tunteisiin vaikuttamisen lisäksi on siis huolehdittava riittävien järkisyiden tarjoamisesta ostajalle. (Rope & Pyykkö 2003).

Kirjassaan *Make it All About Them* Nadine Keller (2012) perustaa vaikuttavan myynnin ja markkinoinnin tarinankerrontaan. Vahva tarina on muistettava, kiinnostava ja vetoava. Tarinan luomiseen Keller ohjeistaa kolmella säännöllä. Ensimmäkin tarinan tulee olla selkeä: on päätettävä, miksi tarina halutaan kertoa, mitä sillä tavoitellaan ja millaisen tunteen sen toivotaan herättävän. Toiseksi tarinassa tulee käyttää henkilöihahmoja, paikkoja tai mitä tahansa, mikä tekee siitä todellisen tuntuksen. Kolmanneksi kannattaa käyttää ilmaisuja, jotka viestivät intohimoa ja tunteita.

Ostohalun taustalta löytyy motiiviperusta, jonka Rope ja Pyykkö jakavat asiamotiiviin ja tunnemotiiviin. Asiamotiivi liittyy käyttötärpeeseen, johon tuote ostetaan. Tunnemotiivi on ostajan tuotetta kohtaan tuntema sympatia, joka syntyy välinetarpeista ja saa tuotteen erottumaan muista. Tunnemotiivin vahvistama tuote istuu ostajan arvoihin ja asenteisiin paremmin kuin kilpailevat tuotteet. (Rope & Pyykkö 2003).

Pystyäkseen vetoamaan sekä tunteisiin että järkisyyhin on markkinoijan tunnettava, mikä kohderyhmään vetoaa. Rope ja Pyykkö varoittavat, että markkinointi on vaikeaa, jos markkinoija on täysin kohderyhmän ulkopuolella (Rope & Pyykkö 2003). Tästä voidaan päätellä, että se, mikä muotoilijaan vetoaa, voi olla teollisuusinsinöörille tehotonta. Rope ja Pyykkö myös linjaavat, että sekä sisällön että esitystavan tulee olla kohderyhmälle toimiva, vaikka se ei markkinojasta tuntuisikaan toimivalta (Rope & Pyykkö 2003)

Kellerille (2012) pelkkien hyötyjen viestiminen ei riitä, vaan myyjän tulisi tunnistaa asiakkaalle oleelliset vetoavat hyödyt. Vetoavasti esitetty hyöty on sekä asiakkaalle erityisen tärkeä ja liittyy suoraan hänen tarpeisiinsa tai mahdollisuuksiinsa, mutta resonoi myös tunnetasolla. Keller käyttää tästä käsitettä "kello kolmen kieli", mikä tarkoittaa tunteikasta ilmaisutapaa, jota ihminen käyttää ajatuksissaan, kun hän herää klo 3 aamuyöllä murehtimaan asioita. (Keller 2012). Tämäkin on selkeästi tunteisiin vetoamista.

Kellerin mukaan myyntiesityksen tulisi keskittyä asiakkaan näkökulmaan ja heidän pulmiinsa, tarpeisiinsa ja mahdollisuuksiinsa – siis asiakkaan tarinaan - olakseen kiinnostava asiakkaalle. Myyntiesitykset tulisi aloittaa esittelemällä myyjäpuolen käsitys asiakkaan pulmista ja mahdollisuuksista esityksen pohjalla. Käsitukset käydään sen jälkeen kohta kohdalta läpi, jotta varmistutaan, että myyjä on ymmärtänyt asiakkaan tilanteen oikein. Tässä vaiheessa myyjän tulee ottaa ylös mahdolliset huomiot ja palata niihin myöhemmin tapaamisen aikana. Vaikuttavan myyntiesityksen synnyttäminen vaatii siten asiakkaan tilanteen ymmärtämistä, mikä edellyttää tutkimusta, analysointia ja tiivistä yhteydenpitoa asiakkaan kanssa. (Keller 2012).



Tunteisiin ja järkisyihin vaikuttamisen lisäksi markkinoinnissa tulee ymmärtää mielikuvien merkitys. Kerrosteinen tuotekäsitys Ropen ja Pyykön mukaan tarkoittaa, että varsinaisen ydintuotteen päällä on lisätujen ja mielikuvatuotteen kerrokset. Ydintuotetta ei osteta, vaan asiakas ostaa siitä luodun mielikuvan. Mielikuvaan vaikuttaa moni asia, kuten ulkoasu, hinnoittelu ja viestisisällöt. Näiden kaikkien tulee olla yhteensopivia sekä keskenään että kohderyhmän arvostusten kanssa. (Rope & Pyykkö 2003).

Keller (2012) ohjeistaa noudattamaan myyntiesityksissä tarinan kaavaa: tarinalla on alku, keskikohta ja loppu. Esityksessä tulisi olla kolme avainviestiä, joiden ympärille esityksen sisältö kootaan. Jokaiselle avainviestille mietitään käytettävät tarinat, erottavaisuustekijät ja todisteet, joilla viestiä vahvistetaan. Yleinen virhe Kellerin mielestä on esityksen laatiminen myyntitiimin kokoonpanon mukaan, jolloin saatetaan ohittaa asiakkaan kannalta tärkeämpien asioiden käsittely. Kellerin mukaan esimerkiksi B2B-asiakkaita kiinnostaa tyypillisesti, milaista heidän omille työntekijöilleen on työskennellä myyjän edustaman organisaation henkilöiden kanssa. Kellerin mielestä olisi tärkeää erottautua kilpailijoista ja myös ilmaista erot myyntimateriaaleissa. Vahvuudet ja eroavaisuudet verrattuna kilpailijoihin ovat toimivia sanoituksia.

Myyntiesityksen rakentamiseen selkeimmät ohjeet antaa Keller. Myyntiesityksissä voidaan Kellerin (2012) mukaan tukeutua kolmeen tarinatasoon: tarinaan tarinan sisällä, asiakkaan tarinaan ja markkinoiden tarinaan. Kaksi jälkimmäistä ovat myyntiesityksissä oleellisia, mutta ilman ensimmäistä esityksestä voi tulla helposti unohdettava. Tarina tarinan sisällä sitoo esityksen tosielämään ja jää mieleen. Keller kannustaa myyntiorganisaatioita keräämään ja jakamaan tarinoita, joita voidaan myyntitilanteissa hyödyntää. Markkinatarinassa keskitytään omien vahvuuksien esille tuomiseen. Markkinatarinan tulee olla kiinnostava ja vetoava kohderyhmälle, erota kilpailijoiden kertomuksista ja olla uskottava, totuudenmukainen ja saavutettavissa. Tarinan tulee myös olla helposti ymmärrettävä ja yksinkertaisesti kerrottavissa, jotta asiakas voi helposti kertoa sen eteenpäin. Keller (2012) myös varoittaa viestin epäyhtenäisyydestä. Asiakkaat hämmentyvät erilaisista tai usein muuttuvista markkinatarinoista.

Myös ilmaisumuotojen vakuuttavuuteen Keller (2012) kehottaa kiinnittämään huomiota. Esimerkiksi on vakuuttavampaa sanoa “tiedämme” kuin “uskomme” tai “ajattelemme”. Sanat, jotka kuvaavat tunteita tai viestivät voimasta kiinnittävät huomion tehokkaasti, Keller linjaa. Numeroita tulisi käyttää vain, jos ne vahvistavat esityksen viestiä. Liiallinen numeroiden käyttäminen voi hämmentää asiakasta tai laimentaa viestiä. (Keller 2012).

Näiden lisäksi Keller (2012) vielä muistuttaa, että esitysmateriaalilla voi myös ”tylsistyttää kuulijansa kuoliaaksi”. Huonossa esityksessä on liikaa tekstiä kalvoa kohden, teksti on liian pientä tai luettelokohtia on liian monta. Kaavioita ja taulukoita on vaikeaa tulkita tai esitys on yksinkertaisesti tylsä. Ratkaisuksi tähän Keller ehdottaa myyntiesitysten armotonta arvioimista kollegoiden avulla ja kuvakäsikirjoituksen laatimista esityksestä aiemmin mainittujen tarinanlaadintaohjeiden mukaan. Kalvojen määrää hän ei kehota minimoimaan, vaan pikemminkin päinvastoin: Keller väittää, ettei kukaan tule muistamaan montako kalvoa esityksessä oli, jos esitys muuten on vetoava ja mielenkiintoinen. Tosin hän kehottaa poistamaan kaiken epäoleellisen sisällön, joka ei tue valittuja avainviestejä. (Keller 2012).

#### 2.1.4 Teollisuus muutoksessa

Teollisuudessa on ollut havaittavissa trendi siirtymisestä tuotekeskeisestä liiketoiminnasta palveluntuottajaksi. Esimerkiksi KONE ja IBM ovat raportoineet palveluiden kasvaneen merkittäväksi osaksi yrityksen kokonaisyntiä (Gebauer, Edvardsson, Gustafsson & Witell 2010). Tätä ilmiötä kutsutaan palvelusaatioksi (DLL Group n.d.) tai palvelullistamiseksi (Vaitinen 2019). Palvelullistaminen käsitteenä on ollut olemassa jo 1980-luvun lopulta saakka, ja sillä tarkoitetaan prosessia, jolla valmistajat alkavat lisätä palveluita valmistamiinsa tuotteisiin tai niiden lisäksi. Palvelukomponentit ovat monimuotoisia, esimerkiksi asennus- tai huoltopalveluista aina laitteiden elinkaaren tai kaluston kokonaisvaltaiseen hallintoihin saakka. Palveluiden lisäämisellä tavoitellaan lisääntynyttä asiakastytyäisyyttä, parempaa taloudellista tulosta tai kilpailuetua. Palvelullistamiseen

ajaa myös digitalisoituminen, joka on mahdollistanut uusien palveluiden kehittämisen. (Marks & Engelaer 2017).

Täysin suoraviivaista siirtyminen palveluntuottajaksi ei kuitenkaan ole. Teoksessaan *Palvelumuotoilun bisneskirja* Mikko Koivisto, Johanna Säynäjäkangas ja Sofia Forsberg kuvaavat palvelullistamisen muutosprosessina (Koivisto ym. 2019). Kirjassaan *Service design – From Insight to Implementation* Andy Polaine, Lavrans Løvlie ja Ben Reason nostavat esiin palveluiden kokemuksellisen ja vuorovaikutteisen luonteen (2013). Palvelua ei voi varastoida eikä kuluttaa tai käyttää. Palvelussa asiakas tulee suhteeseen ammattilaisen tai palveluntarjoajan kanssa, jonka kanssa he yhdessä luovat palvelun vuorovaikutuksen kautta. (Polaine ym. 2013). Palveluiden tuottaminen ja myyminen siis eroaa selkeästi tuotteiden valmistamisesta ja myymisestä.

Eija Vaittinen löysi väitöskirjassaan *Service Readiness during Manufacturers' Servitization*, useita esteitä tai hidasteita palvelullistamiselle teollisuusyrityksissä (2019). Hän mainitsee tuotannon rajallisen maturiteetin yhtenä merkittävimmistä. Vaittinen havaitsi, että valmius omaksua palveluita vaikuttaa asiakasyritysten kiinnostukseen palveluista. Jos valmius on alhainen, eivät palvelut kiinnosta asiakasyritystä. Myös palveluiden myyntiosaaminen voi tuottaa haasteita. Huoli ja epävarmuus oman datan jakamisesta yrityksen ulkopuolelle vähentävät asiakkaiden valmiutta käyttää uusia palveluita teollisuudessa, kun taas innovatiivisuus lisää sitä. Vaittinen toteaaakin, että teollisuusyrityksen tulee ymmärtää millaisia muutoksia ja sopeutumista palvelun käyttöönottoasiakkaalta vaatii, jotta yritys voisi hahmottaa asiakkaan saaman arvon palvelusta. Ilman tätä ymmärrystä, palvelullistaminen voi epäonnistua. (Vaittinen 2019).

Wikipedia määrittelee Teollisuus 4.0:n termiksi, joka kuvaa neljättä teollista vallankumousta (Fourth Industrial Revolution 2024). Muutoksen keskiössä ovat olleet älykkäät digitaaliset ratkaisut, tekoäly, koneiden välinen viestintä ja IoT-ratkaisut. Teollisuus 5.0 on ihmisen hyvinvointia teknologian rinnalla korostava teollisuuden seuraava kehitysvaihe, joka luo perusteen ihmiskeskeisen toimintata-

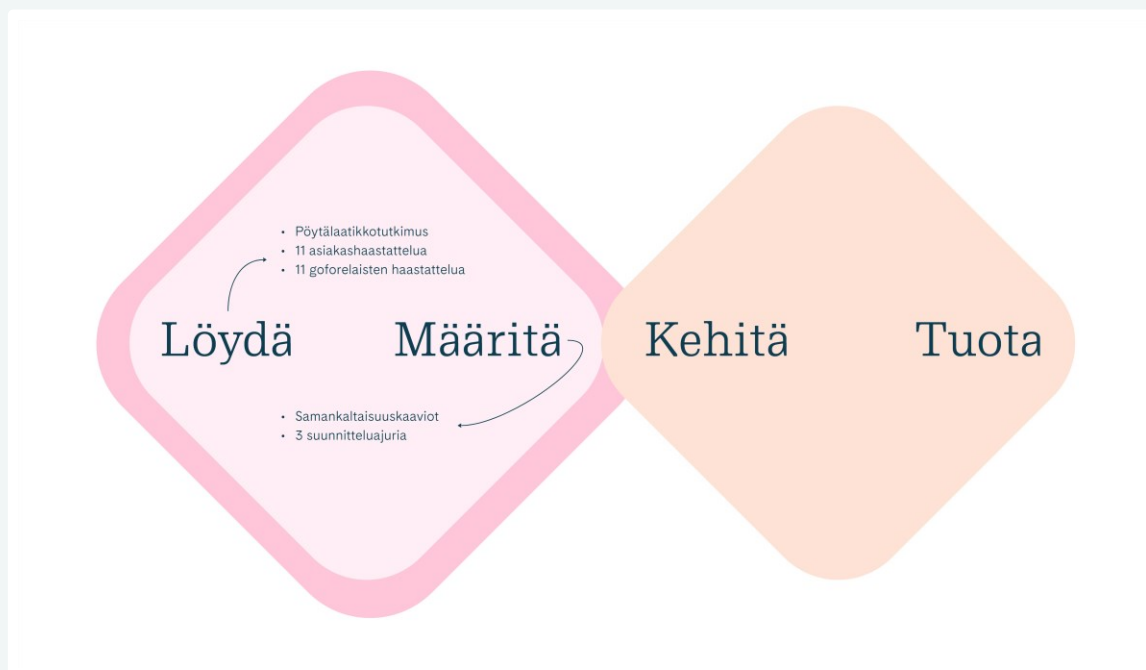
van tuomiselle teollisuuteen. Euroopan komissio toteaa Teollisuus 5.0:n erityispiirteiksi työntekijän hyvinvoinnin nostamisen keskiöön tuotantoprosessissa sekä teknologian käyttämisen hyvinvoinnin laajentamiseksi työpaikkojen ulkopuolelle, maapallon kantokyky huomioiden (European Commission 2022).

