

**Taideteollinen korkeakoulu**

# **MITÄ ON PALVELUMUOTOILU?**

**– MUOTOILUN HYÖDYNTÄMINEN PALVELUJEN SUUNNITTELUSSA**

**Mikko Koivisto**

**Taiteen maisterin lopputyö  
2007**

# TIIVISTELMÄ

Työn nimi: Mitä on palvelumuotoilu? – Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa	
Tekijä: Mikko Johannes Koivisto	
Osasto: Muotoilu	
Koulutusohjelma: Teollinen muotoilu	
Valmistumisvuosi: 2007	
Työn laji: Taiteen maisterin lopputyö	
Ohjaaja: Annaleena Hakatie, TaM	Sivumäärä: 79
<p>Palvelujen osuus yhteiskuntien tuotanto- ja työllisyysrakenteesta on tasaisesti kasvanut 1970-luvulta alkaen kaikissa kehittyneissä maissa, kun samaan aikaan maatalous ja teollinen tavaratuotanto ovat menettäneet osuuknsiaan. Muutoksen myötä palvelut ovat kasvaneet suurimmaksi talouden toimialaksi länsimaissa. Teollisen muotoilun toimistojen palveluista tuotesuunnittelu on yhä keskeinen osa toimintaa. Palvelujen yhteiskunnallisen merkityksen kasvun ja muotoilutoiminnan perinteisen tehtäväkentän laajentumisen myötä on havaittavissa uuden tutkimus- ja osaamisalueen – palvelumuotoilun – kehkeytyminen. Palvelumuotoilulla tarkoitetaan palvelujen innovointia, kehittämistä ja suunnittelua muotoilun menetelmin.</p> <p>Tämä taiteen maisterin lopputyö tarkastelee sitä, mitä palvelumuotoilulla tarkoitetaan, ja kuinka palvelumuotoilua voidaan hyödyntää osana palvelujen tuotekehitystä. Tutkimuksen tavoitteena on määrittää palvelumuotoilun käsite, selvittää palvelumuotoilun suunnitteluprosessi ja kuvata siinä käytetyt suunnittelumenetelmät. Tarkoituksena on saada yleiskäsitys palvelumuotoilusta kartoittamalla akateemista keskustelua, tutkimusta sekä ammatinharjoittajien kokemuspohjaista tietoa aiheesta.</p> <p>Lopputyön tavoitteena on palvelujen kehittämisen teorian ja case-yrityksen kautta saada ymmärrys palvelujen kehittämisen nykykäytännöistä. Näitä nykykäytäntöjä verrataan palvelumuotoiluun, jotta voidaan selvittää, miten nämä eroavat toisistaan, ja mitä potentiaalista hyötyä palvelumuotoilun soveltamisesta palvelun tuotekehityksessä voisi olla.</p> <p>Lopputyön toimeksiantajana ja samalla tutkimuksen case-yrityksenä on Finnair Oyj.</p> <p>Tutkimuksessa on tehty laaja palveluihin ja muotoiluun suuntautunut kirjallisuuskatsaus. Tutkimustietoa Finnairista on hankittu tekemällä haastatteluja ja keräämällä Finnairin sisäistä julkaisematonta materiaalia, kuten prosessikaavioita, kuvauksia ja raportteja. Haastatteluihin pyrittiin saamaan henkilöitä, joilla on keskeinen vaikutus Finnairin palvelujen kehittämiseen. Palvelumuotoilu -käsitteen ymmärtämiseksi tutkimuksessa on tehty kirjallisuuskatsaus sekä haastateltu palvelumuotoiluasiantuntijoita.</p>	
Aineisto: Kirjallinen työ	
Avainsanat: Palvelumuotoilu, palvelut, muotoilu, palvelujen tuotekehitys, Finnair	

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ LUETTELOT KÄSITTEISTÖ

<b>I JOHDANTO</b>	<b>9</b>
1.1 Johdanto tutkimusaiheeseen	9
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	10
1.3 Tutkimuksen rajaukset	11
1.4 Tutkimuksen metodologia ja tutkimusmenetelmät	11
1.5 Tutkimukseen liittyvä terminologia	12
<b>2 PALVELUJEN VALLANKUMOUS JA PALVELUJEN KEHITTÄMISEN NYKYTILA</b>	<b>14</b>
2.1 Yhteiskuntien tuotanto- ja työllisyysrakenteen palveluistuminen	14
2.1.1 Palveluistumiseen vaikuttaneet tekijät	16
2.2 Palvelujen kehittämisen nykytila	17
2.2.1 Palvelujen tuottavuudessa ja innovatiivisuudessa on parantamisen varaa	18
2.2.2 Unohtuiko asiakas?	18
<b>3 MUOTOILUN LAAJENTUNEET TEHTÄVÄT</b>	<b>20</b>
3.1 Muotoiluun liittyviä määrittelyjä	20
3.2 Muotoilun erityinen ammattiosaaminen	21
3.3 Muotoilu on sekä fyysisten ympäristöjen että niihin liittyvien prosessien ja systeemien suunnittelua	22
3.3.1 Käyttäjätietämys mukana suunnitteluprosessissa	22
3.3.2 Käyttäjätiedon keräämiseen liittyviä menetelmiä	24
3.4 Muotoilu on kokonaisvaltainen suunnitteluprosessi	25
3.5 Muotoilun käyttö on taloudellisesti kannattavaa	26
3.6 Muotoilulla saavutettavat hyödyt	26
<b>4 MIKÄ ON PALVELU?</b>	<b>29</b>
4.1 Palvelun käsitteen määrittely	29
4.2 Palvelujen yleiset ominaisuudet	29
4.3 Palvelujen luokittelua	31
<b>5 PALVELU TUOTTEENA</b>	<b>35</b>
5.1 Palvelutuote	35
5.2 Laajennetun palvelutarjooman malli	37
5.3 Palvelujärjestelmämalli	37
5.4 Palvelun laatutekijät	38
5.4.1 Palvelun tekninen ja toiminnallinen laatu	39
5.4.2 Palvelumaiseman laatu	39
5.4.3 Odotettu laatu vs. koettu laatu	39
<b>6 PALVELUN KEHITTÄMISEN TEOREETTINEN MALLI</b>	<b>42</b>
6.1 Palvelujen kehittämisen ominaispiirteitä	42
6.2 Palvelujen kehittämisen teoreettisia malleja	42

6.3	Palvelujen suunnitteluprosessin vaiheet ja käytetyt suunnittelumetodit	43
6.3.1	Palvelujen ideointi	43
6.3.2	Palveluidean määrittäminen	44
6.3.3	Palvelun tuotantokonseptin laadinta	44
6.3.4	Palvelumallin laadinta	46
6.3.5	Palvelun käyttöönottosuunnitelma	46
6.3.6	Palvelun lanseeraus	46
7	CASE: FINNAIR PALVELUJEN KEHITTÄJÄNÄ	48
7.1	Finnair lyhyesti	48
7.2	Finnairin Reittiliikenne -liiketoimintayksikön palvelukonseptit sekä asiakkaan palveluketju	50
7.3	Finnairin reittiliikenteen palvelujen kehittämiseen osallistuvat tahot	51
7.4	Finnairin reittiliikenteen palvelujen kehittämisen prosessi ja käytetyt suunnittelumetodit	53
7.4.1	Tiedon keruu	53
7.4.2	Tiedon analysointi	58
7.4.3	Kehittämiskohteiden priorisointi	58
7.4.4	Projektsuunnitelman laadinta ja projektiryhmän nimeäminen	59
7.4.5	Ideointi ja konseptointi	59
7.4.6	Palvelukonseptin sisäänajotestaus ja käyttöönottopäätös	60
7.4.7	Palvelun tuotteet -manuaalin päivitys	60
7.4.8	Henkilöstön koulutus	61
7.4.9	Uudistetun palvelukonseptin lanseeraus	61
7.5	Miten muotoilu osallistuu Finnairin palvelun tuotekehitykseen?	61
8	MITÄ ON PALVELUMUOTOILU?	64
8.1	Palvelumuotoilun määrittelyä	64
8.2	Palvelumuotoilun rakennuspalikat	66
8.2.1	Palvelun kontaktipisteet	66
8.2.2	Palvelutuokiot	67
8.2.3	Palvelupolku	67
8.3	Palvelumuotoilun tehtävät ja suunnittelun tavoitteet	67
8.3.1	Suunnittelun tavoitteet	69
8.4	Palvelumuotoilun arvopohja	69
8.5	Palvelumuotoilun osaamisopohja	70
8.6	Palvelumuotoilun suunnitteluprosessi ja metodologia	72
8.6.1	Ymmärrä	72
8.6.2	Pohdi	73
8.6.3	Kehitä	74
8.6.4	Seulo	75
8.6.5	Selitä	75
8.6.6	Toteuta	75
9	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	77

## LÄHTEET

# LUETTELOT

## TAULUKKOLUETTELO

- Taulukko 1. Muotoilu on kokonaisvaltainen suunnitteluprosessi.
- Taulukko 2. Aineettoman hyödykkeen eli palvelun ja fyysisen hyödykkeen eli tavaran välisiä tärkeitä eroja.
- Taulukko 3. Palvelujen luokittelu palvelutapahtuman luonteen mukaan.
- Taulukko 4. Palvelupaketti.
- Taulukko 5. Palvelujärjestelmämalli.
- Taulukko 6. Malleja palvelujen suunnittelu prosesseista.
- Taulukko 7. Finnair -konsernin liiketoiminta-alueet ja -yksiköt.
- Taulukko 8. Finnairin reittiliikenteen palvelukonseptit.
- Taulukko 9. Asiakkaan kokemus Finnairin palveluketjussa.
- Taulukko 10. Esimerkki Finnairin käsittelystä asiakaspalautteesta.
- Taulukko 11. Palvelumuotoilun suunnitteluprosessista esitetyjä malleja.
- Taulukko 12. Esimerkkejä palvelunäytteistä.
- Taulukko 13. Palvelujen kehittämisen teoria ja Finnairin tapa kehittää palveluja vertailussa palvelumuotoiluun.

## KUVIOLUETTELO

- Kuvio 1. Palvelusektorin arvonlisäyksen muutos OECD-maissa, %-yksikköinä.
- Kuvio 2. Työllisyysrakenteen muutos kehittyvässä taloudessa.
- Kuvio 3. Eri sektorien osuus maailman taloudesta.
- Kuvio 4. Laajennettu palvelutarjooma.
- Kuvio 5. Esimerkki palvelumallista.
- Kuvio 6. Finnairin palveluntuotekehitysprosessin vaiheet.

# KÄSITTEISTÖ

<b>Asiakas</b>	Palvelujen tai tavaroiden ostaja. Asiakas voi olla yksittäinen henkilö, henkilöryhmä tai organisaatio. Asiakkaita voivat olla sekä todelliset että mahdolliset asiakkaat, jotka yhdessä muodostavat palveluntuottajan asiakaskunnan. (Vonderembse & White 1996, 817.)
<b>Asiakaskeskeisyys</b>	Asiakaskeskeisesti suuntautuneen organisaation toiminnan lähtökohtana ovat asiakkaiden tarpeet ja toiveet sekä asiakkaiden ongelmien ratkaiseminen. Asiakkaiden näkemyksiä arvostetaan, niitä selvitetään aktiivisesti, ja ne otetaan huomioon palvelujen suunnittelussa ja toteutuksessa. (Lämsä & Uusitalo 2002, 28, 35).
<b>Elämyksellisyden suunnittelu</b>	Elämyksellisyden suunnittelu on lähestymistapa, jossa suunnitellaan kokemuksellisuutta mihin tahansa mediaan. Elämyksellisyden suunnittelussa kiinnitetään huomiota kaikkiin tilallisiin ulottuvuuksiin, ajallisuuteen, ihmisen kaikkiin aisteihin, vuorovaikutussuhteisiin, asiakkaan saavuttamaan arvoon, henkilökohtaisiin merkityksiin ja emotionaaliseen kontekstiin. (Shedroff 2006.)
<b>Elämys, kokemus</b>	Aistihavainnoista, tuntemuksista, tiedosta ja tunteiden kokonaisuudesta muodostuva kokonaisuus tiettyssä vuorovaikutustilanteessa tai tapahtumassa. Muotoilussa tuotteen, palvelun tai brandin määrittämistä moniaistilliseksi ja tunteisiin vetoavaksi kokonaisuudeksi. (Press & Cooper 2003, 204.)
<b>Elämystalous</b>	Joseph Pinen and James Gilmoren mukaan kehittyneet markkinataloudet ovat siirtymässä elämystalouteen (engl. <i>Experience Economy</i> ), jossa yritykset liittävät tavaroihin ja palveluihin elämyksellisyttä pärjätäkseen markkinoilla. Kuluttajat ovat valmiita maksamaan elämyksistä enemmän kuin pelkistä hyödykkeistä. (Pine & Gilmore 1999).
<b>Estetiikka</b>	Muodon ja kauneuden perusteet, jotka esiintyvät tyylien ja makumielymysten määrittelyssä (Press & Cooper 2003, 203).
<b>Etnografia</b>	Systemaattinen ja induktiivinen (ei hypoteesia) kulttuurin tutkimus. Tarkkailemalla käyttäytymistä tutkija pyrkii määrittämään päämäärät ja arvot toiminnan takana. Etnografian tutkimusmenetelmät (video-havainnointi ja toimintaympäristökartoitus) ovat osoittautuneet erittäin tehokkaiksi suunnittelun tehtävämäärittelyyn. (Press & Cooper 2003, 204).
<b>Hyödyke</b>	Hyödykkeellä tarkoitetaan aineellista tai aineetonta välinettä, joka tyydyttää ihmisten tarpeita. Aineellisia hyödykkeitä ovat tavarat ja aineettomia hyödykkeitä ovat palvelut. (Tilastokeskus 2007.)
<b>Identiteetti (yrityskuva)</b>	Organisaation hahmo ja arvot, mukaan lukien yrityskulttuuri, esitettyinä yritysviestinnän, tuotteiden, palvelujen, brändin, toimintilojen ja henkilökunnan käyttäytymisen kautta (Press & Cooper 2003, 205).
<b>Innovaatio</b>	Innovaatio voidaan määritellä tuotteeseen, palveluun tai muuhun toimintaan liittyväksi uudistukseksi, jolla on arvoa kilpailutilanteessa (Brunila & Vihriälä 2004, 50).
<b>Innovatiivisuus</b>	Innovatiivisuudella tarkoitetaan esimiehen, työryhmän, yksikön tai organisaation ominaisuutta, taitoa tai kapasiteettia luoda ideoita ja hyödyntää niitä. Innovatiivinen organisaatio tuo markkinoille jatkuvasti menestystuotteita ja palveluita sekä kehittää sisäisiä prosessejaan ja tuotantoaan. (Korpelainen & Lampikoski 1997, 16.)
<b>Kontaktipisteet</b>	Palvelu muodostuu yksittäisistä kontaktipisteistä (engl. <i>touchpoints</i> ), joiden kautta asiakkaat kokevat palvelun. Kontaktipisteet voivat olla käsin koskeltavia fyysisiä asioita, tiloja tai vuorovaikutusta ihmisen ja laitteen tai ihmisten välillä. Asiakas kokee kontaktipisteet ajassa palvelupolkuna. (Løvlie, työpaja 27.9.2005; Holmlid 2005, 65.)
<b>Käytettävyys</b>	Toiminnallinen käytön helppous. Käytettävyys määrittää sen asteen, miten helppoa tuotteen tai palvelun käyttö käyttäjälleen on. (Press & Cooper 2003, 206.)
<b>Käyttäjakeskeinen suunnittelu</b>	1990-luvun aikana on vakiintunut käsitys, että hyvään käytettävyyteen voidaan päästä vain tuomalla käyttäjät tavalla tai toisella mukaan suunnitteluun. Tällaista prosessia kutsutaan käyttäjakeskeiseksi tai -lähtöiseksi suunnitteluksi. (Kuutti 2000, 82.)
<b>Käyttäjäkokemus</b>	Termi, joka viittaa kaikkiin tekijöihin käyttäjän ja tuotteen tai palvelun vuorovaikutussuhteessa. Esimerkiksi, kuinka tuote otetaan vastaan, kuinka tuotteen käyttö opitaan ja kuinka tuotetta käytetään. Termi korostaa teknisiä, sosiaalisia ja esteettisiä tekijöitä. (Press & Cooper 2003, 206.)
<b>Markkinatutkimus</b>	Markkinatutkimuksella tutkitaan kuluttajien tarpeita, jotta organisaatio voi määrittää uusia markkinoita nykyisille tuotteilleen ja löytää kysyntää uusille tuotteille (Vonderembse & White 1996, 820).
<b>Palveluidea</b>	Palveluidea on jotain vielä toteutumaton ja ennen kokematon. Se on ajatus palvelusta, joka voitaisiin mahdollisesti toteuttaa. Palveluideana voidaan pitää myös olemassa olevaan palveluun liittyvää uudistusta, jolla palvelusta saadaan toimivampi, nopeampi ja taloudellisempi. (Kinnunen 2003, 9-10.)

<b>Palveluinnovaatio</b>	Palveluinnovaatio on palvelutuotteeseen tai palvelun tuotantoprosessiin liittyvä uudistus, joka tuottaa lisäarvoa asiakkaalle tai palveluntuottajalle ja näin parantaa innovaation tuottaneen palveluyrityksen kilpailuasemaa siinä markkinasegmentissä, jossa yritys toimii. (Suutari 2005, 21).
<b>Palvelujen markkinointi</b>	Palvelujen markkinointi on palveluihin kohdistuvaa markkinointia. Palvelujen markkinoinnin tutkimus aloitettiin 1970-luvulla. Sen piirissä on tutkittu muun muassa palvelujen ja tavaroiden eroja, palvelujen laatua ja palvelun tuotantoa, jotta palveluja pystyttäisiin markkinoimaan paremmin. (Kinnunen 2003, 5.)
<b>Palveluketju</b>	Samana asiakkaan tiettyyn ongelmakokonaisuuteen kohdistuva suunnitelmallinen ja yksilöllisesti toteutuva palvelun tuotantoprosessin kokonaisuus (Finnair 2005c).
<b>Palvelukonsepti</b>	Määrittely palveluidea, kertoo palvelun perusajatuksen (Rekola & Rekola 2005, 5).
<b>Palvelumaisema</b>	Palvelun fyysinen ympäristö (Grönroos 2000, 103).
<b>Palvelurajapinta</b>	Palvelurajapinnalla ( <i>engl. service interface</i> ) tarkoitetaan palveluntarjoajan ja asiakkaan välistä rajapintaa. Tässä rajapinnassa tapahtuu palveluntarjoajan ja asiakkaan välinen vuorovaikutus. (Holmlid 2005, 65; Mager 2004, 56; South, työpaja 27.9.2005)
<b>Palvelusektori</b>	Palvelusektori koostuu neljästä eri liiketoimialasta. Nämä ovat tuottajapalvelut, kauppa ja logistiikka, henkilökohtaiset palvelut ja hyvinvointipalvelut. (OECD 2000, 83.)
<b>Palvelutalous</b>	Palvelutaloudessa talouden painopiste on palvelujen tarjonnassa.
<b>Palveluntarjoaja</b>	Taho joka tarjoaa palveluja toiselle taholle. Myös palveluntuottaja.
<b>Palvelun tuotantoprosessi</b>	Systemaattinen, määrämuotoinen, ennustettava ja täsmällisesti ohjeistettu toimintatapa, jolla palvelut saadaan aikaan (Rekola & Rekola 2005, 5).
<b>Palveluntuottaja</b>	Taho joka tarjoaa palveluja toiselle taholle.
<b>Palveluorganisaatio</b>	Jokainen palveluja tuottava ja toimittava organisaatio, oli se sitten palveluyritys, julkisyhteisö tai teollisuusyritys (Grönroos 2000, 50).
<b>Palvelupolku</b>	Palvelujen prosessimainen luonne pitää sisällään ajallisen perspektiivin eli palvelu koetaan ajassa palvelupolkuna ( <i>engl. service journey</i> ) useiden eri kontaktipisteiden kautta. Asiakkaan palvelupolkuun vaikuttaa suunniteltu palvelun tuotantoprosessi sekä asiakkaan omat valinnat. (Løvlie, työpaja 27.9.2005.)
<b>Palvelutapahtuma</b>	Palveluntuottajan ja asiakkaan välinen yksittäinen vuorovaikutustilanne.
<b>Segmentointi</b>	Prosessi, jossa identifioidaan tietty joukko kuluttajia, joilla on tietyt yhteneväiset ominaisuudet, jotka määrittävät heidän tarpeitaan markkinoilla (Press & Cooper 2003, 206).
<b>Skenaario</b>	Skenaariolla tarkoitetaan hypoteettista tapahtumien sarjaa rakennettuna niin, että se ottaa huomioon syy-seuraus suhteet. (Bürdek 2005, 263.)
<b>Tavara</b>	Tavara on fyysinen, silmin havaittava ja käsin kosketeltava hyödyke, joka usein valmistetaan teollisesti. (Vonderembse & White 1996, 819).
<b>Tuotekehitys</b>	On prosessi, jossa kehitetään joko palveluihin tai tuotteisiin liittyviä konsepteja, suunnitelmia ja ehdotuksia, joita organisaatio voi tarjota asiakkailleen (Vonderembse & White 1996, 822).
<b>Tuottavuus</b>	Palvelujen tuottavuus kertoo tuotannon lisääntymisestä työpanosyksikköä kohden (Mankinen, Rouvinen & Ylä-Anttila 2002, 9). Toisin sanoen, tuottavuus kuvaa, miten tehokkaasti organisaatio tuottaa arvoa asiakkailleen (Grönroos 2000, 43).
<b>Ulkoistaminen</b>	Sopiminen siitä, että toinen yritys ottaa hoitaakseen työtehtäviä, joita organisaatio teki ennen itse (Vonderembse & White 1996, 821).
<b>Vuorovaikutussuunnittelu</b>	Vuorovaikutussuunnittelu ( <i>engl. Interaction Design</i> ) on muotoilun ala, mikä keskittyy suunnittelemaan vuorovaikutteisia kokemuksia ja systeemejä ihmisten välillä, ihmisen ja laitteen, ihmisen ja ympäristön ja jossain määrin laitteiden käyttäytymisen välillä. Suunnittelu voi kohdistua mihin tahansa mediaan, kuten tapahtumiin, esityksiin, tuotteisiin ja palveluihin – ei pelkästään digitaaliseen kanavaan. Vuorovaikutteisuuteen liittyy kaikki aisteihin, tilaan ja ympäristöön liittyviä tekijät, sekä aikaan ja käyttäytymiseen liittyvät näkökulmat ja sosiaalisia tekijöitä. Vuorovaikutussuunnittelu käsittää siten sekä aineellisten että aineettomien asioiden suunnittelua. Perinteisesti vuorovaikutteinen suunnittelu on ollut käyttöliittymän suunnittelua. (Moggridge 2007.)



+ OH-LXI

AIRBUS A320

FINNAIR

ARK20914 AY  
FINNAIR

ARK20914 AY  
FINNAIR



# I JOHDANTO

Tässä luvussa johdatetaan lukija tutkimusaiheeseen, kerrotaan perusteita tutkimusaiheen valinnalle sekä esitellään tutkimuksen tavoitteet. Luvussa myös tarkastellaan tutkimuksen metodologisia valintoja ja tutkimusmenetelmiä sekä määritetään tutkimuksen rajaus ja käytettävä terminologia.

## I.1 Johdanto tutkimusaiheeseen

Palvelujen osuus yhteiskuntien tuotanto- ja työllisyysrakenteesta on tasaisesti kasvanut 1970-luvulta alkaen kaikissa kehittyneissä maissa, kun samaan aikaan maatalous ja teollinen tavaratuotanto ovat menettäneet osuuksiaan. Muutoksen myötä palvelut ovat kasvaneet suurimmaksi talouden toimialaksi länsimaissa (Wölfl 2005, 6-10). Palvelujen merkitys näyttää yhä kasvavan tulevaisuudessa, joten emme voi enää sanoa elävämme teollisuusyhteiskunnassa. Nykyään puhutaan palvelutaloudesta (*engl. Service Economy*) tai jopa elämystaloudesta (*engl. Experience Economy*) (Pine & Gilmore 1999), kun halutaan kuvata palveluistuvaa yhteiskuntaamme.

Palveluistumisesta huolimatta palveluiden systemaattiseen suunnitteluun ja tutkimukseen ei juuri ole kiinnitetty huomiota. Palveluihin kohdistuva tutkimus aloitettiin vasta 1970-luvulla palvelujen johtamisen ja markkinoinnin toimesta. (Kinnunen 2003, 5, 32.) Tätä aiemmin tutkimuksen pääpaino oli lähinnä kohdistunut materiaaliseen tuoteympäristöömme. Tutkimuksen vähyyks ja suunnittelun puute näkyy nykyään siinä, että palvelut eivät ole niin tuottavia, innovatiivisia eivätkä asiakaskeskeisiä, kuin niiden soisi olevan. Kuluttajat valittavatkin nykypäivänä ennen kaikkea palvelujen huonosta laadusta. Palveluja käyttäessään asiakas kohtaa usein loputonta jonottamista ja kaavamaisuutta sekä työkeän, epäpätevän ja vastuuntunnotoman palveluhenkilökunnan. (Mager 2004, 1, 19). Nykypäivän kuluttajat ovat kuitenkin vaativia, eivätkä hyväksy huonoa palvelua. Palvelujen kuluttaminen tulee olla helppoa, sujuvaa ja miellyttävää (Kinnunen 2003, 7). Palveluja tulee pystyä käyttämään, milloin vain ja missä vain, vaihtoehtoisten jakelukanavien kautta (Lee 2002). Kuluttajat ovat myös sirpaloitumassa yhä pienempiin ryhmiin ja ovat valmiita maksamaan palveluista, jotka vastaavat paremmin heidän yksilöllisiin ja jatkuvasti kasvaviin tarpeisiinsa (Harvey, Lefebvre & Lefebvre 1997). Tämän lisäksi kuluttajat hakevat yhä enemmän emotionaalisia, sensuaalisia ja kokemuksellisia palveluja, jolloin pelkkä palvelun tuottama tekninen lopputulos ei asiakkalle enää riitä (Press & Cooper 2003, 32). Pine ja Gilmoren (1999, 2-5) mukaan palvelujen tulisi kuluttajien silmissä olla elämyksellisiä teatteriesityksen verrattavia ikimuistoisia kokemuksia.

Tämän tutkimuksen kohde, palvelumuotoilu (*engl. Service Design, ruots. tjänstedesign, ital. il design dei servizi*), syntyi tässä murrostilanteessa, kun nähtiin palvelusektorin dominoivan taloutta ja kysynnän kohdistuvan yhä suunnitelmallisemmin kehitettyihin palveluihin (Maffei et al. 2005, 1). Palvelumuotoilija Lavrans Løvlien<sup>1)</sup> (haastattelu 29.3.2006) mukaan palvelumuotoilun pioneerit kokivat, että useimmat markkinoilla olevat palvelut olivat käyttäjän näkökulmasta huonosti suunniteltuja. Palveluja olivat suunnitelleet lähinnä insinöörit sekä markkinoinnin ja kaupan alan ihmiset, jonka seurauksena palvelujen suunnittelussa oli useimmiten unohdettu kiinnittää huomiota palvelun käyttökokemukseen. Palvelumuotoilun pioneerit

<sup>1)</sup> **Lavrans Løvlie:** Lavrans Løvlie on yksi johtavista palvelumuotoiluun perehtyneistä muotoilijoista. Hän on vuonna 2001 perustetun maailman ensimmäisen palvelumuotoiluun keskittyneen muotoilutoimiston Live | Workin yksi perustajajäsenistä. Løvlie luennoi ja opettaa palvelumuotoilua aktiivisesti yliopistoissa ja seminaareissa. (Live | Work 2007.)

ymmärsivät, että muotoilun menetelmät, suunnitteluprosessi ja käyttäjäkeskeinen suunnittelutapa ei rajoitu vain tavaroiden suunnitteluun. He halusivat laajentaa muotoilun käyttöä myös palveluihin ja synnyttää elävän ja itsenäisen muotoiluosaamisen myös palvelujen kehittämisen alueelle.

Palvelumuotoilu on uusi ja kehittyvä muotoilun osaamisala, jolla tarkoitetaan palvelujen innovointia, kehittämistä ja suunnittelua muotoilun menetelmin. Se on viime vuosien aikana saanut kasvavaa huomiota osakseen. Palvelumuotoiluun keskittyvän professori Birgit Magerin<sup>2)</sup> mukaan palvelumuotoilua on tutkittu ja opetettu vuodesta 1994 alkaen (Mager 2004, 3). Tehty tutkimus on kuitenkin ollut varsin vähäistä ja hajanaista, minkä vuoksi palvelumuotoilun teoria on vielä sekavaa ja kehittymätöntä, eikä palvelumuotoilua käsittelevää kirjallisuutta ole juurikaan saatavilla. Palvelumuotoilua ovat lopputöissään pyrkineet jäsentämään, muun muassa Nettelbaldt & Renströms (2003) vertaamalla muotoilumetodeja palvelujen kehittämisen metodeihin ja Moritz (2005) kartoittamalla palvelumuotoilun metodeja ja suunnitteluprosessia.

Tarvitaan lisää palvelumuotoiluun kohdistuvaa kehitys-, tutkimus- ja testaustyötä, jotta palvelumuotoilua voitaisiin hyödyntää palveluliiketoimintaa harjoittavissa yrityksissä täysipainoisesti, ja jotta palvelumuotoilutarjonta ja -kysyntä markkinoilla kasvaisivat. Tämä tutkimus pyrkii osaltaan vastaamaan tähän tarpeeseen kertomalla, mikä tämä uusi ala on, lisäämällä tietoisuutta alasta ja kiinnittämällä huomiota sen kehittämiseen.

## 1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on koota nykyinen tietämys ja teoria palvelumuotoilusta ja määrittää saatavilla olevan aineiston perusteella palvelumuotoilu käsitteenä, suunnittelukäytäntönä ja ammattiosaamisena. Erityisenä kiinnostuksen kohteena on selvittää, miksi palvelumuotoilu on syntynyt, mitä palvelumuotoilulla tavoitellaan, ja mitä osaamista, menetelmiä ja työkaluja palvelumuotoilun hyödyntämisessä tarvitaan.

Tutkimuksen päämääränä on niin ikään selvittää, millainen on palvelujen kehittämisen vallalla oleva teoreettinen malli, ja millaisin menetelmin ja prosessein palveluja nykyisin kehitetään käytännön tasolla. Jotta tähän pystytään vastaamaan, tutkimuksen empiirisessä osiossa selvitetään, miten lentoyhtiö Finnair Oyj (jäljempänä Finnair) kehittää palveluja, ja miten muotoilua nykyisin hyödynnetään osana Finnairin palvelujen kehittämistä. Finnair on valittu tutkimuskohteeksi case-esimerkkiä varten, koska lentoyhtiöitä pidetään palvelujen kehittämisessä edelläkävijöinä, ja näin tutkimuksella pystytään luomaan palvelujen kehittämisen nykyisiä parhaimpia käytäntöjä ja osaamista.

Tutkimuksen pyrkimyksenä on kerätyn aineiston perusteella selvittää, miten palvelumuotoilu eroaa nykyisistä palvelujen kehittämisen malleista, ja tunnistaa tuoko palvelumuotoilu uutta arvoa palvelujen kehittämiseen, ja jos, niin millaista.

Tutkimukselle asetetuista tavoitteista ja päämääristä voidaan muotoilla tutkimuskysymys seuraavasti:

*Mitä on palvelumuotoilu ja miten palvelumuotoilu erottuu nykyisistä palvelujen kehittämisen malleista?*

---

<sup>2)</sup> **Birgit Mager:** Köln International School of Designissa Saksassa työskentelevä Birgit Mager on maailman ensimmäinen palvelumuotoiluun keskittyvä professori. Hän on työllään vaikuttanut vahvasti palvelumuotoilun kehittämiseen, mm. luennoimalla, julkaisemalla kirjoja ja artikkeleita sekä tekemällä tutkimusta palvelumuotoilusta. Hän toimii myös palvelumuotoilun tutkimukseen keskittyvän Sedes Research (Center of Service Design Research) yksikön johtajana. ([www.sedes-research.de](http://www.sedes-research.de), [www.design.cmu.edu/emergency](http://www.design.cmu.edu/emergency), [www.kisd.de](http://www.kisd.de)).

### **1.3 Tutkimuksen rajaukset**

Palveluja käsitellään tässä tutkimuksessa yleisellä tasolla, paitsi Finnairia käsittelevässä luvussa, jossa perehdytään tietyn toimialan palvelujen kehittämiseen tarkemmin.

Finnair tarjoaa lukuisia eri palveluja asiakkailleen, mutta tämän tutkimuksen puitteissa tarkastellaan vain Finnairin Reittiliikenne -liiketoiminta-alueeseen kuuluvan Finnairin Reittiliikenne -liiketoimintayksikön tuottamia Finnair -brändillä markkinoitavia kotimaan ja ulkomaan säännöllisiä matkustajalentoja ja niiden palvelusuunnittelua.

Palvelumuotoilussa käytettyjä suunnittelumetodeja esitellään vain niiltä osin, kuin ne ovat erityisesti palvelumuotoilun kehittymisen seurauksena syntyneet.

### **1.4 Tutkimuksen metodologia ja tutkimusmenetelmät**

Tässä tutkimuksessa käytetään laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta rajatun tutkimusongelman selvittämiseen. Laadullista tutkimusotetta perustellaan sillä, että sen avulla pyritään ymmärtämään ja tulkitsemaan vielä tuntemattomia tai puuttellisia ilmiöitä, ominaisuuksia tai merkityksiä. Kvalitatiivinen tutkimus on myös luonteeltaan teoriaa luova päinvastoin kuin kvantitatiivinen tutkimus, joka on teoriaa varmistava. Laadullisen tutkimuksen aineiston hankinnan menetelmiä ovat lähinnä havainnointi, haastattelut ja erilaisten dokumenttien (esim. asiakirjat, kenttämuistiinpanot, ääninauhat, videot) kerääminen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001, 165). Näiden käyttöön myös tämän tutkimuksen tiedonhankinta pääsääntöisesti perustuu.

Tutkimuksessa on tehty laaja palveluihin ja muotoiluun suuntautunut kirjallisuuskatsaus. Palveluiden osalta kirjallisuuden avulla on haluttu selvittää palvelujen kehittämisen teoreettisia malleja, palvelujen kehittämisessä havaittuja nykyisiä heikkouksia ja palvelutaloutta. Muotoilun osalta kirjallisuuden avulla on haluttu saada ymmärrys siitä, mitä muotoilu on, ja miten muotoilu on kehittynyt, jotta palvelumuotoilun synty on ollut mahdollista.

Menetelmänä palvelujen kehittämisen käytäntöjen sekä muotoilun roolin tutkimiseen Finnairissa on käytetty kvalitatiivisen tutkimuksen alalajia tapaustutkimusta. Tapaustutkimusta kuvaa se, että tutkimus painottuu yksittäiseen tapaukseen, ja että tutkimus tehdään luonnollisessa ympäristössään (Hirsjärvi et al. 2001, 136-140). Finnairia koskeva tutkimusosuus on tehty fyysisesti työskentelemällä Finnairin Palvelun tuotekehitysosaston tiloissa. Näin on saatu kuva osaston arjen rutiineista ja Finnairista organisaationa myös laajemmin. Tutkimustietoa Finnairista on hankittu lähinnä tekemällä haastatteluja sekä keräämällä Finnairin sisäistä julkaisematonta materiaalia, kuten prosessikaavioita, kuvauksia ja raportteja. Haastatteluihin pyrittiin saamaan henkilöitä, joilla on keskeinen vaikutus Finnairin palvelujen kehittämiseen. Haastateltavana oli kolme Finnairin henkilöstöön kuuluvaa henkilöä (Susanne Heikkinen, Markku Remes ja Eero Ahola) sekä yksi Finnairin käyttämä ulkopuolinen muotoilukonsultti (Christine Lüdeke).

Palvelumuotoilu -käsitteen ymmärtämiseksi tutkimuksessa on tehty kirjallisuuskatsaus sekä haastateltu kolmea Lontoossa toimivaa palvelumuotoilun asiantuntijaa (Stefan Moritz, Anna Hiltunen ja Lavrans Løvlie). Koska palvelumuotoilusta ei vielä juuri ole saatavilla akateemisia artikkeleita tai kirjoja, on tutkimuksessa jouduttu käyttämään tiedon keruuseen myös internet -lähteitä. Tietoa on myös kerätty osallistumalla Taideteollisessa korkeakoulussa järjestettyyn Repent! -työpajaan, mikä oli rakennettu palvelumuotoiluteeman ympärille. Repent! -työpajassa olivat luennoimassa palvelumuotoilun asiantuntijat Lavrans Løvlie Live|Workista sekä Alan South IDEOsta. Työpaja mahdollisti tutkimusprosessin aikana käytännön

kokemuksen palvelumuotoilumetodien käytöstä ja oli näin merkittävässä roolissa, jotta palvelumuotoilu käsitteenä voitiin ymmärtää.

## **1.5 Tutkimukseen liittyvä terminologia**

Tämän tutkimuksen aikana ei tullut tietoon, että palvelumuotoilua olisi tutkittu Suomessa. Palvelumuotoiluun ei ole täten kehittynyt omaa suomenkielistä terminologiaa. Tästä syystä tässä tutkimuksessa tämä muotoilun uusi sovellusalue on nimetty *palvelumuotoiluksi* johtamalla termi englanninkielisestä termistä *Service Design*. Palvelumuotoilu -termin käyttöä perustellaan seuraavasti:

*Tuotekehitys voi suuntautua sekä palvelujen että fyysisten hyödykkeiden kehittämiseen. Fyysisten hyödykkeiden kohdalla puhutaan tuotesuunnittelusta, jonka oleellisena osana on tuotemuotoilu. Vastaavasti voidaan palvelujen kohdalla puhua palvelusuunnittelusta, jossa voidaan hyödyntää palvelumuotoilua. Palvelumuotoilu viittaa täten muotoiluosaamiseen, jota hyödynnetään palvelusuunnittelussa.*

Tutkimuksessa on käännetty myös muuta palvelumuotoiluun liittyvää terminologiaa, esimerkiksi suunnittelumetodien osalta. Näiden käännösten kohdalla näytetään sulkeissa myös alkuperäinen englanninkielinen termi. Tutkimuksessa käytetyt muut vieraskieliset lähteet ovat tekijän vapaasti kääntämiä, ellei toisin ole mainittu.

Lentokorkeus

9448 m

Baltic  
Sea

Kures





## 2 PALVELUJEN VALLANKUMOUS JA PALVELUJEN KEHITTÄMISEN NYKYTILA

Palvelumuotoilun synty ja kehittyminen johtaa juurensa länsimaiden palveluistumiseen. Tässä luvussa kerrotaan yleisellä tasolla yhteiskuntien ja talouden palveluistumisesta ja syistä tämän ilmiön syntyyn. Luvussa tarkastellaan myös palvelujen kehittämisen nykytilaa. Tarkoituksena on saada ymmärrys siitä, millaisia tuloksia palvelujen suunnittelun nykykäytännöillä on saatu aikaan. Luku samalla taustoittaa sitä, onko palvelusuunnittelussa kehittämistarpeita, ja onko palvelumuotoilun kaltaisille uusille suunnittelunäkemyksille tarvetta.

