

Kai Hämäläinen, Jens Nyman, Peter Björk, Miia Lammi

DESIRE-PROJEKTIN LOPPURAPORTTI 2009

Markkinalähtöinen palvelumuotoilu innovaatiotoiminnassa

 Tekes



MUOVA

Svenska handelshögskolan

Tutkija Jens Nyman
Professori Peter Björk, projektin päällikkö

Länsi-Suomen muotoilukeskus MUOVA

TAIDETEOLLINEN KORKEAKOULU JA VAASAN YLIOPISTO

Tutkija Kai Hämäläinen (huhtikuusta 2008 alkaen)
Kehittämispäällikkö Miia Lammi, Muovan osaprojektin päällikkö (huhtikuusta 2008 alkaen)
Tutkija Minna Korhonen (maaliskuuhun 2008 asti)
Johtaja Satu Lautamäki, Muovan osaprojektin päällikkö (maaliskuuhun 2008 asti)

MUOTOILUHARJOITTELIJOIDEN TIIMI

Tommi Moilanen
Maija Savolainen
Ruedee Sarawutpaiboon
Tom Hagelberg
Laura Volkmar
Marta Miserachs-Esplugas

Julkaisija	Taideteollinen korkeakoulu
Vuosi:	2009
ISBN:	978-951-558-306-2

Kuvat
Kai Hämäläinen

Graafinen suunnittelu
Satu Aaltonen, Laura Volkmar, Miia Lammi

Esipuhe

Muotoilun ja markkinoinnin yhteistyöllä on pitkä historia, joka on kehittynyt ja syventynyt vuosien aikana. Perinteisesti tuotteiden toiminnallisuutta ja käyttäjäystävällisyyttä edustava muotoilu kehittyi 1950-luvulla keskeiseksi tekijäksi yritysten tuotekehitysprosessia. Varhain huomattiin, että yritykset erottautuivat massasta ja vetosivat kuluttajien estetiikan tajuun muotoilullisesti rohkeilla linjauksilla. Tilaus muotoilun ja markkinoinnin yhteistyölle löytyy myös yhteiskunnallisesta kehityksestä. Teollisuusyhteiskunnan ajatusmaailman tilalle on noussut yhteiskunta, jossa palvelut ovat tuotteita tärkeämpiä. Yhteiskunnallinen kehitys kulkee kohti kokemusten ja elämysten nousua.

Kansallinen innovaatiostrategia julistaa selkeästi, miten tärkeää suomalaisille yrityksille on tehostaa innovaatiojärjestelmiä ja kehittää uusia palveluita. Tavoite on selkeä, mutta menetelmän saavuttamiseen ovat epäselviä. Desire-projekti otti haasteen vastaan ja tulokset osoittivat asiakaslähtöisen palvelumuotoilun potentiaalin. Kuluttajat ja yritykset yhdessä luovat ratkaisuja ja merkityksellisiä kokemuksia molemmilla osapuolilla. Desire-projektissa olemme keskittyneet asiakaslähtöiseen innovaatioprosessiin ja palvelumuotoiluun. Palveluiden muotoiluun liittyvä keskustelu on kohtuullisen uutta ja aihetta on tutkittu varsin vähän. Desire-projekti voidaan nähdä yhtenä ensimmäisistä suomalaisista tutkimushankkeista aiheen tiimoilta. Desire-projekti nosti esiin monia kysymyksiä, jotka jäivät vielä vaille vastausta. Olemme kuitenkin pyrkineet vastaamaan projektin keskeisimpiin kysymyksiin. Yksi tärkeimmistä oli, miten asiakaslähtöinen palvelumuotoilu uudistaa yritysten palveluinnovointia.

Tämä Desire-hankkeen loppuraportti on käytännöllisesti suuntautunut. Se kuvailee, miten projekti on edennyt ja miten projektiryhmä on työskennellyt yhdessä neljän yrityksen ja asiantuntijaryhmän kanssa. Toivomme, että tapausyritysten kuvaukset toimivat inspiraation ja oppimisen lähteenä. Loppupäätelmissä kerromme, miten asiakaslähtöinen palvelumuotoilu tarjoaa keinoja kilpailukeinon lisäämiseen. Projektin tuloksiin ovat vaikuttaneet useat ihmiset, joiden innokkuus uusien ideoiden ja paremman ymmärtämisen löytämiseen ovat mahdollistaneet projektin tulokset. Ilman heidän panostaan projekti ei olisi saavuttanut sitä syvyyttä, johon nyt päästiin yhteistyön voimin.

Suuri kiitos kaikille.

Professori Peter Björk, Svenska handelshögskolan

Projektipäällikkö, Desire

Förord

Samspelet mellan design och marknadsföring är en lång historia som under åren utvecklats och fördjupats. Design, som genom tiderna stått för produkters funktionalitet och användarvänlighet utvecklades under 1950-talet till att bli en central ingrediens i företagens produktutvecklingsprocesser. Tidigt kan man notera hur företag genom vågade linjedragningar strävade till att skilja sina produkter från mängden och anspela på konsumentens estetiska uppfattning. Samhällsutvecklingen som beskrivs av många forskare visar hur vi över tiden befunnit oss i olika stadier. Industrisamhällets tankesätt har ersatts av ett synsätt som sätter tjänster i centrum, och utvecklingen fortsätter mot betydelsen av att förstå konsumenternas upplevelser. I detta perspektiv kan Desire-projektets övergripande teoretiska referensram beskrivas som samproducerade konsumentupplevelser. I praktiken, för företag, handlar det om att söka nya vägar till bättre konkurrenskraft.

Inom ramen för ett tankesätt där konsumenten och företaget tillsammans skapar lösningar och upplevelser av värde för båda parter och ett konstaterande att tjänster är processer har vi i Desire-projektet satt fokus på kundorienterade innovationssystem och begreppet tjänstedesign. Diskussionen kring design av tjänster är ett relativt nytt och utforskat område. Desire-projektet kan därför betraktas som ett av de första för att efterföljas av många fler. Vad som talar för detta är de många forskningsfrågor som denna rapport lämnar obesvarade. Vi har dock inom Desire-projektet gjort en ansträngning att försöka besvara några av de viktigaste frågorna. En av dem är huruvida kundorienterad tjänstedesign lyfter produktutvecklingsprocessen i företag.

Den nationella innovationsstrategin deklarerar tydligt hur viktigt det är att finländska företag effektiviserar sina innovationssystem och fokuserar på att utveckla nya tjänster. Målsättningen är klar, men metoderna att nå dit är något otydliga. Desire-projektet antar utmaningen och de resultat som presenteras visar på potentialen i kundorienterad tjänstedesign.

Desire-rapporten som du håller i din hand är praktiskt orienterad. Den beskriver hur projektet utvecklats och projektgruppen samverkat med fyra utvalda företag och en utomstående referensgrupp. Fallbeskrivningarna skall fungera som inspiration och våra slutsatser som argument för att kundorienterad tjänstedesign är en metod som kan hjälpa företag att söka nya vägar till ökad konkurrenskraft. I projektet har det funnits många personer engagerade. Utan dem och deras iver att söka nya vägar och skapa bättre förståelse skulle detta projekt aldrig ha nått det djup som det gjort.

Ett stort tack till alla.

Professor Peter Björk, Svenska Handelshögskolan, projektansvarig, Desire

Sisällysluettelo

Esipuhe	2
Förord	3
Sisällysluettelo	4
Tiivistelmä	6
Johdanto	7
Keskeiset käsitteet	8
Desire-projekti 2007–2009	8
Tutkimuksen tavoitteet ja menetelmät	9
Projektin eteneminen ja raportin rakenne	10
Palveluinnovointi markkinoinnissa ja muotoilussa	12
Palveluyhteiskunta	12
Palvelumarkkinoinnin lähtökohdat palvelukehitykseen	12
Palveluiden innovointi	14
Markkinalähtöisyys - asiakaslähtöisyys - käyttäjälähtöisyys	16
Palvelumuotoilusta uutta näkökulmaa	16
Etnografia käyttäjätutkimuksena	18
Palveluiden innovaatioprosessit case-yrityksissä	20
Asiakaslähtöiset ideat ja niiden arviointi - innovaatioprosessi Ålandsbankenissa	20
Ideat kehitystiimin pyöritykseen - innovaatioprosessi Vaasan Läänin Puhelimella	21
Innovaatiotoimintaa Itellassa	22
Innovaatioprosessi SOL Palveluissa	23
Käyttäjälähtöinen palvelumuotoilu case-yrityksissä	25
Kehitettävän palvelun valinta ja muotoilubrief	25
Palvelumuotoilun toimeksiannot	27
Ensikokemukset palvelumuotoilusta	27
Kolme kuukautta käyttäjälähtöistä palvelumuotoilua	28
Palvelukonseptointi Itella-casessa	29
Palvelukonseptointi SOL Palvelut -casessa	33
Konseptointi Ålandsbankenin casessa	37
Konseptointi Vaasan Läänin Puhelimelle (Anvia)	39
Kierrätystä ja kaupan palveluita kotiin.	41
Kokemuksia etnografiasta ja palvelumuotoilusta	45
Asiakkaiden integrointi palveluiden kehittämiseen	48
Täsmäryhmähaastattelut palvelukehityksen alkuvaiheessa	48
VLP	49
SOL	49
Ålandsbanken	50
Itella	51
Asiakaslähtöinen konseptitestausta	52
Ålandbankenin palvelukonseptien testaus	52
SOL pesulapalveluiden konseptitestausta	53
Itellan palvelukonseptien testaus	55
Anvian palvelukonseptien testaus	56
Yhteenveto asiakasintegroinnista	56
Palvelumuotoilun merkityksiä tutkimassa	58
Käyttäjäkeskeisen suunnittelun lisäarvo	59
Palvelumuotoilun integroiminen	59
Konseptoinnin eteneminen	61

Palvelukonseptien arviointi.....	61
Palvelukonseptista palveluun.....	62
Johtopäätökset	65
Teoreettiset johtopäätökset	65
Liiketoiminnalliset johtopäätökset	65
Tutkimustuloksien arviointi.....	66
Pohdinta: Palvelumuotoilu uudistavana ja haastavana työkaluna	68
Lähteet	70

Tiivistelmä

Desire-projektissa selvitettiin, miten markkinalähtöinen palvelumuotoilu uudistaa yritysten palveluinnovointia. Tutkimus oli prosessikeskeinen ja se kohdistui innovaatioprosessin alkuvaiheisiin: käyttäjien ja käyttökontekstin ymmärtämiseen, ideoiden synnyttämiseen, konseptointiin ja niiden arviointiin. Erityisesti tutkimuksessa painottuivat palveluiden käyttäjien ja käyttökontekstin ymmärtäminen sekä muotoilun käyttö palveluideoiden konkretisoinnissa ja jalostamisessa. Palvelumuotoilun oli uusi työkalu, ja sitä arvioitiin eri näkökulmista: yrityksen, muotoilijoiden ja tutkijoiden kannalta.

Tutkimuksen perusteella palvelumuotoilu ja etnografiset menetelmät synnyttivät yrityksille lisäarvoa ja uutta näkemystä. Palvelumuotoilu haastoi yhteistyöyritykset arvioimaan yrityksen ja asiakkaan kohtaamista uudella tavalla. Palvelupolun mallintaminen käyttäjäkeskeisesti mahdollisti asiakaskohtaamisen yksityiskohtaisen kehittämisen. Jo olemassa olevan palvelupolun mallintaminen oli yrityksille hyödyllinen, koska se voi toimia palveluketjun eri osa-alueista vastaavien tahojen yhteisenä keskustelualustana. Visuaaliset palvelukuvaukset, käyttöskenaariot ja konseptit avautuvat tasa-arvoisesti eri ammattialojen edustajille ja ne luovat siten hyvät edellytykset keskustella ja arvioida niitä yhdessä. Palvelumuotoilu myös haastoi olemassa olevaa päätöksentekokulttuuria ja peräänkuulutti rohkeutta uudistaa palveluja.

Konseptointivaiheen tutkimuksellisenä tavoitteena oli selvittää, miten etnografiset menetelmät soveltuvat käyttäjätiedon hankintaan. Palvelumuotoilun konseptointia toteuttaneiden muotoilutiimin mielestä etnografisten menetelmien käyttö, etenkin omien käyttökokemusten reflektointi, oli käyttäjätiedon hankinnassa mielekäs tapa työskennellä. Etnografia muotoilussa ei ole ainoastaan yksisuuntainen käyttäjätiedon hankintatapa. Tutkittava todellisuus haastaa muotoilijan arvioimaan omaa merkityksien muodostumista suhteessa käyttäjätietoon ja käyttäjien merkityksiin ja erottamaan ne toisistaan. Merkityksien muodostuminen on tärkeä osa muotoiluprosessia, koska muotoilija tuottaa merkitykset lopulta fyysisiksi muodoksi ja väreiksi. On kyettävä erottamaan henkilökohtaiset ja yhteisön merkityksimaailma toisistaan. Viime kädessä tulkinnan onnistumisen ratkaisee tuotteen tai palvelun kohderyhmä, joka päättää lopputuloksen houkuttelevuuden.

Tämän päivän markkinointi ja erityisesti innovatiivisten palvelukonseptien kehittäminen vaatii kuluttajien aktivoimista. Ei käyttäjäkeskeisyyden itsensä vuoksi, vaan koska asiakkaat voivat olla erinomainen uusien ideoiden lähde. Kuluttajien ymmärtämisessä on syytä mennä tavallisia asiakaskyselyitä syvemmälle niin, että yrityksen resurssit ja palvelut analysoidisiin asiakkaiden arvoprosessien kautta. Raportissa esitettävät tulokset haastavat yritykset linkittämään yritysten prosessit asiakkaiden prosesseihin yhä tiiviimmin. Tässä raportissa esitellään asiakkaiden ja käyttäjien linkittämisen yrityksen palvelukehitykseen neljän yritystapauksen kautta. Projektissa oli mukana neljä yhteistyöyritystä: Itella Oyj, Ålandsbanken, SOL Palvelut Oy ja Vaasan Läänin Puhelin Oy (Anvia). Projektissa käytettiin myös ulkopuolista asiantuntijaryhmää, joka toi projektiin merkittävää palvelumuotoilun ja palvelukehityksen osaamista.

Johdanto

Muotoilu on nostettu yritysten yhdeksi merkittäväksi kilpailukyvyyn lähteeksi (kts. Hietämäki, Hytönen & Lammi 2005). Muotoilu on monimuotoinen suunnittelun osa-alue, jota luonnehtivat visualisointi, ideoiden konkretisointi ja estetiikka, luovuus ja innovatiivisuus, käyttäjälähtöisyys, ongelmanratkaisu sekä branditekijöiden huomioiminen suunnittelussa (Hietämäki, Hytönen & Lammi 2005). Muotoilua hyödynnetään tyypillisesti tuotteita valmistavissa yrityksissä ja erityisesti kone- ja metalliteollisuudessa (Muotoilun toimialakartoitus 2006¹)

Palvelualalla muotoilun hyödyntäminen on vielä varsin vähäistä (Muotoilun toimialakartoitus 2006). Palvelumuotoilun ensiaskeleet otettiin Euroopassa noin parikymmentä vuotta sitten (Mager 2009). Palveluiden muotoilu nähdään kuitenkin merkittäväksi osaksi muotoilijoiden työtä tulevaisuudessa (²). Palvelumuotoilu tarkoittaa "ajassa ja paikassa tapahtuvien kokemusten muotoilua, joka tavoittaa käyttäjät erilaisten kosketuspintojen kautta" (³). Tällä hetkellä palvelumuotoilua on hyödynnetty lähinnä web-sovellusten, brandin ja markkinointiviestinnän sekä liiketilojen kehittämisessä (kts.⁴). Sen sijaan palveluinnovaatioiden kehittämisessä muotoilun käyttö on vielä varsin vähäistä.

Palveluiden muotoilu on määritelty myös kokemusten muotoiluksi. Kokemusten muotoilu keskittyy palvelukontekstin suunnitteluun, eli palvelun fyysiseen ja sosiaaliseen ympäristöön. Fyysiseen ympäristöön kuuluvat esimerkiksi tilat, laitteet, huonekalut, tilaratkaisut, tarjoilut ja niiden esillepano sekä muut tavat tuottaa aistimuksia. Sosiaaliseen ympäristöön kuuluvat vuorovaikutus asiakkaan ja palvelun tuottajan välillä sekä asiakkaan ja samassa palvelutilanteessa olevien muiden ihmisten välillä. (Pullman & Gross 2004.)

Yritysten kilpailukyvyyn kannalta on tärkeää, että palvelut vastaisivat asiakkaiden odotuksia (Grönroos, 1996). Paras tapa saada tietoa asiakkaiden toivomuksista ja odotuksista on selvittää ne asiakkailta itseltään. Asiakaspalautteiden kerääminen ja asiakkaiden integrointi palvelukehitysprosessiin ei ole koskaan aiemmin ollut yhtä helppoa kuin nykyään. Tällä hetkellä on olemassa monta sellaista kosketuspintaa, joita ei edes ollut olemassa 15–20 vuotta sitten. Esimerkkeinä ovat internetin mahdollistamat sähköposti, kotisivut, sosiaalinen media, blogit tai matkapuhelimen kautta kulkeutuvat kuvat, tekstiviestit ja videot. Mikään ei siis estä asiakkaiden integrointia uusien palveluiden kehitysprosessiin (Edvardsson, Gustafsson, Johnson & Sandén, 2000). Suurin ongelma on löytää ne kosketuspinnat, jotka parhaiten sopivat yrityksen asiakkaille. Jos yritys onnistuu integroimaan asiakkaansa palvelukehitykseen tehokkaalla tavalla, se pystyy parantamaan kilpailukykyään nopeammin ja tehokkaammin.

¹ www.uiah.fi → designium → uusi muotoilun toimialakartoitus 2006

² <http://www.finnishdesign.fi/haastatteluyrjso>

³ http://www.satama.com/fi/news_and_events/Uutiskirje/lokakuu2006/Pages/DesignOnEnemmanKuinLopputuote.aspx

⁴ <http://www.finnishdesign.fi/opnettipankki>,
<http://www.palacekamp.fi/lehdisto2.asp?rest=artikkeli&id=31408>,
<http://www.dqe.fi/index.php?mid=54&a=show&id=56>

KESKEISET KÄSITTEET

Palvelumuotoilu on ajassa ja paikassa tapahtuvien kokemusten muotoilua, jotka tavoittavat ihmiset erilaisten kosketuspisteiden kautta (<http://www.servicedesign.fi>). Palvelujen prosessi-mainen luonne pitää sisällään ajallisen perspektiivin eli palvelu koetaan ajassa *palvelupolkuna* useiden eri palvelutuokioiden ja kontaktipisteiden kautta. Asiakkaan palvelupolkuun vaikuttaa suunniteltu palvelun tuotantoprosessi sekä asiakkaan omat valinnat.

(<http://www.servicedesign.fi>)

Jokainen palvelu rakentuu jaksojen tai episodien sarjasta tai joukosta osapalveluja, jotka yhdessä muodostavat asiakkaalle arvoa tuottavan palvelun kokonaisuuden. Yksittäistä episodia kutsutaan *palvelutuokioksi*. Jokainen palvelutuokio muodostuu useista eri *kontaktipisteistä*. Yksittäiset kontaktipisteet ovat niitä muotoiltavissa olevia yksityiskohtia, joiden kautta asiakkaat kokevat palvelun. Kontaktipisteet voivat olla tiloja, esineitä, prosesseja ja ihmisiä. (<http://www.servicedesign.fi>) Yksittäinen kontaktipiste voi olla esimerkiksi opaste, painike tai ruokalista.

Käyttäjäkeskeinen suunnittelu tarkoittaa tuotteen tai palvelun loppukäyttäjän huomioimista tai ottamista mukaan tuotteen suunnitteluun jo suunnitteluprosessin alkuvaiheessa. Näin muotoilija saa käyttäjätietoa ja arvioita suunnittelun kohteena olevasta tuotteesta tai palvelusta. Muotoilija voi myös itse ottaa loppukäyttäjän roolin ja soveltaa etnografisia tutkimusmenetelmiä. Etnografian avulla muotoilija voi omien kokemusten kautta oppia ymmärtämään loppukäyttäjän toimintoja ja hänen muodostamiaan merkityksiä.

Käyttöskenaariot ovat visualisoituja kuvauksia tuotteesta tai palvelusta sekä niiden käyttötilanteesta. Visuaalinen esitystapa auttaa eri ammattialojen edustajia ymmärtämään ja arvioimaan konsepteja.

DESIRE-PROJEKTI 2007–2009

Uusien palveluiden kehittäminen on noussut merkittäväksi keinoksi, kun erityyppiset yritykset luovat tulevaisuuden kilpailukykyä. Tähän haasteeseen on vastannut myös Tekes, Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus, joka käynnisti Serve-ohjelman vuonna 2006. Serve-ohjelman tavoitteena on edistää innovatiivisten palvelukonseptien ja kansainvälisesti kilpailukykyisten palveluliiketoimintojen kehittämistä suomalaisissa yrityksissä. Serve-ohjelmasta rahoitetussa Desire-projektissa asiakaslähtöinen palvelukonseptien kehittäminen oli keskeisin teema-alue.

Kaksivuotinen Desire-tutkimusprojekti käynnistettiin kesällä 2007 ja projekti päättyi elokuussa 2009. Projektiin lähtökohdaksi koottiin yhteen viimeisin aiheeseen liittyvä teorian tieto markkinoinnin ja muotoilun alalta. Projektin prosessimainen työtapa linkitti yhteen yritysten nykyiset toimintatavat, asiakkaiden näkökohdat, uudet ideat ja muotoilijoiden luovat palvelukonseptit, ja antoi käytännönläheistä tutkimustietoa aiheesta.

Yritysyhteistyökumppaneina ja projektin osarahoittajina oli neljä merkittävää palvelualan yritystä: Itella, Ålandsbanken, SOL-palvelut ja Vaasan läänin puhelin (Anvia). Projektissa tehtiin

tiivistä yhteistyötä myös tutkimusosapuolien, eli Svenska handelshögskolanin ja Länsi-Suomen muotoilukeskus Muovan välillä. Projektiryhmään kuuluivat yksiköiden vastuulliset johtajat ja asiantuntijajäsen sekä hankkeessa toimivat projektipäällikkö, kaksi tutkijaa sekä kansainvälinen muotoiluharjoittelijoiden tiimi. Projektiryhmän vetäjänä toimi professori Peter Björk Svenska handelshögskolanista⁵. Muovan vastuullisena johtajana toimi Muovan johtaja KTT Satu Lautamäki huhtikuuhun 2008 saakka. Asiantuntijajäsenenä toimi kehittämisspäällikkö FM Miia Lammi, joka toimi myös Muovan vastuullisena johtajana huhtikuusta 2008 alkaen. Tutkijoista yksi tutkija tuli Hankenilta ja toinen Muovasta. Hankenin tutkijana toimi KTM Jens Nyman. Muovan tutkijana KTM Minna Korhonen maaliskuun 2008 loppuun saakka ja huhtikuusta 2008 alkaen teollinen muotoilija Kai Hämäläinen. Hämäläinen toimi myös muotoilutiimin ohjaajana. Muotoilutiimiin kuuluivat teollisen muotoilun opiskelija Tommi Moilanen Taideteollisesta korkeakoulusta, graafisen suunnittelun opiskelija Maija Savolainen Lapin yliopistosta, vuorovaikutussuunnittelun opiskelija Ruedee Sarawutbaiboo Uumajan Designhögskolanista, muotoilun opiskelija Tom Hagelgerg Seinäjoen ammattikorkeakoulusta, sisustussuunnittelun opiskelija Marta Miserachs Esplugas Ramon Llull University:stä Espanjasta ja integroidun tuotemuotoilun opiskelija Laura Volkmar Fachhochschule Coburg:ista Saksasta.

Projektille koottiin asiantuntijaryhmä, johon kuului prof. Lars-Johan Lindqvist (Svenska handelshögskolan), prof. Lena Mossberg (Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet), lektor Remko van der Lugt, Hogeschool Utrecht ja palvelumuotoilija Mikko Koivisto, Taivas. Projektista on myös englanninkielinen raportti ”DESIRE – Creating innovations through market-oriented service design, an English summary”.

Tutkimuksen tavoitteet ja menetelmät

Desire-projektin tutkimusongelmana oli se, miten **markkinalähtöinen palvelumuotoilu uudistaa yritysten palveluiden kehittämistä**. Projektin tarkoituksena oli soveltaa käyttäjakeskeistä palvelumuotoiluprosessia yrityksiin ja tutkia, miten se uudistaa yritysten palveluinnovaatiotoimintaa. Lisäksi selvitettiin, miten asiakkaat voidaan integroida palveluiden kehittämiseen. Tutkimusongelmaa lähestyttiin seuraavien tutkimusoletusten kautta.

⁵ Svenska handelshögskolan (Hanken) on johtava yliopisto liiketoiminnan ja hallinnon alalla Suomessa. Desire-hanke toteutuu yhteistyössä Vaasan Hankenin markkinointilaitoksen kanssa. Laitoksen asiantuntemus toi hankkeeseen etenkin palvelumarkkinoinnin osaamista. Lisätietoja osoitteesta www.hanken.fi.

Länsi-Suomen muotoilukeskus Muova on Taideteollisen korkeakoulun ja Vaasan yliopiston yhteinen erillisyksikkö Vaasassa. Muovan tehtävänä on edistää pk-yritysten kansainvälistä kilpailukykyä muotoilun avulla. Muova toi hankkeeseen muotoilun ja luovien menetelmien, sekä käyttäjakeskeisen suunnittelun osaamista. Hankkeen työpajoissa hyödynnettiin Muovan Creativelab-ympäristöä. Lisätietoja osoitteesta www.muova.fi.

1. *Käyttäjakeskeisyys tuottaa lisäarvoa sekä asiakkaalle että yritykselle, koska yritys pystyy tarjoamaan asiakkaille paremman palvelukokemuksen ja tehostamaan omia palveluprosessejaan.*
2. *Asiakkaiden integrointi osaksi palveluinnovointia tehostaa ja uudistaa yritysten palveluinnovointia.*
3. *Palvelumuotoilu tarjoaa yrityksille uudenlaisen prosessin kehittämään olemassa olevia tai uusia palveluita kokonaisvaltaisen näkökulman avulla.*

Projektin lähtökohtana oli oletus siitä, että muotoilun menetelmien tuominen palveluiden kehittämiseen tehostaa palveluideoiden jalostamista ja arvioimista. Abstraktit palveluideat voidaan saattaa konkreettiseen muotoon, jolloin niitä on helppo testata ja arvioida. Projekti oli poikkitieteellinen ja siinä yhdistyivät markkinoinnin, johtamisen, kulttuuritutkimuksen, kuluttajakäyttäytymisen ja muotoilun tutkimustraditiot. Projektin tavoitteena oli rakentaa tietämystä palvelumuotoilusta, etnografisten tutkimusmenetelmien soveltuvuudesta muotoiluun, käyttäjän ja käyttökontekstin tutkimuksesta sekä yrityksen oppimisesta ja kokemuksesta prosessin aikana.

Desire-hankkeen keskeinen tutkimusmenetelmä on tapaustutkimus (case study). Se on tutkimusote, lähestymistapa tai näkökulma, jossa tutkimuksen kohteena on yksi tai useampi tapaus kuten organisaatio, prosessi tai käsite (Vilka 2005). Desire-hankkeen tapauksia ovat neljä yritystapausta ja kaksi yhteiskunnallisista haasteista kumpuavaa tapausta. Tapauksissa toteutettiin asiakkaiden integrointi kehittämiseen täsmähaastattelumenetelmällä, palvelumuotoiluprosessi ja etnografian käyttö käyttäjätiedon työkaluna. Tapausten valintaan vaikuttivat paitsi teoreettiset tutkimusoletukset myös projektiin osallistuneiden yritysten tavoitteet projektille.

