

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU
Muotoilun koulutusohjelma / tuotemuotoilu ja -viestintä

Minna Nupponen

BRÄNDIN RAKENTAMISESTA PALVELUMUOTOILUUN
– Uusia työtapoja ja työkaluja

Opinnäytetyö 2011

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Muotoilun koulutusohjelma

NUPPONEN, MINNA

Brändin rakentamisesta palvelumuotoiluun

– Uusia työtapoja ja työkaluja

Opinnäytetyö

58 sivua

Työn ohjaaja

Lehtori Jan Kettula

Toimeksiantaja

Nitro ID

Marraskuu 2011

Avainsanat

palvelu, palvelumuotoilu, design management

Opinnäytetyön aiheena on palvelumuotoilu ja palvelumuotoilun toteuttaminen markkinointiviestintätoimistossa. Työn tavoitteena on selvittää uusin käsitys palvelusta ja palvelumuotoilusta sekä saavuttaa ymmärrys, mitä toimintatapoja ja työkaluja käytetään palvelumuotoilussa. Työn toisena tavoitteena on selvittää, mitä työkaluja tai työtapoja tulisi ottaa käyttöön markkinointiviestintätoimistossa, jotta se pystyisi lisäämään palvelumuotoilun palvelutarjontaan. Tilaaja on markkinointiviestintätoimisto Nitro ID.

Tutkimusote on kvalitatiivinen. Työllä pyritään palvelumuotoilun entistä parempaan ymmärtämiseen. Ymmärrys pyritään saavuttamaan keräämällä tietoa ilmiöstä ja kerätyn tiedon järjestelyyn tavoitetta palvelevalla tavalla. Työssä verrataan palvelumuotoilun prosessia, prosessin vaiheita ja vaiheiden tavoitteita brändin rakentamisen vaiheisiin ja tavoitteisiin. Työ on teoreettinen taustakartoitus, jonka pohjalta työn tilaaja jatkaa oman toimintansa kehittämistä.

Markkinointiviestintätoimisto tekee nykyisin yrityskuvan ja brändin rakentamista. Näillä ja design management -prosessilla on hyvin paljon yhteistä palvelumuotoilun kanssa, vaikka työkaluissa onkin kohteen luonteesta riippuen eroa. Kummassakin on kyse asiakkaan kokemuksesta.

ABSTRAKT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Yrkeshögskola

Design

NUPPONEN, MINNA

Från branding till tjänstedesign

– Nya metoder och verktyg

Kandidatarbete

58 sidor

Handledare

Jan Kettula, lektor

På uppdrag av

Nitro ID

September 2011

Nyckelord

Tjänster, Tjänstedesign, Design management

Temat för denna uppsats är tjänstedesign och användning av tjänstedesign på marknadsföringsbyrån. Målet med arbetet är att ta reda på den nyaste uppfattningen av tjänster och tjänstedesign samt nå förståelse om vilka arbetsmetoder och verktyg som används i tjänstedesign. Det andra målet med arbetet är att utreda vilka arbetsmetoder eller verktyg som behövs för att marknadsföringsbyrån ska kunna erbjuda tjänstedesign. Arbetet är beställt av marknadsföringsbyrån Nitro ID.

Forskningsgreppet är kvalitativt. Syftet är att bättre förstå fenomenet tjänstedesign. Syftet nås genom att söka kunskap om fenomenet och att inventera information. Tjänstedesignprocessen, dess faser och syftet med faserna jämförs med design management-processen, dess faser och mål. Uppsatsen är en teoretisk kartläggning, vilken marknadsföringsbyrån Nitro ID kan använda i sitt eget utvecklingsarbete.

Marknadsföringsbyrån arbetar med branding och design management. Dessa processer har mycket gemensamt med tjänstedesign, även om det finns skillnader i arbetsmetoder och verktyg beroende på föremålet som ska utvecklas. I båda processerna är det fråga om kundupplevelse.

SISÄLLYS

KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY	5
1 JOHDANTO	10
2 TYÖN LÄHTÖKOHDAT JA PÄÄMÄÄRÄT	12
3 MITÄ ON PALVELU?	18
3.1 Teollisen tuotteen ja palvelun erot	18
3.2 Palvelu tarjoomana	20
3.3 Palveluntarjoajan näkökulma: Palvelun rakentaminen	21
3.4 Asiakkaan näkökulma: Tarpeesta arvoon	25
3.5 Markkinoinnin näkökulma: Vuoropuhelu brändin ja asiakkaan välillä	29
3.6 DM-näkökulma: Palvelun kontaktipisteet	30
3.7 Yrityksen strategian näkökulma: Visio, missio, arvot	31
3.8 Palvelun määritelmä	32
3.9 Suunnittelussa huomioitavat palveluiden ominaisuudet	33
4 SUUNNITTELU KÄYTTÄJÄN NÄKÖKULMASTA KÄYTTÄJÄN KANSSA	35
4.1 Mitä on palvelumuotoilu?	35
4.2 Palvelumuotoiluprosessin vaiheet	37
4.3 Hyöty palvelumuotoilusta	40
5 DESIGN MANAGEMENTISTÄ PALVELUMUOTOILUUN	41
5.1 Brändin rakentamisen prosessi	41
5.2 Brändin rakentamisen prosessin ja palvelumuotoilun erot	43
5.2.1 Määrittely: Brief ja esitutkimus	43
5.2.2 Tutkimus: Asiakasymmärrys ja strateginen suunnittelu	43
5.2.3 Suunnittelu: Ideointi, konseptointi, prototypointi	46
5.2.4 Tuotanto: Palvelumuotoilu on jatkuva prosessi	49
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	49
7 POHDINTA	52
KUVAT	58

KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY

Arvo (Value)

Asiakkaan saama hyöty tai etu tuotteesta. *Asiakkaat etsivät ratkaisuja tai paketteja, joita he voivat käyttää niin, että saavat niistä arvoa jokapäiväiseen elämäänsä tai päivittäisiin toimintoihinsa* (Grönroos 2009: 25).

Asiakas, käyttäjä, kuluttaja (Customer, user, consumer)

Osapuoli, joka kuluttaa palveluntarjoajan tarjoamaa palvelua. Asiakas voi olla yksittäinen ihminen, ryhmä tai organisaatio. (Koivisto 2007: 6.) Muotoilussa on totuttu puhumaan tuotteen käyttäjästä. Tässä työssä käytetään termejä asiakas, käyttäjä ja kuluttaja viittaamaan osapuoleen, joka ostaa palveluita, käyttää tai kuluttaa niitä.

Asiakas-/käyttäjakeskeisyys (Customer/User centeredness)

Palvelujen suunnittelu lähtee asiakkaiden / palvelun käyttäjien näkemysten aktiivisesta selvittämisestä, sillä (...) *lähtökohtana ovat asiakkaan tarpeet ja toiveet sekä asiakkaiden ongelmien ratkaiseminen* (Koivisto 2007: 6).

Asiakaspalvelu (Customer service)

Asiakaspalvelu, asiakkaan ja palveluhenkilökunnan vuorovaikutus on vain yksi jake-lukanava, jolla palvelutuote saatetaan asiakkaan ulottuville. Asiakaspalvelu voidaan muotoilla vain siltä osin, mikä on standardoitavissa tai mille voidaan määritellä selkeät ohjeet. Esimerkiksi italian kielen kurssi voidaan nähdä palveluna. Opettajan toimintaa varten voidaan antaa standardit käytettäville materiaaleille, etenemisvauhdille tai käytettäville opetusmenetelmille (pelit, leikit), mutta opettajan toimintaa vuorovaikutustilanteessa on vaikea ohjeistaa kaikelta osin, sillä jokainen opettaja käyttää vuorovaikutuksessa omaa persoonaansa. Lisäksi kaikki opiskelijat ovat erilaisia ja palvelun käyttäjän osallistuminen palvelun syntymiseen tekee vuorovaikutustilanteesta vaikeasti ennakoitavan. Asiakas voi esimerkiksi kieltäytyä antamasta omaan panostaan palvelun tuottamiseksi, vaikka olisi maksanut palvelusta.

Asiakasymmärrys (Customer insight)

Tieto ja ymmärrys asiakkaasta ja siitä todellisuudesta, jossa asiakkaat elävät ja toimivat, jotta voidaan tehdä entistä parempia tuotteita ja palveluita (Arantola 2006: 153; Tuulaniemi 2011: 71).

Jakelukanava (Distribution)

Jakelukanava on kanava, jonka avulla palvelu viedään asiakkaan ulottuville. Se voi olla esimerkiksi fyysinen tila, jonne asiakas saapuu, ihmisten välinen vuorovaikutus (asiakaspalvelu) ja mekaaninen tai sähköinen käyttöliittymä.

Kilpailuetu (Competitive advantage)

Tuotteessa oleva ominaisuus, joka tarjoaa sellaista asiakkaalle tärkeää etua tai hyötyä, jota kilpailijoiden tuotteet eivät tarjoa.

Kontaktihenkilöstö (Contact persons)

Kontaktihenkilöstö on palveluntarjoajan henkilökuntaa, joka tuottaa palvelun vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa.

Kontaktipiste (Touchpoint)

Palvelu koetaan kontaktipisteiden kautta. Kontaktipisteet voivat olla tiloja, esineitä, prosesseja ja ihmisiä, esimerkiksi mainokset lehdissä ja televisiossa, soitto asiakaspalveluun, www-sivusto. Kontaktipisteet muodostavat ajassa asiakkaan kulkeman palvelupolun. (Koivisto 2007: 6.)

Käyttäjäkokemus (User experience)

Tuotteen tai palvelun käyttämiseen tai kuluttamiseen liittyvä kokonaisvaltainen elämys, joka kattaa käytettävyyden ja käyttöliittymän lisäksi kaikki ne palvelun tai tuotteen osa-alueet tai ominaisuudet, jotka voivat herättää käyttäjässä tunteita. (Miettinen 2009)

Palvelu (Service)

Aineeton teko tai tekojen sarja, joka tapahtuu yleensä asiakkaan, palveluhenkilökunnan ja/tai fyysisten resurssien tai tavaroiden ja/tai palvelun tarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa ja joka *tarjoaa ratkaisun asiakkaan ongelmiin* (Grönroos 2009: 77). Palvelu on määritelty tarkemmin luvussa 3.

Palveluidea (Service idea)

Ajatus palvelusta, joka voitaisiin mahdollisesti toteuttaa. Palveluidea voi myös liittyä olemassa olevan palvelun kehittämiseen. (Koivisto 2007: 6.) Myös palveluyrityksen toiminta-ajatus.

Palvelukokemus (Service Experience)

Koska kokemus on aina subjektiivinen, palvelukokemusta ei voida suunnitella, mutta palvelumuotoilun avulla pyritään optimoimaan kokemukseen vaikuttavat elementit: tilat, välineet, vuorovaikutus, toiminta- ja työtavat (Tuulaniemi 2011: 26). Kokemus muodostuu toiminnan tasosta (tulevatko asiakkaan tarpeet tyydytetyiksi), tunnetasosta (mitä tunteita palvelu asiakkaassa herättää) ja merkitystasosta (mitä palvelu merkitsee asiakkaalle). Toiminnan taso on perustaso, niin sanottu hygieniataso. Vähintään sen tulee toteutua, jotta palvelu voi ylipäänsä olla markkinoilla. (Tuulaniemi 2011: 74–75.) Kokemuksen eri tasot voivat olla myös ristiriidassa. Kirurginen toimenpide on voinut onnistua loistavasti (toiminnallinen taso), mutta asiakkaalle voi jäädä epävarmuus hoidon laadusta hoitohenkilökunnan käytöksen takia (tunnetaso). Sekä toiminnallisella että tunnetasolla kokemus voi olla hyvä, mutta asiakas ei koe että palvelu istuu hänen arvomaailmaansa tai tukee hänen identiteettiään (merkitystaso), eikä asiakas käytä samaa palvelua toistamiseen.

Palvelulupaus/Arvolupaus (Service promise)

Yritys antaa asiakkaalleen lupauksen arvosta. Arvolupaus määrittelee ja kuvaa asiakkaalle tarjotun ratkaisun, kertoo, kenelle se on tarkoitettu ja mikä on sen antama asiakashyöty. Lisäksi arvolupaus kertoo, miten ratkaisu erottautuu kilpailijoistaan, miten se on ainutlaatuinen. (Tuulaniemi 2011: 33.)

Palvelumuotoilu (Service Design)

Palvelumuotoilun keskeisenä tavoitteena on palvelukokemuksen käyttäjälähtöinen suunnittelu siten, että palvelu vastaa sekä käyttäjien tarpeita että palvelun tarjoajan liiketoiminnallisia tavoitteita. (Miettinen 2009)

Service Design on käännetty suomeksi muotoon palvelumuotoilu. Sanavalinta korostaa muotoilujattelua (design thinking). Palvelumuotoilussa palvelujen suunnittelussa hyödynnetään muotoilun prosesseja, taitoja ja menetelmiä, joita on totuttu aikaisemmin käyttämään tuotemuotoilussa. (Koivisto 2007: 12; Vaajakallio et al. 2009: 3.)

Palveluntuottaja/-tarjoaja (Service provider)

Osapuoli, joka tuottaa palvelun, jota asiakas käyttää.

Palvelupaketti (Service package)

Palvelupaketti koostuu konkreettisista tai aineettomista osapalveluista. Paketti jaka-

tuu peruspalveluun tai ydinpalveluun ja lisäpalveluihin, joita ovat liitännäispalvelut ja avustavat palvelut. (Grönroos 2009: 222.) Palvelupaketti sisältää palvelutarjoaman lisäksi palvelun tuotantoprosessin (Koivisto 2011: 45).

Palvelupolku (Customer journey)

Palvelu koetaan ajassa palvelupolkuna useiden eri palvelutuokioiden ja kontaktipisteiden kautta. Polkuun vaikuttaa suunniteltu palveluntuotantoprosessi ja asiakkaan tekemät omat valinnat. (Koivisto 2007: 7.) Palvelupolku voidaan jakaa eri vaiheisiin: 1) esipalvelu, 2) ydinpalvelu, 3) jälkipalvelu (Tuulaniemi 2011: 79).

Palveluprosessi (Service delivery process)

Palvelu tuotetaan prosessina, johon asiakas osallistuu ja jonka lopputuloksena on palvelutarjouksen mukainen palvelu (Grönroos 2009: 221).

Palvelurajapinta (Service Interface)

Palveluntarjoajan ja asiakkaan välinen rajapinta, jossa tapahtuu palveluntarjoajan ja asiakkaan välinen vuorovaikutus (Koivisto 2007: 7). Vuorovaikutus tapahtuu asiakkaan ja palveluntarjoajan resurssien välillä, joten rajapinta ei rajoitu vain ihmisten väliseen vuorovaikutukseen (asiakaspalvelu). Palvelurajapinnan muodostavat kaikki ihmiset, tilat, esineet ja niiden käyttöliittymät, toisin sanoen kaikki kontaktipisteet, joista asiakkaalle muodostuu kokemus palvelusta.

Palvelutarjous (Service offer)

Palvelutarjous on se, mitä yritys lupaa asiakkaalleen. Se on palvelupaketin kuvaus. (Grönroos 2009: 77.)

Palvelutuokio (Service moment)

Palvelut rakentuvat jaksojen tai episodien sarjasta tai joukosta osapalveluja, jotka yhdessä muodostavat asiakkaalle arvoa tuottavan palvelun kokonaisuuden. Yksittäistä episodua kutsutaan palvelutuokioksi. Jokainen palvelutuokio muodostuu useista eri kontaktipisteistä. (Koivisto 2007: 67.)

Tukihenkilöstö (Support persons)

Tukihenkilöstö on palveluntarjoajan henkilökuntaa, joka osallistuu palvelun tuottamiseen, mutta toimii asiakkaalta piilossa, takahuoneessa.

Tuote – palvelu = tarjooma (Product – Service = Offering)

Yritys tai organisaatio tarjoaa ratkaisun, joka vastaa asiakkaan tarpeeseen. Ratkaisu voi olla tavara tai palvelu tai niiden yhdistelmä.

Ydinpalvelu – avustava palvelu – tukipalvelu**(Core service – Facilitating service – Supporting service)**

Ydinpalvelu vastaa asiakkaan keskeiseen ostotarpeeseen (hotelliyöpyminen). Avustavat palvelut ovat ydinpalvelun käytölle lähes välttämättömiä (hotellissa vastaanotto tai ravintolapalvelut). *Tukipalvelut tekevät palvelun käyttämisen miellyttävämmäksi, lisäävät palvelun arvoa ja erilaistavat palvelun kilpailijoiden tarjonnasta* (Koivisto 2011: 44). Tukipalvelujen merkitys voi olla ratkaiseva valittaessa palvelun tarjoajaa, vaikka ne vastaavatkin asiakkaiden toissijaisiin tarpeisiin.

Yrityskuva (Corporate image)

Mielikuva, joka asiakkaalla on yrityksen tuotteista, palveluista, henkilöstöstä ja toiminnasta.

1 JOHDANTO

Palveluita on aina ollut. Perinteisiä palvelualoja ovat kauppa, finanssi-, vakuutus- ja kiinteistöala, logistiikka, matkailu ja virkistys, hallinto, terveydenhuolto, koulutus ja tutkimus. Myös fyysisten tuotteiden elinkaareen on aina sisältynyt palveluita (tuotekehityksessä, hankinnoissa, testauksessa, markkinoinnissa, toimituksissa, koulutuksessa ja huollossa), mutta ulkoistaminen, ostopalvelujen käyttö, on tuonut ne näkyviin ja samalla palvelujen arvostus on noussut (Mager & Gais 2009: 39, 28). Miksi palveluita sitten pitäisi muotoilla? Palvelumuotoilua perustellaan usein palvelusektorin kasvulla ja suuruudella sekä muiden alojen palveluistumisella. Kilpailun kovetessa palveluista on tullut myös teollisuusyrityksille keino luoda kilpailuetua (Grönroos 2009: 22). Nykyajan tavarakylläisessä maailmassa tavaroiden ja niiden omistamisen merkitys on vähentynyt ja haluamme enemmän elämäämme helpottavia ratkaisuja ja nämä ratkaisut ovat yleensä palveluita (Tuulaniemi 2011: 16).

Tietotekniikan kehitys on vaikuttanut vanhoihin tuotteisiin ja palveluihin muuttamalla erityisesti vuorovaikutustilannetta ja samalla jakelukanavaa. Asiakkaan rooli palvelun tuottajana on kasvanut (pankkipalvelut, check in -automaatit lentokentillä). Tietoyhteiskuntaan siirtyminen on toisaalta lisännyt asiantuntijapalveluiden osuutta palveluista. Samanaikaisesti kuluttajien tarpeet ovat yksilöllistyneet ja kuluttajat haluavat yhä enemmän elämyksiä. Ihmisten elämäntavat, arvot ja myös tunteet ohjaavat arjen valintoja. Asiakkaan kokemus palvelusta tai tuotteesta onkin noussut avainasemaan. (Gilmore & Pine 1997; Hämäläinen et al. 2009: 10–12; Vaajakallio et al. 2009: 5–6; Koivisto 2007: 7, 16–17.)

Yhteiskunnan palveluistuessa kritiikki huonosti toimivia palveluita kohtaan lisääntyi. Syyllisiksi huonoihin palveluihin on nimetty muun muassa insinöörit ja markkinoinnin väki, joiden tehtäväksi uusien palvelujen suunnittelu ja kehittäminen ovat usein jääneet. Palvelumuotoilun pioneerit kokivat, että palvelujen suunnittelussa unohdettiin asiakkaan kokemus palvelusta ja he halusivat tuoda suunnitteluun tuotemuotoilussa käytetyn suunnitteluprosessin, työtavat ja käyttäjälähtöisyyden. (Koivisto 2007: 9–10.)

