



## **Kilpailuetua palvelumuotoilulla – kuinka tehdä hyvästä erinomainen?**

### **Asiakaskokemus muodostuu kokonaisuudesta**

Ruokapalvelun ydinpalvelu on epäilemättä itse ruoka-annos. Se on kuitenkin vain osa asiakkaan kokonaisvaltaista asiakaskokemusta. Asiakaskokemus muodostuu lukuisista palvelutuokioista, joissa myös asiakas osallistuu palvelun tuottamiseen.

Kilpailun kiristyessä parhaiten pärjäävät ne palveluntarjoajat, jotka tuntevat asiakkaansa perin pohjin. Tähän ei riitä vuosittainen asiakastytyväisyyskysely. Asiakkaille pitää pystyä tuottamaan emotionaalisia kokemuksia. Heidät on otettava mukaan palvelujen kehittämiseen ja palvelujen on tultava osaksi asiakkaiden elämää.

Hyvä palvelu onnistuu vastaamaan asiakkaan kolmeen keskeiseen tarpeeseen. Ensinnäkin palvelun tulee olla toimiva eli asiakas saa mitä tarvitsee. Toiseksi palvelun tulee olla käytettävä, helppo. Kolmanneksi hyvä palvelu on haluttava – se onnistuu yllättämään, parhaimmillaan kerta toisensa jälkeen.

## Mitä palvelumuotoilu on?

*"Palvelumuotoilu on asiakaskokemuksen suunnittelua tiettyjen palvelutuokioiden välityksellä. Palvelumuotoilu lähtee asiakkaiden syvällisestä ymmärtämisestä ja siinä palveluja kehitetään kokeilujen avulla yhdessä asiakkaiden kanssa."*

Palvelumuotoilun hyödyntäminen palveluiden kehittämisessä edellyttää pitkäjänteisyyttä. Kyseessä ei siis ole menetelmä, joka tarjoaa nopean ratkaisun jo huomiseksi eilen esiin tulleeseen palvelutilanteen haasteeseen. Palvelumuotoilun menestyksellä ja laaja hyödyntäminen edellyttää kykyä oivaltaa sen lähtökohtana oleva asiakaskeksinen ajattelutapa ja juurruttaa se määrätietoisesti perustaksi palveluita kehitettäessä.

Palvelumuotoilun prosessia aloitettaessa on luonnollisesti määriteltävä, miksi palvelua ollaan kehittämässä. Lähtökohtana ovat mm. asiakaskohderyhmä ja sen mahdolliset tarpeet sekä luonnollisesti palvelun tuottamisen liiketoiminnallinen hyöty.

## Palvelumuotoilun prosessi

1. **Tutkimus.** Tutkimusvaiheessa tavoitteena on asiakasymmärryksen kasvattaminen. Keskeisintä ja samalla haasteellisinta on selvittää, miksi asiakas toimii tietyllä tavalla. Mikä osa asiakkaan toiminnasta on sellaista, jonka hän itse tiedostaa ja mikä puolestaan sellaista, jota hän ei itsekään osaa perustella.

Tutkimusvaiheessa voidaan käyttää useita eri tiedon keräämisen menetelmiä, jotka antavat eri tyyppistä tietoa asiakkaasta. Vaihtoehtoina ovat mm. kyselyt ja haastattelut. Ne antavat vastauksia ns. näkyvään tietoon ja siihen, mitä asiakas ajattelee sen perusteella, mitä hän haluaa meille kertoa. Piilevän, tiedostamattoman tiedon keräämiseen voidaan käyttää mm. havainnointia, työpajoja ja luotaimia (esim. päiväkirja, valokuvat jne.) Edellisillä menetelmillä saatua tietoa yhdistämällä voidaan luoda kokonaiskuva asiakkaasta, jota kutsutaan **käyttäjätiedoksi**.

