



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Annika Kottonen

Tuotekeskeisyydestä asiakaskokemuksen asiantuntijaksi

Palvelumuotoilun mahdollisuudet suomalaisessa IT-yrityksessä:
Case F-Secure Oyj

Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö

Markkinoinnin pro gradu -tutkielma

Markkinoinnin johtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2022

VAASAN YLIOPISTO**Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Annika Kottonen		
Tutkielman nimi:	Tuotekeskeisyydestä asiakaskokemuksen asiantuntijaksi : Palvelumuotoilun mahdollisuudet suomalaisessa IT-yrityksessä: Case F-Secure Oyj		
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri		
Oppiaine:	Markkinoinnin johtaminen		
Työn ohjaaja:	Arto Rajala		
Valmistumisvuosi:	2022	Sivumäärä:	87

TIIVISTELMÄ:

Viimeisien vuosikymmenien aikana liiketoiminnan on pitänyt sopeutua suuriin markkinaympäristön muutoksiin. Muutosajurit, kuten globalisaatio, teknologiakehitys ja ihmisten kulutustottumusten muutos, ovat lisänneet kilpailua entisestään. Ylivoimaiset tuoteominaisuudet eivät enää yksin riitä kilpailuedun saavuttamiseen, vaan kilpailussa mukana pysymisen edellytyksiksi ovat nousseet yritysten aineettomat resurssit, palvelu sekä asiakaskokemus. Tämä on johtanut perinteisten teollisuustoimialojen ja B2B-liiketoiminnan voimakkaaseen palveluistumiseen sekä markkinoinnin tutkimuksen suuntautumiseen kohti palvelu- ja arvонуontinäkökulmia. Yritysten pohtiessa yhä toimivampia keinoja asiakasarvon saavuttamiseksi on tarve palveluinnovaatioille kasvanut merkittävästi. Tähän tarpeeseen vastaa poikkitieteellinen uusi osaamisalue palvelumuotoilu, joka on asiakaslähtöistä palvelujen ja liiketoimintamallien kehittämistä, ja jossa hyödynnetään muotoilusta omaksuttuja työtapoja asiakaskokemuksen parantamiseksi.

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan palvelumuotoilun käyttöä ja käytäntöä suomalaisessa tietotekniikan yrityksessä ja B2B-palvelujen kontekstissa. Empiirisellä tutkimuksella luodaan F-Secure Oyj:n esimerkkitapauksen kautta katsaus palvelumuotoilun käytännön todellisuuteen: mikä palvelumuotoilun rooli on organisaatiossa, miten se toimii ja minkälaisia asiakaskokemuksia yrityksellä on, sekä miten näitä asiakaskokemuksia pyritään palvelumuotoilun keinoin parantamaan. Lisäksi pohditaan palvelumuotoilun onnistuneisuuden mittareita ja liiketoiminnallisia mahdollisuuksia liikkeenjohdon näkökulmasta. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu palvelulogiikan ja palvelumuotoilun kokonaisuuksien ympärille, joita yhdistää palvelukeskeinen näkökulma sekä asiakaskokemuksen lähtökohtaisuus. Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena, tutkimusstrategiana on tapaustutkimus ja aineistonkeruussa käytetään teemahaastattelua.

Tutkimuksen keskeiset havainnot kiteytyvät kolmen teeman ympärille. Ensimmäinen havainto liittyy palvelumuotoilun asemoitumiseen yrityksessä: vanhan taustaltaan teknologia- ja insinöörivetoisen organisaation matka aitoon asiakaslähtöisyyteen on pitkä ja haastava. Toiseksi asiakaskokemus on B2B-yrityksen näkökulmasta monitasoinen ja moniulotteinen. Kolmas havainto koskee palvelumuotoilun tuloksellisuutta: palvelumuotoilun hyötyjen osoittaminen ja mittaaminen on monella tapaa haastavaa. Tutkimuksen havainnot perusteleval lisätutkimuksen tarvetta, sillä palvelumuotoilu näyttäytyy potentiaalisena tulevaisuuden strategisena suunnannäyttäjänä aidon asiakaslähtöisyyden tavoittelussa.

AVAINSANAT: palvelu, palvelulogiikka, palveluistuminen, asiakaskokemus, palvelumuotoilu

SISÄLLYSLUETTELO

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	4
1. JOHDANTO	5
1.1. Aihealueen esittely	5
1.2. Tutkielman tarkoitus ja tavoitteet	8
1.3. Tutkimusote ja metodologia	10
1.4. Tutkielman rakenne, näkökulma ja rajaus	10
1.5. Tutkielman keskeiset käsitteet	12
2. PALVELULOGIIKKA MARKKINOINNIN PALVELUNÄKÖKULMANA	15
2.1. palvelulogiikan tausta	15
2.2. Palveluistuminen ja palvelun roolin muutos	17
2.3. Palvelulogiikan perusolettamukset	20
2.3.1. Vaihdannan lähtökohtana palvelu	23
2.3.2. Asiakas on aina arvonluoja	24
2.3.3. Resurssi-integraatio palveluekosysteemissä	25
2.3.4. Arvon määrittäminen	26
3. PALVELUMUOTOILU LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMISESSÄ	29
3.1. Palvelumuotoilun tausta ja sisältö	29
3.2. Asiakaskokemus palvelumuotoilun kohteena	30
3.2.1. Asiakasymmärrys	32
3.2.1. Palvelupolku, palvelutuokiot ja kontaktipisteet	33
3.3. Palvelumuotoilun prosessi	34
3.4. Palvelumuotoilun mahdollisuudet liiketoiminnalle	39
3.5. Yhteenvedo ja teoreettinen viitekehys	41
4. TUTKIMUKSEN METODOLOGIA JA MENETELMÄT	44
4.1. Laadullinen tutkimus	44
4.2. Tapaustutkimus	46
4.3. Teemahaastattelu -tutkimusmenetelmä	48
4.4. Sisällönanalyysi	50
5. TUTKIMUSTULOKSET	52
5.1. Kohdeyritys F-Secure	52
5.2. Tutkimuksen aineisto ja tulokset	53

5.2.1. Palvelumuotoilun asemoituminen	54
5.2.2. Asiakaskokemus F-Securessa	59
5.2.3. Palvelumuotoilun tuloksellisuus	64
6. POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	70
6.1. Tutkimuksen keskeiset havainnot	70
6.2. Tutkimuksen luotettavuus	75
6.3. Ehdotuksia jatkotutkimukselle	77
LÄHDELUETTELO	79
LIITE	

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Palvelun aseman muutos markkinoinnin kentässä.	20
Kuvio 2. Palvelumuotoiluprosessi.	36
Kuvio 3. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys: Tutkittava ilmiö, keskeiset teoriat ja toimintaympäristön muutosajureita.	42
Taulukko 1. Palvelulogiikan aksioomat.	22

1. JOHDANTO

Palvelumuotoilu on viime vuosina noussut trendiksi, joka liittyy laajempaan palveluistumisen ilmiöön niin perinteisillä palvelualoilla kuin teollisuusyrityksissäkin. Tämän pro gradu -tutkielman aiheena on palvelujen ja liiketoiminnan kehittäminen palvelumuotoilun menetelmin B2B-kontekstissa suomalaisessa IT-alan yrityksessä. Tutkielman teoriaosuudessa luodaan katsaus B2B-markkinoiden palveluistumiseen, markkinoinnin teoriasuuntien kehittymiseen kohti palvelu- ja asiakaskeskeistä näkökulmaa sekä palvelumuotoilun valjastamiseen asiakaskokemuksen optimointiin. Tutkielman tavoitteena on tuoda näkyväksi palvelumuotoilun todellisuutta ja mahdollisuuksia liiketoiminnan kehittämisessä valitun kohdeyrityksen kontekstissa sekä erityisesti asiakaskokemuksen rakentamisessa yritysten välisessä palveluliiketoiminnassa.

1.1. Aihealueen esittely

Organisaatiot ovat jatkuvassa muutospaineessa tavoitellessaan kilpailuetua globalisoituneilla ja kuluttajavaltaisilla markkinoilla, joita leimaa digitalisaatio, uusien teknologioiden kehitys, kuluttajien käyttäytymisen sekä väestön rakenteen muutos. Klassiset markkinoinnin johtamisen hintaan, tuoteominaisuuksiin ja perinteiseen markkinointiviestintään perustuvat kilpailukeinot ovat menettäneet nopeasti merkitystään, sillä kaikille saatavilla olevat globaalit ja joustavat toimitusketjut mahdollistavat näiden vaivattoman kopioimisen (Gopalani & Shick 2011). Markkinoiden saturoituessa tuotteiden elinkaaret ovat entisestään lyhentyneet, sillä tarjolla on lukuisia vaihtoehtoja samoilla tuoteominaisuuksilla ja samaan hintaan. Asiakasuskollisuutta on vaikeaa saavuttaa ja digitalisoituminen on tuonut tiedon kaikkien ulottuville.

Muuttuva maailma on haastanut markkinoinnin tutkimuskenttää ja luonut tarpeen paradigman uudelleensuuntaukselle tuoteperustaisesta näkökulmasta kohti arvonluonnin näkökulmaa. Yrityksillä on voimakas tarve etsiä uusia kilpailuedun lähteitä ja asiakkaan sitouttamisen keinoja. Loppukädessä

tavoitteena on erottua olennaisesti ja positiivisesti kilpailijoista. Tähän on pyritty perinteisesti lisäämällä tuotteiden ohelle erilaisia palveluja. Palvelut mielletään vaikeammin kopioitaviksi, sillä ne perustuvat asiakkaan ja toimijan väliseen suhteeseen (Tuulaniemi 2013: 18).

Palvelut ovat viime vuosikymmeninä vakiinnuttaneet roolinsa liiketoiminnan ytimessä, mistä kielii niiden osuuden merkittävä kasvu läntisten valtioiden kansantaloudessa. Suomessa palvelujen osuus bruttonuomiosuudesta on kasvanut vuoden 1975 noin 50 %:sta lähes 70 %:iin vuonna 2018 (Tilastokeskus 2020). Tyypillisimmillään palveluja on lisätty tuotteiden ohelle, jota Pine ja Gilmore (1998) selittävät tavaksi tarjota asiakkaille lisäarvoa osana yrityksen erottautumisstrategiaa. He kuitenkin painottavat, että lopulta palvelukilpailun kiihtyessä eivät palvelut itsessään enää riitä erottautumiseen. Niin ikään Grönroosin (2009: 33) mukaan yhä suuremmalle osasta yrityksistä ydinpalvelu ei enää takaa kilpailuetua, vaan ainoastaan lähtökohdan sen kehittämiseksi. Hän ehdottaa palvelunäkökulmaa sopivaksi lähestymistavaksi yrityksen strategisen suunnan muuttamiselle.

Yksi merkittävimpiä tällaisia palvelunäkökulman omaksuvia liiketoimintamalleja ja markkinoinnin teorioita on vuosituhaten vaihteen jälkeen syntynyt palvelulogiikka (service-dominant-logic, SDL). Palvelulogiikka edustaa palvelukeskeistä liiketoimintalogiikkaa, joka korostaa arvonluonnin perustana asiakkaan kokemaa palvelun käyttöarvoa, eli subjektiivista kokemusta palvelun yhteensopivuudesta asiakkaan prosesseissa (Vargo & Lusch 2017). Grönroosin (2009: 25) mukaan palvelujen tai tuotteiden sijaan asiakas ostaa yrityksen tarjoaman tuomia hyötyjä, jotka palvelevat heidän omia käyttötarkoituksiansa.

Palvelukilpailun kiihtyessä organisaatioilla on suuri tarve palveluinnovaatioille. Sekä käytännön liikkeenjohdossa että perinteisessä palvelututkimuksessa on viime vuosina kiinnostuttu asiakaskokemuksen potentiaalista kilpailuedun lähteenä (McColl-Kennedy, Gustafsson, Jaakkola, Klaus, Radnor, Perks & Friman 2015). Moni yritys onkin alkanut panostaa markkinoinnissa merkittävien, unohtumattomien asiakaskokemusten luomiseen (Bitner, Ostrom & Morgan 2008). Pine & Gilmore (1998; 1999) kutsuvat tätä uutta taloudellisen arvon aikakautta kokemustaloudeksi. He esittävät asiakaskokemuksen rakentamisen ja järjestelemisen kulmakiveksi yritysten differointistrategiassa.

Asiakaskokemuksen merkityksen korostuminen yhdistettynä palveluinnovaatioiden kasvavalle kysynnälle luovat tarpeen innovatiivisemmille menetelmille palvelujen kehittämisessä (Bitner ym. 2008). Viime vuosina pinnalle noussut palvelumuotoilu omaksuu uudenlaisen lähestymistavan liiketoiminnan kehittämiseen. Palvelumuotoilu lainaa tuotekehitys- ja muotoilumaailmasta tutut ajattelu- ja työtavat ja yhdistelee niihin joustavasti esimerkiksi markkinoinnin, brändäyksen ja käyttäjäkokemuksen työkaluja (Stickdorn, Lawrence, Hormess & Schneider 2018: 14). Palvelumuotoilu on toimintaa, joka tähtää organisaation strategisten mahdollisuuksien havaitsemiseen, uusien palvelujen innovointiin ja olemassa olevien palvelujen kehittämiseen. Se ei kuitenkaan ole täysin uusi konsepti vaan ennemminkin tapa yhdistellä vanhoja asioita uudella tavalla. Palvelumuotoilu on konkreettista sekä asiakkaan tarpeiden ja odotusten että palveluntuottajan liiketoiminnallisten tavoitteiden yhdistämistä. (Tuulaniemi 2013: 24–25.)

Suomessa palvelumuotoilun mahdollisuuksista on puhuttu viime vuosina paljon sosiaali- ja terveyspalvelujen uudistamisen yhteydessä. Mahdollisia sovellutusalueita on kuitenkin monia. Tuulaniemi (2013: 50) mainitsee esimerkiksi, että palvelumuotoilu tulee kasvamaan merkittävästi markkinoinnin suuntaan tulevaisuudessa. Suomen kontekstissa palvelumuotoilu on ajankohtainen ja kiinnostava puheenaihe, koska tarve palveluinnovaatioille ja asiakkaan ymmärtämiselle on aito. EVA:n raportissa ”Palveluiden Suomi” Arantola (2010) tuo esille Suomen kansallisia kilpailukykyvaltteja, ja painottaa miten menestyksemme kansainvälisillä markkinoilla on palvelujen varassa. Raportissa todetaan, että Suomen tulisi tavoitella teknologiajohtajuuden sijaan ylivoimaista käyttäjälähtöisyyttä, sillä teknologia on ainoastaan sivuseikka, mikäli ei ymmärretä, mitä arvoa se tuottaa asiakkaalle. Yleismaallistamalla, automatisoinnilla ja ennen kaikkea asennemuutoksella voidaan kirjoittajan mukaan luoda skaalautuvia, kansainvälisiä palvelukonsepteja.

Digitaaliset palvelut ovat Suomen kannalta erityisen kiinnostava palvelumuotoilun sovellutusalue, sillä täältä löytyy paitsi tarvittavaa teknistä tietotaitoa myös suunnannäyttäjiä, jotka ovat osoittaneet miten näitä palveluja viedään menestyksekkäästi maailmalle. Tietotekniset palvelut sisältävät pitkälti digitaalisia elementtejä ja tarjoavat sitä kautta mahdollisuuden automatisaatiolle ja skaalautuvuudelle, mitkä usein ovat tehokkuutta kuvastavia asioita. Arantolan (2010) mukaan tietotekniset palvelut antavat esimerkin siitä, millaiseen kasvuun palvelualat voivat kyetä, sillä niiden volyymi on kasvanut kymmenkertaiseksi

kolmessakymmenessä vuodessa. Palvelumuotoilu ja asiakaskokemus ovat erityisen ajankohtaisia IT-alalla, sillä alaa kalvavat mielikuvat tietotekniikan projektien epäonnistumisesta sekä kokemukset ohjelmistojen toimimattomuudesta tai tietosuojan puutteista (ks. Sormunen 2008; Hukkanen 2019). Asiakaslähtöisyydestä puhutaan yrityksissä paljon, vaan realisoituuko se kuitenkaan käytäntöön, liiketoimintamalleihin tai strategiaan?

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan perinteisen, aiemmin vahvasti tuotekeskeisen teollisuuden alan palveluistumista ja IT-alalla tehtävää palvelumuotoilua case-yrityksen kontekstissa. Tutkimuksen kohteena on F-Secure Oyj, joka on suuri suomalainen tietotekniikan yritys. F-Secure on perustettu vuonna 1988 ja sen pääkonttori sijaitsee Helsingissä. Yrityksen pääasiallinen toimiala on tietoturvapalvelut, mutta se myös kehittää ja myy näitä palveluja täydentäviä turvallisuustuotteita ja -palveluja, kuten tietomurtoja estäviä ohjelmistoja. Kohdeyritys esitellään tarkemmin tutkimuksen luvussa 5.

Liiketoiminnan kehittämisen ja tuloksellisuuden kannalta palvelumuotoilu tarjoaa yritykselle asiakaslähtöisen ja tulosorientoituneen lähestymistavan palvelujen kehitykseen (Tuulaniemi 2013: 51). Kuitenkaan kaikki yritykset eivät hyödynnä palvelumuotoilua täyteen potentiaaliinsa sen laajasti tunnistetuista eduista huolimatta. Syitä tähän on varmasti monia. Perinteiseksi mielletyn IT-alan ja erityisesti F-Securen kaltaisten vanhojen organisaatioiden kontekstissa koko palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka on verrattain uutta. F-Secure on vasta muutama vuosi sitten aloittanut varsinaisen palvelumuotoilutoiminnan, ja tarjoaa siitä syystä kiinnostavan tapaustutkimuksen kohteen.

1.2. Tutkielman tarkoitus ja tavoitteet

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella asiakaslähtöistä asiakaskokemukseen perustuvaa liiketoiminnan suunnittelua palvelumuotoilun keinoin suuren suomalaisen tietotekniikan yrityksen kontekstissa. Tutkimuksella halutaan valottaa palvelumuotoilun käytännön todellisuutta, järjestämistä ja roolia voimakkaasti palveluistuvalla toimialalla esimerkkitapauksen näkökulmasta. Tutkimuksella pyritään lisäämään ymmärrystä siitä, miten palvelumuotoilulla voidaan vaikuttaa asiakkaan

palvelukokemukseen ja mitä mahdollisuuksia palvelumuotoilun tarjoaman asiakaslähtöisen ajattelumallin omaksuminen tuo yrityksen liiketoiminnalle. Tarkoituksena on kartoittaa, mitä strategisia mahdollisuuksia asiakaskokemuksen ottaminen palvelujen kehittämisen lähtökohdaksi tarjoaa liikkeenjohdollisesta näkökulmasta. Sen lisäksi tutkimuksessa pyritään tuomaan esille perinteisen teollisuuden ja B2B-liiketoiminnan näkökulmaa palveluistumisen ja palvelumuotoilun tutkimuskentässä.

Tässä tutkielmassa tutkimuskysymys on seuraavanlainen:

Mikä merkitys palvelumuotoilulla on suomalaisen IT-yrityksen liiketoiminnassa? Miten palvelumuotoilu (ja sitä kautta asiakaskokemus) asemoituvat organisaatiossa, yrityksen liiketoiminnassa ja strategiassa ja miten se käytännössä toimii? Miten asiakaskokemukseen päästään palvelumuotoilun keinoin kiinni ja minkälaisia mahdollisuuksia asiakaskokemukseen perustuva liiketoimintamalli avaa?

Tutkimuskysymystä lähestytään kolmen tavoitteen kautta.

Ensimmäisenä tavoitteena on kuvata asiakaskokemuksen korostunutta roolia arvon määrittäjänä palvelukeskeisessä liiketoimintamallissa. Tavoitteeseen pyritään palveluistumisen ja palvelulogiikan teorian tarkastelulla, ja sitä kautta nostamalla esille asiakkaan kokemuksen merkitystä ja roolia arvonluontiprosessissa. Tämän lisäksi pyritään tuomaan esille, miten palvelulogiikka kytkeytyy palvelumuotoiluun ja toisinpäin.

Toisena tavoitteena on kuvailla asiakaskokemuksen roolia palvelumuotoilussa. Tämä tehdään kuvailemalla palvelumuotoilun keskeiset elementit, prosessi sekä asiakaskokemuksen merkitys tässä prosessissa.

Kolmantena tavoitteena on kartoittaa ja kuvailla kohdeyrityksen palvelumuotoilun todellisuutta. Tarkoituksena on selvittää ja kuvailla kohdeyrityksen palvelujen kehittämisen nykytilaa, prosessia, onnistuneisuutta, mahdollisia haasteita ja miten asiakaskokemuksen merkitys nähdään palvelumuotoilussa ja liikkeenjohdon näkökulmasta.

1.3. Tutkimusote ja metodologia

Tässä tutkielmassa käytössä on deskriptiivis-analyttinen tutkimusote. Tämä tarkoittaa, että työssä keskitytään kuvailemaan tutkimuskohdetta kokonaisvaltaisesti painottaen nimenomaisesti kuvailun analyttisyyttä eli sitä, että tietoa ei vain esitetä, vaan myös eritellään ja tarkastellaan sanotun heikkouksia, vahvuuksia ja sovellettavuutta (Online Dictionary 2018).

Tutkielmatyö toteutetaan laadullisena tutkimuksena. Käytössä on tapaustutkimuksen tutkimusstrategia ja menetelmänä puolistrukturoitu teemahaastattelu. Tapaustutkimuksella eli case-tutkimuksella viitataan tutkimukseen, jossa kerätään yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa yhdestä tai pienestä määrästä toisiinsa suhteessa olevista tapauksista. Tyypillistä on, että aineisto muodostaa kuvaelman kokonaisuudesta, eli tapauksesta. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2007: 184.) Tutkielman metodia kuvataan tarkemmin luvussa neljä.

1.4. Tutkielman rakenne, näkökulma ja rajaus

Tämä tutkielma koostuu kuudesta pääluvusta, jotka ovat johdanto, kaksi teorialukua, metodologialuku, tutkimustulosluku sekä johtopäätökset.

Johdannossa keskitytään johdattelemaan aiheen pariin, esitetään tutkimuksen tavoitteet sekä niistä muodostuva tutkimusongelma, kerrotaan käytettävästä metodista ja tutkimusotteesta sekä esitellään työn keskeiset käsitteet.

Ensimmäisessä teorialuvussa tarkastellaan palvelunäkökulman syntyä markkinoinnin tutkimuksessa tutustumalla palvelulogiikan teoriaan. Luvussa käydään läpi palvelulogiikan syntyyn vaikuttaneita seikkoja, palvelun roolin muutosta sekä esitellään palvelulogiikan perusolettamukset. Samalla sivutaan myös palveluistumisilmiötä.

Toisessa teorialuvussa syvennyttään palvelumuotoilun ja asiakaskokemuksen kokonaisuuksiin. Luvussa kuvaillaan palvelumuotoilun sisältöä ja prosessia.

Asiakaskokemusta kuvataan erityisesti palvelumuotoilun näkökulmasta ja pyritään avaamaan asiakaskokemuksen roolia palvelumuotoilussa.

Neljännessä luvussa kuvataan tutkimuksen metodologia ja menetelmä sekä perustelut tehdyille metodologisille valinnoille.

Viidennessä luvussa esitetään tutkimuksen tulokset ja esitellään lyhyesti tutkimuksen kohteena oleva yritys. Tulokset on jaettu kolmen teeman alle.

Kuudes ja viimeinen luku on pohdinta ja johtopäätökset. Luvussa tehdään yhteenvetoa siitä, mitä tutkittiin, mitä opittiin ja pohditaan tutkimuksen tuloksista esille nousseita havaintoja. Lopuksi otetaan kantaa tutkimuksen luotettavuuteen ja tehdään esitys jatkotutkimukselle.

Tutkielman teoreettinen viitekehys sisältää palvelulogiikan ja palvelumuotoilun teoriaa. Teoriat asettavat aineistonkeruulle ääriiviivat ja tematiikan, mutta saatuja tutkimustuloksia pyritään peilaamaan teoriaan ja toisinpäin läpi tutkimuksen.

Tässä tutkielmassa tarkastellaan palvelumuotoilua B2B-yrityksien näkökulmasta. Palvelumuotoiluun liittyy oleellisesti muotoilun kohteena oleva palvelukokemus tai asiakaskokemus, joka pyritään määrittelemään suhteessa palvelumuotoilun, palvelujen markkinoinnin ja palvelulogiikan viitekehyksiin. Tutkielmassa kiinnostus on pääasiassa IT-yrityksen johdon näkökulmassa, mutta asiakasyritysten näkökulma voi nousta sekundäärisesti esille tutkimuksen laadullisessa aineistossa. Tutkielma rajataan tapaustutkimuksen kautta koskemaan Suomessa toimivia IT-yrityksiä, vaikkakin palvelumuotoilun potentiaali asiakaskokemuksen parantamisessa on olemassa muillakin toimialoilla. Lisäksi tutkimus rajataan koskemaan B2B-asiakkuuksia, jossa palvelujen yhteiskehittäminen on pidemmälle vietyä.

Tietotekniset palvelut on valittu työn tutkimuskohteeksi useasta syystä. Ala on voimakkaasti kasvava: Tilastokeskus (2019) raportoi tietoteknisten palvelujen liikevaihdon ripeästä kasvusta. Liikevaihto kasvoi likimain 13 % vuonna 2018. Suurin palveluerä oli ohjelmointipalvelut ja tietotekniset palvelut. Ohjelmointipalvelujen sekä muiden tietoteknisten palvelujen kasvu oli myös euromääräisesti palvelueristä suurinta vuoden aikana.

IT-yritysten palvelujen asiakaskokemukset ovat sekä kuluttaja-asiakkaiden että yritysasiakkaiden näkökulmasta kiinnostava tarkastelukohde, sillä tietotekniikka on niin kiinteä osa arkielämää sekä yritysmaailmaa. Tietotekniikkaongelmat ovat niin ikään jokapäiväisiä ongelmia, ja tieto

toimimattomista palveluista leviää verkossa nopeasti ja voi rampauttaa koko liiketoiminnan (Sormunen 2008). Vaikka Suomessakin eletään palvelujen aikaa, on vallitsevat asenteet yhä pitkälti kiinni teollisuuden näkökulmassa (Arantola 2010).

1.5. Tutkielman keskeiset käsitteet

Tämän tutkielman kannalta keskeisiä käsitteitä ovat palvelu, palveluistuminen, palvelulogiikka, palvelumuotoilu sekä asiakaskokemus. Keskeiset käsitteet on avattu lyhyesti alla ja niihin syvennytään lisää teoriakappaleissa. Tutkimuksessa sivutaan myös teorialukujen yhteydessä sellaisia käsitteitä kuten arvo, arvonluonti ja arvon yhteisluonti. Näitä avataan lyhyesti palvelulogiikan näkökulmasta, mutta ne eivät ole tässä tutkielmassa pääroolissa.

Palvelu

Palvelun määritelmää on perinteisesti lähestytty pyrkimyksellä erottaa se fyysisistä hyödykkeistä. Palveluja on luonnehdittu niin kutsutun IHIP-mallin mukaisesti aineettomiksi, erottamattomiksi, heterogeenisiksi ja hetkellisiksi (Vargo & Lusch 2004b). Tässä tutkimuksessa palvelu ymmärretään kuitenkin palvelulogiikan mukaisesti laajemmin kaiken vaihdannan lähtökohtana, käsittäen myös fyysiset tuotteet. Tutkimus hyväksyy Vargon ja Luschin (2008a) palvelulogiikan näkökulman mukaisen määritelmän, jossa palvelu on ”erityisosaamisen (kuten toiminnallisten resurssien, tietojen ja taitojen) soveltamista tekojen, prosessien ja suoritusten kautta toisen kokonaisuuden hyödyksi”. Tämä määritelmä korostaa asiakkaan kriittistä roolia arvon yhteisluojana palvelujen vaihdannassa (Kimbell 2009).

Palveluistuminen

Suurten markkinaympäristön muutosten myötä teollisuuden on täytynyt sopeutua yhä voimakkaammin kilpailtuihin markkinoihin, jolloin palvelu on noussut kriittiseksi tekijäksi asiakasarvon muodostumisprosessissa

(Matthyssens & Vandenbempt 1998). Yhä useammat yritykset hakevat kilpailuetua tarjoamalla kokonaisvaltaisia ja asiakaskeskeisiä ”paketteja”, jotka voivat olla yhdistelmiä tuotteita, palveluja, tukipalveluja, itsepalvelua tai tietotaitoa (Vandermerwe & Rada 1988). Palveluistumisella on selitetty paitsi tämän kaltaista yrityksen differointistrategiaa, myös laajemmin siirtymistä tuotekeskeisestä liiketoimintastrategiasta kohti palvelu- ja asiakaskeskeistä liiketoimintamallia (Huikkola, Rabetino, Kohtamäki & Gebauer 2020).

Palvelulogiikka

Palvelulogiikka tai sanatakasti käännettynä palvelukeskeinen logiikka (eng. service-dominant logic, SDL) on liiketoimintalogiikka, markkinoinnin teoreettinen suuntaus ja näkökulma, jossa palvelu ymmärretään kaiken vaihdannan perustana (Vargo & Lusch 2004a; 2004b). Tässä työssä SDL:n suomennoksena käytetään läpi linjan ”palvelulogiikkaa”, vaikka markkinoinnin tutkimuskentässä onkin erotettu palvelukeskeinen logiikka (SDL) ja palvelulogiikka (SL) omiksi kokonaisuuksikseen. Kyseessä eivät kuitenkaan ole toisilleen täysin vaihtoehtoiset näkökulmat, vaan SL rakentuu pitkälti SDL:n periaatteiden päälle, päivittäen ja tarkentaen niitä esimerkiksi arvonluonnin olettamuksista ja asiakkaan roolista (esim. Grönroos 2011; Grönroos & Voima 2013; Grönroos & Gummerus 2014). Tässä tutkimuksessa tunnistetaan myös muiden uudempien teoreettisten näkökulmien, kuten asiakaskeskeisen logiikan (CDL) olemassaolo (esim. Heinonen, Strandvik, Mickelsson, Edvardsson, Sundström & Andersson 2010; Heinonen & Strandvik 2015), mutta ne on rajattu tarkastelun ulkopuolelle.

Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu on asiakaslähtöistä palvelujen ja liiketoimintamallien kehittämistä, jossa hyödynnetään muotoilusta omaksuttua prosessiosaamista, ja jossa kehittämisen keskiössä on asiakaskokemus (Tuulaniemi 2013: 63, 66). Palvelumuotoilua on haastavaa määritellä yksiselitteisesti, sillä se voidaan ymmärtää monella tapaa. Stickdorn ym. (2018: 20–22) selittävät palvelumuotoilun olevan ainakin ajattelutapa, prosessi, työkaluseti, poikkitieteellinen kieli ja liikkeenjohdollinen lähestymistapa. Kirjoittajien kokoaman 150 palvelumuotoilijasta koostuvan paneelin mukaan

palvelumuotoilu auttaa organisaatioita näkemään palvelunsa asiakkaan näkökulmasta. Se on lähestymistapa palvelujen kehitykseen, joka ottaa huomioon sekä asiakkaan että yrityksen tarpeet, tavoitteenaan kehittää saumattomia ja laadukkaita palvelukokemuksia. Muotoiluajattelusta lähtöisin oleva palvelumuotoilu tuo luovat, ihmiskeskeiset prosessit palvelujen kehittämiseen ja uusien palvelujen suunnitteluun. Palvelumuotoilun yhteistyöhön perustuvat metodit osallistavat asiakkaita ja palveluntarjoajia ja auttavat organisaatiota ymmärtämään palvelunsa perinpohjaisesti, mahdollistaen kokonaisvaltaisen ja merkityksellisen kehityksen.

Asiakaskokemus

Asiakaskokemus tai palvelukokemus määritellään yleensä kokonaisvaltaiseksi ja sisäiseksi kognitiivisten, tunnepitoisten, sosiaalisten ja fyysikaalisten, subjektiivisten reaktioiden kokonaisuudeksi, jonka asiakas kokee suorassa tai epäsuorassa yhteydessä palveluntuottajan, brändin tai tuotteen kanssa koko asiakasmatkan ajan. Yhä yleisemmin asiakaskokemus ymmärretään myös koskettamaan B2B-asiakkaiden asetelmia sekä julkispalvelujen käyttäjiä. Asiakaskokemukseen voidaan pyrkiä vaikuttamaan muotoilemalla palvelun elementtejä (esimerkiksi palvelumuotoilun menetelmillä), mutta suuri osa asiakaskokemuksesta on yrityksen hallinnan ulkopuolella. (McColl-Kennedy ym. 2015.)

2. PALVELULOGIIKKA MARKKINOINNIN PALVELUNÄKÖKULMANA

Tässä luvussa käsitellään yhtä palvelumuotoilun taustalla olevaa näkökulmaa, palvelulogiikkaa (eng. service-dominant logic eli SDL), joka on 2000-luvun alussa kehittynyt markkinoinnin metateoreettinen suuntaus. Palvelulogiikka on markkinoinnin uusi vaihdantamalli, liiketoimintalogiikka, teoria ja näkökulma, jossa palvelu ymmärretään kaiken vaihdannan perustana (Vargo & Lusch 2004a; 2004b). Palvelulogiikka edustaa markkinoinnin paradigman muutosta yritys- ja tuotekeskeisestä markkinoinnin johtamisesta ensin kohti suhteisiin perustuvaa ja lopulta palvelukeskeistä liiketoimintamallia (Jaakkola, Makkonen, Salonen, Terho 2018: 236). Luvussa esitellään palvelulogiikan synty, sen perusolettamukset sekä nostetaan esille sitä edeltäneitä ja sen syntyyn vaikuttaneita kehityspolkuja. Luvussa sivutaan myös palveluistumisilmiötä ja selitetään palvelun aseman kehitystä markkinointitieteen eri vaiheissa. Pääasiallisina lähteinä käytetään palvelulogiikan kehittäjien Vargon ja Luschin tutkimuksia sekä palvelujen markkinoinnin kirjallisuutta.

2.1. Palvelulogiikan tausta

Palvelulogiikka vastaa tarpeeseen uudelleensuunnata markkinointia tuote- ja tuotantokeskeisestä näkökulmasta (tuotelogiikka eng. goods-dominant logic) kohti asiakaslähtöistä, palvelukeskeistä ja suhteisiin perustuvaa näkökulmaa. Alun perin tuotekeskeinen, aineellisten hyödykkeiden valmistamiseen ja myyntiin perustuva vaihdantamalli omaksuttiin markkinointiin taloustieteestä, jossa kyseinen näkökulma kehittyi teollisen vallankumouksen aikaan 1800-luvulla. Taloustieteen mallissa korostuivat vaihdannan kohteena olevat aineelliset hyödykkeet eli tuotteet, tuotanto, vaihtoarvo sekä transaktiot. Arvo nähtiin tuotteeseen tuotantoprosessissa kytkeytyvänä ominaisuutena, joka realisoitui sen vaihtoarvona markkinoilla. Markkinointi erkaantui sittemmin omaksi tieteenalaksi, jossa taloustieteessä tunnetut lainalaisuudet kyseenalaistettiin. Ajan markkinoinnillisten edesottamuksien fokus säilyi kuitenkin aineellisten hyödykkeiden viennin lisäämisessä ja sitä kautta kansakuntien vaurauden kasvattamisessa. (Vargo & Lusch 2004a; 2004b.)

Markkinoinnin näkökulma vaihdantaan ja arvonluontiin on ollut tuotekeskeisestä suuntautumisesta johtuen pitkään yksinkertaistettu ja vähän keskusteltu akateemisessa maailmassa (Vargo & Lusch 2004b; 2008b). McCarthyn 1960-luvulla tunnetuksi tekemät markkinoinnin 4P:tä ovat pitkään toimineet hyvänä käytännön markkinoinnin johtamisen perustyökaluna, jonka avulla organisaatiot ovat voineet suunnitella markkinointiaan ja pyrkiä kohti tavoitteitaan. 4P-malli edustaa markkinoinnin johtamisen paradigmaa ja perustuu ajatukseen siitä, että markkinointia voidaan johtaa tekemällä päätöksiä koskien yrityksen tuotetta, hintaa, jakelua ja markkinointiviestintää (McCarthy 1960).

Kuten 4P-mallin osaelementit ilmaisevat, on malli kehitetty organisaation avuksi, kun vaihdannan kohteena ovat kulutustuotteet. Malli edustaa siten näkökulmaltaan pääasiassa tuotelogiikkaa. Magrath (1986) mukaan 4P:tä eivät kuitenkaan vastaa täydellisesti markkinoinnin tarpeisiin, kun markkinoitavana on fyysisten tuotteiden sijaan palvelut. 4P:n puutteellisuudesta johtuen 1980-luvulta lähtien syntyikin monia uusia malleja, jotka olivat pitkälti itsenäisiä vallitsevasta mikrotaloudellisesta paradigmasta, ja joista ehkä merkittävimpiä voidaan pitää palvelujen markkinoinnin alatieteen syntyä (Lovelock & Gummesson 2004; Vargo & Lusch 2004a; 2004b).

Vargo ja Lusch (2008b) mukaan tuotekeskeisen logiikan tarjoamat raamit ovat arvon luonnin ja vaihdannan näkökulmasta suuripiirteiset ja rajoittuneet ja peilaavat sen aikaista maailmaa. Tämä on tutkijoiden mukaan johtanut markkinoinnin tieteenalan fragmentoitumiseen ja useiden eri markkinoinnin alatieteiden syntyyn. Vähitellen markkinoinnin asiakas- ja palvelunäkökulmatkin alkoivat kehittyä, ja arvon käsitteellistäminen sai uusia suuntia. 80- ja 90-luvuilla erityisesti pohjoismaisen ja eurooppalaisen markkinoinnin tutkimuksen huomio kiinnittyi palveluihin, asiakassuhteisiin ja yritysten välisiin liikesuhdeverkostoihin. Palvelut olivat yrityksille yksi tärkeä keino tuoda lisäarvoa asiakkaalle lisäämällä niitä tuotteiden ohelle (Vandermerwe & Rada 1988). Esimerkiksi suhdemarkkinointi keskittyi toimintoihin, jotka ylläpitivät hyviä asiakassuhteita ja yrityksen tarjoaman tehtävänä oli palvella asiakkaan käyttötarkoituksia, jotta arvoa muodostuisi asiakkaan kokemana (Ravald & Grönroos 1996). Palvelujen markkinointi tunnusti palvelujen erityislaatuisuuden ja esimerkiksi Grönroos (1982) peräänkuulutti erilaisten markkinointistrategioiden soveltamista suhteessa

tuotteisiin. Nämä markkinoinnin uudet kehityssuunnat ja erityisesti palvelujen markkinointi pohjustivat palvelulogiikan syntyä merkittävästi.

Palvelulogiikan on varsinkin sen kehityksen alkutaipaleella tulkittu liittyvän täysin nimenomaisesti 'palvelujen' markkinointiin, mutta Vargo ja Lusch (2017) korostavat, ettei se suoranaisesti käsitä mitään yksittäistä markkinoinnin alatiedettä. Heidän mukaansa palvelulogiikka tarjoaa ennemminkin erilaisen näkökulman, josta taloudellisia ja yhteiskunnallisia ilmiöitä voidaan tarkastella. Palvelulogiikka ei siis ole pelkästään johdonmukaisempi malli selittämään markkinoinnin perinteistä asiasisältöä, vaan se auttaa ymmärtämään yhteiskunnallisia ilmiöitä, kuten yritystoimintaa, vaihdantaa ja kuluttajakäyttäytymistä yleisesti.

Useat palvelulogiikan selittämät aihepiirit ovat näin ollen makrotalouden ilmiöitä, ja Vargon ja Luschin (2017) mukaan esimerkiksi Grönroos ja Voima (2013) ovat kuvailleet palvelulogiikkaa täysin makrotaso-orientoituneeksi näkökulmaksi. Myös Storbackan, Brodien, Böhmännin, Maglion ja Nenosen (2016) mukaan palvelulogiikan näkökulmat, kuten arvon yhteisluonti, ovat makrotason konsepteja, joiden laajempi teoreettinen ymmärtäminen vaatii niiden takana piilevien mikrotason toimintojen tarkastelua. Vaikka useat palvelulogiikan inspiroimat tutkimukset ovat pyrkineet laajentamaan näkökulmaa mikro- ja asiakas-organisaatiotasolta kohti kattavampaa makrotaloudellista näkökulmaa, voi se silti toimia yhtäaikaaisesti apuna mikrotalouden ilmiöiden selittämisessä (Vargo & Lusch 2016).

2.2. Palveluistuminen ja palvelun roolin muutos

Digitalisaatio ja sitä seuranneet muutokset kulutustottumuksissa leimaavat nykyisiä pirstaloituneita markkinoita. Monet perinteiset toimialat ovat joutuneet muuttamaan radikaalisti liiketoimintamallejaan tai lopettamaan toimintansa. Kaupungistuminen ja lisääntynyt kiire ovat johtaneet siihen, että ihmiset eivät enää halua jonottaa esimerkiksi pankissa saadakseen laskunsa maksettua. Itsepalvelukulttuuri sekä verkossa asioiminen ja ostaminen ovat yhä arkipäiväisempiä ilmiöitä. Erilaiset digitaaliset suoratoistopalvelut ovat ajaneet videovuokraamot vaikeuksiin. Verkossa käytävän kaupan osuus kasvaa

vuosittain. Tiiviimpi kaupunkiasuminen ja osaltaan myös kuluttajien valveutuminen ympäristöasioissa ovat edesauttaneet sitä, etteivät ihmiset enää halua omistaa niin paljoa materiaa. Kuten Tuulaniemi (2013: 16) toteaa, ei ole mitenkään tarpeellista omistaa kaikkia resursseja, vaan päästä niiden luo. Resurssien jakaminen on usein myös ympäristön kannalta kestävämpää kuin niiden omistaminen, sillä tavaran valmistamiseen ja hävittämiseen kuluu yleensä enemmän energiaa. Esimerkkinä tästä on viime vuosina yleistyneet kaupunkipyörät ja sähköpotkulaudat. Megatrendit sekä lukuisat muut muutosajurit toisaalta edesauttavat näin myös kokonaan uusien toimialojen syntyä, kun alati kehittyvät teknologiat tekevät toiminnasta mahdollista ja kannattavaa.

Muutokset markkinaympäristössä ovat koetelleet paitsi yrityksiä, myös perinteisiä markkinoinnin johtamisen sekä palvelujen markkinoinnin viitekehyksiä (Jaakkola ym. 2018: 240). Tarve markkinoinnin näkökulman uudelleensuuntaukselle kumpuaa yhtäältä tuotokeskeisen mikrotaloudellisen näkökulman puutteellisuudesta, toisaalta liiketoimintaa ja maailmaa nopeasti mullistavista muutosajureista. Tuotokeskeisen näkökulman hintaan ja tuoteominaisuuksiin perustuva kilpailuetu menetti 2000-luvulle tultaessa nopeasti merkitystään: globaalien markkinoiden avautuessa yritysten oli yhä vaikeampi saavuttaa kilpailuetua ja perinteiset teollisuusyrityksetkin pyrkivät erilaistamaan tarjoomaansa lisäämällä palvelujen osuutta (Oliva & Kallenberg 2003; Jaakkola ym. 2018: 239). Palvelun rooli markkinoinnin erityistapauksena ei enää vastannut liikemaailman todellisuutta ja tarve systeemiselle näkökulmalle kasvoi entisestään (Jaakkola ym. 2018: 240).

Vuosituhanneen vaihteessa yhä useammissa yrityksissä alettiin tarjota monenlaisia palvelukomponentteja, ja jotkut siirtyivät täysin palveluliiketoimintaan. Tämä ”palvelullistaminen” tarkoitti, että yritysten tuli muuttaa olennaisesti liiketoimintamalliaan, eli vaihtaa ansaintamallia, asemoitua uudelleen arvoketjussa sekä käyttää ja kehittää osaamistaan eri tavalla (Storbacka, Windahl, Nenonen & Salonen 2013). Robinson, Clarke-Hill ja Clarkson (2002) pitävät palveluistumista välttämättömänä yrityksen kilpailukyvyyn säilyttämisen kannalta, sillä hyväkin tuote muuttuu ajan saatossa yleishyödykkeeksi, jolloin tuotteen hinta on ainoa mikä ratkaisee.

Palveluistuminen näkyi aluksi siten, että yritykset alkoivat tuotteen oston yhteydessä myydä asennuksia ja huoltoja. Monet ohjelmistoyritykset siirtyivät softan myymisestä tarjoamaan kokonaisvaltaisia palveluratkaisuja asiakkaan

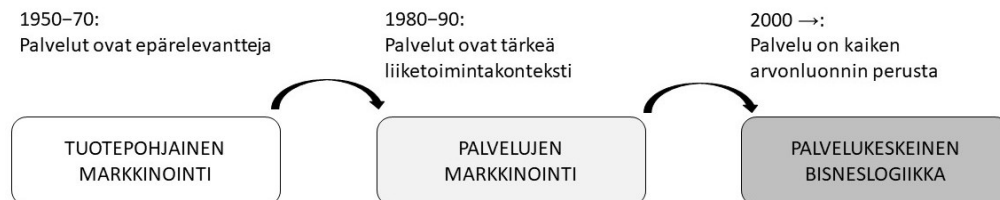
yksilöllisiin tarpeisiin. Palveluistuminen nousi monen yrityksen strategian ytimeen, ja parhaiten menestyivät ne, jotka onnistuivat yhdistelemään tuotteita, palveluja, tukipalveluja ja tietotaitoa ja luomaan niistä täydellisiä ”paketteja” asiakkailleen (Vandermerwe & Rada 1988). Yksittäisen yrityksen resurssit olivat kuitenkin harvoin riittävät tuottamaan asiakkaan tarvitsemaa ratkaisua, vaan siihen tarvittiin laajemman verkoston erityisosaamista (Davies 2004, Jaakkola & Hakanen 2013, Salonen & Jaakkola 2015; Jaakkola ym. 2018: 240).

Palvelu on perinteisesti haluttu ymmärtää vastakohtana fyysiselle hyödykkeelle. Palveluja on luonnehdittu aineettomiksi, erottamattomiksi, heterogeenisiksi ja hetkellisiksi (Vargo & Lusch 2004b). Tämä niin kutsuttu IHIP-malli on laajalti hyväksytty palvelun määritelmä, mutta se on saanut osakseen myös kritiikkiä. Lovelock & Gummesson (2004) mukaan perinteiset palvelun tuntomerkit eivät tarjoa täysin yleistyskelpoista palvelun määritelmää, mutta toimivat palvelujen markkinoinnin yhdistävänä viitekehyksenä. Vargo ja Lusch (2004b) niin ikään argumentoivat, etteivät edellä mainitut ominaisuudet 1) erota tuotetta palvelusta, 2) niillä on ainoastaan merkitys tuotantonäkökulmasta sekä 3) implikoivat vääränlaisia normatiivisia strategioita.

Yksi palvelujen markkinoinnissa noussut näkökulma on, että palvelut ovat fyysisistä tuotteista poiketen luonteeltaan prosessinomaisia, ja asiakas osallistuu palvelun tuotantoprosessiin vuorovaikutuksessa palveluntuottajan kanssa (Grönroos 2006). Palvelulogiikka on pyrkinyt irtautumaan tästä fyysisten tuotteiden ja palvelujen teoreettisesta vastakkainasettelusta. Palvelulogiikka ymmärtää palvelun ennemmin kaiken vaihdannan perustana riippumatta siitä, onko todellisuudessa kyse palvelusta vai aineellisesta hyödykkeestä. Molemmat toimivat lopulta lähinnä välineinä tietojen, taitojen ja erityisosaamisen jakamisessa toista osapuolta hyödyttävällä tavalla prosessien, tekojen ja suoritusten kautta. (Vargo & Lusch 2004b.)

Palvelulogiikka rakentuu pitkälti palvelujen markkinoinnin ideoiden pohjalta, mutta se ymmärtää palvelut vielä laajemmin. Sen sijaan, että palvelut ajateltaisiin pelkästään tärkeänä liiketoiminnan osana ja markkinoitavina yksikköinä, tuo palvelulogiikka palvelun kaiken vaihdannan lähtökohdaksi ja yrityksen arvonluonnin perustaksi. Markkinoinnin näkökulmasta palvelun rooli yrityksen liiketoiminnassa on näin ollen muuttunut tuotokeskeisestä tuotelogiikasta ensin palvelujen markkinoinnin kehittyessä tärkeäksi menestystekijäksi ja sittemmin palvelulogiikan myötä kaiken vaihdannan lähtökohdaksi (Jaakkola ym. 2018:

241). **Kuviossa 1** esitetään tämä kehitys ja kunkin kehitysvaiheen vallitsevat asenteet palveluihin.



Kuvio 1. Palvelun aseman muutos markkinoinnin kentässä. (Jaakkola ym. 2018: 241.)

Palvelukeskeinen markkinointi painottaa yrityksen aineettomien resurssien merkitystä arvon luomisessa yhdessä asiakkaan kanssa. Tuotekeskeinen markkinointi sitä vastoin keskittyi yrityksen aineellisten resurssien, pääasiassa tuotteiden vaihdantaan. Tämä on järkeenkäypää, sillä alun alkujaan markkinointiajattelu kehittyi maataloustuotteiden ja sittemmin muiden fyysisten tuotteiden vaihdannan ja jakelun ympärille. Arvo käsitettiin aluksi yksinkertaisesti tuotteen markkina-arvona, eli hintana, joka tuotteesta saatiin, kun se myytiin. Sittemmin arvoa on alettu ymmärtää laajemmin tuotteen tarjoamana hyötynä sen käyttäjälle, kun tämä käyttää tuotetta (value in use). Tuotteeseen itseensä ei näin lähtökohtaisesti ole kytkeytynyt arvoa, vaan asiakas määrittelee arvon käyttäessään tuotetta. (Vargo & Lusch 2004a.)

2.3. Palvelulogiikan perusolettamukset

Kuten edellä kuvattiin, markkinointitiede on kehittynyt tuotekeskeisestä markkinoinnin johtamisesta ensin suhdekeskeiseen palvelujen markkinointiin ja sittemmin palvelulähtöiseen palvelulogiikkaan. Parhaiten palvelulogiikan sisällön saa selville tutustumalla sen aksioomiin ja perusolettamuksiin. Ensimmäinen palvelulogiikkaa koskeva artikkeli vuodelta 2004 sisälsi

kahdeksan palvelulogiikan perusolettamusta (Vargo & Lusch 2004a). Vuosien saatossa perusolettamukset ovat muotoutuneet nykyiseen muotoonsa sitä mukaa, kun tarve tarkennuksille ja laajennuksille on syntynyt. Yksi edesottamus perusolettamuksien tarkentamisessa ovat vuonna 2016 julkaistut palvelulogiikan viisi aksioomaa. Vargo ja Lusch (2016) korostavat viittä perusolettamusta ylitse muiden ja antavat niille aksioomastatuksen, sillä niiden katsottiin selkeimmin kiteyttävän palvelulogiikan ydinajatuksia. Tänä päivänä palvelulogiikka käsittää yksitoista perusolettamusta ja viisi aksioomaa. Perusolettamukset ja aksioomat esittävät palvelulogiikan näkökulman vaihdannan ilmiölle ja arvon muodostumiselle toimijoiden resurssi-integraation seurauksena.

Seuraavaksi esitellään ne viisi perusolettamusta, joilla on myös aksioomastatus. Ne ovat palvelulogiikan peruslainalaisuudet, jotka muodostavat sen teoreettisen viitekehyksen. Loppuja perusolettamuksia ei käydä erikseen läpi siitä syystä, että ne ovat pitkälti johdettavissa näistä viidestä aksioomasta. Niiden sisältöä tuodaan kuitenkin esille samassa yhteydessä aksioomien kanssa, sillä niiden sisältö tarkentaa aksioomien sanomia. **Taulukossa 1** esitetään palvelulogiikan aksioomat sekä avataan tiivistetysti niiden merkityssisällöt.

Taulukko 1. Palvelulogiikan aksioomat (Vargo & Lusch 2017), mukaillen.

Aksiooma	Selitys
1. Palvelu on kaiken vaihdannan lähtökohta.	Tuotteilla on vain instrumentaalinen merkitys palvelun tuottamisessa. Asiakas ostaa palvelun tarjoamia hyötyjä.
2. Asiakas osallistuu aina arvon yhteisluontiin.	Arvonluontiin osallistuu monta eri toimijaa, joista yksi osapuoli on aina asiakas. Tuotteeseen ei itsessään sisälly arvoa, vaan arvo määrittyy asiakkaan kokemana hyötynä tämän omassa arvonluontiprosessissa.
3. Kaikki yhteiskunnalliset ja taloudelliset toimijat ovat resurssi-integraattoreita.	Markkinoiden eri toimijat (yritykset, järjestöt ja yksilöt) yhdistelevät resursseja keskenään tuottaen näin arvoa itselleen palveluekosysteemissä.
4. Asiakas määrittää arvon aina subjektiivisesti ja kontekstisidonnaisesti.	Asiakas määrittää arvon käyttäessään palvelua. Arvon muodostuminen riippuu palvelun yhteensopivuudesta asiakkaan omassa arvoprosessissa.
5. Arvon yhteisluontia koordinoivat toimijoiden luomat instituutiot ja niiden järjestelmät.	Palveluekosysteemin yleiset käytännöt kuten säännöt, normit, arvot ja uskomukset ohjaavat toimijoiden vuorovaikutusta ja toimintatapoja.

Jaakkolan ym. (2018: 240) mukaan palvelulogiikan aksioomien sisältämät teemat eivät itsessään ole markkinoinnin tutkimuksessa uusia, vaan ne kokoavat yhteen useita eri teorianäkökulmia. Tutkijat kiteyttävät palvelulogiikan merkittävimpänä edesottamuksena sen korostaman uuden lähestymistavan palveluun: sen sijaan, että palvelu nähdään tuotantoyksikkönä, palvelulogiikka katsoi sen olevan vaihdannan ja arvonluonnin lähtökohta. Seuraavissa kappaleissa syvennyttään palvelulogiikan aksioomiin tarkemmin.

2.3.1. Vaihdamman lähtökohtana palvelu

Ensimmäinen perusolettamus ja aksiooma nojaa ajatukseen, että kaikki markkinoinnillinen ja taloudellinen aktiviteetti voidaan ymmärtää parhaiten palvelujen vaihdantana (Vargo & Lusch 2017). Palvelu toimii näin kaiken vaihdannan perustana. Tämä voi tuntua alkuun erikoiselta ajattelutavalta ottaen huomioon kuinka paljon maailmassa kuitenkin myydään fyysisiä hyödykkeitä. Vargo ja Lusch (2008b; 2008c; 2016) ovat pyrkineet selkeyttämään asiaa erottamalla 'palvelu'-sanan yksikön ja monikon, eli "palvelun" ja "palvelut" toisistaan. Palvelu voidaan parhaiten ymmärtää prosessina ja sanan monikko taas näiden prosessien tuotantoyksiköinä. Palvelu on palvelulogiikan näkökulmasta näin ollen ennemmin vaihdannan perusta kuin tuotantoyksikkö.

Palvelu ajatellaan organisaation resurssien valjastamisena vaihdannan toisen osapuolen hyödyttämiseksi. Erityinen merkitys arvon luomisessa on niin kutsutuilla toiminnallisilla resursseilla, joiksi luetaan aineeton pääoma, kuten organisaation tiedot ja osaaminen. Ne ovat usein organisaation ydinkyvykkyyskärsiä tai prosesseja ja siksi tärkeitä kilpailuedun tavoittelussa. Toiminnallisilla resursseilla ajatellaan olevan ensisijainen rooli hyödyn tuottamisessa verrattuna suhteessa muuttumattomampiin aineellisiin resursseihin, kuten tuotteisiin ja luonnonvaroihin. Tuotokeskeisestä näkökulmasta tuotteet ja luonnonvarat nähtiin tärkeimpinä resursseina, sillä niiden merkitys korostui tuote- ja tuotantokeskeisessä ajattelussa. Tuotokeskeisestä näkökulmasta yrityksen tiedot ja taidot olivat pelkkä tuotteiden valmistukseen tähtäävä tekijä. (Vargo & Lusch 2004a.)

Samoihin aikoihin, kun palvelujen markkinointiin keskittyvät teoriat kehittyivät, alettiin myös organisaatioissa nähdä ihmisten tietotaito tärkeimpänä resurssina. Organisaation tiedoilla ja taidoilla mahdollistetaan muiden resurssien optimaalinen hyödyntäminen ja valjastaminen arvontuontiprosessiin. Tuotteilla on palvelulogiikan näkökulmasta ainoastaan välineellistä arvoa palvelujen tuottamisessa, sillä asiakas on ensi sijassa kiinnostunut palvelujen tarjoamista hyödyistä. Asiakas ostaa toimintoja (palveluja), joiden tuottamisen yrityksen tiedot ja taidot mahdollistavat, ei näihin toimintoihin toisinaan liittyviä tuotteita. (Vargo & Lusch 2004a; 2017.)

2.3.2. Asiakas on aina arvonluoja

Toinen aksiooma perustuu ajatukseen, että arvonluontiprosessiin osallistuu monta eri toimijaa, asiakkaan ollessa aina mukana yhtenä osapuolena. Tuotokeskeisen markkinoinnin mukaan ihanteellista oli, että tuotanto järjestettiin asiakkaasta irrallaan, millä pyrittiin maksimoimaan tuotannon tehokkuutta. Tuotteeseen kytkeytyi tuotantoprosessissa arvo, joka realisoitui asiakkaan ostaessa tuotteen. palvelulogiikan näkökulmasta arvonluonti on sitä vastoin jatkuva prosessi, jossa asiakas on määrittävässä roolissa. Tuotteeseen ei itsessään sisälly arvoa, ja arvonluomisprosessi jatkuu yli tuotantoprosessin. Arvo realisoituu vasta asiakkaan kokemana hyötynä, kun tämä käyttää tuotetta. Arvonluonti ja markkinointi jatkuvat sitä myötä, kun asiakas integroi tuotteen omiin henkilökohtaisiin prosesseihinsa. (Vargo & Lusch 2004a.)

Vargo ja Lusch (2004a) esittävät alkuperäisessä palvelulogiikasta kertovassa artikkelissaan yskantaan, että asiakas osallistuu aina arvonluontiin **yhteisluonnin** kautta. Tämä toisen aksiooman premissi vihjailee yrityksen ja asiakkaan välisestä tiiviistä suhteesta, jossa arvoa luodaan yhdessä. Arvon yhteisluontiin osallistuvat toimijat ja näiden roolit jäävät kuitenkin sekä teoreettisella että käytännön tasolla epäselviksi, samoin kunkin toimijan osallistumisen laajuus sekä voimasuhteet. Näkökanta arvon yhteisluonnista onkin herättänyt keskustelua ylipäättään arvon määritelmästä ja esimerkiksi Grönroos ja Voima (2013) kyseenalaistavat yhteisluonnin kaikenkattavuutta. He perustelevat, että yhteisluonti on mahdollista vain sellaisissa konteksteissa, jossa asiakas ja yritys ovat suorassa vuorovaikutuksessa keskenään. Asiakas luo siten arvoa myös itsenäisesti. Storbacka ym. (2016) pitävät arvon yhteisluontia lähtökohtaisesti liian abstraktina konseptina, jotta sitä voitaisiin realistisesti johtaa tai muotoilla. He ehdottavat käytännönläheisemmäksi lähestymistavaksi toimijoiden osallistumisen tarkkailun ja esittävät, että toimijoiden osallistuminen voitaisiin käsitteellistää mikrotason mekanismiksi selittämään arvon yhteisluontia palveluekosysteemissä.

Epäselvyyksistä johtuen Vargo ja Lusch (2016) haluavat tarkentaa arvon yhteisluonnin ja yhteistuotannon konsepteja ja painottavat, että yrityksen ensisijainen tehtävä on muodostaa asiakasta puhutteleva arvolupaus, joka sisältää päätöksiä koskien arvolupauksen määrittelyä, muotoilua ja tuotantoa. Arvon yhteisluonti -termi ei näin ollen sisällä oletusta siitä, että asiakasta osallistettaisiin tuotantovaiheessa, mutta se ei myöskään sulje pois tätä mahdollisuutta. Vargo ja Lusch (2008c) mukaan toisen aksiooman väittäminen on

vastoin joitakin normatiivisia tulkintoja tarkoitettu positiiviseksi. Heidän mukaansa vaihdannassa ei koskaan synny arvoa yksipuolisesti, vaan se sisältää aina ainutlaatuisen yhdistelmän resursseja ja subjektiivisen arvon määritelmän, jolloin asiakas on aina mukana arvon yhteisluonnissa.

