

ASIAKASLÄHTÖISYYS METSÄPALVELUIDEN KEHITTÄMISESSÄ -TYÖKIRJA

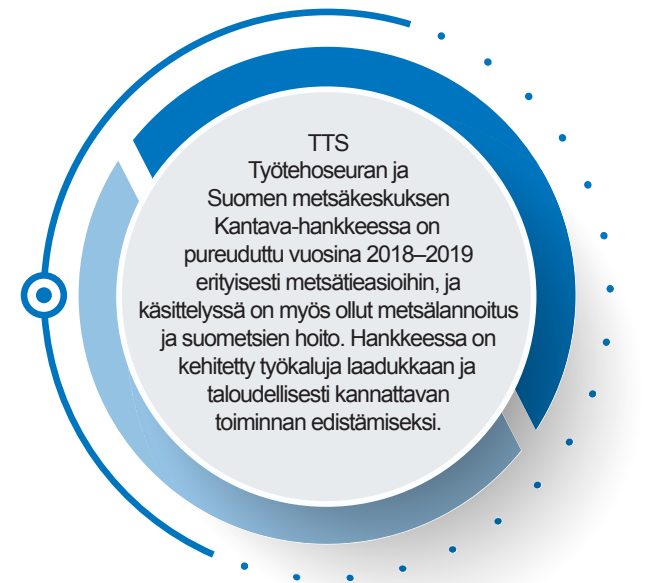
Johdanto

Julkisessa keskustelussa metsät nousevat esiin tämän tästä maailmanlaajuisten haasteiden ja mahdollisuuksien yhteydessä. Metsien hyödyntämiseen kohdistuu runsaasti painetta puupohjaisten tuotteiden kysynnän kasvaessa, ja samaan aikaan metsätalouden vaikutus luonnon monimuotoisuuteen, ilmastonmuutokseen ja esimerkiksi vesistöihin halutaan ottaa entistä paremmin huomioon päätöksiä tehtäessä. Eikä sovi unohtaa myöskään metsien laajaa virkistyskäyttöä, joka on monelle kaikista tärkein metsästä nauttimisen muoto.

Selvää on, että mikäli metsien kasvua halutaan tehostaa ja metsäomaisuutta hoitaa, tarvitaan oikea-aikaisia toimenpiteitä ja osaamista. Metsäpalveluita tarjoavat yritykset ovat tärkeässä asemassa, sillä yhä kaupungistuva metsänomistajakunta tarvitsee varmasti erilaisia palveluita metsänhoitoon ja siihen liittyvän toiminnan suunnitteluun ja toteuttamiseen.

Entä miten kehitetään palvelu, joka ratkaisee asiakkaan ongelman ja johtaa muita palveluntarjoajia parempaan asiakaskokemukseen? Helppoa vastausta ei varmasti ole olemassa, ja asiaa voi lähestyä eri tavoin. Eräs vastaus on palvelumuotoilu. Palvelumuotoilu on kenties hieman vaikeasti lähestyttävästä nimestään huolimatta systemaattinen lähestymistapa yrityksen tarjoamien palveluiden asiakaslähtöiseen kehittämiseen.

Muotoiluajattelun hyödyntäminen, tulevaisuuteen katsominen ja liiketaloudellinen hyöty liittyvät myös vahvasti palvelumuotoiluun. Metsäpalveluita ostavien metsänomistajien ja yritysten tarpeet



Tässä työkirjassa Palvelupolkuja Oy:n
asiantuntemus palvelumuotoilusta on
yhdistetty TTS Työtehoseuran ja
Suomen metsäkeskuksen
metsäosaamiseen. Toivomme työkirjan toimivan
katalyyttinä uusien liiketoimintamallien kehittämiseen!

Työkirjaa ovat olleet kehittämässä
Palvelupolkuja Oy:n Raisa Majjala ja Tero Majjala,
TTS Työtehoseuran Jim Antturi ja Henna Hurttala sekä
Suomen metsäkeskuksen Mika Nousiainen ja Timo Pisto.

Graafinen suunnittelu: Heidi Alamikkela, Valokki Design Oy

ovat moninaisia, ja ylipäättään laatutietoisien kuluttajien vaatimustaso erilaisille palveluille on korkea. Palvelun kehittämisessä asiakaslähtöisyyden lisääminen on tärkeää erilaisten tarpeiden huomioon ottamiseksi. Asiakaslähtöisyys edellyttää halua palvella asiakasta sekä rutkasti tietoa omasta ja potentiaalisesta asiakaskunnasta. Metsänomistajakunta on laaja, noin 600 000 henkilöä käsittävä joukko, joka on luonnollisesti tavoitteiltaan ja tiedoiltaan hyvin moninainen.

Onneksi metsänomistajia on kuitenkin tutkittu melko paljon, ja metsänomistajista on kyetty muodostamaan erilaisia profileja, joiden avulla palvelun tarjoaja voi kehittää palveluitaan vastaamaan parhaiten metsänomistajan tarpeisiin.

Luonnonvarakeskuksen mukaan metsänhoitotöihin käytettiin vuonna 2018 230 miljoonaa euroa ja metsänparannustöihin 22 miljoonaa euroa. Lukemassa ei ole mukana yksityisten metsänomistajien omissa metsissään tekemiä omatoimisia töitä, joten palveluita käytetään jo nykyisellään. Alueellisten metsäohjelmien tavoitteisiin verrattuna useiden työläjien kohdalla kasvun varaa on. Esimerkiksi taimikonhoitorästejä on kertynyt jopa liki 800 000 hehtaaria ja metsäteiden kunnostusmäärissä on jääty viime vuosina ohjelmien tavoitteista.

Työkirjan tarkoituksena on tarjota käyttäjälleen uusia näkökulmia ja työkaluja asiakaslähtöisen ajattelun tuomiseksi entistä vahvemmin osaksi yrityksen arkea!



TTS Työtehoseura on valtakunnallinen koulutus-, tutkimus- ja kehittämisorganisaatio, joka kouluttaa vuosittain noin 8 000 opiskelijaa eri alojen ammattilaisiksi. Lisäksi Työtehoseura toteuttaa vuosittain noin 80 työelämän kehittämisen- ja tutkimushanketta.

<https://www.tts.fi>



Metsäkeskus kerää ja jakaa tietoa Suomen metsistä sekä valvoo metsälainsäädännön noudattamista. Tehtävämme on edistää kestävä metsätaloutta ja alan elinkeinoja sekä neuvoa metsänomistajia metsien ja metsäluonnon hoidossa sekä hyödyntämisessä.

<https://www.metsakeskus.fi>

PALVELUPOLKU.

Palvelupolkuja Oy on palvelumuotoilu, tuotteistamisen ja asiakaskokemuksen asiantuntijayritys, jonka toiminta ohjaa asiakaslähtöinen ajattelu ja empatia. Palvelumuotoilukoulutuksien ohella teemme myös käytännön palvelumuotoiluprojekteja ja sparraamme organisaatioita palvelumuotoilussa ja kehittämisessä.

<http://www.palvelupolkuja.fi>



Maa- ja metsätalousministeriö (MMM) on uudistuvan ja kestävä ruoka- ja luonnonvaratalouden mahdollistaja sekä luotettavien tietovarantojen tuottaja. MMM edistää toiminnallaan YK:n kestävä kehityksen tavoitteiden saavuttamista. MMM on toiminut Kantava-hankkeen rahoittajana.

<https://mmm.fi/etusivu>

Miten käytän työkirjaa?

- C Työkirjan ohjeet ja työkalupohjat auttavat palvelumuotoilussa alkuun pääsemisessä sekä tekevät työkalujen ja menetelmien käytöstä helppoa.
- C Valitut työkalut ja menetelmät ovat käytännön kautta hyväksi havaittuja ja kohderyhmälle sopivia.
- C Työkirjan lopusta löytyy linkkejä, joista löydät lisää tietoa niin metsäalan yrittäjille suunnatuista palveluista kuin palvelumuotoilusta ja asiakaslähtöisestä kehittämisestä.
- C Työkirjassa käytetyt työkalupohjat löydät tästä työkirjasta, mutta ne ovat myös ladattavissa TTS:n verkkosivujen kautta.
- C Työkalupohjien yhteyteen on merkitty suuntaa antavasti, minkä verran menetelmän/työkalun käyttämiseen ja tulosten purkamiseen kannattaa varata aikaa.