Perinteinen teollinen muotoilu on kohdistunut tuotteiden käytettävyyteen, haluttavuuteen, valmistettavuuteen ja valmistuskustannusten pienentämiseen tai tuotteen brändäykseen, jolloin tuote tukee yrityksen imagoa. Samoja asioita voidaan saavuttaa myös palvelujen muotoilulla: elämyksellisyyttä ja haluttavuutta, käytettävyyttä ja ymmärret-

tävyyttä, hyödyllisyyttä ja tehokkuutta, selkeää imagoa ja vahvaa brändiä. (Lindström et al. 2006: 28–29.) Keskeisintä kaikessa liiketoiminnassa on kuitenkin tajuta asiakkaiden tarpeet ja vastata niihin. Menestymisen takaa kyky tulkita asiakkaiden tarpeita ja kyky muodostaa niiden pohjalta houkuttelevia tarjoomia (Tuulaniemi 2011: 61). *Palvelumuotoilu on konkreettinen tapa määrittää palvelutarpeet ja vastata niihin* (Tuulaniemi 2011: 96). Palvelumuotoilun keinoin tuodaan käyttäjän näkökulma palvelujen suunnitteluun.

Tämän työn tavoitteena on selvittää uusin käsitys palvelusta ja palvelumuotoilusta sekä saavuttaa ymmärrys, mitä työkaluja palvelumuotoilussa tarvitaan. Työn tilaaja on markkinointiviestintätoimisto Nitro ID. Tilaajan tarve on selvittää, mitä työkaluja tai työtapoja tulisi ottaa käyttöön markkinointiviestintätoimistossa, jotta se pystyisi lisäämään palvelumuotoilun palvelutarjontaansa. Työ on teoreettinen taustakartoitus, jonka pohjalta tilaaja jatkaa oman toimintansa kehittämistä. Selvitys perustuu aikaisempaan kirjallisuuteen.

Luvussa 2 esitellään tarkemmin työn taustat, tavoite ja tutkimusongelmat. Luvussa 3 selvitetään palvelujen erityispiirteitä ja käsitellään palvelujen suunnitteluun vaikuttavia tekijöitä. Luvussa 4 esitellään toimintamalleja, joita on käytetty palvelumuotoilussa. Luvussa 5 verrataan palvelumuotoilun prosessia design management -ajatteluun ja brändin rakentamisprosessiin.

2 TYÖN LÄHTÖKOHDAT JA PÄÄMÄÄRÄT

Luvussa 2 esitellään työn taustat ja tilaajayrityksen tarve, työn tavoite, käsitekartta, viitekehys ja tutkimusongelmat. Lisäksi kerrotaan lyhyesti työn etenemisestä ja metodista. Lopuksi on katsaus uusimmasta ja osittain vielä käynnissä olevasta palvelumuotoilun tutkimuksesta Suomessa.

Työn tilaaja on markkinointiviestintätoimisto Nitro ID. Myös markkinointiviestintätoimiston asiakkailta on sellaisia tarpeita kehittää toimintaansa tai tarjoamaansa, joiden kohdalla voidaan hyödyntää palvelumuotoilun toimintatapoja tai työkaluja. Palvelumuotoilu ei ole työtapa vain uusien tai olemassa olevien palveluiden kehittämiseen, vaan se on myös tapa yhdistää liiketoiminnan tavoitteet asiakkaan näkökulmaan. Sitä voidaan käyttää niin yrityksen liiketoiminnan strategiseen suuntaamiseen kuin asiakkaiden saaman edun lisäämiseen.

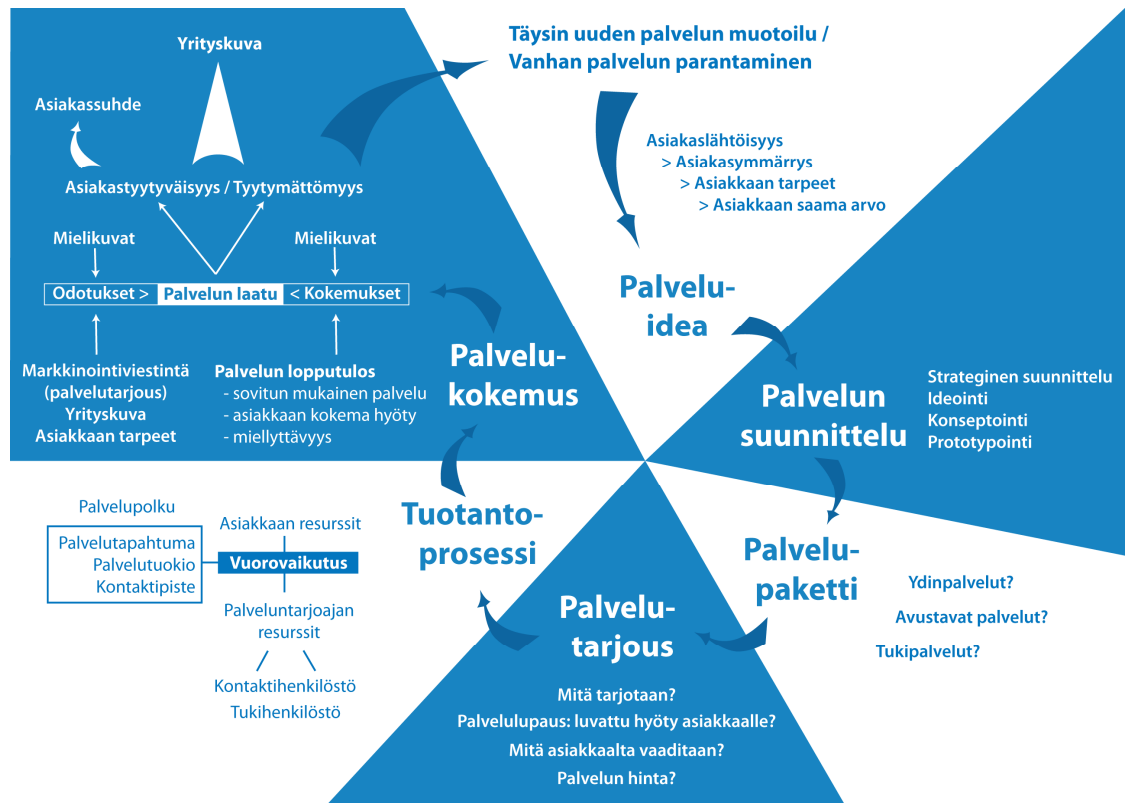
Palvelumuotoilu on prosessi, joka auttaa havaitsemaan, missä, milloin ja kuinka organisaatio voi tehdä palvelunsa arvokkaammaksi asiakkailleensa ja itselleen.

(Tuulaniemi 2011: 96.)

Liiketoiminnan tulisi lähteä asiakkaiden syvällisestä ymmärtämisestä ja tähän palvelumuotoilu antaa työkaluja. Palvelumuotoilun avulla voidaan auttaa yritystä kohdistamaan toimintaansa asioihin, joista on asiakkaalle etua ja hyötyä, toisin sanoen muuttamaan toimintaa asiakaslähtoisemmäksi. (Tuulaniemi 2011: 95–103.) Asiakastyytyväisyyden lisääntyminen voi johtaa asiakassuhteen syvenemiseen ja brändiuskollisuuteen, mihin tähdätään myös brändin rakentamisella ja markkinointiviestinnällä.

Työn tavoitteena on saavuttaa ymmärrys palvelumuotoilusta, sekä selvittää, mitä työkaluja tai työtapoja tulisi ottaa käyttöön, jotta palvelumuotoilu olisi liitettävästi luontevasti osaksi markkinointiviestintätoimiston palvelutarjontaa.

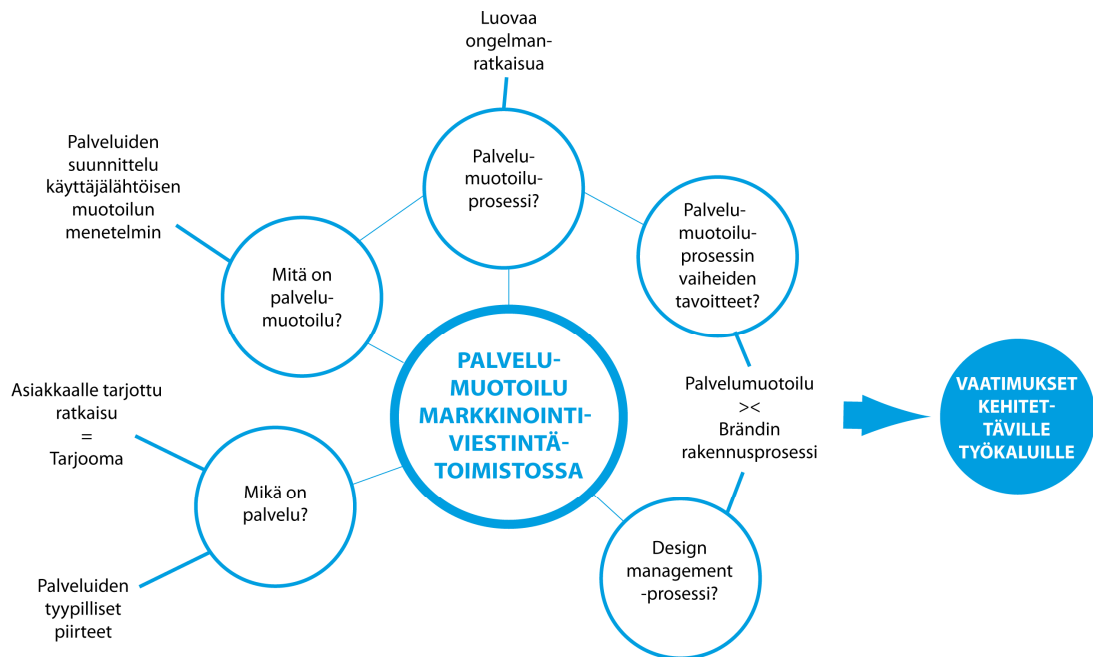
Työn alussa määritellyistä palvelujen suunnitteluun liittyvistä käsitteistä on koottu käsitekartta, jotta termit eivät jäisi irralliseksi sanastoksi (kuva 1). Käsitekartta kuvaa palvelujen suunnittelun vaiheita.



Kuva 1. Palvelujen suunnitteluun liittyviä käsitteitä käsittekarttana.

Tämä työ keskittyy palvelun suunnitteluprosessin alkupäähän, eli palveluidean tuottamiseen, sen tarkistamiseen asiakasymmärryksen pohjalta sekä palvelun kehittämiseen käyttäjäkeskeisen suunnittelun menetelmin. Palvelun tuotantoon, markkinointiin tai toteutuneen palvelun onnistumisen mittaamiseen ei perehdytä. Tämä rajaus on oikeastaan täysin järjetön, sillä juuri asiakastyytyväisyydestä ja -palautteesta, asiakkaan kokemuksesta saadaan tietoa, jonka pohjalta palveluita kehitetään edelleen. Palvelujen markkinointikaan ole irrallinen toimenpide, vaan markkinoinnin arvot, markkinointiviestintä, palvelulupaus ja palvelupaketti luodaan palveluja kehitettäessä. Lisäksi hyvä palvelu on parasta markkinointia.

Työn tutkimusongelmana on palvelumuotoilun toteuttaminen markkinointiviestintätoimistossa. Tutkimuskysymys kysymysmuodossa on: Mitä työvälineitä markkinointiviestintä toimiston tulee ottaa haltuunsa pystyäkseen tekemään palvelumuotoilua tulevaisuudessa? Ennen kuin etsitään vastausta työn pääkysymykseen, selvitetään, mitä on palvelu, millaisia malleja palvelumuotoilusta on esitetty, mitä vaiheita palvelumuotoiluprosessit pitävät sisällään, miten palvelumuotoiluprosessi ja brändin rakentamisen prosessi eroavat toisistaan sekä minkälaisilla työkalulla palvelumuotoilua on tehty. Nämä työssä selvitettävät asiat on esitetty kuvassa 2.

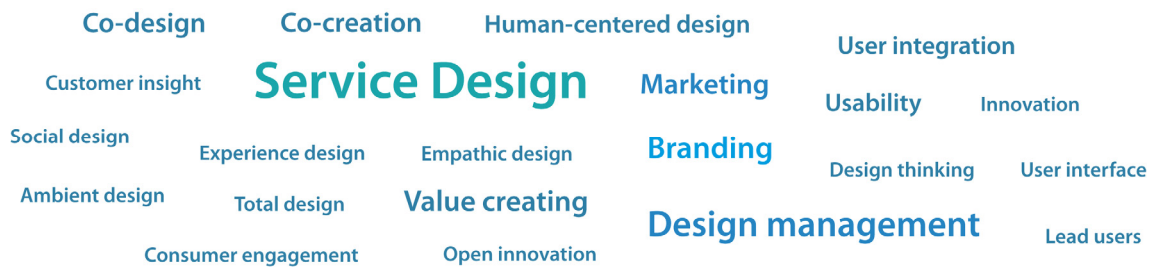


Kuva 2. Työn viitekehys.

Tutkimusote on kvalitatiivinen. Työllä pyritään palvelumuotoilun entistä parempaan ymmärtämiseen. Ymmärrys pyritään saavuttamaan keräämällä tietoa ilmiöstä ja kerätyn tiedon järjestelyyn tavoitetta palvelevalla tavalla. (Kananen 2010: 41–42.) Palvelumuotoilu on suunnitteluprosessi aivan kuten fyysisten tuotteiden suunnitteluprosessi tai brändin rakentamisen prosessi, ja työ pyrkii tämän prosessin ymmärtämiseen. Tavoitteeseen pyritään vertaamalla palvelumuotoilun prosessia, prosessin vaiheita ja vaiheiden tavoitteita brändin rakentamisen vaiheisiin ja tavoitteisiin.

Koko työ on tiedonhankintaa, teoreettinen taustakartoitus, josta muodostuu viitekehys, johon tilaajayrityksen omien toimintamallien kehittämistä voidaan myöhemmin verrata. Työ on esiselvitys, jonka jälkeen Nitro ID jatkaa oman toimintansa kehittämistä ja rakentaa itselleen valmiuksia tehdä palvelumuotoilua asiakkailleensa.

Tiedonhankintamenetelmänä käytetään kirjallisia lähteitä. Palvelumuotoiluun liittyvää ja etenkin sitä sivuavaa kirjallisuutta ja tutkimusraportteja on nykyisin jo hyvin saatavilla. Kuvaan 3 on koottu tutkimussuuntauksia ja käsitteitä, jotka liittyvät palvelujen suunnitteluun. Tässä työssä on tutustuttu kuitenkin vain palveluita ja palvelumuotoilua käsittelevään kirjallisuuteen.



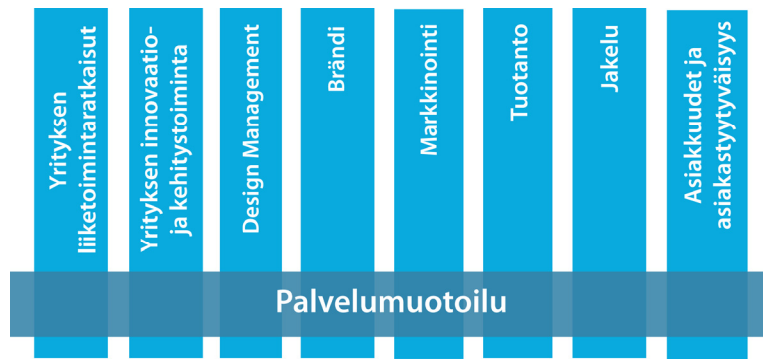
Kuva 3. Palvelumuotoiluun liittyvän kirjallisuuden rajaaminen.

Työssä on käytetty paljon myös Internet-lähteitä, sillä etenkin tutkimushankkeiden raportit, tutkijoiden kirjoittamat artikkelit ja lopputyöt ovat nykyisin hyvin saatavilla sähköisessä muodossa. Tieteellisessä kirjoittamisessa tulisi käyttää alkuperäisiä lähteitä toisen käden lähteiden sijaan, sillä jokainen siteeraus on aina uusi tulkinta alkuperäisestä ajatuksesta ja kunnia ajatuksen esittämisestä tulisi antaa sille, joka on sen ensimmäisen kerran tuonut esiin. Tässä työssä on kuitenkin käytetty enimmäkseen uusimpia lähteitä, sillä tavoitteena on ollut perehtyä aivan viime vuosina palveluista ja palvelumuotoilusta kirjoitettuihin raportteihin ja kirjallisuuteen, mutta lähteinä on käytetty myös muutamia vanhempia teoksia. Palvelumuotoilun historia on jätetty tämän työn ulkopuolelle, sillä siitä on esimerkiksi Extreme Design -hankkeen yhteydessä tehty selkeä esitys, jota ei ole syytä toistaa (Vaajakallio et al. 2009: 4–5).

Palvelujen merkityksen kasvusta kertoo, että kun vuonna 2009 aloittaneen Aalto-yliopiston, Teknillisen korkeakoulun, Helsingin kauppakorkeakoulun ja Taideteollisen korkeakoulun eri tutkimusalat yhdistivät innovaatiotoimintansa kolmen factoryn alle, yhden nimeksi tuli Service Factory. Kaksi muuta ovat Design Factory ja Media Factory. Kukin korkeakouluista on toki ollut kiinnostunut palvelujen kehittämisestä aikaisemminkin. Palvelujen markkinoinnin tutkiminen on aloitettu jo 1970-luvulla, käytettävyydetutkimuksen alkujuuret ovat tietotekniikassa ja muotoilun puolella on kehitetty palvelumuotoilua käyttäen käyttäjäkeskeisen tuotemuotoilun malleja ja menetelmiä.

Eri tutkimusyksiköt ovat tarkastelleet palveluita ja palvelujen kehittämistä eri kanteilta. Tarkastelun kohteena ovat olleet muun muassa palvelujen tuottaminen ja niiden johtaminen, palvelujen ominaispiirteet ja luokittelu, palvelujen laatu, laadun muodostuminen, hallinta ja mittaaminen, palvelujen suunnitteluprosessi ja siinä käytettävät työkalut sekä asiakkaan rooli palvelun suunnittelussa ja tuottamisessa. Vaajakallio et al. (2009: 5) toteaa, että palvelumuotoilun tutkimusta tulee edistämään tulevaisuudessa juuri monialainen lähestyminen.

Kuvassa 4 on annettu esimerkkejä siitä, miten monella tavalla palvelumuotoilu linkittyy yrityksen liiketoimintaan. Markkinointi, tuotanto ja jakelu kuuluvat itsestään selvästi kuvaan, sillä kaikkiin niihin otetaan kantaa palvelua suunnitellessa. Tuulaniemi (2011: 94–102) kirjoittaa palvelumuotoilun linkittymisestä yrityksen liitetoimintaan paljon tarkemmin. Hän listaa muun muassa sivun verran organisaation sisäisiä prosesseja, joiden kehittämiseen ja kehittämiseen palvelumuotoilusta on apua.



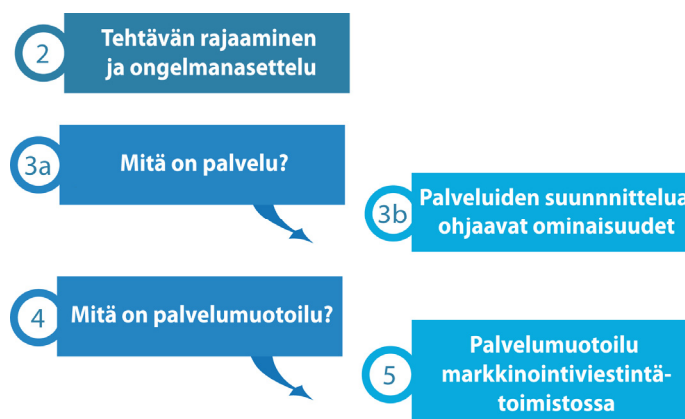
Kuva 4. Palvelumuotoilun linkittyminen yrityksen liiketoimintaan.