Tutkimusaineisto on kerätty havainnoimalla prosessin etenemistä sekä haastatteleamalla yrityksiä teemahaastattelumenetelmällä. Yritysten palvelukehitystoiminnan uudistumista ja kokemuksia palvelumuotoiluprosessin soveltuvuudesta palveluinnovaatioprosessiksi mitattiin loppuhaastattelulla, jonka aineisto analysoitiin fenomenografisella tutkimusotteella. Fenomenografinen tutkimusote tutkii ihmisten käsityksiä ja kokemuksia todellisuudesta, ei todellisuutta absoluuttisena ilmiönä. Kokemusten ja käsitysten muuttumista yrityksen palveluiden kehittämistoiminnan uudistumisesta punnittiin vertaamalla aineistoa yritysten lähtötilanteeseen. Pääpaino on käsityksiin liittyvissä tutkimuskysymyksissä. Kokemus on aina omakohtainen, kun taas käsitykset kertovat yhteisön tavoista ajatella (Vilka 2005).

Projektin eteneminen ja raportin rakenne

Desire-projektin ensimmäisessä vaiheessa kartoitettiin olemassa olevaa tutkimustietoa liittyen palveluiden kehittämiseen, palvelumuotoiluun, palveluinnovaatioihin ja asiakkaan integroimiseen. Teoreettisen taustakartoituksen perusteella täsmennettiin tutkimuksessa käytettävät tutkimus- ja palvelumuotoilun menetelmät. Osaamisen syventämiseksi ja verkottumisen ja hankkeesta tiedottamisen edistämiseksi osallistuttiin seminaareihin ja toteutettiin asiantuntija-

haastatteluita. Lisäksi järjestettiin kansainvälinen tutkijaworkshop, jossa hankkeen teemasta keskusteltiin asiantuntijoiden kanssa.

Projektin toisessa vaiheessa kartoitettiin projektiin osallistuvien yritysten nykyisiä käytäntöjä palveluiden innovoinnissa sekä markkinatiedon keräämisessä, hyödyntämisessä ja asiakkaan integroimisessa. Kartoituksissa selvitettiin myös yritysten käsitystä omasta markkina- ja kilpailutilanteesta sekä näkemystä oman toimialansa kehityksestä. Kartoitus toteutettiin tutustumalla yritykseen liittyvään materiaaliin ja teemahaastatteluiden avulla.

Hankkeen kolmannessa vaiheessa testattiin käyttäjälähtöisen palvelumuotoiluprosessin menetelmiä yritystapauksissa. Yhdessä yritysten kanssa määriteltiin tutkimuksen palvelukohde ja koottiin markkinatietoa prosessin taustalle. Muotoilun toimeksianto eli brief luotiin yhteisessä ideointiworkshopissa. Kesällä 2008 käynnistettiin käyttäjälähtöinen palvelumuotoiluprosessi. Ensimmäiseksi muotoilutiimi keräsi käyttäjätietoa pääasiassa etnografisin menetelmin. Palvelukonseptien arviointivaiheessa tutkittiin hankkeessa sovelletun innovaatioprosessin tuloksia eli käyttäjälähtöisen palvelumuotoiluprosessin onnistumista yritysten uudistumisessa. Tutkimus toteutettiin haastatteleamalla yrityksen avainhenkilöitä ja asiakkaille järjestettyjen teemahaastattelujen avulla. Palvelukonseptit arvioitiin yrityksen edustajille ja asiakkaille järjestetyissä arviointityöpajoissa. Hankkeen ensimmäisen ja toisen vaiheen Muova toteutti yhteistyössä Hankenin kanssa, jonka jälkeen tutkimusprojekti eriytettiin käyttäjäkeskeisen palvelumuotoilun toteutukseen, josta vastasi Muova ja asiakkaan integroimista palvelukehitysprosessiin käsittelevään tutkimukseen, josta vastasi Hanken. Hanken ja Muova koostivat yhdessä hankkeet tulokset ja johtopäätökset.

Tähän raporttiin on koottu projektin kulku ja tutkimuksen tulokset. Ensimmäisessä luvussa käsitellään projektin tavoitteet ja lähtökohdat. Toiseen lukuun on koottu projektin teoriausta, jossa käsitellään palveluyhteiskunnan kehittymistä, palvelumarkkinointia, asiakkaan kokemaa palvelulaatua, palveluiden innovointia ja palvelustrategiaa, markkina- ja asiakaslähtöisyyttä, palvelumuotoilua ja etnografiaa. Kolmannessa luvussa on kuvattuna yritysten nykyiset innovaatioprosessit ja neljännessä käyttäjälähtöinen palvelumuotoiluprosessi. Viidennessä luvussa kerrotaan, miten asiakkaat integroidaan palvelukehitysprosessiin mukaan. Kuudennessa luvussa on analysoitu projektin tuloksia, seitsemännessä luvussa on johtopäätökset ja kahdeksannessa luvussa pohditaan projektin antia laajemmasta näkökulmasta.

Palveluinnovointi markkinoinnissa ja muotoilussa

Projektin ensimmäisessä vaiheessa kartoitettiin olemassa olevaa tutkimustietoa liittyen palveluiden kehittämiseen, palvelumuotoiluun, palveluinnovaatioihin ja asiakkaan integroimiseen. Teoreettisen taustakartoituksen perusteella suunnattiin tutkimuksen sisältöä ja täsmennettiin tutkimus- ja palvelumuotoilumenetelmät. Projektin osaamista syvennettiin ja verkottumista edistettiin osallistamalla seminaareihin ja toteuttamalla asiantuntijahaastatteluita. Lisäksi järjestettiin kansainvälinen tutkijaworkshop, jossa hankkeen teemasta keskusteltiin asiantuntijoiden kanssa. Tässä luvussa esittelemme projektin teoreettisen viitekehyksen tiivistetyssä muodossa.

Palveluyhteiskunta

Palveluyhteiskuntakäsitteellä tarkoitetaan yleensä aikaa, jossa 1900-luvulle tyypillinen teollinen tuotanto on siirtymässä niin sanotun halvemman työvoiman maihin ja yhä useampi työllistyy palvelualoilla. Palveluyhteiskuntakäsitteen kanssa samoja ilmiötä lähestyviä tarkastelutapoja ovat myös tietoyhteiskunta ja postmoderni yhteiskunta. Rolf Jensenin (2001) mukaan tietoyhteiskunnan jälkeen tulee elämysyhteiskunta, jossa menestyviin tuotteisiin kytkeytyvät tunteisiin vetoavat tarinat.

Yhteiskunnan muutosten mukana palvelun käsite muuttuu. Aiemmin palvelulla ymmärrettiin konkreettisen tuotteen ostoon liittyvää tukea tai ihmisen tarjoamaa toimintaa kuten hius-tenleikkuuta. Nykyään palvelulla tarkoitetaan aineetonta arvon ja merkityksen muodostumista. Ihmiset odottavat palveluiden kohottavan elämänlaatua, helpottavan tuotteiden käyttöä, vapauttavan tylsistä rutiineista sekä luovan tilaa (myös ajallista tilaa) henkilökohtaiselle vapaudelle ja kokemuksille (Pine & Gilmore, 1999; Mager 2004). Teollisuutta ja palveluja ei luonnollisestikaan voi tarkastella mustavalkoisesti erillisinä osa-alueina vaan ne limittyvät toisiinsa. Teollisesti valmistettu tuote liittyy vähintään myyntipalveluun, ja palvelu sisältää konkreettisia tuotteita tai välineitä.

Liike-elämän lisäksi myös julkisen hallinnon palveluja kehitetään asiakaslähtöisyyden ja tuottavuuden parantamiseksi. Näkyvintä osaa edustavat alati laajeneva sähköisten palveluiden määrä. Tässä valtio ja kunnat tekevät laajaa yhteistyötä erilaisten hankkeiden puitteissa. Tiedon saannin helpottuessa myös julkinen hallinto itsessään muuttuu asiakkaan näkökulmasta läpinäkyvämmäksi.

Palvelumarkkinoinnin lähtökohdat palvelukehitykseen

Palvelumarkkinointi alkoi ilmestyä erillisenä aiheena markkinoinnissa 1970-luvun alussa omilla malleilla ja konsepteilla (Grönroos, 1994). Ennen tätä kukaan ei varsinaisesti erotellut tuotteita ja palveluita. Transaktiomarkkinointi ja 4 P-malli (product, price, place and promotion) olivat täysin dominoivia markkinointialalla (Grönroos, 1994).

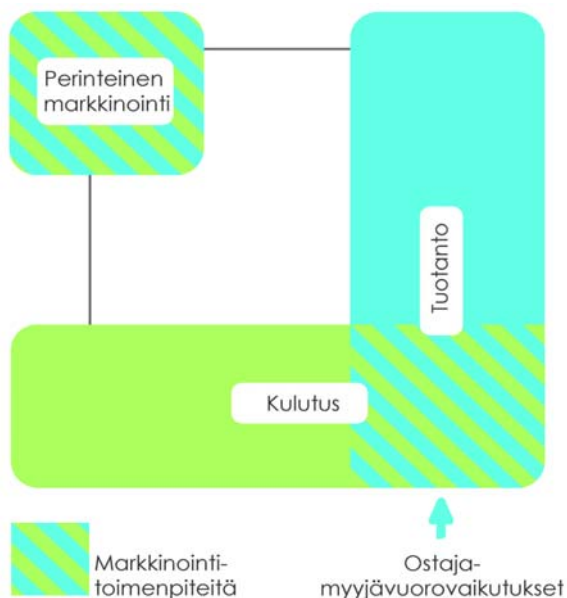
Palvelusektori kattaa monipuolisesti erilaisia organisaatioita ja yrityksiä: esimerkkejä löytyy julkiselta sektorilta, yleishyödyllisistä yhteisöistä sekä tavallisista yrityksistä. Palveluiden laatu

voi muodostaa eron menestyksen ja epäonnistumisen välillä sekä palvelu- että tuotantoyrityksissä. (Gupta, McDaniel & Herath, 2005)

Miksi on tarpeellista erotella tuotteita ja palveluita? Grönroos (1996) mainitsee neljä merkittävää erilaaisuutta, jotka erottavat tuotteet ja palvelut:

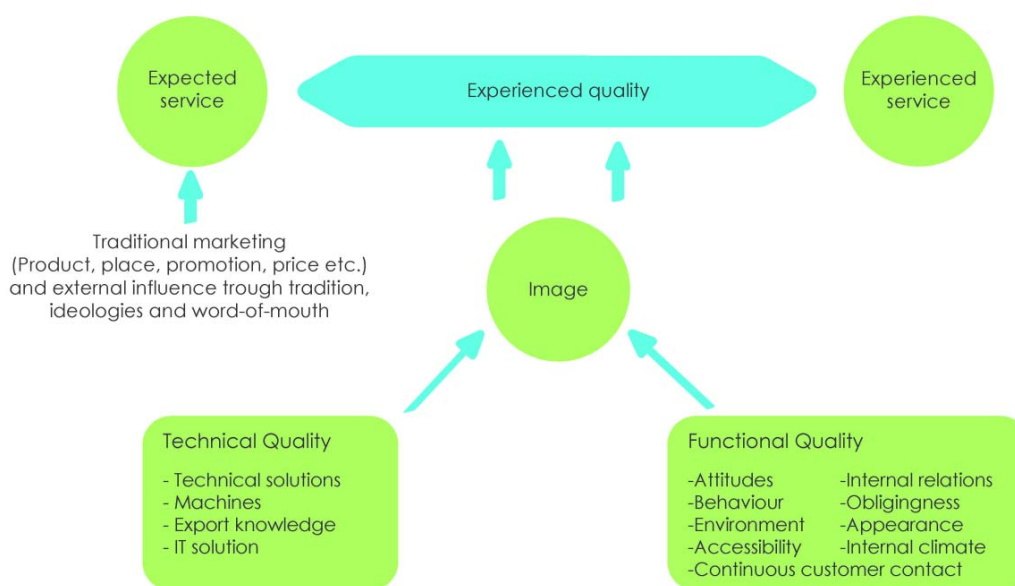
- 1) Palvelu, toisin sanoen palvelutarjouksen keskipiste, on immateriaalinen.
- 2) Palvelu ei ole esine. Se on toiminto tai prosessi, minkä vuoksi sitä ei voida varastoida.
- 3) Palvelu on olemassa vasta kulutettaessa. Se tuotetaan samanaikaisesti kuin kulutetaan.
- 4) Asiakas on mukana palvelun tuotannossa. Hänellä on kaksi roolia: kuluttaja ja tuottaja.

Asiakkaan rooli palvelumarkkinoinnissa on siis suurempi kuin perinteisessä markkinoinnissa. Tämän takia asiakassuhteella on tärkeä rooli palvelumarkkinoinnissa (Vargo & Lusch, 2004). Palvelumarkkinoinnissa ja -kulutuksessa löytyy kolme vuorovaikutussuhdetta. Ensimmäinen on asiakkaan ja yrityksen henkilöstön vuorovaikutus. Toinen on asiakkaan ja yrityksen fyysisten ja teknisten järjestelmien välinen vuorovaikutus. Kolmas on vuorovaikutukset asiakkaiden välillä. (Grönroos, 1996.) Vuorovaikutustilannetta asiakkaan ja palvelutoimittajan välillä kutsutaan myös totuuden hetkeksi. Toiminta näissä vuorovaikutustilanteissa määrää pitkälti sen, palaako asiakas takaisin vai ei. (Gummesson, 2002.)



Kuvio 1. Palvelumarkkinoinnin luonne (Grönroos, 1996)

Kuvio 1 kiteyttää palvelumarkkinoinnin idean. Yrityksen täytyy toteuttaa totuuden hetket hyvin, jos se haluaa rakentaa pitkäjänteisiä asiakassuhteita. Jos totuuden hetki ei vasta tai ylitä asiakkaan odotuksia, asiakas tuskin käyttää yrityksen palveluita tulevaisuudessa. Perinteisten markkinatoimenpiteiden tehtävä palvelumarkkinoinnissa on tavoittaa suuret asiakasryhmät ja herättää heidän mielenkiintonsa yritystä ja sen palvelutarjontaa kohtaan. Tämän vaiheen jälkeen markkinointi tapahtuu enimmäkseen ostaja-myyjävuorovaikutuksissa ja sisäisessä markkinoinnissa. (Grönroos, 1996.)



Kuvio 2: Asiakkaan kokemus palvelulaadusta (Grönroos, 1996)

Grönroosin (1996) kehittämä malli asiakkaan kokemasta palvelulaadusta (kuviot 2) sisältää tekijät, jotka vaikuttavat asiakkaan palvelukokemukseen. Asiakkaan palvelulaadun kokemukseen vaikuttavat asiakkaan odotukset ja palvelukokemus. Asiakkaan odotuksiin vaikuttavat yrityksen markkinointitoimenpiteet ja yrityksestä riippumattomat tekijät kuten muiden ihmisten kokemukset. Myös palveluun ja yritykseen liittyvät mielikuvat vaikuttavat asiakkaan kokemaan palvelulaatuun. Mikäli koettu laatu on huonompi kuin odotettu laatu, asiakas siirtyy todennäköisesti toiselle palvelutuottajalle.

Palveluiden innovointi

Sitä mukaa kun palvelualan merkitys on kasvanut länsimaissa, uusien palveluiden kehitys on myös tullut entistä ajankohtaisemmaksi (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2006). Epäilemättä sekä uusien tuotteiden että palveluiden kehitysprosesseissa on paljon yhtäläisyyksiä ja perusteet

palvelukehitystutkimukseen löytyvät tuotekehityksen tutkimuksesta. Palveluilla on kuitenkin markkinointi- ja kehitystarpeita, jotka eroavat tuotteista. Entä mikä on uusi palvelu? Palvelu voi olla uusi joko yritykselle tai koko maailmalle tai se on parannus olemassa oleviin palveluihin tai se täydentää tai lisää nykyisen palvelun arvoa. (Kelly & Storey, 2000; Alam & Perry, 2002)

Uusien palveluiden kehitys on yrityksille tapa luoda kilpailuetua ja arvoa kuluttajille (Prahallad & Ramaswamy, 2004). Hyödyntääkseen potentiaalisen kilpailuedun on yritysten käytettävä uusien palveluiden kehityksessä sekä aineellisia että immateriaalisia tuotantotekijöitä. (Ottensbacher, Gnoth & Jones 2006). Uusien palveluiden kehitystä määritellään usein prosessina ideasta uuden palvelun lanseeraukseen (Edvardsson, Gustafsson, Johnson & Sandén 2000). Esimerkkinä tästä prosessista voidaan mainita Alamin ja Perryn (2002) uusien palvelujen kehitysmalli ”The 10 stages of the NSD process”, uuden palvelun kehittämisprosessin 10 vaihetta:

- 1) Strateginen suunnittelu
- 2) Ideointi
- 3) Ideoiden valinta
- 4) Liiketoiminta-analyysi
- 5) Monialaisen tiimin muodostaminen
- 6) Palvelukehitys ja prosessi- / järjestelmäsuunnittelu
- 7) Henkilöstökoulutus
- 8) Palvelun testaus ja pilotointi
- 9) Koemarkkinointi
- 10) Kaupallistaminen

Asiakkaita voidaan integroida prosessin jokaiseen vaiheeseen. Listassa olevat vaiheet voidaan joko suorittaa järjestyksessä tai rinnakkain. Alamin ja Perryn (2002) mukaan tärkeimmät vaiheet ovat ideointi, ideoiden valinta ja tiimin muodostaminen. Vähiten tärkeä vaihe on koemarkkinointi. Asiakkaiden integrointi kannattaa erityisesti ideointi-, ideoiden valinta - ja palvelukehitysvaiheessa (Alam 2002). Asiakkaiden integroinnin taso riippuu muun muassa siitä, monessako prosessin vaiheessa asiakkaat ovat mukana (Alam & Perry 2002). Asiakkaiden integrointia voidaan kuvata myös intensiteetin mukaan Alam (2002):

- 1) Passiivinen palautehankinta
- 2) Tiedon- ja palautteen hankinta erityistilanteissa
- 3) Laaja käyttäjien konsultointi
- 4) Asiakkaiden edustus kehittämisessä

Asiakkaiden piilevien tarpeiden ymmärtäminen ja olettaminen on haastava mutta tärkeä tekijä uusien palveluiden kehityksessä. Kun yritys integroi asiakkaat mukaan kehittämiseen, sillä on mahdollisuus tuottaa juuri sellaisia palveluja, joita asiakkaat haluavat. (Matthing, Sandén & Edvardsson 2004)

Olellainen osa siitä mitä tänä päivänä kutsutaan uusien palveluiden kehitykseksi, on olemassa olevien palveluiden muuntamista tai palvelun maahantuontia. Uusia ideoita kerätään

kilpailijoilta joko kotimaasta tai ulkomailta – eli kopioidaan. Palvelualalla valitellaan mullistavien innovaatioiden puutetta. (Edvardsson et al., 2000)

Markkinalähtöisyys - asiakaslähtöisyys - käyttäjälähtöisyys

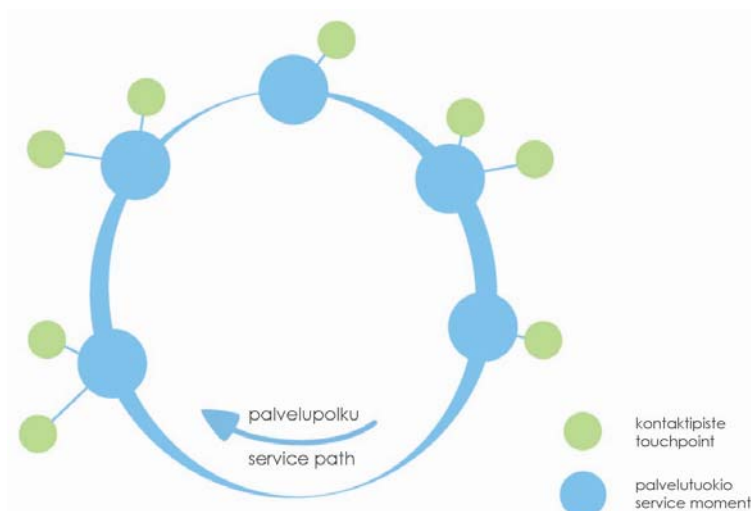
Markkinalähtöisyys (Market Orientation) on yrityskulttuuri missä kaikki työntekijät ovat sitoutuneet ylivoimaisen asiakasarvon jatkuvaan luomiseen (Narver, Slater & Tietje, 1998). Markkinalähtöisyys on pitkäjänteinen ja strateginen pyrkimys, joka ei välttämättä tuota välitöntä voittoa (Augusto & Coelho, 2007). On tärkeä fokusoida asiakkaisiin menestyäkseen nykyisessä kilpailutilanteessa (Nwankwo, 1995). Jos yritys onnistuu luomaan markkinalähtöisen yrityskulttuurin, se voi saavuttaa ylivoimaisen markkina-aseman ja taloudellisen tuloksen (Narver, Slater & Tietje, 1998).

Markkinalähtöisyyden luominen vaatii oppimista. Ensimmäinen askel on organisaation sitoutuminen jatkuvan asiakasarvon luomiseen. Seuraavaksi yrityksen on ymmärrettävä, miten ja miksi asiakasarvoa luodaan. Ymmärtäminen edellyttää paitsi tietoa myös kokemuksellista oppimista. Tieto auttaa alkuvaiheessa työntekijöitä ymmärtämään markkinalähtöisyyden periaatteen ja sitoutumaan sen toteuttamiseen. Kokemuksellisessa oppimisessa hyödynnetään menestystarinoita, jotka auttavat henkilökuntaa ymmärtämään ja innostamaan uuden toimintatavan käyttöönottoon. (Narver, Slater & Tietje, 1998) Markkinalähtöisen toimintatavan juurruttaminen yritykseen edellyttää muutosta sekä työntekijöiden käytöksessä että asenteessa. Käytäntöjä on helpompi muuttaa kuin asennetta, mutta asenteen muuttaminen on kestävämpi keino juurruttaa markkinalähtöisyys osaksi yrityskulttuuria. (Stock & Hoyer, 2005)

Asiakaslähtöisyys muistuttaa markkinalähtöisyyttä ja yhtäläisyyksiä on niin paljon, että on vaikea puhua kahdesta eri ilmiöstä. Pikemminkin on kyse siitä, kuinka asiakkaita lähestytään. Markkinalähtöisyys tarkoittaa, että yritys suuntautuu asiakassegmentteihin ja asiakaslähtöisyys, että yritys suuntautuu yksittäisiin asiakkaisiin (Pralhad & Ramaswamy, 2004). Asiakkaiden ymmärtäminen heidän arvoprosessiensa kautta (value-in-use) on asiakaslähtöisen markkinoinnin ytimessä (Ravald, 2008).

Palvelumuotoilusta uutta näkökulmaa

Palvelumuotoilu on ajassa ja paikassa tapahtuvien kokemusten muotoilua – kokemusten, jotka tavoittavat ihmiset erilaisten kosketuspisteiden kautta (<http://www.servicedesign.fi>). Palvelumuotoilun keskeisenä toimintatapana on mallintaa asiakkaan kokema palvelupolku, sen sisältämät palvelutuokiot, jotka muodostuvat yksittäisistä kontakti- tai kosketuspisteistä. Viimeksi mainittuja voidaan parannella tai luoda muotoilun keinoin. Palvelumuotoilu tarkastelee palveluja tuotteiden tapaan. Palveluja muotoillaan ja kehitetään systemaattisesti (Mager, 2004). (Kts. kuvio 3)



Kuvio 3. Asiakkaan kokemaan palvelukokonaisuutta kutsutaan palvelupoluksi, joka koostuu palvelutuokioista ja edelleen kontaktipisteistä.

Palvelumuotoilu ymmärtää käyttäjänä paitsi asiakkaan myös palvelua tuottavan asiakaspalvelijan. Asiakaspalvelijalla tarvitsee työkalut, motivaation ja valmiudet tavoitteenmukaisen palvelukokemuksen tuottamiseen. Käyttäjän ja koko käyttökontekstin ymmärtäminen etnografisen tutkimuksen avulla auttaa paljastamaan kuluttajien latenteja tarpeita ja haluja, joita kuluttajat eivät tiedosta tai kykene ilmaisemaan. Kun yritys vastaa asiakkaan tarpeisiin, se pystyy kehittämään käyttäjille erilaisempia, haluttavampia ja houkuttelevampia palveluita.

Palvelumuotoilu katsoo palvelukokemusta yleiseltä tasolta. Käyttäjät kokevat palvelun palvelupolkuna, joka koostuu ajallisista episodeista eli palvelutuokioista. Palvelutuokion aikana käyttäjä näkee, kokee ja aistii palvelun kontaktipisteiden kautta, joita voivat olla tilat, prosessit, ihmiset tai esineet. Käyttäjän kokemusta ei voida täysin ennalta määrätä, mutta sitä voidaan ohjata muotoilun avulla. Kontaktipisteiden rooli suhteutetaan koko prosessiin, ja ne nähdään vuorovaikutustilanteina käyttäjän ja palveluntarjoajayrityksen välillä.

Palvelumuotoilussa kehittämisprosessi perustuu käyttäjän ja käyttökontekstin ymmärtämiseen, tunnistettuun asiakastarpeeseen, relevanttiin kohderyhmään ja yrityksen strategiaan tavoitteisiin ja resursseihin. Palvelumuotoilu pyrkii kehittämään palveluita, joilla on kohderyhmä ja kysyntä ja jotka ovat yritykselle liiketaloudellisesti kannattavia. Palvelumuotoilua voidaan käyttää myös erilaistamaan palveluitaan verrattuna kilpailijoihin. Muotoilun keinoin palveluihin voidaan liittää mielikuvia ja merkityksiä, jotka sitouttavat asiakkaan palvelun käyttäjäksi. Mielikuvia ja merkityksiä on vaikeampia kopioida kuin puhdasta teknistä suorittamista.

Käyttäjakeskeisen suunnittelun menetelmistä esimerkiksi käyttäjäpersoonien luominen voi auttaa palveluiden muotoilijaa ottamaan huomioon erilaisten käyttäjien halut, tarpeet ja toiveet palveluita suunniteltaessa. Persoonat ovat kenttätutkimukseen tai olemassa olevaan tutkimusmateriaaliin pohjautuen luotuja karrikoituja fiktiivisiä henkilöahmoja, jotka antavat kasvot abstraktille tutkimusaineistolle. Konseptointi on tapa, jossa kehitettävästä palvelusta luodaan vaihtoehtoisia kuvauksia. Palvelukonseptit voivat olla muodoltaan esimerkiksi skenaarioita, sarjakuvia tai tarinoita, jotka kuvaavat palvelua ja palvelun käyttökontekstia.

Muotoilijalla on tyypillisesti tuotekehityshankkeissa loppukäyttäjää edustava rooli. Rooli sopii luontevasti myös palveluiden ja elämysten muotoiluun. Muotoilija tarvitsee sellaisia työkaluja, jotka mahdollistaisivat loppukäyttäjän syvällisen ymmärtämisen, ei pelkästään konkreettisten tarpeiden selvittämisen (Mattelmäki & Battarbee, 2000). Keinona loppukäyttäjän ymmärtämiseen on käytetty esimerkiksi yhteiskuntatieteellistä tutkimusosaamista ja tuotesemantiikkaa. Tuotesemantiikka tarkoittaa käyttäjien tarpeisiin, tuotteisiin ja palveluihin kytkeytyvien merkkien ja merkitysten löytämistä ja ymmärtämistä sekä niiden koodaamista fyysiseksi muodoksi.

Yhteiskuntatieteellistä näkökulmasta muotoiluprosessi voidaan nähdä muotoilijan ja loppukäyttäjän välisenä käyttöliittymänä (Sanders, 2002). Sosiologinen näkökulma vie muotoilijan tuotteen käytön maailmaan ja antaa keinon tulkita käyttäjän ajattelumaailmaa (Koskinen, 2000).