● ● ● Työkaluun kannattaa varata **riittävästi aikaa**.

● ● Työkalu vaatii **hieman keskittymistä**.

● Työkalu on **nopea toteuttaa**.

Mitä on PALVELUMUOTOILU?

Palvelumuotoilu

tarkoittaa palvelujen innovointia, kehittämistä ja suunnittelua muotoilun menetelmin ja työkaluin. Palvelumuotoilun keskeisenä tavoitteena on asiakas- ja palvelukokemuksen käyttäjälähtöinen kehittäminen siten, että palvelu vastaa sekä asiakkaiden tarpeita että palveluntarjoajan (liike)toiminnallisia tavoitteita. Palvelumuotoiluprosessiin osallistetaan niin palveluntarjoaja, työntekijät, asiakkaat kuin sidosryhmätkin, hyödyntäen heidän tietämystään kehittämisen tietolähteenä ja palvelun testaajina. Palvelumuotoilu on ihmiskeskeistä kehittämistä parhaimmillaan, kattaen niin ajatustavan, prosessin kuin työkaluvalikoiman. (Miettinen, 2011; Stickdorn, Lawrence, Horness & Schneider, 2018.)

Palvelumuotoilusta on moneksi, eli palvelumuotoilu ei ole toimialasidonnainen, vaan sitä voidaan hyödyntää eri aloilla, kunhan otetaan huomioon toimialalle ominaiset piirteet. Kehittäminen pohjautuu asiakasymmärrykseen ja ihmiskeskeiseen suunnitteluun, toimialasta riippumatta.

“ Jos kaksi kahvilaa ovat vierekkäin ja molemmat myyvät täsmälleen samaa kahvia täsmälleen samalla hinnalla, palvelumuotoilu on se tekijä, joka saa asiakkaan kävelemään niistä toiseen toisen sijaan

–Stickdorn & Schneider



Asiakas kehittämisen keskiössä

Palvelumuotoilussa korostuu asiakkaan toiminnan, tavoitteiden, tarpeiden ja tunteiden kartoittaminen. Näin voimme ymmärtää paremmin, miksi asiakas toimii tietyllä tavalla ja tekee tietynlaisia valintoja, mutta myös minkälaiset motiivit ohjaavat hänen valintojaan.

Palvelumuotoilulle on ominaista...

- **yhteiskehittäminen, yhteissuunnittelu:** otetaan mukaan kehittämiseen eri sidosryhmät, palvelumuotoilu yhdistää erilaisia osajia
- **visuaalisuus:** tehdään abstraktit palvelut ja niiden ominaisuudet näkyväksi erilaisten menetelmien avulla
- **ymmärrys, empatia, ihmiskeskeisyys:** otetaan selvää palvelun tuottamiseen ja käyttämiseen vaikuttavien tahojen tarpeista, toiveista, tavoitteista ja tunteista. Otetaan huomioon kaikki ne sidosryhmät, jotka vaikuttavat palveluun
- **iteratiivisuus:** kokeillaan palvelutuotetta ennen lanseerausta, kehitetään palvelua iteraatioissa (eli toistamalla työvaiheita tarpeen mukaan) ja hyödynnetään palvelumuotoilun systemaattisuutta kehittämisessä
- **oikeat tarpeet:** tehdään oikeita asioita, oikeille ihmisille ja oikeaan aikaan
- **käytännön tekeminen:** ymmärrystä kerätään arjesta, ideat konkretisoidaan ja ne otetaan käyttöön, osaksi toimintaa.

(Miettinen, 2011, Stickdorn ym., 2018)

Asiakaslähtöisyys ja palvelu- muotoilu. MIKSI JUURI NYT?

Palvelujen osuus 'perinteisten' teollisia ja kulutustuotteita valmistavien yritysten liikevaihdosta on jo pitkään ollut kasvamaan päin samoin kuin se, että merkittävä osuus bruttokansantuotteestamme muodostuu nykyään palveluista. Esimerkiksi hissien valmistajana tunnetun Kone Oyj:n liikevaihdosta merkittävä osa muodostuu palveluista, eli asennus- ja huoltopalveluista. Markkinoille tulee myös kokonaan uudenlaisia liiketoimintamalleja, jotka tämän tästä haastavat perinteiset yritykset kehittämään toimintaansa, esimerkiksi taksipalveluiden kanssa kilpaileva Uber tai majoituspalveluita välittävä Airbnb.

Palvelun tarjoaja usein olettaa, mitä asiakas haluaa ja tekee asioita niin kuin on aina totuttu tekemään, vaikka niin asiakkaiden kuin palveluntarjoajien tarpeet muuttuvat jatkuvasti maailman myllerryksessä. Olisikin tärkeää, että palveluntarjoaja pystyisi reagoimaan muutoksiin, ovat ne sitten trendejä tai asiakkaiden tarpeita. Palvelu, asiakaskokemus ja palvelukokemus syntyvät vuorovaikutuksessa, jossa asiakas on osa palvelutapahtumaa. On tärkeää rakentaa molemminpuolinen luottamus ja toimiva palvelukokemus sekä palveluntarjoajan että asiakkaan näkökulmasta. Palvelukokemusta ei voida suunnitella kokonaan etukäteen, mutta kokemusta, tunnetiloja ja tavoitteita voidaan ohjalla toivottuun suuntaan palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen. Tällä tavoin palvelukokemuksesta saadaan sujuva ja tavoitteellinen. (Miettinen, 2011, Stickdorn ym., 2018.)





Palvelumuotoilu ja metsä- palveluiden asiakaslähtöinen kehittäminen

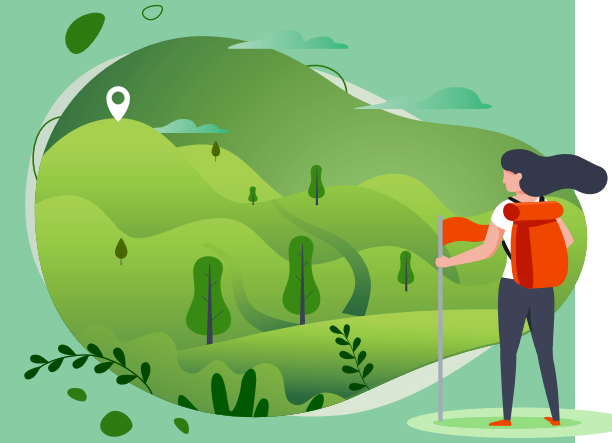
Metsänhoitoon ja siihen liittyviin palveluihin keskittyvällä metsäpalveluyrityksellä on lähtökohtaisesti runsaasti liiketoimintamahdollisuuksia. Puun korjuumäärät kääntyivät kasvu-uralle vuonna 2007 alkaneen finanssikriisin hellitettyä, ja runkopuuta on korjattu jopa kaikkien aikojen ennätysmääriä vuosina 2017 ja 2018. Vaikka puunjalostuskapasiteettiin tehty investoinnit ovat luonteeltaan pitkäkestoisia, eri luonteisten metsäpalveluiden kysynnän tarkkaa tasoa on mahdotonta ennustaa. Toisaalta jatkuvassa kehityksessä mukana pysyvä ja uutta innovoiva yritys on aina vahvoilla, jos liiketoiminnan perusteet ovat järkevällä pohjalla.

Palvelumuotoilun avulla yritykset voivat olla asiakaslähtöisiä ja ihmiskeskeisiä, mutta ratkaista haasteita tehokkaasti ja taloudellisesti. Palvelumuotoilun vaikutukset ja asiakaslähtöisen kehittämisen vaikutukset toiminnassa näkyvät esimerkiksi:

- myynnin lisääntymisenä
- parantuneella asiakaskokemuksella, tyytyväisinä asiakkaina
- asiakasuskollisuutena ja suosittelun lisääntymisenä
- ideoinnin helpottumisena ja uusien palvelumahdollisuuksien havaitsemisena
- verkostoitumisena
- kustannussäästöinä, prosessin tehostumisena
- palvelun testaaminen ennen lanseerausta tehostuu

(Miettinen, 2011, Stickdorn ym., 2018.)