Suomessa eri korkeakoulujen ja tutkimusyksiköiden omilla ja yhteisillä hankkeilla tutkitaan ja kehitetään toimintatapoja, joiden tavoitteena on edistää palvelumuotoilun käyttöä yrityksissä. Taideteollisen korkeakoulun ja Teknillisen korkeakoulun Extreme Design -projektissa (2008–2010) sovellettiin ja kehitettiin käyttäjäkeskeisiä työtapoja, muotoilupelejä ja draamaa palvelujen kehittämiseen. Pelien avulla pystytään avaamaan näkökulmia, joita ei tule esille keskusteluissa ja haastatteluissa. (eXtreme Design -projektisuunnitelma 2008.) Taideteollisen korkeakoulun ja Vaasan yliopiston yhteisen tutkimus- ja tuotekehityskeskuksen, Muovan, Desire-projektin tavoitteena oli *soveltaa käyttäjäkeskeistä palvelumuotoiluprosessia yrityksiin ja tutkia, miten se uudistaa yritysten palveluinnovaatiotoimintaa* (Hämäläinen & al. 2009: 9). Quicksteps-projektin (2009–2011) tavoitteena on tehostaa tieto- ja osaamisintensiivisten yritysten palveluinnovointia keskittymällä asiakkaalle merkityksellisen arvon tuottamiseen. Projektin aikana kehitetään käyttäjäkeskeinen toimintamalli, *jonka avulla voidaan tunnistaa, tuottaa ja testata asiakkaalle merkityksellistä palveluarvoa*. Design SOS -projekti (2010–2013) tähtää palvelutoiminnan tehostamiseen käyttäjälähtöisen palvelumuotoilun avulla, kestävän kehityksen edistämiseen markkinalähtöisen muotoilun keinoin sekä innovaatiotoiminnan vahvistamiseen tulevaisuuden ennakkointiin perustuvan muotoilun keinoin.

Savonia-ammattikorkeakoulussa on käynnissä Pali- ja Palmu-hankkeet. Pali – Palvelusta liiketoimintaa on vuoden 2011 ajan kestävä hanke, jonka tarkoituksena on kehittää uusia palvelun tuottamisen tapoja palvelumuotoilun menetelmien avulla ja lisätä hankkeeseen osallistuvien tahojen palveluliiketoimintaosaamista. Myös syksyllä 2010 Jyväskylän ammattikorkeakoulussa käynnistyneen Palvelumuotoilun työkalupakki-hankkeen tavoitteena oli selvittää, *kuinka palvelumuotoilun menetelmiä voidaan soveltaa yrityksissä sekä löytää parhaat menetelmät matkailutuotteiden kehittämiseen.*

Viimeisen viiden, kuuden vuoden aikana ovat taideteollisten, teknisten ja liiketalouden oppilaitosten opiskelijat tehneet lopputyötä palvelujen suunnittelusta tai palvelumuotoilusta. Monet lopputyöt ovat produktiivisia ja tähtäävät tilaajayrityksen tilojen, olemassa olevien palvelujen, kokonaan uuden palvelun tai teollisesti tuotettavaan tuotteeseen liittyvien palvelujen kehittämiseen.

Opinnäytetyön vaiheet on esitetty yksinkertaistettuna kuvassa 5. Kaavion numerointi on tehty vastaamaan tämän opinnäytetyön otsikoinnin numerointia. Vaihe 2 tarkoittaa juuri käsiteltäviä tavoitteiden asettamista, ongelman rajaamista ja määrittämistä. Vaihe 3 pitää sisällään aikaisemman palvelumuotoilua käsittelevän kirjallisuuden kartoituksen. Tarkoituksena on vastata kysymyksiin, mikä on palvelu ja mitkä ovat sille ominaiset piirteet (3a). Samalla tarkastellaan, mitä sellaisia piirteitä on palveluissa itsessään, jotka tulee huomioida palveluja suunniteltaessa (3b). Vaiheessa 4 esitellään lyhyesti palvelumuotoilun muutamia malleja ja esitellään tarkemmin yksi malli. Vaiheessa 5 verrataan brändin rakentamisen prosessia ja palvelumuotoilua, jotta saadaan selville, miten ne eroavat toisistaan ja mitä työkaluja markkinointiviestintätoimiston tulisi ottaa haltuunsa pystyäkseen tarjoamaan palvelumuotoilua.



Kuva 5. Opinnäytetyön eteneminen.

3 MITÄ ON PALVELU?

Luvussa 3 selvitetään, mitä on palvelu, millä piirteillä palveluita voidaan kuvata ja luokitella, sekä mitä palvelu tarkoittaa asiakkaan, palveluprosessin, markkinoinnin, yrityskuvan ja organisaation strategian näkökulmasta. Lisäksi pohditaan palvelujen luonteesta ja suunnittelun käyttäjälähtöisyydestä johtuvia asioita, jotka tulisi huomioida palveluja suunniteltaessa. Palvelun määrittelyssä tässä työssä riittäisi kappale 3.8. Palvelua käsitellään kuitenkin melko laajasti, sillä kuten Grönroos (2009: 222) toteaa, *ellei tätä ydinkäsitettä ymmärretä perinpohjaisesti, kaikki pyrkimykset palvelun suunnittelemiseksi tai kehittämiseksi epäonnistuvat tai ovat ainakin tehottomia*. Tuulaniemi (2011: 58) puolestaan toteaa, että jotta ymmärretään, mistä palvelumuotoilussa on kysymys, on ensin sisäistettävä *palvelun ominaisuudet, tiedostettava olemassa olevat haasteet, tunnettava asiaan liittyvä terminologia ja hallittava prosessi ja työmenetelmät sekä osattava lopuksi soveltaa tätä kaikkea käytäntöön*. Jotta palvelun määrittely ei jäisi käsitteelliselle tasolle, on jokaista määrittelyä yritetty avata esimerkeillä, mikä osaltaan lisää tekstiä.

3.1 Teollisen tuotteen ja palvelun erot

Palveluja on määritelty alan kirjallisuudessa monesta eri näkökulmasta: palvelun ominaispiirteiden (esimerkiksi miten palvelut eroavat tuotteista), palvelualan tai -tarjoaman (mitä palvelu antaa asiakkaalle) tai palveluprosessin (miten palvelu tuotetaan) mukaan (Lönnqvist et al. 2010: 38–39). Palveluita on yleensä kuvattu neljän ominaisuuden avulla (IHIP-malli). Nämä ovat *aineettomuus (intangibility)*, *heterogeenisyys (heterogeneity)*, *kulutuksen ja tuotannon samanaikaisuus (inseparability)* sekä *katoavuus (perishability)*. (Muun muassa Lönnqvist et al. 2010: 39–40; Grönroos 2009: 79–81; Vaajakallio 2009: 6; de Chernatony et al. 2011: 209–217; Haller 2010: 7.) Näiden ominaisuuksien on ajateltu erottavan palvelut fyysisistä tuotteista. IHIP-mallia on kritisoitu (Lönnqvist et al. 2010: 40, Haller 2010: 7–; Mager & Gais 2009: 38–39), sillä se kuvaa tietynlaisia palveluita, mutta ei kaikkia.

Aineettomuus aiheuttaa sen, ettei palveluita voi koskettaa. Vaikka palvelut ovat aineettomia, jopa näkymättömiä (sähkönjakelu), niillä voi olla pitkäaikaisiakin aineellisia vaikutuksia (kylpyhuoneen remontti). Myös tilat, laitteet tai muut aineelliset resurssit

voivat olla keskeisessä osassa palveluprosessissa ja luomassa arvoa tai elämystä asiakkaalle (Day Span tilat, käytetyt tuotteet ja niiden tuoksut). Toisaalta myös fyysiset tuotteet tarjoavat käyttäjälle aineettomia hyötyjä, kuten mielihyvää (Gantin paita kohoittaa itsetuntoa). (Vertaa Lönnqvist et al. 2010: 40.)

Palvelu ei koskaan toistu samanlaisena ja siksi palvelut ovat *heterogeenisiä*. Fyysiset tuotteet voivat olla hyvinkin heterogeenisiä (teetetty puku, proteesi), kun taas palvelu voi olla hyvinkin standardoitu ja toistua samanlaisena (Otto-automaatti). Tietotekniikan kehityksen myötä palveluista on tullut standardoitavia, testattavia ja varastoitavia (tilauslomake netissä). (Vertaa Lönnqvist et al. 2010: 40.)

Palvelu on prosessi, joka *kulutetaan samanaikaisesti kuin se tuotetaan*, joten sitä ei ole olemassa ennen eikä jälkeen palvelutapahtumaa. Palvelun kuluttaja osallistuu palvelun tuottamiseen (konsertti, lento). Palvelu voidaan kuitenkin tuottaa ilman asiakkaan samanaikaista läsnäoloa, jos palvelu kohdistuu asiakkaan omaisuuteen (pesulapalvelu) tai palvelu tuotetaan takahuoneessa (hotellihuoneen siivous). Toisaalta asiakas osallistuu myös fyysistä tuotetta käyttäessään arvon tuottamiseen (asiakas kokee mielihyvää ajaessaan uudella autollaan tai hyötyy kottikärryistä käyttäessään niitä). Fyysinen tuote tuottaa arvoa myös silloin, kun tuotetta ei käytetä (Gantin paita vaateripustimessa tai Jaguar autotallissa), mutta vastaavalla tavalla palvelu voi tuottaa arvoa ennen ja jälkeen palvelun (iloitseminen pääsystä silmän laserleikkaukseen ja parempi näkökyky leikkauksen jälkeen). Arvoa käsitellään tarkemmin luvussa 3.4. (Vertaa Lönnqvist et al. 2010: 40.)

Tuottamisen ja kuluttamisen samanaikaisuus tekee palveluista myös *katoavia*. Asiakas saa lopputuloksena ainoastaan elämyksen tai kokemuksen, tai hänessä tai hänen omaisuudessaan tapahtuu muutos (Mager & Gais 2009: 38). Toisaalta myös aineelliset tavarat lopulta katoavat (nopeimmin kulutustavarat kuten ruoka, puhdistusaineet tai wc-paperi), mutta toisaalta palvelu voi myös tuottaa pitkäkestoista ja konkreettista hyötyä (silmän laserleikkaus, asunnon remontti). (Vertaa Lönnqvist et al. 2010: 40.)

Katoavuuteen liittyy, ettei palveluita voi varastoida eikä niiden omistajuutta voi siirtää. Kerran ostettua tavaraa voidaan käyttää uudelleen ja uudelleen ja se voidaan luovuttaa toiselle, antaa muiden käyttää sitä. Jos palvelu halutaan kokea uudelleen se yleensä tulee ostaa uudelleen (poikkeuksena jäsenyydet ja jatkuvat sopimukset kuten kuntosalit, lehtitilaus tai internetyhteys). Itse kerran kokeilemaansa palvelua ei voi

siirtää eteenpäin tai antaa toiselle. Luomenpoiston jälkeen luomi on poissa operaatiossa käyneeltä ja sähkösovimuksen tehnyt saa sähköä omaan asuntoonsa. Tämä koskee kaikkia palveluita riippumatta siitä onko palvelun lopputulos konkreettinen muutos (luomen poisto, remontti, pestyt pyykit), aineeton (hyvä mieli, rentoutunut olo) tai räätälöity tuote (silmälasit, mittatilauspuku). Toisaalta myös perennanpenkin kääntäminen talikolla on tehtävä naapurin tontilla uudelleen, pelkkä talikon lainaaminen naapurille ei vielä saa aikaan naapurin kukkamaassa toivottua lopputulosta.

Asiakas ei myöskään saa palveluprosessissa omistusoikeutta palveluun (leipäjaku tai pesulapalvelu) käyttäessään palvelua (hakiessaan leipää leipäjakelusta tai pestyn takin pesulasta), mutta ei asiakas saa omistukseensa tuotantolaitoksiakaan (leipomoita tai vaatetehtasta) ostaessaan tavaroita (leipää tai uuden takin). Palvelu prosessina ja teollisesti tuotettu tavara eivät ole edes verrattavissa toisiinsa. Teollisesti tuotettua tavaraa (leipä kaupan hyllyssä tai uusi takki) vastaa palvelun lopputulos (leipäjakelusta haettu leipä tai pesulasta noudettu puhdas takki). Ero tuotteen ja palvelun välillä on se, että toisin kuin teollisen tuotteen tuotantoprosessissa asiakas osallistuu palvelun tuotantoprosessiin jollakin resurssillaan (antaa takkinsa pestäväksi).

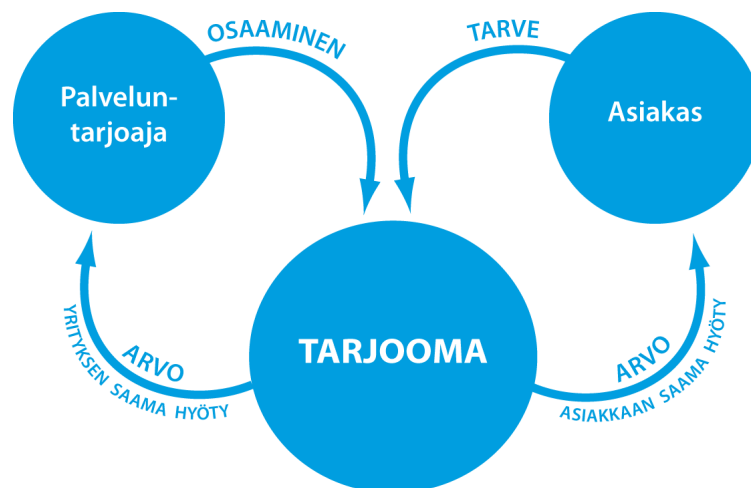
Vaikka IHIP-mallia on nykyisin helppoa kritisoida, eikä se tarjoa yhteistä määritelmää palveluille niiden laajan kirjon takia, nämä ominaisuudet ovat silti käyttökelpoisia kuvailtaessa yksittäisiä palveluita.

3.2 Palvelu tarjoomana

Palvelu ja tavara voivat olla niin kytkeytyneenä toisiinsa, että toista ei olisi ilman toista (räätälin palvelut – mittatilauspuku, näöntarkastus – silmälasit), joten palvelujen ja tavaroiden erottaminen ei aina ole edes mielekäästä. Gilmore ja Pine (1997) nimeävätkin räätälöinnin yhtenä tekijänä, miksi palvelujen ja tuotteiden erottaminen on yhä vaikeampaa. Tuotteiden räätälöinti, personointi, eli yksilöllistäminen ostajan toiveiden mukaan siirtää tuotetta palvelun puolelle. Tuotanto ylipäättään on muuttunut tilauspohjaiseksi ja valmistajilta tilataan tuotteita, joille on kysyntää. (ibid.)

Toinen syy, mikä tekee palvelun ja teollisen tuotteen erottamisen vaikeaksi, on teollisiin tuotteisiin liittyvien palvelujen määrän kasvu. Perinteisesti niitä ovat olleet myyn-

ti, huolto tai koulutus. (Hämäläinen et al. 2009: 12.) Kilpailun kiristyessä tuotteeseen liittyvät palvelut ovat tärkeä kilpailukeino, keino erottautua kilpailijoista. Palvelujen avulla voidaan löytää uusia liiketoimintamalleja sekä uusia ja nopeammin kasvavia markkinoita. Teollisten tuotteiden valmistajat huomaavat toimivansa yhä enemmän palvelujen tuottajina. (de Chernatony et al. 2011: 207, Ojasalo & Ojasalo 2008: 17–18, Tuulaniemi 2011: 18.) Mager & Gais (2009: 39) toteavatkin, että järkevämpää olisi puhua asiakkaalle tarjottavasta tuote-palvelu-kokonaisuudesta, tarjoomasta, ratkaisusta, joka tuottaa asiakkaalle arvoa. Tarjooma voi olla palvelu, tavara, tapahtuma, järjestelmä tai niiden yhdistelmä. Olennaista ei ole tarjooman sisältö itsessään, vaan se, ratkaiseeko tarjooma asiakkaan ongelman. Vain silloin siitä on hyötyä asiakkaalle. Tarjooman tulee olla myös palveluntarjoajan tavoitteiden mukainen ja liiketaloudellisesti kannattava, eli tuottaa palveluntarjoajalle hyötyä. Tätä asiakkaan ja palveluntarjoajan yhteistä projektia on yritetty havainnollistaa kuvassa 6. Asiakkaan kokema arvoa käsitellään tarkemmin luvussa 3.4.



Kuva 6. Asiakkaan ja palveluntarjoajan saama hyöty.

3.3 Palveluntarjoajan näkökulma: Palvelun rakentaminen

Kun palveluntarjoaja alkaa rakentamaan palvelua, suunnittelun aikana otetaan väistämättä kantaa ainakin seuraaviin asioihin: mihin palvelu kohdistuu, kenelle se on suunnattu, millä resursseilla asiakas ja palveluntarjoaja osallistuvat palveluprosessiin, kuinka standardoitu tai asiakkaan tarpeiden mukaan muunneltavissa palvelu on, miten palvelusta laskutetaan, miten palvelu toimitetaan asiakkaalle ja miten palveluprosessi

on tarkoitettu eteneväksi. Seuraavaksi esitettävät palvelujen piirteet on esitetty laajemmin kirjoissa Lönnqvist et al. (2010: 41–47) ja Haller (2010).

Palvelun kohde ja luonne

Palvelun kohde kertoo, mikä tai kuka on palvelun suora vastaanottaja. Se voi olla joko *ihmiset* tai *tavara* ja *omaisuus*. Luonteeltaan palvelu voi olla *aineetonta* tai *aineellista*. Aineelliset palvelut, jotka kohdistuvat ihmisen kehoon, ovat esimerkiksi terveydenhuolto, ravintolat. Tavaroihin tai muuhun fyysiseen omaisuuteen kohdistuvia aineellisia palveluita ovat tavaraliikenne tai pesulapalvelut. Aineettomia palveluita, jotka kohdistuvat ihmisten mieleen, ovat esimerkiksi koulutus ja teatteri. Pankki ja turvallisuuspalvelut ovat aineettomia tavaroihin tai omaisuuteen kohdistuvia palveluita.

Palveluorganisaation ja sen asiakkaan välinen suhde

Palvelut voivat olla *jatkuvia* tai *erillisiä* sekä *jäsenyyteen perustuvia* tai palveluita, jotka ovat *kaikille avoimia*. Esimerkki erillisestä palvelusta, joka ei vaadi jäsenyyttä, on elokuvateatteri. Kuntosali puolestaan voi vaatia jäsenyyden. Radioasema ja vakuutus ovat jatkuvia palveluita. Vakuutus vaatii jäsenyyden, radioasema ei.

Palvelun räätälöinti ja muunneltavuus

Palvelut eroavat toisistaan myös siinä, kuinka laajasti palvelu on *räätälöitävissä* ja kuinka suuri rooli palveluntarjoajan yksittäisellä työntekijällä on lopputulokseen. Läkkipalveluissa, kirurgiassa tai taksipalveluissa palvelu voidaan räätälöidä asiakkaan tarpeen mukaan, jotta se kohtaa yksittäisen asiakkaan tarpeen. Myös *palveluntarjoajan vaikutus lopputulokseen* on suuri. Päinvastaisia esimerkkejä ovat joukkoliikenne ja pikaruokaravintola.

Kysynnän vaihtelu ja tarjonnan rajallisuus

Palveluita voidaan tarkastella myös sen mukaan, *kuinka laajaa tai kapeaa on kysynnän vaihtelu* ja *kuinka rajallista tarjontaa, eli pystytäänkö lisääntyneeseen tarjontaan vastaamaan*. Osassa palveluita on suuria kausivaihteluita ja kysyntä voi ylittää säännöllisesti tarjonnan. Ravintoloissa ja elokuvateattereissa kysynnän vaihtelu on laajaa. Ne voivat olla viikonloppuisin täynnä, mutta kapasiteettiä ei kannata kasvattaa, sillä kysyntä on vähäistä viikolla. Myös sähkönkulutuksessa on isoja piikkejä pakkaskeleillä, mutta tarjonnan pitää kasvaa kysynnän mukana: sähköä tulee pystyä toimittamaan kaikille. Muita esimerkkejä palveluista, joissa tarjonnan tulee vastata kysyntää ovat synnytysosasto, palokunta ja poliisi. Sen sijaan pankki- tai vakuutuspalveluissa ky-

synnän vaihtelu on kapeaa, suuria piikkejä ei ole ja kysynnän kasvu pystytään yleensä hoitamaan ilman suurta viivästystä.

