

Fanny Hietala

**PALVELUMUOTOILUN  
HYÖDYNTÄMINEN TUOTTEISTAMISESSA**  
Case Rekrytointivalmennus

Johtamisen ja talouden tiedekunta  
Kandidaatintutkielma  
Huhtikuu 2020

# TIIVISTELMÄ

Fanny Hietala: Palvelumuotoilun hyödyntäminen tuotteistamisessa – Case: rekrytointivalmennus  
Kandidaatintutkielma  
Tampereen yliopisto  
Kauppatieteet  
Huhtikuu 2020

---

Palveluiden muodostaessa yhä suuremman osan teollistuneiden maiden työllisyys- ja tuotantorakenteesta, yrityksille on tullut tarve erottua tuottamallaan palveluilla kilpailijoista. Yhtenä kilpailukeinona voidaan pitää palvelumuotoilua. Palvelumuotoilulla tarkoitetaan ainutlaatuista palvelun kehittämisprosessia, jossa palveluiden kehittämisen lähtökohtana on asiakaslähtöisyys. Asiakas ei näin ollen ole vain lopullisen palvelun käyttäjä, vaan palvelua kehitetään erilaisilla luovilla ja visuaalisilla menetelmillä asiakkaiden kanssa yhteistyössä.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan rekrytointivalmennuksen kehittämisprosessia palvelumuotoilun kontekstissa. Rekrytointivalmennuksella tarkoitetaan yrityksille suunnattua palvelua, jonka tarkoituksena on opettaa ja ohjeistaa yritystä kehittämään omaa rekrytointiprosessiaan. Tutkimuksen tavoite on tutkia ja analysoida, miten palvelumuotoilua hyödynnetään rekrytointivalmennuksen kehittämisprosessissa. Tutkimuksessa pyritään myös tunnistamaan palvelumuotoilun elementtejä, asiakaslähtöisyyden piirteitä ja palvelumuotoilun liiketoiminnallisia vaikutuksia.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena rekrytointipalveluja tarjoavassa yrityksessä Rami Rätty Oy:ssä. Aineisto kerättiin haastattelemalla kahta rekrytointivalmennuksen kehitystyöhön osallistunutta henkilöä. Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna, jotta haastateltavien oli mahdollista kertoa vapaamuotoisesti kehittämisprosessista. Teemahaastattelun runko laadittiin aiemman kirjallisuuden ja tutkimuskysymysten pohjalta. Haastatteluissa kerätty aineisto analysoitiin käyttämällä aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Kerätyn aineiston pohjalta oli mahdollisuus tunnistaa kolme pääluokkaa, joissa palvelumuotoilu ilmeni rekrytointivalmennuksen kehittämistyössä: palvelun kehittämisprosessi, palvelun vaikutus liiketoimintaan ja asiakaslähtöisyys kehittämistyössä.

Tutkimuksen johtopäätöksissä vastattiin tutkimuskysymyksiin, käyttäen tukena aiempaa kirjallisuutta. Vertaamalla aineistoa aiemmassa kirjallisuudessa määriteltuihin palvelumuotoilun elementteihin, havaittiin, että rekrytointivalmennuksen kehitystyö vastasi palvelumuotoilulle tyypillistä prosessia. Erityisesti esiin nousivat prosessin eri vaiheet, käytetyt työkalut ja asiakaslähtöisyys. Lisäksi tutkimustuloksissa otettiin kantaa palvelumuotoilun liiketoiminnallisiin vaikutuksiin ja havaittiin, että palvelumuotoilun avulla voidaan saavuttaa taloudellista vakautta.

Avainsanat: palvelumuotoilu, palvelumuotoiluprosessi, palvelumuotoilun työkalut, asiakaslähtöisyys

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

# SISÄLLYS

<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>5</b>
1.1 Palvelumuotoilu uutena näkökulmana arvonluomiseen.....	5
1.2 Tutkimukset tavoite, rajaukset ja tutkimuskysymykset .....	6
1.3 Keskeiset käsitteet .....	7
<b>2 KIRJALLISUUS .....</b>	<b>8</b>
2.1 Palvelumuotoilu .....	8
2.1.1 Palvelumuotoilu osana liiketoimintaa .....	9
2.2 Palvelumuotoiluprosessi.....	11
2.2.1 Tuplatimanttiprosessimalli .....	12
2.3 Palvelumuotoilun työkalut .....	14
2.4 Asiakaslähtöisyys .....	17
2.5 Kirjallisuuden yhteenveto .....	18
<b>3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIMUSMENETELMÄT .....</b>	<b>20</b>
3.1 Tutkimusmenetelmät .....	20
3.2 Aineiston keruu .....	21
3.3 Aineiston käsittely ja analysointi .....	22
<b>4 EMPIRIA .....</b>	<b>23</b>
4.1 Palvelun kehittämisprosessi .....	23
4.1.1 Rekrytointivalmennuksen idean synty .....	23
4.1.2 Rekrytointikoulutuksen suunnittelutyö .....	25
4.1.3 Rekrytointivalmennuksen konseptointi valmiiseen muotoon .....	26
4.1.4 Rekrytointikoulutuksen markkinointi ja asiakaskunta .....	28
4.2 Palvelun vaikutus liiketoimintaan .....	29
4.3 Asiakaslähtöisyys kehittämistyössä .....	30

<b>5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO .....</b>	<b>33</b>
5.1 Johtopäätökset .....	33
5.2 Yhteenveto .....	36
5.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusmahdollisuudet .....	37
<b>LÄHTEET.....</b>	<b>39</b>
<b>LIITTEET.....</b>	<b>41</b>
Liite 1: Teemahaastattelurunko .....	41
Liite 2: Haastattelussa käytetty prosessikaavio .....	42
Liite 3: Haastattelussa käytetty Design Ladder -malli .....	43
Liite 4: Aineistolähtöisen sisällönanalyysin käsitteiden kategorisointi .....	44

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Palvelumuotoilu uutena näkökulmana arvonluomiseen

Vargon ja Luschin (2016) mukaan, markkinoinnin tutkijat ovat laajalti sitä mieltä, että palvelu käsittää yhdistelmän aineellisia ja aineettomia elementtejä, jotka oikein järjesteltynä tarjoavat asiakkaille arvoa. Palveluiden osuus kehittyneiden maiden työllisyys- ja tuotantorakenteesta on kasvanut tasaisesti 1970-luvulta lähtien. Kasvu on näkynyt myös Suomessa ja tällä hetkellä palvelut edustavat noin 70 prosenttia Suomen bruttokansantuotteesta. Teknologinen kehitys, globalisaatio ja digitalisaatio ovat mahdollistaneet uudenlaisten palvelujen tuottamisen ja tarjoamisen. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg, 2019.)

Palvelutalouden kasvu on samanlaistanut palveluita, mutta myös tarjonnut yrityksille uudenlaisen näkökulman arvonluomiseen. (Koivisto ym., 2019.) Vaihtamalla näkökulman globaalista paikalliseen sosiokulttuurilliseen kontekstiin, huomataan, että yrityksille on tullut tarve erottaa lopputuote nykyisten markkinasegmenttien ulkopuolelle. Vaikka markkinat ja tuotantojärjestelmät globalisoituvat, ne tarpeet, joihin palveluilla pyritään vastaamaan, liittyvät usein edelleen kulttuurillisiin ja sosiaalisiin olosuhteisiin. (Morelli, 2009, 568).

Uudenlainen näkökulma on siirtänyt yritysten huomion asiakkaan ja yrityksen väliseen vuorovaikutukseen palveluprosessin eri vaiheissa. Tästä syystä palvelumuotoilu on noussut keskeiseksi tavaksi kehittää palveluja tällä vuosituhanella. (Koivisto ym., 2019.) Palvelumuotoilun voidaan näin ollen ajatella olevan yritysten keino erottua ja luoda strategista kilpailuetua asettamalla asiakas palvelun keskiöön ja ottamalla huomioon kulttuurilliset ja sosiaaliset olosuhteet. Toisaalta, koska palvelumuotoilusta on tullut trendikäs ilmaus, sanan palvelumuotoilu alle mahtuu hyvin erinäisiä palvelun kehittämisprosesseja.

Tämän tutkimuksen kannalta keskeistä palvelumuotoilussa on sen muodostama ainutlaatuinen prosessi ja erilaiset prosessissa käytetyt työkalut. Tyypillistä palvelumuotoiluprosessille on luovan ongelmanratkaisun periaatteiden noudattaminen, asiakaslähtöisyys sekä visuaalisten työkalujen käyttö (Tuulaniemi, 2011; Koivisto ym., 2019, 48; Miettinen, 2009, 14). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan rekrytointivalmennuksen kehittämisprosessia palvelumuotoilun kontekstista ja tutkitaan esiin nousevia palvelumuotoilun elementtejä.

## 1.2 Tutkimukset tavoite, rajaukset ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoite on tutkia ja analysoida, miten palvelumuotoilua hyödynnettiin rekrytointivalmennuksen kehittämisprosessissa. Tutkimuksessa tarkastellaan case-yritys Rami Rätty Oy:tä, joka tarjoaa asiakkailleen erilaisia rekrytointipalveluja. Yrityksen päätuote on suorarekrytointi, mutta se on laajentanut viime aikoina toimintaansa uusilla palveluilla, kuten rekrytointivalmennuksella, perehdytysvalmennuksella ja työyhteisövalmennuksella. (Rätty, 2020.) Yritys on ollut toiminnassa vasta vajaan vuoden, joten sen palveluiden kehittämisprosessi ei ole vielä vakiintunut. Lisäksi yritys toimii alalla, jossa asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen on kriittinen osa palvelun tuotantoprosessia. Tästä syystä Rami Rätty Oy tarjoaa mielenkiintoisen ja tuoreen näkökulman tutkia palvelumuotoilua ja sen elementtejä.

Kiinnostuksen kohteena on se, millaisia palvelumuotoilun elementtejä rekrytointivalmennuksen kehittämisprosessista voidaan havaita, miten palvelumuotoilu vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan, ja millainen rooli asiakkaalla on kehittämisprosessissa. Tutkimuksen tavoitteen voi kiteyttää päätutkimuskysymykseen:

*Miten palvelumuotoilua hyödynnetään rekrytointivalmennuksen kehittämisprosessissa?*

Päätutkimuskysymys on luonteeltaan hyvin laaja-alainen ja se mahdollistaa asian kokonaisvaltaisen tarkastelun. Tutkimuksen edetessä tutkija koki kuitenkin tarpeelliseksi täsmentää tutkimuskysymystä vielä kolmella alakysymyksellä:

1. *Mitä palvelumuotoilun elementtejä rekrytointivalmennuksen tuotteistamisessa on?*
2. *Miten asiakaslähtöisyys ilmenee rekrytointivalmennuksessa?*
3. *Millaisia liiketoiminnallisia vaikutuksia palvelumuotoilulla on?*

Palvelumuotoilua on tutkittu aiemmin monesta eri lähtökohdasta. Tutkimusta on tehty erityisesti palvelumuotoiluprosessin eri vaiheista ja palvelumuotoilun työvälineistä. Palvelumuotoilu muodostaa kuitenkin laaja-alaisen kokonaisuuden, jota on mielekästä tarkastella case-yrityksen kautta. Tästä syystä tässä tutkimuksessa rajaus on tehty koskemaan yhden yrityksen yksittäistä palvelua, rekrytointivalmennusta. Rajauksesta huolimatta on syytä huomioda, että tutkimuksen kohteena on pieni yritys, jonka eri palvelut linkittyvät vahvasti

toisiinsa. Näin ollen tutkimuksessa kerättyyn aineistoon saattavat vaikuttaa myös yrityksen muut palvelut.

Tässä tutkimuksessa oletetaan, että palvelumuotoilua voidaan toteuttaa erilaisin tavoin ja eri mittakaavassa. Näin ollen tutkimuksen kannalta ei ole mielekästä paneutua tarkasti jokaiseen prosessin vaiheeseen, vaan tarkastella palvelumuotoilua kokonaisuutena. Tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä palvelumuotoilu ei ole ollut tietoisesti pääasiallinen keino kehittää palveluja. Tarkastelu ei näin ollen kohdistu tarkkaan palvelumuotoiluprosessin kuvaamiseen, vaan palvelumuotoilun elementtien havaitsemiseen aineiston pohjalta.

### 1.3 Keskeiset käsitteet

Tutkimuksen kannalta on olennaista ymmärtää rekrytoinnin ja henkilöstövoimavarojen johtamisen käsitteet. Rekrytoinnilla tarkoitetaan työntekijöiden aktiivista etsimistä avoimena olevaan työtehtävään tai työpaikkaan (Kaijala, 2016). Se, kuka rekrytoinnin suorittaa ja miten se suoritetaan, vaihtelee yritysten ja työtehtävien mukaan paljon. Suoritustavasta riippumatta työntekijän rekrytointi on yrityksille taloudellisesti suuri investointi ja rekrytoinnin onnistumisella on vaikutusta sisäisten ja ulkoisten palveluiden laatuun sekä yrityksen toiminnan sujuvuuteen ja tehokkuuteen (Kaijala, 2016; Viitala, 2013, 98).

Henkilöstövoimavarojen johtaminen (*human resource management*) on toimintaa, johon sisältyy henkilöstöresurssien hankintaa, ylläpitoa, motivointia ja palkitsemista. Tavoitteena on houkutella organisaatioon haluttua työvoimaa sekä luoda henkilöstölle edellytykset hyviin työsuorituksiin. (Kauhanen, 2012, 16.) Usein suomenkielessä puhutaan näitä toimintoja hoitavasta yksiköstä nimellä HR, henkilöstötoiminnot tai henkilöstöhallinto.

