

Palvelumuotoilu

– uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen

Sisällys

Alkusanat	9
Johdanto.....	12
Käyttäjän näkökulma keskiössä	13
Hyöty palvelumuotoilusta	14
Apua toimialojen murrokseen	15
Sosiaalinen media ja palvelumuotoilu.....	16
1 Palvelumuotoilu – yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista	21
Muotoilun uusi rooli innovaatiotoiminnassa	25
Empatia käyttäjän tarpeita kohtaan	31
Palvelumuotoilun prosessi.....	32
2 Palvelumuotoilun peruskäsitteet.....	43
Palvelupaketti kuvaa palvelun lopputuloksen.....	43
Liitännäispalvelut voidaan jakaa avustaviin palveluihin ja tukipalveluihin	44
Laajennettu palvelutarjoama.....	45
Palvelujärjestelmä	46
Palvelu käyttäjän silmin.....	49
3 Asiakasymmärryksen ja käyttäjätiedon hankkiminen	61
Menetelmiä käyttäjätiedon hankkimiseen	63
Käyttäjän antaman arvoituksen ratkaiseminen	66
Käyttäjätiedon hyödyntäminen.....	68

4 Yhteissuunnittelu ja palveluiden ideointi	77
Yhteissuunnittelu rakentuu monenlaisen osaamisen varaan	78
Sytä yhteissuunnittelulle.....	81
Julkisten palvelujen käyttäjälähtöinen uudistaminen Helsingissä	98
5 Palvelun konseptointi	107
Hybridituotteiden konseptisuunnittelu.....	109
Tarina ja elämys konseptisuunnittelun apuna	110
Case Pohjolan Pidot	114
Pääkaupunkiseudun joukkoliikenteen palvelun uusi ajattelu – JOKERI122	
6 Palvelukonseptien arviointi.....	131
Prototyypointi palvelumuotoilussa	131
Arviointimenetelmät	134
Asiantuntijoiden kokemukset prototypoinnista.....	136
Palvelujen arviointi	137
Prototyypointi suunnitteluprosessissa	138
Prototyypoinnin ohjenuorat	139
Case Itella Oyj Viestinvälitys	141
Kirjapaino Libris Oy - Uusista palveluista liiketoimintaa	152
Itella – uuden palvelu- ja myyntimallin kehittäminen	158



Julius Konttinen:
"Parhaat iltapäivämuistot
ja -unelmat" tarinankerrontaa
kuvakorttien avulla.
Myöätuulen kehittämispäivä
KOKO -ohjelman palvelu-
muotoilukoulutuksessa
Vuosaarella.

Teollisuusneuvos Petri Lehto, innovaatio-osasto, TEM

Alkusanat

Suomalaiset yritykset kohtaavat kasvavan kilpailupaineen aina vain läheisemmin. Olo aiemmin niin turvallisilla kotimarkkinoillakin on alkanut tuntua tukalalta kansainvälisten ketjujen rynnistäessä Suomeen. Tämä on havaittu ensin teollisuustuotteissa mutta enenevästi myös palveluissa.

Yritysten itsensä ohella politiikantekijätkin ovat huolissaan tilanteesta. Yrityksiä on rohkaistu vastaamaan haasteeseen uusiutumalla, ja innovaatiolle onkin asetettu suuria toiveita.

Innovaatiotoiminta on väline uusiutumiseen. Siihen ryhtyminen ei kuitenkaan vielä takaa mitään. Olennaista on, minkälaiseen innovaatiotoimintaan – ja uusiutumiseen – ryhdytään. Suomessa on pitkään luotettu uuden teknologian kehittämiseen. Viime vuosina on kuitenkin jouduttu kyseenalaistamaan pelkän teknologian kehittämisen autuus. Syy on yksinkertainen: teknologiaa kehitetään jo useimmissa maapallon kolkissa ja Suomi on tässä joukossa lopulta pieni toimija. Arvon ja kannattavan liiketoiminnan synnyttäminen pelkän teknologian varaan ei useinkaan enää riitä. Teknologian kylkeen on kyettävä luomaan jotain sellaista uutta sisältöä, joka antaa tuotteen tai palvelun käyttäjille kilpailijoista poikkeavaa uutta arvoa. Mutta miten tämä arvonluonti mahdollistetaan – se on ratkaiseva kysymys!