### 2.1 Yhteiskuntien tuotanto- ja työllisyysrakenteen palveluistuminen

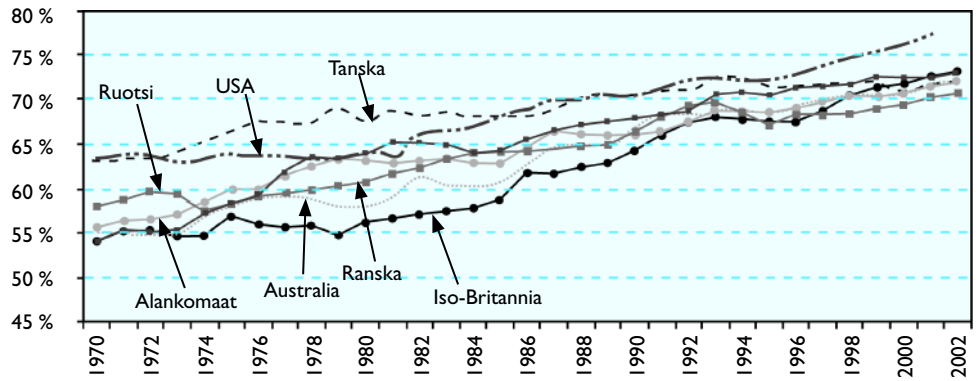
Länsimaiden elinkeinoelämän kehitystä on jo 1970-luvulta alkaen ohjannut talouden painopisteen siirtyminen materiaali tuotannosta palvelujen tarjoamiseen. Palvelusektori on nykyään sekä tuotannon arvolla että työllisyydellä mitaten laajin talouden toimiala kaikissa OECD-maissa<sup>3)</sup>. (Wölfl 2005, 6-10.) Nykyisin palvelusektorin osuus tuotannosta ja työllisyydestä on OECD-maissa, kuten esimerkiksi Suomessa, keskimäärin noin 70 prosenttia (Kuvio 1 ja 2). Palveluiden arvonlisäys prosentteina BKT:stä sekä työllisyydestä tulee tulevana vuosina edelleen kasvamaan, alkutuotannon (ts. maatalouden) ja jalostuksen (ts. teollisuuden) menettäessä osuuksiaan (Kuvio 3). Yhdysvallat ja Kanada ovat kehityksen suunnannäyttäjiä, sillä näissä maissa palvelusektorin tuotanto- ja työllisyysosuus on kohonnut jo 75 prosentin paikkeille. (Wölfl 2005, 6-10, OECD 2005, 2.) On huomioitava, että palvelujen osuus on todellisuudessa näitä tilastotietoja vieläkin korkeampi, sillä tilastoista puuttuu teollisuuden tuottamien palvelujen osuus. Tämä johtuu siitä, että tilastot perustuvat puhtaasti toimialajaotteluun ja palvelut katsotaan niissä vain palvelusektoriin kuuluvan organisaation tuottamiksi. Christian Grönroosin<sup>4)</sup> mukaan palveluliiketoiminnasta puhuttaessa sisällytetään määritelmään sekä palvelusektorin että teollisuuden tuottamat palvelut. (Grönroos 2000, 24.)

Yhteiskuntien palveluistuminen voidaan nähdä osana yhteiskunnallista muutosta, jonka havaitsi jo 1970-luvulla sosiologi Daniel Bell (Bell 1973). Bellin mukaan yhteiskuntien vaurastumisen ja taloudellisen edistyneisyyden seurauksena siirrytään teollisesta yhteiskunnasta jälkiteolliseen yhteiskuntaan, jossa on oleellista palvelujen merkityksen kasvu ja palvelutalouden. Tämä näkyy sekä perinteisen palvelusektorin laajentumisena että palveluliiketoiminnan lisääntymisenä teollisuussektorilla (Suutari 2005, 13).

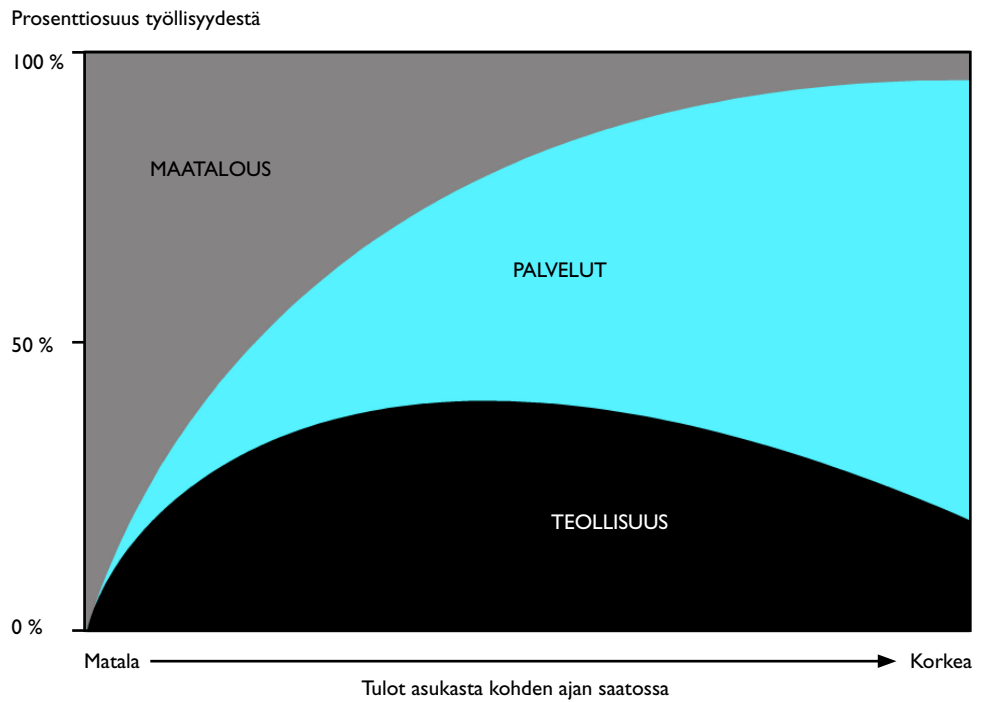
<sup>3)</sup> **OECD:** OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) eli taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö on kehittyneiden markkinatalousmaiden yhteistyöjärjestö, johon kuuluu 30 jäsenmaata. ([www.finoecd.org](http://www.finoecd.org))

<sup>4)</sup> **Christian Grönroos:** Kauppatieteiden tohtori Christian Grönroos toimii professorina Svenska Handelshögskolanissa, jossa hän vastaa palveluiden markkinoinnin ja -johtamisen tutkimuksesta ja opetuksesta. Hän on kirjoittanut palvelujohtamisesta, palvelujen markkinoinnista ja palvelulähtöisyydestä useita kirjoja, mm. vuonna 2002 Pro Oeconomia-palkinnon saaneen kirjan "Palvelun johtaminen ja markkinointi". Häntä pidetään alansa uranuurtajana. ([www.wsoy.fi](http://www.wsoy.fi))

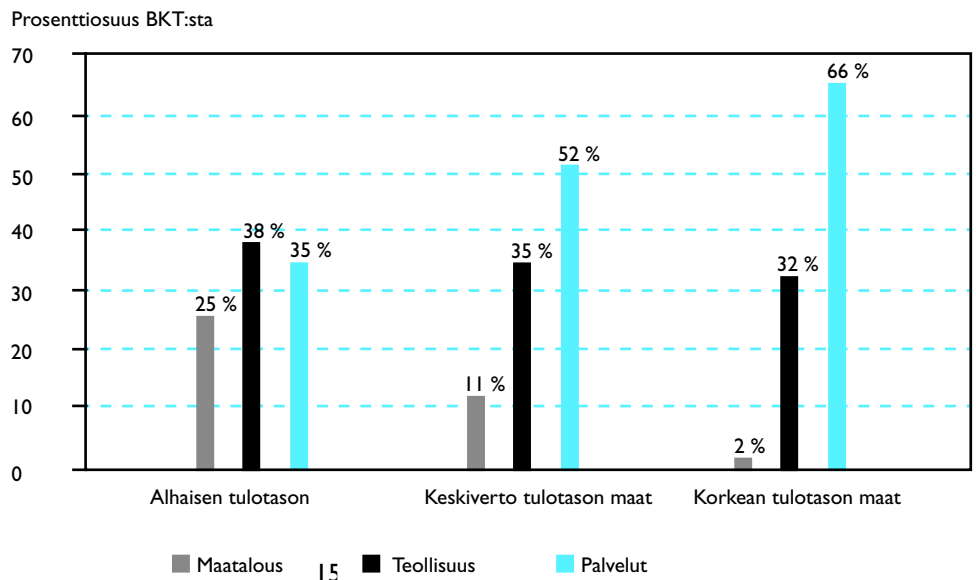
**Kuvio 1.**  
 Palvelusektorin arvonlisäysoisuuden muutos OECD-maissa, %-yksikköinä. Mukana maat, joiden arvonlisäys yli 70 % vuonna 2001. (Wöfl 2005, 8.)



**Kuvio 2.**  
 Työllisyysrakenteen muutos kehittyvässä taloudessa. (The World Bank 2007.)



**Kuvio 3.**  
 Eri sektorien osuus maailman taloudesta. (The World Bank 2007.)



### **2.1.1 Palveluistumiseen vaikuttaneet tekijät**

Palvelujen kasvava rooli on seurausta useasta eri tekijästä. Nämä tekijät liittyvät elintason kohoamiseen, teollisuuden palveluistumiseen, liike-elämän palvelujen tarjonnan lisääntymiseen, teknologian hyödyntämiseen palvelujen tuotannossa ja palvelukaupan vapautumiseen. Seuraavassa tarkastellaan näitä tekijöitä tarkemmalla tasolla:

#### **Elintason kohoaminen**

Suurin osa palveluihin kohdistuvasta kulutuksesta liittyy arjen pakollisiin menoihin. Näitä ovat esimerkiksi terveyspalvelut, lainojen korot, puhelinmaksut, kulkuneuvojen huolto ja korjaus, työpaikkaruokailu ja vakuutusmaksut. Elintason kohoaminen ja kuluttajien ostovoiman kasvu on muuttanut kulutustottumuksia lisäämällä vapaavalintaisten palvelujen kysyntää. Lisääntynyt vapaavalintainen kulutus kohdistuu matkailuun, liikenteeseen, ravintolassa syömiseen sekä hyvinvointi- ja virkistyspalveluihin. Palvelujen kysynnän lisääntymistä voidaan selittää tarveteoreettisesti. Ihmisten perustarpeiden tullessa tyydytetyiksi nousevat tärkeiksi emotionaaliset ja mielihyvän sävyiset tarpeet sekä itsensä kehittämisen ja toteuttamisen tarpeet. Elämykset, joita palveluyritys voi tarjota, ovat aikaisempaa tärkeämpiä nykykuluttajalle. (Lämsä & Uusitalo 2002, 3, 8, 37; Suutari 2005, 13.)

#### **Teollisuuden palveluistuminen**

Massa- ja sarjatuotannon seurauksena ja täten tarjonnan lisääntyessä teollisesti valmistetut fyysiset hyödykkeet ovat alkaneet muistuttaa yhä enemmän toisiaan. Tavaroiden erilaistaminen markkinoilla pelkästään laadulla, suorituskyvyllä tai jopa ulkomuodolla on käynyt yhä vaikeammaksi. (Mager 2004, 9-11.) Koska pelkän ydintuotteen ei katsota enää takaavan kilpailuetua, on kasvava joukko teollisuusyrityksiä, kuten Kone Corporation, Xerox, Electrolux ja IBM, ryhtyneet harjoittamaan tuotannollisen toiminnan rinnalla palveluliiketoimintaa kytkemällä tuotteisiinsa palveluja (Grönroos 2000, 37; Innovaatioista hyvinvointia 2005, 21). Panostamalla palveluihin teollisuusyritykset pyrkivät erilaistamaan tuotteensa markkinoilla, helpottamaan tuotteidensa myyntiä, pidentämään asiakassuhteiden kestoja, vastaamaan kysyntään ja luomaan uusia kasvumahdollisuuksia jo osittain kylläntyneillä markkinoilla (Brax 2005, 142, 144).

Tavaroihin liitettyjä palveluja ovat, esimerkiksi konsultointi-, koulutus-, räätälöinti-, rahoitus-, vuokraus-, kotiinkuljetus- ja takuupalvelut. Niitä tarjotaan myös kokonaisina linkaaripaketteina asennus-, ylläpito- ja huoltopalveluineen (Mager 2004, 9-10; Suutari 2005, 13). Tavara saatetaan suunnitella myös niin sanotuksi hybridiksi, jolloin palvelut ovat erottamaton osa tuotetta ja sen käyttöä. Tästä on esimerkkinä Apple:n iPod ja iTunes tuotepaketti.

Teollisuusyritysten palveluistuminen on johtanut siihen, että yhä enemmän teollisuustoimialojen liikevaihdosta syntyy palveluista. Esimerkiksi Hissi- ja konepajayhtiö Kone Corporationin liikevaihdossa korjaus-, kunnossapito- ja modernisointipalvelujen osuus on kohonnut jo noin 60 prosenttiin (Innovaatioista hyvinvointia 2005, 21; Kone Oyj 2005, 21). Teollisuuden ja palvelualojen välille onkin yhä vaikeampaa vetää selkeää rajaa, sillä palvelut ja tuotteet kietoutuvat toisiinsa yhä tiiviimmin. On alettu puhua teollisuuden palveluistumisesta ja palvelujen teollistumisesta. (Suutari 2005, 16.)

#### **Liike-elämän palvelujen kasvu**

Liike-elämän palvelujen kasvu on seurausta yritysten erinäisten toimintojen ulkoistamisesta. Sekä teollisuus- että palveluyritykset keskittyvät tänä päivänä ydinosaamiseensa ja ulkoistavat muita toimintoja toisille yrityksille. (Suutari 2005, 13). Esimerkiksi siivouspalvelut ovat nykyisin useimmissa yrityksissä ulkoistettu ulkopuoliselle toimijalle. Yritykset katsovat saavansa ulkoistamansa palvelut toisilta yrityksiltä aikaisempaa edullisemmin, tehokkaammin ja osaavammin tuotettuina (Maffei et al. 2005, 2).



### Teknologian kehittyminen

Teknologian kehitys on osaltaan vaikuttanut yhteiskunnan palveluistumiseen mahdollistamalla kokonaan uusia palveluliiketoimintoja, kuten sähköisen kaupankäynnin (Suutari 2005, 19). Teknologian mukana tuomat uudet jakelukanavat, kuten internet, matkapuhelin ja digitaalinen televisio, toimivat kasvualustana uusille palveluille ja liiketoimintamalleille (Innovaatioista hyvinvointia, 25). Teknologian kehityksen vaikutuksesta side palvelujen tuotantopaikan ja niiden kuluttamispaikan välillä on muuttunut aiempaa löyhemmäksi, eivätkä kaikki palvelut ole enää tiukasti paikkasidonnaisia (Suutari 2005, 8). Esimerkiksi sähköisten verkkojen avulla voidaan palveluita nykyään operoida yli rajojen ja maanosien sekä kuluttaa milloin vain ja missä vain. Teknologian kehitys on mahdollisuus palveluyrityksille, jotka suuntaavat toimintaansa kansainvälisille markkinoille, mutta myös uhka, sillä kehitys tuo mukanaan lisääntyvää kansainvälistä kilpailua. Teknologian kehitys muuttaa myös kansainvälistä työnjakoa kehittyneiden ja kehittyvien maiden välillä, sillä teknologian mahdollistamana osa palvelutyöpaikoista siirtyy tuotettavaksi etätöinä halvemmän kustannustason maista. (Hollins, Blackman & Shinkins 2003, 3; Suutari 2005, 18.)

### Palvelukaupan vapautuminen

Palveluyritykset ovat useimmiten varsin pieniä ja keskittyneet kotimaan tai tietyn paikallisen alueen markkinoille. Tähän on ensinnäkin syynä palvelujen ominaispiirteet, mutta toisaalta palvelumarkkinat ovat myös monilta osin olleet varsin suljetut ja tästä seurauksena on ollut kansainvälisen kilpailun vähyys. (Brunila & Vihriälä 2004, 74, 97; Mankinen, Ali-Yrkkö, Ylä-Anttila 2001, 1). Tilanne on kuitenkin muuttunut viimeisten parin vuosikymmenen aikana, sillä palveluiden ulkomaankauppa on kasvanut lähes kaikissa teollisuusmaissa tavarakauppaa nopeammin. Palvelukaupan arvo on jo runsaan neljänneksen maailmankaupan arvosta. Muutoksen takana on suurelta osin teknologisen kehittymisen mukanaan tuomat tietoverkot, jotka ovat mahdollistaneet palvelujen tuotanto- ja kulutuspaikan välisen siteen katkeamisen. (Mankinen, Ali-Yrkkö, Ylä-Anttila 2001, 1.) Lisäksi EU:n palveludirektiivin<sup>5)</sup> toteutuminen sekä palvelukaupan vapauttaminen WTO:n GATS-sopimuksen<sup>6)</sup> puitteissa poistaa tulevaisuudessa palveluviennin esteitä ja lisää täten palveluyritysten kansainvälistä kilpailua ja vienti mahdollisuuksia (Brunila & Vihriälä 2004, 97).

## 2.2 Palvelujen kehittämisen nykytila

Vaikkakin palveluilla on merkittävä rooli yhteiskuntien talouden osa-alueena, on niiden tutkimus- ja tuotekehitystoiminta jäänyt jälkeen fyysisistä tuotteista. Palvelusektori sijoittaa tutkimukseen ja tuotekehitykseen lähes kaikissa OECD-maissa – myös Suomessa – vähemmän pääomaa kuin teollisuus (Sinko ym. 2005, 28, 29). Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että palvelusektorin yrityksissä ei yleensä ottaen ole tutkimus- ja tuotekehitysyksikköä (Maffei et al. 2005, 3). Uusien palvelujen ja palveluinnovaatioiden onkin usein todettu syntyvän sattumalta (Toivonen 2004, 87). Ritva Kinnusen<sup>7)</sup> (2003, 6) mukaan palveluyrityksissä uuden palvelun kehittämisen nähdään olevan sivuosassa ja syntyvän pienissä askeleissa itsestään jokapäiväisen työn ohessa. Myös Bill Hollinsin<sup>8)</sup> (Hollins, Blackman & Shinkins 2003, 5, 7.) vuonna 2002 tekemä tutkimus Lontoon ja sen lähialueiden palveluyrityksissä todistaa useimpien palveluyritysten kehittäväen palveluja epäorganisoidusti ja tehottomasti. Tutkimukseen osallistuneista yrityksistä vain viidesosalla oli dokumentoitu prosessi uusien palvelujen kehittämiseen. SQM Finland Oy:n Suomessa

<sup>5)</sup> **EU:n palveludirektiivi:** Euroopan parlamentti hyväksyi vuonna 2006 täysistuntoäänestyksessään EU:n palveludirektiivin. Direktiivi helpottaa palvelujen tarjoamisen ja harjoittamisen vapaata liikkuvuutta. (EK 2007.)

<sup>6)</sup> **GATS-sopimus:** Maailman kauppajärjestön eli WTO:n palvelukauppaa koskeva GATS (General Agreement on Trade in Services) on ensimmäinen monenkeskinen ja oikeudellisesti sitova sopimus kansainvälisestä palvelujen kaupasta. (WTO 2007.)

vuonna 2001 tekemän haastattelututkimuksen tulokset puhuvat samaa kieltä. Tutkimukseen osallistuneista palvelualan yrityksistä vain noin kolmannes oli määritellyt kehittämisprosessinsa. Tutkimuksesta myös selvisi, että yritysjohto oli ylipäättään tyytymätön palvelujen kehittämisen toimivuuteen ja saatuihin tuloksiin. (Rekola & Rekola 2003, 11-12.)

### **2.2.1 Palvelujen tuottavuudessa ja innovatiivisuudessa on parantamisen varaa**

Palvelujen tutkimus- ja tuotekehitystoiminnan kehittymättömyys heijastuu palvelujen tuottavuuteen ja innovatiivisuuteen. Vaikka palvelusektorin osuus tuotannosta ja työllisyydestä on kasvanut OECD-maissa, on sen tuottavuuden kasvu ollut silti heikkoa verrattuna teollisuuteen (OECD 2005, 2). Myös palvelusektorin innovaatiotoiminta on selvästi passiivisempaa kuin teollisuudessa (Wölfl 2005, 34; Siivonen & Martikainen 2004, 16). Palvelualat onkin mielletty pikemmin innovaatioiden kuluttajiksi kuin niiden tuottajiksi (Toivonen 2004, 86). Siivosen ja Martikaisen (2004, 16) mukaan mukaan yli 85 prosenttia suurista suomalaisista teollisuusyrityksistä voitiin luokitella innovatiivisiksi, kun suurista palveluyrityksistä osuus jäi alle 50 prosenttiin. Palvelujen tuottavuuden ja innovatiivisuuden lisääminen on todellinen haaste palveluyrityksille, sillä globaalissa kilpailussa voivat menestyä vain tuottavat ja innovatiiviset yritykset.

### **2.2.2 Unohtuiko asiakas?**

Vaikka asiakkaiden läsnäolo on palvelun tuotannossa keskeisessä roolissa, asiakkaat ovat vain harvoin palvelujen suunnittelussa läsnä (Kinnunen 2003, 30). Kinnusen (2003, 6) mukaan palvelujen kehittäminen on pääsääntöisesti ollut organisaatiolähtöistä, eikä asiakkaiden todellisia tarpeita ja toiveita ole paljolti tutkittu palveluja ideoissa. Kinnusen väitettä tukee edellä mainittu Hollinsin (2003) tutkimus, sillä tähän tutkimukseen osallistuneista palveluyrityksistä 48 prosenttia ei tehnyt markkinatutkimusta ennen uuden palvelun kehittämistä. Suuri osa näistä yrityksistä sai idean uusiin palveluihin kopioimalla kilpailijoilta tai etsimällä ideoita vain organisaationsa sisältä johtajilta, päälliköiltä tai aloitelaatikoista. Osa hankki ideoita myös keräämistään asiakaspalautteista. (Hollins & Hollins 1991, 4-7, 21.) Ne palveluyritykset, jotka hankkivat tietoa asiakkaistaan, ovat usein rajoittuneet perinteisen markkinatutkimuksen menetelmiin, kuten asiakastyytyväisyyttä mittaaviin kyselyihin (Andersson 2005, 2). Palvelujen suunnitteluun syntyviä uusia palveluja ei myöskään usein testata asiakkailla ennen niiden markkinoille laskemista. Palveluja testataan usein kalliisti vasta markkinoilla – joskus onnistuen, joskus epäonnistuen. (Kinnunen 2003, 64.)

Tämä kaikki on johtanut siihen, että asiakkaat kokevat saavansa huonoa palvelua. National Consumer Councilin tekemän tutkimuksen mukaan, esimerkiksi Iso-Britanniassa 81 prosenttia kuluttajista oli kokenut huonoa palvelua vuonna 2005. Useasti toistuvia sanoja olivat 'etäinen', 'kliininen' ja 'tunteeton' kuluttajien kuvatessa palvelukokemuksiaan. (Parker & Heapy 2006, 12.) Myös konsulttiyritys Accenturen vuonna 2005 tekemässä tutkimuksessa, jossa haastateltiin yli 2000 kuluttajaa Iso-Britanniassa ja Yhdysvalloissa, todetaan, että 61 prosenttia tutkimukseen osallistuneista kuluttajista oli vaihtanut palveluntarjoajaansa huonon palvelun vuoksi tutkimusta edeltäneen vuoden aikana. Samoin ilmeni, että 62 prosenttia ei nähnyt asiakaspalvelun parantuneen viimeisen vuoden aikana. (Accenture 2007.)

<sup>7)</sup> **Ritva Kinnunen:** Kauppätieteen tohtori Ritva Kinnunen toimii markkinoinnin yliopettajana Lahden Ammattikorkeakoulussa. Hän on tutkinut palvelujen kehittämistä ja kirjoittanut, muun muassa *Palvelujen suunnittelu* -teoksen.

<sup>8)</sup> **Bill Hollins:** Bil Hollins opettaa markkinoinnin johtamista ja design managementtia Westminsterin yliopistossa. Hollins on palvelumuotoilun pioneereja ja kehittänyt palvelumuotoilua erityisesti design managementin näkökulmasta. Hän on laatinut useita standardeja palvelujen suunnittelusta Isossa-Britanniassa sekä kirjoittanut artikkeleita ja kirjoja palvelumuotoilusta. Hän kirjoitti jo vuonna 1991 kirjan "Total Design: Managing the design process in the service sector.", jossa oli varhaisia viittauksia palvelumuotoiluun.

Flight  
**AY8531**

**FINNAIR** 

Departure time  
**09:30**

**Savonlinna**

Sunday 09.07.2006 06:39

## 3 MUOTOILUN LAAJENTUNEET TEHTÄVÄT

Muotoiluun liittyy monenlaisia käsityksiä, jotka ovat osaltaan vanhentuneet muotoiluosaamisen kehittyttyä viime vuosien aikana. Muotoilun toimikenttä on laajenemassa ja muotoilijat ovat saamassa uusia rooleja yritysten tuotekehitystoiminnassa. Tässä luvussa pyritään luomaan ymmärrys muotoilusta ja sen nykyisistä tehtävistä ja suunnittelumetodiikasta. Luvussa myös kerrotaan muotoilulla saavutettavista hyödyistä.

### 3.1 Muotoiluun liittyviä määrittelyjä

*Yli kolmekymmentä vuotta sitten muotoilija Charles Eamesilta kysyttiin, 'Mitkä ovat muotoilun rajat?'. Hän vastasi, 'Mitkä ovat ongelmien rajat?' (Moggridge 2007, 648.)*

Muotoilun käsitteellistäminen ja määrittelemine on vaikeaa – jos ei mahdoton tehtävä. Muotoilusta puuttuu selkeät rajat, jotka tekisivät sen ymmärtämisen ja määrittelemisen helppotajuisiksi (Heskett 2002, 2). Nämä rajat myös muuntuvat jatkuvasti, sillä muotoilu on aina kehittynyt yhteiskunnan ja talouden muutoksissa, ja löytänyt uusia tehtäviä, joita ottaa vastuulleen. Myös tämän tutkimuksen kohteena olevan palvelumuotoilun synty, kertoo muotoilun kyvystä ja halusta uudistua ja uudistaa maailmaa. Muotoilulle on esitetty seuraavanlaisia määritelmiä:

Kansainvälinen teollisen muotoilun kattojärjestö ICSID (The International Council of Societies of Industrial Design) on määrittänyt muotoilun näin: *"Muotoilu on luovaa toimintaa, jonka tarkoituksena on määrittää esineiden, prosessien, palvelujen ja niiden muodostamien systeemien moninaisia ominaisuuksia koko elinkaarta ajatellen. Tämän vuoksi, muotoilu on keskeinen innovoinnin väline teknologian inhimillistämässä sekä ratkaiseva tekijä kulttuurisessa ja kaupallisessa vaihdossa."* (ICSID 2007.)

Ruotsin teollisten muotoilijoiden yhdistys SVID (Swedish Industrial Design Foundation) määrittää muotoilun seuraavasti: *"Muotoilu on päätöksentekoprosessi innovatiivisten ratkaisujen kehittämiseksi, jossa sekä toiminnalliset sekä esteettiset vaatimukset huomioidaan."* (SVID 2007.)

Raymond Turner on myös kehittänyt oman muotoilun määritelmänsä: *"Muotoilu toimii rajapintana yrityksen ja asiakkaan välillä, varmistaen, että yritys tuottaa sitä, mitä asiakas haluaa – niin, että se tuottaa arvoa molemmille."* (Turner 2000, 17.)

Vaikkakin edellisissä määritelmissä muotoilun tehtäväkenttä ymmärretään laaja-alaisesti, on muotoilu useimmiten ymmärretty paljon kapeammin. Ensinnäkin muotoilu yhdistetään monesti vain osaksi fyysisten – käsin kosketeltavien ja silmin havaittavien – kohteiden suunnittelua. Tämän käsityksen syntyminen on vaikuttanut muotoilun perinteinen jako sekä opetuksessa että ammatillisena erityisosaamisalueina esineiden, tilojen ja viestien suunnitteluun (Potter 1989, 14). Esimerkiksi teollisen muotoilun tehtävänä on ollut suunnitella teollisesti sarjatuotettuja esineitä, kuten autoja, huonekaluja ja astiota, muodin ammattilaiset ovat keskittyneet vaatesuunnitteluun, sisustusarkkitehdit ovat suunnitelleet myymäläsisustuksia ja graafisten suunnittelijoiden osaamista on ollut esitteiden, kirjojen, mainosten ja internetsivustojen suunnittelu. Muotoilua on myös usein pidetty estetisoivana toimintana, jota hyödynnetään tuotekehitysprosessin loppupäässä (Järvinen & Koskinen 2001, 23). Tällä tarkoitetaan sitä, että muotoilijoiden osaamista on



käytetty jo valmiiksi kehitetyn tuotteen, palvelun tai fyysisen ympäristön ulkoisen olemuksen ja identiteetin suunnittelussa, jota Andersson (2005, 1) kutsuu metaforan omaisesti ”sokerikuorruttamiseksi”. Tällä viitataan muotoilijan ammattiosaamiseen muodon, värien, tekstuurien, linjojen, materiaalien ja kuvien hallinnassa ja ymmärtämisessä. Vaikkakin ”sokerikuorrutuksella” on Anderssonin mukaan oma tärkeä tehtävänsä, muotoilun ymmärtäminen näin kapea-alaisesti, ei mahdollista muotoilun käytön koko potentiaalia (Andersson 2005, 1). Käsitys muotoilusta estetiisoivana toimintana tuotekehitysprosessin loppupäässä johtunee siitä, että muotoilua ei eroteta käsitteenä *stylingista*. Styling on muotoiluprosessin yksittäinen osavaihe, jossa keskitytään tuotteiden ulkoiseen olemukseen ja muodon antoon (Kolmodin & Pelli 2005, 22), ja joka yleensä sijoittuu suunnitteluprosessin loppupäähän. Muotoilun estetiikkaan liittyvän imagon vuoksi monissa yrityksissä muotoilun käyttöä on myös pidetty kalliina, eikä sitä ole myöskään pidetty siinä arvossa, että siihen kannattaisi haaskata paljon aikaa, voimavaroja tai rahallisia resursseja (Hollins & Hollins 1991, 10). Muotoilu on kuitenkin muuttunut ja kehittynyt viime vuosina radikaalisti, ja osittain edellä mainittut käsitykset muotoilusta ovat aikansa eläneitä. Muotoilun toimikenttä on laajenemassa ja muotoilijat ovat saamassa uusia rooleja yritysten tuotekehitystoiminnassa.

### 3.2 Muotoiluun erityinen ammattiosaaminen

Muotoilijan ammattiin liittyy erityistä ammattiosaamista, jota voidaan hyödyntää laajasti suunnittelun kohteesta riippumatta. Näitä ovat erityisesti estetiikan hallinta, visualisointi kyky, luovuus ja innovatiivisuus. Seuraavassa kerrotaan näistä enemmän:

#### Estetiikan hallinta ja visualisoinnin kyky

Muotoilijan koulutuksessa painotetaan yhtenä osaamisalana esteettistä osaamista, tyyliä, taiteellisuutta sekä visuaalista hahmottamista ja ideoiden visuaalista esittämistä. Muotoilijan ammattiosaamista on muuntaa visualisoimalla abstraktit asiat ja ideat ymmärrettäviin ja helposti tartuttaviin todellisuuksiin. Esimerkiksi integroidussa tuotekehityksessä, jossa on ammattilaisia varustettuna eri näkemyksin ja taustoin, muotoilulla voidaan esittää asiat visuaalisessa muodossa, jotta kaikki ymmärtäisivät asiat samoin. Muotoilu auttaa näin saavuttamaan selkeyttä ja yhteisymmärrystä asiantuntijoiden välisessä kommunikaatiossa. (Andersson 2005, 4; Aaltonen et al. 2005, 10.) Muotoilijan tuottamien kuvien ja piirustusten avulla pystytään myös konseptualisoimaan ja visioimaan mahdollisia tulevaisuuksia, vuorovaikutustapahtumia ja uusia tuotteita paljon ennen kuin ne oikeasti toteutetaan (Bürdek 2005, 297). Muotoilijat eivät pelkäästään visualisoi asioita, mutta konkretisoivat asioita myös muilla keinoin, kuten rakentamalla hahmomalleja ja prototyyppejä, jotta suunnitelmista voidaan saada palautetta ja löytää rajoitteita ja mahdollisuuksia.

#### Luovuus ja innovatiivisuus

Muotoilu on toimintaa, joka yhdistetään luovuuteen, omaperäisyyteen, kekseliäisyyteen ja innovointiin. Nämä ovat myös ominaisuuksia, joita muotoilijoiden koulutuksessa painotetaan enemmän kuin mitään muuta. (Bürdek 2005, 225; Press & Cooper 2003, 7). Nyberg & Lindström (2005, 3) liittävät muotoilijoihin myös seuraavat ominaisuudet:

- avarakatseisuus
- hahmottavat maailman erilailla kuin muut
- näkevät mahdollisuuksia
- kysyvät kysymyksiä
- omaavat poikkeavia ajatuksia
- haluavat kyseenalaistaa olemassa olevan
- ottavat mielellään riskejä

Näitä kaikkia ominaisuuksia tarvitaan, kun puhutaan luovuudesta ja innovatiivisuudesta. Nybergin & Lindströmin (2005, 3,7) mukaan ”*innovaatiot ja muotoilu ovatkin erottamattomasti yhteydessä toisiinsa*”.

### **3.3 Muotoilu on sekä fyysisten ympäristöjen että niihin liittyvien prosessien ja systeemien suunnittelua**

Richard Buchananin (2001, 10-12) mukaan tuotetta ja sen muuttuvaa merkitystä muotoilussa voidaan tarkastella neljästä eri näkökulmasta. Ensinnäkin graafisen suunnittelun tuotteita ovat perinteisesti olleet symbolit, sanat ja kuvat, joilla on viestinnällinen tehtävä. Toiseksi tuotemuotoilun kohteena ovat olleet fyysiset esineet, joiden muotoilussa 1900-luvun alkupuolella keskityttiin ulkoiisiin tekijöihin, kuten muotoon, toimintoon, materiaaliin, valmistukseen ja käyttöön. Sen jälkeen on huomiota kohdistettu esineeseen ihmisen sosiaalisen ja kulttuurisen ympäristön osana. Tällöin suunniteltavat tuotteet eivät olekaan enää esineitä vaan suunnittelun kohteena on toiminta. Vuorovaikutussuunnittelu (*engl. Interaction Design*), joka on Buchananin jäsenyyksen kolmas suunnittelun alue, keskittyy ihmisten ja teknologian väliseen kanssakäymiseen. (Mattelmäki 2006, 13-14.) Vuorovaikutussuunnittelu syntyi 1990-luvulla, jolloin alettiin muotoilla rajapintaa ihmisen ja laitteistojen (*engl. hardware*) sekä ohjelmistojen (*engl. software*) välillä. Muotoilijat eivät olleet enää pelkästään tekemisessä tuotteen fyysisen muodon suunnittelussa, mutta myös tuotteen ohjelmistojen, käyttöliittymien ja käyttöympäristöjen kehittämisessä. (Bürdek 2005, 7, 83). Vuorovaikutussuunnittelun isän Bill Moggridgen (2007) mukaan vuoro-vaikutussuunnittelussa muotoilijan tulee hallita käyttöliittymän neljä eri ulottuvuutta: 1-D, 2-D, 3-D ja 4-D. 1-D viittaa käyttöliittymän toiminnallisuuksia kuvaaviin sanoihin ja virkkeisiin (viestivätkö käyttöliittymän valikon sanat oikeaa toimintoa?), 2-D pitää sisällään käyttöliittymän kuvakkeiden typografiset ja visuaaliset valinnat, 3-D on käyttöliittymän fyysinen ja käsin kosketeltava muoto (viestivätkö käyttöliittymän painikkeet ja ohjaimet semanttisesti oikeaa käyttötapaa?) ja 4-D on puolestaan ajallinen ulottuvuus käyttöliittymässä. Tähän ulottuvuuteen kuuluu äänet, videokuva ja animaatio. Buchanan näkee tämän kaltaisen suunnittelun laajempaan kuin tuotteen ja sen käyttäjän välisenä suhteena. Tuotteet eivät tällöin ole vain fyysisiä esineitä vaan kokemuksia, toimintoja ja palveluja, joiden tulee olla hyödyllisiä, käytettäviä ja haluttavia. Neljäntenä, myös uutena kohtana, Buchanan näkee systeemisuunnittelun (*engl. System Design*), jonka kohteena ovat informaation, esineiden ja ihmisten muodostamat monimutkaiset vuorovaikutusverkostot ympäristössä (Buchanan 2001, 10-12; Mattelmäki 2006, 13-14.) Systeemisuunnittelussa keskeistä on se, että tuotteita tai palveluja ei nähdä yksittäisinä tyhjiössä, vaan tiedostetaan, että niillä kaikilla on vaikutusta toisiinsa. (Saffer 2007, 37-39.)

Myös Hakatie ja Haltsonen (2006) ovat pohtineet muotoilun vaikutusalueiden laajentumista. Heidän mukaansa muotoilun tehtävät ovat viime vuosikymmenen aikana laajentuneet kattamaan perinteisen teknis-esteettisen ulottuvuuden ohella roolin käyttäjäkokemuksen tulkkina ja puolustajana aina yritysten strategisen suunnittelun alueelle asti, jossa liiketoimintaa hahmotetaan uudella tavalla. Muotoiluajattelua (*engl. Design thinking*) on opittu menetyksellä soveltamaan myös palveluiden muotoiluun, jolloin on aikaansaatu sekä tehokkuuden lisääntymistä että palvelukokemuksen paranemista (Sotamaa 2006, 57). Bürdek (2005, 297) näkee muotoiluosaamisen myös keskeisenä osaamisalueena, jota käytetään luovana keinona ratkaista nykyiset ja tulevaisuuden ongelmat liittyen teknologisiin, taloudellisiin ja sosiaalisiin ongelmiin.

#### **3.3.1 Käyttäjätietämys mukana suunnitteluprosessissa**

Muotoilun tutkimus on nykypäivänä suuntautunut laajenevissa määrin tuotteiden käyttöön liittyviin konteksteihin ja käyttökokemuksen ymmärtämiseen (Bürdek 2005, 296; Mattelmäki 2006, 20). Käytettävyyteen (*engl. Usability*), käyttäjäkeskeiseen suunnitteluun (*engl. User-Centered Design, Human Centred Design*) sekä käyttäjätietämyksen hallintaan liittyvät muotoilun sovellusalueet ovat viime vuosina olleet

keskeisiä sekä muotoilukoulutuksessa että muotoilutoimijoiden kehittyvinä palvelutarjoamina. Käyttäjään ja kuluttajaan liittyviä käsitteitä on syntynyt paljon näiden sovellusalueiden puitteissa. Seuraavassa käsitellään näistä käsitteistä keskeisimmät.