Kaikissa yrityksissä ei välttämättä ole henkilöstöhallinnosta vastaavaa työntekijää, jolloin vastuu rekrytoinneista siirtyy usein esimiehelle tai työntekijöille. Koska rekrytoinnin onnistumisen merkitys yritykselle on tärkeä, osa yrityksistä haluaa kouluttaa henkilöstöään tekemään onnistuneita rekrytointeja. Rekrytointivalmennuksesta syntyy palvelu, jonka tuottaja sekä asiakas ovat yrityksiä. Selvyyden takia jäljempänä tässä tutkimuksessa käytetään rekrytointikoulutuksen ostavasta yrityksestä termiä asiakasyritys ja palvelun tuottavasta yrityksestä termiä palveluntarjoaja tai Rami Rätty Oy.

## 2 KIRJALLISUUS

### 2.1 Palvelumuotoilu

Termin *service design* keksi G. Lynn Shostack, kun hän esitteli palvelujen blueprinting konseptin 1980-luvulla. Blueprintingissä on yksinkertaistettuna kyse siitä, että sen avulla pyritään kuvaamaan palvelun rakenne auki vaihe vaiheelta. (Shostack, 1982.) Tarkemmin blueprinting konseptiin palataan luvussa 2.3. Huolimatta siitä, että palvelumuotoilun käsite esitettiin jo kymmeniä vuosia sitten, se on menetelmänä vielä melko nuori, eikä sillä siksi ole kirjallisuudessa yhtä vakiintunutta määritelmää.

Miettisen (2011, 21) mukaan palvelumuotoilu on laajemman ilmiön osa. Perinteisen palveluiden kehitystyön on haastanut uusi menetelmä, jossa kehittämistä tehdään luovin menetelmin yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Stickdorn ja Schneider (2010) puolestaan korostavat palvelumuotoilun poikkitieteellisyyttä. Palvelumuotoilu ei ole oma tieteenalansa, vaan siinä yhdistyvät työkalut ja metodit eri tieteenaloilta.

Tuulaniemi (2011, 10-11) kuvailee, että palvelumuotoilu on samaan aikaan analyyttinen ja intuitiivinen tapa lähestyä palveluiden kehittämistä. Kehittämisessä ja innovoinnissa pyritään huomioimaan tosiasiat, mutta myös näkemään se, mikä tulevaisuudessa voisi olla mahdollista. Hyvä esimerkki lähestymistavasta ovat palvelumuotoilussa käytetyt tiedonkeruumenetelmät. Aineiston keräämisessä ei tyydytä siihen, mitä ihmiset sanovat, vaan pyritään selvittämään myös se, miten ihmiset todellisuudessa toimivat ja tuntevat sekä mistä he unelmoivat (Koivisto ym., 2019, 45).

Palvelumuotoilun lähtökohtana on muotoiluajattelu (*design thinking*). Aiemmin muotoilu on nähty lähinnä tuotekehitystyön loppupään esteettisenä toimintana, mutta sen määritelmä on viimeisen vuosikymmenen aikana laajentunut käsittelemään myös yrityksen strategista liiketoiminnan kehittämistä ja palveluiden muotoilua (Koivisto ym., 2019, 31.) Brownin ja Katzin (2009) mukaan muotoiluajattelussa onkin olennaista esimerkiksi kartuttaa asiakasymmärrystä empatian avulla, hyödyntää käytännötilanteita havainnointi ympäristönä sekä kehittää lopputuotetta aina asiakaspalautteen avulla. Yksinkertaistaen muotoiluajattelun



voisi luonnehtia tuovan yhteen suunnittelijan käyttämät metodit, asiakkaiden tarpeet, teknologiset ja liiketoiminnalliset mahdollisuudet (Brown, 2008, 86).

Miettisen (2014, 10) mukaan muotoiluajattelu on muutakin kuin muotoilutoimintaa. Se on yrityksen kyky toimia luovasti ja sopeuttaa toiminta muutokseen. Ratkaisukeskeisessä toiminnassa hyödynnetään monenlaista asiantuntijuutta ja yli toimiala- ja organisaatorajojen. Muotoiluajattelu ei näin ollen olekaan pelkkää toimintaa, vaan se on kokonainen ajatusmalli, joka on tuotu osaksi yrityksen jokapäiväistä arkea.

On tärkeää huomioida, ettei palvelumuotoilu ole muotoiluajattelun synonyymi, vaan palvelumuotoilu on muotoiluajattelua hyödyntävä osaamisala (Koivisto ym., 2019, 36). Palvelumuotoilua ymmärtääkseen on kuitenkin tärkeä ensin ymmärtää muotoiluajattelun keskeisiä periaatteita, jotka vaikuttavat palvelumuotoiluun. Koivisto, Säynäjäkangas ja Forsberg (2019, 36) esittävät muotoiluajattelun kahdeksan keskeistä piirrettä, joista tämän tutkimuksen kannalta olennaisia ovat ihmislähtöisyys, oikean ongelman ratkaisu, prototyyppien luominen ja testaus sekä yhteiskehittäminen. Tutkimuksen empiriaosassa huomataan, kuinka nämä piirteet ilmenevät tutkimuksen kohteena olevan rekrytointivalmennuksen muotoilussa.

Toskovic (2016) puolestaan on tunnistanut kirjallisuustutkimuksessaan palvelumuotoilun yhdeksän tyypillistä piirrettä. Palvelumuotoilun tyypillisissä piirteissä on hyvin paljon samankaltaisuutta aiemmin esitettyihin muotoiluajattelun keskeisiin piirteisiin. Tässä tutkimuksessa syvennyttään tarkastelemaan hänen löytämistään piirteistä erityisesti käyttäjälähtöisyyttä, kokonaisvaltaisuutta palveluiden tarkastelussa sekä yrityksen tavoitetta kehittää ratkaisuja, jotka ovat käyttökelpoisia ja asiakkaita kiinnostavia. Tutkimuksen keskiössä ovat näin ollen asiakkaat, heidän ongelmansa ja käyttäjätavalliset ratkaisut, jotka saavutetaan palvelumuotoilun elementtejä hyödyntäen.

### **2.1.1 Palvelumuotoilu osana liiketoimintaa**

Koiviston, Säynäjäkankaan ja Forsbergin (2019) mukaan palvelumuotoilun avulla voidaan saavuttaa kilpailuetua ja menestyä nopeasti muuttuvassa kilpailuympäristössä. Myös Miettinen (2014, 11) korostaa yleisesti muotoiluajattelun roolia kilpailukyvyyn tuottajana, rakennemuutokseen sopeuttajana sekä uudenaikaisena arvonluoja. Palvelumuotoilun hyöty tavalliseen kehittämistoimintaan nähden on asiakasymmärrys, ja niiden ongelmien syvälinen

ymmärtäminen, joihin palvelun avulla pyritään vastaamaan. Tavallisessa kehittämistoiminnassa tyypillistä on ratkaista ongelmat ja tuottaa palvelu olettamuksien perusteella, kun puolestaan palvelumuotoilun lähtökohta on ymmärtäminen ja asiakkaan osallistaminen. Palvelumuotoilun keskeisimpänä tavoitteena on kehittää palvelua niin, että se vastaa sekä asiakkaan tarpeisiin että palveluntarjoajan liiketoiminnallisiin tavoitteisiin. (Koivisto ym., 2019, 34.)

Palvelumuotoilu voi ilmetä yrityksen toiminnassa eri tasoilla. Danish Design Center kehitti neliportaisen Design Ladder -mallin (Kuvio 1) kuvaamaan sitä, miten muotoilu on sidottu osaksi yrityksen toimintaa, ja millaisia tavoitteita muotoilun avulla pyritään saavuttamaan (Hovgaard Ramlau & Melander, 2004). Malli kuvaa yleisesti muotoiluajattelua, mutta se on hyödynnettävissä spesifimmin myös palvelumuotoiluun. Mallia hyödynnetäänkin tässä tutkimuksessa palvelumuotoilunkontekstissa.



*Kuvio 1 Design Ladder -malli (mukaillen Hovgaard Ramlau & Melander, 2004)*

Mallin ensimmäisellä tasolla yritys ei hyödynnä palvelumuotoilua, vaan muotoilu on piilotettu näkökulma kehitysprosessissa. Tasolla kaksi muotoilu on edelleen vain pieni osa kehitysprosessia, sillä sen ajatellaan olevan lopputuotteen stailausta. Tasolla kolme ja neljä muotoilu on otettu osaksi koko palvelun kehitysprosessia alusta loppuun. Tasojen ero perustuu siihen, onko muotoilu otettu osaksi yrityksen strategista päätöksentekoa vai ei. (Hovgaard Ramlau & Melander, 2004.) Koiviston, Säynäjäkankaan ja Forsbergin (2019) mukaan palvelumuotoilun paras potentiaali saadaan hyödynnettyä vasta tasolla neljä, kun muotoilu on otettu osaksi strategiaa. Näin ollen saavuttaakseen parhaat mahdolliset liiketoiminnalliset edut palvelumuotoilun avulla, yrityksen täytyy sitoa muotoilu osaksi strategiaa.

## 2.2 Palvelumuotoiluprosessi

Palvelumuotoilu on menetelmänä melko uusi, mutta sen toteuttamisprosesseista on löydettävissä yhtenäinen linja. Tyypillistä palvelumuotoiluprosessille on luovan ongelmanratkaisun periaatteiden noudattaminen sekä asiakaslähtöisyys (Tuulaniemi, 2011; Koivisto ym., 2019, 48). Tuulaniemi (2011) kuvaa palvelumuotoiluprosessin muodostuvan viidestä osasta: määrittelystä, tutkimuksesta, suunnittelusta, palvelutuotannosta ja arvioinnista. Hän kuvaa prosessia palvelumuotoiluun erikoistuneen yrityksen suorittamana, mutta siitä on silti löydettävissä tärkeät viisi työvaihetta, jotka palvelumuotoiluprosessista tulisi löytyä myös yrityksen itse toteuttamana.

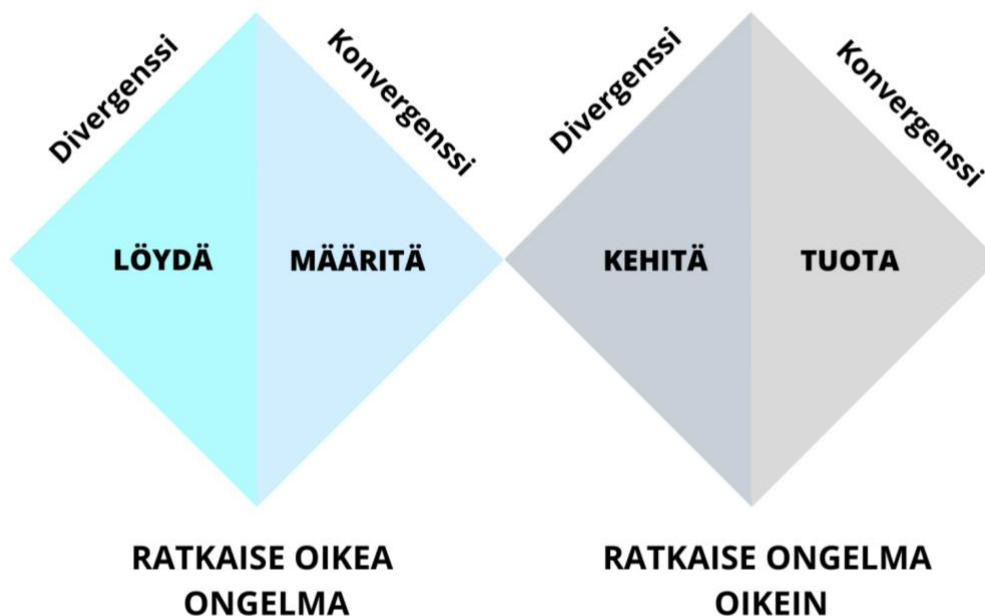
Määrittelyvaiheessa pyritään luomaan ymmärrys siitä, mitä ongelmaa ollaan ratkaisemassa. Tutkimusvaiheessa puolestaan haastattelujen ja asiakastutkimuksien avulla luodaan käsitys toimintaympäristöstä, käyttäjätarpeista sekä resursseista. Muodostuneiden käsitysten avulla ideoidaan erilaisia ratkaisuja määriteltyyn ongelmaan. Tässä vaiheessa myös testataan ratkaisuja pilottityyppisesti asiakkailla. Palveluntuotantovaiheessa palvelu viedään testattavaksi markkinoille, jolloin saadaan arvokasta asiakaskokemusta. Lopulta kehitysprosessia ja sen onnistumista arvioidaan ja palvelua kehitetään edelleen asiakaskokemusten perusteella. Prosessi on luonteeltaan luovaa ongelmanratkaisua, jossa vuorotellen pyritään kehittämään useita vaihtoehtoisia toteutustapoja ja sen jälkeen rajaamaan niistä parhaat. (Tuulaniemi, 2011.)

Miettinen (2009, 14) puolestaan korostaa palvelumuotoiluprosessin tärkeitä tekijöitä, jotka ilmenevät eri vaiheissa prosessia. Aluksi olennaista on ymmärtäminen. On ymmärrettävä asiakkaita, liiketoimintaympäristöä sekä teknologisia mahdollisuuksia. Prosessin edetessä korostuu tarkkailu, profilointi, empatia asiakkaita kohtaan ja asiakkaiden ottaminen mukaan prosessiin. Palvelun tuottamisvaiheessa tehdään prototyyppejä, kehitetään ja lopulta valmistakin palvelua parannellaan yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Miettinen nostaa esille mielenkiintoisen tekijä, joka kulkee läpi prosessin. Hänen mukaansa visuaalisuus on tärkeää kaikissa prosessin vaiheissa alusta loppuun.