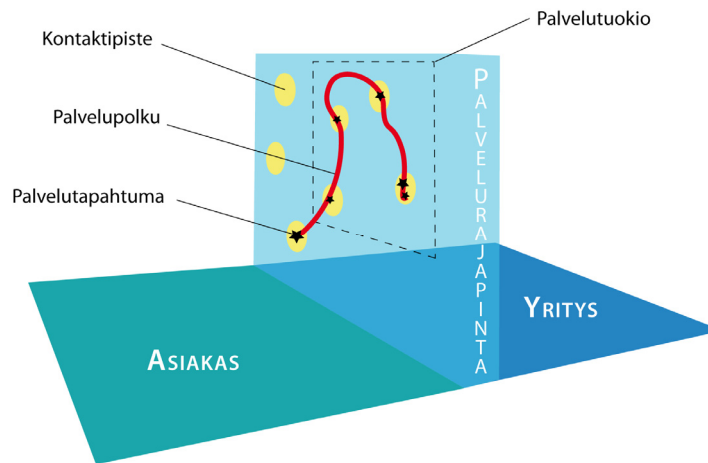
Toimitustapa

Toimitustapa kertoo, kuinka palvelu toimitetaan asiakkaalle. Palvelu voi olla saatavilla vain *yhdessä paikassa* tai *useammassa paikassa*. Palvelu voi olla tarjolla *asiakkaan olinpaikassa* (postinjakelu) tai asiakkaan täytyy mennä *palveluntarjoajan tiloihin* saadaakseen palvelua (pikaruokaravintola). Sähköisten teknologioiden kehitys on myös erottanut palvelun tuotantopaikan paikasta, jossa palvelu kulutetaan. Palveluita on mahdollista käyttää toiselta puolelta maapalloa. Trendi on se, että fyysisistä kohtaamista ei palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä tapahdu (SmartPOST-pakettiautomaatit).

Volyymi ja palvelukeskeisyys

Palvelujen tarkastelu asiakkaiden määrän ja palvelukeskeisyyden perusteella vastaa teollisuuden tuotantoprosessien mallia. Toisena ääripäänä ovat *massapalvelut*, jotka tuotetaan samanlaisina suurille asiakasmäärille ja joissa itse palvelutapahtuma on keskeisintä lyhyt. Menettelytavat on määrätty ennalta ja niissä lisäarvo tuotetaan pääosin asiakkaalta näkymättömissä. Massapalvelut ovat *tuotekeskeisiä*, ja painopiste on siinä, mitä asiakas saa (pikaruokaravintolat ja joukkoliikenne). Toisessa päässä ovat *asiantuntijapalvelut*, jotka ovat yksilöityjä, räätälöityjä ihmiskeskeisiä palveluja ja joissa palvelukontakti on pitkä. Asiantuntijapalvelut ovat *prosessikeskeisiä*, eli palvelussa on tärkeää, miten se toteutetaan (lääkäripalvelut, osa pankkipalveluista). Keskelle jäävät *palvelupajatyyppiset palvelut* (hotellit, kaupat ja vuokrauspalvelut). Niissä asiakas kulkee järjestelmän läpi ja käyttää palveluita tarpeen mukaan. Osa palveluista tehdään massapalveluille tyypillisesti taustatoimintoina (ravintolan keittiö, hyllyjen täyttö), mutta asiakas voi saada myös asiantuntijapalvelujen tapaan henkilökohtaista, jopa räätälöityä palvelua (palvelutiskit).

Järjestetäänkö palvelu miten tahansa tyypillistä kaikille palveluille on se, että asiakas osallistuu tavalla tai toisella palveluprosessiin vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa, kokee palvelun ja arvioi sitä (Grönroos 2009: 221–222). Kuvassa 7 esitetään palvelun muodostuminen asiakkaan ja yrityksen rajapinnassa.



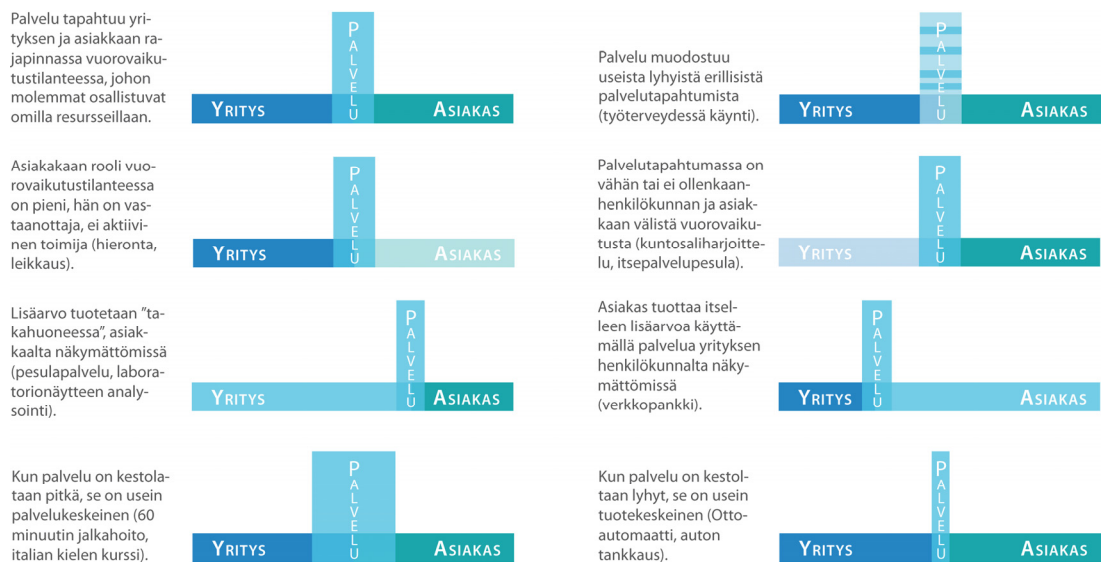
Kuva 7. Palvelu asiakkaan ja yrityksen rajapinnassa (Moritz 2005: 41).

Palvelua voidaan verrata teatteriin: asiakas toimii näyttämöllä (vihreä puoli), valtaosa yrityksen toiminnasta on asiakkaalta näkymättömissä kulisseissa (tummansininen puoli). Yrityksen toiminnasta asiakkaalle näkyvät vain rajapinnassa (turkoosi seinä) olevat kontaktipisteet (keltaiset pallot). (Tuulaniemi 2011: 76.) Kontaktipisteet kuvaavat kaikkia niitä ihmisiä, ympäristöjä, esineitä ja toimintatapoja, joita asiakas kohtaa palvelun aikana ja joiden kautta asiakas kokee palvelun. Punainen reitti pallosta toiseen kuvaa asiakkaan kulkemaa palvelupolkua eri kontaktipisteiden läpi. Musta tähti kontaktipisteen sisällä kuvaa palvelutapahtumaa. Jos kuva esittäisi terveystaloutta, ensimmäinen palvelutapahtuma on ajan varaaminen lääkärille ja kontaktipiste asiakaspalvelija ajanvarausnumerossa. Seuraavana päivänä asiakas saapuu vastaanotolle yrityksen tiloihin. Palvelutuokio sisältää useita eri kontaktipisteitä ja palvelutapahtumia. Ensimmäinen kontaktipiste on työterveyden aulatila, toinen ilmoittautuminen automaatilla tai tiskillä. Tämän jälkeen asiakas siirtyy odottamaan odotustilaan, jossa voi olla useita kontaktipisteitä: wc-tilat, vaatteiden säilytys, istuimet, lehtihylly, tv. Viimeinen kontaktipiste on laboratorio, jossa tapahtuu kaksi eri palvelutapahtumaa: näytteenotto ja uuden lääkinajan sopiminen. Ne tapahtuvat saman ihmisen kanssa. Käyttämättömiä kontaktipisteitä edustavat esimerkiksi yrityksen nettisivut.

Vaikka yritys suunnittelisi palvelutarjoomansa kuinka tarkkaan tahansa, palvelun prosessimaisuus, kontaktipisteiden määrä ja asiakkaan osallistuminen tekevät palvelusta erittäin monimutkaisen ja elävän kokonaisuuden. Miten palvelu toteutuu käytännössä, voi vaihdella palvelukerrasta toiseen. (Tuulaniemi 2011: 66.) Myös sama asiakas voi eri kerroilla palvelua käyttäessään valita erilaisen palvelupolun. Marc Stickdorn

(2010a: 40–41) vertaa palvelupolkua elokuvaan. Kontaktipisteisiin liittyvä palvelutapahtumat ovat kuin elokuvakäsikirjoituksen kohtauksia.

Kuva 8 esittää yrityksen ja asiakkaan vuorovaikutukseen liittyviä eroja. Erot tulevat siitä, millä resursseilla kumpikin osapuoli vuorovaikutukseen osallistuu ja kuinka pitkä tai asiakaspalvelukeskeinen tapahtuma on.





Kuva 8. Palvelu palveluhenkilökunnan ja asiakkaan resurssien vuorovaikutuksena.

Asiakkaan osallistuminen palveluprosessiin tuo epävarmuustekijän palvelun onnistumiseen ja hyödyn saamiseen: Vyöhyketerapia voi olla hyvin ja oikein suoritettu, mutta jos asiakas ei pysty työhuolien tai muun stressin takia rentoutumaan, hoito ei tuota asiakkaalle arvoa. Sama pätee tavaroihin, teollisiin tuotteisiin. Tuote voi olla täysin ensiluokkainen, mutta sopimaton asiakkaalle tavalla, jota tämä ei osannut ennakoida tuotetta ostaessaan: laite voi olla liian raskas käyttää tai ohjelma/käyttöliittymä liian vaikea ja lopulta tuote jää käyttämättä.

3.4 Asiakkaan näkökulma: Tarpeesta arvoon

Perinteisesti palvelu on nähty prosessinäkökulmasta eli palveluntuottajan toimintana, jonka tuloksena palvelu tuotetaan asiakkaalle (Lönnqvist et al. 2010: 38–39). Asiakas on yleensä kuitenkin itse prosessia kiinnostuneempi ratkaisusta, jonka palvelu tarjoaa hänen ongelmaansa. Käyttäjälähtöisen tai asiakkaan näkökulman palvelun määritte-

lyyn tuo juuri palvelun tuottama arvo. Palvelu tai tavara itsessään ei ole olennainen asiakkaalle, vaan olennaista on se etu ja hyöty, arvo, jonka hän saa palvelusta tai tavarasta. Taulukossa 1 kuvataan yksi teollinen tuote ja neljä palvelua asiakkaan tarpeen ja ratkaisun tuottaman hyödyn avulla.

Asiakkaan tarve	Yrityksen tarjoama ratkaisu	Yrityksen resurssit Asiakkaan resurssit	Ostettava tuote	Asiakkaan saama hyöty
Maan kääntäminen perennapenkkiä perustettaessa	Raudasta valmistettu väline puutarhan hoitoon	Yritys valmistaa laadukkaita ja ergonomisia työvälineitä, järjestää tuotteen jakelun ja mahdollisen huollon tai asiakaspalvelun esim. nettisivujen kautta. Asiakas etsii liikkeen, josta voi ostaa tuotteen, menee kotiin ja kääntää maan.	 Talikko	Maan kääntäminen onnistuu hyvin perennapenkkiä tehdessä
Ystävien tapaaminen kahvilla	Kahvilapalvelu	Yritys myy kahvia ja leivonnaisia sekä tarjoaa viihtyisät tilat niistä nauttimiseen. Asiakas saapuu tiloihin, valitsee juotavaa ja/tai syötävää ja viettää aikaa kahvilassa.	 Kahvi	Mukava jutteluhetki ystävien kanssa nauttien samalla hyvästä kahvista
Istuminen ilman kipua	Fysikaalinen hoito	Yritys järjestää tilat, joissa se tarjoaa erilaisia hoitoja ja helpon kanavan varata hoito. Asiakas hankkiutuu yrityksen tiloihin saadakseen käsittelyn selkäänsä.	Manuaalinen käsittely	Kipu istuessa helpottuu tai häviää heti
Laskun maksaminen	Verkkopankki	Yritys on rakentanut järjestelmän laskujen maksamiseen kotikoneelta. Asiakas menee kotikoneellaan selaimen avulla verkkopankkiin ja syöttää tarvittavat tiedot itse.	Verkkopankin tunnukset	Lasku maksettu
Postimyyntistä tilattujen tavaroiden saaminen kotiin	Postipaketin kotiinkuljetus	Posti toimittaa paketin kotiovelle. Asiakas on tilatessaan valinnut haluamansa ostosten toimitustavan.	Kotiinkuljetus	Asiakas saa tilaamansa tavarat kotiovelle

Taulukko 1. Asiakkaan tarpeesta asiakkaan saamaan hyötyyn.

Arvonluomisen näkökulmasta palvelu voidaan määritellä *toimintana, jossa yksilöt ja organisaatiot luovat arvoa vuorovaikutuksessa käyttämällä hyväksi omia ja toistensa resursseja*. Oikeastaan kaikki liiketoiminta on palvelua. (Vargo & Lusch 2004 teoksessa Lönnqvist et al. 2010: 41, katso myös Grönroos 2009: 25; de Chernatony et al. 2011: 206.) Arvonluonnin näkökulmasta eri palveluille on yhteistä kaksi asiaa: ne tuottavat osapuolille arvoa ja edellyttävät asiakkaan osallistumista omilla resursseillaan palvelun tuottamiseen. Asiakkaan osallistumisen aste vaihtelee koko palvelun suorittamisesta (pankin verkkopalvelut, kuntosaliharjoittelu) aina asiakkaan kehon tai omaisuuden paikalle tuomiseen, jotta siihen voidaan kohdistaa toimenpiteitä (kirurginen toimenpide, hampaan paikkaus, auton huolto).

Koska yritys käyttää osaamistaan tuottaakseen asiakkaalle arvoa, on ensimmäinen edellytys tuntea asiakkaan tarpeet, jotta voidaan tarjota ratkaisua asiakkaan ongel-

maan. Sen lisäksi yrityksen tulisi määritellä ydinosaamisensa, jotta se voi luoda kilpailuedun, jolla se erottautuu kilpailijoista, ja määritellä asiakkaalle tarjoamansa lisäarvon. Palvelun arvontuottamisprosessi on esitetty yksinkertaistettuna kuvassa 9.



Kuva 9. Palvelujen arvontuottamisprosessi.

Kirjallisuudessa viitataan termeillä ”goods logic” ja ”service logic” eroihin tavaroiden ja palveluiden arvontuotannossa: tavarat tuotetaan tehtaalla ilman asiakkaan läsnäoloa, mutta palveluiden tuottamiseen asiakkaan osallistuminen on ehdoton edellytys (Edvardsson & Enquist 2009: 1). Kuva 10, teollisen tuotteen arvontuottamisprosessi näyttää tarkoituksella aivan samalta kuin kuva 9, sillä myös tavaran kohdalla arvontuotinta tapahtuu asiakkaan ja yrityksen resurssien vuorovaikutuksessa, eli asiakkaan käyttäessä yrityksen resursseilla tuotettua esinettä (talikko).



Kuva 10. Tuotteen arvontuottamisprosessi.

Molemmat kuvat vastaavat Grönroosin kuvausta arvontuottamisprosessista: *Arvo syntyy asiakkaan arvontuottamisprosessissa, kun yksityis- tai yritysasiakkaat hyödyntävät ostamaansa ratkaisua tai pakettia* (2009: 25). Ero palvelun ja tuotteen arvontuottamisprosessissa on juuri se, että palvelun tuottamisprosessi on usein palveluntarjoajan käsiteltävä ja ohjattava (otto-automaatti, hieronta), tuotteen kohdalla käyttäjä päättää itse, miten prosessi etenee, kun hän hyödyntää tuotetta (talikko, traktori). Grönroos (2009: 25) jatkaa, että palveluntuottamiskoneisto on koko ajan valmiina ja odottamassa,

että asiakas tulee hyödyntämään palvelua (terveyskeskus, ravintola). Näin on myös teollisten tuotteiden kohdalla: Toyotan resurssit valmistaa autoja ovat koko ajan olemassa ja odottavat, että kuluttajat ostavat Toyota-merkkisiä autoja. Tuotantolaitos ja muut resurssit jatkavat toimintaansa palvelun muuta senkin jälkeen, kun asiakkaan auto on valmistettu, kuljetettu Suomeen ja asiakas ajanut sen liikkeestä ulos.

Tuulaniemi (2011: 34–37) listaa tekijöitä, jotka tuottavat asiakkaalle arvoa: Brändi ja status, tuotteen ja palvelun helppokäyttöisyys, hinta, muotoilu, tuotteiden ja palvelujen ominaisuudet, tekemisen helpottaminen (elämän helpottaminen), saavutettavuus, ajan tai kulujen säästö, tuoteräätälöinti, uutuusarvo ja riskin pienentäminen. Yritys voi kuitenkin vain ehdottaa tuotteesta tai palvelusta asiakkaalle tulevaa hyötyä. Arvo asiakkaalle syntyy yhteistyönä yrityksen henkilökunnan ja muiden resurssien kanssa, mutta viime kädessä asiakas itse määrittelee saamansa arvon. Grönroos (2009: 25) ottaa esimerkiksi lounasravintolan: Maukas ateria lounastauolla ei välttämättä tuo asiakkaalle arvoa, jos tarjoilu on hidasta, ja asiakas voi valita seuraavana päivänä lounaspaikaksi toisen ravintolan.

Asiakkaan tarpeen ja hänen saamansa arvon tarkastelu on siksi tärkeää, että se siirtää huomion asiakkaaseen, pois tuotekeskeisyydestä (Tuulaniemi 2011: 45). Tuulaniemi painottaa (2011: 66), että on tärkeää päästä eroon ajattelusta, että kehittämisen kohteena ovat tavarat ja palveluilla vain myydään niitä. Kun tuotteiden ja palvelujen tarkastelun lähtökohdaksi otetaan asiakkaan saama arvo, löytyy palvelun tuotantoprosessista paljon samankaltaisuutta markkinoinnin ja Design Management -prosessin kanssa. *Creating powerful brands* -kirjan uusimmassa painoksessa (2011: 206–207) de Chernatony et al. perustavat myös palvelun määritelmänsä Vargo & Luschin (2004) artikkeliin: Markkinoinnissa on kyse arvon lisäämisestä hyötyjen ja etujen kautta, ei itse tuotteesta tai palvelusta. Kaiken taloudellisen vaihdannan keskiössä on palvelujen tuottaminen, ei tavaroiden. Asiakas, joka ostaa autobrändin nimeltä Mercedes Benz, ostaa tosiasiaassa palvelun, joka on tuotettu Mercedes Benzin osaamisen ja tiedon avulla, ja *fyysiset tavarat ovat tämän palvelun tuottamisen ja arvon lisäämisen välineitä*. Asiakas ostaa brändin sen tuottaman lopputilanteen takia, jonka hän saavuttaa brändin avulla. Syyt voivat olla emotionaalisia tai rationaalisia: brändi tekee käyttäjän onnelliseksi ja kohottaa käyttäjän itsetuntoa tai brändi säilyttää hyvin jälleenmyyntiarvonsa ja se on luotettava. Yrityksen, niin tavaroita kuin palveluja tuottavan yrityksen tehtävänä on mahdollistaa asiakkaan arvontuotantoprosessi ja tukea sitä (Tuulaniemi 2011: 40).

3.5 Markkinoinnin näkökulma: Vuoropuhelu brändin ja asiakkaan välillä

Yleensä ajatellaan, että koska palvelu koetaan vasta palvelua käytettäessä, siitä on vaikeampi saada etukäteen käsitystä kuin esineestä, joka voidaan nähdä ja jota voidaan koskettaa (talikko rautakaupassa) (Young & Burgess 2010: 33). Palvelun ostaja ostaa ikään kuin sian säkissä. Myös tuotteen ostaja ostaa osittain sian säkissä: Vaikka ostaja voisi pidellä tuotetta käsissään ennen sen ostamista, ei asiakas voi koskaan kuvitella täysin, mitä tuotteen käyttö tulee lopulta olemaan. Tuotteen ominaisuudet konkretisoituvat vasta, kun tuotetta käytetään.