### Käyttäjakeskeinen suunnittelu

Käyttäjakeskeinen (tai -lähtöinen) suunnittelu on suunnittelua, joka perustuu informaatioon ihmisistä, jotka tulevat käyttämään tuotetta tai palvelua. Tämä informaatio ihmisistä koostuu fyysisistä, kognitiivisista, sosiaalisista ja kulttuurisista tekijöistä. Käyttäjakeskeinen suunnittelutapa pakottaa suunnittelijan kiinnittämään huomiota käyttäjiin koko suunnitteluprosessin ajan, ja myös kokemaan tuotteen tai palvelun käyttäjän näkökulmasta, jotta hän ei suunnittelisi tuotteita vain itselleen sopiviksi (Huotari et al. 2003, 17; Mattelmäki 2006, 27; Press & Cooper 2003, 7-8). Suunnittelua, jossa arvostetaan kykyä asettua toisen ihmisen asemaan, kutsutaan empaattiseksi suunnitteluksi (*engl. Empathic Design*) (Mattelmäki 2006, 39). Mattelmäen (2006, 27) mukaan käyttäjäaineistosta etsitään tuotemahdollisuuksia, tarpeita sekä uusia tapoja tehdä ja ajatella. Tämän vuoksi käyttäjätutkimusta pitäisikin käyttää jo suunnittelun alkumetreiltä alkaen, kun mahdollisuus vaikuttaa suunnitteluun ja tuotemäärityksiin on suurimmillaan (Huotari et al. 2003, 21). Keinonen (2000, 9, 78) korostaa, että suunnittelijan on sitouduttava käyttäjän tarpeisiin. Vasta henkilökohtainen sitoutuminen tekee käytettävyydestä suunnittelijalle mission, ja tämän vuoksi suunnittelijan on oltava käyttäjätutkimuksessa mukana henkilökohtaisesti.

Normanin mukaan käyttäjän kokemus ei perustu pelkästään rationaaliin ja loogisiin ajatuskulkuihin, vaan tunteilla on siinä olennainen merkitys (Mattelmäki 2006, 20). Käyttäjakeskeisen suunnittelun yksi pyrkimys onkin synnyttää haluttavia ja elämyksellisiä käyttäjäkokemuksia koko tuotteen, palvelun tai ympäristön elinkaaren ajan ymmärtämällä ja kartoittamalla inhimillistä toimintaa ja mielihyvätekiä laajasti (Mattelmäki 2006, 20; Press & Cooper 2003, 7-8). Elämyksellisyyden suunnittelu (*engl. Experience Design, Emotional Design*) edellyttää ihmisen kokonaisvaltaista ymmärtämistä, arvojen, kulttuurin, kiinnostuksen kohteiden, motiivien ja unelmien ymmärtämistä ja näiden tietojen soveltamista suunnittelussa (Nieminen & Järvinen 2001, 4). Käyttäjän kokemukseen vaikuttava suunnittelu käsittää metodologioita, kuten etnografian (*engl. Ethnography*) ja osallistuvan suunnittelun (*engl. Participatory Design*). Etnografia on tutkimusta, jossa tuotetaan yksityiskohtaista havainnointia ihmisten käyttäytymisestä, uskomuksista ja arvostuksista ihmisten luonnollisessa ympäristössä. Osallistuvassa suunnittelussa puolestaan otetaan kuluttajat mukaan suunnittelemaan ja arvioimaan tuotteita ja palveluja, joita he itse mahdollisesti tulevat käyttämään. (Ireland 2003, 26.)

Taideteollisen korkeakoulun rehtori Yrjö Sotamaa (2006, 57) väittää, että erikoisesti muotoilu, joka pitää tässä yhteydessä ymmärtää laajassa merkityksessään, on vahvasti ihmislähtöistä, ihmisten tunteita ja mieltä koskettavaa, holistisesti asioita lähestyvää ja siksi tärkeää. Muotoilu auttaa teknologiaa taipumaan ihmisten tarpeisiin, ainutlaatuisiksi sovellutuksiksi kansainvälisille markkinoille.

### Yhteiskehittely

Liiketoimintatutkimuksen uusien näkökulmien mukaan markkinoiden voidaan nähdä muodostuvan useiden toimijoiden monimutkaisena vuorovaikutuksena sekä yksittäisen yrityksen sisällä että ylittäen organisaatioiden väliset rajat (Häkansson, Harrison & Waluszewski 2004). Hakatien ja Haltosen (2006) mukaan tämä vuorovaikutusnäkökulma markkinoista korostaa yhteistyön merkitystä, joka luo viitekehysten toiminnalle, jossa innovaatiot ja tekninen kehitys syntyvät useampien toimijoiden yhteistyön tuloksena.

Yrityskuvan johtamista (*engl. Design Management*) tutkinut Bill Hollins (Hollins & Hollins 1991, 10-11) määrittelee yhteissuunnittelun (*engl. Integrated Design, Total Design*) alueeksi, jossa kaikki suunnitteluprosessin vaiheet on tarkoin harkittuja ja määriteltyjä aina tuotteen tai palvelun käyttöönottoon saakka. Prosessin aikana eri asiantuntijat yhteistyössä työskentelevät niin, että heidän osaamisensa on käytettävissä aina oikeaan aikaan suunnittelun monissa ongelmakohdissa. Tämän suunnittelumallin on huomattu toimivan hyvin teollisuuden suunnitteluprosesseissa ja takaavan onnistuneita tuotteita markkinoilla. Yhteissuunnittelun mallin vastaparina voisi pitää perinteistä, niin sanottua *vesiputous* -mallia, jossa suunnittelu on vaiheistettu ja eriytetty sekä etenee asiantuntijoilta toiselle. Suunnitteluprosessin eri vaiheiden eriyttäminen eri asiantuntijoille ja kommunikaation puuttuminen heidän väliltään on johtanut huonosti suunniteltuihin, ja markkinoilla epäonnistuviin tuotteisiin.

Teollisen muotoilun alan johtava toimisto IDEO<sup>9)</sup> näkee muotoilun nykyään poikkitieteellisenä ryhmätyöskentelynä. IDEO on muun muassa palkannut eri alojen asiantuntijoita kuten psykologeja ja etnografeja osaksi muotoilutiimiään. (Myerson 2001, 31-32.) Suunnittelu, siis myös muotoilu, on yhä enemmän poikkitieteellistä yhteistyötä eri asiantuntijoiden, käyttäjien ja kuluttajien kanssa.

### 3.3.2 Käyttäjätiedon keräämiseen liittyviä menetelmiä

Käyttäjätiedon keräämisellä tarkoitetaan sellaisia menetelmiä, joilla kerätään tosiasioita käyttäjien toiminnasta ja elinympäristöstä, sekä mielipidetietoa heidän arvomaailmoistaan, haluistaan ja toiveistaan (Huotari et al. 2003, 25). Kerättyä tietoa siirretään tuotemäärittelyyn ja käytetään suunnittelun apuna. Lisäksi käyttäjänäkemyksiä hyödynnetään suunnitteluratkaisujen arviointiin. (Mattelmäki 2006, 32.) Käyttäjätiedon keräämiseen muotoilussa käytetään useita menetelmiä, jotka monesti perustuvat laadulliseen tutkimukseen. Nämä aineistonkeruumenetelmät voidaan jakaa neljään pääluokkaan seuraavasti:

- 1) Tiedon keruu valmiista lähteistä
- 2) Haastatteluperusteiset menetelmät
- 3) Havainnointiperusteiset menetelmät
- 4) Itsedokumentointimenetelmät. (Huotari et al. 2003, 17.)

Seuraavassa käydään perusteellisemmin läpi joitakin käyttäjätiedon keräämisessä käytettyjä menetelmiä:

#### Tiedonkeruu valmiista lähteistä

Valmiista lähteistä, kuten tutkimuksista, tietokannoista, Internetistä, tilastoista, kuvista ja artikkeleista voidaan kerätä taustatietoa suunnittelun avuksi. Taustatiedolla on oma tärkeä tehtävänsä, sillä se helpottaa käyttäjiltä saatavan informaation tulkinna. (Huotari et al. 2003, 25.)

#### Haastattelut

Käyttäjätutkimuksessa yleisin käytetty haastattelumenetelmä on teemahaastattelu, jossa kaikki yksittäiset haastattelut suoritetaan samojen, ennalta määriteltyjen teemojen sisällä. Myös ryhmähaastatteluja (*engl. Focus group*) käytetään. Niissä ideana on kerätä yhteen 6-9 kohderyhmään kuuluvaa henkilöä yhteen keskustelemaan pariin tunniksi ennalta määritellystä aiheesta. Haastattelujen tuloksena saadaan selville

<sup>9)</sup> **IDEO:** IDEO on maailman isoin ja menestynein muotoilu- ja tuotekehitysyritys. Sen asiakkaina on johtavia kansainvälisiä yrityksiä, muun muassa Amtrak, BMW, Canon, Pepsi ja Samsung. Yritys perustettiin vuonna 1991 David Kelleyn, Bill Moggridgen ja Mike Nuttallin toimesta. IDEO on poikkitieteellinen organisaatio, jossa on työntekijöitä yli 350 henkeä maailman laajuisesti. IDEOn tarjoomassa on myös palvelumuotoilu. (Myerson 2001.)



kohderyhmän tarpeita, haluja ja tuntemuksia. *Puzzle interview* on haastattelumenetelmä, jolla pyritään saamaan esiin käyttäjän yksilöllisiä tarpeita ja arvoja, joita hän ei osaisi muuten ilmaista ilman asiayhteyttä. Menetelmässä käyttäjä konkretisoi ajatuksiaan valmiiksi annettujen kuvien ja tekstien avulla. Haastatteluissa voidaan käyttää myös täydentävänä menetelmänä sosiogrammia, jonka avulla tutkija saa kuvan, esimerkiksi käyttäjän henkilöverkoston rakenteesta, muodosta ja painoarvosta. Sosiogrammissa käyttäjää pyydetään ilmaisemaan itsensä ja ympäristönsä piirtämällä. (Huotari et al. 2003, 28-45.)

#### Havainnointi

Oikeiden käyttäjien havainnointi ja haastattelu oikeissa käyttöympäristöissä ja heiltä saatava palaute tuotekonsepteista tuovat arvokasta ja usein yllättävää tietoa (Säde 2000, 20). Havainnoinnilla saadaan esiin tietoa ja latentteja tarpeita, joita käyttäjät eivät muuten olisi osanneet välttämättä kertoa. Havainnointia voidaan tehdä joko aktiivisesti, passiivisesti tai varjostamalla. Aktiivista havainnointia tehdään silloin, kun käyttäjä on tietoinen, että hänen käyttäytymistään seurataan. Aktiivinen havainnointi sallii tutkijan kysyä myös tarvittassa tarkentavia kysymyksiä käyttäjän toiminnasta. Varjostaminen (*engl. Shadowing*) on havainnointia, jossa käyttäjä on tietoinen, että häntä tarkkaillaan, mutta hänen toimintaansa ei puututa. Passiivista havainnointia tehdään puolestaan niin, että käyttäjä ei ole tietoinen olevansa tarkkailtavana. Toimintaympäristökartoitus (*engl. Contextual inquiry*) on havainnoinnin ja haastattelun yhdistelmä, joka tehdään kentällä käyttäjän todellisessa ympäristössä. (Huotari et al. 2003, 53-55.)

#### Itsedokumentointi

Itsedokumentointi on menetelmä kerätä käyttäjätietoa käyttäjän osallistumisen kautta – luotaamalla käyttäjän henkilökohtaista toimintaympäristöä ja näkemyksiä. Perinteisesti itsedokumentoinnin tyypillisempiä muotoja ovat olleet päiväkirja- ja kameratutkimukset, joista on koottu käyttäjälle annettava luotainpaketti. Luotaimet (*engl. Probes*) ovat kokoelma tehtäviä, joiden avulla tai innoittamana käyttäjät voivat tallentaa tehtävään sidottuja kokemuksiaan sekä ilmaista ajatuksiaan ja ideoitaan. Luotaimet ovat keino tutkijalle päästä käsiksi käyttäjän arkipäiväisiin tilanteisiin ja ajatuskulkuun, joihin hänellä ei muuten olisi mahdollisuutta päästä. (Mattelmäki 2006, 46-47.)

Käyttäjätiedon keräämisen jälkeen seuraa tulkitseminen ja ideointi (Mattelmäki 2006, 29). Ideoinnin tarkoitus on käydä läpi käyttäjätutkimuksen tulokset ja luoda moninaiselle suunnitteluryhmälle yhteinen näkemys tilanteesta, suunnittelun lähtökohdista, rajoituksista ja toinen toistensa ajatuksista. (Säde 2000, 28.) Vaikka käyttäjälähtöisessä prosessissa taustan kartoitus on olennaista, ideoiden syntyvaiheessa myös suunnittelijamaisella luovalla ajattelulla on tärkeä rooli, sillä käyttäjätieto kuvaa tyypillisesti vain olemassa olevaa tilannetta. (Mattelmäki 2006, 30.)

### 3.4 Muotoilu on kokonaisvaltainen suunnitteluprosessi

Kuten edellä todettiin, perinteisesti muotoilu on toiminut niissä rajoissa, joita tuotekehitysprosessin aikaisemmat vaiheet ovat sille asettaneet (Järvinen & Koskinen 2001, 23). Muotoilua on toteutettu stylingin eli tuotteen esteetisen ulkonäön parantamisen näkökulmasta. Nybergin & Lindströmin (2005, 2) mukaan muotoilu tulisi kuitenkin ymmärtää kokonaisvaltaisena suunnitteluprosessina, joka kattaa kaikki tuotteen kehittämisen vaiheet (Taulukko 1). Tämä suunnitteluprosessi ja sen aikana käytetyt muotoilun suunnittelumetodit ovat täysin hyödynnettävissä myös palvelujen suunnitteluun (Ramlau 2004, 3). Muotoilu on siis päätöksentekoprosessi, jossa ideasta tulee lopputulos, joko fyysinen tuote tai palvelu. (Nyberg & Lindström 2005, 2).

**Taulukko 1.**  
Muotoilu on kokonaisvaltainen suunnittelu-prosessi. (Nyberg & Lindström 2005, 2.)

Markkinatutkimus	Konseptin kehittäminen	Konseptin arvioiminen	Suunnitteluratkaisu	Tuotteistaminen	Kommunikaatio
- Selvitetään ennalta, mitä hyödykkeitä tai palveluja kuluttajat tulevat kysymään?	- Miten kuluttajien preferenssit saadaan muutettua hyödykkeiksi ja palveluiksi?	- Miten uusi konsepti vastaa näitä preferenssejä, kilpailevia tuotteita ja tuotanto-näkökohtia?	- Prototyyppien testaus ja parantelu, missä huomioidaan muun muassa tuotteen sopivuus käyttöönsä, sen esteettiset arvot (styling) ja teollis-oikeudelliset asiat.	- Tuotannon luotettavuuden maksimointi sekä tuotannosta syntyvien kustannusten minimointi.	- Tuotteen markkinoinnista ja brändauksesta huolehtiminen.

### Strateginen suunnittelu

Viime aikoina muodikas termi strateginen muotoilu (*engl. Strategic Design*) voidaan ymmärtää liittyvän joko yrityksen muotoilulle määrittelemään tehtävään (muotoilustrategia) tai prosessiin, jossa yritys käyttää muotoilua hyväksi yrityksen liiketoiminnan visioita linjattaessa. Korkeatasoinen ja ammattimaisesti tehty muotoilu tarkastelee ja huomioi maailmaa laajasti muotoilutehtävän ympärillä, kuten yrityksen päämääriä ja strategiaa, markkinoita ja asiakkaita, tarpeita ja ominaisuuksia ja myös psykologisia ja teknologisia näkökulmia (Mager 2004, 28). Goldschmidt & Fichin (2004, 47) mukaan muotoilua on täten jo suunnittelutehtävien määrittäminen, eli tärkeät päätökset siitä, mitä suunnitellaan ja kenelle.

### 3.5 Muotoilun käyttö on taloudellisesti kannattavaa

Muotoilun vaikutusta yrityksen liiketaloudelliseen menestykseen on vaikea mitata taloudellisilla mittareilla, sillä muotoilun vaikutukset ovat vain usein kvalitatiivisesti havaittavia yrityksen menestystekijöitä. On myös vaikeaa eristää muotoilun vaikutus muista yritykseen menestykseen vaikuttavista sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä, kuten markkinoinnista, myynnistä tai yleisestä kilpailutilanteesta. (Press & Cooper 2003, 38.) Muotoilu on siis kiinteä ja erottamaton osa tuotetta ja palvelua.

Muotoilun taloudellista vaikutusta ovat muun muassa tutkineet Elinkeinoelämän tutkimuslaitos ETLA, British Design Council ja Svensk Industridesign. Kaikista näistä tutkimuksista käy selvästi ilmi positiivinen korrelaatio muotoiluun tehtyjen panostusten ja yritysten taloudellisen menestyksen välillä.

ETLA:n tekemä kvantitatiivinen tutkimus osoittaa muotoilulla olevan merkitystä sekä kansantalouden kilpailukykyyn että yritysten taloudelliseen menestykseen. Mitä syvemmin muotoilu on integroitu yrityksen innovaatio toimintaan, sitä suurempi on muotoilun tuoma kilpailuetu. Tutkimukset osoittavat, että muotoiluun panostaneet yritykset menestyvät keskimäärin paremmin kuin muotoilua vähän tai ei lainkaan hyödyntävät yritykset. (Nyberg & Lindström 2005, 7.) Vaikka muotoilun ja innovaation sekä toisaalta muotoilun ja arvonlisäyksen välinen yhteys on verrattain selvä, muotoilun käyttö yrityksissä on edelleen kansainvälisestäkin ottaen suhteellisen vähäistä (Nyberg & Lindström 2005, 7; Press & Cooper 2003, 38, 40).

### 3.6 Muotoilulla saavutettavat hyödyt

Muotoilun aikaan saama hyöty voidaan määrittää monella eri tapaa. Ensinnäkin Nyberg ja Lindström (2005, 4) väittävät muotoilun käytöllä olevan kolmenlaista hyötyä. Ensinnäkin muotoilun käyttö johtaa pieneneviin tuotantokustannuksiin, mikäli sen avulla saadaan rakennettua tehokkaampi tuotantotapa. Toisaalta se voi

vaikuttaa myynnin kasvuun, jos sen avulla pystytään vastaamaan paremmin kuluttajien preferensseihin. Kolmanneksi muotoilu voi myös mahdollistaa tuotteen yksikköhinnan noston. Press ja Cooper (2003, 40) puolestaan tuovat muotoilun hyödyt esiin elinolosuhdevaikutuksina ja taloudellisina vaikutuksina. Elinolosuhdevaikutukset näkyvät tuotteen parantuneena esteettisyytenä, käytettävyytenä ja tunnettuuden lisääntymisenä. Taloudelliset vaikutukset heijastuvat yrityksen kasvaneeseen myyntiin, voittoihin ja talouteen. Bürdek (2005, 231) tuo esiin muotoilun hyödyt tuotteiden erilaistajana. Hänen mukaansa muotoilulla on suuri rooli tuotteiden symboliarvojen tunnistamisessa ja luomisessa. Tuotteiden avulla ihmiset kommunikoivat muiden ihmisten kanssa, määrittelevät itsensä sosiaalisiin ryhmiin, ja näyttävät henkilökohtaisen sosiaalisen asemansa yhteiskunnassa. (Bürdek 2005, 11.)

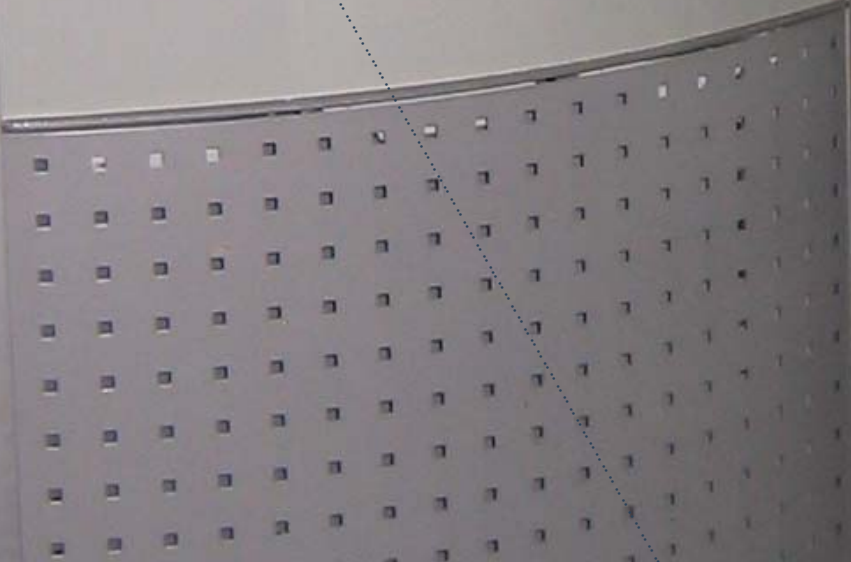
Muotoilu tulisikin katsoa organisaatioissa ja yrityksissä elintärkeäksi toiminnoksi, joka kontribuoi niiden innovaatiotoimintaan ja identiteettiin. Kovenevassa globaalissa kilpailussa yritysten tulee sekä innovoida että kehittää uusia ja parempia tuotteita ja palveluja, ja nämä tuotteet ja palvelut sekä yritys itsessään tulee erottautua kilpailijoista markkinoilla. On osoitettu, että muotoilijat ja muotoilu tuo luovuutta ja innovatiivisuutta yritykseen. (Press & Cooper 2003, 40.)

KIA



*FINNAIR*

SILVER WINGS  
LOUNGE



## 4 MIKÄ ON PALVELU?

Tässä luvussa kuvataan palveluja ja niiden ominaisuuksia esittelemällä palveluista tehtyjä erilaisia määritelmiä, kertomalla palvelujen erityisominaisuuksista sekä tuomalla esiin erilaisia tapoja luokitella palveluja. Tarkoituksena on saada ymmärrys siitä, miten palvelut eroavat ominaisuuksiltaan tavaroista, ja miten palvelut eroavat keskenään toisistaan.

### 4.1 Palvelun käsitteen määrittely

Palvelu on käsitteenä monimutkainen ilmiö, sillä se voidaan eri yhteyksissä ymmärtää monella eri tavalla. Palvelulla voidaan viitata esimerkiksi tiettyihin ammatteihin, palvelusektoriin yhtenä talouden osana, eri palvelualoihin tai palveluun tuotteena (Suutari 2005, 7). Grönroosin (2000, 78–79) mukaan palvelun käsitettä on pyritty määrittelemään lukuisalla eri tavalla, mutta täysin aukotonta määritelmää ei vielä ole löydetty. Palveluja käsittelevässä kirjallisuudessa, jota on pääasiassa tuotettu palvelujen johtamisen ja markkinoinnin toimesta, on palvelun käsitteelle annettu seuraavanlaisia määritelmiä:

*”Palvelu on jotakin, jota voi ostaa ja myydä, muttei pudottaa varpailleen.”* (Gummesson 1987, 22.)

*”Palvelut ovat tekoja, prosesseja ja suorituksia.”* (Zeithaml & Bitner 1996, 5.)

*”Palvelut ovat toimintojen ketjuja, jotka muodostavat prosessin, ja jotka tuottavat palvelun loppukäyttäjälle arvoa.”* (Saffer 2007, 175.)

*”Palvelu on mikä tahansa olennaisilta osiltaan aineeton teko tai hyöty, jonka osapuoli voi tarjota toiselle ja joka ei johda minkään omistukseen. Sen tuotanto voi olla sidoksissa fyysiseen tuotteeseen.”* (Kotler 1988, 477.)

*”Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuihin asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa.”* (Grönroos 2000, 79.)

### 4.2 Palvelujen yleiset ominaisuudet

Palvelu -käsitteen ymmärtäminen monimutkaisten määritelmien pohjalta saattaa olla vaikeaa. Tämän vuoksi palveluja verrataan usein fyysisiin hyödykkeisiin eli tavaroihin. Taulukossa 2 (Taulukko 2) esitellään ominaisuuksia, joilla useimmat palvelut eroavat tavaroista.

**Taulukko 2.**  
Aineettoman hyödykkeen eli palvelun ja fyysisen hyödykkeen eli tavaran välisiä tärkeimpiä eroja. (Grönroos 2000, 81; Normann 2000, 19.)

Tavarat	Palvelut
Pääasiallisesti aineellisia, konkreettisia	Pääasiallisesti aineettomia, abstrakteja
Homogeenisia	Heterogeenisia
Tuotanto ja jakelu erillään	Tuotanto, jakelu ja kulutus ovat samanaikaisia
Asia	Toiminto tai prosessi
Ydinarvo tuotetaan tehtaassa	Ydinarvo tuotetaan ostajan ja myyjän välisessä vuorovaikutuksessa
Asiakkaat eivät (tavallisesti) osallistu tuotantoprosessiin	Asiakkaat osallistuvat tuotantoon
Voidaan varastoida	Ei voi varastoida
Omistajuus siirtyy	Omistajuus ei siirry
Voidaan myydä uudelleen	Ei voida myydä uudelleen
Voidaan esitellä ennen ostoa	Ei voida esitellä ennen ostoa (palvelua ei ole olemassa ennen kuin se ostetaan)

Vertaamalla palveluja tavaroihin löydetään useimmille palveluille yhteisesti tunnistettavia piirteitä. Näitä ominaispiirteitä selvitetään seuraavassa tarkemmin:

#### Palvelut ovat aineettomia

Fyysiset hyödykkeet ovat usein oleellinen osa palvelua. Esimerkiksi lentomatkaa ei voi tuottaa ilman lentokonetta, eikä hotellimajoitusta voi tarjota ilman vuodetta. Tästä huolimatta palvelut itsessään ovat aineettomia ja abstrakteja. Asiakas ei voi nähdä, maistaa, koskettaa tai haistaa palvelua itsessään – vain sen fyysiset ruumiillistumat, kuten ravintolan tarjoaman ruoan tai poliisin univormun. Palvelujen aineettomuudesta johtuu, ettei palveluja ei voi tavaroiden tapaan suojata kilpailijoiden kopioinnilta patentein. (Grönroos 2000, 81; Hollins & Hollins 1991, 14, 65; Lämsä & Uusitalo 2002, 17; Saffer 2007, 177.)

#### Palveluja ei voi varastoida

Palvelujen aineettomuudesta seuraa se, ettei palveluja voi varastoida, säilyttää, myydä edelleen tai palauttaa. Jos palvelua ei käytetä tietyssä hetkenä ja tietyssä paikassa, sen hyöty menetetään sekä asiakkaan että palveluntarjoajan näkökulmasta. Esimerkiksi, jos istumapaikka lentokoneessa jää tyhjäksi tietyllä lennolla, on sen sillä kertaa mahdollistama tuotto ja hyöty menetetty. Sitä vastoin tavarat voidaan varastoida myytäväksi joku toinen päivä. Esimerkiksi kodinkonekaupassa myynnissä oleva televisio voidaan myydä huomenna, jollei sitä myydä tänään. Se, ettei palveluja voi varastoida, saattaa aiheuttaa palveluntarjoajalle ongelmia, etenkin kysynnän epätasaisuuden vuoksi. Palveluntarjoajan tulisi pyrkiä saattamaan palvelujen kysyntä ja tarjonta vastaamaan toisiaan. Vaikka palveluja ei voikaan varastoida, voi asiakkaita silti pyrkiä pitämään varastossa. Jos, esimerkiksi ravintola on täpötäysi, voi asiakasta aina pyytää odottamaan baarissa kunnes pöytä vapautuu. (Grönroos 2000, 82; Hollins & Hollins 1991, 7-8; Lämsä & Uusitalo 2002, 19.)



#### **Palvelussa tuotteen omistajuus ei vaihdu**

Luonteenomaista palveluille on se, että niitä pikemminkin käytetään kuin omistetaan. Asiakkaat maksavat vastaan ottamastaan arvosta – ei asioiden omistamisesta. Esimerkiksi käyttäessämme lentoyhtiön palveluja, asiakkaalla on oikeus saada kuljetus paikasta toiseen, mutta määränpäässä palvelusta on jäljellä enää matkalipun kantaosa. Vastaavasti asiakkaan vuokratessa videon elokuvan hänellä on oikeus pitää hallussaan elokuva vain sovittun määräjän. Poikkeuksena tähän sääntöön on huomioitava vähittäiskauppa, jossa palvelun kulutus johtaa fyysisen hyödykkeen omistukseen, esimerkiksi hedelmiä ostettaessa. (Grönroos 2000, 83.)

#### **Palvelut ovat prosesseja**

Palvelut ovat luonteeltaan prosesseja, jotka koostuvat toimenpiteistä tai toimenpiteiden sarjoista, joilla pyritään löytämään asiakkaan ongelmaan ja tarpeeseen ratkaisu. Palvelun tuotantoprosessiin liittyy vuorovaikutustilanteita asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. Asiakkaan ongelmaan löydetty ratkaisu on palvelun lopputulos, jonka tulisi tuottaa asiakkaalle arvoa. (Grönroos 2000, 81, 86.) Palvelujen prosessimaiseen luonteeseen liittyy erottamattomasti ajallinen perspektiivi. Palvelujen tuottaminen ja kuluttaminen tapahtuu ajassa. (Saffer 2007, 176.)

#### **Palvelujen tuottaminen ja kuluttaminen tapahtuu samanaikaisesti**

Palvelut ovat eläviä tuotteita, sillä ne tuotetaan ja kulutetaan yleensä samanaikaisesti asiakkaan ollessa vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa. Esimerkiksi parturi leikkaa asiakkaan hiukset kuunnellen asiakkaan toiveita ja ohjeita asiakkaan ollessa fyysisesti läsnä. Sen sijaan teollisuusyritysten valmistamat tavarat valmistetaan ensin tehtaissa kokonaan asiakkaalta näkymättömissä, ja vasta sen jälkeen asiakkaat kuluttavat ja käyttävät niitä. (Grönroos 2000, 27, 81-82, 86; Lämsä & Uusitalo 2002, 19.)

#### **Palvelut ovat heterogeenisiä**

Palvelujen heterogeenisuus tarkoittaa sitä, että jokainen palvelu on aina ainutkertainen, vaikkakin kyseessä on sama palvelutuote. Tämä johtuu siitä, että palvelun tuotantoprosessiin osallistuu yleensä useita ihmisiä. Palveluntarjoajan henkilökunnan lisäksi asiakas itse on mukana luomassa palvelua – unohtamatta muita asiakkaita. Tietyn asiakkaan saama palvelu ei ole koskaan sama kuin seuraavan asiakkaan saama palvelu, koska ihmisten väliset sosiaaliset suhteet ja luonteenpiirteet vaikuttavat palvelun tuotantoon. Asiakkailla on myös erilaisia tarpeita, toiveita ja odotuksia tuotettavalle palvelulle. Jos palvelu tuotetaan laitteen välityksellä, on palvelu tässäkin tapauksessa heterogeeninen, sillä asiakkailla on erilaiset valmiudet suoriutua ja ymmärtää laitteiden käyttöä. Palveluiden heterogeenisuudesta johtuu se, että palveluja on vaikea standardisoida, koska yksittäisen palvelun laatu vaihtelee. (Grönroos 2000, 83-84; Lämsä & Uusitalo 2002, 18; Mager 2004, 31).

### **4.3 Palvelujen luokittelua**

Markkinoilla olevien palvelujen kirjo on moninainen, ja näin ollen palvelut eroavatkin toisistaan suuresti. Palvelujen ominaisuuksien ymmärtämiseksi on niitä pyritty luokittelemaan usealla eri tavalla. Seuraavassa esitellään muutamia luokitteluperusteita:

#### **Palvelujen luokittelu toimialoihin**

Palvelusektori sisältää laajalti erilaisia liiketoimialoja. OECD jaottelee palvelut neljään ryhmään: tuottajapalveluihin, kauppaan ja logistiikkaan, henkilökohtaisiin palveluihin ja hyvinvointipalveluihin (OECD 2000, 83).

*Liike-elämän palveluja* ovat palvelut, joita myydään lähinnä toisille yrityksille. Ne ovat usein tietointensiivisiä ja ulkoistettuja tukipalveluja, jotka voitaisiin periaatteessa tuottaa myös jokaisen yrityksen sisällä. Tähän ryhmään kuuluu, esimerkiksi tietotekniikan palveluala, rahoitus- ja vakuutusala, kiinteistöpalveluala sekä muotoilu- ja insinööritoimistojen palvelut. (OECD 2000, 83; Suutari 2005, 8-9.)

*Kaupan ja logistiikan palveluissa* ovat keskeisessä roolissa jakelupalvelut eli tuotteiden, tiedon ja ihmisten kuljettaminen ja siirtäminen. Tämä ryhmä koostuu tukku- ja vähittäiskaupan palveluista, kuljetuspalveluista ja telekommunikaatiopalveluista. Kaupan ja logistiikan asiakkaita ovat sekä kuluttajat että muut yritykset. (OECD 2000, 83; Suutari 2005, 9.)

*Henkilökohtaisten palvelujen* ryhmään kuuluvat, esimerkiksi matkailu-, majoitus- ja ravitsemispalvelut, kotitalouspalvelut sekä elämys- ja kulttuuripalvelut. Näille palveluille on tyypillistä suora vuorovaikutus kuluttajan ja palveluntarjoajan välillä, mistä johtuu niiden työvoimavaltaisuus ja työvoimakustannusten verrattain suuri osuus. (OECD 2000, 83; Suutari 2005, 9.)

*Hyvinvointipalveluita* ovat, esimerkiksi sosiaali- ja terveystaloudelliset palvelut sekä koulutuspalvelut. Hyvinvointipalvelut suunnataan ensisijaisesti kotitalouksille. Ne on perinteisesti tuotettu julkisella sektorilla ja voittoa tuottamattomalla kolmannella sektorilla, mistä johtuu hyvinvointipalvelujen epämarkkinallinen luonne. Hyvinvointipalvelut ovat henkilökohtaisten palvelujen tavoin erittäin työvoimavaltaisia ja inhimillinen vuorovaikutus on niissä keskeistä. (OECD 2000, 83; Suutari 2005, 9.)

#### **Palvelujen luokittelu asiakassuhteen luonteen mukaan**

Asiakassuhteen luonteen perusteella palvelut voidaan jakaa jatkuvasti tarjottaviin palveluihin ja ajoittaisiin palveluihin. Jos asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä on säännöllistä vuorovaikutusta tai asiakkuudet ovat pitkäkestoisia, puhutaan jatkuvasti tarjottavista palveluista. Näitä palveluja ovat, muun muassa pankkipalvelut, vartiointipalvelut, teleliikennepalvelut ja konsulttipalvelut. Ajoittain käytettyjä palveluja, kuten matkailu- ja hotellipalveluja tai laitteiden korjauspalveluja asiakas tarvitsee vain harvoin. Näin ollen asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen vuorovaikutus saattaakin jäädä vain yhteen kertaan. (Grönroos 2000, 85.)

#### **Palvelujen luokittelu high-touch ja high-tech palveluihin**

Yksi peruste jaotella palvelut on tarkastella, miten palveluntarjoajan ja asiakkaan välinen vuorovaikutus tapahtuu. Palvelut voidaan jakaa inhimillisyyttä korostaviin (*engl. high-touch*) ja tekniikkaa korostaviin (*engl. high-tech*) palveluihin. Inhimillisyyttä korostavat palvelut perustuvat inhimilliseen läsnäoloon ja paikallisesti tapahtuvaan vuorovaikutukseen asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. Tämä mahdollistaa sen, että palvelu on helpommin yksilöitävissä kulloisenkin asiakkaan tarpeita vastaavaksi. Inhimillisyyttä korostavia palveluja ovat, esimerkiksi sosiaali- ja terveystaloudelliset palvelut. Tekniikkaa korostavat palvelut pohjautuvat automatisoituihin järjestelmiin, kuten tietotekniikkaan ja laitteisiin. Tekniikkaa hyödyntäen on, esimerkiksi rahoitus- ja vakuutusosalalla palveluja toteutettu sekä internetin että palveluautomaattien avulla. Myös verkkokaupankäynti ja teleliikennepalvelut ovat tekniikkapohjaisia. Tekniikkaa korostavissa palveluissa asiakkaan itsepalvelun osuus korostuu, mutta toisaalta palvelun tuotannon paikka- ja aikasidonnaisuus häviää tai ainakin vähenee. Tekniikkapohjaiset palvelut ovat helpommin standardisoitavissa kuin inhimillisyyttä korostavat palvelut. (Grönroos 2000, 84; Suutari 2005, 8.)

#### **Palvelujen luokittelu standardi- ja erikoispalveluihin**

Lehtinen (1986, 25) luokittelee palvelut standardi- ja erikoispalveluihin. Palvelu voi olla joko kaikille samanlaisena tarjottava standardipalvelu tai asiakkaan tarpeiden mukaan räätälöity erikoispalvelu.



Esimerkiksi pikaruokaravintolan palvelu on pitkälti standardisoitu, kun taas arkkitehdin tarjoama suunnittelupalvelu räätälöidään kulloisenkin asiakkaan tarpeen mukaan.

#### Luokittelu palvelutapahtuman luonteen mukaan

Lovelock (1988, 47) jakaa palvelut nelikenttään (Taulukko 3) sen perusteella, kuka tai mikä on palvelun suora vastaanottaja, ja toisaalta sen perusteella, onko palvelun luonne aineellinen vai aineeton.

**Taulukko 3.**  
Palvelujen  
luokittelu  
palvelutapahtuman  
luonteen mukaan.  
(Lovelock 1988,  
47.)

		Palvelun suora vastaanottaja	
		Ihminen	Asia
Palvelun luonne	Aineellinen teko	Ihmiskeho - terveyspalvelu - henkilökuljetus - kauneuspalvelu - kuntoilupalvelu - ravitsemuspalvelu - parturi/kampaamo	Tavara/fyysinen omaisuus - tavarankuljetus - korjaus/huolto - kiinteistöpalvelu - pesulapalvelu - puutarhanhoito - eläinlääkäripalvelu
	Aineeton teko	Ihmismieli - koulutus - radio - tietopalvelu - teatteri - museo	Aineeton omaisuus - pankkipalvelu - lakipalvelu - tilitoimistopalvelu - sijoituspalvelu - vakuutuspalvelu

MATKUSTAJALLE

YRITYKSELLE

GDANSK

Ota suunta kohti uutta ja ihmeellistä

Gdansk alk. 119 €, Ljubljana alk. 149 €, Bukarest alk. 149 €, Nürnberg alk. 149 € ja Lissabon alk. 199 €. Tuomme suomalaisten ulottuville viisi uutta Euroopan-kohdetta.

» Varaa ja kisaa

Lennä suoraan Pisaan

Kesän edulliset lennot myydään nyt. Esimerkkihintoja Helsingistä: Budapest alk. 129 €, Edinburgh alk. 149 €, Dublin alk. 199 €, Venetsia alk. 199 € ja Pisa alk. 199 €.

» Varaa

Aikataulut    Varaukset    Palkintomatkat    Hotellit ja autot    Matkakuvaus    Varaukset

Meno-paluu »

Yhdensuuntainen matka

Paluu toisesta kaupungista

Kiertomatka

Valitse lähtö- ja kohdekaupunki sekä matkustuspäivät. Siirry eteenpäin JATKA-painikkeella.

 Helsinki 

« Heinäkuu 2007 » 

MA	TI	KE	TO	PE	LA	SU
						<b>1</b>
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	31					

## 5 PALVELU TUOTTEENA

Tässä luvussa pureudutaan astetta syvemmälle palvelujen ominaisuuksiin tarkastelemalla niitä tuotteina. Tarkoituksena on selvittää, mistä osista palvelutuote koostuu, millaisia resursseja palvelujen tuottamiseen tarvitaan ja millaisia ovat palvelujen laatuun vaikuttavat tekijät. Näiden seikkojen hahmottaminen on välttämätöntä, jotta voidaan ymmärtää palvelujen suunnittelua.

