

## **Kohti asiakaslähtöisempää palvelua palvelumuotoilun avulla**

Alexi Hylkilä

Opinnäytetyö  
Marraskuu 2019  
Matkailu- ja Ravitsemisala  
Restonomi, Matkailu- ja Palveluliiketoiminta

Tekijä(t) Hylkilä, Aleks	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Marraskuu 2019
	Sivumäärä 35	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Kohti asiakaslähtoisempää palvelua palvelumuotoilun avulla</b>		
Tutkinto-ohjelma Restonomi, Matkailu- ja Palveluliiketoiminta		
Työn ohjaaja(t) Minna, Tunkkari-Eskelinen		
Toimeksiantaja(t) JAMK Palveluliiketoiminta		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Palvelumuotoilun suosion kasvu on kiihtynyt viime aikoina ja siitä on uutisoitu jonkun verran, mutta suurimmaksi osaksi se on esillä koulutuksessa ja tiedepiireissä. Palvelualan opiskelijoilla on kaikilla jonkinlainen käsitys siitä, mitä palvelumuotoilu tarkoittaa. Suuri osa suomalaisista palvelualan yrityksistä ennustaa käyttävänsä palvelumuotoilua tulevaisuudessa, joten sen tutkiminen, ymmärtäminen ja kehittäminen on tärkeää.</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaista palvelumuotoilua kehitysprojekteissa tehdään, mihin palvelumuotoilua käytetään ja miksi sitä käytetään. Tutkimusta tehtiin metatutkimuksen avulla, joten siinä analysoitiin aiemmin tehtyjä kehitysprojekteja, jotka perustuivat palvelumuotoiluun. Niiden tuloksia, tutkimusmenetelmiä ja kehitysprosessia analysoitiin ja niistä tehtyjen johtopäätösten avulla pyrittiin saamaan parempi ymmärrys siitä, kuinka palvelumuotoilua voidaan hyödyntää palvelujen kehittämiseen.</p> <p>Asiakasymmärrys on yksi keskeinen teema, jota käsitellään. Sen lisäksi pohdittiin arvon muodostumista palvelun laadun kannalta ja sitä, mitä vaiheita palvelumuotoiluprosessi sisältää ja mitä tutkimusmenetelmiä voidaan käyttää palvelumuotoilun soveltamiseen.</p> <p>Lopputuloksena syntyi pohdintaa ja analyysiä palvelumuotoilun soveltamisesta. Tutkimuksen tulos vahvisti käsitystä siitä, kuinka asiakasymmärrystä voidaan kehittää palveluyrityksissä. Aineiston monialaisuus kertoi, kuinka yleishyödyllinen työkalupakki palvelumuotoilu on ja kuinka monella eri tapaa sitä voidaan hyödyntää. Myös haasteita nousi esille ja koska aineistoina olleet JAMK YAMK opinnäytetyöt sisältävät tarkkaa kuvailua tutkijoiden mietteistä ja prosessista, havaittiin palvelumuotoilun haasteita ja pystyttiin arvioimaan, kuinka palvelumuotoilu soveltuu opinnäytetöiden ja kehityshankkeiden tekemiseen.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Metatutkimus, palvelumuotoilu, asiakasymmärrys, palvelumuotoiluprosessi		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Hylkilä, Aleksi	Type of publication Bachelor's thesis	Date November 2019 Language of publication: Finnish
	Number of pages 35	Permission for web publication: x
Title of publication <b>Towards a more customer centric service through service design</b>		
Degree programme Tourism and Hospitality Management		
Supervisor(s) Tunkkari-Eskelinen, Minna		
Assigned by JAMK Service Business		
Abstract  <p>Popularity of service design has skyrocketed, and it has made news headlines in recent times. Regardless, mostly it is still only visible in education and scientific circles. Students of service business all have at least basic understanding about service design and a large portion of Finnish service businesses predict that they will utilize service design in their future development. Therefore research, understanding and development of service design is important.</p> <p>The goal of the study was to figure out, how service design is done in development projects, what is it used for and more importantly, why is service design chosen as a method for development. The chosen research method was meta study, which is also referred to as literature review. The basis of analysis was JAMK Master's level theses, which utilized service design in development projects. Their results, research methods and development processes were analyzed, and conclusions were drawn about the nature of service design in service development. Customer insight is a focal theme that is brought up several times, as well as value creation and the way customers perceive value in services and theory of these subjects is explored. The processes of service design were also studied, and which tools can a service designer utilize to develop services or gain customer insight.</p> <p>The outcome was analysis report of service design utilization and a closer look, of how customer insight can be gained in service businesses. Based on the study material, it was found how the tools of service design can be applied on a multidisciplinary level and in how many ways it could be utilized. Criticism and thoughts about the success and difficulties of service design were also observed and discussed and a conclusion was drawn about the feasibility of service design as a tool for thesis research and development projects.</p>		
Keywords/tags (subjects) Meta-study, service design, customer insight, service design-process		
Miscellaneous (Confidential information)		

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto .....</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Tutkimusasetelma .....</b>	<b>3</b>
2.1	Laadullinen tutkimus .....	5
2.2	Meta-analyysi ja sekundääridata .....	6
<b>3</b>	<b>Palvelumuotoilu .....</b>	<b>8</b>
3.1	Palvelu .....	8
3.2	Asiakasymmärrys.....	9
3.3	Palvelumuotoiluprosessi .....	10
<b>4</b>	<b>Tutkimuksen toteutus.....</b>	<b>16</b>
4.1	Kehitysprojektien tavoitteet ja motiivit .....	16
4.2	Tutkimus- ja arviointimenetelmät.....	17
4.3	Palvelumuotoilun avulla saavutetut tulokset .....	19
4.4	Palvelumuotoilun käyttö ja soveltaminen.....	19
4.5	Palvelumuotoilun valinnan motiivit ja kritiikki.....	22
<b>5</b>	<b>Johtopäätökset.....</b>	<b>23</b>
<b>6</b>	<b>Pohdinta.....</b>	<b>25</b>
	<b>Lähteet .....</b>	<b>29</b>
	<b>Liitteet .....</b>	<b>32</b>

## Kuviot

Kuvio 1.	Tutkimuksen kohteena olleet JAMK YAMK Opinnäytetyöt .....	4
Kuvio 2.	Palvelun laadun muodostuminen Grönroosia (1984) mukailleen.....	9
Kuvio 3.	Palvelumuotoiluprosessi Tuulaniemiä (2011) mukailleen.....	11
Kuvio 4.	Kehitysprojektin tavoitteet .....	16
Kuvio 5.	Havaitut tutkimusmenetelmät .....	17

# 1 Johdanto

Asiakaskeskeinen palvelujen kehittäminen on kasvanut viime vuosikymmenen aikana, ihmisten käyttäytymisestä löytyy enemmän ja enemmän tietoa ja palveluja pystytään kohdentamaan asiakkaille paremmin kuin koskaan ennen. Ei siis ole ihme, että asiakaslähtöisyyteen perustuvan palvelumuotoilun suosio on kasvussa. YLE uutisoi (2018) palvelumuotoilun opiskelun suosion kasvusta Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoulussa. Palvelumuotoilun kysynnän kasvu on myös vaikuttanut työllistymiseen, ja yritykset hakevat entistä enemmän palvelumuotoilijoita palkkalistoilleen. YLE:n haastattelema opiskelija Manninen toteaa, että palvelumuotoilun yleishyödyllisyys tekee siitä hyvän lisän hänen koulutukseensa (Mt.) Samassa artikkelissa nostetaan esille CGI:n (2017) teettämän kyselytutkimuksen tuloksia, jonka mukaan palvelumuotoilun avulla on saatu positiivisia tuloksia asiakasymmärryksestä ja että 84% kyselyyn vastanneista suomalaisista yrityksistä tulee panostamaan palvelumuotoiluun tulevaisuudessa.

Palvelumuotoilu on yleisesti käytetty teoriapohja opinnäytetyön tekoon ja siitä kertoo myös kirjoittamishetkellä melkein 4000 osumaa Theseuksen tietokannan haussa. Palvelumuotoilun suosion kasvuun ovat vaikuttaneet digitalisoituminen, palveluyhteiskunnan kehitys ja asiakkaiden vaatimustason kasvu. Palvelujen kasvun kautta syntyy lisää kilpailua ja lisää kysyntää palvelujen kehittämiseksi. Digitalisoituminen on poistanut ihmiskontaktin joistain palveluista, joka vaikuttaa palvelualan toimintaan, koska ammattitaitoinen asiakaspalvelija voidaan korvata automaattisella verkkopalvelulla tai sovelluksella. Sen lisäksi asiakkaat vaativat entistä enemmän käyttämiltään palveluilta, joten palvelujen täytyy jatkuvasti kehittyä täyttääkseen asiakkaiden vaatimukset, jolloin asiakasymmärryksen tärkeys korostuu (Reason, Løvlie & Brand Flu, 2015, 11-12). Palvelumuotoilulla tarkoitetaan palvelun suunnittelua erilaisten työkalujen ja tutkimusten avulla, jonka tavoitteena on tehdä palvelusta hyödyllinen, käytännöllinen, kestävä, tehokas ja haluttava (UK Design Council, 2015). Palvelumuotoilu noudattaa yleensä systemaattista prosessia, jossa palveluita ja palveluliiketoimintaa

kehitetään muotoiluajattelun kautta. Muotoiluajattelu tässä tapauksessa tarkoittaa käyttäjälähtöistä lähestymistapaa, jossa innovaation tukena toimii analytiikka (Tuulaniemi 2011, 12). Palvelumuotoiluprosessista puhuttaessa tarkoitetaan systemaattista, laajempaa menetelmää, jolla kehitystyötä voidaan tehdä, mutta se ei ole ainoa keino hyödyntää palvelumuotoiluun kuuluvia työkaluja ja teorioita. Tämän metatutkimuksen kautta tarkoituksena on selvittää, kuinka niitä hyödynnetään kehitysprojekteissa ja millaisia tuloksia sen kautta saavutetaan.

## 2 Tutkimusasetelma

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, palvelumuotoilun soveltuvuutta kehityshankkeissa. Aineisto perustuu ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetöihin, joissa on käytetty palvelumuotoilua tutkimuksen perustana. Sen lopputuloksena on tarkoitus saada vastaus näihin tutkimuskysymyksiin:

1. Miksi palvelumuotoilua käytetään kehityshankkeissa?
2. Miten palvelumuotoilua käytetään kehityshankkeissa?
3. Mitä tuloksia palvelumuotoilun kautta saavutetaan?

Tarkoitus on selvittää tutkijoiden motiivi palvelumuotoilun valintaan kehityshankkeen teossa. Tutkia heidän käyttämiään tutkimusmenetelmiä ja kehitysprojektin prosessia ja kuinka niiden kautta saavutetaan tuloksia. Sen lisäksi kuinka he saavuttavat tavoitteensa ja millaisia tuloksia palvelumuotoilun kautta saadaan.