2.3.3. Resurssi-integraatio palveluekosysteemissä

Kolmas aksiooma on palvelulogiikan näkökulma yrityksen olemassaolon tarkoitukselle ja sen roolille useiden toimijoiden muodostamissa verkostoissa. (Vargo & Lusch 2006; 2008c.) Aksiooman mukaan kaikki yhteiskunnalliset ja taloudelliset toimijat ovat resurssi-integraattoreita (Vargo & Lusch 2017). Toimijoilla viitataan sekä yrityksiin että yksittäisiin kuluttajiin (Vargo & Lusch 2008c), mutta samaa ilmiötä voitaisiin kuvata myös palvelujärjestelmällä (Spohrer, Maglio, Bailey & Gruhl 2007). Resurssi-integraatiolla taas tarkoitetaan järjestelmää, jossa eri toimijat yhdistelevät resurssejaan muiden toimijoiden kanssa ja tuottavat näin arvoa itselleen ja muille (Mele, Russo Spena & Colurcio 2010). Se vaatii toimiakseen integraatioprosessin ja verkoston eri toimijoiden saumatonta yhteistyötä (Kleinaltenkamp, Brodie, Frow, Hughes, Peters, Woratschek 2012).

Vargo ja Lusch (2006) mukaan taloudellisten toimijoiden erikoistuminen rajoittaa suoria liiketoimintamahdollisuuksia, sillä mitä spesifimpää yksittäisen toimijan osaaminen on, sitä tehottomammin se vastaa toisen toimijan toivomaa osaamista. Usein toisen osapuolen toivoma lopputulos edellyttää yksittäisen erityisosaamisen sijaan joukon erilaisia taitoja. Sanotaan, että ravintoloitsija tarvitsee tuoretta kalaa ravintolaansa. Toimija Y on järjestyttävän hyvä kalastamaan, kun taas toimija X kalastaa hyvin ja lisäksi perkaa kalat erinomaisesti ja toimittaa ne perille. Kokonaisvaltaista ja mutkatonta palvelua toivova ravintoloitsija valitsee tavarantoimittajakseen toimija X:n. Tätäkin optimaalisempi vaihtoehto olisi integroida kunkin toimijan toiminnalliset resurssit, eli antaa parhaan kalastajan (toimija Y) kalastaa, erinomaisen perkaajan perata kalat (toimija X) ja sopia kuljetuksista nopean ja luotettavan kuljetusfirma Z:n kanssa. Resurssi-integraatio on näin tehokas järjestelmä palveluiden tuottamisessa. Yritysten ja yrittäjien tarkoituksena on visioida, minkälaisia palveluja ihmiset haluavat, sekä integroida eri toimijoiden resursseista kokonaisuus, joilla kyseiset palvelut on mahdollista tuottaa (Vargo & Lusch 2006).

Kolmas aksiooma kuvaa näin ollen sitä eri toimijoiden resurssien rikastamaa itseohjautuvaa verkostoa tai ”ekosysteemiä”, jossa vaihdanta tapahtuu. Laajasti ajateltuna se on malli siitä, miten palvelutalous toimii. Nämä niin kutsutut **palveluekosysteemit** ovat palvelulogiikan vastine toimitusketjuille (Lusch 2011). Palveluekosysteemit ovat yhteiskunnallisten ja taloudellisten toimijoiden muodostamia dynaamisia ja itseohjautuvia verkostokokonaisuuksia, jotka kommunikoivat keskenään tuottaakseen yhdessä palveluja, osallistuakseen resurssi-integraatioon ja luodakseen yhdessä arvoa (Lusch 2011; Vargo & Lusch 2011).

Vargon ja Luschin (2016) mukaan palveluekosysteemit ovat palvelulogiikan pyrkimys irrottautua kapeasta kahdenvälisen asiakas–yritys-liikesuhteiden tarkastelusta kohti kokonaisvaltaisempaa ja realistisempaa toimijaverkostojen tarkastelua. He korostavat kuitenkin, että palveluekosysteemit eivät ole ainoastaan verkostoja, sillä jokainen integroitu resurssi (ts. palvelu) muuttaa verkoston luonnetta jollain tapaa. Siksi palveluekosysteemi on pikemminkin järjestelmäorientoitunut näkökulma kuin verkosto-orientoinut. Se käsittää vuorovaikutteisia liikesuhteita, joissa kommunikaatio on yhtäältä kahdenvälistä, toisaalta osa suurempaa dynaamista toimijaverkoston vuorovaikutusta (Vargo & Lusch 2017). Palveluekosysteemien konsepti on pitkälti yhtenevä samanaikaisesti kehittyneen palvelutieteen sisältämän palvelujärjestelmän konseptin kanssa (ks. Maglio, Vargo, Caswell & Spohrer 2009), mutta painottaa teknologioiden sijaan yleisempää **instituutioiden** roolia (Vargo & Lusch 2016). Instituutioita sekä institutionaalisia järjestelmiä tarkastellaan lähemmin kohdassa 2.3.5.

2.3.4. Arvon määrittäminen

Neljäs aksiooma ottaa kantaa siihen, miten arvo määrittyy vaihdannassa. Aksiooma sisältää väittämän, jonka mukaan arvo määrittyy aina subjektiivisesti ja kontekstisidonnaisesti asiakkaan käyttäessä tuotetta (Vargo & Lusch 2017). Neljäs aksiooma on jatkoa aiemmin esitetylle toiselle aksioomalle, jonka mukaan asiakas osallistuu aina arvonluontiin. Kuten aiemmin luvussa opittiin, yritys ei palvelulogiikan näkökulmasta määritä arvoa, vaan sen tehtävä on ainoastaan muodostaa arvolupaus ja valjastaa resurssinsa palvelun tuottamiseen (Vargo & Lusch 2006; 2016). Grönroos (2009: 25) niin ikään painottaa, ettei arvoa realisoida tehtaissa, vaan asiakkaan omissa arvoprosesseissa. Grönroos (2009: 92) esittää,

että koska palvelut ovat luonteeltaan suhdepainotteisia, korostuu suhdenäkökulma myös arvon tarkastelussa. Arvon luominen ja määrittäminen tapahtuvat siten yhtäältä toisistaan irrallaan, toisaalta vuorovaikutteisesti asiakkaan ollessa keskiössä.

Vargon ja Luschin (2004a) mukaan **asiakas on aina arvon määrittäjä**. Heidän mukaansa asiakas hahmottaa ja määrittää arvon kokemansa hyödyn kautta, joka muodostuu yrityksen välittämistä toiminnallisista resursseista. Palvelulogiikan näkökulmasta arvoa ei sisälly tuotteeseen itseensä, vaan sitä syntyy ainoastaan, kun asiakas käyttää tuotetta (Grönroos 2009: 192). Käyttämättömänä lojuvat resurssit eivät tuota arvoa, vaan asiakkaan tulee hyödyntää ne. Tätä arvonäkökulmaa kutsutaan **käyttöarvoksi**, ja se on asiakkaan kokemaa todellista hyötyä, joka realisoituu tämän käyttäessä palvelua. Toisin sanoen asiakas ostaa palvelujen ja tuotteiden sijaan yrityksen tarjoaman tuomia hyötyjä, jotka palvelevat heidän omia käyttötarkoituksiansa tai prosessejansa. (Grönroos 2009: 25.)

Luonnollisesti käyttöarvo sisältää subjektiivisia havaintoja siitä, miten hyvin yrityksen tarjoamat resurssit sopivat asiakkaan omaan (arvo)prosessiin. Arvo hahmottuu ja määrittyy asiakkaan omissa sisäisissä arvoprosesseissa sekä osittain vuorovaikutteisesti palveluntarjoajan kanssa, kun asiakas käyttää tai kuluttaa tämän tarjoamia resursseja kuten tuotteita, palveluja, taitoja ja kontakteja (Grönroos 2009: 192). Koska palvelulogiikan arvonäkemyksen mukaan asiakas on aina arvon määrittäjä, on markkinoinnissa keskityttävä arvolutapauksen muokkaamiseen sellaiseksi, että asiakas ymmärtää, minkälaista hyötyä hän tarjoamasta saa (Vargo & Lusch 2004a). Grönroosin ja Voiman (2013) mukaan yrityksen tehtävä on asiakkaan arvoluonnin **fasilitointi** eli potentiaalisen käyttöarvon ymmärrettäväksi tekeminen asiakkaalle. He esittävät, että yritys voi helpottaa asiakkaan arvontuontiprosessia viestimällä odotettavissa olevasta käyttöarvosta sekä tarjoamalla ja toimittamalla sellaisia resursseja tai palveluja, jotka edustavat potentiaalista arvoa asiakkaalle.

2.3.5. Instituutiot ja institutionaaliset järjestelmät

Alkuperäinen Vargon ja Luschin (2004a) palvelulogiikkaa käsittelevän artikkelin tarkoitus oli tuoda esille ilmeinen palvelukeskeinen trendi markkinoinnin tutkimuksessa, verrata sitä ajankohtaisiin markkinoinnin tutkimussuuntauksiin sekä tunnistaa siirtymä tuotekeskeisestä näkökulmasta arvon yhteisluontiin.

Vargo ja Lusch lisäsivät myöhemmin yhdenkuntoista perusolettamuksen ja viidennen aksiooman yhtenä pyrkimyksenä laajentaa palvelulogiikan näkökulmaa mikro- ja asiakas-organisaatio-tasolta kohti kokonaisvaltaisempaa verkostonäkökulmaa. Tavoitteena palvelulogiikan näkökulman laajentamiselle oli luoda aiempaa kattavampi teoreettinen perusta, joka toimisi myös osaltaan taloudellisten ja yhteiskunnallisten ilmiöiden selittäjänä. (Vargo & Lusch 2016.)

Viides aksiooma on palvelulogiikan näkökulma siihen, mikä ohjailee toimijoiden arvon yhteisluontia palveluekosysteemeissä. Näkökulman mukaan toimijoiden vuorovaikutusta ja resurssi-integraatioon sekä arvon yhteisluontiin johtavaa toimintaa voidaan selittää ekosysteemeissä valloillaan olevilla sosiaalisilla rakenteilla ja mekanismeilla. Palveluekosysteemit käsittävät vuorovaikutteisia liikesuhteita, joiden toimintaa ja kommunikaatiota ohjaavat erilaiset **instituutiot** sekä **institutionaaliset järjestelmät**. Instituutioilla viitataan toimijaverkoston yleisiin käytänteisiin, kuten sääntöihin, normeihin, symboleihin, uskomuksiin sekä toimintatapoihin. Yleisemmällä tasolla voidaan puhua institutionaalisista järjestelmistä, jotka ovat keskenään riippuvaisten instituutioiden joukko. (Vargo & Lusch 2016; 2017.)

Tutkijoita on palveluekosysteemien kehityksessä kiinnostanut, minkälaiset mekanismit mahdollistavat arvon yhteisluonnin resurssi-integraation kautta (Vargo & Lusch 2017). Kuten yhteiskunnassakin, myös ekosysteemeissä on rakenteita, jotka pitävät sen kasassa ja helpottavat eri tahojen välistä vuorovaikutusta. Molemmissa tapauksissa määräävänä tekijänä on yhteisluonti. Vargo & Lusch (2006) mainitsevat esimerkkinä, että kielet eivät kehity ilman niitä kommunikaatiossa käyttävien osapuolten vuorovaikutusta. Niin ikään resurssi-integraatio sisältää monimutkaista vuorovaikutteista toimintaa, joka tähtää arvon yhteisluontiin. Instituutiot ja institutionaaliset järjestelmät toimivat eräänlaisena koodikirjana, joka ohjailee toimijaverkoston jäsenien kanssakäymistä. Vargo Lusch (2016) mukaan instituutiot ja institutionaaliset järjestelmät toimivat arvon yhteisluonnin fasilitaattoreina palveluekosysteemeissä sekä yhteiskunnassa yleensä. Palveluekosysteemin toimijat osallistuvat resurssi-integraatioon koordinoimalla arvonluontia näiden jaettujen toimintatapojen kautta (Vargo & Lusch 2017).

3. PALVELUMUOTOILU LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMISESSÄ

Tässä luvussa käsitellään palvelumuotoilua ja miten palvelumuotoilua voidaan hyödyntää palvelujen ja liiketoiminnan kehittämisessä. Luvussa avataan palvelumuotoilun sisältö eri näkökulmista. Palvelumuotoilun keskeisin elementti asiakaskokemus käsitteellistetään ja kerrotaan sen eri tasoista ja merkityksestä liiketoiminnalle. Asiakaskokemuksen kokonaisuuden ymmärtämisen vuoksi sitä tulee havainnoida ja tulkita. Tulkintaa helpottaa asiakaskokemuksen jakaminen eripituisiin jaksoihin, palvelutuokioihin, jotka sisältävät lukuisia kontaktipisteitä, jolloin asiakas on vuorovaikutuksessa palvelun kanssa. Seuraavaksi luvussa syvennyttään palvelumuotoilun prosessin kuvaamiseen ja nostetaan esille palvelumuotoilun strategisia mahdollisuuksia liiketoiminnalle. Lopuksi tehdään yhteenveto teorialuvuista ja esitetään tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

3.1. Palvelumuotoilun tausta ja sisältö

Palvelualan nopea kasvu on herättänyt kiinnostuksen palvelujen kehittämiseen ja suunnitteluun. Samalla kun palveluala on kasvanut, on liiketoiminnan painopiste siirtynyt merkityksellisten ja mieleenpainuvien asiakaskokemusten luomiseen (Pine & Gilmore 1999; Meyer & Schwager 2007). Tämä painopisteen uudelleensuuntaaminen tuotteista palveluihin ja edelleen asiakaskokemukseen on synnyttänyt tarpeen innovatiivisille metodeille ja tuotekehityksen käytänteiden suuntaamisen palveluihin (Bitner ym. 2008). Tähän palveluihin liittyvään kehitystoimintaan viitataan usein palvelujen markkinointina tai johtamisena, mutta kasvava joukko on alkanut kutsua toimintaa palvelumuotoiluksi (Stickdorn 2018: 14). Kuten palvelunkin, on palvelumuotoilun yksiselitteinen määrittely vaikeaa. Miten palvelumuotoilu eroaa esimerkiksi palvelujen suunnittelusta tai innovoinnista? Miten se liittyy muotoiluun? Mitä hyötyä palvelumuotoilusta on liiketoiminnalle?

Palvelumuotoilun lähtökohdat ja tavoitteet eivät itsessään ole uusia akateemisessa tutkimuksessa tai yritysmailmassa. Palvelumuotoilu ei suinkaan

sisällä kaikkea palvelujen suunnitteluun ja muotoiluun liittyvää toimintaa, vaan on pikemminkin vain yksi lähestymistapa palvelujen kehittämiseen (Stickdorn ym. 2018: 23). Siitä lähtien kun palveluja on ollut olemassa, on niitä myös suunniteltu. Nykyisenkaltaisen palvelumuotoilun konseptin voidaan kuitenkin sanoa syntyneen vasta 1990-luvun alussa Euroopassa Kölnin kansainvälisen muotoilukoulun (Köln International School of Design) professorin Michael Erlhoffin lanseeraamana. Palvelumuotoilun kehitykseen on sen alkutaipaleella vaikuttanut myös olennaisesti Birgit Mager, joka aloitti Kölnin muotoilukoulun ensimmäisenä palvelumuotoilun professorina 1995. Ensimmäinen palvelumuotoilutoimisto perustettiin vuonna 2001 Lontooseen. (Tuulaniemi 2013: 61–62.)

Palvelumuotoilun määritelmää voidaan lähestyä usealla tapaa. Yksinkertaistettuna sillä tarkoitetaan palvelujen innovointia, suunnittelua ja kehittämistä muotoilussa käytettyjä menetelmiä hyödyntäen (Virrankoski 2013). Mager (2008) määrittelee palvelumuotoilun suunnittelun prosessina, jossa suunnitellaan ja organisoidaan ihmisiä, infrastruktuuria, viestintää sekä palvelun materiaalikomponentteja - tavoitteena parantaa palvelun laatua, asiakkaan ja palveluntarjoajan välistä vuorovaikutusta sekä asiakkaan palvelukokemusta. Stickdorn ym. (2018: 21–22) mukaan palvelumuotoilu on ainakin ajattelutapa, prosessi, työkaluvalikoima, poikkitieteellinen kieli ja liikkeenjohdollinen lähestymistapa. He huomauttavat, että palvelumuotoilun tiukka määrittäminen on epätarkoituksenmukaista, koska sillä ainoastaan luodaan kielellisiä esteitä sille poikkitieteelliselle, useita eri osaamisalueita sisältävälle asiakaslähtöiselle kokonaisuudelle, jota palvelumuotoilu edustaa.

3.2. Asiakaskokemus palvelumuotoilun kohteena

Asiakaskokemus on palvelumuotoilun keskeinen elementti (Tuulaniemi 2013: 71). Yritykset ovat jo hyvän aikaa sitten omaksuneet asiakaskokemuksen keinoksi saavuttaa kestävä kilpailuetua (Shaw & Ivens 2005), mikä on ohjannut palvelujen kehittämisen painopisteen asiakaskokemuksen parantamiseen. Pullmann ja Gross (2004) mukaan asiakaskokemus syntyy asiakkaalle tämän kokemuksesta, tunteista ja vuorovaikutuksesta palveluntarjoajan luoman

kontekstin elementtien kanssa. Meyer ja Schwager (2007) määrittelevät asiakaskokemuksen siksi sisäiseksi ja subjektiiviseksi reaktioksi, joka asiakkaalle muodostuu suorassa tai epäsuorassa vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa.

Hyvä asiakaskokemus lisää olennaisesti paitsi asiakkaiden tyytyväisyyttä, myös lojaaliutta yritystä kohtaan (Zomerdijs & Voss 2010). Bitner ym. (2007) mukaan nykyisessä liiketoimintaympäristössä on mahdotonta saavuttaa kestävä kilpailuetua pelkällä ydinpalvelulla, ja siksi liikkeenjohdon fokuksen on siirryttävä asiakaskokemuksen johtamiseen. Tämä tarkoittaa pitkäjänteisten, tunnetason siteiden luomista asiakkaaseen tarjoamalla mieleenpainuvia asiakaskokemuksia.

Asiakaskokemus sisältää useita tasoja ja elementtejä. Karkeasti se voidaan jakaa kolmeen tasoon: 1) toimintaan, 2) tunteisiin ja 3) merkityksiin. Toiminnan tasolla on niin kutsuttu ydinpalvelu, eli miten palvelu vastaa asiakkaan funktionaalisiin tarpeisiin. Toiminnan tasolla kuvataan palveluprosessin sujuvuutta, palvelun saavutettavuutta, hahmotettavuutta, käytettävyyttä, tehokkuutta ja monipuolisuutta. Toiminnan tasoa voidaan nimittää myös palvelun hygieniatasoksi, sillä se on minimivaatimustaso palvelun markkinoilla oloon. (Tuulaniemi 2013: 74.)

Perinteisesti yritykset ovat keskittyneet asiakaskokemuksen ensimmäisen tason hiomiseen, eli tuottamaan mahdollisimman hyvän ydinpalvelun. Asiakaskokemuksen toiminnan tasoa ei suinkaan pidä aliarvioida, sillä mikään asiakaskokemus ei ole hyvä, mikäli ensimmäisen tason kohdat eivät toteudu. Kuitenkin, kun perusasiat ovat kunnossa, asiakkaat välittävät vähemmän tästä ytimeistä kuin asiakaskokemuksen muista tasoista sen ympärillä (Stickdorn ym. 2018: 4). Morrison & Crane (2007) niin ikään esittävät, että asiakkaan tunneperustainen kokemus palvelusta on vähintään yhtä tärkeä kuin itse palvelu. Asiakaskokemuksen toisella tasolla, tunnetasolla tarkoitetaan asiakkaalle syntyviä subjektiivisia tuntemuksia ja kokemuksia. Asiakkaan tunnetason kokemus voi perustua kokemuksen miellyttävyyteen, helppouteen, kiinnostavuuteen, innostavuuteen, tunnelmaan ja kykyyn koskettaa aisteja (Tuulaniemi 2013: 74).

Ylimmällä asiakaskokemuksen tasolla, eli merkitystasolla, tarkoitetaan kokemukseen liittyviä mielikuvia, merkityksiä, kulttuurillisia koodeja, unelmia, tarinoita, lupauksia, oivalluksia, kokemuksen henkilökohtaisuutta, sekä kuinka

hyvin palvelu sopii yhteen asiakkaan omiin prosesseihin, kuten elämäntapaan ja identiteettiin (Tuulaniemi 2013: 74).

Palvelumuotoilu on aina asiakaslähtöistä, sillä palvelun keskiössä on ihminen, eli asiakas. Asiakaskokemusta ei itsessään voi suunnitella, sillä se on asiakkaan subjektiivinen kokemus, jonka tämä muodostaa palvelutapahtumassa, ja siihen vaikuttavat paitsi koettu palvelu, myös asiakkaan tunnetila, odotukset ja persoonallisuus. Tähän kokemukseen voidaan kuitenkin pyrkiä palvelumuotoilun avulla vaikuttamaan. Palvelumuotoilun tavoitteena on optimoida palveluprosessi, työtavat, tilat ja vuorovaikutus sekä poistamalla palvelua häiritsevät asiat, jotta asiakkaan palvelukokemus olisi mahdollisimman positiivinen. (Tuulaniemi 2013: 26.)

3.2.1. Asiakasymmärrys

Jotta arvoa voisi muodostua, on ensisijaisen tärkeää pyrkiä ymmärtämään, mistä asioista arvo muodostuu palvelussa asiakkaalle. **Asiakasymmärrys** tarkoittaa sitä, että tunnetaan todellisuus, jossa asiakkaat elävät ja toimivat. Yritysten on hyvä kuunnella asiakasta, mutta kysymällä suoraan saadaan harvoin tarpeeksi syvällistä tietoa asiakkaan odotuksista ja siksi onkin mielekkäämpää tutkia ihmisen toimintaa. Mahdolliset palvelun käyttötilanteet sekä niihin liittyvät odotukset ja tarpeet havainnoimalla ja tulkitsemalla voidaan löytää ne tiedostetut ja tiedostamattomat tarpeet sekä toimintaa ohjaavat arvot ja motiivit, joista ammentaa ideoita uusien palvelukonseptien kehitykselle (Tuulaniemi 2013: 71, 73.)

Onnistuneita asiakaskokemuksia ovat sellaiset, joita asiakas pitää ainutlaatuisina, muistettavina ja ajan saatossa kestävinä, jotka tämä haluaisi kokea uudelleen ja joihin voi luottaa, ja joista asiakas mielellään kertoo muille (Pine & Gilmore 1998, 1999; Pullmann & Gross 2004). Mager (2008) mukaan palvelumuotoilussa visualisoidaan, muotoillaan ja suunnitellaan ratkaisuja ongelmiin, joita ei välttämättä nykyhetkessä ole. Palvelumuotoilu ei rajoitu vain tämän hetken tarpeisiin vastaamiseen. Havainnoimalla ja tulkitsemalla sekä palvelun edellytyksiä että asiakkaiden toimintaa on mahdollista luoda uusia palveluja. Zomerdijs ja Voss (2010) mukaan ei kuitenkaan ole varmuutta, mitkä palvelun osatekijät muodostavat kaikista houkuttelevimmat kontekstit.

Asiakaskokemus on konseptina holistinen ja kattaa yrityksen koko tarjooman (Zomerdijk & Voss 2010). Tänä päivänä palvelutarjoomien synnyn mahdollistavat edellisessä luvussa käsitellyt kompleksiset palveluekosysteemit, jotka ovat yhteenliittymä ihmisiä, teknologioita ja muita resursseja, ja jotka vuorovaikuttavat muiden ekosysteemien kanssa muodostaen arvoa (Maglio ym. 2009). Ilmeisen asiakaspalvelun laadun lisäksi Meyer ja Schwager (2007) korostavat, että asiakaskokemukseen vaikuttavat kaikki palvelun osatekijät: mainonta ja muut kontaktit ennen palvelua, palvelun visuaaliset elementit, palveluominaisuudet, palvelun käytön helppous sekä sen luotettavuus. Asiakaskokemuksia voidaan siksi suunnitella vain, kun ymmärretään, miten ja milloin ihmiset kohtaavat yrityksen tarjooman (Tuulaniemi 2013: 74). Näitä kohtaamisia voidaan kutsua palvelun rajapinnaksi, tai palvelutuokioiksi.

3.2.1. Palvelupolku, palvelutuokiot ja kontaktipisteet

Palvelu on prosessi, joka ”kulutetaan” aika-akselille sijoittuvana kokemuksena. Asiakas kokee palvelun vaiheittain aikavälille sijoittuvana kokemusten sarjana. Palvelupolku kuvaa asiakkaan kokemaa palvelukokonaisuutta, joka jaetaan edelleen pienempiin osiin muotoilussa tyypillisellä ongelmanratkaisuperiaatteella. Analysointia ja suunnittelua varten palvelupolku kuvataan vaihe vaiheelta, jotta siihen päästään käsiksi palvelumuotoilun keinoin. Nämä osat ovat palvelutuokiot ja palvelun kontaktipisteet. Palvelupolku sisältää palvelutuokioita ja tuokiot taas useita kontaktipisteitä. Kontaktipisteillä tarkoitetaan palveluun liittyviä ihmisiä, ympäristöä, esineitä ja tarvikkeita sekä toimintatapoja. Kontaktipisteet muodostavat asiakkaan aistein koettavan palvelun. (Tuulaniemi 2013: 78–80.)

Palvelun kontaktipisteet antavat palvelulle sen ominaispiirteen ja niiden tunnistaminen ja analysointi mahdollistavat palvelun kokonaisvaltaisen kehityksen. Asiakaskokemusta parantaakseen palveluntarjoaja voi pyrkiä vaikuttamaan asiakkaaseen eri aistiärsykkeillä palvelun kontaktipisteissä. Äänillä, valaistuksella, väreillä, tuoksulla, mauilla ja materiaaleilla voidaan luoda erilaisia tunnelmia. Palvelumuotoilu on parhaimmillaan kaikkia aisteja hyödyntävää suunnittelua. (Tuulaniemi 2013: 80.)

Toinen jaotteluperiaate on asiakkaalle muodostuvan arvon näkökulmasta tehtävä jaottelu. Nämä arvon muodostumisen vaiheet ovat esipalvelu, ydinpalvelu ja jälkipalvelu. Esipalvelu valmistelee arvon muodostumista.

Asiakas on tällöin yhteydessä yritykseen esimerkiksi yrityksen verkkosivujen kautta. Ydinpalvelussa muodostuu varsinainen arvo. Jälkipalvelulla tarkoitetaan asiakkaan ja palveluntarjoajan vuorovaikutusta varsinaisen palvelutapahtuman jälkeen, esimerkiksi asiakaspalautteen muodossa. (Tuulaniemi 2013: 79.)

3.3. Palvelumuotoilun prosessi

Palvelumuotoilu tähtää organisaatioiden liiketoiminnan systemaattiseen kehittämiseen valjastamalla perinteisesti tuotekehitykseen liitettävät suunnittelun ja muotoilun prosessit palvelujen kehitykseen. Se on usean osaamisalan muodostama työkalu- ja menetelmävalikoima ja jatkuva suunnittelun sekä päätöksenteon prosessi, jolle on ominaista kokonaisvaltainen lähestymistapa kehitettävään palveluun. Palvelumuotoilu pureutuu syvälle asiakaskokemukseen ja pyrkii sen kokonaisvaltaisen ymmärtämisen kautta parantamaan asiakkaan palvelukokemusta. Palvelumuotoilu on siten hyvin asiakaslähtöinen liiketoiminnan kehittämistapa. Palvelumuotoilussa asiakaskokemukseen vaikuttavista osatekijöistä muodostetaan kokonaiskuva, minkä jälkeen osatekijät puretaan pienempiin yksittäisiin komponentteihin, jotta niihin päästään paremmin käsiksi ja jotta ne voidaan optimoida tavoitteen mukaisesti. (Tuulaniemi 2013: 27.)

Palveluja tarjoavan organisaation on mahdollista tuottaa palveluja asiakkaille ainoastaan sijoitettuaan varoja lukuisiin eri omaisuuseriin, prosesseihin, ihmisiin ja materiaaleihin. Näiden resurssien itselleen haaliminen voi tarkoittaa myös sitä, että jokin kohta ulkoistetaan ulkopuoliselle toimijalle. Kuten fyysiset tuotteet, myös palvelut koostuvat monista, joskus jopa sadoista tai tuhansista eri komponenteista tai elementeistä. Toisin kuin pitkälti fyysisistä komponenteista koostuvat tuotteet, ovat palveluiden komponentit pääasiassa aineettomia kokonaisuuksia. Suunnittelun tai 'muotoilun' palvelun saavuttaminen vaatii yhdistelmän prosesseja, ihmisten taitoja ja materiaaleja sekä niiden tarkoituksenmukaisen integroimisen. (Goldstein, Johnston, Duffy & Rao 2002.)

Suunniteltaessa uutta tai muokattaessa jo olemassa olevaa palvelua, on palvelumuotoilijan ja organisaation johdon tehtävä päätöksiä koskien jokaista palvelun komponenttia yksitellen ja erikseen. Päätökset voivat olla suuria, kuten

toimipisteen sijainti, tai näennäisen pieniä, kuten verkkosivuilla käytettävä kirjasintyyppi. Yksinkertaiseltakin vaikuttavat palvelut vaativat lukuisia tarkkaan harkittuja päätöksiä, jotta ideasta jalostuisi asiakkaille myytävä palvelu. Päätöksentekoprosessit ovat usein organisaatioissa jatkuvia: päätöksiä tehdään sitä mukaa kun organisaatio investoi materiaaleihin ja henkilöstön kouluttamiseen. Päätöksiä tehdään usealla eri organisaation tasolla, strategiselta tasolta operatiiviselle ja asiakaskohtaamistasolle. Palveluja myyvän organisaation on pystyttävä takaamaan näillä monilla eri organisaation tasoilla tehtävien päätösten yhtenäisyys sekä oikeanlaisen palvelun tarjoaminen kohdeasiakkaille. (Goldstein ym. 2002.)

