



Johanna Hietanen

**PALVELUKONSEPTIN KEHITTÄMINEN POHJOISTEN
KORKEAKOULUJEN LABORATORIOILLE**

PALVELUKONSEPTIN KEHITTÄMINEN POHJOISTEN KORKEAKOULUJEN LABORATORIOILLE

Johanna Hietanen
Opinnäytetyö
Syksy 2013
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen
koulutusohjelma
Oulun seudun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun seudun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma, yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen ko.

Tekijä: Johanna Hietanen

Opinnäytetyön nimi: Palvelukonseptin kehittäminen pohjoisten korkeakoulujen laboratorioille

Työn ohjaaja: Helena Ahola

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syys 2013

Sivumäärä: 54+3 liitesivua

Tämä opinnäytetyöni on kehittämistehtävä ja osa UNELMA – projektia, jonka tarkoituksena on koota Pohjois-Suomen sekä – Ruotsin alueella olevien teknisten korkeakoulujen laboratorioiden tarjoamat palvelut pk-yrityksille ”yhden luukun alle”. Tavoitteena projektille on lisätä ymmärrystä siitä, miten palvelukonseptia voidaan kehittää palvelumuotoilun keinoin B2B – kontekstissa ja tarkastella sen mahdollisuuksia sekä mahdollisia haasteita. Hanke on Interreg IVA-rahoitteinen EU-projekti.

Oman työni tavoite oli UNELMA-projektissa olevien laboratorioiden asiakasymmärryksen lisääminen ja palvelukonseptin kehittäminen projektisuunnitelman tavoitteiden mukaisesti. Työn teoreettisena viitekehyksenä toimivat B2B- palvelujen markkinointi ja sen erityispiirteet. Tutkimustyön lähestymistapana toimi toimintatutkimus. Tutkimusmenetelmät olivat laadullisia. Tutkimusmenetelmänä oli osallistuva havainnointi projektipalavereissa, aineiston tallentaminen nauhoittamalla ja kuvaamalla materiaalia sekä tekemällä muistiinpanoja ja pitämällä päiväkirjaa. Myös projektisuunnitelman ja työpakettien aineistot ja dokumentit Moodle-alustalla toimivat materiaalina. Tutkimusaineistoa kerättiin myös haastattelun avulla yhteistyökumppaneilta sekä kyselyn avulla asiakasyrityksiltä. Haastattelut tehtiin kevään 2013 aikana Työpajojen yhteydessä strukturoituna lomakehaastatteluna ja kysely tehtiin syksyllä 2013 Ideapuun muodossa Asiakastyöpajan yhteydessä.

Palvelumuotoilun menetelmiä käyttäen ja haastattelun sekä kyselyn tuloksia hyväksi käyttäen tuloksena saatiin melko kattava kuva yritysten sekä yhteistyökumppaneiden tämän hetkisestä tilanteesta. UNELMA nähtiin keinona palvelukonseptin kehittämiseen, jonka toivottiin tuovan yrityksille yhteistyötä tieto-aidon, henkilöstövaihdon, välineiden sekä laitteiden jakamisen muodossa. Projektin lopputuloksena syntyvien yhteisten Internet-sivujen toivottiin vahvistavan jo luotua asiantuntevaa imagoa sekä hyödyttävän taloudellisesti ja aikaa säästävästi erityisesti asiakkaita. Asiakkaille sivustot ovat tehokas tapa löytää helposti ja nopeasti apua olemassa olevaan ongelmaan. Myös tasapuolinen hinnoittelu nähtiin vahvuutena. Haasteina taas koetaan vanhojen asiakkaiden mahdollinen muutosvastarinta sekä jatkuvasti kehittyvä ala joka vaatii jatkuvasti resursseja. Haasteita voivat luoda myös informaation puute sekä aika – ja resurssipula, johon projektin lopputulokselta toivottiin ratkaisua. Tulevaisuus nähtiin hyvänä ja toiveena olikin yhteistyön tiivistyminen sekä yhteisten projektien jatkaminen.

UNELMA-projekti nähtiin selvästi hyödyllisenä ja yhteisiltä Internet-sivustoilta toivottiin tulevaisuudessa paljon. Tärkeimpänä esiin nousi yhteistyön merkitys, josta olisi hyötyä kaikille osapuolille. Tärkeintä tässä vaiheessa olisikin tarttua havaittuihin ongelmakohtiin ja hyödyntää saadut tulokset muodostettaessa toimivaa palvelukonseptia. Tulevaisuudessa tärkeintä olisi hyvän yhteistyön sekä projektista saatujen tulosten ylläpitäminen.

Asiasanat: B2B, palvelukonsepti, palvelumuotoilu, toimintatutkimus

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Entrepreneurship and Business Competence

Author: Johanna Hietanen

Title of thesis: The service concept development of the northern university laboratories

Supervisor: Helena Ahola

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2013 Number of pages: 54+3

This thesis was conducted as a development task and it is a part of the DREAM project. It is designed to create a "one desk service" model with an idea of providing SME's with all the services by the technical university laboratories in the area of northern Finland and northern Sweden. The aim of the project is to increase understanding of how the service concept can be developed by means of service design in B2B context and to analyze its opportunities and potential challenges. The project is funded by EU's Interreg IVA program.

The goal in the project was to increase customer understanding and to develop the service concept according to the objectives of the DREAM project plan. The theoretical framework of the thesis is the B2B services marketing and its special features. The research has an action approach. The research methods were qualitative including participative observation in project meetings which were recorded and stored. In addition, the methods included making notes and keeping a diary of the meetings. The project plan and work package materials as well as the documentation in the Moodle learning platform served as part of the research material. The material was collected by carrying out an interview with a partner and organizing the client companies a survey in a form of Idea Tree. The interview was conducted as a structured form interview simultaneously with the workshops during spring 2013. The survey was conducted using the Idea Tree in connection with another the workshop in autumn 2013.

A fairly comprehensive picture of the business partners, as well as the current situation was obtained by employing the service design methods and the interview as well as the survey results. DREAM project was seen as a means to develop the service concept which was to enhance business cooperation in know-how, exchange of personnel as well as facilities and equipment sharing. The final outcome of the project was joined Internet pages and they were hoped to strengthen the existing professional image as well as to profit the customer and save his/her time. To the customers, the sites are an effective way to quickly and easily find help to an existing problem. Equal pricing was also seen as strength. The challenge turned out to be customers' potential resistance to change in a constantly changing industry which requires continuous resources. Challenges can also be caused by lack of information, time and resources. The final outcome of the project was hoped to solve these problems. The future was seen promising, and the wish was to continue closer cooperation and joint projects.

DREAM project was clearly useful and the participants hoped a lot from the joint websites in the future. The most important thing that came up was the importance of cooperation that would benefit all parties involved. The most important thing at this point would be to seize the identified problem areas and take advantage of the results obtained in the process of forming an efficient service concept. In the future, the most important thing would be to maintain the good cooperation and the results of the project.

Keywords: B2B, service concept, service design, action research

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	6
2 B2B – PALVELUJEN MARKKINOINNIN ERITYISPIIRTEET.....	9
2.1 B2B- markkinointi.....	9
2.2 B2B-palvelujen osto.....	10
2.3 B2B-palvelujen myyntiprosessi.....	11
2.4 Asiakkaan ongelma ja sen ratkaisu.....	12
3 PALVELUMUOTOILUN PROSESSI JA MENETELMÄT.....	13
3.1 Palvelumuotoilun käsite.....	13
3.2 Palvelumuotoilu prosessina.....	14
3.3 Palvelujen markkinoinnin peruskäsitteitä.....	18
4 PALVELUKONSEPTIN KEHITTÄMISEN VAIHEET.....	20
4.1 Taustaa.....	20
4.2 Asiakasymmärryksen hankkiminen.....	23
4.2.1 Menetelmät (exploration).....	25
4.2.2 Tulokset (exploration).....	31
4.3 Tutkijahaastattelu ja sen tulokset.....	32
4.4 Asiakashaastattelu ja sen tulokset.....	35
4.5 Palvelukonseptin luominen.....	37
4.5.1 Menetelmät (creation).....	37
4.5.2 Tulokset (creation).....	41
4.6 Yhteenveto.....	44
5 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	47
6 POHDINTA.....	50
LÄHTEET.....	53
LIITTEET.....	55

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aiheena on Unelma – projekti ja siinä nimenomaan Työpaketti 5 (WP5), joka on Oulun seudun ammattikorkeakoulun osuus projektissa. Projekti on aloitettu 1.4.2012 ja sen tulisi loppua 31.3.2014 (Oulun seudun ammattikorkeakoulu 2013, hakupäivä 28.1.2013). Projektin tarkoituksena on koota Pohjois-Suomen sekä – Ruotsin alueella olevien teknisten korkeakoulujen laboratorioden tarjoamat palvelut pk-yrityksille ”yhden luukun alle”. Tavoitteena projektille on lisätä ymmärrystä siitä, miten palvelukonseptia voidaan kehittää palvelumuotoilun keinoin B2B – kontekstissa ja tarkastella sen mahdollisuuksia sekä haittoja. Oman opinnäytetyöni tarkoituksena on Unelma-projektissa olevien laboratorioden asiakasymmärryksen lisääminen ja palvelukonseptin kehittäminen projektisuunnitelman tavoitteiden mukaisesti. Tarkoitukseni on osallistua palvelukonseptin kehittämisen eri vaiheisiin, tiedonkeruuseen, työpajoihin ja kuvata opinnäytetyössäni osa kehittämisprosessia ja sekä siihen mennessä saadut tulokset.

Tutkimukseni pääkysymys on se, mitä elementtejä B2B-palvelu sisältää kun sitä tarkastellaan UNELMA-projektin näkökulmasta. Tätä täydentäviä alakysymyksiä ovat muun muassa, että mitä erityispiirteitä laboratoriopalveluissa on b2b-palvelujen markkinoinnin kannalta, millaisia palvelumuotoilumenetelmiä teollisissa palveluissa (b2b) käytetään, miten asiakasymmärrystä voidaan hankkia b2b-palveluissa sekä millainen on palvelumuotoilun periaatteita noudattaen tehty projektissa mukanaolevien laboratorioden palvelukonsepti. Työn teoreettisena viitekehyksenä toimivat nimenomaan B2B- palvelujen markkinointi ja niiden erityispiirteet. Tutkimusmenetelmänä on osallistuva havainnointi projektipalavereissa. Tiedonkeruumenetelmänä toimivat aineiston tallentaminen nauhoittamalla ja kuvaamalla materiaalia sekä tekemällä muistiinpanoja. Myös projektisuunnitelman ja työpakettien aineistot ja dokumentit toimivat materiaalina sekä OAMK/Liiketalouden yksikön projektiryhmän tuki toiminnallisessa työssä.

Kyseessä on toimintatutkimus. Toimintatutkimus eli action research perustuu laadulliseen tutkimuksen ajatusmalliin ja sen tarkoituksena on saada parempia vastauksia kysymyksiin, ongelmiin tai asioihin. Toimintatutkimuksen tarkoituksena on saada vastaus kysymykseen miten. Se keskittyy nimenomaan tutkimaan oikeiden ihmisten elettyä elämää sekä kokemuksia, tulkitsemaan ihmisten tekoja ja toimintoja sekä sitä, miten ihmiset tekevät sisältöä elettyyn elämäänsä. (Stringer 2014, 36 – 37.)

Tiedonkeruumenetelmänä toimivat myös keväällä 2013 tehtävä haastattelu sekä syksyllä 2013 tehtävä kysely. Ensimmäisenä vuorossa oli keväällä toteutettu haastattelu, jossa tarkoituksena oli haastatella yhteistyökumppaneina olevien korkeakoulujen tutkijoita kyselylomakkeella. Toisena oli vuorossa syksyllä toteutettava kysely asiakasyrityksille, jonka tarkoituksena oli kartoittaa heidän toiveet ja tarpeet palvelun tarjoajilta eli korkeakouluilta sekä yliopistoilta. Haastattelusta saadut tulokset analysoitiin litteroimalla ne teemoittain. Kyselyn tulokset taas saatiin keräämällä vastaukset suoraan Ideapuusta ja analysoimalla näin saatu materiaali.

Haastattelut ovat erittäin tyypillisiä menetelmiä saada tietoa niin tutkimus- kuin kehittämistöissäkin. Sen avulla saadaan nopeaa kerättyä hyvinkin syvällistä tietoa tutkimuksen kohteesta. Haastattelu olisi hyvä yhdistää muihin menetelmiin, jotta saaduille tuloksille saataisiin lisää tukea. Haastattelumenetelmiä on useita kuten tema-, syvä-, ryhmä- sekä strukturoitu lomakehaastattelu. Haastattelun tukena suositellaan käytettäväksi nauhuria, sillä se antaa haastattelijalle mahdollisuuden tarkkailla haastateltavaa. (Ojasalo ym. 2009, 95 - 96.) Keväällä tehdyssä tutkimuksessani käytettiin nimenomaan strukturoitua lomakehaastattelua ja tallennuksen apuna nauhuria sekä muistiinpanoja. Strukturoidussa haastattelussa ovat kysymykset valmiina ja ne ovat aina samassa ennalta päätetyssä järjestyksessä. Vastaustila sen sijaan on avoin mikä onkin erotuksena kyselytutkimuksessa. (Ojasalo ym. 2009, 97.)

Syksyllä tehty kysely yrityksille sen sijaan tehtiin työpajan yhteydessä ja kysymykset sisällytettiin palvelumuotoilussa käytettyyn tiedonkeruumenetelmään eli Ideapuuhun. Ideapuusta käytetään myös nimitystä Problem Tree. Ideapuu piirrettiin käsin ja etukäteen mietityt kysymykset muotoiltiin sen oksille teemoittain mahdollisimman lyhyeen muotoon. Tällä tavalla kysely saatiin tehtyä ilman, että mahdollisesta vastaajien määrästä tarvitsi huolehtia. Näin myös kiireisimmät yritykset pystyivät samalla miettimään rauhassa esitettyjä kysymyksiä. Ideointitekniikoita käytetään yleisesti palvelumuotoilussa, jotta ihmiset saadaan innostumaan käsiteltävästä aiheesta ja näin saadaan tietoa jäseneltyä. Yleisimpiä menetelmiä ovat mind-mapping, SWOT – analyysi sekä Six Thinking Hats. Valittua menetelmää voidaan käyttää esimerkiksi ”jäänrikkojana” ja näin saadaan osanottajat rentoutumaan sekä ottamaan paremmin osaa keskusteluun. Perimmäisenä tarkoituksena on kuitenkin se, että ideoiden kehittyminen saataisiin paremmin toimimaan ryhmätilanteissa. (Stickdorn & Schneider 2011, 180.)

Opinnäytetyössä on käytetty laadullista menetelmää. Sille on tyypillistä juuri erilaiset haastattelut sekä havainnointi. Tutkittavia on yleensä tällöin vähemmän kuin määrällisessä menetelmässä ja tarkoitus olisikin saada suppeasta joukosta irti paljon tietoa. Laadullinen tutkimus on yleensä todelliseen elämään pohjautuva ja tutkimuksen kohde on yleensä tarkkaan harkittu. Tutkija on yleensä myös jotenkin osallisena tutkittavien toiminnassa ja näin hyvin lähellä kohdetta. Tutkimuksen prosessi sekä tulokset tulisivat olla hyvin tarkkaan valittuja sekä perusteltuja sillä näin lukija saa varmuuden tutkimuksen luotettavuudesta. Tähän voidaan myös käyttää triangulaatiota eli tällöin tapausta tutkitaan monella eri menetelmällä sekä monelta eri kantilta käyttämällä eri aineistoja sekä teorioita hyväksi. (Ojasalo ym. 2009, 94.)

Aineistona työssä on aiheeseen liittyvä kirjallisuus, dokumentit, palaverit ja muistiot, työpajat, sekä haastattelut. Projektin etenemisen raportoinnin tukena on päiväkirja, johon kootaan asioita palavereista ja työpajoista sekä omia tuntemuksia ja havaintoja tapaamisista.

2 B2B – PALVELUJEN MARKKINOINNIN ERITYISPIIRTEET

2.1 B2B- palvelujen markkinointi

Palvelu voidaan määritellä niin, että markkinointi tapahtuu eri osapuolten välillä vaihtamalla jotain markkinoilla. Näitä osapuolia voivat olla esimerkiksi yksityishenkilöt tai eri yritykset. Tämän vaihdon seurauksena kumpikin osapuoli käyttää jo olemassa olevia tai tulevia resurssejaan toisen osapuolen hyväksi. Tämä omien resurssien käyttö toisen osapuolen hyväksi on nimenomaan palvelua. (Vargo 2007, 26.)

B – to b- palveluissa on kyse palveluista, jotka ovat nimenomaan suunnattu yrityksille tai muille organisaatioille. Hyvänä esimerkkinä voidaan pitää esimerkiksi asiantuntijapalveluyrityksiä sekä ICT – alaa. Alat, jotka eivät ole perinteisesti palvelutoimialoja kuten luovat alat kasvattavat b- to b- palvelujen tuottamista. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 19.) B- to b-markkinoilla tavarat ja palvelut ostetaan yleensä muiden tavaroiden tai palvelujen tuottamiseen. Nämä tavarat ja palvelut taas myydään tai tuotetaan edelleen toiselle organisaatiolle tai kuluttajalle. Toiminta b- to b- markkinoilla on ammattimaista ja mutkikasta ja henkilökohtainen myynti on ensiarvoisen tärkeää. Asiakassuhteet ovat myös tärkeässä roolissa ja asiakkaat saavat näin henkilökohtaisesti räätälöityjä palveluita. B- to b-markkinoilla kaupankäynti on erittäin vaihtelevaa joten se vaikeuttaa kysynnän ja tarjonnan kohtaamista. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 24,26.)

B- to b – palvelujen markkinointia voidaan havainnollistaa esimerkiksi Grönroosin kolmivaiheisen prosessin avulla. Se jakaa markkinointiprosessin kolmeen vaiheeseen joita ovat *Alkuvaihe*, *Hankintaprosessi* sekä *Kulutusprosessi*. Alkuvaiheessa yritys yrittää saada tunnettavuutta tarjoamalla palveluita joita asiakkaat mahdollisesti tarvitsevat. Tähän tarvitaan imagoa eli mielikuvaa (ts. brändiä) jonka tulisi olla houkutteleva. Huonoa imagoa ei auta edes osaava myyntityö, mutta muuten tässä vaiheessa riittää normaali markkinointi. Henkilökohtainen myyntityö, massamarkkinointi sekä menekinedistäminen ja PR – työ auttavat yritystä saamaan kaivattua huomiota. Myös palvelujen hinnalla on merkitystä tässä vaiheessa. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 32 - 33.)

Hankintaprosessin vaiheessa aiemmin herätetty mielenkiinto tulisi saada käännettyä itse myyntitapahtumaksi. Henkilökohtaisella myynnillä on tässä vaiheessa suurempi merkitys kuin esimerkiksi massamarkkinoinnilla. Asiakkaan ottaessa yhteyttä yritykseen on siirrytty

hankintavaiheeseen ja tällöin yrityksen jokaisella tekijällä on merkitystä asiakkaan tehdessä ostopäätöstä. Kulutusprosessi on prosessin viimeinen vaihe, jolloin varmistetaan palveluiden myynti uudelleen asiakkaalle. Tällöin tulisi luoda asiakkaaseen toimiva suhde eli asiakaskontakti. Tässä vaiheessa merkitystä on vain henkilökohtaisella vuorovaikutuksella ja palveluprosessin onnistumisella, jotta asiakas saadaan palamaan uudelleen. Yrityksen tulisi pyrkiä muodostamaan asiakkaan tarpeita vastaava palvelukokonaisuus. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 34.)

2.2 B2B-palvelujen osto

Ostoprosessin tunteminen on tekijä joka luo pohjan b- to b- markkinoinnille. Tässä prosessissa keskeisenä tekijänä on "buying center" joka tarkoittaa ryhmää henkilöitä, jotka vaikuttavat yrityksen ostopäätökseen. Kyseiset henkilöt eivät kuitenkaan ole välttämättä hankintaosaston henkilökuntaa, vaan voivat olla kytköksissä prosessiin monella eri tavalla. Kyseiset henkilöt on jaettu seitsemään eri rooliin joita ovat *aloitteen tekijä, käyttäjä, vaikuttaja, portinvartija, ostaja, päätöksentekijä sekä kontrolloija*. Sama henkilö voi toimia useammassa eri roolissa. Aloitteentekijä alkaa tehdä ostoprosessin koettuaan jonkun ongelman, jonka vuoksi prosessi tulee laittaa alulle tai jos hän saa mahdollisuuden siihen. Käyttäjät sen sijaan käyttävät oston kohteena olevaa tuotetta/palvelua tai työskentelevät sen parissa. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 36, 37.)