Etnografia käyttäjätutkimuksena

Käyttäjätutkimus toteutetaan tyypillisesti muotoiluprosessissa laadullisin tutkimusmenetelmin. Tutkimuksessa pyritään pääsemään lähelle tuotteen käyttäjää ja avaamaan muotoilijalle hänen ajatus- ja arvomaailmansa sekä tuotteen käyttö ja siihen liittyvät käytännöt. Havainnoimalla voidaan nähdä tuotteen käytön eri vaiheet sen oikealla käyttäjällä omassa ympäristössään. Havainnoitavaa voidaan pyytää kertomaan ja 'ajattelemaan ääneen' mitä hän tekee käyttäessään tuotetta. (Jääskö & Keinonen, 2004)

Etnografia on laadullinen tutkimusmenetelmä tai -traditio. Se on tilallisessa ja sosiaalisessa ympäristössä tapahtuvaa käyttäytymistapojen, -sääntöjen ja -koodien kuvausta ja analysointia. Etnografiassa tutkittavalle kulttuurille halutaan antaa ääni; tehdä ymmärrettäväksi sitä, mikä on ääneen lausumatonta, symbolista viestintää. Etnografisessa tutkimuksessa tutkija tuo tutkimuskohteeseen omat tutkimusoletuksensa, mutta tutkittava todellisuus myös haastaa tutkijan muodostamia käsityksiä. (Mäenpää, 2005)

Etnografi pyrkii saamaan syvän ja yksityiskohtaisen tarkan ymmärryksen pienen ihmisjoukon elämästä ja olosuhteista. Tämä on huomattavin ero esim. kyselytutkimuksiin verrattuna. Eskola & Suorannan (2000) mukaan etnografia on havainnoinnin muoto, joka tapahtuu sosiaalisen todellisuuden luonnollisissa olosuhteissa. Etnografinen tutkimus on sekä kuvailevaa että tulkitsevaa. Tutkimus on kuvailevaa, jotta voidaan koota teorian kehittämiseen riittävästi yksityiskohtia. Tutkimus on tulkitsevaa, koska etnografian on kyettävä määrittelemään yksityiskohdan tärkeys suhteessa tutkimuksen tarkoitukseen ja päämäärään. (Plowman, 2003)

Osallistuvassa havainnoinnissa tiedonhankintamenetelmänä vuorovaikutus tapahtuu havaitavan ehdoilla, jolloin tutkijan osallistumisen pitäisi vaikuttaa mahdollisimman vähän tai ei ollenkaan tapahtumien kulkuun (Grönfors 1982). Osallistuvaa havainnointia voi pitää varsin hyvänä tiedonhankinnan keinona kehitettäessä ajattelu- ja toimintatapoja, sekä vuorovaikutusta työelämän toimijoiden kesken (Vilka, 2005).

Tässä tutkimuksessa etnografiaa käytettiin käyttäjätiedon ja konseptoinnin työkaluna. Kokemuksellisen oppimisen kautta syntyy kuvauksia olemassa olevista käytännöistä (Eskola & Suoranta, 2000). Näin saatiin muotoilijalle henkilökohtainen kokemus käyttäjäkeskeisen suunnittelun lähtökohdaksi. Seuraavissa luvuissa on kuvattu projektin eteneminen ja tulokset.

Palveluiden innovaatioprosessit case-yrityksissä

Palveluinnovaatiot ja uusien palvelujen kehittäminen yrityksissä on prosessi, jossa asiakkaiden tarpeet ja toivomukset linkittyvät yhteen yritysten resurssien kanssa. Palveluiden innovoinnissa tavoitteena on joko tehdä huomattava parannus yrityksen olemassa oleviin palveluihin tai kehittää kokonaan uusia palvelukonsepteja.

Desire-projektissa kartoitettiin projektiin osallistuvien yritysten nykyisiä käytäntöjä palveluiden kehittämisessä sekä markkinatiedon keräämisessä, hyödyntämisessä ja asiakkaan integroimisessa. Kartoituksissa selvitettiin yritysten käsitystä omasta markkina- ja kilpailutilanteestaan sekä näkemystä oman toimialansa kehityksestä. Kartoitus toteutettiin tutustumalla yritykseen liittyvään materiaaliin ja teemahaastatteluiden avulla, jotka tehtiin joulukuun 2007 ja tammikuun 2008 välisenä aikana. Teemahaastatteluihin osallistui yrityksen johtoa ja palvelukehityksestä vastaavia henkilöitä.

Asiakaslähtöiset ideat ja niiden arviointi - innovaatioprosessi Ålandsbankenissa

Seuraavassa on kuvattu haastatteluiden perusteella, miten palveluita kehitetään Ålandsbankenissa. Ålandsbankenin prosessia pidettiin toimivana, mutta matka ideasta toteutukseen on pitkä. Erityisesti pankeille epätyypillisen idean jalkauttaminen on koettu vaikeana, koska pankkiala on melko konservatiivinen. Myös järjestelmät ja hallinnolliset vaatimukset sekä pankkialaa säätelevät lait ja viranomaismääräykset pidentävät palvelunkehitysprosessia omalta osaltaan.

Henkilökunnan sitoutuminen ja omistautuminen palvelulle nähtiin ratkaisevana tekijänä onnistuneiden palvelukonseptien taustalla, koska tällöin palvelusta on osattu kommunikoida paremmin asiakaskohtamisissa. Sitoutumiseen puolestaan koettiin vaikuttavan siihen, miten tarpeelliseksi ja hyödylliseksi henkilökunta itse kokee palvelun. Palveluiden onnistumisessa korostuu henkilökunnan rooli asiakasrajapinnassa, joten palveluiden "sisäinen markkinointi" on tärkeässä roolissa uutta palvelua kehitettäessä.

Tärkeänä tekijänä onnistuneiden palvelukonseptien takana pidettiin myös huolellista etukäteissuunnittelua. Suunnittelun apuvälineeksi on markkinointiosastolla koottu tarkastuslistana toimiva palveluiden kehitysmalli. Kehitysmallissa selvitetään todelliset markkinamahdollisuudet jo aikaisessa vaiheessa. Aikaisemmin palvelunkehitys ehti edetä pitkälle ennen kuin palvelun todellisia markkinamahdollisuuksia alettiin pohtia.

Palveluideoiden määrää pidettiin Ålandsbankenilla runsaana. Ideakanavina toimivat henkilökohtaiset kontaktit, internetpankki ja Contact Center. Ideoita saadaan tutkimusten ja kyselyiden kautta. Asiakaspalautteen kautta tulevat ideat ovat yleensä pieniä parannusehdotuksia, jonka käsittelyyn ei tarvitse käynnistää palvelunkehitysprosessia, vaan ne voidaan viedä suoraan toteutukseen. Ålandsbanken on kokeillut fokus group -menetelmää ja oppilaitosyhteistyötä. Ongelmaksi fokus groupeissa on koettu se, että asiakkaiden on vaikea irrottautua nykyisten

palveluiden yksityiskohdista ja visioida tulevaisuuden suurempia kokonaisuuksia. Fokus-ryhmiä onkin käytetty palveluiden ja palveluideiden testausvaiheessa. Ideoita ja innovaatiota kerätään myös vuosittain 18–26-vuotiaille opiskelijoille suunnatun Generation Å -stipendihakemusten kautta. Ideoita saadaan myös seuraamalla markkinoita ja kilpailijoita globaalisti. Oma henkilökunta välittää asiakaspalvelukontaktien kautta tulleita ideoita, jotka pienessä yrityksessä siirtyvät tehokkaasti organisaation sisällä.

Palveluideat kirjataan ideadokumenttiin, jotka käsitellään kehitysryhmässä. Jos idea todetaan ideadokumentin perusteella hyväksi, tehdään kattavampi esitutkimus, jossa pohditaan tuotteen tai palvelun markkinamahdollisuuksia tarkemmin. Mikäli esitutkimuksen kohteena ollut idea ei sillä hetkellä johda toteutukseen, tutkimusraportti voidaan nostaa esille myöhemmässä vaiheessa. Suuremman luokan ideat käsitellään pankin johtoryhmässä joko idea- ja/tai esitutkimusvaiheessa. Tässä vaiheessa idean käsittelyyn osallistuu henkilöitä organisaation eri puolilta.

Esitutkimuksen läpäisseeille projektille nimetään vetäjä. Idean pohjalta mietitään palvelun teknistä toteutusta, jakelukanavia ja testausta. Ideoita priorisoitaessa ja arvioitaessa mietitään, miten laajaa teknistä kapasiteettia palvelun toteuttaminen vaatii ja miten ja millä aikataululla se on saavutettavissa. Myös idean liiketaloudellinen merkitys, palvelun hyödyt, kustannukset, aikataulu ja strategisten tavoitteiden mukaisuus toimivat tärkeinä arviointikriteereinä.

Idea pyritään esittelemään organisaatiossa laajemmin, mutta idean luonne vaikuttaa siihen, kenelle ideaa voidaan esitellä. Pienessä organisaatiossa tieto leviää nopeasti myös sivukonttoreihin. Testausta tehdään sekä ideavaiheessa, esitutkimusvaiheessa että juuri ennen palvelun lanseerausta. Käytettyjä testausmenetelmiä ovat esimerkiksi viiteryhmät, varjoasiakasmenetelmä ja fokus groupit riippuen palvelun kehityksen vaiheesta ja palvelun luonteesta.

Varsinainen tuotekehitysyksikkö tekee kehitysmallin mukaisia ideadokumentteja, jotka ovat uusien potentiaalisten tuotteiden ja palveluiden kuvauksia. Valmiille ideadokumentille tehdään esitutkimus, joka perustuu yrityksen johtoryhmän arvioon ja päätökseen potentiaalisen tuotteen tarkempaan arviointiin. Mikäli jatkokehitykseen päädytään, verrataan tuoteidea markkinatutkimusten tarjoamaan tietoon, sekä arvioidaan ideaa yrityksen asiakkaista kootuissa fokusgrupeissa ja asiakasraadeissa. Uuden palvelun tai tuotteen käytännön toteutuksesta vastaa projektiryhmä, joka vastaa henkilökunnan koulutuksesta, sitoutuneisuudesta ja innostuksesta uutta tuotetta kohtaan, sekä toisaalta myös tuotteen tai palvelun testauksesta.

Ideat kehitystiimin pyöritykseen - innovaatioprosessi Vaasan Läänin Puhelimella

Vaasan Läänin Puhelin Oy:ssä (Anvia) ideat palvelunkehityshankkeisiin saadaan pääasiassa tutkimushankkeiden ja verkostojen kautta, omalta henkilöstöltä, joista erityisesti tuotekehityksestä, yritysmyyntistä, sekä tulevaisuudessa konsultointimyyntin välityksellä. Palvelun kehittäminen voi saada alkunsa myös havaitun asiakastarpeen seurauksena. Henkilöstön ideat kerättiin aikaisemmin aloitetoiminnan avulla, mutta nykyään enemmän keskusteluiden välityksellä. Jatkossa käytetään myös ideariihitoimintaa, joka on koettu hyväksi tavaksi tuottaa ideoita. Ideoita luodaan myös strategiapalavereissa. Asiakkaiden ideakanavina toimivat www-sivujen palaute-

kanava ja asiakasrajapinta, josta ideoita kerää erityisesti myynti, mutta myös asennus, ylin johto ja tuotekehitys.

Palveluidean arvioi tuotekehityksen johtoryhmä kaikissa vaiheissa ideasta lanseeraukseen. Päätöksen tukena käytetään eri vaiheissa koottuja dokumentteja, josta idealomake on ensimmäinen. Päätöksentekovaiheessa kriteereinä toimivat idean strategianmukaisuus ja resurssit. Idealomakkeen käsittelyn jälkeen ideasta tehdään esitutkimus, joka sisältää kilpailevien palveluiden kartoittamisen kotimaassa ja kansainvälisesti sekä pohdinnan mahdollisista toteutustavoista, tuotteistamisesta, hinnoittelusta, palvelupaketeista ja asiakaspotentiaalista.

Tuotekehityksen johtoryhmän käsittelyn jälkeen ideasta tehdään liiketoimintasuunnitelma, jossa esitutkimuksessa kartoitetuista toteutusvaihtoehdoista käsitellään yhtä tarkemmin. Aikaisempaan palvelunkehitysprosessiin verrattuna prosessia on hienosäädetty muun muassa niin, että esitutkimuksen osuutta on kasvatettu suhteessa liiketoimintasuunnitelmaan. Esitutkimuksen perusteella ideasta voi syntyä ja usein syntyykin muunnelmia tai vaihtoehtoja. Hyväksytyn liiketoimintasuunnitelman jälkeen siirrytään suunnitteluvaiheeseen, joka sisältää palvelun toteuttamiseen vaadittavan projektisuunnitelman aikataulutuksineen ja resurssivarauksineen. Suunnitteluvaiheen jälkeen vuorossa on toteutusvaihe, missä palvelu toteutetaan käytännössä. Tällöin luodaan palvelun fyysiset elementit ja koulutetaan henkilöstö toteuttamaan palvelua. Myös mahdollinen pilotointi toteutetaan toteutusvaiheessa.

Palvelukonseptin onnistumista arvioidaan sen mukaan, onko kehitysprojekti onnistunut ja onko palvelu onnistunut. Kehitysprojektin onnistumisessa tärkeä kriteeri on aikataulussa pysyminen. Tuotekehityksen kannalta palvelu on onnistunut, mikäli myyntimäärät on osattu arvioida oikein. Mikäli tuotekehitysosasto osaa nähdä tuotteen tai palvelun valmiina ja pysyy aikataulussa, on palvelu periaatteessa onnistunut. Tämän jälkeen vastuu palvelun lopullisesta onnistumisesta siirtyy myynnille.

Palvelukehitys perustuu laaja-alaiseen tiedonkeruuseen ja verkostoitumiseen. Yrityksen sisällä palveluiden kehitystä toteuttaa tuotekehitysryhmä, joka seuraa teknologisia muutoksia ja kilpailua, sekä toisaalla kerää yritysmyynnin tuottamia ideoita. Syntyneitä ideoita jalostetaan ideariihitoiminnassa ja ideat tallennetaan ideapankkiin, josta niitä voidaan aina tarpeen ja tapauksen mukaan nostaa esiin. Palveluiden kehityksessä huomioidaan myös yritysasiakkaiden palaute, sekä CRM-asiakkuushallinnan (Customer Relationship Management -ohjelmisto) tuottamaa tietoa asiakkaista. Asiakastytyväisyyskyselyjen ja markkinatutkimusten tietoa käytetään vastaavaan tapaan. Tuotekehityksen johtoryhmä verkostoituu ja osallistuu tutkimushankkeisiin, mikä osaltaan tuottaa uusia ideoita yritykselle. Yrityksen sisällä tuotekehityksen johtoryhmä järjestää strategiapalavereita, joissa päätetään hankkeisiin osallistumisesta.

Innovaatiotoimintaa Itellassa

Itellassa tuotetaan lakisääteisiä palveluita ja markkinaehdoilla toimivia palveluita. Osa-alueina ovat Viestinvälitys, Logistiikka ja Informaatio. Tässä tutkimuksessa keskityttiin täysin uusiin palvelukonsepteihin, jotka liittyvät BtoC-liiketoimintaan ja viestin välitykseen.

Itellan nykyinen prosessi asettaa palvelukehitykselle haasteita. Asiakkaan palvelukokemusta on tarpeen analysoida entistä syvemmin. Innovaatioprosessia kehitetään siten, että asiakashyötyä voidaan lisätä. Palvelutuotteita tarvitsee räätälöidä joustavasti ja nopeasti asiakkaan muuttuviin tilanteisiin. Tehokas massaprosessi kangistaa helposti innovaatioprosessia. Palveluita on tarvetta tarkastella uudesta näkökulmasta, jolloin saatetaan löytää uusia palveluita ja tapoja tuottaa niitä.

Omassa organisaatiossa syntyy ideoita ja niistä keskustellaan epävirallisissa keskusteluissa organisaation sisällä ja asiakkaiden kanssa. Kehitystoiminta on vahvasti liittynyt nykyisen prosessin kehittämiseen ja hiomiseen. Palveluita kehitetään tuotannon asettamilla ehdoilla, ja punaisena lankana on tehokas massaprosessi. Yritys erottelee valtakunnallisen ja alueellisen palveluprosessin. Viestinvälityksen palvelukehitykseen vaikuttavat ensisijaisesti postitoiminta- ja postipalvelulaki, Suomen maantiede sekä teknologinen kehitys. Palveluinnovointi kohdistuu massatuotantoon, jolloin keskeiseksi osa-alueeksi nousee palveluiden tuottavuuden kehittäminen. Innovaatiotoimintaan vaikuttavat liiketoimintajohdon päätökset sekä toisaalla asiakastytyväisyyssmittaukset ja tiedotusvälineiden seuranta.

Innovaatioprosessi SOL Palveluissa

SOL:in palveluista osa tuotetaan julkisissa tiloissa ja osa asiakkaan tiloissa. Julkiset tilat ovat asiakkaiden näkyvillä ja lisäksi palvelua tuottavan henkilöstön asiantuntemus ja käyttäytyminen näyttelevät kriittistä roolia palvelukokemuksen muodostumisessa. Palvelun kohteena esimerkiksi pesulapalveluissa ovat asiakkaan omat vaatteet ja tekstiilit, joiden käsittelyssä on noudatettava erityistä asiantuntemusta ja huolellisuutta. SOL on syvällä asiakkaan prosessissa. Asiakkaiden kanssa kartoitetaan mahdollisuuksia syventää ja tiivistää yhteistyötä siirtämällä osa asiakkaan toiminnoista SOL:in hoidettavaksi. Jo olemassa olevan asiakkaan tiloissa on usein mahdollista suorittaa myös muita palveluita. Palveluiden kehittäminen käynnistyy SOL:issa useimmiten asiakkaan muuttuneen tilanteen, kuten taloudellisen tilan tai tyytymättömyyden, seurauksena. Osittain asiakaskohtainen rutiinimittaristo on rakennettu tunnistamaan asiakkaiden ja toimialan tarpeet. Palvelukehitys on luonteeltaan projektiluonteista. Lähtökohtana palveluiden kehitykselle on olemassa olevan kyseenalaistaminen ja erilaisuuksien hakeminen.

Henkilöstön ideoita kerätään ideapassin, ideakampanjoiden, suusanallisten keskusteluiden sekä foorumien avulla. Parhaiten toimii kuitenkin suusanallinen viestintä. Henkilöstön ideoiden tuloksena ovat syntyneet omaan työhön liittyvien parannusehdotusten lisäksi muun muassa SOL:in ensimmäiset verkkosivut, sisustus ja nimi. Kampanjoita pidetään hyvänä tapana paitsi tuottaa uusia ideoita myös jalkauttaa uusi käytäntö henkilökunnan keskuuteen. Henkilöstön lisäksi ideoita saadaan asiakkailta ja kansainvälisiltä huippuyrityksiltä toimialasta riippumatta. Asiakkaiden ideoita kerätään asiakastytyväisyyslomakkeen, laatu- tai kehitysryhmän, auditointien ja asiakastapaamisten välityksellä. Myös ulkopuolisilla tutkimuslaitoksilla, toimijoilla ja oppilaitoksilla on oma merkityksensä ideoiden synnyssä. Henkilökuntaa on pyritty myös tarkoituksellisesti herättelemään mielenkiintoisten puhujien avulla.

Kehitysyksiköitä on kaksi: henkilöstönkehitysyksikkö ja asiakkuuksiin keskittyvä kehitysyksikkö. Henkilöstön kehitysyksikkö seuraa turvallisuus- ja ympäristöasioiden kehitystä, sekä kouluttaa henkilökuntaa. Asiakaslähtöinen kehitysyksikkö tekee asiakastyytyväisyyskyselyjä ja kehittää palveluita. Idea tulee kehitysryhmään käsiteltäväksi, mutta prosessi käynnistyy usein myös kehitysryhmän ideoinnin tuloksena. Palveluiden kehittämistä ei ole tehty tarkkaa prosessikuvausta, vaan palveluiden kehittäminen tapahtuu projektiluonteisesti projekti aikataulun mukaan. Tyypillisesti idean keksijä käy ensin idean läpi lähipiirinsä kanssa, jonka jälkeen idea siirtyy tarvittaessa kehitysryhmän käsittelyyn. Projektiryhmä käsittelee idean itse tai antaa toimeksiannon perustettavalle projektiryhmälle. Alkuvaiheessa ideoita ei esitellä laajemmin organisaation sisälläkään niiden arkaluonteisuuden vuoksi. Ideoita arvioidaan taloudellisuuden, saavutettavan hyödyn, käytettävyyden ja intuition perusteella. Idea testataan lanseerausvaiheessa asiakkailla ja henkilökunnalla perinteisillä tutkimusmenetelmillä, kuten testeillä, kokeiluilla ja kyselyillä. Palveluiden kehittämistoimintaa pidetään toimivana, mutta viestintä kaipaa parantamista, jotta jo testatut ratkaisut tulisivat kaikkien tietoon.

Käyttäjälähtöinen palvelumuotoilu case-yrityksissä

Tässä kappaleessa kuvataan projektissa toteutetun käyttäjälähtöisen palvelumuotoilun eteneminen neljässä yritystapauksessa. Lisäksi toteutettiin kaksi yhteiskunnallisista tarpeista lähtevää projektia. Ensimmäiseksi määriteltiin muotoilijoiden toimeksianto, eli brief, jonka jälkeen luotiin palvelukonseptit. Palvelukonseptit arvioitiin asiakkailta.

Kehitettävän palvelun valinta ja muotoilubrief

Palvelumuotoilun tehtävänanto määriteltiin työpajassa, jossa avattiin myös palvelumuotoilun käsitteitä ja menetelmiä. Työpajaan osallistuivat yhteistyöyritykset sekä Muovan ja Hankenin edustajat. Työpajapäivän fasilitaattorina toimi palvelumuotoilutoimisto Ego Beta Oy. Workshopissa sovellettiin Stefan Moritzin (2005) palvelumuotoilun prosessia, joka tiivistettiin neljään vaiheeseen: *understanding, generating, filtering, realising*. – Työskentelyn avulla palvelumuotoilun prosessi ja yritysten lähtökohdat nivottiin yhteen.



Kuva 1. SOL Pesulapalveluiden markkinointipäällikkö Taija Paavola käy läpi työpajapäivän esitehtävää.

Understanding-vaiheessa käytiin läpi yritysten toimintaan vaikuttavia megatrendejä sekä yritysten näkemyksiä toimintaympäristön muutoksista. Ennen työpajapäivää yhteistyöyrityksille oli annettu esitehtävä, jossa yritykset analysoivat yritysten toimintaympäristöön liittyviä haasteita

viiden vuoden tähtäimellä. Yritykset arvioivat asiakastarpeiden muutoksia, kilpailijoiden vaikutusta, yritysten pitkän tähtäimen tavoitteita sekä kehittyvän teknologian suomia mahdollisuuksia nelikenttäanalyysillä: Mitä tekijöitä tulisi korostaa, mitä supistaa, poistaa kokonaan tai luoda uusia. Esitehtävien tarkoitus oli sitoa muotoilubrief yrityksen todellisiin haasteisiin. Seuraavassa on kerrottu yritysten näkemyksiä toimintaympäristön muutoksista.

Vaasan Läänin Puhelimen tavoitteena oli kehittää kuluttajille suunnattuja uusia laajakaistapalveluita. He näkivät että, tulevaisuudessa kilpailuetua saavutetaan räätälöidyillä ja joustavilla palvelupaketeilla, ei enää niinkään hintakilpailulla. Sosiaalisen median nousu askarrutti. Kuinka niiden avulla tuotetaan kuluttajille lisäarvoa, muuten kuin pelkkänä mainostilana palvelun ohessa? Teknologiavetoisessa liiketoiminnassa haluttaisiin kääntää perinteinen ajattelumalli ympäri: ensin palvelut, sitten teknologia. Käsitellyistä teemoista löytyi yhtymäkohtia myös Ålandsbankenin tilanteeseen. Ålandbanken haluaisi tulevaisuudessa selkeyttää positiotaan markkinoilla, toisaalla maantieteellisesti mutta myös tarjoamalla yksilöllisiä ratkaisuja. Tarvetta on neuvontapalveluiden lisäämiselle. Asiakkaat vaihtavat pankkia yhä herkemmin, mutta internetin käyttö on tuonut kasvua. Keskustelua syntyi julkishallinnon asettamista haasteista, joustavuuden ja yksilöllisyyden tärkeydestä ja nuorten sitouttamisesta.

SOL korosti yksilöllisyyden ja elämyksellisyyden nousua arkisissa palveluissa. Erityisenä haasteena koettiin pesulapalveluihin liittyvä luksuksen leima ja alan heikko arvostus. Kasvupotentiaalia nähtiin kodin taitojen hävitessä ja palveluiden merkityksen kasvaessa. Kiinnostavana näkökulmana oli myös eettisen kuluttamisen lisääntyminen ja miten se kytketään pesulapalveluun. Selkeänä uhkana pidetään halpaketjujen vaatteita, jotka edustavat kertakäyttökulttuuria ja joiden pesettäminen ei ole kannattavaa. Myös SOL:n liiketoiminnassa vaikuttavat viranomaisten asettamat velvoitteet. Paikkakuntien paikalliset yrittäjät koettiin kilpailijoina, joskin ison konsernin vahvuutena on laaja asiantuntemus. Varsinaista valtakunnallista kilpailijaa ei ole, mutta sellainen on odotettavissa. Pesulapalvelun sijainti keskeisellä paikalla ja aukioloajat ovat keskeinen kilpailuetu.

Itellan palveluiden tavoitteena on olla läsnä jokaisen arjessa. Palveluntarjonta muuttuu yhteiskuntarakenteen muutoksen mukana. Mitä yksityisasiakas haluaa? Millainen hänen arkensa on tulevaisuudessa? Kuinka sähköisiä palveluita kytkettäisiin tehokkaammin tavaroiden jakeeluun? Mitä vaatimuksia vihreät arvot asettavat? Uudet palvelut edellyttävät palvelualustan, koska Itellan toiminta perustuu tehokkaaseen massaprosessiin. Millainen kysyntä luo edellytyksiä uusille palvelualustoille?

Understanding-vaiheen pohjalta workshopissa käynnistettiin Generating-vaihe, jossa ideointiin kriittikömmästä runsaasti erilaisia palveluideoita. Kolmannessa Filtering-vaiheessa seulottiin tuotetuista kiinnostavimmat ja kehityskelpoisimmat ideat jatkojalostukseen. Neljännessä Realising-vaiheessa päätettiin, mitkä ideat muokattiin briefin muotoon.

PALVELUMUOTOILUN TOIMEKSIANNOT

SOL Pesulapalvelut: Tavoitteena oli konseptoida SOL-Pesulapalveluiden asiakaskohtaaminen ja kokemus (palvelupolku) kolmesta eri näkökulmasta: 1. tehokkuus – Millainen on tehokas prosessi sekä SOL:in että asiakkaan kannalta? 2. kodinomaisuus – Miten kääntää SOL:n teollinen asiakaskokemus kodinomaiseksi? 3. ekologisuus – Miten korostaa SOL-Pesulapalveluiden ekologisuutta ja kehittää niistä entistä ekologisempia?

VLP: Viihdebuffetin konseptointi (esim. valitse kolme haluamaasi laajakaistapalvelua ja maksat vain yhden hinnan). Sisällöntuotannossa voisi olla useita yhteistyötahoja esimerkiksi paikalliset tapahtumat, elokuvateatterit, video on demand, web-kauppa (musiikki, elokuvat). Keskeistä on pohtia käyttäjäpersoonaa ja hänen kiinnostuksen kohteitaan. Samanlaiset käyttäjät muodostavat yhteisöjä. Palvelu oppii ja kehittyy kunkin omasta ja yhteisöjen käytöstä. Vaasan Läänin Puhelin muutti muotoilubriefiä työpajapäivän briefistä. Uusi muotoilubriefin mukaan tarkoituksena oli keskittyä älykoti erityisesti kodinvalvontaan, kuten kodin ilmanvaihdon, lämmityksen, kosteuden, sähkön kulutuksen sekä esimerkiksi turvallisuuden valvontaan.

Ålandsbanken: Premium Banking-palvelun asiakaskohtaamisien ja palvelukanavien konseptointi, positioinnin lunastaminen ja toteuttaminen. Miten palvelu erottuu kilpailijoista mielikuvatasolla? Miten positio näkyy ja tuntuu asiakkuusprosessin eri vaiheissa ja asiakkaan eri kohtauksissa (palvelukanavat, henkilökunta, ilmapiiri, ympäristö, palveluiden myynti ja esittely)?

Itella: Konseptoidaan uusi palvelu, ratkaisu tai käyttöliittymä kuluttajan oman tavaran vastaanottoon ja lähettämiseen. Aluksi visioidaan, miten kaupunkiympäristön nuoret aikuiset palvelua käyttävät. Mitkä ovat niitä luontevia tilanteita palvelun käytölle? Aihetta lähestytään pohtimalla käyttäjäpersoonan ajankäyttöä ja vapaa-ajan arvostuksia, arvoja, asenteita ja motiiveja. Tarkoituksena on kehittää mutkaton, helppo, läheinen ja luotettava palvelu.