Palvelumuotoilun käytöstä teollisuudessa ei löydy järin paljon tietoa tutkimuskirjallisuudessa. Miettinen (2017) erottaa ihmiskeskeisen suunnittelun palvelumuotoilusta siten, että palvelumuotoilun tulee tuottaa kustannussäästöjä ja lisätä tuloa, asiakasuskollisuuden ja innovointien lisäämiseksi. Teollisuuden kontekstissa palvelumuotoilu erityisesti tähtää kasvuun. Miettinen toteaa myös, että aidosti asiakaslähtöisessä yrityksessä asiakasarvo ohjaa palvelukehitystä. Miettisen mukaan teollisuudessa palvelumuotoilijoille työsarkaa olisi erityisesti viestinnän ja yhteistyön parantamisessa. Organisaatiot ovat siiloutuneita ja liiketoimintayksiköillä voi olla osin ristiriitaiset tavoitteet toiminnalleen. Palvelumuotoilijoille olisi teollisuudessa Miettisen mielestä paljon uudelleenmuotoiltavaa. (Satu Miettinen 2017).

Teollisuuden pitäisi siis tulevaisuudessa lisätä hyvinvointia yhteiskunnassa kestäväällä tavalla ja parantaa työntekijöidensä kokemusta. Tämä yhdistelmä on monimutkainen ratkaistavaksi, mutta palvelumuotoilu sopii erityisesti monimutkaisuuteen kokonaisuuksiin. Ihmiskeskeisyyden lisääminen teollisuudessa on siis hyvin ajankohtaista, ja palvelumuotoilu tarjoaisi siihen sopivia ratkaisuja – mikäli teollisuusyritykset osaisivat sitä paremmin hyödyntää.

### **3 Ongelman tunnistaminen**

Tuplatimanttimallin mukaisesti ensimmäisenä tunnistetaan oikea ongelma Löydä- ja Määritä- vaiheiden kautta. Työ alkoi tutkimusvaiheella ja siinä hankitun tiedon analysoinnilla (Kuva 4). Tässä luvussa esitellään tutkimusvaiheen kulku ja tulokset sekä vastataan tutkimuskysymyksiin siitä, millainen mielikuva teollisuusyrityksissä on palvelumuotoilusta menetelmänä ja arvontuottajana ja millaisia haasteita tai esteitä palvelumuotoilun hyödyntämiseen teollisuudessa liittyy.



Kuva 4. Tuplatimanttiprosessin ensimmäisen vaiheen tuotokset (Kuorelahti 2024)

### 3.1 Löydä-vaihe

Kehitysprojektin pääasialliseksi tiedonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelut. Teemahaastattelu soveltui tähän projektiin parhaiten, sillä se mahdollistaa aiheen lähestymisen eri suunnista ja tasoilla haastateltavan tilanteesta ja kokemuksesta riippuen. Teemahaastattelu on helppo järjestää etänä, mikä lisää usein haastateltavien halukkuutta osallistumiseen. Lisäksi etähaastattelun etuna on transkription luonti automaattisesti, kun kokous pidetään ja tallennetaan Microsoftin Teams-alustalla, mikä helpottaa haastattelijan työtä.

Useat palvelumuotoilussa käytettävistä asiakasymmärryksen keruumenetelmistä ovat etnografian alalta lainattuja. Näistä ensimmäisenä Polaine ym. (2013) mainitsevat syvähaastattelun, jota he kuvaavat inspiroivana ja tuottoisana menetelmänä. Myös Hanna Vilkan *Tutki ja kehitä* e-kirjassa (2021) todetaan, että teemahaastattelu on yksi käytetyimmistä laadullisen tutkimuksen menetelmistä. Teemahaastattelua kutsutaan myös puolistruktroiduksi haastatteluksi tai syvähaastatteluksi (eng. in-depth interview) (Polaine ym. 2013; Stickdorn ym. 2021).

Polainen ym. (2013) toteaa, että syvähaastattelu sopii erityisesti näkemysten, mielipiteiden ja arvojen selvittämiseen. Haastattelun rakenne on avoin, ja sille on yleensä määritelty teema, joka ohjaa keskustelua (Polaine ym. 2013; Vilka 2021). Keskustelevan luonteen vuoksi syvähaastattelussa haastattelija voi kyselemisen lisäksi varmistaa haastateltavalta, mitä tämä tarkoittaa.

Vilka (2021) opastaa sopivien kysymysmuotojen laadintaan: teemahaastattelussa kannattaa suosia avoimia, yhteen aiheeseen kerrallaan liittyviä ja kuvailemaan houkuttelevia kysymyksiä. Tarkoituksena on, että haastateltava voi kertoa teemoista oman näkemyksensä hänelle sopivassa järjestyksessä. Teemahaastatteluun voi myös yhdistää erilaisia tehtäviä. Myös haastateltavan taustan ymmärtämiseen tähtäävät kysymykset ovat tärkeitä vastausten myöhemmän tulkinnan kannalta. (Polaine ym. 2013)

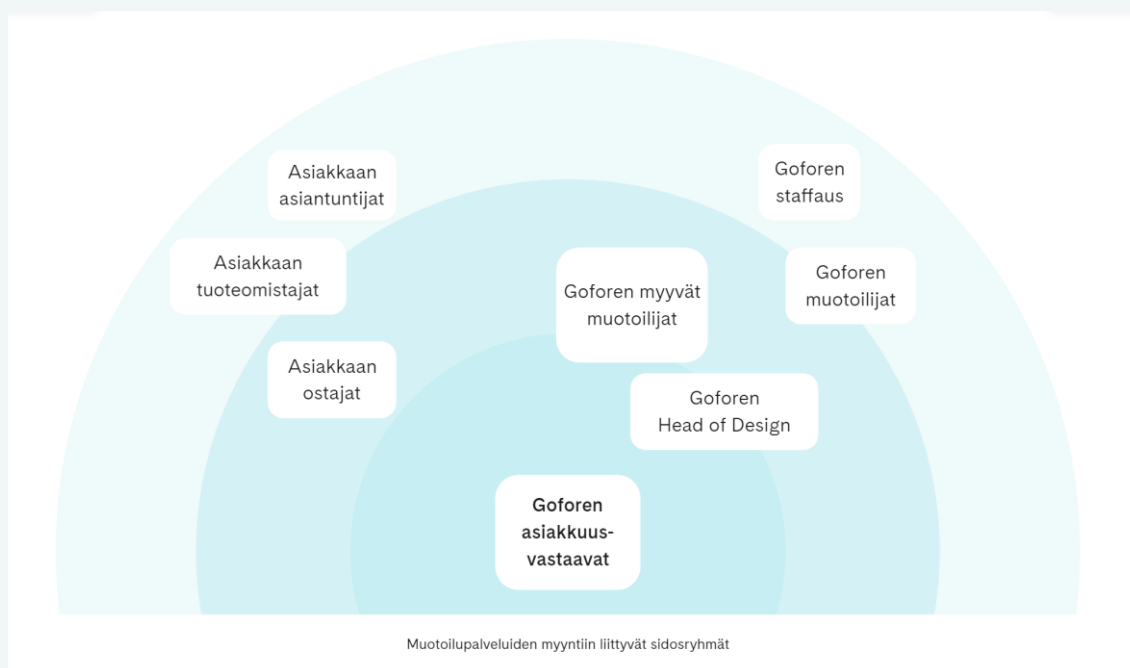
Vilka (2021) pitää yksilöhaastattelua ryhmähaastattelua tehokkaampana tapana kerätä tietoa, sillä siinä haastateltavalla on enemmän aikaa kertoa ajatuksistaan omalla tavallaan, ilman sosiaalista painetta. Haastateltavaa voidaan osallistaa syvemmin käyttämällä erilaisia interaktiivisuutta lisääviä tekniikoita haastattelun aikana. Polaine ym. (2013) suosittelevat yksilöhaastatteluja käytettäväksi erityisesti B2B-kontekstissa. Ne ovat yleensä helpommin järjestettävissä, ja tarjoavat haastateltavalle tilaisuuden puhua avoimemmin.

### 3.1.1 Sidosryhmäkartoitus

Tutkimusvaihe käynnistyi tutustumalla Goforella olemassa olevaan tietoon teollisuusasiakkaille tehdyistä palvelumuotoiluprojekteista ja aikaisemmin tehtyyn aiheeseen liittyvään myynnin kehittämisprojektiin, jossa selvitettiin muotoilupalveluiden tuotteistamista teollisuuden tarpeisiin. Myynnin prosesseihin perehdyttiin intranetistä löytyvän materiaalin avulla, ja tutustuttiin olemassa oleviin myyntimateriaaleihin, joissa käsiteltiin muotoilupalveluiden esittelyä yleisellä tasolla. Lisäksi hyödynsin jo aikaisemmin työssäni tutuksi tulleita tai tuottamiani palvelumuotoilun myyntiesityksiä.

Keskustelin opinnäytetyön aiheesta Goforen myyntijohtajan ja teollisuusasiakkuuksien tiiminvetäjän kanssa, sekä muutaman myyjän ja key account managerin kanssa. Kaikkien mielestä aihe oli hyvä ja mielenkiintoinen. Yksi myyjistä pohti, millaiset roolit asiakkaalla voisivat olla hyviä haastateltavia. Hän nosti esille tuoteomistajat.

Tässä vaiheessa alkoi hahmottua projektin kannalta oleelliset sidosryhmät, joita työssä kannattaa osallistaa (Kuva 5). Asiakasyrityksissä työskentelevät henkilöt, jotka ostavat konsultoivaa työtä Goforelta, ovat selkeä kohderyhmä, jonka mielipiteet ja suhtautuminen vaikuttavat vahvasti palvelumuotoilun myynnin onnistumiseen. Myyntityötä tekevät henkilöt, joilla ei ole vahvaa omakohtaista kokemusta tai osaamista muotoilusta, alkoivat nousta tärkeäksi käyttäjäryhmäksi kehitettäville ratkaisuille. Arvokasta tietoa olisi saatavissa niin myyntityöhön osallistuvilta kuin teollisuusprojekteissa työskenteleviltä muotoilijoiltakin.



Kuva 5. Muotoilupalveluiden myyntiin liittyvät sidosryhmät (Kuorelahti 2024)

### 3.1.2 Asiakastutkimuksen toteutus

Haastateltaviksi etsittiin henkilöitä, jotka jollain tapaa osallistuvat muotoilupalveluiden tai konsulttityön ostamiseen, mutta henkilöillä ei tarvinnut olla erityisosamista tai ymmärrystä muotoilusta. Mukaan haluttiin myös teknisempiä henkilöitä, sillä nämä usein päättävät uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämisestä. Vierailu teollisuusmyynnin tiimin kokouksessa välitti myyntiorganisaatiolle tietoa opinnäytetyöstä ja pyynnön sopivien asiakaskontaktien etsimiseen haastatteluja varten.

Asiakkuusvastaavien kautta tuli 18 henkilön yhteystiedot. Haastattelupyynnö lähetettiin näille kaikille, ja haastattelu saatiin sovittua heistä 11 kanssa. Haastateltavat edustivat 8 suomalaista tai Suomessa toimivaa valmistavan teollisuuden yritystä, jotka kaikki tarjoavat asiakkailleen fyysisten tuotteiden lisäksi myös digitaalisia palveluita. Yritysten suorat asiakkaat ovat pääsääntöisesti toisia yrityksiä, mutta tuotteiden käyttäjissä on myös kuluttajia. Haastateltavista viisi vastaa työssään digitaalisten palveluiden muotoilusta (nimikkeet esim. UX Manager tai Head of Design), neljä toimii ohjelmistokehityksen parissa ja kaksi laadun tai palvelukehityksen parissa. Haastatteluista kaksi toteutettiin englanniksi, ja loput 9 suomeksi.

Asiakkaiden teemahaastattelujen suunnittelu alkoi ideoimalla haastattelukysymyksiä ja haastattelun rakennetta. Haastattelun kestoksi oli asiakasvastaavien kanssa sovittu 1 tunti, joten kysymysten määrä mitoitettiin aikaan sopivaksi. Työssä hankkimani kokemuksen perusteella tiesin, että sopiva määrä kysymyksiä tunnin puolistrukturoidussa haastattelussa on noin 20. Kun tutkimuskysymysten pohjalta oli ideoitu haastattelukysymyksiä, hyödynnettiin myös tekoälyä, pyytämällä ChatGTP:tä muotoilemaan ja tiivistämään tuotetuista luonnoskysymyksistä (70 kpl) 14 haastattelukysymystä toistamatta samaa kysymystä kahdesti. Tekoälyn luoman listan avulla selkeytettiin oleellisimmat kysymykset, ja lista myös auttoi sanamuotojen valinnassa. Lopullisen haastattelurungon kirjoitin kuitenkin kokonaan itse, ja se sisälsi 25 pääkysymystä ja 20 lisäkysymystä, joita voisi tarvittaessa käyttää (Liite 1).

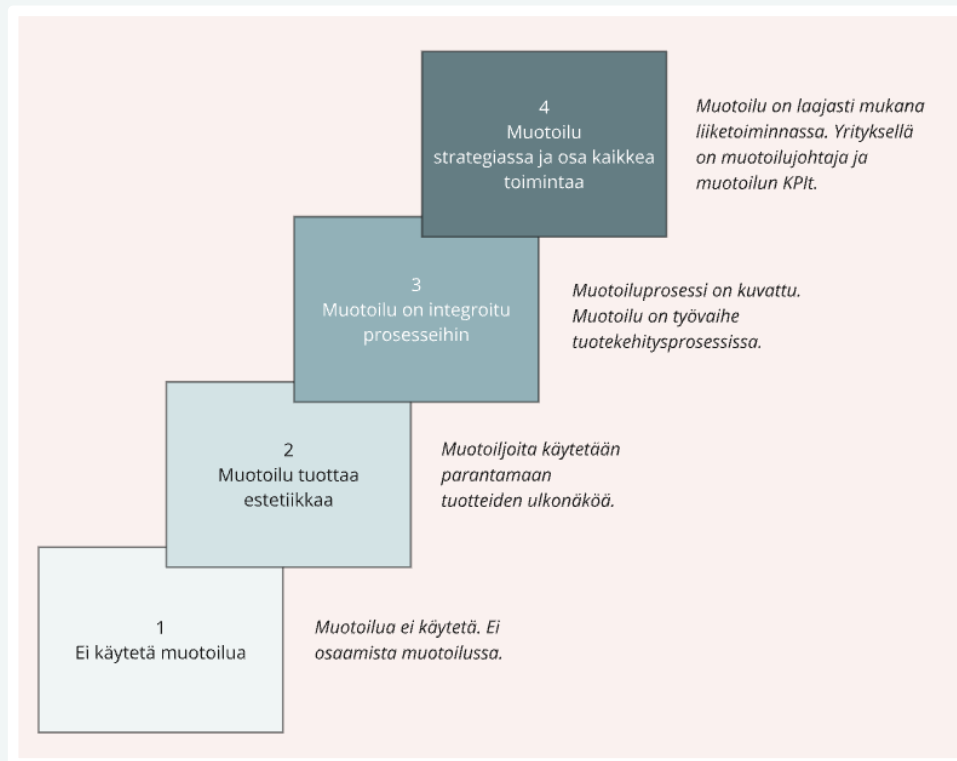


Kysymykset jakautuivat kuuteen aihealueeseen:

- haastateltavan tausta ja kokemus muotoilusta
- mielikuva palvelumuotoilusta
- oman työnantajan muotoilumaturiteetti
- muotoilun käyttäminen yrityksessä ja käytännön kokemukset
- yrityksen arvot ja arvostukset
- kokemukset myyntitilanteista

Kaikkia kysymyksiä ei esitetty kaikille haastateltaville, vaan rungosta valittiin sopivat kunkin haastateltavan tehtävästä, kokemuksesta ja edellisiin kysymyksiin antamiensa vastausten sisällöstä riippuen. Myös kysymysten järjestystä vaihdeltiin tilanteen mukaan, ja joiltain haastateltavilta kysyttiin myös tilanteessa syntyneitä kysymyksiä haastattelurungon ulkopuolelta. Tavoitteena oli luoda haastatteluun rento ja keskusteleva sävy, jotta haastateltavat jakaisivat näkemyksiään avoimesti.