KÄYTÄNNÖN palvelumuotoilu



Tässä osiossa keskitytään käytännön tekemiseen, eli siihen miten palvelumuotoilussa kannattaa lähteä liikkeelle, miltä palvelumuotoiluprosessi näyttää, minäkalaisia työkaluja kehittämisessä voidaan hyödyntää ja miten ottaa kehittämisessä huomioon eri sidosryhmät.

Palvelumuotoilua aloitettaessa on hyvä kartoittaa yrityksen nykytilanne, tavoitteet ja kehittämistarpeet.

Jos yritys ei osaa perustella syytä olemassaololleen, niin on sitä vaikea perustella muillekaan. Kehittämisessä liikkeelle kannattaa lähteä yrityksen palveluista, nykytilanteesta, resursseista ja siitä, mitä palvelumuotoilulla halutaan kehittää.

Tekemisen aluksi olisi hyvä, ainakin alustavasti, määritellä oma toiminta, rajata kehittämisen tavoitteet, asettaa mittarit sekä käydä läpi resurssit, joita voidaan käyttää kehittämisen apuna.

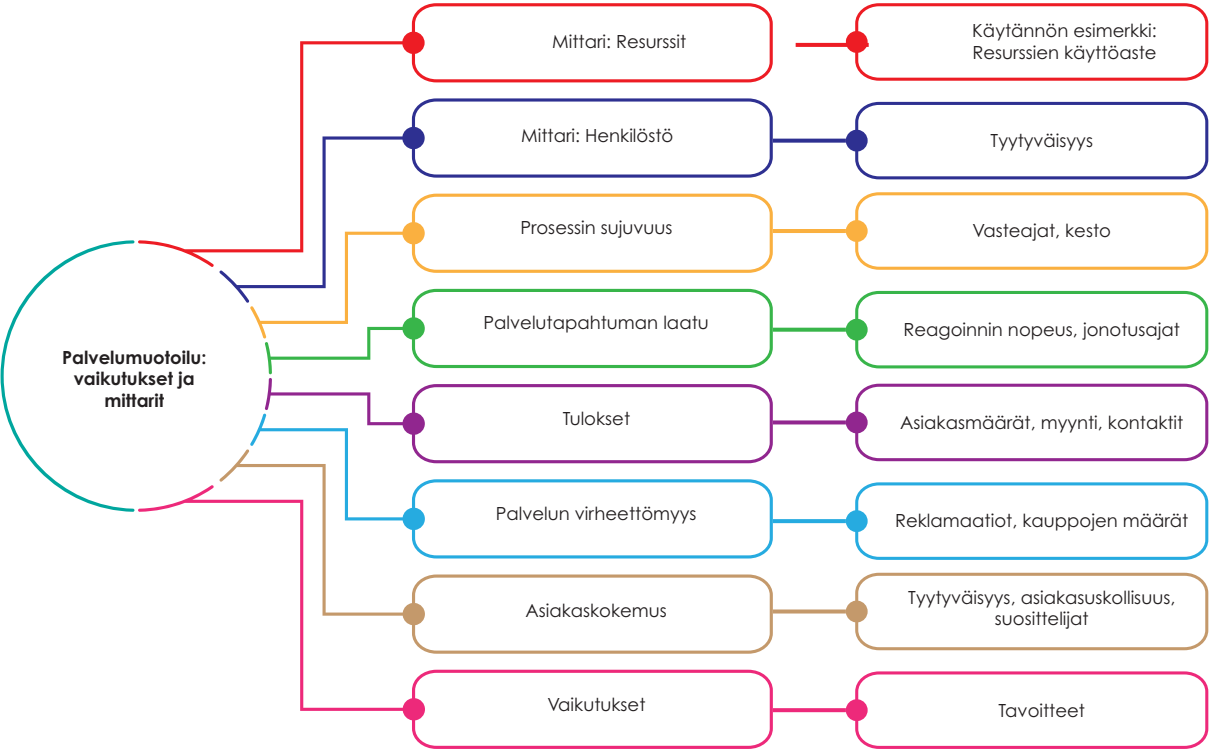


Palvelumuotoilun tavoitteena on muotoilla monikanavaisia, kokonaisvaltaisia ja mieleen jääviä palvelukokonaisuuksia. Sveitsissä palvelumuotoilua hyödynnettiin Ticinon alueen vaellusreittien kehittämisessä. Vaellusreiteistä haluttiin rakentaa kokonaisuus, jossa yhdistyvät niin fyysinen kuin digitaalinen palvelu. Palvelua lähdettiin kehittämään ajatuksella: ”Ei vain retkeilijöille, reitit ovat kaikille”. Palvelumuotoilun menetelmin kerättiin tietoa ja ymmärrystä sekä vaellusreiteistä että niitä käyttävistä asiakkaista. Tämän ymmärryksen pohjalta lähdettiin rakentamaan kokonaisuutta, joka ottaa huomioon niin erilaiset asiakkaat, sidosryhmät ja yhdistää fyysisen ja digitaalisen palvelun kokonaisuudeksi. (Sketchin, 2015.)

“
*Asiakaskokemus on nimenomaan
se, mitä me muistamme
– ei niinkään se, mitä oikeasti on
taphtunut*
– Shaw&Hamilton

”

Miten mitata palvelumuotoilua ja sen vaikutuksia?



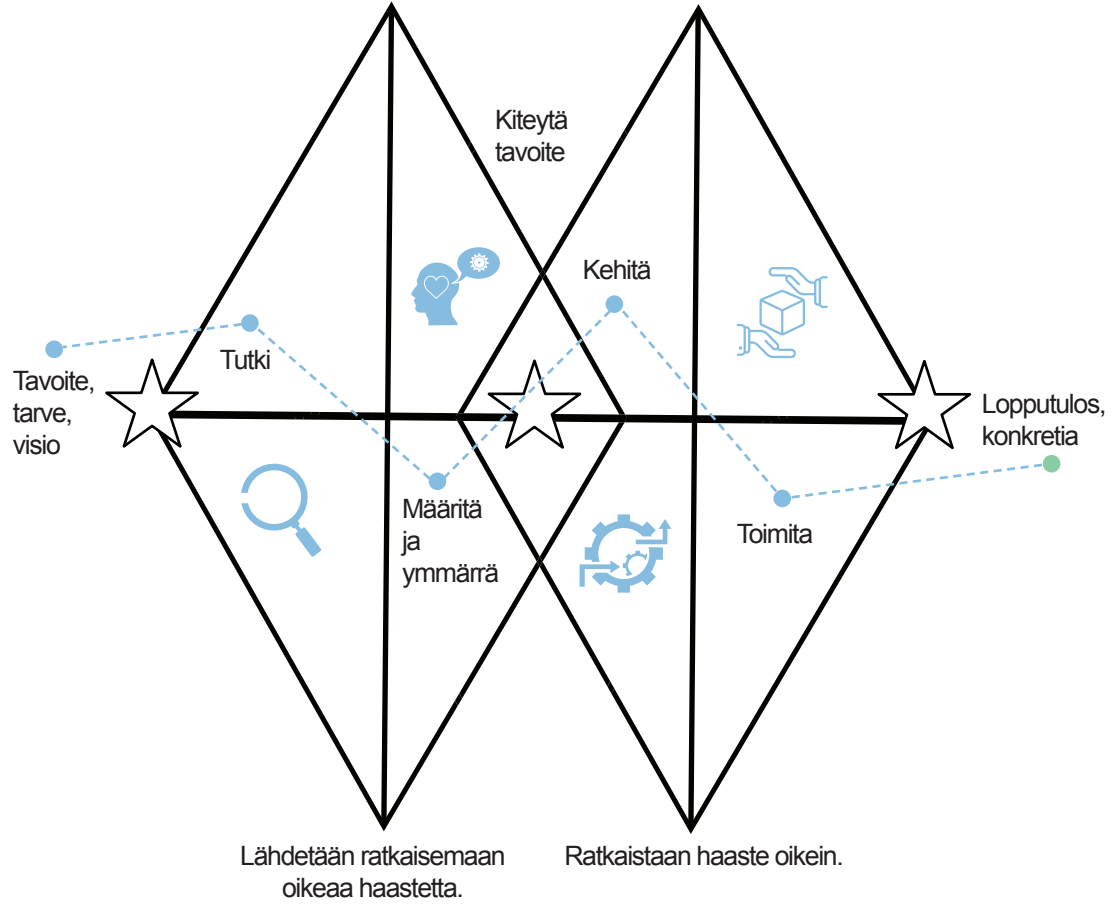
Mittarien ja tavoitteiden asettaminen auttaa osaltaan myös sisäistämään muotoiluprosessin idean ja tavoitteet.