### 5.1 Palvelutuote

Markkinoilla menestyvä tuote on yrityksen olemassa olon edellytys. Tuotteella yritys pyrkii tyydyttämään olemassa olevien ja potentiaalisten asiakkaiden tarpeet ja toiveet. Tuote voidaan määrittellä siksi, mitä yritys myy ja toisaalta siksi, mitä asiakas ostaa. Tuotteella ei ole asiakkaalle mitään merkitystä, ellei se ole hänelle hyödyksi. Asiakkaat etsivätkin sellaisia tuotteita, joita he voivat käyttää niin, että saavat niistä itselleen arvoa. Tuote voi olla joko tavara tai palvelu. Palvelutuoteella tarkoitetaan tuotteistettua palvelua, jota voidaan kehittää ja tarjota asiakkaalle tietyssä, määritellyssä muodossa. (Grönroos 2000, 27; Vonderembse & White 1996, 822.)

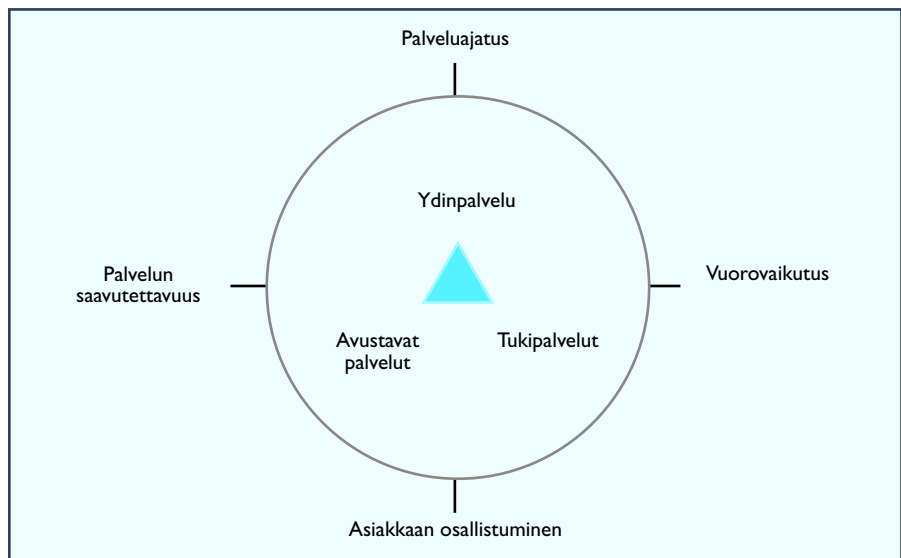
Tarkasteltaessa palvelua tuotteena huomataan sen koostuvan joukosta piirteitä, jotka liittyvät palvelun prosessiin ja palvelun lopputulokseen. Palvelun lopputulos, eli mitä asiakkaalle tarjotaan, kuvataan palvelupaketissa. Palvelupaketti määrittää mitä yksittäisiä osapalveluja palvelutuotteessa täytyy olla asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseksi. Palvelupaketti voidaan jakaa kahteen ulottuvuuteen: ydinpalveluun ja liitännäispalveluihin (Taulukko 4) (Grönroos 2000, 224-226.) Ydinpalvelu vastaa asiakkaan keskeiseen ostotarpeeseen (Lämsä & Uusitalo 2002, 102), joten muu palvelupaketti rakentuu sen ympärille. Esimerkiksi lentoyhtiöiden ydinpalveluja ovat lentomatkat, jotka tarjoavat ratkaisun asiakkaan tarpeeseen siirtyä nopeasti paikasta toiseen. Palveluyritysten mahdollisuus erilaistaa palvelu markkinoilla pelkällä ydintuotteella on usein vaikeaa, koska kilpailevat yritykset tarjoavat usein samaa ydinpalvelua. Esimerkiksi matkustajan lentäessä paikasta toiseen, hän pääsee haluamaansa kohteeseensa riippumatta siitä, mitä lentoyhtiötä hän reitillä käyttää. Jotta asiakkaat käyttäisivät ydinpalvelua, tarvitaan sitä täydentäviä liitännäispalveluja. Liitännäispalvelut voidaan jakaa avustaviin palveluihin ja tukipalveluihin. Avustavat palvelut ovat usein välttämättömiä, jotta asiakkaat voisivat helposti käyttää ydinpalvelua. Esimerkiksi lentomatkan avustavia palveluja ovat lähtöselvitys ja turvatarkastus. Tukipalvelut eivät ole välttämättömiä ydinpalvelun kuluttamiselle, sillä ne vastaavat asiakkaiden toissijaisiin tarpeisiin. Tukipalvelut tekevät palvelun käyttämisen miellyttävämmäksi, lisäävät palvelun arvoa ja erilaistavat palvelun kilpailijoiden tarjonnasta. (Grönroos 2000, 227-228; Kinnunen 2003, 10.) Lentoyhtiön lennolla tarjoama ateria- ja juomatarjoilu, ajankuluksi tarjottu viihde sekä tyynyt ja peitot matkustusmukavuuden lisäämiseksi ovat esimerkkejä tukipalveluista.

Ero menestyvän ja menestymättömän palveluyrityksen välillä piilee usein tarjotuissa liitännäispalveluissa. Esimerkiksi parturissa käydessä se, otetaanko sinulta takki pois ystävällisesti päältäsi, tarjotaanko sinulle kuppi kahvia, miellyttääkö palveluympäristö sinua, ovat todellisia keinoja palvelun erilaistamiseen ja asiakasuskollisuuteen. Ei siis välttämättä ydinpalveluna tarjottu hiusten leikkuu, sillä oletusarvona pidetään, että tämä tehdään ammattitaitoisesti. (Grönroos 2000, 86; Hollins & Hollins 1991, 8; Lämsä & Uusitalo 2002, 102.)

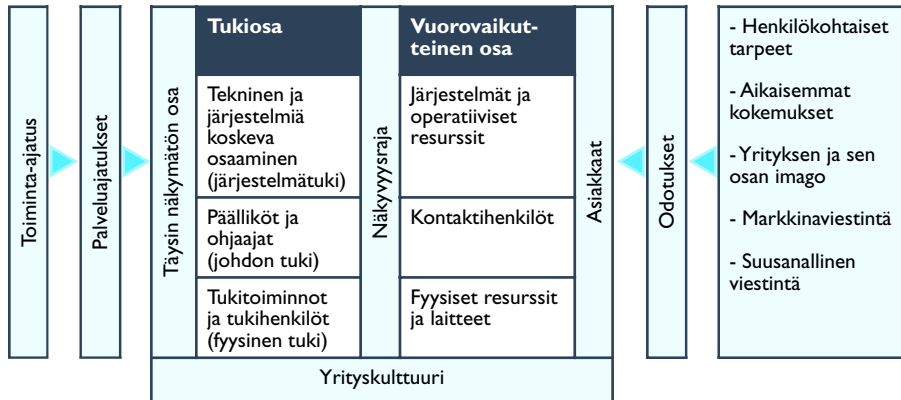
**Taulukko 4.**  
Palvelupaketti.  
(mukaillen  
Grönroos 2000,  
224-228; Kinnunen  
2003, 10, 102.)

<b>Palvelupaketti</b>		
Määrittää, mitä yksittäisiä osapalveluja palvelutuotteessa täytyy olla asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseksi		
<b>Ydinpalvelu</b> Vastaa asiakkaan keskeiseen ostotarpeeseen	<b>Liitännäispalvelut</b> Täydentävät ydinpalvelua, jotta asiakkaat käyttäisivät sitä	
	<b>Avustavat palvelut</b> Usein välttämättömiä, jotta ydinpalvelua voidaan käyttää	<b>Tukipalvelut</b> Eivät ole välttämättömiä ydinpalvelun kuluttamiselle, mutta tekevät palvelun kuluttamisen asiakkaalle miellyttävämmäksi

**Kuvio 4.**  
Laajennettu palvelutarjoama.  
(Grönroos 2000,  
230.)



**Taulukko 5.**  
Palvelujärjestelmä-malli.  
(Grönroos 2000, 418.)



## 5.2 Laajennetun palvelutarjooman malli

Koska palvelu tuotetaan ja kulutetaan vuorovaikutteisessa prosessissa asiakkaan ja palveluntuottajan välillä, palvelutuotetta ei voi määrittää pelkästään palvelun lopputulosta kuvaavalla palvelupaketilla. Palvelupaketti on nähtävä laajennettuna palvelutarjoamana (Kuvio 4), johon sisältyy myös palvelun tuotantoprosessi. Tämä prosessi koostuu kolmesta osatekijästä: palvelun saavutettavuudesta, vuorovaikutuksesta palveluorganisaation kanssa ja asiakkaan osallistumisesta. Palvelun saavutettavuus muodostuu tekijöistä, jotka vaikuttavat asiakkaan kokemukseen palvelun ostamisen ja kuluttamisen helppoudesta tai vaikeudesta. Näitä ovat muun muassa palveluntarjoajan henkilöstön määrä ja osaaminen, toimipisteiden aukioloajat, sijainti ja ulkonäkö. Asiakkaan vuorovaikutus palveluorganisaation kanssa vaikuttaa myös merkittävästi asiakkaan kokemukseen palvelusta. Vuorovaikutusta on esimerkiksi henkilöstön käyttäytyminen ja kommunikointi asiakasta kohtaan, palveluntarjoajan järjestelmien ja rutiinien selkeys, laitteiden ja automaattien käytön ymmärrettävyys ja helppous sekä muiden asiakkaiden vaikutus. Asiakkaan osallistumisella tarkoitetaan sitä, että asiakkaalla itsellään on vaikutusta siihen millainen palvelukokemus hänelle muodostuu. Jos potilas ei pysty antamaan oikeaa tietoa ongelmistaan, lääkäri ei pysty tekemään oikeaa diagnoosia ja saattaa määrätä väärän tai tehottoman hoidon. (Grönroos 2000, 228-233.)

## 5.3 Palvelujärjestelmämalli

Palvelujärjestelmämalli (Taulukko 5) kuvaa palvelutuotteen tuottamiseen tarvittavat resurssit ja tukitoiminnot. Palvelujärjestelmämallissa näkyvyysraja erottaa organisaatiosta asiakkaalle näkyvän ja hänelle näkymättömän osan toisistaan. Asiakkaalle näkyvää osaa kutsutaan vuorovaikutteiseksi osaksi ja asiakkaalle näkymättömää osaa tukiosaksi. (Grönroos 2000, 418.) Vuorovaikutteisen osan välityksellä asiakkaat kokevat palvelun (Baron & Harris 1995, 23) ja ovat vuorovaikutuksessa palveluntarjoajaan. Vuorovaikutteisen osan muodostavat seuraavat resurssit (Grönroos 2000, 419-421; Baron & Harris 1995, 5-6; Järvelin et al. 1992, 32-35):

### Asiakasresurssit

Koska asiakkaat osallistuvat aktiivisesti palvelun tuotantoprosessiin ja palvelun tuottamiseen, katsotaan asiakkaat yhdeksi tuotantoresurssiksi. Asiakkailta tarkoitetaan sekä palvelun maksavaa asiakasta että palvelutapahtumaan vaikuttavia muita asiakkaita. Asiakasresurssia voidaan käyttää palvelutuotannossa paljon tai vähän. Esimerkiksi itsepalvelussa asiakasresurssilla on merkittävä osuus.

### Kontaktiresurssit

Kontaktiresursseilla tarkoitetaan palvelun tuotantoprosessissa asiakkaiden kanssa suorassa kanssakäymisessä olevaa asiakaspalveluhenkilökuntaa tai laitteita. Asiakaspalveluhenkilön, kuten lentoemännän tai stuertin, tehtävänä on selvittää asiakkaiden tarpeet ja toiveet katselemalla, kysymällä ja reagoimalla asiakkaan käytökseen. Vuorovaikutus asiakkaiden ja palveluhenkilökunnan välillä voi tapahtua fyysisesti tapaamalla tai esimerkiksi puhelimen, faksin, kirjeen tai sähköpostin välityksellä. Palveluhenkilökunnan ulkoasu ja käyttäytyminen, ja sanat, joita he käyttävät asiakkaiden kanssa viestimiseen vaikuttavat merkittävästi asiakkaiden palvelusta saamaansa käsitykseen. Muun muassa internet ja palveluautomaatit ovat palvelun kontaktiresursseja, kun puhutaan laitteista.

### Järjestelmät ja operatiiviset rutiinit

Palveluntuottajan operatiiviset ja hallinnolliset järjestelmät sekä työrutiinit, kuten esimerkiksi lentoyhtiön käytäntö jakaa ateriat lennolla asiakkaille tai internetpohjaisen matkanvarausjärjestelmän toimintatapa, vaikuttavat merkittävästi asiakkaan palvelukokemukseen ja kontaktihenkilöstön tehtävien suorittamiseen. Tämä johtuu siitä, että asiakkaan täytyy olla vuorovaikutuksessa organisaation rutiinien

ja järjestelmien kanssa, ja toisaalta asiakaspalveluhenkilökunnan tulee toimia näiden käytäntöjen mukaan. Palveluorganisaatioiden välillä on suuria eroja siinä, kuinka asiakaskeskeisesti järjestelmät ja rutiinit on suunniteltu.

#### **Fyysiset resurssit**

Palvelun fyysiset resurssit vaikuttavat asiakkaiden palvelusta saamaan kokemukseen ja viestivät palvelun laadusta. Palvelun fyysisiä resursseja ovat palveluyrityksen sijainti ja ulkoasu, tilaan liittyvät olosuhteet, kuten lämpötila, tuoksu, äänimaailma ja sisustustyyli, sekä tilassa olevat ja käytettävät esineet, kalusteet, laitteet ja opasteet. Nämä elementit muodostavat niin kutsutun palvelumaiseman (*engl. servscape*). Hyvin suunniteltu palvelumaisema helpottaa, esimerkiksi lentokentällä asiakasta suunnistamaan oikealle lähtöportille.

Suurin osa palvelun tuotantoon tarvittavista prosesseista on asiakkaalle näkymättömiä ja tapahtuvat palvelujärjestelmämallin tukiosassa. Palvelun tukiosan toiminnot tukevat asiakkaalle näkyvää vuorovaikutteista osaa. Vaikkakaan palvelun näkymättömät osat eivät ole suoraan asiakkaan arvosteltavana, ne ovat tärkeä osa asiakkaalle tarjottua palvelua. (Grönroos 2000, 421-422; Baron & Harris 1995, 5.) Grönroosin (2000, 422-423) mukaan näkyvyysrajan takana olevat palvelujärjestelmän tukiosat ovat:

#### **Johtamistuki**

Esimiehet ja työnjohtajat ovat vastuussa organisaation yhteisistä arvoista ja ajattelu- ja työskentelytavoista sekä palvelukulttuurista. Ellei johto rohkaise alaisiaan palveluhenkisyteen, kiinnostus asiakkaita ja heidän tarpeitaan kohtaan ei voi olettaa olevan korkealla alemmillakaan organisaation tasoilla.

#### **Fyysinen tuki**

Palvellessaan asiakkaita organisaation kontaktihenkilöt ovat usein riippuvaisia fyysisestä tuesta eli palvelujärjestelmän tukiosan tukihenkilöistä, jotka luovat omalla työllään edellytyksiä palvelun onnistumiseen asiakasrajapinnassa. Esimerkiksi tukihenkilöiden työpanostusten avulla lentokoneet siivotaan, asiakkaille valmistetaan lennonaikainen ateria tai lentohenkilökunta koulutetaan tehtävänsä.

#### **Järjestelmätuki**

Järjestelmätuki koostuu palveluorganisaation tekniikkaan tekemistä investoinneista. Järjestelmätukea on, esimerkiksi tietojärjestelmät, rakennukset, toimistot, kulkuvälineet, työkalut, laitteet ja asiakirjat.

Palvelujärjestelmämalli esitetään usein metaforana vertaamalla palvelua teatteriesitykseen. Metaforan mukaan palvelun 'näyttelijöitä' ovat asiakaspalvelijat, asiakkaat ovat 'katsojia', palvelumaiseman muodostavat palveluorganisaation toimipisteen sisustus eli 'lavasteet' ja käytetyt esineet eli 'tarpeisto'. 'Näyttämöllä' tapahtuu asiakkaalle näkyvä osa palvelun tuotantoprosessista. Palvelun tuotantoprosessin näkymättömät osat tapahtuvat 'kulisseissa'. Tuotantoprosessi kokonaisuudessaan voidaan nähdä palvelun 'käsikirjoituksena'. (Baron & Harris 1995, 5, 17.)

## **5.4 Palvelun laatutekijät**

Asiakaskeskeisen ajattelun mukaisesti palvelun laatua on tarkasteltava ennen kaikkea asiakkaan kokeman laadun näkökulmasta (Lämsä & Uusitalo 2002, 49). Asiakkaan kokemaan palvelun laatuun vaikuttavat palvelun tekninen ja toiminnallinen laatu, palvelumaisema sekä asiakkaan odotukset ja koettu palvelu. Näistä laatutekijöistä kerrotaan enemmän seuraavissa alaluvuissa.

#### 5.4.1 Palvelun tekninen ja toiminnallinen laatu

Asiakas arvioi palvelun laatua ja arvoa sen perusteella, mitä hän saa palvelun kulutuksen lopputuloksena, ja mitä hän itse kokee ja näkee palvelun tuotantoprosessin aikana. Palvelun lopputulosta nimitetään palvelun tekniseksi laaduksi – *mitä* asiakas saa. Palvelun tuotantoprosessi muodostaa toiminnallisen laadun – *miten* palvelu tuotettiin. (Grönroos 2000, 94, 100.)

Palvelun tekninen ja toiminnallinen laatu muodostavat yhdessä asiakkaan kokeman kokonaislaadun. Jotta kokonaislaatu koettaisiin hyvänä, tulee sekä teknisen laadun että toiminnallisen laadun olla vähintään hyväksyttävää. Hyväksyttävä taso riippuu yrityksen strategiasta ja asiakkaiden tarpeista ja odotuksista. Hyväksi koettuun palvelun laatuun ei siis riitä vain hyväksyttävä lopputulos, sillä myös tuotantoprosessin laadun tulee olla hyvää, jotta kokonaislaatu koettaisiin hyvänä. Esimerkiksi lentomatrustaja, joka pääsee haluamaansa kohteeseen turvallisesti ja sovitussa aikataulussa, saa odottamaansa teknistä laatua, mutta saattaa tästä huolimatta olla tyytymätön palvelun kokonaislaatuun lennonaikaisen työkeän asiakaspalvelun takia. Todellinen ja ratkaiseva kilpailukeino palveluissa onkin toiminnallinen laatu eli kaikki se, mitä asiakas kokee palvelun tuotantoprosessin aikana. Asiakkaan kokema toiminnallisen laadun taso määrittyy, esimerkiksi palvelun käytön helppoudesta, sujuvuudesta ja miellyttävyydestä sekä asiakkaan ja palveluntuottajan välisistä vuorovaikutustilanteista. Tällaisia tilanteita kutsutaan totuuden hetkiksi (*engl. Moments of truth*). Kun matkustaja käyttää lentoyhtiön palveluja, hän käy läpi useita totuuden hetkiä lentokentälle saapumisesta matkatavaroiden noutamiseen ja kentältä lähtöön. (Grönroos 2000, 100, 112.) Tämän vuorovaikutuksen perusteella määrittyy käyttäkö asiakas palvelua toistamiseen ja suosittelee hän palvelua muille (Mager 2004, 46). Toiminnallisen laadun ja totuuden hetkien merkitys korostuu asiakkaiden arvioissa palvelujen laatua, sillä kilpailevat palveluyritykset pystyvät usein tuottamaan samantasoisia teknistä laatua. (Grönroos 2000, 100, 104.)

#### 5.4.2 Palvelumaiseman laatu

Asiakkaan kokeman palvelun teknisen ja toiminnallisen laadun mitä- ja miten-ulottuvuuksien rinnalle on otettava *missä*-ulottuvuus. Missä-ulottuvuus on osa miten-ulottuvuutta, koska prosessin kokemus riippuu luonnollisesti prosessin kontekstista eli palvelun fyysisestä ympäristöstä. Esimerkiksi nuhruinen ilmapiiri vaikuttaa siihen, millaiseksi ravintolan palvelu koetaan. Missä-ulottuvuutta nimitetään palvelumaiseman laaduksi. (Grönroos 2000, 103.) Koska palvelu on aineeton, on palvelumaiseman laadulla suuri merkitys asiakkaan muodostamaan laatumielikuvaan jo ennen varsinaista palvelun kulutusta. Palvelumaisema antaa asiakkaalle vihjeitä, minkä tasoista palvelua palveluntarjoajalta on odotettavissa. (Kinnunen 2003, 85.)

#### 5.4.3 Odotettu laatu vs. koettu laatu

Asiakkaan kokemaa laatua eivät määritä ainoastaan palvelun tekninen, toiminnallinen ja palvelumaiseman laatu, vaan pikemminkin odotetun ja koetun laadun välinen kuilu. Asiakas vertaa palvelusta ennakoita muodostamia odotuksia saamiinsa kokemuksiin. Asiakas pitää kokemaansa laatua hyvänä, kun koettu laatu vastaa asiakkaan odotuksia eli odotettua laatua. Jos odotukset ovat epärealistisia, koettu kokonaislaatu on alhainen. Vastavasti, jos odotukset ylittyvät, koetaan palvelun laatu erinomaiseksi. (Grönroos 2000, 105-106; Kinnunen 2003, 17.) Odotettu laatu perustuu moniin eri tekijöihin: palveluntarjoajan yrityskuvaan ja markkinointiviestintään, asiakkaan palveluntarjoajasta muodostamaan mielikuvaan sekä asiakkaan tarpeisiin. Nämä tekijät selvitetään tarkemmin seuraavassa:

##### Yrityskuva

Palveluorganisaation yrityskuva syntyy yrityksen tietoisesta toiminnasta vaikuttaa asiakkaiden mielikuviin. Yrityskuvaa luodaan muun muassa markkinointiviestinnällä, joka pitää sisällään mainonnan,

suoramarkkinoinnin, myyinnedistämisen, www-sivustot, nettiviestinnän ja myyntikampanjat. Markkinointiviestinnällä palveluorganisaatio antaa lupauksia, joiden pitäisi vastata kohderyhmän tarpeisiin ja toiveisiin. (Grönroos 2000, 105-106, 484; Kinnunen 2003, 8-9, 17.)

### **Mielikuva**

Mielikuva eli imago tarkoittaa asiakkaan muodostamaa käsitystä palveluntarjoajasta. Mielikuvat muodostuvat asiakkaan omien tarpeiden ja kokemusten pohjalta, toisten asiakkaiden kertoman perusteella sekä myös palveluja tarjoavan yrityksen omien toimien kuten mainonnan ja muun markkinointiviestinnän kautta. (Kinnunen 2003, 8.) Imago vaikuttaa suodattavasti koetun palvelun laatuun, sillä myönteinen imago parantaa kokemusta ja vastaavasti huono saattaa pilata sen. (Grönroos 2000, 234.)

### **Asiakkaan tarpeet**

Asiakkaan tarpeilla on oma merkittävä roolinsa asiakkaan muodostamiin odotuksiin palvelun laadusta. Asiakkaan tarpeet perustuvat johonkin ongelmaan, johon asiakas kaipaa ratkaisua. (Grönroos 2000, 105-106, 413.)



nomalehtiä  
dningar  
ewspapers



## 6 PALVELUJEN KEHITTÄMISEN TEOREETTINEN MALLI

Tässä luvussa paneudutaan palvelujen kehittämiseen ja sen ominaispiirteisiin palvelujen johtamisen ja markkinoinnin teoriaan perustuen. Luvussa tarkastellaan eri tutkijoiden esittämiä teoreettisia malleja palvelujen kehittämisen vaiheista. Tarkemmin käydään läpi Ritva Kinnusen esittämä palvelujen kehittämisen malli, josta esitetään myös kuhunkin vaiheeseen suositellut suunnittelumenetelmät. Luvun tarkoituksena on selvittää, mitkä ovat palvelujen kehittämiseen suositellut menetelmät palvelujen kehittämisen kirjallisuuteen pohjautuen.

### 6.1 Palvelujen kehittämisen ominaispiirteitä

Palvelujen kehittämisellä tarkoitetaan joko täysin uuden palvelun suunnittelua ideasta valmiiksi palveluksi tai olemassa olevan palvelun jatkuvaa uudistamista ja parantelua. Täysin uuden palvelun kehittäminen on kyseessä silloin, kun suunniteltavaa palvelua ei vielä ole markkinoilla tai kyseistä palvelua ei ole vielä palveluntarjoajan palvelutarjoomassa. Useimmiten palvelujen suunnittelussa on kuitenkin kyse palveluntarjoajan olemassa olevien palveluiden kehittämisestä tekemällä niihin parannuksia palvelun laadun ja asiakkaalle tuotetun hyödyn kohottamiseksi. (Kinnunen 2003, 52, 64.)

Palvelujen ominaispiirteistä johtuen palvelutuotteiden suunnittelussa ja kehittämisessä on moninaisia erityispiirteitä, jotka tekevät niiden suunnittelun verrattain monimutkaiseksi ja haastavaksi verrattuna tavaroiden suunnitteluun. Ensinnäkin palvelutuotetta ei voida suunnitella koskaan täysin etukäteen, koska palvelu muokkautuu palvelun tuotantoprosessissa asiakkaiden ja heidän tarpeidensa sekä toiveidensa ohjaamina (Grönroos 2000, 92). Toiseksi voidaan sanoa, että palvelutuote ei ole koskaan valmis, sillä sitä voidaan uusia tarvittaessa vaikkapa päivittäin pienin muutoksin. Kolmanneksi, palvelutuotetta on vaikea testata etukäteen ennen markkinoille laskemista johtuen palvelun aineettomuudesta ja heterogeenisyydestä, ja siitä, että kilpailijat kykenevät kopioimaan uuden palvelun helposti. (Kinnunen 2003, 29.) Näiden lisäksi on vielä huomioitava, että yleensä ottaen palvelun suunnittelussa täytyy ottaa enemmän huomioon erinäisiä sidosryhmiä kuin teollisuustuotteiden suunniteltaessa. Tämä tekee menestyvien palvelutuotteiden suunnittelun vaikeaksi, koska onnistuakseen tässä on välttämätöntä ymmärtää kaikkia sidosryhmiä ja heidän tarpeitaan. (Hollins et al. 2003, 3.)

### 6.2 Palvelujen kehittämisen teoreettisia malleja

Tietyn organisaation tarjoamat palvelut ja niiden suunnittelu tulisi aina perustua organisaation toiminta-ajatuksen ja liiketoiminnan tavoitteisiin. Toiminta-ajatus määrittää, millä markkinoilla palveluntarjoaja toimii ja minkälaisia asiakkaan ongelmia se pyrkii ratkaisemaan. Palveluntarjoajan toiminta-ajatukselta johdetaan organisaation palveluajatus. Palveluajatus on toiminta-ajatusta yksityiskohtaisempi tapa ilmaista, millä tavalla organisaatio aikoo ratkaista asiakkaan ongelmia. Palveluajatus määrittää, mitä yritys aikoo tehdä tietylle asiakasryhmälle, kuinka se aikoo sen tehdä, minkälaisilla resursseilla ja millaista yrityskuvaa se haluaa itsestään viestittää. (Grönroos 2000, 262; Kinnunen 2003, 9.) Tämä kaikki määrittely luo pohjan palvelujen kehittämiselle.

Tutkijat ovat esittäneet lukemattomia malleja fyysisten hyödykkeiden suunnitteluprosesseista, mutta palvelujen kehittämisen malleja on esitetty vain muutamia. Seuraavaan taulukkoon (Taulukko 6) on kerätty

**Taulukko 6.**  
Malleja palvelujen suunnittelu prosesseista.

<b>Gummesson (1993)</b>	Ideointi	Palvelu-konseptin suunnittelu	Markkina-analyysi	Palvelumalli	Markkinoinnin suunnittelu	Palvelun tuotannon organisointi	Muut toimenpiteet, jotka tärkeitä palvelun käyttöön otolle
<b>Edvardsson &amp; Wilhelmson (1994)</b>	Ideointivaihe		Projektin käynnistys		Kehittämistyön vaihe		Käyttöönotto
<b>Edvardsson et al. (2000)</b>	Ideointi		Projektiryhmän perustaminen ja resurssien hallinta		Palvelukonseptin suunnittelu		Palvelun käyttöönotto ja markkinointi
<b>Scheuing &amp; Johnson (1989)</b>	Palvelujen kehittämisen tavoitteiden ja strategian määrittäminen		Ideointi ja ideoiden karsinta	Palvelukonseptin kehittäminen ja testaaminen	Palvelumallin kehittäminen ja testaus	Palvelun testaus ja koemarkkinointi	Palvelun lanseeraus
<b>Kinnunen (2003)</b>	Palvelujen ideointi	Palvelu-idean määrittäminen	Palvelun tuotantokonseptin laadinta		Palvelumallin laadinta	Palvelun käyttöönottosuunnitelma	Palvelun lanseeraus

palvelujen johtamisen ja markkinoinnin tutkijoiden esittämiä malleja palvelusuunnitteluprosesseista. Kustakin mallista esitetään suunnittelun päävaiheet.

Yhdistämällä esitetyt palvelusuunnittelumallit voidaan löytää seuraavat päävaiheet: ideointi ja ideoiden karsinta, projektin käynnistys, palvelukonseptin suunnittelu, palvelumallin laadinta, palvelun käyttöönotto ja testaus sekä palvelun lanseeraus.

### 6.3 Palvelujen suunnitteluprosessin vaiheet ja käytetyt suunnittelumetodit

Seuraavassa perehdytään tarkemmin Ritva Kinnusen (2003) esittämään malliin palvelujen suunnitteluprosessista kuvaamalla tehtävät sekä käytetyt suunnittelumenetelmät kustakin suunnitteluvaiheesta. Tutkimuksessa perehdytään Kinnusen malliin erityisesti siksi, että se kokoaa parhaiten yhteen kaikkien esitettyjen mallien päävaiheet, ja antaa näin kokonaiskuvan palvelujen suunnittelun teoreettisista malleista.

Kinnusen (2003) esittämässä mallissa palvelujen suunnittelun päävaiheet ovat: palvelujen ideointi, palveluidean määrittäminen, palvelun tuotantokonseptin laadinta, palvelumallin laadinta, palvelun käyttöönottosuunnitelma ja palvelun lanseeraus.

#### 6.3.1 Palvelujen ideointi

Kinnusen (2003, 41-43, 52) mukaan palvelujen kehittäminen saa erilaisen luonteen riippuen siitä, onko kehittämisen kohteena täysin uusi palvelu tai olemassa olevan palvelun uudistaminen. Jos kehittämisen kohteena on olemassa oleva palvelu, alkaa kehittämisprosessi tässä tapauksessa nykyisen palvelun



analysoinnilla. Analyysissä selvitetään vastaako palvelu asiakkaiden tarpeisiin, tuottaako palvelu asiakkaalle arvoa, onko palvelun tuotantoprosessi asiakkaan odotusten mukainen ja onko kyetty saavuttamaan toivottu palvelun laadun taso. Kinnusen mukaan analyysissä löydettyt asiakkaiden tarpeet ja toiveet tulisi olla palvelujen ideoinnin lähtökohtana, sillä muuten suunnittelutyö perustuu väärin oletuksiin ja lopulta markkinoille laskettu uusi palvelu voi olla asiakkaan silmissä hyödytön. Menetelmänä asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden kartoittamiseen Kinnunen ehdottaa ensisijaisesti vapaamuotoisia kvalitatiivisia haastatteluja, koska ne sallivat haastateltavien oman ajattelun esiintulon. Lomakekyselyitä voidaan myös käyttää, mutta niiden heikkoutena on taipumus ohjata vastaajan ajatuksenkulkua ja rajoittaa käsiteltävät teemat kysymysten ja vaihtoehtojen sallimiin aiheisiin. Markkinatutkimusten ja asiakaspalautteiden avulla saadaan niin ikään selville asiakkaiden tarpeita ja toiveita.

Asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden selvittäminen saattaa Kinnusen (2003, 41- 44, 52, 59, 96) mukaan olla kuitenkin vaikeaa, koska asiakkaat eivät aina itsekään ole niistä tietoisia. Erityisesti tilanteet, jossa kyseessä ovat tulevaisuuden tilanteet tai vieras tekniikka, asiakas ei välttämättä kykene hahmottamaan asiantuntijuutta vaativia uusia tilanteita ja niiden seurauksena syntyviä ongelmia ja tarpeita.

Jos ollaan kehittämässä markkinoille täysin uutta palvelua, eikä olemassa olevaa palvelua voida käyttää kehittämisen lähtökohtana, aloitetaan suunnittelutyö tässä tapauksessa suoraan ideoimalla. Kinnusen (2003, 41-44, 52, 59, 96) mukaan ideointivaiheessa pyritään tuottamaan mahdollisimman paljon uusia palveluideoita muun muassa aivoriihi -tekniikkaa hyödyntäen. Ideoita palvelujen kehittämiseen voidaan saada myös kehittyvän teknologian suomista uusista mahdollisuuksista tai kilpailijoiden palveluista.

### **6.3.2 Palveluidean määrittäminen**

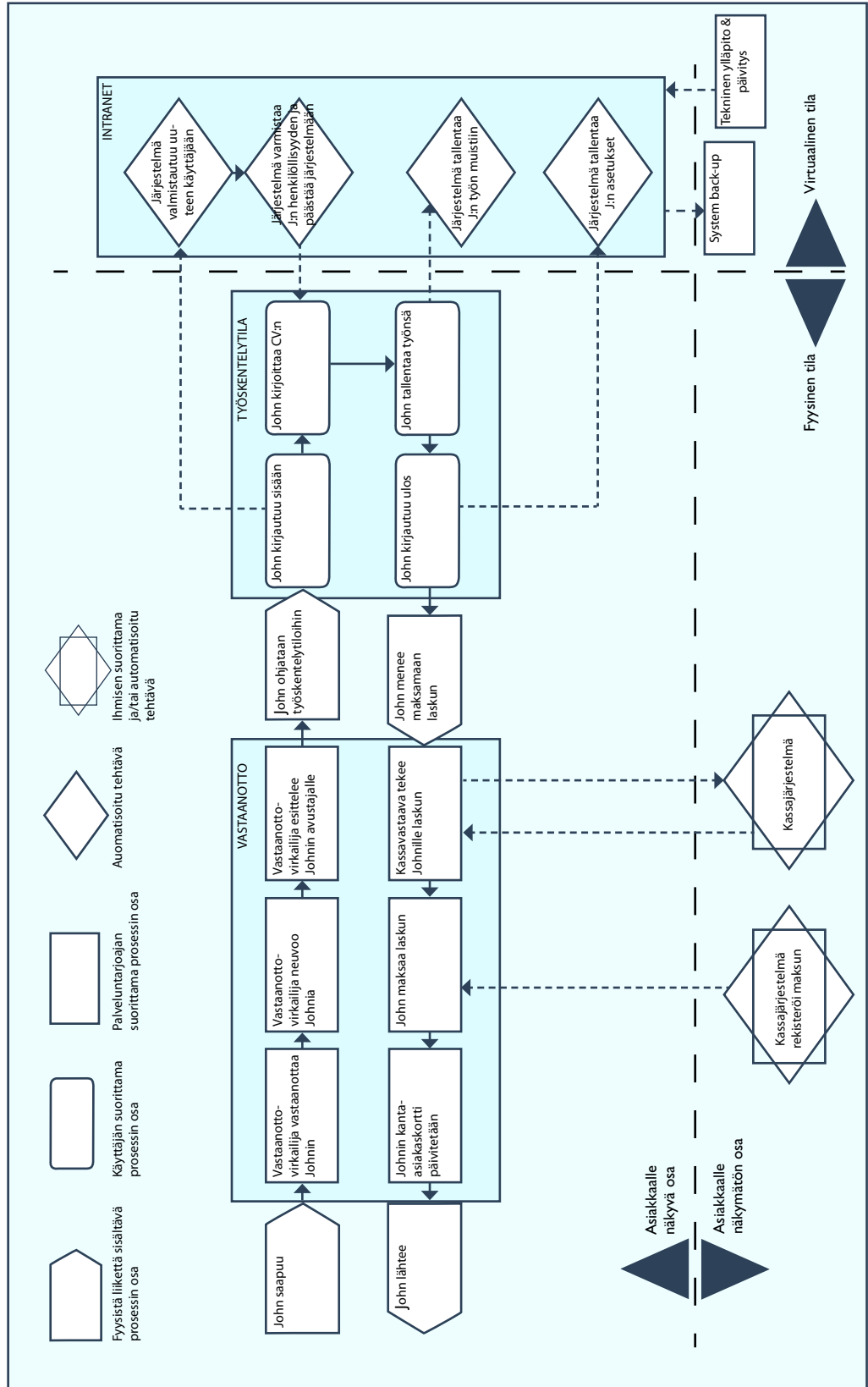
Seuraavassa vaiheessa ideoinnin tuloksena syntyneet palveluideat arvioidaan, jotta niistä voidaan valita jatkokäsittelyyn vain parhaimmat ja lupaavimmat. Kinnusen (2003, 59-60, 96) mukaan jatkoon valittavien ideoiden tulee tuottaa asiakkaalle arvoa ja hyötyä. Niiden tulee myös olla palveluntarjoajan resursseilla mahdollista toteuttaa, sopia palveluntarjoajan toiminta-ajatukseseen, visioon, strategiaan ja imagoon. Palveluntarjoajan toiminnassa voi olla rajoitteita, jotka tulisi myös huomioida palveluideoita arvioitaessa. Näitä ovat esimerkiksi palveluntarjoajan henkilöstön osaaminen, tilaratkaisut, tuotantomenetelmät, tietotekniikan taso ja taloudellinen tilanne.

### **6.3.3 Palvelun tuotantokonseptin laadinta**

Arvioinnin jälkeen jatkokäsittelyyn valitut palveluideat kehitetään konkreettisempaan muotoon laatimalla niistä tuotantokonsepteja. Palvelun tuotantokonsepti on Kinnusen mukaan kehitettävän palvelun toiminnallinen kuvaus, joka sisältää määrittelyn palvelun keskeisistä toimijoista, oleellisimmista prosesseista sekä palvelun asiakkaalle tuottamasta lopputuloksesta. Se siis kertoo karkealla tasolla, mitä asiakkaalle tarjotaan, ja miten palvelu aiotaan tuottaa. (Kinnunen 2003, 64, 65.)

Kun palvelun tuotantokonsepti on laadittu, pyritään se Kinnusen (2003, 64, 66, 73, 147) mukaan testaamaan karkealla tasolla. Testaamisella halutaan löytää parannusehdotuksia uuden palvelun konseptiin, saada varmuus uuden palvelun sopivuudesta palveluntarjoajan yrityskuvaan, laatia alustavia arvioita palvelun menestysmahdollisuuksista markkinoilla ja varmistaa palvelun olevan käyttäjälleen hyödyllinen. Jos nähdään, ettei testattu tuotantokonsepti ole jatkosuunnittelun arvoinen, se hylätään ja keskitytään jonkun toisen, lupaavamman palveluidean kehittämiseen. Palveluideoiden testaamisella, jo suunnittelun varhaisessa vaiheessa, pyritään ehkäisemään se, ettei markkinoille päädy epäonnistuneita palveluja. Tuotantokonseptien testaaminen tapahtuu käytännössä asiantuntijoita ja potentiaalisia asiakkaita haastatteleamalla.

**Kuvio 5.**  
 Esimerkki palvelumallista. Palvelu on suunniteltu etätyötä tekeville ihmisille, joilla on tarve tehdä toimistotyötä ollessaan tien päällä. (Morelli 2003, 87.)