Haastatteluun suunniteltiin myös kaksi keskustelua ruokkivaa tehtävää. Ensimmäinen sisälsi *Danish design ladder* -asteikosta muokatun version (Kuva 6). Danish Design Council:n kehittämä Design ladder -malli kuvaa tasoja, joilla yritykset ovat omaksuneet muotoilun toiminnassaan. Portaikon alimmalla tasolla muotoilua ei juuri tehdä tai sitä eivät tee muotoilun ammattilaiset, eikä loppukäyttäjää hyödynnetä suunnittelussa. Toisella portaalla muotoilua käytetään kaunistamaan tuotetta sen viimeistelyvaiheessa. Kolmannella tasolla muotoilu kuuluu tuotekehitysprosessiin ja keskittyy loppukäyttäjään. Korkeimmalla tasolla muotoilu on koko organisaation läpäisevä tapa toimia ja innovoida. (Kretschmar 2003).



Kuva 6. Tehtävä 1: Muotoilumaturiteetin arviointi Danish design ladderia mukailen (Kuorelahti 2024)

Näissä haastatteluissa design ladder -kuvan avulla haastateltavia pyydettiin arvioimaan oman yrityksensä muotoilumaturiteettia. Artikkelissaan *Climbing the Design Ladder: Step by step* Rohan Doherty, Cara Wrigley, Judy Matthews ja Sam Bucolo toteavat, että muotoilun nostaminen strategiseksi painopisteeksi on perinteiselle tuotokeskeiselle teollisuudelle vaikeaa. (Doherty, Wrigley, Matthews & Bucolo 2015). Haastattelussa kuvan avulla haluttiin hankkia ymmärrystä, miten muotoilumaturiteetti teollisuusyrityksen sisällä koetaan. Design ladder -kuva näytettiin haastateltavalle näytönjaon avulla, ja tämä sai ensin tutustua siihen rauhassa, ja sen jälkeen haastateltavaa pyydettiin kertomaan, mille tasolle hänen oma työntajayrityksensä sijoittuu.

Toinen tehtävä koostui erilaisista muotoiluun, käyttäjäkeskeiseen ja digitaaliseen kehittämiseen liittyvistä käsitteistä (Kuva 7). Termitehtävän tarkoituksena oli paljastaa, millaisia aiheita yrityksessä arvostetaan ja mitkä käsitteet ovat tuttuja. Termit näytettiin haastateltavalle näytönjaon avulla, ja termit luettuaan

haastateltavaa pyydettiin valitsemaan ne käsitteet, jotka kuuluvat omassa organisaatiossa arkikieleen tai ovat yleisesti tunnettuja ja käytettyjä. Tämän jälkeen haastateltavaa pyydettiin valitsemaan näistä kolme tärkeintä, eli sellaista, joilla on organisaatiossa erityistä painoarvoa tai merkitystä.



Kuva 7. Tehtävä 2: käytössä olevat termit ja niiden arvostus (Kuorelahti 2024)

Haastattelut järjestettiin etähaastatteluina MS Teamsin välityksellä. Yksi haastatteluista kesti 1,5 h haastateltavan pyynnöstä, muut sovitusti 60 minuuttia. Yksi haastatteluista toteutui vasta myöhemmin (analysointivaiheen jälkeen), mutta havainnot siitäkin liitettiin mukaan aikaisempiin tuloksiin. Haastateltaville toimitettiin ennen haastattelua tutkimustiedote ja tutkittavan suostumuslomake, sekä pyydettiin lupaa videotallenteen tekemiseen haastattelusta ja tietojen käyttöön. Tallennuslupa pyydettiin kirjallisena suostumuksena sähköpostissa. Haastattelun aluksi tutkimuksen tarkoitus ja tietojen käyttötapa käytiin kunkin haasta-

teltavan kanssa vielä kertaalleen läpi, ja heiltä kysyttiin suostumusta tutkimukseen osallistumiseen. Kaikki haastatteluhavainnot kerättiin ja käsiteltiin ilman haastateltavan henkilötietoja.

### 3.1.3 Goforelaisten haastattelut

Asiakkaiden lisäksi haastateltiin myös Goforen myyntiorganisaation edustajia. Haastattelumenetelmänä käytettiin näissäkin teemahaastattelua. Haastatteluihin osallistui neljä muotoiluyksikössä myyntityötä tekevää henkilöä sekä neljä konsernin myyntitoiminnossa työskentelevää henkilöä. Lisäksi haastateltiin kolmea muotoiluasiantuntijaa, jotka ovat työskennelleet teollisuusprojekteissa. Yhteensä haastatteluista oli siten 11. Haastatteluista toteutettiin sekä kasvotusten että etähaastatteluina. Goforelaisten haastatteluissa keskityttiin muotoilupalveluiden myynnin prosessiin, kokemuksiin myyntitilanteista teollisuusyritysten kanssa sekä yhteistyöhön konsernimyynnin ja muotoilijoiden välillä.

## 3.2 Määritä -vaihe

Määritä-vaiheessa käydään kerätty tutkimustieto läpi ja tunnistetaan siitä nousevat teemat. Hankitun tiedon analysointiin käytettiin samankaltaisuuskaaviomenetelmää. Samankaltaisuuskaavio (eng. affinity diagram) on tiedon analysointimenetelmä, jossa yksittäisistä havainnoista muodostuu ryhmiä niiden sisällön perusteella, kun samaan teemaan liittyvät havainnot yhdistetään (Miettinen 2011). Miettinen pitää samankaltaisuuskaaviota nopeimpana ja parhaana tapana käyttäjien ongelmakentän kartoittamiseen (2011). Menetelmässä samankaltaisuusmuistiinpanot kerätään yhteen, ja sen jälkeen muodostetaan samaan aiheeseen liittyvistä muistiinpanoista ryhmiä. Samankaltaisuuskaavion voi toteuttaa seinälle käyttämällä muistilappuja, tai kuten tässä tapauksessa, virtuaaliselle valkotaululle. Menetelmä valittiin sen skaalautuvuuden, visuaalisuuden ja joustavuuden vuoksi. Jokaiselle haastattelulle valittiin oma muistilapun väri, jolloin eri teemoista pystyttiin helposti havaitsemaan, kuinka yleisestä ilmiöstä oli kyse haastateltavien keskuudessa (Kuva 8). Tämä auttoi hahmottamaan yleiset ja merkittävät teemat haastatteluista.



Kuva 8. Asiakashaastattelujen analysointi samankaltaisuuskaaviolla (Kuorelahti 2024)

Asiakashaastattelujen tuloksista koostettiin raportti, johon kerättiin merkittävimmät löydökset haastatteluista. Raporttiin tuli mukaan myös yhteenvedot muotoilumaturiteettitehtävästä ja arvostetuimmista termeistä. Seuraavaksi esitellään analysoinnin tuottamat tulokset ja niiden pohjalta saadut vastaukset tutkimuskysymyksiin.

### 3.2.1 Mielikuva palvelumuotoilusta

Vaikka lähes puolet haastatelluista asiakasyritysten edustajista koki palvelumuotoilun olevan itselleen tuntematonta, osasi moni heistäkin kuitenkin kertoa, mitä palvelumuotoilu on. Palvelumuotoilu kuvattiin isojen kokonaisuuksien muotoiluna, jossa huomioidaan kaikki toimijat ja asiat, jotka kyseisen kokonaisuuden tuottamiseen vaikuttavat. Lisäksi muutama haastateltava nosti esiin asiakas- tai käyttäjäkokemuksen palvelumuotoilun lähtökohtana.

Mielikuva palvelumuotoilusta oli hyvä kaikilla, ja muutama haastateltava koki mielikuvan parantuneen omakohtaisten kokemusten kautta. Puolet haastateltavista kertoi, että muotoilun tarpeellisuuden ymmärtää, kun sen näkee käytännössä tapahtuvan.

### 3.2.2 Palvelumuotoilun hyödyt

Palvelumuotoilun koettiin säästävän aikaa ja työtä erityisesti digitaalisten palveluiden kehityksessä, varmistavan asiakasnäkökulman ja hyvän käyttäjäkokemuksen toteutumisen, sekä ehkäisevän virheitä. Aikaa ja työtä säästyy ohjelmistokehitystiimiltä, kun muotoilussa on pystytty selvittämään asioita ja tekemään valintoja, ja näiden pohjalta tuottamaan määrittelyt toteutettavalle palvelulle.

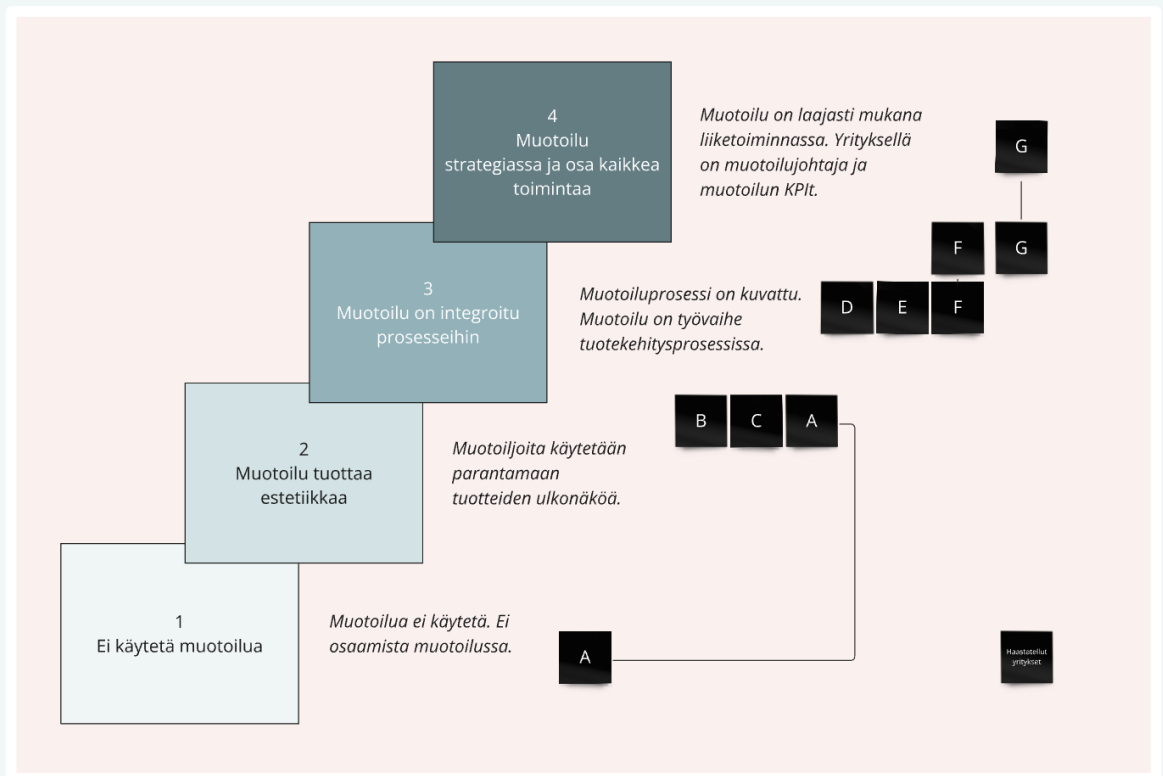
Virheitä pystytään estämään esimerkiksi siten, että muotoilija ”teknisen asiantuntijakuplan” ulkopuolisena haastaa näkemyksiä ja tuo loppukäyttäjät mukaan kehittämiseen. Näin löydetään mahdolliset virheellisistä olettamuksista johtuvat suunnitteluvalinnat, ja ne pystytään korjaamaan ennen kuin mittavia taloudellisia panostuksia on käytetty toteutukseen.

### 3.2.3 Palvelumuotoilun käyttämisen esteet

Palvelumuotoilun käyttämisen esteenä nähtiin erityisesti, ettei palvelumuotoilua teollisuudessa tunneta. Hieman yli puolet haastatelluista asiakkaiden edustajista epäili syynä olevan muotoilun kalliin hinnan ja resurssien vähyyden. Muotoilu saattaa investointina tuntua suurelta, mikäli työn hyödyistä ei ole varmuutta. Eräs haastateltava nosti esiin myös huolen muotoilutoimien mitoittamisen onnistumisesta: suuressa projektissa muotoilun osuus on pieni, mutta voi pienemmissä hankkeissa olla ylimitoitettu. Vaikuttaa siltä, että asiakkaiden voi olla vaikeaa tunnistaa, millaisissa aiheissa ja millä tavoin muotoilua kannattaa hyödyntää.

Suurin osa haastatelluista arvioi oman organisaationsa muotoilumaturiteetin design ladder -asteikolla portaalle 3 tai 4 (Kuva 9). Arvio vaikuttaa korkeammalta

kuin mitä haastattelun sisällön perusteella voisi päätellä. Useampi haastateltavista arvioi yrityksensä olevan tasolla 3, koska UX- tai UI-suunnittelu on osa digitaalisten palveluiden suunnittelua. Muotoilun kokonaisvaltaista prosessia ei silti ole kuvattuna tai se ei kuulu osaksi kaikkea tuotekehitystä. Maturiteetti muotoilun ja ihmiskeskeisyyden suhteen vaikuttaa olevan vielä alhainen teollisuusyrityksissä. Käytettävyys, käyttöliittymäsuunnittelu ja käyttäjäkokemuksen kehittäminen ovat tutumpia aiheita, mutta tuntuvat silti melko uusilta. Useissa yrityksissä on herätty tuotteiden ja palveluiden käyttäjien muutokseen. Teollisuudessa ja huoltotoimissa on menossa suuri sukupolvenvaihdos, ja nuoremmat työntekijät odottavat parempaa asiakas- ja käyttäjäkokemusta. Käyttäjäkokeemuksen merkityksen ymmärtäminen on silti vaatinut monessa yrityksessä vuosien sinnikkään työn.



Kuva 9. Design ladder -tehtävän tulokset (Kuorelahti 2024)

Asiakasymmärryksen kerääminen ja hyödyntäminen vaikuttivat olevan heikolla tai vaillinaisella tasolla lähes kaikissa tutkimukseen osallistuneista yrityksistä.