Ylivieskan kirjastoon kehitettiin keväällä 2018 palvelukonsepti palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen. Konseptin idean keskeisimpänä tavoitteena oli löytää keinoja lainausautomaatin käytön lisäämiseen, vapauttaen näin henkilökuntaa muihin tehtäviin. Yksi projektiin asetetuista mittareista oli lainausmäärät.

“Uusi tiski, lainausautomaatin siirto, palautusvaunujen hankinta ja varausten itsenouto ovat jo viikon kokemuksella osoittautuneet oikeiksi ratkaisuuksi. Lainausautomaatin käyttö on noussut parhaimmillaan 70 prosenttiin ensilainoista
– Tuulevi Borén
Ylivieskan kirjaston johtaja

Systemaattinen prosessi asiakaslähtöisen kehittämisen tukena

- Palvelumuotoiluprosessi vaihe vaiheelta



Palvelumuotoiluprosessi on sekä iteratiivinen että selkeä ajatustapa kehittää ja ratkaista ongelmia luovasti ja asiakaslähtöisesti.

Yksi tunnetuimmista tavoista esittää palvelumuotoiluprosessi on ns. 'tuplatimantti' -mallin avulla. Tuplatimantti (Double Diamond) kuvaa selkeästi palvelumuotoilun systemaattisuutta ja iteratiivisuutta. Prosessi koostuu neljästä erilaisesta vaiheesta, joiden aikana vaiheesta riippuen kerätään tietoa, hankitaan ymmärrystä, ideoidaan ja jalkautetaan ideat osaksi arkea. (Miettinen, 2011, Stickdorn ym., 2018, British Design Council, 2019.)

Vaikka palvelumuotoilijan työkalupakkiin kuuluu satoja erilaisia työkaluja, on tässä työkirjassa esitelty muutamia yleisimpiä työkaluja ja menetelmiä, joilla pääsee alkuun palvelumuotoilussa ja asiakaslähtöisessä kehittämisessä.

Seuraavaksi tutustutaan tarkemmin palvelumuotoiluprosessin eri vaiheisiin ja näissä vaiheissa käytettäviin erilaisiin työkaluihin.



Palvelumuotoilua ei ole tarkoitettu ainoastaan uusien palveluiden muotoilemiseen, vaan myös jo olemassa olevien prosessien kehittämiseen.

Muutoksen mahdollistajat -hankkeen ideana oli tutustuttaa osallistujat palvelumuotoiluun, asiakaslähtöiseen kehittämiseen ja auttaa osallistujia ottamaan palvelumuotoilu osaksi arkea. Tässä kokonaisuudessa hyödynnettiin niin palvelumuotoilua, yhteissuunnittelua, käytännön tekemistä kuin sparraustakin.

Ja kuten eräs osallistuja totesi, muutos palvelukokemuksessa voi olla pieni palveluntarjoajan näkökulmasta, mutta asiakkaalle sillä voi olla iso merkitys.

*"Pieniä askelia,
suuria muutoksia"*

– Osallistuja

Pohjaa kehittämistyö faktoihin: TUTKI-vaihe



Palvelumuotoilun prosessi alkaa tiedon ja ymmärryksen keräämisellä.

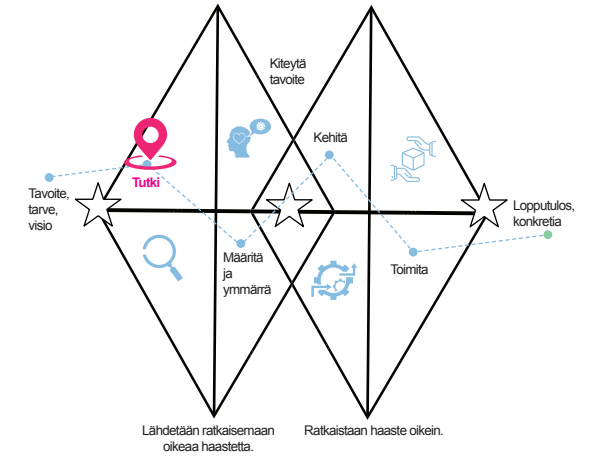
Palvelumuotoilun **Tutki-vaiheelle** on ominaista ihmiskeskeisyys ja proaktiivisuus, eli ratkaistaan asiakkaiden haasteita nyt, mutta ideoidaan myös sitä, mitä asiakkaat voisivat tarvita tulevaisuudessa.

Tämän vaiheen tarkoituksena on varmistaa tarvittava ymmärrys, koska Tutki-vaiheessa kerätty tieto on palvelumuotoilun keskiössä.

Paras tulos saavutetaan, kun yhdistetään laadullinen tieto (esimerkiksi haastattelut, havainnointi) ja määrällinen tieto (esimerkiksi asiakaskyselyt).

Tässä vaiheessa kannattaa kokeilla erilaisia työkaluja ja tutkimusmenetelmiä, jotta palvelumuotoilun kohteena olevasta palvelusta saadaan kerättyä mahdollisimman paljon tietoa erilaisista näkökulmista. On hyvä muistaa, että jokainen palvelumuotoiluprojekti on uniikki ja työkalujen/menetelmien valintaan vaikuttavat aina kehittämiskohteen ominaisuudet, mutta myös tavoitteet, käytössä olevat resurssit sekä toimialan erityispiirteet.

Seuraavaksi muutamia yleisimpiä Tutki-vaiheen työkaluja tarkemmin.



Tutki-vaiheen työkalut keskittyvät erilaisen tiedon ja ymmärryksen keräämiseen. Keräämällä tietoa eri menetelmiä hyödyntäen, pystytään varmistamaan, että palvelumuotoilussa lähdetään liikkeelle tiedon (ei olettamusten) pohjalta ja luodaan pohjaa prosessin seuraaville vaiheille.



Haastattelut ja havainnointi. Haastattelujen tavoitteena on kerätä syvällistä tietoa haastateltavan elämästä, asenteista, arvoista, tunteista, sekä saada tietoa asiakkaan tarpeista. Haastatteluihin kannattaa yhdistää havainnointi-työkalu. 5*miksi -työkalun ideana on lähteä selvittämään ongelmaa viidellä perättäisellä miksi-kysymyksellä, joiden johdosta vastaaja joutuu perustelemaan vastaustaan aina hiukan syvemmältä. Näin saadaan selville asiakkaan ”todellinen” syy toimintaan.



Desk Research. Desk Research, eli pöytälaatikkotutkimus, on menetelmä, jossa kerätään tietoa niin palvelusta, asiakkaista, markkinatilanteesta kuin kilpailijoista. Tarkoituksena on kerätä tietoa ja ymmärrystä toimialasta, kilpailijoista, markkinoista ja asiakkaista.



Benchmarking. Benchmarking (eli vertailukehittäminen) on työkalu, jossa tutustutaan muualla tapahtuvaan toimintaan tai palveluihin. Vertailukohde voi olla joko omalta alalta, mutta myös jokin muu hyvin toimiva palvelukonaisuus. Ideana on kartoittaa hyviä toimintatapoja ja ideoita, joita voidaan hyödyntää oman toiminnan kehittämisessä.