#### 6.3.4 Palvelumallin laadinta

Seuraavana vaiheena Kinnusen (2003, 32, 77-78, 147) palvelujen kehittämisen mallissa on palvelumallin laadinta. Palvelumallilla (Kuvio 5) tarkoitetaan palvelujen suunnittelun pioneerin Lynn Shostackin kehittämää yksityiskohtaista ja toimenpiteet tarkasti määrittelevää palvelun tuotantokaaviota (*engl. Service blueprint*). Palvelumallin lähtökohtana on asiakkaan kulkema reitti ja asiakkaan päätökset palvelun käyttäjänä. Asiakkaan päätöspolusta johdetaan toimenpiteet, jotka palveluntuottajan täytyy tehdä palvelun tuottamiseksi. Palvelumalli esitetään usein vuokaaviona, jossa on sanallisia selityksiä ja selventäviä kuvioita palvelun havainnollistamiseksi. Palvelumallissa myös erotetaan asiakkaalle näkyvä osa asiakkaalle näkymättömästä osasta näkyvyyden linjalla. Asiakkaalle näkyvässä osassa kuvataan asiakkaan kulkema päätöspolku sekä palveluhenkilökunnan toimenpiteet. Asiakkaalle näkymättömässä osassa kuvataan sekä tukihenkilöstön että johdon toimenpiteet.

Kinnusen (2003, 77, 96, 147) mukaan palvelumallin laatimisen etuna on se, että sen avulla kyetään hahmottamaan palvelun tuottamiseen tarvittavien toimintojen ajallinen järjestys ja keskinäiset vaikutussuhteet sekä palvelun laadun muodostumiseen vaikuttavat *totuuden hetket*. Kehittämällä näitä edelleen voidaan palvelusta saada käytännön tasolla toimivampi.

#### 6.3.5 Palvelun käyttöönottosuunnitelma

Kinnusen (2003, 80-96) palvelujen kehittämisen mallissa edetään seuraavaksi vaiheeseen, jossa hyväksytystä palvelumallista laaditaan käyttöönottosuunnitelma. Käyttöönottosuunnitelma pitää sisällään palvelumallin testaamisen kenttäkokein, henkilökunnan koulutuksen ja motivoinnin uuden palvelun tuottamiseen, asiakkaiden koulutuksen palvelun käyttäjiksi, palvelun yksittäisten vaiheiden ohjeistuksen, palvelun hinnoittelun ja brändäämisen sekä palveluympäristön suunnittelun. Kinnusen mukaan palvelun käyttöönottosuunnitelman jälkeen voidaan tehdä lopullinen päätös palvelun lanseeraamisesta markkinoille. Vielä tässäkin vaiheessa voidaan suunnittelussa palata aiempiin vaiheisiin tai luopua palvelun lanseeraamisesta, jos laskelmat eivät anna tukea jatkamiselle.

#### 6.3.6 Palvelun lanseeraus

Viimeinen vaihe palvelujen suunnitteluprosessissa on lanseerauksen suunnittelu. Kinnusen (2003, 147-148) mukaan huolellisesti suunnitellun ja toteutetun palvelun lanseerauksen ja markkinoinnin on todettu vaikuttavan merkittävästi palvelun menestykseen markkinoilla. Yleensä lanseeraussuunnitelman laatimiseen käytetään mainosalan asiantuntijoita.





## 7 CASE: FINNAIR PALVELUJEN KEHITTÄJÄNÄ

Tässä luvussa halutaan rikastaa edellisessä luvussa tarkasteltua palvelujen kehittämisen teoreettista mallia empiirisellä tutkimusaineistolla palvelujen kehittämisen nykykäytännöistä case-yrityksen avulla. Luvussa esitellään lentoyhtiö Finnairin käyttämä palvelun suunnitteluprosessi ja siinä käytetyt suunnittelumenetelmät sekä myös tarkastellaan muotoilun hyödyntämisen astetta Finnairin nykyisessä tuotekehitysmallissa. Finnair tarjoaa lukuisia eri palveluja asiakkailleen, mutta tämän tutkimuksen puitteissa tarkastellaan vain Finnairin Reittiliikenne -liiketoiminta-alueeseen kuuluvan Finnairin Reittiliikenne -liiketoimintayksikön tuottamia Finnair-brändillä markkinoitavia kotimaan ja ulkomaan säännöllisiä matkustajalentoja ja niiden palvelusuunnittelua.

### 7.1 Finnair lyhyesti

Finnair on yksi maailman vanhimmista edelleen toimivista lentoyhtiöistä. Finnair perustettiin vuonna 1923 Aero O/Y nimisenä. Tämä nimi oli käytössä aina vuoteen 1968 asti, jonka jälkeen ryhdyttiin virallisesti käyttämään Finnair -nimeä. Finnair kuuluu oneworld-allianssiin ja on markkinajohtaja Suomesta ja Suomeen suuntautuvassa lentoliikenteessä. Finnair on pörssinoteerattu yhtiö, jonka osakkeista suurimman osan 58,4 prosentin osuudella omistaa Suomen valtio. Finnair-konsernissa työskenteli vuonna 2005 keskimäärin 9400 henkilöä ja konsernin liikevaihto oli 1871 miljoonaa euroa. Finnairin ulkomaan reittiverkko ulottuu aikataulukaudesta riippuen noin 50 kohteeseen Euroopassa, Pohjois-Amerikassa ja Aasiassa. Kaukoreitit painottuvat Aasian kohteisiin Finnairin Aasiaa painottavan strategian mukaisesti. Kotimaassa Finnairilla on lentoja kaikkiaan 15 kohteeseen. Säännöllisen reittiliikenteen lisäksi Finnairilla on lomalentoja yli 60 kohteeseen. Finnair-konsernin laivastossa on 69 lentokonetta, joilla kuljetettiin vuonna 2005 yhteensä 8,5 miljoonaa matkustajaa. Näistä 62 prosenttia oli suomalaisia ja 38 prosenttia muiden maiden kansalaisia. Rahtia ja postia Finnairin siivin kuljetettiin vuonna 2005 yhteensä 90 242 tonnia. (Finnair 2006a, 4, 5; Finnair, 2006b.)

Finnair Oyj on Finnair -konsernin emoyhtiö, jonka 22 liiketoimintayksikköä ja tytäryhtiötä jäsenyivät neljäksi liiketoiminta-alueeksi: Reittiliikenne, Lomaliikenne, Lentotoimintapalvelut ja Matkapalvelut (Taulukko 7). Reittiliikenne -liiketoiminta-alue vastaa säännöllisestä kotimaan ja ulkomaan matkustaja- ja rahtiliikenteestä sekä matkustajapalvelusta lentokoneissa. Sen tehtäviin kuuluvat myös reittiverkoston suunnittelu, lentokaluston hankinta sekä yhteistyö muiden lentoyhtiöiden kanssa. Reittiliikenne -liiketoiminta-alue on konsernin liiketoiminta-alueista suurin ja se edustaa 80 prosenttia Finnairin liikevaihdosta. Lomaliikenne -liiketoiminta-alue myy valmismatkoja ja sen vastuulla on myös lentojen järjestäminen konserniin kuuluville valmismatkajärjestäjille sekä kotimaisille ja kansainvälisille matkanjärjestäjätuilla. Lentotoimintapalvelut -liiketoiminta-alue pitää sisällään maapalvelut, cateringtoiminnot sekä tekniset palvelut. Matkapalvelut -liiketoiminta-alue tuottaa matkatoimistopalveluja sekä matkajärjestelyihin ja matkustuksen hallintaan liittyviä palveluja. (Finnair 2006a, 15, 21, 25; Finnair, 2006b.)

Finnairin tavoite on olla johtava lentoliikenteen ja siihen liittyvien palvelujen tarjontaan erikoistunut yritys Pohjois-Euroopassa sekä laadullisesti arvostetuin, toiminnallisesti Euroopan paras ja asiakkaille halutuin, turvallisin, luotettavin ja ystävällisin vaihtoehto matkustukseen liittyvien palvelujen tuottajana. Finnairin

### Taulukko 7.

Finnair -konsernin liiketoiminta-alueet ja -yksiköt. (Finnair 2006a, 5, 17, 19, 25, 27.)

Hallitus		Johtokunta	
Finnair Oyj konsernihallinto			
Reittiliikenne -liiketoiminta-alue	Lomaliikenne -liiketoiminta-alue	Lentotoimintapalvelut -liiketoiminta-alue	Matkapalvelut -liiketoiminta-alue
Finnair Reittiliikenne vastaa säännöllisestä kotimaan ja ulkomaan matkustaja- ja rahtiliikenteestä sekä matkustajapalvelusta lentokoneissa	Finnair Lomaliikenne tuottaa tilaus- ja lomalentopalveluita lähinnä matkanjärjestäjille	Finnair Tekniikka tuottaa lentokoneiden huoltopalveluja	Suomen Matkatoimisto Oy
Aero Airlines As on Virolainen tytäryhtiö, joka vastaa matkustajaliikenteestä Etelä-Suomen ja Baltian liikenteessä	Oy Aurinkomatkat – Suntours Ltd Ab tuottaa valmismatkoja	Northport Oy vastaa lentoliikenteen maapalveluista	A/S Estravel Ltd on Suomen Matkatoimisto Oy:n tytäryhtiö Baltiassa
Nordic Airlin Holding Ab / FlyNordic on Skandinavian markkinoilla operoiva halpalentoyhtiö		Finnair Catering Oy tuottaa ateriapalveluita lentomatikustajille sekä vastaa lentoasemilla ja koneissa tapahtuvasta myynnistä	Matkatoimisto Oy Area
Finnair Cargo Oy huolehtii Finnairin lentorahdista		Finnacatering Oy valmistaa aterioita turistiluokan ja lomaliikenteen lennoille	Mikkelin Matkatoimisto on Matkatoimisto Oy Areaan tytäryhtiö
Finnair Aircraft Finance Oy hallinnoi konsernin lentokalustoa		Finnair Facilities Management Oy vastaa kiinteistöjen hallinnoinnista	Amadeus Finland Oy toimittaa tietoteknisiä kokonaisratkaisuja matkatoimistoille

### Taulukko 8.

Finnairin reittiliikenteen palvelukonseptit. (Finnair 2005c.)

Finnairin reittiliikenteen palvelukonseptit			
Liikematkustus -palvelukonsepti	Turistiluokan -palvelukonsepti	Yksiluokka -palvelukonsepti	Kotimaan -palvelukonsepti
Liikematkustus - palvelukonsepti on suunniteltu liikematkustajalle, joka tarvitsee joustavuutta lentojärjestelyissään sekä työntekoa helpottavia ja lepoa tarjoavia tukipalveluja matkan aikana. Aterija juomapalvelut ovat korkeatasoiset. Palvelu on hinnoiteltu sisältämään tuotteen monipuoliset käyttöominaisuudet.	Turistiluokan - palvelukonsepti on suunniteltu sekä vapaa-ajan matkustajille että liikematkustajille, jotka arvostavat perusasioita ilman monipuolisia tukipalveluja. Palvelu on hinnoiteltu edulliseksi, samalla kuitenkin monia varaus- ja käyttörajoituksia sisältäväksi. Turistiluokan palvelukonsepti on laatu/hintasuhteeltaan hyvä vaihtoehto matkustajalle, jonka ei tarvitse muuttaa matkasuunnitelmiaan.	Yksiluokka - palvelukonseptin mukaisilla lennoilla on vain yksi matkustusluokka. Konsepti on suunniteltu sekä vapaa-ajan matkustajille että liikematkustajille, jotka arvostavat perusasioita ilman monipuolisia tukipalveluja. Palvelu on hinnoiteltu edulliseksi, samalla kuitenkin monia varaus- ja käyttörajoituksia sisältäväksi. Konseptissa on useimmiten turistiluokkaa kevyempi tarjoilu.	Kotimaan - palvelukonsepti edustaa sujuvaa ja kilpailukykyistä tapaa matkustaa. Se on suunniteltu niin työksessä kuin vapaa-aikanaankin matkustavalle asiakkaalle. Hintatuotteissa on tarjolla normaalihintaisen lippujen lisäksi erityisryhmien ja vapaa-aikana matkustavien alennukset sekä viime hetken lähdöt. Tarjolla on kattava reittiverkosto ja useat päivittäiset yhteydet. Lennot on suunniteltu sopimaan hyvin yhteen ulkomaan reittiverkoston kanssa.

kilpailustrategia perustuu korkeatasoiseen palveluun, lentojen aikataulujen täsmällisyyteen, nykyaikaisiin lentokoneisiin sekä kattavaan reittiverkoston. Finnair vahvistaa kilpailukykyään, erottuvuuttaan markkinoilla ja kustannustehokkuuttaan olemalla edelläkävijä uuden teknologian kehittäjänä ja käyttäjänä sekä kehittämällä jatkuvasti palveluaan asiakkailta kerätyn palautteen perusteella. Finnairin arvot ovat toimiva työyhteisö, jatkuva kehittyminen, asiakaskeskeisyys ja tuloksellisuus. Finnairin brändiarvot on määritelty erikseen. Ne ovat turvallisuus, suomalaisuus, raikkaus ja kehittyvä. (Finnair 2006a, 5.)

## 7.2 Finnairin Reittiliikenne -liiketoimintayksikön palvelukonseptit sekä asiakkaan palveluketju

### Finnairin reittiliikenteen palvelukonseptit

Finnairin Reittiliikenne -liiketoiminta-alueeseen kuuluva Finnair Reittiliikenne -liiketoimintayksikkö tuottaa ja suunnittelee Finnair -brändillä markkinoitavat kotimaan ja ulkomaan säännölliset reittiliikenteen matkustajalennot. Lennot tuotetaan neljän eri palvelukonseptin mukaisesti; liikematkustus, turistiluokka, yksiluokka ja kotimaa (Taulukko 8). Palvelukonseptit määrittävät palvelun lupauksen eli palvelun tuottaman arvon asiakkaalle, kohderyhmän, laatutason, hintaluokan sekä Finnairin tavan palvella asiakasta eri palveluketjun osissa (Taulukko 9). Palvelukonseptit sisältävät myös erilliset muunnelmansa Finnairin Platinum, Gold- ja Silver -tason kanta-asiakkaille, yritysasiakkaille sekä erityisasiakkaille, kuten lapsimatkustajille ja liikuntarajoitteisille. Palvelukonseptien sisältöön vaikuttaa myös lennon pituus ja matkakohde. Pidemmällä lennoilla matkustusmukavuuteen ja tarjoiluun kiinnitetään enemmän huomiota kuin lyhyillä lennoilla. Samoin matkakohteella on vaikutusta, sillä palvelukonsepteissa on otettava huomioon matkakohteen terminaali ja sen tarjoamat palvelut sekä paikalliset viranomaismääräykset. (Kostama 2006.)

### Asiakkaan kokemus Finnairin palveluketjussa

Finnairin näkökulmasta lentomatkan tuottaminen on monivaiheinen prosessi, kuten myös sen kuluttaminen matkustajan näkökulmasta. Asiakkaan tyytyväisyys lentomatkansa koostuikin useiden palvelutapahtumien saumattomasta sujumisesta palveluketjussa (Taulukko 9). Palveluketju alkaa siitä, kun matkustaja varaa matkan ja päättyy siihen, kun asiakas saapuu määränpäähensä. Näiden väliin mahtuu useita kriittisiä vaiheita, jotka asiakkaan on koettava, ja joista hänen on selviydyttävä kuluttaakseen lentomatkan. Asiakkaan kokonaistyytyväisyyttä lentomatkaan selittää eniten matkustamopalvelu, mutta kaikilla palveluketjun vaiheilla on oma vaikutuksensa koettuun laatuun. (Heikkinen 2005.)

Taulukko 9.

Asiakkaan kokemus Finnairin palveluketjussa (Kostama 2006.)

Asiakkaan kokemus Finnairin palveluketjussa						
Markkinointi & mainonta	Myyntipisteet (jakelu)	Check-in, turvatarkastus, lounge, lähtöportti	Palvelu matkustamossa, Catering, viihde	Laukkujen luovutus, tulopalvelu	Asiakspaneeelit, tutkimukset	Asiakaspalvelu, korvaukset

### **7.3 Finnairin reittiliikenteen palvelujen kehittämiseen osallistuvat tahot**

Finnairin reittiliikenteen palvelujen tuottamiseen ja suunnitteluun osallistuu lukuisia eri yksiköitä, osastoja ja yksittäisiä työntekijöitä Finnairin Reittiliikenne -liiketoimintayksiköstä ja muualta Finnairin organisaatiosta. Kaikkien finnairilaisten työpanostuksella on merkitystä asiakkaan lopulta kokemaan palveluun ja sen laatuun. Tämän tutkimuksen puitteissa esitellään vain oleellimmat osat Finnairin organisaatiosta ja pyritään näiden toiminnan kautta kuvaamaan Finnairin palvelun tuotekehitystoimintaa. Palvelujen suunnitteluun ja siihen liittyvään päätöksentekoon osallistuvia merkittävämpiä tahoja ovat Finnair -konsernin ja Finnair Reittiliikenteen johto, Markkinointiviestintäosasto, Palvelun tuotekehitysosasto, Matkustamoviihde-, viestintä- ja sisustusosasto, Palvelun laadunseurantaosasto, Matkustamopalveluosasto, Finnair Catering Oy, Maapalvelut -osasto, Finnair Contact Center, Asiakasपालauteosasto, Northport Oy ja Finnair Plus -kanta-asiakasohjelma. Seuraavassa kuvataan näiden tehtävät ja vastuut tarkemmin.

#### **Finnair -konsernin ja Finnair Reittiliikenteen johto**

Finnairin reittiliikenteen palvelujen suunnittelua ohjaa Finnair -konsernin ja Reittiliikenne -liiketoimintayksikön johdon laatima strategia ja visio sekä tämän pohjalta asetetut liiketoiminnan tavoitteet ja palvelun laatupolitiikka. Palvelun laatupolitiikka on johdon muodollisesti määrittämä Finnairin yleinen tapa suhtautua laatuun. Palvelun laatupolitiikka ja laatutavoitteet on määritelty Finnairin laatukäsikirjaan, joka on Finnairin asiakastutkija Susanne Heikkisen (haastattelu 27.10.2005) mukaan kaiken palvelusuunnittelun lähtökohtana. Tavoitteet on määritelty tasoille, joilla Finnairin palvelu on Euroopan kärkitasoa. Johto seuraa laatutavoitteiden toteutumista laatuindeksiä seuraamalla. (Kostama 2006.)

#### **Markkinointiviestintäosasto**

Palvelusuunnitteluun vaikuttaa oleellisesti Finnairin brändiarvot, brändin visuaalinen identiteetti ja brändistrategiassa määritelty tapa kommunikoida asiakkaalle. Finnair Markkinointiviestintä kehittää Finnair brändiä ja ohjeistaa sen käyttöä sekä vastaa Finnairin markkinointiviestinnästä. (Kostama 2006.)

#### **Palvelun tuotekehitysosasto**

Finnairin reittiliikenteen varsinaista palvelujen suunnittelua johtaa ja toteuttaa Palvelun tuotekehitysosasto, joka tekee suunnittelutyötä yhteistyössä sisäisten ja ulkoisten kumppanien kanssa. Palvelun tuotekehitysosasto suunnittelee, linjaa ja budjetoii Finnairin reittiliikenteen neljä eri palvelukonseptia muunneltuihin pohjautuen Finnairin laatukäsikirjaan, brändiarvoihin ja -ohjeistuksiin. Tämä työ pitää sisällään jo olemassa olevien palvelukonseptien laadun ja asiakastyytyväisyyden seurannan, korjaavien toimenpiteiden suunnittelemisen palvelukonsepteissa havaittuihin laatuongelmiin ja palvelumanuaalien eli palvelukonseptien online-pohjaisten määrittelydokumenttien ylläpidon. Palvelun tuotekehitys suunnittelee tarvittaessa myös kokonaan uudet palvelukonseptit. Palvelun tuotekehityksen vastuulla on muun muassa (Heikkinen 2005; Kostama 2006.):

- aktiivisen kilpailijaseurannan ylläpitäminen
- lentojen viihde-, ateria- ja juomalinjauksen määrittäminen
- asiakaspalveluhenkilökunnan koulutuksen sisällön määrittäminen
- palvelumaiseman ja palvelun fyysisen materiaalin suunnittelu
- palveluviestinnän sisällön suunnittelu
- palvelumanuaalien laadinta ja päivittäminen

Palvelun tuotekehitysosastolla työskentelee tuotekehityksen johtaja, kolme tuotepäällikköä sekä palveluviestinnästä vastaava henkilö. Kaukoliikenteen, Euroopan ja kotimaan palvelukonseptien kokonaisuudesta vastaa kustakin oma tuotepäällikkönsä. (Kostama 2006.) Finnairin kaukoliikenteen

tuotepäällikkö Markku Remeksen (haastattelu 17.10.2005) mukaan Palvelun tuotekehitysosaston välittömässä alaisuudessa on Matkustamoviihde-, viestintä- ja sisustusosasto sekä Palvelun laadunseurantaosasto.

#### **Matkustamoviihde-, viestintä- ja sisustusosasto**

Matkustamoviihde-, viestintä- ja sisustusosaston tehtävänä on määritellä, tuottaa, ylläpitää ja kehittää kilpailukykyiset, laadultaan korkeatasoiset ja asiakaspalvelulle asetettujen tavoitteiden mukaiset viihde-, viestintä- ja sisustusratkaisut matkustamossa. Matkustamoviihdepalveluja ovat musiikki- ja elokuvaviihdekanavat, pelit ja lasten viihde. Matkustamon viestintäpalveluja ovat satelliittipuhelin-, sähköposti- ja faksipalvelut sekä lentojen jatkoportti-tietojen näyttö ja kuulutukset. Matkustamon sisustuksen osalta osaston vastuualueena ovat istuinratkaisut, säilytys-, keittiö- ja WC-tilaratkaisut. Myös matkustamon sisustusilmeen suunnittelu on yksikön vastuulla. Edellä mainittujen lisäksi yksikkö osallistuu matkustamon lämpötilaa, ilmanvaihtoa ja -kosteutta, valaistusta sekä henkilökunnan työskentelytiloja koskevaan suunnittelu- ja kehittämissyhteistyöhön. (Kostama 2006.)

#### **Palvelun laadunseurantaosasto**

Laadunseurantaosaston tehtävänä on pitää yllä aktiivista asiakaskuuntelua ja kerätä tietoa Finnairin sekä Finnairin kilpailijoiden palvelun laadusta Palvelun tuotekehitysosaston, Finnair -konsernin ja Reittiliikenne -liiketoimintayksikön tarpeisiin. Asiakaskuuntelulla tarkoitetaan tiedon keräämistä asiakkaiden matkustuksesta, tarpeista ja toiveista, jotta oikeat päätökset ja toimenpiteet palveluiden laadun kehittämiseksi voidaan tehdä. Laadunseurantaosasto suunnittelee ja toteuttaa asiakastytyväisyys-, kilpailijaseuranta- ja laadunseuranta tutkimuksia, sekä tekee tilastollisia analyysejä. Tutkimusmenetelmin kerätty data ja asiakkaiden suorat palautteet tulkitaan ja muokataan tutkimuksen käyttäjän kannalta hyödylliseksi ja helposti ymmärrettäväksi informaatioksi. Tämä informaatio julkaistaan neljännesvuosittain Laadunseurantaosaston kokoamassa LaatuQ-raportissa, josta ilmenee Finnairin palvelun laadun luotettavuutta sekä asiakastytyväisyyttä kuvaavat mittarit ja niiden kehitys. (Finnair 2005c; Heikkinen 2005.)

#### **Matkustamopalveluosasto**

Matkustamopalveluosasto suunnittelee ja ohjeistaa matkustamon operatiivisen asiakaspalvelun, laatii matkustamohenkilökunnan työohjeet ja kouluttaa matkustamohenkilökunnan Palvelun tuotekehitysosaston laatimien palvelukonseptien pohjalta. Matkustamopalveluosasto seuraa asiakaskuuntelun tuloksia, jotta matkustamopalveluhenkilökuntaa voidaan ohjeistaa parempaan asiakaspalveluun. (Kostama 2006.)

#### **Finnair Catering Oy**

Finnair Catering Oy suunnittelee, valmistaa ja ohjeistaa matkustajille lennoilla tarjottavat ateriat ja juomat Palvelun tuotekehitysosaston laatiman palvelukonseptin, aterialinjauksen ja budjetin mukaisesti. Finnair Catering Oy vastaa myös cateringpalvelutuotteen materiaalihankinnoista sekä hoitaa catering -alihankinnan ulkoasemilla. (Kostama 2006.)

#### **Maapalvelut -osasto ja Northport Oy**

Finnairin Maapalvelut -osasto tuottaa työohjeet maapalveluille Palvelun tuotekehitysosaston laatimien palvelukonseptien ja standardien pohjalta, jotka Finnairin tytäryhtiö Northport Oy operatiivisella tasolla toteuttaa. Maapalveluja ovat, esimerkiksi lähtöselvitys- ja matkatavarapalvelut. (Finnair 2005c.)

#### **Finnair Contact Center**

Finnair Contact Center vastaa puhelinmyynnistä sekä suoramyynnistä lentokenttien lipputoimistoissa. (Finnair 2005c.)

### Asiakaspalauteosasto

Asiakaspalauteosasto, joka on osa Finnair Contact Centeriä, vastaa Finnairia koskevaan asiakaspalautteeseen sekä hoitaa korvaus- ja hyvitystoiminnan. Asiakaspalautteisiin pyritään vastaamaan korkeatasoisesti, jotta kärsineetkin asiakassuhteet pystytään palauttamaan. Asiakaspalauteosasto esikäsittelee asiakaspalautteet APJ-asiakaspalautejärjestelmään, josta ne ovat Palvelun tuotekehitysosaston ja Palvelun laadunseurantaosaston saatavilla. (Finnair 2005c.)

### Finnair Plus -kanta-asiakasohjelma

Finnair Plus hoitaa asiakassuhdemarkkinointia Finnair Plus -kanta-asiakkaille ja kerää tietoa kanta-asiakkaiden matkustuksesta. Heikkisen (sähköposti 11.1.2007) mukaan Palvelun laadunseurantaosasto ja Finnair Plus vaihtavat säännöllisesti kanta-asiakkaista saatua tausta- ja tyytyväisyystietoa keskenään. Kanta-asiakkaista saatu tieto on erityisen tärkeää, sillä nämä ovat Finnairin tärkein asiakasryhmä.

## 7.4 Finnairin reittiliikenteen palvelujen kehittämisen prosessi ja käytetyt suunnittelumetodit

Finnairin reittiliikenteen palvelujen kehittämisen tavoitteena on asiakaskeskeiset, selkeät, korkealaatuiset ja houkuttelevat palvelukonseptit, joiden tuottamiseen Finnairin oma henkilökunta sitoutuu. Palveluja kehitetään jatkuvasti parantamalla palvelun laatuun vaikuttavia sisäisiä prosesseja, toimintamalleja ja työtapoja. Kehitettyjen palvelukonseptien tulisi olla innovatiivisempia, kustannustehokkaampia ja toimivampia kuin kilpailijoiden vastaavat palvelut. (Kostama 2006.) Palvelujen suunnittelu on Remeksen (haastattelu 17.10.2005) mukaan Finnairin reittiliikenteessä suurilta osin olemassa olevien palvelukonseptien jatkuvaa kehittämistä ja niissä havaittujen puutteiden korjaamista. Vain harvoin innovoidaan markkinoille täysin uusi palvelu. Tämän tutkimuksen huomio kohdistuukin seuraavassa palvelujen suunnitteluprosessin kuvauksessa nimenomaan Finnairin olemassa olevien palvelujen kehittämiseen – ei markkinoille täysin uusien palvelukonseptien suunnitteluun.

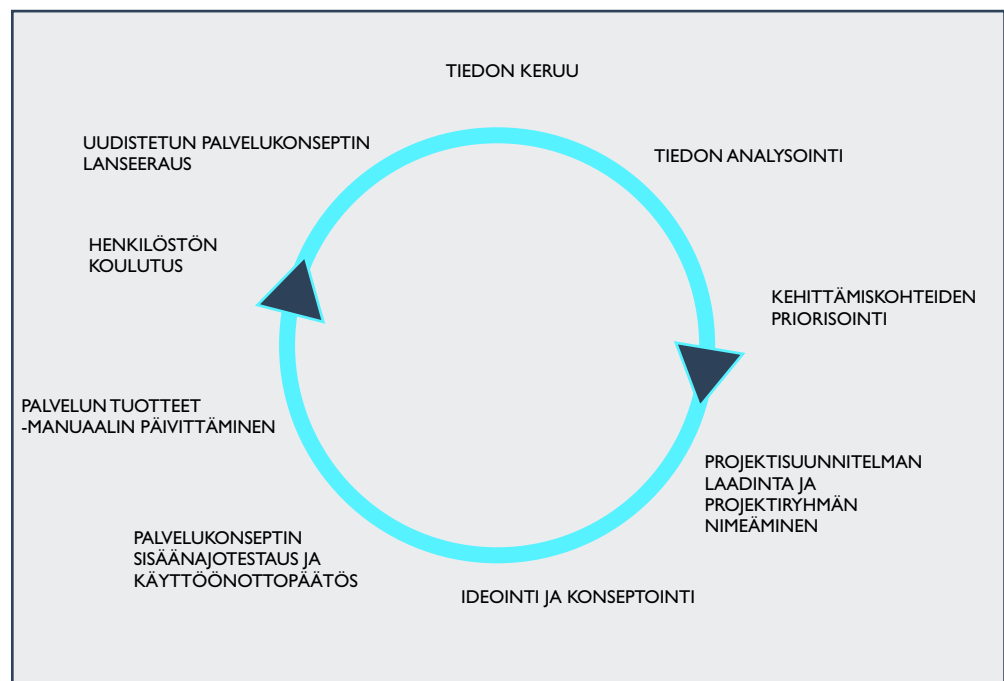
Tutkimuksen aikana löytyi lukuisia prosessikuvauksia Finnairin palvelun kehittämisestä. Mikään näistä prosessikuvauksista ei kuitenkaan kuvannut Finnairin palvelun tuotekehitysprosessia karkealla tasolla, vaan ne rajautuivat kuvaamaan vain tietyn palvelun osa-alueen, kuten catering -palvelujen suunnitteluprosessia hyvinkin yksityiskohtaisesti. Tästä johtuen tutkimuksessa on Finnairilta saatua aineistoon ja haastatteluihin perustuen kehitetty uusi karkean tason malli Finnairin palvelujen tuotekehitysprosessin vaiheista. Kehitetyssä mallissa ei ole selkeää alkua eikä loppua, koska palvelujen kehittäminen Finnairilla on jatkuvaa toimintaa. Palveluja muokataan ja kehitetään jatkuvasti, mutta vain tietty osa-alue kerrallaan. Palvelu on ikään kuin elävä tuote, jonka kehittämisessä ei päästä koskaan täysin valmiiseen ratkaisuun. Tämän vuoksi prosessi kuvataan mallissa jatkumona kehällä – ei lineaarisena prosessina, jossa on selkeä alku ja loppu. Kehitetyn mallin prosessin vaiheita ovat tiedon keruu, tiedon analysointi, kehittämiskohteiden priorisointi, projektisuunnitelman laadinta ja projektiryhmän nimeäminen, ideointi, konseptointi, palvelukonseptin sisäajotestaus ja käyttöönottopäätös, Palvelun tuotteet -manuaalin päivittäminen, henkilöstön koulutus ja uudistetun palvelukonseptin lanseeraus (Kuvio 6). Prosessin vaiheet ja käytetyt menetelmät on kuvattu seuraavissa alaluvuissa tarkemmin.

### 7.4.1 Tiedon keruu

Finnairin palveluntuotekehitysprosessin kuvaus aloitetaan tiedon keruu -vaiheesta. Heikkisen (haastattelu 26.10.2005, sähköposti 11.1.2007) mukaan tietoa kerätään jatkuvasti sekä Finnairin sisäisistä että ulkoisista lähteistä palvelukonseptien kehittämisen lähtökohdaksi. Palvelun tuotekehitysyksikön apuna tiedon

keräämisessä on Palvelun laadunseurantayksikkö, joka säännöllisesti kerää tietoa olemassa olevista palvelukonsepteista luotettavuus-, asiakastytyväisyys-, kilpailijaseuranta- ja bränditutkimuksilla. Tarpeen mukaan tehdään myös AdHoc- eli erillistutkimuksia suunnittelun kannalta tärkeitä aiheista. Suurin osa tiedosta kerätään kvantitatiivisilla tutkimusmenetelmillä, mutta kvalitatiivista tutkimusta tehdään myös ajankohtaisten tarpeiden mukaisesti. Kuvailevaa tietoa palvelukokemuksista saadaan myös asiakaspalautteista sekä asiakastytyväisyyskyselyn avoimista kommentteista. Finnairin käyttämät tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmät esitellään seuraavissa alaluvuissa.

**Kuvio 6.**  
Finnairin palveluntuote-kehitysprosessin vaiheet.



### Asiakastytyväisyystutkimukset

Asiakastytyväisyystutkimuksilla Finnair selvittää aktiivisesti omien asiakkaidensa subjektiivisia arvioita kokemastaan palvelusta. Näihin arvioihin vaikuttavat, muun muassa asiakkaan odotukset, mieliala, mielikuva Finnairista ja palvelun onnistuminen. (Castello 2002.) Finnairin käyttämiä asiakastytyväisyystutkimuksia ovat:

**Quality Mirror -asiakastytyväisyystutkimus:** Quality Mirror on Finnairin jatkuva laadun- ja asiakastytyväisyysdenseurantatutkimus, jolla mitataan asiakkaan kokemaa palvelukokemusta Finnairin kotimaan ja ulkomaan lentoreiteillä sekä maapalveluissa. Quality Mirror -tutkimuksen avulla Finnair pystyy seuraamaan palvelun laadun ja asiakastytyväisyyden kehitystä ja siinä ilmeneviä poikkeamia asema- ja reittikohtaisesti sekä selvittämään asiakasrakennettaan. Tutkimusta tehdään päivittäin keräämällä asiakaspalautetta strukturoidulla kyselylomakkeilla, joissa asiakkaille on annettu mahdollisuus myös avoimiin kommentteihin. Matkustamohenkilökunta jakaa lomakkeet



satunnaisesti valituille paikoille satunnaisesti valituilla reiteillä. Ulkomaan reiteillä saadaan noin 8 000 vastausta ja kotimaan reiteillä noin 3 000 vastausta vuosittain. Vastausprosentiksi on muodostunut noin 60. Vastausprosentin ja motivaation lisäämiseksi lomakkeet on laadittu usealla eri kielellä ja kaikki vastanneet osallistuvat kaksi kertaa vuodessa suoritettavaan arvontaan. (Finnair 2005c; Heikkinen 2005.) Heikkinen (haastattelu 27.10.2005) toteaa Quality Mirror -tutkimuksen heikkoudeksi sen, että sillä ei pystytä kartoittamaan Finnairin palveluketjun loppupäätä, esimerkiksi tulopalvelun tai matkatavaroiden käsittelyn osalta. Tämä johtuu siitä, että kysely kerätään lennon lopulla pois asiakkailta, eivätkä he täten voi vastata etukäteen palveluketjun loppupään sujuvuudesta.

**Palvelupaneeli -kanta-asiakastutkimus:** Finnairin rekrytoi parin vuoden välein järjestettävään Palvelupaneelin puhelimitse noin 300 paljon matkustavaa kanta-asiakastaan. Panelisteille avataan oma Internet-sivusto tutkimuksen ajaksi, jossa he voivat käydä avointa keskustelua sekä arvioida lentomatkoihinsa kokemaansa palvelua sähköisellä lomakkeella. Lomake sisältää strukturoituja kysymyksiä, mutta siinä on varattu paljon tilaa myös avoimelle palautteelle. Palautetta odotetaan asiakkaiden kokemuksista sekä Finnairin että kilpailijoiden lennoilta. Palvelupaneelin kesto on noin kuusi kuukautta. Palvelupaneelin tarkoituksena on olla epämuodollinen ja suora vuoropuhelukanava asiakkaan ja palvelun kehittäjien välillä. Paneelin avulla voidaan seurata kanta-asiakkaiden tyytyväisyyttä Finnairin palveluihin ja kehittää palveluja yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Paneeli mahdollistaa myös nopean tiedonsaannin palvelujen kehittämiseen tärkeissä kysymyksissä. (Castello 2003; Heikkinen 2005; Kostama 2006.)

#### Testiasiointitutkimukset

**Testiasiointitutkimus:** Heikkinen (haastattelu 27.10.2005) kuvaa testiasioinnin tutkimusmenetelmäksi, jolla testataan suunnitellun palvelun tuotantoprosessin luotettavuutta ja toimivuutta. Kaikille Finnairin asiakaspalveluvirkailijoille, sekä lentoasemilla että lentokoneessa, on suunniteltu omat työohjeensa, jotka kertovat asiakaspalvelijalle hänen tehtävänsä ja ne toimenpiteet, jotka hänen tulisi suorittaa palvelun tuotantoprosessin aikana. Työohjeet kääntävät Finnairin asiakkaalle viestimän palvelulupauksen konkreettisiksi teoiksi. Testiasioinnilla selvitetään, kuinka Finnairin määritellyt palvelukonseptit toteutuvat käytännössä, eli kuinka luotettava on palvelun tuotantoprosessi. Testiasiointi on jatkuvaa tutkimusta, jonka avulla saadaan yksityiskohtaista objektiivista informaatiota todellisista tapahtumista lennoilta sekä lähtö- ja määränpääasemilta ympäri maailmaa. Esimerkiksi, jos palvelukonseptiin on määritetty, että lähtöselvityksessä virkailijan tulisi ympäröidä asiakkaan matkalipusta asiakkaan lähtöportti, tutkimuksella saadaan selville, toteutuuko tämä käytännössä vai ei.

Testiasioinnit perustuvat asiakkaan havainnointiin ja objektiiviseen arvioon Finnairin määrittelemien palvelukriteerien toteutumisesta. Testiasiakkaat rekrytoidaan Finnairin kanta-asiakkaista. Testiasiakas havainnoi etukäteen sovitut asiat matkan aikana ja merkitsee huomionsa lomakkeelle. Testiasioinnin jälkeen asiakkaalle tehdään puhelinhaastattelu, jossa toteutunut matka käydään läpi. (Castello 2002.)

Heikkinen (sähköposti 11.1.2007) on havainnut, että jos palvelun tuotantoprosessi ei etene ohjeistuksen mukaisesti, on tähän todennäköisesti syynä riittämättömät työohjeet, asiakas-palveluhenkilökunnan riittämätön koulutus tai siitä saattaa jopa syntyä tarve tarkistaa ja päivittää nykyisten työohjeiden soveltuvuus sen hetkisiin palveluihin.

*Puhelinpalvelututkimus:* Heikkinen (sähköposti 11.1.2007) mainitsee myös puhelinpalvelututkimuksen yhdeksi laadunseurantatutkimukseksi. Sitä tehdään tasaisesti vuoden aikana ja raportoidaan palvelukokonaisuuksittain kerran vuodessa. Tutkimuksella kartoitetaan Finnair Contact Centerin asiakaspalvelun tasoa.