Vain kaksi haastateltavaa kuvasi kattavia tai riittäviä asiakas- tai käyttäjätutkimuskäytäntöjä suunnittelutyön pohjalla organisaatiossaan. Yleisintä oli asiakastytyväisyyskyselyiden ja pilottikäyttäjien hyödyntäminen. Asiakkaiden edustajia tavataan esimerkiksi alan messuilla, tai heidän tarpeistaan saadaan tietoa myyntihenkilöiltä. Myöskään käyttäjätutkimusta ei kaikissa yrityksissä tehdä järjestelmällisesti tai kattavasti vaikka käyttäjäkokemuksen suunnittelu olisikin muutoin tuttua. Osa haastateltavista kertoi, että loppukäyttäjien tavoittaminen tutkimuksiin on haasteellista joko maantieteellisten välimatkojen, resurssien vähäisyyden tai organisaatiokulttuurin vuoksi. Loppukäyttäjien tai -asiakkaiden kanssa toimii usein paikallinen edustaja tai myyntiorganisaatio, joka saattaa olla vastahakoinen suorien kontaktien luomiseen valmistajan ja loppukäyttäjän välillä, tai kontaktia ei muuten ole helppo luoda. Asiakas- ja käyttäjätieto koetaan arvokkaaksi, mutta koska sitä on vaikea hankkia, sitä ei pystytä myöskään hyödyntämään. Toisaalta osassa organisaatioista koetaan, että asiakkaat tunnetaan jo riittävän hyvin, koska heidän kanssaan ollaan aktiivisesti kontaktissa, jolloin järjestelmällisiä asiakastutkimuksia, asiakasprofilointeja tai asiakaspolun kuvauksia ei ole koettu tarpeelliseksi tuottaa. Kontaktit ovat kuitenkin usein myyjän ja ostajan välisiä keskusteluita, joissa varsinaisen loppukäyttäjän tai -asiakkaan kokemusta ei voida varmuudella käsitellä.

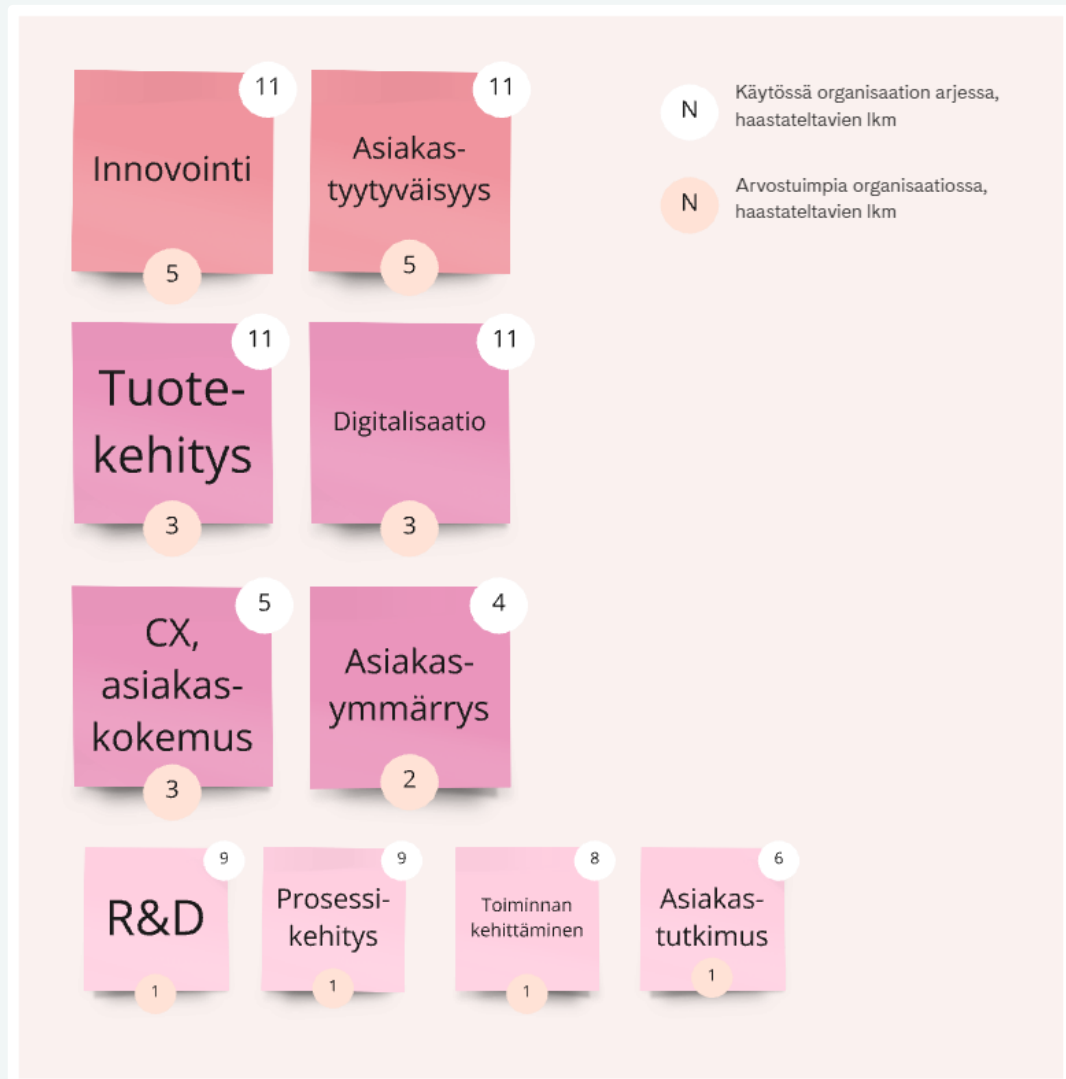
Lisäksi arveltiin, että teknologiavetoisissa yrityksissä aineettomaan muotoiluun suhtaudutaan epäilevästi tai sitä ei arvosteta, tai sille ei yksinkertaisesti koeta olevan tarvetta. Insinöörit ovat tottuneet suunnittelemaan tuotteita omatoimisesti ja oman näkemyksensä mukaan, eivätkä ehkä osaa edes kaivata loppukäyttäjien näkökulmaa. Haastatteluissa mainittiin myös, että tekniset henkilöt etenevät usein liiketoiminnan johtotehtäviin, jolloin muotoilutoimien hyötyjä pitäisi pystyä kommunikoimaan nimenomaan heille.

### 3.2.4 Arvostetuimmat teemat

Esitetyistä termeistä innovaatio, asiakastytyväisyys, tuotekehitys ja digitalisaatio ovat aktiivisessa käytössä kaikkien haastateltavien organisaatioissa. Innovoinnin ja asiakastytyväisyyden valitsi arvostetuksi viisi haastateltavaa, kun



taas tuotekehityksen ja digitalisaation valitsi arvostetuimpien joukkoon 3 haastateltua (Kuva 10). Lisäksi UX design oli käytössä kaikissa organisaatioissa lukuun ottamatta yhtä, mutta sitä ei valinnut arvostetuksi tai tärkeäksi kukaan vastanneista. Vähiten käytettyjä olivat työntekijäkokemus (employee experience EX), palvelullistaminen, business design (liiketoimintamuotoilu) ja system thinking (systeemiajattelu).



Kuva 10. Arvostetuimmat ja käytetyimmät termit (Kuorelahti 2024)

Innovointi ja tuotekehitys ovat tärkeitä teollisuudessa, mutta asiakasymmärrystä ei tunnuta hyödynnettävän niiden pohjalla. Yksikään haastateltavista ei osannut sanoa, millä tavoin asiakastietoa käytetään yrityksessä innovaatioprosessissa.

Myöskään tapa, jolla innovaatioita tehdään tai kehitetään ei ollut haastateltaville kovin tuttu. Tästä syntyy vaikutelma, että ihmiskeskeinen tuotekehitys ei ole vielä organisaatiota läpileikkaava tapa toimia. Muotoilua tai työntekijöiden osallistamista sisäisten prosessien kehittämisessä ei tunnuta tehtävän monessaakaan tutkituista organisaatioista, vaikka prosessit ja niiden kehittäminen olivat useissa organisaatioissa tärkeä osa arkipäivää.

Tässä yhteydessä selvitettiin myös kuinka ajankohtaisia teollisuus 5.0 ja palvelullistaminen ovat haastateltavien kokemuksen mukaan. Teollisuus 5.0 ei ollut tuttu käsitteenä juuri kenellekään haastatelluista. Muutama henkilö totesi, että heillä ollaan vielä Teollisuus 4.0 -vaiheessa, jossa keskitytään enemmän digitalisaation hyödyntämiseen. Palvelusaatio tai palvelullistaminen eivät myöskään ole vielä olleet ajankohtaisia teemoja haastateltavien yrityksissä, mikä osaltaan saattaa vaikuttaa vähäiseen yleiseen kiinnostukseen palvelumuotoilusta organisaatiossa.

### 3.2.5 Goforelaisten haastattelujen tulokset

Goforen asiantuntijoiden ja myyntityötä tekevien henkilöiden haastattelut analysoitiin niin ikään samankaltaisuuskaaviomenetelmällä (Kuva 11). Haastateltavat korostivat asiakkaan tarpeen ymmärtämistä ja siihen sopivan ratkaisun löytämistä yksittäisen osaamisalueen tarjoamisen sijaan. Myyntityö on asiakasvas-  
taaville pitkälti luottamuksen rakentamista ja jatkuvaa keskustelua asiakkaan kanssa, kun taas asiantuntijoiden näkökulmasta myyntityö keskittyy tarjousvalmisteluihin. Yhteistyössä myyntitiimin ja muotoiluyksikön välillä nähtiin kehitettävää, vaikkakin kokemukset yhteistyöstä ovat olleet pääsääntöisesti hyviä.



kas- tai käyttäjätutkimusta on vaikeaa myydä, jos asiakas ei koe niitä tarpeelliseksi. Teollisuusyrityksissä saatetaan olla myös turvallisuushakuisia, joten myyntivaiheen suuri haaste on pystyä vakuuttamaan asiakas lopputulosten hyödyllisyydestä uuden lähestymistavan yhteydessä. Gofore tunnetaan erityisesti teknologia- ja ohjelmistotuotantoyrityksenä. Tällä nähtiin olevan vaikutusta siihen, millaisissa aiheissa Goforen puoleen halutaan kääntyä, ja millaisia kontakteja yrityksiin on saatu luotua. Digikehityksestä vastaavat henkilöt pystyvät harvoin päättämään liiketoiminnan kehittämisestä, joka taas olisi palvelumuotoilulle luontevampi toiminta-alue yksittäisen digipalvelun kehittämisen sijaan.

Muotoilijoiden tukea myyntityössä kaivataan. Goforen myyntityötä tekeville on tärkeää saada tarvittaessa apua asiantuntijoilta. Muotoilijoiden toivottiin esimerkiksi tulevan kertomaan myyntikontaktille tarjoomasta tai osaamisesta tarkemmin. Tiedonjakoon myyntiorganisaation ja muotoilijoiden välillä toivottiin parannuksia. Myös muotoilutarpeiden tunnistamiseen kaivattiin työkaluja, joiden avulla pystytään paremmin tunnistamaan asiakkaan tilanteet, joita palvelumuotoilu voi auttaa ratkaisemaan. Valmiit esitysmateriaalit nopeuttaisivat toimintaa ja auttaisivat myyntityössä.

### 3.2.6 Oikeiden ongelmien tunnistaminen

Asiakastutkimuksen perusteella voitiin havaita, että palvelumuotoilulle on teollisuusyrityksissä tarvetta, sillä yrityksissä ei ole järjestelmällisesti hyödynnetty asiakastutkimustietoa innovoinnin tai tuotekehityksen pohjana, tai asiakas- ja käyttäjätutkimuksen käytännöt eivät ole pitkälle kehittyneitä. Myöskään kehitystyötä ei tehdä monialaisesti tai yhteiskehittäen, työntekijöitä ja asiakkaita aktiivisesti osallistamalla. Mielikuva palvelumuotoilusta on kuitenkin positiivinen, ja siitä on koettu saatavan tärkeää etua erityisesti digitaalisten palvelujen kehitystyössä. Palvelumuotoilu ei kuitenkaan ole kovin yleisesti tunnettu toimintatapa, etenkin tuotokeskeisissä tai teknologiavetoisissa yrityksissä. Konsulteilta kuluu aikaa asiakkaan toimintaan ja tilanteeseen perehtymisessä, ja erityisesti teollisuusasiakkaiden mielestä vauhtiin pääsemiseen pitää varata aikaa jopa

vuosi. Asiakkaat tarvitsevat palvelumuotoilun hyötyjen konkretisointia ja varmuutta palvelumuotoiluun investoimisen kannattavuudesta. Erityisesti olisi pysyttävä puhuttelemaan liiketoiminnasta vastaavia henkilöitä. On siis löydettävä keinoja, joilla muotoilun tuottamat hyödyt kommunikoidaan vetoavasti liiketoiminnasta vastaaville johtajille ja teknisen taustan omaaville henkilöille.

Goforelaisten tutkiminen toi esille myyjien työssä vaaditun laajan tietopohjan ja myyntityön tehtävien moninaisuuden. Palvelumuotoilun tarpeiden tunnistamiseen ja palvelumuotoilusta kertomiseen tarvitaan työkaluja. Uskottavuutta teollisuuden näkökulmasta tulee lisätä. Myyjien ja asiantuntijoiden yhteistyön sujuvuus on merkittävä tekijä myyntityön onnistumisessa, ja yhteistyötä toivottiin lisää molemmin puolin.

### 3.2.7 Suunnitteluajurit

Tutkimusvaiheessa hankitun tiedon pohjalta luotiin suunnitteluajurit (eng. design drivers) ohjaamaan ratkaisujen suunnittelua. Suunnitteluajurit, tai suunnitteluveturit, Satu Miettisen (2011) mukaan kiteyttävät tutkimuksen tulokset suunnittelu-työtä ohjaaviksi periaatteiksi. Suunnitteluajurit määrittelevät sekä ongelmaa että sen ratkaisua ytimekkäässä muodossa.

Tämän opinnäytetyön projektissa suunnitteluajurit liittyivät sekä asiakkaisiin että Goforen myyjiin. Tutkimusvaiheen jälkeen hahmoteltiin alustavat suunnitteluajurit, joita myöhemmin vielä tarkennettiin.

#### Alustavat suunnitteluajurit

1. Asiakkaat haluavat nähdä mitä hyötyä palvelumuotoilu tuottaa konkreettisesti: konkretisoi palvelumuotoilun hyödyt asiakkaalle
2. Myyjät kaipaavat enemmän yhteistyötä muotoilijoiden kanssa, kuten apua muotoilutarpeiden tunnistamiseen sekä valmiita myyntimateriaaleja: auta myyjä muotoilutarpeiden tunnistamisessa

3. Muotoilijoiden ajatusjohtajuudesta ja ”erikoistumisesta teollisuuteen” olisi apua muotoilutyön myymisessä ja projektin alkaessa: tue muotoilijoiden erikoistumista teollisuusprojekteihin

## 4 Ratkaisun kehittäminen

Tutkimusvaiheen perusteella oli saatu kartoitettua ongelmat, joihin seuraavaksi lähdettiin kehittämään ratkaisuja. Tuplatimanttimallin mukaisesti prosessin toinen osa Ratkaisujen kehittäminen sisältää ideoinnin ja konseptien kehittämisen vaiheet. Työ alkoi yhteiskehittämällä ja jatkui konseptien muotoiluun Kehittä-vaiheessa. Vaiheessa saatiin myös lisää tietoa käyttäjien tarpeista ja palattiin osittain Määritä-vaiheeseen kuvaamalla oleelliset prosessit ja päivittämällä suunnitteluajureita. Lopuksi kehitetyt ratkaisut validoitiin käyttäjien edustajilla ja jaettiin käyttöön Tuota-vaiheessa. (Kuva 12).