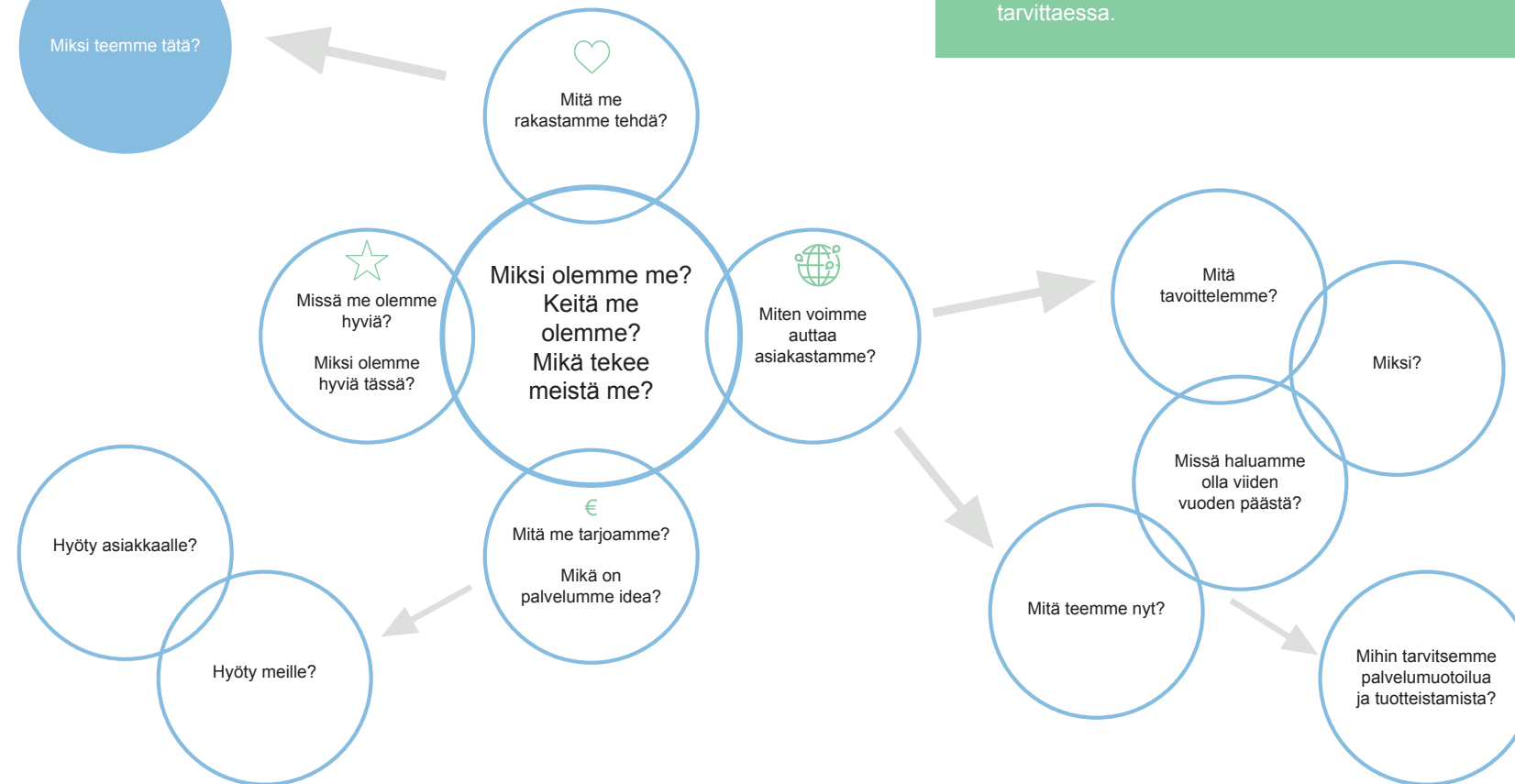
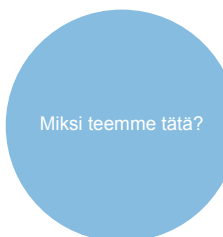


Luotaimet. Luotain (eli itsedokumentointi, päiväkirjatutkimus) on asiakkaalle annettava itsedokumentointipakkaus, jossa asiakas dokumentoi palvelukokemuksen esimerkiksi kuvien muodossa. Luotain on hyvä vaihtoehto esimerkiksi silloin, kun ei ole mahdollista päästä havainnoimaan asiakaskokemusta paikan päälle. Kerätty materiaali analysoidaan ja sitä hyödynnetään palvelumuotoiluprosessin seuraavissa vaiheissa. Tähän työkaluun kannattaa yhdistää esimerkiksi haastattelu, jossa käydään läpi asiakaskokemusta ja siitä saatuja kokemuksia. Luotaintutkimusta voidaan hyödyntää niin Tutki- kuin Toimita-vaiheissa.



Trendit. Asiakkaiden tarpeita ja toimialalla tapahtuvia muutoksia, joten tulevaisuutta kannattaa tarkastella myös globaalien trendien ja heikkojen signaalien kautta. Heikot signaalit ovat megatrendien alkuja, jotka ovat ensimmäisiä muutoksista kertovia merkkejä uusista nousvista ilmiöistä.

Palvelumuotoilun aloittaminen



Ennen palvelumuotoilun aloittamista kannattaa kartoittaa palvelun tilanne ja organisaation kehittämisen tarve.

Kun aloitat kartoittamisen...

1. Määrittele, miksi olemme olemassa, mitä me teemme?
2. Mitä haluamme saada aikaan?
3. Mieti tavoitteita. Ovatko ne saavutettavissa, mitattavissa?
4. Tee kartoitukset erilliselle paperille, jotta voit täydentää sitä tarvittaessa.

Työkalu haastatteluihin

5xMIKSI-menetelmä



Väittäjä,
haaste,
kysymys

Miksi?

Vastaus, perustelut:

Miksi?

Vastaus, perustelut:

Miksi?

Vastaus, perustelut:

Miksi?

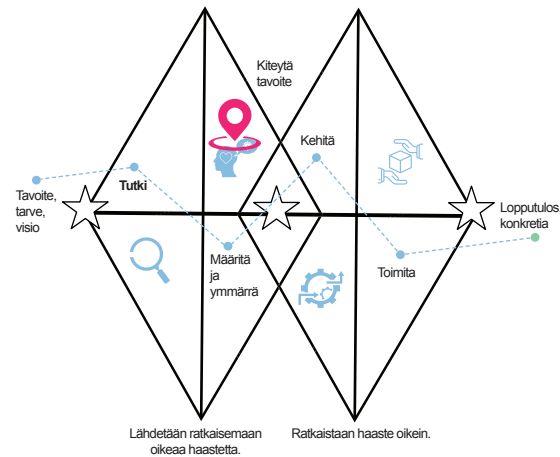
Vastaus, perustelut:

Miksi?

Vastaus, perustelut:

Kysymällä miksi-kysymyksiä päästään kiinni 'juurisyihin' ja syvempään ymmärrykseen, miksi asiakas toimii tietyllä tavalla. Kaikkien kysymysten ei tarvitse alkaa Miksi-kysymyksellä, mutta tämä työkalu auttaa kuuntelemaan kunnolla ja välttämään olettamuksia. Tätä työkalua voidaan hyödyntää myös Kehitä-vaiheessa.

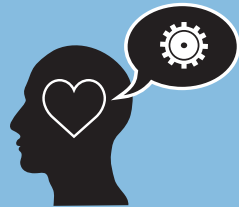
Voit aloittaa työkalun esimerkiksi esittämällä väittämän palvelusta tai esittää haasteen ja tarkentaa kysymällä kysymyksiä. Kysy tarpeeksi kysymyksiä.



Asiakasymmärrys on tärkeä osa palvelumuotoilua. Määritä ja ymmärrä -vaiheessa voidaan esimerkiksi kerätä tietoa siitä, miten asiakas-segmenttejä ja asiakkaiden toiveita ja tunteita voidaan ymmärtää paremmin.

Matkailupalveluita tuottava HimosMaailma on hyödyntänyt palvelumuotoilua ymmärtääkseen paremmin erilaisia matkailijoiden asiakas-segmenttejä ja sitä, mitä matkailijat toivovat sekä tarvitsevat. Palvelumuotoilua hyödynnettiin esimerkiksi asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden keräämisessä sekä hiljaisen tiedon työstämisessä. Palvelumuotoilun avulla saatiin muun muassa koottua eri kulttuureille tärkeitä juhlapäiviä ja tapoja toimia, joita voitiin hyödyntää palvelun kehittämisessä. (SDT, 2012.)

Luo pohja kehittämiselle: MÄÄRITÄ JA YMMÄRRÄ -vaihe



Määritä ja ymmärrä -vaiheessa aletaan käymään läpi Tutki-vaiheessa kerättyä tietoa ja ymmärrystä. Aineistoa analysoidaan, luokitellaan, visualisoidaan, ja sitä aletaan viemään käytäntöön, eli soveltamaan osana palvelumuotoiluprosessia. Määritä ja ymmärrä -vaiheen tarkoituksena on hyödyntää kerättyä tietoa ja ymmärrystä, ja muokata sitä sellaiseen muotoon, että sen avulla pystytään rakentamaan yhteinen käsitys kehityskohteesta.