#### Kilpailijaseurantatutkimukset

*SoFiE ja GAP kilpailijaseurantatutkimukset:* Euroopan lentoihin keskittyvä SoFiE (Survey of Flights in Europe) ja Aasian lentoihin keskittyvä GAP (Global Airline Performance) ovat kansainvälisen reittiliikennettä harjoittavien lentoyhtiöiden kattojärjestö IATA:n (the International Air Transport Association) tuottamia kilpailijaseurantatutkimuksia. Tutkimuksilla kartoitetaan tutkimuksessa mukana olevien eri lentoyhtiöihin asiakastytyväisyyttä ja tuloksista raportoidaan neljännesvuosittain. Näillä tutkimuksilla Finnair saa tietoa, kuinka sen oma asiakastytyväisyys asemoituu ja kehittyy kilpaileviin lentoyhtiöihin nähden. (Heikkinen 2005; Kostama 2006.) Heikkisen (haastattelu 27.10.2005) mukaan SoFiE -tutkimusta tehdään samaan tapaan kuin Quality Mirror -tutkimusta keräämällä lennoilla asiakaspalautetta strukturoiduilla kyselylomakkeilla. GAP -tutkimuksessa sen sijaan asiakkaat täyttävät ensimmäisen kyselylomakkeen lentoasemalla ja toinen lomake annetaan heille mukaan, jonka he palauttavat vasta matkan jälkeen. GAP- tutkimuksella pystytään täten kartoittamaan koko lentomatkan palveluketju ja myös niin, että henkilökunta ei tiedä käynnissä olevasta tutkimuksesta. SoFiE- ja GAP -tutkimukseen ei ole sisällytetty kohtaa avoimen palautteen antamiseen, koska mahdollisen palautteen kääntäminen monesta eri kielestä englanniksi olisi työlästä ja kallista.

*Matkustaminen kilpailevilla lentoyhtiöillä:* Heikkinen (haastattelu 27.10.2005) mainitsee Finnairin palvelun tuotekehitystiimin jäsenten matkustavan säännöllisesti kilpailevilla lentoyhtiöillä. Lentomatkoistaan he kirjoittavat matkaraportin, jossa he kuvaavat kokemansa lentomatkan koko palveluketjun osalta. Remeksen (haastattelu 17.10.2005) mukaan kokemalla säännöllisesti myös kilpailijoiden tarjoamia palveluja pysytään tietoisina kilpailijoiden toimista. Joskus kilpailijoiden kehittämia ratkaisuja siirretään osaksi Finnairin toimintaa palvelujen edelleen kehittämiseksi. Myös kilpailijoiden tekemistä virheratkaisuista otetaan oppia omaan tuotekehitystoimintaan.

#### Bränditutkimukset

*Brand Tracking -tutkimus:* Heikkinen (haastattelu 27.10.2005) kertoo kaksi kertaa vuodessa tehtävällä Brand Tracking -tutkimuksella Finnairin saavan tietoa oman brändinsä tunnettuudesta ja siihen liitettävistä mielikuvista verrattuna muihin lentoyhtiöihin. Tutkimuksella kartoitetaan myös lentomatkustukseen liittyviä käyttäytymismalleja ja arvostuksia. Brand tracking -tutkimuksen aineistohankinta tehdään haastattelemalla matkustuksesta päättäviä ja paljon matkustavia henkilöitä. Tutkimus teetetään ulkopuolisella tutkimusyriyksellä.

#### Asiakaspalautteet

Heikkinen (haastattelu 26.10.2005) korostaa asiakaspalautteiden olevan tärkeä tapa Finnairille kerätä tietoa palvelun laadusta siten, että asiakas toimii aktiivisena osapuolena. Spontaanin asiakaspalautteen antamiseen Finnairin asiakkailta on monta kanavaa: Blue Wings -lehden välissä oleva palautelomake, sähköposti, fax, kirjeet, puhelin ja suoraan henkilökunnalle annettu palaute. Finnair saa sekä positiivista että negatiivista palautetta sekä suoria ehdotuksia palvelun kehittämiseen. Palautteet koskevat yleensä matkatavaroita, matkan varaamista, markkinointia, lentojen aikatauluja sekä palveluja lentoasemalla ja lentokoneessa. Positiivisen ja negatiivisen palautteen palautesuhdetta tarkkaillaan jatkuvasti.

Heikkisen (haastattelu 26.10.2005) mukaan Asiakaspalautteosasto käsittelee asiakaspalautteet ja raportoi palautteen oleellisimmat asiat sähköiseen APJ -asiakaspalauttejärjestelmään valmiiksi luotuihin erilaisiin kategorioihin. Jos esimerkiksi palaute koskee lennolla tarjottua ateriaa, kirjataan palaute järjestelmän ateriaa koskevaan kategoriaan. Palautteen sisällöstä kirjataan lyhyt kuvaus. Muut kirjattavat tiedot ovat: lennon lähtö- ja saapumiskenttä, tapahtumapäivämäärä, lennon numero sekä kanta-asiakkuuden taso. Kun asiakkaalle on hänen pyynnöstään vastattu tai kun mahdollinen hyvitys asiakkaalle on suoritettu ja palaute on täten loppuun käsitelty, kirjataan järjestelmään tapauksen sulkemispäivämäärä (Taulukko 10). Järjestelmään syötetyistä tiedoista Palvelun laadunseurantaosasto tekee erilaisia tietokoneajoja ja tuottaa raportteja aihealueittain suunnittelun avuksi. Palvelun tuotekehityksen tuotepäälliköillä on myös suora yhteys APJ-järjestelmään, josta he voivat käydä palautteita läpi yksitellen.

**Taulukko 10.**  
Esimerkki  
Finnairin  
käsitellystä  
asiakaspalaut-  
teesta.

Positive feedback/ Meal & beverage service - Intercontinental routes, Business class						
Departure station	Arrival station	Incident date	Close date	Flight. no	Description	Finnair Plus level
HEL	JFK	12.1.2005	21.1.2005	5	very nice cabin crew. good cotton blanket.	Gold
	NRT	16.4.2005	17.4.2005	11	excellent service. tasty steak.	Silver
PVG	HEL	17.4.2005	23.4.2005	234	Smiling service. Deligious food.	Unknown

#### Henkilökunnan sisäiset palaute- ja aloitekanavat

**Matkustamopalvelun reittiraportointijärjestelmä:** Heikkisen (haastattelu 26.10.2005) kertoo, että myös lentävälle henkilökunnalle on suunnattu oma palautekanavansa. Miehistöllä on mahdollisuus kirjata omat huomionsa lennolta ja myös asiakkaiden antaman palautteen sähköiseen reittiraportointijärjestelmään (RRJ). Reittiraportit sisältävät yleistä tietoa palvelukonseptien ja palveluketjun toimivuudesta, asiakaskontakteja koskevaa taustatietoa sekä erilaisten poikkeamien rekisteröintiä. Palvelupäälliköt seuraavat erityisen tarkasti henkilökunnan reittiraportteja.

**Ideatoiminta:** Ideatoiminnan tarkoituksena on kannustaa Finnairin henkilökuntaa osallistumaan aktiivisesti yhtiön toiminnan kehittämiseen. Henkilöstölle annetaan mahdollisuus osallistua luovaan ideointiin työpaikalla tuottavuuden, laadun ja työolosuhteiden parantamiseksi ja kustannusten alentamiseksi. (Finnair 2005c.)

#### Erillistutkimukset (AdHoc)

Heikkisen (haastattelu 27.10.2005) mukaan AdHoc -tutkimuksia eli suunnittelun kannalta tärkeitä yksittäisiä erillistutkimuksia tehdään Finnairilla laidasta laitaan. Suuret AdHoc -tutkimukset ja kvalitatiiviset tutkimukset toteuttaa usein ulkopuolinen tutkimusyriyys, mutta pienemmät tutkimukset tehdään Finnairilla itse. Heikkisen mukaan kvalitatiivisiin tutkimuksiin Finnairilla ei ole tarvittavaa osaamista eikä tietotaitoa. Erillistutkimuksia ovat muun muassa:

*Asiakassegmentointi- ja markkinatutkimukset:* Asiakassegmentointi- ja markkinatutkimukset ovat Heikkisen (haastattelu 27.10.2005) kuvauksen mukaan yleensä kvalitatiivisin syvähaastatteluun tehtyjä tutkimuksia, joilla selvitetään Finnairin asiakkaiden lentomatrustukseen liittyviä tarpeita ja toimintatapoja matrustusprosessin eri vaiheissa. Erityismatrustajien, kuten sokeiden, liikuntarajoitteisten, yksin matrustavien lapsien tai seniorien, matrustusta ei tutkita erikseen, vaan tarvittava tieto kerätään asiakaspalautteista.

*Trenditutkimukset:* Finnair kerää itse tai ostaa tutkimustietoa trendeistä, joilla saattaa olla vaikutusta lentomatrustukseen ja lennoilla tarjottavaan palveluun. Trenditutkimuksista saatava tieto voi käsitellä, esimerkiksi ravintolaruokailun trendejä, tulevaisuuden kuluttajia ja asiakasryhmiä matrkailun näkökulmasta, yhteiskunnan taloudellista kehitystä, kuluttajien elämäntyylien, arvojen ja asenteiden muutoksia, jne. (Finnair 2005c.)

*Käyttäjätutkimukset:* Heikkisen (haastattelu 26.10.2005) mukaan käyttökokemukseen perustuvaa tutkimusta, jossa asiakkaita havainnoidaan ja haastatellaan kenttäolosuhteissa erinäisissä palvelutilanteissa, on Finnairilla tehty vain vähän. Tällaisen tutkimuksen tekeminen on koettu hankalaksi, sillä esimerkiksi asiakkaiden videointi lentokoneessa voi yksityisyydensuojan nimissä olla vaikeaa. Remes (haastattelu 17.10.2005) kertoo Finnairin lentävää henkilöstöä edustavan ammattiyhdistysliikkeen myös vastustaneen tämän kaltaista tutkimusta, jossa dokumentoidaan yksilön suoritusta erinäisissä palvelutilanteissa. Heikkisen (sähköposti 11.1.2007) mielestä käyttäjätutkimus on kuitenkin lisääntymään päin, koska sen avulla saadaan esiin sellaista tietoa, mitä tutkija ei välttämättä muuten osaisi kysyä. Käyttökokemukseen perustuvan tutkimuksen Finnair teettää yleensä ulkopuolisen yrityksen avulla; sitä on tehty esimerkiksi projektissa, jossa lähtöselvitys-automaattien käytettävyyttä parantamalla haluttiin nostaa niiden käyttöastetta.

#### **7.4.2 Tiedon analysointi**

Palvelun suunnitteluprosessin seuraavassa vaiheessa tutkimuksin ja muista lähteistä kerätty tieto analysoidaan Palvelun laadunseurantaosaston toimesta. Analysoinnilla pyritään järjestämään kerätty tieto loogisiksi kokonaisuuksiksi ja löytämään kehittämiskohteita, jotta palvelun laatua voidaan parantaa. Kehittämiskohteet voivat perustua tutkimuksilla löydettyihin virheisiin ja poikkeamiin palvelun laadussa sekä asiakkaiden esittämiin toiveisiin ja ideoihin. (Finnair 2005c.)

Heikkisen (haastattelu 26.10.2005) mukaan kvantitatiivisilla tutkimuksilla pystytään usein havaitsemaan palvelun laadussa ilmeneviä poikkeamia. Poikkeama saattaa ilmetä esimerkiksi lennolla tarjottavien aterioiden arvosanojen laskuna. Jotta saadaan selville selittävät tekijät tälle ilmiölle, on kvantitatiivisen aineiston rinnalle otettava kvalitatiivinen aineisto. Kvalitatiivisesta aineistosta, kuten avoimista kommenteista ja asiakaspalautteista, voidaan löytää poikkeaman aiheuttaja. Esimerkiksi, jos tietyistä lennolla tarjotusta ateriasta on annettu paljon negatiivista palautetta, on tämä todennäköinen syy ateria-arvosanojen laskuun. Näin siis syntyy kehittämiskohde, johon on reagoitava korjaavin toimenpitein.

#### **7.4.3 Kehittämiskohteiden priorisointi**

Seuraavaksi kehittämiskohteet priorisoidaan sen mukaan, kuinka merkittävästi ne vaikuttavat palvelun kokonaislaadun muodostumiseen. Kehittämiskohteet, joilla voidaan saavuttaa merkittävä parannus palvelun laatuun suhteellisen helposti ja vähäisin kustannuksin, pyritään viemään nopeammin omaksi tuotekehitys-

projektikseen. Jotkut havaitut kehittämiskohteet linjataan toteutettavaksi vasta myöhemmin, kun vaadittava budjetti on käytettävissä. (Finnair 2005c; Kostama 2006.)

#### **7.4.4 Projektisuunnitelman laadinta ja projektiryhmän nimeäminen**

Sellaisista kehittämiskohteista, jotka on priorisoitu tärkeiksi tuotekehitysprojekteiksi, laaditaan yksityiskohtainen projektisuunnitelma. Projektisuunnitelma pitää sisällään budjetin, tehtävälistan ja aikataulun. Projektisuunnitelmaa laadittaessa myös projektitiimi nimetään. Tiimit pyritään muodostamaan Finnairin sisäisistä asiantuntijoista, mutta myös ulkopuolisia asiantuntijoita käytetään tarvittaessa apuna. (Finnair 2005c.)

Erinäisiä yksittäisiä tuotekehitysprojekteja voidaan tehdä useampaa yhtä aikaa. Kaikkia näitä projekteja johtaa Palvelun tuotekehitysosasto. Tyypillisesti tuotekehitysprojekteissa suunnittelun kohteena on, esimerkiksi:

- **Lentokoneiden, lounge -tilojen ja lipputoimistojen palvelumaisema.** WC-tilat, säilytystilat, istuinratkaisut, valaistus, ilmastointi, huovat ja tyynyt, boarding -musiikki ja brändin mukainen visuaalinen ilme, jne.
- **Viihde ja viestintä.** Elokuva-, musiikki-, sanomalehti- ja aikakauslehtivalikoima, jatkoporttietojen välittäminen, internetyhteydet lennolla, lasten viihde, kuulutukset lennoilla ja lentoasemilla, jne.
- **Asiakkaan saama fyysinen materiaali.** Aikataulukirjat, asiakaskirjeet, matkaliput, lipputaskut, liikemies -luokan menukortit, asiakaspalautelomakkeet, servietit, lasten lelut, jne.
- **Palvelun tuotantoon tarvittavat elementit.** Astiat, tarjoilukalusto, henkilökunnan virkapuvut, itsepalveluautomaatit, jne.
- **Tarjoilu ja myynti lennoilla.** Tarjoilukonseptit, esillepano, ruoan riittävyys ja maukkaus, erityisruokavaliot, teemamenut, myyntivalikoima, tarjoiluproseduurit, jne.
- **Asema- ja matkustamopalvelun tuotantoprosessit.** Lähtöselvitys, tulopalvelu, turvademonstraatio, jne.
- **Asiakaspalveluhenkilöstön saamat toiminta- ja käyttäytymisohjeet.** Asiakaspalvelukoulutus.

Koska kehittämiskohteita on hyvin erilaisia, on Finnair määrittänyt valmiiksi tyypillisimpiin ja toistuviin projekteihin omat suunnitteluprosessinsa. Finnairilla on esimerkiksi ateriasuunnitteluun sekä viihteen ja matkustamopalvelun suunnitteluun kullekin erilliset prosessinsa. (Finnair 2005c.) Osa projekteista pystytään viemään läpi nopeastikin, mutta Remeksen (haastattelu 17.10.2005) mukaan suuria investointeja vaativat suunnitteluprojektit, kuten lentokoneen sisätilojen uudistaminen, saattaa viedä aikaa yhdestä kolmeen vuotta ennen kuin uudistus on asiakkaiden koettavana.

#### **7.4.5 Ideointi ja konseptointi**

Kaikki tuotekehitysprojektit alkavat ideoinnilla. Ideoinnilla pyritään ratkaisemaan havaittu palvelun ongelmakohta tai edelleen kehittämään asiakkaiden esittämiä tai Finnairin sisällä syntyneitä aloitteita palvelun kehittämiseksi. Ideoiden kehittelyä ja konseptointia tehdään usein ulkopuolisten asiantuntijoiden

kanssa. Syntyneet ideat analysoidaan, jonka jälkeen päätetään niiden kohtalosta. Osa ideoista kehitetään valmiiksi konsepteiksi, ja osa säästetään ideapankkiin mahdollista myöhempää käyttöä varten. (Kostama 2006.)

#### **7.4.6 Palvelukonseptin sisäänajotestaus ja käyttöönottopäätös**

Heikkinen (haastattelu 26.10.2005) korostaa, että uudistetut palvelukonseptit ja uudet palveluideat pyritään testaamaan käytännössä ennen palvelun lanseeraamista. Testaajina toimivat ensikädessä Palvelun tuotekehityksen tuotepäälliköt ja myöhemmin myös asiakkaat. Uudistettua palvelukonseptia testataan yleensä autenttisissa olosuhteissa tietyillä lennoilla määrätty ajanjakso siten, että asiakkaat tietävät kyseessä olevan konseptitestaus. Testaamisen aikana matkustajilta kerätään kohdennettua asiakaspalautetta kyselylomakkein sekä laaditaan yksityiskohtaiset työohjeet palvelun toteuttamiseksi aikatauluineen. Testaamisen tuloksena saatetaan päättää ottaa uudistus käyttöön, perua koko palvelu-uudistus tai kehittää konseptia niiltä osin, kun negatiivista palautetta saatiin. Kun uudistettu palvelu on havaittu toimivaksi, tarvitaan käyttöönottopäätös, jonka myöntää Reittiliikenne -liiketoimintayksikön johto. (Kostama 2006.)

#### **7.4.7 Palvelun tuotteet -manuaalin päivittäminen**

Palvelun tuotteet -manuaali on Finnairin intranetistä löytyvä online -pohjainen käsikirja Finnairin neljästä eri palvelukonseptista. Kun palvelukonseptiin tehdään muutoksia, kirjataan muutos manuaaliin. Palvelumanuaalissa on standardit kunkin palvelukonseptin tuottamiseen. Palvelumanuaali määrittää henkilöstön yhteisen tavan toimia ja Finnairin palvelujen vähimmäisvaatimustason. Kustakin palvelukonseptista kuvataan ensin kyseisen konseptin yleispiirteet ja tavoiteltu kohderyhmä. Toisin sanoen, mitä asiakkaalle luvataan ja minkälaista arvoa asiakkaalle tuotetaan. Tämän jälkeen palvelukonseptin tuotantoprosessi kuvataan yksityiskohtaisesti vaihe vaiheelta; eli mitä kussakin palveluketjun vaiheessa tulisi tapahtua, ja millä tavalla toteutettuna. Joissakin tuotantoprosessin osissa tarjotaan asiakkaalle vaihtoehtoisia tapoja kuluttaa palvelua, ja näistä kaikista on myös oma kuvauksensa manuaalissa. (Finnair 2005c.)

Palvelun tuotteet -manuaalista (Finnair 2005c) löytyy, esimerkiksi Liikematkustus -palvelukonseptin kuvaus lähtöselvityksen osalta. Kuvauksessa vastataan seuraaviin kysymyksiin:

- Missä Liikemies -luokan lähtöselvitys fyysisesti sijaitsee lentokentällä?
- Miten jonotus tulisi järjestää ja kuinka kauan asiakkaan tulee korkeintaan jonottaa?
- Mitkä ovat asiakkaan vaihtoehtoiset tavat hoitaa lähtöselvitys? (Esim. internetin kautta, tekstiviestillä, itsepalveluautomaatilla tai lähtöselvityspisteessä)
- Kuinka kauan aikaa kunkin asiakkaan palvelemiseen lähtöselvityspisteessä tulisi keskimäärin varata aikaa?
- Mitkä ovat lähtöselvitysvirkailijan vastuut ja tehtävät lähtöselvitystilanteessa? Miten hänen tulisi käytännössä toimia? Mitä hänen tulisi asiakkaalta kysyä? Miten tämän tulisi asiakasta ohjata palveluketjun seuraaviin vaiheisiin?
- Milloin aikaisintaan ja viimeisintään lähtöselvityksen voi tehdä ennen koneen lähtöä?
- Mitkä ovat matkatavaran enimmäismäärät?
- Millainen on palvelumaisema? (Esim. opasteet, kyltit, lähtöselvitystiskit, kuulutukset)
- Miten toimitaan poikkeustilanteissa? (Esim. myöhässä saapuvat asiakkaat, ruuhkat, tietokonekatkostilanteet, ym.)

Heikkisen (haastattelu 27.10.2005) mukaan sekä Matkustamopalveluyksikkö että Maapalvelut -osasto määrittävät palvelumanuaalin pohjalta asiakaspalvelijoiden työohjeet eli sen, miten palvelu käytännössä toteutetaan. Esimerkiksi Maapalvelut -osaston määrittämässä työohjeissa kerrotaan miten matkatavaratägi laitetaan paikoilleen, jne.

#### 7.4.8 Henkilöstön koulutus

Heikkinen (sähköposti 11.1.2007) kertoo palvelun tuotekehittäjien olevan usein mukana koulutuspäivillä kertomassa tutkimustuloksista tai tuotteiden ja palveluiden kehittämissuunnitelmista ja käyttöönosta. Palvelun tuotekehitysosasto myös linjaa Finnairin asiakaspalvelun pääkohdat eli antaa raamit henkilökohtaiselle asiakaskohtaamiselle (Finnairin tapa palvella asiakasta). Vuodesta 2004 on ollut käynnissä Asiakaspalvelijan oppimispolku -koulutuskokonaisuus, joka koostuu kahdesta verkkokurssista (Finnair palvelu ja Onnistumme ongelmatilanteissa) sekä niiden jälkeen toteutettavasta lähikoulutuspäivästä.

#### 7.4.9 Uudistetun palvelukonseptin lanseeraus

Uudistettu palvelukonsepti lanseerataan sekä sisäisesti että ulkoisesti tehokkaalla viestinnällä. Finnairin sisäinen lanseeraus tapahtuu viikkotiedotteiden, henkilöstölehden, tiedotustilaisuuksien ja intranetin avulla. Sisäisen lanseerauksen tarkoituksena on sitouttaa Finnairin henkilöstö toteuttamaan uudistettu palvelu halutulla tavalla. Ulkoisen lanseerauksen tarkoituksena on tiedottaa palvelu-uudistuksista asiakkaille. Tiedottamalla halutaan viestiä uudesta palvelukonseptista tai tulevasta palvelumuutoksesta ja sen mukanaan tuomasta asiakkaalle koituvasta hyödystä. Viestintään käytetään asiakaslehtiä, internetiä ja mainontaa. (Kostama 2006.)

### 7.5 Miten muotoilu osallistuu Finnairin palvelun tuotekehitykseen?

Tutkimuksessa on haluttu myös selvittää, miten muotoilu käsitetään nykyään Finnairilla, ja miten sitä on hyödynnetty palvelun tuotekehitysprojekteissa. Palveluorganisaatiot ovat käyttäneet muotoilua perinteisesti yritysidentiteetin luomiseen. Finnairin historiasta löytyykin loistavia esimerkkejä siitä, kuinka muotoilu on käytetty tilojen, mainonnan ja työntekijöiden virkapukujen suunnitteluun. Finnair antoi, esimerkiksi sisustusarkkitehti *Ilmari Tapiovaaralle* tehtäväksi suunnitella sisustuksen, tarjoiluastiat ja kylkien maalaukset 1960-luvulla käyttöön otettuihin Caravelle -matkustajakoneisiin. Nämä *Jean Sibeliukseksi* ja *Paavo Nurmeksi* nimetyt koneet operoivat Helsinki-New York välillä ja niitä pidettiin lentävinä taideteollisuusnäyttelyinä. Myös muotoilija *Tapio Wirkkala* suunnitteli 1960-luvun lopulla tarjoiluastioita Finnairin koneisiin. Näistä tunnetuin lienee *Ultima Thule* -lasiastiasto, jota myöhemmin ryhdyttiin myymään myös kuluttajille, ja joka edelleen on tuotannossa. (Vegesack & Eisenbrand 2004, 164.)

Finnairin strategijahtaja Eero Aholan (haastattelu 24.11.2005) käsityksen mukaan muotoilu on nykyään Finnairin työkalu luoda mielikuvia, ja on täten osa yrityksen brändiä ja arvomaailmaa. Ahola toteaa, että *”Muotoilu Finnairilla on brändivetoista eli muotoilu on alistettu brändille. Muotoilu on yksi osa brändihahmoa ja -kokonaisuutta, josta muotoilun osa-alueella me ei olla kuitenkaan kovinkaan syvälle mietitty.”* Hän näkee muotoilun käytön hyvin selkeänä, kun esimerkiksi valitaan ruokailuvälineitä, värejä ja muita konkreettisia ja fyysisiä asioita osaksi palvelua. Hän ei kuitenkaan tyrmää ajatusta käyttää muotoilua myös laajemmin, kuten esimerkiksi matkustajaprosessien suunnittelussa. Remes (haastattelu 17.10.2005) korostaa, että käsitystä muotoilusta on Finnairilla pyritty selvittämään yliopistoyhteistyön kautta, esimerkiksi teettämällä tuote-suunnitteluprojekteja oppilailta, olemalla mukana tutkimushankkeissa ja tukemalla lopputöitä. *”Kun puhutaan muotoilusta, ovat meidän silmät pikkuhiljaa avautumassa sen luomille mahdollisuuksille,”* toteaa Remes.

Remes (haastattelu 17.10.2005) mukaan muotoilua on käytetty ja hyödynnetty Finnairilla eri suunnitteluprojekteissa vaihtelevasti. Muotoilua on käytetty ainoastaan fyysisten asioiden, kuten miehistön käyttämien työkalujen sekä tarjoiluilmien suunnitteluun, mutta ei kuitenkaan laajasti. *”Me ollaan valittu se linja, että hyvin harvoin me halutaan mitään meille muotoiltua. Me ollaan opittu se, että muotoilu maksaa yleensä*



*maltaita - ja meillä ei ole varaa sellaiseen. Ja me pyritään systemaattisesti etsimään sellaisia tuotelinjoja, jotka muotoilultaan istuu meidän brändi- ja tulevaisuusajatteluun. Esimerkiksi astioiden suhteen käytetään jotakin jo olemassa olevaa, ennemmin kuin kehitetään jotakin vain meille ainutlaatuista. Meistä tuntuu, että se ei ole sen arvoista, siis taloudellisesti,”* kommentoi Remes. Hän toteaa perään kuitenkin, esimerkiksi lähtöselvitysautomaattien käyttöasteen kasvaneen suunnattomasti, Finnairin hyödynnettyä käyttäjälähtöistä suunnittelua lähtöselvitysautomaattien käytettävyyden parantamiseksi.

Finnairilla ei ole tällä hetkellä in-house muotoilijoita eikä muotoilujohtajaa. Remes (haastattelu 17.10.2005) tosin toteaa, että *”Meillä on ollut suunnitelmia palkata in-house muotoilija osaksi Palvelun tuotekehitystiimiä, mutta toistaiseksi se ei ole ollut taloudellisesti mahdollista. Me ollaan kaikki sitä mieltä, että jos se olisi mahdollista, se olisi todella hyvä meidän työn lopputuloksen kannalta.”* Nykyisin Finnair ostaa muotoilupalveluja ulkopuolisilta toimijoilta. Erityisesti matkustamoilmeen suunnittelussa Finnairia on avustanut amerikkalais-sveitsiläinen teollinen muotoilija Christine Lüdeke. Hän suunnittelee useille kansainvälisille lentoyhtiöille lentokoneen matkustamoon sopivia sisustuksia, astiastoja, istuimia sekä tekstiilejä. Vaikka Lüdeke (haastattelu 24.11.2005) on huomannut työnsä liittyvän vahvasti palveluprosesseihin ja ihmisten käyttäytymiseen, ei hän koe kuitenkaan suunnittelevansa palveluja, vaan pitää itseään enemmän tuotemuotoilijana.

Lüdeken (haastattelu 24.11.2005) mukaan finnairilaiset ovat erittäin halukkaita saamaan hyvin muotoiltuja tuotteita lentokoneisiinsa, mutta ovat usein kuitenkin erittäin varovaisia uusien ideoiden hyödyntämisessä. Hänen kokemuksensa mukaan Finnair lähtee usein liikkeelle yksittäisistä tuotteista, jolloin visio palvelun kokonaisuudesta on voinut joskus jäädä vähemmälle huomiolle. Hänen mukaansa visio asiakkaan lentokokemuksesta pitäisi rakentaa ensin ja vasta tämän jälkeen ryhtyä fyysinen palvelumaiseman suunnitteluun. Lüdeke toteaa, että finnairilaiset luottavat usein häneen estetiikkaan liittyvien päätösten teossa, mutta joskus päätöksenteko on voinut olla myös hyvin demokraattista. *”Päätöksentekotilanteissa on aina ihmisiä kaikista mahdollisista osastoista. Se voi olla hyvä asia, mutta se voi myös latistaa asioita. Jos lentoyhtiö todella haluaa asenteella rakentaa brändiään ja asettaa standardin henkilöstölleen ja maksaville asiakkailleen, yhtiöstä täytyy löytyä tahtotila ja visio edetä tiettyyn suuntaan. Demokraattisella päätöksenteolla tehdyt muotoiluratkaisut eivät useinkaan ole kaikkein parhaimpia tai jännittävämpiä matkustajille,”* toteaa Lüdeke.



June-July  
August  
2020

**WELLBEING  
SPECIAL** Make  
the best of your trip



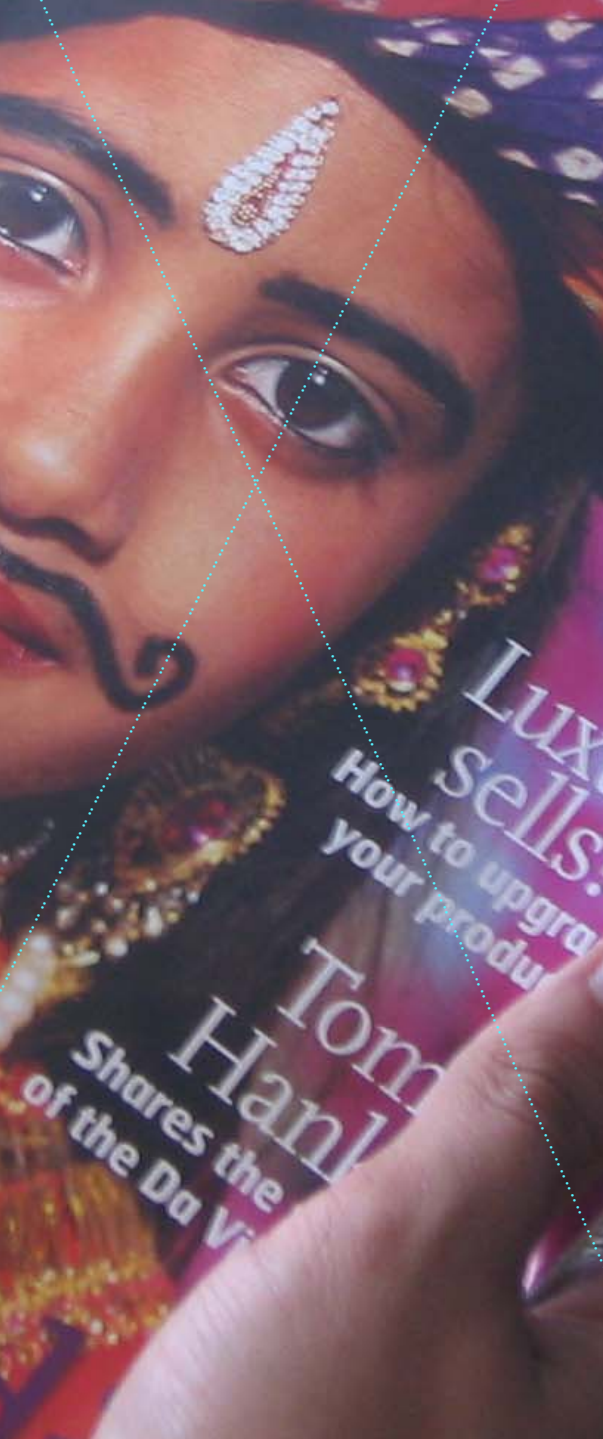
Hangzhou | Malta |  
Wien | Saariselkä  
Siivut suomeksi 83-114

**FINNAIR**

FASTEN SEAT BELT WHILE  
LIFE VEST UNDER YOU

# blue wings

our  
nal



**Luxury  
sells!**  
How to upgrade  
your product

**Tom  
Hanlon**  
Shares the  
of the Da Vinci

## 8 MITÄ ON PALVELUMUOTOILU?

Tämän tutkimuksen tärkeimpänä päämääränä on saada ymmärrys siitä, mitä palvelumuotoilulla tarkoitetaan. Tässä luvussa paneudutaan siihen, mikä rooli muotoilulla ja sen suunnitteluosaamisella ja -periaatteilla on palvelujen kehittämisessä. Luvussa selvitetään palvelumuotoilun käsite, mitä on palvelumuotoilun ydinosaminen, ja mitä metodeja palvelumuotoilun suunnitteluprosessissa käytetään.

### 8.1 Palvelumuotoilun määrittelyä

Palvelumuotoilu on kehittymässä oleva tutkimus- ja osaamisala, jolla tarkoitetaan palvelujen suunnittelua ja innovointia muotoilulähtöisillä menetelmillä, joissa palvelun käyttäjä on suunnittelun keskipiste. Palvelumuotoilu laajentaa muotoilun määritelmän ja toiminta-alueen tuotekeskeisyydestä kokonaisvaltaisten kokemusten, prosessien ja systeemien suunnitteluun. Palvelumuotoilun synty on luonnollinen seuraus muotoilun kehittymisestä sekä muotoilun käytön sovellusalueiden laajenemisesta. Palvelumuotoilua on tutkittu ja kehitetty lähinnä systeemisuunnittelun, kestävän kehityksen suunnittelun (*engl. Sustainability Design*), strategisen muotoilun, vuorovaikutussuunnittelun ja teollisen muotoilun piirissä. (Maffei et al. 2005, 6.) Lavrans Løvlien (haastattelu 29.3.2006) mukaan lisäksi informatiikka, taloustiede ja markkinointi ovat palvelumuotoilun komponentteja. Kaikkien näiden tutkimusalojen osaaminen liittyy palvelumuotoilussa päällekkäin.

Viime vuosina työtä on etenkin tehty palvelumuotoilun metodologian kehittämiseksi, mutta tästä huolimatta palvelumuotoilun teoria ja 'kieli' on vielä varsin sekavaa ja kehittymätöntä. Palvelumuotoilun tutkimuksessa ei vielä ole päästy yhteisymmärrykseen siitä, kuinka ala rajataan, mitä metodeja sovelletaan, ja mitä vaiheita sisällytetään suunnitteluprosessiin. Tästä johtuen, mahdollisuudet suorittaa systemaattista tutkimusta palvelumuotoilun alueella ovat suhteellisen vähäiset, eikä palvelumuotoilusta kertovaa kirjallisuutta ole juurikaan saatavilla. Tilanteeseen on osaltaan vaikuttanut se, että palvelumuotoilun tutkimus ja kehittäminen ovat tapahtuneet eri puolilla maailmaa kansallisten tutkimusprojektien ja alan ammatinharjoittajien toimesta. (Maffei et al. 2005, 8.) Tilannetta on pyritty paikkaamaan perustamalla kansainvälinen tutkijayhteisö<sup>10)</sup> ja yhteisiä foorumeja keskustelulle, jotta palvelumuotoilu kehittymistä voitaisiin edistää (Mager 2000, 1). Servicedesign.org ([www.servicedesign.org](http://www.servicedesign.org)), Servicedesign.de ([www.service-design.de](http://www.service-design.de)) ja Servicedesign.fi ([www.servicedesign.fi](http://www.servicedesign.fi)) ovat esimerkkejä yhteistyökanavista, joiden tarkoituksena on luoda palvelumuotoiluun yhteistä terminologiaa, metodeja, teoriaa ja toimintatapoja. Suomessa tehtävää varten on myös perustettu Palvelumuotoilijat ry. vuoden 2006 lopulla, jonka yksi perustajajäsenistä on muotoilun promootio-organisaatio Design Forum Finland.

Lavrans Løvlie (työpaja 28.9.2005) painottaa, että palvelumuotoilua ei vielä ole aukottomasti ja tyhjentävästi pystytty määrittelemään. Kukaan ei siis vielä tarkalleen tiedä, mitä palvelumuotoilu on. Tästä huolimatta palvelumuotoilusta on tehty useita laadultaan vaihtelevia määrittely-yrityksiä, joita esitellään seuraavassa:

<sup>10)</sup> **Esim.:** *Designing Services in Science and Technology-based Enterprises.* ([http://designingforservices.typepad.co.uk/designing\\_for\\_services/](http://designingforservices.typepad.co.uk/designing_for_services/))



Lontoolainen palvelumuotoilun konsulttiyritys Live | Work<sup>11)</sup> on määrittänyt palvelumuotoilun seuraavasti: *”Palvelumuotoilu on sellaisten elämysten suunnittelua, jotka koetaan ajassa monien eri kontaktipisteiden kautta.”* (Live | Work 2007.)

Elämyksien suunnitteluun perehtynyt Nathan Shedroff on puolestaan määrittänyt palvelumuotoilun näin: *”Palvelumuotoilu on toimintaa, jossa kehitetään palveluja tiettyjä tarpeita vastaaviksi. Kehitettävänä oleva palvelu voidaan tuottaa eri kanavien kautta (sisältäen tietoverkot, puhelimen, suorat ihmisten väliset kontaktit, jne.), voi olla automatisoitu tai sitten ei, ja voi sisältää tai sitten ei tuotteita osana palvelukokemusta. Palvelu yleensä sisältää palveluekologian, mikä mahdollistaa palvelun toimivuuden.”* (Shedroff 2006.)

Palvelumuotoilun pioneeri tohtori Bill Hollins, joka on myös laatinut Brittiläisen standardin palvelumuotoilusta, on tehnyt palvelumuotoilusta seuraavan määritelmän: *”Palvelumuotoilussa suunnittelun kohteena voi olla sekä aineellinen että aineeton kohde. Suunnittelu voi kohdistua artefakteihin ja muihin tekijöihin, kuten palveluviestintään, palveluympäristöön ja käyttäytymiseen. Suunnittelun lopputuloksen tulisi olla johdonmukainen, helppokäyttöinen ja strategisesti sovellettavissa.”* (Hollins 2006.)

Ruotsin teollisten muotoilijoiden yhdistys SVID<sup>12)</sup> määrittää palvelumuotoilun seuraavasti: *”Palvelumuotoilu on toimintaa palvelukonseptin määrittelemiseksi rakenteellisesti ja erityisesti niiltä osin, kuin se koskettaa palvelun käyttäjää. Tavoitteena on, että suunniteltu konsepti peilaa palvelun tarkoitusta, toimintaa ja profilia; sekä on samalla helppokäyttöinen ja haluttava käyttäjälleen kohderyhmässään.”* (SVID 2007.)

Suomessa Lahden ammattikorkeakoulun Muotoiluinstituutin Muotoportti -projekti on määrittänyt palvelumuotoilun näin: *”Palvelumuotoilu on toimintaa, jossa muotoilua hyödynnetään osana palvelukonseptien kehittämistä ja johtamista. Muotoilun roolina on antaa silmin havaittava ja käsin kosketeltava muoto ja merkitys palvelutuotteelle ja siihen liittyvälle ympäristölle yrityksen liiketoimintastrategian mukaisesti.”* (Muotoportti 2006.)