Vaikuttajat taas tuovat esille tietoa, jota tarvitaan tehdessä ostopäätöstä. Vaikuttajat ovat yleensä jonkinlaisia teknisiä asiantuntijoita tai niitä, jotka tuotetta lopulta käyttävät. Seuraavana ovat portinvartijat jotka ovat avainasemassa päättämässä siitä mitä ja kuinka paljon tietoa ostoprosessiin kuuluville henkilöille annetaan. Tällaisia henkilöitä voivat olla esimerkiksi sihteerit tai hankinta-agentit. Ostajat ovat henkilöitä jotka ottavat yhteyttä myyjätahoon ja tekevät tilauksen. Heillä voi olla valtaa rajatusti tai hyvinkin paljon toteuttaa osto ja tehdä siitä sopimus. Jos ostajalla ei ole tarpeeksi valtuuksia toteuttaa osto, tarvitaan päätöksentekijä. Kontrolloijat sen sijaan pitävät kiinni lompakon nyöreistä eli he vastaavat oston budjetista. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 36.)

Itse ostoprosessin tunteminen on myös tärkeää. B- to b-palvelujen ostoprosessi on nelivaiheinen, johon kuuluvat tarpeiden tunnistaminen, tiedon hankinta, toimittajan valinta sekä toimittajan suorituksen arviointi. Tarpeiden tunnistamisessa tulisi määritellä ongelma, johon haetaan ratkaisua. Mukaan tulisi ottaa osapuolia, jotka ovat kiinnostuneita prosessista sekä tehdä analyysi siitä, tulisiko tuote tai palvelu tuottaa itse, vai ostaa ulkopuoliselta toimittajalta. Tässä vaiheessa

tulisi myös kehittää spesifikaatioita. Kyseessä on tarkat vaatimukset, jotka ostettavan palvelun on täytettävä. Seuraavana vuorossa on tiedon hankinta. Tällöin tietoa haetaan erilaisten yrityksen suoritusten, suositusten, omien kontaktien sekä yritysesitteiden kautta. Toimittajan valintaan sen sijaan vaikuttavat saatu kokemus, se mitä tuote tai palvelu maksaa, yrityksen maine ja sijainti sekä yrityksen referenssit ja koko. Viimeisenä arvioidaan toimittajan suoritusta. Ensimmäisenä tulisi määrittää arvioija. Tärkeitä kriteereitä ovat työn laatu, kommunikointi prosessin aikana sekä kuinka aikataulut pitävät. Yrityksen joustavuus sekä luotettavuus ovat myös ratkaisevia tekijöitä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 41 - 42.)

2.3 B2B-palvelujen myyntiprosessi

Myyntiprosessista puhuttaessa b- to b-palveluiden kannalta puhutaan nimenomaan henkilökohtaisesta myyntityöstä. Tämäkin prosessi etenee vaiheittain niin kuin ostoprosessi. Sen ensimmäisessä vaiheessa etsitään sekä arvioidaan prospekteja eli mahdollisia asiakkaita. Tämä prosessin vaihe on erityisen raskas lukuisten hylkäämisten vuoksi, joten sitä suorittava yritys tai organisaatio tulee valita huolella. Myös prospektin valinnassa tulee olla huolellinen ja mahdollisesta asiakkaasta onkin otettava kaikki mahdollinen selville etukäteen. Seuraavana valmistellaan myyntiesittely, johon tätä tietoa myös tarvitaan. Tärkeää on päättää tehdäänkö esittely ostohenkilöstölle ryhmänä vai yksitellen poikkeavista asenteista johtuen. Kolmas vaihe on kriittisin eli alkulähestyminen, jolloin luodaan ensivaikutelma ostajille. Toista tilaisuutta ei tule positiivisen ensivaikutelman luomiseen. Tällöin tulisi myös saada prospektin kiinnostus heräämään tuotetta tai palvelua kohtaan. Mahdollinen asiakas tulisi myös saada ajattelemaan positiivisesti myyntihenkilöstä sekä hänen yhteydenotostaan. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 53 - 56.)

Seuraavana on prosessin ydin eli myyntiesittelyn pitäminen. Myyntiesittelyssä tulisi saada tuotua hyvin esille oman palvelun hyödyt ja ominaisuudet asiakkaalle sekä herättää asiakkaan halu ostaa kyseinen palvelu tai tuote. Tästä yleensä seuraa vastustelua ja vastaväitteitä, jotka osaavan myyntihenkilön tulisi osata kääntää itselleen voitoksi. Jos tässä on onnistuttu, niin lopputuloksena on kaupan päättäminen. Eli tällöin asiakas on antanut suostumuksensa palvelun tai tuotteen ostamiselle. Viimeisenä tulisi suorittaa seuranta sekä huolehtia asiakkaasta ja jälkimarkkinoinnista. Tällä tavalla luodaan pohjaa asiakkuuden säilymiselle sekä uusintaostoille. Tärkeimpänä myyntihenkilön ominaisuutena voidaankin pitää vuorovaikutustaitoja. Hyvä myyntihenkilö osaa kuunnella, kirjoittaa sekä keskustella. Hänellä on myös taito ratkaista asiakkaan ongelmia. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 57 - 59.)

Saadakseen liiketoimintansa kannattavaksi tulisi b- to b-palveluja tarjoavan yrityksen luoda ja ylläpitää asiakassuhteitaan, sillä sitä voidaan pitää erittäin merkittävänä tekijänä. Tavoitteena olisi luoda pitkiä asiakassuhteita jotka ovat alalle tyypillisiä. Asiakassuhteisiin perustuva markkinointia tarkasteltaessa tämä juuri on tavoitteena. Suhteiden tulisi myös olla kannattavia ja niitä tulisi ylläpitää sekä vahvistaa. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 121.) Ojasalo & Ojasalo (2010, 122) viittaa Grönroosiin jonka mukaan asiakassuhteisiin perustuvan markkinoinnin tulisi tunnistaa, luoda, ylläpitää, vahvistaa sekä myös tarpeen vaatiessa lopettaa asiakkaisiin perustuvan suhteensa niin, että sille asetetut tavoitteet täyttyvät. Tätä lähestymistapaa voidaan pitää kokonaisvaltaisena sekä strategisena.

2.4 Asiakkaan ongelma ja sen ratkaisu

Yleisesti ottaen myyty palvelu voidaan katsoa olevan ratkaisu johonkin asiakkaan ongelmaan. Tämä on syy miksi b- to b – palvelut perustuvat pitkälti asiakkaan ongelmaan, joka tulisi määritellä ja ratkaista. Ongelmia voi olla erilaisia. Yksi näistä on negatiiviseksi luokiteltava menneisyydessä tapahtunut virhe tai mahdollisuus, joka on jäänyt hyödyntämättä. Tällöin keskitytään tekemään korjaavia toimenpiteitä. Ongelmat voivat olla myös positiivisia, jolloin asiakasyritys haluaa esimerkiksi vain lisää volyymia tai uusia innovaatioita omalle hyvin menestyvälle yritykselleen. Ongelmaksi voidaan myös luokitella yleinen tyytymättömyyden tunne. B- to b – palvelujen kautta ajateltuna ongelma on silloin olemassa, jos olemassa oleva sekä haluttu olotila eivät kohtaa. Tällöin myös yrityksessä voi olla tilanne, että joku haluaa muutoksen tähän olotilojen epätasapainoon. Saatua ratkaisua edustaa asiakkaalle arvoa jonka b- to b- palveluja myyvä yritys voi käyttää myyntimahdollisuutena. Asiakkaan ongelmaa tulisi käsitellä niin, että ensin määritellään ongelman sisältö, sitten määritellään missä ongelma sijaitsee organisaatiossa. Kolmantena tulisi selvittää kenen ongelma on ja kuinka merkittävä tai voimakas se on. Viimeisenä vaiheena tulisi tarkastella ongelman aikaperspektiiviä eli milloin ongelma on havaittu ja kuinka usein. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 62 - 65.)

3 PALVELUMUOTOILUN PROSESSI JA MENETELMÄT

3.1 Palvelumuotoilun käsite

Palvelu käsitteenä muodostuu erilaisista määritelmistä. Yksi näistä on asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen ja kysymykset siitä, kuinka sen tulisi tapahtua, miten sen tulisi tapahtua, mitä asiakkaan eteen tulisi tehdä ja kuinka se aiotaan saavuttaa. Ahola (28.1.2013, projektipalaveri) viittaa materiaalissaan Clarkiin sekä Johnstoniin jotka määrittelevät palvelukäsitteen seuraavasti:

- 1. palveluoperaatio (service operation): tapa millä palvelu toimitetaan
- 2. palvelukokemus (service experience): asiakkaan suora kokemus palvelusta
- 3. palvelun tulos: (service outcome): asiakkaan palvelusta saamat hyödyt sekä tulokset
- 4. palvelun arvo (value of the service): hyödyt, jotka asiakas saa verrattuna palvelujen kustannuksiin

Palvelumuotoilussa on kyse siitä, että loppukäyttäjät itse osallistuvat palvelun kehittämiseen. Heidän tehtävänä on kerätä tietoa itse ja kertoa kokemuksistaan. Tutkijoiden tehtävänä on seurata käyttäjiä ja tehdä havaintoja heidän käyttäytymisestään. Palvelumuotoilua voidaan pitää osana laajempaa trendiä, jossa uudet ideat muokataan asiakkaiden kanssa tehdyn luovan työn avulla. Ideat kuvataan erilaisten visuaalisten elementtien avulla kuten kuvakertomusten, videoiden sekä piirrosten. Tämä auttaa palvelun kehittäjiä ymmärtämään palvelun ydintä. Ideaa voidaan testata esimerkiksi näyttelemällä erilaisia palvelutilanteita. (Miettinen 2011, 21.)

Palvelumuotoilun kivijalkana voidaan pitää asiakkaan ymmärtämistä. Sen keskeisenä sisältönä ovat arvon luominen sekä erilaiset vuorovaikutusprosessit. Palvelumuotoilussa on eri prosesseja, joita ovat iteraatio sekä yhteissuunnittelu. Iteraatio tarkoittaa toistuvaa suunnittelua, joka tapahtuu erilaisten suunnitteluratkaisujen kehittämisen, kokeilemisen sekä tulosten arvioinnin toistuvana prosessina. Tämän prosessin avulla suunnitteluratkaisut muotoutuvat paremmaksi koko ajan ja näin saadaan käsitys palvelun toimivuudesta ja siitä, onko se mahdollinen. Myös ympäristön jatkuva muuttuminen haastaa ottamaan avuksi palvelumuotoilun, jonka avulla saadaan välineet vastata tähän muutokseen. Se antaa laajemman katsantokannan kyseessä olevaan suunnitelmalliseen ongelmaan. Ratkaisu voi olla kuitenkin muutakin kuin jotain konkreettista. Se voi olla esimerkiksi kuvaus järjestelmästä, jokin uusi tapa toimia asiakaspalvelutilanteessa tai palveluele joka on asiakasystävällisempi. (Miettinen 2011, 22 – 23, 26.)

Palvelumuotoilun lähtökohtana voidaan pitää muotoilua, joka liittyy esineisiin, tiloihin sekä palveluprosessiin jotka ovat osa palvelua. Se hyödyntää työvälineitä, joita käytetään käyttäjälähtöisessä tutkimuksessa (Miettinen 2011, 30). Miettinen (2011, 31) viittaa Koivistoon, jonka mukaan palvelumuotoilu auttaa luomaan asiakkaalle palvelukokemuksen, joka on hänen omien toiveiden sekä tarpeiden mukainen. Prosessissa otetaan huomioon myös tuottajien näkökulma. Palvelumuotoilu voikin olla sekä jonkun uuden suunnittelua tai vanhan kehittämistä. Palvelumuotoilu on myös empaattista muotoilua, jonka tarkoituksena on tunnistaa asiakkaan piilossa olevat tarpeet. Tämän vuoksi prosessin alussa tulisikin kasvattaa asiakasymmärrystä sekä opetella ymmärtämään käyttäjän omia kokemuksia. Tällöin havainnointi voidaankin suorittaa esimerkiksi asiakkaan normaalissa koti – tai työympäristössä, jolloin nähdään tuotteiden ja palveluiden todellinen käyttöaste. (Miettinen 2011, 31 - 32.)

3.2 Palvelumuotoilu prosessina

Hyvät sosiaaliset taidot, empatiakyky loppukäyttäjää kohtaan sekä luovuus ja visuaalinen ajattelu ovat ominaisuuksia joita palvelumuotoilun prosessi sekä työkalut painottavat. Tällöin muotoilija on se henkilö, joka on tärkeä toimija eri sidosryhmien välillä. (Miettinen 2011, 32 - 33.) Palvelumuotoiluprosessia voidaan kuvata prosessina, joka noudattaa luovan ongelmanratkaisun periaatteita. Sen toiminnot etenevät loogisesti ja toistuvat yhä uudelleen. Palvelun luominen on luonteeltaan ainutkertaista, koska siinä tuotetaan aina jotain uutta. Tämän vuoksi palvelumuotoilua on hankala rajata mihinkään tarkkaan määrättyjen rajojen sisälle. Seuraava malli kuvaakin pelkän palvelumuotoilun rungon, jota voidaan soveltaa jokaiseen tapaukseen erikseen. (Tuulaniemi 2011, 126.)

Tuulaniemen (2011, 127 – 128) mukaan palvelumuotoiluprosessi koostuu viidestä eri vaiheesta joita ovat *määrittely, tutkimus, suunnittelu, palveluntuotanto ja arviointi*. Määrittelyvaiheessa on tarkoitus saada itselle käsitys yrityksestä, joka palvelun tuottaa ja siitä, mitkä sen tavoitteet ovat. Tutkimusvaiheen tarkoitus taas on saada kokonaiskuva yrityksestä ja tarkentaa se, mitkä palvelun tuottajan tavoitteet ovat. Tämä voidaan tehdä esimerkiksi haastattelun, keskustelun tai asiakastutkimuksen avulla. Kolmas vaihe eli suunnitteluvaihe on suunnitteluhaasteen ideoimista ja konseptoimista, jolloin eri vaihtoehdot voidaan testata asiakkaalla. Tämän avulla voidaan luoda mittareita, jotta palvelu saadaan tuotettua. Neljäntenä olevassa palvelutuotannon vaiheessa palvelukonsepti on jo valmis markkinoille vietäväksi, jolloin sitä voidaan testata asiakkailla ja näin kehittää. Lopuksi tulee arviointi, jolloin prosessin onnistumista voidaan arvioida. Näin voidaan

myös mitata sitä, miten palvelu on toteutunut markkinoilla, ja saadun palautteen perusteella vielä lopuksi hienosäätää.

Projekti aloitetaan määrittelyllä. Alussa on tärkeää määrittää tarina, joka on palveluidean taustalla. Se kertoo sen, mitä hyötyä palvelusta on käyttäjälle sekä organisaatiolle, joka palvelun tuottaa. Tarinaan määriteltäessä ja siitä pöytäkirjaa pidettäessä puhutaan briiffistä (brief). Briiffi sisältää kaiken tiedon jota tarvitaan prosessin toteuttamiseen ja onnistumiseen. Se myös elää koko ajan prosessin edetessä. Briiffin ollessa valmis, työn tilaaja voi ottaa yhteyttä palvelumuotoilutoimistoihin ja kysyä tarjousta. Seuraavana on vuorossa esitutkimus, jonka aikana asiakkaan tulisi antaa toimistolle kaikki tarvittavat tiedot omasta organisaatiostaan. (Tuulaniemi 2011, 132 – 136.)

Tutkimusvaihe alkaa asiakasymmärryksen kasvattamisella. Se on yksi kriittisimpiä vaiheita palvelumuotoilussa. Tällöin tulisi panostaa asiakastiedon keräämiseen ja analysoimiseen, jotta saataisiin tarpeellista tietoa asiakkaista. Loppukäyttäjien profilointi on erittäin tärkeää, jotta palvelu osataan oikein suunnitella heidän toiveita ja tarpeita vastaaviksi. Asiakasymmärrys nimenomaan muodostuu siitä, mitkä loppukäyttäjän motiivit ovat. Tässä hyvänä työkaluna toimivat erilaiset asiakastutkimukset. Tietoa voidaan myös kerätä esimerkiksi valmiista lähteistä, haastattelujen avulla, havainnoimalla, osallistamalla kohderyhmää, kulttuurisilla luotaimilla sekä verkossa käytettävillä online etnografioilla sekä -tutkimuksilla. (Tuulaniemi 2011, 142, 146.)

Strateginen suunnitteluvaihe tarkoittaa jo tehtyä briiffiä asioilla, joita saatiin selville esitutkimuksessa. Tarkoituksena on saada palvelutuote suunnattua strategisesti. Valitsemalla kilpailustrategia palvelun suunnittelu voidaan suunnata oikein. Näin koko yrityksen on valittava oma strategiansa tarkalleen ja löytää oma paikkansa markkinoilla. Myös yrityksen brändin vuoksi on kilpailustrategian oltava jokaiselle palvelulle yhtenäinen, se ei nimittäin kestä montaa eri strategiaa. (Tuulaniemi 2011, 172, 174.)

Seuraavana on suunnitteluvaihe joka sisältää ideoinnin sekä konseptoinnin. Ideoinnin tarkoituksena on saada paljon erilaisia ratkaisuehdotuksia käsillä olevaan ongelmaan. Ongelmaa tulisi lähestyä aluksi niin, että sitä katsotaan kaukaa sekä ilman kritiikkiä. Prosessin edetessä kohdetta voidaan tarkentaa. Ideointi voi olla joko laajenevaa (divergenssi) tai supistuvaa (konvergenssi). Tarkoituksena on kerätä iso joukko ideoita, joita aletaan vähitellen karsia sekä yhdistelemään. (Tuulaniemi 2011, 180.)

Tuulaniemi (2011, 189) määrittelee konseptoinnin olevan ”palvelun suuri kuva”. Sen avulla voidaan kuvata koko palvelun keskeinen idea. Kirjassaan Miettinen (2011,107) viittaa Keinoseen, joka määrittelee palvelukonseptin olevan työkalu. Sen avulla on mahdollista kuvata palvelutuokioita, palvelupolkuja sekä muita rakenteita, jotka liittyvät palvelun tuottamiseen. Näiden avulla tuodaan konkreettiseksi se millainen on palvelun tuotantotapa, sen rakenne ja päävaiheet vaikka itse palvelua ei ole vielä olemassa. Itse konseptointi tulisi kytkeä itse innovaatioprosessiin sekä liiketoiminnallisiin tavoitteisiin, joita yrityksellä on. Se on myös oiva väline palveluideoiden esittämiseen oman yrityksen sisällä.

Keinosen mukaan konseptisuunnittelua voidaan käyttää eri näkökulmien eli käyttäjäkeskeisen suunnittelun, määrällisen sekä laadullisen tutkimustiedon, luonnosten, kuvien sekä mallien yhdistämiseen. Palvelun lanseerausvaiheessa se voi olla tukena monella tavalla yhtiön liiketoiminnassa. Konsepti esittää palvelun keskeiset ominaisuudet, ei määritä sitä. Se on työkaluna kun halutaan kuvata käyttäjien tarpeita, esittää ne ymmärrettävässä muodossa sekä tukea päätöksentekoa. Konseptoinnin avulla voidaan myös tehdä tulevaisuudenkuvia, ennakoita etukäteen teknologista kehitystä sekä tulevaisuutta. Se on myös apuvälineenä yrityksen brändin sekä strategian tarkastelemisessa. (Miettinen 2011, 107.)

Miettinen (2011, 107 – 108) viittaa kirjassaan kahteen kirjaan jotka ovat jakaneet palvelun konseptisuunnittelun eri vaiheisiin. Ensimmäisenä on Morelli, jonka mukaan se voidaan jakaa kahteen vaiheeseen joita ovat a) tutkimusvaihe sekä b) projektivaihe. Tutkimusvaiheessa keskitytään asiakkaiden tarpeiden tunnistamiseen sekä konseptin valintaan ja testaamiseen. Toisessa vaiheessa taas määritellään ominaisuuksia, kehitetään vaihtoehtoisia konsepteja sekä määritellään viimeinen konsepti.

Konseptisuunnittelua ympäröi monikanavainen ympäristö jonka vuoksi sen toteuttamiseen tarvitaan hyviä työkaluja. Miettinen (2011,108) viittaa Faber ym.:n jonka mukaan palvelumuotoilun rooli on tuoda esille palvelun arvo käyttäjälle erityisesti sähköisten palveluiden muotoilussa. Morellin, johon Miettinen (2011, 108) edelleen viittaa, mukaan erilaiset visualisoinnin menetelmät ovat tärkeitä työkaluja kun esitetään palvelukonseptia. Visualisointi on apuna kun tuodaan keskusteluun tai arviointiin mukaan laajempi tiimi. Konseptin kuvaamisessa voidaan käyttää apuna erilaisia kuvatauluja tai visuaalisia malleja. Esimerkiksi *Use case* – kuvaus on kertomus, joka kuvaa palvelun käyttötilannetta. Palvelukonseptin esittäminen onkin haasteellista sillä

kommunikoinnissa tulee ottaa huomioon niin tekniset kuin immateriaaliset ominaisuudet kuten kulttuuriset arvot, organisatoriset asiat sekä tieto, joka liittyy palvelun suorittamiseen.