Palvelumuotoilu pureutuu palvelumalliin ja palvelun funktionaalisuuteen asiakkaan näkökulmasta. Palvelumuotoilun tavoitteena on varmistaa, että palvelun kontaktipisteet ovat hyödyllisiä, toimivia ja haluttavia asiakkaan näkökulmasta ja vaikuttavia, tehokkaita ja erottuvia yrityksen näkökulmasta (Mager 2008). Goldstein ym. (2002) mukaan palvelumuotoilu tähtää sellaisiin palvelua koskevaan suunnitteluun ja päätöksentekoon, jotka johtavat parhaaseen mahdolliseen asiakaskokemukseen sekä palvelun saumattomuuteen. He korostavat, että palvelun on syytä näyttäytyä asiakkaalle saumattomana, jotta asiakkaat hahmottaisivat sen oikein eli kuten organisaatio on suunnitellut.

Kysymykseen siitä, minkälainen palvelumuotoilun prosessi on, ei löydy yksiselitteistä vastausta. Tapoja on yhtä monta kuin palvelumuotoilijaa. Palvelumuotoilun prosessi ei pääpiirteiltään juurikaan eroa muiden muotoilualojen prosesseista, merkittävin ero tulee käytetyistä menetelmistä (Stickdorn ym. 2018: 88). Palvelumuotoilun prosessi noudattelee luovan ongelmanratkaisun periaatteita ja on luonteeltaan uudenluomista ja siksi ainutkertaista (Tuulaniemi 2013: 126). Tästä syystä palvelumuotoilun kuvaaminen yhdenmukaisesti, kaikissa tilanteissa samalla kaavalla toimivaksi prosessiksi ei ole tarkoituksenmukaista eikä edes mahdollista. Palvelumuotoilun ydinprosessi noudattelee kuitenkin samankaltaisia pääperiaatteita tutkijasta tai palvelumuotoilun toimijasta riippumatta, sillä taustalla oleva ajattelutapa on yhtenäinen (Stickdorn ym. 2018: 88). Pääperiaatteiden vaiheiden lukumäärä voi vaihdella, mutta sisältö on usein lähes sama. Tuulaniemi (2013: 128) havainnollistaa pääpiirteet viideksi eri vaiheeksi **kuviossa 2**.



Kuvio 2. Palvelumuotoiluprosessi (Tuulaniemi 2013: 128), mukaillen.

Palvelumuotoilun prosessin vaiheet riippuvat siitä, ollaanko suunnittelemassa uutta palvelua vai olemassa olevaa. Tuulaniemen (2013: 129) mukaan yllä esitetyt vaiheet soveltuvat kokonaisuudessaan tilanteessa, jossa suunnitellaan täysin uutta palvelua. Kun tavoitteena on parantaa olemassa olevaa palvelua, voidaan prosessiviitekehystä hyödyntää hänen mukaansa soveltuvien osien. Olemassa olevien palvelujen kohdalla Stickdorn ym. (2018: 86, 330) korostavat ongelman tunnistamisen tärkeyttä: havaittaessa muutoksia esimerkiksi asiakaspalautteissa, täytyy tutkia tarkkaan ja havainnoida mieluiten käytännön palvelutilanteesta, mistä ongelma johtuu eikä vain olettaa.

Palvelumuotoilun prosessi alkaa **määrittelemällä ongelma**, jota ollaan ratkaisemassa (Tuulaniemi 2013: 128). Stickdorn ym. (2018: 86) mukaan muotoilun prosessit on tietoisesti suunniteltu siten, että ensin varmistutaan siitä, mikä todellinen ongelma on. He korostavat, että tämä ei aina tule luonnostaan, etenkin kun organisaatio kohtaa täysin uudenlaisia ongelmia. Tästä johtuen he suosittelevat panostamaan kattavaan markkina-, käyttäjä- ja muotoilututkimukseen palvelumuotoiluprojektin alussa, jotta saataisiin lisätietoa ongelmasta ja sitä kautta myös projektin laajuudesta, jotta varat saataisiin kohdennettua tarkoituksenmukaisesti.

Tutkimusvaiheessa syvennetään organisaation asiakasymmärrystä. Asiakastieto on kriittistä, sillä se ohjailee suunnittelua vastaamaan loppukäyttäjien todellisia tarpeita. Asiakasymmärrystä rakennetaan keräämällä ja analysoimalla asiakastietoa sekä tarkastelemalla palvelun loppukäyttäjien arkielämän motiiveja ja tarpeita. Palvelumuotoilulle on tyypillistä, että loppukäyttäjät myös osallistuvat suunnitteluprosessiin sen eri vaiheissa. Tutkimusmenetelmien valinta määräytyy määritellyn suunnitteluhaasteen mukaan. Perusteellisesti analysoitu ja jäsennelty tieto asiakkaiden tarpeista ja toiveista mahdollistaa sellaisten palvelukonseptien luomisen, jotka tuottavat arvoa asiakkaalle ja joista tämä on valmis maksamaan. (Tuulaniemi 2013: 142–143.)

Palvelumuotoiluprosessin **suunnitteluvaiheessa** tapahtuu pääasiallinen palvelun ideointi (Tuulaniemi 2013: 182). Vaikka spontaania ideointia tapahtuu jatkuvasti, palvelumuotoilu voi hyötyä järjestelmällisestä ideointiprosessista (Stickdorn ym. 2018: 163). Ideoinnin tavoitteena on generoida mahdollisimman paljon ratkaisuvaihtoehtoja kehityskohteenä olevaan ongelmaan (Stickdorn ym. 2018: 333). Suuri ideoiden volyymi kannustaa ajattelemaan laajemmin ja siirtymään ilmeisistä ratkaisuista kiinnostavampiin ja epätavallisempiin ideoihin. Ideoinnille tyypillistä on, että ensin luodaan paljon ratkaisuvaihtoehtoja ja sitten rajataan niiden määrää. Vaikka ideointi esitetään usein erillisenä prosessin osana, niin tosiasiaassa ideointia tapahtuu koko prosessin ajan. (Stickdorn ym. 2018: 85, 158.)

Goldstein ym. (2002) ehdottavat palvelukonseptia keskeiseksi ajuriksi palvelumuotoilun päätöksenteolle ja suunnittelulle. Palvelukonseptien toimivuutta on usein hyvä testata prototypoinnin avulla ennen palvelun implementointia. Prototypoinnilla tarkoitetaan palvelumuotoilussa kehittämisen tueksi tehtävää nopeaa mallinnusta palvelusta. Se on keino testata palvelun elementtejä ja konseptin toimivuutta sekä saada välitöntä palautetta siitä, mitkä asiat palvelussa toimivat ja havaita ne, mitkä eivät siihen sovi. Tämä on avuksi päätöksenteossa ja lisäksi epäonnistumisen riski pienenee, mikä viime kädessä säästää rahaa. (Tuulaniemi 2013: 196.)

Tuotantovaiheessa palveluprosessi viimeistellään, kuvataan ja saatetaan asiakkaan käyttöön. Palvelukonseptit tuotteistetaan ja pilotoidaan riittävän aikaisessa vaiheessa ns. ”puolivalmiina”. Digitaalisissa palveluissa tämä usein tarkoittaa Beta-version antamista asiakkaan testattavaksi, esimerkiksi erilaiset ohjelmistot ja pelit. Testeillä saadaan arvokasta tietoa palvelun kysynnästä,

käyttökokemuksesta ja tarvittavista ominaisuuksista, joista asiakas on valmis maksamaan. Saadun palautteen perusteella palveluprosessia täsmennetään ennen varsinaista lanseerausta suurelle yleisölle. Kun konsepti todetaan valmiiksi markkinoille, on palveluprosessin käytännön toteutus vielä tarkennettava sekä yhdenmukaistettava palvelumallin kuvauksella, kontaktipisteet viimeisteltävä ja lopulta palvelu lanseerattava. (Tuulaniemi 2013: 233–234.)

Arvioinnissa tarkastellaan kehitysprojektin onnistuneisuutta sekä mitataan palvelun kehittämisen vaikutuksia asiakaskokemukseen ja liiketoiminta-arvoon (Tuulaniemi 2013: 131). Palvelujen mittaamiseen on kehitetty monia mittareita, esimerkiksi Net Promoter Score (NPS) eli suosittelun mittaaminen, brändin tunnettuus ja asiakastyytyväisyyskyselyt. Tyypillinen mittari on myös sijoitetun pääoman tuottoaste ROI (return of investment), eli paljonko palvelujen kehittämiseen on sijoitettu tietyllä aikavälillä, ja kuinka paljon tuottoja saadaan. Palvelumuotoilun mittaaminen on erilaisista työkaluista huolimatta haastavaa. Kaikista palveluista ei saada suoraan kattavaa, numeerista dataa, palvelumuotoilun prosessit ja yritysten toimintaympäristöt ovat monimutkaisia ja moniulotteisia (vaikea sanoa, mikä vaikuttaa mihinkin) ja palvelumuotoilu on usein pitkän aikavälin strategista toimintaa, jolloin sen tuloksia ei nähdä kuin vasta vuosien päästä. (Tuulaniemi 2013: 241–242.)

Arvioinnilla varmistetaan palvelumuotoilun laatu ja palvelun kilpailukykyä pidetään yllä jatkuvalla kehittämisellä (Tuulaniemi 2013: 241). Morellin (2009) mukaan palvelujen kehittämisprosessin tulos ei ole yksiselitteinen toimintamalli, vaan pikemminkin eri komponenttien muodostama järjestelmä, josta voidaan muodostaa tilanteen edellyttämä yhdistelmä. Palvelumuotoilun prosessiin kuuluu iteratiivisuus erityisesti suunnitteluvaiheessa, mutta myös jatkuvana toimintana, sillä asiakkaiden tarpeet ja ympäröivä maailma voivat muuttua (Alhonen & Iloranta 2021).

Tuulaniemi (2013: 242) suosittelee palvelumuotoilun laadun varmistamiseksi prosessin toteutusta parhaalla mahdollisella osaamisella ja resursseilla sekä korostaa asiakasymmärryksen merkitystä. Asiakasymmärryksen kasvattaminen on keskeistä, sillä palvelumuotoilijan on tunnettava asiakkaansa ja tämän prosessit, jotta palvelu parhaalla mahdollisella tavalla vastaisi tämän tarpeita. Lisäksi projektin kaikkien osapuolten tulee ymmärtää, mitä ollaan tekemässä ja mitkä ovat tavoitteet. Arviointia helpottaa, kun jo suunnitteluvaiheessa

määritellään tarkoituksenmukaiset palvelumuotoilun keskeiset suorituskyvyn mittarit (KPI), joita peilataan liiketoiminnan haasteisiin (Tuulaniemi 2013: 245).

3.4. Palvelumuotoilun mahdollisuudet liiketoiminnalle

Palvelumuotoilu voi auttaa ratkaisemaan erilaisia yrityksen kohtaamia haasteita (Stickdorn ym. 2018: 18). Palvelumuotoilu auttaa tunnistamaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja kehittämään palveluja ja liiketoimintamalleja, jotka luovat arvoa paitsi asiakkaalle, myös yritykselle itselleen. Palvelumuotoilun lähestymistavasta voivat hyötyä niin yritykset, julkinen sektori kuin voittoa tavoittelemattomat organisaatiotkin, sillä se tarjoaa loogisen toimintamallin palvelujen kehitykseen ja yhdistää liiketoiminnan tavoitteet asiakkaan näkökulmaan. (Tuulaniemi 2013: 96.) Palvelumuotoilun tarjoamat hyödyt eivät rajoitu asiakkaalle tuotettavaan arvoon, vaan se voi käsittää palveluekosysteemin eri osapuolia loppukäyttäjistä yrityksen sisäisiin sidosryhmiin (Stickdorn ym. 2018:15).

Yritykset voivat hyödyntää palvelumuotoilua parantamaan sen hetkisiä palvelujaan, kuin myös kehittämään täysin uusia arvolupauksia esimerkiksi uuteen teknologiaan tai markkinoiden kehitykseen perustuen. Palvelumuotoilun käytännönläheinen ja jatkuvuuteen perustuva lähestymistapa sekä muotoilusta lainatut työkalut auttavat yritystä keskittymään sidosryhmien tarpeisiin ja mallintamaan ratkaisuja ongelmiin ennen suuria investointeja. Palvelumuotoilu käsittää koko palvelujärjestelmän ja voi keskittyä tarjoomien kehittämiseen loppukäyttäjille, muille asiakkaille, sisäisille yhteistyökumppaneille tai kollegoille. Toisin sanoen palvelumuotoilu soveltuu julkisille, B2C, B2B sekä sisäisille palveluille. (Stickdorn ym. 2018: 15.)

Useimmilla organisaatioilla on tarve innovaatioille. Innovaatio liitetään yleensä läheisesti asiakasta puhuttelevan arvolupauksen luomiseen, jossa innovaatiolla pyritään tuottamaan ainutlaatuisia tarjoomia. Innovaation voidaan kuitenkin nähdä myös niiden sisäisten prosessien kehittämisenä, jotka mahdollistavat nämä tarjoomat. Innovaatio nähdään hyödyllisenä ja tavoiteltavana uudistamisena, oli uudistamisen kohteena sitten tarjooma, arvolupaus tai liiketoimintamalli. Palvelujen tullessa yhä tärkeämmiksi, on yritysten

innovaation fokus siirtynyt palveluihin ja erityisesti asiakaskokemuksen parantamiseen. Yritykset etsivät alati uusia keinoja ymmärtää asiakkaan moniulotteisia tarpeita syvemmin ja ammentaa havainnoista ideoita innovaation pohjaksi. (Stickdorn ym. 2018: 10–11.)

Palvelumuotoilussa on paljon samaa kuin palvelujen suunnittelussa ja palvelujen innovoinnissa. Palvelujen innovaatio ja palvelumuotoilu myös linkitetään usein yhteen, esimerkiksi monien korkeakoulujen tutkintolinjoissa ja alan kirjallisuudessa. Tämä on järkeenkäypää, sillä tavoite on yhteinen: asiakaskokemuksen parantaminen ja sitä kautta arvonluonti. Palvelumuotoilu on kuitenkin vain yksi lähestymistapa palvelujen suunnitteluun ja innovaatioon ja on kaikkiaan konseptina laajempi kuin palvelujen suunnittelu. Innovaatio voi sisältää palvelumuotoilua ja palvelumuotoilu voi sisältää innovointia. Tuulaniemen (2013: 10) mukaan palvelumuotoilu on yhtä aikaa sekä intuitiivinen että analyyttinen lähestymistapa palvelujen järjestelmälliseen kehittämiseen ja innovointiin. Niin ikään Moritzin (2005: 6) mukaan palvelumuotoilu toimii innovaation tukena: se voi auttaa luomaan uutta tai kehittämään olemassa olevia palveluja, tehden niistä haluttavampia ja toimivampia asiakkaan näkökulmasta kuin myös tehokkaampia ja tuottavampia organisaation näkökulmasta. Palvelumuotoilulle tunnusomaista on kuitenkin, että sen juuret ja kehittämismallit ovat vahvasti muotoilussa (Tuulaniemi 2013: 63).

Palvelumuotoilu tähtää asiakkaan tunteiden ja kokemuksen ymmärtämiseen. Tuulaniemen (2013: 50–51) mukaan palvelu on kenties kestävin tapa erottua brändinrakennuksessa, sillä brändi (kuten palvelukin) ei näy vaan koetaan. Morrison ja Crane (2007) tuovat esille, että brändikirjallisuudessa on jo pitkään korostettu brändin ja asiakkaan välisen tunnesiteen tärkeyttä vahvan brändin rakentamisessa. Tunneperustaisen brändäyksen kirjallisuus on silti tähän saakka keskittynyt lähes yksinomaan tuotteisiin, mitä kirjoittajien mielestä tulisi laajentaa koskemaan palveluja. Tämä olisi järkevää, koska juuri palveluissa tunteet ovat keskiössä, sillä palvelu ja asiakas, joka palvelun kokee, ovat luonnostaan erottamattomat. Kirjoittajat esittävät, että asiakkaan kokemusta parantamalla voidaan rakentaa vahvoja palvelubrändejä.

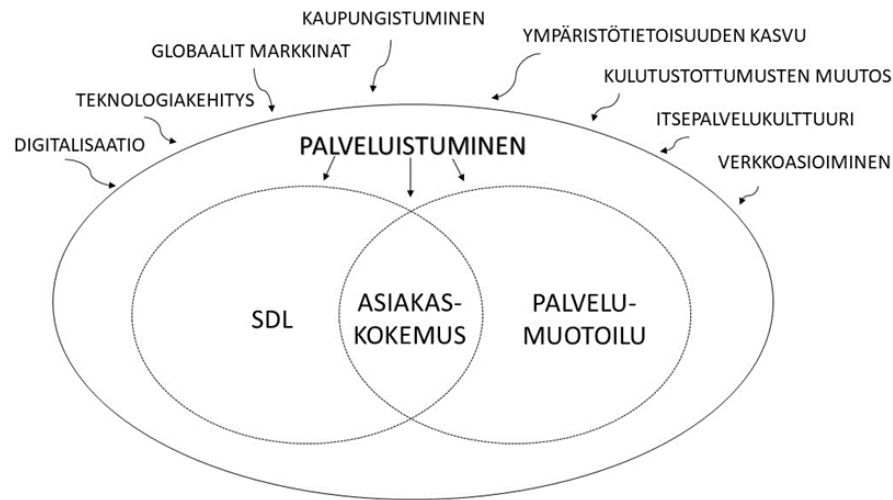
Palvelumuotoilu perustuu aitoon asiakaslähtöisyyteen ja tuloshakuisuuteen, ja antaa siksi paremmat strategiset mahdollisuudet brändin rakentamiseen kuin esimerkiksi tarinat, myytit tai merkit. Brändin rakentaminen perustuu nykyisen näkemyksen mukaan brändin elementtien tiukkaan kontrollointiin ja

yksisuuntaiseen viestintään yritykseltä asiakkaalle. Tämä malli on yrityksen näkökulmasta hyvin työllistävää ja avaa siksi mahdollisuuksia kilpailijoille. Palvelumuotoilu on jatkuvaa kehittämistä ja mahdollistaa siksi dynaamisen brändin rakentamisen, mikäli palvelumuotoiluprosessiin sisällytetään strategisia bränditavoitteita. Palvelusta saatavasta asiakaspalautteesta voidaan määritellä, miten brändiviestit näkyvät kussakin palvelun kontaktipisteessä ja miten asiakas kokee brändin. (Tuulaniemi 2013: 51.)

3.5. Yhteenveto ja teoreettinen viitekehys

Tämä tutkimus tarkastelee palvelumuotoilun hyödyntämistä palvelujen kehittämisessä suomalaisen IT-alan yrityksen kontekstissa. Tutkittava ilmiö on **palveluistuminen** ja yritysten pyrkimykset kilpailukyvyn turvaamiseksi palveluihin keskittyvän innovoinnin avulla nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Ilmiön tarkastelunäkökulmina ovat aiemmassa luvussa esitelty **palvelulogiikan** (SDL) ja tässä luvussa esitelty **palvelumuotoilun** kokonaisuus, joita yhdistää useampi jaettu näkökulma, mutta erityisinä yhtymäkohtina voidaan nähdä **asiakaskokemuksen** ymmärtämisen merkitys sekä asiakkaan rooli arvon määrittäjänä (Wetter-Edman 2009).

Katsaus palvelulogiikan teoriaan toi tutkimuksen markkinoinnin teoriakenttään, pohjusti tässä luvussa esiteltyä palvelumuotoilua sekä valotti sen samankaltaisia periaatteita suhteessa palvelulogiikkaan. Palvelulogiikan teeseihin ja perusolettamuksiin tutustuminen viritti lukijan ensin palvelukeskeisen ajattelun pariin ja loi ymmärrystä sille, miksi palvelut tulisi nähdä liiketoiminnan perustana ja miksi niitä pitäisi kehittää. Toisin sanoen, miksi palvelumuotoilua kannattaisi tehdä. Kolmas luku avasi palvelumuotoilun kokonaisuutta, sen keskiössä olevaa asiakaskokemusta sekä palvelujen kehittämistä palvelumuotoilun näkökulmasta. Tutkimuksen ilmiö- ja teoriakenttää on havainnollistettu **kuviossa 3**.



Kuvio 3. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys: Tutkittava ilmiö, keskeiset teorit ja toimintaympäristön muutosajureita.

Markkinaympäristöä muokkaavat muutosajurit ovat synnyttäneet palveluistumisilmiön, jossa palvelut nähdään yhä tärkeämmässä roolissa yritystoiminnassa. Palveluistuminen on haastanut markkinoinnin tutkimuskenttää ja luonut tarpeen paradigman muutokselle. Vargo & Lusch (2004a) tunnistavat siirtymisen tuotokeskeisestä mallista palvelukeskeiseen malliin ja rakentavat palvelulogiikan teoriaa palvelujen markkinoinnin, taloustieteen ja sosiologian tutkimuskentän pohjalta (Kimbell 2009). He kiteyttävät palvelulogiikan perusolettamukset viideksi aksioomaksi. Aksioomien mukaan palvelu on kaiken vaihdannan perusta, jossa arvonluonti tapahtuu palvelujärjestelmän (ekosysteemin) eri toimijoiden resurssi-integraation seurauksena ja arvo määrittyy asiakkaan kokemana (Vargo & Lusch 2017).

Palveluistumisen myötä tarve palveluinnovaatiolle kasvoi ja muotoiluajattelu palvelujen ympärillä lisääntyi. Siinä missä palvelulogiikka tarjoaa teoreettisen näkökulman palvelusuunnittelulle, on palvelumuotoilu käytännönläheisempi lähestymistapa. Wetter-Edman (2009) mukaan palvelulogiikan suurin haaste liittyy sen käytännön implementointiin. Sitä vastoin muotoiluajattelu perustuu käytäntöön, mutta ei usein yllä liikkeenjohdolliselle tai strategiselle tasolle. Wetter-Edman, Sangiorgi, Edvardsson, Holmlid, Grönroos ja Mattelmäki (2014) tarkastelevat, miten palvelulogiikan analyyttinen viitekehys voitaisiin valjastaa

käytäntöön palvelumuotoilun avulla. He esittävät palvelumuotoilun välineenä, joka tuo palvelulogiikan viitekehyksen tarjoaman ymmärryksen palvelujärjestelmistä ja arvonluontiprosesseista mukaan käytännön palvelusuunnitteluun.

Erilaisista taustoistaan huolimatta palvelulogiikka ja palvelumuotoilu voivat siis täydentää toisiaan käytännön palvelusuunnittelussa. Wetter-Edman (2009) kartoittaa palvelulogiikan yhtymäkohtia muotoiluajatteluun, joka on palvelumuotoilun eräänlainen tausta-ajatus, "mindset". Yksi havainto oli, että poikkeavasta terminologiastaan huolimatta palvelulogiikka ja muotoiluajattelu ovat konseptuaalisella tasolla kietoutuneet yhteen erityisesti palvelujärjestelmien, arvon ja asiakaskokemuksen ympärillä. Erityisen tärkeää molemmissa näkökulmissa on ymmärtää, miten asiakas luo arvoa käyttäessään palvelua.

Asiakaskokemuksen merkitykseen otetaan kantaa palvelulogiikan 2. ja 4. aksioomassa. Aksioomien mukaan asiakas osallistuu aina arvon yhteisluontiin ja määrittää arvon palvelun käyttökokemuksen perusteella subjektiivisesti ja kontekstisidonnaisesti (Vargo & Lusch 2017). Palvelumuotoilussa mennään asiakaskokemuksen tarkastelussa vielä syvemmälle (Wetter-Edman 2009). Tuulaniemen (2013: 26) mukaan palvelumuotoilussa ei muotoilla palvelukokemusta sinänsä, sillä se on asiakkaan subjektiivinen kokemus, mutta palvelukokemus voidaan palvelumuotoilun keinoin pyrkiä optimoimaan. Niin ikään palvelulogiikan periaatteita seuraten Teixeira, Patrício, Nunes, Nobrega, Fisk & Constantine (2012) esittävät, ettei asiakaskokemusta voida suoraan muotoilla, sillä ainutlaatuinen asiakaskokemus syntyy asiakkaan vuorovaikuttaessa palvelun lukuisien elementtien kautta yhdessä palveluntarjoajan kanssa. Tämä tarkoittaa, että palvelumuotoilussa keskitytään asiakkaan arvonluonnin fasilitointiin kehittämällä palvelun eri elementtejä, kuten palvelun fyysistä ympäristöä, ihmisiä ja prosesseja, parhaan mahdollisen kokemuksen aikaan saamiseksi.

4. TUTKIMUKSEN METODOLOGIA JA MENETELMÄT

Tässä luvussa paneudutaan tutkimuksen metodologiaan ja menetelmiin. Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena, ja tutkimusstrategiana on tapaustutkimus. Tässä työssä tutkittavana tapauksena on yksi kohdeyritys. Tutkimusmenetelmä on teemahaastattelu, johon valittiin haastateltava(t) etukäteen yrityksen kanssa tehdyn pilottihaastattelun pohjalta. Tutkimuksen aineiston analyysimenetelmänä on sisällönanalyysi, eli saadusta aineistosta tehdään huomioita ja nostetaan niitä esille. Tämän luvun tarkoitus on kertoa valituista tutkimustavasta, metodologiasta ja menetelmistä. Erityisesti pyritään tuomaan esille niitä syitä, jotka perustelevat kyseisiä menetelmävalintoja tämän tutkimuksen kannalta.

4.1. Laadullinen tutkimus

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen tarkka määrittäminen on vaikeaa. Metsämuurosen (2006: 86) mukaan ei ole olemassa teoriaa, paradigmaa tai metodia, joka kuuluisi yksinomaan laadulliseen tutkimukseen, vaan sillä viitataan yleensä joukkoon erilaisia tulkinnallisia tutkimuskäytäntöjä. Usein laadullista tutkimusta on haluttu kuvailla suhteessa määrälliseen, eli kvantitatiiviseen tutkimukseen. Eskolan ja Suorannan (1998:13–15) mukaan laadullista tutkimusta on yleisesti pyritty määrittelemään sitä kautta, mitä se ei ole ja vertaamalla sitä määrälliseen tutkimukseen. Pelkistäen ”laadullisella” viitataan aineiston ja analyysin ei-numeraaliseen esitysmuotoon ja käsittelytapaan, mutta tällainen rajanveto ei ole tutkijoiden mukaan yksinkertaista, koska esimerkiksi laadullista aineistoa voidaan käsitellä niin laadullisesti kuin määrällisestikin. He ehdottavatkin karkeiden määrittelyjen ohelle laadulliselle tutkimukselle tunnusomaisia piirteitä, joita ovat 1) *aineistonkeruumenetelmä*, 2) *tutkittavien näkökulma*, 3) *harkinnanvarainen tai teoreettinen otanta*, 4) *aineiston laadullis-induktiivinen analyysi*, 5) *hypoteesittomuus*, 6) *tyylilaji ja tulosten esitystapa*, 7) *tutkijan asema* ja 8) *narratiivisuus*.

Tuomi ja Sarajärvi (2013: 99–100) eivät myöskään pidä tutkimusmenetelmien jakoa aineisto- (laadullisiksi, induktiivisiksi) ja teorialähtöisiksi (deduktiivisiksi, määrällisiksi) yksiselitteisenä. Juhila (2022a) pitääkin parempana kuvata laadullista tutkimusta analyysivetoiseksi, koska ”analyysivetoisuuden käsite viestittää siitä, että empiirinen aineisto on tutkimuksessa keskeisessä roolissa, mutta sitä analysoitaessa tukeudutaan aina johonkin paradigmaan, menetelmään tai teoriaan”. Tuomi ja Sarajärvi (2013: 18) painottavat, että laadullisessa tutkimuksessa teoria on välttämättömyys. He tarkoittavat teorialla tutkimuksen viitekehystä, joka sisältää tutkimuksen kannalta olennaisia käsitteitä ja niiden välisiä merkityssuhteita. Tässä tutkimuksessa keskiössä on empiirinen aineisto ja viitekehystenä on palvelulogiikan, asiakaskokemuksen ja palvelumuotoilun teoriaa.

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana pidetään todellisen elämän ilmiöiden kuvaamista mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, unohtamatta todellisuuden moninaisuutta ja ilmiöiden keskinäisiä, monisuuntaisia suhteita. Laadullinen tutkimus vastaa kysymyksiin, joita ei yksinkertaisesti voida tai joita ei ole mielekästä mitata määrällisesti. Laadullinen tutkimus ei koskaan saavuta täydellistä objektiivisuutta, sillä tutkijan arvot, tiedot ja kokemukset asettavat tutkimukselle lähtökohdat ja muovaavat sitä, miten tutkittavaa ilmiötä pyritään ymmärtämään. Siksi laadullinen tutkimus tuottaa ainoastaan ehdollisia selityksiä jollekin tietylle aika- ja paikkasidonnaiselle ilmiölle. Sen sijaan, että pyrittäisiin todentamaan jo olemassa olevia väittämiä, laadullinen tutkimus tähtää tosiasioiden löytämiseen tai paljastamiseen rajatussa kontekstissaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013: 161.)

Eskolan ja Suorannan (1998: 19–20) mukaan laadullinen tutkimus mahdollistaa aineistolähtöisen analyysin ja tutkimuksen ”hypoteesittomuuden”. Aineistolähtöisyydellä he tarkoittavat sitä, että voidaan lähestyä tutkittavaa ilmiötä ilman erityisiä ennakoasettamuksia ja määritelmiä. Teoria rakennetaan siten empiirisestä aineistosta lähtien, ikään kuin alhaalta ylös. Tutkimusasetelman avoimuutta ilmentää tutkijoiden mukaan myös laadullisen tutkimuksen hypoteesittomuus. Siinä missä määrällisessä tutkimuksessa pyritään usein ennakkoon asetetun hypoteesin paikkansapitävyyden testaamiseen, on laadullisessa tutkimuksen aineiston tehtävä ennemminkin hypoteesin keksiminen saadun aineiston pohjalta ja uuden näkökulman löytäminen.

Tutkimuksen tarkoitus ja ongelmanasettelu ohjaavat tutkimusstrategisia valintoja (Hirsjärvi ym. 2013: 137). Tutkimuskysymys kuului:

”Mikä merkitys palvelumuotoilulla on suomalaisen IT-yrityksen liiketoiminnassa? Miten palvelumuotoilu (ja sitä kautta asiakaskokemus) asemoituvat organisaatiossa, yrityksen liiketoiminnassa ja strategiassa ja miten se käytännössä toimii? Miten asiakaskokemukseen päästään palvelumuotoilun keinoin kiinni ja minkälaisia mahdollisuuksia asiakaskokemukseen perustuva liiketoimintamalli avaa?”