Yhteenvedona seuraavista määritelmistä voitaisiin todeta, että palvelumuotoilu on elämyksellisten, haluttavien ja käytettävien palvelujen kehittämistä ja johtamista, jossa suunnitellaan palvelun aineellisista ja aineettomista tekijöistä johdonmukainen yli kanavarajojen kulkeva kokonaisuus.

---

<sup>11)</sup> **Live | Work:** Live | Work oli ensimmäinen palvelumuotoiluun keskittynyt yritys maailmassa. Live | Workissä tehdään kaupallista palvelumuotoilukonsultointia, mutta myös alaan liittyvää tutkimusta. Live | Workin perustivat vuonna 2001 Chris Downs, Lavrans Lovlie ja Ben Reason. Live | Work toimii Lontoossa ja Newcastlella. (Live | Work 2007.)

<sup>12)</sup> **Svensk Industridesign (SVID):** Svensk Industridesign on vetänyt useita projekteja palvelumuotoiluun liittyen. Yksi projekteista oli ”Design av tjänster”, jossa ammattilaiset teolliset muotoilijat auttoivat yrityksiä ja organisaatioita kehittämään palveluja muotoilumetodien avulla. SVIDin kannan mukaan palvelumuotoilun avulla saavutetaan parempaa asiakastytyvyyttä ja saadaan palvelut vastaamaan ihmisten moninaiisiin tarpeisiin. (SVID 2007.)

<sup>13)</sup> **Stefan Moritz:** Palvelumuotoilujohtaja Isobar, Lontoo.

## 8.2 Palvelumuotoilun rakennuspalikat

Palvelumuotoilussa halutaan suunnitella asiakkaan palvelukokemus (engl. *Service Experience*). Tämän kokemuksen rakennuspalikoina ovat palvelun kontaktipisteet (engl. *Service Touchpoints*), palvelutuokiot (engl. *Service Moments*) ja palvelupolku (engl. *Service String, Customer Journey*). Nämä käsitteet käydään yksityiskohtaisesti läpi seuraavissa alaluvuissa.

### 8.2.1 Palvelun kontaktipisteet

Perinteisesti muotoilu on keskittynyt yksittäisen fyysisen tuotteen ja käyttäjän väliseen suhteeseen. Palvelumuotoilussa huomio sen sijaan suuntautuu moninlaisiin kontaktipisteisiin (engl. *Touchpoints*), joiden kautta palvelu koetaan, aistitaan ja nähdään. Lentoyhtiön palvelussa kontaktipisteitä voivat olla, esimerkiksi mainokset lehdissä ja televisiossa, soitto puhelinasiakaspalveluun, internetsivusto, matkatoimisto, matkalippu, lentoemännät, se mitä henkilökunta sanoo, lentokoneen sisustus, lennolla tarjottava ruoka ja lentokentän opasteet. (Holmlid 2005, 65; Mager 2004, 43; Maffei et al. 2005, 5.) Safferin (2007, 176) jakaa kontaktipisteet neljään luokkaan: tilat, esineet, prosessit ja ihmiset.

#### Tilat

Tilat ovat paikkoja, joissa palvelun asiakkaalle näkyvä tuotanto tapahtuu. Tilat voivat olla fyysisiä paikkoja, kuten myymälät, toimistot tai lentokone, tai virtuaalisia tiloja, kuten Internet tai puhelin. Tilat viestivät asiakkaalle, mitä on mahdollista tehdä (Saffer 2007, 177.), ja vaikuttavat täten ihmisten käyttäytymiseen (Parker & Heapy 2006, 12). Stefan Moritzin<sup>13)</sup> (haastattelu 30.3.2006) mukaan tiloissa tulisi erityisesti kiinnittää huomiota kaikkiin kontaktipisteisiin, jotka ovat ihmisen aistein havaittavissa. Näitä ovat esimerkiksi, tuokset, valaistus ja äänet, joilla on suuri merkitys asiakkaan palvelukokemukseen. Esimerkiksi Singapore Airlinesin lentoemännät käyttävät lennoilla vain tiettyä erityisesti Singapore Airlinesille suunniteltua tuoksua, jotta moniaistillinen brändikokemus voitaisiin luoda asiakkaille (Lindström 2005, 15).

#### Esineet

Palveluun kuuluvat esineet sijoittuvat tiloihin tai muuhun ympäristöön. Esineiden, kuten ravintolan ruokalistan tai itsepalveluautomaatin, on tarkoitus synnyttää vuorovaikutusta palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä. Esineet voivat olla monimutkaisia ja isoja laitteita, kuten lentokentän matkatavarahihnat tai yksinkertaisia ja pieniä, kuten ravintolan lautasliina. (Saffer 2007, 177.) Palvelumuotoilussa esineet voivat olla myös palvelun tuotantoon tarvittavia esineitä, joita vain henkilökunta käyttää, mutta jotka silti ovat asiakkaalle näkyviä ja vaikuttavat palvelukokemukseen.

#### Prosessit

Prosessit määrittävät palvelun tuotantotavan. Palveluissa kaikki prosessit ja rutiinit voidaan määrittää pienintäkin yksityiskohtaa myöten, kuten kuinka lentoemäntä tervehtii asiakasta hänen saapuessa lentokoneeseen. Palvelujen tuottamiseen tarvittavia prosesseja voidaan muuttaa ja kehittää vaikkapa päivittäin. (Saffer 2007, 178-179.)

#### Ihmiset

Palveluun tuottamiseen tarvitaan usein ihmisiä. Palvelumuotoilussa nämä ihmiset jaotellaan kahteen eri käyttäjäryhmään: asiakkaisiin ja asiakaspalvelijoihin. Palvelu muodostuu näiden käyttäjien välisestä monimutkaisesta vuorovaikutteisesta koreografiasta. Palvelumuotoilussa asiakaspalvelijoita pyritään kontrolloimaan ja ohjaamaan toimimaan halutulla tavalla luomalla heille erilaisia rooleja, esimerkiksi uniformujen avulla. (Saffer 2007, 179-180.)

### 8.2.2 Palvelutuokioid

Jokainen palvelu rakentuu jaksojen tai episodien sarjasta tai joukosta osapalveluja, jotka yhdessä muodostavat asiakkaalle arvoa tuottavan palvelun kokonaisuuden. Yksittäistä episodtia kutsutaan palvelutuokioksi. (Saffer 2007, 190, 192.) Saffer (Saffer 2007, 192) esittää, että esimerkiksi autonpesupalvelu koostuu seuraavista palvelutuokioista:

- Asiakas etsii autopesulan
- Asiakas ajaa sisään autopesulaan
- Asiakas valitsee palvelun sisällön (esim. vain pesun, vahauksen, jne.)
- Asiakas maksaa
- Auto siirtyy pesupaikalle
- Auto on pesty
- Auto kuivataan
- Auton sisäosat siistitään
- Asiakas poistuu pesulasta

Jokainen palvelutuokio muodostuu useista eri kontaktipisteistä. Esimerkiksi, edellä mainittuun "asiakas maksaa" -tuokioon liittyvät ainakin seuraavat kontaktipisteet: hinnasto, palveluautomaatti tai asiakaspalvelija rahastusta varten, se mitä asiakaspalvelija sanoo tai miten palveluautomaatti toimii, kuitti, autopesula fyysisenä tilana, jne. Kontaktipisteiden avulla pystytään muotoilemaan jokainen palvelutuokio halutunlaiseksi ja asiakkaan tarpeita ja odotuksia vastaavaksi. Suunniteltaessa tiettyä palvelutuokiota on tarkkaan mietittävä, mitkä kontaktipisteet ovat asiakkaan kannalta tärkeitä ja oleellisia, ja mitkä kontaktipisteet tuovat asiakkaalle paljon arvoa vähin kustannuksin. (Saffer 2007, 193.)

### 8.2.3 Palvelupolku

Palvelutuokio on vain yksittäinen episodi asiakkaan kokemasta palvelusta, sillä palvelu on prosessi, joka muodostuu useista toisiaan seuraavista palvelutuokioista. Asiakas kokee palvelutuokioiden ja niihin sidotut moninaiset kontaktipisteet ajassa palvelupolkuksi, johon vaikuttaa sekä suunniteltu palvelun tuotantoprosessi että asiakkaan omat valinnat. On huomioitava, että vaikka palveluun on suunniteltu tietty palvelun tuotantoprosessi, asiakkaat kulkevat tämän prosessin läpi muodostaen oman yksilöllisen reittinsä, koska asioita voi tehdä usealla eri tavalla, ja koska palveluntuottaja voi tarjota asiakkaalle useita vaihtoehtoisia tapoja ja kanavia kuluttaen tiettyä palveluprosessin vaihe. Esimerkiksi lentomatkan voi varata internetistä tai lipputoimistosta, joista kummastakin muodostuu asiakkaalle oman näköisensä palvelupolku. Palvelumuotoilussa pyritään hahmottamaan yleisimmät eri palvelupolut suunnittelun pohjaksi. (Saffer 2007, 178-179.)

## 8.3 Palvelumuotoilun tehtävät ja suunnittelun tavoitteet

IDEOn palvelumuotoilujohtaja Alan Southin (työpaja 27.9.2005) mukaan palvelumuotoilussa suunnittelun lähtökohdaksi on asiakkaan palvelukokemus ja tämän kokemuksen muodostumisen kannalta tärkeät ja asiakkaalle näkyvät kontaktipisteet. Erityisesti kiinnitetään huomiota näiden kontaktipisteiden ja ihmisten väliseen ajassa tapahtuvaan vuorovaikutukseen (Saffer 2007, 176). Kaikki kontaktipisteet pyritään suunnittelemaan harkitusti niin, että ne muodostavat selkeän, johdonmukaisen ja yhdenmukaisen palvelukokemuksen, myös asiakkaan kokiessa palvelun monien eri kanavien kautta. Stefan Moritz (haastattelu 30.3.2006) kuvailee palvelukokemuksen muodostuvan tiettyssä tilanteessa ja kontekstissa. Tähän vaikuttaa asiakkaan tunnetila, ennako-odotukset, arvostukset, kuluttajan osaaminen, ihmisten välinen vuorovaikutus, aistihavainnot, ympäristö ja esineet. Näihin tekijöihin pyritään vaikuttamaan

palvelumuotoilussa. South (työpaja 27.9.2005) tähdentää, että kenenkään palvelukokemusta ei sinänsä voi suunnitella ja määrittää etukäteen, sillä kokemuksiin sisältyy henkilökohtaisia merkityksiä, arvoja ja odotuksia. Palvelukokemuksen suunnittelulla tarkoitetaan sitä, että halutaan luoda oikeanlainen ympäristö ja työkalut palvelun tapahtumille ja toiminnoille, jotta kokemusta voidaan ohjata tavoiteltuun suuntaan.

Palvelukokemuksen suunnittelua ja palvelumuotoilua voisi verrata myös brändäämiseen. Safferin (2007, 182) mukaan palvelumuotoilun yksi keskeisistä ajatuksista onkin luoda kokonaisvaltaisia ja yhtenäisiä brändikokemuksia (*engl. Total Brand Experience*). Vaikkakin tähän on ollut pyrkimyksiä jo aiemmin markkinoijien ja brändijohtajien toimesta, on sitä toteutettu eri näkökulmasta kuin palvelumuotoilussa. Perinteisesti brändäyksellä on haluttu iskostaa tuotemerkki asiakkaiden mieliin ja näkökulma asiakkaaseen on ollut hyvin organisaatiolähtöinen. Palvelumuotoilussa lähdetään asiakkaan eli käyttäjän näkökulmasta luomalla hänelle positiivinen brändikokemus, ja sitä kautta vahvistetaan brändiä markkinoilla. Brändäys ei perinteisesti ole ulottunut myöskään palvelun prosessiin asti, vaan huomio on kiinnittynyt palvelun fyysiseen todistusaineistoon. Palvelumuotoilussa sen sijaan pyritään brändäämään palvelu myös sen prosessien osalta.

Palvelumuotoilun kontaktipisteet, palvelutuokiot ja palvelupolku ovat käsitteinä läheisessä yhteydessä luvussa 5 esitettyyn palvelujen johtamisen ja markkinoinnin palvelujärjestelmämalliin. On kuitenkin huomioitava, että palvelumuotoilussa keskitytään enimmäkseen vain palvelujärjestelmämallin vuorovaikutteiseen eli asiakkaalle näkyvään osaan, jonka pohjalta määritetään palvelun tukiosan toiminta. (Maffei et al. 2005, 5.) Tukiosan suunnittelu on nähty enemmän palvelujen teknisen suunnittelun alueena (*engl. Service Engineering*). Tosin, palvelumuotoilun metodiikkaa voidaan aivan hyvin hyödyntää myös tukiosassa, esimerkiksi kehittämällä henkilöstön työskentelyolosuhteita.

Asiakkaan palvelukokemuksen ymmärtämisen pohjalta palvelumuotoilulla voidaan innovoida markkinoille täysin uusia palveluja ja kehittää jo olemassa olevien palvelujen laatua sekä palveluntuottajan että erityisesti asiakkaan näkökulmasta. (Maffei et al. 2005, 5; Mager 2004, 31.) Palvelumuotoilulla voidaan myös muuntaa aineeton palvelu fyysisillä elementeillä asiakkaalle konkreettiseksi ja näkyväksi brändikokemukseksi (Mager 2004, 44). Näin ollen palvelumuotoilun tehtävinä voidaan nähdä:

- uusien innovaatioihin perustuvien palveluliiketoimintamallien kehittäminen
- asiakas- ja käyttäjakeskeisen palvelun tuotantoprosessien kehittäminen
- palvelujen tuotteistaminen

Maffein, Magerin ja Sangiorgin (2005, 3-7) mukaan palvelujen kohdalla innovointia voidaan tehdä kolmesta eri näkökulmasta. Ensinnäkin prosessi-innovaatioissa (*engl. Process Innovation*) innovointi kohdistuu palvelun tuotantoprosesseihin eli innovointi on organisaatiolähtöistä. Prosessi-innovaatio voi olla, esimerkiksi lentoyhtiön päätös käyttää suurkaupunkien halvempia ja vähemmän ruuhkaisia 'kakkoslentokenttiä' kustannusten säästämiseksi. Toiseksi innovointi voi suuntautua tuote-innovaatioihin (*engl. Product Innovation*), jolloin innovoidaan uusia palveluideoita ja palvelutuotteita. Tuote-innovaatio voi olla, esimerkiksi lentomatkojen myyminen erillisinä meno- ja paluulentoina. Kolmas innovoinnin tyyppi on jakeluinovaatio (*engl. Delivery Innovation*), jossa innovointi kohdistuu palveluntuottajan ja käyttäjän väliseen rajapintaan (*engl. Service Interface*). Jakeluinovaatioissa tarkoituksena on kehittää paranneltuja tai uusia tapoja kokea palvelu, joko uutta teknologiaa soveltamalla tai tulkitsemalla ja ehdottamalla uusia käyttäytymismalleja. Tämän kaltainen innovaatio voi olla, esimerkiksi asiakkaan mahdollisuus hoitaa lähtöselvitys internetin kautta. Palvelumuotoilussa on keskeistä tuote- ja jakeluinovaatiot, joita synnytetään käyttäjälähtöisen muotoilun avulla. Erityisessä tarkastelussa on palvelujen vuorovaikutteinen ulottuvuus sosiaalisessa ja



kulttuurisessa kontekstissa sisältäen palvelukokemuksen (engl. *Service Experience*), palvelun rajapinnan (engl. *Service Interface*) ja palvelun identiteetin (engl. *Service Identity*) huomioimisen. Stefan Moritz (haastattelu 30.3.2006) näkeekin palvelumuotoilun tehtävänä palvelujen inhimillistämisen ja käyttäjien puolustamisen ymmärtämällä asiakkaita ja heidän käyttäytymistään.

### 8.3.1 Suunnittelun tavoitteet

Palvelumuotoilulla pyritään vaikuttamaan palvelun käyttötarkoitukseen, toiminnallisuuteen, käytettävyyteen, haluttavuuteen, ergonomiaan, ekologisiin ja ekonomisiin seikkoihin sekä esteettiseen miellyttävyyteen, toisin sanoen, palvelun käyttökokemukseen. (Mager 2004, 60). Tavoitteena on synnyttää markkinoille sekä prosessuaalisesti että esteettisesti personoituja palveluja, joilla erotutaan markkinoilla. Kaikkien asiakkaan palveluprosessin aikana kokemien kontaktipisteiden tulisi välittää asiakkaalle organisaation strategian mukaista viestiä ja tehdä asiakas tyytyväiseksi. (Mager 2004, 45.)

Palvelumuotoilun tavoitteena on kehittää hyödyllisiä, käytettäviä, johdonmukaisia, haluttavia, tuloksellisia, tehokkaita ja erottuvia palveluja (Engine Group 2006; Holmlid 2005, 64). Ominaisuuksista neljä ensimmäistä vastaavat enemmän asiakkaiden tarpeisiin ja kolme jälkimmäistä palveluntuottajan päämääriin. Lontoossa toimivan palvelumuotoilija Anna Hiltunen<sup>14)</sup> (haastattelu 30.3.2006) mukaan hyödyllisyydellä tarkoitetaan sitä, että palvelu vastaa asiakkaiden todellisiin tarpeisiin ja tuottaa heille arvoa. Käytettävyys merkitsee puolestaan sitä, että palvelun käyttö on asiakkaille helppoa ja ymmärrettävää. Johdonmukaisuus viittaa siihen, että palvelun käyttö on asiakkaalle loogista ja ymmärrettävää kaikissa palvelukanavissa ja kaikissa palvelun kontaktipisteissä. Ominaisuuksiltaan haluttava palvelu on sellainen, jota asiakkaat haluavat käyttää aina uudelleen ja uudelleen, sillä sen käyttö on heille positiivinen elämys. Tuloksellisuudella tarkoitetaan sitä, että tuotettu palvelu tekee sitä, mitä sen oletetaan tekevän eli se saavuttaa haluttuja tuloksia. Tehokas palvelu on tuotettu niin, että se käyttää vain tarkoituksenmukaisen määrän resursseja halutun tuloksen aikaansaamiseksi eli se on taloudellinen. Erottuva palvelu poikkeaa positiivisesti kilpailijoiden palveluista.

## 8.4 Palvelumuotoilun arvopohja

Lavrans Løvlie (haastattelu 29.3.2006) väittää, että palvelumuotoilun syntyä ja kehittymistä voisi verrata teollisen muotoilun historiaan. Teollinen muotoilu syntyi 1920-luvulla, kun saksalainen Bauhaus -ryhmä sekä ryhmä yhdysvaltalaisia muotoilijoita, kuten *Raymond Loewy* ja *Henry Dreyfuss*, onnistuivat määrittämään tietyn arvo- ja osaamispuhjan toiminnalleen, jota he kutsuivat teolliseksi muotoiluksi. Tokihan tuotteita oli muotoiltu jo ennen 20-lukua, mutta teollinen muotoilu ammattialana alkoi todenteolla kehittyä vasta arvo- ja osaamispuhjan määrittämisen jälkeen. Teollisen muotoilun arvopohja perustui kiinnostukseen yhdistää taide ja teknologia. Ensimmäisen maailman sodan jälkeen ihmiset olivat menettäneet uskonsa teknologiaan ja siihen, että se todella auttoi ihmisiä. Edellä mainitut ryhmät uskoivat kuitenkin teknologian tuovan paremman elämänlaadun tavallisille ihmisille. He halusivat muotoilun avulla inhimillistää teknologiaa. Osaamispuhjanaan heillä oli tietämystä teknologiasta, materiaaleista, muodoista ja väreistä.

Palvelumuotoilun arvopohja perustuu Løvlien (haastattelu 29.3.2006) mukaan, tarpeeseen suunnitella parempia ja käytettävämpiä palveluja tavallisille ihmisille, mutta erityisesti myös ympäristömyötäiseen ajatteluun ja kestävään kehitykseen. Løvlien (haastattelu 29.3.2006) visioon pohjautuen, palvelumuotoilulla

<sup>14)</sup> **Anna Hiltunen:** Palvelumuotoilija Anna Hiltunen pyörittää yhdessä Indri Tulusanin kanssa TEKO London palvelumuotoilutoimistoa, jonka he perustivat vuonna 2001. TEKO London keskittyy käyttäjätutkimukseen, jota hyödynnetään palvelusuunnittelussa. ([www.tekolondon.com](http://www.tekolondon.com))

halutaan edesauttaa käyttämistä – ei omistamista, sillä palvelujen käyttö on ekologisesti kestävämpää kuin tavaroiden omistaminen. Tähän pyritään luomalla palvelujen käytöstä haluttavampaa kuin tavaroiden omistamisesta. Løvlie kutsuu tätä palvelukateuden (*engl. Service Envy*) luomiseksi. Nykyään ostamme tavaroita, omistamme ne ja lopulta heitämme ne menemään. Tavaroilla viestimme itsestämme, identiteetistämme ja statuksestamme. Palvelumuotoilun haaste on luoda palvelujen käytöstä, esimerkiksi auton vuokraamisesta haluttavampaa kuin oman auton omistamisesta. Jotta näin olisi, ihmisten on kyettävä kommunikoimaan palvelujen kulutuksella itsestään ja arvoistaan samaan tapaan, kuin he tekevät kuluttamalla tavaroita.

Palvelumuotoilun arvopohja on hyvin perusteltu, sillä palvelujen käyttäminen tavaroiden omistamisen sijaan säästää Løvlien väittämän mukaisesti luonnonvaroja ja energiaa. Esimerkiksi verrattaessa puhelinvastaajan omistamista online-pohjaisen puhelinvastaajapalvelun käyttöön, on online-palvelulla 100-800 kertaa vähemmän vaikutuksia luontoon, esimerkiksi kasvihuoneilmioon, kuin samaan tarkoitukseen valmistetulla laitteella. (Thackara 2005, 20.) John Thackara<sup>15)</sup> (2005, 12) perustelee palvelujen käyttöä myös sillä, että esimerkiksi Yhdysvalloissa vain yksi prosentti siitä materiaalista, joka on käytetty fyysisten tuotteiden valmistamiseen, on edelleen käytössä kuuden kuukauden päästä tuotteen myynnistä.

## 8.5 Palvelumuotoilun osaamis pohja

Vastaavasti, kuten teollisen muotoilunkin, niin myös palvelumuotoilun syntyyn on tarvittu tietyn osaamis pohjan muodostuminen, jotta sen kehittyminen on ollut mahdollista. Palvelumuotoilu on osaamis pohjaltaan muotoilulähtöistä, mutta se on myös poikkitieteellistä ja kokonaisvaltaista toimintaa palvelujen kilpailukyvyyn ja innovatiivisuuden lisäämiseksi (Maffei et al. 2005, 1, 6). Palvelumuotoilussa yhdistyy uudella tavalla olemassa olevat muotoilun alat sekä niiden pohjalta kehittyneet metodit ja taidot muiden tieteiden tuottamaan tietämykseen ja osaamiseen palvelujen kehittämisen saralla (Mager 2000, 1). Palvelumuotoilu ei korvaa olemassa olevia palvelujen kehittämisen malleja – vaan täydentää niitä. Palvelumuotoilua ei täten tulisi ymmärtää toimintana, jota muotoilijat tekevät yksin, vaan pikemminkin toimintana, jota monialainen suunnitteluryhmä tekee yhdessä.

Palvelumuotoilussa on keskeistä aito kiinnostus asiakkaiden tarpeisiin, ja siksi se tuokin myös palvelujen suunnitteluun ja innovointiin muotoilun käyttäjäkeskeiset suunnittelumenetelmät (Ericson & Frisk 2003, 3; Maffei et al. 2005, 7). Løvlie (haastattelu 29.3.2006) korostaa, että käyttäjälähtöisin menetelmin saadaan esiin kuluttajien latentteja tarpeita, joita he eivät muuten osaisi ilmaista. Palvelumuotoilussa käyttäjiä eivät ole vain asiakkaat, mutta myös palvelun tuottamiseen osallistuvat asiakaspalvelijat.

Løvlien (työpaja 28.9.2005) mukaan palvelumuotoilussa on myös keskeistä, että palvelun tulevat käyttäjät ja asiakkaat otetaan mukaan suunnitteluprosessiin. Thackara (2005, 220) korostaa, että palvelumuotoilussa asiakkaita pidetään ennenminkin osallistujina kuin yleisönä palveluja kehitettäessä. Asiakkaita pyydetään kuvittelemaan heidän oma näkemyksensä palveluista. Palvelumuotoiluun on näin omaksuttu muotoilun yhteiskehittelyn ja osallistuvan suunnittelun periaatteet.

---

<sup>15)</sup> **John Thackara:** John Thackaraa kuvataan ”muotoiluguruksi”, kriitikoksi ja liiketoiminnan provokaattoriksi. Thackara on Doors of Perception -hankkeen alulle panija. Doors of Perception organisoii kaksikertaa vuodessa konferenssin muotoilun tulevaisuudesta. Thackara on toiminut Alankomaiden Design Instituutin (the Netherlands Design Institute) johtajan vuosina 1993-1999. Hän toimii Euroopan Unionin neuvonantajana innovaatiopolitiikkaan liittyvissä asioissa, ja istuu myös Interaction Design Institute Ivrea ohjausryhmässä. Hän on kirjoittanut paljon muotoilusta, mm. Design after Modernism, Winners! How Successful Companies Innovate by Design. (Thackara 2005.)

**Taulukko 11.**  
 Palvelumuotoilun suunnittelu-  
 prosessissa esitettyjä malleja.

	Palveluympäristön analysointi	Asiakastyypit	Palvelurajapinnan analysointi	Uusien palvelujen ja kehittämissuunnitelujen ideointi	Palvelurajapinnan yksisykohtien suunnittelu	Strateginen positointi	Palvelukokemuksen määrittäminen	Palvelun testaus	Palvelun toimintamallin kehittäminen
<b>Mager (2004, 66.)</b>									
<b>Evenson ( 2006.)</b>	Löydä: - Palveluympäristön kuvaus - Palvelun käyttäjien ja sidosryhmien tarpeiden identifointi - Palveluntuottajan tavoitteiden ja ydinoaamisen selvittäminen - Markkinatilanteen ja palveluntuottajan brändin ymmärtäminen		Synthesei: - Palvelumallin muodostaminen palveluprosessin keskeisistä vaiheista (vaihe 1.) - Palvelumekologia -kartan laatiminen - Asiakasprofiilien eli persoonien muodostaminen - Palveluntuottajan ydinosaamisen ja brändin vision määrittäminen	Kehitä: - Konseptien luominen keskeisiin palvelurajapintoihin - Palvelukokemuksen määrittäminen - Palvelumallin laatiminen (vaihe 2.) - Palvelukokemuksen prototyypointi - Palvelun testaaminen	Julkista: - Palvelun käytännön suunnittelu				
<b>Live Work (Løvlie, työpaja 27.9.2005)</b>			Ymmärryksen muodostaminen		Palvelumallin laatiminen	Palvelukonseptien kehittäminen	Palvelun prototyypointi	Palvelun lanseeraus	
<b>British Standards 7000-3 - Guide to Service Design (Løvlie, työpaja 27.9.2005)</b>			Liiketoiminnan kehittäminen		Palvelun ideointi, suunnittelu ja kehittäminen	Palvelun tuotannon toteuttaminen ja lanseeraus	Palvelun operatiivinen hallinta ja optimointi		
<b>DIEC, Design Innovation Education Centre, Newcastle UK (2006.)</b>	Löydä: - Markkinoiden ja käyttäjien tarpeiden tutkiminen ja analysointi		Ideoiden tuottaminen: - Perustuen edeltävään vaiheeseen kehitetään suuri joukko palveluideoita, joissa huomioidaan palvelun strategia, tuotantoprosessi ja kontaktipisteet	Synthesei: - Edeltävissä vaiheissa kehitetyistäideoista muodostetaan yhdistelmä, mikä parhaiten vastaa suunnittelun päämäärää. - Havaittujen kehittämistarpeiden asettaminen tärkeysjärjestykseen	Liiketoiminta: - Löydettyjen suunnitteluideoiden kääntäminen liiketoiminnan tarpeita vastaaviksi - Palvelumallin ja liiketoimintasuunnitelman laadinta - Palvelun käytännön suunnittelu - Rahoituksen hankinta				
<b>IDEO (Myerson 2001, 31-33.)</b>	Ymmärtäminen: - Suunnitteluongelman ja potentiaalisten palvelun käyttäjien ymmärtäminen - Liiketoiminnan, markkinoiden ja teknologioiden ymmärtäminen - Palvelun kohderyhmän määrittäminen		Havainnointi: - Nykyisten tai potentiaalisten asiakkaiden havainnointi - Empatian muodostaminen palvelun käyttäjiin tarkkailemalla heidän käyttäytymistä (etnografia) - Käyttäjäprofiilien ja käytettävyysovaatimusten määrittäminen - Ideointi	Visualisointi: - Yksityiskohtaisen visuaalisten skenaarioiden luominen palveluideoista - Palvelujen prototyypointi	Eevalointi: - Ideoiden testaus, analysointi ja edelleen kehittäminen	Implementointi: - Palvelun toteutuksen suunnittelu			
<b>Moritz (2005, 123.)</b>	Ymmärrä: - Asiakkaiden, palveluntarjoajan ja palvelun kontekstin ymmärtäminen - Asiakkaiden tieteiden ja latenttien tarpeiden tutkiminen		Pohdi: - Strategisen suunnan määrittäminen - Kerätyn tiedon ymmärtäminen ja analysointi	Kehitä: - Palvelukonseptien ideointi ja kehittäminen	Seulo: - Parhaimman konseptin valitseminen	Toteuta: - Palvelun toteuttaminen käytännössä - Liiketoimintasuunnitelman laadinta - Henkilökunnan kouluttaminen ja arvionnin helpottamiseksi			

Palvelumuotoilussa keskeistä on myös muotoilijan visualisointi- ja konkretisointikyky, jotta suunnittelun kommunikointia ja päätöksentekoa voidaan edistää. Muotoilijan osaamista on myös visioida ja suunnitella ratkaisuja, joita ei vielä ole olemassa. Palvelumuotoilija havainnoi ja tulkitsee asiakkaiden tarpeita ja käyttäytymistä ja luo niiden pohjalta mahdollisia tulevaisuuden palveluja, jotka hän tuo julki arvioitavaksi prototyyppituina ja visualisoituina kokemuksina. (Holmlid 2005, 64.)

## 8.6 Palvelumuotoilun suunnitteluprosessi ja metodologia

Koska palvelumuotoilu on kehittymässä oleva osaamisala, ei myöskään selkeää mallia palvelumuotoilun suunnitteluprosessista ja siinä käytettävistä menetelmistä ole esitetty (Saffer 2007, 188). Taulukossa 11 (Taulukko 11) esitetään palvelumuotoiluun kehitetyt prosessit ja niiden keskeiset vaiheet. Kaikissa esitetyissä prosessimalleissa korostetaan käyttäjälähtöisyyttä ja iteratiivisuutta. Iteratiivisuus merkitsee sitä, että vaikkakin suunnitteluprosessi on esitetty lineaarisena prosessina, käydään prosessi läpi usein päällekkäisinä vaiheina, ja siten, että aikaisempiin vaiheisiin voidaan aina palata, ollaan sitten missä tahansa prosessin vaiheessa. Asiakasymmärryksen hankkiminen ennen palvelujen ideointia on oleellista palvelumuotoilussa. Tämä perustuu palvelun käyttäjän tietoisten toiveiden, latenttien tarpeiden sekä palvelun käyttöympäristön ymmärtämiseen. Myös palvelutarjoajan liiketoiminnan, markkinoiden ja teknologian ymmärtämistä korostetaan. Palvelumuotoiluprosesseissa on niin ikään toistuvasti korostettu palveluideoiden ja konseptien testaamista ja prototyyppointia suunnittelun alkuvaiheista alkaen.

Palvelumuotoilun menetelmät ovat jalostuneet nykyisistä markkinoinnin, johtamisen ja muotoilun menetelmistä, mutta ovat osittain myös täysin uusia palvelumuotoilun tutkimisen ja käytännön soveltamisen tuloksena syntyneitä metodeja (Maffei et al. 2005, 6). Palvelumuotoilun omaa metodiikkaa ovat erityisesti kehittäneet palvelumuotoilua tarjoavat muotoiluyritykset, kuten Live | Work ja IDEO, sekä alan tutkijat, kuten Shelley Evenson (Saffer 2007, 188). Menetelmät keskittyvät erityisesti palvelukokemuksen suunnitteluun, kuvaamiseen ja visualisointiin. Niillä yritetään myös tukea monimutkaisten palveluorganisaatioiden hahmottamista. (Maffei et al. 2005, 6).

Seuraavassa kuvataan pääpiirteissään Stefan Moritzin (Moritz 2005, 123) esittämä palvelumuotoilun prosessimalli. Moritzin -malli halutaan kuvata erityisesti siksi, koska tämä kokoo palvelumuotoilusta esitetyt prosessimallit yhteen. Prosessimallin kuvauksen yhteydessä esitetään kussakin vaiheessa käytettäviä suunnittelumenetelmiä. Metodikuvaukset keskittyvät tämän tutkimuksen puitteissa erityisesti uusien ja palvelumuotoiluun kehitettyjen metodien kuvaamiseen. On huomioitava, että näiden lisäksi palvelumuotoilussa hyödynnetään erityisesti vuorovaikutussuunnittelun ja käyttäjälähtöisen suunnittelun metodeja, joita tässä yhteydessä ei käydä tarkemmin läpi.

### 8.6.1 Ymmärrä

Moritzin (2005, 124) esittämän mallin ensimmäisessä vaiheessa kerätään tietoa loppukäyttäjien latenteista ja tiedostetuista tarpeista. On tärkeää ymmärtää palvelun käytön konteksti ja sen suomat mahdollisuudet ja rajoitteet. Ymmärrä -vaiheessa selvitetään myös palvelutarjoajan liiketoiminnan tavoitteet ja palvelustrategia. Magerin (2004, 32) mukaan palvelustrategia on tulosta huolellisesta markkinatutkimuksesta ja kilpailutilanteen analysoinnista, sekä syvällisestä asiakastarpeiden kartoittamisesta. Moritzin (2005, 127) ehdottaa listan menetelmiä, joita tässä suunnittelun vaiheessa voi hyödyntää. Näitä ovat, muun muassa benchmarkkaus, sidosryhmäkuvaus, segmentointitutkimukset, kontekstuaaliset haastattelut, etnografia (käyttäjien varjostaminen, videointi ja valokuvaus), luotaimet, puzzle interview, asiantuntijahaastattelut, trenditutkimukset ja käyttöympäristökuvaus. Metodeista selvitetään seuraavassa tarkemmin sidosryhmä- ja käyttöympäristökuvaus.

### Sidosryhmäkuvaus

Sidosryhmäkuvaus (*engl. Stakeholder Description, Ecology Map*) on menetelmä, jolla kartoitetaan suunniteltavana olevan palvelun ympärille muodostuva yleisluonteinen vuorovaikutus- ja sidosryhmäverkosto – palvelun ekosysteemi (*engl. Service Ecology*). Tähän ekosysteemiin kuuluu palvelun tuottamiseen tarvittavia palveluntarjoajan sisäisiä ja ulkoisia resursseja, palvelua käyttävät asiakkaat, muut palvelun vaikutuspiirissä olevat ihmiset, yritykset ja organisaatiot sekä yhteiskunnalliset vaikuttimet, joilla on vaikutusta palveluun ja päinvastoin. Sidosryhmäkuvausta tehdessään suunnittelijan täytyy havaita sekä itsestään selviä että epämääräisiäkin tekijöitä ja sidosryhmiä karttaan lisättäväksi. Mukana on myös toimijoita, jotka eivät ole aktiivisena tuottamassa tai kuluttamassa palvelua. (Saffer 2007, 189.)

Sidosryhmäkuvauksen tekemistä pidetään tärkeänä, jotta palvelu saadaan esiin monimutkaisena järjestelmänä, jolla on heijastuksia ympäristöönsä. Esimerkiksi, linja-auton reitin vaihtaminen vaikuttaa tuhansiin ihmisiin – myös niihin, jotka eivät välttämättä ole ikinä käyttäneet kyseisen linjan bussia. Näitä ovat, esimerkiksi reitin varren kauppiat, jotka ovat eläneet linja-autojen tuomalla asiakasvirralla. (Saffer 2007, 189.)

Sidosryhmäkuvauksella on mahdollista löytää uusia toimijoita liitettäväksi palveluun, luoda toimijoiden välisiä uusia kytköksiä, ja täten avata uusia näkökantoja innovaatioiden synnyttämiseksi. Kuvaus muodostetaan haastattelujen ja muilla keinoin kerätyn informaation perusteella. (Løvlie, työpaja 27.9.2005; Saffer 2007, 189; Shedroff 2006.)

### Käyttöympäristökuvaus

Ryhtyessään suunnittelemaan palvelua palvelumuotoilija tarvitsee tietoa tilasta, jossa palvelua tullaan tuottamaan (tai tuotetaan). Käyttöympäristökuvaus (*engl. Environment Description*) on menetelmä, jossa pyritään kartoittamaan ja dokumentoimaan palvelun käyttöympäristö ja siihen liittyvät kontaktipisteet mahdollisimman tarkasti. Valokuvat, kartat, pohjapiirustukset, kaaviot, näyttövedokset ja videokuva ovat kaikki käyttöympäristökuvauksessa käytettyä materiaalia. (Saffer 2007, 188.)

### 8.6.2 Pohdi

Pohdi -vaiheessa kerätty tieto analysoidaan, jotta voidaan löytää palvelun ongelmakohtia tai uusia asiakastarpeita. Analysoidusta tiedosta muodostetaan design draivereita, jotka ohjaavat ja määrittävät jatkosuunnittelua joko olemassa olevan tai täysin uuden palvelun kehittämiseksi. (Moritz 2005, 131.) Moritz (2005, 124) ehdottaa tiedon analysointiin seuraavia menetelmiä: käyttäjäpersoonien muodostaminen, samankaltaisuuskaavio (*engl. Affinity diagram*) ja palvelukokemuskartan laatiminen.

### Palvelukokemuskartta

Palvelumuotoilussa on tärkeää kartoittaa asiakkaan kulkema kokonainen palvelupolku, ja kaikki tähän polkuun liittyvät keskeiset palvelutuokiot ja kontaktipisteet. Palvelukokemuskartta (*engl. Process Map*) on palvelupolun kartoittamiseen suunniteltu työkalu, joka näyttää asiakkaan palvelupolun ja -kokemuksen korkean tason kuvauksena. Palvelukokemuskartan avulla löydetään palvelun ongelma-alueet ja huomioimatta jääneet mahdollisuudet. Palvelukokemuskartta auttaa pohtimaan asiakkaan kokemusta myös niiden vaiheiden osalta, jotka tapahtuvat ennen ja jälkeen ilmeisiä palvelutapahtumia. Näin menetelmä auttaa tutkimaan mahdollisuuksia venyttää asiakkaan palvelupolkua tarjoamalla asiakkaalle lisäarvoa tuottavia liitännäispalveluja. (Moddridge 2007, 435; Saffer 2007, 191.)

### 8.6.3 Kehitä

Tässä vaiheessa on tarkoitus ideoida ja kehittää innovatiivisia ratkaisuja sekä luoda palvelukonsepteja design draivereiden ohjaamina. Ideointi perustuu täten asiakkaiden ja loppukäyttäjien todellisiin tarpeisiin. Ideoinnissa voidaan käyttää apuna aivoriihi -tekniikkaa, visualisointia, palvelunäytteiden laatimista sekä eläytymismenetelmää. (Moritz 2005, 133.)