Palvelujen aineettomuus koetaan kuitenkin ongelmaksi ja palveluita on pyritty tuotteistamaan, paketoimaan tuotteiksi. Palvelu tehdään näkyväksi palvelutodisteilla, jotka voidaan jakaa palvelumaisemaan (tilat, rakennukset, kyltit) ja tavaroihin (pääsyliput, seminaarikansiot, ohjelmalehtiset). Paketoimalla näkymätön palvelulupaus näkyväksi ja haluttavaksi tarjoomaksi madalletaan ostamisen kynnyksiä. (Tuulaniemi 2011: 91–92.)

Palveluiden immateriaalisuus on vaikuttanut myös siihen, että palveluita markkinoidaan yleensä kertomalla, kuinka palvelu voi tyydyttää asiakkaiden tarpeet ja tuottaa arvoa. Markkinoinnin tarinat kertovat hyödyistä, jonka saamme palvelusta tai tuotteesta. (Young & Burgess 2010: 33.) Sama pätee kuitenkin myös tuotteisiin. Tuotteenkaan kohdalla pelkkä tuotteen ominaisuuksien listaaminen ei riitä. Maailma on kyllästetty viesteillä ja suuresta määrästä informaatiota on vaikea omaksua rationaalista tietoa. Huomiomme vangitsee parhaiten viestit, jotka vetoavat tunteisiin. Valintatilanteessa ensimmäisenä vaikuttaa tunne, sen jälkeen valintaa perustellaan järjellä, rationaalisella tiedolla tuotteen tai palvelun ominaisuuksista. (Tuulaniemi 2011: 47.)

Digitalisoituminen ja medioiden monipuolistuminen ovat muuttaneet markkinointia lisäämällä jakelukanavia ja tekemällä niistä kaksisuuntaisia. Markkinointi on muuttunut asiakkaan ja brändin väliseksi vuoropuheluksi (customer engagement). Kaikki kokemukset brändistä, kaikki kohtaamiset ihmisten, palveluiden tai tuotteiden kanssa luovat mielikuvaa brändistä. Keskeistä on, miten ja missä asiakas kohtaa brändin. Palveluissa on luonnostaan enemmän näitä kohtaamispisteitä ja palvelumuotoilun avulla voidaan suunnitella kohtaamisten koreografiat. (Tuulaniemi 2011: 48–49, 50, 52.) Tuulaniemi (2011: 50) toteaa, että palvelumuotoilu tulee tulevaisuudessa kehittymään ja kasvamaan merkittävästi myös markkinoinnin suuntaan. Brändin rakentamisessa on

ollut keskeistä markkinointiviestinnän suunnittelu ja mainonnan jakelu, mutta palvelu on paras erottautumiskeino ja parasta markkinointia, sillä asiakaspalvelu on vaikuttavin näyttö siitä, millainen brändi oikeasti on (Tuulaniemi 2011: 50.).

3.6 DM-näkökulma: Palvelun kontaktipisteet

Design management on yrityskuvan johtamista ja yrityksen profilointi tapahtuu brändiin liittyvän tuotteen, ympäristön, käyttäytymisen ja viestinnän kautta (Poikolainen 1994: 30). Palvelun kohdalla näitä neljää osa-aluetta (kuva 10) voidaan pitää palvelun kontaktipisteinä, joiden kautta asiakas muodostaa käsityksensä palvelusta. Aivan kuten asiakaspalvelu, toimintatavat, palvelukulttuuri tai henkilöstön käyttäytyminen kertovat, millainen brändi oikeasti on, myös muut palvelun kontaktipisteet – toimintaympäristö, viestintä ja tarjooma – viestivät palvelusta. Kun kaikista kontaktipisteistä välittyvä yrityskuva on yhdenmukainen, on yrityskuva selkeä ja johdonmukainen. Yritys erottuu silloin paremmin kilpailijoistaan.



Kuva 11. Keskeisen sanoman välittyminen (Poikolainen 1994: 30).

Poikolainen (1994: 30–31) toteaa, että painotus neljän eri osa-alueen välillä vaihtelee yritys- ja tuotekohtaisesti, jopa kohderyhmän mukaan. Kalliita autoja myyvillä yrityksillä tuotteen osuus on suurin. Tuote on silloin tärkein merkki palvelusta. Toimintaympäristö on painottunut palvelutuotteilla, jotka eivät ole henkilökohtaisia, joissa itsepalvelulla on suuri osuus tai viihtyminen ympäristössä tärkeää (pikaruokaravintola, hotelli). Käyttäytyminen, toimintatapa on pääosassa, kun palvellaan henkilökohtaisesti (poliisin, terveydenhuollon, pankin palvelut ja konsulttipalvelut). Viestintä voi olla

merkityksellisin osa-alue palveluiden kohdalla, joita voi olla vaikea erilaistaa kilpailijoista muilla osa-alueilla: Tuotteet ovat kaikilla kilpailijoilla hyvin samankaltaiset, toimintaympäristö vain vähän merkityksellinen ja palveluhenkilökunnan ja asiakkaan välistä vuorovaikutustakin on vain vähän. Poikolainen toteaa, että jos tuote on palvelu, toimintaympäristö ja käyttäytyminen ovat keskeisiä. Jos tuote taas on tietotaito, käyttäytyminen ja viestintä korostuvat. (Poikolainen 1994: 30–31.) Palvelumuotoilussa on kyse palvelun välittämiseen sopivimpien kontaktipisteiden valitsemisesta ja niiden muotoilemisesta niin, että asiakkaalle jää paras mahdollinen kuva palvelusta (Clatworthy 2010: 138).

3.7 Yrityksen strategian näkökulma: Visio, missio, arvot

Brändin graafinen ilme, markkinointiviestintä, brändin tarina ja kaikki viestintä sekä itse tarjooma voivat kuvastaa brändin visiota, missiota ja arvoja, mutta ne ovat myös melko kankeita välineitä. Ne luovat brändille jokseenkin pysyvän tai pitkäaikaisen visuaalisen ja viestinnällisen ilmeen, jota on tarkoitus noudattaa ja toistaa johdonmukaisesti. Käyttöön otettua yrityksen tunnusta, tuotteen muotoilua tai pakkauksen ilmettä ei voi muuttaa joka kerta, kun saadaan kritiikkiä.

Visio, missio ja arvot sekä liiketoimintastrategian linjaukset näkyvät myös henkilöstön käyttäytymisessä, palvelukulttuurissa. Kehittämällä asiakaspalvelua tai toimintatapoja voidaan reagoida saatuun palautteeseen nopeimmin ja tehokkaimmin. Asiakaspalvelua voidaan koko ajan korjata vastaamaan paremmin strategisia tavoitteita, jotta asiakkaalle välittyy palvelusta haluttu viesti. Palvelumuotoilu astuu tässä kohtaa toimintatapana kuvaan, sillä se tekee palveluiden kehittämisestä jatkuvan prosessin. Palvelumuotoilu helpottaa myös henkilöstön kouluttamista: Kun palvelumuotoilu sitouttaa suunnitteluun kaikki palvelun tuottamiseen osallistuvat tahot, palvelun tavoitteiden ja arvojen välittäminen asiakaspalveluhenkilökunnalle alkaa jo palvelun suunnitteluvaiheessa. (Tuulaniemi 2011: 51, 54.)

3.8 Palvelun määritelmä

Tuulaniemi (2011: 59) luettelee palvelun tärkeimmät määritelmät: palvelu on prosessi, palvelu ratkaisee asiakkaalle jonkin ongelman, palvelu koetaan, mutta sitä ei voida omistaa ja palvelussa on merkittävää ihmisten vuorovaikutus. Kuten edellä todettiin arvonluonnin näkökulma tekee jaottelun tuotteen ja palvelun välillä osittain turhaksi: sekä teollisen tuotteen että palvelun hyödyntäminen voidaan nähdä prosessina, yrityksen ja asiakkaan resurssien vuorovaikutuksena, jonka aikana asiakas käyttää tavaraa tai palvelua ja samalla jokin asiakkaan ongelma tai tarve tulee ratkaistua. Palvelu voi koostua useista erillisistä tapahtumista, eikä vuorovaikutus palveluhenkilökunnan kanssa ole edellytys palvelulle, vaan asiakaspalvelu on vain yksi mahdollinen jakelukanava, jolla palvelu saatetaan asiakkaan ulottuville.

Koska palvelussa on kyse toisaalta asiakkaan tarpeista, osallistumisesta, kokemuksesta ja hyödystä ja toisaalta palveluntuottajan toiminnasta ja tavoitteista, tässä opinnäytetyössä palvelu määritellään niin, että se huomioisi molemmat osapuolet. Palvelu on aineeton teko tai tekojen sarja, joka tapahtuu asiakkaan ja palveluhenkilökunnan ja/tai fyysisten resurssien tai tavaroiden ja/tai palvelun tarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa ja joka *tarjoaa ratkaisun asiakkaan ongelmiin* (Grönroos 2009: 77). Palvelu on aina ratkaisu asiakkaan ongelmiin (nälkä, kipeät lihakset), eli täyttää asiakkaan jonkin tarpeen maksoipa asiakas palvelusta (hieronta) tai ei (pelastusarmeijan leipäjakelu). Vaikka palvelu on aineeton yksittäinen teko tai prosessi (leivän ojentaminen, hiusten leikkaus, vaatteiden pesu, mökin vuokraus) siihen liittyy aina rakennettuja ja pysyviä tavaroita, tiloja, ympäristöjä, järjestelmiä ja ihmisiä.

Esimerkiksi voidaan ottaa viikon loma mökillä Ylläksellä (Tuulaniemi 2011: 52). Asiakkaalle tarjottua ratkaisua voidaan nimittää tarjoomaksi (viikko mökillä Ylläksellä) ja se voi sisältää fyysisiä tavaroita ja tiloja (mökki varusteineen, tervetuliaisjuomat, hissilippu), sekä palvelua (kuljetus mökille, sauna valmiina lämmitettynä ja tervetuliaisjuomat kylmässä). Useimmiten palvelu on niiden yhdistelmä. Edellä mainituista palveluista kuljetus mökille sisältää asiakaspalvelua, vuorovaikutusta palveluhenkilökunnan kanssa, mutta saunan lämmittäminen etukäteen ei vaadi sitä, vaan on kulis-seissa tapahtuvaa takahuonetoimintaa. Sanalla ”palvelu” ei tarkoiteta pelkästään asiakaspalvelua (hiustenleikkaus, sijoitusneuvojan palvelut pankin tiskillä, kahvilatyöntekijän asiakaspalvelu) tai palvelun aikana tapahtuvaa yksittäistä vuorovaikutusta (auto-

pesun kone pesee asiakkaan autoa), vaan palveluksi nähdään koko kokonaisuus aina ensimmäisestä kontaktista viimeiseen (asiakkaan huomaamasta mainoksesta lehdessä mahdolliseen asiakkaan huomioimiseen loman jälkeen). Palvelu sisältää kaiken, mistä asiakkaalle muodostuu kokemus palvelusta.

Kokemus palvelusta muodostuu kontaktipisteiden kautta. Simon Clatworthy (2010: 139) vertaa palvelun kontaktipisteitä ketjun lenkkeihin: Aivan kuin ketju katkeaa heikoin lenkin kohdalla, myös asiakkaan kokemus palvelusta voi katketa heikon kontaktipisteen kohdalla. Palvelumuotoilu auttaa monimutkaisen palvelukokonaisuu- den hahmottamisessa, haltuunotossa ja hallinnassa.

3.9 Suunnittelussa huomioitavat palveluiden ominaisuudet

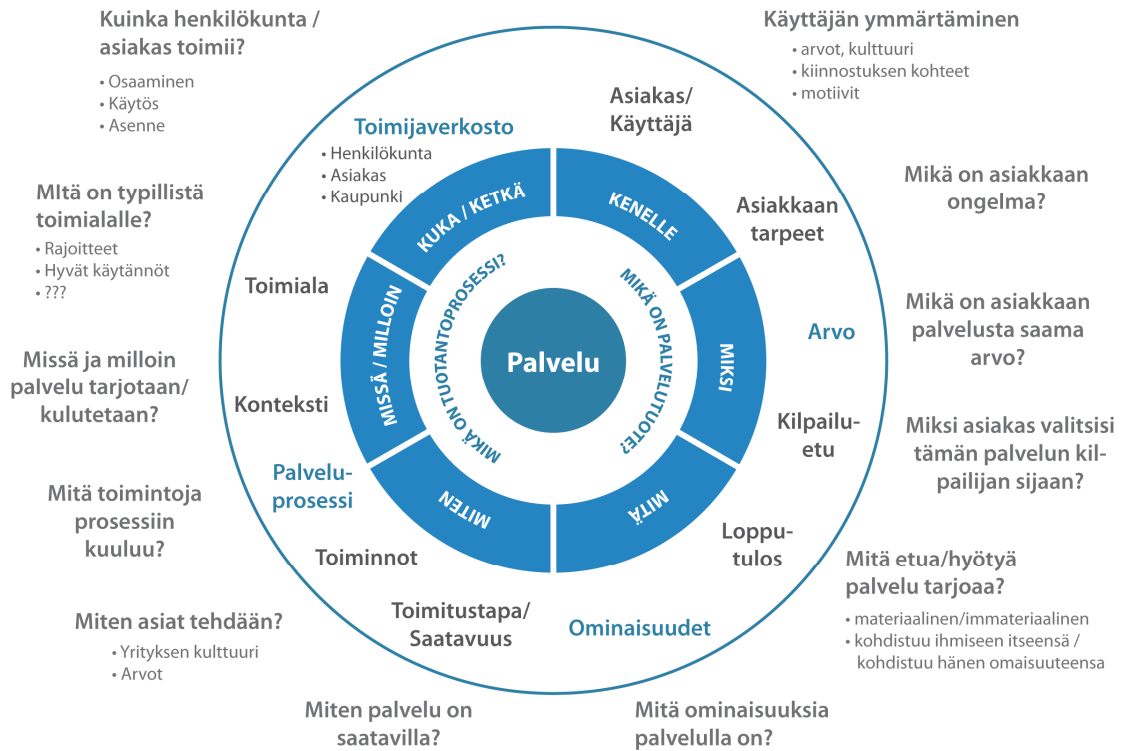
Hallerin mukaan (2010: 14) palvelujen suunnittelussa huomioon otettavat ominaisuudet ovat seuraavat:

- 1) asiakkaan integraation aste palvelun tuottamisessa
- 2) onko lopputulos materiaallinen vain immateriaalinen
- 3) kohdistuuko palvelu ihmiseen vai hänen omaisuuteensa.

Koska palvelut ovat hyvin erilaisia, painottuvat eri palveluissa eri asiat. Esimerkiksi terveydenhuollon ja sairaanhoidon palvelut ovat asiantuntijapalveluita, joissa palveluntarjoajan vaikutus lopputulokseen on suuri, palvelu on prosessikeskeinen ja vaatii runsaasti yksilöllistä palvelua. Palvelu on räätälöitävä asiakkaan tarpeen mukaan, jotta se kohtaa yksittäisen asiakkaan tarpeet. Palvelun kannalta olennaisia voivat olla myös saatavuus ja toimitustapa.

Aivan kuten käyttäjäkeskeisessä tuotemuotoilussa kysytään kenelle, mitä ja miksi, voidaan keskeisiksi kysymyksiksi palvelujen suunnittelussa nostaa, **kenelle** palvelu suunnitellaan (asiakas), **mitä** asiakas tarvitsee ja saa palvelusta (tarve – arvo), **missä** palvelu tarjotaan (konteksti), **ketkä** palvelun tuottavat (toimijaverkosto), **miksi** yritys toimii näin, toisin sanoen mitä yritys tavoittelee (yrityksen tavoitteet, esim. hintalaatu-suhteen parantaminen) ja **miten** palvelu tuotetaan (tuotantoprosessi). (katso Hä-

mäläinen et al. 2009: 17 ja Vaajakallio et al. 2009: 5.) Nämä tekijät on kuvattu kuvassa 12.



Kuva 12. Palveluun vaikuttavia tekijöitä.

Birgit Mager (Mager & Gais 2009: 19) toteaa, että muotoiluprosessissa on mielekästä ja hyödyllistä lähteä liikkeelle kontekstista riippumatta siitä, ollaanko suunnittelemassa fyysistä tuotetta, tietoa, käyttöliittymää vai palveluita.

Vargo ja Lusch (2010) kyseenalaistavat käsitykset palveluntarjoajasta palvelun tuottajana ja asiakkaasta/kuluttajasta/käyttäjistä palvelun arvon vastaanottajana. He näkevät molemmat osapuolet toimijoina ja resursseina arvontuottamisessa. B2B- ja B2C-liiketoiminnan sijaan pitäisi puhua A2A-liiketoiminnasta: Actor to Actor. Palvelun tuottaminen ja palvelun tarjoaman arvon luominen on prosessi, johon osallistuu useita eri toimijoita, ja tuohon joukkoon lasketaan myös asiakas. Englannin kielisessä kirjallisuudessa käytetään termiä Co-creation, yhteisluominen, ja Co-design, yhteissuunnittelu. (Vaajakallio et al. 2009: 7.)

4 SUUNNITTELUA KÄYTTÄJÄN NÄKÖKULMASTA KÄYTTÄJÄN KANSSA

Luvussa 4 selvitetään lyhyesti, mitä on palvelumuotoilu ja mitä uutta se antaa palvelujen suunnitteluun, sekä esitellään erilaisia malleja palvelumuotoiluprosessin vaiheista. Lopuksi selvitetään, mihin palvelumuotoilua voidaan hyödyntää.

4.1 Mitä on palvelumuotoilu?

Marc Stickdorn (2010a: 34–45) vastaa kysymykseen, mitä on palvelumuotoilu, antamalla viisi piirrettä, jotka kuvaavat palvelumuotoilua: 1) Palveluita tulee tarkastella asiakkaan näkökulmasta (User-centred), 2) kaikkien sidosryhmien tulisi olla mukana palveluja muotoiltaessa (Co-creative), 3) palvelut voidaan nähdä toisiinsa liittyvien osien jatkumona (Sequencing), 4) aineettomat palvelut visualisoidaan ja tehdään näkyviksi (Evidencing) sekä 5) koko palveluympäristö ja kaikki sen osat tulee huomioida (Holistic). Seuraavassa kappaleessa käsitellään näitä piirteitä hieman tarkemmin.

1) *Käyttäjakeskeisyys*. Palvelumuotoilulla huomio käännetään palvelun käyttäjään. Aivan kuten tuotemuotoilussa keskeistä on asiakasymmärrys. Yrityksen tulee ymmärtää asiakkaan tarpeet, arvot ja motiivit, joihin valinta perustuu, sekä toiveet ja odotukset palvelun suhteen. Toisin sanoen tulee ymmärtää, mistä elementeistä arvo muodostuu asiakkaalle. Palvelulupausta ei voida lunastaa, jos ei ymmärretä, mitä asiakas tarvitsee. (Tuulaniemi 2011: 66, 71.) Yksi tapa selvittää tarpeita on kysyä suoraan, mutta suoraan kysymällä ei välttämättä saada tarpeeksi syvällistä tietoa. Parempi olisikin tutkia, havainnoida ihmisten toimintaa. (ibid. 73.) Tuotemuotoilusta on otettu myös käyttäjätyöpajat. Ne palvelevat niin käyttäjien kokemusten keräämistä ja ideoiden testaamista, myös sitä, että käyttäjät pääsevät mukaan prosessiin jo ennen kuin mitään päätöksiä tehdään. (Mager & Gais 2009: 78–80.)

2) *Kaikkien sidosryhmien ottaminen mukaan palvelujen suunnitteluun*. Koska palvelu syntyy vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, tulee perehtyä myös asiakkaan resursseihin (kyvyt, tiedot, asenteet jne.), mutta tämäkään ei poikkea mitenkään käyttöliittymä- tai tuotemuotoilusta. Suunniteltaessa tuotteita lapsille, aikuisille tai vanhuksille on huomioitava kohderyhmän resurssit, kyvyt tai asenteet. Tuotemuotoilussa otetaan huomioon tuotannon vaatimukset ja yrityksen liiketaloudelliset tavoitteet, mutta sama

koskee myös palveluita. Palvelumuotoilun keskeinen tavoite on saada kaikki palvelun tuottamiseen osallistuvat tahot, niin asiakas, palveluntarjoaja, alihankkijat ja muut sidosryhmät, mukaan jo palvelun suunnitteluvaiheessa (Tuulaniemi 2011: 28).