Ongelmanasettelulla pyritään kuvailemaan tarkasti ja tuottamaan syvällistä tietoa yksittäisestä tapauksesta. Tutkimus on siten luonteeltaan pääasiassa kuvaileva, ja tämänkaltaisen tutkimus voi olla joko laadullinen tai määrällinen (ks. Hirsjärvi ym. 2013: 139). Tämän tutkimuksen tutkimusotteeksi valittiin laadullinen tutkimus, koska haluttiin saada mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva sekä lisätä ymmärrystä tutkittavana olevasta ilmiöstä, joka tässä tutkimuksessa on palvelumuotoilu suomalaisessa IT-alan yrityksessä. Tarkoituksena on dokumentoida palvelumuotoilutoiminnan todellisuutta kokonaisvaltaisesti sekä tuoda esille ilmiön kannalta kiinnostavia näkökulmia. Laadullinen tutkimus sopi menetelmäksi erityisesti siksi, koska haluttiin saada ”ruohonjuuritason” kuva, eli käsitys yrityksen palvelumuotoilutoiminnasta käytännön tasolla.

4.2. Tapaustutkimus

Tässä tutkimuksessa tutkimusstrategiaksi valittiin tapaustutkimus, koska haluttiin tarkastella syvällisesti yhden yrityksen palvelumuotoilutoimintaa. Tapaustutkimuksessa tutkimusasetelma rakentuu yksittäisestä tai pienestä joukosta tarkoin valikoituja tapauksia, joiden yksityiskohtainen ja havainnollinen kuvaus auttavat ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä paremmin (Vuori 2022a). Tutkimuksen kohteena voi olla yksilö, yhteisö, yritys organisaatio tai jokin prosessi, joita tarkastellaan omassa kontekstissaan aika- ja paikkasidonnaisesti (Vuori 2022a; Hirsjärvi ym. 2013: 135). Laineen, Bambergin ja Jokisen (2007: 31) mukaan tapaustutkimus pyrkii pohjimmiltaan tekemään tapauksesta ymmärrettävän, mutta tavoitteena voi olla myös ilmiön selittäminen tai tulosten yleistäminen suhteessa samankaltaisiin tapauksiin tai suhteessa

tiettyyn akateemiseen keskusteluun. Tässä tutkimuksessa tutkimuskohteena on palvelumuotoilu suomalaisissa IT-yrityksissä ja tästä syystä tapauksena on yritys mainitulta toimialalta, F-Secure Oyj.

Tapaustutkimuksen kohteen valinta on syytä tehdä perustellusti. Oli valinnan lähtökohta sitten teoreettinen tai käytännöllinen, tulisi sen olla tutkimuskohteen ja tavoiteltavan tiedon kannalta relevantti. Tapauksen tulisi edustaa tai ilmentää tutkimuskohdetta ja se voidaan valita monella perusteella. Tapaus voi olla joko a) mahdollisimman tyypillinen, jotta tuloksia voidaan siirtää samankaltaisiin tapauksiin, b) rajatapaus teoriaa testatessa, c) ainutkertainen, poikkeuksellinen tai opettava, jolloin sen avulla voidaan oppia ilmiön piirteitä, d) paljastava, jolloin päästään kiinni entuudestaan tuntemattomaan ilmiöön tai c) esimerkillinen tapaus. (Vilkka, Saarela & Eskola 2018:192.)

Kohteen valintaa ohjasi tässä tutkimuksessa tutkittava ilmiö ja sen konteksti, joka on palvelumuotoilu suomalaisissa IT-yrityksissä. Haluttiin luoda katsaus siihen, miltä palvelumuotoilutoiminta näyttää ja miten se asemoituu käytännön yrityselämässä. Tiedossa ei ollut esimerkillisiä tapauksia ja koska haluttiin nimenomaan kuvata palvelumuotoilun todellisuutta, pyrittiin mahdollisimman tyypillisen tapauksen valintaan. Tyypillinen tapaus oletetaan tutkittavilta seikoiltaan keskimääräiseksi ja siinä yhdistyy useita ilmiön ominaispiirteitä, jolloin sen on mahdollista laajentaa tai tarkentaa teoriaa (Laine ym. 2007: 33).

Kohdeyritys F-Secure Oyj valikoitui tutkimuksen tapaukseksi ensisijaisesti käytännön sanelemana, sillä haluttiin palvelumuotoilua hyödyntävä yritys IT-alalta. F-Securen edustama toimiala on perinteisesti ollut vahvasti tuotekeskeinen, mutta jossa palveluistumisilmiö on ollut voimakasta. Valinta perustui käytäntöön myös siten, että tiedossa oli, että F-Securella tehdään palvelumuotoilua. Tutkimuskohteen kannalta mielekästä oli myös, että yritys olisi sellainen, joka on ollut olemassa riittävän pitkään, että murros palvelukeskeisyyteen on mahdollisesti läpikäyty tai yhä käynnissä. Ei siis sellaista yritystä, jossa palvelukeskeisyys ja asiakaslähtöisyys ovat jo lähtökohtaisesti olleet sisäänrakennettuina. Vuori (2022a) mukaan tapausta on usein rajattava ja tarkennettava. F-Secure on suuri ja pirstaloitunut organisaatio, jossa palvelumuotoilutoiminta näyttäytyy oletettavasti erilaisena riippuen siitä, keneltä kysyy. Tässä tutkimuksessa tarkastelu kohdistuu yrityksen B2B-puolen palvelumuotoilutiimiin.

F-Secure on oiva esimerkki vanhasta ja perinteikkäästä teknologiafirmasta, jossa ajatusmallin ja liiketoimintalogiikan muutoksen kohti palvelu- ja asiakaslähtöisyyttä voidaan olettaa näkyvän, toisin sanoen yritys ei ole valmiiksi loistava palvelumuotoilussa ja asiakaslähtöisyydessä, vaan pyrkii siihen. Voidaan myös olettaa, että F-Secure on **tyypillinen** tämän ikä- ja kokoluokan yritys, joten tulosten siirrettävyyttä voitaneen pohtia samankaltaisten tapausten kohdalla, joskin tutkijoilla on eriäviä mielipiteitä tapaustutkimuksen yleistettävyyden edellytyksistä ja siitä, pitäisikö yleistettävyyden lainkaan olla tapaustutkimuksen päämääränä (ks. Laine ym. 2007: 27–31). Vaikka yhden tapauksen pohjalta ei tehdä laajoja yleistyksiä, voi siitä saatava tieto olla sovellettavissa muissakin yhteyksissä (Vuori 2022a). Tällä tutkimuksella halutaan pääasiassa täydentää akateemista keskustelua palvelumuotoilun, asiakaskokemuksen ja palvelulogiikan ympärillä nostamalla esille tapaus todellisesta yrityselämästä. Kohdeyritys esitellään tarkemmin luvussa 5.

4.3. Teemahaastattelu -tutkimusmenetelmä

Tässä tutkimuksessa käytössä on teemahaastattelu, joka on yleinen tutkimushaastattelutapa laadullisen aineiston keräämisessä. Haastattelu on looginen valinta, kun halutaan tietää mitä mieltä joku on jostakin asiasta. Sen sijaan että kysyttäisiin ja vastattaisiin järjestelmällisesti, ovat haastattelut muuttuneet yhä enemmän vuorovaikutustilanteiksi, joissa on mahdollista etsiä vastausten taustalla piileviä merkityksiä ja vihjeitä tutkimuskohteesta. Haastattelu onkin eräänlainen keskustelu, jossa haastattelija pyrkii saamaan selville tutkimuksen kannalta kiinnostavaa tietoa haastateltavalta. (Eskola, Lätti & Vastamäki 2018: 27–28.)

Kuten kaikkien metodologisten valintojen kohdalla, myös tiedonkeruumenetelmän kohdalla on syytä pohtia sen soveltuvuutta tutkimuskysymykseen vastaamisessa. Laadullisessa tutkimuksessa haastattelu on ollut suosittu valinta menetelmän joustavuuden ja saatavan tiedon syvyyden vuoksi. Hirsjärvi ja Hurme (2010: 35) luettelevat erilaisia perusteluja haastattelun valitsemisen puolesta ja vastaan, jotka vaihtelevat tieteenfilosofisista lähtökohdista konkreettisiin syihin. Haastattelun eduiksi he katsovat

haastateltavan näkökulman korostumisen: haastateltava on aktiivinen, merkityksiä luova osapuoli, joka voi tarjota uutta, laajempaan kontekstiin sijoittuvaa tietoa tai syventää olemassa olevaa tietoa lisäkysymysten ja esimerkkien avulla. Kääntöpuolet taas liittyvät pitkälti haastattelijan roolin vaativuuteen ja siihen, että haastattelu on menetelmänä aikaa vievä ja useita virhelähteitä sisältävä prosessi.

Haastattelu valittiin tämän tutkimuksen menetelmäksi, koska oltiin kiinnostuneita palvelumuotoilun käytännöstä, ja erityisesti niiden ihmisten näkökulmasta, jotka ovat palvelumuotoilun päivittäisessä toiminnassa tavalla tai toisella mukana. Haastattelemalla haluttiin tavoitella syvällisempää tietoa palvelumuotoilutoiminnasta ja niistä asenteista, merkityksistä ja näkemyksistä, joita siihen liittyy. Haastattelun toivottiin tuottavan yksityiskohtaisemman ja konkreettisemmän kokonaiskuvan tutkimuskohteesta kuin esimerkiksi tiivis kyselylomake tai vuosikertomusten tarkastelu toisi.

Tutkimuksen haastattelulajiksi valittiin teemahaastattelu. Eri haastattelutyypit soveltuvat eri käyttötarkoituksiin. Perusjako tapahtuu niin kutsuttuihin strukturoituihin haastatteluihin ja epästrukturoituihin haastatteluihin, riippuen siitä, miten tarkasti kysymykset on etukäteen muotoiltu ja miten tarkoin säädelty haastattelutilanne on. Tämän karkean jaottelun raja on kuitenkin häilyvä. Kategorioiden väliltä löytyy välimuotoja, niin kutsuttuja puolistrukturoituja haastatteluja, johon teemahaastattelukin sijoittuu. (Eskola ym. 2018: 29.)

Teemahaastattelun tutkimusmenetelmä sijoittuu lomake- ja avoimen haastattelun välimaastoon ja sille on tyypillistä, että siinä käsitellään ennalta päätettyjä aihepiirejä eli teemoja, mutta kysymysten tarkka järjestys ja muoto puuttuvat (Hirsjärvi ym. 2013: 208). Eskolan ym. (2018: 28) mukaan kyseessä on eräänlainen keskustelu, jossa tutkija tekee aloitteen ja pyrkii vuorovaikutteisesti saamaan selville tutkimuksen kannalta kiinnostavat asiat. Tämä edellyttää tutkijalta perehtymistä tutkimusaihetta koskevaan kirjallisuuteen, jotta tutkimuksen kannalta keskeiset teemat voitaisiin määrittää (Hyvärinen, Suoninen & Vuori 2022).

Tämän tutkimuksen teemahaastattelua varten päätettiin yhteensä viisi teemaa, jotka ovat 1) *palvelumuotoilun järjestäminen yrityksessä*, 2) *asiakaskokemuksen merkitys*, 3) *palvelumuotoilun käytäntö*, 4) *palvelumuotoilun tulokset* ja 5) *palvelumuotoilun tulevaisuus*. Teemat johdettiin sekä tutkimuskysymyksen että kirjallisuuskatsauksen pohjalta. Näiden viiden teeman alle hahmoteltiin

kysymyksiä, mutta tarkkaa esitysjärjestystä ei päätetty, sillä haluttiin pyrkiä keskustelunomaiseen ja joustavaan haastattelutilanteeseen. Haastateltava sai tutustua kysymysrunгон hahmotelmaan etukäteen, millä pyrittiin lähinnä estämään sellaisten kysymysten esiintyminen, joihin ei lähtökohtaisesti voida vastata liikesalaisuuksien vuoksi. Tutkimuksessa haastateltiin kahta kohdeyritys F-Securen työntekijää (tästä tarkemmin luvussa 5).

Eskola ym. (2018: 30) pitävät menetelmän nimeämistä tärkeämpänä kuvata haastattelun suunnittelua ja toteuttamista. Haastattelu voidaan toteuttaa monella tapaa, kuten kasvokkain samassa fyysisessä tilassa, puhelimitse, sähköpostitse tai verkossa. Koska perusteellisesti tehtävä teemahaastattelu on verrattain aikaa vievää ja tavoitteena on avoin, keskustelunomainen tilaisuus, sopi kasvokkain tehtävä haastattelu tähän tutkimukseen parhaiten. COVID-19-pandemian vuoksi haastattelua ei kuitenkaan voitu tehdä samassa fyysisessä tilassa, vaan haastattelu toteutettiin etäyhteydellä Microsoft Teams -viestintäalustalla ja ääni taltioitiin käyttäen OBS Studio -striimaus- ja äänitysohjelmaa.

Haastattelu toteutettiin yksilöhaastatteluna, koska tutkimuskysymys rajasi mahdolliset haastateltavat palvelumuotoilun asiantuntijoiksi. Kun laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan kuvaamaan ja ymmärtämään tiettyä toimintaa, on tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon (Tuomi & Sarajärvi 2013: 85). Lisäksi tavoitteena oleva mahdollisimman avoin keskustelu ei välttämättä onnistuisi useampien henkilöiden läsnä ollessa, koska silloin voi olla vaikea nostaa esiin ongelmakohtia ja mahdolliset hallitsevammat persoonat voivat saada yliotteen haastattelun kulusta. Yhdelle henkilölle tehtävää haastattelua on myös kaiken kaikkiaan helpompi hallita.

4.4. Sisällönanalyysi

Tässä tutkimuksessa analyysitapana on sisällönanalyysi, jossa aineistoa havainnoidaan ja nostetaan esille tutkimuksen kannalta kiinnostavia sisältöjä. Tuomen ja Sarajärven (2013: 103, 105–106) mukaan sisällönanalyysillä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. He

toteavat eri lähteissä puhuttavan sisällönanalyysistä ja sisällön erittelystä synonyymeinä, mutta katsovat sisällönanalyysin tarkoittavan pyrkimystä kuvata aineistojen sisältöjä sanallisesti, kun taas sisällön erittely on esimerkiksi tekstin sisällön kuvausta kvantitatiivisesti. Vuori (2022b) puolestaan tuo eron sisällön erittelyyn laadullisen sisällönanalyysin käsitteellä. Eronteosta huolimatta molemmat perustuvat tutkijan tekemälle koodaukselle, jossa aineistosta löytyviä sisällöllisiä elementtejä pyritään tunnistamaan ja nimeämään.

Analyysi toteutettiin teemoitellen, eli aineistosta tunnistettiin tutkimuksen kannalta keskeisiä ja toistuvia asiakokonaisuuksia (Juhila 2022b). Teemoittelu on hyvin lähellä sisällönanalyysia ja usein niitä käytetään toistensa synonyymeinä (Vuori 2022b). Tässä tutkimuksessa teemoittelu toimi koodauksen tavoin aineiston alkuvaiheen jäsenysperiaatteena, eli sen tarkoituksena oli pilkkoa aineistoa helpommin tulkittaviin osioihin. Kun aineistonkeruussa on ollut käytössä teemahaastattelu, on aineiston teemoittelu Tuomen ja Sarajärven (2013: 93) mukaan helppoa, koska haastattelun teemat ohjaavat jo itsessään aineiston jäsentelyä.

Juhila (2022b) korostaa analyysin merkitystä teemoittelussa painottaen teemojen syntymistä analyysin tuloksena sen sijaan, että tutkija sijoittaisi aineistoaan ennakolta mielessään oleviin teemoihin. Teemahaastatteluun oli ennalta pohdittu teemoja, mutta lopulliset teemat muodostuivat systemaattisen analyysin tuloksena.

5. TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitellään ja analysoidaan tutkimuksen empiirisen osan tulokset. Aluksi kerrotaan lyhyesti tapaustutkimuksen kohdeyrityksen ja haastateltavan henkilön taustatiedot, minkä jälkeen siirrytään suoraan tutkimuksen aineiston läpikäyntiin, eli teemahaastattelun vastauksien esittelyyn. Haastattelun vastaukset esitetään teemoittain.

5.1. Kohdeyritys F-Secure

Tämän työn tutkimuskohteeksi valittiin F-Secure. F-Secure Oyj on suomalainen julkinen osakeyhtiö, joka suunnittelee ja valmistaa ohjelmistoja pääasiallisesti vientiin. Yrityksellä on toimipisteitä Suomen lisäksi useassa maassa ja maanosassa. Pääkonttori sijaitsee Helsingin Ruoholahdessa. F-Secure tarjoaa monipuolisia tietotekniikan palveluja eri laitteille ja käyttöjärjestelmille, mukaan lukien tietoturva- ja pilvipalvelut, niihin liittyvät ohjelmistot sekä erilaiset konsultaatio-, suunnittelu- ja tukipalvelut kuluttajille ja yrityksille. Palveluja tuotetaan myös yhteiskehittämisen kautta niin kutsuttujen partnereiden kanssa loppuasiakkaalle.

F-Securen perustivat vuonna 1988 Risto Siilasmaa ja Petri Allas. Silloinen yrityksen nimi oli vielä Data Fellows, joka kuitenkin vaihtui myöhemmin F-Secureksi pörssiin listautumisen yhteydessä vuonna 1999. F-Securen alkutaipaleella sen palveluihin kuului muun muassa tietoturvakoulutukset, mutta myöhemmin se keskittyi virustorjunta- ja tietoturvaohjelmistojen tuottamiseen. (F-Secure Oyj 2022.) F-Securen voidaan sanoa olevan verrattain vanha ja siinä mielessä perinteinen IT-alan yritys, että se on toimintansa alkuvaiheessa keskittynyt lähinnä ohjelmistojen valmistamiseen ja myymiseen. Yli kolmenkymmenen vuoden taipaleensa aikana F-Secure on kuitenkin suunnannut fokustaan yhä enemmän palveluliiketoimintaan, designiin ja asiakaskokemuksen kehittämiseen.

Koska F-Secure on ollut olemassa jo niin kauan, kärsii se tyypillisestä vanhojen ja suurten organisaatioiden sisäisistä haasteista: asioiden muuttaminen on

kankeaa ja aikaa vievää. On kangistuttu kaavoihin ja vanhoihin ajattelumalleihin. F-Securessa on perinteisesti menty teknologia edellä ja keskitytty tuoteominaisuuksien kehittämiseen. Suuressa organisaatiossa on paljon eri asioihin keskittyviä yksiköitä ja siten lähtökohdat asiakaskokemukseen ja asiakaslähtöisyyteen ovat erilaisia.

F-Securessa varsinainen palvelumuotoilu on aloitettu vuonna 2018, eli muutama vuosi sitten. Tällöin yrityksen B2B-puolelle perustettiin palvelumuotoilutiimi osaksi silloista käyttäjäkokemustiimiä. Palvelumuotoilussa on oma pieni tiiminsä, jossa työskentelee tutkimuksen toteuttamisen hetkellä kolme henkilöä.

Tutkimuksen haastateltava valikoitui toteutetun pilottihaastattelun pohjalta yrityksen osoittamana. Haastateltu henkilö on Anna-Leena Hartojoki, joka työskentelee F-Securella Lead Service Designerina. Hän vetää palvelumuotoilun tiimiä, joka haastatteluhetkellä tunnetaan yrityksen B2B-puolen Strategic Design -tiiminä Business Security -liiketoimintayksikössä. Hartojoki on koulutukseltaan teollinen muotoilija ja hän on valmistunut maisteriksi Lapin yliopiston ensimmäisestä teollisen muotoilun vuosikurssilta vuonna 1999. Tällöin hän aloitti myös täysipäiväisen työuransa designerina.

5.2. Tutkimuksen aineisto ja tulokset

Tutkimuksen aineisto koostuu yhdestä haastattelusta, joka tehtiin 21.12.2020 ja joka kesti puolisentoista tuntia. Myös toinen haastattelu tehtiin saman tiimin toiselle henkilölle, mutta teknisen vian vuoksi saatu äänitallenne oli käyttökelvoton. Koska toisesta haastattelusta ei saatu muodostettua kunnollista aineistoa, päädyttiin se jättämään tuloksien ulkopuolelle. Onnistuneen ensimmäisen haastattelun äänitallenne litteroitiin kokonaisuudessaan, jolloin tekstiä syntyi yli 7000 sanaa tai 17 sivua.

Tästä saadusta aineistosta luotiin ensin kokonaiskuva, jonka jälkeen siitä etsittiin merkityksiä ja teemoja. Tutkimuksen aineistosta jäsenyi kolme pääteemaa, joista ensimmäisessä näkökulmana on palvelumuotoilun asemoituminen yrityksessä, toisessa asiakaskokemus ja kolmannessa palvelumuotoilun tuloksellisuus.

5.2.1. Palvelumuotoilun asemoituminen

Voidaan sanoa, että F-Securella palvelumuotoilutoiminta on vasta kehityskaarensa alussa. Varsinainen palvelumuotoilu on yrityksessä aloitettu vuonna 2018, jolloin yrityksen B2B-puolelle perustettiin palvelumuotoilutiimi osaksi silloista käyttäjäkokemustiimiä. Yrityksessä oli siten jo ennestään kiinnostuttu käyttäjän kokemuksen parantamisesta, joka on perustana palvelumuotoilussakin. Palvelumuotoilutoiminta ja sitä vetämään nimetty tiimi ovat hakeneet paikkaansa organisaatiossa toiminnan perustamisesta lähtien. Myös toiminnan suunta ja tarkoitus oli alussa epäselvä, minkä jälkeen se on alkanut muotoutua. Hartojoen mukaan yrityksen koko designpuoli on kasvanut ja muuttunut hänen F-Securella olonsa aikana, ja hänen vetämänsä palvelumuotoilun tiimi on myös itsessään muuttunut paljon. Hartojoki kertoo, että syksyllä 2020 työnjakoa tarkennettiin, ja palvelumuotoilun tiimillä on siksi tätä nykyä eri nimi, strategiamuotoilu, ja se on osa suurempaa asiakaskokemustiimiä.

”— meidän oma tekeminen on kasvanut tässä sinä aikana, kun tulin F-Securelle, muuttunut ja kasvanut tämä designpuoli nimenomaan. Me ollaan muututtu tiiminä hyvin paljon, ja meille on tullut erikoistumista ja muutakin. Silloin kun se alkoi tää service design 2018, niin oli vielä vähän silleen, että ei oikein tiedetty, että mitähän tämän pitäisi olla. Se on nyt tässä parissa vuodessa muotoutunut, ja tässä syksyn aikana me vielä tarkennettiin työnjakoa niin, että emme ole service design tiimi enää, vaan strategic design -tiimi meidän CX-tiimin sisällä.”

Viimeisimmän vuosi sitten tehdyn organisaatiomuutoksen seurauksena strategiamuotoilun tiimi toimii B2B-puolella asiakaskokemustiimin alaisuudessa, joka kattaa strategiamuotoilun lisäksi käyttäjäkokemuksen (tuotesuunnittelu) ja järjestelmäsuunnittelun. F-Securella oli vielä ennen organisaatiomuutosta koko firman kattava asiakaskokemustiimi, joka on tätä nykyä jakautunut selkeästi kuluttajapuoleen ja B2B-puoleen, ja niissä haarautunut sitten edelleen omiin liiketoimintayksiköihinsä. Eli kuluttajapuolella on täysin oma muotoilu- ja asiakaskokemustiimensä, ja yrityspuolella omansa, jotka ovat lisäksi erikoistuneet omiin liiketoiminnan osiinsa. Yrityspuolen asiakaskokemustiimi tekee yhteistyötä muun muassa oman liiketoimintayksikkönsä tuotepuolen ja markkinointipuolen ihmisten kanssa, mutta tärkeimpänä sidosryhmänä ovat niin kutsutut **partnerit**.

"F-Securellahan on jaottunut CX, UX ja service design hyvin radikaalisti siten, että meillä on erikseen consumer-puolen designtiimi ja customer experience, ja erikseen B2B-puoli, ja B2B-puoli on jaottunut vähän omiin haaroihinsa, ja meidän tiimi on täällä Business Security business unit -nimisessä yksikössä, jossa tehdään tavallaan partner-puolen kokonaisuuksia. Eli tämä on vähän tällain niin sanotusti siiloissa vielä tämä toiminta. Tällaisia design-tiimejäkin on muutama kappale, jotka ovat erikoistuneet sitten omiin osiinsa. Ja tämä meidän CX-tiimi tekee yhteistyötä eniten meidän businessyksikön tuotepuolen, ja channel ja marketing puolen ihmisten kanssa, ja myynnin ja sillain. Näitä stakeholdereita nyt on jonkin verran. Ja meille on tosiaan tärkeimpänä fokuksena partnerit."

Palvelumuotoilun ajattelutapa on herännyt F-Securessa hitaasti. Ennen F-Securen varsinaista palvelumuotoilutoiminnan käynnistymistä oli yrityksessä jo kiinnostuttu muotoilunäkökulmasta jollain tasolla. Hartojoki korostaa, että F-Secure on vanha organisaatio, jossa muutokset ajattelutavassa tapahtuvat hitaasti. F-Secure on lähtökohdiltaan vahvasti tekniikka- ja insinöörivetoinen organisaatio, josta matka aitoon asiakaslähtöisyyteen on pitkä ja haastava.

"— — firmahan on ollut olemassa jo kolme vuosikymmentä, ja siinä ajassa tulee erilaisia kankeutumisia niin sanotusti. Eli ei olla enää niin agileja, ja samalla historian taakka alkaa painamaan. Voisi sanoa, että F-Secure on hyvä tyyppiesimerkki teknologiafirmasta, joka on ollut aikoinaan hyvin tekniikka- ja insinöörivetoinen. Vasta tällä vuosikymmenellä, tai edellisellä on sitten alkanut tulla design-näkökulmaa asioihin. Ja asiakaslähtöisyyttä. Se on tullut vasta viimeisillä vuosikymmenillä, ja samalla on luontevasti service design kasvanut siinä."

Muotoilu tai design eivät siis suinkaan ole merkinneet alusta saakka sitä kokonaisuutta, mitä sillä palvelumuotoilun näkökulmasta ymmärretään. F-Securessa muotoilu nähtiin aluksi lähinnä visuaalisena koristeluna ja perinteisenä tuotesuunnitteluna. Muotoiluajattelu kasvoi ja laajeni 2010-luvulla, jolloin käyttäjäkokemussuunnittelu sekä tuotesuunnittelutasoinen ajattelu oli jo hyvin sisäistetty. Palvelumuotoilun lähtökohdat, eli palvelu ja asiakas, ovat silti nousseet toiminnan ytimeen vasta viime vuosikymmenen loppupuolella, ainakin yrityksen muotoilupuolen toiminnassa ja ajattelutavassa.

"Kun tulin mukaan 2016, niin oli hyvin UX-design/tuotesuunnittelutasoista ajattelua, mutta siitä on nyt päästy seuraavalle tasolle, nimenomaan mietitään palvelu- ja asiakaslähtöisyyttä ja business-asioita siinä."

Koko yrityksen kattavaa palvelulähtöistä ajattelua ei olla vielä saavutettu. Palvelumuotoiluajattelua ja asiakasfokusta pyritään viemään eteenpäin firman tasolle pienin askelin ja omalla painollaan.

”Lähtöasetelma on ollut, että design on visuaalista koristelua, josta sitten on päästy nykytilanteeseen, jossa se nähdään enemmänkin just palvelulähtöisenä ajatteluna. Ei kuitenkaan olla firman koko tasolla siinä menossa, vaan pikkuhiljaa edetään luontevasti eteenpäin.”

Hartojoki ei osaa sanoa tarkkoja syitä sille, miksi palvelumuotoiluun on alun alkaen F-Securella lähdetty. Hän mainitsee B2B-puolen tehneen projekteja, joista on voinut nousta esiin asiakastarpeita tai ongelmia: ” — — oli joitakin projekteja, joita B2B-puoli oli tehnyt, esimerkiksi Palmun kanssa on selvitetty palvelumuotoilun avulla jotain asiakastarpeita ja ongelmia, ja on ehkä näitten kautta havaittu. Mutta mä luulen, että siellä ylemmässä johdossa tai organisaatiossa on ollut jonkinlaista tuntemusta tähän – että on tiedetty, että siitä voisi olla hyötyä — — ” Hän arvelee kuitenkin, ettei sysäyksenä ole ollut yhtä tiettyä havaittua ongelmaa, vaan palvelumuotoilu on ennemminkin hitaan kasvun seurausta.

Koska palvelumuotoilu ei ole tällä hetkellä koko organisaation läpilyövä ajattelutapa, ei se luonnollisesti ole myöskään F-Securessa strategiatason asia. Asiakaslähtöisyydestä puhutaan paljon, mutta se ei ole edennyt strategiatasolle asti. Hartojoki uskoo, että se on toimialalle ja etenkin F-Securen kaltaisille vanhoille yrityksille hyvin tyypillistä jäykkyyttä ja tiettyihin ajattelumalleihin jumiutumista. Jäykkyyttä ja kaavoihin kangistumista on lisännyt entisestään organisaation kasvu ja laajeneminen ja siitä johtuva sirpaloituminen.

”Tässä on vanha firma, ja hyvin, sanotaanko näin, että tiettyihin kaavoihin monella tasolla jämähtänyt ja ajautunut. Ja sitten on ollut paljon kasvua, on laajennettu ostamalla muita yrityksiä, ja sitä kautta tullut paljon fragmentaatiota, ja tuota ... tavallaan se mikä ajaa ja mikä on ollut kaikista suurin ja tärkein on ollut se tietoturvateknologia, ja mikä on tyypillistä teknologiafirmoille ainakin omasta kokemuksesta on se, että niitä viedään eteenpäin, on ainakin viety historiassa, hyvin voimakkaasti teknologia ja feature development edellä, se on ollut se päädriveri ja sitten tietysti liiketoiminnan kasvattaminen ja profitability. Tavallaan tällainen asiakaslähtöisyys on vielä vähän semmoinen, josta puhutaan paljon, mutta se ei ole osana strategiaa varsinaisesti, eikä myöskään palvelumuotoilu ole mukana.”