Osa suunnitteluvaihetta on myös palvelujen prototypointi. Prototyypin voidaan sanoa tarkoittavan ihan ensimmäistä ja alkuperäistä versiota jostain. Palvelumuotoilussa prototypointi kuitenkin tarkoittaa sitä, että rakennetaan nopea malli, jotta suunnittelu ja kehittäminen olisivat helpompaa. Sen avulla testataan palvelua ja sitä, toimivatko kehitetyt konseptit toivotunlaisesti. Prototypointi on tärkeä osa palvelumuotoilua ja testausta tehdäänkin prosessin kaikissa vaiheissa. Se auttaa ymmärtämään kehityksen kohteena olevaa asiaa entistä syvällisemmin. Prototyyppi voidaan rakentaa lähes mistä vain materiaalista mitä normaalista työympäristöstä löytyy. (Tuulaniemi 2011, 194 - 195.)

Miettinen (2011, 131 - 132) viittaa kirjassaan Fulton Suriin joka määrittelee prototypoinnin eli koemallintamisen olevan ideoiden konkretisoimista. Tällöin voidaan käyttää apuna myös erilaisia malleja. Prototypointi on kuitenkin vain ajatuskokeilu eikä sinällään käyttäjille valmis esiteltäväksi. Hän myös korostaa vuorovaikutuksen merkitystä prototypoinnissa asiakkaan ja työntekijän välillä. Prototypointia on monenlaista. Voidaan rakentaa esimerkiksi tuoteprototyyppi, jota voidaan testata käyttäjillä. Kokonaisvaltaisemmaksi sen tekee erilaiset tarinalliset (storytelling) menetelmät. Kokemusta voidaan myös mallintaa ja sitä kutsutaan nimellä experience prototyping. Se korostaakin omaa käyttäjän tai suunnittelijan omaa kokemusta, joka saadaan aktiivisen osallistumisen kautta. (Miettinen 2011, 132.) Miettinen (2011, 134 – 135) viittaa myöhemmin Fulton Suriin sekä Buchenauhun joiden mukaan yksi tärkeä tavoite prototypioinnille on tuottaa tietoa, jota voidaan hyödyntää suunnitteluprosessin ja päätöksenteon aikana. Päätöksenteon tulisi pohjautua siihen, miten eri konsepteja sekä ideoita arvotetaan. Tämä tapahtuu eri menetelmien avulla, joita ovat Pughn`n metodi, työryhmäarviointi, heuristinen arviointi, walk-through-arviointi, fokusryhmäkeskustelut tai intuitio.

Tuotantovaiheeseen liittyy pilotointi. Tällöin palvelumuotoilu prosessin onnistuminen tulisi mitata jollain tavalla. Eri menetelmiä ovat muun muassa palvelun laatua tarkkaileva mysteerishoppaaja, erilaiset haastattelut, havainnointi sekä yrityksen oma arviointi. Näistä saatujen tuloksien avulla voidaan määritellä palvelun onnistumiset ja epäonnistumiset ja sen perusteella tehdä muutoksia. Palvelutuotteiden elinkaaresta ei ole ikinä varmuutta joten palvelukonseptit olisikin tuotava asiakkaiden arvioitavaksi jo aikaisessa vaiheessa, jotta niiden kiinnostavuus saataisiin testattua jo aikaisessa vaiheessa. Testauksen päätyttyä, prosessia tulisi kehittää ja palvelu tuoda

markkinoille kun se on valmis. Tämän jälkeen palvelu tulisi dokumentoida eli kuvata, sen toimintaympäristö sekä kontaktipisteet viimeistellä ja viimeisenä palvelu tulisi lanseerata markkinoille. Siinä olennaista on se, että palvelu markkinoidaan kohdennetulle ryhmälle heille tutulla tavalla sekä heidän omassa ympäristössään. Prosessissa on tärkeintä jatkuva kehittäminen. Tämä sisältää ympäristön jatkuvaa tarkkailua sekä palvelun jatkuvaa kehittämistä asiakastarpeiden tyydyttämiseksi. (Tuulaniemi 2011, 230 - 232, 238, 243.)

3.3 Palvelujen markkinoinnin peruskäsitteitä

Palveluiden suunnittelu voidaan nähdä haasteena, sillä palvelut eivät ole konkreettisia asioita ja ne ovat prosesseja jotka tapahtuvat ajan myötä. Tämän vuoksi palvelumuotoilu jäsentää asioita omilla käsitteillä, joista osa on lainattu palvelujen markkinoinnin puolelta. Näiden avulla palvelutuotteet saadaan konkreettisempaan ja hallittavampaan muotoon. (Miettinen 2011, 43.)

Palvelupaketti Palvelupaketin avulla kuvataan palvelun lopputulos eli se mistä osa-alueista koostuu asiakkaan tarpeita tyydyttävä lopputarjooma. Se voidaan jakaa eri osiin eli ydinpalveluihin, liitännäispalveluihin sekä tukipalveluihin. Keskellä on ydinpalvelu, jonka ympärille kaikki muu rakentuu. Palvelupaketissa tulee ottaa myös huomioon palvelun tuotantoprosessi, ei pelkästään lopputulosta. Tällöin puhutaan *laajennetusta palvelutarjoamasta* jonka prosessi voidaan jakaa siihen miten palvelu saavutetaan, miten vuorovaikutus toimii palveluorganisaation kanssa sekä miten asiakas osallistuu prosessiin. (Miettinen 2011, 43 - 45.)

Palvelujärjestelmä Palvelujärjestelmää tarvitaan kuvaamaan ne resurssit ja tukitoiminnot, joita tarvitaan palvelutuotteen tuottamiseen. Sen avulla erotetaan ne osat, jotka näkyvät asiakkaalle (vuorovaikutteinen osa) ja ne osat, jotka jäävät näkymättömiksi (tukiosa). Vuorovaikutteinen osa on se, jonka avulla asiakas kokee palvelun ja on vuorovaikutteisessa suhteessa palveluntarjoajaan. Se voidaan jakaa seitsemään eri resurssiin joita ovat asiakas- tai kontaktiresurssit, järjestelmät ja operatiiviset rutiinit, fyysiset resurssit, johtamistuki, fyysinen tuki sekä järjestelmätuki. (Miettinen 2011, 46 - 48.)

Palvelu käyttäjän silmin Koska palvelun käyttäjät ovat keskeisessä roolissa palvelumuotoilussa, on tärkeää korostaa sitä ymmärrystä miten palvelu koetaan ja miten sitä käytetään. Palvelumuotoilussa keskitytäänkin yleensä asiakkaalle näkyvään osaan eli vuorovaikutteiseen osaan. *Palvelutuokiot* ovat päävaiheita tai keskeisessä roolissa olevia kohtaamisia palvelussa,

jolloin itse palvelun tuotanto sekä vuorovaikutus asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä tapahtuu. *Palvelupolku* taas on kokonaisuus, joka tuottaa palvelun arvokokonaisuuden sekä asiakaskokemuksen asiakkaalle ja koostuu peräkkäisistä palvelutuokioista. Sen muodostumiseen vaikuttavat niin asiakkaan omat valinnat kuin tuotantoprosessi jonka palveluntarjoaja asettaa. *Kontaktipisteet* ovat tilanteita, joissa asiakas voi eri aistein kokea palvelun tai sen tuotemerkin. Palvelutuokio koostuu näistä kontaktipisteistä. Ne voidaan jakaa neljään eri kategoriaan: kanavat (ympäristö, paikka, tilanne), esineet (tavarat, laitteet), toimintamallit sekä ihmiset. (Miettinen 2011, 49 - 51.)

4 PALVELUKONSEPTIN KEHITTÄMISEN VAIHEET

4.1 Taustaa

Unelma-projekti aloitettiin vuonna 2011. Se on Interreg IV A-rahoitteinen projekti ja mukana rahoituksessa ovat myös Lapin liitto sekä Norrbottenin lääninhallitus. Projektin jäsenillä oli verkosto jo valmiina yhteistyökumppaneineen ja samat tahot ovat alusta pitäen pysyneet hankkeessa mukana. (Vuorela 15.2.2013, puhelinhaastattelu.)

Oulun seudun ammattikorkeakoulu on tullut mukaan Unelma-projektiin tarjoamalla omaa osaamistaan oltuaan mukana TYKES:in rahoittamassa PALI – hankkeessa. Aiheesta ovat kirjoittaneet Vuorela, Ahola ja Aro vuonna 2012 artikkelissaan ”Opportunities and challenges of using service design in SME service business development”. Artikkelin on julkaistu Lapin Yliopiston julkaisussa *Service design with theory: discussions on change, value and methods*. PALI – hanke on kuvattu hankkeen nettisivuilla seuraavalla tavalla:

”Hanke kehittää palvelumuotoilun avulla PK – yritysten ja välittäjäorganisaatioiden palveluliiketoiminnan osaamista palvelujärjestelmien, palvelukulttuurin kehittämisen sekä käyttäjälähtöisten ja uudistettujen palvelutuotteiden alueilla. Sen tavoitteena on vahvistaa ammattikorkeakoulujen roolia palveluliiketoiminnan ja palveluosaamisen siirrossa PK – yrityksille. Pitkän tähtäimen tavoite on rakentaa ammattikorkeakouluihin monialainen palvelumuotoilun klinikka/kehitysalusta ohjaamaan osaamisen siirtoa ammattikorkeakouluilta yrityksille.” (Humanistinen ammattikorkeakoulu 2013, hakupäivä 15.2.2013.)

Projekti on kehitetty yhteistyössä Pohjois- Suomen ja - Ruotsin yhteistyökumppaneiden kanssa. Suomesta hankkeesta ovat mukana Oulun Yliopisto ja sieltä Mikroskopian ja nanoteknologian keskus (MNT Center), Kemi – Tornion ammattikorkeakoulu (KTUAS) sekä Oulun seudun ammattikorkeakoulu (OUAS). Ruotsalaisia yhteistyökumppaneita ovat Luulajan Teknillinen korkeakoulu (DPE-LTU sekä Eislab-LTU) sekä komposiittialan tutkimuslaitos Swerea SICOMP Piteåsta. (Oulun seudun ammattikorkeakoulu 2013, hakupäivä 28.1.2013.)

Yrityspuolen yhteistyökumppaneina projektissa ovat Suomesta Fairchild Semiconductor Finland Oy, Xperion Oy, Rautaruukki Oyj ja ruotsalainen APC sekä Blatraden (Oulun seudun ammattikorkeakoulu 2013, hakupäivä 28.1.2013). Fairchild Semiconductor Finland Oy on Oulussa toimiva yritys, jonka päätoimiala on elektroniikka sekä komponentit. Sen päätuote on

korkean suorituskyvyn puolijohteet, joiden tarkoituksena on optimoida langattoman yhteyksien energiatehokkuutta. (Fairchild Semiconductor 2013, hakupäivä 26.8.2013.)

Xperion Oy on komposiittialan valmistaja, jonka pääpaikka sijaitsee myös Oulussa (Xperion Oy, hakupäivä 26.8.2013). Rautaruukki Oyj taas on tunnettu globaali helsinkiläinen teräkseen ja teräsrakentamiseen erikoistunut yritys. Se käyttää yrityksensä markkinoitiin nimeä Ruukki. (Rautaruukki Oyj 2013, hakupäivä 26.8.2013.). APC on myös maailmanlaajuinen yritys, jonka kotipaikka on USA:ssa ja se on perustettu vuonna 1981. Sen tehtävänä on auttaa yrityksiä sekä yksityisiä ihmisiä parantamaan tieto- ja viestintäjärjestelmien hallittavuutta, käytettävyyttä sekä suorituskykyä erilaisilla ratkaisuilla. (APC 1995, hakupäivä 26.8.2013.) Viimeisin projektiin mukaan lähtenyt yritys on ruotsalainen Blatraden. Swerea SICOMP ja Blatraden ovat kilpailijoita keskenään mutta sijaitsevat fyysisesti lähellä toisiaan sekä tekevät jatkuvasti yhteistyötä keskenään. Blatraden on yritys, joka myy kuitukomposiitti materiaaleista valmistettuja tuotteita ympäri maailman (Blatraden, hakupäivä 9.10.2013).

Projektin sekä OAMK:n vastuulla olevan työpaketin tarkoituksena on kartoittaa alueen yliopistojen ja korkeakoulujen erikoislaboratorioiden palvelutarjontaa Pohjois-Suomessa ja – Ruotsissa ja sitä, miten niiden kuvantamis- ja analysointimenetelmiä voitaisiin hyödyntää teknologiayrityksissä. Projektin tavoitteena on selvittää millaisia palveluita alueen korkeakoulujen laboratorioilla on tarjota valmistavalle teollisuudelle. Tämän pohjalta tulisi syntyä tuotteistettu palvelu yritysasiakkaille. Tarkoituksena on myös kehittää tutkimuslaboratorioiden palvelutoimintaa niin, että se palvelee paremmin alueen yritysten tuotekehitystä ja lopputuotteiden laadunvalvontaa esimerkiksi erilaisten teknisten ongelmien ratkaisussa ilman yritysten kalliita omia investointeja. Projektin tavoitteena on olemassa olevien korkean teknologian laboratorioiden asiakasymmärryksen lisääminen ja palvelukonseptin kehittäminen projektisuunnitelman tavoitteiden mukaisesti (liite 2). (Oulun seudun ammattikorkeakoulu 2013, hakupäivä 28.1.2013.)

Projekti on jaettu seitsemään eri työpakettiin. Seuraavassa on jokainen työpaketti:

WP1. Project management and administration

WP2. Sorting out the company needs for imaging and analysis

WP3. Imaging and analysis methods of novel materials

WP4. Verification via mechanical testing and modeling

WP5. Definition of service procedure

WP6. Evaluation of results

WP7. Dissemination

(Oulun seudun ammattikorkeakoulu 2013, hakupäivä 28.1.2013.)

OAMK: n vastuulla on nimenomaan WP5 eli Työpaketti 5. Asiakasymmärryksen hankkimiseen sekä palvelukonseptin luomiseen käytettiin palvelumuotoilun menetelmiä. Malleja on monia mutta Stickdorn (2011, 126) jakaa kirjassaan muotoiluprosessin neljään osaan, joita ovat exploration, creation, reflection sekä implementation. Vaiheita voi olla myös enemmän, mutta yhteistä niille on sama ajattelutapa. Ensimmäisenä työpaketissämme oli vuorossa Exploration – vaihe. Sen tarkoituksena oli nimenomaan asiakasymmärryksen hankkiminen. Vaikka palvelumuotoilun tarkoituksena on laittaa asiakas prosessin keskiöön, niin itse prosessi kuitenkin alkaa nimenomaan asiakkaasta (Stickdorn 2011, 128).

Ensimmäisenä palvelumuotoilijan tulisi saada selville, millainen palvelutarjoajan oman yrityksen kulttuuri ja tavoitteet ovat. Tästä herääkin kysymys siitä, ymmärtääkö yritys edes palvelumuotoilun käsitettä ja onko se valmis koko prosessiin. Prosessi alkaa siitä, että määritellään olemassa oleva ongelma. Seuraavana ja tärkeimpänä tehtävä on kuitenkin löytää se ihan oikea ongelma. Onnistuakseen palvelumuotoilussa muotoilijan tulisi määrittää nykyisten sekä mahdollisten tulevien asiakkaiden näkökulma jo olemassa olevaan palveluun. Tärkeintä olisi nähdä asiat laajemmassa mittakaavassa ja selvittää asiakaskäyttäytymistä ohjaavat syyt. Päästäkseen perille ihmisten ajattelusta ja käyttäytymisestä palvelumuotoilijat käyttävät apunaan monenlaisia menetelmiä sekä työkaluja. Kolmanneksi löydökset tulisi tuoda näkyvään muotoon sekä tuoda esille jo ennestään vaikeasti käsiteltävien palveluiden rakenne. Tämä auttaa näkemään monimutkaisen prosessin kulun paremmin ja antaa osapuolille tunteen siitä, että toimimattomat palveluehdotukset pystytään muuttamaan. (Stickdorn 2011, 128 – 129.)

Seuraavana vuorossa oli syksyllä 2013 startannut Creation – vaihe. Projektissa oli tarkoituksena tässä vaiheessa palvelukonseptin luominen. Creation -vaihe edustaa nimenomaan tuottavaa vaihetta muuten samanlaisena toistuvassa prosessissa. Se on myös hyvin lähellä seuraavaa, eli Reflection - vaihetta. Kyseessä on ideoiden ja konseptien testaamisen vaihe. Samalla tulee esille myös yksi palvelumuotoilun ajattelutavoista eli tarkoituksena ei olekaan välttää virheitä vaan löytää niitä mahdollisimman paljon prosessin aikana ja oppia niistä mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Tässä vaiheessa paljastuu myös yksi palvelumuotoilijoiden pahe eli post-it – laput. Niiden käyttö on nimenomaan suotavaa, sillä kyseisten lappujen avulla voidaan tuoda helposti

näkyväksi sekä helposti seurattavaksi nopea ja luonteeltaan toistuva lähestymistapa. Päällimmäisenä tarkoituksena on saada ratkaisuja löydettyihin ongelmiin. Jotta ratkaisu olisi kokonaisvaltainen sekä kestävä, tulisi kaikki prosessin osapuolet saada mukaan tässä vaiheessa. (Stickdorn 2011, 130 – 131.)

Kolmas vaihe on Reflection. Sen ideana on testata edellisissä vaiheissa saatuja tuloksia. Testaaminen on helppoa mallikappaleen avulla, jota voidaan testata muutamalla asiakkaalla. Tämän perusteella mallikappaletta voidaan parantaa ja taas uudelleen testata. Haasteellista tästä tekee sen, että palvelua ei voidakaan fyysisesti rakentaa näkyville ja näin kysyä asiakkaiden mielipidettä. Palvelu tulisikin saada näkyväksi eri keinoin ja tällöin tulisi myös muistaa palvelun tunteellinen puoli. Apuna voidaan käyttää esimerkiksi sarjakuvia, kuvakäsikirjoituksia, videoita ja valokuvia tai jopa teatteria. Esitys tulisi kuitenkin pyrkiä pitämään sen realistisessa ympäristössä jos se on mahdollista. (Stickdorn 2011, 132 – 133.)

Viimeisenä vaiheena on Implementation. Toteutuakseen tämä toteuttamisen vaihe tarvitsee taakseen muutosta. Muutoksenhallinta on se fakta, joka tulisi ottaa tässä kohtaan huomioon. Muutoksen tulisi pohjautua jo aiemmissa vaiheissa muotoutuneeseen palvelukonseptiin. Tässä vaiheessa on myös tärkeää ottaa huomioon se palvelun tunneperäinen näkökulma, jonka pohjana on halutut asiakaskokemukset. Myös henkilöstöllä on tärkeä rooli tässä palvelumuotoilun vaiheessa ja heidät tulisikin ottaa mukaan prosessiin jo varhaisessa vaiheessa. Implementation – vaihe tarvitsee taakseen johtajien muutosvastarinnattoman tuen sekä nopeasti ja luovasti toimivan henkilökunnan. Tämän prosessin lopputuotoksena on itse palvelumuotoilu ajattelu. (Stickdorn 2011, 134 – 135.)

4.2 Asiakasymmärryksen hankkiminen

Asiakasymmärryksen hankkiminen oli lähtökohta mistä Työpaketti 5 aloitettiin. Tiedon saamiseksi järjestettiin työpajoja, joissa tarkoituksena oli palvelumuotoilun keinoin kerätä tietoa niin palveluntarjoajista kuin asiakkaista. Työpaja I on kokonaisuus, joka toteutettiin keväällä 2013 huhti- sekä toukokuun aikana sekä osittain vielä syksyllä asiakastyöpajojen muodossa (liite 3). Ensimmäisenä tehtävänä oli tehdä esivalmisteluja sekä harjoittelua itse Kemissä pidettävää työpajaa varten, joten sitä varten sovittiin Oulun Yliopistolle MNT Centerille kontaktipäivä. Päivän tarkoituksena oli käyttää työkaluna CoCo Toolkitia, jotta sen käyttämiseen saataisiin harjoitusta sekä saataisiin kokonaiskuva heidän tämän hetkisestä tilanteesta palveluntarjoajana. CoCo

Toolkit on työkalu, jonka avulla on helppoa luoda kokonaisvaltainen kuva yrityksen tämänhetkisestä tilanteesta nimenomaan palvelujen tarjoajan kannalta. CoCo Toolkitin avulla MNT Centerillä ongelmaksi nousikin palvelujen markkinointi sillä sitä ei käytännössä ole lainkaan. Kontaktipäivänä tallennusvälineenä käytettiin nauhuria, sillä muistiinpanojen tekeminen samanaikaisesti voi olla haastavaa. Samalla tehtiin myös ensimmäinen haastattelu kahdelle tutkijalle (Tutkija 1 ja Tutkija 2), jotka kuitenkin itse totesivat olevansa liian vähän aikaa yrityksessä työskennelleitä, jotta he pystyisivät vastaamaan kaikkiin esitettyihin kysymyksiin. Tämän vuoksi haastattelimme myös Kemin työpajan yhteydessä kolmatta tutkijaa (Tutkija 3), joka on työsuhteeltaan pisimpään yrityksessä olleena eniten perillä MNT:n asioista.