### 2.2.1 Tuplatimanttiprocessimalli

Palvelumuotoilun prosessi, kuten muutkin muotoiluprosessit, pohjautuvat usein brittiläisen Design Councilin vuonna 2004 lanseeraamaan Tuplatimantti -prosessimalliin, joka on esitetty kuviossa 2 (Koivisto ym., 2019, 42; Design Council). Tämä malli on riittävän laaja yhdistelemään eri tieteenaloja, jotka vaikuttavat muotoiluprosessiin. Se sisältää neljä toisiaan seuraavaa vaihetta: löydä, määritä, kehitä ja tuota. Erityisen hyödyllisen palvelumuotoilun tarkasteluun mallista tekee se, että siinä kehittämistä kyetään tarkastelemaan siitä asti, kun idea palvelusta syntyy asiakkaiden tarpeiden pohjalta. (Goey, Hilletoft, Eriksson, 2019, 724.)

Prosessi perustuu siihen, että toisiaan seuraa kaksi vaihetta eli timanttia. Ensimmäisessä vaiheessa tunnistetaan ratkaistava ongelma, eli se mihin palvelun avulla pyritään vastaamaan. Toisessa vaiheessa kehitetään ratkaisu, eli tässä tapauksessa palvelu, joka soveltuu ongelmaan parhaiten. (Koivisto ym., 2019, 43.) Prosessi ei kuitenkaan ole lineaarinen, niin kuin se on kuviossa esitetty, vaan usein kehitysvaiheessa saatetaan joutua palaamaan taaksepäin (Design Council). Seuraavaksi tarkastellaan lähemmin prosessin neljää vaihetta.



*Kuvio 2 Design Councilin Tuplatimanttiprocessimalli (mukaillen Koivisto et al., 2019)*

#### Löydä

Prosessin ensimmäisessä vaiheessa kerätään tietoa siitä, millaisia reunaehtoja palveluntarjoajan liiketoiminnalliset tavoitteet asettavat ja millaisia tarpeita asiakkailla on. Pääsääntöisesti tietoa

kerätään hyödyntämällä laadullisen tutkimuksen menetelmiä, kuten haastatteluja, havainnointia ja eksploratiivisen tutkimuksen menetelmiä, joissa tarkastelun kohteena on ihmisten toiveet ja unelmat. (Koivisto ym., 2019, 44-45.) Yksinkertaisten voitaisiin todeta, että tässä vaiheessa kerätään tietoa sekä markkinoista että asiakkaista (Goey ym., 2019, 725). Kyse on syvällisen asiakasymmärryksen kartuttamisesta ja kerätyn tiedon ottamisesta osaksi prosessin tulevia vaiheita. Vaihe on luonteeltaan divergentti eli siinä pyritään luomaan mahdollisimman monia vaihtoehtoja, jotta niitä voidaan myöhemmin rajata (Koivisto ym., 2019, 43).

### **Määritä**

Määrittämisvaiheessa keskiöön nousee kerätyn tiedon analysointi ja tulkinta (Koivisto ym., 2019, 43). Projektia pyritään viemään eteenpäin ja luomaan siitä hallittu kokonaisuus asiakkaista (Goey ym., 2019, 725). Koska vaihe on luonteeltaan konvergentti, sen lopputuloksena syntyy määritetty ongelma tai mahdollisuus. Tämän syvällisen asiakasymmärryksen avulla, voidaan prosessin edetessä ryhtyä ideoimaan ongelmaan ratkaisua. (Koivisto ym., 2019, 45-46.) Löydä-vaiheessa kartutettu näkemys voi auttaa määrittelemään ongelman eri tavalla kuin se olisi määritelty ilman tiedon keräämistä (Design Council). Tästä syystä on tärkeää, että prosessin ensimmäinen vaihe on tehty huolellisesti ennen määrittämisvaiheeseen siirtymistä.

### **Kehitä**

Kehittämisvaihe on löydä-vaiheen tavoin divergentti, joten siinä pääpaino on vaihtoehtojen luomisessa. Tässä vaiheessa pyritään kehittämään useita ratkaisumalleja tunnistettuun ongelmaan tai ratkaisuun. Lähtökohtaisesti kehittämisvaiheessa tulisi jo olla selvillä asiakastarpeet, joten ideoinnin apuna hyödynnetään niistä syntyneitä ymmärrystä. Tämä vaihe toteutetaan yhteistyössä eri sidosryhmien kanssa. (Koivisto ym., 2019, 43, 46.) Työskentely on muodoltaan monialaista ja käytetyt menetelmät kehittämisvaiheessa ovat usein visuaalisia (Goey ym., 2019, 725).

### **Tuota**

Tuottamisvaiheessa syntyneistä ideoista rajataan ne, jotka toimisivat käytännössä ja vastaavat asetettuihin tavoitteisiin. On tärkeää, että ideoita testataan eri sidosryhmillä, jotta saadaan ymmärrys siitä, mitkä todellisuudessa toimivat käytännöntasolla. (Koivisto ym., 2019, 46.) Usein tässä vaiheessa järjestetäänkin viimeinen testaus palvelulle (Goey ym., 2019, 725). Ideoita tulisi myös arvioida liiketaloudellisen kannattavuuden näkökulmasta, ei pelkästään

asiakkaiden näkökulmasta. Lopulta tavoitteena on tuottaa palvelusta määritetty konsepti, joka mahdollisesti viedään markkinoille. (Koivisto ym., 2019, 46.)

Palvelumuotoilun kehittämisen keskiössä on asiakaslähtöisyys. Palvelumuotoilussa pyritäänkin ymmärtämään asiakasta, osallistamaan asiakas kehitysprosessiin ja yhteen sovittamaan yrityksen liiketoiminnalliset tavoitteet asiakkaiden tarpeisiin (Koivisto ym., 2019, 48-51). Toisin kuin Tuulaniemen prosessimallissa, tuplatimanttiproessimallissa ei ole erikseen korostettu arviointivaihetta prosessin lopussa. Mallin heikkous on myös se, että se tekee selkeän eron eri vaiheiden välille, vaikka todellisuudessa ne eivät noudata yhtä strukturoitua kaavaa (Goey ym., 2019, 724). Tuplatimantti-malli kuvaakin palvelun konseptointia ja sen jälkeen valmista palvelua tulee vielä kehittää. Palvelun kehitysvaiheessa saatetaan myös palata timantin eri osiin ja kehittää palvelua niiden avulla. (Koivisto ym., 2019, 47).

### **2.3 Palvelumuotoilun työkalut**

Palvelumuotoiluprosessin eri vaiheissa hyödynnetään erilaisia työkaluja onnistuneen lopputuloksen saavuttamiseksi. Työkalujen lisäksi palvelumuotoilu edellyttää muotoilijalta vahvoja sosiaalisia taitoja, empatiakykyä, luovuutta ja visuaalista ajattelua (Miettinen, 2009, 60). Palvelumuotoilussa on usein mukana ihmisiä hyvin erilaisista lähtökohdista. Mukana voi olla samaan aikaan esimerkiksi lapsia ja yritysten esimiehiä. Tästä syystä käytettävien työkalujen ja kommunikaatiomenetelmien on oltava kaikkien hyödynnettävissä, eikä riitä, että vain muotoilijalla on ymmärrys niistä (Morelli, 2009, 572). Seuraavaksi tarkastellaan joitakin palvelumuotoilussa hyödynnettäviä työkaluja.

Prosessin ensimmäisessä vaiheessa, ymmärrystä voidaan kartuttaa erilaisten metodien avulla. Koivisto, Säynäkangas ja Forsberg (2019, 45) mainitsivat menetelminä haastattelut, havainnoinnin ja eksploratiiviset menetelmät. Oleellista kuitenkin on käyttää sellaisia menetelmiä, joiden avulla tietoa saadaan kerättyä perustasoa syvällisemmin. Tästä syystä videot, luonnokset, mallinnukset, tarinat ja vahva yhteistyö eri sidosryhmien kanssa on prosessin alussa tärkeää. (Miettinen, 2009, 63). Käsitekarttojen avulla on mahdollista visualisoida ideoita ja muuttaa ne helpommin käsitettävään muotoon (Tuulaniemi, 2011, 140). Prosessissa ei voida kuitenkaan keskittyä vain siihen, mitä sillä hetkellä tapahtuu, vaan

oleellista on ottaa mukaan ennustavia metodeita. Niiden avulla kyetään luomaan skenaarioita tulevaista mahdollisuuksista. (Miettinen, 2009, 63.)

Suunnitteluvaiheessa voidaan hyödyntää benchmarkkausta eli toisilta oppimista oman toiminnan kehittämiseksi. Sen avulla saadaan ymmärrys siitä, millainen toimiala on, millaisia kilpailijoita palvelulla on ja miten vastaavia palveluita tuotetaan mahdollisesti jo tällä hetkellä. Benchmarkkauksen hyöty perustuu siihen, että sen avulla voidaan hyödyntää muiden hyviksi toteamia toimintatapoja ja vastaavasti välttää virheitä, joita muut palveluntarjoajat ovat tehneet. (Tuulaniemi, 2011, 138-139.) Vaikka palvelumuotoilussa palveluja kehitetään lähtökohtaisesti yhteistyössä asiakkaiden kanssa, ei voida sivuttaa sitä tosiasiaa, että yritys toimii usein kilpailuilla markkinoilla.

Prosessin edetessä asiakasymmärryksen kartoittamisen tueksi voidaan luoda asiakasprofieileja. Asiakasprofieileissa kiteytetään ne toimintamallit ja toimintamotiivit, joita tutkimuksen avulla on löydetty (Tuulaniemi, 2011, 154-155.) Ne toimivat näin ollen prosessin määrittämisvaiheessa analysoinnin ja tulkinnan tukena. Bijker (1995) on laatinut kriteerit sille, mitä asiakasprofiilissa tai vaihtoehtoisesti muiden toimijoiden profiilissa olisi syytä ottaa huomioon (Taulukko 1). Kriteeriluettelo antaa tarkan analyttisen kehikon asiakkaan profiilin määrittelemiseksi.

<b>Päämäärät ja tavoitteet</b>	Tarpeet, jotka ryhmä haluaa tyydyttää tietyllä toiminnalla
<b>Pääongelma</b>	Ongelmat, joiden katsotaan olevan merkityksellisiä suhteessa tiettyihin toimintoihin
<b>Strategiat ongelman ratkaisemiseksi</b>	Strategiat, joita pidetään hyväksyttävänä ja tehokkaina tärkeimpien ongelmien ratkaisemisessa
<b>Vaatimukset, jotka on täytettävä ongelmanratkaisussa</b>	Hyväksyttävyyys- ja tehokkuuskriteerit
<b>Nykyiset teoriat</b>	Teoreettinen tieto, joka tukee kunkin ryhmän toimintaa strategisissa ratkaisuissa
<b>Hiljainen tieto</b>	Käytännöllinen tieto, johon kukin ryhmä luottaa asettaessaan tavoitteita
<b>Menetelmät testauksessa</b>	Menetelmät, joita käytetään kunkin ongelmanratkaisustrategian tehokkuuden arviointiin
<b>Muotoilumetodit ja -kriteerit</b>	Metodit ja parametrit
<b>Käyttäjien asenne</b>	Käyttäjien asenteet nykyisiin ratkaisuihin
<b>Korvattavat funktiot</b>	Tuotteet, palvelut tai toiminnot, jotka uusi palvelu tulee korvaamaan
<b>Esimerkkejä tuotteista tai palveluista</b>	Tuotteet ja palvelut, joita käytetään mallina uusien ratkaisujen kehittämisessä

**Taulukko 1** Bijkerin kriteerit toimijoiden profiloimiseksi (mukaillen Bijker, 2005; Morelli, 2009)

Toinen hahmottamista helpottava työkalu on kartta, josta ilmenee koko se verkosto, jossa toimitaan. Tällaiset verkostokartat auttavat tunnistamaan ratkaisun kehittämiseen osallistuvat toimijat, vaikka ne eivät suoranaisesti olisi palveluntarjoajan sidosryhmiä. (Morelli, 2009, 573-574.) Läpi prosessin on myös kriittistä hahmottaa, mihin kaikki kehittämistyö lopulta tähtää. Prosessia voidaan ohjata oikeaan suuntaan suunnitteluohjureiden (*design drivers*) avulla. Ne ovat kiteytyksiä siitä, mihin palvelulla pyritään vastaamaan ja mitä palvelun tulisi tarjota. Suunnitteluohjurit tuovat siis asiakkaiden tarpeet, motivaatiot ja tavoitteet palvelun kehittämistyön keskiöön. (Tuulaniemi, 2011, 156.)

Jo luvussa 2.1 mainittiin, kuinka palvelumuotoilun käsite sai alkunsa, kun Shostack kehitti blueprinting konseptin. Blueprinting mahdollistaa palvelun rakenteen kuvaamisen objektiivisesti ja selkeästi. Tarkoituksena on pohtia, mitä eri vaiheita palveluun kuuluu, kuinka kauan mikään vaihe kestää ja miten eri vaiheet ovat yhteydessä toisiinsa. Kyseessä on siis palvelusuunnitelma. (Shostack, 1982). Yksi blueprinting konseptin suurimpia etuja on sen monipuolisuus ja joustavuus (Cassi & Karen, 2015, 74). Tätä palvelumuotoilun menetelmää voidaan hyödyntää myös monimutkaisiin palveluihin ja parantaa näin kykyä suunnitella, hallita ja muokata palveluja (Shostack, 1982, 62).