Yrityksissä ja politiikassakin on viime vuosien aikana innostuttu käyttäjälähtöisestä innovaatiotoiminnasta arvonluonnin uutena lähteenä. Käytännössä tämä ilmenee erilaisina tapoina ottaa palve-

Innostus perustuu havaintoihin; on huomattu, että yhä useammat menestyvät kansainväliset yritykset soveltavat menestyksekkäästi käyttäjälähtöisen kehittämisen menetelmiä liiketoiminnassaan.

lujen ja tuotteiden käyttäjät mukaan kehitysprosesseihin. Joskus käyttäjät ovat aktiivisina osapuolina kehitystyössä, toisinaan heidän arkeaan vain yritetään etäämmältä ymmärtää erilaisin menetelmin. Yhteistä kuitenkin on se, että tavoitteena on tuottaa yhä enemmän uutta arvoa – ja täten pitää kilpailijat etäällä. Yrityksien kannalta kyse on uusien kilpailuetujen löytämisestä.

Käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta on myös suuri mahdollisuus julkiselle sektorille. Menopaineiden kasvaessa ja veroeurojen vähentyessä on mietittävä, mikä on verovaraille parasta mahdollista käyttöä. Kyse on siitä, miten kansalaisille ja yrityksille tuotetaan suurin mahdollinen arvo käytettävissä olevilla resursseilla. Käyttäjälähtöisellä kehittämisellä tätä voidaan konkreettisesti tavoitella.

Suomessa käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta on vielä uutta. Täysin tuntematonta se ei kuitenkaan ole. Joukko suuria, etupäässä kansainvälisillä markkinoilla toimivia yrityksiämme jo soveltaa sen menetelmiä liiketoiminnassaan. Silti monet niistäkin ovat huomanneet, että kilpailijat voivat olla soveltamisessa vielä parempia.

Haasteena ovatkin erityisesti pk-yritykset ja julkinen sektori. Valtaosa yrityksistämme ei ole kuullutkaan käyttäjälähtöisestä innovaatiotoiminnasta, ja ne jotka ovat jotain kuulleet, ja ne jotka ovat jotain kuulleet, yhdistävät sen herkästi perinteiseen asiakaslähtöisyyteen. Siitä ei ole kyse. Julkisen sektorin tilanne on vielä mutkikkaampi. Siellä on havaittavissa vasta joitakin ituja käyttäjälähtöisten kehittämistyökalujen hyödyntämisestä.

Muutos on kuitenkin näköpiirissä sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. Palvelumuotoilun menetelmät soveltuvat palveluihin, teollisuuteen ja näiden yhdistelmiin – ja myös julkisten palvelujen uudistamiseen. Palvelumuotoilu tuo uuden, käyttäjälähtöisen näkökulman ja työkalun palvelujen kehittämiseen. Tämä kirja tuo saataville arvokasta tietoa palvelumuotoilun mahdollisuuksista ja tarjoaa esimerkkejä siitä, miten palvelumuotoilua on jo sovellettu ympäri maailmaa. Siksi toivon, että tämä kirja löytää tiensä mahdollisimman monen käyttäjälähtöisestä innovaatiotoiminnasta kiinnostuneen yrittäjän, toimitusjohtajan, kehitysjohtajan, muotoilijan, poliitikon, politiikantekijän ja julkisen palvelun järjestämistä vastuullisen henkilön työpöydälle!

Innostuksen viritessä on kuitenkin kyettävä osoittamaan, että kyse ei ole mistään hehkutuksesta – julkisuuskohusta – vaan että saatavilla on konkreettisia välineitä ja osaamista käyttäjälähtöisen kehittämisen konkreettiseen toteuttamiseen. Palvelumuotoilun menetelmät ovat näistä tärkeimpiä.