Itse Työpaja I toteutettiin toukokuussa 2013 Kemi-Tornion ammattikorkeakoulussa ja heidän edustajanaan toimi yksi projektin vetäjistä. Paikalla oli Ruotsin puolelta LTU:n edustaja ja heidän opiskelijoitaan sekä Swerea SICOMP:in edustaja. Suomen puolelta oli Oulun yliopistolta (MNT Center) heidän edustajansa sekä OAMK:n edustajat. Koska MNT Center kävi jo aiemmassa palaverissa oman osuutensa läpi, toteutettiin työkalun käyttö kahden ruotsalaisen edustajan kesken. Samalla myös tehtiin toinen täydentävä haastattelu MNT Centerille. Tarkoitus oli tehdä haastatteluja myös lisää, mutta aika loppui kesken. Käytetyt työkalut olivat CoCo Toolkit sekä Business Model Canvas, jota käytettiin saatujen tulosten purkamiseen sekä kokonaiskuvan saamiseen. Työkalujen avulla saatiin tulokseksi se, että SICOMP:in ongelmakohta on viestintä, koska kaikki siihen liittyvä on yhden henkilön takana.

Kolmas vaihe kevään 2013 Exploration - vaihetta oli Kemi-Tornion edustajan ”pelauttaminen” CoCo Toolkitin avulla. Tämä toteutettiin kahdessa vaiheessa MNT Centerillä sekä OAMK:n tiloissa. Ensimmäisessä osassa olivat mukana MNT:n tutkijat, mutta koululla vain meidän puolen edustajat. Mielestäni ongelmaksi heillä nousi se, että langat ovat yhden henkilön käsissä ja näin informaatio ei kulje tarpeeksi hyvin. Varsinaista markkinointia ei myöskään heidän yksikössä ole. Myös eräänlainen suunnitelmallisuus ja järjestelmällisyys puuttuvat eli asiakkaat vain tulevat ja menevät tarpeittensa mukaan ja tähän ongelmaan toivotaan UNELMA – projektin vastaavan.

Exploration vaihe jatkui syksyllä 2013 Asiakastyöpajojen muodossa ja samalla tehtiin opinnäytetyönäni varten kysely Ideapuun muodossa. Näin se saatiin osaksi prosessia ja samalla voitiin saada selville hyödyllistä tietoa sitä ajatellen. Vastaajien saaminen mukaan oli myös näin vaivattomampaa. Ensimmäinen Asiakastyöpaja pidettiin MNT:n tiloissa Oulun Yliopistolla. Työpaja aloitettiin tekemällä Ideapuuta, johon oli ryhmitelty kummallekin osapuolelle viisi

kysymystä. Nämä kysymykset liittyivät keskeisesti MNT: n ja mukana olleen Fairchildin Semiconductor Finland Oy:n yhteistyöhön ja tulevaisuuden kuvaan. Seuraavaksi oli vuorossa BMC eli Business Model Canvas, jonka tarkoituksena oli kuvata asiakasyritystä ja luoda näin asiakasprofiili, jonka avulla saatiin asiakasymmärrystä. Viimeinen työvaihe oli tehdä kummankin yrityksen palvelupolku, josta saatiin selville se miten vaihe vaiheelta palvelutilanne etenee kummassakin yrityksessä. Siihen myös reflektettiin sitä millaisen mielialan jokainen kohta herättää yrityksen edustajissa eli onko tilanne iloinen, neutraali vai ehkä jopa negatiivisia mielikuvia herättävä. Lopuksi tehtiin yhteenveto ja Ideapuu tuntui olleen kaikista mielenkiintoisin käytetyistä työkaluista.

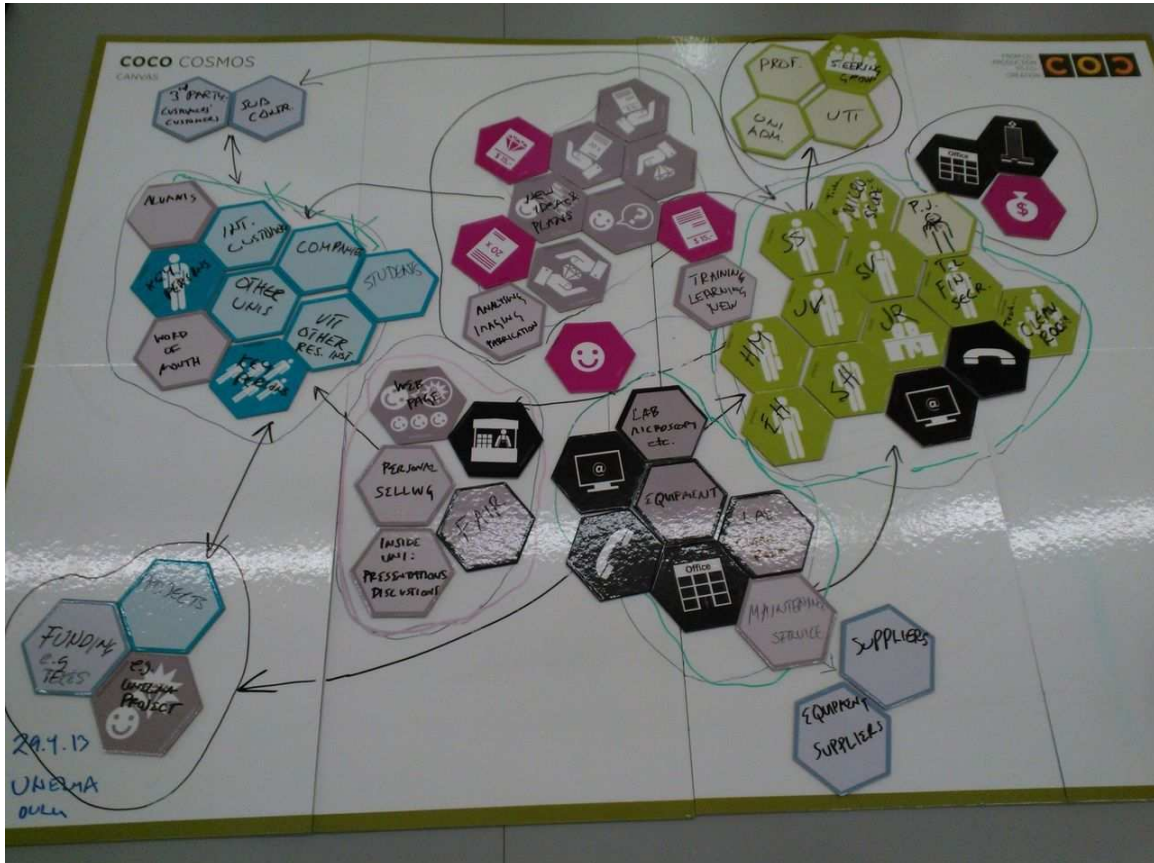
Seuraavana oli vuorossa Asiakastyöpaja osa 2. Tilaisuus pidettiin syyskuussa 2013 Swerea SICOMP:in tehtaalla, joka sijaitsee muutaman kilometrin päässä Piteån keskustasta. Paikalla oli OAMK:n tiimi sekä Blatradenin, SICOMP:n, Xperionin ja MNT:n edustajat. Aloitimme jälleen Ideapuulla ja sen jälkeen oli vuorossa asiakasprofiili Business Model Canvasin avulla, Geneerinen palvelupolku Coco työkalun avulla sekä Service Blueprint palvelusta prosessina. Muut osa-alueet saimme pidettyä agendan mukaan mutta palvelupolku muodostui kahvittelun lomassa, koska keskustelu oli niin polveilevaa, että aika meinasi loppua kesken. Ideapuuun saimme myös uutta näkökulmaa yhden jäsenen innostuttua lisäämään Ideapuuun avainsanoja, jotka hyvin tiivistivät heidän sanomansa. Itselleni päällimmäisenä jäi mieleen yritysten tekemä yhteistyö, joka mielestäni on puutteellisempaa suomalaisilla yrityksillä. Eli kilpailijaa ei pidetä vihollisena vaan toista autetaan kaikkien kykyjen mukaan sekä tehdään paljon yhteistyötä. Opin päivän aikana myös paljon heidän päätuotteestaan komposiitista ja siitä, mihin sitä voidaan käyttää kuten esimerkiksi laivan parvekkeisiin tai kylpyhuoneen lattian tekemiseen. Pääsimme myös tutustumaan muottien tekoon tehtaalle.

4.2.1 Menetelmät (Exploration)

CoCo Toolkit

Coco Toolkit on työkalu, jota käytettiin Workshop I:ssä keväällä tiedon saantia varten yritysten tämän hetkisestä tilanteesta palveluntarjoajina ja mahdollisista epäkohdista joihin tulisi puuttua, jotta palvelupolku olisi asiakkaalle onnistunut kokemus. ”Pelin” aikana me käyttäjät olemme fasilitaattoreita (edistäjiä) ja kyseessä on eräänlainen lautapeli jota voidaan verrata menuun ravintolassa. Pelin tarkoituksena on vastata kysymykseen ”How do you see your own service” eli

ideaana on selventää yritykselle miten palvelu näyttäytyy heille. Keskityn kertomaan enemmän CoCo Interviewsta sekä CoCo Cosmuksesta koska ne olivat ne työkalut, joita nimenomaan käytimme. Seuraavana on kuva yhden Työpajan tuloksesta keväältä 2013.



KUVA 1. CoCo -Toolkit

”Co-creation” on ilmiö jota voidaan pitää seuraava seuraavana isona juttuna taistelussa tilasta nykyisessä yritysmaailmassa. Yrityksen johto tarvitsee työkaluja tähän taisteluun ja tätä varten on kehitetty CoCo Toolkit. Se on ainoita työkaluja joka toimii käytännön tasolla. CoCo Toolkitin avulla yritykset voivat punnita oman liiketoimintastrategiansa toimivuutta, saada ymmärrystä ”co – creationin” merkityksestä käytännössä sekä siitä miten tulisi luoda arvoa sekä uusia palvelusäännöksiä uusille asiakkaille sekä muille sidosryhmille. (Keränen, Dusch & Ojasalo 2013, 4.)

Coco viitekehys lähestyy ”co-creationia” eräänlaisen sateenvarjomallin avulla joka pitää sisällään useita co – termejä kuten ”value co – creation”, ”co – production”, ”co- design” sekä ”co – innovation”. Sitä voidaan tarkastella kolmen erilaisen katsantokannan kautta palveluliiketoiminnassa. Näitä ovat ”value co – creation” sulautettuna strategiseen ajatteluun ja

liiketoimintamalleihin, "co – production" upotettuna asiakassuhteisiin ja vuorovaikutukseen sekä "co - design ja "co – innovation" palvelun suunnitteluun. Nämä kolme katsantokantaa voidaan jakaa vielä viiteen eri osioon. (Keränen ym. 2013, 7.)

"Co–creation" strategisessa ajattelussa ja liiketoimintamalleissa korostaa yhteistyötä asiakkaan ja palveluntarjoajan kesken luodakseen laajoja ratkaisumalleja ongelmiin. Se keskittyy asiakkaisiin ja näiden arvonluonti prosesseihin. Voimavarat tähän prosessiin tulevat yritykseltä, sen asiakkailta sekä muilta sidosryhmiltä. "Co-creation" keskittyy myös koko arvonluontiverkkoon, se ei tarkastele sitä vain yhden toimijan näkökulmasta. (Keränen ym. 2013, 8.)

Asiakassuhteissa ja vuorovaikutuksessa "co-creation" lähestymistapa keskittyy rakentamaan pitkäaikaisia asiakassuhteita, opettelee tuntemaan asiakkaansa hyvin ja on aktiivinen ja vuorovaikutteinen monella tapaa. Prosessin voidaan myös sanoa olevan läpinäkyvä, jolloin asiakas saa kaiken tarvittavan tiedon käyttöönsä. (Keränen ym. 2013, 10.) Palvelumuotoilun kannalta taas "co-creation" laittaa osapuolet oppimaan ja kuuntelemaan yhdessä. Prosessin eri vaiheet tapahtuvat ulkoisesti asiakkaan kanssa ja lopputuloksena se tarjoaa asiakkaalle erilaisia ratkaisumalleja. (Keränen ym. 2013, 11.)

Itse CoCo Toolkit on jaettu viiteen eri osioon. Tämän kyseisen työkalun tarkoituksena on parantaa "co-creationin" ymmärrystä liiketoiminnan käytännöissä tai näyttää miten voidaan erottaa perinteinen arvonluonti ajattelu sekä ajankohtainen "value co – creation" lähestymistapa toisistaan. Sen avulla voidaan myös auttaa ammatinharjoittajia ajattelemaan omaa yritystään sekä omaa ajattelutapaansa "co – creationin" kautta tai saada heidät kertomaan aikomuksistaan "co-creationin" suhteen mahdollisille tuleville yhteistyökumppaneilleen. (Keränen ym. 2013, 12.)

The CoCo Interview:n tarkoituksena on auttaa yrityksiä ymmärtämään niiden liiketoiminta lähestymistavan nykytilaa. Se muodostuu kolmesta eri kysymysvalikoimasta ja sen tarkoituksena on auttaa yrityksiä saamaan alulle avointa keskustelua yhteistyökumppaneiden sekä työntekijöiden kanssa. Kysymysten analysointiin voidaan käyttää **the CoCo Continuumia** tai **the CoCo Treeta**. **The CoCo Self-assessment** taas on enemmän ohjatumpi lähestymistapa, jota voidaan käyttää arvioinnissa siitä, miten yksilöt ja yritykset omaksuvat "co-creation" ajattelutavan. Self-assesment on nimenomaan yksilönä käytettävä työkalu, jonka tuloksia voidaan tarkastella The Coco Continuumin tai The Coco Treen avulla. (Keränen ym. 2013, 13.)

The CoCo Continuumin avulla voidaan tarkastella aiemmin saatuja tuloksia eräänlaisten "co – creation" linssien avulla. Se on oivallinen apuväline analyyseissä sekä oivallusten arvioinnissa joita on saatu muita työkaluja käyttämällä. Continuum auttaa yhdistämään tietoa jonka avulla yrityksen on helppo muodostaa keskusteluita sekä laittaa järjestykseen saadut näkökulmat ja tavoitteet. Samanlainen työkalu on The CoCo Tree joka auttaa analysoimaan ja esille tuomaan muista työkaluista saadut tulokset. Se on hyvin visuaalinen työkalu ja näin ollen hyvä ryhmäkeskusteluissa sekä – istunnoissa. **The CoCo Cosmos** sen sijaan on ennakoiva työkalu toisin kuin edellä mainitut. Sen tarkoituksena on olla tukena "co – creation" kumppaneiden vuorovaikutuksessa ja auttaa heitä oman liiketoimintamallinsa kuvaamisessa sekä löytämään eri näkökulmia aiheeseen. Cosmos on myös visuaalinen työkalu. Vaikka se on yhteistyökalu, sitä tulisi kuitenkin käyttää eristetyssä ympäristössä jossa jokainen voi antaa oman näkemyksensä palvelun yritys ympäristöstä. (Keränen ym. 2013, 13.)

CoCo Cosmos on työkalu jonka on tarkoituksena olla apuna kun kerätään tietoa asiakaspalautteista, sen avulla voidaan mallintaa palvelua, käydä tarjousneuvotteluita tai se voi olla kommunikointityökaluna. CoCo Cosmos on alun perin kehitetty työkaluksi B2B – asiakassuhteisiin. Se auttaa palvelun kuvauksen mallintamisessa eri näkökulmista sekä sen avulla voidaan yhdistää nämä erilaiset näkökulmat. CoCo Kosmos auttaa myös ymmärtämään sen mikä on kaikkein tärkeintä jokaisen näkökulmasta katsottuna. (Oulun seudun ammattikorkeakoulu 2013, hakupäivä 12.8.2013.)

CoCo Interview

CoCo Interview on työkalu, jota käytin tehdessäni kyselyä tutkijoille keväällä 2013 Työpaja 1:n yhteydessä. Tarkoitukseni oli saada hyviä ideoita kyselyyn ja näitä kyseinen työkalu tarjosikin. Interview on perustyökalu tiedon keräämiseen ja sen tarkoituksena on antaa kuva yrityksen tämän hetkisestä liiketoiminnan lähestymistavasta. Se on jaettu kolmeen osaan: 1. Strateginen ajattelu ja liiketoimintamalli, 2. Asiakasvuorovaikutukset ja suhteet sekä 3. Palvelumuotoilu. Kysymyksiä voidaan esittää kahdella eri tavalla. Toisessa mennään vähän syvemmälle aiheeseen ja tällöin tulee määritellä henkilökunta etukäteen. Kyseinen tapa vie myös enemmän aikaa. Toisessa tavassa joka on myös nopeampi ja vähemmän syvällinen voidaan pitää työpajoja, joiden tarkoituksena on muodostaa kuva yrityksen tämänhetkisestä liiketoiminnan lähestymistavasta. (Keränen ym. 2013, 15.) Omat kyselyni kysymykset muodostin nimenomaan

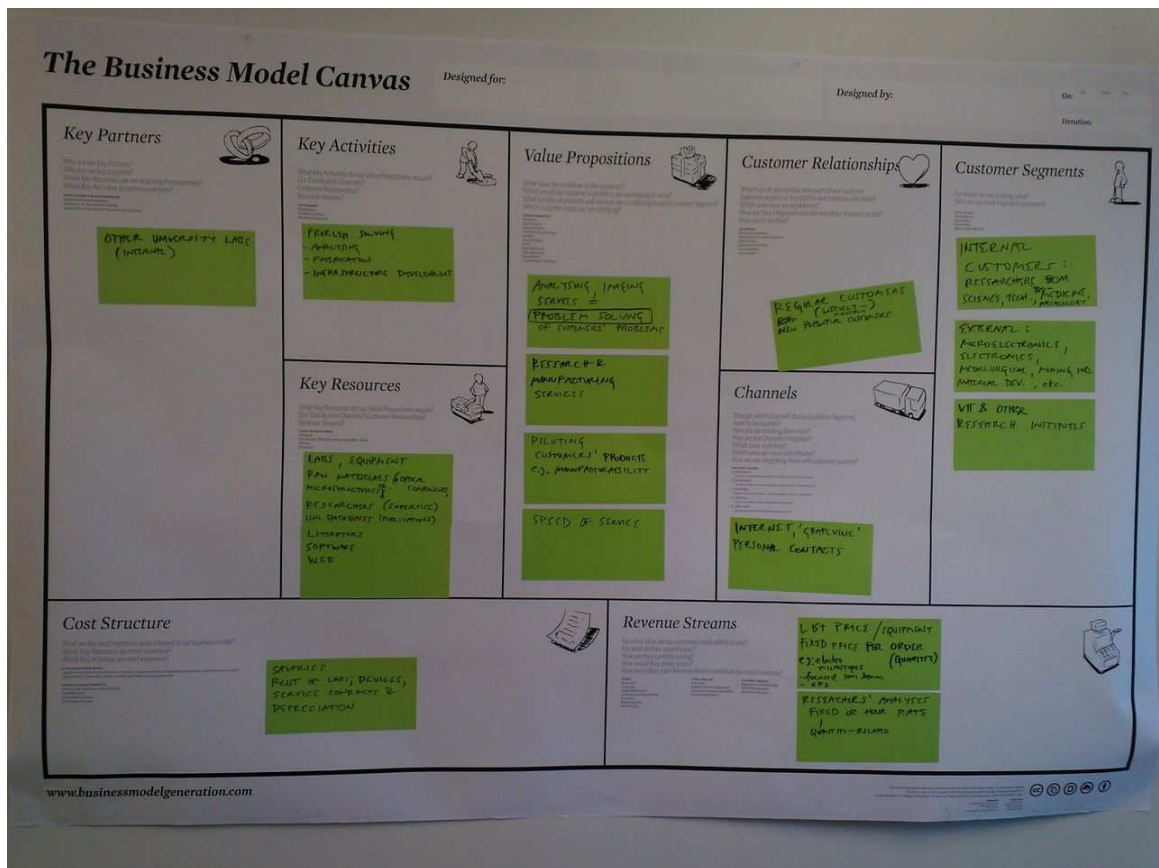
palvelumuotoilun kysymysten pohjalta, koska se on myös omassa työssäni lähestymistapana. Kysely toteutettiin perinteisesti haastattelemalla sekä sähköpostin kautta tehdyllä kyselyllä.