<i>Tekijä</i>	<i>Työn nimi</i>
<i>Susanna Riekkinen. 2013.</i>	ASIAKASPALAUTTEIDEN HYÖDYNTÄMINEN TOIMINNAN KEHITTÄMISESSÄ.
<i>Maiju Miettinen. 2017.</i>	Palveluprosessin kehittäminen palvelumuotoilun avulla Case: Laajis Oy.
<i>Jaana Suoranta. 2017.</i>	Asiakaspalvelun poikkeamat vammaisten ja muiden asiakkaiden välillä.
<i>Matikainen Tanja. 2017.</i>	Palvelukulttuurin muutos Case Osuuskauppa Arinan ruokaravintolat.
<i>Paalanen Anu. 2017.</i>	Asiakaslähtöiset kuntoutuspalvelut.
<i>Nieppola Päivi. 2013.</i>	TYÖNTEKIJÖIDEN ASIAKASKOKEMUKSET JA PALVELUTUOTANNON OHJAUSPROSESSIEN KEHITTÄMINEN Case: Serlachius-museot
<i>Kuuri Leena. 2018.</i>	Mitä ne asiakkaat ajattelevat meistä? Case: Wesentra Oy
<i>Luhtala Henna. 2017.</i>	Asiakaskokemuksen kehittäminen Palvelumuotoiluun perustuva prosessikehittäminen: Case Respecta Oy
<i>Kupari Tiina. 2016.</i>	Designing talent matching services
<i>Korhonen Pia. 2016.</i>	Konseptisuunnittelu. Asiakasymmärryksen avulla konsepti-ideoiksi
<i>Hyvönen Eija &amp; Perttula Armi. 2016.</i>	Kohti parempaa palvelua

### Kuvio 1. Tutkimuksen kohteena olleet JAMK YAMK Opinnäytetyöt

Tässä tutkimuksessa analyysi aloitettiin ”mitä” ja ”miten” kysymyksillä. Niiden tarkoituksena oli nostaa esille havaintoja, joita voidaan vertailla ja samalla hahmottaa prosessien sisältöä. Seuraavaksi aloin pohtimaan ”miksi” kysymyksien pohjalta prosessin etenemistä ja toiminnallisia motiiveja. Miksi nämä tutkimusmenetelmät valittiin? Miksi tämä tavoite? Miksi palvelumuotoilu valittiin menetelmäksi? Miksi näin toimittiin? Käyttämäni tutkimus- ja analyysimenetelmä on siis aineistonanalyysi ja metatutkimus. Vuosittain tehdään useita palvelumuotoilua hyödyntäviä opinnäytetöitä, joten analysoitavaksi sopivaa aineistoa on erittäin paljon. Joskin näissä töissä palvelumuotoilu jää hieman vähäiseksi, mutta siksi tämän tutkimuksen tavoitteena onkin selvittää, kuinka palvelumuotoilua käytetään ja sitten näistä opinnäytetöissä tehtyjen tulosten ja analyysien avulla tuoda toimeksiantajalleni jonkinlaisia ehdotuksia heidän toimintaansa.

Palvelumuotoilu on palveluliiketoiminnan alan opiskelijoille hyvin tuttu käsite, koska sitä voidaan hyödyntää käytännössä missä tahansa palvelunkehitysprojektissa. Tämän vuoksi, palvelumuotoilu on usein keskeinen osa monta opinnäytetyötä tai ainakin osa monen opinnäytetyön teoreettista viitekehystä. Tutkimusta suunniteltaessa nousi esille huomio siitä, kuinka paljon opinnäytetöitä ja tutkimusta tehdään palvelumuotoilua hyödyntäen. Palvelumuotoiluprosessi on laajempi menetelmä, jolla kehitystyötä voidaan tehdä, mutta se ei ole ainoa keino hyödyntää palvelumuotoiluun kuuluvia työkaluja ja teorioita. Tutkimuskohteeksi valitui näiden huomioiden pohjalta YAMK-tason opinnäytetyöt ja kuinka niissä on hyödynnetty palvelumuotoilua opinnäytetyön tukena. Pyrin valitsemaan mahdollisimman laajalti erilaisia aineistoja, mutta pyrin välttämään turhan tarkkaa poimintaa tutkimuksen luotettavuuden kannalta.

Aineiston karsiminen tapahtui kolmessa vaiheessa. Aluksi hain opinnäytetyön ohjaajan kehottamana vain JAMKin YAMK opinnäytetöitä, jotka sisältävät jollain tapaa palvelumuotoilua. Seuraavaksi valikoin töitä, jotka sopivat tämän opinnäytetyön tavoitteisiin. Valitut työt ovat kehitysprojekteja, joiden tavoitteina olivat kehittää yritysten palveluja palvelumuotoilua hyödyntäen. Tärkeää tämän työn kannalta oli, että ne

hyödyntävät palvelumuotoilua jossain muodossa tutkimusta ja/tai kehitysprojektiä tehdessään.

Sisällönanalyysillä tarkoitetaan tekstianalyysimenetelmää, jossa etsitään useista, yleisimmin tekstipohjaisista aineistoista yhtäläisyyksiä ja eroja. Sen avulla pyritään muodostamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tarkoituksena on kuvailla aineiston sisältöä systemaattisesti ja kattavasti. Tutkimusongelma ja teoreettinen viitekehys määräävät tarkasteltavan sisällön (Seitamaa-Hakkarainen 2014). Sisällönanalyysi on systemaattisuudesta huolimatta hyvin vapaamuotoinen analyysimenetelmä, koska uusia analyysinkohteita voi muodostaa analyysin aikana, vaikka tutkimusongelman mukaan etukäteen määritetyt tarkastelukohdat eivät niitä huomioisikaan. Uutta aineistoa saatetaan myös kerätä analyysin aikana ja uuden aineiston tuomat näkökulmat tuodaan mukaan ja niitä vertailaan aikaisemmin tarkasteltuun aineistoon (Seitamaa-Hakkarainen 2014). Sisällönanalyysiä tehdessä on erittäin tärkeää tuntea aineiston sisältö ennen analyysiä tehdessä, joten kun tunsin, että olen tutustunut aineistoon riittävästi ja niistä on tehty tarpeeksi havaintoja ja muistiinpanoja, pystyin rajaamaan analysoitavat kohdet, joista pystyn tekemään rinnakkaisarviointia ja vetämään johtopäätöksiä. Sisällöstä löytyvät samankaltaisuudet ja erot määräävät analyysin ohjenuorina toimivat teemat. Analyysiä tehdään tutkimuskysymyksiin peilaten. Tärkeää on kumminkin muodostaa kysymykset siten, että ne jättävät mahdollisimman paljon tilaa tulkinnalle ja analyysille, eikä etukäteen muodostaa tutkimuskohteita sisällöstä löytyvien vastausten perusteella.

## 2.1 Laadullinen tutkimus

Laadullista tutkimusta käytetään yleensä silloin, kun tutkittava ilmiö ei ole ennestään tunnettu ja sillä pyritään vastaamaan kysymykseen: Mistä tässä on kyse? Laadullisella tutkimuksella halutaan saavuttaa syvempi ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä, luoda uusia teorioita ja saada laajempi syväkatsaus tutkimuskohteesta (Kananen 2014, 16). Laadulliset tutkimusmenetelmät tuottavat huomattavasti merkittävämpää tietoa asiakaskokemusten perusteella suunnitteluille palveluille (Tuulaniemi 2011, 143). Laadullinen tutkimus johtaa myös ilmiön tulkintaan, koska tutkittava materiaali on



luonnoltaan subjektiivista. Ilmiöön vaikuttavat tekijät kuten ympäristö, tutkija ja kuinka ihmiset kokevat tutkimuskohteen vaikuttavan tutkimustuloksiin ja niiden tulkintaan. Se on myös määrällistä tutkimusta vapaampi tutkimusmuoto, koska tulkintaa ja analyysiä tehdään tutkimuksen jokaisessa vaiheessa, eikä se noudata tarkkaa prosessia tai kaavaa (Kananen 2014, 18-19). Laadullinen analyysi on vapaata, puolistrukturoitua analyysiä, jota ohjaa tutkimusongelma(t) ja -kysymykset. Se on usein kuin dialogia tutkijan ja aineiston välillä ja uusien havaintojen etsimistä. Tutkija kysyy aineistolta suppeita ja huolella määriteltyjä kysymyksiä, joiden vastausten perusteella tehdään johtopäätöksiä ja havaintoja (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Määrällisessä tutkimuksessa aineiston suuri määrä tai laajuus on tärkeää tutkimustulosten luotettavuuden takaamiseksi, mutta laadullisessa tutkimuksessa puhutaan saturaatiosta, jolloin tutkimusaineistoa kerätään sen verran, että tutkittava ilmiö ymmärretään tai tutkimuskysymykseen saadaan vastaus (Kananen 2014, 19). Tutkimusongelmana tai sen tavoitteena on yleensä jonkin asian parantaminen tai kehittäminen. Siksi laadullista tutkimusta käytetään kehityshankkeissa, koska tutkimustuloksista saadaan parempi ymmärrys kehityskohteen vahvuuksista ja puutteista, joiden perusteella voidaan tehdä parantavia muutoksia ja ratkaisuja (Kananen 2014, 20). Hänen mukaansa, (Mts. 24.) tutkijan rooli laadullista tutkimusta tehdessä vaihtelee, mutta tärkeää on huolehtia, ettei tutkija saastuta läsnäolollaan tutkimustuloksia, vaan pysyy puolueettomana. Tutkittavasta ilmiöstä ja tutkimusongelmasta riippuen, saatetaan tutkimuksen tueksi käyttää myös määrällisiä tutkimusmenetelmiä ja tuloksia, mutta laadulliset tutkimusmenetelmät tuottavat huomattavasti merkittävämpää tietoa asiakaskokemusten perusteella suunnitteluille palveluille (Tuulaniemi 2011, 143).