Jos palvelusta halutaan rakentaa toimiva asiakaskokemus, joka ylittää muut markkinoilla olevat, tarkoittaa se syvällistä ja kokonaisvaltaista käsitystä siitä, mitkä ovat asiakkaan toiveet, tuntemukset, tarpeet, ja miten nämä voidaan yhdistää osaksi palveluntarjoajan (liike)toiminnallisia tavoitteita. Määritä ja ymmärrä -vaiheessa aletaan siis rakentamaan syvällistä, kokonaisvaltaista näkemystä kehitettävästä tarpeesta. Tarkoituksena on löytää palvelun kehittämisen haasteita, mahdollisuuksia, asiakastarpeita, mutta myös päivittää tavoitteet ja asettaa mittarit palvelumuotoilun tavoitteiden seuraamiseksi. Tämän analysoidun, visualisoidun ja päivitetyn ymmärryksen pohjalta lähdetään jatkamaan palvelumuotoiluprosessia ja kehittämään ideoita.

Ymmärrystä voidaan luokitella ja visualisoida monin eri tavoin. **Seuraavaksi muutamia yleisimpiä Määritä ja ymmärrä -vaiheen työkaluja tarkemmin.**





Käyttäjäpersoonat.

Käyttäjäpersoonat on hyvä työkalu asiakasymmärrykseen ja kerätyn tiedon visualisointiin. Käyttäjäpersoonat voi olla hyvinkin yksityiskohtainen ja sisältää sellaisia tietoja, joista on apua palvelun kehittämisessä. Käyttäjäpersoonat perustuvat tutkimustietoon, esimerkiksi Tutki-vaiheessa tehtyihin haastatteluihin ja havainnoiteihin.



Kartat.

Kartat ovat hyviä työkaluja, kun halutaan visualisoida tietoa/ymmärrystä konkreettiseen muotoon. Ohessa muutamia esimerkkejä kartoista:

Empatiakartta.

Empatiakarttaa hyödynnetään, kun halutaan ymmärtää asiakasta ja asiakkaan arvoja, ennakoida asiakkaan toiveita ja tarpeita, käydä läpi asiakkaan tarpeita, tunteita, toiveita ja pelkoja. Empatiakartan avulla pystytään katsomaan maailmaa asiakkaan silmin, siirtämään ajatukset pois oman organisaation arjesta ja visualisoimaan löydökset.

Palveluekosysteemikartta.

Palveluekosysteemikartta kuvaa visuaalisesti asiakkaan ja palvelujen suhdetta. Kartta kuvaa kunkin käyttäjäpersoonan suhdetta kyseisiin palveluihin.

Sidosryhmäkartta.

Kyseessä on visualisointityökalu, jonka ideana on jäsentää visuaalisesti toimijoiden verkosto palvelun ympärillä, esimerkiksi kenen kanssa voisimme tehdä yhteistyötä, keneen kaikkiin palvelun käyttäminen vaikuttaa, mitkä kaikki sidosryhmät tulee ottaa huomioon palvelua toteutettaessa.

Asiakasarvokartta.

Palvelukuvausta tai asiakasarvokarttaa voidaan hyödyntää myös tässä vaiheessa. Arvolupaus kiteyttää sen, miksi asiakkaan pitäisi valita juuri meidät, mikä on palvelun tuottama arvo ja miksi se on toimialansa paras. Asiakkaan kokema hyöty tai arvo voi olla taloudellista, toiminnallista, emotionaalista, sosiaalista ja symbolista. Arvolupaus voidaan tehdä myös henkilöstölle, jolloin kyseessä on työnantajalupaus.

(Miettinen, 2011; Stickdom ym.; 2018, British Design Council 2019; Laurea Trendikirjasto, 2019; Hiltunen, 2017.)

Käyttäjäpersoona



Nimi:

Elämäntilanne, perhe:

Persoonan motto:

Työt, mielenkiinnonkohteet, harrastukset:

Toiveet, pelot:

Arvot

Käyttäjäpersoonaan avulla pystytään rakentamaan asiakkaasta visuaalinen ja tiivis kuvaus, joka pohjautuu kerättyyn tietoon ja ymmärrykseen.

1. Mieti, millainen palvelusi käyttäjä (asiakas) on.
2. Tee tästä asiakkaasta mahdollisimman realistinen ja aito käyttäjäpersoona.
3. Käyttäjäpersoonia ei kannata tehdä liikaa, kokeile esimerkiksi kolmea erilaista.
4. Tähän työkaluun kannatta paneutua, koska sitä voidaan hyödyntää apuna muissa työkaluissa.

Persoonalle tyypillistä (esimerkiksi digitaalisten palveluiden käyttö, kuka vaikuttaa päätöksen tekoon...)

Tärkeintä asiakaskokemuksessa (mikä motivoi, mikä saa karttamaan palvelua, miten käyttäjäpersoonan saa käyttämään palvelua...)

Palvelupolku



Käyttäjäpersoona



Ennen palvelua

Mahdollisuudet ja parannusideat

Palvelun aikana

Mahdollisuudet ja parannusideat

Palvelupolku auttaa ymmärtämään, millaista palvelun käyttäminen on.

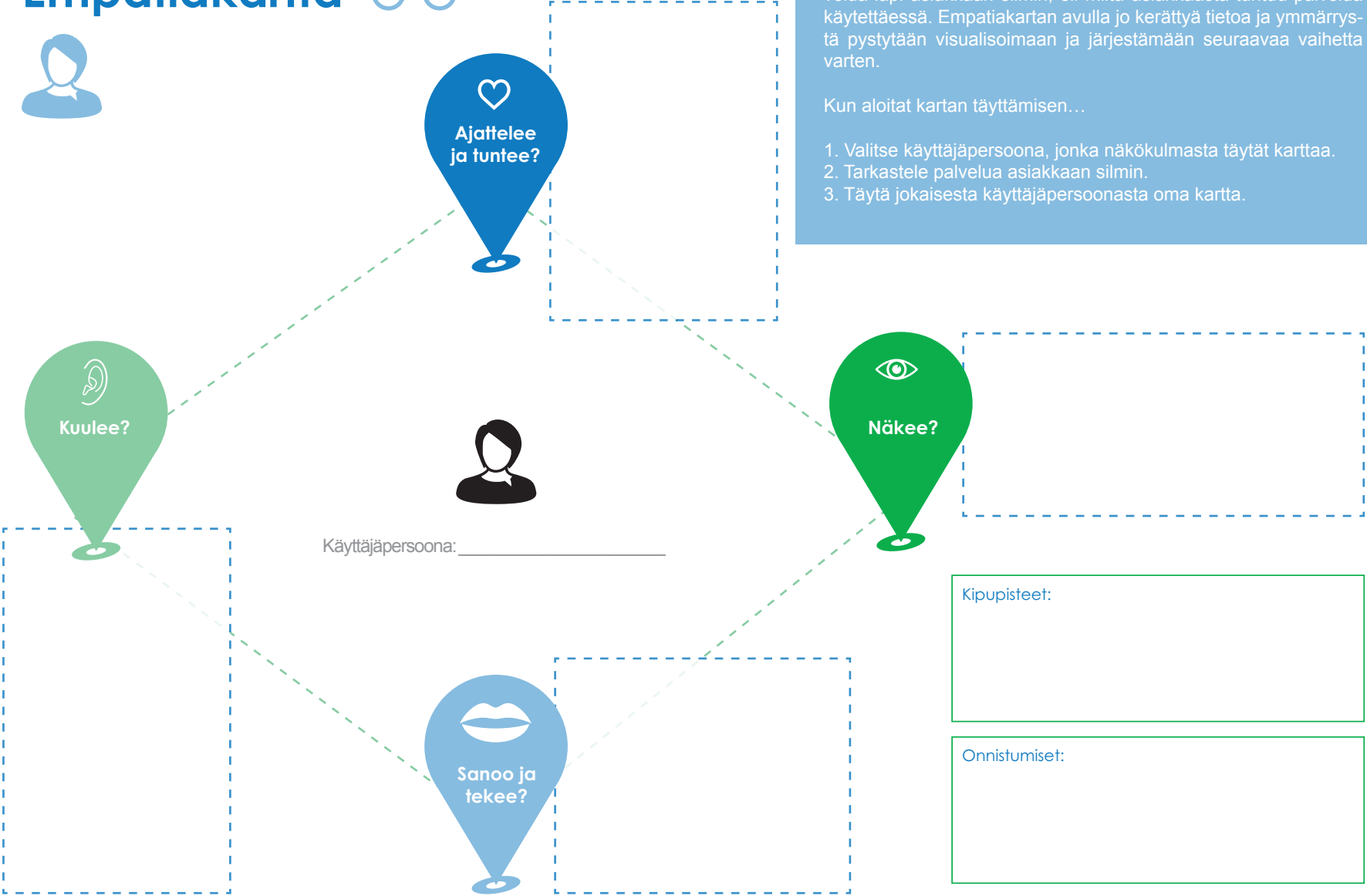
Kun aloitat kartan täyttämisen...