ENSIKOKEMUKSET PALVELUMUOTOILUSTA

Työpajapäivän jälkeen laadittiin palautekysely yhteistyöyrityksen edustajille, jolla kerättiin tietoa saaduista kokemuksista. Kysymykset koskivat työpajapäivän työskentelytapojen vahvuuksia ja heikkouksia, palvelumuotoilua yleisesti ja niitä arvonmuodostuksia, joita uusi näkökulma mahdollisesti toi tullessaan.

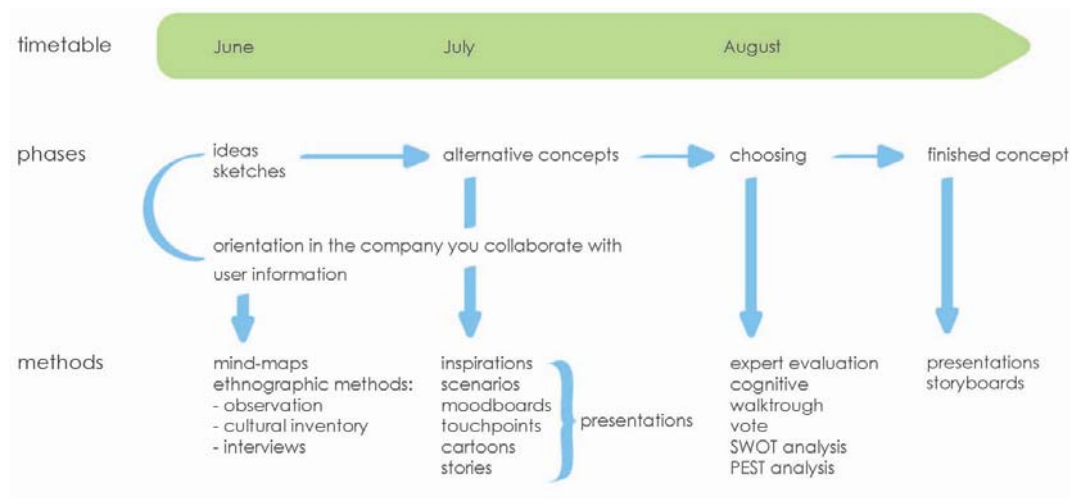
Yritykset kokivat tärkeäksi vertailla toistensa näkökulmia yrityksen toimintaan vaikuttavista tekijöistä. Palvelumuotoilun käsitteiden ja näkökulman aukaiseminen koettiin myös tärkeänä. Yhdessä vastauksessa heikkoutena pidettiin sitä, että opiskelijat eivät olleet tässä vaiheessa vielä mukana. Myös opiskelijat itse olivat työn aloitettuaan sitä mieltä, että he olisivat mielellään osallistuneet työpajapäivään.

Ryhmätyö- ja työpajamainen työskentely olivat ennestään tuttua kaikille vastaajille, mutta asiantuntijan ohjausta pidettiin mielekkäänä lisänä. Työpajoja on käytetty etenkin koulutuksessa. Palvelumuotoilun käsite ei päivän alkujohdannosta huolimatta selkeästi auennut osallistujille, mutta kun menetelmiä käytiin päivän aikana läpi, ymmärrys palvelumuotoilusta kasvoi. Yhdessä

vastauksessa olisi toivottu jonkinlaista käsitteistöön liittyvää aineistoa mukaan päivän päätteeksi. Päivän anti oli ennen kaikkea uuden ja laajemman perspektiivin saaminen palveluiden kehitykseen sekä se, että hyvinkin erilaiset yritykset kohtaavat tulevaisuudessa samanlaisia haasteita ja mahdollisuuksia.

Kolme kuukautta käyttäjälähtöistä palvelumuotoilua

Desire-hankkeen kolmas etappi, käyttäjälähtöinen palvelumuotoilu käynnistyi kesäkuun 2008 alussa. Projektin käyttäjälähtöinen palvelumuotoiluprosessi oli kolmivaiheinen, johon kuului käyttäjätiedon kerääminen ja ideointi, vaihtoehtoisten konseptien luominen ja konseptien valinta (kuvio 4). Jokaisessa vaiheessa oli tapaaminen yhteistyöyritysten kanssa. Hyvin aikataulutetut tapaamiset antoivat työskentelylle rytmin ja aikataulun.



Kuvio 4. Käyttäjälähtöisen palvelumuotoilun vaiheet ja metodit

Muovassa työskenteli yhteensä kuusi muotoilun harjoittelijaa, joista neljä työsti yrityscasea ja kaksi yhteiskunnallisiin muutoksiin perustuvaa casea. Muotoilutiimi kokoontui yhteen viikoittain. Palaverissa käytiin läpi työn edistymistä ja pohdittiin erilaisia työskentelytapoja suunnitteluongelman ratkaisemiseksi. Muina aikoina muotoilutiimiä ohjattiin tarpeen mukaan. Muotoiluharjoittelijoiden koulutustaustat olivat erilaiset: teollisen muotoilun opiskelija Taikista, graafisen suunnittelun opiskelija Lapin yliopistosta, vuorovaikutussuunnittelun opiskelija Uumajan Designhögskolanista, muotoilun harjoittelija Seinäjoen ammattikorkeakoulusta, sisustussuunnittelun opiskelija Espanjasta ja teollisen muotoilun opiskelija Saksasta. Muotoiluharjoittelijatiimiä ohjasi kokenut teollinen muotoilija ja projektin tutkija.

Muotoilijat valittiin yrityscaseen koulutuksen, persoonallisuuden ja kokemuksen mukaan. Koska palvelumuotoilu oli muotoilutiimille melko uusi aihe, heidän kanssaan käytiin läpi palvelumuotoilun peruskäsitteistö ja menetelmät. Yhden opiskelijan koulutukseen oli sisällytetty palvelumuotoilun kurssi. Koska palvelumuotoiluprosessi ja muotoiluopetuksen konseptointiprosessi ovat suunnitteluprosessina samankaltaisia, oli tehtävään perehtyminen ja käytännön työn aloittaminen opiskelijoille kitkatonta ja luontevaa.

Ensimmäiseksi muotoilutiimi perehtyi palvelumuotoilun menetelmiin ja etnografisiin menetelmiin sekä caseyritykseen. Käyttäjän ja käyttökontekstin ymmärtämiseen käytettiin etnografisia tutkimuksia, kuten käyttäjien havainnointia, erityyppisiä haastatteluita tai käyttötilanteen videointia. Menetelmät valittiin yrityksen ja palvelun mukaan. Muotoilutiimi analysoi käyttäjätietoa, jonka muodostaman ymmärryksen pohjalta he mallinsivat yrityksen nykyisen palvelupolon sekä ideoivat ja visualisoivat uusia palveluideoita.

Ideoita arvioitiin yhdessä yhteistyöyritysten kanssa työryhmäarvioinnin menetelmillä. Toimintatapa mukaili ns. vesiputousmallia, jossa osa ideoista jätetään pois, osa ideoista yhdistellään uusiksi ideoiksi ja osa kehitetään yksityiskohtaisemmaksi kuvaukseksi. Lopputuloksena oli yksi viimeistelty palvelukonsepti. Valmiit palvelukonseptit arvioitiin myös yhteistyöyritysten omissa asiakasraadeissa. Toimeksiannosta ja yrityksestä riippuen palvelukonsepti oli uudistetun palvelupolon kuvaus, palvelutuokioiden ja niiden käyttötilanteiden ja käyttöliittymien kuvaus. Yleisin konseptin esitystapa oli sarjakuvamaisesti esitetty käyttöskenaario, joka keskittyi käyttäjän hyötyihin ja motiiveihin. Myöhemmässä vaiheessa konsepteihin lisättiin mm. yksityiskohtia käyttöliittymistä ja -tavoista.

PALVELUKONSEPTOINTI ITELLA-CASESSA

Itellan käyttäjälähtöinen palvelumuotoilu käynnistettiin käymällä läpi tehtävänantoon liittyviä kysymyksiä ja tutustumalla olemassa oleviin pakettiautomaattihankkeisiin niin Suomessa kuin naapurimaissakin. Itella oli käynnistänyt Itäkeskuksessa kolmen kuukauden mittaisen Itellan pakettiautomaatin pilottihankkeen keväällä 2008 yhteistyössä Hobby Hallin kanssa.

Ensimmäisessä vaiheessa luotiin käyttäjäpersoonat, eli fiktiiviset henkilöahmot kuvakollaa- si- ja piirrostekniikalla. Persoonaa havainnollistettiin elämäntapataulu-tekniikalla yhdistämällä kuvitteellisen hahmon ympärille hänen elämäntapaansa symbolisella tasolla kytkeytyviä tuotteita ja palveluita (Kuva 2). Lisäksi kerättiin etnografista tietoa paketin lähettämisestä.



Kuvasarja 1. Elämäntyyli- ja käyttäjäryhmästä: rento oleilija, uraohjus, hippityttö ja teknologiafriikki. Kuvasarjat Tommi Moilanen.

Käyttäjäpersoonan pohjalta toteutettiin sarjakuvan keinoin skenaariokuvaukset, joissa kuvattiin persoonia erilaisissa käyttötilanteissa. Postipakettien lähettäminen ja vastaanottaminen mallinnettiin palvelupolkuks (kuvio 5), jonka lisäksi analysoitiin palveluja suhteessa kuluttajien ajankäyttöön jaltellan kilpailijoihin. Analyysi paljasti aikataulusta tyhjiä kohtia, joihin uudet palveluideat luontevasti istuisivat. Tämän perusteella esitettiin myös uudistettu palvelupolku.



Kuvio 5. Palvelupolun mallintaminen. Konsepti on kuvitteellinen eikä sellaisenaan edusta Itellan / Postin nykyisiä tai tulevia palveluita. Kuva Tommi Moilanen.

Ensimmäinen vaihtoehtoisten konseptien sarja käsitti viisi sarjakuvamaista käyttöskenaariota, joiden pääosassa olivat henkilöahamot käyttämässä uusia palveluita (kuva 2). Konseptien esittelyn jälkeen jokaiseen palattiin yksitellen vapaasti keskustellen ja kommentoiden niitä.



Kuva 2. Käyttöskenaario postitelineestä. Konsepti on kuvitteellinen eikä sellaisenaan edustallaan / Postin nykyisiä tai tulevia palveluita. Kuva Tommi Moilanen.

Konseptoinnissa etnografia oli käyttäjätiedon työkaluna kyselemistä ja keskustelemistä, sekä ennen kaikkea asiakkaan roolin ottamista niissä tilanteissa, joissa opiskelija itse lähetti ja vastaanotti postipaketteja. Opiskelijalla ei ollut aiempaa kokemusta etnografian käytöstä käyttäjätiedon hankinnassa, mutta koki toimintatavan mielekkäänä tehtävänantoon nähden, kuten myös suhteessa siihen, että työskentely tässä projektissa oli hyvin itsenäistä. Myös projektin alussa annettu tausta-aineisto toimi yhden konseptin inspiraation lähteenä.

Toisessa konseptointipalaverissa esiteltiin konsepti ilmaisesta älypuhelinohjelmasta Applen iPhone-älypuhelimeen ja Nokian kehittämään S60-sovellusalustaa käyttäviin älypuhelimisiin, jolla voisi seurata omien lähetysten ja vastaanotettavien tavaroiden liikkumista. Esitystapa oli kuvitteellisen käyttöliittymän visualisointi puhelimiin näytöille. (kuva 3.)



Kuva 3. Konsepti älypuhelinohjelmasta seurantaan. Konseptin on kuvitteellinen eikä sellaisenaan edusta Itellan / Postin nykyisiä tai tulevia palveluita. Kuva Tommi Moilanen.

Toinen konsepti oli uudelleen käytettävä ja kestävä kuljetuslaatikko ja kolmas konsepti oli taksipalveluiden yhdistäminen pakettien jakeluun. Siinä taksiautoilija saa halutessaan tiedon, että hänen ajoreittinsä varrella on paketti, joka voisi kulkea perille taksin kanssa samaan paikkaan mihin taksikin on menossa. Käydyn keskustelun perusteella opiskelija sai tehtäväksi laajentaa laatikkoidea ns. myyjäbrändätyihin pakkauksiin (esim. NetAnttila), jolloin ideointiin kytkettäisiin Itellan verkkomyyjäasiakkaita (kuva 4). Toinen tehtävä oli kytkeä älypuhelin-konseptia laajemmin kuluttajanäkökulmaiseen tarinaan; etsiä vielä vaihtoehtoisia näkymiä palvelun käyttöön kuluttajanäkökulmasta.

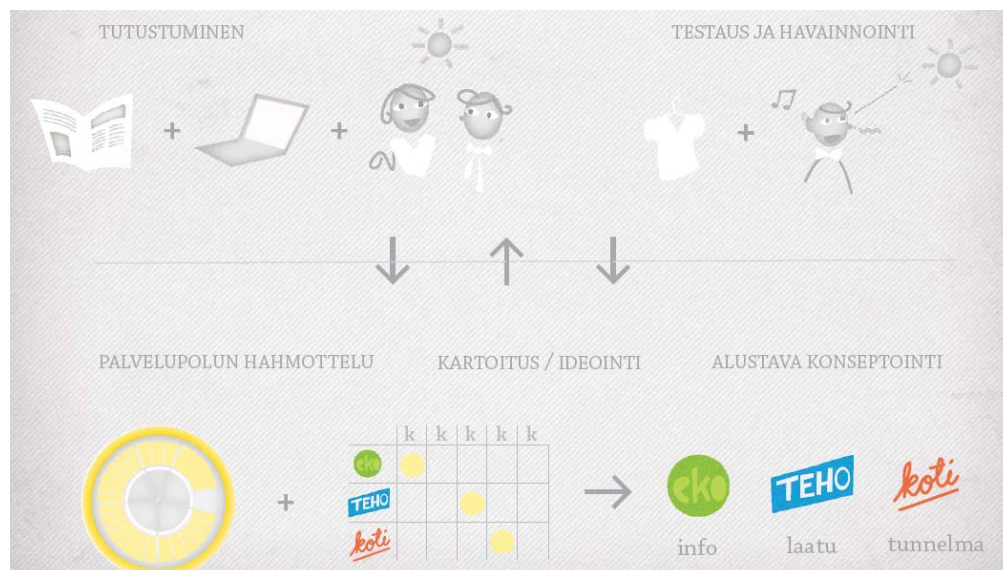


Kuva 4. Konsepti Flexipostin räätälöinnistä. Konseptin on kuvitteellinen eikä sellaisenaan edusta Itellan / Postin nykyisiä tai tulevia palveluita. Kuva Tommi Moilanen.

Kolmannessa konseptointitapaamisessa esiteltiin "Fleksi-Posti"-konsepti. Tässä palvelunkuvauksessa yhdistyi aiemmin esitetty moneen kertaan käytettävä pakkausratkaisu ja älypuhelimien käyttö yhtenä palvelukokonaisuutena. Yhteistyöyritys piti erityisen hauskana ja edelleen mielenkiintoisena ruokkivana saavutettua konseptia erityisesti siinä valossa, mistä keväällä lähdettiin liikkeelle. Silloinhan kaikkien mielessä olivat Itäkeskuksen kokeiluhanke, sekä Ruotsin ja Tanskan vastaavat olemassa olevat palvelut. Raskaan paikallaan seisovan teräksisen kontin sijasta nyt ratkaisu olikin kevyt, liikkuva ja monipuolinen näkemys pakettien vastaanotosta ja lähettämisestä. Konseptoinnin päättyessä keskusteltiin vielä yleisellä tasolla palvelumuotoilun filosofian juurruttamisesta yrityskulttuureihin ja kuinka tällaista prosessia voisi vauhdittaa. Oli ilmeisen selvää, että palvelumuotoilulla pystyttiin tässä tapauksessa luomaan jotain uutta lisäarvoa ja näkemystä palveluiden kehityksessä.

PALVELUKONSEPTOINTI SOL PALVELUT -CASESSA

SOL Pesulapalveluiden konseptointi käynnistettiin tutustumiskäynnillä kahteen SOL Pesulapalveluiden palvelupisteeseen. Palvelupisteissä kerättiin käyttäjätietoa havainnoimalla ja haastatteleamalla asiakkaita etnografian mukaisesti. Opiskelija oli valmistautunut tapaamiseen laatimalla etukäteen kysymyksiä ja perehtymällä annettuun aineistoon, kuten yrityshaastatteluihin. Havainnot vahvistivat toukokuun työpajapäivänä esille tulleen pesulapalveluiden haasteen luksusleimasta. Juuri kukaan asiakkaista ei halunnut keskustella palvelun hinnasta, kun he jättivät vaatteensa pesulaan. (Kuva 5.)



Kuva 5. Käyttäjälähtöinen palvelumuotoiluprosessi SOL casessa. Kuva Maija Savolainen.

vasta taidekokoelmasta. Yhteistyössä kierrätystekstiilitaiteilijan kanssa olisi mahdollista järjestää informatiivinen ekoinstallaatio, joka voisi parantaa asiakasuskollisuutta.

Opiskelijan ja tutkijan työtä ohjaavissa keskusteluissa totesimme kertyneen aineiston olevan monipuolista. Vahva analyttinen ote loi hyvän pohjan konseptoinnille. Havaintojen ja niistä yrityksen kanssa käytyjen keskustelun pohjalta päätettiin keskittyä muovittoman palvelun ja pesulapalveluun integroitavan korjauspalvelun konsepteihin. Samaan aikaan SOL Pesulapalvelut suorittivat palvelupisteissä pölyarvojen mittauksia, jonka perusteella voitiin arvioida muovipakkausten välttämättömyys.

Seuraavan vaiheen Luomukuori-konseptissa korostui ekologisuus ja tuntuma pestyyn vaateeseen. Tämä malli myös huomioi polkupyörää käyttävän asiakkaan. Luomukuori-konsepti koostui neljästä elementistä, joita olivat valoestradi, kotikaappi, pakettikuori ja fillarikassi. Valoestradi oli valaistu ripustus, johon pesty vaate pakkaamattomana sijoitetaan (kuva 7). Asiakas voi arvioida pesutulosta erityisen hyvin valaistussa kohdassa.



Kuva 7. Ideoita pesulapalveluiden kehittämiseen. Kuvat Maija Savolainen.

Kotikaappi-ideassa asiakkaan oma pukupussi voidaan jättää nimikoituna pesulaan odottamaan. Tällöin pukupussi ei unohdu kotiin kun pestyä vaatetta noudetaan. Pakettikuori on pehmeään, paperimaiseen ja läpikuultavaan materiaalista oleva pakkaus, johon vaate pakataan valoestradilta pois otettaessa. Jo ennen paktointia ja asiakkaan saapumista on taskuun sujutettu aurinkoinen mietelause, jonka löytäminen myöhemmin tuottaa mielihyvää. Fillarikassi on pesulan tarjoama, kierrätysmateriaaleista valmistettu kassi, joka on suunniteltu polkupyöräkäyttöön. Lisäksi pohdittiin pesualan tarjoamaa vaatehuoltopalvelua, joka sisältäisi asiakkaan tarpeen ja oman osaamisen mukaan joko itsepalveluvälineitä tai ompelijan palveluita. Omatoimisuuden ympärille voisi jopa muodostua jonkinlainen lämminhenkinen kohtaamispaikka, ompelukerho.



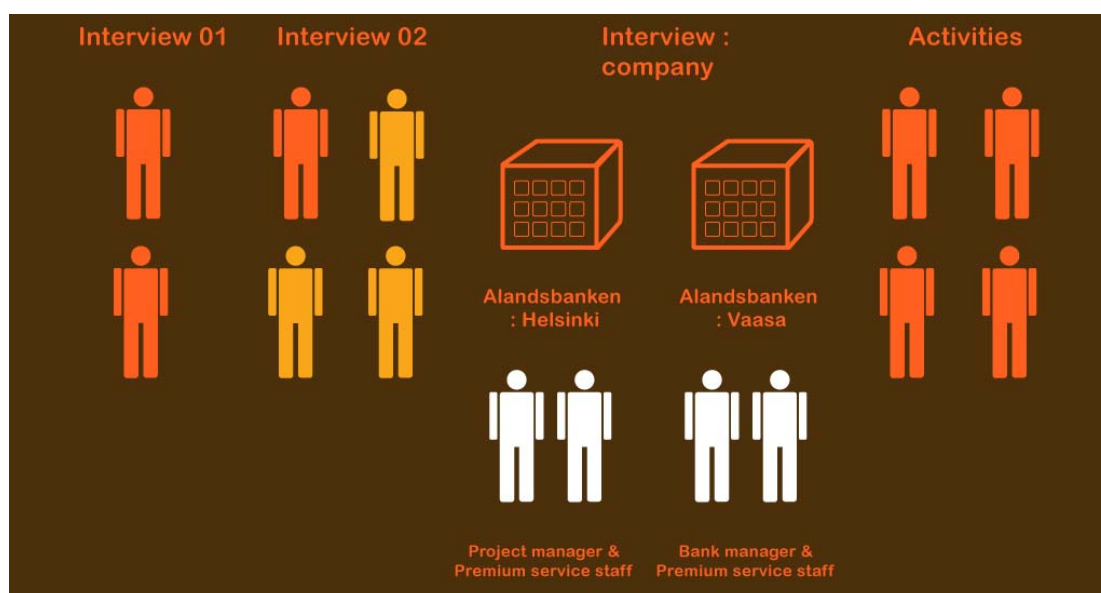
Kuva 8. Palvelutuokio Luomukuori-konseptissa. Kuvat Maija Savolainen.

Konseptoinnin tarkentuessa päätettiin, että opiskelija keskittyisi edelleen pohtimaan monikäyttöistä ja ekologista tapaa pakata pesty vaate asiakkaalle. Viimeistelty konsepti oli Luomukuori, jonka tarinankerronnallisessa lähestymistavassa kuvitteellinen päähenkilö Solina tutustuu SOL Pesulapalveluihin. Solina lukee netin keskustelupalstoilta, että SOL lopettaa muovikassien käytön. Hän tarkistaa tiedon SOL:in omilta sivuilta ja muistaa samalla mekkonsa joka tahriintui edellisen kesän häissä. Pesulaan viemisen jälkeen vaate on seuraavana päivänä puhdas ja noudeuttavissa. Pesty vaate tuodaan hänen käsiensä ulottuville hyvin valaistuu tilaan. Vaatetta pakattaessa Solina muistaa muovikassikampanjan ja huomaa ettei hänelläkään ole mitään muuta kassia kuin käsilaukkunsa. Pesulalla on kuitenkin tarjota hänelle erityisesti pyöräilijöille suunnattu kestokassi, joka toimii myös pukupussina. Koska laukku tehty kotimaassa ja kierrätysmateriaaleista, Solina ei pidä laukun kymmenen euron hintaa korkeana, vaan pitää sen ostoa lähestulkoon hyväntekeväisyytenä. (Kuva 8.)

Opiskelijan laatimaan tarinaan oli kytketty viimeistelty konsepti palvelun kuvauksineen ja lisäksi opiskelija oli laatinut tarinan sisältämien seikkojen luettelon eritellen hyödyt pesulalle ja kuluttajalle. Keskustelussa todettiin konseptoinnin tulleen ihanteelliseen vaiheeseen, jossa konseptointi voidaan katsoa päättyneeksi ja mikä tahansa seuraava askel olisi jo varsinaista tuotekehitystä.

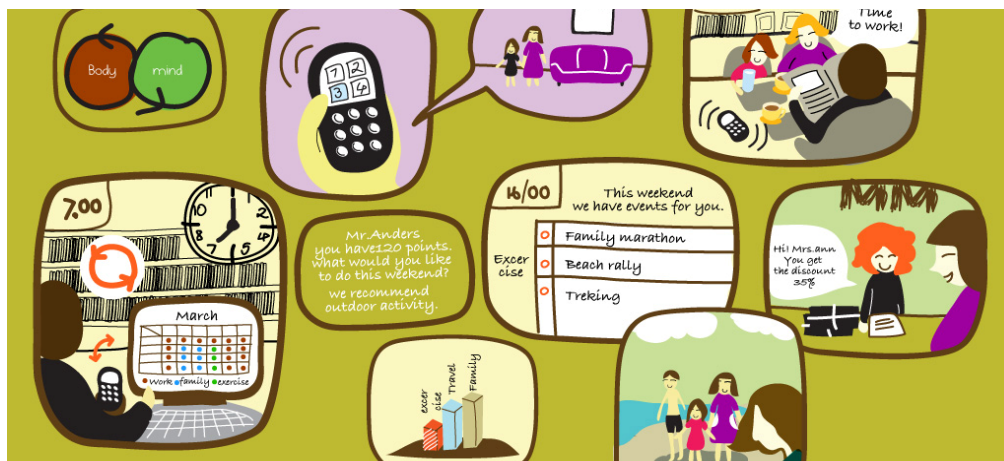
KONSEPTOINTI ÅLANDSBANKENIN CASESSA

Ålandsbankenin konseptoinnin erityispiirre liittyi käyttäjätiedon hankintatapaan. Tässä tapauksessa haastatteluilla, kyselemällä ja keskustelemalla toteutettua tiedon hankintaa tehtiin suhteessa enemmän kuin muiden yhteistyöyritysten kanssa. Esimerkiksi osallistuvan havainnoinnin menetelmä esimerkiksi pankkipalvelutilanteessa, ei pankin yksityisyyden suojan vuoksi voinut tulla missään tapauksessa kysymykseen. Haastatteluissa pyrittiin ennen kaikkea löytämään motivaatioita palvelun käytölle, miksi palvelua käytetään tai ei käytetä. Haastateltavia myös pyydettiin vertailemaan Ålandsbankenin pankkipalvelua muihin palveluihin ja kuvailemaan omin samoin kokemuksiaan. Haastateltavina olivat sekä palvelun sisäisen että ulkoiset käyttäjät, eli pankin markkinoinnista että johtamisesta vastaava henkilökunta ja pankin asiakkaat. Lähestymistapa osoitti, että etnografinen ote on suureksi avuksi. Myös toisten kokemusten pohjalta voi oppia kuuntelemalla ja keskustelemalla. (Kuva 9.)



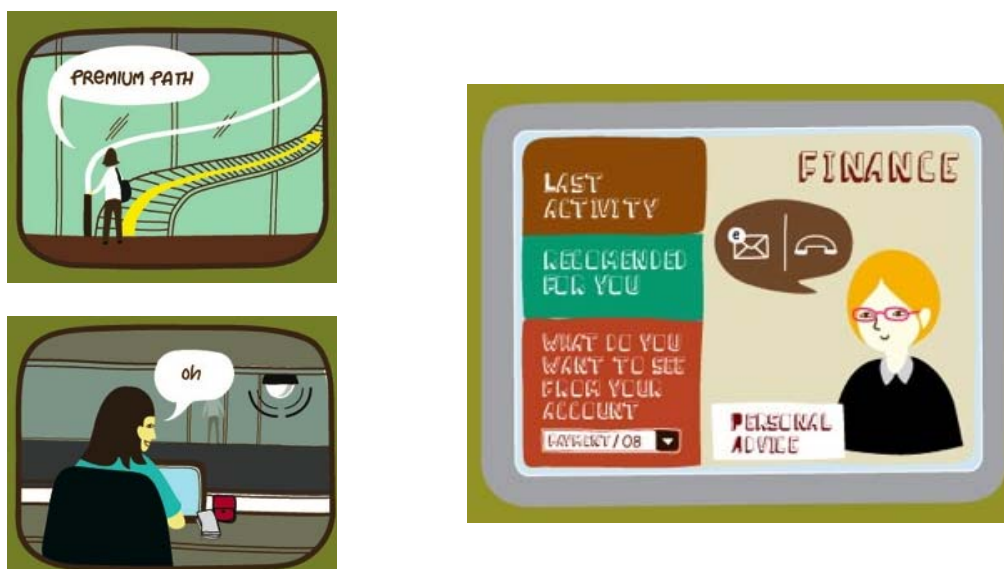
Kuva 9. Käyttäjätiedon hankinta Ålandsbankenin caseissa. Kuva Ruedee Sarawutbaiboo.

Haastattelujen lisäksi analysoitiin pankkipalveluiden ja markkinoiden kehittymistä tulevaisuudessa, teknologian ja käyttäjän maailman muutoksia. Analyysin pohjalta mallinnettiin palvelupolku ja luotiin neljä erilaista käyttäjäpersoonaa ja neljä käyttöskenaariota. (Kuva 10). Skenarioissa kuvattiin Premium Bankin palveluideoita ja niiden käyttöä.