Satu Miettinen, Miikka Raulo ja Juha Ruuska

Johdanto

Kirjamme johdattaa lukijan uuteen tapaan kehittää käyttäjälähtöisiä palveluja. Kirja on jaettu kolmeen osioon: asiakasymmärrys, palvelun konseptointi ja palvelun prototyyppi. Jokainen osio tarjoaa tietoa palvelumuotoilun prosessista, toimintatavoista, menetelmistä ja peruskäsitteistä. Kirjan luvut esittelevät kokemuksia ja esimerkkejä palvelumuotoilun soveltamisesta palveluiden kehittämisprojekteihin.

Jokaiseen osioon liittyy yrityksen näkökulma. Asiakasymmärrys-osiossa esitellään Helsingin kaupungin esimerkkitapaus käyttäjälähtöisemmän kaupungin kehittämiseen. JOKERI -joukkoliikenteen uusi ajattelutapa esittelee uuden tavan rakentaa palvelukonsepti käyttäjätiedon ja iteratiivisen työskentelyn avulla. Kirjapaino Libriksen tapauksessa päästään tarkastelemaan palvelujen kehitystyötä aina uusien palvelujen lanseeraukseen saakka. Itella Oyj:n esimerkki esittelee visuaalisen työskentelyn ja kevyiden prototyyppien hyötyjä.

Kirja on työryhmän ideoinnin tulosta. Työryhmässä ovat olleet mukana kirjan toimittaja Satu Miettinen, palvelumuotoilija Mikko Koivisto Konseptointitoimisto Yattasta, matkailun kehitysjohtaja Miikka Raulo Jyväskylä Innovationista ja projektipäällikkö Juha Ruuska Jyväskylän ammattikorkeakoulun Lutakko Living Labista. Kirjan taustalla on kehittäjien tarve palvelumuotoilun menetelmätiedolle. Kirjan sisällön tuottamisessa ovat olleet keskeisessä roolissa Tekesin rahoittamat tutkimushankkeet: Savonia-ammatt-

korkeakoulun Kuopion Muotoiluakatemia Hyvinvointia edistävät käyttöliittymät ja palvelualustat matkailussa ja vapaa-ajassa -hanke, Savonia-ammattikorkeakoulun liiketalouden ja kulttuurin osaamisalueen Palvelumuotoilu ikääntyneille – uusia palvelujen tuottamismalleja itsenäisen suoriutumisen tueksi -hanke, Aalto-yliopiston Extreme Design -hanke ja Länsi-Suomen muotoilukeskus Muovan yhdessä Svenska handelshögskolanin kanssa toteuttama Desire -hanke.

Käyttäjän näkökulma keskiössä

Palvelumuotoilussa hyödynnetään muotoilussa pitkään käytettyjä menetelmiä käyttäjätiedon keräämisessä ja hyödyntämisessä. Perinteinen palvelujen kehittäminen hyödyntää markkinatutkimusta ja asiakaspalautetta, joka usein koostuu kerätystä asiakaspalautteesta ja määrällisestä myyntiin liittyvästä tiedosta. Tällainen palaute ei aina anna tietoa, jonka perusteella varsinaista käyttäjäkokemusta voitaisiin arvioida. Palvelumuotoilun maailmassa puhutaan asiakkaista, asiakasymmärryksestä, käyttäjästä ja käyttäjätiedosta. Palveluliiketoiminnan mallit ovat muuttaneet asiakkaan roolin palvelun vastaanottajasta aktiivisemmän käyttäjän rooliin.

Palvelumuotoilu lähtee inhimillisen toiminnan, tarpeiden, tunteiden ja motiivien kokonaisvaltaisesta ymmärtämisestä. Asiakasymmärryksen pohjalta voidaan tuottaa uusia palveluinnovaatioita. Jyväskylän ammattikorkeakoulun Lutakko Living Labissa palvelumuotoilun menetelmäosaamista on kehitetty osana Living Lab -konseptia¹. Tällöin lähdetään siitä, että arjen ympäristöt muo-

Palvelumuotoilu tuo käyttäjän näkökulman palvelujen kehittämisen keskiöön.

¹ Living Lab on tutkimuskonsepti, tarkemmin puhutaan käyttäjäkeskeisestä avoimen innovaation ekosysteemistä (PPP-malli Public-Private-People), joka usein operoi alueellisesti tai teemallisesti palveluinnovaatioiden, ICT:n tms. alueilla.