Tässä luvussa esitellään ratkaisun kehittämisessä käytetyt menetelmät ja niiden tuottamat tulokset, sekä vastataan tutkimuskysymyksiin siitä, millainen viesti voisi saada teollisuusyrityksissä konsulttityötä ostavat tahot kiinnostumaan palvelumuotoilun synnyttämästä arvosta ja millaiset työkalut olisivat hyödyllisiä palvelumuotoilun myyntityötä tekevien näkökulmasta, eli mikä auttaisi heitä palvelumuotoilun myymisessä.



Kuva 12. Tuplatimanttiprosessin jälkimmäisen vaiheen tuotokset (Kuorelahti 2024)

#### 4.1 Kehitä-vaihe

Tuuli Mattelmäki ja Kirsikka Vaajakallio kertovat yhteissuunnittelusta Satu Miettisen toimittamassa kirjassa *Palvelumuotoilu. Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen* (Miettinen 2011). Yhteissuunnittelutyöpajassa eri näkökulmia tuodaan yhteen. Yhteissuunnittelussa suunnittelijat, käyttäjät ja asiantuntijat voivat yhdessä kartoittaa ongelmakenttää, pohtia tulevaisuuden tarpeita tai käsitellä olemassa olevan palvelun kehitystarpeita. Lisäksi yhteissuunnittelua voidaan käyttää käyttäjymmärryksen keräämiseen tai yhteistyön parantamiseen. Mattelmäki ja Vaajakallio määrittelevät yhteissuunnittelutilaisuuden ytimeksi suunnittelutehtävän, jota inspiroimaan ryhmälle jaetaan käyttäjätutkimuksen havaintoja. Yhteissuunnittelu auttaa käyttäjätiedon jakamisessa ja palveluhenkilöstön sitouttamisessa. Käyttäjien kohtaamisella on tärkeä merkitys suunnittelijoille inspiraation lähteenä. Tässä projektissa yhteissuunnittelun menetelmäksi valittiin fasilitoitu ideointityöpaja, johon sekä vetäjä (opinnäytetyön tekijä) ja osallistujat liittyivät etäyhteyden kautta.

Piritta Kantojärven *Fasilitointi luo uutta* -teoksessa (Kantojärvi 2012) kuvataan luovaan ongelmanratkaisuprosessiin perustuva fasilitoinnin malli. Luovan ongelmanratkaisun prosessia (eng. Creative Problem Solving process, CPS) on kehittänyt Yhdysvalloissa muun muassa Creative Education Foundation. Luovan ongelmanratkaisun prosessiin perustuvassa työpajassa on viisi vaihetta.

1. **Aloittamisessa** viritetään ilmapiiri osallistumiseen kannustavaksi, tuodaan osallistujien tarkkaavaisuus käsiteltävään aiheeseen ja käydään läpi tilaisuuden tavoitteet ja osallistujien odotukset.
2. **Selkeyttämisen** aikana kartoitetaan lähtötilanne, selkeytetään mitä osallistujat asiasta tietävät ja valitaan ydinongelma, jonka ratkaisemiseksi tarvitaan ideoita.
3. **Ratkaisujen suunnittelun** vaiheessa osallistujat tuottavat ideoita, valitsevat niitä jatkokehittelyyn ja analysoivat syntyneitä ratkaisuja.
4. **Toiminnan valmistelussa** suunnitellaan tarvittavat toimenpiteet, joilla ratkaisut saatetaan käytäntöön.
5. **Lopuksi** osallistujat arvioivat työpajan tavoitteiden täyttymistä, ja sovietaan seuraavat askeleet. Malliin myös kuuluu jonkinlaisen loppuhuipennuksen toteuttaminen, jotta osallistujat poistuvat tilaisuudesta hyvällä mielellä.

Mallissa on paljon yhteistä palvelumuotoilun prosessin kanssa. Myös luovan ongelmanratkaisun prosessi sisältää divergentin ja konvergentin ajattelun vuorottelua. Kantojärven mukaan fasilitaattorin tehtävänä on ohjata ryhmää pitäytymään kulloinkin käsillä olevassa ajattelutavassa: divergentissä vaiheessa ideointiin ilman ideoiden arviointia ja kritisointia, ja konvergentissä vaiheessa analysointiin ja valitsemiseen ilman lisäideoiden tuottamista (Kantojärvi 2012).

Piritta Kantojärvi (2012) korostaa fasilitaattorin neutraaliutta suhteessa sisältöön: fasilitaattori keskittyy ensisijaisesti prosessin ohjaamiseen. Fasilitaattori



auttaa ryhmää päätöksenteossa, huolehtii dokumentoinnista ja pitää ryhmän energisenä ja keskittyneenä. Kantojärvi nimeää hyvän fasilitaattorin ominaisuuksia: läpinäkyvä, puolueeton, kaikkia osallistujia aktivoiva ja selkeä. Miikka Penttisen laatimassa *Fasilitoinnin ihme* -oppaassa (Penttinen n.d.) todetaan, että fasilitoidussa tilaisuudessa osallistujat kokevat enemmän omistajuutta sisälöstä ja näin myös sitoutuvat tuloksiin paremmin.

Kristiina Vaahtojärvi on tutkinut palveluiden prototypointia, ja toteaa, että prototypoinnissa monet eri menetelmät ovat toimivia (Miettinen 2011). Prototyyppi voi olla kosketeltava tai aineeton visualisointi tai tarina palvelun kulusta (Miettinen 2011). Vaahtojärvi toteaa, että palveluprototyyppien arvioinnissa korostuvat keskustelevuus ja vapaamuotoisuus, jotta käyttäjiltä ja muilta sidosryhmiltä saadaan parhaiten tietoa konseptin toteutuskelpoisuudesta (Miettinen 2011).

Service blueprint on hyvä työkalu sekä palvelun analysoimiseen että kehitysideoiden luomiseen (Polaine ym. 2013; Tuulaniemi 2011). Kun olemassa oleva palvelu mallinnetaan service blueprintin muotoon, ja siihen lisätään tietoa asiakkaiden tai muiden palvelussa toimijoiden tarpeista ja kokemuksista, saadaan esiin todelliset arvonluonnin mahdollisuudet tai ongelmakohdat, joissa tilaisuus arvonluontiin hukataan. Service blueprint myös osoittaa tapahtumien ja toimintojen keskinäiset suhteet, jolloin voidaan löytää asiakaspolun kuormituskohdalle syy edeltäneistä tapahtumista. Uusia palveluita kehittäessä service blueprintin avulla pystytään kartoittamaan palvelun toteuttamiseksi tarvittavat elementit ja niiden linkittyminen toisiinsa, ja näin myös selvittämään idean toteutuskelpoisuutta aikaisessa vaiheessa. (Polaine ym. 2013).

Blueprint-kaaviolla (eng. service blueprint) voidaan kuvata monimutkaisia palvelukokonaisuuksia ja eri toimijoiden osuuksia siinä (Miettinen 2011). Polainen ym. (2013) mukaan service blueprint on järjestelmällinen keino tutkia palvelun toimivuutta ja rakenteellisia ongelmia. He määrittelevät service blueprintin kartana, jossa nähdään asiakkaan polku askel askeleelta, kosketuspisteet kanavittain ja taustatapahtumat sidosryhmittäin järjestettyinä. Service blueprint auttaa

hahmottamaan kokonaiskuvan ja palvelun sisältämät vuorovaikutus- ja liittymäkohdat. Service blueprinteille ei ole standardisoitua esitystapaa, mutta ne noudattavat yleensä tiettyjä yhteisiä periaatteita. Eri toimijoiden tai roolien toiminta kuvataan kronologisesti allekkaisilla kaistoilla, asiakkaan polun ollessa yleensä ylimpänä (Polaine ym. 2013; Stickdorn ym. 2021; Tuulaniemi 2011). Kaavion merkitään näkyvyyslinja, jonka yläpuolella olevat tapahtumat asiakas kokee tai näkee. Näistä käytetään yleensä nimitystä frontstage (Polaine ym. 2013; Tuulaniemi 2011; Stickdorn ym. 2021). Tapahtumat järjestetään kosketuspisteittäin. Näkyvyyslinjan alapuolella kuvataan kosketuspisteen mahdollistava, palvelun tuottamiseen osallistuvien tahojen toiminta, jota asiakas ei suoraan koe tai näe. Näistä käytetään käsitettä backstage. (Polaine ym. 2013; Tuulaniemi 2011; Stickdorn ym. 2021)

Polaine ym. (2013) neuvovat käyttämään service blueprintiä palvelumuotoilu-projektissa hankitun tiedon järjestämiseen projektin alusta lähtien. Lisäksi Tuulaniemi (2011) muistuttaa service blueprintin tarkkuustason merkityksestä: liian tarkalla tasolla kuvatut yksityiskohdat vaikeuttavat palvelun kokonaiskuvan hahmottamista, ja toisaalta liian yleisellä tasolla voi oleellista tietoa jäädä huomiotta.

#### 4.1.1 Yhteiskehittäminen työpajatyöskentelyllä

Tutkimusvaiheen tuloksia analysoidessa aineistosta alkoi hahmottua idea-aihoita ratkaisuksi ja muotoilun mahdollisuuksia. Kehitettävien ratkaisujen pääasialliseksi käyttäjäryhmäksi oli valikoitunut myyntityötä tekevät henkilöt, joten ideointivaihe käynnistyi yhteiskehittämisellä heidän kanssaan. Tämän kehitysprojektin yhteiskehittämisessä osallistettiin käyttäjien edustajia, eli konsernin myyntitiimin jäseniä ja myyntityötä tekeviä muotoiluyksikön henkilöitä työpajatyöskentelyn avulla. Ajankohta osui erityisen kiireiseen hetkeen toukokuun loppuun, joten yhteiskehittäminen täytyi toteuttaa ajankäytöltään tehokkaasti.

Työpaja valittiin menetelmäksi, sillä sen avulla on mahdollista kerätä usean henkilön näkemykset tehokkaasti, ja osallistujilta vaaditaan vain muutama tunti

aikaa. Lisäksi menetelmä on osallistujille miellyttävä ja melko vaivaton. Työpajan tarkoituksena oli esitellä asiakashaastattelujen tulokset, kerätä osallistujien näkemyksiä aiheesta sekä ideoida ratkaisuja. Työpajan kesto oli kaksi tuntia, ja se suunniteltiin noudattaen fasilitointiprosessin perusmallia. Kari Kukkola (2018) määrittelee fasilitointiprosessin perusmallin kolmeksi vaiheeksi 1) selkeytyksen, 2) ratkaisut ja 3) toimenpiteet.

Työpaja aloitettiin lämmittelytehtävällä, jossa käytiin läpi osallistujien tunnelma ja odotukset työpajalle. Selkeytysvaiheessa esiteltiin asiakashaastattelujen tulokset, jonka jälkeen osallistujat refleктоivat lyhyesti ensituntojaan tuloksista. Lyhyen tauon jälkeen selkeytystä jatkettiin ryhmäkeskustelun avulla.

Ryhmäkeskusteluun käytettiin dynaamisen fasilitoinnin menetelmää. Kantojärvi kertoo, että dynaaminen fasilitointi -menetelmä sopii monitahoisten tai tunnepitoisten asioiden selkeyttämiseen (Kantojärvi 2012). Dynaamisessa fasilitoinnissa fasilitoija kirjaa ylös ryhmän vapaasti käymää keskustelua neljän otsikon alle, jotka ovat faktat, huolet, ydinkysymys ja ratkaisut. Menetelmä antaa tilaa kaikenlaisille näkökulmille ja nostaa esille ydinkysymykset tehokkaasti. Aiheeseen liittyvien huolien käsittely myös edistää jatkokeskustelua. (Kantojärvi 2012)

Ryhmä kävi keskustelua 40 minuuttia, jonka jälkeen keskustelusta tehtiin yhteenveto. Ryhmäkeskustelussa syntyi paljon ideoita, mikä kertoi ryhmän ratkaisukeskeisestä ja innostuneesta asenteesta. Aiheeseen liittyviä suuria huolia ei tullut ilmi, mutta erilaisia haasteita tunnistettiin. Ilmapiiri oli kuitenkin toiveikas ja innostunut, ja eräs ryhmän jäsen kiteytti tunnelman toteamukseen ”Kyllä tällä porukalla onnistutaan!”

Keskustelun jälkeen oli vuorossa toinen tauko, jonka jälkeen aloitettiin ratkaisuvaihe kartoittamalla aiheeseen liittyviä avoimia kysymyksiä starbursting -menetelmällä. Starbursting on Mind Tools -sivuston mukaan aivoriihimenetelmä, jossa osallistujat keksivät kysymyksiä kuuden kysymyssanan ohjaamina aiheeseen liittyen. Kysymyssanat ovat kuka, mitä, miten, missä, milloin ja miksi, ja ne

esitetään tähtikuvion sakaroina, ja syntyvät kysymykset sijoitetaan kunkin sakaran yhteyteen (Kuva 13). Menetelmän tarkoituksena on järjestelmällisellä tavalla ymmärtää kaikki näkökulmat ja vaihtoehdot, jotka liittyvät käsiteltävään aiheeseen. (MindTools Content Team n.d.)



Kuva 13. Starbursting (MindTools Content Team n.d.)

Ratkaisua kaipaavia kysymyksiä syntyi työpajassa paljon, kaikkiaan 38 kpl. Näistä työpajaan osallistujat kokivat tärkeimmiksi kysymyksiksi sen, miten asiakkaat vakuutetaan palvelumuotoilun hyödyistä, ja miten tunnistaa myyntimahdollisuudet, eli ne asiakkaan tilanteet, joihin palvelumuotoilua tulisi tarjota.

Tämän jälkeen osallistujat ideoivat "Kyllä, ja..." -menetelmän avulla unelmien myynnin apuvälinettä. "Kyllä, ja..." -menetelmää on käytetty erityisesti improviisaatioteatterissa, mutta se on myös neuvottelumenetelmä. Menetelmä tukee luottamusta, avointa ja rakentavaa yhteistyötä ja innovointia. (McClean 2023) Tässä projektissa menetelmää käytettiin ideointiin. Osallistujia ohjeistettiin kertomaan jokin unelmien myynnin apuvälineen ominaisuus tai piirre vuorotellen niin, että jokainen jatkoi edellisen ideaa aloittamalla lauseensa "Kyllä, ja...".

Näitä kierroksia tehtiin niin monta kuin annetussa ajassa ehdittiin. Tarkoituksena ei ollut luoda selkeää toteutuskelpoista ideaa, vaan tuoda esiin mahdollisimman paljon käyttäjien toiveita ratkaisun suhteen.

Myyntityötä tekevät toivoivat tukea muotoilijoilta myyntityöhön ja valmiita myyntimateriaaleja, sekä parempaa ymmärrystä itselleen eri muotoilijoiden osaamisesta ja eri muotoilun lajien erityispiirteistä. Tiiviimpää yhteistyötä muotoilijoiden kanssa asiakkuuksien hoitamisessa toivottiin myös. Tämän jälkeen käytiin läpi seuraavat askeleet projektissa, ja lopuksi osallistujat reflektoivat työpajan onnistumista ja antoivat palautetta fasilitaattorille. Työpajatilaisuus tallennettiin, ja tallenteen avulla poimittiin vielä lisää esille tulleita käyttäjätarpeita sekä toiveita lopputulokselle käydyistä keskusteluista. Osa osallistujien esittämistä ideoista voitiin ottaa mukaan jatkokehittämistä varten sellaisenaan, ja lopuistakin poimittiin piirteitä ideointiin.