2. **Analysointi.** Tutkimuksen tuloksena saatu aineisto jäsenellään. Jäsentely voidaan toteuttaa selkeästi esimerkiksi post-it-tarrojen ja **samankaltaisuuskaavion** avulla. Aineisto jäsenellään asiakokonaisuuksiksi. Samalla pyritään löytämään toistuvia teemoja ja tulkitsemaan aineistoa tavoitteena havaita mahdollisia ongelmia, tarpeita ja mahdollisuuksia. Analysoinnissa ei siis ole kyse vain tiedon jäsentämisestä vaan myös tulkinnasta. Aineistoa on usein paljon. Osa tiedosta on tavoitteen kannalta merkityksetöntä. Kannattaakin siis pyrkiä löytämään juuri asiakasymmärrystä rakentavia teemoja.
3. **Ideointi.** Tavoitteena on löytää erilaisia palveluvaihtoehtoja analysointivaiheessa esiin tulleiden asiakastarpeiden täyttämiseksi. Käytetyt ideointimenetelmät ovat yleisiä, joten erityistä palvelumuotoilussa käytettävää menetelmää ei ole. Useimmille tuttuja ovat mm. aivoriihi, 8x8-menetelmä, kaukaiset ajatusmallit jne.

Ideointia voi lähestyä kahdesta eri näkökulmasta. Se voi olla joko vaihtoehtoja supistavaa tai laajentavaa. Vaihtoehtoja pois sulkeva ajattelu on luonteeltaan rationaalista, analyttisen kehittämiseen perustuvaa. Luova ajattelu puolestaan usein lisää vaihtoehtoja ja sen keskeinen työkalu on mielikuviutus. Näistä kahdesta ideointiperiaatteesta kannattaa käyttää vain yhtä kerrallaan.

4. **Konseptointi.** Edellisessä vaiheessa syntyneitä palveluideaa muokataan edelleen siten, että siitä saadaan luotua alustavan palvelun kuvaus - mitä asiakkaalle siis on ajatus tarjota ja kuinka palvelu toteutetaan. Palvelu kannattaa pyrkiä kuvaamaan siten, että sitä voidaan tarkastella yhdessä ja saavuttaa siten yhteinen ymmärrys laaditusta konseptista. Ensimmäinen konsepti ei ole lopullinen vaan vasta avaus konseptin kehittämiseksi. Konseptin kehittäminen tapahtuu uudelleen arvioinnin avulla viemällä sitä samalla yhä lähemmäksi hyväksyttävää lopputulosta.
5. **Prototyypointi.** Palvelun prototyypoinnissa testataan palvelua käytännössä. Palvelun ei odoteta olevan vielä täysin valmis, mutta sen alustava testaaminen hieman keskeneräisenäkin tuottaa lisätietoa. Prototyypoinnin avulla voidaan mm. selvittää:
  - a. vastaako uusi palvelu asiakkaan tarpeisiin,
  - b. voisivatko liiketaloudelliset tavoitteet täyttyä odotetulla tavalla,
  - c. mitä parannusehdotuksia käyttäjäkokemukset tuovat palvelun kehittämiseksi?

Prototyypoinnin avulla voidaan edellisten lisäksi sitouttaa henkilöstöä uuden palvelun tuottamiseen. Toisaalta se on myös edullinen tapa varmistaa, johtaako palvelu toivottuihin tuloksiin, ennen kuin sitä ryhdytään laajemmin markkinoimaan ja organisoimaan osaksi pysyvää palvelutuotantoa.

## Hyvästä erinomaiseen

Palveluliiketoiminnan kehittäminen palvelumuotoilun avulla on kasvanut viime vuosina merkittävästi. Osasyynä tähän on teknologian yleinen kehittyminen ja digitalisaation mahdollistamat uudet palvelut. Palvelumuotoiluun perustuvan palveluiden kehittämisen voidaankin katsoa liittyvän juuri uusien teknologioiden hyödyntämiseen. Teknologia ei sinänsä tuo uutta arvoa vaan vasta käyttäjälähtöiset sovellukset, joiden kehittämisessä palvelumuotoilulla on merkittävä asema.

Palvelumuotoilun suosio digitalisaation seurauksena on innostanut yhä useampia organisaatioita omaksumaasi asiakasymmärrykseen perustuvia menetelmiä omien palveluidensa kehittämiseen. Palvelumuotoilu ei edellytä teknistä ulottuvuutta ja se soveltuu erinomaisesti myös ruokapalveluiden kehittämiseen hyvästä kohti erinomaista.

Juha Jokinen