Ketkä sitten ovat palvelumuotoilijoita? Tuulaniemi (2011: 69) vastaa, että prosessiin osallistuu hyvin monen eri alan ihmisiä, esimerkiksi (...) *analyytikkoja, graafisia suunnittelijoita, insinöörejä, kulttuuriantropologeja, käytettävyytustutkijoita, liiketaloustieteilijöitä, myynnin ja markkinoinnin ammattilaisia, psykologeja, sosiologeja, talousihmisiä, teollisia muotoilijoita ja web-suunnittelijoita* (...), jotka tuovat prosessiin tutkimus-, suunnittelu-, liiketoiminta- ja teknistä osaamista (ibid.). Tuulaniemi (2011: 70) jatkaa, että hyvä palvelumuotoilija on hankkinut kokemusta suunnittelusta, konseptoinnista ja liiketaloudesta, on sisäistänyt prosessit luihin ja ytimiin, on tiimipelaa- ja, kykenee toimimaan ryhmissä, jossa on eri alojen asiantuntijoita, ja on taitava kommunikoidaan eri taustoista tulevien ihmisten kanssa, on hyvä kokonaisuuksissa, mutta tarvittaessa kiinnostunut yksityiskohdista, osaa yksinkertaistaa, on kiinnostunut ihmisistä, bisneksestä ja lopputuloksesta sekä on taitava fasilitaattori, prosessin ohjaaja ja mahdollistaja. Muotoilussa on totuttu tekemään töitä isossa tiimissä, ja pyydetty asiantuntija-apua, kun on tarvittu jonkin alan erityisosaamista. Muotoilusta saadaan palvelumuotoiluun prosessi- ja menetelmäosaamista. Palvelumuotoilussa hyödynnetään tuotemuotoilun ja käyttöliittymäsuunnittelun työskentelytapoja: Asiakkaan, hänen tarpeidensa ja käytöksensä havainnointia, tutkimista ja tulkintaa, suunnitelman ideointia, luonnostelua ja konseptointia, sekä niiden arviointia ja valintaa. (Mager & Gais 2009: 42.)

3) *Palvelut koostuvat toisiinsa liittyvistä osista.* Teolliset muotoilijat ovat tottuneet räjäyttämään suunniteltavan ongelman osiksi, jolloin ongelma on helpompi ratkaista pala kerrallaan. Osatoimituksista on etua siinä, että osista saadaan nopeasti visualisointeja tai prototyyppejä arvioitavaksi (Tuulaniemi 2011: 115). Ennen kuin aloitetaan kallis pilottiprojekti tulisi projektin osien toimivuus testata prototyypeillä (Mager & Gais 2009: 78–80).

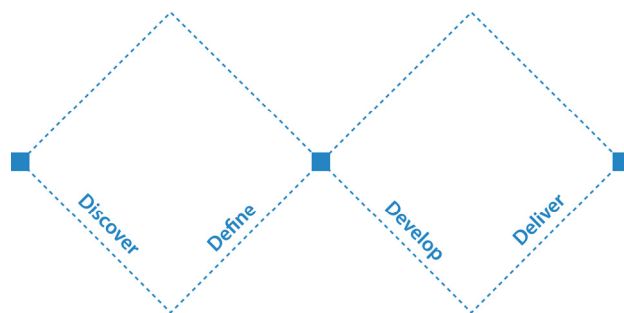
4) *Näkymättömän tekeminen näkyväksi.* Vähintään yhtä merkityksellistä kuin prosessi- ja menetelmäosaaminen on muotoilijoiden taito tehdä aineeton palveluprosessi näkyväksi visualisointien ja prototyyppien avulla. Visualisoinnit ja prototyypit tekevät mahdolliseksi, että kehitteillä olevasta palvelusta pystytään keskustelemaan ja sitä

pystytään arvioimaan etukäteen. (Tuulaniemi 2011: 63.) Ideoiden visualisointi muuntaa abstraktit ajatukset konkreettiseen, helposti ymmärrettävään muotoon. Visualisointi varmistaa, että kaikki ymmärtävät asian samalla tavalla tai että ylipäänsä keskustellaan samasta asiasta. Erityisen hyödyllistä visualisointi on tuotekehityksessä, jossa osapuolet edustavat eri aloja, jolloin keskustelemalla on usein vaikea löytää yhteinen kieli alakohtaisen termistön takia. (Koivisto 2007: 21.) Visualisoinnit ja prototyypit auttavat yhteisen ymmärryksen saavuttamisessa.

5) *Kokonaisvaltaisuus*. Tuulaniemi (2011: 27) kiteyttää, että palvelumuotoilu tarjoaa liiketoiminnan kehittämiseen systemaattisen tavan, jonka avulla kehitettävää palvelua voidaan tarkastella kokonaisvaltaisesti. Palvelumuotoilu on enemmänkin ajattelutapa ja valikoima menetelmiä, joita voidaan soveltaa tilanteen mukaan, ei yksi tietty toimintatapa tai prosessi.

4.2 Palvelumuotoiluprosessin vaiheet

Palvelumuotoiluprosessi on luovaa ongelmanratkaisua, jossa toisiaan seuraavat laajeneva vaihe, ideoiden tuottaminen, ja supistuva vaihe, ideoiden analysointi ja karsinta (Tuulaniemi 2011: 113). Marc Stickdorn (2010b: 126–127) toteaa, että vaikka maailmalla on esitetty monia eri malleja palvelumuotoiluprosessista sisältäen kolmesta (identify-build-measure), neljään (insight-idea-prototyping-delivery), viiteen (discovering-concepting-designing-building-implementing) tai jopa useampia vaiheita, on kyse kuitenkin samasta ajattelumallista. (Katso myös Mager & Gais 2009: 68; Miettinen, S. 2011: 32–33; Koivisto 2007: 43.) Kuvassa 13 on esitetty British Design Councilin malli (Stickdorn 2010b: 127).



Kuva 13. The double diamond (Stickdorn 2010b: 127).

Vaikka prosessista voidaan tehdä vaiheittainen malli, prosessi on harvoin lineaarinen. Missä tahansa vaiheessa tulee olla mahdollisuus palata edelliseen vaiheeseen tai jopa alkuun. (Stickdorn 2010b: 125.) Stickdorn (2010b: 128–135) ja Mager & Gais (2009: 68–75) esittävät palvelumuotoiluprosessin neljänä vaiheena:

1) Tutkimusvaihe: Ensimmäiseksi tulee ymmärtää palvelua tuottavan yrityksen tarve, yrityksen kulttuuri ja miten yritys näkee tarjoamansa palvelun. Yrityksen ymmärtäminen on olennaista, sillä palvelumuotoilu on yhteistoimintaa. Seuraavaksi tulee ymmärtää tilanne potentiaalisten asiakkaiden näkökulmasta ja tunnistaa asiakkaan todelliset motiivit palvelun suhteen. Tämän vaiheen tarkoituksena ei ole vielä löytää ratkaisuja, vaan tarkoituksena on ensin löytää ongelma. Viimeiseksi tulee visualisoida löydetty ongelma ja nykyisen palvelun rakenteet. Tämän vaiheen toteutukseen on olemassa runsas valikoima erilaisia työkaluja ja menetelmiä.

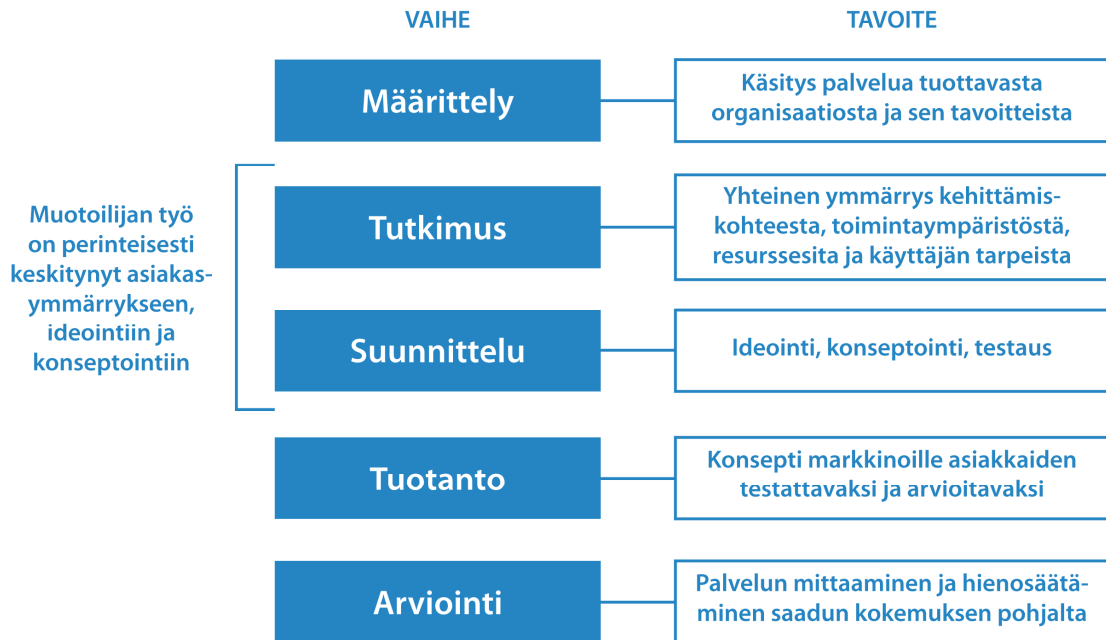
2) Luomisvaihe: Tässä vaiheessa tuotetaan ideoita ja konsepteja ja arvioidaan niitä. Vaihe on kaikkein iteroivin. Vaiheen tavoitteena ei ole välttää virheitä vaan pikeminkin tehdä niin monta virhettä mahdollisimman aikaisessa vaiheessa kuin mahdollista, jotta niistä voidaan ottaa opiksi, ennen kuin uusi konsepti otetaan käyttöön. Myös tähän vaiheeseen on runsas valikoima työkaluja ja menetelmiä.

3) Arviointivaihe: Edellisen vaiheen ideoista ja konsepteista tehtyjä prototyyppejä testataan ja parannetaan kunnes prototyyppi täyttää odotukset. Nämä kaksi vaihetta, 2 ja 3, toistetaan useaan kertaan. Haasteena on saada aineeton palvelu sellaiseen muotoon, että asiakkaat pystyvät arvioimaan sitä. Käytettyjä tapoja ovat esimerkiksi sarjakuvat, videot ja näytteleminen.

4) Käyttöönotto: Uusi palvelu on aina muutos ja se täytyy olla ohjeistettu hyvin. Paras tapa motivoida palveluhenkilökunta muutokseen, on ottaa heidät mukaan hyvissä ajoin palvelun suunnitteluun. On tärkeää että henkilökunta ymmärtävät uuden konseptin ja tukevat sitä. Blueprint on tavallisin tapa kuvata palvelu.

Tuulaniemi (2011: 127–128) toteaa, että perinteinen muotoilutyö on keskittynyt asiakasymmärrykseen, ideointiin ja konseptointiin. Tuulaniemen esittelemä malli (kuva 14) lähtee palveluntarjoajan tarpeiden ja resurssien määrittämisellä. Jos lähdetään vapaasti ideoimaan asiakkaan tarpeiden pohjalta, eivät suunnitellut palvelut ole ehkä lainkaan palveluntarjoajan mahdollisuuksien ja resurssien rajoissa ja toteutettavissa.

Lähtökohtana on oltava palveluntarjoajan tavoite ja resurssit. Prosessia jatketaan konseptoinnin jälkeen tukemalla palveluntarjoajaa palvelun markkinoille viemisessä. Lopuksi koko prosessia arvioidaan ja suunniteltua palvelua voidaan hienosäätää saadun kokemuksen pohjalta.



Kuva 14. Palvelumuotoiluprosessin vaiheet (Tuulaniemi 2011: 127–128).

Mallissa on haluttu painottaa nimenomaan palveluntarjoajan tavoitteita ja yrityksen tukemista palvelun käyttöönottovaiheessa.

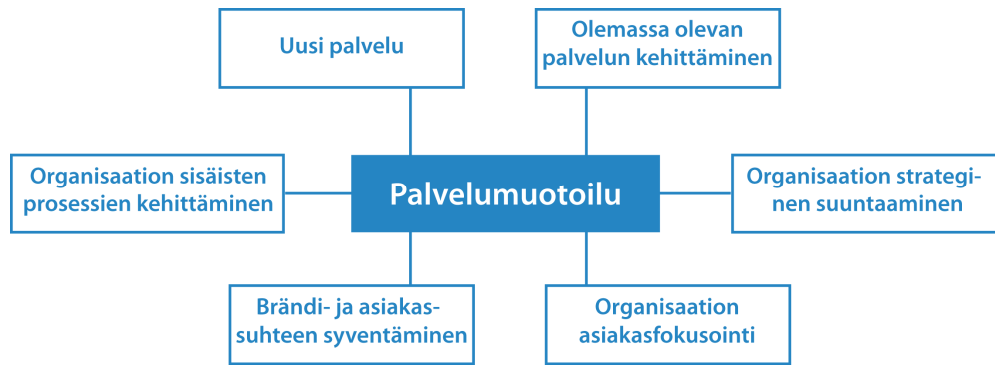
Desire-hankkeessa (Hämäläinen et al. 2009: 25–26) palveluntarjoajan tavoitteita tilannetta selvitettiin workshopilla ja siellä käytettiin Stefan Moritzin prosessia: 1. understanding, 2. generating, 3. filtering, 4. Realising: Understand-vaiheessa selvitettiin yrityksen toimintaan vaikuttavia megatrendejä ja yrityksen näkemyksiä toimintaympäristön muutoksista viiden vuoden aikajänteellä. Yritykset saivat ennen työpajaa esitehtävän, jossa oli kysymyksiä ympäristön aiheuttamista haasteista. Muutoksia arvioitiin nelikenttäanalyysillä, mitä voidaan supistaa, korostaa, poistaa ja luoda. Tavoitteena oli sitoa muotoilubrief yrityksen todellisiin haasteisiin. Generating-vaiheessa ideoitiin kriittikömmästi erilaisia palveluideoita. Filtering-vaiheessa niistä seulottiin kiinnostavimmat jatkojalostukseen. Realising-vaiheessa päätettiin, mitkä ideat muokattiin briefin muotoon. (ibid.)

4.3 Hyöty palvelumuotoilusta

Vaikka muotoilu nähdään yhtenä yrityksen menestystekijänä, keinona luoda itselle kilpailuetua ja erottautua kilpailijoista, palvelumuotoilun käyttö on suomalaisissa yrityksissä kuitenkin ollut vähäistä. Palvelumuotoilua ovat käyttäneet enimmäkseen suuret konsernit sekä sosiaalipalvelut ja terveydenhuolto kehittäessään palveluitaan. Mager & Gais (2009: 78) toteavat, että yhteiskunta tarvitsee palvelumuotoilua kolmesta syystä: 1) Palveluntuotanto nykyisellään on vanhanaikaista. Teknologian kehitys mahdollistaisi yksilöityjen palvelujen tuottamisen, mutta palvelut tuotetaan edelleen byrokraattisten standardien mukaan. 2) Palvelujen tuottaminen nykyisellä tavalla maksaa liikaa. 3) Yhteiskunta kohtaa jatkuvasti aivan uudenlaisia ongelmia, joiden hoitamiseen julkisten palvelujen tarjoamat ratkaisut eivät taivu. Julkisten palvelujen tuottamiseen tarvitaan uudenlaisia metodeita. Nykyisin palvelut syntyvät vastauksena ulkoiseen paineeseen, reagoidaan olemassa oleviin ongelmiin. Niitä ei suunnitella etukäteen.

Syyksi palvelumuotoilun vähäiseen käyttöön on mainittu esimerkiksi se, että palvelumuotoilu on alana vielä melko nuori ja menetelmät vasta muotoutumassa. Vaajakallio et al. (2009: 3) toteavat muun muassa, että *palvelujen erityispiirteistä ja haasteista puhutaan liian yleisellä tasolla, jotta ne ohjaisivat suunnittelua*. Palveluille on myös tyypillistä monimutkaiset eri toimijoiden verkostot, mitä ei huomioida nykyisissä suunnitteluprosesseissa. (ibid.) Yksi mahdollinen syy vähäiseen käyttöön voi menetelmäosaamisen lisäksi olla se, että palvelumuotoilu nähdään hyödyllisenä vain uusien tai olemassa olevien palveluiden kehittämisessä.

Kuva 15 esittää, mihin palvelumuotoilua voidaan hyödyntää uusien palveluiden suunnittelun ja olemassa olevien kehittämisen lisäksi (Tuulaniemi 2011: 95–100, 141). Jokaisella yrityksellä on määriteltynä arvot, missio ja visio sekä strategia vision saavuttamiseksi. Palvelumuotoilu voi auttaa yritystä suuntaamaan toimintaansa määritellyn strategian mukaiseksi. Se voi auttaa yritystä lisäämään asiakasymmärrystä ja kehittämään toimintaansa enemmän asiakaslähtöiseksi. Onnistunut palvelu tuottaa hyviä palvelukokemuksia ja tyytyväisiä asiakkaita, mikä voi johtaa asiakassuhteen syvenemiseen ja brändiuskollisuuteen. Palvelumuotoilun avulla voidaan kehittää myös yrityksen sisäisiä prosesseja.



Kuva 15. Palvelumuotoilun hyödyntämiskohteet (Tuulaniemi 2011: 141).

5 DESIGN MANAGEMENTISTÄ PALVELUMUOTOILUUN

Luvussa 5 käsitellään lyhyesti brändin rakentamisprosessi, verrataan sitä ja design management -ajattelua edellä kuvattuun palvelumuotoilun malliin (kuva 14) ja tavoitteena on selvittää, millaisia työkaluja tai menetelmiä markkinointiviestintätoimiston tulisi ottaa haltuunsa pystyäkseen tekemään palvelumuotoilua. Viime kädessä kyse on siitä, mitä tietoa tulisi kerätä palvelumuotoilua varten.

Luvussa 4.2. esitellyistä brändin rakentamisen malleista otetaan tarkastelun kohteeksi Juha Tuulaniemen (2011: 110–249) kirjassaan esittelemä malli, sillä se on selkeä, systemaattinen ja perusteellinen kuvaus palvelumuotoiluprosessista. Tätä mallia verrataan brändin rakentamisen vaiheisiin ja tavoitteisiin (kuva 16).

5.1 Brändin rakentamisen prosessi

Aivan kuten palvelumuotoilusta on olemassa erilaisia malleja myös brändin rakentamisen prosessista on erilaisia kuvauksia. Eri malleista on kuitenkin löydettävissä samat vaiheet (kuva 16).



Kuva 16. Brändin rakentamisen prosessi (Raatikainen 2008: 99).

Ensimmäiseksi analysoidaan asiakkaana oleva yritys, jonka brändiä aiotaan kehittää tai uudistaa. Analyysi lähtee yrityksen tavoitteista, arvoista, missiosta, visiosta ja strategiasta, millaisella tuoteportfoliolla se kilpailee markkinoilla. Sisäisten yritysanalyysien jälkeen analysoidaan markkinoita, kilpailutilannetta ja ympäristöä, jossa yritys toimii: mitkä ovat yrityksen kohderyhmät ja kilpailijat sekä millainen on mikro- ja makroympäristö. Toisessa vaiheessa paneudutaan brändin identiteettiin, konkreettisiin ja emotionaalisiin etuihin ja hyötyihin. Tavoitteena on löytää todelliset kilpailutekijät, joilla brändi erottautuu kilpailijoistaan. Seuraavaksi päätetään tavoitemielikuva: Miten brändi tulevaisuudessa erottuu kilpailijoistaan mielikuvallisesti. Brändi asemoidaan asiakkaiden mieliin suhteessa kilpailijoihin. Asemointi perustuu edellisten vaiheiden analyysiin, tosiasioihin, mutta asemoinnissa painotetaan niitä mielikuvallisia tekijöitä, jotka ohjaavat imagon muodostumista haluttuun suuntaan. Neljäs vaihe sisältää käytännön toteutukset: Kuinka haluttu mielikuva näkyy itse tuotteessa, toimitiloissa, palvelukulttuurissa ja kaikessa, mikä liittyy brändiin. Brändistä välittyvien viestien tulee olla tavoitemielikuvan mukaisia. Viime kädessä tavoitteena on tehdä brändistä houkuttelevampi, houkutella asiakkaita kuluttamaan brändiä enemmän ja useammin ja lisätä brändisukollisuutta, toisin sanoen lisätä myyntiä.