## 2.2 Meta-analyysi ja sekundääridata

Meta-analyysillä tarkoitetaan tutkimusmenetelmää, joka perustuu tutkimuskohteesta ennestään tehtyyn tutkimusaineistoon, eli sekundääridataan. Sekundääridata on toisten tutkijoiden keräämää dataa (Adams, Raeside & Khan 2014, 105). Meta-analyysistä voidaan myös käyttää nimikettä kirjallisuusanalyysi, jonka Aveyard (2010,

6) määrittelee valittuun aiheeseen perustuvan kirjallisuuden tulkintana ja tutkimuksena, joka pyrkii vastaamaan tutkimuskysymykseen. Kirjallisuusanalyysin tarkoitus on koota kasaan usean tutkimuksen sisältämä tieto siten, että aiheesta löytyvä tutkimustieto on yhdessä paikassa, eikä lukijan tarvitse hakea tietoa useasta eri aineistosta (Mts. 6). Hannes ja Lockwood (2012, 2) puolestaan käyttävät nimitystä meta-synteesi, joka on yksittäisten laadullisten tutkimusten synteesi tai fuusio, jonka tuloksena on tarkoitus päätyä uuteen tai parempaan käsitykseen tutkittavasta ilmiöstä. Meta-analyysiä tehtäessä muodostetaan tutkimuskysymyksiä, joihin täytyy löytyä vastauksia tutkittavista julkaistuista tutkimuksista, eli tässä tapauksessa JAMK YAMK opinnäytetöistä. Etukäteen tarkoin valikoiden kriteerien perusteella valitaan tutkimuksia, jotka soveltuvat meta-analyysin tekemiseen (Cheung 2015, 3). Tämän tutkimuksen valintakriteerit on käyty läpi tutkimusosiossa. Tutkimuskysymykset voivat ohjata meta-analyysiä, mutta aineistosta riippuen niitä täytyy tarkentaa. Tässä tutkimuksessa käytettyjä kysymyksiä ovat mm. Mitä tutkimusmenetelmiä käytetään? Miksi niitä käytetään? Mikä on kehitys projektin tavoite? Näiden kysymysten pohjalta tehdään johtopäätöksiä toistuvasta ilmiöstä tai tapahtumasta. Tavoitteena on koota objektiivisesti usean eri tutkimuksen ideoita ja havaintoja (Kiteley & Stogdon 2014). Aveyardin (2010, 9) mukaan meta-analyysin vahvuuksia on toistuvista tapahtumista tehtyjen uusien havaintojen löytyminen. Hänen mukaansa, usein yhden tutkimuksen tulokset eivät yksittäisinä tapauksina merkittäviä, mutta useassa eri tutkimuksessa toistuvista havainnoista voidaan saada uutta tietoa. Hän toteaa että, meta-analyysin tarkoitus ei ole pelkästään koota ja kuvailla tutkimuskohteesta löytyvää dataa, vaan myös tulkita sitä ja tehdä johtopäätöksiä usean eri tutkimuksen perusteella.

Sekundääridataa käsiteltäessä täytyy ottaa huomioon, että se on työn kannalta olennaista ja ajankohtaista. Tutkimusaineisto on usein rajattu alueelliseen tai kansalliseen tutkimukseen, joka pitää ottaa huomioon esim. paikallista tutkimusta tehdessä (Adams, Raeside & Khan 2014, 105). Yleensä sekundääridataa hyödynnetään oman tutkimusaineiston tukena tai esimerkiksi laajempia trendejä tutkittaessa. Sillä pyritään varmistamaan omien tutkimustulosten tarkkuus rinnakkaisarviointin avulla. Tutkimusaineistojen suuri määrä, toisten tutkijoiden analyysi tukena ja mahdollisuus keskittyä aineiston analysointiin ja tulkintaan ovat sekundääridatan vahvuuksia. Suurimmat ongelmat ovat datan relevanttisuus ja laadun varmistaminen (Mts. 105).

### 3 Palvelumuotoilu

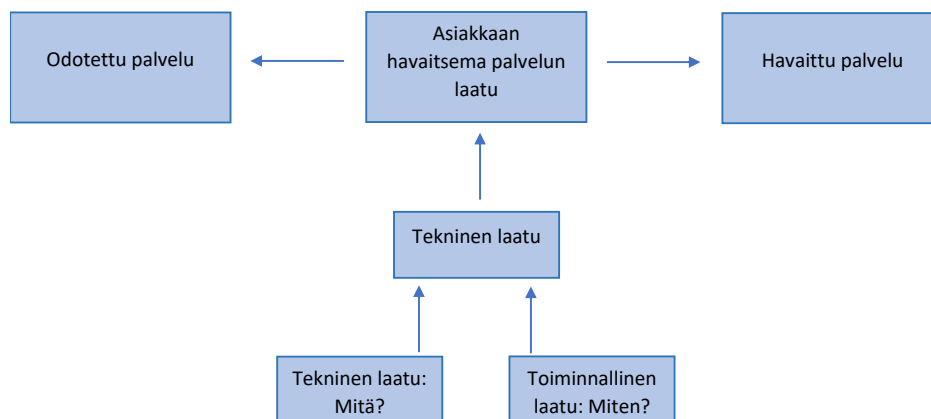
Palvelumuotoilun vahvuutena on se, että sille ei löydy yhtä määritelmää. Se on poikkitieteellinen lähestymistapa, joka yhdistelee eri toimialojen metodeja ja työkaluja (Stickdorn & Marc 2011). Palvelumuotoilu perustuu muotoiluajatteluun, joka on ihmiskeskeinen innovaatioprosessi, jonka tarkoituksena on sisällyttää asiakkaat, suunnittelijat ja toimijat suunnitteluprosessiin (Lockwood 2009). Se ei ole ihmisille suunnittelua, vaan ihmisten kanssa suunnittelua (Pfannstiel, Rasche 2019, 86). Lockwoodin (2009) mukaan se on kokemusten suunnittelua, joka saavuttaa ihmisen usean eri kontaktipisteen ja ajan myötä (Mt.). Sitä voidaan hyödyntää usealla eri toimialalla ja soveltaa useita tutkimusmenetelmiä ja suunnittelun työkaluja. Sen ihmiskeskeisyyden vuoksi lopputulokset vaihtelevat osallistuvien tekijöiden perusteella (Kurokawa 2015, 3). Yksi tapa tuoda ihmisiä osaksi suunnitteluprosessia on muodostaa projekti-ryhmiä ja hyödyntää yhdessä luomista esimerkiksi erilaisten workshoppien avulla.

#### 3.1 Palvelu

Palvelun määritelmä vaihtelee aikojen muuttuessa ja uusien palvelumuotojen syntyessä, mutta samat teemat toistuvat jokaisessa määritelmässä, joten näiden erilaisten määritelmien avulla voimme ainakin korostaa joitain palvelujen ominaispiirteitä. Ominaispiirre, johon palvelu yleensä yhdistetään, on sen aineettomuus. Palvelu on katoavaista. Sitä ei voida tallettaa tai säästää. Palvelu tapahtuu siinä hetkessä, kun asiakas on vuorovaikutuksessa palvelun kanssa. Palvelukokemus on henkilökohtaista, eikä sitä voi jälkeinpäin jakaa toisille (Williams, Buswell 2003, 85). Vaikka palvelu sisältäisi aineellisia osia, varsinainen palvelukokemus on aineeton teko tai tekojen sarja, joka sisältää vuorovaikutusta palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä (Grönroos 1998, 53). Palvelun tuottaminen on mahdotonta ilman asiakasta. Asiakkaan läsnäolo jossain muodossa on vaatimus palvelun toiminnalle. Joissain tapauksissa asiakkaiden täytyy jopa olla osa palvelun tuotantoprosessia, jotta palvelu toimii (Williams, Buswell 2003, 85). Täytyy tosin mainita, että internetin yleistyttyä, on olemassa palveluja kuten verkkopankki tai verkkokaupat, jotka eivät vaadi asiakkailta fyysistä läsnäoloa, mutta heidän täytyy silti virtuaalisesti saavuttaa palvelujärjestelmä ja vuorovaikutus

asiakkaan ja palveluntarjoajan kanssa, syntyy sen kautta (Grönroos 1998, 53). Palvelun heterogeenisyys muodostuu vuorovaikutuksesta asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä (Williams, Buswell 2003, 85). Heterogeenisyyden olemassaolo säilyy, vaikka kyseessä olisi automatisoitu palvelu, jossa asiakaspalvelijana toimii palvelu itse.

Palvelun laatu toimii palvelun onnistumisen mittarina. Emerald Groupin (2003, 142) mukaan, Parasuraman sanoo palvelun laadun pohjautuvan asiakkaiden odotuksiin, markkinointikommunikaatioon, tarpeisiin ja menneisiin kokemuksiin. Grönroos (1984, 38) puolestaan jakaa palvelun laadun tekniseen, joka on palvelun tuottama usein mitattavissa oleva lopputulos ja toiminnalliseen laatuun, joka puolestaan tarkoittaa kaikkea palveluprosessin sisältämiä tekijöitä, eli vastaa siihen, kuinka palveluprosessi johtaa hänen saamaansa lopputulokseen (Kts. Kuvio 1). Hänen mukaansa palvelun laatu muodostuu siitä, kuinka asiakkaan odotukset palvelusta vastaavat hänen saamaansa palvelukokemukseen (Mts. 37-38).



Kuvio 2. Palvelun laadun muodostuminen Grönroosia (1984) mukailleen.

### 3.2 Asiakasymmärrys

Asiakasymmärrys on palvelumuotoilun perusta. Kananen (2018, 27) määrittelee asiakasymmärryksen asiakkaan haasteiden, ongelmien, tarpeiden tunnistamisena ja ymmärtämisenä ja kuinka hän päätyy ostopäätökseen. Asiakasymmärrys ei ole vain pintapuolista asiakasprofilointia vaan syvempi katsaus asiakkaan motiiveihin ja ongelmiin. Tieto ongelman olemassaolosta ei riitä, vaan täytyy ymmärtää mistä ongelma johtuu tai miksi se on ongelma asiakkaan mielestä (Reason, Løvlie & Brand Flu, 2015, 131). Usein asiakas ei välttämättä itse osaa sanoa mikä ongelman aiheuttaa tai löytää

siihen ratkaisua, joten pelkkä asiakkaan tarpeiden selvittäminen ei riitä. Toisin sanoen, asiakasymmärrys on enemmän kuin tieto asiakkaiden tarpeista ja niiden täyttäminen (Arantola & Simonen 2009, 10). Syvälinen asiakasymmärrys sisältää tietoa asiakkaiden tilanteista, eli palvelutilanteen ulkopuolisista vaikuttajista. Arantola ja Simonen (2009, 14) jakavat tilanteet henkilökohtaisista tilanteista yhteiskunnallisiin tilanteisiin, toisin sanoen asiakkaan yksityiselämää koskeviin tekijöihin ja koko yhteiskuntaa koskeviin tekijöihin, kuten politiikkaan, trendeihin ja arvoihin.

Asiakasymmärrystä voidaan tutkia erilaisten menetelmien, kuten havainnoinnin, haamuasiakkuuden, haastattelujen ja kyselyjen avulla. Tutkimustuloksia voidaan analysoida esimerkiksi asiakkaan palvelupolun avulla. Yrityksillä on myös usein käytettävissä asiakastietojärjestelmiä, joista saatavaa tietoa voidaan hyödyntää asiakasymmärryksen syventämiseen. Tutkimuksesta saatavien tulosten hyödyntäminen edellyttää kumminkin syvempää analyysiä ja sitä, kuinka tiedon avulla voidaan luoda asiakkaalle lisäarvoa. Arantola ja Simonen (2009, 40) tutkivat asiakasymmärryksen merkitystä b2b-palvelujen kannalta. Yritysten välisessä toiminnassa asiakasymmärrys korostuu asiakasyrityksen toiminnan selvittämisen vuoksi ja siksi on tärkeää selvittää kuinka he hyötyvät palveluntarjonnasta ja kuinka se tuottaa heille arvoa. Palvelu ei itsessään tuota asiakkaalle arvoa, vaan arvo muodostuu palvelun mukanaan tuomista hyödyistä ja tuotosta.