Living Lab -ympäristössä tavoitteena on osallistaa käyttäjiä aidoissa palvelun käyttökonteksteissa sekä toimia prototyyppien todellisena testausympäristönä.

dostavat lähtökohdan pitkäjänteiselle tutkimus-, oppimis- ja innovaatiotoiminnalle. Living Lab -toiminta mahdollistaa käyttäjätarpeiden konseptoinnin, soveltamisen, uusien palveluyritysten ja -osaamisen syntyminen. Lutakko Living Labissa palvelumuotoi-

lun menetelmiä käytetään osana hautomo- ja start-up-yritysten liiketoimintakonseptien ja palveluiden tuotteistamista. Tavoitteena on entistä paremmin tunnistaa yrityksen mahdollisuudet suhteessa markkinoilla oleviin palveluihin. Living Lab -operaattorin tehtävänä on koota tarvittava monialainen osaajajoukko ja projektoida palvelumuotoi-

luprosessi. Palvelumuotoilun menetelmiä voidaan käyttää monipuolisesti innovaatioprosessin eri vaiheissa.

Käyttäjätietoon sisältyy syvempää ja tarkempaa tietoa käyttäjästä kuin asiakastietoihin. Käyttäjätiedon avulla voidaan luoda hyödyllinen ja miellyttävä tuote sen tosiasiallisille käyttäjille (Hyysalo 2009). Parhaimmillaan käyttäjätieto auttaa ymmärtämään käyttäjäkunnan toiveita, kokemuksia ja käyttäytymistä sekä muodostamaan niistä asiakasprofileja. Continuumin², johtavan amerikkalaisen muotoilu- ja innovaatiotoimiston Monica Bueno kertoo, että asiakasprofiilien muodostaminen palvelumuotoilun menetelmien avulla auttaa ymmärtämään saman asiakassegmentin sisällä olevia suuriakin eroja käyttäytymisessä sekä käyttäjien muuttuvia tarpeita (Bueno & Podolsky 2010).

Hyöty palvelumuotoilusta

Palvelumuotoilu tarjoaa yrityksille liiketaloudellista hyötyä sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. Hertto et al. (2010) kirjoittaa palvelumuotoilun kolmivaiheisesta mallista, joka auttaa tuomaan liiketaloudellisesta hyötyä asiakkaille:

2 <http://continuuminnovation.com/>

Kehityshankkeissa pitää muuttaa asiakastarpeet ja mahdollisuudet mitattaviksi palvelutavoitteiksi. Liiketoimintasuunnitelmaa kehitetään palvelun konseptoinnin rinnalla, jotta nähdään konseptin liiketoiminnalle tuoma etu.

Palvelun tuottaminen pitää optimoida niin, että asetetut tavoitteet pystytään saavuttamaan. Tässä auttaa iteratiivinen toimintatapa, jossa suunnittelun ja testaamisen kautta löydetään palvelun kriittiset kohdat ja uudelleen suunnitellaan ihanteelliset ratkaisut palvelun tuottamiseen.

Jatkuva palvelun arviointi pitää toteutua, että palvelun tuottamistaan tehtyjä muutoksia voidaan arvioida. Jotta palvelumuotoilun arvo saadaan mitattua, on suorituskykyilmaisimien (KIP) määrittäminen erittäin tärkeää. Määrittämisen avulla myös palvelumuotoilijat ymmärtävät paremmin työnsä tavoitteet.

Julkisen sektorin puolella Lovlie ja Reason (2010) esittelevät live|work -yrityksen toteuttamaa palvelumuotoiluprojektia Sunderlandin kaupungissa Englannissa. live|work -yritys kehitti käyttäjätiedon avulla uuden mallin auttamaan kaupunkilaisten työllistymistä. Sunderlandin mallissa live|work pystyi lisäämään sekä työllistymistä että työkykyisten määrää. Live|work hyödyntää palvelujärjestelmän visuaalista kuvausta (service blueprint) tunnistukseen järjestelmään liittyvät rahavirrat sekä palvelukanavat, joissa kuluja voidaan pienentää. Mallin pilotoinnin avulla laskentaa pystyttiin tehostamaan.