5.2 Brändin rakentamisen prosessin ja palvelumuotoilun erot

Seuraavaksi selvitetään, kuinka palvelumuotoilun vaiheet (Tuulaniemi 2011: 110–249) eroavat brändin rakentamisen prosessista (kuva 16).

5.2.1 Määrittely: Brief ja esitutkimus

Palvelumuotoiluprosessi alkaa briefillä. Yritys määrittelee palveluidean tarinan, eli kertoo, *mitä hyötyjä palvelu tarjoaa käyttäjälle ja palvelun tuottavalle organisaatiolle* (Tuulaniemi 2011: 132). Briefiin kirjataan kaikki projektin aloittamiseen, toteuttamiseen ja onnistumiseen tarvittava tieto. Tämän jälkeen palvelumuotoilu yritys ottaa asiakasyrityksen niin sanotusti haltuunsa. Briefin lisäksi palvelumuotoilu yrityksen tulee tuntea ja ymmärtää asiakasyrityksen toiminta ja toimiala kokonaisuudessaan: kilpailijat, markkinat ja toimintaan vaikuttavat ulkoiset tekijät. Tämä ymmärrys yrityksestä saavutetaan tutkimalla lähtöaineistoja ja haastattelemalla asiakasyrityksen edustajia. Kilpailijoiden lisäksi voidaan tehdä benchmarkkausta myös alan toimijoista, jotka eivät ole suoraan kilpailijoita sekä muiden alojen kiinnostavista toimijoista. (ibid. 132–141.) Määrittelyvaihe tulisi varmasti olla minkä tahansa suunnitteluprosessin alussa, eikä poikkea myöskään Leena Raatikaisen esittämästä mallista brändin rakentamiseksi (kuva 15).

5.2.2 Tutkimus: Asiakasymmärrys ja strateginen suunnittelu

Asiakasymmärryksen hankkiminen on yksi palvelumuotoilun kriittisimmistä vaiheista, kirjoittaa Tuulaniemi (2011: 142). Koska palvelu suunnitellaan käyttäjille, on äärimmäisen tärkeää selvittää käyttäjien todelliset tarpeet, toiveet ja motiivit, koska vain silloin palvelu voi vastata käyttäjien tarpeisiin ja menestyä markkinoilla. Käytetyt tiedonhankintamenetelmät valikoituvat yleensä suunniteltavan palvelun mukaan: Tutkimuksella pyritään keräämään sellaista tietoa, jota voidaan hyödyntää suoraan palvelun suunnittelussa. (ibid.)

Bändin rakentamisessa on yleensä käytetty määrällistä tutkimusta (esim. brändimielikuvamittaukset), mutta sielläkin se soveltuu paremmin tulosten mittaukseen ja onnistumisen arviointiin (seuranta, kuinka imago muuttuu). Perinteisen markkinatutkimuksen menetelmistä fokusryhmillä ja asiakastyytyväisyysmittauksilla saadaan kohderyhmistä tietoa (kuluttajaprofiilit, segmentit), jota voidaan hyödyntää tarjoaman positioidissa ja kohdentamisessa eri segmenteille. Asiakaspaneelilla voidaan kerätä käyttäjien mielipiteitä ja konseptitestauksella selvittää kuluttajien suhtautumista uusiin ideoihin. Mikäli yrityksellä on teetettynä markkinatutkimusta, asiakasymmärryksen kasvattaminen aloitetaan tutustumalla olemassa olevaan tietoon. Vielä tärkeämpää on haastatella asiakasyrityksen edustajia, sillä heillä on hallussaan arvokasta hiljaista tietoa. (Tuulaniemi 2011: 143–145.)

Olemassa olevan tiedon pohjalta palvelumuotoilutoimisto päättää, millä tavalla hankitaan lisää tietoa käyttäjistä asiakasymmärryksen kartuttamiseksi. Palvelumuotoilussa tarvitaan nimenomaan laadullista mitä-, miksi- ja kuinka-tietoa, tietoa asiakkaiden käyttäytymisestä ja siitä, mikä heille tuottaa arvoa, jotta voidaan ymmärtää käyttäjien tarpeita ja toimintaa. Tällaista käyttäjätietoa saadaan esimerkiksi haastatteluilla, design peleillä, havainnoimalla (varjostuksesta aina kohderyhmän elämään osallistumiseen), osallistamalla kohderyhmä suunnitteluun (workshopit), itsedokumentointimenetelmillä (luotaimet) ja online etnografialla. Asiakastutkimuksen toteutustapa riippuu pitkälti suunniteltavasta palvelusta ja voi olla yhdistelmä useampia erilaisia tapoja: havainnointi, haastattelut, luotaimet ja ryhmäkeskustelu. (Katso tarkemmin Tuulaniemi 2011: 143–153.) On palveluita, joita ei voi tutkia havainnoimalla tai ryhmäkeskustelulla, vaan joihin soveltuu paremmin haastattelu tai itsedokumentointi (terveyspalvelut). Toisaalta joidenkin palveluiden kohdalla asiakas itse ei hahmota palvelua niin, että osaisi kertoa kaikista siihen liittyvistä ongelmista, jolloin itsedokumentointi voi jäädä vaillinaiseksi.

Kun asiakastutkimus on toteutettu, on saatu tieto analysoitava, jäseneltävä, ryhmiteltävä ja tulkittava, jotta siitä on hyötyä jatkossa suunniteltaessa palvelua. Tietoa tulee pystyä tulkitsemaan mielekkäällä tavalla ja liittämään se muuhun olemassa olevaan tietoon, jotta se innostaa suunnittelussa mukana olevia. Tiedon analysointi ja jäsentely voi tapahtua samankaltaisuuskaavion, asiakasprofiilien ja suunnitteluohjureiden (design drivers) avulla. Ryhmittely samankaltaisuuskaavion avulla nostaa esiin käyttäjille merkitykselliset asiat teemoittain. Asiakasprofiilit auttavat pitämään mielessä erilais-

ten ihmisten toimintamalleja ja toiminnan motiiveja ja siten tarkastelemaan palvelua eri näkökulmista. Ne auttavat myös yritystä siirtymään tuotokeskeisyydestä asiakkaan palvelusta saamaan arvoon. Suunniteluohjurit kiteyttävät, mitä palvelun tulisi tarjota ja mihin tarpeeseen vastata. (Katso tarkemmin Tuulaniemi 2011: 153–157, 161–162.)

Kun asiakasymmärrys on saavutettu ja asiakastieto analysoitu palvelumuotoilu jatkuu strategisella suunnittelulla. Vaiheen tarkoitus on tarkentaa briefiä saaduilla tiedoilla. Tässä vaiheessa selvitetään, miksi yritys pärjää kilpailussa. Tuulaniemi (2011: 172–173) lainaa Porteria ja esittää kolme mahdollista strategiaa: kustannusjohtajuus, differointi eli erikoistuminen ja keskittäminen, jolloin keskitytään kapeaan kohdesegmenttiin. Palvelumuotoilulla valitaan strategiaksi differointi, eli yritys pyrkii erottautumaan kilpailijoistaan yhdellä tai useammalla asiakkaille merkityksellisellä ominaisuudella, joilla se tuottaa asiakkaille lisäarvoa, jota nämä eivät saa muualta. Palvelumuotoilun avulla voidaan sekä kartoittaa näitä asiakkaille merkityksellisiä kilpailutekijöitä että löytää uusia liiketoiminta-alueita, joilla ei ole kilpailua (sinisiä meriä) (ibid. 174). Strategisessa suunnittelussa voidaan käyttää työkaluna Business Modell Canvasia, jonka avulla *voidaan konkreettisesti havaita ja tuoda esiin se, kuinka organisaatio luo ja mahdollistaa arvon muodostumisen asiakkailleen* (ibid. 175). Työkalussa käydään kysymysten avulla läpi asiakassegmentit, arvolupaus, arvolupauksen jakelukanavat, asiakassuhde, ansaintamalli, resurssit, ydinprosessit, kumppanuudet ja kulurakenne. Työkalun avulla voi kehittää liiketoimintaa muuttamalla yhtä tai useampaa osaluuetta. (ibid. 176–179.)

Brändin tulisi rakentua sen todellisen identiteetin, persoonan, etujen ja hyötyjen pohjalta. Tekijä, jolla brändi erottautuu kilpailijoistaan ei voi olla päälle liimattu. Leena Raatikaisen mallissa (kuva 15) vaiheen kaksi tarkoituksena on selvittää, mitkä ovat ne tekijät, joilla brändi erottautuu kilpailijoistaan ja pärjää kilpailussa. Voisi siis ajatella, että brändiä rakennettaessa brändin identiteetin ja etujen ja hyötyjen selvittäminen vastaisi asiakasymmärryksen keräämistä palvelumuotoiluprosessissa. Näiden välillä on kuitenkin selvä ero. Palvelumuotoilu muistuttaa tuotemuotoilua, jossa tuotetta tehdään asiakkaalle ja siksi on äärimmäisen tärkeää tuntee asiakas, asiakkaan arki, tavat, tottumukset, mieltymykset ja kyvyt, toisin sanoen kaikki, mikä voi vaikuttaa tulevaisuudessa kokemukseen tuotteesta sitä käytettäessä. Brändiä rakennettaessa tulee puolestaan tuntee brändi, sen ominaisuudet. Se, mitä brändin halutaan olevan tulevaisuudessa, on tavallaan yrityksen strategian ilmentymä ja kuvastelee johdon tahtotilaa ja

toiveita siitä, mitä yrityksen johto haluaa brändinsä viestivän. Brändi syntyy kyllä asiakkaiden päässä, mutta yrityksen johto yrittää ohjalla sitä haluttuun suuntaan. Siksi brändiä rakennettaessa keskitytään usein yrityksen johdon vision ja tahtotilan selvittämiseen. Yritys itse nähdään brändinsä parhaana asiantuntijana.

Brändin rakennusprosessissakin pidetään tarpeellisena asiakkaiden näkemyksen selvittämistä. Kun tiedetään brändin nykytila, asiakkaiden nykyinen käsitys, voidaan päätellä millaisia toimenpiteitä tarvitaan haluttuun brändimielikuvaan pääsemiseksi. Brändi syntyy asiakkaiden mielissä brändistä saadun kokemuksen pohjalta. Kokemus brändistä on hyvä, jos se täyttää asiakkaan tarpeet ja tuottaa asiakkaalle arvoa. Design management -ajattelun mukaan mielikuva brändistä syntyy viestinnästä, tuotteesta, toimintaympäristöstä ja toimintatavoista (käyttäytyminen). Jotta päästään hyvään mielikuvaan kaikilla osa-alueilla, niiden kaikkien tulisi vastata asiakkaan odotuksia ja tarpeita. Sen lisäksi, että yritys seuraa markkinointiviestinnän vaikutuksia erilaisilla kvantitatiivisilla mittareilla (imagomittaus, tunnettuus- ja näkyvyystutkimukset), sen tulisi olla kiinnostunut asiakkaidensa todellisista tarpeista, toiveista ja motiiveista muiden osa-alueiden suhteen ja suunnata toimintaansa sen mukaan. Kun yritys tuntee asiakkaiden tarpeet, se pystyy reagoimaan markkinoilla tapahtuviin muutoksiin. Asiakasymmärrys johtanee brändin rakentamisesta helposti liiketoiminnan kehittämisen ja suuntaamisen puolelle.

Koko liiketoiminnan tarkastelu Business Modell Canvasin tyyppisellä työkalulla voi olla paikallaan myös silloin, kun yritys haluaa kehittää brändiään. Vaikkei tavoitteena olisikaan liiketoiminnan muuttaminen, on hyvä tarkastella yrityksen koko liiketoiminta kokonaisuudessaan, jolloin hahmotetaan paremmin syy- ja seuraussuhteet ja huomataan mahdolliset kehittämistä kaipaavat kohteet. Vaikka liiketoimintaa ei vielä muutettaisikaan, osataan brändiviestinnässä olla painottamatta asioita, jotka ovat pian historiaa.

5.2.3 Suunnittelu: Ideointi, konseptointi, prototypointi

Tuulaniemi (2011: 181) painottaa, että ideointi lepää täysin alussa tehdyn määrittelytyön varassa. Jos määrittely on tehty huolellisesti ja perusteellisesti, se selkeyttää ja helpottaa työskentelyä. Jos tavoitetta ei ole määritelty, ei tavoitteeseen pääsy voi on-

nistua. Ongelman jakaminen paloihin helpottaa suunnittelua: asiakkaan palvelupolku jaetaan palvelutuokioihin ja ne puolestaan kontaktipisteisiin. Tuulaniemi (2011: 182–188) jatkaa ideointia helpottavilla ohjeilla ja kirjoittaa muun muassa aikataulutuksen merkityksestä, liian kriittisyyden haitoista ja kannustavasta ilmapiiristä. Ohjeet sopivat kaikkeen ideointiin. Palvelumuotoilussa ideoiden ryhmittely palvelupolun eri vaiheiden tai kontaktipisteiden mukaan voi olla hyödyllistä. Erityisen tärkeää on visualisoida ideoita ja rakentaa niistä malleja. Palvelumuotoilu on kokemuksellista muotoilua, joten suunnittelun avuksi pyritään rakentamaan nopeasti oikeita ympäristöjä muistutettavia karkeita malleja ja näyttämään palvelutilanteita. Muita tapoja konkretisoida ideoita ovat esimerkiksi palvelumaiseman rakentaminen, story boardit eli kuvakertomukset, animaatiot ja videot. Tärkeää on saada kaikki ideat esiin ja muiden arvioitaviksi. Ideat tulee saada jatkojalostettavaksi ja jatkokehitykseen. Se ei ole olennaista, ymmärretäänkö idea oikein vai väärin, vaan se että ideat kehittyvät ryhmätyön tuloksena.

Seuraava vaihe on konseptointi. Konsepti kuvaa palvelun keskeisen idean ja esittää palvelun suuret linjat yksityiskohtien sijaan. Palvelukonseptissa esitetään palvelupolku, sen palvelutuokiot ja kontaktipisteet. (Tuulaniemi 2011: 189.) Kuten brändin kohdalla todettiin että brändi profiloituu design managementin neljän osa-alueen kautta (tarjooma, viestintä, toimintaympäristö ja käyttäytyminen), nämä osa-alueet on hoidettava myös palvelukonseptin kohdalla. Tuulaniemi (ibid. 190–193) esittää palvelukonseptin neljä tasoa jaoteltuna seuraavasti: konseptin suunnittelu (tarjooma), konseptin ilmentyminen (miten tarjoomasta kerrotaan kohderyhmille), konseptin jalkautus asiakkaille (miten konsepti näkyy ympäristössä), konseptin jalkautus henkilökunnalle (miten henkilökunnan palveluosaaminen viestii konseptista). Kaikkien osa-alueiden *tulisi aina vastata aidosti brändin asiakkaalle antamaa lupaus* (ibid. 192). Kuten luvussa 3.6 käsiteltäessä design management -näkökulmaa todettiin, eri palveluissa ovat eri tekijät keskeisessä asemassa (ibid. 192).

Prototyyppejä on palvelumuotoilussa nopea malli, jonka avulla palvelua testataan. Prototyyppejä käytetään suunnittelun kaikissa vaiheissa. Niiden avulla testataan palvelun elementtejä palvelun tuottajalla ja asiakkailla, selvitetään mikä toimii ja mikä ei toimi sekä saadaan poistettua toimimattomia osia. Digitaalinen käyttöliittymä voidaan prototypoida nopeasti kartongista ja post-it-lapuista, odotustila Lego-palikoista. (ibid. 194–196.)

Konsepteja voidaan havainnollistaa ja testata erilaisilla skenaarioilla. Skenaariot ovat kuvallisia ja visuaalisia esityksiä vaihtoehtoisista tulevaisuuksista palvelun kanssa. Skenaarioita pyritään luomaan määrittelyvaiheessa esiin nousseille tulevaisuudennäkymille. Siihen näkymään lisätään ihmisen toiminta ja toimintaa ohjaavat tarpeet. Tarkoitus on selvittää, miten palvelu toimisi tulevaisuudessa. (Tuulaniemi 2011: 205.)

Konsepteja arvioidaan myös suhteessa asiakasprofiileihin (arviointimatriisi), jotta saadaan selville, mikä on kunkin konseptin liiketoimintaedellytykset (ibid. 205–206). Conjoint-analyysissä pyydetään potentiaalisia asiakkaita valitsemaan eritasoisten ja erihintaisten palvelupakettien väliltä. Analyysillä saadaan selville, mitä paketissa pitäisi olla ja mitä siellä ei pidä olla. Esille saadaan palvelun ominaisuudet, jotka ovat tärkeitä asiakkaille. Näitä ominaisuuksia voidaan käyttää myöhemmin markkinointiviestinnässä. (ibid. 206–207.)

Konseptien arviointiin voidaan käyttää myös Blueprint-mallia, palveluprosessin mallia. Mallissa on ylimmällä radalla kuvattuna palveluketju asiakkaan näkökulmasta. Tämä rata paljastaa asiakkaan palvelusta saama arvon. Seuraavalla radalla kuvataan palveluntuottajan teot, joissa tämä on suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Kolmannella radalla esitetään tekniset laitteet, joita asiakas käyttää palvelua käyttäessään. Neljännellä radalla esitetään palveluntuottajan takahuoneessa tapahtuva toiminta, joka ei näy asiakkaalle, mutta on olennainen palvelun kannalta. Malli toimii myös tehokkaana suunnittelun välineenä ja erityisesti tuotantoprosessin työvälineenä. (ibid. 210–215.)

Konseptia voidaan arvioida tarkistuskysymysten avulla. Kun konsepti on valmis arvioidavaksi, varmistettiin kysymysten avulla, että palvelu oli varmasti suunniteltu käyttäjän näkökulmasta. Kysymykset liittyivät muun muassa seuraaviin alueisiin: Kuka on palvelun käyttäjä? Mitkä ovat käyttäjä tarpeet? Mikä on käyttötapahtuman konteksti? Miten käyttäjä haluaa toimia? (ibid. 217–223.)

Prototyypointi ja konseptien testaaminen loppuasiakkailta ovat vaiheita, jotka eivät ole kovin tavallisia brändin rakentamisprosessissa, sillä yleensä yrityksen johto itse hyväksyy tai hylkää esitetyn konseptin. Prototyypit ja konseptien testaaminen ovat kuitenkin täysin mahdollisia työtapoja parhaaseen lopputulokseen pääsemiseksi myös brändiä rakennettaessa. Etenkin suuret yritykset käyttävät esim. koemarkkinointia erilaisten pakkausten testaamiseen tai testauttavat erilaisia konsepteja mainoksiksi raja-

tulla joukolla asiakkaita. Etenkin Blueprint-mallille olisi käyttöä palveluyritysten brändin rakentamisprosessissa. Aineettomien ja monimutkaisten palveluprosessien ja niiden asiakkaalle tuottaman arvon analysointi olisi hyödyllistä selvitetessä palveluyrityksen kilpailuetuja ja palvelun asiakkaalle tuottamia etuja ja hyötyjä.