CoCo Cosmos

CoCo Cosmosta käytimme Työpaja I:ssä (Exploration - vaihe) nimenomaan työkaluna, joka auttaisi saamaan esille yritysten mahdolliset ongelmakohdat heidän palvelupolussa. Cosmos on nimenomaan kommunikaatiotyökalu, jonka avulla saadaan näkyväksi yrityksen palvelusuunnitelma. Sen pääasiallinen kohderyhmä on yritysasiakkaiden toimet palveluliiketoiminnassa mutta sitä voidaan käyttää myös muihin tarkoituksiin. Cosmos vastaa sekä sidosryhmien, että palveluntarjoajien kysymyksiin niiden näkökulmasta katsottuna. (Keränen ym. 2013, 33.)

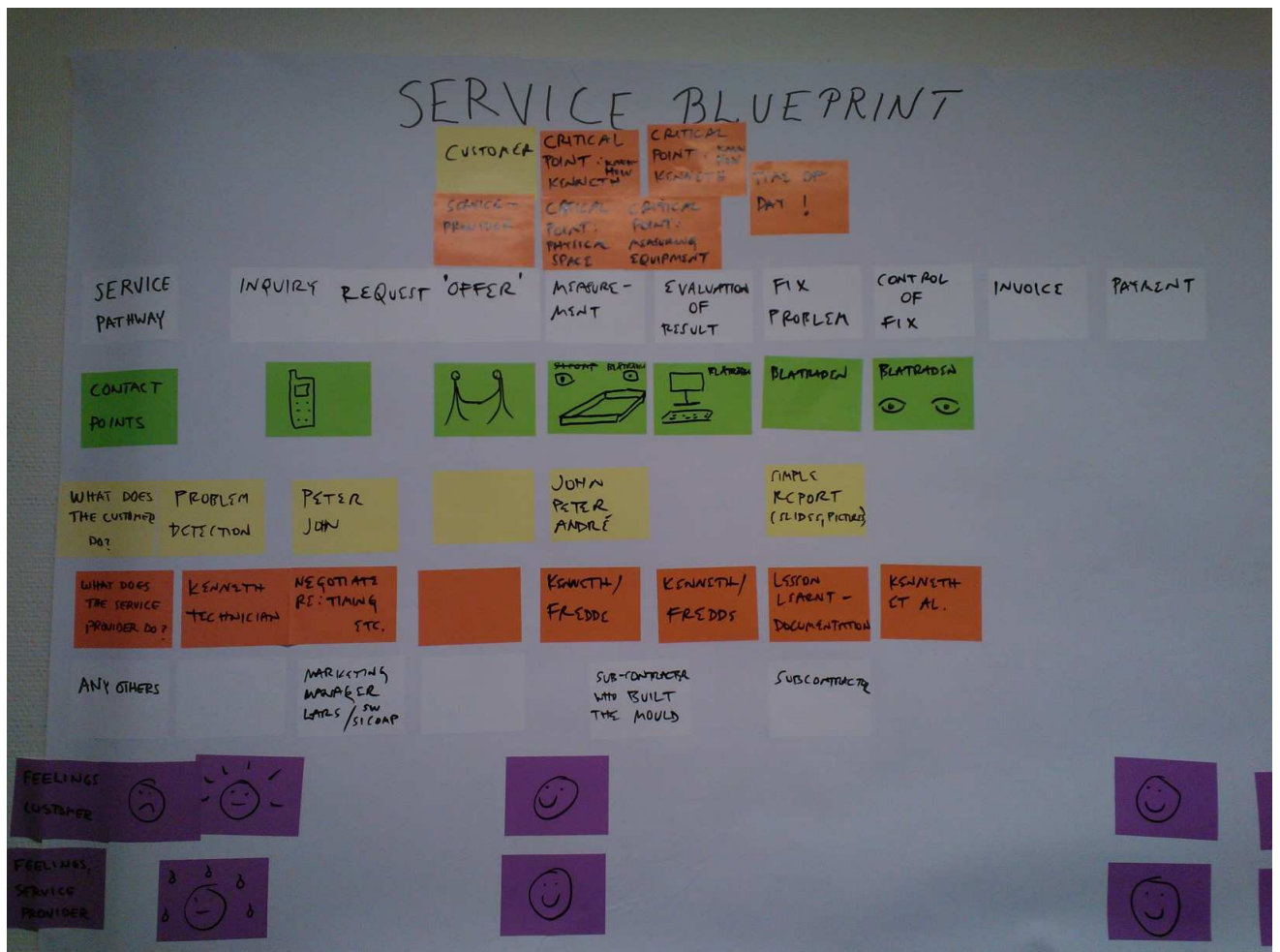
Business Model Canvas

Business Model Canvas on työkalu jota voidaan käyttää liiketoimintamallin kuvailemiseen, analysointiin sekä suunnitteluun. Se esitetään yleensä ison taulun muodossa, jossa on kirjoitettava pinta. Taulu on jaettu yhdeksään eri osioon, jotka edustavat menestyvää liiketoimintamallia. (Stickdorn ym. 2011, 212.) Nämä segmentit ovat asiakassegmentit, arvolupaus, arvolupauksen jakelukanavat, asiakassuhde, ansaintamalli, resurssit, ydinprosessit, kumppanuudet sekä kulurakenne (Tuulaniemi 2011, 176 – 178). Taulu voidaan täyttää yhteistyössä keltaisilla tarralapuilla. BMC koetaan hyödyllisenä työkaluna, sillä sitä voidaan käyttää melkein missä tahansa sektorilla ja se voi auttaa palveluntarjoajia monin eri tavoin. BMC:n tärkein hyöty on se, että se auttaa yrityksiä selventämään tavoitteitaan tuomalla yrityksen vahvuudet, heikkoudet sekä päämäärät esille. Näin saadaan ajan tasalla olevaa tietoa yrityksestä sen yrittäessä toteuttaa palvelumuotoilu projektiaan. (Stickdorn ym. 2011, 212.) Kuvassa 2 on hyvä esimerkki Työpajan tuloksena syntyneestä BMC:stä.



KUVA 2. The Business Model Canvas

Service Blueprints on keino, jonka avulla voidaan määritellä sekä selittää yksityiskohtaisesti palvelujen jokainen näkökulma. Sen avulla voidaan luoda yhtenäinen kattava kaavio palveluprosessin jokaisesta osapuolesta sen jokaisessa vaiheessa. Se on työkalu, joka auttaa tunnistamaan ratkaisevat alueet prosessista sekä ne, joissa tapahtuu päällekkäisyyksiä sekä kopiaintia. Service Blueprints suosii yhteis- sekä tiimityötä ja auttaa uudelleen järjestelemään ihmisiä sekä resursseja. Service Blueprints tehdään yleensä yhteistyössä eri osapuolten kanssa, koska sen avulla voidaan luoda kuva jokaisen yksilön vastuualueista esimerkiksi yrityksen sisällä. Tämän vuoksi sitä kutsutaan ”eläväksi dokumentiksi” koska palvelujen tuottajan omat tiimit voivat tuntea sen omakseen. Nimitys viittaa myös siihen, että Blueprint tulisi säännöllisesti uusia. Sen tulisi olla yhteydessä palveluntarjoajan toimintaympäristöön sekä ottaa huomioon palvelun käyttäjien eri mielitykset. Tämä kehittää sekä parantaa palveluntarjoajien tutkimuksellista aktiivisuutta sekä auttaa vastaamaan kehittyvän ympäristön vaatimuksiin. (Stickdorn ym. 2011, 204 - 205.) Kuvassa numero 3 näkyy selvästi työkalun idea ja toteutustapa.



KUVA 3. Service Blueprints

4.2.2 Tulokset (Exploration)

Jo projektiin mukaan liittyessäni esille nousi asia, joka luo haasteen koko prosessin läpiviemiselle eli projektin osapuolten kaupallisen koulutuksen puute. Projektin osapuolet ovat teknisen koulutuksen saaneita henkilöitä, joille kaupallinen ja siihen liittyvä palvelu- sekä markkinointiajattelu voivat olla vieraita. Näiden henkilöiden kaupallista ajattelutapaa tulisi kuitenkin tukea projektin aikana ja auttaa tekemään tutkijoista kaupallisesti ajattelevia tai ainakin herätellä mielenkiintoa niin, että heitä kiinnostaisi omien tuotteiden sekä palvelujen myyminen palvelun tarvisijoille. Tällä hetkellä markkinointi on kuitenkin muutaman ihmisen käsissä ja sitä tehdään lähinnä omien kontaktien kautta suusta suuhun – menetelmällä sekä erilaisissa tapahtumissa sekä messuilla.

Haastetta tuo myös projektissa mukana olevien yritysten sekä koulujen erilaiset tuote- sekä palvelukonseptit sekä lähtötilanne tuotteiden markkinoinnille. Käytetyt työkalut kuitenkin auttoivat avaamaan omaa tilannetta sekä yrityksen sisällä, että myös muille projektissa mukana oleville ja näin saamaan tietoa myös muista toimijoista. Työkalut toivat myös mielenkiintoa tarkastella asioita eri näkökulmista, koska ne antoivat erilaista näkökulmaa nimenomaan työkalujen ollessa erilaisia mitä yritykset olivat normaalisti käyttäneet ja nimenomaan CoCo Toolkit, joka sai jopa aikuiset ihmiset ”pelaamaan” innolla lautapeliä.

Työkalujen avulla nostetut ongelmakohdat kuten markkinoinnin puute ja palvelun keskittymisen vain muutaman henkilön käteen olivat monessa yrityksessä jo tiedostettu etukäteen. Työkalut auttoivat kuitenkin näkemään omaa yritystä tai yhteisöä laajemmasta näkökulmasta ja ehkä herättelivät tarttumaan ongelma-kohtiin. UNELMA – projekti nähtiin monessa kohtaan toivottavana ongelmanratkaisijana, koska näin kaikki tieto olisi yhdessä paikassa saatavana ja jäsenneltyinä mahdolliselle asiakkaalle. Nettisivun kautta kuluttaja pystyy myös vertailemaan tarjottuja palveluita sekä näin huomaamaan myös muiden tarjoamia palveluita, joiden olemassa olosta ei heillä välttämättä ole ollut tietoa.

Ongelmia aiheuttaa myös järjestelmällisyyden puute eli asiakkaat menevät ja tulevat töidensä kanssa ilman minkäänlaista organisoitua järjestelmää. Näin on tehty kauan ja tähän haluttaisiin jonkinlaista muutosta. Eli käytännössä asiakas tulee näytteen tai ongelmansa kanssa fyysisesti paikalle tai laittaa asiasta sähköpostia tai soittaa ja tähän ongelmaan yritetään sitten löytää ratkaisu. Sinänsä järjestelmä nähtiin toimivaksi, mutta kaikessa yksinkertaisuudessaan se ei ole kaupallisessa mielessä toimiva eli jonkinlaista organisointia ja järjestelmällisyyttä kaivattaisiin. Myös informaatio ei tuntunut kulkevan yrityksissä ja tähän voisi auttaa luultavasti tiedottamisesta vastaavan henkilön nimittäminen yritykseen. Avoimempi tiedotuskulttuuri luo avoimuutta sekä innovatiivisuutta yrityksen sisällä, josta voi olla paljon hyötyä kaupallisuutta ajatellen tulevaisuudessa.

4.3 Tutkijahaastattelu ja sen tulokset

Ensimmäinen osa haastattelusta tehtiin WP I:n yhteydessä. Ensimmäisessä osiossa haastattelin kahta MNT:n tutkijaa (Tutkija 1 ja Tutkija 2). Tarkoituksenani oli kartoittaa heidän palvelukonseptin tämänhetkinen tilanne haastattelun avulla. Kyseessä on yksilöhaastattelu, jonka

pohjana käytettiin kysymyslomaketta (liite 1). Henkilöhaastattelun avulla haastateltavista saadaan kuitenkin enemmän irti kuin pelkän lomakkeen avulla. Haastateltavat kokivat ongelmakseen liian lyhyen työhistorian yrityksessä sekä sen, että asia ei ollut heidän työnkuvaansa varsinaisesti liittyvä. Saadakseni paremman kuvan heidän kokonaistilanteestaan päätin haastatella vielä kolmatta tutkijaa (Tutkija 3), jolla on pidempi työura takanaan yrityksessä sekä kokemusta työnsä puolesta heidän palvelukonseptistaan. Tallennusvälineenä toimivat nauhuri sekä omat muistiinpanot. Vastaukset käsiteltiin litteroimalla teemoittain eli tässä tapauksessa kysymysten mukaan jaottamalla ja vastauksista nostettiin esille oleelliset asiat muistiinpanojen avulla.

Tarkoituksena oli myös haastatella muita tutkijoita mutta koska en ehtinyt heitä henkilökohtaisesti haastatella niin päädyimme lähettämään kyselyn sähköpostilla. Aika oli huono eli kesäkuun loppu, joten jokainen oli jo menossa kesälomille tai jo itse lomalla joten vastausprosentti oli 0. Uudistin kyselypyynnön syksyllä yhdelle Suomen puolen projektivastaavista, mutta en saanut myöskään häneltä vastausta. Totesimme tutkijoiden olevan liian kiireisiä vastaamaan kyselyihin, joten jouduin perustamaan tutkijavastaukset kahteen tehtyyn kyselyyn.

Kysymykseen siitä, miten he kokevat yhteistyön yritysten kanssa, vastaukset olivat aika yksimielisiä. Kaikki haastatellut olivat sitä mieltä, että heidän nykyiset asiakkaat ovat tunnettuja pysyväisasiakkaita, joiden rooli on tärkeä. He ottavat yhteyttä suoraan henkilöön, joka vastaa asiakaskontakteista ja, jolla on prosessissa suuri rooli. Tutkija 1 ja 2 mukaan markkinointia ei oikeastaan ole eikä siihen panosteta vaan asiakkaat ovat vanhoja tuttuja, joilla on tarvetta palveluille. Haastateltujen mukaan uusia kontakteja luodaan messuilla sekä muiden yliopistojen kanssa. Uudet asiakkaat tuovat myös haasteita, koska he monesti haluavat tehtäväksi prosesseja, joita ei ole ennen tehty ja näin tutkijoiden mukaan työnkuva on vaihtelevaa sekä työssä viihtyminen paranee haasteiden mukana. Yhteistyö koettiin myös hyödylliseksi taloudellisesti sekä toiveena oli jopa, että tulevaisuudessa yliopisto voisi harjoittaa yritysmäistä toimintaa. Toiveena tulevaisuuden kannalta oli toimialueiden sekä asiakaskunnan laajeneminen varsinkin UNELMA-projektin avulla. Toivottiin myös, että projekti toisi lisäarvoa jo nykyisille yhteistyökumppaneille, jotta he huomaisivat mitä kaikkea MNT:llä on tarjota.

Seuraavana haastateltavien kanssa käsiteltiin sitä, miten yritys markkinoi omia palveluitaan. Vastaajat pitivät sitä heikkona kohtana. Ainoa markkinointi tapahtui suusta suuhun -menetelmällä, omia kontakteja käyttämällä sekä asiakaskontakteista vastaavan henkilön käydessä isoissa tapahtumissa sekä messuilla ja keskustellessa ihmisten kanssa. Seuraavana teemana käsiteltiin

sitä miten yritys pitää yllä nykyisiä asiakassuhteitaan. Vastaaajien mukaan tässä pätevät myös samat menetelmät kuin edellä mutta tutkija 3 lisäsi vielä, että palvelutoiminta on heillä laadukasta ja kaikki palaute otetaan huomioon. He myös pyrkivät pitämään yllä vanhoja asiakassuhteita olemalla yhteyksissä heihin.

Yhtenä teemana oli se, miten yrityksen nykyinen palvelukonsepti on kehittynyt. Sen sanottiin olevan evoluution tulosta ja tähänkin toivottiin UNELMA:sta apua. Yksikkö on toiminut vasta vuodesta 2006 joten se ei ole kauhean pitkän ajan tuotosta. Kehittäminen on ollut yksikön avainhenkilöiden sekä yksikön johtajan käsissä, mutta palveluita ei ole tietoisesti kehitetty tai viety eteenpäin. Yksi UNELMA – projektin vetäjistä on myös yksi vastuuhenkilöistä ja hänellä on asiasta kokemusta aiemmista työprojekteista.

Haastavana koettiin myös käsitteen ”palvelukonseptin kehittäminen” ymmärtäminen. Pelkona on myös se, tuleeko asiakkailta muutosvastarintaa ja voidaanko palvelukokonaisuus saada yhtenäiseksi, sillä tällä hetkellä se koettiin hieman kaoottiseksi. Myös se, että asiakaskunta on laaja ja monialainen tuo haasteen sillä, että kaikkien tarpeet tulisi huomioida ja ennen kaikkea avainasiakkaita tulisi palvella hyvin. Palvelukokonaisuudesta haluttiin myös joustava sekä notkea.

Haastateltavilta tiedusteltiin myös yrityksen halukkuutta kehittää ihan uutta palvelukonseptia nykyisille tai uusille asiakkaille. Tämä herättikin kysymyksen siitä kokeeko vanha asiakas muuttuneen konseptin liian monimutkaisena koska vanha toimintamalli on ollut hyvin suoraviivaista ja pohjautunut työntekijöiden omiin kontakteihin. Tuli myös vastakysymys siitä, onko vanha asiakas kiinnostunut edes kehittämään jo toimivaa kokonaisuutta. Uusille asiakkaille mielellään jo tarjottaisiinkin uutta palvelukokonaisuutta, sillä se loisi kuvan laadusta ja ammattitaidosta sekä siitä, että asiakas otetaan tosissaan. Tämä johti lisäkeskusteluun siitä mitä haasteita tämä toisi yritykselle ja haasteena koettiin se, että kokonaisuudesta saataisiin yhtenäinen eikä jokaiselle erilainen. Myös sitä pelättiin, että muutokset karkottaisivat vanhat asiakkaat. Ideoita yhtenäisen konseptin kehittämiseksi toivottiin UNELMA:sta sekä siitä, että johtoporras seuraa kehitystä koko ajan. Uusien ideoiden käsittelystä ei ollut vielä kokemusta mutta uusia projektihakemuksia tulee koko ajan joten sitä kautta toivottiin pääsyä mukaan.

Viimeisenä teemakokonaisuutena käsiteltiin uutta palvelukonseptia. Haastattelun aiheena oli se, ovatko asiakkaat mukana kehittämässä uutta palvelukokonaisuutta. Vastaus oli, että ei varsinaisesti mutta asiakkaita kuunnellaan koko ajan herkällä korvalla siitä millaista palvelua he

haluavat ja millä tavalla. Asiaa on sitten helpompi testata kun on olemassa joku malli. Yritys ei myöskään vielä testaa uutta palvelukonseptia mutta UNELMA:n julkaisun jälkeen olisi hyvä, että tarjottaisiin myös oman yksikön toimintaa ja kaikki projektissa mukana olevat toimisivat samalla tavalla. Myöskään tavasta julkaista uutta palvelukonseptia ei ole vielä mitään tietoa.

4.4 Asiakashaastattelu ja sen tulokset

Asiakashaastatteluissa apuvälineenä käytetty The Problem Tree eli Ideapuu on yksinkertainen työkalu, jonka avulla saadaan helposti esille tutkittava aihe tai ongelma. Sen avulla saadaan myös selville yhteydet, jotka linkittyvät ongelmaan. (Ahola 28.1.2013, projektipalaveri.) Sen käyttämiseen päädyttiin yhden projektissa mukana olleen henkilön ehdotuksesta, koska muista haastattelutavoista oli hankala saada tuloksia ja etäisyydet yrityksiin voivat olla todella pitkiä. Ensimmäiseksi suunniteltiin kysymyksiä, joihin haluttiin saada tietoa ja nämä tuli muotoilla lyhyiksi ja ytimekkäiksi kysymyksiksi, jotta ne oli helppo sijoittaa puun oksille. Tässä tapauksessa kyseessä olikin nimenomaan Ideapuu eikä ongelmapuu sillä kysymykset muotoiltiin niin, että saataisiin enemmän tietoa nimenomaan asiakkaista ja näin lisättäisiin asiakasymmärrystä. Seuraavana on kuva syksyllä 2013 tehdyn Asiakastyöpajan tuloksista.