Koko palvelun kehittämisprosessia yhdistää suunnittelutyön visualisointi. Visualisointi auttaa esittämään, kuvaamaan ja suunnittelemaan palveluja. Visualisointi ei kuitenkaan ole vain kuvien luomista, vaan se on kognitiivinen prosessi, jossa tunnistetaan tiettyyn asiaan liittyvät kriittiset näkökulmat. Visualisoinnin avulla voidaan parantaa suunnittelutyön tulosta ja siksi se on hyödyllinen keino palvelumuotoilussa. (Chiehyeon & Kwang-Jae, 2018, 142-143.)

Ennen varsinaista palvelun tuotantoa, palvelukonsepti viedään markkinoille kuluttajien testattavaksi. Tätä vaihetta kutsutaan palvelun pilotoinniksi. Usein kohderyhmänä on ennalta määritelty asiakasryhmä, jolle palvelua tarjotaan palautetta vastaan. Pilotointivaiheessa ilmenee palveluiden kehittämisen prosessinomaisuus palvelumuotoilun näkökulmasta. Palvelu ei koskaan ole valmis, vaan sitä pyritään kehittämään yhä edelleen vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeisiin. (Tuulaniemi, 2011, 232-234.)

Uudet työkalut palvelumuotoilun tueksi ovat yhä käyttäjäystävällisempiä ja helpommin myös asiakkaan ymmärrettävissä. Toisaalta niiden integroiminen osaksi kehitysprosessia on vasta alussa. (Morelli, 2009, 586.) Erilaisia tekniikoita ja työkaluja on paljon, eikä ole



tarkoituksenmukaista käyttää niistä kaikkia. Työkalut tulisi valita vastaamaan mahdollisimman hyvin niitä tavoitteita, joihin kyseisessä palvelumuotoiluprosessissa pyritään.

## 2.4 Asiakslähtöisyys

Kuten aiemmin tässä luvussa on kerrottu, asiakkaan rooli palvelumuotoiluprosessissa on kriittinen ja palvelumuotoilu perustuu vahvasti asiakslähtöisyyteen. Miettinen (2009, 11) kuvailee, kuinka palvelumuotoilu mahdollistaa asiakkaiden osallistumisen yrityksen arvonluontiprosessiin. Asiakslähtöisyys on palvelumuotoilun keskiössä ja siinä onnistuminen korreloi vahvasti palvelun onnistumisen kanssa. Tästä syystä palvelumuotoilua toteuttavan yrityksen tulee olla asiakslähtöinen (Koivisto ym., 2019, 166).

Asiakslähtöisyyden kypsyystaso voi vaihdella yritysten välillä. Koivisto, Säynäkangas ja Forsberg (2019, 167-168) kuvaavat asiakslähtöisyyden ilmenemistä neljällä eri tasolla: puheena, kohdentamisena, ratkaisukeskeisyytenä ja asiakaskeskeisyytenä. Eri vaiheiden erot syntyvät siitä, miten yritys pyrkii ratkaisemaan asiakkaan ongelmia. Ratkaisukeskeinen asiakslähtöisyys pyrkii selvittämään aktiivisesti asiakkaiden tarpeita, mutta tarjotut ratkaisut ovat kuitenkin räätälöimättömiä palveluja. Asiakaskeskeisyys puolestaan näyttyy pitkälle vietyinä asiakkuuden hoitamisena, jolloin huomio kiinnittyy lopputulokseen, ei käytettyihin ratkaisuihin.

Asiakslähtöisyys voi kehittyä yrityksen toiminnan lähtökohdaksi. Silloin asiakslähtöisyys tuodaan osaksi yrityksen päivittäistä operointia. Asiakslähtöisyys alkaa määritellä organisaatiota ja sen kaikkia osia. Näin ollen asiakslähtöisyys ei ilmene vain yksittäisinä prosesseina, vaan koko yrityksen toiminta pyrkii tukemaan sitä. (Gulati, 2005.) Tässä tapauksessa asiakslähtöisyydestä on kehittynyt yrityksen toiminnassa asiakaskeskeisyyttä.

Gulatin (2007) mukaan menestyksekkäästi asiakslähtöisyyttä toteuttavilla yrityksillä on käytössään neljä toimintoa: koordinointi, yhteistyö, kyvykkyyden kehittäminen ja yhteys. Koordinoinnin avulla yritys luo rakenteellisia mekanismeja ja prosesseja, joiden avulla työntekijät kykenevät keskittymään paremmin asiakkaaseen. Yhteistyön avulla puolestaan kannustetaan yrityksen kaikissa osissa työntekijöitä toimimaan asiakslähtöisesti. Työntekijöiden kyvykkyyttä kehitetään jatkuvasti ja sen avulla varmistetaan, että heillä on tarvittavat tiedot ja taidot tehdä asiakslähtöisiä ratkaisuja työssään. Yhteydellä Gulati

tarkoittaa suhteiden kehittämistä ulkoisten kumppaneiden kanssa. Tämän avulla kyetään tuottamaan lisäarvoa kustannustehokkaasti.

Palvelumuotoilun systemaattinen toteuttaminen voi edistää yrityksen kehittymistä asiakaslähtöisemmäksi (Koivisto ym., 2019, 169). Toisaalta voidaan myös ajatella, että yrityksen asiakaslähtöinen toimintatapa auttaa yritystä ottamaan palvelumuotoilun osaksi yrityksen strategiaa ja toteuttamaan palvelumuotoilua.

## 2.5 Kirjallisuuden yhteenveto

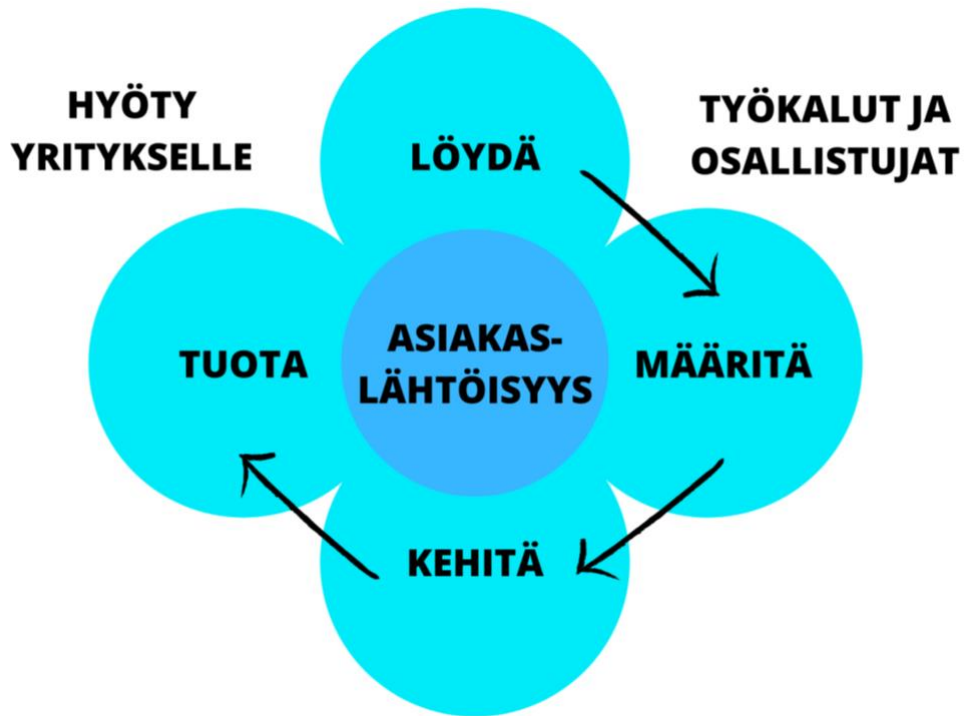
Kirjallisuudesta esiin nousseet keskeiset teemat on tiivistetty kuvioon 3. Palvelumuotoilu muodostaa prosessin, jonka neljä vaihetta seuraavat toisiaan. Ensimmäisessä vaiheessa idea löydetään eli kerätään ymmärrys siitä, mitä ongelmaa palvelun avulla pyritään ratkaisemaan. Löydä-vaiheesta siirrytään nuolen mukaisesti kohti määritä-vaihetta. Määritä-vaiheessa kerättyä tietoa analysoidaan ja järjestellään. Sen jälkeen kehittä-vaiheessa kehitetään vaihtoehtoisia toteutustapoja palvelulle. Viimeisessä vaiheessa eli kuvion neljännessä pallossa, palvelu tuotetaan asiakkaille prosessin aikana valitulla toteutustavalla.

Oleennaista on, että asiakas ja asiakaslähtöisyys on koko prosessin keskiössä. Asiakas otetaan mukaan prosessin eri vaiheisiin ja palvelu pyritään kehittämään asiakkaiden lähtökohdista, asiakaslähtöisesti. Siksi asiakaslähtöisyys on myös kuviossa tuotu keskelle, kuvaamaan sen merkittävää roolia koko prosessin ajan.

Kuvion ulkopuolella on mainittu työkalut ja osallistujat. Palvelumuotoilulle on tyypillistä visuaalisten työkalujen käyttö sekä useiden eri sidosryhmien ja tahojen mukana olo. Se onkin poikkitieteellistä ja rajat ylittävää. Toisena kuvion ulkopuolella on mainittu hyöty yritykselle. Palvelumuotoilu mahdollistaa uudenlaisen lisäarvon tuottamisen ja kilpailuedun nopeasti muuttuvilla markkinoilla. Molemmat on sijoitettu kuvion ulkopuolelle, sillä ne vaikuttavat palvelumuotoiluprosessiin, mutta eivät ole sidottuja yksittäiseen prosessin vaiheeseen. Toisaalta voidaan myös ajatella, että prosessin aikana käytetyt palvelumuotoilun työkalut vaikuttavat siihen, millaisen hyödyn yritys saa palvelumuotoilun avulla.

Kuvio toimii viitekehyksenä tutkimuksen teemahaastattelujen luomiselle sekä empirian tarkastelulle suhteessa aiempaan kirjallisuuteen. Kuviossa kiteytyy tutkimuksen kannalta

olennaiset neljä eri teemaa: kehittämisprosessi, asiakaslähtöisyys, työkalut ja osallistujat sekä yrityksen saamat hyödyt.



**Kuvio 3** Kirjallisuudesta esiin nousseet teemat

## **3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIMUSMENETELMÄT**

### **3.1 Tutkimusmenetelmät**

Tutkimuksen empiirinen osa on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tapaustutkimuksena. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on kuvata todellisen elämän tilanteita ja hyväksyä erilaisten todellisuuksien olemassaolo. Tutkimusmenetelmänä kvalitatiivinen menetelmä mahdollistaakin kohteen kokonaisvaltaisen tarkastelun. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2007, 157.) Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, miten palvelumuotoilua toteutetaan, joten laadullisen tapaustutkimuksen koettiin olevan tutkimuksen kannalta paras tutkimusmenetelmä. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla kyettiin löytämään ja paljastamaan tutkimuskysymykseen liittyviä tosiasioita, eikä siinä keskitytty kvantitatiiviseen väittämien todentamiseen (Hirsjärvi ym., 2007, 157).

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä hyödynnettiin yksilöhaastattelua, sillä se soveltui parhaiten asetettuun tutkimuskysymykseen. Haastattelutilanteessa olivatkin läsnä vain haastattelija ja haastateltava. Haastattelumuodoksi valittiin teemahaastattelun, jonka avulla kerättiin tutkimuksen primaariaineisto. Teemahaastattelu on haastattelumuotona puolistrukturoitu, eli haastattelurunko on laadittu huolella valittujen laajempien teemojen pohjalta. Kysymysten esittämisjärjestyksestä ei ole teemahaastattelussa päätetty etukäteen, vaan menetelmä sallii mahdollisimman vapaan ja luontevan vuorovaikutuksen haastattelutilanteessa. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 47-48; Hirsjärvi & Hurme 1995, 8.) Haastattelua voidaan pitää perusteltuna aineistonkeruumenetelmänä, sillä vähäisen aiemman tutkimuksen vuoksi tutkija ei voinut tietää vastausten suuntaa, ja saatavia vastauksia haluttiin selventää lisäkysymysten avulla (Hirsjärvi ym., 2007, 200).

Hirsjärvi ja Hurme (2008, 48) korostavat, kuinka teemahaastattelun keskiössä on ihminen ja ihmisten tulkinnat asioista. Haastattelumenetelmänä teemahaastattelussa pyritään näin ollen pääsemään lähelle haastateltavan omia ajatuksia ja kokemuksia. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan palvelua, joka syntyy vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan ja asiakasyrityksen välillä. Teemahaastattelun avulla oli mahdollista havaita, millaisia palvelumuotoilun

elementtejä yrityksen palvelusta löytyy ja syventyä keskustelemaan yksityiskohtaisemmin tärkeimmiksi nousseista teemoista.