1. Valitse käyttäjäpersoona, jonka näkökulmasta lähdet rakentamaan palvelupolkua.
2. Lähde rakentamaan palvelupolkua *ennen palvelua* – *palvelun aikana ja palvelun jälkeen* – kokonaisuuk-sien kautta. Hyödynnä apuna:
 - Palvelutuokioita = asiakas ja palveluntarjoaja vuorovaikutuksessa.
 - Kontaktipisteitä = tila, ympäristö, esineet, prosessit, ihmiset.
3. Muista lisätä palvelupolkuun myös tunteet.

Palvelun jälkeen

Mahdollisuudet ja parannusideat

Empatiakartta

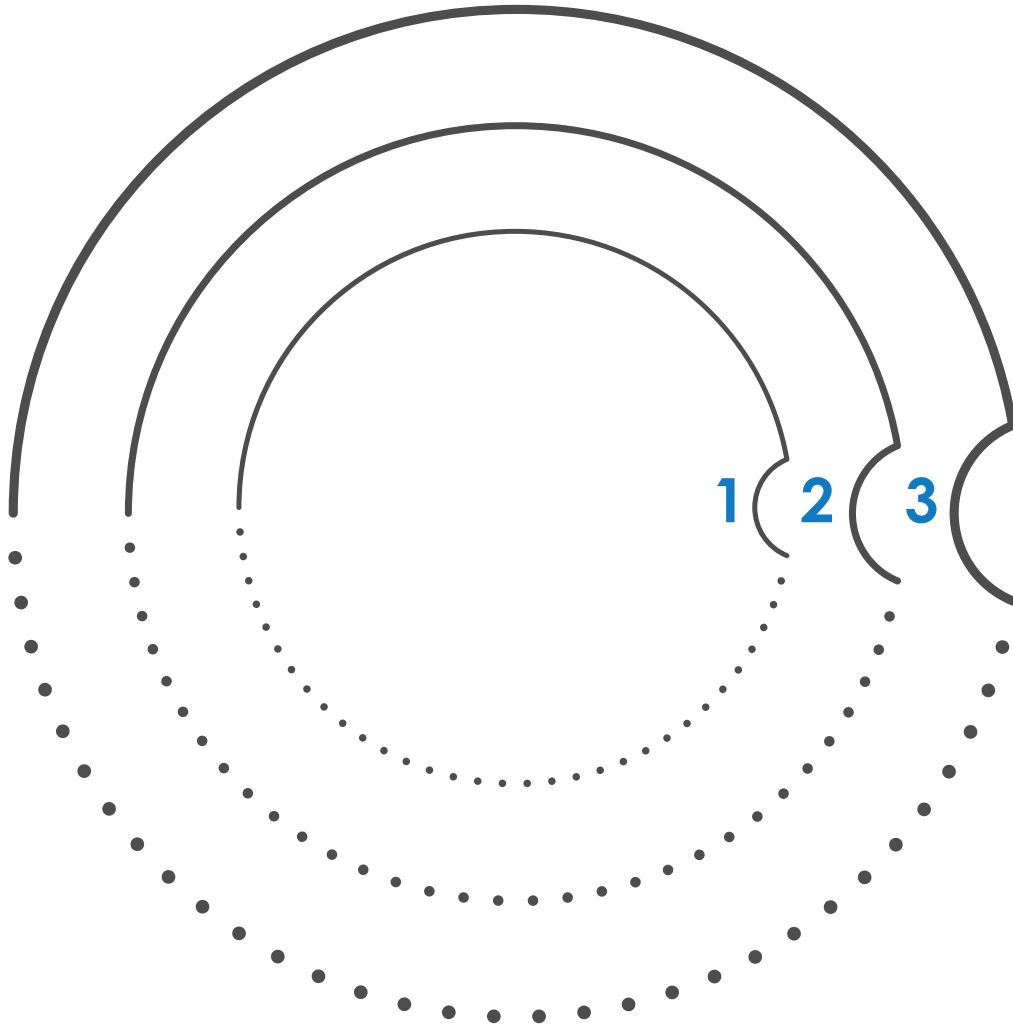


Empatiakartta auttaa astumaan asiakkaan kenkiin ja käymään palvelua läpi asiakkaan silmin, eli miltä asiakkaasta tuntuu palvelua käytettäessä. Empatiakartan avulla jo kerättyä tietoa ja ymmärrystä pystytään visualisoimaan ja järjestämään seuraavaa vaihetta varten.

Kun aloitat kartan täyttämisen...

1. Valitse käyttäjäpersoona, jonka näkökulmasta täytät karttaa.
2. Tarkastele palvelua asiakkaan silmin.
3. Täytä jokaisesta käyttäjäpersoonasta oma kartta.

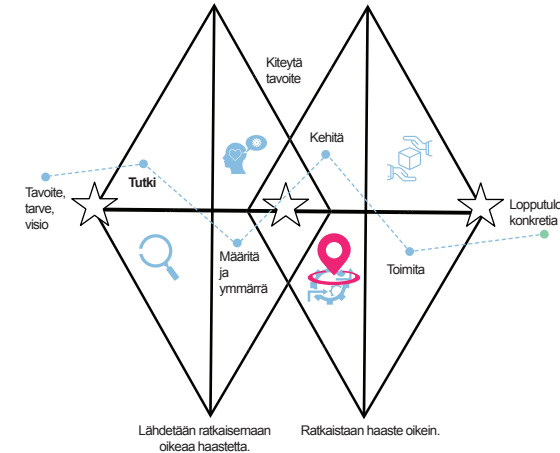
Sidosryhmäkartta



Sidosryhmäkartan avulla voidaan koota yhteen kehitettävän palvelun käyttämiseen ja tuottamiseen tarvittavat sidosryhmät. Kartan keskiöön voidaan sijoittaa esimerkiksi palvelu ja palvelun eri sidosryhmät järjestettynä oleellisuuden tai kiinnostavuuden mukaan.

Kun aloitat kartan täyttämisen...

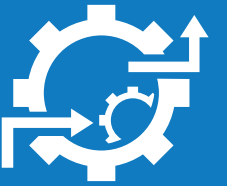
1. Valitse näkökulma (palvelu, asiakas), josta täytät karttaa.
2. Mitä lähempänä palvelua ollaan, sitä tärkeämpi sidosryhmä on
 1. iso vaikutus
 2. kohtalainen vaikutus
 3. pieni vaikutus.
3. Hyödynnä kartassa eri värejä kuvaamaan sidosryhmien luonnetta ja arvoa.
4. Sidosryhmäkartta voidaan täyttää sekä ennen kehittämistä että kehittämisen jälkeen.



Palvelumuotoilua voidaan hyödyntää niin jo olemassa olevien kuin vasta aloittamassa olevien palveluntarjoajien toiminnan kehittämisessä. Touchpoint (2019) -lehdessä julkaistussa artikkelissa todetaan muun muassa, että palvelumuotoilu tarjoaa hyviä työkaluja ideoiden kehittämiseen yrityksen koosta, iästä ja toimialasta riippumatta. Palvelumuotoilun ajatusta kannattaa ottaa osaksi koko organisaation toimintaa ja palvelumuotoilun joustavuus auttaa jalkauttamaan asiakaslähtöisen ajattelun osaksi kaikkea toimintaa.

(Seidelin & Moeslund Sivertsen, 2019.)