### 3.3 Palvelumuotoiluprosessi

Palvelumuotoiluprosessilla tarkoitetaan systemaattista ajattelutapaa, siitä kuinka palvelumuotoilua tulisi hyödyntää kehityshankkeissa. Toisin sanoen, se antaa raamit palvelumuotoilun toteutukselle. Palvelumuotoilu ei ole luonnostaan johdonmukaista, vaan se on jatkuva osa palvelujen tuottamista. Moritzin (2005, 78) mukaan palvelumuotoiluprosessia määrittäessä on tärkeää keskittyä sen keskeisiin osiin, mutta jättää samalla tilaa tulkinalle. Tärkeintä hänen mukaansa on, että prosessi on helposti ymmärrettävissä. Sen tarkoituksena on antaa kuva siitä, kuinka palvelumuotoilun eri osat liittyvät toisiinsa (Mts. 78). Palvelumuotoiluprosessista on monta mallia, mutta tässä opinnäytetyössä hyödynnän Tuulaniemen (2011) käyttämää viiden vaiheen mallia.



Kuvio 3. Palvelumuotoiluprosessi Tuulaniemiä (2011) mukailleen.

Palvelumuotoilun ensimmäinen vaihe on ongelman määrittely (Stickdorn & Marc 2011). Se edellyttää, että asiakkaiden toiminnasta, toimintaympäristöstä ja tarpeista on tarpeeksi tietoa. Palvelun kehittäminen tai uuden palvelun suunnittelu edellyttää, että sille löytyy tarpeeksi suuri markkina tai tarve (Arantola, H. & Simonen, K. 2009, 13). Kehitysprojektit ovat suurimmaksi osaksi ryhmäprojekteja, joten ennen prosessin alkua palvelun tuottaja määrittelee kehitysprosessin tavoitteet, budjetin ja aikataulun. Sen lisäksi määritellään kehitystyön kohteen taustatiedot, tai niin sanottu lähtöpiste ja ongelma, jota projektissa yritetään ratkaista. (Tuulaniemi 2011, 132). Määrittelyvaiheessa myös selvitetään palvelun toimintaympäristö, johon kuuluvat yhteiskunnalliset, sosiaaliset ja taloudelliset tekijät (Moritz 2005, 64). Esimerkiksi benchmarkkauksen avulla voidaan vertailla muita alan toimijoiden palveluita, tuotteita ja toimintatapoja (Tuulaniemi 2001, 138-139). Tällä tavoin voidaan välttää heidän tekemiä virheitä, hyötyä heidän onnistumisistaan ja erottua kilpailijoista löytämällä oma paikka markkinoilla (Mts. 139).

Määrittelyä seuraa tutkimus. Tutkimus ei itsessään ole merkittävää, mutta tietotaidon kanssa tutkimuksen avulla päästään ymmärrykseen, jonka avulla voidaan löytää vastauksia vastaamattomiin kysymyksiin. Ymmärrys tarkoittaa kykyä nähdä monimutkaisen asian, tilanteen tai persoonan läpi, sen perimmäiseen luonteeseen tai ytimeen (Augustin, Coleman 2012, 11). Tutkimusdatan perusteella muodostetaan asiakasprofieileja ja tarkoitus on saada kattava ymmärrys kohteen toimialasta ja asiakas-segmenteistä. Asiakasprofieileihin kiteytetään tutkimuksesta esille nousseet havainnot ja muodostetaan asiakasryhmiä, joita kuvataan heitä ajavien motiivien avulla (Tuulaniemi 2011, 154-155). Tavoitteena on löytää asiakkaille merkityksellisiä asioita, tar-

peita ja ymmärtää heidän toiminnallisia motiivejaan ja tunnistaa suurempia asiakasryhmiä, joiden pohjalta suunnittelu voi alkaa (Mts. 153). Palvelusuunnittelu perustuu kuluttajien toiveisiin ja tarpeisiin, joten asiakasymmärryksellä on kriittinen rooli palvelun tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Stickdorn ja Marc (2011) myös huomauttavat, että todellisen tutkimusongelman selvittäminen vaatii asiakkaiden näkökulmaan perehtymistä ja ymmärtämistä. Palvelumuotoilussa asiakasymmärrys perustuu tarkoituksenmukaiseen tutkintaan, jonka tarkoituksena on hankkia sellaista materiaalia, jota voidaan suoraan hyödyntää suunnittelun ohjaamiseen hankkeiden tavoitteiden kannalta (Tuulaniemi 2011, 142). Hyödylliseksi havaittuja tutkimusmenetelmiä ovat mm. etnografia, haastattelut ja varjostukset (Mts. 146).

Taustatutkimuksen ja tutkimusaineiston avulla voidaan aloittaa suunnitteluprosessi. Hyvä suunnitteluprosessi vaatii asiantuntevuutta ja käyttää laajaa valikoimaa menetelmiä. Se on luonnoltaan epälineaarinen, eli tutkimusta ja suunnittelua tehdään samanaikaisesti ja uusi tieto rikastuttaa aiemmin hankittua ymmärrystä (Augustin, Coleman 2012, 16-17). Suunnitteluprosessin osana muodostetaan malleja ja konsepteja, joista muodostetaan prototyyppejä, joita voidaan testata käytännössä, ennen varsinaista toimeenpanoa. Suunnitteluprosessia ohjaavat tutkimustuloksia hyödyntävät erilaiset työkalut. Asiakkaan palvelupolku kuvaa asiakkaan läpikäymää prosessia palvelun tiedostamisesta palvelun käytön jälkeiseen toimintaan. Toisin sanoen, kuinka asiakas toimii ennen palvelua, sen aikana ja kuinka hän toimii palvelukokemuksensa jälkeen (Reason, Løvlie & Brand Flu, 2015, 18). Palvelupolun tutkimisen avulla voidaan havaita kriittisiä pisteitä ja ongelmakohtia palvelun toteuttamisessa. UK Design Council (2015, 11) jakaa asiakkaan palvelukontaktit positiivisiin maagisiin hetkiin ja negatiivisiin kipukohtiin. Asiakkaan ärsykkeiden ymmärtämiseksi on löydettävä vastaukset seuraaviin kysymyksiin: Mitä he tekevät? Kuinka he tekevät? Mitä he ajattelevat? Mitä he tuntevat? Vastausten perusteella tiedetään ärsykkeen aiheuttaja ja sen seuraamukset (Reason, Løvlie & Brand Flu, 2015, 59). Yksinkertainen palvelupolku ei vaadi suuria resursseja ollakseen hyödyllinen työkalu asiakkaiden palvelukokemuksen tutkimisessa, mutta jotta saadaan hyödyllistä tietoa asiakkaiden mahdollisista ongelmista ja jotta pystytään kehittämään toimintaa, on tärkeää kerätä mahdollisimman paljon tarkkaa tietoa asiakkaiden kokemuksista. Asiakkaiden toimintaa seuraamalla ja palautetta keräämällä saadaan tietoa asiakkaiden ärsykkeistä ja palvelun

epäonnistumisista, joka antaa ohjenuorat toiminnan kehittämiseksi (Reason, Løvlie & Brand Flu, 2015, 58). Asiakkaan toiminnan mallintamiseen voidaan käyttää yleisesti hyödyllisiksi havaittuja menetelmiä, kuten palvelupolkua ja service blueprintiä.

Palvelupolku alkaa siitä, kuinka asiakas löytää palvelun ja ennen kuin hän aloittaa palvelukokemuksensa. Hyvä alku on erittäin tärkeä pitkäaikaisten asiakassuhteiden muodostumisen kannalta (Reason, Løvlie & Brand Flu, 2015, 24-25). On tärkeää ymmärtää mistä asiakkaat tulevat, miksi he etsivät kyseistä palvelua ja mitkä tekijät vaikuttivat heidän valintaansa. Se myös vaikuttaa asiakkaan odotuksiin palvelun tulevaisuuden kannalta (Mt.) Palvelupolun seuraavat vaiheet tapahtuvat palvelun aikana. Se kuvaa läpi vaiheet, jotka asiakas käy itse varsinaisessa asiakaspalvelutilanteessa. Esimerkkinä asiointi matkatoimiston toimipisteellä, kaupan kassalla tai ravintolassa. Palvelualalla toimiville on aika itsestään selvää, että asiakkaiden kokemukset palvelun käytöstä ovat erittäin tärkeässä roolissa asiakastytyvyyden kannalta. Tosin Reason, Løvlie ja Brand Flun (2015, 24) mukaan yritykset usein laiminlyövät asiakkaiden tarpeita palvelun käytön aikana, joka johtaa asiakkaiden kokemaan tyytymättömyyteen ja välinpitämättömyyteen. Palvelupolun viimeinen vaihe kysyy: Mitä tapahtuu palvelun jälkeen? Tapahtuuko mitään palvelun kannalta merkittävää, esimerkiksi palautteen antamista, asiakkuussuhteiden kannalta merkittäviä tekoja, tai jakaako asiakas kokemuksensa sosiaalisessa mediassa? Asiakkaiden jakamista kokemuksista saadaan tärkeää tietoa palvelun toimivuudesta ja sitä voidaan kehittää saadun palautteen perusteella (Reason, Løvlie & Brand Flu, 2015, 25). Jos kaikki on tähän vaiheeseen mennessä mennyt hyvin ja asiakas on tyytyväinen palveluun, hän todennäköisesti jatkaa palvelun käyttöä. Asiakkuussuhde ei pääty palvelupolun lopussa, vaan entisiä asiakkaita pitää kohdella palaavina asiakkaina (Reason, Løvlie & Brand Flu, 2015, 25).

Service blueprint on yrityksen sisäistä toimintaa havainnollistava palvelumalli, jonka avulla voidaan suunnitella ja kuvata yrityksen palvelutuotannon toimintaa ja erinäisiä vaiheita. Se sisältää asiakkaan palvelupolun ja yrityksen palvelutuotannon prosessit, jotta asiakkaan ja palvelun tuottajan kontaktipisteet korostuvat (Tuulaniemi 2011, 212). Varsinkin yrityksissä, joissa palveluntuotanto vaatii useita taustatoimintoja, on



erityisen hyödyllistä kuvata yrityksen toimintaa yksinkertaistetulla mallilla ja näin ollen saada selkeämpi kuva palveluntuotannon vaatimista osatekijöistä ja resursseista. Sille ei ole olemassa kiveen hakattua mallia, mutta se yleensä jakaa palvelun eri osat alueet asiakkaan kanssakäymiseen liittyviin prosesseihin, näkyviin prosesseihin ja palveluntuottajan sisäisiin tausta- tai tukiprosesseihin. Tällä tavalla se antaa yrityksille mahdollisuuden tutkia kaikkia palvelujen luomisen ja hallinnoinnin sisältämiä ongelmia (Shostack, G.L. 1984.) Blueprint siis toimii palveluprosessin visualisointityökaluna, mutta Hollinsin ja Shinkinsin (2006, 65) mukaan, jotta saamme käytännöllistä tietoa asiakkaan kokemasta palveluprosessista, täytyy blueprint testata mekaanisia metodeja käyttäen. Palvelupolun kautta muodostettu blueprint on visualisointityökalu, joka auttaa suunnittelijoita hahmottamaan asiakaskokemukseen vaikuttavat prosessit ja se toimii ideoinnin työkaluna.