Teemahaastattelurunko muodostui neljästä teemasta, jotka olivat palvelun kehittämisprosessi, palvelumuotoilun työkalut ja palvelumuotoiluun osallistuvat tahot, palvelumuotoilun tavoitteet ja asiakaslähtöisyys. Yhteensä haastateltavilta kysyttiin 14 kysymystä, 3-5 kysymystä teemaa kohden. Teemojen lisäksi haastateltavilta kysyttiin kaksi kysymystä taustatekijöistä, jotka käsittelivät aiempaa työkokemusta sekä yrityksen toimintaa. Teemahaastattelurunko pohjautui tutkimuksen viitekehukseen eli siihen, mitä tutkittavasta ilmiöstä tiedettiin jo ennen haastattelujen toteuttamista (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 87-88). Haastattelussa käytettiin myös kuvioita helpottamaan haastateltavan vastaamista. Haastattelurunko ja haastattelussa käytetty apumateriaali on esitetty tutkimuksen liitteinä.

Haastattelun tukena, sekundaariaineistona, käytettiin yritykseltä saatuja sisäisiä dokumentteja, jotka täydensivät teemahaastattelujen avulla saatua aineistoa. Sisäisiä dokumentteja olivat rekrytointivalmennuksessa käytettävä esiintymismateriaali ja palvelutuotokuvaus.

### **3.2 Aineiston keruu**

Tässä tutkimuksessa esimerkkiyrityksenä toimii rekrytointipalveluja tarjoava pienyritys Rami Rätty Oy. Yritys on ollut toiminnassa kesästä 2019 asti ja tarjoaa asiakasyrityksille personoituja henkilöstöratkaisuja. Yrityksen päätuote on tällä hetkellä rekrytointi ja muita palveluja ovat henkilöarvioinnit, uudelleensijoittaminen, työyhteisövalmennus, rekrytointivalmennus ja perehdytysvalmennus. Yritys ei kuitenkaan tarjoa vain palveluja, vaan se pyrkii tarjoamaan asiakkailleen ratkaisuja erilaisiin tilanteisiin. (Rami Rätty Oy, 2020; Rätty, haastattelu, 24.2.2020.) Tästä syystä Rami Rätty Oy tarjoaa mielenkiintoisen näkökulman palvelumuotoilun tutkimiseen.

Tutkimuskysymyksiin vastaamisen kannalta oli relevanttia valita haastateltaviksi kaksi henkilöä, jotka ovat olleet merkittävimmissä rooleissa rekrytointivalmennusta kehittäessä. Aineistoa kerätiin haastattelemalla Rami Rätty Oy:n toimitusjohtajaa Rami Rättyä ja toista yrityksen taustavaikuttajana olevaa henkilöä. Rätty on ollut rekrytointialalla 16 vuotta ja tehnyt sinä aikana rekrytointeja, henkilöstövuokrausta ja jonkin verran valmennuksia (Rätty, haastattelu, 24.2.2020). Toinen haastateltava halusi henkilökohtaisista syistä pysyä

tutkimuksessa anonyyminä ja häneen viitataan tutkimuksessa nimimerkillä haastateltava A. Haastateltava A:lla on myös pitkän linjan kokemus henkilöstöpalveluiden parissa erilaisissa tehtävissä ja sen lisäksi hän on johtanut liiketoimintoja, ollut toimitusjohtajan tehtävissä sekä ollut mukana perustamassa liiketoimintoja. Omien sanojensa mukaan hänen roolinsa prosessissa on ollut toimia Rädyn mentorina. (Haastateltava A, haastattelu, 12.3.2020.)

Ensimmäinen haastattelu toteutettiin yrityksen toimitiloissa helmikuussa 2020, ja se antoi suunnan sille, millaiset havainnot aiemmassa kirjallisuudessa tukevat tätä tutkimusta. Toinen haastattelu toteutettiin puhelinhaastatteluna maaliskuussa 2020. Haastattelujen kestot vaihtelivat 31 minuutista 60 minuuttiin.

### **3.3 Aineiston käsittely ja analysointi**

Haastattelun avulla kerätty aineisto analysoitiin käyttämällä aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Sisällönanalyysissa tulkinnan ja päättelyn avulla empiirisestä aineistosta edetään kohti käsitteellisempää näkemystä koko tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Aineiston käsittely ja analysointi suoritettiin mukaillemalla Tuomen ja Sarajärven (2018) esittelemiä aineistolähtöisen eli induktiivisen aineiston analysoinninvaiheita. Prosessin kaikissa vaiheissa pyrittiin täsmällisyyteen ja varmistamaan haastateltavan sanoman alkuperäisen merkityksen säilyminen analyysin edetessä.

Analysointi aloitettiin litteroimalla molemmat haastattelut. Litteroinnin jälkeen aineistoon perehdyttiin ja sen pohjalta luotiin pelkistetyt ilmaukset, jotka listasin ylös. Tässä tutkimuksessa pelkistetyt ilmaukset luokiteltiin 18 alaluokkaan, joista ne yhdisteltiin 5 yläluokkaan. Yläluokista muodostui 3 pääluokkaa: palvelun kehittämisprosessi, palvelun vaikutus liiketoimintaan ja asiakaslähtöisyys kehittämistyössä. Pääluokkia käsitellään tarkemmin tutkimuksen empiria osiossa. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin käsitteiden kategorisointi on esitetty liitteessä 4.

## 4 EMPIRIA

### 4.1 Palvelun kehittämisprosessi

Aineiston perusteella oli mahdollista tunnistaa useita tekijöitä, jotka osaltaan vaikuttivat rekrytointivalmennuksen muotoutumiseen. Palvelun kehittämisprosessi muodosti analyysivaiheessa selvästi suurimman pääluokan, sillä se koostui neljästätoista alaluokasta. Tutkija koki, että kehittämisprosessi muodostaa kokonaisuuden, jota on mielekästä tarkastella yhtenäisesti alusta loppuun. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään vaihe vaiheelta, miten rekrytointivalmennuksen kehittäminen tapahtui.

#### 4.1.1 Rekrytointivalmennuksen idean synty

Aineiston mukaan idea rekrytointivalmennuksen kehittämiseen syntyi suoraan havaitusta tarpeesta asiakkaiden keskuudessa. Haastateltavat olivat omassa työssään rekrytointipalvelujen parissa huomanneet, että rekrytointiin liittyy yrityksissä hätää, epävarmuutta ja tietämättömyyttä. Rätty oli lisäksi havainnut, että ongelmat rekrytoinnissa eivät linkity suoraan yrityksen kokoon, vaan jopa suurilla yrityksillä oli huomattavia puutteita rekrytointien läpiviemisessä.

*"Olen huomannut, miten paljon yrityksillä, siis isoilla yrityksilläkin, on puutteita rekrytoinnissa, koska ne ajattelee, että pistetään toi vaikka hoitamaan rekrytointeja, että kuinka vaikeeta se voi muka olla--" (Rätty)*

Suurimpia ongelmia rekrytointiprosessissa aiheutti etenkin lainsäädännön hallinta sekä työhaastattelun toteuttaminen. Molemmat haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, ettei yrityksissä hallita riittävän hyvin uuden työntekijä palkkaamiseen liittyviä lakeja ja asetuksia. Aineistosta ilmenee, että yrityksillä ei ole myöskään riittävää käsitystä siitä, mitä haastattelutilanteessa saa kysyä ja miten haastattelutilanne tulisi ylipäättään hoitaa. Rätty kuvasi, kuinka työhaastattelussa ilmenee usein vastakkainasettelu haastattelija ja haastateltavan välillä. Tällöin haastattelutilanteesta saattaa muodostua haastateltavalle epämiellyttävä kokemus, eikä haastattelusta silloin saada irti olennaisia tietoja haastateltavasta.

*”--edelleen yrityksissä se on vähän semmonen ristikuulustelu se haastattelu. Hakija tulee epätietoisuudessa sinne ja yhtäkkiä siel on kolme haastattelijaa vastassa. Ja nimenomaan vastassa, ne istuu siellä pöydän toisella puolella ja he kysyy hirveesti erilaisia kysymyksiä... ” (Räty)*

Haastattelun ja lainsäädännön lisäksi molemmat haastateltavat nostivat esiin rekrytointiongelmia yrityksissä, joilla ei ole omaa henkilöstöhallinnosta huolehtivaa yksikköä. Rekrytointeja suorittavalla henkilöllä ei ole useinkaan rekrytointiin ja uuden työntekijän palkkaamiseen liittyviä tietoja ja taitoja. Rekrytointia ei myöskään osata välttämättä ajatella toimintona, joka vaatisi erityisosaamista, vaan rekrytoinnin merkitystä saatetaan jopa vähätellä yrityksissä. Rädyn mukaan ongelmia aiheuttaa myös yritysten nopea kasvu, jonka positiiviset vaikutukset voidaan helposti pilata, jos yrityksessä ei osata huolehtia uuden työvoiman hankkimisesta tai hoitaa työsuhteasioita työsuhteen solmimisen jälkeen.

Haastateltava A nosti esiin tärkeän näkökulman siitä, ettei yrityksissä välttämättä tiedetä, mitä rekrytointiprosessi oikeasti pitää sisällään. Hänen mukaansa yrityksiä saatetaan huijata ostamaan kalliita rekrytointipalveluja, mutta todellisuudessa yritykset eivät ole kykeneviä arvioimaan heille myydyin palvelun sisältöä. Rekrytointikoulutuksen tarkoitus oli havainnollistaa asiakkaille rekrytointiprosessin todellinen sisältö ja tuoda markkinoille sitä kautta lisää rehellisyyttä.

*”--mun näkemyksen mukaan yksi tärkeä tän koulutuksen anti yrityksille onkin se tiedon lisääminen siitä, että mitä tää rekrytointi pitää sisällään ja mitä siitä kannattaa maksaa. Toisaalta myöskin avaa sen työmäärän, että välillä kannattaa maksaa, koska tää oikeasti vie aikaa ja resursseja.” (Haastateltava A)*

Rekrytointiprosessille nousi aineistosta esiin kaksi tärkeää tavoitetta. Ensimmäisen sen tarkoitus on opettaa yrityksiä hoitamaan rekrytointiprosesseja itse ja tarjota asiakkaalle siihen tukea. Toiseksi rekrytointikoulutus havainnollistaa rekrytointiprosessin sisällön, jotta asiakasyritykset osaisivat arvioida mahdollisesti ostamaansa rekrytointipalvelua.



#### 4.1.2 Rekrytointikoulutuksen suunnittelutyö

Aineiston mukaan rekrytointikoulutuksen kehittämistyössä oli aktiivisesti mukana kaksi henkilöä, Rätty ja hänen mentorinsa (Haastateltava A). Rätty oli lisäksi hankkinut ideoita kehittämistyöhön yrityksensä sidosryhmiltä, kuten asiakkailta. Alkuun suunnittelu- ja kehitystyötä toteutettiin muutaman kuukauden ajan säännöllisillä tapaamisilla, joissa ideoitiin erilaisia vaihtoehtoja rekrytointikoulutuksen toteuttamiseen. Haastateltava A kertoi, että aluksi he eivät edes kirjoittaneet mitään, vaan pyrkivät havainnollistamaan tilanteita ja keskusteluja, joita molemmat olivat käyneet omassa asiakasrajapinnassaan. Rätty puolestaan kertoi, kuinka he pyrkivät aluksi myös selvittämään kilpailijoiden kautta, miten rekrytointivalmennuksia on aikaisemmin järjestetty.

Suunnitteluvaiheessa työvälineet olivat melko yksinkertaisia ja perinteisiä prosessityökaluja. Niiden tehtävä oli havainnollistaa palvelun kehittämisprosessia. Haastateltava A kuvaili, että sen jälkeen, kun rekrytoinnista oli keskusteltu esimerkkien avulla, se alkoi hahmottua ikään kuin aikajanaksi. He alkoivat ymmärtää mitä eri kohtia rekrytointiin kuuluu, millaisia ongelmia eri vaiheissa on, millaista lainsäädäntöä eri vaiheet sisältävät, ketä eri vaiheissa on toimijoina ja miten kauan eri vaiheet kestävät. Aineistossa kuvataan, kuinka haastateltavat käyttivät suunnittelutyössä apuna erilaisia laatikoita, aikajanoja ja post it -lappuja. Rekrytointikoulutus muodostui näiden suunnittelutyössä havaittujen vaiheiden päälle ja visualisoinnin avulla palvelua oli helpompi lähteä kehittämään valmiimmaksi.

*”No oikeestaan, kun mä oon ollut prosessityössä aikasemminki niin mulla oli ihan normaalit prosessityökalut. Eli siis tavallaan semmoset laatikot ja aikajanat, hyvin hyvin simpelit.”* (Haastateltava A)

Haastateltava A koki, että erilaisten työkalujen käyttämisen suurin hyöty oli tuttujen asioiden havainnollistaminen. Myös haastateltava Rätty koki erityisen hyödylliseksi Haastateltava A:n tekemän asioiden visualisoinnin. Molemmat haastateltavat ovat työskennelleet rekrytointialalla pitkään, joten rekrytointiprosessin läpi vieminen on heille jo rutiini. Työkalut auttoivat heitä hahmottamaan kohta kohdalta, mitä rekrytointiprosessin eri vaiheet pitävät sisällään, ja millaisia syy-seuraussuhteita asioilla on.