Kuva 10. Käyttöskenaario Ålandsbankenille. Kuva Ruedee Sarawutbaiboo.

Uutta näkemystä pankkipalveluihin toi matkapuhelimen keskeinen rooli skenaarioissa, jonka ansiosta palveluiden saatavuus on hyvä. Käyttäjätutkimuksessa nousi esiin suomalaisten pitävän luksuksena vapaa-aikaa. Näin ollen pankilla voisi olla palveluita ajankäytön hallintapalveluihin, jotka perustuisivat mobiiliin informaatioteknologiaan. Jatkokehittelyn kannalta keskeisiksi kysymyksiksi nousivat, miten tunnistaa Premium-asiakas ja millainen olisi Premium palveluperhe. Muotoilijan toivottiin jatkossa pohtivan entistä enemmän sitä, miltä tuntuu olla Premium-asiakas.

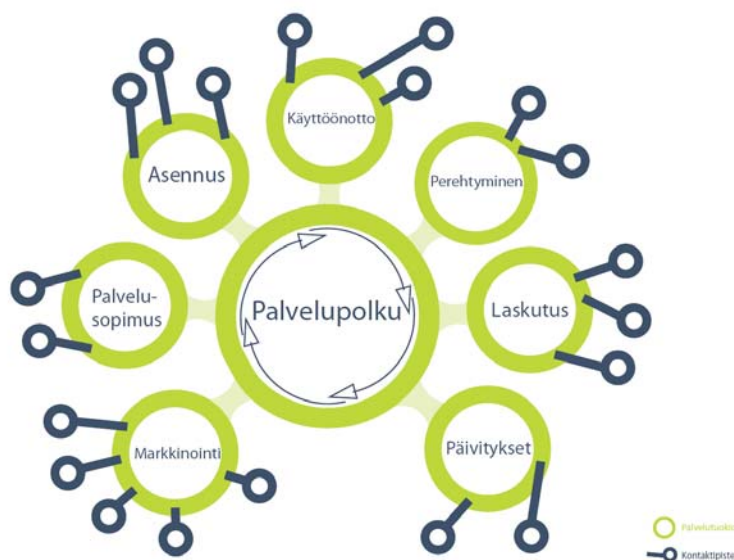


Kuva 11. Käyttäjäkokeemukset ja palveluidea Ålandsbankenille. Kuva Ruedee Sarawutbaiboo.

Konseptoinnin loppuvaiheessa oli yhteistyöyrityksen toiveen mukaisesti keskitytty Premium-asiakkaan tunnistamiseen palvelupolun eri kontaktipisteissä. Palveluiden käyttöskenaarioissa integroituivat entistä yksityiskohtaisemmin mobiiliin informaatioteknologian käyttö ja premium-perheen elämäntavat. (Kuva 11.) Palautekeskustelussa yhteistyöyritys kiitti opiskelijaa vahvasti tulevaisuuteen katsovasta työstä ja sanoi työn olevan erinomainen ylittäen ne odotukset, joita Desire-hankkeelle annettiin.

KONSEPTOINTI VAASAN LÄÄNIN PUHELIMELLE (ANVIA)

Palvelumuotoilussa keskityttiin älykotipalvelun helppouteen ja läpinäkyvyyteen. Käyttöskenaarioissa älykodin toiminnot istutettiin tavalliseen arkeen. Näin päästään myös pohtimaan palvelun myyntiin liittyviä kysymyksiä ja siten myös laajempaa palvelupolkua. (Kuvio 6.)



Kuvio 6. Älykodin palvelupolku. Kuvio Tom Hagelberg.

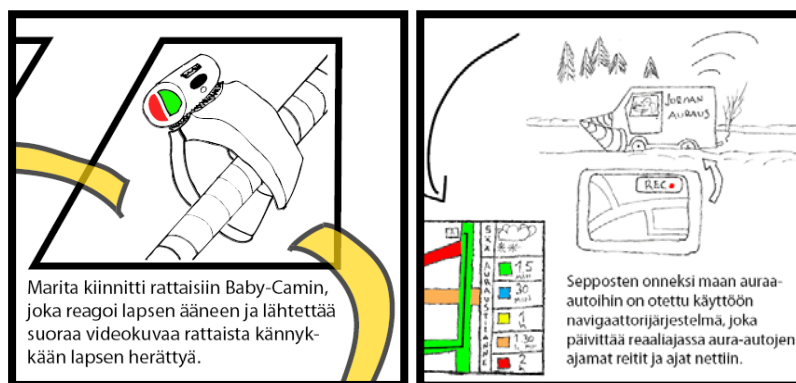
Käyttäjätietoa hankittiin eri kanavista. Tärkeintä oli selvittää omakotiasukkaiden käsityksiä ja olemassa olevia älytaloja koskevia tutkimuksia ja julkaisuja. Haastatteluissa pyrittiin kartoittamaan omakotiasukkaiden tarpeita ja toiveita, sekä pohtia palvelun näkyvyyttä tai läpinäkyvyyttä. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Taustatietoa saatiin myös perehtymällä iptv-tekniikkaan eli internet-protokollaa hyödyntävään vuorovaikutteiseen televisioon, joka toimisi yhtenä luontevana käyttöliittymänä älykodin toiminnoille. Taustakartoituksessa selvitettiin myös kilpailijoiden olemassa olevia tuotteita ja palveluita. Oli tärkeää olla takertumatta liikaa teknologisiin mahdollisuuksiin ja rajoituksiin, koska palvelumuotoilu tarkoitti tässäkin tapauksessa tulevien palveluiden ja toimintojen kehittämistä erityisesti loppukäyttäjän näkökulmasta.

Taustakartoituksen pohjalta ideoitiin teemoihin uusia palveluideoita. Hevostilan valvottiin valvontakameran, matkapuhelimen ja tietokoneen avulla. Kodin laitteita hallittiin matkapuhelimella. Laitteet suljettiin automaattisesti ukkosen vuoksi. Öljymäärää seurattiin pelikonsolilla (kuva 12) ja herätys tapahtui luonnollisesti äänen, valon ja kuvan avulla (kuva 12).



Kuvat 12. Kaksi palveluideoa älykoti-teemaan. Tom Hagelberg

Jatkokehitykseen valittiin hevostilan valvonta ja automaattinen laitteiden sulkeminen. Valvontaidea laajennettiin koskemaan esimerkiksi lasten ja vanhusten valvontaa. Toista teemaa päätettiin laajentaa koskemaan autoilijoita, jotka kaipaavat ajan tasalla olevaa tietoa keliolosuhteista. Lopputuloksena voisi olla palvelu, joka lyhyimmän ajoreitin sijasta kertoo turvallisimman ajoreitin perustuen esimerkiksi keli- ja aurostietoihin (kuvat 13). VLP:n kanssa pohdittiin myös näkyvän ja näkymättömän käsitettä: Millaista on hakea informaatiota tai tulla informoiduksi.



Kuvat 13. Baby-Cam- ja ajoreittipalvelut. Kuvat Tom Hagelberg.



Kuva 14. Käyttöskenaario vanhuksille suunnatusta palveluideasta. Kuva Tom Hagelberg.

Konseptoinnin edetessä syntyi kuusi uutta konseptia ja käyttöskenaariota. Lopulliseksi konseptiksi valittiin skenaario, jossa isoisä voi seurata lapsensa ja lapsenlapsensa elämää iptv-tekniikalla ja pienellä kameralla. Konseptiin lisättiin yhtenä käyttöympäristönä vanhainkoti- tai palvelutalo (kuva 14). Konseptissa useita vanhuksia kokoontuu seuraamaan isoisän kokoamaa videoesitystä, jossa hänen lapsenlapsensa esimerkiksi opettelee ajamaan polkupyörällä. Isoisä voi tallentaa omalla kamerallaan esimerkiksi apteekissa farmaseutin antamat lääkeohjeet ja katsoa sen iptv:stä myöhemmin muistin virkistykseksi.

Yhteistyöyrityksen mukaan lopullinen konsepti on helppo- ja monikäyttöinen. Hoiva-ala ja kohderyhmänä vanhuksia ovat jatkuvasti kasvava liiketoiminnan ala. Oman haasteensa asettaa vanhukselle soveltuva muotoilu ja käyttöliittymä. Keskeistä laitteen ja palvelun käytössä ovat kaksisuuntainen keskustelu ja tiedon jakaminen.

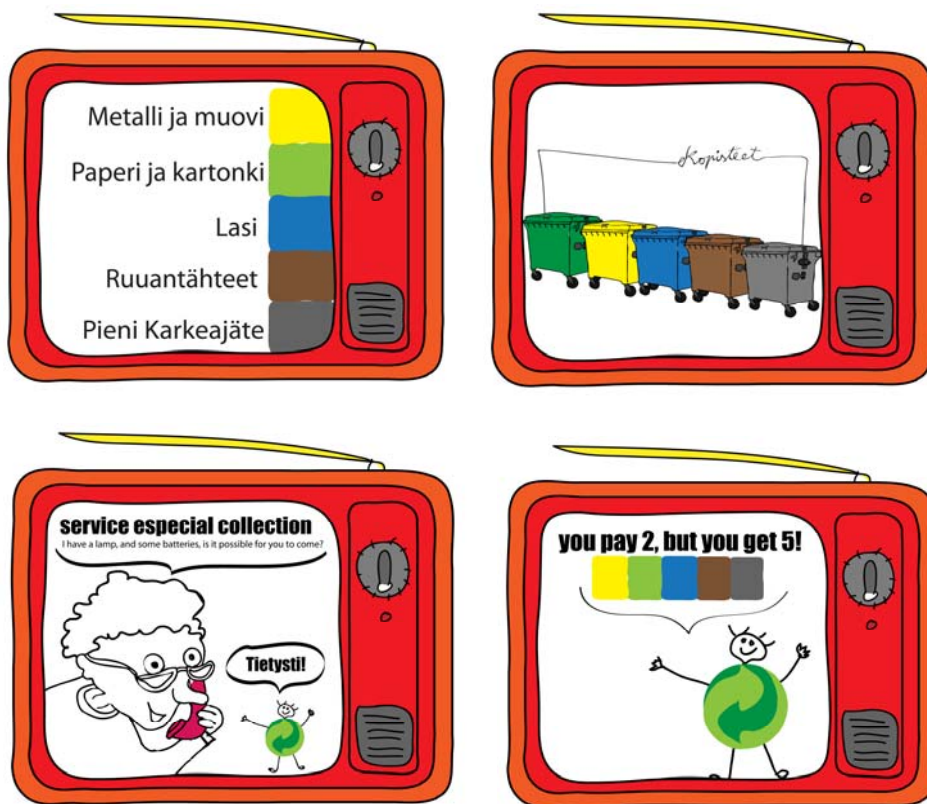
Kierrätystä ja kaupan palveluita kotiin.

Desire-hankkeen aikana Länsi-Suomen muotoilukeskus Muovassa oli myös muita muotoiluharjoittelijoita, jotka liitettiin Desire-hankkeeseen. Harjoittelijoille annettiin vaatavuudeltaan vastaavanlainen tehtävänanto kuin varsinaiselle Desiren kansainväliselle opiskelijaryhmälle. Tavoitteena on luoda palvelukonsepteja yhteiskunnallisiin haasteisiin ja trendeihin kuten kierrätykseen ja jätteen käsittelyyn sekä päivittäistavaroiden hankintaan internetin välityksellä.

Espanjalainen sisustussuunnittelun opiskelija Marta Miserachs Esplugas sai tehtäväkseen perehtyä Vaasan seudun jätteenkierrätysjärjestelmään käyttäjän näkökulmasta ja ideoida siihen uusia palvelukonsepteja. Käyttäjätietoa hankittiin havainnoimalla ja haastatteleamalla käyttäjiä, sekä vieraillemalla jätteenkäsittely-yhtiö Stormossenilla. Yritys on seitsemän Vaasan seudun

kunnan omistama yhtiö, joka hyötykäsittelee yhdyskuntajätettä ja valmistaa biojätteestä biokaasua.

Uutta palvelua kuvaavassa käyttöskenaariossa eri jätetyyppejä kuvailevat sanat korvattiin erilaisilla väreillä ja symboleilla. Käyttäjätutkimuksessa todettiin, että jätteenkäsittely voi olla mahdotonta muille kuin suomen- ja ruotsinkielisille. Yleensä ohjeet ovat suomen- ja ruotsinkielisiä, minkä vuoksi oikea jätteenkäsittely voi olla mahdotonta ulkomaalaisille. Ulkoroska-astiat, roska-autot ja kodin roskikset voisi olla koodattu väreillä, jolloin oikean jätetyypin vieminen oikeaan roskikseen helpottuu. Uudessa palvelukonseptissa jäte pyritään kierrättämään 100 %. Konseptiin kuului myös mahdollisuus siihen, että jätteet noudetaan kotoa. Hinnoittelussa on lennokkaampi tyyli kuin perinteisessä palvelussa. Palvelu sisältää myös (kuva 15).



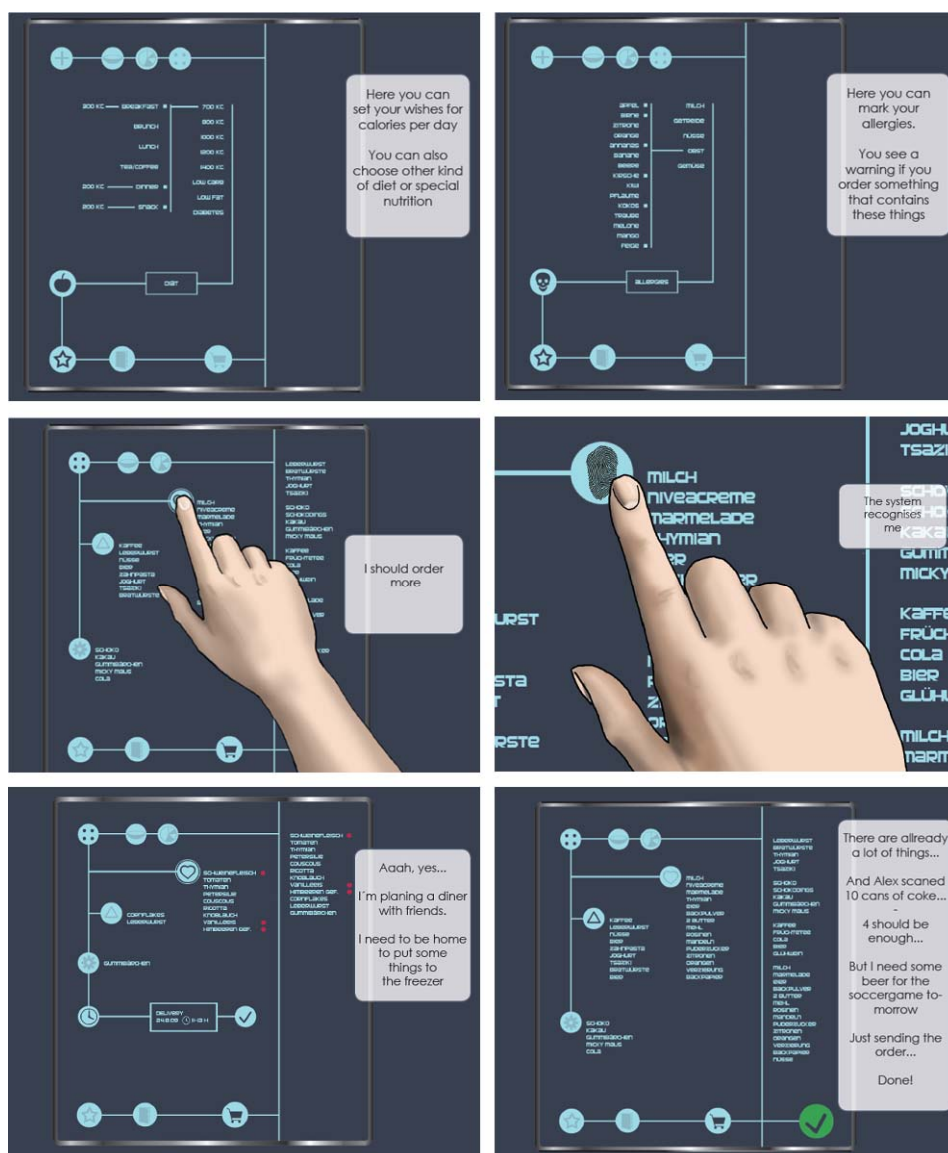
Kuva 15. Palveluidea väreihin perustuvasta jätteen kierrätyksestä. Marta Miserachs Esplugas.

Teollisen muotoilun opiskelija Laura Volkmar sai tehtäväkseen ideoida peruselintarvikkeiden vaivatonta kotiin ostamista internetin välityksellä. Lähtökohdiana oli keskittyä kiireisessä elämäntilanteessa olevaan lapsiperheeseen, joka kuluttaa jatkuvasti samoja tuotteita, kuten vesipaperia, vaippoja ja maitoa.



Kuvasarja 2. Käyttöskenaario päivittäistavarahankinnan palvelusta. Kuvat Laura Volkmar

Opiskelija keräsi tietoa erilaisista ostotavoista ja analysoi sitä; miten raha, asiakas, myyjä ja tuote ovat eri tilanteissa eri suhteessa toisiinsa marketissa, torilla tai verkkokaupassa. Lisäksi luokiteltiin sellaiset tuotteet, joissa ostajalle oli tärkeää valita tuote omin käsin. Aistihavaintojen merkitys tuotteen arvioinnissa on suuri esimerkiksi lihan, hedelmien ja kasviksien ostamisessa. Analyysin pohjalta kehitettiin uutta palvelukonseptia päivittäistavaroiden hankintaan internetin välityksellä. Palveluelementtien ideoinnissa ja ideoiden arvioinnissa pohdittiin asiakkaiden ja käyttäjien motiiveja, palvelun käyttötapoja, käyttöympäristöä ja käyttäjien arkea yleisesti. Millaisiin tarpeisiin ja ongelmiin palvelu voisi vastata ja missä palvelua käytetään? (Kuvasarja 2.)



Kuvasarja 3. Keittiön integroitu käyttöliittymä . Kuvat Laura Volkmar

Palvelupolun mallintamisen jälkeen opiskelija keskittyi keittiöön integroituvan käyttöliittymän suunnitteluun, joka olisi keskeinen palvelutuokio. (Kuvasarja 3.) Skenaariossa elintarvikkeita ostetaan keittiössä eli samassa paikassa, jossa ruokaa valmistetaan ja jossa yleensä todetaan jonkin elintarvikkeen olevan lopussa. Palvelukonseptin rakentaminen ja käyttöliittymän ideointi eteni hyvin, joskin muotoilijan mukaan konkreettisten tuotteiden suunnittelun jälkeen palvelun ideointi oli vaikeampaa. Sen sijaan käyttöliittymän suunnittelu oli luontevaa teollisen muotoilun opiskelijalle.

Kokemuksia etnografiasta ja palvelumuotoilusta

Palveluiden konseptointivaiheen tutkimuksellisenä tavoitteena oli selvittää, miten muotoilun ja etnografisen tutkimuksen menetelmät soveltuvat palveluideoiden luomiseen, visualisointiin ja jalostamiseen ja millaisia haasteita muotoilu prosessissa kohtaa. Lähtökohtana etnografian käytössä oli se, että kokemusten muotoilu edellyttää muotoilijalta omakohtaisia kokemuksia. Esimerkiksi lähettämällä ja vastaanottamalla itse postipaketteja, tai käyttämällä itse pesulapalveluja, muotoilija kerää ideointimateriaalia palvelukonseptointiin. Tässä kappaleessa käydään läpi opiskelijoiden kokemuksia ja tutkijan arvioita etnografian käytöstä konseptoinnin käyttäjätiedon työkaluna.

Opiskelijoiden kokemuksia kartoitettiin haastattelulla työskentelyperiodin päättyessä, kun konseptit olivat valmiita ja esitelty yhteistyöyrityksille. Haastattelumuotona oli neljän peruskysymyksen ympärille rakentuva teemahaastattelu ja haastattelutapana yksilöhaastattelut. Kysymykset olivat käytännönläheisiä ja niissä oli otettu opiskelijoiden erilaiset taustat huomioon.

Haastatteluissa ja prosessin havainnoinneissa nousi esiin, että muotoiluopiskelijoiden erilaiset koulutustaustat vaikuttivat työskentelyyn. Teollisen muotoilijan tapauksessa opiskelutausta soveltui hyvin palvelumuotoiluun. Palvelukonseptoinnissa käytetty Stefan Moritzin malli palvelumuotoilun prosessista on samankaltainen tuotemuotoilun konseptointivaiheen kanssa. Vuorovaikutussuunnittelijalle oli tuttua muotoilla käyttökokemusta, etenkin kun tieto- ja viestintätekniset sovellukset olivat merkittävä osa palvelupolkua. Graafisen suunnittelun opiskelija sen sijaan, kertoi hypänneensä täysin uuteen maailmaan. Prosessin aikana aiheen ja menetelmien uutuus näkyi suurempana henkilökohtaisen ohjauksen tarpeena. Palvelukonseptoinnin lopputuotos ei sen sijaan osoita sellaisia piirteitä tai suoranaisia puutteita, joista voisi päätellä tekijän taustan erilaiseksi. Opiskelija itse koki, että hän ei kyennyt omista lähtökohdistaan toteuttamaan kaikkia niitä mahdollisuuksia, joita työskentelyjakson puitteissa olisi kuitenkin ollut olemassa. Taideteolliseen muotoiluun keskittynyt opiskelija koki luonnollisesti käyttäjälähtöisyyden uutena asiana, vaikka itse muotoiluprosessi oli ennestään tuttua.

Opiskelijat olisivat toivoneet tiiviimpää ryhmätyötä ja yhteistyötä, ja erityisesti kauppatieteellistä osaamista. Yhteistyön tarve vaikutti erityisesti käyttäjälähtöiseen palvelumuotoiluprosessiin eikä lopputulokseen. He kokivat tekevänsä päätöksiä, jotka eivät yleensä ole työelämässä muotoilijan vastuulla. Käyttäjätietoon suhtauduttiin vakavasti ja sen vaikutusta merkitystä pidettiin merkittävänä osana prosessia. Huomiot ovat tärkeitä, koska se osoittaa opiskelijoiden

oppineen tiimityön ja käyttäjälähtöisyyden yksilöllisen taiteellisuuden sijaan. Palvelumuotoiluun tutustuminen koettiin mielekkäänä. Opiskelijat kokivat sen tuoneen tärkeää osaamista tulevaisuuden työmaailmassa. Vastaavanlaisiin työtehtäviin ja hankkeisiin toivottiin pääsevän jatkossakin mukaan.

Opiskelijoiden mielestä etnografisten menetelmien käyttö, etenkin omien kokemusten reflektointi, oli käyttäjätiedon hankinnassa mielekkäämpi tapa työskennellä kuin esimerkiksi markkinatutkimuksien lukeminen. Markkinatutkimusten arveltiin jopa asettavan rajoja, jotka toimivat inspiraation esteenä. Markkinatutkimus ei kerro asiakkaiden syitä ja motiiveja, jotka kuitenkin ovat muotoilussa tärkeää taustatietoa. Kommentit kertovat muotoilijoiden toiveesta tehdä työtään toimintatutkimuksen hengessä, jossa muotoilija on aktiivinen osallistuja ja vaikuttaa tapahtumien kulkuun. Toimintatutkimuksessa teoreettinen ja käytännöllinen työskentely vaikuttavat tiiviisti toisiinsa, mikä näkyi myös muotoiluopiskelijoiden työskentelyssä (kts. Vilka, 2006).

Opiskelijoiden mielestä etnografiasta ei ole tarpeen puhua erillisenä prosessina, joka alkaa ja loppuu tiettyinä hetkinä, vaan jatkuvana toimintana suunnitteluprosessin aikana. Etnografisen asenne voidaan nähdä asenteena, mutta muotoilijan on tarpeen myös osata ja ymmärtää käyttäjätiedon hyödyntämistavat. Muotoiluopiskelijoiden ensikokemukset toivat esiin myös sen, että tarkkailevien havaintomenetelmien osaamista voi kehittää vain harjoittelemalla. Ryhmätyöskentelyn arveltiin auttavan tutkimusaineiston hyödyntämisessä. Mielekkyydestään huolimatta etnografista tulkintaa ei pidetty suoraan samana asiana kuin inspiraatio tai luovuus. Teknologiset ja taloudelliset tekijät muokkasivat työskentelystä realistista ja suuntasivat prosessia yrityslähtöiseksi. Itse hankittu käyttäjätieto lisäsi entisestään työmotivaatiota, koska työn mielekkyys ja hyöty oli välittömästi nähtävillä.

Kun muotoiluopiskelijoiden kanssa keskusteltiin palvelumuotoilun haasteisiin, vastaukset liittyivät aina palvelumuotoilun rooleihin ja rajoihin. Missä palvelumuotoilu loppuu ja missä tarvitaan muiden alojen osaamista? Ketään ei varsinaisesti arveluttanut oman henkilökohtaisen osaamisen rajat, vaan tässäkin aiheessa korostui vahva usko monialaisen työskentelyn mahdollisuuksiin. Erityisesti eri alojen asiantuntijoita tarvitaan silloin, kun palvelukonseptoinnista siirtytään yksittäisten kontaktipisteiden muotoiluun. Haaste nousee esiin myös silloin, kun muotoilijaa pyydettiin tuottamaan aineistoa, joka ei varsinaisesti kuulu hänen muotoiluosaamisensa piiriin. Yksi opiskelija toi esille myös kysymyksen siitä, voiko tuotemuotoilutaustainen palvelumuotoilu viedä palveluiden kehitystä johonkin tiettyyn suuntaan? Tällä kysymyksellä hän ei tarkoittanut käyttäjäkeskeistä ajattelua, vaan jotain tunnistettavia piirteitä kontaktipisteissä. Millaisissa tapauksissa on toivottavaa, että muotoilijan kädenjälki näkyisi jollain uudella tavalla?

Palvelumuotoilun toimintatavat vaihtoehtoisine palvelukuvauksineen ovat eräänlainen abduktio tuotemuotoilun maailmasta. Opiskelijoiden mielestä se oli erinomainen työskentelytapa palvelukehittämisessä, koska muotoilijoiden arveltiin olevan parempia kokonaisuuksien hallinnassa ja käyttäjälähtöisyydessä kuin esimerkiksi kaupallisen koulutuksen saaneet liike-elämän edustajat. Yleinen käsitys oli myös se, että muotoilusta on tulossa yhä abstraktimpaa ja kokeuksellisempaa, eikä muotoilijoiden osaamista osata hyödyntää vielä kaikissa työelämän yhte-

yksissä. Tämä kehityssuunta tekee opiskelijoiden mukaan muotoilusta entistä kiinnostavamman, kun suunnitellaan tulevaisuuden työuria.

Muotoluopiskelijat olivat yleisesti ottaen erittäin tyytyväisiä ensikosketukseensa palvelumuotoilun parissa, pitivät kokemusta mielekkäänä ja toivoivat vastaavanlaisten työtehtävien saamista jatkossakin. Kriittiset kommentit ja toiveet liittyivät kaikki tavalla tai toisella haluun tehdä tiiviimpää ryhmätyötä. Vaikka ryhmätyöharjoitukset ovat kiinteä osa nykyistä muotoilukoulutusta, korostuu työskentelytavoissa edelleen yksilöllinen suorittaminen, tekninen ja taiteellinen luova osaaminen. Vaikka opintosuorituksissa halutaan yksiselitteisiä yksilöllisiä näyttöjä, opiskelijat tiedostavat, että laajemmalla keskustelelevammalla otteella ja yhdessä eri asiantuntijoiden kanssa tekemällä lopputulokset voisivat olla vielä parempia. Yksi opiskelija piti tärkeämpänä työstää ihanteellisessa työryhmässä yhteistä käsitystä yhteistyöyrityksen tulevaisuudesta, kuin muotoilussa arvostettuja näyttäviä visualisointeja ja mallinnuksia. Tämän päivän muotoilija on palveluammattissa, ja häneltä ostetaan useammin tietoa kuin taiteellista näkemystä.