KUVA 4. The Problem Tree eli Ideapuu

Ensimmäinen osa kyselystä toteutettiin ensimmäisen asiakastyöpajan yhteydessä Oulun Yliopistolla MNT:n tiloissa syyskuun alussa. Paikalla olivat meidän ryhmän jäsenet OAMK:sta, MNT:n edustajat sekä Fairchild Semiconductor Finland Oy yrityspuolelta. Ideapuussa samat kysymykset asetettiin niin asiakkaille kuin palveluntarjoajille. Kysymyksiä oli viisi joita olivat seuraavat: 1. Miten voimme parantaa yhteistyötämme? 2. Mikä on parasta? 3. Mitkä ovat meidän odotuksemme sekä toiveemme? 4. Mitkä ovat haasteet? ja 5. Miten näemme tulevaisuutemme? Tilannetta tuli nimenomaan pohtia oman yrityksen kannalta jos yhteistyökumppanina oli paikalla oleva vastapuoli.

Ensimmäisessä Ideapuussa tuli hyvin ilmi "business" näkökulma ja nimenomaan yritysten tekninen puoli. Yhteistyön parantamisen työkaluiksi tarjottiin johdonmukaisia ja yksinkertaisia tehtäväkuvauksia sekä parannettua teknistä kapasiteettia. Samassa yhteydessä myös peräänkuulutettiin parempaa luotettavuutta sekä nopeampaa palvelua. Parhaaksi yhteistyössä nähtiin hinta, nopea palaute sekä paikallisuuden tukeminen. Muita kohtia olivat joustavuus, tietotaito sekä hyvät palvelulaitteet. Odotuksia ja toiveita osapuolilla oli useita, jotka liittyivät teknisiin laitteisiin sekä toivottiin pitkäaikaista yhteistyötä myös jatkossa. Haasteena koettiin tiedon ja palvelun ylläpito, IC-teknologian muuttuminen monimutkaisemmaksi, palvelujen tarpeen satunnaisuus sekä kalliit laitteistot. Tulevaisuudelta toivottiin jatkuvaa sekä koko yrityksen kattavaa yhteistyötä. Toiveena oli myös palvelujen parantaminen sekä tarjoaminen myös tulevaisuudessa.

Toinen osa haastattelusta toteutettiin Ruotsissa Piteåssa syyskuun lopulla osana Exploration -työpajaa. Mukana palaverissa oli yrityksiä Ruotsista (Blatraden ja SICOMP) sekä Suomen puolelta MNT:n edustajia, yrityspuolta edustamassa oululainen Xperion sekä meidän oma työryhmä OAMK:n puolelta. Ensimmäisenä agendassa oli vuorossa Ideapuu asiakkaiden ja palveluntarjoajien toiveista. Ruotsalaiset yritykset tekivät yhteistyötä eli vastasivat kysymyksiin tiiminä.

Ideapuu antoi paljon tietoa yritysten sisäisistä suhteista. Yhteistyötä odotettiin parannettavan epävirallisella yhteistyöllä sekä yrityksen johdon asennemuutoksella. Yhteistyötä parantamaan esitettiin myös työntekijöiden sekä tietojen vaihtoa yritysten kesken. Parhaaksi yhteistyössä koettiin työntekijöiden asenne sekä henkilökohtaiset kontaktit, läheinen yhteistyö sekä yritysten välinen helppo kommunikointi. Odotuksina olivat yhteiset kontaktitiedot sekä yritystoiminta.

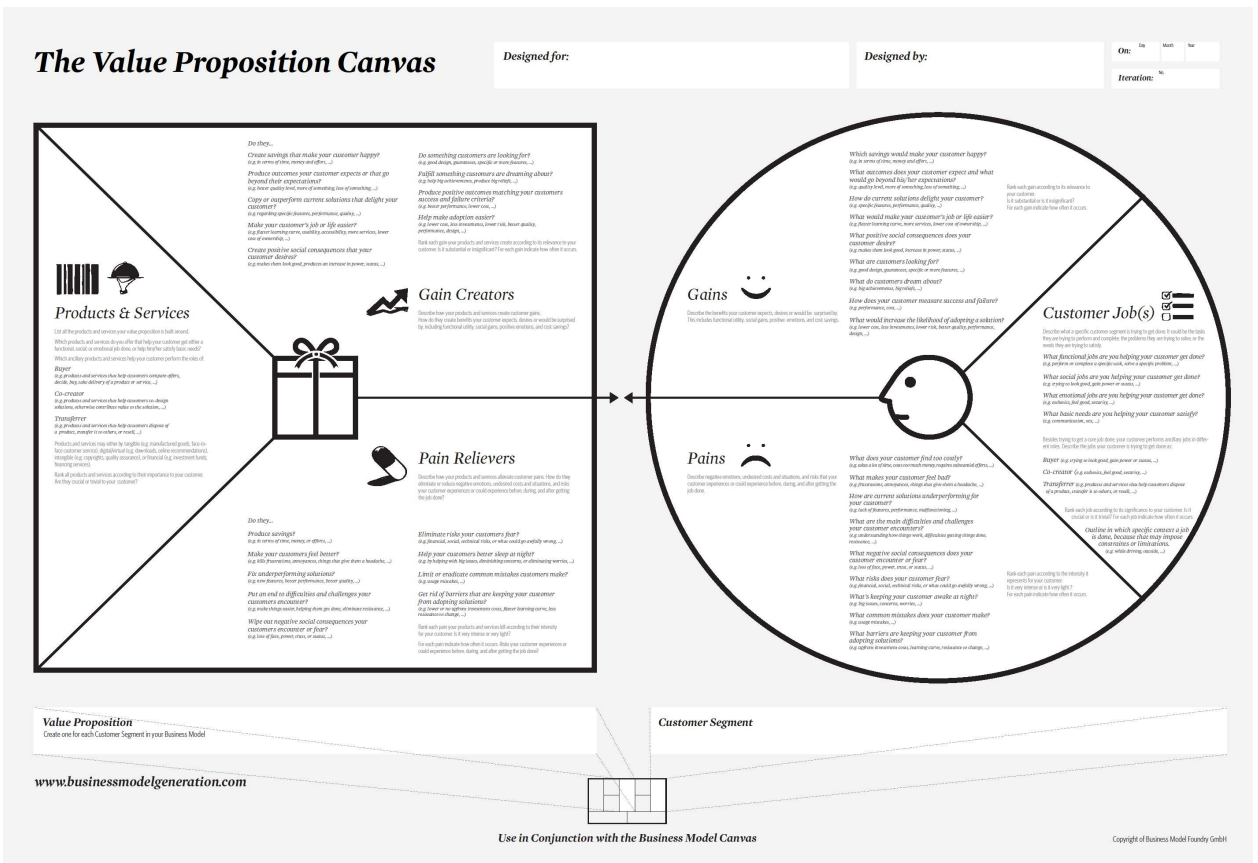
Odotuksena oli myös Blatradenin kasvu yrityksenä eli silloin se olisi isompi yhteistyökumppani sekä asiakas. Haasteina Ideapuussa koettiin ideoiden kehittyminen sekä tuotannon kehittäminen kuten paloturvalliset tuotteet. Haasteita nähtiin myös laki- sekä raha-asioissa. Tulevaisuus koettiin niin, että toiveena oli saada lisää yhteistyötä aikaiseksi ja näin myös yhteistyö olisi jokapäiväistä. Tulevaisuudessa näkyi myös biopohjaiset komposiittituotteet ja yhteiset projektit sekä tarpeiden ja palveluiden kohtaaminen.

4.5 Palvelukonseptin luominen

Syksyllä 2013 alkaneen kokonaisuuden eli Creation – vaiheen tarkoitus oli nimenomaan auttaa projektissa mukana olevia yhteistyötahoja luomaan toimivaa palvelukonseptia ja tähän tarvittiin nimenomaan asiakasnäkökulmaa. Ensimmäinen Creation – vaiheen Työpaja pidettiin lokakuussa 2013 Kemi-Tornion ammattikorkeakoululla. Mukana oli meidän tiimin lisäksi edustajat MNT:ltä, LTU:lta, Kemi-Torniosta sekä Swerea SICOMPILTA. Työpajassa käytetyt työkalut olivat Brainstorming, VPC eli Value Proposition Canvas sekä Productization Canvas. Katsoimme myös Clay Christensenin (<http://www.youtube.com/watch?v=s9nbTB33hbg>) ja Alexander Osterwalderin (<http://www.youtube.com/watch?v=xTtwAmjais>) videot liittyen aiheeseen. Tämän työpajan tulosta heikensi mielestäni se, että yhtään asiakasta ei saatu mukaan, joten se vedettiin läpi jo tutulla palveluntuottajien porukalla. Esille tuli lähinnä yleistä pohdintaa potentiaalisista asiakkaista ja ideaali tilanteesta, kun projekti on saatu päätökseen sekä haasteista asiakkaiden suhteen. Myös yhteisen palvelukonseptin hyödyt sekä haitat tulivat ilmi aivoriihen yhteydessä. Mielestäni mielenkiintoisin ja samalla haastavin työkaluista oli VPC.

4.5.1 Menetelmät (Creation)

Value Proposition Canvas on Alexander Osterwalderin esittelemä työkalu, jonka avulla voidaan tarkastella sekä muotoilla annettuja arvolupauksia sekä testata niitä. Sen avulla voidaan myös tarkentaa tietämystä valituista asiakassegmenteistä. Canvas olisi hyvä esittää asiakkaille julisteen muodossa, johon saadut tiedot vain laitetaan post-it – lapuilla. Ensimmäisenä VPC:n tarkoitus on vastata siihen mitä olet rakentamassa ja miten sen oletetaan lisäävän asiakkaan kokemaa arvoa tai saatuja etuja. Sen tulisi myös vastata kysymykseen siitä, miksi olet rakentamassa sitä ja mitkä asiakkaan työt (Jobs), vaivat (Pains) ja hyödyt (Gains) haluat tuoda esille. Canvas auttaa myös erottamaan tuote/arvolupauksen sekä asiakkaiden olettamukset toisistaan. (Osterwalder 2012, hakupäivä 27.11.2013.) Kuvassa 5 on kuvallisessa muodossa canvasin perusidea.

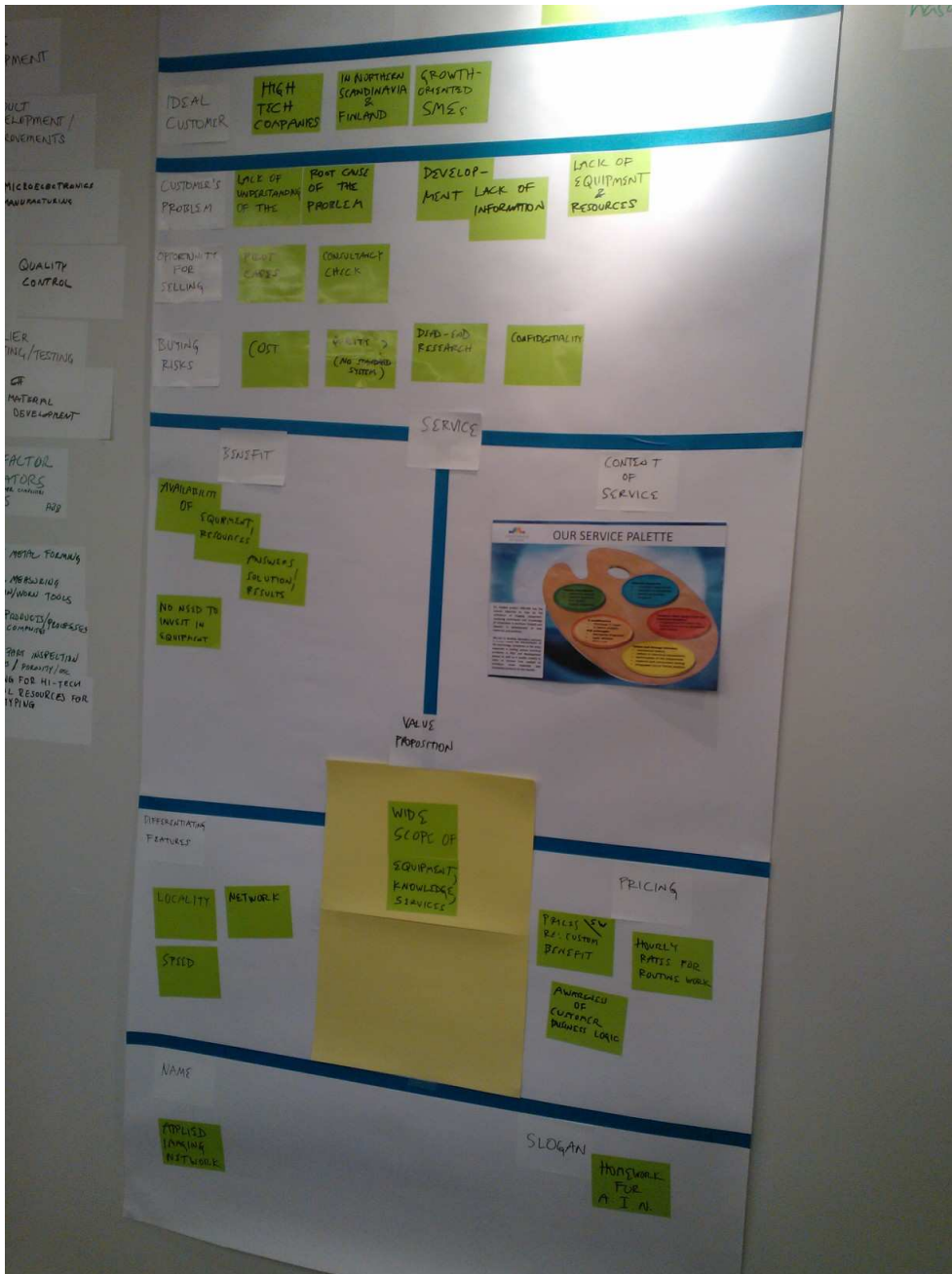


KUVA 5. Value Proposition Canvas

Ensimmäisenä tulisi täyttää VPC ja kuvailla asiakkaan työt, jotka tulisi saada tehtyä ja selvittää asiakkaan kokemat vaivat sekä hyödyt. Samalla tulisi pyrkiä kuvaamaan ne tuotteet ja palvelut, joita ollaan tarjoamassa ja selvittää miten asiakkaan kokemia vaivoja voidaan helpottaa ja samalla tuottaa hyötyä heille. Tästä tuotoksena ovat kuvaukset tuote/arvolupauksista sekä asiakkaiden olettamuksista. Seuraava vaihe olisi asiakkaiden olettamusten testaaminen mahdollisimman montaa eri asiakasta haastatteleamalla. Tämän jälkeen canvaksesta voidaan poistaa väärät olettamukset. Tämä auttaa myös uudelleen arvioimaan arvolupauksia, joita ei yleensä jää enää montaa jäljelle. Viimeiseksi vaiheeksi jääkin sitten canvaksen testaaminen. (Osterwalder 2012, hakupäivä 27.11.2013.)

Productization Canvas on Oulun Servodesign-yhteisliittymään kuuluvan Hasardi – nimisen yrityksen kehittämä työkalu, jonka tarkoituksena on auttaa pienyrittäjiä parantamaan palvelunsa kiinnostavuutta sekä ymmärrettävyyttä ilmaiseksi. Hasardi on osa Business Oulua ja sen toimenkuvaan kuuluu tuotteistaminen sekä nopea liiketoiminnan kasvun kehittäminen. (Kuki 2013,

hakupäivä 27.11.2013.) Kyseisestä työkalusta on erittäin vähän kirjoitettua materiaalia, mutta kuva 6 toivottavasti hieman aukaisee työkalun ideaa. Kangas on jaettu eri osioihin, joita ovat ensimmäisenä yläosassa oleva **Ideal customer** ja seuraavassa osiossa olevat **Customer's problem, Opportunity for selling** sekä **Buying risks**. Kolmas osio on jaettu osiin, joita ovat **Benefit, Service, Content of service, Value Proposition, Differentiating features, Pricing, Name** sekä **Slogan**. Keskellä olevassa lapussa lukee **Wide scope of equipment, knowledge** sekä **service**.



KUVA 6. Productization Canvas

Customer Journey Map Palvelua voidaan pitää prosessina joka tapahtuu ajan kuluessa ja joka sisältää erilaisia palveluhetkiä. Kun jokainen tällainen hetki on koottu yhteen, muodostuu asiakkaan matka eli ”customer journey”. Matkan muodostumiseen tarvitaan sekä palvelun tarjoajan tekoja kuin asiakkaan omia valintoja. (Miettinen & Koivisto 2009, 143.) Customer Journey Map on tarkoitettu työkaluksi näyttämään palvelun tarjoajan kokemus jäsennellyssä sekä näkyvässä muodossa. Ne kohdat, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa palvelun kanssa muodostavat niin sanotun matkan, jota voidaan pitää heidän kokemuksistaan muodostuneena kertomuksena. Kertomuksen tarkoituksena on tuoda esille heidän palvelukokemuksensa sekä siihen liittyvät tunteensa uskottavasti. (Stickdorn ym. 2011, 158.) Nämä palvelun kontaktipisteet (touchpoints) muodostuvat useasta hetkestä jolloin asiakas on kaikilla aisteillaan kokenut ja ymmärtänyt palvelun. Kohdat voidaan jakaa kanaviin (ympäristö, tila, paikat), esineisiin (asiat, koneet), tapahtumasarjoihin sekä ihmisiin. (Miettinen & Koivisto 2009, 145 - 147.)

Customer Journey Map on työkalu joka voidaan luoda monella tavalla, kuten esimerkiksi kasvokkain kohtaamalla, nettisivujen avulla tai fyysisesti paikalla olemalla. Tätä varten tulisi saada ymmärrys käyttäjän omista käsityksistä. Kartan luomiseksi voidaan esimerkiksi tehdä haastatteluja mutta myös asiakas itse voi dokumentoida materiaalia sitä varten. Kontaktipisteiden selvittyä ne voidaan esittää visuaalisessa muodossa ja yhdistää saatuun kokonaisvaltaiseen kokemukseen. Tämän esityksen tulisi olla helposti lähestyttävä jokaiselle, mutta kuitenkin tarpeeksi syväälle menevä. Tähän voidaan käyttää apuna esimerkiksi sitä, että kartat voidaan muodostaa jonkun henkilön ympärille. (Stickdorn ym. 2011, 158.)

Brainstorming eli aivoriihi on luovaa ryhmässä tapahtuvaa ideoiden kehittelyä, jossa ratkaisut syntyvät ideointivaiheessa. Prosessi alkaa ongelman määrittelyllä, jonka jälkeen tulisi valita joukko ihmisiä käsittelemään sitä. Tämän jälkeen tulisi muotoilla kysymyksiä, joiden tulisi kannustaa luovaan ongelmanratkaisu prosessiin. Riihen tulisi pystyä antamaan osanottajilleen mahdollisuus esittää ratkaisuja ilman kritiikkiä, jotta saataisiin esille epätavallisia ja näin myös käyttökelpoisia ideoita. Työkaluna voidaan käyttää fläppi- tai opetustaulua ja olisi suotavaa jos aivoriihen kulku nauhoitettaisiin. (Ambrose & Harris 2010, 66.)

Ohjeena aivoriihelle voidaan pitää sitä, että kritiikkiä ei tulisi esittää riihen aikana ja johtajia ei tulisi päästää riiheen mukaan ollenkaan. Myös ongelmien ratkaisun yrittämistä tulisi välttää riihen aikana ja tärkeintä olisi saada mahdollisimman paljon ideoita aikaiseksi, jotka voivat olla jopa todella outoja, villejä ja erikoisiakin. Ennen riihen alkamista tulisi kuitenkin asettaa aikaraja ja

jokaista osaanottajaa tulisi rohkaista kertomaan omia ideoitaan. Perinteisiä aivoriihimetodeja ovat esimerkiksi visualisointi tai osaanottajat voidaan jakaa ryhmiin ja ryhmissä saaduista tuloksista voidaan äänestää. Muita menetelmiä ovat ”scribble, say, slap” jolloin idea vain kirjoitetaan post-it-lapulle, huudetaan se ääneen ja viedään seinälle. Tämä auttaa jokaista ryhmän jäsentä tuomaan esille omia ehdotuksiaan. Viimeisenä metodina saatuja tuloksia voidaan arvioida ja laittaa ne järjestykseen esimerkiksi numeroimalla. (Ambrose & Harris 2010, 66, 68.)