Työpaja tuotti myös lisää tietoa käyttäjien tarpeista ja toiveista. Ideointivaiheen alussa, ideointityöpajan jälkeen, suunnittelutyötä ohjaavat periaatteet päivitettiin. Nämä suunnitteluajurit liittyivät neljään eri aihekokonaisuuteen, ja muotoiltiin vielä selkeämmiksi lauseiksi.

1. Auta myyjää tunnistamaan muotoilutarpeet asiakkaalla
2. Auta asiakasta vakuuttumaan palvelumuotoilun tuottamista hyödyistä
3. Vahvista muotoilijoiden ja myyjien yhteistyötä
4. Tue muotoilijoiden erikoistumista teollisuusprojekteihin

Kaikki aineisto koottiin digitaaliselle valkotalulle Miro-palveluun, jossa ajatuksia ja havaintoja voi järjestellä ja luonnostella vapaasti. Tässäkin vaiheessa hyödynnettiin samankaltaisuus kaavio -menetelmää, jonka avulla irtonaisista ideoista ja käyttäjätarpeista hahmotettiin konseptointiin sopivia teemoja ja aihekokonaisuuksia. Tässä projektissa ideointivaiheen tuloksena syntyi 12 idea-aihiota, joista konseptoitavat ideat valittiin. Konseptoinnissa valintaa ohjasivat

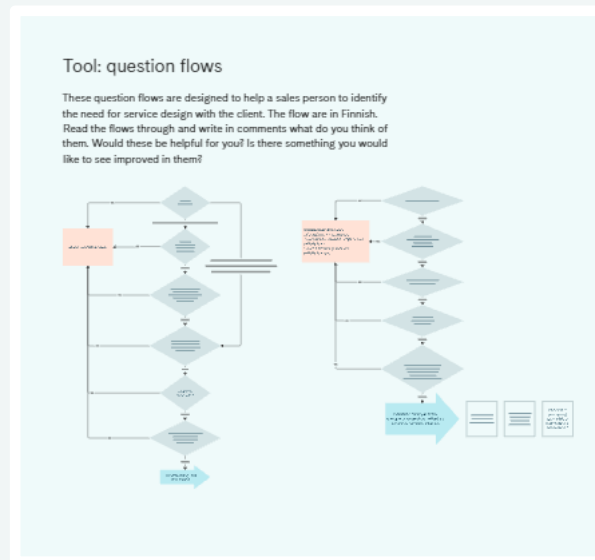
suunnitteluajurit ja käyttäjien haastatteluissa ja työpajassa esittämät toiveet. Konseptit on luokiteltu liikesalaisuuden alaiseksi, joten niistä kerrotaan tässä vain yleisellä tasolla.

#### 4.1.2 Työkalukonseptien muotoilu

Ensimmäiseksi suunniteltiin myyjien avuksi kaksi työkalua: kysymysketjut ja myyntiesitys, joka esittelee palvelumuotoilun teollisuudelle sopivalla tavalla. Kaikista konsepteista toteutettiin visualisoidut esitykset Miro-työkalulle. Konseptien ulkoasussa noudatettiin Goforen visuaalista ilmettä, värimaailmaa ja graafista ohjeistoa. Goforen graafinen ohjeisto ei sisällä ohjeistusta service blueprint- tai customer journey -tyyppisille elementeille, mutta ohjeistoa sovellettiin suunnitelmassa. Myös myyntiesitykseen luotiin uudenlaisia visuaalisia esitystapoja.

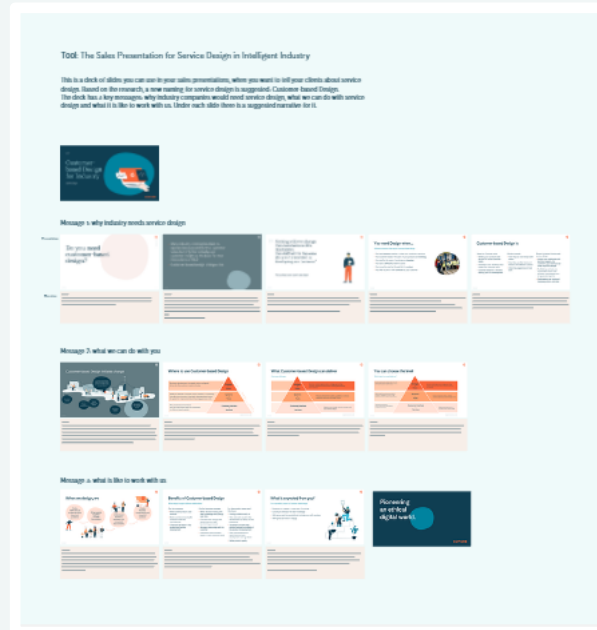
Yhteissuunnittelu jatkui konseptien muotoiluvaiheessa siten, että luotuja konsepteja esiteltiin myyntityöhön osallistuville goforelaisille ja heiltä kerättiin niistä kommentteja Miro-työkalun avulla. Konsepteja esiteltiin kommentoijille sekä etäkouksissa että pikaviestintäohjelman kautta, ja niistä keskusteltiin kommentoijien kanssa. Kommentoijien oli mahdollista myös tutustua prototyyppeihin tarkemmin ja kirjoittaa työkalulle kommenttejaan oman aikataulunsa mukaan. Konseptit syntyivät lopulta kolmen kehityskierroksen eli iteraation tuloksena.

Ensimmäiseksi suunniteltiin muotoilutarpeen tunnistamisen apuvälineeksi kysymysvuokaaviot, joissa on asiakkaan edustajalle esitettäviä kysymyksiä, ja niihin jatkokysymyksiä vastausten perusteella valittaviksi (Kuva 14). Kysymysketjuja tehtiin kaksi. Ensimmäinen kysymysketju on tarkoitettu selvittämään asiakastutkimuksen käytäntöjä ja niiden kattavuutta. Toinen kysymysketju keskittyy selvittämään asiakasymmärryksen hyödyntämisen käytänteitä ja tasoa. Molempien kysymysketjujen tarkoitus on herätellä asiakasta huomaamaan puutteet asiakasymmärryksen keräämisessä ja hyödyntämisessä, ja sen myötä pohtimaan valmiuksiaan selvittää tulevaisuuden muutostilanteissa ja kilpailussa.



Kuva 14. Kysymysketjut (Kuorelahti 2024)

Toiseksi konseptiksi rakennettiin myyntiesitys PowerPoint-tiedostona (Kuva 15). Myyntiesityksessä kuvataan palvelumuotoilun käyttökohteita teollisuuden kontekstissa ytimekkäällä ja konkreettisella tavalla. Esityksen rakenteeseen haettiin inspiraatiota ja oppeja Nadine Kellerin teoksesta, jossa esiteltyjä työkaluja ja myyntiesityksen jäsentelymallia käytettiin myyntiesityskonseptin luomisessa. Myyntiesityksessä ei pyritty minimoimaan kalvojen lukumäärää, mutta sisällön määrään kalvoa kohden pyrittiin kiinnittämään huomiota. Myyntiesityksessä palvelumuotoilusta käytetään käsitettä asiakaslähtöinen muotoilu, sillä yhteiskehittämisen työpajassa ehdotettiin palvelumuotoilun uudelleennimeämistä kuvaavammalla tavalla.



Kuva 15. Myyntiesitys (Kuorelahti 2024)

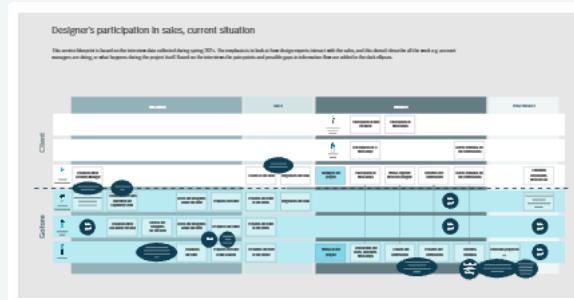
Esityksessä on kolme pääsanomaa, joita lähestytään asiakkaan näkökulmasta. Esimerkiksi prosessi- tai menetelmäkuvausten sijaan esityksessä käydään läpi millaista työskentely Goforen muotoilijoiden kanssa on, sekä millaisia hyötyjä kehitystyöhön osallistuvat eri roolit palvelumuotoilusta saavat. Esityksessä korostetaan ihmiskeskeisen suunnittelun merkitystä, ja herätellään aiheen pariin kevyen provosoivalla otteella. Myyntiesitys sisältää kalvojen lisäksi myös käsi-kirjoituksen esityksen yhteydessä kerrottavaksi selostukseksi eli narratiiviksi. Myyntiesitys suunniteltiin sellaiseksi, että sitä voi käyttää sekä yksinään että osana asiakaskohtaista laajempaa esitystä. Myyjät voivat poimia esityksestä käyttöönsä myös yksittäisiä kalvoja tarpeensa mukaisesti.

#### 4.1.3 Prosessin kuvaaminen ja muotoilu

Kun ensimmäisistä kahdesta konseptista oli saatu ensimmäiset kommentit, havaittiin, että tarvitaan myös prosessitason muutoksia. Konsulttipalveluiden myynti on monisyinen ja monitoimijainen prosessi, joten oli järkevää kuvata prosessin nykytilaa service blueprint -menetelmän avulla. Service blueprintin avulla oli mahdollista visuaalisesti hahmottaa eri toimijoiden väliset tapahtumat ja kohdat, joissa vuorovaikutus tai tiedonkulku joko puuttuvat tai ovat vaillinaista.



Näistä kohdista hahmottuivat siten prosessin kipukohdat, eli elementit, joihin olisi hyödyllistä muotoilla ratkaisuja (Kuva 16).

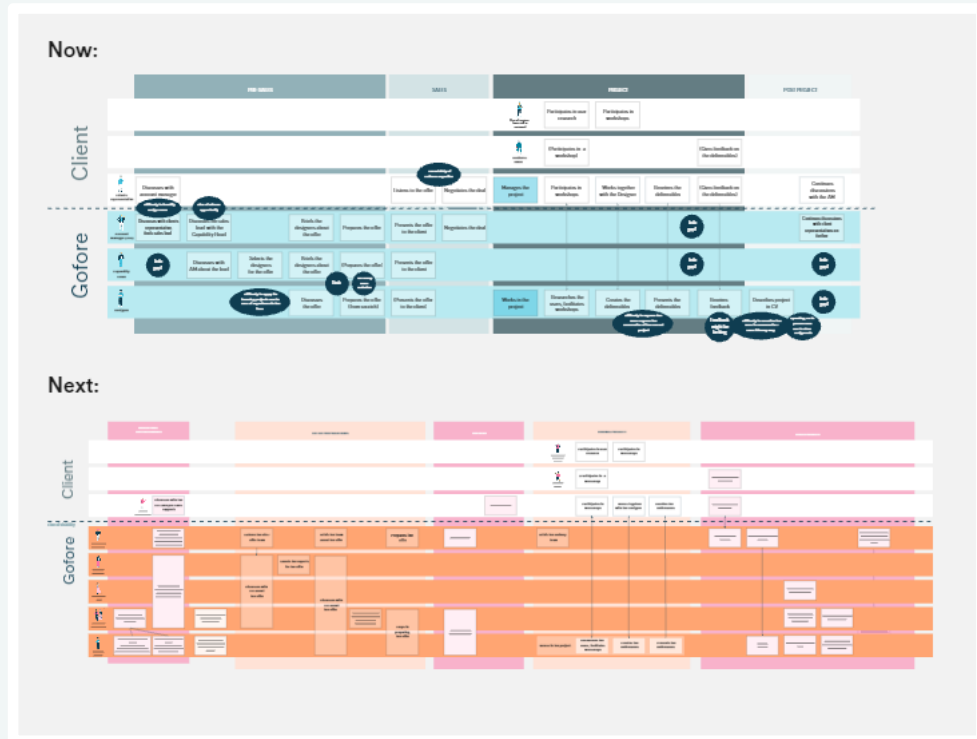


Kuva 16. Service blueprint lähtötilanteesta (Kuorelahti 2024)

Service blueprintissä ei kuvattu kaikkea asiakaspolun tai toimitusprosessin sisältöä, vaan prosessivaiheet sijoittuvat asiakaspolun ja toimitusprosessin kohtiin, joissa myynnin ja asiantuntijoiden välillä on vuorovaikutusta tai yhtymäkohtia. Vuorovaikutuskohdat tunnistettiin tutkimusvaiheessa kerätyn tiedon ja tekijän aikaisemman kokemuksen perusteella. Mallintamalla asiantuntijoiden osallistuminen myyntiprosessiin tuotiin esille kohdat, joissa tiedonkululle ei ole sovit- tuja käytäntöjä. Prosessista löydettiin kohtia, joissa olisi tarpeen lisätä tiedon- vaihtoa account managementin ja muotoilijoiden kesken. Koska kaikki toimijat työskentelevät asiakasrajapinnassa, kertyy kaikille myös ymmärrystä ja tietoa asiakkaasta, joten prosessissa tunnistettiin erilaisia mahdollisuuksia jakaa tietoa molempiin suuntiin.

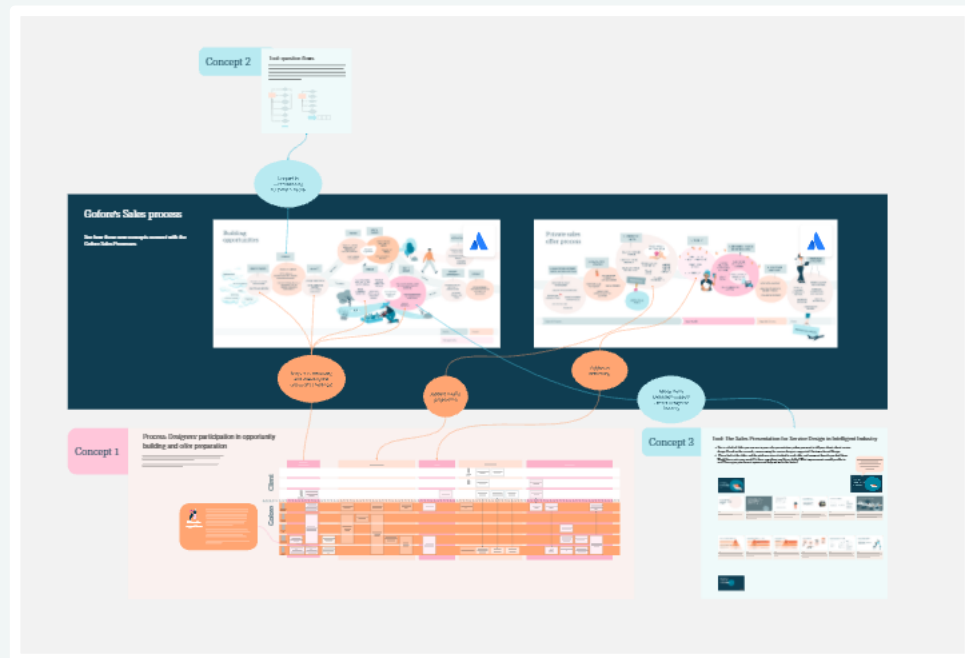
Muotoilijoiden ja myynnin yhteistyön uusi malli kuvattiin tavoitetilan service blueprint -kuvauksella, joka sisältää 8 toimijan tai roolin toimien kuvauksen vii- den prosessivaiheen aikana. Osana prosessin parannuksia ehdotettiin muotoili- joiden valmiuksien parantamista teollisuuden projekteissa toimimiseen. Näiden toimien keskiöön kehitettiin idea uudeltaisesta virtuaalisesta tiimistä, ja konsep- tissa kuvattiin tiimin tehtävät ja tarkoitus, sekä miten tiimi omalta osaltaan osal- listuu tiedonkulun parantamiseen. Lisäksi eri toimijoille määriteltiin vastuutehtä- viä, joilla varmistetaan tiedon järjestelmällinen kerääminen ja uudelleenkäytettä- vyys.