Aineistossa kuvataan, kuinka asiakasymmärryksen kartoitus oli tärkeä osa suunnittelutyötä. Jo suunnitteluvaiheessa haastateltiin eri sidosryhmiä ja kysyttiin heidän mielipiteitään siihen, miten rekrytointivalmennus olisi paras toteuttaa ja millaisia ulottuvuuksia siihen olisi syytä ottaa mukaan. Tässä kohtaa vertailtiin myös erilaisien toteutusvaihtoehtojen toimivuutta. Haastateltava A totesi, että koska he tekivät paljon töitä projektin parissa, myös materiaalia alkoi kertyä tavattoman paljon. Aluksi rekrytointivalmennuksen oli tarkoitus olla 8 tunnin luento, mutta lopulta palvelun kehittäjät olivat päätyneet siihen lopputulokseen, että se ei palvele asiakkaiden tarpeita. Liian pitkän valmennuksen riskinä olisi ollut se, että asiakasyritykset eivät kykenisi omaksumaan siellä käsiteltyjä asioita.

*"Me ollaan molemmat rekrytointi-ihmisiä, niin sitten kysyttiin vähän muiltakin osapuolilta. Mitkä on tavallaan meille itsestään selvyyksiä, niin meinas jäädä pois siitä valmennuksesta, koska ei olisi koskaan osannu ajatella--." (Räty)*

#### **4.1.3 Rekrytointivalmennuksen konseptointi valmiiseen muotoon**

Prosessin edetessä rekrytointivalmennuksen toteutustavaksi valikoitui neljä tuntia kestävä luentokokonaisuus, jonka lisäksi siihen sisältyi 1-2 tunnin vierailu asiakasyrityksessä. Luentokokonaisuuden aikana oli tarkoitus käsitellä yksitoista tärkeintä rekrytointivaihetta, jotka he olivat löytäneet kehitysprosessin aikana. Vierailun tarkoitus oli puolestaan mahdollistaa asiakaslähtöisempien ja toimialakohtaisempien kysymysten esittäminen ja niihin vastauksien etsiminen. Rekrytointivalmennuksen kehitysvaiheessa siitä eriytyi VIP-rekrytointivalmennus, joka sisällöltään eroaa hieman tavallisesta valmennuksesta. VIP-valmennukseen kuuluu ainoastaan henkilökohtainen käynti asiakasyrityksessä, joka tekee siitä asiakkaalle räätälöidymmän ja matalamman kynnyksen palvelun. Myös palvelun hinta on hieman edullisempi luennon puuttumisen johdosta.

Aluksi palvelun kaksi kehittäjää harjoittelivat luennointia muutaman kerran kahdestaan, jonka jälkeen he järjestivät pilottiryhmän asiakaskokemuksien saamiseksi ja palvelun viimeistelemiseksi. Haastateltava A kertoi, että pilotin tarkoituksena oli selvittää, miten asiakasyritykset kokivat rekrytointivalmennuksen, ja miten palvelun kehittäjät itse onnistuvat esityksen läpiviemisessä.

Aineiston mukaan pilottivaiheessa oli mukana seitsemän asiakasta erilaisista yrityksistä sekä kaupungin työntekijöitä. Yritysten työntekijät toimivat johtotehtävissä tai mahdollisesti hoitivat oman työnsä ohella rekrytointeja. Rädyn mukaan asiakkaat oli pyritty valitsemaan niin, että heiltä saataisiin mahdollisimman totuudenmukaista palautetta palvelusta, ja palveluun saataisiin heidän kauttansa ulkopuolisen näkökulma. Haastateltava A kuitenkin hieman kritisoi sitä, että yritykset olivat jo aiemmin Rädylle tuttuja ja koki, että anonyymilta yleisöltä olisi voinut saada oikeampaa palautetta.

Pilotista saatu palaute oli lähtökohtaisesti vain positiivista. Erityisesti asiakkaat ilahtuivat siitä, että rekrytointivalmennus sisälsi henkilökohtaisen vierailun omassa organisaatiossa. Haastateltava A oli kuitenkin sitä mieltä, että saatu palaute oli liian hyvää, jotta he olisivat voineet kehittää palvelua sen pohjalta. Hän odottaakin innolla tulevia valmennuksia, jossa yleisö ei ole entuudestaan tuttu. Lisäksi hän odottaa kahden keskisiä rekrytointiprosessin rakentamisia asiakasyrityksissä. Niiden pohjalta olisi mahdollisuus saada käsitys siitä, miten rekrytointia hoitavat henkilöt kokevat valmennuksen tukeneen heidän työtään, verrattuna siihen tilanteeseen, kun he eivät vielä olleet käyneet valmennusta.

*”Mä ehkä vähän kritisoin, että ne oli kaikki Ramille niin kovin tuttuja. Voi olla jopa, että kritiikki ei irronnut sitten välttämättä niin herkästi, kun se olis irronnut, jos siinä olis ollu ulkopuolisia.”* (Haastateltava A)

Myös jatkossa asiakaskokemukset tulevat kehittämään palvelua, sillä palveluntarjoaja Rätty aikoo kysyä palautetta jokaiseen valmennukseen osallistujalta. Haastateltava A kuitenkin korosti, että saatu palaute pitää käsitellä tapauskohtaisesti ja ottaa huomioon aina kokonaisuus. Palautekysely on syytä laatia niin, että se ohjaa kehittävään palautteeseen. Jos kehittävää palautetta alkaa tulla asiakkailta paljon, on haastateltava A:n mukaan syytä arvioida, miten palvelua voitaisiin kehittää. Aineistossa kuvataan, kuinka palvelun on kehityttävä ja muovauduttava koko ajan vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin.

*”Mä en näe, että palvelumuotoiltu tuote on koskaan valmis siinä mielessä.”*  
(Haastateltava A)

#### 4.1.4 Rekrytointikoulutuksen markkinointi ja asiakaskunta

Haastatteluhetkellä palvelusta ei ollut järjestetty vielä yhtään maksullista versiota pilottivaiheen jälkeen, mutta ensimmäiset olivat jo suunnitteilla. Aineiston mukaan palvelun markkinointi oli kuitenkin jo aloitettu eri kanavissa. Haastateltava A mainitsi, että palvelun täysimittaisen markkinoinnin esteenä on osittain budjetti, sillä Rätyn on hyvin alussa yrittäjäurallaan. Hänen mukaansa markkinointia onkin yritetty tehdä mahdollisimman paljon ilmaisissa kanavissa. Palvelun markkinoinnin pääasialliset markkinointikanavat ovat LinkedIn, Facebook ja Kauppakamarin verkkojulkaisu. Haastateltava A oli sitä mieltä, että Rätyn on selvästi löytänyt markkina-alueensa. Hänen mukaansa Rätyn kannalta paras markkina-alue on Päijät-Häme ja erityisesti rakentamisen ja teollisuuden toimialat. Fokusoituminen tähän kohderyhmään helpottaa suuntaamaan maksullista markkinointia jatkossa.

Palvelun tärkeimmäksi asiakaskunnaksi Rätyn mainitsi pienet ja keskisuuret yritykset. Hän huomautti, ettei edes halua lähteä kilpailuun suurista asiakasyrityksistä. Haastateltava A puolestaan näki, että asiakasyritykset voi jakaa karkeasti kolmeen ryhmään. Ensimmäiseen ryhmään kuuluvat pitkään toiminnassa olleet perheyrietykset, joihin laajentumisen myötä tarvitsee rekrytoida suvun ulkopuolista työvoimaa. Toisessa ryhmässä ovat ne yritykset, joille ei ole omaa HR-osastoa, jossa päivätyönä rekrytoitaisiin työntekijöitä. Kolmanteen ryhmään kuuluvat vienti- ja alihankintayritykset, joissa on vaihteleva kysyntä. Näissä yrityksissä on ensisijaisen tärkeää kyetä vastaamaan henkilöstötarpeeseen nopeissa kysyntäpiikeissä.

Eri asiakasyrityksillä saattaa olla erilaisia tavoitteita, jotka saavat ne lähtemään mukaan valmennukseen. Haastateltavat ovat samaa mieltä, että rekrytointivalmennus antaa yrityksille varmuutta. Valmennuksen jälkeen yrityksen rekrytoinnit menevät ainakin pääsääntöisesti oikein ja asiakasyritykset saavat rekrytointiin lisää tukea. Haastateltava A nosti esiin myös toisen tekijän, joka saattaa vaikuttaa yritysten päätökseen lähteä mukaan. Useat Rätyn asiakkaat ovat perheyrietyksiä, joissa on käynnissä sukupolvenvaihdos. Nuorempi sukupolvi suhtautuu lähtökohtaisesti positiivisemmin erilaisiin koulutuksiin ja valmennuksiin, jolloin kynnys ostaa palvelu on ehkä aiempaa matalampi. Markkinoinnin, valmennuksen hinnan ja sisällön kohdatessa nuorempi sukupolvi siis ostaa valmennuksia helpommin ja haluaa sitä kautta pitää henkilöstönsä ajan tasalla.

Kuten aiemmin jo mainittiin, asiakasyrityksen tavoite ei välttämättä ole jatkossakaan viedä rekrytointiprosessia läpi yksin. Haastateltava A korosti, että rekrytointivalmennus avaa asiakkaalle rekrytointiprosessin viemät resurssit ja ajan. Tätä kautta yrityksen on helpompi arvioida, olisiko ulkopuolisen avun käyttäminen hyödyllistä, ja mitä siitä kannattaa maksaa.

## **4.2 Palvelun vaikutus liiketoimintaan**

Aineistosta oli mahdollista tunnistaa kolme alaluokkaa, jotka käsittelivät palvelun vaikutusta liiketoimintaan. Palvelun kehittämisellä voitiin nähdä olevan suoria liiketoiminnallisia vaikutuksia, mutta myös spesifimmin yrityksen strategiaan liittyviä vaikutuksia. Lisäksi tähän pääluokkaan tuotiin mukaan kehittäjien arvio prosessin onnistumisesta, sillä onnistuneella palvelun kehittämisprosessilla nähtiin olevan vaikutuksia yrityksen tulevaisuuteen.

Aineistosta käy ilmi, että rekrytointivalmennuksen sekä muiden valmennuksien rooli on merkittävä Rami Rätty Oy:n liiketoiminnan kannalta. Tahtotila on selvästi kasvattaa valmennuksien osuutta tehdystä työstä ja sitä kautta yrityksen liikevaihdosta. Ajatuksen taustalla vaikutti haastateltava Rädyn oma henkilökohtainen kiinnostus palveluiden tuottamiseen, mutta myös niiden tuoma taloudellinen turvallisuus. Valmennukset ovat nimittäin rekrytointeja pitkäkestoisempia ja pysyvämpiä ja luovat sitä kautta taloudellista vakautta yrityksen toimintaan. Haastateltava Rätty linjaa, että hän toivoisi tulevaisuudessa valmennuksien muodostavan puolet hänen liikevaihdostaan tai työmäärästään.

Haastateltava A korosti myös rekrytointivalmennuksen taloudellista kannattavuutta ja suhteellisen hyvää katetta. Hänen mukaansa kyse on korkean lisäarvon asiantuntijapalvelusta, jossa Rätty myy omaa osaamistaan ja tietämystään asiakkaille. Toisaalta rekrytointivalmennus myös sitoo asiakkaita käyttämään yrityksen palveluja. Pelkkä rekrytointipalvelu on hyvin anonyymia toimintaa, joten koulutukset ja valmennukset tuovat asiakkaan lähemmäs yritystä ja sen toimintoja.

Palveluiden kehittämisellä on myös strateginen ulottuvuus. Yritys on melko uusi, joten sen strategiaa ei aiemmin ollut vielä tarkkaan määritelty. Aineistosta käy kuitenkin ilmi, että juuri ennen haastattelua Rätty oli luonut yritykselleen strategian ja koki, että kehitystyö muodostaa melko suuren osan siitä. Hänen tavoitteensa on ehdottomasti saada palvelumuotoilu osaksi yrityksen strategiaa ja sitä kautta tavoittaa liiketoiminnallisia hyötyjä palvelumuotoilun avulla.

Haastattelussa hyödynnettiin Design Ladder -mallia (Liite 3). Rädyn kuvaili rekrytointivalmennuksen kehitysprosessin olleen tason kaksi ja kolme välissä. Tämä tarkoittaa, että muotoilu on tapahtunut yleisiä prosessin suuntaviivoja käyttäen, mutta se ei vielä ole ollut täysin suunnitelmallinen ja tiedostettu prosessi. Tulevaisuudessa Rätty pyrkiikin palvelujen kehityksessä prosessoidumpaan malliin. Haastateltava A näki yrityksen ulkopuolisena asian hieman laaja-alaisemmin. Hänen mukaansa palvelumuotoilua toteutetaan jo nyt tason kolme ja neljä välissä. Palvelumuotoilu on siis selvästi jo prosessin omaista ja osa yrityksen strategiaa. Perusteluiksi Haastateltava A mainitse sen, että koko Rami Rätty Oy:n perustamisen lähtökohta on ollut tehdä toisin kuin suuret yritykset. Hänen mukaansa kaikki palvelutuotteet rakennetaan asiakkaan näkökulmasta.

*”Ei silleen, että tässä on palvelu yksi ja palvelu kaksi, ota tai jätä. Vaan lähdetään katsomaan, että mitä asiakas tarvitsee ja rakennetaan se siitä.”* (Haastateltava A)

Haastateltava A toi esiin haastattelussa myös palvelumuotoilun toisen puolen. Hänen mukaansa palveluiden kehittäminen ja muotoilu asiakkaiden lähtökohdista on myös äärimmäisen raskas tapa pyörittää pientä yritystä. Työmäärä lisääntyy huomattavasti, sillä asiakaslähtöisyys vaatii jatkuvaa aktiivisuutta. Toisaalta hän oli myös sitä mieltä, että tällainen työtapo on siitä huolimatta palkitsevampi.