IT-alalla kehittäminen on siis tapahtunut pitkään teknologia edellä, eli tuote on ollut keskiössä ja arvo on määrittynyt saavutetun liikevoiton kautta. Hartojoki

pohtii, että organisaatiotasolla F-Securessa ollaan vielä joltain osin kiinni tuotekeskeisyydessä. Vanhat yritykset kypsyvät muutokseen hitaasti, ja muutos on haastavaa saavuttaa. Asiakaslähtöisyys ja sen potentiaali tiedostetaan, mutta se ei ole ainakaan toistaiseksi konkretisoitunut yritystasolla strategiaan tai toimintaan.

"Silloin, kun aloitettiin meidän B2B service designingiä, meillä oli hieno tavoite, että viedään B2B-puolen strategiatasolle customer experience- ja service design -ajattelu, mutta ehkä se customer experience vielä tärkeämpänä...että se tulisi osaksi kaikkea strategiaa ja tekemistä silleen ohjaavana tekijänä, mutta se on hyvin vaikea muutos saada aikaan firmassa, joka on ollut olemassa jo pitkään, ja jossa on jo tietyt toimintatavat ja muutos on aina hankalaa saavuttaa. Josta johtuen sitä on selkeästi haettu, on tiedostettu, että on tärkeää, mutta ei ole jalostunut konkretian tasolle."

Jotta palvelumuotoilusta tulisi koko organisaation asia ja ajattelutapa, tulisi asiakaslähtöisen ajattelumallin olla Hartojoen mukaan *"koko organisaatiossa läpiajettuna sen toiminnoissa ja prosesseissa"*. Lähtökohdat F-Securessa ovat hyvin erilaiset verrattuna uudempiin, pienempiin ja vikkelämpiin firmoihin, joissa ajattelumalli on lähtökohtaisesti kypsempi koko firman kattavalle muutokselle. Hartojoki toteaa, että *"tällaiselle vanhemmalle yritykselle se vaatii varmasti aikansa ja vaatii pitkäjänteisen muutostyön"*. Hän lisää, että F-Securella on paljon jopa vuosikymmeniä firmassa työskennelleitä, jotka ovat tottuneet tekemään asioita tietyllä tavalla. Uudenlainen tekeminen voi aiheuttaa muutosvastarintaa, *"etenkin, jos ei pysty perustelemaan, että miksi näin pitäisi tehdä"*. Muutoksen tulee olla kaiken kattava ja ajatusmallin sisäistetty.

"Se ei riitä, että joku sanoo, että tämä on näin. Se vaatii sellaisen kaiken kattavan muutoksen."

Koska asiakaslähtöisen ajattelumallin nostamisessa organisaatiotasolle tai edes koko B2B-puolen tasolle ei olla *"hienoista tavoitteista"* huolimatta onnistuttu, on lähdetty pienemmästä mittakaavasta liikkeelle. Pienemmin askelin eteneminen on Hartojoen mielestä loogista: onhan ajatusmallin muutoksen tapahduttava organisaation joka tasolla. Jonkinlaista edistystä on kuitenkin saavutettu firman tasollakin. Hartojoki kertoo viimeisen vuoden sujuneen hyvin uudessa organisaatiomallissa. Kun arvioidaan koko firman kannalta kehitystä ja kypsyttää asiakaskokemus- ja palvelumuotoiluajattelussa, ei Hartojoen mielestä olla vielä *"kovin korkealla niissä portaissa, mutta ei olla enää ihan siellä alimmalla tasolla"*.

Hartojoen tiimi ja asiakaskokemustiimi ovat lähteneet ajamaan muutosta omasta liiketoimintayksiköstään käsin niin kutsutusti ”alhaalta ylös” oman tekemisen kautta, siten että tavoitteet ovat realistisia saavuttaa. Jotta organisaatiossa ajatusmallit hiljalleen muuttuisivat, on Hartojoen kokemuksen mukaan pystyttävä konkreettisesti osoittamaan, että palvelumuotoilun avulla asioita voidaan tehdä paremmin. Hän korostaa palvelumuotoilun käytännön tekemisen ja onnistumisten esille tuonnin tärkeyttä.

”Ainakin itse uskon siihen, että se vaatii sitä sitoutumista. Jos puhuu kollegoista tai näistä kenen kanssa tehdään yhteistyötä, tai mitä me halutaan viedä eteenpäin ja saavuttaa tällä palvelumuotoilulla niin että saadaan se ajattelumalli muillekin, niin se vaatii sen, että heidät otetaan mukaan tekemään ja tehdään palvelumuotoilun keinoin asioita paremmin. Sitä ei voi oikein tehdä muutoin kuin että ihmiset tulevat joko osaksi tekemään tai hyvin selkeästi näkevät, että ahh että tähän on näin ja tälleen tämä tehdään vähän järkevämmiin. Tai että saadaan vähän näkyvyyttä customer journey mäppäys -asioilla ja muilla.”

Palvelumuotoilun aseman vakiinnuttaminen organisaatiossa ei ole tullut helpolla. Toiminnan alkutaipaleella erilaiset organisatoriset ongelmat monimutkaistivat paikan ja suunnan löytymistä. Aluksi ei ollut selkeää paikkaa organisaatiossa, eikä visiota siitä, mitä toiminnan tulisi olla tai mihin sillä tähdätään. Yksi käytännön ongelma oli myös niukat resurssit: tiimissä oli alkuun ainoastaan kaksi henkilöä. Viimeisin organisaatiomuutos selkeytti kuitenkin tiimin tekemistä huomattavasti. Lisäksi tiimiin vuosi sitten saatu uusi nimitys on tehostanut toimintaa entisestään. Tämänhetkistä palvelumuotoilun tilannetta Hartojoki kuvaileekin hyväksi.

”Joo tällä hetkellä menee hyvin. Vaikeuksien kautta voittoon niin sanotusti. Se oli kyllä hyvin haastava tämä alkutaival tässä. Varsinkin, kun ei ollut selkeää paikkaa tai suuntaa, mutta nyt meillä on kristallisoitunut sekä oma tekeminen että missä me pystytään sitten auttamaan...”

Yksi tiimin onnistumisista on tapahtunut palvelumuotoilutoiminnan sisäisessä markkinoinnissa ja nimenomaan aseman vakiinnuttamisessa. On päästy sen kynnyksen yli, että tiimi ”otetaan vakavasti”, kun on pystytty osoittamaan palvelumuotoilun tuoma lisäarvo. Palvelumuotoilulla on tällä hetkellä hyvä jalansija, ja tiimi on saanut tarpeeksi näkyvyyttä, että kysyntääkin on. Kaikki menestys on saavutettu oman käytännön tekemisen kautta. Tiimissä on hyvä henki ja on löydetty oma näkemys sekä tavoitteet. Toiminnan tulevaisuus

näyttää niin ikään hyvältä, ja yhtenä tiimin tavoitteena on viedä omaa liiketoimintayksikköä hiljalleen yhä pidemmälle palvelumuotoiluajattelussa.

”Meidän tiimin osalta on hyvä tilanne, ja ollaan saatu asiat siihen pisteeseen, että meidät ollaan jopa huomattu. Meiltä pyydetään töitä ja kutsutaan tekemään asioita. Aluksi se oli just silleen, että silloin kun me aloitettiin, niin se oli hyvin pitkälti sitä, että meidän piti itse todistaa tekemisemme ja että miksi me ollaan täällä ja mitä me halutaan tehdä ja missä me voitaisiin auttaa ja mitä lisäarvoa me voidaan tuoda mihinkin tekemiseen, mutta nyt se on kääntynyt siten, että meitä tosiaan pyydetään mukaan auttamaan ja määrittelemään asioita. Että ollaan saatu semmonen hyvä jalansija, ja se on tehty nimenomaan oman tekemisen kautta, että ollaan saatu näkyvyyttä.”

Toisena onnistumisen kohokohtana Hartojoki mainitsee **partnerpersoonat**. Partnerpersoonat luotiin markkinoinnin aiemmin tuottamien ostajapersoonien rinnalle avuksi luonnehtimaan B2B-puolen toiminnan kannalta keskeisiä monentyyppisiä partnereita. Hartojoki summaa, että uusien persoonien hahmottaminen, niiden moniulotteisempi ymmärtäminen sekä jalkauttaminen organisaatiossa ovat antaneet tiimille ja palvelumuotoilulle paitsi paljon positiivista näkyvyyttä myös käytännön hyötyä uusien työkalujen muodossa. Hartojoki lisää vielä, että palvelumuotoilun kysyntä on koko ajan kasvanut, ja yksi siitä seurannut onnistuminen on ollut, että palvelumuotoilun tiimi on otettu vetämään visiointiprojekteja.

5.2.2. Asiakaskokemus F-Securessa

F-Securen B2B-puolen Business Security -liiketoimintayksikön ja strategiamuotoilun keskiössä ovat partnerit. Partnerit ovat monentyyppisiä B2B-asiakkaita, tai ”kumppaneita”, joiden kautta palvelu tuotetaan loppuasiakkaalle. Partnerit voidaan hyvin karkeasti jaotella jälleenmyyjiksi ja palveluntarjoajiksi, esimerkiksi Tieto tai Elisan yrityspuoli, jotka tuottavat palveluna tietoturvaa toisille yrityksille. Partner on aina F-Securen ja loppuasiakkaan välissä jollain tasolla, joko myymällä F-Securen tuotteita tai tarjoamalla F-Securen tuotteiden ja työkalujen avulla palveluja loppuasiakkaalle. Tavoitteena on siksi tehdä partnereille välineitä, joilla he pystyvät tarjoamaan asiakkailleen hyvän asiakaskokemuksen. Toisinaan loppuasiakas ei edes ole F-Securen tiedossa.

Asiakaskokemus on tässä mielessä F-Securen Business Security -liiketoimintayksikössä monitasoinen: on partnerin kokemus ja loppuasiakkaan

kokemus. Hartojoki kertoo, että heidän tiimensä ja liiketoimintayksikkönsä liiketoimintamallina on, että tuotteet menevät partnereiden kautta loppuasiakkaille. Siksi palvelumuotoilun panokset ovat partnerien asiakaskokemuksessa, ei varsinaisesti loppuasiakkaissa. Välillisesti ollaan kuitenkin kiinnostuneita loppuasiakkaan kokemuksesta, sillä tarjoamalla partnereille välineitä F-Secure osallistuu yhteiskehittämisen kautta myös loppuasiakkaan asiakaskokemuksen kehittämiseen.

"— me kyllä tehdään siltikin loppuasiakkaillekin NPS-kyselyitä, mutta meillä on sellainen business-strategia tällä puolella nimenomaan, että se on se partner, joka saa meidän commitmentin, ja satsataan siihen partnerin auttamiseen eniten, että he saavat mahdollisimman hyvän palvelun tuotettua.

"— heille tavallaan yritetään tehdä niitä välineitä tehdä hyvää loppuasiakaskokemusta heidän asiakkaille."

Hartojoen tiimi on pyrkinyt lisäämään ymmärrystä partnerien asiakaskokemuksesta, ja tähän on kehitetty avuksi erilaisia räätälöityjä työkaluja. Näistä Hartojoki pitää merkittävimpinä edellä mainittuja partnerpersoonia sekä partnerin asiakaspolun kartoitusta, joka on versio palvelumuotoilussa paljon käytetystä asiakaspolun kartoitus -työkalusta. Alun perin asiakastutkimustyön tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä siitä, kenelle tuotteita ja käyttöliittymiä tehdään. Työssä kartoitettiin ja määriteltiin erilaisia partnerpersoonia eli profiileja, jotka luonnehtivat tietynlaista partneria. Näistä haluttiin keskittyä niin kutsuttuun ideal-partneriin ja fokuspartneriin, joille pyrittiin määrittelemään persoonasetti, josta käyvät ilmi kaikista tärkeimmät päätöksentekijät. Näitä erilaisia päätöksentekijöitä ovat esimerkiksi ostajapersoona, käyttäjäpersoona ja vaikuttajapersoona.

"Puhutaan tosiaan partnerifirmoista, niin näissä firmoissa on tiettyjä persoonia, jotka me ollaan sit mäpätty, ja ollaan yritetty fokusoida ideal-partneriin ja fokuspartneriin, joka ois tällainen palveluntarjoaja sit. Että niihin on mäpätty esimerkiksi tää buyer-persoona, ja user-persoona ja influencer-persoona ja niin edespäin...että minkä tyyppisiä ja mitä siellä oikeasti on."

Päätöksentekijöillä tarkoitetaan niitä, jotka ensisijaisesti tulisi saada vakuutettua tarjoaman erinomaisuudesta. Paitsi että asiakaskokemus on **monitasoinen**, on se myös **moniulotteinen**. Persoonasetillä pyritään kuvaamaan erilaisia päätöksentekijöitä ja niitä asioita, mistä osatekijöistä arvo muodostuu kullekin

päätöksentekijälle. Tämä on monella tapaa haastavaa, ja sen vuoksi työpersoonien ympärillä elää jatkuvasti.

” — asiakaskokemus on se päätöksentekijä, joka viime kädessä päättää, että onko tämä hyvä palvelu, maksetaanko tästä enää. Mutta siellä voi olla ne käyttäjät, esimerkiksi vaikka sinä, jolla on se joku vaikka tietokoneen virusturva siellä jyllää et oookko sää tyytyväinen sit siihen. Se taso on niin moniulotteinen ja me yritetään selvittää kaikkia näitä eri tasoja. Ja tunnistaa kenelle on mikäkin asia tärkeä ja niin edespäin.”

Asiakaskokemuksen muodostaa aina tietyn persoonan tai käyttäjän subjektiiviset kokemukset palvelusta. Asiakaskokemus muodostuu F-Securella kaikkien persoonien kokemuksesta, joista kuitenkin asiakaskokemuksen suunnittelun kannalta priorisoidaan päätöksentekijöiden kokemusta. Partnerpersoonista on tunnistettu niin kutsuttu ostajapersoonaa, joka loppukädessä päättää, mikä F-Securen palvelu valitaan ja on siksi ensisijaisessa asemassa palvelumuotoilun ja asiakaskokemuksen kehittämisen näkökulmasta. Hartojoki mainitsee, että asiakaskokemus on B2B-puolella hieman haasteellinen, koska se on *”pakotettu kokemus sillä tavalla, että firman työntekijät joutuvat vastaanottamaan sen mikä heille annetaan”*. Joku muu tekee päätöksen siitä, mikä tuote tai palvelu otetaan käyttöön, vaikka partnerpersoonien tarpeet ovat erilaisia ja tästä syystä asiakaskokemuksinkin voi olla hyvin vaihteleva.

” — asiakaskokemus meillä muodostuu näiden kaikkien persoonien kokemuksista, joista toisten kokemus on tärkeämpi kuin toisten. Joku tekee päätöksen ja joku toinen joutuu käyttämään sitä hieman hidastavaa tietoturvasovellusta, joka rajoittaa omia Internet-surffailuja. Tavallaan se, että tunnistaa ne tärkeimmät asiat mihin pitää pystyä vaikuttamaan ja niitä sitten suunnitellaan paremmaksi.”

Asiakaskokemuksen suunnittelun näkökulmasta on tärkeää ymmärtää asiakkaan omia prosesseja, tarpeita ja käyttökokemusta. Ensisijainen ostajapersoonaa on myös tietyllä tasolla käyttäjä, joka paitsi päättää palvelun hankinnasta myös suunnittelee firman palvelut ja liiketoimintamallit. F-Securen näkökulmasta on ensiarvoisen tärkeää ymmärtää ostajapersoonaa ja saada tämä vakuuttumaan tarjoaman hyvyydestä. Asiakaskokemuksen suunnittelu lähtee liikkeelle eri persoonien tunnistamisesta ja ostajapersoonan tarpeiden ymmärtämisestä, minkä perusteella esimerkiksi käyttöliittymiä lähdetään suunnittelemaan. Asiakaskokemuksen kokonaisuus monimutkaistuu entisestään, jos tarkastellaan koko *”asiakaskokemuksen”* ketjua loppukäyttäjään saakka.

”Meillä on partner-persoonista tunnistettuna nää... niin sanottu buyer-persoonana, joka on myös käyttäjä tietyllä tasolla, joka päättää siitä että otetaanks tää. Ja suunnittelee palvelut ja niin edespäin ja business mallit. Että miten me saadaan tämä buyer-persoonana vakuutettua meidän tuotteen hyvyydellä, ja tarjoaman ja palveluiden hyvyydellä. Niin se on se ensisijainen. Jos siitä taas lähdetään jalostamaan sitä, että millä tavalla meidän käyttöliittymiä pitäisi lähteä suunnittelemaan, että se palvelee näitä kaikkia erilaisia tarpeita, niin sitä kautta sitten. Että se on hyvin moniulotteinen malli. Että jos ajatellaan loppuasiakasta, niin heille ei välttämättä tärkein asia ole että mitäs arvoa tällä et mistä me maksettiin tää vuosi. Että pystytään todistamaan että pidettiin nämä asiat kunnossa ja että nämä uhat torjuttiin. Et ne on hyvin erilaisia ne kunkin asiakkaan ja asiakas alapersoonien tarpeet ja heidän tyydyttämisessä siinä sitten.”

Asiakaskokemus on aina palvelumuotoilun lähtökohtana ja toiminnan ydin F-Securen B2B-puolen asiakaskokemustiimissä ja strategiamuotoilussa. Yksikön asiakaskokemustiimin työn tavoitteet ovat vahvasti asiakaskokemuksessa kiinni. Kuitenkaan koko organisaation tavoitteet ja lähtökohdat eivät välttämättä ole linjassa organisaation eri osastojen tai tiimien tavoitteiden kanssa. Kaikilla tavoitteena ei ole hyvä asiakaskokemus ja tähän lienee monia syitä. Organisaatiomalli on monimutkainen ja eri tiimit ovat keskittyneet vähän eri kokonaisuuksiin. Asiakaskokemuksen merkitystä ei tiedosteta kauttaaltaan koko yrityksessä eikä asiakaskokemus ole lyönyt läpi strategiatasolle. Asiakaskokemustiimi pyrkii omassa työssään tuomaan asiakaskokemusta ja sen merkitystä muulle organisaatiolle näkyväksi.

”— — mehän ollaan customer experience design -tiimi, niin me ei voida mitään muuta ajatellakaan kuin sitä customer experienceä. Mutta se ei ole muiden tiimien se ensisijainen lähtökohta. Vaan se on just silleen, että meidän tulee tuoda työkaluja, näyttöä, tutkimusta näille muille, esimerkiksi tuotekehitystiimille ja tuote-roadmappien-suunnittelijoille ja palveluiden kehitykseen ja niin edespäin, myynnille välineitä. Että tavallaan se että me yritetään meidän tekemisillä vaikuttaa niihin muihin organisaation alueisiin, että huomataan mitkä asiat ovat tärkeitä customer experiencessä, että saadaan sitä parannettua.”

”Se mikä meidän tiimin tavoitteet ja lähtökohdat ja driver ja muut on niin se ei välttämättä mätsää siihen mikä on muiden tiimien tavoitteet ja lähtökohdat. Että me yritetään viedä tätä customer experience eteenpäin, ja ikään kuin sillä tavalla vaikuttaa siihen että se oikeasti paranisi se experience... asiakaskokemus.”

Asiakaskokemuksen kehittäminen on F-Securen B2B-puolen Business Security-yksikön asiakaskokemustiimissä jatkuvaa. B2B-tietoturvan myyminen partnereiden kautta on itsessään monimutkainen systeemi, jonka parissa työtä ja kehitettävää riittää aina. Haasteina nähdään erilaiset sisäiset rakenteet ja toimimattomat prosessit asiakaskokemuksen parantamisen tulppina.

”Siinä on aina kehitettävää. Että aina sitä pitäisi pystyä parantamaan. En mä usko, että ikinä päästään siihen tilanteeseen, että meitä ei tarvitsisi. Et varsinkin, jos on niinkin monimutkaisesta systeemistä kysymys kun on b2b-tietoturva partnereiden kautta, niin siinä on kyllä tekemistä. Siellä on paljon asioita jotka on aika retuperällä. Sekä niinku siinä... Ehkä eniten se mihin pitäisi tällä hetkellä pystyä panostamaan on sisäiset rakenteet ja tällaiset niinku prosessit ja sitä kautta sitten sen palvelun parantaminen.”

Palvelumuotoilua hyödynnetään tällä hetkellä F-Securessa B2B-partnerpuolen palveluissa, ei kauttaaltaan koko yrityksessä. F-Secure on iso yritys ja palveluita on todella paljon. Asiakaskokemustiimin resurssit ovat rajalliset, ja palvelujen kehitykseen osallistutaan tavallisesti valitsemalla tietyt hankkeet, joihin lähdetään mukaan. Se, mitä hankkeessa sitten tehdään, on aina tapaus- ja tarvekohtaista, esimerkiksi tehdäänkö jotain asiakasrajapintaa sivuavaa vai kehitetäänkö omaa tekemistä siten, että saadaan tarjottua parempaa palvelua. Toisinaan myös partnerit otetaan mukaan kehitystyöhön, esimerkiksi visiointityöpajoihin.

”— — valitaan ne tietyt hankkeet mihin lähdetään mukaan, ja se sitten riippuu siitä hankkeesta että mitä siinä tehdään sitten. Tarviiko siihen jotain tutkimusta tehdä tai jotain codesing-tyyppistä juttu vai millä tavalla sitä lähdetään ratkomaan. Että se on case-by-case että mitä tehdään. Pyritään tietysti hyödyntämään tällaisia työkaluja mitä on, muuta riippuu mistä on kysymys. Että enimmäkseen ne on just tällä hetkellä visiointi workshoppausta. Tehdään myös partnereiden kanssa, meidän fokusasiakkaiden kanssa. Sit on paljon tätä sisäistä kehitystyötä, sisäisiä prosessin kehitystyöitä. Ne on tällä hetkellä yks... No ainakin... en nyt tiedä puolet tekemisestä mitä tehdään, on nimenomaan sisäisten prosessien kehitystä.”

Kuten hankkeetkin, ovat palvelumuotoilun lähestymistavat ja prosessit niin ikään tilannekohtaisia. Palvelumuotoilun prosessi riippuu pitkälti siitä, mitä ollaan tekemässä, minkälainen ongelma halutaan ratkaista ja mitä sen ratkaisemiseksi tarvitaan. Usein liikkeelle lähtö vaatii ensin itse ongelman selvittämisen. Minkäänlaista eksaktia palvelumuotoilun mallia ei ole käytössä,

mutta useimmiten prosessiin sisältyy jollain tasolla asiakaspolun kartoitusta; joko nykytilan tai sitten optimaalisen polun hahmottamista.

” — — jos ollaan parantamassa vaikka jotain tai tekemässä tuotevisiointia, niin siinä ei lähdetä enää sillä tavalla journey mäppäyksestä liikkeelle. Mutta jos yritetään hahmottaa, että mikä se meidän palveluprosessi on, mitä tapahtuu missäkin vaiheessa, niin silloin tehdään niitä journey mäppäyksiä. Mutta kun päästään siitä sitten konkreettisemmalle tasolle, niin siirrytään muihin malleihin. Että yleensä lähdetään siitä liikkeelle, että mistä ongelmasta on kysymys, ja mitä välineitä tämän ratkaisemiseen tarvitaan. Että se on kai se lähtökohta, että mikä on se ongelma. Että mitä välineitä sen ratkaisemiseen sitten vaaditaan. Yleensä se vaati aina ensin sen jonkin selvitystyön, että siitä lähdetään liikkeelle.”

5.2.3. Palvelumuotoilun tuloksellisuus

Vaikka palvelumuotoilun hyödyt tunnistetaan F-Securessa entistä laajemmin ja toiminta on saanut runsaasti positiivista näkyvyyttä, ovat palvelumuotoilun tuloksien arviointi ja mittaaminen toistaiseksi jääneet vähemmälle huomiolle. Tällä hetkellä ei ole käytössä mitään palvelumuotoilun mittareita, mutta halukkuutta tietynlaisen mittariston luomiseen löytyy. Huomionarvoista on kuitenkin, ettei palvelumuotoilua itseään ole kenties kovinkaan mielekästä mitata, vaan sen tuottamia tuloksia. Palvelumuotoilu nähdään ensisijaisesti välineenä, eikä toiminnan perimmäisenä tarkoituksena. Mittariston kehittäminen itse palvelumuotoiluvälineen tehokkuudelle ei ole poissuljettua, mutta tällä hetkellä ei yrityksen strategiamuotoilussa olla sillä tasolla, että olisi tarkemmin mietitty palvelumuotoilun mittareita.

”Kun palvelumuotoilu ei ole se varsinainen pihvi tässä meidän tekemisessä, vaan se on vain väline, niin tavallaan se että tuota... onko se välineen käyttö onnistunut, niin semmoista mittausta meillä ei vielä ole. Toki jos ajatellaan tällaisia, että okei tehdään palvelumuotoilun avulla vaikka nyt sitä visiointityötä, ja sitten validoidaan niitä visioita partnereiden kanssa, niin onhan se tietynlaista mittausta, mutta ei siinä varsinaisesti sitä palvelumuotoilua mitata, vaan sen tuottamaan tuotosta. Että niinku se menee ehkä vähän tommosiin asioihin, joita en tiedä että tarvitseeko niitä sen ihmeemmin mitata. Ja jos mitattaisiin, niin ei olla vielä kyllä semmoisella tasolla, että niitä olisi sen verran tarkemmin mietitty niitä mittareita.”

Palvelumuotoilun tuloksista ollaan kuitenkin kiinnostuneita ja oikeanlaisen mittariston kehittäminen koetaan tarpeelliseksi. Oman toiminnan suorituskymittareita (KPI, Key Performance Indicator) on olemassa yksikkötasolla, mutta ei välittömästi palvelumuotoilussa tai palvelumuotoilutiimillä. Tiimissä on kuitenkin pohdittu paljon, miten palvelumuotoilun onnistuneisuutta voisi mitata ja suunnitelmia mittariston laatimiselle on. Palvelumuotoilun tulokset ovat hyvin moniulotteisia ja siksi mittaaminen on hankalaa, koska pitäisi tietää tarkkaan, mitä ja millä tavoin tulisi mitata. Onnistuneisuuden toisintamisen kannalta olennaisten seikkojen tunnistaminen on tärkeää samoin kuin se, mitkä asiat (mittarit) kuvaavat onnistumista. Palvelumuotoilutiimissä on lähdetty mittariston laatimisessa liikkeelle siten, että tiettyihin projekteihin on mietitty joitain onnistumisen mittareita. Yksikkötasollakin on päästy asiassa eteenpäin, erityisesti ostajapersoonien kehittämisen kautta. Persoonien kehitys oli nostettu keskeiseksi tavoitteeksi, joka myös saavutettiin.

”Toi mittaus on hyvin moniulotteinen. Meillä ei ole semmoisia oikein mitään palvelumuotoilun mittareita, ja me ollaan mietitty itekin paljon sitä, että millä tavalla sitä pitäisi mitata. Mutta nyt me ollaan otettu tiettyihin projekteihin semmoisia, että aletaan niihin miettimään jotain onnistumisen mittareita. Että sitä kautta. Mutta kyllähän meillä paljon tehdään esimerkiksi just asiakastytyväisyyskyselyitä ja sellaisia jos tätä miettii. Tämmöistä oman tekemisen KPI:tä tai muuta meillä ei niinku... Siis business-yksiköllä on toki sellaisia, mutta niinku meillä ei tämmöisinä. Mutta meillä oli muun muassa peräti tänä vuonna koko business-yksikön tasolla näiden buyer-persoonien kehitys. Et se on ollut yks semmonen OKR niin sanottu. Eli business-yksikkötasolla ollaan lähdetty kyllä niinku kehittymään tässä.”

Asiakaskokemuksen onnistuneisuutta mitataan tällä hetkellä yleisesti erilaisilla asiakastytyväisyys- ja käyttäjäkokemuskyselyillä, kuten vuosittain tehtävällä NPS-kyselyllä (Net Promoter Score), joka on tunnettu asiakaskokemuksen valmis mittari. Kyselyjä tehdään niin erityyppisille partnereille kuin loppuasiakkaillekin. NPS-kyselyjen pisteytyksen perusteella asiakaskokemus on F-Securen yrityspuolella huipputasoa omassa liiketoimintasegmentissään. Asiakaskokemuksen moniulotteisuudesta johtuen tiedostetaan silti yksittäisten kyselyjen puutteet asiakaskokemuksen kokonaisvaltaisena kuvaajana tai mittarina. Kehittämisen varaa on niin ikään aina, ja juuri sitä varten palvelumuotoilun tiimi on olemassa.

“Niin key-partner NPS oli 78. Eli se on huippuluokkaa tällä business-segmentillä. Ja loppuasiakas NPS on muistaakseni jossain viiden kympin hujakoilla. Eli ne on huippulukemia, mut tokihan aina on parannettavaa ja aina löytyy sitä. Ja senhän takia tässä ollaan olemassa, että löydetään niitä ja saadaan tehostettua ja paranneltua sitä. Mutta tuota... eihän se NPS kaikkea kerro. Se riippuu, että mitä mitataan, että onko se kokonaisasiakaskokemus vai käyttäjäkokemus vai mitä se on. Meillähän se asiakas on se firma. Tai se voi olla vaikka organisaatio, julkinen sektori ja niin edespäin. Se koostuu niin monesta se asiakaskokemus.”

Palvelumuotoilun hyötyjen osoittaminen ja mittaaminen on monella tapaa haastavaa. Se, minkälaisia mittareita tarvitaan, riippuu siitä, kenen hyötyä halutaan tarkastella: onko se yrityksen, partnerin vai kenties loppukäyttäjän? Edelleen monimutkaisemmaksi asian tekee se, kun hyötyä voi olla niin monenlaista ja se on yleensä monen eri osatekijän summa, jolloin on erittäin vaikea tehdä selkeitä johtopäätöksiä siitä, mitä juuri palvelumuotoilulla on saatu aikaan. Tulosten näkyminen voi niin ikään kestää useita vuosia, koska kehityskohteet ovat suuria kokonaisuuksia, kuten toimintamalleja, ja palvelumuotoilu nykyisessä muodossaan on aloitettu vasta pari vuotta sitten.