Nykytilasta luodusta service blueprintistä kehitettiin parannettu prosessi ja toimintatapamuutoksia (Kuva 17).



Kuva 17. Service blueprintit nyky- ja tavoiteloista (Kuorelahti 2024)

Toinen iteraatiokierros tapahtui esittelemällä tuotokset kolmelle sidosryhmien henkilölle, jotka antoivat niihin kommenttinsa. Tässä yhteydessä ilmeni, että konseptit olisi hyvä linkittää selkeämmin Goforen yleiseen myynnin prosessiin. Kolmas versio konsepteista sisälsi tarkennetun ja myynnin yleisprosessiin kytkeytyvän prosessikuvauksen, ehdotuksen uudesta toimijasta prosessissa, sekä aikaisemmin mainitut työkalut (Kuva 18).

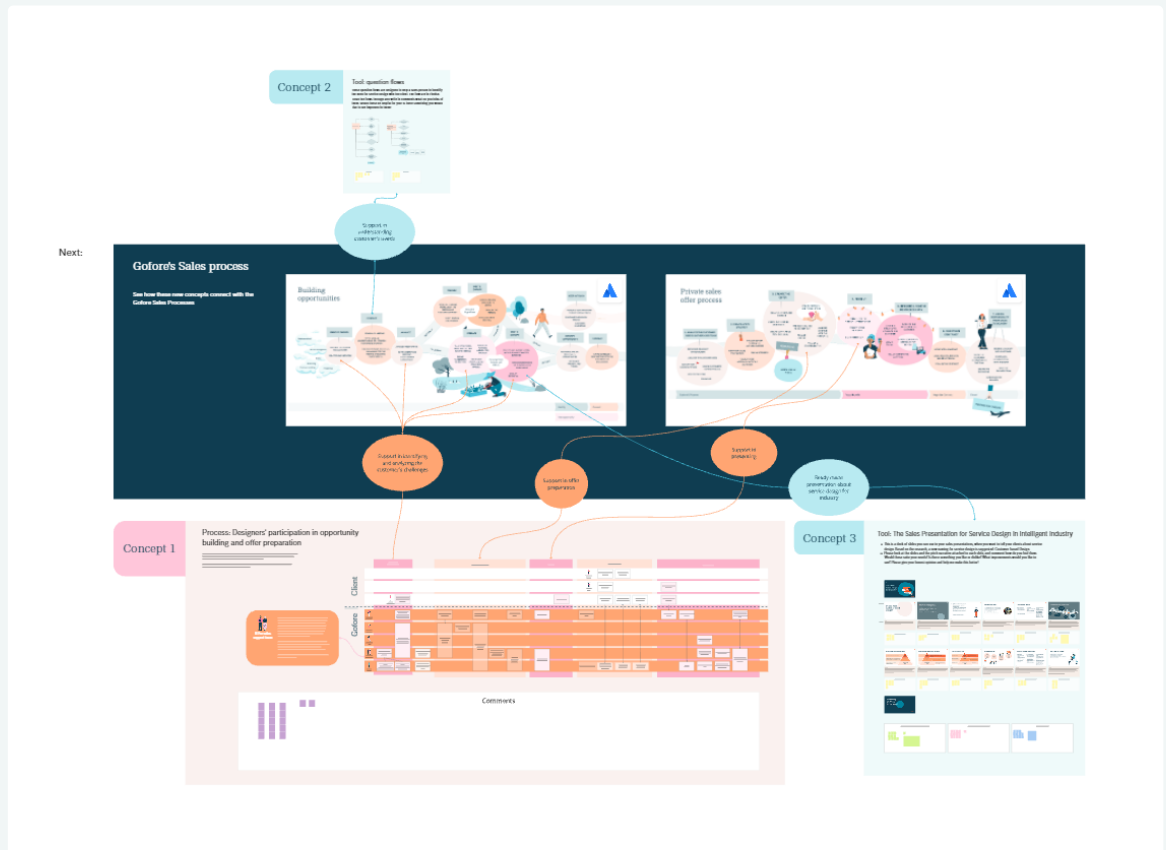


Kuva 18. Konseptien linkittyminen myynnin prosesseihin (Kuorelahti 2024)

## 4.2 Tuota-vaihe

Tuotantiprosessin viimeisessä vaiheessa luodut konseptit validoitiin käyttäjien edustajien avulla ja viimeisteltiin käyttöönottoa varten. Validoinnissa tarkoituksena oli arvioida konseptien käyttökelpoisuutta ja toimivuutta käyttäjien näkökulmasta. Lopuksi syntyneet tuotokset jaettiin käyttäjille eri kanavia pitkin.

Konseptien varsinainen validointi toteutettiin kokouksessa, jossa konseptit esiteltiin isommalle ryhmälle myyntityötä tekeviä henkilöitä. Esittelytilaisuudessa osallistujat antoivat ensimmäiset kommenttinsa, ja lisäksi heitä pyydettiin tutustumaan materiaaleihin vielä tarkemmin ja antamaan kommentteja Miro-taululla oman aikataulunsa mukaan (Kuva 19).



Kuva 19. Validointitaulu Mirossa (Kuorelahti 2024)

Validointimenetelmäksi valikoitui virtuaalinen esittely ja kommentointi ensisijaisesti aikataulun perusteella. Tunnin esittelytilaisuus mahdollisti riittävän määrän validointiin osallistuvia loppukäyttäjiä. Konseptien luonteen ja rajallisen aikataulun vuoksi ei testaamista voitu tehdä asiakasyritysten edustajien kanssa, sillä validointi olisi vaatinut useamman myyntitilaisuuden järjestämistä lyhyellä aikavälillä. Myyntitiimillä oli samanaikaisesti kiireinen aika, ja olisi ollut vaikeaa järjestää riittävä määrä yksilöhaastatteluita ja asiakastapaamisia. Kommentointitilaisuus tallennettiin, jotta kaikilla projektiin osallistuneilla tiimin jäsenillä olisi mahdollisuus tutustua projektin tuotoksiin ja antaa niihin kommenttinsa. Tilaisuuden jälkeen vain muutama käyttäjien edustaja hyödynsi kommentointimahdollisuutta, joten validoinnissa oli tukeuduttava pääasiallisesti tilaisuuden aikana esitettyyn palautteeseen.

Käyttäjät olivat tyytyväisiä esiteltyihin konsepteihin, eikä kehitystoiveita juurikaan esitetty. Tiedon jakamisen lisääminen nähtiin tarpeellisena ja hyödyllisenä ideana. Uudenmallisessa tiedonjaossa muotoilijoiden ja myynnin välillä toivottiin hyödynnettävien olemassa olevia kokouksia. Palautteessa nostettiin esille, ettei kaikkia uusia myynnin prosesseja ole vielä tarkalla tasolla kuvattu, ja tässä esitetyt uudistukset liittyvät useampiin kattoprosesseihin, joihin linkittäminen täytyy vielä tehdä. Myyntiesityksen provokatiivisista elementeistä sekä pidettiin, että niihin suhtauduttiin pienellä varauksella. Käyttäjiltä tuli myös muutamia muutos-ehdotuksia myyntiesityksessä käytettyihin sanamuotoihin. Konseptit viimeisteltiin saatujen kommenttien perusteella ja koottiin Miro-työkalulle. Konseptit numeroitiin ja työkalulle lisättiin myös myyntiesityksen PowerPoint -tiedosto.

Kun projektin tuotokset oli viimeistelty, ne jaettiin myyntitiimin käyttöön pikaviestintäohjelman ja sähköpostin kautta. Myyjille tarkoitetut työkalut pystyttiin ottamaan kokeiltavaksi heti kunkin oman käyttötarpeen mukaan. Prosessitason muutosten käyttöönotosta tulevat tiiminvetäjät päättämään myöhemmin. Validointikommenteissa kuitenkin todettiin, että ehdotettu malli sopisi käytettäväksi myös muilla osaamisalueilla, ja toivottiin sen skaalaamista laajempaan käyttöön.

## 5 Yhteenveto ja pohdinta

Tämän kehitysprojektin tarkoituksena oli selvittää, millainen mielikuva teollisuusyrityksissä on palvelumuotoilusta ja miten palvelumuotoilun myyntityötä tekevien työtä voitaisiin tukea. Kehitysprojektin tuloksena syntyi yrityksen myyntiprosesseihin linkitetty uusi toimintamalli ja kaksi työkalua myyntityötä tekevien käyttöön. Käyttäjiltä saadun palautteen perusteella ratkaisut olivat onnistuneita, ja niitä voidaan hyödyntää Goforella muotoilupalveluiden myyntityössä.

Tutkimuskysymyksellä ”Millainen mielikuva teollisuusyrityksissä on palvelumuotoilusta menetelmänä ja arvontuottajana?” pyrittiin selvittämään, voiko palvelumuotoilua kutsua edelleen palvelumuotoiluksi, vai onko termi kokenut mai-

nehaittaa. Asiakastutkimuksen perusteella voitiin päätellä, että mielikuva palvelumuotoilusta on myönteinen, ja niillä, joilla on kokemusta siitä, ovat kokemukset olleet hyviä. Palvelumuotoilu tuottaa arvoa ainakin ajan säästymisen ja virheiden välttämisen kautta, ja parantaessaan käyttäjä- tai asiakaskokemusta. Innovatiivisuus ja asiakkaiden tyytyväisyys ovat tärkeitä arvoja teollisuudessa, ja palvelumuotoilulla näitä voitaisiin hyvin tukea.

Työssä haluttiin myös ymmärtää, millaisia haasteita tai esteitä palvelumuotoilun hyödyntämiseen teollisuudessa liittyy. Palvelumuotoilulle on tarvetta teollisuusyrityksissä, mutta jos kokemuksia palvelumuotoilun hyödyntämisestä on vähän, ei sen käyttöä osata tilaajan puolelta ehdottaa. Suurin este palvelumuotoilun hyödyntämiselle on, ettei palvelumuotoilua tunneta, eikä ihmiskeskeinen kehittäminen ole vielä yleinen tapa toimia. Osittain syyksi arveltiin teknisten henkilöiden epäilevää asennetta muotoilua kohtaan. Asiakas- ja käyttäjäymmärryksen kerääminen on myös ollut haastavaa, joten tietoa ei myöskään voida hyödyntää esimerkiksi innovaatioiden pohjana. Asiakastutkimukselle ei myöskään aina nähdä tarvetta, mikäli organisaatiossa koetaan, että asiakkaat tunnetaan riittävän hyvin jo muutenkin. Lisäksi konservatiivisissa yrityksissä uusista toimintatavoista ei helposti innostuta. Palvelullistaminen ei ole vielä kaikkialla käynnissä, joten palveluiden suunnittelu ei ehkä tunnu ajankohtaiselta. Myös työntekijäkokemuksesta ei kaikissa yrityksissä puhuta, eikä sen kehittämisessä näytä olevan systemaattisuutta. Toisaalta on huomioitava, että haastateltavien digikehitykseen rajatut roolit saattoivat vaikuttaa heidän tietämykseensä palvelullistamisesta, innovaatioprosessista tai työntekijäkokemuksen kehittämisestä, joten tutkimuksessa ei ehkä saatu kattavaa kuvaa yritysten tilanteesta näiden osalta.

Kolmas keskeinen tutkimuskysymys työssä oli, millainen viesti saa teollisuusyrityksissä konsulttityötä ostavat tahot kiinnostumaan palvelumuotoilun synnyttämästä arvosta. Tutkimuksessa selvisi, että muotoilun hyödyistä täytyy edelleen pystyä vakuuttamaan tilaajapuolen päätöksentekijöitä. Asiakastutkimuksen tulokset auttoivat tuottamaan konsepteja palvelumuotoilun myynnin kehittämiseksi, mutta liiketoimintajohtajien puuttuminen haastateltavien joukosta jätti

aukon tietämyksessä, mikä liiketoimintajohtajille olisi tärkeää ja miten palvelumuotoilun tuottamista hyödyistä tulisi heille kertoa. Konkreettiset lopputulokset, hyödyt innovoinnille ja tuotekehitykselle, sekä asiakastyytyväisyys ovat tärkeitä ja merkityksellisiä aiheita, joita sanomassa kannattaa todennäköisesti korostaa. Palvelumuotoilu-termiä ei ole välttämättä tarpeellista korvata jollain uudella käsitteellä, mutta palvelumuotoilun myyntityössä kannattaa keskittyä lopputulosten konkreettiseen kuvailuun ja syntyvien hyötyjen viestimiseen prosessi- ja menetelmäkuvausten sijaan.

Neljäs tutkimuskysymys ”Millaiset työkalut olisivat hyödyllisiä palvelumuotoilun myyntityötä tekevien näkökulmasta, eli mikä auttaisi palvelumuotoilun myymisessä?” ohjasi selvittämään Goforen myyntityöhön osallistuvien tarpeita. Mallintamalla myyntiprosessia service blueprint -menetelmällä paljastui, että myyntiprosessissa voidaan nähdä useita asiakas-palveluntuottajasuhteita perinteisen asiakkaan ja palveluntarjoajan tai tilaajan ja toimittajan lisäksi. Konsulttiyrityksessä myyjän voidaan katsoa toimivan palveluroolissa asiantuntijaa kohtaan järjestäessään projekteja myyntityönsä kautta, mutta myös asiantuntija tuottaa myyjälle palvelua projektioppien ja referenssien jakamisen kautta, sekä osaamisen esittelijänä tai palveluiden esitysmateriaalien tuottajana. Tämän ymmärtäminen, yhdessä suoraan käyttäjiltä kuultujen toiveiden kanssa, auttoi hahmottamaan, millaiset työkalut olisivat hyödyllisiä palvelumuotoilun myymisessä. Konseptoinnissa pyrittiin tuottamaan ratkaisuja, jotka hyödyttävät molempia osapuolia näissä tilanteissa ja parantavat yhteistyön tuloksia. Tavoitteena on varmistaa, että asiakkaan tilanne ja tarpeet on ymmärretty oikein ja tälle osataan tarjota sisällöltään oikein mitoitettu projekti, jolloin asiakas saa tarvitsemansa palvelun ja parhaan hyödyn tehdystä työstä. Tiedonjaon systemaattisuus, muotoilijoiden antaman tuki tarjooman esittelyssä sekä valmiit esitysmateriaalit palvelevat näitä tavoitteita.

Projektin myötä pystyttiin toteamaan, että palvelumuotoilu soveltuu monenlaisen vuorovaikutustilanteiden ja toimintatapojen kehittämiseen. Noudattamalla palvelumuotoiluprosessia pystyttiin tuottamaan asiakas- ja käyttäjälähtöisiä ide-

oita ja löytämään niistä parhaiten käyttöön soveltuvat ratkaisut. Asiakastutkimuksessa ei käytännön järjestelyihin liittyvistä syistä voitu käyttää eksploratiivisia tai kontekstuaalisia menetelmiä, joten asiakkaiden piileviä tarpeita ei tutkimuksessa tullut ehkä ilmi. Mikäli tutkimuksen rajaus olisi niin mahdollistanut, olisi ollut kiinnostavaa seurata myyntiprojektien synty alusta loppuun, ja tätä kautta paremmin ymmärtää eri toimijoiden rooleja ja löytää lisää muotoilun mahdollisuuksia. Yhteistyö toimeksiantajan henkilöiden kanssa oli kuitenkin mutkaton ja sujuvaa, ja myös haastatteluun kutsutut asiakkaiden edustajat vaikuttivat hyvin auttavaisilta ja kiinnostuneilta aiheesta. Kaikkien tahojen edustajat kertoivat näkemyksistään avoimesti, joten tutkimuksessa saadun tiedon laatuun voitiin luottaa.