Kokonaisuudessaan haastateltavat kokivat, että tässä vaiheessa prosessi oli erittäin onnistunut. Haastateltava A korosti, että etenkin heidän valitsemansa työskentelytyyli osoittautui hyväksi. Prosessi oli riittävän vapaamuotoinen, siihen käytettiin paljon aikaa, ja kommunikaatio kehittäjien välillä toimi moitteettomasti.

### **4.3 Asiakaslähtöisyys kehittämistyössä**

Asiakaslähtöisyys muodosti aineistossa vahvasti oman kokonaisuutensa. On selvää, että asiakaslähtöisyys ilmenee myös muissa aineiston osissa, mutta tutkija piti sitä niin merkittävänä ulottuvuutena, ettei asiakaslähtöisyyden yhdistäminen muihin luokkiin tuntunut mielekkäältä. Tästä syystä asiakaslähtöisyyttä kehittämistyössä käsitellään nyt omana osa-alueenaan täydentämässä empirian muita osia.

Läpi aineiston oli havaittavissa, kuinka lähes yrityksen kaikki toiminta pohjautuu asiakaslähtöisyyteen. Rekrytointivalmennuksen kehitystyön lähtökohta oli, ettei valmis valmennus saa olla asiakkaan näkökulmasta raskas, vaan sen on tarkoitus palvella erilaisten asiakkaiden tarpeita mahdollisimman hyvin. Haastateltava Rätty tiedosti myös sen tosiasian, että valmennukseen saattaa osallistua henkilöitä hyvin erilaisista lähtökohdista. Silloin korostuu hänen ammattitaitonsa ja kykynsä sopeuttaa valmennus vastaamaan myös heidän tavoitteitaan.

*"--siellä saattaa olla isompienkin yritysten ihmisiä, jotka on tehnyt rekrytointeja jopa enemmän kuin minä... niin mun pitää miettiä, että mä en puhu ihan höpöhöpöä, vaan että nekin ihmiset sais siitä jotain. Se ehkä on sitä räätälöintiä."*  
(Rätty)

Mielenkiintoinen aineistosta esiin nouseva asia oli asiakaslähtöisyyden toteuttaminen henkilökohtaisilla vierailuilla asiakasyrityksessä aina kun mahdollista. Haastateltava Rätty korosti, että hän eri palvelujensa puitteissa pyrkii aina vierailemaan asiakkaan luona. Syy vierailuun oli tietysti hyvän asiakaskokemuksen luominen, mutta myös uusien ideoiden herättäminen yrityksen toimintaan. Keskusteluista asiakkaiden kanssa saattoi syntyä ideoita uusille palveluille tai vanhojen palvelujen kehittämiseksi. Haastateltava A kuvasi, kuinka asiakaslähtöisyys näkyy yrityksen arjessa ja ilmenee etenkin jatkuvana dialogina asiakasyrityksen kanssa.

*"Aina kun on mahdollista, niin mä haluan mennä käymään. Siinä se oikeastaan näkyy, koska mitä enemmän asiakkaan kanssa juttelee paikan päällä, niin tulee niitä ahaa -elämyksiä puolin ja toisin. Ja yhtäkkiä huomaa, että saatetaan puhua jostain ihan uudesta palvelusta. Sitten me pallorellaan asiakkaiden kanssa niitä ja tehdään yhdessä."* (Rätty)

Asiakaslähtöisyyttä aineistossa edusti myös rekrytointivalmennukseen kuuluva vierailu asiakasyrityksessä, jolloin palvelu räätälöinti kaikkien asiakkaiden tarpeisiin helpottuu. Tämä näkyi tietysti myös VIP-rekrytointivalmennuksessa, joka oli alusta asti räätälöity asiakasta varten.

Aineiston perusteella voidaan todeta, että asiakaslähtöisyyden toteuttaminen on tärkeä osa yrityksen toimintaa sekä palvelujen, kuten rekrytointivalmennuksen, kehitystä. Tämä ilmenee

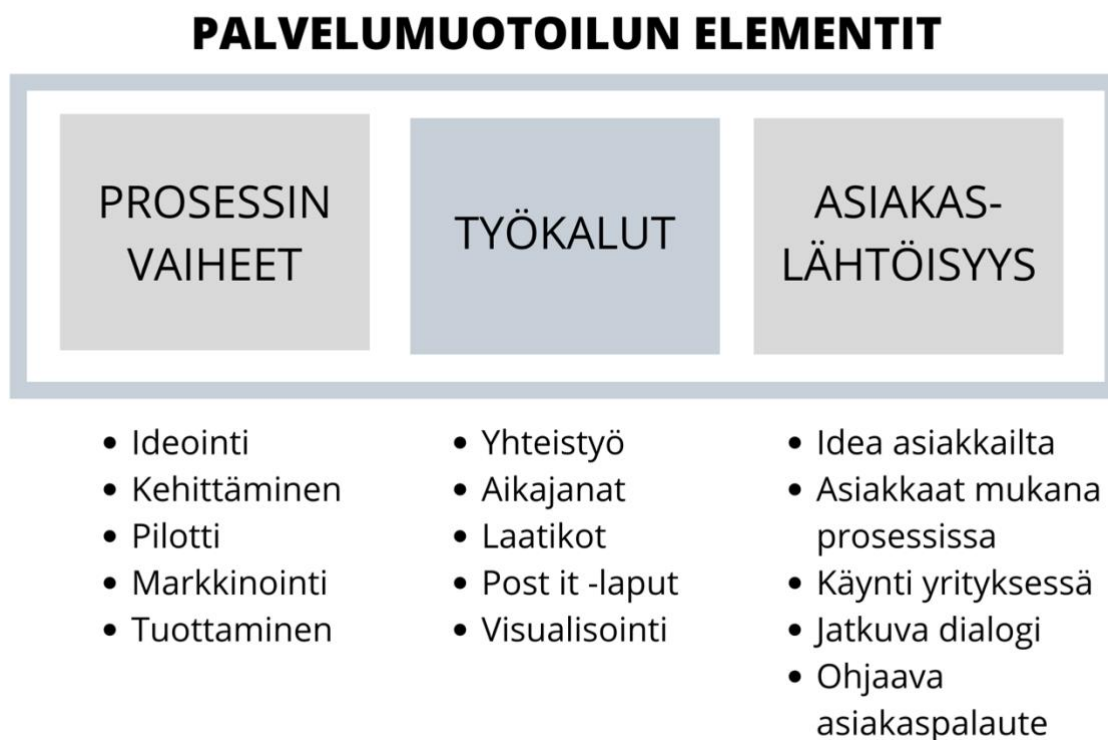
myös sekundaariaineistona hyödynnettävistä palvelutuotekuvauksesta, jossa asiakkaalle myydään ennen kaikkea ratkaisuja.



## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

### 5.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen päätutkimuskysymyksen mukaisesti, tutkimuksen tarkoitus oli tutkia, miten palvelumuotoilua hyödynnettiin rekrytointikoulutuksen kehittämisprosessissa. Tutkimuskysymystä tarkennettiin alakysymyksillä, joista yksi käsitteli palvelumuotoilun elementtejä. Tarkastellessa rekrytointivalmennusta palvelumuotoilun kontekstissa, havaittiin, että sen kehittämisprosessissa oli selviä palvelumuotoilun elementtejä (Kuvio 3). Aineiston pohjalta tunnistetut elementit oli mahdollista jakaa kolmeen pääluokkaan: prosessin vaiheisiin, työkaluihin ja asiakaslähtöisyyteen. Todellisuudessa nämä luokat ovat osittain päällekkäisiä ja niillä on vaikutusta toisiinsa.



**Kuvio 4** *Palvelumuotoilun elementit rekrytointivalmennuksessa*

Palvelumuotoiluprosessin voidaan ajatella koostuvan karkeasti viidestä toisiaan seuraavasta vaiheesta; löydä, määritä, kehitä, tuota ja arvioi (Tuulaniemi, 2011; Koivisto ym., 2019). Rekrytointivalmennuksen kehittäminen alkoi havaitusta tarpeesta, jonka haastateltavat olivat

omassa työssään asiakasrajapinnassa huomanneet. Löydä- vaihe tapahtui osittain jo ennen kuin päätös palvelun kehittämisestä oli edes tehty. Kehittämisprosessin alussa on kriittistä kerätä tietoa sekä markkinoista että asiakkaista (Goey ym., 2019, 725). Haastateltavat tekivät kartoitustyötä oman työnsä ohessa ja pyrkivät hahmottamaan, mitä ongelmaa todellisuudessa ollaan ratkaisemassa. He havaitsivat, että kysyntää ja tarve rekrytointivalmennukselle on olemassa, joten palvelua lähdettiin suunnittelemaan pidemmälle.

Design Councilin tuplatimanttiprosessimallin mukaisesti määrittämisvaiheessa kerätty asiakasymmärrys analysoidaan ja kehittämisvaiheessa sen pohjalta kehitetään vaihtoehtoisia ratkaisutapoja. Määrittämis- ja kehittämisvaiheita ei ollut täysin mahdollista erottaa toisistaan, sillä määrittäminen oli tapahtunut osittain jo löydä-vaiheen yhteydessä. Palvelumuotoilumallien heikkous on juuri se, että niissä eri vaiheiden välille tehdään selkeät erot, vaikka todellisuudessa näin ei ole (Goey ym., 2019, 724). Osittain erottamisen vaikeuteen saattaa vaikuttaa myös haastateltavien pitkä työhistoria alalla, jolloin asiakasymmärryksen kartoittaminen ja analysoiminen on jo osa arkipäiväistä työtä. Voidaan siis ajatella, että heillä oli kehittämisvaihetta varten tiedossa asiakastarpeet (Koivisto ym., 2019, 43) ja he kykenivät niiden pohjalta ideoimaan erilaisia vaihtoehtoja rekrytointivalmennuksen toteuttamiseksi. Tässä vaiheessa kysyttiin mielipiteitä eri sidosryhmiltä, mutta varsinaista palvelumuotoilulle tyypillistä yhteistyötä sidosryhmien ja muiden asiantuntijoiden kanssa ei ollut havaittavissa (Koivisto ym., 2019, 46.)

Palvelun tuottamisvaihe oli rekrytointivalmennuksen osalta erittäin selkeä. Palvelu muotoutui lopulliseen muotoonsa melko helposti, ja sitä testattiin asiakkailta pilotin muodossa. Pilotin tärkein tehtävä on testata käytännössä, toimiiko palvelu (Koivisto ym., 2019, 46). Pilotin jälkeen palvelun markkinointi aloitettiin ja sitä alettiin tuottaa maksaville asiakkaille. Palvelusta ei toistaiseksi kuitenkaan ole vielä suoritettu palvelumuotoilun viidettä vaihetta eli arviointia. Koska kritiikkiä ei vielä pilotin jälkeen saatu, eikä rekrytointivalmennuksesta ollut järjestetty yhtään maksullista versiota, jää arviointi tämän tutkimuksen jälkeiseen aikaan. Olisi kuitenkin tärkeää, että kehitysprosessia ja sen onnistumista arvioitaisiin ja palvelua kehitettäisiin edelleen asiakaskokemusten perusteella (Tuulaniemi, 2011).

Palvelumuotoilun elementtejä on havaittavissa myös rekrytointivalmennuksen kehityksessä käytetyissä työkaluissa. Vaikka haastateltavat eivät itse käyttäneet kyseistä termiä, heidän suunnittelussa käyttämänsä työkalut muistuttavat hyvin paljon blueprinting konseptia.

Blueprintingissä tarkoituksena on pohtia, millaisia eri vaiheita palveluun kuuluu, kuinka kauan mikäkin vaihe kestää ja miten eri vaiheet ovat yhteydessä toisiinsa (Shostack, 1982). Lisäksi haastateltavat pyrkivät selkeästi visualisoimaan suunnitteluprosessia. Miettisen (2014) mukaan suunnitteluprosessin visualisointi on tärkeä osa palvelumuotoilua. Muut elementit eivät olleet joko palvelun kehittämisen kannalta ja palvelumuotoilun näkökulmasta niin merkittäviä, että ne olisivat vaikuttaneet tutkimustuloksiin. Palvelumuotoilun pohjautuessa vahvasti käytettyihin työkaluihin, voidaan todeta, että tutkimuksen kohteena olevassa palvelussa niiden käyttö on ollut suhteellisen vähäistä.

Tutkimuksen toinen alakysymys oli: *Miten asiakaslähtöisyys ilmenee rekrytointivalmennuksessa?* Gulatin (2005) mukaan asiakaslähtöisyys saattaa muodostua koko yrityksen toimintaa ohjaavaksi lähtökohdaksi, jolloin se muuttuu asiakaskeskeiseksi. Aineiston perusteella Rami Rätty Oy:n toiminnan perustavanlaatuinen ajatus on juurikin asiakaskeskeisyys. Se ilmeni myös rekrytointivalmennuksen kehittämisprosessissa, sillä asiakkaiden rooli prosessin eri vaiheissa oli erittäin tärkeä ja asiakkaiden kanssa käydään jatkuvaa dialogia. Palvelumuotoilu mahdollistaa näin ollen asiakkaiden osallistumisen yrityksen arvonluontiprosessiin (Miettinen, 2014). Asiakaslähtöisyyttä rekrytointivalmennuksessa edustaa myös henkilökohtainen rekrytointiprosessin kehittäminen asiakasyrityksessä. Asiakaslähtöisyys ei siis ilmene vain palvelun kehittämisprosessissa, vaan myös valmiissa palvelussa. Asiakkailta kerätty ohjaava asiakaspalaute mahdollistaa palvelumuotoilun jatkumisen ja palvelun kehittymisen myös jatkossa.