Apua toimialojen murrokseen

Koneteollisuuden menestymisen avaimiksi on verkostoitumisen lisäksi määritelty maailmanluokan tuote- ja palveluosaaminen (Hernesniemi & Nikinmaa 2009). Niin teknologiateollisuuden kuin muidenkin teollisuudenalojen kilpailukyyn turvaaminen vaatii palveluosaamista. Palvelumuotoilu tarjoaa menetelmiä kilpailukykyisempään palveluosaamiseen.

Toimialojen murros näkyy myös matkailun alueella. Sekä matkailuyritysten toimintaympäristö että matkailijoiden kulutus- ja ostokäyttäytyminen ovat muuttumassa. Yritysten onkin päivitettävä ja uudistettava liiketoimintamallejaan sekä luotava strategioita uuden aikakauden asiakkaan saavuttamiseksi ja palvelemiseksi. Globaaleilla markkinoilla kilpailukykyinen matkailutuote on yksilöllinen ja merkittävä kokemus, jonka tuottamisessa palvelumuotoilun työkaluilla ja osaamisella on kasva-

va merkitys. Matkailun ja elämystuotannon osaamisklusterin kautta kasvuhaluiset ja kansainvälistyvät yritysverkostot ja matkailukeskittymät, kuten Himos, Rovaniemen Joulu, Turku -kulttuuripääkaupunki ja Sauna from Finland, hyödyntävät palvelumuotoilua sekä Living Lab -malliin pohjautuvaa Experience Lab -toimintatapaa. Tuloksena syntyy asiakkaalle entistä yksilöllisempiä, aidompia ja ikimuistoisempia kokemuksia. Palvelusta tulee elämys.

Experience Labissa matkailija ja hänen kokemuksensa ovat aktiivinen osa tuotekehitystä. Näin tuotekehitys ja tutkimus tulevat lähemmäksi kuluttajaa.

Sosiaalinen media ja palvelumuotoilu

Toivomme, että kirja herättää paljon ajatuksia. Kuulemme mielellämme kokemuksia palvelumuotoilusta ja sen soveltamisesta. Kerro kokemuksia kirjasta käyttämällä twitter-palvelua. Voit seurata tiliä <http://twitter.com/palvelumuotoilu> tai #palvelumuotoilu.

Kiitokset

Kirjan toimittaminen on aina ryhmätyötä. Toimittajana esitän suuret kiitokset kirjan ideointityöryhmässä mukana olleille, laajalle kirjoittajajoukolle, Teknologiateollisuuden Kristiina Kaskelle, graafiselle suunnittelijalle Paula Savolaiselle ja kielenhuoltoa tehneelle lehtori Tarja Hyväriselle. Savonia-ammattikorkeakoulun Kuopion Muotoiluakatemian rooli palvelumuotoilun edistämässä kirjaan liittyneiden tutkimushankkeiden osalta ansaitsee myös suuret kiitokset.

Lähteet

Bueno, M. & Podolsky, J. (2010), Experiencing Services Before They Become Real. Touchpoint. The Journal of Service Design. Volume 2. No. 2. September 2010. Service Design Network. Cologne.

Hernesniemi, H. & Nikinmaa, T. toim. (2009), Koneteollisuuden menestys tarttuu verkostoihin. Sitran julkaisuja 281. Edita Prima Oy. Helsinki.

Hertto, P. et al. (2010), Delivering return on service design investments. Touchpoint. The Journal of Service Design. Volume 2. No. 2. September 2010. Service Design Network. Cologne.

Hyysalo, S. (2009), Käyttäjä tuotekehityksessä. Tieto, tutkimus, menetelmät. Taideteollisen korkeakoulun julkaisu B 97. Helsinki 2009. <https://www.taik.fi/kirjakauppa/images/bfee4ec00950ec8aaf7f96538f668055.pdf> (13.2.2011)

Lovlie, L. & Reason, B. (2010): Service design – the bottom line. Touchpoint. The Journal of Service Design. Volume 2. No. 2. September 2010. Service Design Network. Cologne.