#### Palvelunäytteiden laatiminen

Palvelujen prosessimainen luonne ja se, että palveluun liittyy usein ihmisten välistä vuorovaikutusta, tekee palvelujen prototyppoinnista huomattavasti haastavampaa kuin fyysisten tuotteiden (Saffer 2007, 194). Palvelunäytteiden laatiminen (engl. *Service Evidencing*) on palvelumuotoilussa käytetty helppo ja nopea prototyypointi -menetelmä, jolla voidaan luoda vaikutelma kuvitellun palvelun vaikutuksista, kuitenkin rakentamatta toimivaa prototyyppiä suunnittelun alkuvaiheessa. Menetelmän tarkoituksena on auttaa ja edistää palveluideoiden ja -konseptien sekä niiden yksittäisten kontaktipisteiden ymmärtämistä, arviointia ja kommunikointia, vaikkakaan palvelua ei ole vielä olemassa. Menetelmässä on keskeistä se, että suunniteltavana oleva usein abstrakti palveluidea tai -konsepti pyritään konkretisoimaan tekemällä se silmin havaittavaksi ja käsin kosketeltavaksi palvelua edustavien fyysisten kontaktipisteiden avulla. Menetelmässä palveluidea tai -konsepti kuvitellaan jo markkinoille laukaistuksi ja käyttöön otetuksi palveluksi, josta on jäänyt tulevaisuuteen fyysisiä jälkiä ja todistusaineistoa. Voitaisiin kuvitella, että menetelmässä matkataan aikakapselilla tulevaisuuteen ja tuodaan sieltä nykypäivään arvioitavaksi palvelunäytteitä (engl. *Service Evidence*). Menetelmää voisi siis kutsua eräänlaiseksi "tulevaisuuden arkeologiaksi". (Løvlie, työpaja 28.9.2005; Thackara 2005, 220.)

Palvelunäytteet (Taulukko 12) kuvaavat useimmiten palvelun fyysisiä kontaktipisteitä, jotka ovat täysin palveluntarjoajan hallinnassa. Palvelunäyte voisi olla, esimerkiksi aikakauslehdessä oleva mainos, jossa tuodaan esiin palvelun ominaisuuksia, tavoiteltu kohderyhmä ja hyöty asiakkaalle. Palvelunäytteet voivat olla myös kolmansien osapuolten tuottamaa fyysistä aineistoa palvelusta. Tällä tarkoitetaan aineistoa, jota palveluntarjoaja ei voi kontrolloida, kuten esimerkiksi lehtiartikkelia sanomalehdessä palvelun negatiivisista ympäristövaikutuksista. (Løvlie, työpaja 28.9.2005.)

Palvelunäytteiden laatiminen on nopea tapa kuvata palvelun käytön konteksti, vaikutukset ja palvelukokemus, ja tehdä tästä todellinen ja konkreettinen. Palvelunäytteillä voidaan esittää palveluidea ja sen keskeinen sisältö monista eri näkökulmista, ja täten saada esiin sellaisia seikkoja palvelusta, joihin ei muuten olisi osattu kiinnittää huomiota. Menetelmä mahdollistaa palvelun suunnittelijoille varhaisten

Taulukko 12.  
Esimerkkejä  
palvelunäytteistä.  
(Løvlie, työpaja  
28.9.2005.)

Kontaktipisteet (kontrolloitavissa)	Kontaktipisteet (ei kontrolloitavissa)
mainos palvelusta	kahden asiakkaan välinen sähköpostiviesti, jossa he keskustelevat kokemastaan palvelusta
työpaikkailmoitus	lehdessä ilmestynyt uutinen palvelusta
lasku	reklamaatiokirje
juliste	tuotearviointi
sopimus	



kvalitatiivisten arviointien tekemisen suunnitellun palvelun tulevaisuudessa aikaansaamista vaikutuksista asiakkaiden palvelukokemukseen ja ympäristöön laajemmin. Pohjimmiltaan se antaa suunnittelutiimille mahdollisuuden esittää näkemyksiä palvelusta konkreettisten kokemusten muodossa pikemmin kuin abstrakteina arvioina. (Løvlie, työpaja 28.9.2005.)

#### **Eläytymismenetelmä**

Eläytymismenetelmällä (*engl. Role playing*) tarkoitetaan suunniteltujen palveluideoiden- ja konseptien prototypointia ja kommunikointia näyttelemällä. Tarkoituksena on saada varhaisia arviointeja siitä, miltä palvelun käyttö tuntuu, ja miten idea käytännössä toimii. Havaintojen ja näyteltäessä syntyneiden intuitiivisten reaktioiden avulla voidaan palvelukonseptia kehittää toimivampaan suuntaan. Menetelmässä suunnittelutiimin jäsenistä yleensä joku esittää asiakaspalvelijaa ja muiden esittäessä asiakkaita. Prototyoinnissa saattaa olla valmiiksi kirjoitettu käsikirjoitus tai sitten palvelun tapahtumat käydään läpi improvisoimalla. (Saffer 2007, 194.)

Eläytymismenetelmässä voidaan käyttää apuna myös palvelunäytteitä, muuta tarpeistoa ja mallinnettua palveluympäristöä. Tämä auttaa tuomaan näyttelemiseen oikean tunnelman ja myös tilaan liittyvät rajoitteet tulee huomioiduksi. Mallinnus voidaan tehdä kevyesti ja kustannustehokkaasti, esimerkiksi teippaamalla lattiaan tilan reunat, tai heijastamalla seinään kuva palvelumaisemasta. (Saffer 2007, 194.)

#### **8.6.4 Seulo**

Seulontavaiheessa arvioidaan ja yhdistellään tuotettuja palvelukonsepteja ja -ideoita. Parhaimmat konseptit valitaan jatkokehitettäväksi. Arvioinnissa voidaan käyttää, muun muassa seuraavia menetelmiä: arviointi aikaisemmin muodostettujen persoonien näkökulmasta ja ryhmähaastattelu (*engl. Focus Group*). Arviointiin on hyvä tuoda mukaan mahdollisia tulevan palvelun käyttäjiä. (Moritz 2005, 137.)

#### **8.6.5 Selitä**

Tämän vaiheen tärkein tehtävä on pyrkiä kommunikoimaan syntyneet palvelukonseptit ja -ideat havainnollisesti ja ymmärrettävästi, jotta niitä voidaan arvioida, ja jotta keskustelu niistä helpottuisi (Moritz 2005, 141). Moritz (2005, 143) ehdottaa seuraavia menetelmiä palvelukonseptien konkretisointiin: palvelunäytteiden laatiminen, eläytymismenetelmä, animaatiot, nukketeatteri, piirretyt skenaariot (sarjakuvat), palvelukokemuksen tunnelman lavastaminen (aistit: näkö, haju, kuulo, maku, tunto), paperiprotoilu (*engl. paper prototyping*) ja kuvakollaasi (*engl. moodboard*).

#### **8.6.6 Toteuta**

Moritzin -mallin viimeisessä vaiheessa ideoitua palvelukonseptia kehitetään testaamalla, ja kun toimiva malli on löytynyt, määritetään konsepti valmiiksi palvelutuotteeksi. Määriteltävänä on palveluprosessi (-polku), kaikki palvelutuokiot ja niihin liittyvät kontaktipisteet. Lisäksi täytyy laatia liiketoiminta-, markkinointi- ja lanseeraussuunnitelma sekä työohjeet henkilökunnalle. Henkilökunnalle on myös järjestettävä koulutus tehtävänsä. Yhtenä tärkeänä menetelmänä tässä vaiheessa käytetään palvelumallia, mikä on tarkemmin selitetty jo luvussa 6. (Moritz 2005, 145.)

July  
ust  
06

*FINNAIR*   
**SAFETY ON BOARD**  
TURVAOHJEET - SÄKERHETSINSTRUKTIONER  
AIRBUS A320

## 9 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ollut ymmärtää palvelumuotoilu käsitteenä ja selvittää miten palvelumuotoilu eroaa olemassa olevista palvelujen kehittämisen käytännöistä. Lisäksi tarkoituksena on ollut tutkia, miksi palvelumuotoilu on syntynyt, mitä palvelumuotoilulla tavoitellaan, ja mitä osaamista, menetelmiä ja työkaluja palvelumuotoilun hyödyntämisessä tarvitaan.

Tutkimuksen perusteella voidaan nähdä, että palvelumuotoilu on syntynyt palvelujen yhteiskunnallisen merkityksen kasvun ja muotoilutoiminnan perinteisen tehtäväkentän laajentumisen myötä. Palvelut muodostavat, esimerkiksi Suomessa, huomattavan osan tuotannosta ja työllisyydestä, ja palveluiden kysynnän nähdään vain kasvavan. Muotoilussa erityisesti käyttäjakeskeisen suunnittelun ja vuoro-vaikutussuunnittelun kehkeytyminen ovat johdattaneet muotoilua suuntaan, mikä on mahdollistanut muotoilun hyödyntämisen myös aineettomien palvelujen suunnittelussa. Lisäksi palvelujen suunnittelun kehittymättömyys, heikko tuottavuuden ja innovatiivisuuden taso sekä yleinen tyytymättömyys palvelujen laatuun ovat olleet kimmokkeina palvelumuotoilun synnylle.

Tutkittaessa palvelujen kehittämisen teoreettisia malleja havaittiin suunnitteluprosessin alkavan yleensä suoraan ideoinnista – erityisesti silloin, jos oltiin suunnittelemassa täysin uutta palvelua. Jos kehittämisen kohteena oli olemassa oleva palvelu, ideoinnin pohjaksi suositeltiin palvelun analysointia palvelun laadun tason mittaamisella. Menetelmiksi tiedon keräämiseen suositeltiin markkinatutkimusta, asiakaspalautteita, kvalitatiivisia haastatteluja ja lomakekyselyjä. Kyselyiden – tosin – todettiin ohjaavan vastaajien ajatusten kulkua ja rajoittavan käsiteltävät teemat kysymysten ja vaihtoehtojen sallimiin aiheisiin. Asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden selvittäminen nähtiin ylipäätään haastavaksi, koska asiakkaat eivät niistä aina itsekään ole selvillä. Yksittäisenä ideointimenetelmänä mainittiin aivoriihi -tekniikka, mutta ideoiden lähteenä mainittiin myös kilpailijoiden palvelut ja teknologian suomat uudet mahdollisuudet. Suunnitteluprosessin seuraavassa vaiheessa tuotetut ideat analysoitiin erityisesti siltä kannalta, että olivatko ideat sopivia palveluntarjoajan strategiaan, toiminta-ajatukseen ja imagoon. Tämän vaiheen jälkeen jatkoon valitut ideat vietiin konkreettisempaan muotoon laatimalla niistä tuotantokonseptin kuvaus sekä palvelumalli. Nämä auttoivat palveluntarjoajaa hahmottamaan palvelun tuotantoprosessia ja vaadittavia resursseja. Näissä vaiheissa suositeltiin myös palveluidean testaamista asiakkailla haastattelujen avulla. Seuraavaksi palvelujen kehittämisen malleissa siirryttiin palvelun käyttöönoton valmisteluihin. Näitä olivat, mm. henkilökunnan kouluttaminen, palvelun yksittäisten tuotantovaiheiden ohjeistus, palvelumaiseman suunnittelu, hinnoittelu ja brändääminen. Näiden vaiheiden jälkeen palvelu oli valmis lanseerattavaksi.

Tutkimuksessa haluttiin tehdä myös empiirinen tarkastelu palvelujen kehittämisen nykykäytännöistä, jotta palvelujen kehittämisen teoreettista mallia voitaisiin täydentää uusimmalla osaamisella ja tietämyksellä. Tätä varten selvitettiin, miten palvelujen kehittämisen edelläkävijäyritys lentoyhtiö Finnair kehittää palvelujaan. Finnairilla palvelun kehittäminen alkoi tiedon keruulla lähinnä olemassa olevista palveluista luotettavuus-, asiakastyytyväisyys-, kilpailijaseuranta- ja bränditutkimuksilla. Kerätty tieto on suurilta osin kvantitatiivista, mutta tarpeen tullen tehtiin myös kvalitatiivisia tutkimuksia. Asiakastyytyväisyystutkimukset perustuivat lomakekyselyihin, tai palvelupaneeliin, minkä avulla asiakkaat pystyivät ilmaisemaan tarpeitaan myös vapaammin. Palvelun luotettavuutta, eli kuinka hyvin palvelu toteutetaan kehitettyjen ohjeistuksien mukaisesti käytännön tasolla, valvottiin testiasiointitutkimuksilla. Palvelujensa laadunkehitystä Finnair seuraa myös kilpailijaseuranta tutkimuksilla. Nämä auttavat Finnairia pitämään palvelun laadun tason riittävänä, jotta tavoiteltu laadun taso kilpailijoiden nähden voidaan saavuttaa. Tiedon keruu vaiheessa paljon tietoa saatiin myös asiakaspalautteista. Asiakaspalautteita seurattiin kvantitatiivisesti siten, että



asioihin, jotka nousivat erityisesti esiin, puututtiin korjaavin toimenpitein. Myös Finnairin henkilökunnalle on luotu oma palautejärjestelmä, jota Palvelun tuotekehitys seuraa säännöllisesti. Finnairin ideointi perustui pääsääntöisesti näillä menetelmillä kerättyyn tietoon. Erityisiä ideointitekniikoita ei käytetty.

Finnairin palvelutuotannon ja palveluketjun ollessa laaja ja monivaiheinen, palvelua täytyy kehittää pienissä erissä. Tämä tarkoittaa sitä, että havaituista ja tärkeiksi priorisoiduista kehittämiskohteista perustetaan oma suunnitteluprojekti, jolla on myös oma projektiryhmänsä. Palveluideoita testataan ennen palvelun lanseeraamista autenttissa olosuhteissa erityisesti Finnairin palvelupäälliköiden, mutta myös asiakkaiden toimesta. Testaamistilanteissa asiakkailta kerätään tietoa kyselylomakkein. Jos palvelu koetaan toimivaksi, tehdään käyttöönottopäätös, jolloin palvelukuvaus päivitetään palvelun tuotteet -manuaaliin. Finnair ei ylläpitänyt palvelumallin kaltaista visuaalista kuvausta palvelukonsepteistaan, vaan kaikki kuvaukset olivat kirjallisessa muodossa. Myös Finnairilla tuotekehitysprosessin loppupäähän sijoittui henkilöstön koulutus ja palvelun lanseerauksen suunnittelu.

Tutkimusten tulosten perusteella voidaan todeta esitettyjen palvelujen kehittämisen teoreettisten mallien ja Finnairin tavan kehittää palvelua olevan pääpiirteissään ideologioiltaan ja menetelmiltään samankaltaisia. Tiedon keruu perustui kummassakin kyselyihin ja haastatteluihin, mutta Finnairilla painotus oli enemmän kvantitatiivisen tiedon keruussa. Finnairin markkinatutkimus perustuu suureen otokseen, jolla pyritään tilastollisesti oikeaan totuuteen ja löytämään tätä kautta palvelun laadun ongelmakohtia. Syntynyt aineisto on usein hyvin tilastollista, eikä sinänsä synnytä inspiraatiota suunnittelun avuksi, tai välitä paljoakaan tietoa millainen palvelukokemus tietyllä asiakasryhmälle tulisi suunnitella. Suunnittelu perustui palvelussa havaittujen virheiden korjaamiseen, ei niinkään uusien asiakastarpeiden löytämiseen. Tämänkaltaista suunnittelua voitaisiin sanoa reaktiiviseksi suunniteluksi. Ihmisten käyttäytymistä, palvelujen käytettävyyttä ja käyttötilanteiden kontekstuaalisuutta ei erityisemmin tutkittu. Suunnittelun painopiste oli enemmänkin organisaation sisäisen toiminnan ja tuottavuuden tehostamisessa kuin asikaskokemuksen suunnittelussa. Asiakkaat eivät olleet aktiivisesti mukana kehittämässä palvelua, vaan pikemmin jo kehitettyjen suunnitteluratkaisujen arvioijina testaamistilanteissa. Myöskään suunnittelun poikkitieteellisyyttä ja monialaisuutta ei painotettu tai nähty erityisen arvokkaana. Muotoilu nähtiin kuuluvan palvelun suunnitteluprosessin loppupäähän vaiheeseen, jossa suunniteltiin palvelun palvelumaisema.

Palvelumuotoilu on palvelujen innovointia ja kehittämistä muotoilun menetelmin, jossa erityisesti painottuu asiakkaan palvelun käyttökokemuksen ymmärtäminen. Palvelumuotoilulla palveluista halutaan muokata käytettäviä, haluttavia, tunteisiin vetoavia, loogisia ja arvoa tuottavia. Muotoilun käyttäjälähtöisin menetelmin halutaan löytää ja tulkita asiakastarpeita proaktiivisesti. Lähtökohtaisesti palvelumuotoilussa halutaan ajatella, mikä voisi mennä oikein, eikä niinkään, mikä meni väärin. Palvelumuotoilija havainnoi ja tulkitsee asiakkaiden tarpeita ja käyttäytymistä ja luo niiden pohjalta mahdollisia tulevaisuuden palveluja, jotka hän tuo julki arvioitavaksi prototyyppituina kokemuksina. Erityisesti asiakkaiden latentit eli tiedostamattomat tarpeet, joita he eivät pystyisi haastatteluissa tai kyselylomakkeissa ilmaisemaan, ovat palvelumuotoilussa suunnittelun lähtökohtana. Tämä siksi, että asiakkaat eivät aina tiedä tai osaa tunnistaa omia tarpeitaan tai parhaita ratkaisuja niihin. Käyttäjä tutkimus perustuu pieneen otantaan, mutta tuottaa rikkaa aineistoa ja inspiraatiota suunnittelun avuksi. Aineistoa tulkitsemalla voidaan havaita palvelun ongelmakohtia tai nähdä uusia mahdollisuuksia. Palvelumuotoilussa palvelujen kehittäminen katsotaan monialaisen asiantuntijaverkoston työksi, johon myös palvelun mahdolliset tulevat asiakkaat sitoutetaan mukaan suunnittelun alkumetreiltä alkaen. Palvelumuotoilussa painotetaan suunnittelun iteratiivisuutta ja palvelun prototyyppointia jo suunnittelun varhaisessa vaiheessa, jotta paras mahdollinen suunnitteluratkaisu

löytyisi. Palvelumuotoilussa katsotaan myös erityisen tärkeäksi palvelujen visuaalinen esittäminen tai muu konkretisointi, jotta suunnittelutiimillä olisi yhteinen ja jaettu ymmärrys kehitettävästä palvelusta. Palvelujen kehittämisen teoriaa ja Finnairin tapaa kehittää palveluja verrataan palvelumuotoiluun taulukossa 13 (Taulukko 13).

Yhteenvedon voitaisiin nähdä, että päämäärätietoinen muotoilun käyttö palvelujen kehittämisessä synnyttää onnistuessaan parempaa asiakastytyväisyyttä, vahvempaa kontrollia tarjottavasta palvelusta ja kasvavia liiketaloudellisia voittoja. Palvelua voidaan parantaa ja kehittää muotoilun avulla kaikissa asiakkaan kokemissa prosessin vaiheissa asiakastytyväisyyden, ja täten myös liiketoiminnan kannattavuuden lisäämiseksi. Hyvin suunnitellut palvelut ovat kannattavaa liiketoimintaa, koska kuluttajat ovat valmiita maksamaan enemmän erityisistä ja poikkeuksellisen hyvin toteutetuista palveluista. Palvelumuotoilu tulisi nähdä myös erityisen tärkeänä, koska olemme siirtymässä palveluyhteiskuntaan ja palvelukaupan vapautuminen on tuomassa palvelut enenevässä määrin globaalin kilpailun piiriin, jolloin asiakkaat muuttuvat vähitellen entistä valistuneimmiksi ja vaativammiksi tarjonnan kasvaessa. Tällöin yritysten tulee erilaistaa itsensä ja innovoida yhä kilpailluilla markkinoilla. Tässä tilanteessa palvelujen kehittämisessä tarvitaan uutta osaamista. Näyttää siltä, että tarve muotoilun käyttöön palvelusuunnittelussa on ilmeistä.

**Taulukko 13.**  
Palvelujen kehittämisen teoria ja Finnairin tapa kehittää palveluja vertailussa palvelumuotoiluun.

Palvelujen kehittämisen teoria & Finnairin tapa kehittää palvelua	Palvelumuotoilu
Mikä meni väärin?	Mikä voisi mennä oikein?
Reaktiivisuus	Proaktiivisuus
Tiedostetut tarpeet	Latentit ja tiedostetut tarpeet
Segmentit	Käyttäjäpersoonat
Organisaatiolähtöistä	Käyttäjälähtöistä, palvelun käyttök kontekstin ymmärtäminen
Sisäisen toiminnan ja tuottavuuden tehostaminen	Käyttökokemuksen parantaminen
Lomakekyselyt, haastattelut	Havainnointi, haastattelut
Kvantitatiivinen (suuri otos)	Kvalitatiivinen (pieni otos)
Ei inspiraatiota, tilastollisesti oikein	Rikas aineisto, runsaasti inspiraatiota
Asiakkaat etäisesti mukana	Asiakkaat mukana suunnitteluprosessin alusta loppuun
Monialaisuutta ei painoteta	Monialaisuus ja poikkitieteellisyys perustana
Brändäys (tuotemerkki tutuksi)	Brändätty kokemus
	Visuaalinen konkretisointi ja prototypointi
	Ideoiden varhainen testaus

# LÄHTEET

- Aaltonen, A., Hakatie, A., Mutanen, U. & Virkkunen, J.** (2005): Teollinen muotoilu organisaation osaamisalueena Teknologiateollisuudessa. Proaktiivinen muotoilu -hankkeen loppuraportti.
- Andersson, J.** (2005): Design as a way of bringing a service brand to life: the design dimension in brand development. School of Management and Economics. Växjö University. Nordic Design Research Conference, May 29 – 31, 2005, Copenhagen
- Baron, S. & Harris, K.** (1995): Services Marketing: Text and Cases. Chatham: MacMillan Press Ltd
- Bell, D.** (1973): The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting. New York: Basic Books
- Brax, S.** (2005): A manufacturer becoming a service provider – challenges and a paradox. Managing Service Quality. Vol. 15, No. 2.
- Brunila, A. & Vihriälä, V.** (2004): Osaava, avautuva ja uudistuva Suomi: Suomi maailmantaloudessa – selvityksen loppuraportti. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 19/2004. Helsinki: Edita Oy
- Bürdek, B.** (2005): Design - History, Theory and Practice of Product Design. Basel: Birkhäuser
- Edvardsson, B., Gustavsson, A., Johnson, M. & Sandén, B.** (2000): New Service Development and Innovation in the New Economy. Lund: Studentlitteratur
- Edvardsson, B. & Wilhelmsson, M.** (1994): Utveckling av nya tjänster – Referensman och fallstudier. Centrum för tjänsteforskning. Högskolan i Karlstad.
- Ericson, C. & Frisk, H.** (2003): Designing services: Another step towards a sustainable future. Report from the project Ekodesign II – 2002-2003. Sundsvall: Ekonomedia Affärspress AB
- Evenson, S.** (2007): Shelley Evenson on Service Design. Teoksessa: Saffer, D. (2007). Designing for Interaction. Creating Smart Applications and Clever Devices. Berkeley: New Riders
- Grönroos, C.** (2000): Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Englanninkielisestä alkuteoksesta Service Management and Marketing. A Customer Relationship Management Approach. John Wiley & Sons Inc. Suomentaja Maarit Tillman. Porvoo: WSOY
- Goldschmidt, L. & Fich, C.** (2004): The future may belong to designers. Design Matters. Theme: What is immaterial design? No 7 Autumn 2004
- Gummesson, E.** (1987): Lip Services – A Neglected Area in Services Marketing. Journal of Services Marketing, no. 1
- Gummesson, E.** (1993): Quality Management in Service Organizations. New York: International Service Quality Association
- Hakatie, A. & Haltsonen, V.** (2006): Yrityksen ja muotoilukonsulttien yhteistyön erilaiset muodot. Teoksessa: Muotoiluosaamisen kehittäminen teknologiayrityksissä. Virkkunen J. & al. Helsinki: Teknologiateollisuus ry
- Harvey, J., Lefebvre, L. & Lefebvre, E.** (1997): Flexibility and technology in services: a conceptual model. International Journal of Operations & Production Management. Vol. 17 No. 1, 1997.
- Heskett, J.** (2002): Design: A Very Short Introduction. New York: Oxford University Press
- Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P.** (2001): Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kirjayhtymä
- Hollins, G. & Hollins, B.** (1991): Total Design: Managing the design process in the service sector. London: Pitman Publishing
- Hollins, B.; Blackman, C. & Shinkins, S.** (2003): Design and its Management in the Service Sector – Updating the standard. Techne: Design Wisdom. 5<sup>th</sup> European Academy of Design Conference. Barcelona 28-30 April.
- Holmlid, S.** (2005): Service Design methods and UCD practice. In Proceedings from User Involvement in e-Government development projects, workshop at IFIP conference Interact, Rome.
- Holopainen, M. & Järvinen, J.** (2006): Muotoilun toimialakartointi 2006. Muotoilun innovaatiokeskus Designium. Taideteollinen korkeakoulu. Helsinki: Graficolor Ky
- Huotari, P.; Laitakari-Svärd I.; Laakko, J. & Koskinen, I.** (2003): Käyttäjakeskeinen tuotesuunnittelu. Käyttäjätiedon keruu, mallintaminen ja arviointi. Taideteollisen korkeakoulun julkaisu B 74. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy
- Håkansson, H., Harrison, D. & Waluszewski, A.** (2004): Rethinking Marketing, Developing a New understanding of Markets. Chichester: Wiley
- Innovaatioista hyvinvointia.** (2005): Painopisteet tulevaisuuden rakentamiseksi. Tekes
- Ireland, C.** (2003): Qualitative Methods: From boring to brilliant. Teoksessa: (toim.) Laurel, B (2003). Design Research: methods and perspectives. Cambridge: MIT Press
- Järvelin, K., Kvist, H., Kähäri, P. & Räikkönen, J.** (1992): Palveluyrityksen laadun johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Järvinen, J. & Koskinen, I.** (2001): Industrial Design as a Culturally Reflexive Activity in Manufacturing. Saarijärvi: Gummerus Printing
- Keinonen, T.** (toim.) (2000): Miten käytettävyyttä muotoillaan? Helsinki: Taideteollisen korkeakoulun julkaisu B 61
- Kinnunen, R.** (2003): Palvelujen suunnittelu. Vantaa: WSOY
- Kolmodin, A. & Pelli, A.** (2005): Design for Innovation and Growth – a promising competitive concept in the future? A2005:003. ITPS, Swedish Institute for Growth Policy Studies. Stockholm: Elanders
- Kone Oyj.** (2005): Listalleottoesite. Kone Oyj.
- Kotler, P.** (1988): Marketing management. 6<sup>th</sup> edition. Englewood Cliffs: Prentice Hall
- Korpelainen, K. & Lampikoski, K.** (1997): Innovatiivisuus muutosvoima. WSOY:n graafiset laitokset, Juva
- Lee, J.** (2002): A key to marketing financial services: The right mix of products, services, channels and customers. Journal of Services Marketing. Vol. 16 No 2/3, 2002
- Lehtinen, J.** (1986): Palvelujen laatupainotteinen markkinointi. Espoo: Weilin+Göös
- Lindström, M.** (2005): Brand sense. Build Powerful Brands through Touch, Taste, Smell, Sight, and Sound. New York: Free Press
- Lovelock, C.** (1988): Managing Services. Marketing, Operations, and Human Resources. Prentice-Hall
- Lämsä, A. & Uusitalo, O.** (2002): Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita Prima Oy
- Maffei, S.; Mager, B. & Sangiorgi, D.** (2005): Innovation through service design. From research and theory to a network of practise. A users' driven perspective. Joining Forces. September 22-24, 2005. University of Art and Design, Helsinki
- Mager, B.** (2004): Service Design. A Review. Köln: Prima Print GmbH
- Mager, B.** (2000): New Perspectives in Industrial Design Research: Service Design. Design Plus Research, Proceedings of the Politecnico di Milano Conference, eds. S. Pizzocaro, A. Arruda e D. De Moraes, Politecnico di Milano (18-20 May 2000), Milano.
- Mankinen, R.; Ali-Yrkkö, J. & Ylä-Anttila, P.** (2001): Palvelujen vienti ja kansainvälistyminen. Keskusteluaiheita No. 767. Helsinki: ETLA
- Mankinen, R., Rouvinen, P. & Ylä-Anttila, P.** (2002): Palveluiden tuottavuus - kilpailu ja teknologia muuttavat rakenteita. Keskusteluaiheita No. 829. ETLA, Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos, Helsinki



- Moggridge, B.** (2007): *Designing Interactions*. London: The MIT Press
- Morelli, N.** (2003): Product-service systems, perspective shift for designers: A case study: the design of a telecentre. *DesignStudies*. Jan. 2003, vol. 24, nr. 1.
- Moritz, S.** (2005): *Service Design. Practical access to an evolving field*. Köln International School of design.
- Myerson, J.** (2001): *IDEO Masters of Innovation*. Hong Kong: Laurence King Publishing
- Nettelblad, E. & Renström, M.** (2003): *Vad är tjänstedesign? En jämförande studie av designmetodik och tjänsteutveckling i teori och praktik*. Företagsekonomiska institutionen. Stockholms universitet.
- Nieminen, E. & Järvinen, J.** (2001): Teollisen muotoilun teknologiaohjelman esiselvitys. *Teknologiakatsaus* 119/2001. Helsinki, Tekes
- Normann, R.** (2000): *Service Management. Strategy and Leadership in Service Business*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd
- Nyberg, M. & Lindström, M.** (2005): Muotoilun taloudelliset vaikutukset. *Keskusteluaiheita* No. 982. Helsinki: ETLA, Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos
- OECD.** (2000): *Employment Outlook*. Paris: OECD Publications
- OECD.** (2005): *Growth in Services. Fostering Employment, Productivity and Innovation. Meeting of the OECD Council at Ministerial Level*. Paris: OECD Publications
- Parker, S. & Heapy, J.** (2006): *The Journey to the Interface. How public service design can connect users to reform*. London: Demos
- Pine, B. J. II & Gilmore, J. H.** (1999): *The Experience Economy*. Boston: Harvard Business School Press
- Potter, N.** (1989): *What is a designer: things, places, messages*. London: Hyphen Press
- Press, M. & Cooper, R.** (2003): *The Design experience. The role of Design and Designers in the Twenty-First Century*. Cornwall: MPG Books Ltd
- Ramlaui, H.** (2004): Experience hype! *Design Matters*. Theme: What is immaterial design? No 7 Autumn 2004
- Rekola, K. & Rekola, H.** (2005): *Opas teollisuusyrityksille palvelujen testaamiseen*. Teknologiateollisuus
- Saffer, D.** (2007): *Designing for Interaction. Creating Smart Applications and Clever Devices*. Berkeley: New Riders
- Scheuing, E. & Johnson, E.** (1989): A proposed model for new service development. *The Journal of Services Marketing*. Vol. 3, nro 2 (s. 25-34)
- Siivonen, V. & Martikainen, T.** (2004): *Palvelut, innovaatiot ja julkinen ohjaus. Palvelutyöntajat*.
- Sinko, P.; Vihriälä, V.; Kaseva, H.; Mankinen, R.; Rantala, O.; Huovari, J.; Pakkanen, M.; Volk, R.; Pohjola, M.; Koponen, A.; Aro, V.; Koivunen, J.; Tapper, H. & Åman, S.** (2005): *Palvelualojen kehitys, tuottavuus ja kilpailu*. Valtioneuvoston julkaisu 11/2005. Helsinki: Edita Prima Oy
- Sotamaa, Y.** (2006): *Yrjö Sotamaa: Design, innovaatioyriö ja luova yhteiskunta*. Teoksessa: Itkonen, M. (toim.) (2006) *Matkalla innovaatioyriöstöön - tieteidenvälisen yhteistyön mahdollisuuksia luotaamassa*. Teknillinen korkeakoulu ja Teknologiateollisuus ry
- Suutari, M.** (2005): *Palvelut 2020 – Kohti palvelujen tulevaisuutta*. Elinkeinoelämän keskusliitto EK
- Säde, S.** (2000): *Käyttäjakeskeisyttä muotoilutoimistossa*. Teoksessa: Keinonen, T. (toim.) (2000). *Miten käytettävyyttä muotoillaan?* Helsinki: Taideteollisen korkeakoulun julkaisu B 61
- Thackara, J.** (2005): *In the Bubble. Designing a Complex World*. Massachusetts: The MIT Press
- Toivonen, M.** (2003): *Expertise as business. Long-term development and future prospects of knowledge-intensive business services (KIBS)*. Doctoral dissertation series 5/2004. Espoo: Teknillinen korkeakoulu
- Turner R.** (2002): *Design as interface*. *Design management journal*. Vol 13 No. 1, winter
- Vege sack, A. & Eisenbrand, J.** (2004): *Airworld: Design and Architecture for Airtravel*. Vitra Design Museum.
- Vonderembse, M. & White, G.** (1996): *Operations management: concepts, methods and strategies*. Eagan: West Publishing Company
- Wöfl, A.** (2005): *The Service economy in OECD countries*. STI working paper 2005/3
- Zeithaml, V. & Bitner M.** (1996): *Services Marketing*. The McGraw-Hill Companies Inc.

#### JULKAISEMATOMAT LÄHTEET:

- Castello, A.** (2002): *Palvelun kevätpäivä: Asiakkaiden viimeisimmät terveiset palvelustamme*. Julkaisematon PowerPoint -dokumentti.
- Castello, A.** (2003): *Erikaisraportti: Palvelupaneeli 2003-04 tulokset*. LaatuQkausi. lokakuu 2003. Julkaisematon raportti.
- Finnair.** (2005c): *Finnair intranet*, haettu 26.10.2005
- Kostama, H.** (2006): *Service Product Innovation. Customer voice in service management*. Julkaisematon PowerPoint -dokumentti.

#### INTERNETLÄHTEET:

- Accenture.** (2007): *Poor Customer Service Is Top Reason Consumers Switch Service Providers*, Accenture Survey Finds. 26 July 2005. [http://newsroom.accenture.com/article\\_display.cfm?article\\_id=4238](http://newsroom.accenture.com/article_display.cfm?article_id=4238), haettu 11.3.2007
- Anom.** (2006b): *Service Ecology*. [http://www.servicedesign.org/index.php/Service\\_Ecology](http://www.servicedesign.org/index.php/Service_Ecology), viitattu 3.3.2006
- DIEC.** (2006): *Marketing-Design Fusion Model*. [http://diac.onene2dev.raki.enigmainteractive.net/page/marketing\\_design\\_fusion\\_model.cfm](http://diac.onene2dev.raki.enigmainteractive.net/page/marketing_design_fusion_model.cfm), haettu 10.10.2006
- Finnair.** (2005a): *Vuosikatsaus 2005. Uusi silkkitie*. <http://www.finnair.fi/2005>, haettu 22.9.2006
- Finnair.** (2006b). [www.finnair.fi](http://www.finnair.fi), haettu 22.9.2006
- EK.** (2007): *Elinkeinoelämän keskusliitto. Elinkeinoelämä ja EU*. [http://www.ek.fi/eu-edunvalvontakohteet/tarkea\\_tusina/06palveludirektiivi.php](http://www.ek.fi/eu-edunvalvontakohteet/tarkea_tusina/06palveludirektiivi.php), haettu 11.3.2007
- Engine Group.** (2006): *Service Design Practise*. <http://del.icio.us/gverstoep/pdf>, haettu 13.12.2006
- Evenson, S.** (2006): *W18. Designing Technology for Community Appropriation*. Position paper. Looking to service design for inspiration in designing for community appropriation. School of Design. Carnegie Mellon University. <http://www.tii.se/reform/events/chi/submissions/Evenson%20-%20W18community.pdf>, haettu 22.9.2006
- Hollins, B.** (2006): *Service Design by Bill Hollins*. Design Council. <http://www.design-council.org.uk/en/About-Design/Design-Disciplines/Service-design-by-Bill-Hollins/>, haettu 22.9.2006
- ICSID.** (2007): *Definition of Design*. <http://www.icsid.org/about/about/articles31.htm>, haettu 11.3.2007
- Live | Work.** (2007). [www.livework.co.uk](http://www.livework.co.uk), haettu 11.3.2007
- Muotoportti.** (2006): *Muotoportin painopistealueet*. Lahden ammattikorkeakoulu. <http://www.lamk.fi/palvelut/eu/muotoportti/>, haettu 8.3.2006
- Shedroff, N.** (2006): *An Evolving Glossary of Experience Design*. <http://www.nathan.com/ed/glossary/index.html>, haettu 26.9.2006

**SVID.** (2007): Designord och definitioner enligt Svensk Industridesign i alfabetisk ordning. <http://svid.gatecompany.com/wlt/AAA242A1-DE2E-4618-BAC8-1B374E2F6257.wlt>, 11.3.2007

**Tilastokeskus.** (2007): Hyödyke. <http://www.stat.fi/meta/kas/hyodyke.html>, haettu 11.3.2007

**The World Bank.** (2007): [http://www.worldbank.org/depweb/beyond/wren/wnrbw\\_09.pdf](http://www.worldbank.org/depweb/beyond/wren/wnrbw_09.pdf), haettu 11.3.2007

**WTO.** (2007): <http://www.wto.org>, haettu 11.3.2007

#### **HAASTATTELUT:**

**Anna Hiltunen**, palvelumuotoilija, TEKO London. Lontoo, 29.3.2006

**Christine Lüdeke**, teollinen muotoilija, Ludekedesign. Zürich, 14.11.2005

**Eero Ahola**, Finnair konsernin strategiajohtaja (nykyisin eläkkeellä), Finnair Oyj. Vantaa, 24.11.2005

**Lavrans Løvlie**, palvelumuotoilija, Live | Work. Lontoo, 29.3.2006

**Markku Remes**, tuotepäällikkö (kaukoreitit), Finnair Oyj. Vantaa, 17.10.2005

**Stefan Moritz**, palvelumuotoilujohtaja, Isobar. Lontoo, 30.3.2006

**Susanne Heikkinen** (KTM), asiakastutkija (analyttikko), Finnair Oyj. Vantaa, 26.10.2005

**Susanne Heikkinen** (KTM), asiakastutkija (analyttikko), Finnair Oyj. Vantaa, 27.10.2005

#### **SÄHKÖPOSTIT:**

**Susanne Heikkinen** (KTM), asiakastutkija (analyttikko), Finnair Oyj. 11.1.2007

#### **SEMINAARISITELMÄT:**

**Susanne Heikkinen.** (2005): Asiakaslähtöinen palvelun tuotekehitys Finnairilla. Luotain kesäseminaari: "Käyttäjän elämys tulevaisuudessa? – organisointinäkökulmia suunnitteluun". Helsinki, 14.6.2005

#### **TYÖPAJAESITELMÄT**

**Lavrans Løvlie**, palvelumuotoilija, Live | Work. Evidencing: examples & case studies. Reprint! - Service Design Workshop 26.-30.9.2005. Taideteollinen korkeakoulu. Helsinki, 27.9.2005

**Lavrans Løvlie**, palvelumuotoilija, Live | Work. The history of Service Design. Service Design, methods & cases. Reprint! - Service Design Workshop 26.-30.9.2005. Taideteollinen korkeakoulu. Helsinki, 28.9.2005

**South Alan**, palvelumuotoilujohtaja, IDEO London. IDEO Service Design, methods & cases. Reprint! - Service Design Workshop 26.-30.9.2005. Taideteollinen korkeakoulu. Helsinki, 28.9.2005