Ideointivaiheessa kehitetään ratkaisuja taustatutkimuksessa esille nousseisiin ongelmiin (Stickdorn & Marc 2011). Ideointivaiheessa on yleensä tärkeää kehittää mahdollisimman paljon ideoita, joista karsitaan pois huonoimmat tai vaikeasti toteutettavat ideat. Stickdorn ja Marc (2011) korostavat, että virheiden välttäminen ei ole tärkeää, vaan mahdollisimman usean virheen tutkiminen, ja niistä oppiminen. Ideoita yhdistelemällä ja karsimalla saavutaan lopulta kouralliseen määrään ideoita, joista voidaan alkaa kehittämään varsinaisia skenaarioita ja prototyyppejä (Tuulaniemi 2011, 182). Prototyypit ovat nopeita, yksinkertaisia malleja, joiden tarkoitus on avustaa suunnittelua ja kehitystyötä (Tuulaniemi 2011, 196). Prototyyppien avulla muodostetut palvelut laitetaan käytäntöön palveluntuotanto vaiheessa, jossa palvelujen toimivuutta ja menestystä mitataan ja havainnoidaan kehitys- tai ongelmakohtia. Prototyyppejä testataan, eli pilotoidaan. Pilotointivaiheessa palvelut tuotteistetaan palvelukonsepteiksi, jotka viedään asiakkaiden arvioitavaksi. Piloteilla mitataan kiinnostusta ja saadaan tärkeää tietoa asiakkaiden mielipiteistä. Kurokawan (2015, 60) mukaan tärkeää on keskittyä palvelun ytimeen ja löytää sen vahvuuksia ja heikkouksia. Hän myös korostaa prototyyppien merkitystä palvelumuotoilun onnistumisen kannalta. Fyysisten tuotteiden prototyyppi voi olla ideoiden pohjalta helposti saatavilla olevista materiaaleista tehty malli, joka viedään arvioitavaksi, jonka perusteella tehdään tarvittavia

muutoksia (Stickdorn & Marc 2011). Aineettomien palvelujen prototypointi on vaikeampaa ja vaatii suunnittelua, koska niissä täytyy pystyä mittaamaan käyttäjän vuorovaikutusta palvelun kanssa ja siitä seuraavia tunteita (Mt.).

Palvelutuotanto on jatkuva prosessi, joten kehitettävää löytyy aina ja sen toimivuuden mittaamista tapahtuu sen koko toimiajan aikana. Projektin päätyttyä kumminkin on hyödyllistä arvioida prosessin onnistuneisuutta ja miettiä kuinka palvelun kehittämistä voidaan jatkaa tulevaisuudessa. Samalla kerätään tärkeää asiakaspalautetta, koska viimeistelty palvelutuote on vihdoinkin asiakkaiden käsissä. Palvelut eivät ole koskaan valmiita, vaan kehitystä on tehtävä jatkuvasti. Palvelujen onnistumista on arvioitava sen koko elinkaaren aikana (Tuulaniemi 2011, 232). Prosessin viimeiset vaiheet ovat arviointi ja jatkuva kehitys. Palvelujen arvioinnissa ja jatkuvassa kehittämisessä on tärkeää myös huomioida muuttuvat markkinat ja trendit. Palvelujen arviointi on haastavaa, mutta jos prosessin suunnitteluvaiheessa valitut tavoitteet on valittu huolellisesti, niiden mittaaminen on mahdollista (Tuulaniemi 2011, 245). Saavutettua lopputuotetta on tärkeää testata. Jatkuvan kehittämisen rooli palvelujen tuotannossa on tärkeää, koska ihmisten mielipiteet ja yrityksen toimintaympäristö ovat jatkuvassa muutoksessa (Kurokawa 2015, 4).

## 4 Tutkimuksen toteutus

### 4.1 Kehitysprojektien tavoitteet ja motiivit

<i>Kohdeyritys</i>	<i>Projektin tavoite</i>
<i>Anonyymi matkatoimisto</i>	Asiakaspalautteen keräämisen parantaminen ja sen hyödyntäminen asiakasymmärryksen ja palvelun laadun parantamiseksi.
<i>Laajis Oy</i>	Halu kehittää palvelun laatua asiakasymmärryksen kautta ja saada palaavia asiakkaita.
<i>Suomen Lähikauppa Oy/ Kesko Oyj</i>	Tavoitteena selvittää kuinka vammaista asiakasta kohdellaan muihin asiakkaisiin verrattuna.
<i>Osuuskauppa Arinan ruokaravintolat</i>	Tarkoitus kehittää olemassa olevaa palvelutuotetta tutkimalla palvelukulttuurin kehitystä.
<i>Kuusiolinna Terveys Oy</i>	Kuntoutuskeskuksen palvelujen asiakaslähtöisyyden ja laadun kehittäminen.
<i>Serlachius-museot</i>	Olemassa olevan palvelutuotteen johtamisprosessin arviointi ja kehittäminen.
<i>Wesentra Oy</i>	Asiakaskokemuksen selvittäminen, asiakasymmärryksen lisääminen ja arvon muodostumisen selvittäminen.
<i>Respecta Oy</i>	Tarve kehittää asiakaskokemusta, lisätä asiakasymmärrystä ja uudistaa toimintatapoja. Uuden palvelumuotoiluun perustuvan toimintamallin suunnittelu.
<i>Anonyymi rekrytointiyritys</i>	Yrityksen halu kehittää palvelun laatua ja tuottaa asiakkaille lisäarvoa asiakasymmärryksen kautta.
<i>Tampereen seudun ammattiopisto</i>	Tavoitteena ideoida uusia konseptiehdotuksia ravitsemisliiketoimintaan. Asiakasymmärryksen toimivuuden testaus ja sen hyödyntäminen.
<i>Mikeva Oy</i>	Uuden toimintamallin suunnittelu, jonka avulla käyttöastetta kohotetaan. Asiakasymmärryksen syventäminen.

#### Kuvio 4. Kehitysprojektin tavoitteet

Ensimmäisenä halusin tietää, miksi kyseinen kehitysprojekti on toteutettu. Mikä oli sen tavoite? Mitä sillä haettiin? Mikä motiivi toimi hankkeen aloittamisen pohjalla? Motiiveja tutkimalla, sain tärkeää tietoa siitä, mikä ideologia ajoi tutkimusta eteenpäin ja aavistuksen siitä, minkälaisen johtopäätösten kautta päädyttiin tekemään valintoja tutkimuksen näkökulman ja menetelmien suhteen.

Koska valitsin analysoitavaksi tutkimuksia, joissa palvelumuotoilu esiintyy jossain muodossa, ei ole sinänsä mikään yllätys, että ensimmäinen kirkkaasti esille noussut yhteinen tekijä kaikkien kehitysprojektien kesken on asiakasymmärryksen tärkeys.

Tutkimusten tavoitteet erosivat toisistaan huomattavasti, joissakin jätettiin prosessi ideointiin, joissain haettiin tutkimustuloksia ja joissain tuotettiin konsepteja tai jopa valmiita tuotteita. Eroista riippumatta kaikkien projektien pääpaino oli kehittäminen asiakasymmärryksen kautta. Suurin osa projekteista liittyivät palvelujen kehittämiseen, mutta esille nousi tutkimus, jossa tutkittiin vammaisen asiakkaan asiakaspalvelukokemuksen eroa muihin asiakkaisiin verrattuna. Tutkimuksen tavoitteena on siis asiakasymmärryksen lisääminen, jonka pohjalta ideoitiin kehitysehdotuksia vammaisten asiakkaiden palvelemisesta. Huomiota herätti myös se, että pohjalla oli tutkijan oma motiivi vammaisten aseman parantamisesta, eikä yritys, johon tutkimus kohdistui, ollut osana kehitysprojektia.

Asiakasymmärryksen lisäämisen lisäksi toinen keskeinen teema kehitysprojekteissa oli palvelun laadun parantaminen. Useassa projektissa nämä käsitteet kulkivat pitkälti käsi kädessä, eli palvelun laatua pyrittiin parantamaan asiakasymmärryksen kautta. Palvelun laadun parantamisessa asiakasymmärryksen rooli oli palvelun laadun arvioimisessa. Asiakaskokemusten ja -ymmärryksen kautta haluttiin selvittää, mitkä seikat vaikuttivat asiakkaiden mielestä palvelun laadun muodostumiseen.

## 4.2 Tutkimus- ja arviointimenetelmät

<i>Asiakaspalaute</i>	<i>Haamuasiakkuus</i>
<i>Service Blueprint</i>	<i>Varjostus</i>
<i>Prosessikuvaus</i>	<i>PESTE-analyysi</i>
<i>Kyselytutkimus</i>	<i>Markkina-analyysi</i>
<i>Palvelupolku ja kriittiset pisteet</i>	<i>Benchmarkkaus</i>
<i>Haastattelu</i>	<i>Asiakasprofilointi</i>
<i>Havainnointi</i>	

Kuvio 5. Havaitut tutkimusmenetelmät

Taulukossa on listattuna kaikki tutkimuksesta esille nousseet tutkimusmenetelmät. Tarkoituksena on havainnollistaa, kuinka laajaa valikoimaa erilaisia työkaluja on käytettävissä. Innasen (2018) mukaan, tutkijat väittävät, että palvelumuotoilun työkaluja olisi jopa satoja, ellei tuhansia, mutta hän toteaa, että niitä on rajaton määrä. Tutkimusmenetelmien määrällinen listaaminen ei tämän tutkimuksen kannalta ole tärkeää, vaan halusin selvittää, miksi näitä tutkimusmenetelmiä käytettiin ja kuinka ne liittyvät aiemmin pohdiskeltuihin tavoitteisiin ja esille nousseisiin havaintoihin. Sen lisäksi mietin, mihin prosessin vaiheeseen nämä tutkimusmenetelmät kuuluvat.

Määrittelyvaiheessa käytettiin aiempaan tietoon perustuvia tutkimusmenetelmiä, kuten asiakaspalautteen tutkimista, benchmarkkausta, markkina-analyysiä, ja PESTE-analyysiä. Aiempaa teoretietoa toimiympäristöstä myös käytettiin kohdeyrityksen tilanteen määrittämiseksi, sekä teoretietoa palvelun laadun muodostumisesta ja asiakasymmärryksestä. Huomioitavaa, että määrittelyvaihe on osa opinnäytetyön tekoa, joten teoriapohja toimii myös kehitysprojektin tietoperustana.