” — — palvelumuotoilu alkoi meillä kaksi vuotta sitten, niin tavallaan ne meidän tekemät tulokset eivät ole vielä kovin näkösällä juuri missään ulkona sen enempään. Että tämä on hyvin hidasta että millä tavalla saadaan asiat näkyväksi. Että millä tavalla lähdetään esimerkiksi kehittämään jotain toimintamalleja, että ne ovat todella pitkiä aikoja millä niitä niinku tehdään, että tavallaan se työn tulos mitä me... Että jos me nyt tehdään työtä jonkun asian eteen, niin sit ne tulokset näkyvät todennäköisesti vasta parin vuoden päästä...Että ei sillä tavalla pysty, ja niistä ei pysty lopulta tietämään että mikä on se meidän aikaansaannos tässä asiassa”

Jotain hyötyjä pystytään, joskaan ei mittaamaan, niin tunnistamaan. Tunnistamiseen vaikuttaa pitkälti tavoitteenasettelu, eli se mitä palvelumuotoilulla halutaan saada aikaiseksi ja missä määrin tavoitteisiin päästään. Palvelumuotoilun tärkeimpiä viimeaikaisia tavoitteita ja edelleen tuloksia ovat asiakaskokemukseen liittyvien näkymättömien asioiden visualisoiminen ja tiedon mallintaminen sekä näkyväksi tekeminen, esimerkiksi juuri asiakaspolun kartoituksen ja persoonien kautta. Hajanaisen tiedon selkeyttäminen ja sitä kautta palvelujen prosessien, sekä taustalla pyörivän koneiston tehostaminen nähdään ainakin yhtenä suurimpia palvelumuotoilun tarjoamana hyötynä tällä hetkellä. Palvelumuotoilulla pystytään konkretisoimaan ajatuksia ja tuomaan lisäksi asiakasnäkemyistä mukaan.

Sisäisiltä sidosryhmiltä, kuten myynniltä on tullut paljon hyvää palautetta, vaikkakin johtopäätöksiä palvelumuotoilun vaikutuksista myynnin lisäämiseen on liian suoraviivaista vetää.

" — — semmoisena merkittävänä asiana mitä parannetaan, tai mitä pystytään ehkä jollain tasolla ei nyt mittaamaan, mutta sillain että mitä se tuon on tavallaan esimerkiksi just tää, että saadaan jotkut asiat näkyviksi, esimerkiksi näiden persoonien ja journey mappien kautta, että tuodaan sellaiset asiat, jotka ovat vain olleet jossain, niin niistä tulee semmoinen näkyvä. Jolloin pystytään niinku tavallaan sillä tavalla hyödyntämään. Ja käytetään tietysti sitä, esimerkiksi meillä on nyt tehty tossa semmoista kuin partner onboarding -prosessin mäppäystä ja parannusta. Että semmoisen työn kautta pystytään ikään kuin se koneisto tekemään tehokkaaksi. Tavallaan semmoinen arvo on se suurin arvo mitä tällä hetkellä... ainakin yks niistä isoimmista on se tekemisen tehostaminen, tai ainakin sen palvelun prosessien tehostaminen. Ja sitten tuota noin... tavallaan tällaisen näkymättömän näkyväksi saattaminen on yks. Jos me ajatellaan, että minkälaisia työkaluja me käytetään nyt esimerkiksi niinku tuossa visiointityössä, niin tavallaan semmoiset ajatukset jotka ovat vain joidenkin tuotepäälliköiden päässä, tai listoina, niin kaiken workshoppauksen jälkeen tuotetaan storyboardeiksi, jolloin ne tavallaan herää henkiin, ja jota kautta pystytään viemään ajatukset taas paljon pidemmälle ja pidemmälle. Että sellainen arvo sillä on."

" — — se on ainakin semmonen konkretia, mitä selkeästi tunnutaan arvostavan eri osaluilla. Plus se, että siihen tuodaan se asiakasnäkemyks mukaan. Tavallaan visualisoidaan se asiakkaan näkökulma."

Vaikka yrityksen sisällä palvelumuotoilu koetaan saadun palautteen perusteella hyödylliseksi, on toistaiseksi mahdotonta arvioida sen tuomaa lisäarvoa asiakkaan näkökulmasta. Parhaassa tapauksessa panostukset asiakaskokemuksen parantamiseen pitäisi johtaa parantuneeseen asiakaskokemukseen, mutta näin yksioikoisena ei syy-seuraussuhdetta pidetä. Palvelumuotoilu pyrkii jatkuvasti parantamaan pieniä asioita asiakaskokemuksessa, mutta strategisesta näkökulmasta tavoitteet ovat ensisijaisesti pitkällä tähtäimellä ja kehitettävät kokonaisuudet laajoja, ja siksi vaikutuksia ei voida vielä ennustaa. Tällä hetkellä tehtävän työn tulokset näkyvät todennäköisesti vasta parin vuoden päästä.

"Jos ajatellaan tällaista strategisesta palvelumuotoilun näkökulmasta, niin ne on vähän laajempia ne kokonaiskuvat. Että niihin on vaikea saada sit semmoista... Ennen

kuin pitkällä tähtäimellä sitten. Se on kuitenkin positiivinen palaute, että firman sisällä me ollaan saatu näkyvyyttä ja palautetta.”

Onnistumisiin F-Securen sisäisten asiakkaiden parissa on siivittänyt määrätietoinen ja pitkäjänteinen työ, jossa keskeistä on ollut konkretian kautta osoittaa asiakaskeskeisyyden- ja kokemuksen merkitys ja hyödyllisyys. Siksi palvelumuotoilussa on panostettu erityisesti tutkimukseen ja muotoilunäkökulmiin, jotka tuovat tarvittavia näyttöjä ja perusteluja esimerkiksi juuri asiakaskokemuksen hyödyllisyydestä. Eri sisäisten sidosryhmien sitouttamisessa asiakaskokemukseen on tärkeää kyetä perustelemaan, miksi jokin asia on niin kuin on. Pelkkä perusteleminen ei kuitenkaan riitä, vaan onnistumiset eri sidosryhmien parissa vaativat myös hyvää kommunikaatiota ja kykyä kuunnella. Tämä on erityisen tärkeää, sillä eri yksiköt toimivat omista lähtökohdistaan, ja on pystyttävä paitsi osoittamaan, että palvelumuotoilu toimii hyvällä asialla, myös kuuntelemaan ja ymmärtämään eri yksiköiden sisäisiä tarpeita ja pyrkiä huomioimaan ne. Juuri sisäisessä kommunikaatiossa nähdään vielä parantamisen varaa, sillä haastavaa siitä tekee se, että sidosryhmiä, joiden kanssa yhteistyötä tehdään, on niin paljon erilaisia ja kaikkia sisäisiä tarpeita voi olla vaikea havaita. Ratkaisevana tekijänä tässä nähdään sidosryhmien kuunteleminen ja vastakkainasettelun välttäminen.

”No tietyt tasot on vielä varmasti tässä sisäisessä kommunikaatiossa, mihin pitäis... Sitouttamisessa on vielä varmasti paljon parannettavaa. Meillä on kuitenkin paljon näitä stakeholdereita joiden kanssa tehdään yhteistyötä, että pystytään ottamaan kaikki huomioon. Ehkä semmosen niinku vielä fokusointi. Tai pitäis saada se... Ja ymmärtää... Sisäiset tarpeet kans. Helposti lähtee miettimään että näin se on ja ei osaa kuunnella, että mitähän ne oikeasti meinaa. Firman sisällä ne lähtökohdat voivat olla hyvin erilaiset yksiköillä ja... Jos ajatellaan markkinointia, myyntiä, tuotekehitystä. Että osataan kuunnella heitä niinku. Että ei yritetä jyrätä. — — Vastakkainasettelun välttely on sellainen hyvä keino, millä yrittää sit päästä eteenpäin. Etenkin siinä vaiheessa, jos ei ole vielä saanut kaikkia vakuutettua, että tässä ollaan hyvällä asialla liikkeellä.”

Monien firmojen suuntautuessa tulevaisuudessa yhä voimakkaammin palveluliiketoimintaan, ovat palvelumuotoilun tarjoamat mahdollisuudet esimerkiksi kilpailijoista erottautumisessa merkittävät. F-Securessa palvelumuotoilun asema on koko ajan vahvistunut ja erityisen positiivisena asiana on strategiamuotoilun tiimin osalta oman paikan ja suunnan löytäminen. Tulevaisuuden tavoitteena on saada ajettua asiakaskokemus ensin koko business-yksikön strategiaan ja prosesseihin mukaan sekä kokonaisvaltainen

asiakaskokemuksen parantaminen, mikä vaatii erityisesti F-Securen kaltaiselta hajautetulta organisaatiolta paljon. Lopulta haaveena olisi, että asiakaskokemus olisi koko firman tasolla läsnä, mutta se vaatii firmalta tietyn tason kypsyyttä ja sisäisten, jähmeiden rakenteiden vähittäistä purkautumista. Päätöksiä tehdään pitkälti sellaisten henkilöiden toimesta, jotka eivät ole vahvasti asiakaskokemuksen maailmassa kiinni eivätkä välttämättä pidä sitä niin suuressa arvossa. Palvelumuotoilun tulevaisuuteen suhtaudutaan tiimissä kuitenkin valoisasti. Tekemistä ja parannettavaa riittää, mutta näitä haasteita halutaan lähteä ratkomaan. Etenemisjärjestys on tällä hetkellä pienemmistä tavoitteista konkreetian kautta kohti isompia.

"No se vaatii semmosta niinku... organisaation ja koko firman semmoista tietyn tason kypsyyttä. Monestihan niitä päätöksiä tehdään sitten semmoisten ihmisten toimesta jotka eivät pidä sitä asiakaskokemusta niin suuressa arvossa. Et kyllä se niinku... tämmöset sisäiset rakenteet voi olla se este niiden toteutumiselle. Mutta kun sen tiedostaa, niin se voi olla tavallaan semmonen yks suunta, johon itsekin voi paukkuja pistää. Vaikuttaa niihin asioihin mihin pystyy vaikuttamaan, ja mitä näkee semmoisiksi, millä pystyy taklaamaan niitä jähmeitä rakenteita."

"— — jos ajatellaan tälleen että tulevaisuuden suunta on palvelun tarjoaminen, niin siinä varmasti palvelumuotoilu on se ratkaiseva tekijä. Että sillä pystytään erottautumaan."

6. POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen johtopäätökset. Ensin tehdään lyhyt yhteenveto tutkimuksen tuloksista ja sen jälkeen syvennyttään pohtimaan keskeisiä havaintoja. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä ehdotetaan aiheita jatkotutkimukselle.

6.1. Tutkimuksen keskeiset havainnot

Tässä pro gradu -tutkielmassa käsiteltiin palvelumuotoilun käyttöä ja käytäntöä pyrkimyksessä parantaa palveluja ja asiakaskokemusta suuren suomalaisen tietotekniikan yrityksen kontekstissa. Tutkimuksella haluttiin luoda F-Secure Oyj:n esimerkkitapauksen kautta katsaus palvelumuotoilun käytännön todellisuuteen: mikä palvelumuotoilun rooli on organisaatiossa, miten se toimii ja minkälaisia asiakaskokemuksia yrityksellä on, sekä miten näitä asiakaskokemuksia pyritään palvelumuotoilun keinoin parantamaan.

Tarkoituksena oli kartoittaa, mitä strategisia mahdollisuuksia asiakaskokemuksen ottaminen palvelujen kehittämisen lähtökohdaksi tarjoaa liikkeenjohdollisesta näkökulmasta. Tapaustutkimuksen kohde ja rajaus toivat lisäksi mukanaan kiinnostavan palvelumuotoilun B2B-näkökulman, kun teemahaastattelun tarkastelun kohteena oli yrityksen B2B-puolen palvelumuotoilutiimi. Tutkielman teoreettinen viitekehys rakentui palveluistumisen, palvelulogiikan teorian ja palvelumuotoilun kokonaisuuksien ympärille. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, tutkimusstrategiana oli tapaustutkimus ja aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelu.

Tutkimuksen keskeiset havainnot kiteytyivät kolmen teeman ympärille. Ensimmäinen havainto liittyy *palvelumuotoilun asemoitumiseen yrityksessä*: vanhan taustaltaan teknologia- ja insinöörivetoisen organisaation matka aitoon asiakaslähtöisyyteen on pitkä ja haastava. Toiseksi *asiakaskokemus* on B2B-yrityksen näkökulmasta monitasoinen ja moniulotteinen. Kolmas havainto koskee *palvelumuotoilun tuloksellisuutta*: palvelumuotoilun hyötyjen osoittaminen ja mittaaminen on monella tapaa haastavaa.

Vanhoissa perinteisissä teollisuusorganisaatioissa mennään kohti asiakaslähtöisempää ja palvelukeskeisempää liiketoimintalogiikkaa. Moni yritys kertoo olevansa asiakaslähtöinen, muttei todellisuudessa ole priorisoinut asiakaskokemusta koko firman tasolla erityisen korkealle. Myös F-Secure on yli kolmenkymmenen vuoden taipaleensa aikana suunnannut fokustaan yhä enemmän palveluliiketoimintaan, designiin ja asiakaskokemuksen kehittämiseen. Vaikka palvelumuotoiluun ja asiakaskokemuksen parantamiseen on nimettyjä tiimejä, jotka pitävät asiakaskokemusta lähtökohtanaan, eivät asiakaslähtöisyys ja palvelumuotoilu ole kuitenkaan realisoituneet F-Securen tapauksessa koko firman tasolle eikä strategiaan. Lyhyesti voidaan sanoa, että asiakaskokemuksella on merkitystä palvelumuotoilun tiimissä, mutta asiakaslähtöisen ajattelutavan juurruttamisessa koko organisaatioon on vielä matkaa. Tärkeää on osoittaa konkreettisesti, että palvelumuotoilu auttaa tekemään asioita paremmin ja osallistaa henkilökunta mukaan tekemiseen. Lähtökohdat F-Securessa ovat näin ollen hyvin erilaiset verrattuna nuorempiin ja palveluliiketoimintaan keskittyneisiin yrityksiin.

F-Secure on pitkässä historiassaan ollut vahvasti tuotekeskeisessä liiketoimintamallissa ja pyrkinyt viemään liiketoimintaa eteenpäin tekniikkaa ja tuoteominaisuuksia parantamalla. Arvo on määrittynyt saatuna liikevoittona. Kuten Arantola (2010) toteaa, vallitsevat asenteet ovat yhä pitkälti kiinni teollisuuden näkökulmassa, vaikka Suomessakin eletään palvelujen aikaa. F-Securekin näyttää kärsivän tyypillisistä vanhojen ja suurten organisaatioiden sisäisistä haasteista: asioiden muuttaminen on jähmeää ja aikaa vievää; on kangistuttu kaavoihin ja vanhoihin ajattelumalleihin, vaikka asiakaslähtöisyyden edut tiedostetaan paremmin kuin ennen. F-Securen kohtaamat haasteet ovat oletetusti universaaleja: F-Securen tilanne tuskin on uniikki, vaan monet saman ikä- ja kokoluokan yritykset ympäri maailman on todennäköisesti samoissa haasteissa.

F-Securen B2B-palvelumuotoilussa halutaankin nostaa asiakaskokemus kaikkea toimintaa ohjaavaksi tekijäksi ja osaksi yrityksen strategiaa. Tämä vaatii ajattelutavan muutosta ja vähittäistä jähmeiden rakenteiden purkamista. Positiivista on, ettei F-Secure ole enää toiminnassaan muotoilun niin kutsutulla alimmalla askelmalla. Muotoilun eri tasoja ja kypsyyttä organisaatiossa on kuvattu esimerkiksi Dansk Design Centerin (2015) muotoilun portailla, jossa neliportaisen viitekehyksen alimmalla tasolla on muotoilemattomuus ja korkeimmalla tasolla muotoilu strategiana. F-Secure sijoittunee portailla toiseksi

ylimmälle tasolle, jossa muotoilu on prosessi: muotoilu nähdään ”lopputuloksen” sijaan prosessiin sisältyvänä lähestymistapana kehittämiseen. Palvelun kehittämistä ohjaavat voimakkaasti ongelma ja asiakkaan tarpeet. Korkeimmalle tasolle sijoittuakseen muotoilun on oltava ohjaavana näkökulmana organisaation strategiassa ja operatiivisessa toiminnassa sekä vahvasti integroituna liiketoiminnan kehittämiseen ja arvonaluontiprosesseihin. Palvelumuotoilijat toimivat yhteistyössä yrityksen johdon ja omistuksen kanssa kehittäen uusia liiketoimintakonsepteja.

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä esitettiin Wetter-Edmanin ym. (2014) tavoin palvelulogiikka ja palvelumuotoilu toisiaan potentiaalisesti täydentävinä näkökulmina. Tutkijat etsivät tapoja, joilla Vargon ja Luschin (2004a) palvelulogiikan viitekehys saataisiin valjastettua käytäntöön palvelumuotoilun avulla ja ehdottivat palvelumuotoilua lähestymistavaksi arvonaluontumisen kontekstin ymmärtämiseksi. Haastateltavan tiedon mukaan F-Securen palvelumuotoilutoiminnan aloittamisessa ei ollut taustavaikuttajana palvelulogiikan kaltaisia teoreettisia kehyksiä. Myöskään kysymykseen siitä, millaisia teorioita tai apuvälineitä palvelumuotoilutoiminnalla on tällä hetkellä, ei saatu tarkkaa vastausta. Tutkimuksen viitekehyksen ja aineiston pohjalta nouseekin kysymys, voisiko palvelulogiikan näkökulmaan tutustuminen ja laajempi ymmärtäminen osaltaan auttaa yritystä matkalla kohti aitoa asiakaslähtöisyyttä ja palvelumuotoilun nostamista koko yrityksessä strategiatasolle? Myös Stickdorn ym. (2018: 29, 31) kutsuvat palvelulogiikkaa palvelumuotoilun ”täydelliseksi pariksi”, koska palvelulogiikan diskurssi perustelee palvelumuotoilun tärkeää roolia arvonaluonnin fasilitoinnissa. Kun omaksutaan palvelulogiikan laaja tulkinta siitä, mitä palvelu on, tarjoaa se kirjoittajien mukaan loputtomat mahdollisuudet palvelumuotoilulle.

Vaikka tutkimuksen kiinnostus oli pääasiassa B2B-näkökulmassa, sivusi aineisto myös B2C-näkökulmaa. Kysymykset yhteiskehittämisestä, asiakaskokemuksesta ja arvonaluonnista asiakkaalle ja sen mittaamisesta johtivat syvempään pohdiskeluun asiakkuudesta ja sen eri tasoista. F-Securen asiakaskokemus on erilaisten asiakastyytyväisyysmittausten perusteella hyvällä tasolla, mutta samalla tiedostetaan asiakaskokemuksen monitasaisuus ja moniulotteisuus. Palvelumuotoilun lähtökohta on asiakkaan palvelukokemuksen parantaminen, mutta mitä asiakkaalla ymmärretään? Stickdorn ym. (2018: 3, 63) pitävät erityisesti B2B-kontekstissa tärkeänä erottaa termit asiakas ja käyttäjä toisistaan.

Asiakas on se, joka ostaa palvelun, kun taas käyttäjä käyttää sitä. Lisäkerroksen tuo vielä loppuasiakas ja tämän palvelukokemus.

Ajankohtaisia esimerkkejä asiakas- ja käyttäjänäkökulman kompleksisuudesta löytyy terveydenhuollosta, jossa tietojärjestelmän varsinaisen käyttäjän palvelukokemuksen jättäminen vähemmälle huomiolle voi johtaa isoihinkin yhteiskunnallisiin vaikutuksiin. Julkisuudessa on kritisoitu kalliiden, mutta huonosti toimivien ja monimutkaisten potilastietojärjestelmien vievän aikaa itse hoitotyöltä (esim. Tolvanen 2021). Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen tuottaman Digityö ja stressi -hankkeen loppuraportissa todetaan tarve kiinnittää enemmän huomiota terveydenhuollon tietojärjestelmien käytettävyyteen (Vehko, Hyppönen, Ryhänen-Tompuri & Heponiemi 2019: 6, 11). Esimerkkinä huonosta käytettävyydestä mainitaan mm. tarve kirjata samoja asioita moneen eri paikkaan, mikä hidastaa työprosesseja ja lisää virheiden riskiä. Raportissa suositetaan loppukäyttäjien eli lääkärin ja sairaanhoitajien ottamista mukaan järjestelmien suunnitteluun.

F-Securen palvelumuotoilun näkökulmasta asiakkaita ovat ns. partnerit ja erityisesti määritetyt ostajapersoonat, joille myydään työkaluja palvella omia loppuasiakkaitaan. Partnerit voidaan siten nähdä tässä tapauksessa resurssi-integraattoreina. Palvelumuotoilutiimi on valinnut keskittyä juuri ostajapersoonien kokemukseen, koska he loppukädessä päättävät, mikä palvelu otetaan käyttöön. Ostajapersoonat eivät kuitenkaan aina ole niitä, jotka käyttävät palvelua päivittäisessä työssään eivätkä he ole myöskään loppuasiakkaita. Joku muu siis päättää, minkä tuotteen tai palvelun loppukäyttäjä käyttöönsä saa, joten palvelun käyttökokemuksetkin oletettavasti vaihtelevat. Lisäksi on erikseen partneriyrityksen loppukäyttäjät ja heidän palvelukokemuksensa, josta palvelumuotoilutiimillä on vähemmän tietoa.

On siis mahdollista, että itse ensisijaisen asiakkaan palvelukokemus on hyvä, mutta loppukäyttäjän ei niinkään. Tämä kertonee siitä, että B2B-asiakaskokemusta on kenties vaikeampi hallita, kun joku tekee päätöksen palvelun hankkimisesta muiden puolesta, ja loput ”tyytyvät kohtaloonsa”. Toisaalta on varmasti käytännössä täytynyt vain tehdä valintoja ja priorisoida monikerroksisista asiakaskokemuksista tärkeimmät ja luottaa siihen, että partnerit pystyvät työkalujen avulla luomaan hyvän asiakaskokemuksen myös loppuasiakkaille. Resurssien mahdollisesti kasvaessa voisi pohtia myös muita asiakaskokemuksia, esimerkiksi Stickdorn ym. (2018: 205) suosittelevat loppuasiakkaan palvelukokemusta ottamista vertailukohdaksi, mikä voi auttaa

tunnistamaan palvelun kehittämisen kannalta keskeiset toimijat ja näkökulmat palveluekosysteemissä.

Tutkimuksen kolmas havainto liittyi palvelumuotoilun tuloksellisuuteen ja sen mittaamiseen. Mittaaminen koettiin monin tavoin haastavana, eikä yrityksellä ollut tutkimuksen toteuttamishetkellä mitään palvelumuotoilun mittareita käytössä. Ongelmallista mittaaminen oli siksi, että palvelumuotoilutoiminta oli F-Securessa uutta ja sen hetken työn tulokset näkyvät usein vasta pidemmällä aikavälillä. On myös erittäin vaikeaa eritellä, mikä kaikki on suoraan palvelumuotoilun vaikutusta. Lisäksi mittaamisesta puhuttaessa on huomioitava, mitä tarkalleen ottaen halutaan tai on mielekästä mitata. Mitataanko ylipäätään palvelumuotoilun (työkalun) tehokkuutta, asiakaskokemuksen parantumista tai vaikkapa palvelumuotoilun tuottavuutta? Entä mitä mittaamisella on tarkoitus saavuttaa? F-Securella oli jo onnistuttu osoittamaan konkreettisella tekemisellä palvelumuotoilun hyötyjä, mutta olisi hienoa voida perustella arvoa taloudellisesti. Kiinnostusta mittareiden laatimiselle kuitenkin oli, ja jonkin verran oli pohdittu mittareita tiettyjen projektien kohdalla. Tämä voisikin olla mahdollinen ensiaskel mittaamiseen, sillä projektit ovat usein rajattuja ja niille on määritetty selkeät tavoitteet.

Käytännön haasteet palvelumuotoilun mittaamisessa ovat innoittaneet myös tieteellistä tutkimusta. Løvlie, Downs ja Reason (2008) etsivät tapoja perustella muotoilun tuottamaa arvoa taloudelle. Tutkijat esittävät kolme lähestymistapaa muotoilun laadun validoinniksi: 1) bruttoarvonlisäys, 2) kolmoistilinpäätös eli Triple Bottom Line ja 3) palvelun käytettävyys. He ehdottavat ROI:n, eli sijoitetun pääoman tuoton arviointia erityisesti projektitasolla hyväksi lähestymistavaksi perustella palvelumuotoilun positiivista vaikutusta talouteen ylipäätään (bruttoarvonlisäys). Alun perin organisaatioiden vastuullisuuden arviointiin kehitetty kolmoistilinpäätös voisi tutkijoiden mukaan toimia myös perusteltaessa palvelumuotoilun arvoa taloudellisten, ympäristöllisten ja sosiaalisten vaikutusten kautta. Kolmantena vaihtoehtona esitetty palvelun käytettävyys on kirjoittajien itsensä rakentama mittari, jossa palvelukokemus pisteytetään neljän parametrin avulla, ja joka osoittaa palvelun mahdolliset kehitystarpeet.

Björklund, Hannukainen ja Manninen (2018) tarkastelevat palvelumuotoilun mittaristoja muotoilun eri kypsyyssasteisissa organisaatioissa. He tuovat esille, että palvelumuotoilun vaikutusten erottaminen muusta yrityksen sisäisen toiminnan tuloksista on erityisen haastavaa kaikilla muotoilun kypsyyssasteilla,

ja tähän soveltuvat mittaristot puuttuvat. Tutkijat pitävät perinteisiä KPI-mittareita, kuten myyntituottoa ja edellä mainittua ROI:ta hyödyllisinä alemmilla muotoilun hyödynnystasoilla, mutta toteavat ulkoisten mittareiden menettävän merkitystään sitä mukaa, kun siirrytään muotoilun portaissa korkeammalle tasolle. Ylemmillä tasoilla, kuten prosessitasolla ja strategiatasolla tarve monipuolisemmille mittareille kasvaa. Näillä tasoilla palvelumuotoilun hyödyt on jo onnistuttu perustelemaan yrityksessä, ja siksi tutkijoiden mukaan voisikin olla mielekkäämpää tarkastella muotoiluajattelun kokonaisvaltaista kehitystä organisaatiotasolla tai sen hyödyntämistä erityisesti liiketoimintamallien kehittämisessä.

Tutkimuksen toteuttamisen jälkeen F-Securessa on tapahtunut suuria organisaatiomuutoksia. Yrityksen kuluttaja- ja B2B-puolet ovat jakautuneet omiksi brändeikseen ja firmoikseen. Kuluttajapuoli on jatkanut F-Secure-nimellä ja B2B-puoli on nyt WithSecure. Myös tämän tutkimuksen tarkastelun kohteena ollut B2B-puolen Business Security -yksikkö on muuttunut, ja designpuoli on nyt jakautunut tuotesuunnittelun tiimiksi ja asiakaskokemustiimiksi. Asiakaskokemustiimissä työskentelee nyt useampi palvelumuotoilija, eli toiminta on saanut runsaasti lisäresursseja. Pitkäjänteinen työ on siis tuottanut jo siltä osin tulosta, että palvelumuotoilu nähdään yhä tärkeämpänä organisaatiossa ja siihen halutaan kohdistaa lisää resursseja. Nämä muutokset ovat tapahtuneet tutkimuksen toteuttamisen jälkeen, mutta tarjoavat lisää kontekstia ja kertovat siitä, että palvelumuotoilussa on tehty oikeita asioita ja suunta vaikuttaa hyvältä.

6.2. Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineistonkeruumenetelmänä oli teemahaastattelu. Tutkimuksen haastateltava valikoitui toteutetun pilottihaastattelun pohjalta yrityksen osoittamana. Haastattelu jouduttiin COVID-19-pandemian takia toteuttamaan etäyhteyksin. Vaikka tekniikka onkin kehittynyt, ei haastattelutilanne ole sama kuin fyysisesti kasvokkain. Eskola ym. (2018: 28) korostavat haastattelujen vuorovaikutteisuuutta kuvaten haastattelun keskusteluna, jossa haastattelija pyrkii saamaan selville tutkimuksen kannalta

kiinnostavat asiat. Teemahaastattelun etu on mahdollisuus tarkentaa ja syventää kysymyksiä haastateltavan vastausten mukaan (Tuomi & Sarajärvi 2013: 73), mutta on mahdollista, että etäyhteydellä toteutetussa haastattelutilanteessa tarkentavia kysymyksiä jäi mahdollisen niukemman vuorovaikutuksen vuoksi tekemättä. Tutkijan omat kokemukset sekä toisaalta tässä tapauksessa kokemattomuus haastattelututkimuksen tekemisestä vaikuttivat myös siihen, mitä ja miten kysyttiin tai jätettiin kysymättä. Osa kysymyksistä osoittautuivat haastattelutilanteessa vaikeatulkintaisiksi, ja joitain kysymyksiä päädyttiin ohittamaan, kun huomattiin päällekkäisyyksiä vastauksissa toisiin kysymyksiin. Haastateltu henkilö on palvelumuotoilun asiantuntija, mutta ei suoranaisesti kovin syvällä koko yrityksen liiketoiminnassa, mikä osittain voi johtua siitä, että palvelumuotoilutoiminta on yrityksessä vielä kehitysvaiheessa eikä koko organisaation läpilyövä strategiatason asia. Näin tarkastelunäkökulmaksi painottui palvelumuotoilun käytännön toiminta. Tämän tutkimuksen aineiston vahvuutena voikin pitää juuri käytännön palvelumuotoilutoiminnan tasolta saatua tietoa ja kokemuksia.

Tutkimusten luotettavuutta arvioidaan yleisesti validiteetin (pätevyys) ja reliabiliteetin (luotettavuus) näkökulmista. Validiteetilla viitataan aineiston analyysimittareihin: mittaavatko ne sitä, mitä on tarkoitus mitata, kun taas puolestaan reliabiliteetin sisältö viittaa tutkimuksen tulosten toistettavuuteen samalla mittarilla (esim. Metsämuuronen 2006: 56). Näkemykset näiden käsitteiden sopivuudesta sellaisenaan laadullisen tutkimuksen arviointiin vaihtelevat, koska ne vastaavat pääasiassa määrällisen tutkimuksen tarpeita (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Tuomi & Sarajärvi 2013: 136; Eskola & Suoranta 1998: 211).