Palvelumuotoilun elementtien ja asiakaslähtöisyyden lisäksi tutkimuksen tavoite oli tutkia: *Millaisia liiketoiminnallisia vaikutuksia palvelumuotoilulla on?* Muotoiluajattelun voidaan ajatella olevan kilpailukyvyn tuottaja sekä uudenlaisen arvonluoja (Miettinen, 2014, 11). Tarkoituksena onkin luoda palvelu, joka sopii sekä asiakkaan tarpeisiin että palveluntarjoajan liiketoiminnallisiin tavoitteisiin (Koivisto ym., 2019, 34). Haastateltavat korostivat, että palvelumuotoilun avulla saatava hyöty on erityisesti taloudellinen. Toisaalta palvelumuotoilulle tyypillinen syvälinen asiakasymmärryksen kartoittaminen ja asiakkaan ongelmien luova ratkaisu (Koivisto ym., 2019, 34) koettiin myös raskaaksi tavaksi pyörittää liiketoimintaa. Liiketoiminnallisesta näkökulmasta palvelumuotoilu siis mahdollisti taloudellista vakautta, mutta sen varjopuolena oli asiakaslähtöisyyteen perustuva raskaus.

Tutkimuksen tulosten pohjalta voidaan sanoa, että palvelumuotoilun kontekstissa kyetään tarkastelemaan myös pienen yrityksen palvelun kehittämisprosessia. Vaikka palvelumuotoilu ei olisi vielä kehittämistyön strategisena lähtökohtana, voidaan palvelumuotoilun avulla saavuttaa monia hyötyjä, kuten taloudellista vakautta. Rekrytointivalmennus on korkean lisäarvon asiantuntijapalvelu, jolla on selviä liiketoiminnallisia vaikutuksia. Tutkimustulokset myös todistavat haastateltavien oman arvion palvelumuotoilun tasosta oikeaksi, sillä rekrytointivalmennuksen kehittäminen on selvästi noudattanut jo prosessinomaista palvelumuotoilua.

## 5.2 Yhteenveto

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia palvelumuotoilun hyödyntämistä rekrytointivalmennuksen kehittämisprosessissa. Tavoite oli kiteytetty päätutkimuskysymykseen ja kolmeen alatutkimuskysymykseen, joiden avulla pyrittiin selvittämään: miten palvelumuotoilua hyödynnettiin, mitä palvelumuotoilun elementtejä nousi esiin, miten asiakaslähtöisyys ilmeni prosessissa ja lopuksi, millaisia liiketoiminnallisia vaikutuksia palvelumuotoilulla oli yritykselle. Tutkimuskysymyksiä lähestyttiin palvelumuotoilun kirjallisuuden avulla, ja kirjallisuudesta muodostui tutkimuksen teoreettinen pohja. Kirjallisuusosuudessa käsiteltiin tutkimuksen kannalta kriittisiä teemoja, kuten palvelumuotoiluprosessia, palvelumuotoilun liiketoiminnallisia vaikutuksia, palvelumuotoilun työkaluja sekä asiakaslähtöisyyttä.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena case-yritys Rami Rätty Oy:ssä. Tutkimuksessa käytetty aineisto kerättiin haastattelemalla kahta rekrytointivalmennuksen kehitystyössä mukana ollutta henkilöä. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, joissa haastateltaville annettiin mahdollisuus kertoa prosessista hyvin vapaamuotoisesti, tutkijan ennalta päättämien neljän teeman pohjalta (Liite 1). Tutkimusaineiston analysoinnissa ja tulkinnessa esiin nousi kolme pääluokkaa: palvelun kehittämisprosessi, palvelun vaikutus liiketoimintaan sekä asiakaslähtöisyys kehittämisstyössä. Tutkimuksen empiriaosiossa tuotiin esiin näihin liittyviä kriittisiä teemoja, joita aineistosta nousi esiin.

Tutkimuksen johtopäätöksissä vastattiin aiemman kirjallisuuden ja kerätyn aineiston pohjalta tutkimuksen tavoitteisiin ja asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Aineistosta esiin nousseet elementit oli mahdollista kiteyttää kolmeen pääluokkaan: prosessin vaiheisiin, työkaluihin ja

asiakslähtöisyyteen. Vertaamalla esiin nousseita elementtejä palvelumuotoilun aiempaan kirjallisuuteen, oli mahdollista todeta, että rekrytointivalmennuksen kehittämisprosessissa oli selviä palvelumuotoilun piirteitä ja tutkijan arvion mukaan prosessia voitiin kutsua palvelumuotoiluksi.

Mielenkiintoista tutkimuksen tuloksissa oli se, että palvelumuotoilun vaikutukset liiketoimintaan olivat moninaiset. Palvelumuotoilun tuotteen avulla oli mahdollista saavuttaa taloudellista vakautta, mutta vahvaan asiakslähtöisyyteen perustuva palvelumuotoilu oli myös raskas tapa hoitaa yrityksen toimintoja ja prosesseja. Mielenkiintoista oli myös se, että päätös käyttää palvelumuotoilulle tyypillisiä prosessin vaiheita ei ollut yrityksen strateginen lähtökohta, vaan se oli syntynyt ikään kuin asiakslähtöisyyden kautta. Näin ollen palvelumuotoilun voidaan ajatella olevan yksi tapa toteuttaa palveluiden kehittämistä, riippumatta siitä, käytetäänkö prosessista nimeä palvelumuotoilu.

### **5.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusmahdollisuudet**

Tutkimuksen tulosten tulkinnassa on otettava huomioon, että ne perustuvat vain yhden tutkijan tekemiin havaintoihin. Lisäksi kyseessä oli laadullinen tutkimus, joten haastateltavien valinnalla ja kysymysten asettelulla voi olla vaikutusta tutkimuksen lopputulokseen. Tutkimuksen avulla oli mahdollisuus kerätä ainutlaatuista tietoa yhden palvelun kehittämisprosessin palvelumuotoilun elementeistä. Eri organisaatiosta tai eri palvelusta tehty tutkimus saattaisi kuitenkin tuottaa hyvin erilaisia tuloksia. Tutkimustuloksia ei voida näin ollen yleistää koskemaan yleisesti palvelumuotoiluprosessia, vaan ne on sidottu tutkimuksen kontekstiin.

Tulosten tulkinnassa huomioitavaa on myös se, että haastateltavat olivat molemmat olleet päävastuussa tutkimuksen kehittämisessä. Lisäksi toinen haastateltava oli case-yrityksen toimitusjohtaja. Haastateltavilla oli siis näin ollen riittävä tietämys kehittämisprosessista, mutta toisaalta kyseessä oli heidän subjektiivinen näkemyksensä aiheesta. Tutkimustuloksia voidaan kuitenkin pitää melko luotettavina, sillä haastateltavien näkemykset olivat hyvin yhtenäisiä.

Tutkimuksessa havaittiin, että palvelun kehittämisprosessissa oli selviä palvelumuotoilun elementtejä. Tutkimus ei kuitenkaan tarjonnut näkökulmaa siihen, miten asiakas koki

muotoillun palvelun. Jatkotutkimuksen kannalta voisi olla mielenkiintoista laajentaa tutkimusta käsittelemään myös asiakkaiden kokemuksia prosessista ja sen kehittamisestä, etenkin koska kyseessä on yritykseltä yritykselle suoritettu palvelu.

## LÄHTEET

- Bijker, W. E. (1995). *Of bicycles, bakelites, and bulbs : Toward a theory of sociotechnical change*. Cambridge (Mass.): MIT Press.
- Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard Business Review; Harv.Bus.Rev.*, 86(6), 84-+.
- Brown, T., & Katz, B. (2009). *Change by design : How design thinking can transform organizations and inspire innovation*. New York (N.Y.): HarperCollins Publishers.
- De Goey, H., Hilletoft, P., & Eriksson, D. (2019). Design-driven innovation: Exploring enablers and barriers. *European Business Review*, 31(5), 721-743. doi:10.1108/EBR-07-2018-0122
- Design Council. What is the framework for innovation? Retrieved from <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>
- Gulati, R. & Oldroyd, B. (2005). The quest for customer focus. *Harvard Business Review*, 83(4), 92-101.
- Gulati, R. (2007). Silo busting: How to execute on the promise of customer focus. *Harvard Business Review*, 85(5), 98-108.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (1995). *Teemahaastattelu*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu : Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita* (13th ed.). Helsinki: Tammi.
- Kajjala, M. (2016). *Rekrytointi : Tehtävään vai yhtiöön?*. Helsinki: Alma Talent.
- Kauhanen, J. (2012). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen* (10th ed.). Helsinki: Talentum.
- Koivisto, M., Säynäjäkangas, J., & Forsberg, S. (2019). *Palvelumuotoilun bisneskirja*. Helsinki: Alma Talent.
- Lim, C., & Kim, K. (2018). Experience design board: A tool for visualizing and designing experience-centric service delivery processes. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 45, 142-151. doi:10.1016/j.jretconser.2018.07.021
- Miettinen, S. (2014). *Muotoiluajattelu*. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Miettinen, S. (2011). *Palvelumuotoilu : Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen* (2nd ed.). Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

- Miettinen, S., & Koivisto, M. (2009). *Designing services with innovative methods*. Kuopio: Kuopio Academy of Design.
- Morelli, N. (2009). Service as value co-production: Reframing the service design process. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 20(5), 568-590. doi:10.1108/17410380910960993
- Pretlow, C., & Sobel, K. (2015). Rethinking library service: Improving the user experience with service blueprinting. *Public Services Quarterly*, 11(1), 1-12. doi:10.1080/15228959.2014.967826
- Rami Rätty Oy. (4.3.2020) Haettu osoitteesta: [www.ramiraty.fi](http://www.ramiraty.fi)
- Ramlau, U. H. (2004). In denmark, design tops the agenda. *Design Management Review*, 15(4), 48-54. doi:10.1111/j.1948-7169.2004.tb00182.x
- Stickdorn, M., & Schneider, J. (2012). *This is service design thinking : Basics - tools - cases*. Amsterdam: Bis Publishers.
- Toskovic, T. (2016) A Different View on Service Design: The Perspective of the Participant. Master's Thesis. Aalto University. School of Science. 102 p. Saatavilla: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:aalto-201602161375>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Tuulaniemi, J. (2011). *Palvelumuotoilu*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Viitala, R. (2014). *Henkilöstöjohtaminen : Strateginen kilpailutekijä* (4th ed.). Helsinki: Edita.
- Haastattelut:
- Rätty, R., toimitusjohtaja. Rami Rätty Oy, Orimattila. Haastattelu 24.2.2020, haastattelijana Fanny Hietala. Tallenne kirjoittajan hallussa.
- Anonyymi. Helsinki. Puhelinhaastattelu 12.3.2020, haastattelijana Fanny Hietala. Tallenne kirjoittajan hallussa.



# LIITTEET

## Liite 1: Teemahaastattelurunko

### TAUSTATEKIJÄT

- Lyhyesti työhistoria
- Yrityksen tiedot ja tarjoamat palvelut

### TEEMA 1: PALVELUN KEHITTÄMISPROSESSI

- Prosessin eri vaiheet ja niissä käytetyt menetelmät
- Asiakasymmärryksen kartuttaminen
- Palvelun konseptointi ja vieminen markkinoille
- Palvelun arviointi ja asiakkaan rooli valmiissa palvelussa
- Markkinointi

### TEEMA 2: PALVELUMUOTOILUN TYÖKALUT JA PALVELUMUOTOILUUN OSALLISTUVAT TAHOT

- Prosessissa käytetyt ja käyttämättä jätetyt menetelmät
- Menetelmien hyödyt ja haitat
- Mukana prosessissa olevat tahot

### TEEMA 3: MUOTOILUN TAVOITTEET

- Tärkeimmät tavoitteet palveluntarjoalle
- Tärkeimmät tavoitteet asiakasyritykselle
- Arvio yrityksen tasosta muotoilun suhteen

### TEEMA 4: ASIAKASLÄHTÖISYYS

- Asiakaslähtöisyys yleisesti yrityksen toiminnassa
- Asiakkaiden rooli kyseisessä prosessissa
- Asiakkaiden huomiointi keinot

**Liite 2: Haastattelussa käytetty prosessikaavio**

**Kuvio 5** *Palvelumuotoilun kehittämisprosessi (mukaihen Tuulaniemi, 2011)*

**Liite 3: Haastattelussa käytetty Design Ladder -malli**

*Kuvio 1 Design Ladder -malli (mukaillen Hovgaard Ramlau & Melander, 2004)*

#### Liite 4: Aineistolähtöisen sisällönanalyysin käsitteiden kategorisointi

Alaluokat	Yläluokat	Pääloukat
Palvelun idea	Ongelman määrittely	<b>Palvelun kehittämiproessi</b>
Palvelun määrittely		
Ratkaistava ongelma		
Asiakasymmärryksen kartoitus		
Benchmarking		
Toteutusvaihtoehdot		
Konseptointi	Palvelun kehittäminen	
Verkosto		
Työvälineet		
Asiakaskokemukset		
Valmis palvelu	Valmis palvelu	
Palvelun asiakas		
Markkinointi		
Prosessin arvioiminen		
Suhde strategiaan	Suhde liiketoimintaan	<b>Palvelun vaikutus liiketoimintaan</b>
Suhde liiketoimintaan		
Prosessin onnistuminen		
Asiakaslähtöisyys	Asiakaslähtöisyys	<b>Asiakaslähtöisyys kehittämistyössä</b>