Tutkimusvaiheessa käytettyjä menetelmiä olivat havainnointi, varjostus, haamuasiakkuus, kyselytutkimus ja haastattelut. Laadulliseen tutkimukseen perustuvat tutkimusmenetelmät olivat tapa saada syvempää tietoa asiakkaista ja näin ollen lisätä asiakasymmärrystä. Haastatteluja ja kyselyjä toteutettiin myös työntekijöille ja asiantuntijoille. Näiden kyselyjen tarkoituksena oli hyödyntää heidän ammattitaitoaan asiakaspalvelusta ja tutkijat kokivat, että heidän ammattitaitonsa kautta saadaan asiakasymmärrystä, joka nousi esille molemmissa kyselyissä jossain muodossa. Asiantuntijat painottivat sen tärkeyttä palvelujen kehittämisessä ja tutkija koki, että toisessa tutkimuksessa haastatelluilla työntekijöillä on runsaasti asiakasymmärrystä.

SWOT-analyysi ja kyselytutkimus olivat ainoat arviointivaiheessa käytetyt menetelmät. Kyselyä käytettiin palvelumuotoilun syklisen mallin mukaisesti määrittelyvaiheen arviointityökaluna, sekä prosessin jälkeisen arvioinnin työkaluna. Kyselyjen avulla haluttiin määrittää asiakastyytyväisyyden nykytilanne, nykyisen prosessin toimivuus tai lopputuloksena syntyneen ratkaisun onnistuneisuus.

Tutkimusmenetelmiä yhdisti niiden laadullinen luonne ja tarkoitus kerätä tietoa asiakkaista, heidän kokemuksistaan, mielipiteistä ja ajatuksista. Tutkimuksia tehtiin myös palvelun laadun mittaamiseksi ja asiakkaiden osallistamiseksi kehitysideoinnin muodossa. Tutkimusten pohjalta laadittuja palvelupolkuja, blueprintejä, palveluprosessien malleja, käsitekarttoja ja muita työkaluja ei voi suoranaisesti nimittää tutkimusmenetelmiksi, mutta niiden avulla visualisoitiin tutkimustuloksia suunnitteluvaiheeseen siirryttäessä, eli ne toimivat analyysin työkaluina. Ne toimivat tutkimuksen tukena, tai jopa joissain kehitysprojekteina lopputuotteina, joiden kautta haluttiin saada lisätietoa asiakkaiden kontaktipisteistä ja yrityksen toiminnallisista prosesseista.

### 4.3 Palvelumuotoilun avulla saavutetut tulokset

Lopputuotteina syntyi kehitysideointia, blueprint, uusia konsepteja, asiakkaan palvelupolku, uusia palautteenkeruun toimintamalleja. Erityismainintana Liite 11 esiintyneet kehitysideat, jotka eivät vielä opinnäytetyön aikana olleet käytössä, mutta tutkimuksen jälkeen selvisi, että niiden toimeenpano on tapahtunut jatkuvan kehityksen aikana. Lopputuotteen analysoinnin tarkoituksena oli tutkia, mikä on kehitysprojektin päätöspiste ja kuinka siihen päästiin. Toinen tarkoitus oli hahmottaa, kuinka moninainen tavoin palvelumuotoilua voidaan hyödyntää. Aineistosta löytyvistä kehitysprojekteista ei löytynyt tutkimusta, jossa olisi suunniteltu kokonaan uusi palvelu, mutta blueprintien avulla kehitettiin olemassa olevien palvelujen palveluprosesseja ja uusia palvelukonsepteja voidaan hyödyntää uusien palvelujen rakentamiseen.

### 4.4 Palvelumuotoilun käyttö ja soveltaminen

Halusin käyttää palvelumuotoiluprosessia tutkimuksen yhtenä näkökulmana, koska sitä tutkimalla voimme havaita palvelumuotoilun joustavuutta ja kuinka sitä sovelletaan. Mitä palvelumuotoiluprosessin vaiheita on havaittavissa? Miten palvelumuotoilua käytetään kehityshankkeissa? Aineiston pohjalta on havaittavissa kolme eri tyyliä, joilla palvelumuotoilua voidaan hyödyntää:

1. Teoria- tai ideologiapohjainen malli
2. Sovellettu malli
3. Palvelumuotoiluprosessin malli

Teoria- tai ideologiapohjainen malli tarkoittaa tyyliä, jossa palvelumuotoilu nousee esille tutkimuksessa sen teoriaan tai perusteluihin liitettynä. Toisin sanoen, palvelumuotoilun ideologiaa on hyödynnetty kehitysprojektissa, mutta itse projektia ei tehdä sen pohjalta. Tutkimuksessa, jossa tutkittiin vammaisasiakkaan asemaa muihin asiakkaisiin verrattuna, sovellettiin palvelumuotoilua, mutta varsinaista muotoilua ei tehty, koska tutkimus itse oli pääroolissa. Havaittavissa oli määrittelyä, tutkimusta ja ideointia, mutta palvelumuotoiluprosessi ei ollut tutkimuksen keskiössä. Toisena esimerkkinä tutkimus, jossa tutkittiin palvelukulttuurin muutosta, jossa tutkija totesi, että palvelumuotoilu jäi vähäiseksi. Tutkija kumminkin koki, että on tärkeää mainita palvelumuotoilun rooli jossain määrin, koska tutkimuksesta nousee esille asiakasymmärrys ja asiakaslähtöisyys, mutta asiakkaiden osallistuttaminen jäi vähäiseksi.

Sovelletulla mallilla tarkoitan tyyliä, jossa palvelumuotoiluprosessi ohjasi tutkimusta, mutta koko prosessia ei käyty läpi, vaan prosessi jäi ns. kesken. Laajis Oy:n tapaustutkimuksessa oli tarkoitus kehittää heidän palveluprosessiaan tutkimalla asiakkaiden palvelupolkua. Palvelupolun kautta saadun asiakasymmärryksen avulla oli tarkoitus tuottaa asiakkaille wow-elämyksiä ja saada palaavia asiakkaita. Tutkimuksessa määritellään nykytilanne ja toteutetaan tutkimusvaihe, jonka pohjalta saadaan tuotoksena asiakasprofiilit, palvelupolku ja tehdään Laajis Oy:lle service blueprint. Tutkijan rooli kehitysprojektissa päättyy kehitysideointiin, eikä ideoiden toteutuksesta, prototyppoinnista tai pilotoinnista ole tietoa. Toinen esimerkki palvelumuotoilun soveltamisesta on Wesentra Oy:n asiakaskokemuksen selvittämiseen keskittynyt tutkimus, jossa tavoitteena oli hankkia asiakasymmärrystä yritykselle ja selvittää asiakkaiden mielipiteitä kohdeyrityksestä, heidän arvон muodostumisestaan ja yrityksen tarjoamien palvelujen laadusta. Tutkimuksen lopputuloksena todetaan, että asiakasymmärrys on saavutettu ja sen lisäksi on ideoitu kehitysideoita.

Palvelumuotoiluprosessin malli on aika itseselitteinen, se tarkoittaa projekteja, joista voidaan huomioida ja nostaa esille palvelumuotoilu prosessin 5 vaihetta. Kokonainen prosessi on aineiston mukaan tuottanut hyvin erilaisia tuloksia. Matkatoimiston asiakaspalauteprosessin kehittämiseen keskittynyt projekti kävi hyvin systemaattisesti

kaikki vaiheet läpi. Projekti alkoi entisen asiakaspalauteprosessin arvioinnista, jonka jälkeen tehtiin prosessikuvaus ja tutkimusta asiakasymmärryksestä ja kehityskoh-teista. Sen jälkeen ideointivaiheessa suunniteltiin uusi toimintamalli, joka pilotoitiin. Havaittuja puutteita korjattiin ja muutosten teon jälkeen uusi toimintamalli otettiin käyttöön ja sen toimivuutta arvioitiin. Projektin päätyttyä sovittiin jatkokehittämisen vaatimista toimenpiteistä. Kyseisessä projektissa palvelumuotoiluprosessi toteutui täysin, joten voidaan todeta, että palvelumuotoilu onnistui.

Toinen, ristiriitainen projekti, jossa koko palvelumuotoiluprosessi on projektin lähtö-kohtana, on Respecta Oy:n asiakaskokemuksen kehittämiseen keskittynyt projekti. Tarkoituksena oli lisätä asiakasymmärrystä ja suunnitella palvelumuotoiluun perus-tuva toimintamalli asiakaspalautteen keruusta. Projektin tavoite perustui toimeksian-tajan toiveeseen palvelumuotoilun hyödyntämisestä projektissa, joten voimme to-deta, että aikomuksena oli käydä koko prosessi läpi. Projekti ei kumminkaan päässyt tavoitteisiinsa, vaan tutkija koki, että palvelumuotoilu epäonnistui ja asiakasymmär-rystä ei onnistuttu lisäämään. Projekti päättyi määrittely-, tutkimus- ja suunnittelu-vaiheen jälkeen, eikä uutta mallia prototypoitu.

Kolmas esimerkki on Mikeva Oy:n kehitysprojekti, jonka tavoitteena oli lisätä asiakas-ymmärrystä ja nostaa organisaation käyttöastetta. Se käy läpi kaikki prosessin vai-heet, jossa tutkijan rooli päättyy suunnittelun jälkeen, mutta tutkija kumminkin ra-portoi, että yritys toteutti osan kehitysideoista ja palvelumuotoilusta tuli osa yrityk-sen jatkuvaa kehitystä. Kuinka palvelumuotoilu toteutui näissä kolmessa projektissa, analysoidaan myöhemmin tässä tutkimuksessa.

Yksi palvelumuotoiluprosessin suunnitteluvaiheen osan puuttuminen nousi selkeästi esille aineistoa analysoitaessa. Suunnitteluvaiheen ja tuotantovaiheen aikana tapah-tuvaa pilotointia ja prototypointia ei tehty tai siitä ei raportoitu. Vain yhdessä tutki-muksessa, joka sisältää tuotantovaiheen, raportoitiin pilotointivaiheesta, josta saatu-jen tulosten perusteella tehtiin muutoksia, jonka jälkeen lopputuote otettiin käyt-töön. Ainoa maininta syystä, miksi pilotointi tai prototypointi jätettiin välistä, löytyy aiemmin mainitun Mikeva Oy:n tapaustutkimuksesta, jossa koettiin, että pilotointi on



vaikeaa, koska se vaatii runsaasti resursseja, jonka Tieteen Termipankki (2016) määrittelee taloudellisena, inhimillisenä tai sosiaalisena voimavarana. Toinen huomio, jonka pohjalta voimme tehdä päätellä syitä prototypoinnin tai pilotoinnin vähäisyyteen on Respecta Oy:n kesken jääneessä tapaustutkimuksessa, jossa tutkija toteaa, että palvelumuotoilu on aikaa vievä ja yhteistyötä vaativa prosessi. Opinnäytetyön työmäärästä puhuttaessa voidaan sanoa sen olevan 3-6kk kestävä projekti. Joskus sen tekoon voidaan käyttää enemmän tai vähemmän aikaa, mutta kyse on silti palvelumuotoiluprosessiin nähden lyhyestä projektista. Näiden havaintojen perusteella, pilotointia tai prototypointia ei tehdä, koska opinnäytetyön yhteydessä tehtävässä kehitysprojektissa aikaa ei ole riittävästi. Tästä huolimatta, käyttöön otettuja lopputuotteita pidettiin onnistuneina, vaikka pilotoinnin tärkeyttä korostetaankin (Kurokawa 2015, 60).