Laadullisen tutkimuksen katsotaan sisältävän erilaisia tutkimusperinteitä ja siksi näkemykset tutkimuksen luotettavuuskeskustelussakin vaihtelevat (Tuomi & Sarajärvi 2013: 134). Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole yksiselitteisiä ohjeita, vaan tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Tuomi & Sarajärvi 2013: 140). Keskeistä on hyvän tieteellisen käytännön eli rehellisyyden, huolellisuuden ja tarkkuuden noudattaminen (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2021) sekä koko tutkimusprosessin avoin ja huolellinen kuvaus (esim. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Eskola ja Suoranta (1998: 210) peräänkuuluttavat tutkijan avointa subjektiviteettia ja roolia luotettavuutta arvioitaessa: kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tutkija itse keskeinen luotettavuuden kriteeri ja luotettavuuden

arviointi koskee siten koko tutkimusprosessia. Tässä tutkimuksessa on pyritty kuvaamaan tutkimusprosessia mahdollisimman avoimesti ja empiriaosuudessa on lisäksi käytetty runsaasti aineistokatkelmia haastattelusta, jolloin lukijan on mahdollista arvioida aineistoa ja analyysin osuvuutta.

6.3. Ehdotuksia jatkotutkimukselle

Tutkimuksen ensimmäinen havainto liittyi palvelumuotoilun asemoitumiseen yrityksessä. Koska palvelumuotoilu oli tutkimuksen toteutushetkellä ollut vasta pari vuotta toiminnassa, voitaisiin jatkotutkimuksena tarkastella muutaman vuoden kuluttua tilannetta uudelleen kohdeyrityksessä. Jo vuosi haastattelun jälkeen informantin kanssa käydyn sähköpostikeskustelun perusteella toiminta oli mennyt merkittävästi eteenpäin. Pidemmän ajan päästä voitaisiin katsoa, mikä palvelumuotoilun rooli on nyt, ja ovatko tavoitteet täyttyneet, eli onko jo integroituna strategiassa ja jos ei ole, niin miten tähän pyritään. Toinen lähestymistapa palvelumuotoilun asemoitumiskysymykseen voisi olla sellainen tutkimus, miten palvelumuotoilu jouhevimmin implementoitaisiin osaksi yrityksen toimintaa. Nyt oli lähdetty ruohonjuuritasolta liikkeelle, mutta se on vain yksi esimerkki siitä, millä on saavutettu menestystä.

Tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli kartoittaa, mitä strategisia mahdollisuuksia palvelumuotoilu avaa. Tähän kysymykseen empiria ei antanut suoraa vastausta, koska kohdeyrityksessä palvelumuotoilu oli vielä alkutaipaleella, eikä yritys ollut organisaatiotasolla riittävän ”kypsynyt”. Haastattelussa nousi kuitenkin esiin sama pohdinta kilpailuedun tavoitteluun liittyen, kuin mitä teoriassakin sivuttiin: tulevaisuuden suunta on palvelu, jolloin varmasti palvelumuotoilunkin merkitys kasvaa. Lisätutkimuksen paikka tähän liittyen voisi sisältää tilanteen kartoittamista toisenlaisessa yrityksessä: sellaisessa, jossa ollaan muotoilun portaiden ylimmällä tasolla ja palvelumuotoilu on yrityksen strategiassa. Tapaustutkimus esimerkiksi pienestä ja uudesta yrityksestä voisi tarjota erilaisen ja kiinnostavan näkökulman.

Tutkimuksen toinen havainto liittyen B2B-liiketoiminnan asiakaskokemuksen monitasoisuuteen sisältää mahdollisen jatkotutkimusaiheen. B2B-puolen asiakaskokemuksista ja palvelumuotoilusta on tehty suhteessa vähemmän

tutkimusta, kenties juuri tästä kompleksisuudesta johtuen. Palveluekosysteemit ja liikesuhdeverkostot ovat niin ikään monimutkaistuneet globaaleilla markkinoilla. Jatkotutkimuksena voisikin syventyä B2B-liiketoiminnan erilaisten asiakastasojen analysointiin tai näiden asiakaskokemuksen hallintaan. Aihe on kiinnostava paitsi käytännön yrityselämässä myös ajankohtainen teoreettisessa keskustelussa. Esimerkiksi Laaksonen (2021) on pyrkinyt lisäämään ymmärrystä asiakasarvon muodostumisesta yhteisluonnin kautta syntyvistä kokemuksista monimutkaisessa palvelussa, nojaten asiakaskeskeiseen näkökulmaan sekä palvelujen markkinoinnin teorioihin.

Tutkimus nosti kolmantena havaintona esiin palvelumuotoilun tuloksellisuuden mittaamisen ja ylipäättään hyötyjen osoittamisen hankaluuden. Palvelumuotoilulle on varmasti sijansa, mutta kärjistäen sanottuna se on yksi työkalu muiden joukossa. Tästä syystä olisi hyvä, jos keinot hyötyjen ja toiminnan kannattavuuden osoittamiseen olisivat paitsi riittävät myös relevantit. Björklund ym. (2018) vertailevat OP-ryhmän palvelumuotoilun hyödyntämisastetta sekä sen kullakin muotoilun kehitystasolla käytössä olevia keinoja mitata palvelumuotoilun vaikutuksia. Tutkijat tuovat OP:n esimerkkitapauksen kautta esille muutamia, kenties saman kypsyyssasteiseen organisaatioon osittain siirrettäviä mittaustapoja, mutta peräänkuuluttavat tieteellisen tutkimuksen tarpeellisuutta aiheen ympärillä, erityisesti kun yhä useammassa organisaatiossa tähdätään palvelumuotoilun juurruttamiseen strategiatasolle.

Palvelumuotoilun tulevaisuuden näkymät ovat näin ollen valoisat ja sen sovellutusalueet tulevat mitä todennäköisimmin laajenemaan entisestään, kun yhä useampi organisaatio omaksuu palvelunäkökulman ajattelutavan. Palvelumuotoilu voikin toimia eräänlaisena tienviittana erilaisille organisaatioille matkalla kohti aitoa asiakaslähtöisyyttä.

LÄHDELUETTELO

- Alhonen, M. & R. Iloranta (2021). Palvelumuotoilun menetelmiä ja työkaluja arkeen. Haaga-Helian julkaisut 5/2021. ISBN 978-952-7225-02-8.
- Arantola, H. (2010). Palveluiden Suomi. *EVA Raportti*. Helsinki: Taloustieto Oy. 73 s. ISBN 978-951-628-506-4.
- Bitner, M. J., A. L. Ostrom & F. N. Morgan (2008). Service Blueprinting: A practical technique for service innovation. *California Management Review* 50:3, 66-94. <https://doi.org/10.2307/41166446>
- Björklund, T., P. Hannukainen & T. Manninen (2018). Measuring the impact of design, service design and design thinking in organizations on different maturity levels. Teoksessa: *Proceedings of ServDes2018 Conference*, 500-511. Toim. Meroni, A., A. M. Ospina Medima & B. Villari. (Linköping Electronic Conference Proceedings; No. 150): Linköping University electronic press.
- Dansk Design Center [online] (2015). The Design Ladder. Four steps of design use. [Siteerattu 18.5.2022]. Saatavana World Wide Webistä: https://issuu.com/dansk_design_center/docs/design-ladder_en
- Davies, A. (2004). Moving base into high-value integrated solutions: a value stream approach. *Industrial and Corporate Change* 13:5, 727-756. <https://doi.org/10.1093/icc/dth029>
- Eskola, J. & J. Suoranta (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 7. painos. Tampere.: Vastapaino. 266 s. ISBN 951-768-035-X.
- Eskola, J., J. Lähti & J. Vastamäki (2018). Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymisopas. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1*, 27-51, 5., uudistettu painos. Toim. Valli, R. Jyväskylä.: PS-Kustannus. ISBN 978-952-451-824-6.
- F-Secure Oyj [online] (2022). About us. [Siteerattu 1.6.2022]. Saatavana World Wide Webistä: <https://www.company.f-secure.com/en/about-us/our-story>
- Goldstein, S. M., R. Johnston, J. Duffy & J. Rao (2002). The service concept: the missing link in service design research? *Journal of Operations Management* 20:2, 121-134. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(01\)00090-0](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(01)00090-0)

- Gopalani, A. & K. Shick (2011). The service-enabled customer experience: a jump-start to competitive advantage. *Journal of Business Strategy* 32:3, 4–12. <https://doi.org/10.1108/02756661111121947>
- Grönroos, C. (1982). An Applied Service Marketing Theory. *European Journal of Marketing*, 16:7, 30–41. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000004859>
- Grönroos, C. (2006). Adapting a service logic for marketing. *Marketing Theory* 6:3, 317–333. <https://doi.org/10.1177/1470593106066794>
- Grönroos, C. (2009). *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. 5. painos. Helsinki: Talentum. 565 s. ISBN 978-952-14-2809-8.
- Grönroos, C. (2011). Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing Theory* 11:3, 279–301. <https://doi.org/10.1177/1470593111408177>
- Grönroos, C. & J. Gummerus (2014). The service revolution and its marketing implications: service logic vs service-dominant logic. *Managing Service Quality* 24:3, 206–229. <https://doi.org/10.1108/MSQ-03-2014-0042>
- Grönroos, C. & P. Voima (2013). Critical service logic: Making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science* 41:2, 133–150. <https://doi.org/10.1007/s11747-012-0308-3>
- Heinonen, K. & T. Strandvik, K. J. Mickelsson, B. Edvardsson, E. Sundström & P. Andersson (2010). A customer-dominant logic of service. *Journal of Service management* 21:4, 531–548. <https://doi.org/10.1108/09564231011066088>
- Heinonen, K. & T. Strandvik (2015). Customer-dominant logic: foundations and implications. *Journal of Services Marketing*, 29:6/7, 472–484. <https://doi.org/10.1108/JSM-02-2015-0096>
- Hirsjärvi, S. & H. Hurme (2010). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Tallinna.: Gaudeamus. 213 s. ISBN 978-952-495-073-2.
- Hirsjärvi, S., P. Remes & P. Sajavaara (2013). *Tutki ja kirjoita*. 18 painos. Helsinki.: Tammi. 464 s. ISBN 978-951-31-4836-2.
- Huikkola, T., R. Rabetino, M. Kohtamäki & H. Gebauer (2020). Firm boundaries in servitization: Interplay and repositioning practices. *Industrial Marketing Management* 90, 90–105. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.06.014>
- Hukkanen, V. [online] (2019). Yle Uutiset: Valtion it-järjestelmät pätkivät ja moni syyttää siitä tietotekniikan keskittämistä – ”Useimmiten sinnitellään ja

keksitään täyteläuseitä asiakkaille”. [Siteerattu 25.2.2020]. Saatavana World Wide Webistä: <https://yle.fi/uutiset/3-10973480>

Hyvärinen, M., E. Suoninen & J. Vuori [online] (2022). Haastattelut. Teoksessa: *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Toim. Vuori, J. Tampere.: Yhteiskuntatieteellinen tietokirjo [ylläpitäjä ja tuottaja]. [Siteerattu 24.4.2022]. Saatavana World Wide Webistä: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>

Jaakkola, E. & T. Hakanen (2013). Value co-creation in solution networks. *Industrial Marketing Management* 42:1, 47–58. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.11.005>

Jaakkola, E., H. Makkonen, A. Salonen & H. Terho (2018). B2B-markkinoinnin tutkimustrendit: Katsaus palvelujen, myynnin ja liiketoimintamallien evoluutioon. Teoksessa: *Miten menee markkinointitiede?* 233–263. Toim. Piha, S. & P. Ojala. Turku.: Painosalama.

Juhila, K. [online] (2022a). Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Teoksessa: *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Toim. Vuori, J. Tampere.: Yhteiskuntatieteellinen tietokirjo [ylläpitäjä ja tuottaja]. [Siteerattu 14.2.2022]. Saatavana World Wide Webistä: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>

Juhila, K. [online] (2022b). Teemoittelu. Teoksessa: *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Toim. Vuori, J. Tampere.: Yhteiskuntatieteellinen tietokirjo [ylläpitäjä ja tuottaja]. [Siteerattu 5.5.2022]. Saatavana World Wide Webistä: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>

Kimbell, L. (2009). Service-dominant logic and design for service. *Proceedings of Service Design Network Conference*.

Kleinaltenkamp, M., R. J. Brodie, P. Frow, T. Hughes, L. D. Peters & H. Woratschek (2012). Resource integration. *Marketing theory* 12:2, 201–205. <https://doi.org/10.1177/1470593111429512>

Laine, M., J. Bamberg & P. Jokinen (2007). Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa: *Tapaustutkimuksen taito*, 9–38. Toim. Laine, M., J. Bamberg & P. Jokinen. Gaudeamus Helsinki University Press.: Helsinki. ISBN 978-952-495-032-9.

- Laaksonen, L. (2021). Co-creating group as a resource for customers' value formation in a complex service. A case study on provider-driven joint building ventures. *Acta Wasaensia* 472. Vaasan yliopisto.: Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö. 416 s. ISBN 978-952-476-989-1.
- Lovelock, C. & E. Gummesson (2004). Whither Services Marketing? In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives. *Journal of Service Research* 7:1, 20–31. <https://doi.org/10.1177/1094670504266131>
- Lusch, R. F. (2011). Reframing supply chain management: A service-dominant logic perspective. *Journal of Supply Chain Management* 47:1, 14–18. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2010.03211.x>
- Løvlie, L., C. Downs & B. Reason (2008). Bottom-line Experiences: Measuring the Value of Design in Service. *Design Management Review* 19:1, 73–79.
- Mager, B. (2008). Service design. Teoksessa: *Design dictionary: Perspectives on design terminology*, 354–357. Toim. Erlhoff, M. & T. Marshall. Basel.: Birkhäuser. ISBN 978-3-7643-8471-5.
- Maglio, P., S. L. Vargo, N. Caswell & J. Spohrer (2009). The service system is the basic abstraction of service science. *Information Systems and e-Business Management* 7:4, 395–406. <https://doi.org/10.1007/s10257-008-0105-1>
- Magrath, A. J. (1986). When Marketing Services, 4Ps Are Not Enough. *Business Horizons* 29:1, 44–50. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(86\)90007-8](https://doi.org/10.1016/0007-6813(86)90007-8)
- Matthyssens, P. & K. Vandenbempt (1998). Creating competitive advantage in industrial services. *Journal of Business & Industrial Marketing* 13:4/5, 339–355. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.07.008>
- McCarthy, E. J. (1960). *Basic Marketing. A Managerial Approach*. Homewood.: R. D. Irwin.
- McColl-Kennedy, J. R., A. Gustafsson, E. Jaakkola, P. Klaus, Z. J. Radnor, H. Perks & M. Friman (2015). Fresh perspectives on customer experience. *Journal of Services Marketing* 29:6/7, 430–435. <https://doi.org/10.1108/JSM-06-2015-0218>
- Mele, C., T. Russo Spena & M. Colurcio (2010). Co-creating value innovation through resource integration. *International Journal of Quality and Service Sciences* 2:1, 60–78. <https://doi.org/10.1108/17566691011026603>

- Metsämuuronen, J. (2006). Laadullisen tutkimuksen perusteet. Teoksessa: *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*, 79–148. Toim. Metsämuuronen, J. Jyväskylä.: Gummerus. ISBN 952-5372-19-7.
- Meyer, C. & A. Schwager (2007). Understanding Customer Experience. *Harward Business Review*, 1–12.
- Morelli, N. (2009). Service as value co-production: reframing the service design process. *Journal of Manufacturing Technology Management* 20:5, 568–590. <https://doi.org/10.1108/17410380910960993>
- Moritz, S. (2005). Service Design: Practical Access to Evolving Field. Köln. 246 s.
- Morrison, S. & F. G. Crane (2007). Building the service brand by creating and managing an emotional brand experience. *Journal of Brand Management* 14:5, 410–421. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550080>
- Oliva, R. & R. Kallenberg (2003). Managing the transition from products to services. *International Journal of Service Industry Management* 14:2, 160–172. <https://doi.org/10.1108/09564230310474138>
- Online Dictionary [online] (2018). Deskriptiivis-analyttinen. [Siteerattu 17.4.2018]. Saatavana World Wide Webistä: <https://fi.oldict.com/deskriptiivis-analyttinen/>
- Pine, B. & J. Gilmore (1998). Welcome to the Experience Economy. *Harward Business Review*. 97-105.
- Pine, B. & J. Gilmore (1999). *The Experience Economy*. Boston.: Harward Business Review Press. 359 s. ISBN 978-1-4221-6197-5.
- Pullmann, M. E. & M. A. Gross (2004). Ability of Experience Design Elements to Elicit Emotions and Loyalty Behaviors. *Decision Sciences* 35:3, 551–578. <https://doi.org/10.1111/j.0011-7315.2004.02611.x>
- Ravald, A. & C. Grönroos (1996). The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing* 30:2, 19–30. <https://doi.org/10.1108/03090569610106626>
- Robinson, T., C. M. Clarke-Hill & R. Clarkson (2002). Differentiation through Service: A Perspective from the commodity chemicals sector. *Service Industries Journal* 22:3, 149–166. <https://doi.org/10.1080/714005092>

- Saaranen-Kauppinen, A. & A. Puusniekka [online] (2006). KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto [ylläpitäjä ja tuottaja]. [Siteerattu 14.5.2022]. Saatavana World Wide Webistä: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>
- Saarela-Kinnunen, M. & J. Eskola (2007). Tapaus ja tutkimus = Tapaustutkimus? Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I*, 184–195, 2. korjattu ja täydennetty painos. Toim. J. Aaltola & R. Valli. Jyväskylä.: PS-kustannus. ISBN 978-952-451-164-3.
- Salonen A. & E. Jaakkola (2015). Firm boundary decisions in solution business: Examining internal vs. external resource integration. *Industrial Marketing Management* 51:(November), 171–183. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.05.002>
- Shaw, C. & J. Ivens (2005). *Building great Customer Experience*. Uudistettu painos. Lontoo.: Palgrave Macmillan. 218 s. ISBN 978-1-4039-3949-4.
- Sormunen, T. [online] (2008). Tekniikka & Talous: Nettikritiikki tuo potkua it-projekteihin. [Siteerattu 25.2.2020]. Saatavana World Wide Webistä: <https://www.tekniikkatalous.fi/uutiset/nettikritiikki-tuo-potkua-it-projekteihin/bf954bd2-0f03-3f23-a088-10aaecf161b9>
- Spohrer, J., P. Maglio, J. Bailey & D. Gruhl (2007). Steps toward a science of service systems. *IEEE Computer Society* 40:1, 71–77. DOI: 10.1109/MC.2007.33
- Stickdorn, M., A. Lawrence, M. Hormess & J. Schneider (2018). *This is service design doing. Applying service design thinking in the real world. A practitioner's handbook*. 1. painos. Sebastopol.: O' Reilly Media. 542 s. ISBN 978-1-491-92718-2.
- Storbacka, K., C. Windahl, S. Nenonen & A. Salonen (2013). Solution business models: Transformation along four continua. *Industrial Marketing Management* 42:5, 705–716. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.05.008>
- Storbacka, K., R. J. Brodie, T. Böhm, P. Maglio & S. Nenonen (2016). Actor engagement as a microfoundation for value co-creation. *Journal of Business Research* 69:8, 3008–3017. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.034>

- Teixeira, J., L. Patrício, N. J. Nunes, L. Nobrega, R. P. Fisk & L. Constantine (2012). Customer experience modeling: from customer experience to service design. *Journal of Service management* 23:3, 362–376. <https://doi.org/10.1108/09564231211248453>
- Tilastokeskus [online] (2020). Suomen virallinen tilasto (SVT): Kansantalouden tilinpito. [Siteerattu 18.2.2020]. Saatavana World Wide Webistä: <http://www.stat.fi/til/vtp/index.html>
- Tilastokeskus [online] (2019). Suomen virallinen tilasto (SVT): Yrityspalvelut 2018. [Siteerattu 18.2.2020]. Saatavana World Wide Webistä: <http://www.stat.fi/til/palhy/tup.html>
- Tolvanen, P. [online] (2021). Yle uutiset: Uudet potilastietojärjestelmät maksavat satoja miljoonia, mutta niiden käytettävyys on surkea – lääkärin aika tuhraantuu klikkailuun. [Siteerattu 21.5.2022]. Saatavana World Wide Webistä: <https://yle.fi/uutiset/3-12088492>
- Tuomi, J. & A. Sarajärvi (2013). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 11., uudistettu painos. Helsinki.: Kustannusosakeyhtiö Tammi. 182 s. ISBN 978-951-31-5369-4.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) [online] (2021). Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). Päivitetty 7.7.2021. [Siteerattu 14.5.2022]. Saatavana World Wide Webistä: <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>
- Tuulaniemi, J. (2013). *Palvelumuotoilu*. 2., tarkistettu painos. Helsinki.: Talentum. 306 s. ISBN 978-952-14-1551-7.
- Vargo, S. L. & R. F. Lusch (2004a). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing* 68:1, 1–17. <https://www.jstor.org/stable/30161971>
- Vargo, S. L. & R. F. Lusch (2004b). The four service marketing myths. Remnants of a goods-based, manufacturing model. *Journal of Service Research* 6:4, 324–335. <https://doi.org/10.1177/1094670503262946>
- Vargo, S. L. & R. F. Lusch (2006). Service-dominant logic: What it is, what it is not, what it might be. Teoksessa: *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate and directions*, 43–56. Toim. Lusch, R. F. & S. L. Vargo. New York.: M. E. Sharpe.

- Vargo, S. L. & R. F. Lusch (2008a). Why “service”? *Journal of the Academy of marketing Science* 36:1, 25–38. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0068-7>
- Vargo, S. L. & R. F. Lusch (2008b). From goods to service(s): Divergences and convergences of logics. *Industrial Marketing Management* 37:3, 254–259. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.07.004>
- Vargo, S. L. & R. F. Lusch (2008c). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science* 36:1, 1–10. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>
- Vargo, S. L. & R. F. Lusch (2011). It’s all B2B...and beyond: Toward a systems perspective of the market. *Industrial Marketing Management* 40:2, 181–187.
- Vargo, S. L. & R. F. Lusch (2016). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science* 44:1, 5–23. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0456-3>
- Vargo, S. L. & R. F. Lusch (2017). Service-dominant logic 2025. *International Journal of Research in Marketing* 34:1, 46–67. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.001>
- Vandermerwe, S. & J. Rada (1988). Servitization of Business: Adding Value by Adding Services. *European Management Journal* 6:4, 314–324. [https://doi.org/10.1016/0263-2373\(88\)90033-3](https://doi.org/10.1016/0263-2373(88)90033-3)
- Vehko, T., H. Hyppönen, M. Ryhänen-Tompuri & T. Heponiemi (2019). Miten tietojärjestelmät palvelevat terveydenhuollon ammattilaisten työtä? Vaikutukset työhön ja hyvinvointiin. Digityö ja stressi -hankkeen loppuraportti. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL). Työpaperi 4/2019. 45 s. Helsinki.: PunaMusta Oy. ISBN 978-952-343-279-6 (verkkojulkaisu)
- Vilkka, H., M. Saarela & J. Eskola (2018). Riittääkö yksi? Tapaustutkimus kuvaajana ja selittäjänä. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*, 190–201. 5., uudistettu painos. Toim. Valli, R. Jyväskylä.: PS-Kustannus. ISBN 978-952-451-824-6.
- Virrankoski, A. (2013). Palvelumuotoilu toi uuden toimintakulttuurin. Julkaisussa: *Signum* 2013:3, 5–7.

- Vuori, J. [online] (2022a). Tapaustutkimus. Teoksessa: *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Toim. Jaana Vuori. Tampere.: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. [Siteerattu 14.2.2022]. Saatavana World Wide Webistä: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>
- Vuori, J. [online] (2022b). Laadullinen sisällönanalyysi. Teoksessa: *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Toim. Jaana Vuori. Tampere.: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. [Siteerattu 5.5.2022]. Saatavana World Wide Webistä: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>
- Wetter-Edman, K. (2009). Exploring Overlaps and Differences in Service Dominant Logic and Design Thinking. *1st Nordic Conference on Service Design and Service Innovation, Oslo, Norway*.
- Wetter-Edman, K., D. Sangiorgi, B. Edvardsson, S. Holmlid, C. Grönroos & T. Mattelmäki (2014). Design for value co-creation: Exploring synergies between design for service and service logic. *Service Science* 6:2, 106–121. <https://doi.org/10.1287/serv.2014.0068>
- Zomerdiijk, L. G. & C. A. Voss (2010). Service Design for Experience-Centric Services. *Journal of Service Research* 13:1, 67–82. <https://doi.org/10.1177/1094670509351960>

LIITE

Liite 1. Haastattelurunko F-Secure Oyj

Haastateltavan:

- nimi?
- koulutus/työtausta? (jos haluaa kertoa)
- nykyinen toimenkuva (erityisesti suhteessa palvelujen kehittämiseen, jos ei suoraan työskentele palvelumuotoilussa)
- mikä sai tulemaan kyseisten tehtävien pariin? Mitä tavoitteita olet asettanut tämän toiminnan kehittämiseksi yrityksessä?
- ketkä ovat (palvelumuotoilun tiimin) tärkeimpiä kollegoita/sisäisiä yksiköitä (henkilöitä/tiimejä) vai onko ne asiakkaat?

TEEMAT

1. Palvelumuotoilun järjestäminen yrityksessä

- 1.1. Miksi olette lähteneet palvelumuotoiluun? Mitä sillä tavoitellaan?
- 1.2. Miten siihen on lähdetty, ja onko palvelumuotoilu strategiatason asia yrityksessä? (Jos on, niin miten koette, onko henkilökunta sisäistänyt asian? Onko kyseessä koko organisaation läpi lyövä ”mindset”, ja jos on, niin missä määrin vaatinut esim. henkilökunnan koulutusta?)
- 1.3. Miten päätös palvelumuotoiluun lähtemisestä on tehty?
- 1.4. Miten palvelumuotoilu on yrityksessä organisoitu/resursoitu?
- 1.5. Ketkä palvelumuotoilua tekevät ja millaisella osaamisella? (Mistä työntekijät on löydetty?)
- 1.6. Onko otettu mallia jostain?
- 1.7. Mikä tilanne palvelumuotoilussa on yrityksessä ja miten se tällä hetkellä toimii?
- 1.8. Miten näette, että palvelumuotoilu on tähän mennessä toiminut (mitä haasteita kohdattu, mitkä ovat olleet onnistumisen kohokohtia ja miksi), sekä miten onnistumisia on mitattu?
- 1.9. Onko vuoden 2020 koronaviruspandemia vaikuttanut palvelumuotoilutoimintaan ja jos on, miten?

2. Asiakaskokemuksen merkitys

- 2.1. Mistä asiakaskokemus on saanut alkunsa? Onko taustalla jotain ajatusmallia? Esim. SDL, CDL.
- 2.2. Minkälaisia asiakaskokemukset ovat yrityksessänne? Entä yleisemmin IT-toimialalla?
- 2.3. Miten koette, että asiakaskokemukseen päästään palvelumuotoilulla kiinni?
- 2.4. Onko asiakaskokemus palvelumuotoilunne lähtökohtana? Miten asiakaskokemus ohjaa palvelumuotoilua?
- 2.5. Mitä odotuksia olette asettaneet asiakaskokemuksen ottamisella keskiöön? (Ketkä erityisesti pitäisi saada sitoutettua palvelumuotoilun ja asiakaskokemuksen merkitykseen?)
- 2.6. Mitä asiakaskokemuksessa olisi mielestänne vielä kehitettävää?

3. Palvelumuotoilun käytäntö

- 3.1. Miten palvelumuotoilua on viety käytäntöön (minkälaisen prosessin avulla/kautta)? Miten sitä hyödynnetään? Missä palveluissa? (b2b, b2c?) (Eri palvelutyyppien avaus? esim. b2b, lisäpalvelut, after sales -palvelut, kokonaisratkaisut tms.)
- 3.2. Miten organisaatiossa toteutetaan palvelunsuunnittelun mallia? Onko esim. workshoppeja/tilaisuuksia, onko palvelumuotoilun tiimi mukana asiakastilaisuuksissa?
- 3.3. Miltä tyyppinen palvelumuotoilun prosessi näyttää, minkälaisia vaiheita siihen yleensä sisältyy?
- 3.4. Minkälainen rooli/merkitys asiakaskokemuksella on koko yrityksen menestymisen/kilpailukyvyn näkökulmasta?
- 3.5. Vaikuttaa siltä, että asiakaskokemus on teille aika iso kilpailuetu. Koetteko sen näin?
- 3.6. Miten näette toimivanne suhteessa kilpailijoihin? Miten palvelua tarjotaan markkinoille?

4. Palvelumuotoilun tulokset

- 4.1. Miten palvelumuotoilun tuloksia saadaan selville? (Haastatellaanko asiakkaita?) (Mitkä ovat KPI:t eli key performance indicators?)
- 4.2. Minkä tyyppistä hyötyä on saatu? (esim. myyntiä, pitempiä asiakkuuksia, uusia asiakkuuksia).
- 4.3. Miten asiakastieto on organisoitu, ja saavatko kaikki tietoa, jotka sitä tarvitsevat ja miten saatua tietoa hyödynnetään?

4.4. Miten palvelumuotoilu on vaikuttanut asiakaskokemukseen? Onko asiakas osallistettu arvontuottoon ja jos on, miten?

4.5. Miten näette, mitä lisäarvoa asiakkaalle tuo, kun olette huomioineet asiakaskokemuksen? Minkälaista asiakaspalautetta on saatu?

4.6. Onko esimerkkejä erityisen onnistuneista palvelumuotoilun tapauksista/onnistuneista palveluista/tyytyväisistä asiakkaista? Muita palvelumuotoilun onnistumisia? Entä esimerkkejä siitä, kun ei olla täysin onnistuttu? Mitkä olivat mielestänne avainjuttuja onnistumisten takana?

5. Palvelumuotoilun tulevaisuuden näkymät

5.1. Miten tyytyväisiä olette itse tämänhetkiseen palvelusuunnitteluun?

5.2. Miten näette, mitkä ovat palvelumuotoilun tulevaisuuden (uudet) sovellutusalueet yrityksessänne? Entä laajemmin tietoteknisellä toimialalla?

5.3. Mihin haluaisitte tulevaisuudessa palvelumuotoilussa päätyä (esim. liiketoiminnan kasvu, asiakasarvo, asiakaslähtöisyyden lisääminen, yhteistyö muiden yritysten kanssa...)? Tulevaisuuden skenaarioita, visioita, haaveita?

5.4. Miten näkisitte pääseväanne näihin maaleihin? Entä mitä näette tulevaisuuden haasteina/esteinä visioiden toteutumiselle?

(5.5. Teidän vahvuutenne tuntuvat olevan nämä ja nämä, heikkoudet/haasteet nämä ja nämä, onko näin?)

5.6. Jotain lisättävää/kysyttävää?

KIITOS!