Yhdessä tai yksin kokemiseen liittyy kysymys, onko olemassa keinoja tunnistaa eroja henkilökohtaiseen ymmärryksen ja yhteisöjen käsitysten välillä? Esineillä, käsityksillä tai toiminnoilla ei ole sinänsä merkitystä ilman ihmisen omaa merkityksenantoa siinä kontekstissa, jossa hän on syntynyt, kasvanut ja elänyt (Vilka, 2005). Tässä valossa ryhmätyöllä ja keskustelelevammalla otteella laajennetaan omaa kokemuspiiriä. Palvelumuotoilun syvällisestä luonteesta johtuen ulkomaisen opiskelijan yksilölliseen merkityksenantoon perustuva suomalaisen palvelun muotoilu voi aiheuttaa väärinkäsityksiä kulttuuristen merkitysten maailmassa, kun taas osana tiivistä ryhmää se voi laajentaa ja rikastuttaa yhteisiä käsityksiä ja kokemuksia. Onko kuitenkaan mahdollista tehdä toisen merkityksenantoa ymmärrettäväksi ilman perusteellista aiemman työkokemuksen, koulutuksen ja psykologisten tekijöiden tuntemusta? Tällaisessa tapauksessa olisi myös perusteltua pohtia, kokisiko muotoilija yksilönä jonkin tietyn asian samalla tavalla muiden kanssa ja mitkä seikat lopulta mahdollistaisivat merkityksenannon sekä ryhmässä että henkilökohtaisesti. Merkitysten kuvailun sijaan tärkeämpää on siis ymmärtää merkityksen muodostuminen.

Etnografia muotoilussa ei ole ainoastaan yksisuuntainen käyttäjätiedon hankintatapa. Tutkittava todellisuus haastaa muotoilijan pohtimaan muodostamia merkityksiä. Viime kädessä tulkinnan onnistumisen ratkaisee tuotteen tai palvelun kohderyhmä, jota muotoiltu tulkinta joko puhuttelee tai ei puhuttele. On osattava määrittää yksittäisen tulkinnan tärkeys kokonaisuudesta ja muotoiluprojektin toimeksiannosta. Etnografisen tutkimusmetodin käyttö muotoiluongelman ratkaisemisessa voi demokratisoida ja radikalisoita myös muotoiluprosessia itsessään. Sosiaalitieteistä kumpuava syvempi ymmärtäminen suo mahdollisuuden ajatella kriittisesti muotoiluprosessia, sen aikaansaannoksia ja vuorovaikutusta. (Plowman, 2003)

Asiakkaiden integrointi palveluiden kehittämiseen

Asiakkaiden kuuntelulla on merkittävä rooli paitsi myynnissä myös palveluiden kehittämisessä. Jos asiakkaita ei kuunnella, on suuri riski luoda vääränlaisia tuotteita tai palveluita asiakkaille ja asiakas siirtyy tulevaisuudessa suurella todennäköisyydellä toiseen yrityksen asiakkaaksi. Sama koskee yrityksen palvelukehitystä. Asiakkaat menevät sinne, missä heitä arvostellaan eniten. Tyypillisesti kuluttajapalveluiden asiakkaat ovat palvelujen loppukäyttäjiä ja he tietävät minkälaisia palveluja he haluavat. Uusien palveluiden kehitysprosessi nopeutuu ja lyhentyä huomattavasti, kun yritys kuuntelee asiakkaitaan ja käyttää asiakkailta saadut tiedot ja ideat.

Täsmäryhmähaastattelut palvelukehityksen alkuvaiheessa

Desire-projektin yhtenä tutkimuskysymyksenä oli selvittää, miten asiakkaat voidaan integroida osaksi palvelukehitystä ja siten tehostaa ja uudistaa yritysten palveluinnovointia. Kysymykseen paneutui projektin koordinaattori Svenska handelshögskolanin tutkimustiimi. Tutkimuskysymykseen vastattiin järjestämällä täsmäryhmähaastatteluita projektissa mukana olevien yritysten asiakkaille. Täsmäryhmähaastatteluilta osallistettiin asiakkaat mukaan palvelumuotoiluprosessiin ja siten saatiin tietoa siitä, miten menetelmä soveltui asiakkaiden integrointiin. Asiakkaat integroitiin palvelumuotoiluprosessin kahteen vaiheeseen: ideointi- ja ideoiden arviointivaiheisiin. Täsmäryhmähaastatteluilta selvitettiin myös asiakkaiden näkemyksiä siitä, milloin ja miten he haluaisivat olla mukana yrityksen palvelukehityksessä.

Täsmäryhmähaastattelu (*focus group*) valittiin tutkimusmenetelmäksi, koska pidettiin tärkeänä synnyttää vapaata keskustelua ja vuorovaikutusta. Vapaa keskustelu ja vuorovaikutus saavat ihmiset pohtimaan kysymyksiä syvällisemmin ja katsomaan asioita myös toisten ihmisten näkökulmista. Uudet näkökulmat vauhdittavat ihmisten ajattelukykyä, mikä vuorostaan johtaa parempiin ja mielenkiintoisempiin lopputuloksiin (Byers & Wilcox, 1991). Henkilökohtaisissa haastatteluissa tai kirjallisissa kyselyissä osallistujat yleensä vain vastaavat kysymyksiin eivätkä anna ideoidensa ja ajatustensa elää vapaasti.

Haastattelukysymykset koskivat esimerkiksi seuraavia aiheita: yrityksen asiakas- ja markkinalähtöisyys, yrityksen palvelukehitys ja mihin vaiheisiin asiakkaat haluaisivat osallistua. Asiakas- ja markkinalähtöisyysosassa puhuttiin esimerkiksi yrityksen asiakaskommunikaatiosta ja kuinka se hoidetaan. Toinen tärkeä kysymys oli se, tuntuuko yritys asiakkaiden mielestä olevan lähellä asiakkaitaan. Kuuntelevatko he esimerkiksi asiakkaitaan ja onko yrityksellä hyviä yhteydenottokanavia? Palvelukehitysosassa puhuttiin asiakkaiden kokemuksista yrityksen palvelukehityksessä. Onko asiakkailla mahdollisuuksia ehdottaa uusia palveluita tai palveluparannuksia yrityksille ja tietävätkö he ovatko yritykset koskaan käyttäneet asiakkaita uusien palveluiden testivaiheissa. Keskustelun lopussa ryhmäjäsenille näytettiin Alamin ja Perryn (2002) uusien palveluiden kehityskaaviota, minkä jälkeen he saivat kertoa mihin vaiheisiin he haluaisivat osallistua ja miksi.

VLP

VLP:n täsmäryhmähaastatteluun osallistui neljä pitkäaikaisen asiakasyrityksen edustajaa. Asiakasyritykset käyttivät muun muassa seuraavia palveluita: puhelin- ja tiedonsiirtoverkot, palvelimet, puhelinkeskukset ja faksipalvelut. Seuraavassa on esiteltynä täsmäryhmähaastatteluiden tulokset.

VLP oli asiakkaiden mukaan lähempänä heitä kuin kilpailevat yritykset. Yhteistyö toimii yleensä hyvin, mutta jälleenmyynnissä löytyy parannettavaa, Asiakkaat kaipasivat jonkin verran uusia tuulia ja uutta osaamista myyntiin. Asiakkaiden mukaan VLP ymmärtää pienyrittäjien tärkeyden aivan eri tavalla kuin isot yritykset. Paikallisuus on yrityksen ehdoton kilpailuetu. Osallistujat olivat sitä mieltä, että kommunikaatio VLP:n kanssa toimii todella hyvin. Kaikilla oli epävirallisia yhteishenkilöitä VLP:n sisällä ja yhteyshenkilön kautta saatua tietoa ja palvelua pidettiin jopa välttämättömänä. Osallistujat olettivat muiden kuin yrityksen asiakkaiden kokevan yhteydenpidon eri tavalla. Kritiikkiä saivat B2C-viestintä sekä tilanteet, joissa oli mukana muita yritysosapuolia. VLP:n helpdesk sai sen sijaan runsaasti kehuja. Asiakkaiden mukaan VLP ottaa säännöllisesti yhteyttä yritysasiakkaisiin, mitä haastatteluun osallistujat pitivät tärkeänä. Yhteydenpito on kuitenkin ollut heikompaa, mistä syytettiin suuria yritysjärjestelyjä. Osallistujista yksi oli kauan sitten ollut mukana VLP:n järjestämässä fokusryhmässä.

Osallistujien mukaan VLP ei ole kehittänyt palveluitaan yhtä aktiivisesti kuin kilpailijat. He olivat huomanneet yrityksen ponnistelut palveluiden kehittämisessä, mutta tulokset eivät olleet vakuuttavia. Osallistujien mukaan VLP kuuntelee asiakkaitaan ja he ovat aina valmiina keskustelemaan uusista palveluista. Asiakkaat ymmärsivät, että VLP:n toimiala ratkaisee idean toteuttamismahdollisuudet. Yksi osallistujista oli kerran saanut koekäyttää uutta ohjelmistoa. Osallistujat kertoivat, että he voisivat osallistua palvelukehityksessä ideointi ja palvelun testaus ja pilotointivaiheisiin. Heidän mukaansa on tärkeää olla valmis testaamaan palvelua, jos on mukana kehitysryhmässä. Asiakkaiden osallistumisessa on tärkeitä, että yhteistyöstä on etua molemmille osapuolille. Luottamus on tärkeää, mutta myös kilpailuedusta on pidettävä huolta.

SOL

SOL:in asiakkaiden täsmäryhmähaastattelussa oli viisi osallistujaa. Kaksi osallistujaa oli eläkkeellä ja kolme työelämässä. Kaikki käyttivät SOL:in pesulapalveluita Vaasan myymälässä säännöllisesti ja kaikilla on SOL:in asiakaskortti. Asiaksläheisyys. Yrityksenä SOL tuntui osallistujien mielestä olevan heistä aika kaukana, mutta Vaasan myymälä ja sen henkilökunta tuntui olevan lähellä. Kaikki kehuivat myymälässä työskentelevää henkilökuntaa. Kaikkien mielestä Vaasan myymälässä oli helppoa asioida. Henkilökunta on erittäin avuliasta ja palvelu on aina ollut korkealaatuista. Palvelutarjonta on osallistujien mielestä laaja. Yksi osallistujista oli opiskellut Turussa ja hän kehui myös Turun myymälää. Suurin ero oli se, että Vaasan henkilökunta osasi ruotsia paremmin. Kukaan osallistujista ei ollut asioineet SOL:in johdon tai muiden toimintojen kanssa ja siksi he eivät pystyneet kommentoimaan yrityksen viestintää yleisellä tasolla.

Osallistujat eivät osanneet sanoa mitään SOL:in tämän hetkisestä palvelukehitysprosessista. He olivat suhteellisen tyytyväisiä nykyiseen palvelutarjontaan, mutta asiakkailla oli myös uusia palveluehdotuksia. Osallistujat uskoivat, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa SOL:in palvelutarjontaan. Kukaan heistä ei ollut tarjonnut tai yrittänyt tarjota uusia palveluideoita SOL:in johdolle. Osallistujat olivat sitä mieltä, että Vaasaan tarvitaan isompi myymälä, jos SOL haluaa laajentaa palvelutarjontaansa Vaasassa. Osallistujat eivät tieneet, onko SOL:lla tapana antaa asiakkaiden testata uusia palveluita ennen kuin niitä lanseerataan. Yksi osallistujista kertoi, että hänelle oli tarjottu verhopesupalvelua, mutta hän ei ollut varma siitä, että oliko kyse testaamisesta vai jo lanseeratusta palvelusta.

Osallistujat olivat valmiita osallistumaan erityisesti kahteen vaiheeseen palvelukehitysprosessissa: ideoiden seulontaan ja palvelun testaamiseen. Vanhemmat osallistujat eivät halunneet osallistua palvelukehitysprosessiin. Asiakkaat ideoivat myös uusia palveluita täsmäryhmähaastattelussa. Osallistujien antamia ehdotuksia olivat: ruotsinkieliset asiakaskortit, erikoistarjoukset ja enemmän mainontaa tarjouksista, enemmän ekologisia palveluita, mahdollisuus hakea pestyt tavarat myös myymälän sulkemisen jälkeen (esim. jonkunlainen säilytyslokerjärjestelmä), kohtuullisesti hinnoiteltu kuljetuspalvelu, itsepalvelupesukoneita ja nimilaput, jotka ovat helpompia irrottaa puhtaista vaatteista.

ÅLANDSBANKEN

Ålandsbankenin täsmäryhmähaastatteluun osallistui viisi asiakasta. Kaikki osallistujat olivat yksityisasiakkaita ja heistä kolme oli myös yritysasiakkaita. Yhtä lukuun ottamatta kaikki olivat Premium-asiakkaita. Kolmella osallistujalla oli myös asiakassuhteita muissa pankeissa. Kaikki olivat sitä mieltä, että Ålandsbanken on lähellä asiakastaan. Asiakkaat kokivat Ålandsbankenin olevan parempi kuin kilpailijansa seuraavissa asioissa: Ei tarvitse seisoa jonossa tai istua jonotuslappu kädessä. Kaikilla asiakkailla on vähintään yksi oma yhteyshenkilö, joka tuntee asiakkaansa ja hänen pankkiasiansa. Suurin osa asiakkaiden asioista hoidetaan helposti sähköpostilla tai puhelimitse. Nämä asiat eivät toimi osallistujien mukaan yhtä hyvin suurten pankkien kanssa. Vaasan konttorin sijainti on hyvä ja sopiva. Siellä on mahdollista asioida ilman, että kaikki torilla olevat tietävät, että olet pankissa. Henkilökunta on erittäin mukavaa ja he tunnistavat aina asiakkaansa ja he muistavat myös aina toivottaa asiakkaat tervetulleeksi.

Kommunikaatio Ålandsbankenin kanssa toimii osallistujien mielestä hyvin ja kaikki tapahtuu asiakkaan tasolla. Sen lisäksi kommunikaatio on yleensä vapaamuotoista ja joustavaa. Kun asiakkaat ottavat yhteyttä Ålandsbankeniin, yleisemmät menettelytavat ovat sähköposti ja puhelut. Suurin osa yhteydenotoista tapahtuu asiakkaan ja hänen yhteyshenkilönsä välillä. Joskus asiakkaat tapaavat yhteyshenkilönsä epävirallisesti esimerkiksi lounaalla. Ålandsbanken lähettää myös kutsuja erilaisiin tilaisuuksiin Premium- ja tavallisille asiakkaille. Kukaan osallistuja ei ollut osallistunut Ålandsbankenin järjestämiin fokusryhmiin tai vastaaviin. Muutama heistä oli osallistunut kirjallisiin kyselyihin.

Kaikki osallistujat olivat sitä mieltä, että he ovat enemmän tai vähemmän perinteisiä pankkiasiakkaita, joilla ei ole suurempaa kiinnostusta uudenlaisia pankkipalveluja kohtaan. Tämän vuoksi kukaan heistä ei ollut halukas kommentoimaan, kuinka hyvä Ålandsbanken oikeasti on kehittämään uusia palveluita. Osallistujat uskoivat, että asiakas helposti sopeuttaa henkilökohtaisen pankkikäytäntönsä oman pankkin palvelutarjontaan ja siksi ei tarvitse niin paljon uusia palveluita. Kaikki osallistujat olivat sitä mieltä että Ålandsbankenin verkkopankki on parantunut paljon vuosien mittaan. Sen sijaan yritys sai moitteita verkkopankkitoiminnasta ja arvopaperikaupasta. Asiakkaiden mielestä on ollut ongelmallista saada Premium-palvelussa luvatut edut ja alennukset, koska henkilökunta ei ole ollut niistä tietoinen. Premium-asiakkuuden hinnan koettiin olevan liian kallis. Sen lisäksi osallistujat olivat sitä mieltä, että liian monella yrityksillä on bonuspistejärjestelmiä ja sen takia on vaikeaa pitää kaikki alennukset ja edut mielessä ja muistaa käyttää pisteet ennen kun ne menevät umpeen. Lainojen koodausta kritisoitiin, koska Ålandsbankenin koodit eivät aina täsmää veroviranomaisten koodijärjestelmän kanssa. Juridiset palvelut saivat paljon kehuja.

Osallistujat olivat sitä mieltä, että Ålandsbankenin henkilökunta kuuntelisi ja myös tallentaisi uusia palveluideoita tai palveluparannusideoita, jos heille esitettäisiin sellaisia. Kukaan osallistujista ei kuitenkaan ollut yrittänyt esittää ideoita – lukuunottamatta muutamia pieniä parannusehdoksia. Sen lisäksi pari heistä oli huomauttanut pienistä vioista verkkopankissa. Kukaan osallistujista ei tiennyt, testaako Ålandsbanken uusia palveluita asiakkailla ennen lanseerausta vai ei, mutta yksi heistä uskoi, että hän mahdollisesti olisi kuulunut johonkin testiryhmään silloin kun Ålandsbankenin verkkopankki lanseerattiin. Osallistujat olisivat kiinnostuneita osallistumaan asiakasraatiin, jonka tehtävä olisi keksiä uusia palveluideoita tai arvioida niitä. Osallistujat olivat kiinnostuneita osallistumaan seuraaviin vaiheisiin palvelukehitysprosessissa: ideoiden seulonta, palvelu- ja prosessisuunnittelu ja palvelun testaaminen.

ITELLA

Itellan asiakashaastattelu tehtiin tavallisena haastatteluna Itellan yritysasiakkaan toimitusjohtajan kanssa. Haastateltavan mukaan Itella on hyvin avulias, kun on kyse liikekumppaneiden logistiikkaongelmien ratkaisemista ja toimivien uusien ratkaisujen luomisesta. Haastateltava oli hyvin tyytyväinen Itellan asiakaslähtöisyyteen ja oli sitä mieltä että Itella on todella lähellä yritysasiakkaansa.

Haastateltavan mukaan yritys haluaisivat olla mukana palvelukehityksessä alusta asti, jos se osallistuisi Itellan palvelukehitysprosessiin. Eli strategisesta suunnittelusta kaupallistamiseen. Hän mainitsi myös esimerkin, jossa he olivat olleet mukana kehittämässä logistiikkapalvelua Itellan kanssa.

Asiakslähtöinen konseptitestaus

Kehitetyt palvelukonseptit testattiin asiakkailta, jotta saatiin tietoa prosessin onnistumisesta. Tietoa verrattiin yritykseltä saatuun palautteeseen, jolloin nähtiin erot asiakkaiden ja yrityksen arvioiden välillä. Testaustilanteessa osallistujille kerrottiin Desire-projektin nykytilanteesta ja tilaisuuden etenemisestä. Tämän jälkeen heille esitettiin kuvaukset palvelukonsepteista. Esittelyn jälkeen osallistujilta pyydettiin rehellisiä mielipiteitä palvelukonsepteista. Rehellisyys olisi asiakkaiden etu, jotka olivat uuden palvelun potentiaalisia käyttäjiä. Heille kerrottiin, että keskustelut nauhoitetaan puhtaaksikirjoittamista varten, eikä nauhoitusta luovuteta pankille.

ÅLANDBANKENIN PALVELUKONSEPTIEN TESTAUS

Ålandsbankenin konseptitestaukseen osallistui kuusi henkilöä, joista suurin osa oli mukana myös fokusryhmähaastattelussa. Alussa keskustelu oli suhteellisen rauhallista. Osallistujien reaktioista saattoi päätellä että konseptit olivat jotain muuta kuin mitä osallistujat olivat odottaneet. Ensimmäiset kommentit olivat kohteliaita ja osallistujat nostivat esiin miellyttäviä yksityiskohtia, jotka liittyivät enimmäkseen rahoitus- ja neuvonantopalveluihin. Mitä kauemmin keskustelu jatkoi sitä selvemmiksi tuli, että uudet palvelukonseptit eivät olleet osallistujien mieleen. Yleinen mielipide oli, että asiakas ei aina halua tulla rekisteröidyksi, kun käy asioimassa kaupossa, myymälöissä, pankeissa ja muissa paikoissa. Osallistujat eivät myöskään pitäneet ideasta, että pankki valvoisi asiakkaiden henkilökohtaisen ajankäytön ja antaisi vapaa-ajanviettoehdotuksia. Osallistujat halusivat itse suunnitella ajankäyttönsä ja vapaa-aikansa.

Yleisesti ottaen osallistujat olivat sitä mieltä, että pankin pitää panostaa nimenomaan pankki- ja rahoituspalveluihin, ydinpalveluihin. Ruotsinkielinen sanonta ”skomakare bliv vid din läst” (suutari pysyköön lestissään) mainittiin monta kertaa. Osallistujat toteisivat esimerkiksi matkojen varaamisen olevan jo helppoa muiden yritysten kautta. Osallistujat olivat sitä mieltä, että Ålandsbankenin on turhaa ryhtyä investoimaan aikaa ja rahaa sivupalveluihin, jotka eivät kiinnosta asiakkaita. Asiakkaat haluavat sellaisen pankin, johon voi luottaa, ”satoi tai paistoi”, ja joka huolehtii omista asiakkaistaan ja heidän taloudestaan. Asiakkaat toivoivat esimerkiksi, että pankki ottaisi aina yhteyttä asiakkaisiinsa kun dramaattisia asioita tapahtuu maailman markkinoilla kuten esimerkiksi nyt vallitsevassa talouskriisissä ja neuvoisi asiakkaita; mitä pitää tehdä ja mihin kannattaa pistää rahaansa.

Yksi mielenkiintoinen keskustelun aikana esiin noussut ehdotus oli se, että Ålandsbankenin pitäisi kerätä 10–20 avainasiakasta ja mahdollisesti myös muita keskustelemaan uusista ideoista ja samalla järjestää vähän brainstorming-tyyppistä ideointia. Näyttää siltä, että mielenkiintoa niin sanottuun asiakasraatiin olisi olemassa. Osallistujat arvelivat, että tällä tavalla Ålandsbanken pystyisi kehittämään palvelutarjontaansa asiakslähtöisellä tavalla. Yhteenvedon keskustelusta voidaan todeta, että läsnä olleet Ålandsbankenin asiakkaat olisivat mieluummin asiakkaita ”smartbankissa” kuin ”partybankissa”. Smartbank on sellainen pankki, joka kuuntelee asiakkaitaan ja keskittyy palvelutarjontaansa asiakkaille tärkeisiin ydinpalveluihin. Partybank toisaalta on

pankki, joka laajentaa palvelutarjontansa perinteisen pankkimaailman ulkopuolelle (esim. matkoja ja konsertteja) ja unohtaa pankkialan perusidean.

Reaktiot olivat yllättävän tuomitsevia sikäli, että konseptissa ei esitetty peruspalveluiden poisjättämistä. Tarkoituksena oli, että arjen luksusta edustava Premium-asiakkuus näkyisi ja tuntuisi enemmän lifestyle-palveluiden kautta. Premium-palvelun lifestyle-puoleen päätettiin keskittyä konseptoinnin kuluessa, koska se tekisi pankin palveluiden käytön helpommaksi esimerkiksi matkapuhelimen avulla. Asiakkaiden palaute kertoo siitä, että uudet palvelut kannattaa esittää osana palvelukokonaisuutta. Kokonaisuudesta irrallisina esitetyt palvelut saattavat vääristää konseptitestauksen tuloksia.

SOL PESULAPALVELUIDEN KONSEPTITESTAUS

SOL Palvelut Oy:n toivomuksesta pesulapalvelukonseptit esiteltiin sellaisille kuluttajille, jotka eivät vielä olleet SOL Pesuloiden kanta-asiakkaita. Palvelukonseptit esiteltiin kahdelle samankokoiselle ryhmälle, missä oli suunnilleen vastaavat kokoonpanot. Konseptien testaukseen osallistui lapsiperheitä, lapsettomia perheitä ja yksineläviä. Osallistujilla oli paljon mielipiteitä ja he kommentoivat aktiivisesti sekä Savolaisen konsepteja että antoivat omia ideoita SOL:n palvelutoiminnan kehittämiseen..

Keskustelussa nousi keskeisimmäksi keskustelu pesulapalveluiden hinta. Jotta pesuloista tulisi osa päivittäistä elämää, hintataso olisi saatava alaspäin. Osallistujien mukaan kuluttajat käyttävät pesulapalveluita pelkästään silloin, kun he eivät pysty pesemään vaatteita tai tekstiilejä kotona. Pitkällä tähtäimellä olisi edullisempaa ostaa pesukone. Kerrostaloista löytyy pyykkitupia, joten kuluttajien ei tarvitse edes omistaa pesukonetta. Kyse on siis Suomen pesu- tai pyykkikulttuurista. Suomessa jokainen pesee pyykkinsä itse ja vie pesulaan vain sellaista, joka ei mahdu koneeseen tai mitä ei saa pestä tavallisessa pesukoneessa. Tämä on suurin haaste pesuloilla. Kulttuuria tulisi uudistaa ja siksi olisi parempi kohdistaa markkinointitoimenpiteet nuoremille kuluttajille kuin lapsiperheille. Opiskelijat ja muut nuoret eivät yleensä omista pesukoneita ja tästä voisi löytyä mahdollisuus vaikuttaa heidän kulutuskäyttäytymiseensä. Aukioloaikoja pitäisi muuttaa, jotta palvelua saataisiin vetovoimaisemmaksi. Tällä hetkellä pesulat ovat yleensä avoinna vain silloin, kun suurin osa potentiaalisista asiakkaista on töissä. Yksi osallistujista on oleskellut Tukholmassa paljon ja kertoi, että pesulat siellä aukeavat varhain ja sulkevat myöhään. Tällä tavalla he ovat pystyneet tekemään pesulapalveluista helpompia asiakkaille.

Pesuautomaattien koettiin olevan hyvä keino houkuttaa nuoria asiakkaiksi. Keski- ja Etelä-Euroopassa löytyy monilta paikkakunnilta pesuloita, joissa on joko pelkästään automaatteja tai yhdistelmä tavallisia pesulapalveluita ja automaatteja. Nuoret kohderyhmänä vaikuttaisi myymälöiden sijaintiin, jolloin pesulat joutuisivat avaamaan uusia myymälöitä esimerkiksi suurien opiskelija-asustusalueiden läheisyydessä. Yksi osallistujista ehdotti, että olisi hyvä jos internetistä voisi tarkistaa vapaat pesukoneet tai automaattit. Tilaisuudessa myös pohdittiin mahdollisuutta saada verovähennyksiä pesulapalvelusta.

Ekologinen näkökohta on osallistujien mielestä tärkeä. Kaikki osallistujat olivat sitä mieltä, että SOL:in kannattaa panostaa enemmän ekologisuuteen ja nostaa se esiin markkinoinnissa. Ekologinen näkökohta voi hyvin saada kuluttajat tuntemaan, että he ovat tehneet ekologisesti hyvän teon kun he ovat käyttäneet SOL:in pesulapalveluja ja se voisi hyvin houkutellessa lisää ihmisiä käyttämään palvelua. Osallistujat kannattivat muovipussien lakkautumista ja niiden korvaamista ekologisemmilla vaihtoehtoilla. Tukholmassa monet pesulat ovat korvanneet muovipussit kangaskasseilla tai pahvilaatikoilla. Pahvilaatikoille on myös keksitty palautusjärjestelmä. Asiakas tuo likapyykkinsä myymälään samassa pahvilaatikossa, jonka hän sai hakiessaan edelliset pyykki myymälästä ja laatikon hinta vähennetään pyykkipesun hinnasta.

Osallistujien mielestä SOL:in ei kannata tarjota ilmaisia korjausvälineitä saadakseen lisää asiakkaita pesuloihin. Yleinen mielipide oli että joko ihminen jo omistaa nämä välineet tai sitten hän ei osaa käyttää niitä. Ilmeni myös että vanhojen vaateiden kierrätys ei kiinnostanut osallistujia. Heidän mukaansa on jo olemassa tarpeeksi monta paikkaa mihin on mahdollista viedä vanhoja vaatteita; pesuloihin viedään pelkästään sellaisia vaatteita, joita on tarkoitus käyttää myös jatkossa. Mahdolliset korjaus- ja muuntamispalvelut eivät myöskään kiinnostaneet osallistujia, koska ompelijapalveluita löytyy jo muualta. "Pesula on pesula ja räätälinliike on räätälinliike" oli aika yleinen mielipide. Tässä voidaan taas todeta että kuluttajien kyky kuvitella uusia palveluita, palveluyrityksen tarjonnassa tai tiloissa, ei ole kovin hyvä. Suurin osa asiakkaista toivoo, että asiat jatkossakin tulisi olemaan kuin ne aina ovat olleet.