4.5.2 Tulokset (Creation)

Creation – vaiheessa tuli selvästi ilmi se, että siinä tuloksia haettiin nimenomaan triangulaation avulla eli samat asiat todennettiin eri menetelmiä käyttäen. Tarkoituksena oli tarkastella asioita nimenomaan jokaisen omien asiakkaiden näkökulmasta ja mitä hyötyä tai haittaa UNELMA – projektin lopputuotoksesta eli yhteisistä nettisivuista olisi tulevaisuudessa. *Value Proposition Canvasissa* asiakkaan tehtävinä tai töinä nähtiin uusien materiaalien sekä tuotteiden kehittäminen, laadun takaaminen, erilaisten analyysien tekeminen, tiedon hankkiminen tuotteista, tavarantoimittajien testaaminen, kuvantaminen, optinen mittaaminen sekä koekappaleiden tekeminen. Asiakkaan huolina tai vaivoina nähtiin se, että tutkiminen vie aikaa ja aikarajat rajoittavat ongelmien ratkaisemista. Ongelmia tuotti myös informaation rajallinen määrä, ongelmat tuotteissa, resurssien puute sekä tuoteprosessin laatu. Kustannukset voivat myös kohota korkeaksi ja sitä pelätään jo ennen kuin prosessin hyödyt nähdään kokonaisuudessaan. Ongelmien ratkaisemiseksi tulisi saada oikea henkilö avuksi ja näin välttyttäisiin tuotepalautuksilta tai huonoilta tuotteilta. Myös uusien tuotteiden sertifiointi nähtiin huolenaiheena.

Asiakkaan saamat hyödyt sen sijaan nähtiin niin, että kilpailussa voitiin näin pysyä edellä ja jos tuoteprosessi epäonnistuu, voidaan syiden alkujuurille päästä helposti. Tietoa ja informaatiota on helposti saatavilla ja asiakas maksaa vain saamastaan palvelusta eli omille investoinneille ei ole tarvetta. Sivujen nähtiin myös tuovan luotettavuutta ja sen vuoksi korjaaviin toimiin voitiin ryhtyä nopeallakin aikataululla. Tuoteprosessien ja tuotteiden odotettiin paranevan sekä vastausajan lyhenevän. Sivuista toivottiin olevan myös pitkäaikaisia hyötyjä ja niiden oletettiin luovan kilpailuaseman paranemista kilpailijoihin nähden.

Hyötyjen luojana nähtiin se, että kaikki ongelmat voidaan ratkaista yhdessä paikassa ja sitä kautta voidaan saada vastauksia. Sivut luovat luotettavuutta sekä uskoa ja niiden nähtiin tarjoavan jotain erilaista ja parempaa kilpailijoihin nähden. Markkinointiaika on näin lyhyempi ja

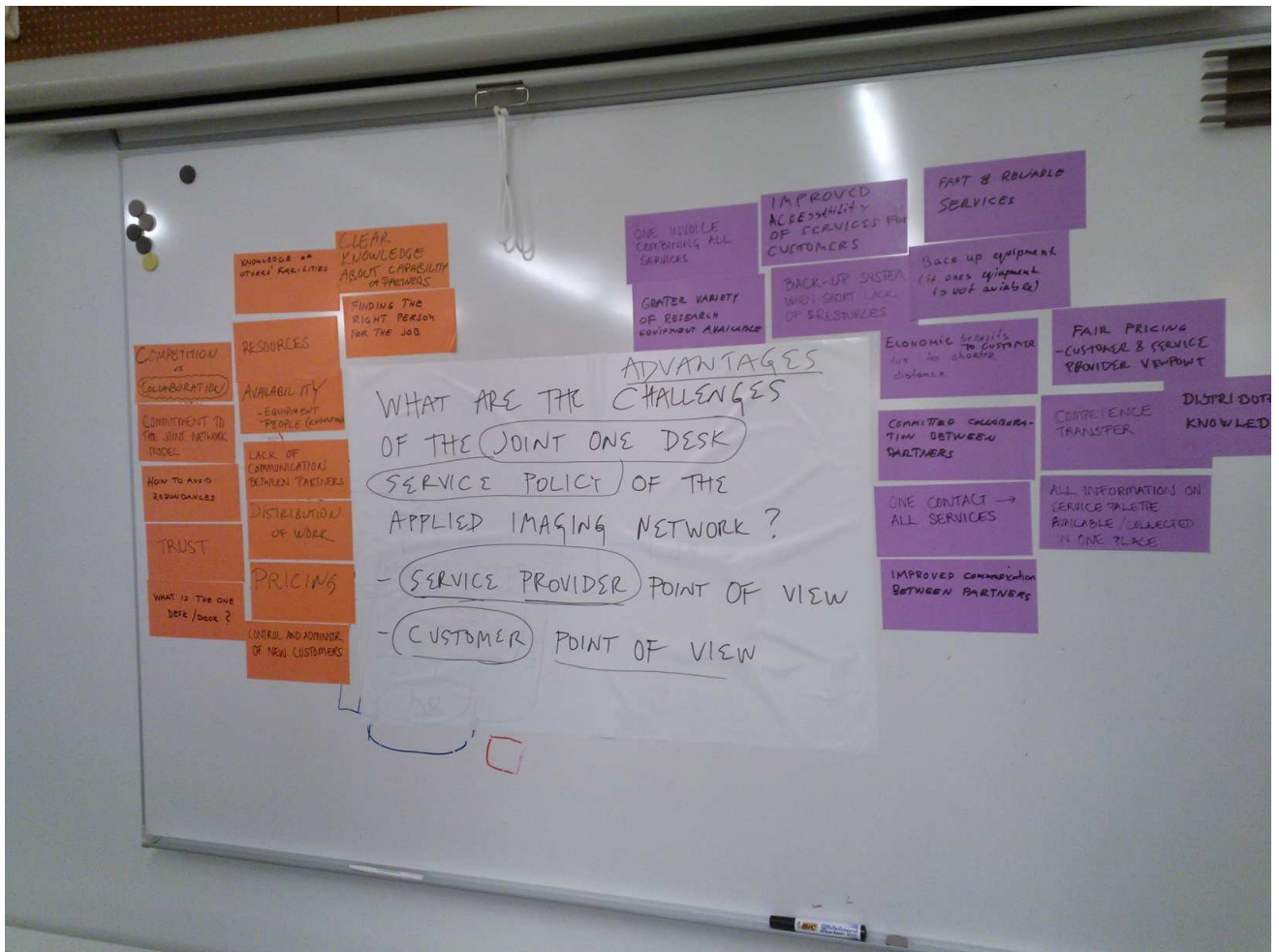
sivut nähtiin myös kustannustehokkaina. Vaivojen helpottajana taas nähtiin sivujen ei – kaupallinen tarkoitus ulkopuolisten toimijoiden puolesta, eli sivut nähtiin tasapuolisina kaikkia kohtaan. Sivujen helppo saatavuus, tiedon laatu, tieto-taito sekä laitteet olivat myös tärkeässä roolissa kuten myös erilaiset prosessianalyysit ja tuotteiden parannettavuus. Tuotteet ja palvelut kohtaan vastauksena oli yksinkertaisesti palvelupaletti kokonaisuudessaan.

Productization Canvas muodostettiin nimenomaan koko palvelukonseptin (Applied Imaging Network eli AIN) näkökulmasta. Työpajaan osallistuneet näkivät ihanneasiakkaana Hitech - yritykset koko Pohjois- – Skandinavian alueella sekä Suomessa ja nimenomaan ne yritykset, jotka ovat kasvuun suuntautuneita. Asiakkaiden ongelmiksi osallistujat kokivat ongelmien alkusyiden ymmärtämisen puutteen, informaation puutteen kehittymisen sekä välineiden ja resurssien vähäisyyden. Myyntitilaisuuksiksi koettiin pilottitapaukset ja konsultointitutkimukset. Ostamisen riskeihin oli koottu kustannukset, laatu ja sen puute, tutkimukset joihin ei saada tulosta aikaiseksi sekä luotettavuus. Etuina osallistujat kokivat laitteiden, resurssien, vastausten, ratkaisujen sekä lopputulosten helpon saatavuuden sekä sen, että laitteisiin ei tarvitse investoida. Arvoa tuottavana asiana palvelukonseptissa nähtiin laitteiden laaja skaala, tieto sekä palvelut. Erottuvina piirteinä taas olivat paikallisuus, verkostoituminen sekä vauhti. Hinnoittelussa tuli esille se, että hinnat ovat jo ennalta määrättyjä, joten se koettiin asiakkaan etuna. Myös tuntihinnoittelu rutiinitöille sekä se, että asiakkaan liiketoiminta logiikka on jo ennalta tiedossa, koettiin vahvuutena.

Brainstorming eli aivoriihi toteutettiin niin palveluntuottajan kuin asiakkaan näkökulmasta. Näkökulmat ovat kuitenkin palveluntuottajien ajatuksia, sillä Työpajaan ei saatu asiakkaita mukaan. Näkökohtana on sama niin kuin edellä, tarkastella asiaa valmiin palvelukonseptin kautta. Kysymyksenä oli se, että mitä etuja sekä haasteita projektin lopputuloksena syntyvällä ”yhden luukun” palvelulla mahdollisesti tulee olemaan. Seuraavassa on kooste saaduista tuloksista sekä kuva itse työkalusta.

TAULUKKO 1. *Brainstorming – menetelmällä saadut tulokset Asiakastyöpajasta syksyllä 2013*

<u>PALVELUNTUOTTAJAN NÄKÖKULMA</u>	<u>ASIAKKAAN NÄKÖKULMA</u>
<ul style="list-style-type: none"> - tieto muiden laitteista - puhdas tieto partnereiden kyvykkyyksistä - oikea henkilö oikeaan työhön - resurssit - kilpailu vastaan yhteistyö - laitteiden ja henkilöiden (tieto) saatavuus - sitoutuminen yhteiseen nettimalliin - kommunikaation puute partnereiden kesken - työn jakaminen - luotettavuus - hinnoittelu - mitä on “yhden luukun palvelu”? - uusien asiakkaiden kontrolli sekä hallittavuus 	<ul style="list-style-type: none"> - yksi lasku kattaa kaikki palvelut - suurempi valikoima tutkimusvälineitä valittavana - asiakaspalvelun parannettu saatavuus - nopea ja luotettava palvelu - varmistava systeemi jos tulee resurssipula - taloudelliset hyödyt lyhyemmistä välimatkoista - reilu hinnoittelu - sitoutunut yhteistyö partnereiden kesken - pätevyden siirto - tiedon levittäminen - yksi kontakti -> kaikki palvelut - kaikki informaatio palvelupaletilla/ kerätty samaan paikkaan - parannettu kommunikaatio partnereiden kesken



KUVA 7. Brainstorming

4.6 Yhteenveto

MNT Centerillä on tällä hetkellä palvelukokonaisuus, joka kaikessa yksinkertaisuudessaan on toimiva. Tähän kuitenkin haluttaisiin muutosta varsinkin uusien asiakkaiden kohdalla, jotta heistä palveluntarjoajana muodostuisi ammattimainen ja laadukas mielikuva. Pelkona kuitenkin on vanhojen asiakkaiden karkottaminen jos kokonaisuudesta tulee liian monimutkainen tai byrokraattinen. Palvelun kehittämisen eteen ei ole vielä tehty paljon, mutta UNELMA -projektiin liittyminen on askel eteenpäin, josta toivotaan myös apua palvelukonseptin kehittämiseen sekä uusien kontaktien luomiseen. Vastaavat henkilöt ovat kuitenkin jatkuvasti kuuntelemassa asiakkaiden toiveita herkäällä korvalla, joten tämäkin luo pohjaa toimivan konseptin kehittämiseksi. Palvelumuotoilussahan olisi tavoitteena se, että asiakas on itse mukana prosessissa ja näin kehittämässä toimivaa palvelukokonaisuutta.

Ongelmakohtaksi MNT:llä nousi markkinointi, jota ei käytännössä ole ollenkaan. Tähänkin toivottiin apua UNELMA:sta. Projektin tarkoituksena olisikin luoda "One desk service" josta kaikki palveluntarjoajat löytyisivät yhden "katon" alta eli käytännössä yhteisiltä nettisivuilta. Tutkijoilla on itsellään iso rooli siinä, että palvelukonseptista tulee mahdollisimman yksinkertainen sekä mahdollisimman montaa eri asiakasta palveleva, sillä he itse ovat oman asiakaskuntansa parhaita tuntijoita. Myös se, että asiakkaisiin pidetään suoraan yhteyttä ja näin hoidetaan asiakassuhteita, on mielestäni erittäin hyvä asia nykyaikana. Projektipalaverieissa käydyissä keskusteluissa myös tuli ilmi hinnoittelu, jolla julkiset palveluntarjoajat eivät voi lähteä kilpailemaan. Sitä ei tässä vaiheessa voida siis pitää kilpailukeinona. Ainoa keino on tarjota jotain, mitä muilla ei ole ja tähän yhteiset nettisivut ovat hyvä väylä.

Ongelmat olivat melko samanlaisia yliopistojen ja koulujen erilaisista yritys rakenteista sekä tuotetarjoomasta huolimatta. Työkalujen tarkoituksena olikin saada ongelma kohdat esille ja näin saada tietoa siitä mihin kohtiin tulisi tarttua ja saada tietoa palvelujen tarjoajista projektia sekä muita yrityksiä varten. Näin on helpompaa luoda asiakasymmärrystä ja parantaa palvelujen kohdentamista sekä vahvistaa sitä mikä koettiin yrityksessä vahvuutena. Yhteisiä tekijöitä olivat markkinoinnin puuttuminen, lankojen oleminen vain yhden tai muutaman henkilön käsissä ja se, että palvelukonseptin kehittämiseen ei ole keskitetty resursseja ollenkaan vaan se on yleensä ajan kuluessa muotoutunut uomiinsa. Myös muiden osalta UNELMA – projekti nähtiin kuitenkin yhtenä keinona ratkaista ongelmat ja liittymistä siihen jo yhtenä keinona vastata näihin tiedostettuihin ongelma kohtiin.

Kummassakin palvelukonseptin kehittämisen vaiheessa eri työkalujen käyttäminen toi esille monella tavalla samat toiveet ja tavoitteet sekä huolenaiheet. Ensimmäisenä ja tärkeimpänä nousi esille yhteistyö ja sen tuomat edut, kuten asiakkaiden helppo tavoitettavuus yhteisten Internet - sivujen kautta ja näin myös tarjoaman parantaminen, jolloin asiakas saa tietoa monen yrityksen tarjoamista palveluista yhdellä kertaa. Yhteistyöllä toivottiin myös saavutettavan välineiden ja laitteiden sekä ihmisten ja näin tieto-taidon jakamista, jolloin jokainen yritys hyötyisi asiasta. Yhteiset nettisivut toisivat asiakkaille luotettavuuden tunteen ja näin se kohottaisi myös yritysten imagoa luotettavana palveluntarjoajana. Hinnoittelun tasavertaisuus nähtiin myös hyvänä kilpailukeinona, koska asiakas maksaa vain saamastaan palvelusta sekä se, että asiakas saa palvelua nopeasti ja helposti nettisivujen kautta. Näin myös ongelmia hoitamaan saadaan juuri oikea henkilö, joka pystyy vastaamaan esitettyyn ongelmatilanteeseen mahdollisimman nopeasti.

Yritys hyötyy myös palvelukonseptista niin, että kalliilta investoinneilta mahdollisesti vältetään yhteistyön ansiosta. Etuna nähtiin paikallisuuden tukeminen ja yhteistyötä toivottiin myös paikallisella tasolla. Haasteina taas nähtiin teknologian jatkuva kehittyminen koko ajan monimutkaisemmaksi sekä näin ollen resurssien jatkuva kallistuminen. Näin myös kuluttajahintoihin tulee korotuspaineita ja tämä onkin yksi syy, joka voi karkottaa potentiaalisen asiakkaan jo ennen kuin palvelulle saadaan määriteltyä kokonaisvaltainen hinta. Tässä yhteydessä asiakkaan tulisi myös ottaa huomioon hyöty, jonka hän saa palvelusta. Tutkiminen vie myös aikaa ja monesti eteen tuleekin aika – tai resurssipula. Ongelmaksi voi myös nousta informaation puute sekä ongelmat tuotteessa tai tuoteprosessissa. Tässä tapauksessa sivuista on myös hyötyä informaatio-ongelmiin, sillä ne jakavat tietoa myös muista toimijoista avoimesti jokaiselle osapuolelle. Tulevaisuudelta yritykset toivoivat yhä enemmän yhteistyötä sekä kommunikointia yritysten kesken. Palvelujen parantaminen sekä tarjoaminen ja yhteiset projektit nähtiin myös tulevaisuuden toiveena.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyöni viitekehyksenä toimivat b2b- palvelujen markkinointi ja niiden erityispiirteet. Pääkysymys on se, mitä elementtejä b2b-palvelu sisältää kun sitä tarkastellaan UNELMA-projektin näkökulmasta. Tätä täydentäviä alakysymyksiä ovat muun muassa, että mitä erityispiirteitä laboratoriopalveluissa on b2b-palvelujen markkinoinnin kannalta, millaisia palvelumuotoilumenetelmiä teollisissa palveluissa (b2b) käytetään, miten asiakasymmärrystä voidaan hankkia b2b-palveluissa sekä millainen on palvelumuotoilun periaatteita noudattaen tehty projektissa mukanaolevien laboratorioiden palvelukonsepti. Saatuja tuloksia tulisi nimenomaan peilata alkutilanteessa esitettyihin kysymyksiin. Alkutilanne oli se, että tutkittua tietoa yrityksistä ei käytännössä ollut lainkaan. Ainoa tieto oli se, että markkinoinnissa lähdetään monen kohdalla melko alkutilanteesta ja yritykset ovat keskittyneet enemmän omaan tuotekehitykseen sekä teknisiin asioihin kuin tuotteidensa ja palveluidensa markkinointiin. Markkinointia tehtiin jonkun verran messujen ja muiden tapahtumien yhteydessä mutta selvä suunnitelma puuttui.

Kyseessä on kuitenkin selkeästi b2b – palvelujen markkinointi, sillä tuotteiden tai palvelujen myynti tapahtuu yritykseltä toiselle ja kyseessä ei ole yleensä valmiin tuotteen myyntitapahtuma vaan tavarat ja palvelut ostetaan muiden tavaroiden tai palvelujen tuottamiseen. Nämä tavarat ja palvelut taas myydään tai tuotetaan edelleen toiselle organisaatiolle tai kuluttajalle. Jos projektia tarkastellaan Grönroosin kolmivaiheisen prosessin avulla joita ovat Alkuvaihe, Hankintaprosessi sekä Kulutusprosessi projektin kannalta ollaan vasta Alkuvaiheessa. Tuotteet ja palvelut ovat olemassa, mutta nyt tulisi saada väylä minkä avulla palveluille saadaan tunnettavuutta ja tähän haetaan nimenomaan vetoapua UNELMA:sta. Tähän tulisi myös kytkeä henkilökohtainen myyntityö sekä markkinointi, jolloin tieto uusista sivuista leviää ja saa näin potentiaaliset uudet sekä vanhat asiakkaat tutustumaan sivuihin ja tätä kautta saamaan informaatiota myös muiden tarjoamista palveluista. Työ tulee kuitenkin tehdä huolella, sillä imagosta on luotava heti houkutteleva, jotta sivut kantavat myös tulevaisuudessa. Kyselyjen mukaan sivujen avulla imagon odotetaan muotoutuvan asialliseksi sekä luotettavaksi joka samalla kohentaa tai ylläpitää myös yritysten omaa imagoa. Tässä kohtaa auttaa myös hinnoittelu, joka kyselyssä todettiin tasapuoliseksi ja näin myös hyväksi kilpailukeinoksi.

Muut vaiheet eli Hankintaprosessi, jolloin herätetty mielenkiinto tulisi kääntää myyntitapahtumaksi sekä Kulutusprosessi, jonka tarkoituksena on varmistaa palveluiden myynti uudelleen asiakkaalle jäävät kuitenkin palveluntarjoajan omiin käsiin. Projektin tavoitteena on nimenomaan auttaa

yhteisten sivujen alkuvaiheessa tekemällä pohjatyötä, jotta sivuista saataisiin mahdollisimman hyvin asiakasta palvelevat, sekä yrityksille itselleen kattava kuva omasta tilanteestaan palveluntarjoajana. Prosessi korostaakin henkilökohtaisen myytityön tärkeyttä, joka on jo ymmärretty myös projektissa mukana olevissa yrityksissä sekä organisaatioissa. Tätä tulisivin jatkaa edelleen, sillä se luo asiakkaaseen toimivan suhteen joka on ensiarvoisen tärkeää. Kulutusprosessiin kuuluu myös pyrkimys luoda palvelukokonaisuus, joka vastaa asiakkaiden tarpeita ja tähän voidaan saada apua UNELMA:sta.