5.2.4 Tuotanto: Palvelumuotoilu on jatkuva prosessi

Lopuksi on aika lanseerata suunniteltu palvelu. Palveluista tehdään usein ensin pilotointi pienemmälle ryhmälle, jotta nähdään, miten palvelu toimii. Silloin palvelua voidaan vielä hienosäätää, ennen kuin se julkistetaan suuremmalle yleisölle. Palvelu ei kuitenkaan ole koskaan valmis, vaan se on jatkuva prosessi. Palvelua voi kehittää jatkuvasti. Tuulaniemi (2011: 243) toteaa, että muuttuva ympäristö, muuttuvat markkinat, ihmisten muuttuva kulutuskäyttäytyminen tekevät palvelun kehittämistä jatkuvaa. Jotta palvelu vastaa tulevaisuudessakin asiakkaiden tarpeisiin, on kaikkia muuttuvia tekijöitä seurattava jatkuvasti. Sama koskee myös brändiä. Brändikään ei voi jäädä paikoilleen, vaan yrityksen tulee seurata ympäristössään tapahtuvia muutoksia. Brändinhallinta on jatkuvaa työtä.

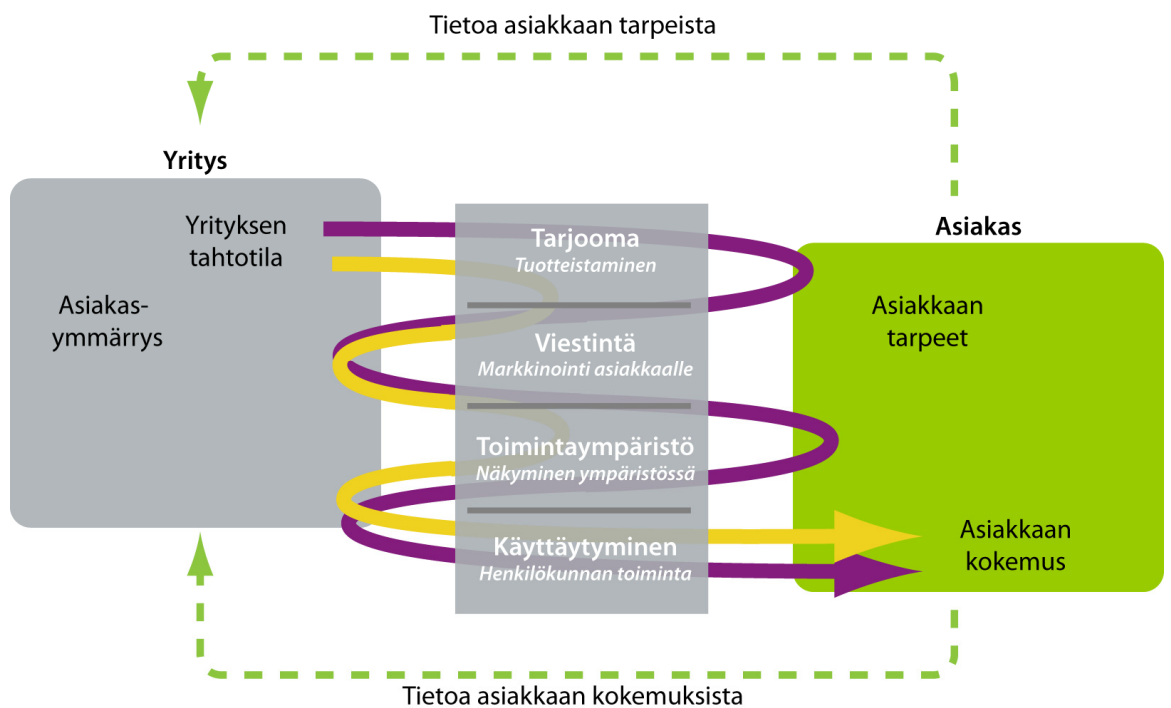
6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Palvelumuotoilu, design management -ajattelu ja brändin rakentaminen kietoutuvat yllättävän tiiviisti toisiinsa ja prosesseissa on paljon yhtäläisyyksiä, mutta myös selviä eroja. Jotta markkinointiviestintätoimisto pystyisi ottamaan palvelumuotoilun tarjontaansa, tulisi kehittää asiakkaiden tarpeiden kartoituksessa, asiakastutkimuksessa tarvittavia työkaluja, kerätyn asiakastiedon analysointityökaluja sekä työtapoja prototyyppien ja konseptien testaamiseen niin loppuasiakkailla kuin asiakasyrityksen edustajilla.

Brändi profiloituu tarjoaman, viestinnän, toimintaympäristön ja toimintatapojen kautta. Nämä osa-alueet on aina mietittävä, jos yritys haluaa harjoittaa liiketoimintaansa: Mitä yritys tarjoaa asiakkaille, miten yritys palveluistaan kertoo, millaisessa ympäristössä yritys palvelujaan tarjoaa ja miten yrityksen henkilökunta toimii (harmaa laatik-

ko kuvassa 17 keskellä). Nämä samat neljä osa-aluetta tarjoavat myös palveluissa asiakkaalle palvelun kontaktipisteitä. Niiden kautta palvelu näyttäytyy asiakkaalle.

Sekä yrityskuvan tai tuotekuvan rakentaminen (keltainen nuoli) että palvelumuotoilu (violetti nuoli) lähtevät liikkeelle yrityksen tavoitteista ja yrityksen toimintaan tutustumisesta. Palveluja suunniteltaessa ja yrityskuvaa kehitettäessä tulee tuntee asiakasyritys kauttaaltaan, sen liiketoiminta ja liiketoimintaan vaikuttavat tekijät. Ero prosessien välillä tulee asiakasymmärryksen hankkimisessa. Yritys omistaa oman brändinsä ja ohjaa sitä haluamaansa suuntaan, mutta palveluja tai teollisia tuotteita yrityksen on tehtävä asiakkaalle, jos yritys haluaa menestyä. Asiakkaiden tarpeiden kartoitus on elintärkeää. Jos palvelu ei vastaa asiakkaan tarpeisiin, ei asiakas osta palvelua – ainakaan toista kertaa. Kummassakin prosessissa on kuitenkin tavoitteena mahdollisimman hyvä asiakaskokemus.



Kuva 17. Palvelumuotoiluprosessi ja brändin rakennusprosessi.

Asiakkaiden kuuntelemisesta voisi olla hyötyä myös brändin rakentamisessa. Vaikka yritys yleensä tuntee hyvin asiakkaansa ja on oman liiketoimintansa paras asiantuntija, asiakkaiden vastauksista voi tulla esiin sellaista, jota yritys ei ole tullut ajatelleeksi ja josta voi aueta uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Asiakkaiden parempi ymmärtäminen on aina arvokasta. Kuten aikaisemmin todettiin, se voi auttaa yritystä muuttamaan toimintaansa asiakaskeskeisemmäksi ja parantaa yrityksen kilpailukykyä. Asiakastut-

kimuksen ja asiakasymmärryksen kartuttamisen jälkeen olisi siksi paikallaan tarkastella yrityksen liiketoimintaa kokonaisuutena esimerkiksi Business Modell Canvasin kaltaisen työkalun avulla.

Asiakastiedon kartoittamiseen ei voida antaa yhtä tai kahta toteutustapaa. Se, mikä on paras menetelmä asiakastutkimukseen, riippuu palvelun luonteesta. Asiakastiedon keräämisen kannattaa tehdä useammalla eri menetelmällä, jotta toisella menetelmällä huomiotta jääneet asiat saadaan esiin. Esimerkiksi havainnoimalla voivat palvelun käyttäjän sisäiset prosessit jäädä huomiotta (luovan mainostoimistotyön havainnointi), mutta onnistuneilla haastattelukysymyksillä tai hyvin laaditulla luotaimella voidaan saada myös havainnoinnissa huomiotta jääneitä asioita esiin.

Asiakastiedon kartoittamisen lisäksi tarvitaan työkaluja asiakastiedon jäsentelyyn ja esittämiseen. Näitä ovat esim. samankaltaisuuskaavio, asiakasprofiilit ja design driverit. Nämä kaikki olisivat myös toimivia työkaluja brändin rakentamisessa. Samankaltaisuuskaavion avulla voidaan ryhmitellä asiakkaiden tarpeita tai muita brändiin liittyviä tekijöitä. Asiakasprofiileja voidaan käyttää segmentoinnissa, tuotteiden kohdistamisessa eri ryhmille. Design driverit tulee kaivaa esiin myös brändeistä: Mitä asiakas viime kädessä haluaa.

Yrityskuvan tai tuotekuvan rakentaminen johtaa visuaalisiin lopputuotoksiin, kuten tunnukseen, esitteisiin, www-sivujen ulkoasuun. Prosessin varrella käytetään paljon visuaalisia työkaluja kilpailijoiden kartoittamiseen, yrityksen nykyisen ilmeen kartoittamiseen, nykyisten ja tulevien mielikuvien esittämiseen. Yllättävän suuri osa työstä brändin rakentamisessa on myös verbaalista, esim. brändin etujen ja hyötyjen listamista asiakkaan saaman arvon ja todellisten kilpailuetujen kartoittamiseksi. Näin on myös palvelumuotoilussa. Verbaaliset ideat tulevasta palvelusta on kuitenkin visualisoitava, jotta niistä voidaan keskustella. Mitä toimintatapoja tai työkaluja käytetään ideoiden visualisointiin, prototypointiin ja konseptien esittämiseen, riippuu suunniteltavasta palvelusta ja ennen kaikkea suunnittelijan omista kyvyistä ja mieltymyksistä.

Uuden palvelun tai kehitteillä olevan vanhan palvelun palvelupolun kuvaaminen blueprint-mallilla on erittäin hyödyllinen tapa, sillä siinä saadaan esiin palvelun kulku eri näkökulmista. Kun palvelua tarkastellaan asiakkaan palvelupolkuna, päästään helpommin kiinni siihen, mitä arvoa palvelu tuottaa asiakkaalle.

Aivan kuten markkinointiviestintätoimisto tuottaa asiakkaan markkinointiviestintää markkinoille asti, tulisi palvelumuotoilutoimiston osallistua uuden palvelun pilotointiin ja lanseeraukseen, seurata tuotantoa ja arvioida koko prosessin onnistumista. Jos näin ei käy, palvelumuotoilu jää konseptoinnin tasolle.

7 POHDINTA

Palvelumuotoilu oli aiheena erittäin mielenkiintoinen. Vaikka ajallisesti opinnäytetyön tekeminen venyi 10 kuukauden ajalle, työ jäi silti kesken. Ansiotyön ja opinnäytetyön kirjoittamisen yhdistäminen tai limittäminen osoittautui melko haasteelliseksi, etenkin kun ansiotyössä oli selvitettävänä toinen iso kokonaisuus, joka myös vaati uusien asioiden opiskelua.

Työ on pitkälti kirjallisuuskartoitus palvelun määrittelemiseksi eri näkökulmista ja palvelumuotoilun toimintatapoihin tutustumiseksi. Se oli myös yksi työn tavoite. Brändin rakentamisen ja palvelumuotoilun prosesseissa on nähtävissä selkeä ero ajatusmallissa ja toimintatavoissa. Toinen tavoite oli selvittää, miten markkinointiviestintätoimisto voisi liittää palvelumuotoilun osaksi omaa tarjontaansa. Tämä tavoite jää osittain saavuttamatta, sillä työkalujen käsittely jää liian yleiselle tasolle: kaikki on mahdollista riippuen suunniteltavan palvelun ominaisuuksista.

Työn ongelma oli selvä alusta alkaen, mutta tapaa, jolla ongelmaan käydään käsiksi, jouduttiin hakemaan. Pelkona oli se, että selvitys jää liian teoreettiseksi, jos se tehdään perustuen pelkästään kirjallisuuteen. Linkiksi ”todellisuuteen” harkittiin terveydenhuollon ja sairaanhoidon palveluiden ottamista tarkastelun kohteeksi. Tämä osoittautui kuitenkin melko vaikeaksi tehtäväksi samanaikaisesti palvelun käsitteen ja palvelumuotoilun mallien selvittämisen kanssa. Nyt kun nämä termit on käsitelty ja selvitetty, voisi työtä jatkaa tarkastelemalla jotakin tiettyä palvelua.

Työssä olisi ollut hyvä myös haastatella asiantuntijoita. Työn mahdolliset lopputulokset olisi voinut antaa asiantuntijalle arvioitavaksi ja testattavaksi. Työn lopputulos on jäänyt kuitenkin hyvin yleiselle tasolle eikä lopputuloksena esitetä mitään selkeää mallia, johon asiantuntija voisi suoranaisesti ottaa kantaa. Tämän työn jälkeen voisi lähteä suunnittelemaan tarkemmin palvelumuotoilun prosessin mallia markkinointi-

viestintätoimistolle. Toisaalta yksi sellainen malli on esitetty erittäin selkeästi ja perusteellisesti Tuulaniemen (2011) kirjassa.

Järkevintä olisi seuraavaksi paneutua tarkemmin jo olemassa oleviin ja palvelumuotoilussa yleisesti käytettyihin työkaluihin. Tilaajaa voisi hyödyttää eniten esimerkiksi A3 -kokoon tehty kooste eri vaiheissa käytettävistä työkaluista. Koosteen tulisi olla mahdollisimman selkeä ja havainnollinen, jotta sen avulla saa kokonaiskuvan prosessista ja prosessin eri vaiheisiin kuuluvista työkaluista yhdellä silmäyksellä. Kun työkalut on hahmotettu, on helpompi alkaa keskustelemaan mahdollisesta toimintamallista palvelumuotoilun tekemiseksi.

LÄHTEET

- Arantola, H. 2006. Customer insight: uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Helsinki: WSOYPro,
- de Chernatony, L., McDonald, M. & Wallace, E. 2011. Creating powerful brands. 4. painos. Elsevier.
- Clatworthy, S. 2010. AT-ONE. Teoksessa Schneider, J. & Stickdorn, M. (Toim.). This is service design thinking: basics - tools - cases. Amsterdam: BIS Publishers. S. 136–143.
- Edvardsson, B. & Enquist, B. 2009. Values-based Service for sustainable Business. Lessons from IKEA. London: Routledge.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYpro.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja.
- Koivisto, M. 2011. Palvelumuotoilun peruskäsitteet. Teoksessa Palvelumuotoilu: Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. (Toim.) Satu Miettinen. Helsinki: Teknologiateollisuus. S. 42–59.
- Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A., Kujansivu, P., Käpylä, J., Laihonen, H., Sillanpää, V. & Vuolle, M. 2010. Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Mager, B. & Gais, M. 2009. Service Design. Paderborn: Fink.
- Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu – yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista. Teoksessa Palvelumuotoilu: Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. (Toim.) Satu Miettinen. Helsinki: Teknologiateollisuus. S. 20–41.
- Ojasalo J. & Ojasalo K. 2008. Kehitä teollisuuspalveluja. Helsinki: Talentum.

Poikolainen, L. 1994. Johdatus Design Management -ajatteluun. Teoksessa Poikolainen, L. (Toim.). Design management. Yrityskuvasta kilpailuvaltti. Helsinki: Otava. S. 19–44.

Raatikainen, L. 2008. Tuote, asiakas ja markkinat. Helsinki: Edita.

Stickdorn, M. 2010a. 5 Principles of service design thinking: A dynamic language for a dynamic approach. Teoksessa Schneider, J. & Stickdorn, M. (Toim.). This is service design thinking: basics - tools - cases. Amsterdam: BIS Publishers. S. 34–45.

Stickdorn, M. 2010b. The iterative Process. Teoksessa Schneider, J. & Stickdorn, M. (Toim.). This is service design thinking: basics - tools - cases. Amsterdam: BIS Publishers. S. 122–135.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Young, L. & Burgess, B. 2010. Marketing Technology as a Service. Proven techniques that create value. Chichester, West Sussex: Wiley.

Sähköiset lähteet

Gilmore, J.H. & Pine II, B.J. 1997. Beyond Goods and Services. Teoksessa Strategy & Leadership, Vol. 25, No. 3, May-June 1997. Saatavissa:

<http://www.strategichorizons.com/documents/StrategyLeadership-9705-BeyondGoodsAndServices.pdf> [viitattu 15.3.2011].

Haller, S. 2010. Dienstleistungsmanagement: Grundlagen – Konzepte – Instrumente. Wiesbaden: Gabler. Saatavissa: http://books.google.fi/books?id=wBIkkWMwyAC&printsec=frontcover&source=gbs_atb#v=onepage&q&f=false [viitattu: 9.4.2011].

Hämäläinen, K., Nyman, J., Björk, P. & Lammi, M. 2009. Markkinalähtöinen palvelumuotoilu innovaatiotoiminnassa. Desire-projektin loppuraportti. Saatavissa:

<http://www.muova.fi/viewLibDocument.asp?lang=1&sua=1&id=222> [viitattu 14.3.2011].

Koivisto, M. 2007. Mitä on palvelumuotoilu? – Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa. Taiteenmaisterin lopputyö, Taideteollinen korkeakoulu. Saatavissa: http://www.palvelumuotoilu.fi/client-data/file/Lopputyo_TaM_MikkoKoivisto_2007.pdf [viitattu 15.3.2011].

Lindström, M., Nyberg, M. & Ylä-Anttila, P. 2006. Ei vain muodon vuoksi. Muotoilu on kilpailuetu. Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos ETLAn Sarja B 220. Helsinki: Taloustieto Oy. Saatavissa: http://www.etla.fi/files/1852_b220_ei_vain_muodon_vuoksi.pdf [viitattu 1.10.2011].

Miettinen, S. 2009. Johdatus palvelumuotoiluun. Saatavissa: <http://www.slideshare.net/samietti/johdatus-palvelumuotoiluun> [viitattu 7.11.2011].

Moritz, S. 2005. Saatavissa: http://stefan-moritz.com/welcome/Service_Design_files/Practical%20Access%20to%20Service%20Design.pdf [viitattu 14.3.2011].

Vaajakallio, K., Mattelmäki, T., Lehtinen, V., Kantola, V. & Kuikkaniemi, K. 2009. Kartoitus palvelumuotoilun nykytilanteeseen. Extreme Design -projekti. 7.4.2009. Saatavissa: http://www.taik.fi/dr/tutpor/img/lib/kartoitus_palvelumuotoilun_nykytilanteeseen.pdf [viitattu 23.3.2011].

Vargo, S.L., & Lusch, R.F. 2010. It's all B2B...and beyond: Toward a systems perspective of the market, *Industrial Marketing Management* (2010), doi:10.1016/j.indmarman.2010.06.026 Saatavissa: <http://www.sdlogic.net/IMM2010.pdf> [viitattu 29.3.2011]

Orientoivat lähteet

Design SOS -projekti. Saatavissa:

http://www.muova.fi/tmp_muova_site_16.asp?sua=1&lang=1&s=210&q=i1ji [viitattu 7.11.2011].

Extreme Design -projektisuunnitelma. 2008. Saatavissa:

<http://www.taik.fi/dr/tutpor/img/lib/projektisuunnitelma> [viitattu 26.3.2011].

Palvelumuotoilun työkalupakki -hanke Saatavissa: <http://www.jamk.fi/projektit/1152> [viitattu 2.5.2011].

Pali – Palvelusta liiketoimintaa. Saatavissa: <http://portal.savonia.fi/amk/tki-ja-palvelut/tki-projekti-ja-hanketoiminta/hankkeet-ja-projektit?id=241> [viitattu 14.3.2011].

Palmu – Palvelumuotoilua ikääntyville. Uusia palvelujen tuottamismalleja itsenäisen suoriutumisen tueksi. Saatavissa: <http://portal.savonia.fi/amk/tki-ja-palvelut/tki-projekti-ja-hanketoiminta/hankkeet-ja-projektit?id=228> [viitattu 14.3.2011].

Quicksteps-hanke. Yritysten innovaatioprosessin tehostaminen keskittymällä asiakkaalle merkityksellisen palveluarvon tunnistamiseen ja tuottamiseen. Saatavissa: http://www.muova.fi/tmp_muova_site_0.asp?sua=1&lang=1&s=189&q=i1ji [viitattu 7.11.2011].

KUVAT

Jos kuva on kopio olemassa olevasta kuvasta, lähde on mainittu kuvatekstissä. Jos kuva ei perustu olemassa olevaan kuvaan, vaan luettuun kirjallisuuteen, lähde on mainittu tekstissä (esimerkiksi kuvat 9 ja 10, Grönroos 2009: 25).