Osa palvelukonseptia olivat kuljetuspalvelut ja säilytyslokerot, joista puhtaat pyykki voidaan hakea aukioloaikojen ulkopuolella. Ryhmäkeskusteluosallistujat eivät olleet kiinnostuneita kuljetuspalveluista, mihin saattaa vaikuttaa osallistujien ikä. Toimivat kuljetuspalvelut edellyttävä täsmällistä aikataulua, koska kuluttajat eivät halua olla kotona odottamassa myöhästyneitä (tai enneaikaisia) kuljettajia. Osallistujien mukaan sellaisia aikatauluja ei ole mahdollisia kehittää Suomessa tänä päivänä. Säilytyslokerotkaan eivät olleet erityisen suosittuja, vaan osallistujat olivat sitä mieltä että aukioloajat pitäisi tehdä asiakasystävällisemmäksi.

Myymälätiloista löytyi parannettavaa. Osallistujat toivoivat avarampia ja siistimpiä myymälätiloja. Tässä yhteydessä on hyvä muistaa, että ryhmäkeskustelut pidettiin Vaasassa ja osallistujilla oli kokemuksia lähinnä Vaasan myymälästä. Monelle oli jäänyt mieleen Levi'sin klassinen televisiomainos 80-luvulta ja he olivat siksi sitä mieltä että 50-luvun tyyli olisi erinomainen ratkaisu SOL:in pesuloihin. Kaikenlaiset lisäpalvelut kuten esim. kahvilapalvelu, ilmainen internet tai lehdet eivät kiinnostaneet osallistujia. Heidän mukaansa pesulaan ei jäädä odottamaan, vaan lähdetään hoitamaan muita asioita kuten esim. pankki- ja postiasioita. Osallistujat peräänkuuluttivat SOL:lta lisää markkinointia. Kaikki tiesivät missä Vaasan myymälä sijaitsee, mutta he myönsivät myös, että he eivät tarkalleen tiedä mitä kaikkia palveluita SOL:in pesulat tarjoavat.

Enemmistö osallistujista oli sitä mieltä että SOL on pesula-ammattilainen ja siksi pitäisi panostaa pesulapalveluihin ja niiden kehittämiseen. Jos SOL lähtee kehittämään liikaa sivupalveluita kuluttajat voivat saada väärän kuvan yrityksestä. Tässäkin tapauksessa osallistujat ovat samaa mieltä kun Ålandsbankenin tapauksessa. Sanonta "suutari pysyköön lestissään" mainittiin usein myös SOL:n konseptitestauksessa.

ITELLAN PALVELUKONSEPTIEN TESTAUS

Itellalle kehitetyt palvelukonseptit testattiin kahdeksan hengen opiskelijaryhmällä. Opiskelijat olivat sekä Helsingin että Vaasan seuduilta. Osallistujia ohjeistettiin kuvittelemaan itsensä ja elämänsä 5-10 vuoden kuluttua ja siten valmistautumaan konseptien arviointiin. Oheistuksella pyrittiin välttämään kahdessa ensimmäisessä konseptitestauksessa painottuneet kielteiset arviot uusista palveluista. Osallistujille esiteltiin konseptit ja tapa, jolla ne oli kehitetty. Tarkoituksena oli saada osallistujat ymmärtämään muotoilijan ajattelu- ja työskentelytapaa ja siten pystyisivät arvioimaan konsepteja syvällisemmin.

Keskustelu käytiin asiallisessa ja myönteisessä hengessä ja sekä hyötyjä että haittapuolia pohdittiin. Lisäksi mietittiin, miten palvelusta voitaisiin tehdä vielä käyttäjäystävällisempi. Yleisesti ryhmäjäsenet suhtautuivat myönteisesti konsepteihin, kokivat sekä taksi- että raitiovaunu- vaihtoehtojen olevan vaikeita toteuttaa. Osallistujat eivät uskoneet, että suomalaiset taksikuljettajat olisivat kiinnostuneita kuljettamaan paketteja tai muita postilähettyksiä, ja raitiovaunu- vaihtoehdon katsottiin olevan liian monimutkaista. Heidän mukaansa sisä- ja ulosmenovaiheessa olisi liian sekasortoista, jos siellä sekä tavallisia matkustajia että postiasiakkaita. Osallistujat pohtivat, kuinka kauan yksi paketti saisi pyöriä raitiovaunussa jos asiakas jostain syystä ei tulisi hakemaan sitä? Poistatettaisiinko se esimerkiksi vuorokauden jälkeen ja joutuisiko asiakas maksamaan hyvityssakon, kun hän hakee pakettinsa postikonttorista?

Osallistujat pitivät "Take-away-Hesari" -ideasta ja olivat sitä mieltä, että se voitaisiin toteuttaa. He olivat kuitenkin sitä mieltä, että kannattaisi tehdä sellainen järjestelmä, josta olisi myös mahdollista ostaa irtonumeroita pankki- tai luottokortilla. Postitelineen koettiin olevan helpoin toteuttaa ja he kertoivat myös parannusehdotuksia. Osallistujat kokivat suurimmiksi haasteiksi ilkeältä ja hakkerihyökkäykset sekä palvelun ylikuormitus joulupyhien aikana. Vähentäkseen ilkeältä riskiä ehdotettiin, että postitelineen ympärille voitaisiin rakentaa linja-autopysäkin kokoinen suojarakennus, jonka saisi avattua samalla koodilla. Suojarakennus suojeltaisiin myös postitelinettä sääolosuhteiden varalta. Lisäksi ehdotettiin pienemmille paketeille säilytyslokeroita, joita myös olisi mahdollista avata koodilla. 60 euron pantin katsottiin olevan liian kallis jos toimitetun tavaran arvo on esimerkiksi viisi euroa. Lisäksi ryhmäjäsenet olivat sitä mieltä, että varsinkin nuorilla asiakkailla eivät aina olisi varaa maksaa 60 euron panttia, vaikka rahat maksettaisiin takaisin tilille heti sen jälkeen kun laukku on palautettu postitelineeseen.

Mielenkiintoinen ehdotus oli laukkujen paternosterhissijärjestelmä, joka mahdollistaisi laukkujen varastoinnin syvyydellä eikä leveydellä. Ryhmäjäsenet toivoivat, että postitelinevaihtoehto olisi mahdollista valita standardivaihtoehdoksi ilmaisessa matkapuhelinohjelmassa, ettei aina olisi pakko valita toimitustapaa. Tällöin asiakas saisi vain tekstiviestin, joka kertoisi postin olevan haettavissa postitelineestä.

Osallistujat suhtautuivat myönteisemmin esiteltyihin palvelukonsepteihin kuin aiemmissa ryhmissä. Ehkä Itellan konseptit olivat konkreettisempia kuin edellisten yritysten, minkä vuoksi osallistujat osasivat kuvitella itsensä käyttävän näitä palveluja tulevaisuudessa. Todennäköisesti arviointiin auttoi myös alussa ollut ohjeistus, jossa osallistujia pyydettiin ajattelemaan itseensä tulevaisuuteen ja olla avoinna uusille näkökannoille ja ratkaisuille. Tulokseen saattoi vaikuttaa

myös se, että kaikki ryhmäjäseneet olivat opiskelijoita ja nuorempia kuin muissa ryhmissä ja siten heidän asenteensa tulevaisuuden ratkaisuihin oli positiivinen.

ANVIAN PALVELUKONSEPTIEN TESTAUS

Anvian (VLP) konseptien testaukseen kahdeksan henkilöä, joista neljä oli yli 82 vuotiasta. Ennen konseptien esittelyä osallistujia kehitettiin suhtautumaan konsepteihin avomielisesti ja yrittäisivät kuvitella, millaisia olisivat tulevaisuuden vanhukset. Keskustelu sujui erittäin hyvin ja kaikki suhteutuivat myönteisesti konsepteihin. Vanhimmat osallistujat olivat sitä mieltä, että he eivät koskaan pystyisi oppimaan käyttämään konseptissa esiintyviä välineitä kuten Mobile-camia ja muita USB-laitteita. Siitä huolimatta he olivat vakuuttuneita siitä, että tulevaisuuden vanhukset osaisivat käyttää niitä jos olisivat jo nuorempina niitä käyttäneet.

Osallistujien mukaan muotoilija oli romantisoinut vanhuutta ja vanhuksien muistiongelmia. Tänä päivänä palvelukotiin ei pääse yhtä hyväkuntoiset vanhukset kuin konseptin Vilho-paappa. Tärkeä esille noussut asia liittyi muistiongelmiin. Jos ihmisen muisti heikkenee, niin ihminen ei enää pysty oppimaan uusia asioita, eikä käyttämään uusia teknologisia vehkeitä. Siksi on tärkeää käyttää vanhuksille jo tuttua teknologiaa. Kun ihminen on ylittänyt tietyn ikärajan, hän ei enää ole valmis eikä suostu yrittämään oppia uusia asioita. Toinen mielenkiintoinen seikka oli se, että teknologia ei koskaan saa korvata inhimillistä yhteydenpitoa. Mobile-camjärjestelmää ei saisi pelkästään käyttää apuvälineenä ylläpitämään inhimillistä yhteydenpitoa, mutta se olisi mainio apuväline, jos sukulaiset asuvat kaukana vanhuksesta. Osallistujat olivat myös sitä mieltä, että palvelu toimisi paremmin vanhainkodissa tai palvelukodissa, koska siellä on henkilökuntaa avustamaan tekniikan kanssa. Apteekkiesimerkki miellytti ryhmäjäseniä.

Osallistujat lähettivät Anvialle terveisiä, jotka koskivat muita Anvia-palveluita. Osallistujat halusivat selkeämmät laskut, joita on tällä hetkellä vaikea ymmärtää, samoin Anvian tarjouksia. Vanhukset eivät ymmärrä niitä eivätkä uskalla kokeilla niitä, koska ne ovat liian monimutkaisia. Ehkäpä pelkästään senioreille tarkoitettu help desk olisi hyvä idea.

Mielenkiintoinen oivallus Anvian täsmäryhmäkeskustelussa oli se, että iäkkäät osallistujat pystyivät arvioimaan uusia palveluita myönteisemmin kuin nuoremmat osallistujat. Pitkä elämäkokemus auttaa mahdollisesti ihmistä ajattelemaan avaramielisesti ja luovasti. Iäkkäät ihmiset uskaltavat myös sanoa sen, mitä he ajattelevat aivan erilailla kuin nuoremmat ihmiset. Ehkä yritysten pitäisi tulevaisuudessa integroida enemmän vanhempia kuluttajia palvelukehitysprosessiin.

Yhteenveto asiakasintegroinnista

Prosessiin osallistuneet asiakkaat olivat pääsääntöisesti sitä mieltä, että yritykset ovat suhteellisen lähellä asiakkaitansa. SOL:n asiakkaat kokivat paikallisen pesulan henkilökunta läheiseksi mutta itse emoyhtiö tuntui kaukaiselta. Projektissa mukana olleiden yritysten asiakkailla on erilaisia mahdollisuuksia kommunikoida yrityksen kanssa. Pääasiassa kommunikointi toimi

hyvin. Asiakkaiden mielestä yritykset eivät huomioi aina palautteita ja ehdotuksia, mihin saattaa vaikuttaa asiakaspalautteen määrä. On vaikeata valikoida tärkeimmät ideat palautemäärän joukosta.

Monet asiakkaat haluaisivat osallistua yrityksen uusien palveluiden kehittämisprosessiin, joten on tarpeen kehittää toimivia tapoja integroida asiakkaat prosessiin. Asiakkaiden integroinnista huolimatta palvelukehitysprosessi on tarpeen pitää sujuvana ja tehokkaana. Haastatteluisa selvisi että yksityisasiakkaat halusivat osallistua ideoiden seulontaan, palvelu- ja prosessimuotoiluun, sekä palveluiden tai palveluideoiden testaamiseen. Tulos tukee Alam ja Perryn tuloksia (2002). Yrityisasiakkaat eivät maininneet yksittäisiä vaiheita, mutta halusivat olla mukana alkuvaiheesta alkaen ja saada palvelukehityksestä hyötyä myös itselleen. Alkuvaiheissa on paremmat mahdollisuudet soveltaa uusi palvelu nimenomaan heidän oman yrityksensä tarpeisiin.

Palvelumuotoilun merkityksiä tutkimassa

Desire-hankkeessa syntyneiden palvelukonseptit työpajapäivässä, jossa esiteltiin opiskelijoiden laatimat palvelukonseptit ja käytiin niistä vapaamuotoista keskustelua. Työpajassa olivat mukana Desire-projektiryhmä ja yhteistyöyritysten edustajat.

Yrityksien mielestä käyttäjälähtöisessä palvelumuotoiluprosessissa onnistui erityisesti palvelupolun mallintaminen ja visualisointi. Työskentelytapa oli toimiva ja edisti keskustelua. Pelkäämään olemassa olevan palvelupolun mallintaminen ilman uusia palveluideoita tuotti sinällään uutta näkökulmaa. Palvelupolun mallintamista palvelukokonaisuuden kehittämiseksi olisi tarpeen tutkia tarkemmin tutkia lisää. Palvelupolkua voidaan kehittää jatkamalla sitä alusta tai lopusta sekä lisäämällä uusia palvelutuokioita palvelupolun eri vaiheisiin. Työpajassa käydyt keskustelut ja kommentit keskittyivät pitkälti siihen, millainen on kunkin yhteistyöyrityksen toimiala muutaman vuoden kuluttua ja kuinka pitkälle yksittäinen yritys voi venyä kehittäessään uusia ja erilaisia palveluita. Näkökulma tuli esiin erityisesti, kun puhuttiin pankista perinteisenä rahalaitoksena ja toisaalta palvelujen tarjoajana. Erilaisia palvelualustoja käyttävät palvelut pakottavat yritykset löytämään uudenlaisia yhteistyön muotoja.

Uusia palveluideoita pidettiin raikkaina ja tervetulleina, koska yritysten sisällä haetaan usein kilpailevaa ja olemassa olevaa palvelua muistuttavia ratkaisuja. Uusi näkökulma toi varteenotettavia vaihtoehtoja kilpailutilanteeseen. Näkökulma on kiinnostava sen vuoksi, että muotoilija ei luonut uusia palveluideoita yksin, vaan yhteistyöyritysten kommentit ja käydyt keskustelut antoivat työskentelylle suuntaa konseptoinnin aikana. Teknologinen kehitys, ympäristöystävällisyyden vaatimukset koskettivat jokaista yhteistyöyritystä tavalla tai toisella. Kuitenkaan palveluiden käytössä hyvän tekeminen ei useinkaan riitä motivaatioksi tai pitkäaikaiseen käyttöön. Kuluttajan hedonistiset tarpeet tulisi kytkeä palvelun käytön motivointiin.

Työpajapäivän jälkeisellä viikolla suoritettiin yhteistyöyritysten teemahaastattelut liittyen uusiin palvelunkehityskokemuksiin. Haastattelussa oli neljä teemaa: käyttäjäkeskeisen suunnittelun tuoma lisäarvo, palvelumuotoilun integroiminen yrityksen palvelunkehitykseen, konseptoinnin eteneminen yhteistyön kannalta, sekä syntyneen palvelukonseptin arviointi. Ensimmäisessä teemassa kysyttiin, millainen kokemus Desire-hanke on yleisellä tasolla ollut, tuoko käyttäjäkeskeinen ajattelu asiakaskeskeisyyden sijasta lisäarvoa palveluiden kehitykseen ja löydettiinkö käytetyillä tutkimusmetodeilla todellisia käyttäjän tarpeita. Toisessa teemassa selvitettiin, millaista kiinnostusta Desire-hanke on herättänyt yhteistyöyrityksen sisällä, millä tavalla palvelumuotoilu uudistaisi (vakiintuneena toimintatapana) yhteistyöyrityksen palvelumuotoiluprosessia, kuinka haastateltava koki palvelupolun mallintamisen käytön keskustelun välineenä ja missä haastateltava arvelee sen rajan kulkevan, joissa palvelumuotoilua kannattaa käyttää tai olla käyttämättä. Kolmannen teeman kysymykset koskivat työn sujuvuutta opiskelijan kanssa, konseptin käsitteen ymmärrettävyyttä, kuinka haastateltava koki tarinankerronnan ja vaihtoehtojen konseptien vertailun tapana edetä kohti lopullista palvelukonseptia ja huomioitiinko yhteistyöyrityksen liiketoiminnalliset tavoitteet ja resurssit tarpeeksi hyvin? Neljännessä teemas-

sa kysyttiin, saavuttivatko opiskelijan lopputuotokset ne tavoitteet, jotka asiakasyritys oli asettanut tälle hankkeelle, tuottiko konseptointi aidosti erilaisia ja radikaaleja ehdotuksia aiempaan palvelunkehitysprosessiin verrattuna ja onko nyt valittu konsepti toteutuskelpoinen? Seuraan on koottu projektiin osallistuneiden yritysten haastattelujen tulokset.

Käyttäjakeskeisen suunnittelun lisäarvo

Desire-hanke oli yhteistyöyrityksille positiivinen kokemus. Yritykset kritisoivat projektin alkuvaihetta, koska se tuntui jossain määrin epäselvältä uusine termeineen ja konkreettisuuden puutteen vuoksi. Epäselvyyttä lisäsi myös hankkeessa mukana työskentelevien henkilöiden vaihtuminen. Osallistujien mielestä konseptointivaiheen käynnistyessä alkoi konkreettisempi ja vauhdikkaampi vaihe. Vastaajien mielestä Desire-hanke oli lopulta hyvä projekti kokonaisuudessaan. Esimerkiksi erään – hieman sarkastisen – tulkinnan mukaan se oli raikas tuulahdus ulkomaailmasta.

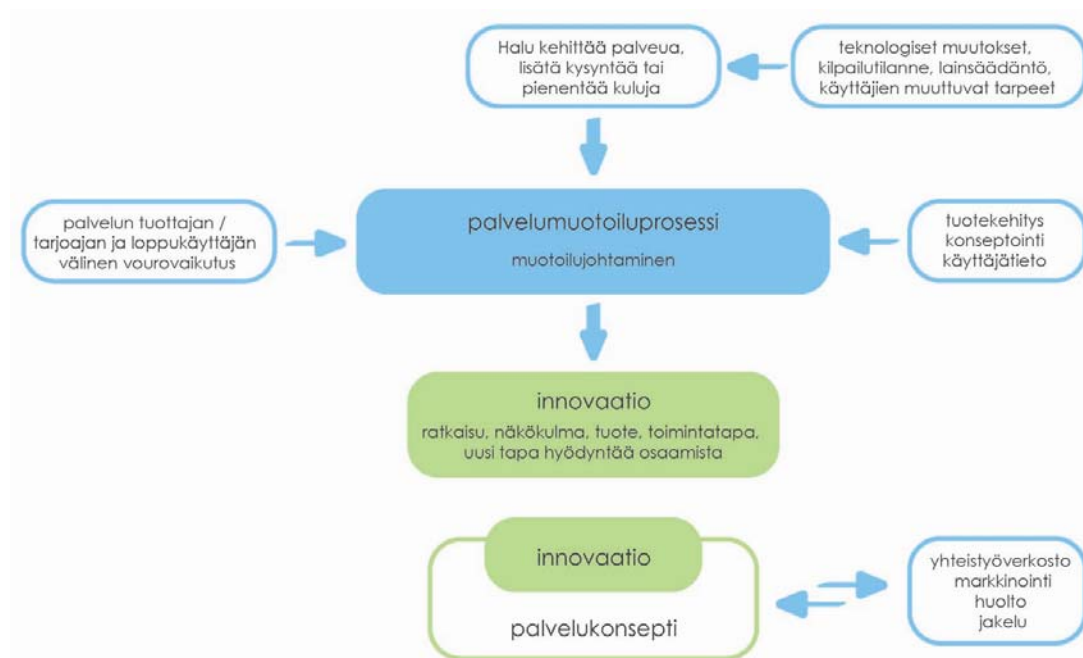
Käyttäjakeskinen ajattelu ja etnografisin menetelmin hankittu käyttäjätieto synnytti osallistujien mielestä lisäarvoa ja uutta näkemystä. Se haastoi arvioimaan yrityksen ja asiakkaan kohtaamisen tasoa ja laatua uudella tavalla. Yritysten ulkopuolelta tulevat ideat edustavat yleensäkin erilaista ajattelua ja tuovat vaihtelua niihin näkemyksiin ja ongelmanratkaisutapoihin, joita yritysten sisällä on totuttu käyttämään.

Konseptoinnin alun tutkimusvaihe otti hyvin huomioon yrityksen lähtökohdat ja käyttäjätarpeet – yhden arvion mukaan siinä määrin kuin se oli mahdollista melko lyhyessä ajassa. Opiskelijoiden kolmen kuukauden harjoitteluperiodiin sovitettu aikataulu oli etnografisten tutkimustapojen kannalta jossain määrin vähäinen. Kuitenkin prosessi antoi yrityksille ajatuksen siitä, millainen prosessi voisi parhaimmillaan olla. Itse prosessin tuomaa kokemusta pidettiin joissain tapauksissa jopa tärkeämpänä kuin varsinaista lopputulosta. Palvelumuotoilun ja käyttäjälähtöisen ajattelun integrointi yritykseen ja lähtökohtaisesti yritysjohdolle tapahtuu kuitenkin lopputuloksen eli viimeistellyn palvelukonseptin kautta, jolloin konseptin tehtävä on olla esimerkkinä uudesta ajattelu- ja työskentelytavasta.

Palvelumuotoilun integroiminen

Desire-hanke ja palvelumuotoilu yleensäkin herättivät keskustelua ja kiinnostusta yhteistyöyritysten sisällä. Niissä yrityksissä, joissa hankkeeseen oli kiinnitetty vain pieni joukko henkilökuntaa tai jos hankkeen tapaamisissa ja palavereissa ei ollut johtotason henkilöstöä mukana, hanketta esiteltiin myöhemmin laajemmalle joukolle yrityksen sisällä. Haastateltavien mielestä konseptoinnin kulkua häiritsi jonkin verran kesälomakauden osuminen samaan ajanjaksoon. Tämä näkyi lähinnä siinä, että yhteistyöyritysten yhteyshenkilöitä ei aina tavoitettu, eikä heille välttämättä ollut osoitettu sijaista hankkeeseen liittyen. Aiheena hanke herätti keskustelua;. Jokainen ymmärtää tuotteen muotoilun, mutta palvelumuotoilu edustaa uutta ajattelua. Arvioiden mukaan palvelumuotoilu on tulevaisuudessa tuotemuotoilun tapaista arkipäivää (kuvio 7).

Joissain tapauksissa todettiin asiakaslähtöisen tuotekehityksen olevan vielä vierasta yhteistyöyrityksessä ja sen juurruttaminen vie aikansa.



Kuvio 7. Palvelumuotoilun kytkeytyminen uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen.

Yhteistyöyritysten olemassa olevissa palvelunkehitysmalleissa ei ole palvelumuotoilua. Lähes kaikissa tapauksissa se tullaan lisäämään ja käyttämään tarpeen mukaan. Palvelumuotoilun käyttö ei esimerkiksi sovellu kaikkiin pankin tuotteisiin. Sen käyttöä kuitenkin halutaan laajentaa yhden palvelun sijasta muihinkin palveluihin. Vaikka innostus metodia kohtaan oli suurta, ymmärretään yrityksissä myös, että tuotekehitys vie oman aikansa. Yrityksen päätöksentekokulttuuri voi asettaa omat haasteensa palvelumuotoilun integroimiseen. Hankkeen konseptointivaiheen aikana yritykset ovat myös itse keksineet paljon muitakin ideoita, joissa menetelmää voisi käyttää. Palvelumuotoilua pidetään radikaalina ja uutena ilmiönä, jonka kautta voidaan esimerkiksi keksiä oikeutus omaan olemassaoloon, jos kilpailutilanne yrityksen toimialalla kiristyy vaikeaksi.

Palvelupolun mallintaminen ja muu visuaalisin elementein kuvattu asiakkaan kohtaaminen ovat hyödynnettävissä monissa toiminnoissa yritysten sisällä. Mallintaminen antaa mahdollisuuden seurata ja arvioida käyttäjän vastaanottaman informaation ja palveluun liittyvien tapahtumien vuorottelua. Ilman mallinnusta katsottaisiin helposti liian suurina kokonaisuuksina. Mallintamista pidetään myös hyvänä avauksena laajemman systeemin rakentamiselle, jossa on tärkeää

nähdä ja erottaa systeemin eri osat. Vastuunjaot ovat selkeämmin määriteltävissä yrityksen sisällä. Nykyisellään palvelupolun mallintamisen ja tarkastelutavan näkökulma on vielä vierasta yrityksissä. Yritykset olivat kokeneet vaikeaksi nähdä palveluketjun päästä päähän, koska eri osa-alueet ovat hajautettu vastuu- ja toteutuskysymyksissä eri tahoille.

Olemassa olevan palvelupolun mallintamista voidaan käyttää myös erillisenä työkaluna palvelupolun kriittisten kohtien etsimiseen vaikka puutteiden korjaamiseen käytettäisiinkin muita työskentelytapoja. Palvelumuotoilun käytön mielekkyydellä on myös rajansa, joita yhteistyöyrityksissä myös tunnistettiin. Palvelumuotoilua kannattaa käyttää ensisijaisesti kuluttajapalveluiden kehittämiseen, joissa palvelun käyttäjä konkreettisesti kohtaa yritykset ja joissa konkreettiset tilanteet ovat läsnä.

Konseptoinnin eteneminen

Yritykset olivat erittäin tyytyväisiä sekä toimintaan että tuloksiin. Haastateltavien mukaan sovitut tehtävät olivat ajoissa tehty valmiiksi, opiskelijat olivat paneutuneet asiaan syvällisesti ja tiiviissä aikataulussa ja ohjauksessa saaneet hyvää jälkeä aikaiseksi. Myös konseptoinnin aikainen viestintä sai kiitosta, sillä yritykset kokivat olevansa tiiviisti asioissa mukana. Ottaen huomioon ajallisesti melko vähäisen kosketuspinnan yhteistyöyritysten ja muotoilijoiden välillä, lopputuloksia pidettiin erinomaisina.

Konseptin käsitteen ymmärtäminen vaihteli yritysten välillä suuresti sen mukaan, oliko käsitettä käytetty aiemmin. Tilanne oli sikäli ongelmallinen, että kaikki osapuolet eivät tarkalleen tienneet, mitä hankkeen puitteissa oli odotettavissa, vaikka hanke vaikutti mielenkiintoiselta. Yleisesti oltiin myös sitä mieltä, että konseptin käsite ymmärretään väärin useassa eri yhteydessä liike-elämässä. Palvelumuotoilussa se on kuvaus joko yksittäisestä kontaktipisteestä tai palvelutuokiosta mutta toisaalta myös kokonaisesta palvelupolusta. Konseptoinnin juurruttaminen osaksi yrityksen toimintaa on haasteellista. Keskeistä on luoda edellytykset luovalle ideoinnille ja kytkeä konseptointi innovaatioprosessiin ja liiketoiminnallisiin tavoitteisiin. Erään arvion mukaan palvelumuotoilun käyttöönotto on kuin tietokoneiden myyminen viidakoon jossa ei ole sähköä, jos organisaatio ei ole siihen.

Tarinankerronnan ja vaihtoehtoisten konseptien vertailu ja kehittäminen kohti yhtä lopullista konseptia pidettiin hyvänä toimintatapana. Yhteistyöyritysten liiketoiminnalliset tavoitteet ja resurssit oli huomioitu konseptoinnissa, mutta tätä kysymystä haastateltavat eivät pitäneet kovin tärkeänä. Projekti oli kokeiluluonteinen ja yrityksille oli tärkeämpää saada ensikokemuksia uudesta toimintatavasta.