Jos projektia tarkastellaan kysymyksen ”mitä erityispiirteitä laboratoriopalveluissa on b2b-palvelujen markkinoinnin kannalta” voidaan ajatella ainakin niin, että laboratoriopalvelut on selkeästi b2b – palvelujen markkinointiin sopiva ympäristö. Erityispiirteinä voidaan pitää sitä, että laboratoriopalveluiden markkinointi on vielä hyvin ”neitseellisessä” tilassa ja näin myös projektin kannalta hyvin hedelmällistä maaperää muokata ja auttaa oikealle uralle jo näin varhaisessa vaiheessa. Tuotteet ja palvelut ovat myös selkeitä markkinoida ja niille on mitä luultavimmin tilausta, koska tietoisuus projektissa mukana olevien eri organisaatioiden sekä yritysten potentiaalista on vielä hyvin pienen piirin tiedossa. B2b-palvelujen osto – sekä myyntiprosessin kannalta katsottuna nyt olisi myös hyvä aika määrittää henkilö, joka nimenomaan on keskittynyt kyseisten prosessien läpiviemiseen, sillä kyseisen henkilön olisi hyvä pystyä keskittymään hoitamaan prosessin joka vaihetta mikä ei ole ihan yksinkertainen.

Seuraava alakysymys oli se, millaisia palvelumuotoilumenetelmiä teollisissa palveluissa (b2b) käytetään. Palveluntarjoajana toimivissa yrityksissä sekä organisaatioissa joita tutkimme, palvelumuotoilu oli käsitteenä uusi. Palvelun kehittämiseen ei ole aiemmin paljoa kiinnitetty huomiota, joten se on muotoutunut nykytilaan ajan saatossa. Osa käytetyistä työkaluista oli myös projektin osapuolille ilmeisen uusia tuttavuuksia mutta uskoisin, että myös teollisissa palveluissa käytetään esimerkiksi brainstorming – metodia uusien ideoiden saamiseen. Tuotekehitysprosessi itsessään muistuttaa paljonkin palvelumuotoilun vaiheita. Palvelumuotoilu voi olla sekä uuden suunnittelua tai vanhan kehittämistä, joita kumpaakin kohdeorganisaatiomme tekevät. Prototyypointi on myös osa palvelumuotoilun prosessia. Siinä rakennetaan nopea malli, jonka avulla testataan konseptin toimivuutta. Työ teollisissa laitoksissa on juuri nimenomaan uusien asioiden toimivuuden testaamista.

Asiakasyymmärryksen hankkiminen b2b-palveluissa voidaan tehdä sekä myynti- että ostoprosessin aikana. Nelivaiheisesta ostoprosessista nimenomaan tiedon hankinta on tarkoitettu

lisäämään ymmärrystä asiakkaasta. Tietoa voidaan hankkia yrityksen suoritusten, suositusten, omien kontaktien tai yrityksen omien esitteiden kautta. Saatu tieto ei ole kovin syvällistä, mutta antaa kattavan kuvan yrityksen tämänhetkisestä tilanteesta. Myyntiprosessissa taas etsitään ja arvioidaan mahdollisia asiakkaita. Asiakas tulee valita huolella ja asiakkaasta on selvitettävä kaikki mahdollinen etukäteen. Näin säästytään hylkäämisiltä, jotka voidaan kokea raskaana vaiheena prosessissa. Kyseisten prosessien hoito tulisivat antaa tiettyjen nimettyjen henkilöiden käsiin, jotta prosessin hallinta olisi samoissa käsissä.

Palvelumuotoilun periaatteita noudattaen tehty projektissa mukanaolevien laboratorioiden palvelukonsepti voidaan tehdä esimerkiksi noudattaen projektissa osittain toteutettua Stickdornin muotoiluprosessin mallia. Vaiheita on tällöin neljä, joita ovat exploration, creation, reflection sekä implementation. Työpaketissa käyty vaiheet ovat jo Exploration, jolloin tarkoituksena oli asiakasymmärryksen hankkiminen sekä menossa oleva Creation, jonka päämäärä on palvelukonseptin luominen. Exploration -vaihe nosti nimenomaan esille ongelmat, jotka liittyvät palvelutarjoajan omiin valmiuksiin saada aikaiseksi toimiva palvelukonsepti. Tässä vaiheessa otettiin avuksi monenlaiset työkalut, jotta ongelmat saatiin myös näkyvään muotoon. Seuraava vaihe eli Creation – vaihe on nimenomaan tarkoitettu erilaisten ideoiden sekä konseptien testaamiseen. Tässä vaiheessa ideana on myös nostaa esille virheitä ja käyttää niitä hyväkseen oppimistilanteessa. Lopulta näihin ongelmiin tulisi löytää myös ratkaisut. Oman työni ulkopuolelle jäävät Reflection- sekä Implementation vaiheet. Reflection – vaiheen tarkoitus on testata saadut tulokset ja Implementation ottaa ne käyttöön. Tämän prosessin lopputuloksena tulisi olla palvelumuotoilu ajattelu ja näin ollen myös toimiva palvelukonsepti.

6 POHDINTA

Opinnäytetyöni tavoitteena on Unelma-projektissa mukana olevien laboratorioiden asiakasymmärryksen lisääminen ja palvelukonseptin kehittäminen projektisuunnitelman tavoitteiden mukaisesti. Tutkimusmenetelmänä on tarkoitus osallistua palvelukonseptin kehittämisen eri vaiheisiin, tiedonkeruuseen, työpajoihin ja kuvata opinnäytetyössäni osa kehittämisprosessia ja sekä siihen mennessä saadut tulokset. Kyseessä on laadullinen tutkimus ja nimenomaan toiminnallinen tapaustutkimus. Tiedonkeruu menetelmänä käytettiin keväällä tehtyä haastattelua sekä syksyllä tehtyä kyselyä. Aineistoa työhöni sain myös kirjallisuudesta, dokumenteista, palaverista, muistioista, työpajoista, sekä haastatteluista. Apuna toimi myös päiväkirja, johon on kerättyä asioita palavereista ja työpajoista sekä omia tuntemuksia ja havaintoja tapaamisista.

Saadut tulokset ovat melko samanlaisia useilla eri työkaluilla todennettuna. Tässä apuna on käytetty triangulaatiota eli sama asia on todennettu käyttäen apuna eri menetelmiä sekä aineistoja ja teorioita. UNELMA:sta toivotaan apua nimenomaan palvelukonseptin kehittämiseen ja sen toivotaan tuovan yrityksille yhteistyötä niin tieto-taidon, henkilöstövaihdon kuin välineiden ja laitteiden jakamisen muodossa. Yhteisten Internet - sivujen, jotka ovat projektin lopputulos, odotetaan auttavan yritysten imagon luonnissa ja auttavan taloudellisesti, koska näin säästyään toivottavasti isoilta investoinneilta. Asiakkaille sivustot ovat tehokas tapa löytää helposti ja nopeasti apua olemassa olevaan ongelmaan ja näin tulisi löytyä aina oikea henkilö auttamaan ongelmatilanteessa. Myös tasapuolinen hinnoittelu nähtiin vahvuutena. Haasteina taas koetaan vanhojen asiakkaiden mahdollinen muutosvastarinta sekä jatkuvasti kehittyvä ala, jonka investoinnit ovat korkeita. Haasteita voivat luoda myös informaation puute sekä aika – ja resurssipula, johon projektin lopputulokselta toivotaan ratkaisua. Tulevaisuus nähtiin hyvänä ja toiveena olikin yhteistyön tiivistyminen sekä yhteisten projektien jatkaminen. Monessa kohtaa tulikin ilmi se, että nimenomaan yhteistyö nähtiin tulevaisuudessa tärkeänä voimavarana ja näin sitä tulisi projektin kautta vahvistaa.

Oman työni tekemisen aloitin jo tammikuussa 2013. Hyppääminen projektiin kesken kaiken hirvitti aluksi, mutta pala palalta aihe alkoi avautua. Positiivisena UNELMA – projektissa mukana ololle koin hyvän ryhmähengen, asiantuntevan tuen sekä käytössäni olleen laajan aineiston. Myös mielenkiintoinen aihe sekä käytetyt työkalut loivat työn tekemiselle mielekkyyttä. Haasteina näin projektiin mukaan tulon kesken kaiken, projektissa käytetyn kaksikielisyyden ja sen, että muut

olivat jo todella syvällä aiheessa sisällä. Hankaluutta työn etenemiselle loivat myös ohjeistuksen ja faktojen muuttuminen projektin eläessä ja muuttaessa muotoaan sekä se, että kyselyihin oli hankala saada vastauksia. Laaja aineisto oli myös haaste, sillä pelkästään nauhoitettua materiaalia oli 16 tuntia. Hankaluutena koin myös palvelumuotoilun monet eri teoriat joista piti vain valita ne, jotka koin itse tärkeiksi projektin kannalta.

Työni rakentui pala palalta ja menetelmät, joita käytin tuntuivat kiinnostavilta. Keväisen haastattelun suhteen olin ehkä liiankin arka enkä uskaltanut tarpeeksi painostaa osapuolia vastaamaan. Jälkikäteen ajateltuna haastatteluille olisi pitänyt varata ihan oma aikansa, jotta ne olisi ehtinyt tehdä muuten niin tiukasti aikataulutettujen Työpajojen lomassa. Syksyllä tehty kysely sen sijaan meni mielestäni hyvin, koska se saatiin sulautettua luontevasti osaksi Työpajaa ja näin myös vastausprosentti oli korkea. Päiväkirja oli minulle erittäin tärkeä informaation lähde varsinkin kun työn tekeminen keskittyi näin pitkälle aikavälille. Sieltä sain tarkastettua faktoja sekä tukea sille, missä järjestyksessä mikäkin tapahtui. Se oli myös loistava ajatusten tuuletuspaikka ja varsin hauskaa luettavaa näin jälkikäteen. Haastattelujen nauhoittamisen näin myös todella tärkeänä, sillä pelkillä muistiinpanoilla haastattelujen tulokset olisivat jääneet paljon ohuemmiksi kuin ne nyt ovat.

Työhöni olen kokonaisuudessaan melko tyytyväinen. Ainoa asia mitä prosessissa muuttaisin olisi se, että teoria olisi kannattanut lukea kokonaisuudessaan ennen työhön alkamista. Aihe aukeni vasta siinä vaiheessa kun olin kerännyt tietoa tarpeeksi lukemalla lähdeaineistoa. Aikataulu oli pitkä eli melkein vuosi mutta mielestäni tarpeellinen. Opin paljon ennestään tuntemattomasta aiheesta projektin edetessä ja toivon siitä olevan hyötyä myös tulevaisuudessa työelämässä. Tutkimuksen luotettavuus kärsi mielestäni tehdyn haastattelun vastausprosentin oltua niin alhainen, mutta monet asiat tulivat ilmi myös muita työkaluja käytettäessä.

Toimeksiantajalle eli projektin jäsenille antaisin ohjeeksi sen, että projektin tulosten toimivuutta olisi hyvä tarkastella myös tulevaisuudessa säännöllisin väliajoin. Ehkä tehtävään voisi nimittää tukihenkilön, jonka tehtävänä olisi se, ettei tehty työ valu hukkaan ja tehdyt Internet - sivut kehittyvät ja voivat hyvin myös tulevaisuudessa. Yhteistyön vahvistaminen on ensiarvoisen tärkeää ja markkinointiin tulisikin kiinnittää huomiota jo tässä vaiheessa. Projektista on tehty myös muita opinnäytetöitä ja tullaan jatkossa tekemään, mutta olisi myös mielenkiintoista nähdä jonkun raportoivan myös muut palvelumuotoilun vaiheet ja sen, miten projekti on onnistunut. Tulevia töitä

ajatellen antamani vinkit ovat teoriaosuuden hyvä hallitseminen jo varhaisessa vaiheessa sekä päiväkirjan pitäminen, jota ilman en olisi selvinnyt kunnialla tämän opinnäytetyön kirjoittamisesta.

LÄHTEET

Ahola, H. Yliopettaja. Oulun seudun ammattikorkeakoulu. Liiketalouden yksikkö. 2013. Projektipalaveri 28.1.2013. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu.

Ambrose, G. & Harris, P. 2010. Design th!nking. Sveitsi: AVA Publishing SA.

American Power Conversion. 1995. Hakupäivä 26.8.2013. <http://www.apc.com>.

Blatraden. Hakupäivä 9.10.2013. <http://www.blatraden.se/eng.html>.

Fairchild Semiconductor. 2013. Hakupäivä 26.8.2013. <http://www.fairchildsemi.com/>.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Humanistinen ammattikorkeakoulu. 2013. PALI-hanke. Hakupäivä 15.2.2013. <http://www.humak.fi/tutkimus/hankkeet/pali>.

Keränen, K., Dusch, B. & Ojasalo, K. 2013. CoCo Toolkit - a co-creation workbook and a collection of tools for service businesses. Sisäinen lähde. Hakupäivä 26.8.2013. https://moodle.oamk.fi/pluginfile.php/14483/mod_resource/content/2/CoCo%20Workbook%20Digital%20Version.pdf.

Kuki, M. 2013. Oivalluskoju sparraa torilla. Hakupäivä 27.11.2013. http://www.radiocity.fi/alueet/oulu/oivalluskoju_sparraa_torilla/32/13007.

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Kuopio: Teknologiateollisuus ry.

Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-B-palvelujen markkinointi. Helsinki: WSOYpro Oy.

Osterwalder, A. 2012. Test your value proposition: supercharge lean startup and custdev principles. Hakupäivä 28.11.2013. <http://businessmodelalchemist.com/blog/2012/09/test-your-value-proposition-supercharge-lean-startup-and-custdev-principles.html>.

Oulun seudun ammattikorkeakoulu. 2013. UNELMA - projekti. Sisäinen lähde. Hakupäivä 28.1.2013. <https://moodle.oamk.fi/course/view.php?id=202>.

Rautaruukki Oyj. 2013. Hakupäivä 26.8.2013. <http://www.ruukki.fi/Tietoa-yhtiosta>.

Stickdorn, M. & Schneider J. 2011. This Is Service Design Thinking. Amsterdam: BIS Publishers.

Stringer, E. 2014. Action research. California: SAGE Publications, Inc.

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

Vargo, S. 2007. Why "service"? Hakupäivä 6.1.2014.

http://www.sdlogic.net/Vargo_and_Lusch_2008_JAMS_Why_Service.pdf

Vuorela, T., Ahola, H., Aro, P. 2012 Opportunities and challenges of using service design in SME service business development Julkaisussa: Service design with theory : discussions on change, value and methods. - Rovaniemi: Lapland University Press, 2012. - 978-952-484-551-9. - s. 115-124.

Vuorela, T., Ahola, H., Väänänen, J., Saukko, S. 2013. Designing a joint service concept for a high-tech network: a case of universities in the Bothnian Arc area. in Proceedings of XXIII International RESER Conference September 19th-21st 2013, Aix en Provence.

Vuorela T., Tki - päällikkö, FT, Oulun seudun ammattikorkeakoulu. 2013. Puhelinhaastattelu 15.2.2013.

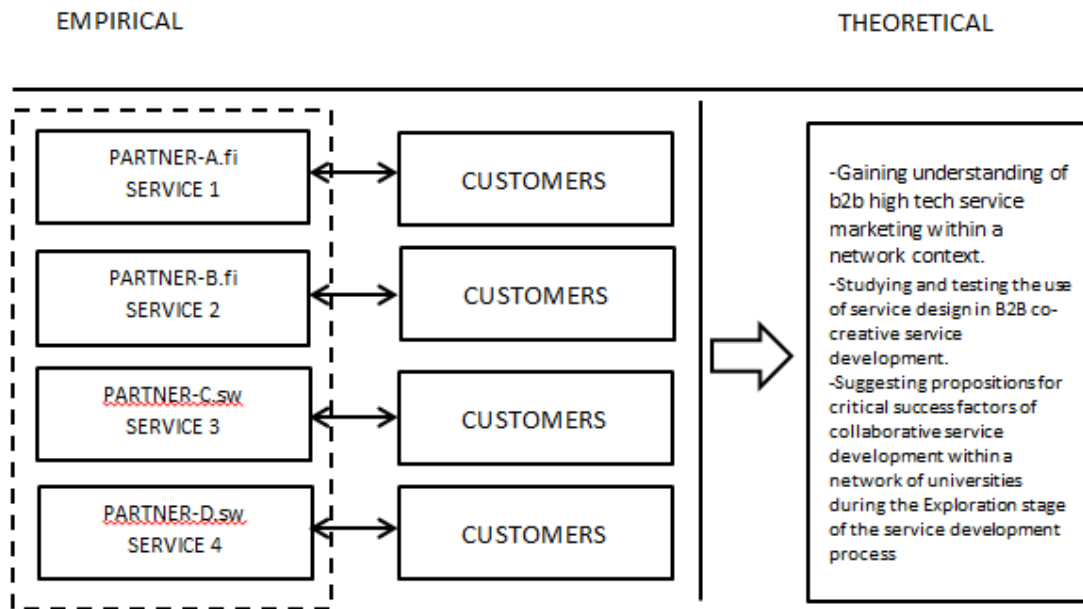
Xperion Oy. Hakupäivä 26.8.2013. <http://www.xperion-oy.fi/en/index.php>.

LIITE 1. Kysymyslomake

Questions for researcher

- 1. How do you experience cooperation with companies?**
 - 1.1 How is it useful to you?**
 - 1.2 What are your expectations of the cooperation in the future?**
- 2. What kind of marketing do you do for your services?**
- 3. How do you maintain your customer relationships?**
- 4. How have your current service concepts been developed?**
 - 4.1 During what period of time?**
 - 4.2 Who has been involved in the development?**
 - 4.3. Who are the people involved in the development?**
 - 4.4 Who is in charge of the development?**
- 5. What are the main challenges in developing the existing service concepts?**
- 6. Is your organisation interested in creating totally new service concepts to be offered to your current customers?**
 - 6.1 Or to new customers?**
- 7. What are the main challenges in developing totally new services for your current or to new customers?**
 - 7.1 How does your organisation find ideas for new service concepts and business opportunities?**
 - 7.2 How are such ideas handled in your organisation?**
- 8. Are your customers involved in developing new service concepts and your business?**
 - 8.1 If yes, how?**
- 9. Does your organisation test your new service concepts?**
 - 9.1 If yes, how?**
- 10. How does your organisation launch new service concepts?**
 - 10.1 Examples?**

LIITE 2. Suunnitelma Exploration – vaiheesta ja sen empiirisistä sekä teoreettisista tavoitteista. (Oulun seudun ammattikorkeakoulu 2013, hakupäivä 5.1.2013.)



----- = the future joint service concept for the research labs

LIITE 3. Projektin aikataulu sekä saadut tulokset keväältä 2013. (Oulun seudun ammattikorkeakoulu 2013, hakupäivä 5.1.2013.)

CASE: UNELMA PROJECT	DATE, DURATION, PARTICIPANTS	METHODS	RESULTS, REFLECTION
Kick-off meeting	30.8.2012. Oulu; 2 hrs; 10 participants	Observation, documents	Funding status; revision of WPs and their timetable. Steering group nominations. Equipment demonstration.
Project meeting 1	14.9.2012 Kemi; 1,5 hrs; 10 participants	Observation, customer survey, documents	Verification of project progress re: content of WPs and deadlines. Customer needs survey started. Equipment demonstration.
Project meeting 2	15.11.2012 Luleå; 3 hrs; 12 participants	Observation, documents	Verification of project progress re: content of WPs and deadlines.
Project meeting 3	31.1.2013 Kemi; 4 hrs; 9 participants	Observation, survey, documents	Verification of project progress re: content of WPs and deadlines. Marketing survey started.
Steering group meeting 1	20.3.2013 Luleå; 2,5 hrs; 9 participants	Observation	Verification of project progress; guidelines for future action
Exploration workshop 1a; PartnerA.fi: MNT Center of University of Oulu	29.4.2013 Oulu; 4 hrs; 8 participants	Business Model Canvas & CoCo Cosmos & Interview tools	Service blueprint and business model of PartnerA.fi lab services. Researcher/engineer interviews on current service process.
Project meeting 4	15.5.2013 Kemi; 1,5 hrs; 12 participants	Observation, documents	Verification of project progress re: content of WPs and deadlines
Exploration workshop 1b; PartnerC.sw: TFM-MTR & EIS Labs of Luleå Technical University; PartnerD.sw: Swerea SICOMP	15.5.2013 Kemi; 4 hrs; 12 participants	Business Model Canvas & CoCo Cosmos	Service blueprint and business model of PartnersC.sw & D.sw lab services
Exploration workshop 1c; PartnerB.fi: R&D Labs of Kemi-Tornio University of Applied Sciences	24.5. & 29.5.2013 Oulu; 4 hrs; 7 participants	Business Model Canvas & CoCo Cosmos	Service blueprint and business model of PartnerB.fi lab services
Steering group meeting 2	17.6.2013 via Skype; 1,5 hrs; 6 participants	Observation	Verification of project progress; guidelines for