#### 4.5 Palvelumuotoilun valinnan motiivit ja kritiikki

Perusteluja ja kritiikkiä palvelumuotoilun valinnasta löytyi muutamasta tutkimuksesta. Palvelumuotoilun asiakaskeskeinen lähestymistapa oli yksi valintakriteeri, joka toistui useassa tutkimuksessa. Yhdessä tutkimuksessa se oli kohdeyrityksen pyynnöstä käytetty menetelmä. Mikeva Oy:n tapaustutkimuksessa mainitaan, että palvelumuotoilulla pystyttiin kohdistamaan resursseja. Tämän syvempiä perusteluja palvelumuotoilun valinnalle ei löytynyt, mutta muista havainnoista voidaan tehdä seuraavia johtopäätöksiä. Palvelumuotoilua kritisoitiin aikaa vieväksi menetelmäksi yhdessä tutkimuksessa ja toinen tutkija koki, että asiakasymmärryksen hankkiminen on haasteellista. Sen vahvuutena on osallistaminen ja asiakaskeskeisyys, mutta se vaatii yhteistyön toimivuutta hankkeen etenemiseksi. Se sopii eri alojen palvelujen kehittämiseen ja sisältää ideologiaa, jota voidaan soveltaa usein eri tavoin, vaikka koetaan ettei palvelumuotoilu loppujen lopuksi toteutuisikaan. Siitä huolimatta, suurin osa tutkijoista koki, että palvelumuotoilu on toimiva menetelmä asiakaslähtöisen kehitystyön tekoon.

## 5 Johtopäätökset

Tutkimustuloksia esitellessä on tärkeää kuvailla analyysiprosessia, jota tutkimusta arvioitaessa voidaan seurata. Siitä pitäisi näkyä, kuinka tutkija päätyy tuloksia analysoitaessa hänen tekemiin johtopäätöksiin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tutkimuksen tulosten avulla pitää pystyä vastaamaan tutkimuskysymyksiin.

Tutkimusaineiston, aiemman tutkimustiedon ja uutisartikkeleiden perusteella voimme varmasti sanoa, että palvelumuotoilu tuottaa palvelujen kehittämisen kannalta tärkeää ja hyödyllistä asiakasymmärrystä. Palvelumuotoilu on teoretiedon mukaan havaittu toimivaksi menetelmäksi valtakunnallisella tasolla ja se soveltuu asiakasymmärryksen tutkimiseen tai lisäämiseen. Palvelumuotoiluprosessi noudattaa aiemmassa kappaleessa mainittuja vaiheita, jotka määräävät enemmän tai vähemmän projektin etenemisen. Palvelumuotoilun suurin hyöty ilmenee asiakasymmärryksen lisäämisestä. Sitä voidaan käyttää tutkimuksen pohjana, ideologiana tai valmiina runkona asiakasymmärryksen tutkimiseen tai parantamiseen. Valmis runko auttaa tutkimuksen suunnittelussa. Kyseessä on syklinen prosessi, joten on mahdollista palata tutkimusvaiheeseen, vaikka ideointi olisi jo menossa, jos uusia tutkimuskohteita nousee esille ideoinnin aikana. Sen lisäksi, ei ole välttämättä tarpeellista noudattaa valmiiksi määriteltyjä palvelumuotoiluprosessin vaiheita, vaan hyödyntää palvelumuotoilua sen asiakaslähtöisen ideologian ja työkalujen vuoksi. Palvelumuotoilusta tehdyt tutkimukset ja julkaisut sisältävät paljon tietoa erilaisista työkaluista ja asiakasymmärryksestä, joten vaikka varsinaista prosessia ei noudateta, niiden työkalut soveltuvat asiakasymmärryksen tutkimiseen ja asiakaslähtöiseen palvelujen kehittämiseen. Voimme myös todeta, että aineisto tukee teoriaa palvelumuotoilun poikkiteieteellisyydestä. Aineistosta löytyviä toimialoja ovat matkailuala, kaupan ala, ravintola-ala, sosiaali- ja terveys ala, museoala, tietoturva-ala, sosiaali- ja rekrytointiliiketoiminnan ala. Aineistosta noussut monialaisuus tukee myös Mannisen (2018) näkemystä palvelumuotoilun yleishyödyllisyydestä. Aineistosta esille nousseiden kritiikien perusteella palvelumuotoilu tuo mukanaan omia haasteitaan, jotka täytyy ottaa huomioon projektin suunnittelussa. Kokonainen prosessi vaatii aikaa ja asiakasymmärrys vaatii riittävästi aineistoa ja asiakkaiden tavoittamista. Sen lisäksi, projektin

onnistumisen kannalta on tärkeää, että yhteistyö kaikkien osallisten välillä toimii. Palvelumuotoilun määrittelemättömyys antaa tilaa soveltamiselle, joka näkyy aineistosta löytyvistä tuloksista ja tavoitteista. Soveltaminen ja joustavuus mahdollistavat myös sen hyödyntämisen pienemmissä projekteissa. Palvelumuotoilun kautta saadut tulokset vaihtelevat kehitysprojektien tavoitteista riippuen. Lopputuloksena voidaan pitää projektin tavoitetta, tai siitä saatavia hyötyjä. Aineistosta havaittavia lopputuloksia voidaan kategorisoida konkreettisiin tuloksiin, kuten uuteen palvelumalliin tai konseptiin. Palvelumuotoilun avulla pystyttiin aineiston mukaan myös testaamaan asiakaskeskeisyyden toimivuus organisaatiossa, joka on aineeton tai abstrakti lopputuote. Siitä huolimatta, että tutkijan mielestä palvelumuotoilu epäonnistui yhdessä aineiston hankkeessa, suunniteltu lopputuote otettiin käyttöön kohdeyrityksessä. Voimme siis myös todeta, että palvelumuotoilun kautta saadaan toimivia lopputuloksia.

## 6 Pohdinta

Tämä tutkimus sai alkunsa palvelumuotoiluun perustuvana toimeksiantona, jossa toimeksiantajana toimi nimeltä mainitsematon matkailuyritys, mutta toimeksiantajan ja tutkijan välinen yhteistyö takkuili ja loppujen lopuksi alkuperäinen suunnitelma ei toteutunut ja suuri osa opinnäytetyöstä piti suunnitella uusiksi ja toimeksiantaja vaihtui. Harkitsin jättää tämän mainitsematta, mutta koin, että se kertoo myös palvelumuotoilun haasteista, vaikka itse koen että menetelmä on hyvin hyödyllinen ja tehokas. Metatutkimuksen kautta saavutetut havainnot esitetään tutkijan omina havaintoina ja niiden täytyy pystyä vastaamaan tutkimuskysymykseen (Aveyard 2010, 134-135). Tutkimusmenetelmäksi valikoitunut metatutkimus on mielestäni haastava tapa teettää arvokasta tutkimustietoa, mutta tässä tutkimuksessa se osoittautui hyväksi menetelmäksi ilmiön määrittämiseen. Metatutkimuksen suurin haaste on määrällisesti riittävän, hyödyllisen aineiston löytäminen. Opinnäytetyötä tehdessä aihe-ajaukset asettavat tiettyjä rajoitteita tutkimusaineistolle, joten vaikka aluksi tuntui, että aineistoa on loputtomasti, päädyin vielä karsimaan aineistoa analyysivaiheen alettua, koska tulin siihen tulokseen, että en tule saamaan relevantteja vastauksia joistain töistä, vaikka niiden pitäisi soveltua tämän metatutkimuksen tekoon. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta olisi hyödyllistä hankkia lisää tutkimusaineistoa esimerkiksi toisten ammattikorkeakoulujen tekemistä YAMK opinnäytetöistä ja etsiä raportteja opinnäytetöiden lisäksi muista kehitysprojekteista, joissa on käytetty palvelumuotoilua. Metatutkimuksen soveltuvuudesta opinnäytetyön tekoon ja alemman tason tutkimuksen tekoon on monta eri mielipidettä ja se asettaa aineiston laadulle vaatimuksia. Siksipä osana metatutkimusta on yleensä myös aineiston kritisointi, mutta koska tässä opinnäytetyössä tutkittiin toisten opiskelijoiden tekemiä opinnäytetöitä, en kokenut, että niiden kritisointi olisi soveliasta. Jos kyseessä olisi tieteellinen julkaisu, jonka tavoitteena on tehdä uusia alaa mullistavia havaintoja, olisi aineiston kritisoinnilla tärkeä rooli tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi.

Tutkimuksen eettisyys on tärkeää selvittää metatutkimusta tehdessä, koska tutkijalla on vastuu pitää huoli siitä, että hän ei vähättele toisten tutkijoiden tuloksia tai syyllisty anastamiseen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Metatutkimuksessa tutkimusetiikka perustuu siihen, kuinka tutkimusaineistoa kohdellaan ja valikoidaan.

Metatutkimuksen eettisyyttä arvioitaessa aineistoa on kohdeltu paikkansapitävästi ja tasa-arvoisesti (The Research Ethics Guidebook, 2012). Sen lisäksi on pohdittava, herättääkö aineisto eettisyyttä kyseenalaistavia kysymyksiä. Tässä tutkimuksessa käytettiin JAMK YAMK opinnäytetöitä, jotka ovat julkisesti nähtävissä ja käytettävissä. Opinnäytetyöt ovat julkisuuslain mukaan viranomaisen asiakirjoja (Oppariblogi, 2018). Tutkimuksia kohdeltiin tieteellisinä aineistoina ja niitä analysoitiin tasa-arvoisesti samoja metodeja käyttäen. Lupaa käyttää heidän tutkimuksiaan aineistona ei ole kysytty erikseen, mutta koska kyse on opinnäytetöistä, joissa olevaa tutkimusaineistoa ei ole salattu, koen että tutkimus ei tuota eettisesti ongelmallisia tuloksia. Tutkimuksen aineistosta analysoitiin raportoitua tutkimusprosessia ja tuloksia, eikä luottamuksellista tietoa altistettu väärinkäytön riskiin. Tutkimus ei myöskään tuota eettisiä ongelmia aiheuttavia tutkimustuloksia.