Työn tuloksia voidaan toimeksiantajan lisäksi hyödyntää muissa muotoilupalveluita tarjoavissa konsulttiyrityksissä, joissa halutaan lisätä palvelumuotoilun tunnettuutta asiakasyritysten keskuudessa. Työstä voivat hyötyä myös teollisuusyritysten omat muotoilijat, jotka haluavat lisätä muotoilun resursseja yrityksessä, sekä muut ihmiskeskeisyyden ja innovatiivisuuden lisäämisestä kiinnostuneet teollisuusyritysten henkilöt.

Lisää tutkimusta tarvittaisiin selvittämään, paljonko palvelumuotoilua todella hyödynnetään teollisuusyrityksissä, ja miten muotoiluajattelua ja asiakasymmärrystä hyödynnetään erityisesti yritysten innovaatiotoiminnassa. Alalla kaivattaisiin lisää tutkimustietoa sekä asiakkaiden kokemasta palvelumuotoilun tuottamasta hyödystä, että erityisesti sen avulla saavutetusta taloudellisesta edusta. Siksi olisikin tärkeää tuoda palvelumuotoilun saavutuksia enemmän esiin esimerkiksi projektiesittelyiden ja asiakasreferenssien kautta niin palvelumuotoilua tuottavien kuin sitä käyttävien yritysten viestinnässä ja alan tilaisuuksissa.



## Lähteet

Alavuotunki, Kaisa, Halme, Kimmo & Salminen, Vesa 2015. Muotoilun hyödyntäminen ja vaikutukset yritysten kilpailukykyyn.

DLL Group n.d. Servitization. Palvelusaation käännteentekevä muutos. <<https://www.dllgroup.com/fi/fi-fi/ratkaisumme/servitization>> (luettu 4.11.2024).

Doherty, Rohan, Wrigley, Cara, Matthews, Judy & Bucolo, Sam 2015. Climbing the Design Ladder: Step by step.

European Commission 2022. Industry 5.0 - European Commission. <[https://research-and-innovation.ec.europa.eu/research-area/industrial-research-and-innovation/industry-50\\_en](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/research-area/industrial-research-and-innovation/industry-50_en)> (luettu 30.1.2024).

Gebauer, Heiko, Edvardsson, Bo, Gustafsson, Anders & Witell, Lars 2010. Match or Mismatch: Strategy-Structure Configurations in the Service Business of Manufacturing Companies. *Journal of Service Research*. 13(2), 198–215. DOI: 10.1177/1094670509353933.

Gofore 2024a. Strategia, visio ja missio. Gofore. <<https://gofore.com/sijoita/gofore-sijoituskohteena/strategia-visio-ja-missio/>> (luettu 13.10.2024).

Gofore 2024b. Älykäs teollisuus. Gofore. <<https://gofore.com/palvelumme/alykas-teollisuus/>> (luettu 13.10.2024).

Kantojärvi, Piritta 2012. Fasilitointi luo uutta. Menesty ryhmän vetäjänä. Helsinki: Talentum.

Keller, Nadine 2012. Make It All about Them. Winning Sales Presentations. Newark, UNITED STATES: John Wiley & Sons, Incorporated. <<http://ebookcentral.proquest.com/lib/metropolia-ebooks/detail.action?docID=1104476>>.

Koivisto, Mikko, Säynäjäkangas, Johanna & Forsberg, Sofia 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. [Helsinki]: Alma Talent.

Kretzschmar, Anders 2003. The Economic Effects of Design. Danish Design Centre.

Kukkola, Kari 2018. Fasilitoinnin suunnittelun 7 vaihetta. Grape People - fasilitointivalmennukset. <<https://grapepeople.fi/blogi/fasilitoinnin-suunnittelun-seitseman-vaihetta/>> (luettu 24.10.2024).

Marks, Frank & Engelaer, Frits 2017. Servitized business models. Organizing for success. DLL. <<https://www.dllgroup.com/fi/fi-fi/-/media/Project/DII/Finland/Documents/Servitization/DLLServitizedbusinessmodels.pdf>>. (White paper).

Mclean, Georgie 2023. The power of "Yes And" in negotiation. ENS. <<https://negotiate.org/the-power-of-yes-and-in-negotiation/>> (luettu 21.11.2024).

Miettinen, Satu 2011. Palvelumuotoilu. Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.

MindTools Content Team n.d. Starbursting - Understanding New Ideas by Brainstorming Questions. <<https://www.mindtools.com/ab1w9zu/starbursting>> (luettu 21.11.2024).

Penttinen, Miikka n.d. Fasilitoinnin ihme -opas. Grape People.

Polaine, Andrew, Løvlie, Lavrans & Reason, Ben 2013. Service design. From insight to implementation. New York: Rosenfeld Media.

Rajasalo, Heikki 2023. YAMK\_MUOTOILUJOHTAMINEN\_1\_2023. esitetty tilaisuudessa Muotoilujohtaminen, 19.8.2023, Metropolia AMK.

Rope, Timo & Pyykkö, Manne 2003. Markkinointipsykologia. Väylä asiakasmieheeseen markkinointiin. Helsinki: Talentum.

Satu Miettinen 2017. An Introduction to Industrial Service Design. Abingdon, Oxon: Routledge. <<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1417302&site=ehost-live>>.

Stickdorn, Marc, Hormess, Markus, Lawrence, Adam & Schneider, Jakob 2021. This is service design doing: applying service design thinking in the real world ; a practitioners' handbook. Sebastopol, CA: O'Reilly Media.

The Interaction Design Foundation n.d. What is User Experience (UX) Design? The Interaction Design Foundation. <<https://www.interaction-design.org/literature/topics/ux-design>> (luettu 5.11.2024).

Tuulaniemi, Juha 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Media Oy.

Vaittinen, Eija 2019. Service Readiness during Manufacturers' Servitization. Väitöskirja, Tampere: Tampereen yliopisto. <<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0974-9>>.

Vilka, Hanna 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

VN 2023. Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 1. ja 2. osa - Näkymiä seuraavien sukupolvien Suomeen. 2023:1.

Enabling New Horizons: Our Journey to Innovation Excellence. 2024. (25.1.2024). Hellon. <<https://hellon.com/momentum/enabling-new-horizons-our-journey-to-innovation-excellence>> (luettu 17.10.2024).

Fourth Industrial Revolution. 2024. Wikipedia. <[https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Fourth\\_Industrial\\_Revolution&oldid=1253005302](https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Fourth_Industrial_Revolution&oldid=1253005302)>. (Page Version ID: 1253005302).

History of the Double Diamond - Design Council. n.d. <<https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/the-double-diamond/history-of-the-double-diamond/>> (luettu 25.1.2025).

## **Kuvalähteet**

Kuva 1. Opinnäytetyön viitekehys (Kuorelahti 2024)

Kuva 2. Asiakas- ja käyttäjäymmärryksen keruun menetelmät (Koivisto ym. 2019)

Kuva 3. Tuplatimanttimalli (Koivisto ym. 2019)

Kuva 4. Tuplatimanttiprosessin ensimmäisen vaiheen tuotokset (Kuorelahti 2024)

Kuva 5. Muotoilupalveluiden myyntiin liittyvät sidosryhmät (Kuorelahti 2024)

Kuva 6. Tehtävä 1: Muotoilumaturiteetin arviointi Danish design ladderia mukaillen (Kuorelahti 2024)

Kuva 7. Tehtävä 2: käytössä olevat termit ja niiden arvostus (Kuorelahti 2024)

Kuva 8. Asiakashaastattelujen analysointi samankaltaisuuskaaviolla (Kuorelahti 2024)

Kuva 9. Design ladder -tehtävän tulokset (Kuorelahti 2024)

Kuva 10. Arvostetuimmat ja käytetyimmät termit (Kuorelahti 2024)

Kuva 11. Samankaltaisuuskaavio haastatteluhavainnoista (Kuorelahti 2024)

Kuva 12. Tuplatimanttiprosessin jälkimmäisen vaiheen tuotokset (Kuorelahti 2024)

Kuva 13. Starbursting (MindTools Content Team n.d.)

Kuva 14. Kysymysketjut (Kuorelahti 2024)

Kuva 15. Myyntiesitys (Kuorelahti 2024)

Kuva 16. Service blueprint lähtötilanteesta (Kuorelahti 2024)

Kuva 17. Service blueprintit nyky- ja tavoitetiloista (Kuorelahti 2024)

Kuva 18. Konseptien linkittyminen myynnin prosesseihin (Kuorelahti 2024)

Kuva 19. Validointitaulu Mirossa (Kuorelahti 2024)

## Liitteet

### Liite 1 Asiakashaastattelun kysymysrunko

Rungossa pääkysymykset on merkitty lihavoinnilla.

#### Lämmittely ja taustatiedot

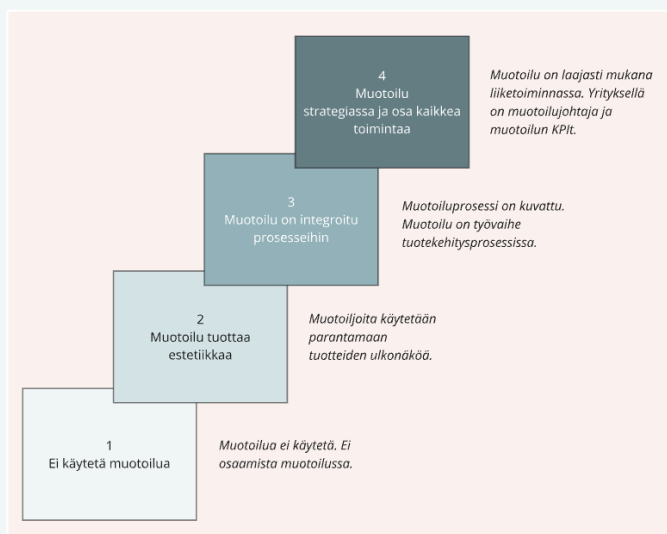
**Kerro alkuun hieman omasta työstäsi, millainen työnkuvasi on?**

Millainen oma suhteesi muotoiluun on?

**Mikä on oma roolisi konsulttityön hyödyntämisessä?**

Osallistutko konsulttityön ostamiseen? Miten?

#### Tehtävä 1: muotoilumaturiteetti



Tässä näet mukaelman Danish Design Ladderistä, jota käytetään arvioimaan organisaation muotoilumaturiteettia. Tutustu ensin kuvaan, jatketaan sitten keskustelua.

**Millä asteella yrityksenne on muotoilun hyödyntämisessä sinun arviosi mukaan?** Missä teillä eniten käytetään muotoilua?

**Millaisia haasteita tai esteitä muotoilun käyttämiseen liittyy tällä hetkellä?**

**Millaisissa tehtävissä olette käyttäneet ulkopuolisia muotoilijoita (konsultteja)?** Hankitaanko konsulteilta yleensä aikaa vai jokin tietty lopputulos?

Mikä on mieluisinta?

## **Millaisia kokemukset ovat olleet?**

### Mielikuva palvelumuotoilusta

#### **Miten määrittelisit palvelumuotoilun, mitä se on?**

Onko mielikuva palvelumuotoilusta muuttunut vuosien myötä, millä tavoin?

#### **Käytättekö palvelumuotoilua? Miten?**

Käytättekö palvelumuotoilua oman toiminnan kehittämisessä?

Miksi?

Mihin palvelumuotoilu sopii, mihin ei sovi? Miksi?

#### **Millaisia haasteita tai esteitä palvelumuotoilun käyttämiseen liittyy?**

#### **Miten palvelumuotoilu sopii teollisuuden kontekstiin?**

Miten yrityksessänne arvioidaan palvelumuotoilun tuottamaa lisäarvoa ja hyötyjä suhteessa kustannuksiin? Miksi?

Liittyykö palvelumuotoilun ostamiseen ulkopuolelta haasteita tai riskejä, millaisia?

### Palvelumuotoilun käyttäminen

#### **Osallistatteko asiakkaita tai tuotteen käyttäjiä tuotekehityksessä? Miten?**

#### **Miten innovoitte? Miten innovaatiot syntyvät?**

Kenen toimesta innovaatiot tai innovointi käynnistyy?

#### **Miten toimitte, kun edessä on jokin muutos, esim. toimintatapoihin, prosesseihin tai tuotantoon?**

Onko olemassa vakiintunutta prosessia, millainen se on?

Käytättekö ulkopuolisia konsultteja tällaisissa tilanteissa? Miten?

Miksi?

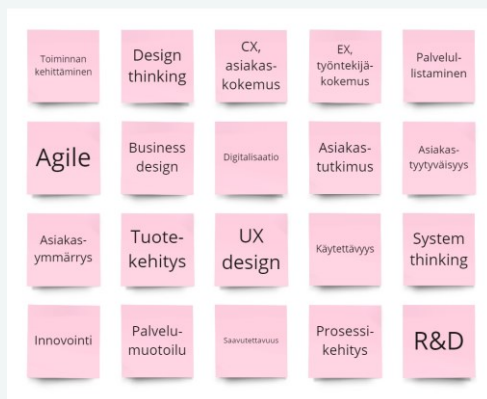
#### **Osallistetaanko työntekijöitä toimintaan kohdistuvien uudistusten suunnittelussa? Miten?**

Millaisia kokemukset toiminnan tai prosessien kehittämisprojekteista on olleet?

#### **Missä muotoilua mielestäsi tarvittaisiin eniten, mutta ei vielä käytetä?**

### Tehtävä 2: Termit ja arvostukset

Tässä näet erilaisia muotoiluun ja kehittämiseen liittyviä termejä. Voit katsoa ne rauhassa läpi ensin.



**Mitä näistä termeistä ovat käytössä teidän yrityksessänne, mitkä esiintyvät arjessa useimmin?**

Mitkä näistä liittyvät yhteen teidän toiminnassanne?

**Mitä näistä arvostetaan organisaatiossanne eniten? Valitse top 3 Miten Industry 5.0 -ajattelu näkyy teillä? Onko se ajankohtainen?**

**Mitä ajatuksia palvelullistaminen herättää teillä, miten siihen suhtaudutaan?**

Odotukset konsulteille ja myyntitilanteille

**Mitä odotat muotoilupalveluita tarjoavilta yrityksiltä?**

Mikä myyntitilanteissa ilahduttaa?

Mikä myyntitilanteissa turhauttaa?

**Jos voisit muuttaa jotain konsulttien toiminnassa, mitä muuttaisit?**

**Millaiselle osaamiselle on eniten tarvetta lähitulevaisuudessa teollisuudessa, mihin neuvoisit keskittymään? Millaiselle osaamiselle teillä on eniten tarvetta lähitulevaisuudessa?**

**Mitä toivoisit Goforelta? Millaisia terveisiä haluaisit lähettää Goforelaisille? Miten teidän tarpeet voitaisiin huomioida paremmin?**

**Mitä muuta haluaisit lisätä?**

Jäikö jotain kysymättä?