Palvelukonseptien arviointi

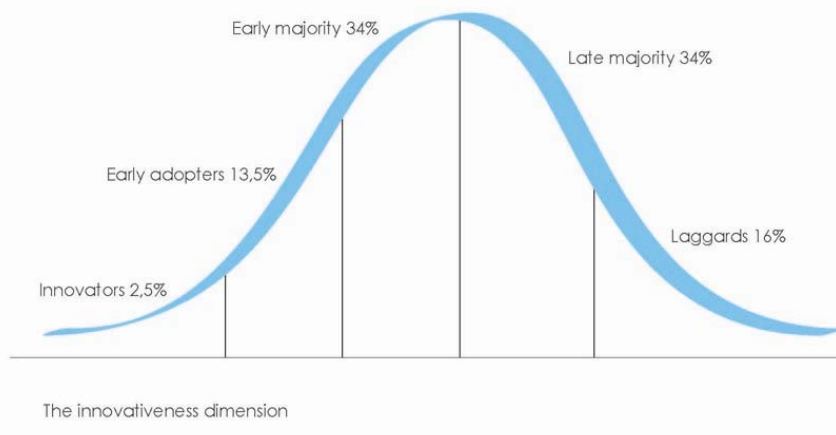
Valmiita konsepteja pidettiin erittäin hyvinä ja erilaisina kuin yritykset olivat alun perin odottaneet. Niissä oli laajempi ote tulevaisuuteen kuin yrityksissä oli odotettu. Yrityksien vastaukset

heijastelevat muotoilun nyky-ideologiaa: Yksilösuorittamisen sijasta tärkeintä on muotoilijan ja yhteistyöyrityksen yhteinen näkemys yrityksen tulevaisuudesta. Ideoinnissa asiakaskohtaamisen yksityiskohtaisempi kehittäminen haastoi yrityksen päätöksentekokulttuuria ja rohkeutta. Onko yritys valmis uuteen palveluun? Hankkeen konkreettisia tuloksia pidettiin positiivisena yllätyksenä. Yhteistyöyrityksen panokseen nähden lopputulos yllätti positiivisesti. Myös kytkentä teknologisiin ja ekologisiin haasteisiin (ensimmäinen työpajapäivä) antoi uutta ajateltavaa. Tutkimusotokset olivat melko pieniä, mutta tuottivat siitä huolimatta aidosti radikaaleja uusia ehdotuksia. Toisaalta yritykset myönsivät, että heillä ei ollut aikaisempia kokemuksia, joihin tuloksia olisi voinut verrata.

Konsepteja pidettiin toteutuskelpoisina. Konseptien toteutus ei ole sinänsä vaikeaa, mutta on löydettävä oikeat väylät niiden toteuttamiseksi. Konseptit antavat uusia kysymyksiä ratkaistavaksi ja haastavat olemassa olevat tavat toimia.

Palvelukonseptista palveluun

Helmikuun viidentenä päivänä järjestettiin kolmas työpaja, jonka tavoitteena oli tarkastella asiakas- ja yrityshaastattelujen tuloksia sekä konseptitestauksen tuloksia. Lisäksi käytiin läpi sekä Anvian konseptit ja yhteiskunnallisiin haasteisiin keskittyneen konseptoinnin. Työpajassa keskusteltiin asiakkaiden negatiivisista arvioinneista konseptitestauksessa, vaikka yritykset olivat pitäneet tuloksia erinomaisina. Negatiivinen ensireaktio uuteen tuotteeseen tai palveluun ei sinänsä ole uutta, vaan pikemminkin hyvin tuttu ilmiö. Vain 2,5 % kuluttajista on sellaisia ns. edelläkävijöitä, jotka suhtautuvat välittömästi myönteisesti uusiin tuotteisiin ja palveluihin.



Kuvio 8. Välittömästi uusiin tuotteisiin ja palveluihin myönteisesti suhtautuu noin 2,5 % kuluttajista (Rogers & Shoemaker 1971)

Tuotteen omaksuminen on kuluttajan päätös ottaa uusi palvelu tai tuote käyttöönsä. Omaksumisprosessiin tarvittava aikamäärä (the innovation-decision period) määrittää, mihin omaksumiskategoriaan hän kuuluu. Omaksumiskategorioita on viisi: (1) uudistajat (innovators), (2) aikaiset omaksijat (early adopter), (3) aikainen enemmistö (early majority), (4) myöhäinen enemmistö (late majority) ja (5) kuhnailijat laggards). Omaksumisprosessin lopputulos voi myös olla kielteinen, jolloin kuluttajat eivät omaksu tuotetta tai palvelua lainkaan (rejection) (Rogers & Shoemaker, 1971) (kuvio 8).

Uudet tuotteet ja palvelut ovat kuluttajille aluksi pelkkiä objekteja ilman käytännön tarkoitusta. (Pantzar 1997). Tyypillisesti arve syntyy vasta markkinoinnin (halu samaistua) avulla tai esimerkiksi sosiaalisen mielihyvän (halu kuulua tuotteen käyttäjien ryhmään) kautta. Kuluttajat suhtautuvat uusiin palvelukonseptiin eri tavalla:

Uudistajat: Uudistajien tärkein ominaisuus on uhkarohkeus. He ovat aina innokkaita kokeilemaan uusia ideoita ja ovat myös valmiina ottamaan riskejä, eivätkä he pelkää epäonnistumista. He ovat avaramielisiä ihmisiä, joilla usein on kattavia suhdeverkostoja.

Aikaiset omaksijat: Aikaiset omaksijat ovat enemmän integroituja yhteiskuntaan kuin uudistajat. Aikaiset omaksijat ovat vaikutusvaltaisia yhteiskunnassa ja muut ihmiset kunnioittavat heitä. Silloin kun aikaiset omaksijat hyväksyvät uuden idean, muut kuluttajat seuraavat perässä.

Aikainen enemmistö: Aikaisen enemmistön päätöksentekoprosessi on suhteellisesti pitempi kuin uudistajien ja aikaisien omaksujien. Aikainen enemmistö harkitse jonkun aikaa ennen kun se hyväksyy uuden idean täydellisesti. "Älä ole viimeinen, joka pistää vanhaa sivuun, eikä ensimmäinen, joka kokeile uutta" voisi olla aikaisen enemmistön johtolause.

Myöhäinen enemmistö: Myöhäinen enemmistö on skeptinen ja huolellinen ryhmä, joka hyväksyy uusia ideoita vasta keskitasokuluttajan jälkeen. Omaksuminen johtuu yleensä taloudellisista syistä tai tuttavapiirin sosiaalisista paineista.

Kuhnailijat: Kuhnailijat ovat viimeiset, jotka omaksuvat uuden idean tai innovaation. Kuhnailijat elävät usein eristäytyneenä ympäröivästä maailmasta ja heidän vertailupisteensä on menneisyys. He haluavat että asiat jatkaisivat samalla tavalla kun ne aina ovat olleet ja he omaksuvat ideoita tai innovaatioita yleensä vasta silloin kun ei ole muita vaihtoehtoja enää olemassa ja vielä uudempia ideoita tai innovaatioita on jo markkinoilla. He ovat sekä epäluuloisia että traditionaalisia. (Rogers & Shoemaker, 1971)

Työpajassa keskusteltiin myös siitä, että täsmäryhmähaastattelu on sosiaalinen tilanne. Yksi myönteisesti suhtautuva voi alkaa myönteillä ryhmän yleistä negatiivista suhtautumista. Toisaalta on muistettava, että konseptien kehittämissä markkinapotentiaali ei ollut ensimmäisenä arviointikriteerinä. Tarkoitus oli antaa yrityksille uusia näkökulmia palveluiden kehittelyyn ja jakaa tätä tietoa. Yritykset itse kuitenkin pitivät asiakaslähtöistä näkökulmaa onnistuneena, koska hankkeen konseptointivaiheessa esille tuli uusia sekä näkyviä että piileviä käyttäjien tarpeita. Yksityiskohtaista 'tarkistuslistaa' konseptien arvioinnin kriteereistä on vaikeaa määritellä, koska konseptointi itsessään nostaa esille uusia näkökantoja ja mahdollisuuksia, jolloin arviointikriteerijäkin on uusittava (Keinonen et al. 2004) (taulukko 2). Myöskään konseptien arviointi jo

ideointivaiheessa sinänsä tärkeissä kysymyksissä kuten riskeissä, strategisessa yhteensopivuudessa, patenteissa ja säädöksissä ei olisi ollut tämän hankkeen puitteissa mielekästä.

Taulukko 1: Ominaisuuksia, jotka vaikuttavat kuluttajien käsitykset innovaatioista. Rogers ja Shoemaker (1971, 154)

Ominaisuuksia

Suhteellinen hyöty (Relative advantage): Innovaation suhteellinen hyöty kuluttajalle vaikuttaa myönteisesti omaksumiseen. Jos innovaatio kuluttajien mielestä on parempi kuin se tuote tai palvelu, joka se korvaa tai kilpailee vastaan, kuluttajat suhtautuvat myönteisesti innovaatioon.

Yhteensopivuus (Compatibility): Innovaation yhteensopivuus aikaisempiin kokemuksiin tai olemassa oleviin arvoihin vaikuttaa myös myönteisesti kuluttajien omaksumisprosessiin ja nopeuttaa sen.

Monimutkaisuus (Complexity): Innovaation monimutkaisuus vaikuttaa kielteisesti kuluttajien omaksumisprosessiin. (Rogers & Shoemaker, 1971)

Koekäyttö mahdollisuus (Trialability or divisibility): Mahdollisuus kokeilla innovaatioita vaikuttaa myönteisesti kuluttajien omaksumisprosessiin ja nopeuttaa sen.

Näkyvyys (Observability or communicability): Näkyvyyden laajuus, siis jos muita kuluttajia pystyvät näkemään innovaation, vaikuttaa myönteisesti kuluttajien omaksumisprosessiin.

Työpajassa keskusteltiin laajemmin siitä, mitkä olisivat käytännöllisiä työkaluja konseptien arviointiin yritysten sisällä. Tällä tarkoitettiin ennen kaikkea sitä, miten yritys osaa erottaa useiden konseptien joukosta potentiaalisimmat liiketoimintaa edistävät tapaukset (business case).

Johtopäätökset

Teoreettiset johtopäätökset

Palvelumuotoilu on enemmän kuin palveluiden muotoilua. Palvelumuotoilu on prosessimainen työskentelytapa palveluiden kehittämisessä, jonka lähtökohta ovat kuluttajat. Palvelumuotoilussa kuluttajien arvon muodostusprosessit yhdistetään yrityksen arvoprosessiin. Palvelumuotoilu avartaa keskustelua koko yrityksen palveluportfoliosta, ei ainoastaan yrityksen ytimessä olevasta palvelusta. Asiakasymmärrys on työkalu, ei pelkästään liiketoimintasuunnittelun kohde vaan osa sitä. Ymmärtämällä asiakkaan merkitysten muodostumista saadaan vahva lähtökohta uuden palvelun kehittämiselle.

Desire-hankkeessa käytettiin etnografisin menetelmin hankittua käyttäjätietoa ja palvelumuotoilun menetelmiä. Olemassa olevan palvelupolun mallintaminen haastaa yritykset pohtimaan yrityksen ja asiakkaan kohtaamisen laatua ja kohtaamisista. Palvelumuotoilu antaa työkalut asiakaskohtaamisen yksityiskohtaisemmalle tarkastelulle ja vastaavasti työkaluja kokonaisuuden kehittämiseen siten, että kaikki yksittäiset kontaktipisteet tulevat huomioiduksi. Se auttaa löytämään kriittisiä kohtia, joissa kohtaamiset eivät välttämättä tapahdu toivotulla tavalla.

Etnografisin menetelmin hankitut kokemukset ja käyttäjätieto haastaa muotoilijan pohtimaan omaa ja yhteisön merkityksenantoa. Muotoilijan on loppukäyttäjän roolissa kyettävä erottamaan eri merkitykset toisistaan; hänen on osattava löytää ja tulkita tavallisessa arjessa olemassa olevia merkkejä ja merkityksiä. Sosiologinen ote ja yhteiskunnallinen herkkyyden havaita ilmiöitä vievät muotoilijan suunnittelupöydän ääreltä sinne, missä palvelut konkreettisesti tapahtuvat. Näin muotoilija pääsee käsiksi niihin arvoihin ja asenteisiin, joita hän voi tulkinnan kautta koodata eli muotoilla uusiin tuotteisiin ja palveluihin ja siten edesauttaa niiden käytön mielekkyyttä, haluttavuutta ja kilpailukykyä.

Liiketoiminnalliset johtopäätökset

Desire-hanke antoi yhteistyöyrityksille hyvän kuvan palvelumuotoiluprosessista. Tässä mielessä lopputuloksia eli palvelukonsepteja ei pidetty niinkään tärkeänä koko prosessin oppimiseen verrattuna. Yrityksissä ymmärrettiin, että varsinainen tuotekehitysprosessi olisi seuraava askel hankkeen jälkeen. Palvelumuotoilu sopii ensisijaisesti kuluttajapalveluiden kehittämiseen. Konseptointi ja valmis konsepti on hyvä väline esittää uusia palveluideoita yrityksen sisällä. Käyttäjäkeskeinen muotoilu tuo uutta lisäarvoa. Se tuo asiakkaalle kasvot eikä asiakas ole pelkkä numero tai osa prosenttilukua.

Yrityksen asema markkinoilla vaikuttaa siihen, kuinka paljon palveluiden kehitykseen halutaan tai täytyy investoida. Näkökulman puuttuessa ideoita palveluiden kehitykseen on haettu liian kaukaa ulkomailta ja kilpailevista yrityksistä. Käyttäjäkeskeisen muotoilun menetelmät tarjoavat ratkaisuja läheltä. Etnografisin menetelmien hankittu käyttäjätieto perustuu tuotteiden

ja palveluiden loppukäyttäjien arjen tarkkailuun ja heidän roolinsa omakohtaiseen kokemiseen. Keskusteleva ja läpinäkyvä muotoiluprosessi auttaa yritystä täsmentämään tavoitteitaan prosessin aikana. Muotoilijan on tärkeää tuoda esiin eri näkökulmia havaitsemistaan löydöksistä tai uusista ideoista. Loppukäyttäjän merkityks maailma on tärkeää huomioida myös valintojen ja päätösten edessä.

Asiakkaiden arviointia konseptien testauksessa voidaan pitää jonkinasteisena pettymyksenä, mutta ilmiö ei ole uusi (Rogers & Shoemaker, 1971). Konseptien ja skenaarioiden esittämiin tulevaisuusnäkyymiin testaajat olisivat voineet suhtautua hieman kevyemmin ja leikitellä vapaammin uusilla ajatuksilla. On myös mahdollista, että konseptien sijasta pidemmälle kehitetyt prototyypit ja niiden kokeilu antaisi toisenlaista palautetta ja tutkimustuloksia. Henkilökohtainen kokemus uudesta palvelusta olisi erilainen verrattuna esityskuvien. Asiakasarviointien suora integroiminen palveluiden ideointiin yhdessä muotoilijan kanssa olisi luultavammin vaikuttanut lopputuotokseen kiinnostavalla tavalla.

Projektin tulokset ovat rohkaisevia ja laajentavat käyttäjäkeskeisen suunnittelun käsitettä. Muotoilun ammattikäytäntöjen kannalta tulos on vieläkin tärkeämpi: käyttäjätiedon hankinnan ei välttämättä tarvitse olla hidas ja kallis operaatio lavastetuissa tiloissa tai käytettävyysslaboratorioissa. Palvelukehityshankkeissa ja erityisesti niiden alkuvaiheissa huolellisesti valmisteltu arjen toimintojen tarkkailu tuottaa asiakasymmärrystä nopeasti ja verrattain edullisesti.

Tutkimustuloksien arviointi

Hankkeesta saatujen tulosten yleistettävyydessä on huomioitava, että palvelumuotoilu on Suomessa melko uusi ilmiö, eikä olemassa olevaa tutkimustietoa ole runsaasti saatavilla. Siten edellytyksiä arvioida hanketta suhteessa aiempiin tuloksiin ei juuri ole. Tilanne on lähitulevaisuudessa kuitenkin nopeasti muuttumassa, koska palvelumuotoilu on noussut vahvasti myös tutkimuksen kohteeksi

Koska palvelumuotoiluprosessi muistuttaa hyvin paljon tuotemuotoilun kulkua konseptiineen ja käyttökkenaarioineen, niin olisi täysin mahdollista ja perusteltua verrata palvelumuotoilusta saatavia hyötyjä teollisen muotoilun hyötyihin. Vertailu kannattaisi kohdistaa juuri tuotekehityksen alkupäähän eli konseptointiin, siihen liittyviin toimintatapoihin ja niiden tarjoamiin mahdollisuuksiin. Eri toiminnoissa konseptoinnin rooli vaihtelee. Vaikka konseptointi ei ole suoranaista tulevaisuuden ennustamista, konseptointi auttaa hahmottamaan tulevaisuutta strategisen päätöksenteon tukena. Käyttäjätarpeiden hahmottamisen ja ymmärtämisen lisäksi yritys voi tällöin esimerkiksi kytkeä tulevaisuusskenaariot ja brändin rakentamisen toisiinsa. (Keinonen et al., 2004)

Desire-hankkeen aikana vuosina 2007–2009 palvelumuotoiluun liittyvää tietoa on tullut huomattavasti lisää. Erilaisia palvelumuotoiluun liittyviä konferensseja on järjestetty lukuisia. Palvelumuotoilijat ja palvelumuotoilun tutkijat ovat järjestäytyneet verkkoyhteisöissä yli kansallisten rajojen ja palvelumuotoilun ensimmäisiä käsi- ja oppikirjoja on alkanut ilmestyä. Suomessa muotoilukouluissa on aloitettu palvelumuotoilun opintokokonaisuuksia, sekä mm. palveluinno-

voinnin ja -muotoilun maisteritasoa vastaava ylempi AMK-koulutusohjelma. Lähivuosina Desire-hankkeen tuloksia voidaan verrata laajemmin muihin vastaaviin hankkeisiin ja yritysten sekä muiden muotoilukoulujen omiin kokemuksiin. Uudenlaisen, merkityksiin perustuvan asiakasymmärryksen ja palvelumuotoilumenetelmien juurruttaminen luonnolliseksi osaksi yritysten toimintakulttuuria on oma lukunsa, mutta ensikokemukset ja esimerkit ovat rohkaisevia.

Pohdinta: Palvelumuotoilu uudistavana ja haastavana työkaluna

Desire-hankkeen tutkimustulokset tukevat tutkimusoletusta, jossa palvelumuotoilu uudistaa palvelukehitysprosessia. Työkalut käyttäjakeskeiseen palvelumuotoiluun ovat olemassa perinteisen tuotemuotoilun kautta ja verrattain helposti otettavissa käyttöön. Haasteet palvelumuotoilun toteuttamiseksi liittyvät enemmänkin yritysten päätöksentekokulttuuriin kuin esimerkiksi teknisiin kysymyksiin. Teoreettinen haaste on ymmärtää merkitysten eli käyttäjän arvojen muodostuminen yrityksen ja asiakkaan välisissä kohtaamisissa. Tarpeen on tutkia, kuinka merkityksen muodostumista voitaisiin johtaa kunkin yrityksen tapauksessa. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi yhteiskuntatieteistä kumpuavan tutkimusotteen soveltamista ja muotoilun kentästä tulevan tuotesemantiikan tuntemista. Visaisin yhteistyöyritysten esittämä kysymys onkin: kuinka rakentaa operatiivinen palvelunkehitysyksikkö, joka on valmis tuottamaan erilaisia palveluja ja joka tietää missä järjestyksessä asioita tulee tehdä. Vaihtoehtoisesti yritys voi ottaa palvelumuotoilutoimiston strategiseksi kumppanikseen.

Kilpailun kiristyessä on etsittävä uusia keinoja kehittää palveluja. Tekniikan kehitys (kuten internet viestintävälineenä, joka ei katso yrityksen kokoa tai liikevaihtoa) ja jatkuvasti laajeneva tuotteiden ja palveluiden kirjo pakottaa yritykset etsimään uusia tapoja erottautua omilla tuotteilla tai palveluillaan. Tulevaisuudessa muotoiltu tuote voi olla elämys, uskomus tai omasta arjesta poikkeava tunnetila. Perinteinen brändinhallinnan ja design management -ajattelun lisäksi on hallittava entistä yksityiskohtaisemmin yritykseen maineeseen kytkeytyvät mielikuvat ja tarinat (Mossberg, 2006). Tuotteiden ja palveluiden käyttäjät luovat myös itse tarinoita ja jakavat kokemuksia keskenään. Yhdestäkin negatiivisesta palvelukokemuksesta jaetaan tietoa, mutta yhtä lailla myös myönteisistä kokemuksista.

Nyky-yhteiskunnassa ostetaan yhä enemmän elämyksiä ja kokemuksia (Jensen, 2001). Muotoilun kenttä laajenee esineiden muotoilusta elämysten ja kokemusten muotoiluun. Tämä monipuolistaa muotoilun ammattikenttää. On luotava toimintakulttuuri, jossa palveluiden muotoilijat ja markkinointi muodostavat tiiviissä yhteistyössä asiakaskokemuksen kokonaisvaltaisesti hallitsevia yksiköitä. Se edellyttää yhä avoimempaa ja keskustelelevampaa otetta eri asiantuntijoiden ja organisaatioiden välillä. Avoin toimintakulttuuri ottaa myös asiakkaat mukaan tuotekehitykseen. On tärkeää oppia ymmärtämään havaintojen kautta saatavaa tietoa ja tuki myös sanallisesti esitettyjä toiveita ja näkemyksiä tuotteiden ja palveluiden ominaisuuksista. Laajamittainen palvelumuotoilun käyttöönotto voisi näkyä ymmärrettävinä, houkuttelevina ja helposti lähestyttävinä palveluina. Myös muotoilijan on nähtävä itsensä entistä selkeämmin palveluammattissa palvelujen tarjoajana. Yhä useampien ja erilaisten yritysten kääntyessä muotoilijoiden puoleen on lopullisesti jätettävä stereotyyppinen itsenäisen taitelijan rooli ja sopeuduttava eri tilanteisiin ja työtehtäviin.

Mikäli yritys haluaa uudistaa palvelukehitystään, on yritysjohtajan toimittava esimerkkinä muille ja sitouduttava palvelunkehitykseen. Evert Gummessonin (2002) mukaan yrityksen markkinointitoiminta ei pysty elämään eristäytyneenä yrityksen muista toiminnoista. Käytännössä yrityksen markkinointitoiminta ulottuu yrityksen kaikkiin osastoihin ja markkinointi- ja myyntiosaston merkitys on vain pieni osa yrityksen kokonaisesta markkinapanoksesta. (Gummesson 2002)

Desire-hankeen tarjoama jatkotutkimushaaste voisi liittyä esimerkiksi seuraaviin kysymyksiin: Miten kustannuskeskeinen Suomi voisi kehittyä kohti käyttäjäkeskeisyyttä? Miten yritykset voisivat tehokkaammin hallita palvelun käyttökokemusta? Miten muotoilu voisi ammattina kehittyä esinemaailmasta abstraktimpaan ja kokemuksellisempaan suuntaan? Muotoilua ostavissa yrityksissä kyse on ennen kaikkea uusien ajattelu- ja toimintatapojen istuttamisesta olemassa olevan päätöksentekokulttuuriin. Muotoilun haasteena on irrottautua taiteelliseen ilmaisuun nojaavasta muotoiluperinteestä. Palvelumuotoilun käyttöönoton ja ammattialan kehittymisen kannalta tarvittaisiin hyvien konseptien lisäksi valmiita esimerkkejä käyttäjälähtöisen palvelumuotoilun hyödyntämiseen. Toivomme, että tämä raportti osaltaan avaa yrityksiä näkemään palvelukehityksensä uudesta näkökulmasta ja rohkaisee itsensä ottamaan ensimmäiset askeleet.

Lähteet

- Alam, I. (2002): An Exploratory Investigation of User Involvement in New Service Development. *Journal of Academy of Marketing Science*. Vol. 30 No. 3.
- Alam, I. & Perry, C. 2002. A customer-oriented new service development process. *Journal of Services Marketing*. Vol. 16 No. 6.
- Augusto, M. & Coelho, F. 2007. Market orientation and new-to-the-world products: Exploring the moderating effects of innovativeness, competitive strength, and environmental forces. *Industrial Marketing Management*. Vol. 38.
- Byers, P. Y. & Wilcox, J. R. 1991. Focus Groups: A Qualitative Opportunity for Researchers. *The Journal of Business Communication*. Vol. 28 No. 1.
- Edvardsson, B., Gustafsson, A., Johnson, M. D. & Sandén, B. 2000. *New Service Development and Innovation in the New Economy*. Studentlitteratur. Lund, Sweden.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Vastapaino.
- Grönfors, M. 1982. *Kvalitatiiviset kenttätymenetelmät*. Juva: WSOY.
- Grönroos, C. 1996. *Marknadsföring i tjänsteföretag*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Gummesson, E. 2002. *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Jensen, R. 2001. *The Dream Society. How the Coming Shift from Information to Imagination Will Transform Your Business*. New York: McGraw-Hill Professional Publishing. Painopaikka tarkistettava!
- Keinonen, T. toim., Battarbee, K., Färm L., Hyppönen, H., Keinonen, T., Korhonen, P., Koskinen, I., Kuutti, K., Laitinen, P., Lehmusvaara, M., Mattelmäki, T., Säde, S. & Wikberg, H. 2000. *Miten käytettävyys muotoillaan?*. Helsinki: Taideteollinen korkeakoulu.
- Keinonen, T. & Jääskö, V. toim., Andersson, J., Bergman, J-P., Jääskö, V., Karjalainen, T-M., Keinonen, T., Kokkonen, V., Leppimäki, S., Meristö, T., Peltola, P., Piira, S., Säaskilahti, M., Takala, R. & Tuulenmäki, A. 2004. *Tuotekonseptointi*. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.
- Kelly, D. & Storey, C. 2000. New service development: initiation strategies. *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 11 No. 1.
- Kokkonen, V., Kuuva, M., Leppimäki, S., Lähteinen, V., Meristö, T., Piira, S. & Säaskilahti, M. 2005. *Visioiva tuotekonseptointi. Työkalu tutkimus- ja kehitystoiminnan ohjaamiseen*. Hollola: Teknologiateollisuus ry.
- Mager, B. 2004. *Service Design. A Review*. Köln: Köln International School of Design.
- Mager, B. 2009. *Service design as a emerging field*. Teoksessa *Designing Services with Innovative Methods*. Toim. S. Miettinen & M. Koivisto. Keuruu: Otava book printing ltd.

- Matthing, J., Sandén, B. & Edvardsson, B. 2004. New service development: learning from and with customers. *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 15 No. 5.
- Mossberg, L. (2006): *Storytelling, marknadsföring i upplevelseindustrin*. Studentlitteratur, Lund.
- Mäenpää, P. 2005. *Narkissos kaupungissa: tutkimus kuluttaja-kaupunkilaisesta ja julkisesta tilasta*. Helsinki: Tammi.
- Narver, J. C., Slater, S. F. & Teitje, B. 1998. Creating a Market Orientation. *Journal of Market Focused Management*. Vol. 2.
- Nwankwo, S. Developing a customer orientation. *Journal of consumer marketing*. Vol. 12 No. 5.
- Ottenbacher, M., Gnoth, J. & Jones, P. 2006. Identifying determinants of success in development of new high-contact services: Insights from the hospitality industry. *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 17 No. 4.
- Rogers, E. M. & Shoemaker, F. F. 1971. *Communication of Innovations*. New York: The Free Press.
- Sanders, E. B.-N. 2002. From user-centered to participatory design approaches. Teoksessa Frascara, J. toim. *Design and the Social Sciences: Making Connections*. Bury St Edmunds: Taylor & Francis.
- Pantzar, M. 1997. Domestication of Everyday Technology: Dynamic Views of the Social Histories of Artifacts. *Design Issues*. Volume 13. Number 3.
- Plowman, T. 2003. *Ethnography and Critical Design Practise*. Teoksessa Laurel, B. toim. *Design Research. Methods and Perspectives*. London: The MIT Press.
- Stock, R. M. & Hoyer W. D. 2005. An Attitude-Behavior Model of Salespeople's Customer Orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 33 No. 4.
- Valtonen, A. 2007. *Redefining Industrial Design. Changes in the Design Practice in Finland*. Publication series of the University of Art and Design Helsinki a 74. Jyväskylä: Gummerus Printing.
- Vargo, S.L. & Lusch, R. (2004): Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 68, January.
- Vilkka, H. *Tutki ja kehitä*. 2005. Keuruu: Tammi.
- Vilkka, H. *Tutki ja havainnoi*. 2006. Vaajakoski: Tammi.
- Internet-lähteet
- <http://www.servicedesign.fi>. Viitattu 1.7.2008.
- Moritz, S. 2005. *Service Design. Practical Access to an Evolving Field*. <http://www.stefan-moritz.com>