Koska laadullisen tutkimuksen tavoitteena on kuvattavan ilmiön paremman ymmärryksen saavuttaminen (Kananen 2014, 16), on sen validiteetin määrittäminen hankalaa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tämä tutkimus pyrkii kasvattamaan ymmärrystä palvelumuotoilun käytöstä kehitysprojekteissa, jossa se mielestäni onnistuu. Tutkimuksessa ei tehdä perustelemattomia johtopäätöksiä esimerkiksi tutkijoiden motiiveista, vaikka niitä nousikin esille analyysiä tehtäessä, mutta kaikki johtopäätökset perustellaan aineistosta tutkijalle ja tämän tutkimuksen lukijalle löydettävillä havainnoilla. Sen lisäksi tässä tutkimuksessa tehtyjä johtopäätöksiä verrataan aiempaan teoretietoon tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä ja käytetyt tutkimusmenetelmät noudattivat metatutkimuksen teosta kirjoitettuja ohjeita, joten koen että tutkimuksessa tehdyt johtopäätökset ovat hyvin turvallisia ja luotettavia. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka (2006) listaavat Kirk ja Millerin (1986, 41-42) kolme arviointikriteeriä, joiden perusteella tämän tutkimuksen luotettavuutta mitataan. Näiden kriteerien lisäksi täytyy ottaa huomioon, että minulla ei ole laajempaa kokemusta tutkimuksen tekemisestä, joten kaikkia tutkimustuloksia täytyy tarkastella myös tutkijan kokemattomuus huomioon ottaen.

Ensimmäinen kriteeri perustuu ennalta-arvattaviin vastauksiin, jotka kyseenalaistavat vastauksen luotettavuuden. Ennalta-arvattavuus kyseenalaistaa vastausten luotetta-

vuuden siinä tapauksessa, kun voidaan olettaa, että saatu vastaus noudattaa yleisesti, sosiaalisesti hyväksytyjä stereotyyppisiä vastauksia (Mt.) Tässä tutkimuksessa voidaan sanoa, että teorian perusteella on ennalta-arvattavaa saada asiakasymmärrystä tukevia tutkimustuloksia, mutta tässä tutkimuksessa koen, että asiakasymmärrykseen liittyviä tuloksia on kuvailtu tarpeeksi monesta eri näkökulmasta, eri perustelujen pohjalta, että tuloksen luotettavuutta ei tarvitse kyseenalaistaa. Se ainoastaan tukee aiempaa teoriatietoa. Toinen kriteeri perustuu siihen, että tutkimustulokset ovat ajattomia (Mt.) Palvelumuotoilu on tällä hetkellä hyvin ajankohtainen ilmiö, emmekä voi varmistaa, että tulevaisuudessa ei kehitettäisi parempia menetelmiä asiakaskeksien toiminnan kehittämiseen. Sen lisäksi, kyse on metatutkimuksesta, jolloin uuden aineiston kautta voidaan tehdä uusia havaintoja, joten metatutkimus on luonteeltaan hyvin ajankohtaista. Tässä tutkimuksessa saadut tulokset ovat suurimmaksi osaksi ajattomia, koska pyrin tekemään yleistettäviä johtopäätöksiä. Kolmas kriteeri on johdonmukaisuus, eli tulokset, jotka on saatu samaan aikaan eri välineillä (Mt.) Tässä tutkimuksessa on käytetty yhtä menetelmää, joten johdonmukaisuuden miettiminen sen perusteella on hyödytöntä. Sen lisäksi, metatutkimuksen tai kirjallisuusanalyysin tarkoituksena on koota aiempaa tietoa, verrata eroja ja samankaltaisuuksia ja analysoida tuloksia siten, että voidaan tehdä yleistettäviä johtopäätöksiä. Vaikka aineistosta nousisikin esille ristiriitaisia näkemyksiä, metatutkimuksen tavoitteena on analysoida näitä ristiriitoja. Sen vuoksi, niin kauan kun tutkijan tekevät havainnot ovat yleisesti perusteltavissa, voimme olettaa, että tutkimus noudattaa johdonmukaisia menetelmiä ja tuottaa luotettavia tuloksia. Näiden perustelujen pohjalta totean, että tämän tutkimuksen tuottamat tulokset ovat luotettavia.

Mainitsin ohimennen, että tutkimusta tehtäessä nousi esille analyysijä, jotka mielestäni olivat havaittavissa aineistosta, mutta niiden perustelu oli aineiston perusteella mahdotonta. Sanoisin silti, että tutkimuksia analysoimalla voidaan tehdä veikkauksia tutkijoiden motiiveista, perustuen analysoitavan aineiston laatuun, esimerkiksi tulkitsemalla tutkijan kirjoitustyyliä. Jätin kumminkin nämä havainnot pois, jonka vuoksi mielestäni saavutetut tutkimustulokset ovat erittäin luotettavia, mutta ehkä jopa liian turvallisia. Saatujen tutkimustulosten tarpeellisuutta en myöskään osaa arvioida, mutta kyse on ajankohtaisesta ilmiöstä ja sen tutkiminen on siltä kannalta hyödyllistä. Sen käytännön hyödyllisyys on pitkällisesti riippuvaista siitä, kuka sitä käyttää ja

kuinka paljon käyttäjä arvostaa saavutettuja tuloksia. Opinnäytetyön tekijälle tuloksista ja tutkimuksesta voi olla hyötyä opinnäytetyön suunnittelussa, koska siinä on koottu useita eri opinnäytetöitä ja kuvailtu niitä. Tutkimuksen alussa en ollut hirveän kiinnostunut tuloksista, mutta matkan varrella kiinnostus kumminkin kasvoi ja loppujen lopuksi täytyy todeta, että lukisin mielelläni laajemman metatutkimuksen aiheesta, jossa olisi hyödynnetty enemmän kansainvälisiä aineistoja ja opinnäytetöiden ulkopuolella tehtyjä tosielämän esimerkkejä. Koen kumminkin, että YAMK opinnäytetyöt ovat realistisia ja käytännöllisiä kehitysprojekteja. Jatkotutkimuksena voisi olla pienemmässä mittakaavassa metatutkimus, jossa tutkitaan kaikkia Suomen YAMK opinnäytetöitä, koska aineiston määrä on valtava.

## Lähteet

Adams J, Raeside R, Khan HTA. 2014. Research Methods for Business and Social Science Students. 2. p. New Delhi: Sage Publications Pvt. Ltd. Viitattu 3.10.2019.

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisestä palveluliiketoimintaan: Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Helsinki: Tekes.

Augustin, Sally & Coleman, Cindy. 2012. The Designer's Guide to Doing Re-search: Applying Knowledge to Inform Design. New Jersey: John Wiley Sons Inc.

Aveyard, H. 2010. Doing a literature review in health and social care: A practical guide. New York: McGraw-Hill Education 2010.

CGI: Client Global Insights Inc. 2017. Selvitys: Palvelumuotoilun suosio ja strateginen merkitys kasvavat Suomessa. Viitattu 1.11.2019.

<https://www.cgi.fi/fi/uutiset/selvitys-palvelumuotoilun-suosio-ja-strateginen-merkitys-kasvavat-suomessa>

Cheung, M. W. L. 2015. Meta-analysis: A structural equation modeling approach. New Jersey: John Wiley Sons Inc.

The Research Ethics Guidebook. 2012. Literature reviews and systematic reviews. Viitattu 1.11.2019.

<http://www.ethicsguidebook.ac.uk/Literature-reviews-and-systematic-reviews-99>

Grönroos, C. 1993. A Service Quality Model and Its Marketing Implications. European Journal of Marketing. 18. 36-44. Viitattu 31.10.2019.

[https://www.researchgate.net/publication/233522386\\_A\\_Service\\_Quality\\_Model\\_and\\_Its\\_Marketing\\_Implications](https://www.researchgate.net/publication/233522386_A_Service_Quality_Model_and_Its_Marketing_Implications)

Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. 5. p. Porvoo: WSOY.

Hannes, K., & Lockwood, C. 2012. Synthesizing qualitative research: Choosing the right approach. New Jersey: John Wiley Sons Inc.

Hollins, B. & Shinkins, S. 2006. Managing service operations: Design and implementation. London: Sage Publications.

Kananen, J. 2018. Blogi yrityksen strategisessa viestinnässä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kiteley, R. & Stogdon, C. 2014. Literature Reviews in Social Work. London: SAGE Publications Ltd.

Kurokawa, T. 2015. Service design and delivery : How design thinking can innovate business and add value to society. New York: Business Expert Press.



Lockwood, T. 2009. Design thinking: Integrating innovation, customer experience and brand value. 3. p. New York, NY: Allworth Press.

Moritz, S. 2005. Service Design - Practical access to an evolving field. London.

<http://www.stefan-moritz.com/>

Innanen, P. 2018. Palvelumuotoilun menetelmät. Palvelumuotoilu Palo blogikirjoitus. Viitattu 1.11.2019.

<https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/2018/1/31/palvelumuotoilun-menetelmat>

Oppariblogi. 2018. Opparin arvosana nettiin? JAMK julkaisema blogikirjoitus. Viitattu 1.11.2019.

<https://blogit.jamk.fi/oppari/2018/04/19/opparin-arvosana-nettiin/>

Pfannstiel, M. A. & Rasche, C. 2019. Service design and service thinking in healthcare and hospital management: Theory, concepts, practice. Cham, Switzerland: Springer.

Reason, B; Løvlie, L ; Brand Flu, M. 2015. Service Design for Business: A Practical Guide to Optimizing the Customer Experience. New Jersey: John Wiley Sons Inc.

Saaranen-Kauppinen, A; Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 20.10.2019.

<https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Seitamaa-Hakkarainen, P. 2014. Kvalitatiivinen sisällönanalyysi: Sisällön analyysin keskeisiä piirteitä. Verkkojulkaisu. Viitattu 9.10.2019.

<https://metodix.fi/2014/05/19/seitamaa-hakkarainen-kvalitatiivinen-sisallon-analyysi/>

Shostack, G.L. 1984. Harvard Business Review: Designing Services that Deliver. Viitattu 29.7.2019.

<https://hbr.org/1984/01/designing-services-that-deliver>

Stickdorn, M. & Scheider, J. K. 2011. This is service design thinking: Basics, tools, cases. Amsterdam: BIS Publishers.

Tieteen Termipankki. 2019. Taloustiede: Resurssi. Viitattu 31.10.2019.

<https://tieteentermipankki.fi/wiki/Taloustiede:resurssi>

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum

UK Design Council. 2015. Design methods for developing services. Viitattu 25.10.2019.

<https://www.designcouncil.org.uk/resources/guide/design-methods-developing-services>

Williams, C. Buswell, J. 2003. Service Quality in Leisure and Tourism. Wallingford, UK: Cabi Publishing.

YLE Uutiset. 2018. Yritykset palkkaavat nyt työntekijöitä varmistamaan, että asiakas on tyytyväinen: "Työpaikkailmoituksissa etsitään jatkuvasti enemmän palvelumuotoilijoita". Viitattu 1.11.2019.

<https://yle.fi/uutiset/3-10504018>

## Liitteet