Anna tilaa uusille ideoille: KEHITÄ-vaihe



Niin yritykset, organisaatiot kuin järjestötkin joutuvat ratkaisemaan nykyaikana hyvinkin erilaisia haasteita kuin aikaisemmin. Näiden haasteiden ratkaisemiseksi tarvitaan erilainen ajatustapa ja uusia työkaluja ideointiin. Kun ideoidaan palvelumuotoilun menetelmin,

- ... ideointi pohjautuu tietoon
- ... organisaatio voi olla sekä ihmiskeskeinen että tehokas
- ... ideointi on systemaattista, asiakaslähtöistä ja luovaa
- ... kehittämiseen saadaan mukaan erilaisia ihmisiä.

Tutki- sekä Määritä ja ymmärrä -vaiheissa kerätyn ymmärryksen kautta aletaan ideoida ja kehittää ratkaisua, pohjautuen sekä asiakkaiden että palveluntarjoajan toiveisiin ja tavoitteisiin. Kehitä-vaiheessa on tarkoituksena saada aikaan mahdollisimman paljon erilaisia ideoita, eli määrä korvaa laadun. Ideoinnilla tulee olla kuitenkin selkeä tavoite, eli kaikkia ideoita ei kuitenkaan kannata lähteä viemään eteenpäin, vaan niistä valitaan jatkokehittettävät.

Tähän vaiheeseen kuuluu olennaisesti myös palvelun mallintaminen ja testaaminen, eli se miltä palvelu tulee näyttämään ja miten idea voidaan konkretisoida. Yksittäiset ideat kannattaa siis visualisoida ja 'sanoittaa' jo tässä vaiheessa palvelukokonaisuuksiksi, jolloin niitä voidaan testata.

Seuraavaksi muutamia yleisimpiä Kehitä-vaiheen työkaluja tarkemmin.





Kuusi hattua. Kuusi hattua -menetelmä on Edward de Bonon kehittämä ideointitekniikka, jonka avulla on helppompaa ideoida palvelua eri näkökulmista. Tekniikka auttaa näkemään palvelun eri näkökulmista.



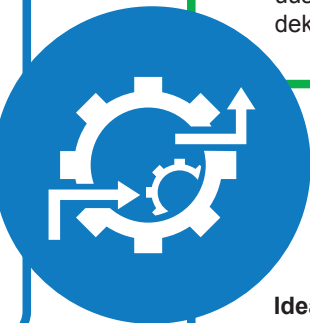
Lotus Blossom. Lotus Blossom -menetelmässä kirjoitetaan keskelle paperia kehitettävä kohde, haaste. Tämän jälkeen paperin ympärille sijoitetaan 8 tyhjää paperia, joihin kirjoitetaan mieleen tulevat näkökulmat ja ideat kehitettävästä kohteesta ja nämä näkökulmat siirretään taas uusiksi aloituspisteiksi ja niiden ympärille taas uudet kahdeksan paperia ja näistä ideoidaan uudet näkökulmat.



Idean sanoittaminen ja arvottaminen. Vaikka ideoinnista määrä korvaa laadun, ei kaikkia ideoita kannata lähteä viemään eteenpäin. Ideoista kannattaa valita se, jota lähdetään jalkauttamaan osaksi arkea. Apuna valinnassa voidaan käyttää esimerkiksi ”**Liikennevalot**”-menetelmää, jossa parhaimmalle idealle annetaan vihreä tarra/merkinä, mahdollisesti toteutettaville ideoille keltainen ja punaisen tarran saaneet siirretään odottamaan parempaa ajankohtaa.



Kuinka voimme tai mahdollisuuksien kartoittaminen. Kuinka-työkalun avulla voidaan kartoittaa ratkaisuehdotuksia asiakkaiden tarpeiden ratkaisemiseksi ja ohjata ideointia, niin että keskitytään ratkaisemaan asiakkaille tärkeitä tarpeita. Liikkeelle voi lähteä esimerkiksi kysymällä, kuinka voimme auttaa asiakkaitamme tai kuinka tämä palvelu auttaa asiakkaitamme?



Lisää ideoiden konkretisointiin sopivia työkaluja löytyy myös seuraavasta palvelumuotoiluprosessin vaiheesta.

(Miettinen, 2011; Stickdom ym., 2018; British Design Council, 2019; Laurea Trendikirjasto, 2019; Hiltunen, 2017.)

Kuusi hattua



Työkalun ideana on katsoa ongelmaa eri näkökulmista, koska kenelläkään ei ole vain yhtä tapaa ajatella. Kuusi hattua -työkalussa ajattelutapa valitaan tilanteen mukaan. Valittu rooli auttaa sanomaan mielipiteensä helpommin kuin omana itsenään ja näkemään palvelun eri näkökulmista:

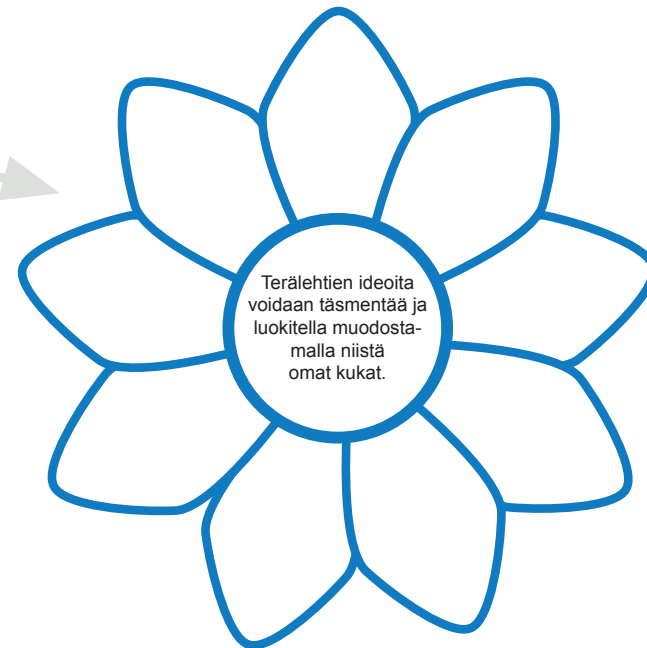
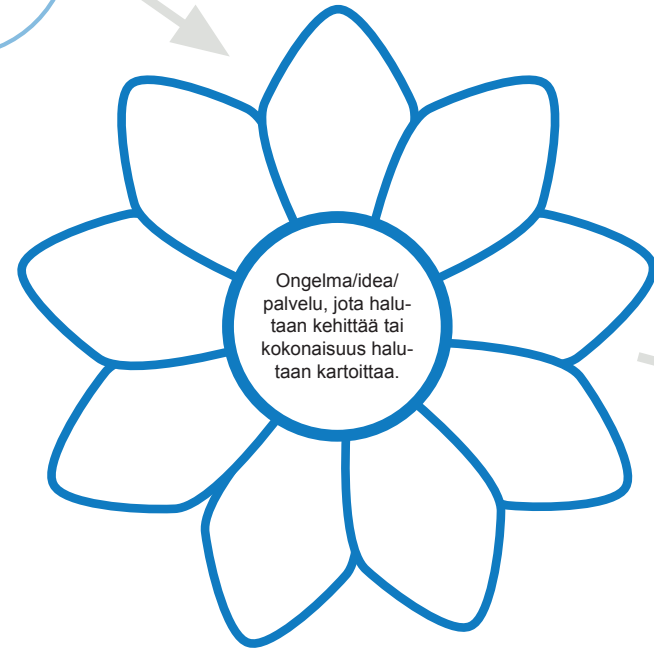
1. Valitse palvelu tai kehittämiskohde.
2. Tarkastele sitä eri näkökulmista, hyödynnä Kuusi hattua -menetelmää ja -työkalupohjaa
 - valitse hattu
 - mieti palvelu valitun hatun näkökulmasta
 - päätä, kauanko käytät tarkasteluun aikaa ja kun olet tarkastellut kohdetta, niin pidä tauko ja siirry seuraavaan.
3. Kirjaa ylös ajatukset.

Valkoinen – faktat, objektiivisuus	Punainen – tunteet, intuitio	Keltainen – edut, positiivisuus, optimistisuus	Musta – riskit, loogisuus	Vihreä – luovuus, uudet ideat	Sininen – organisointi

Lotus Blossom



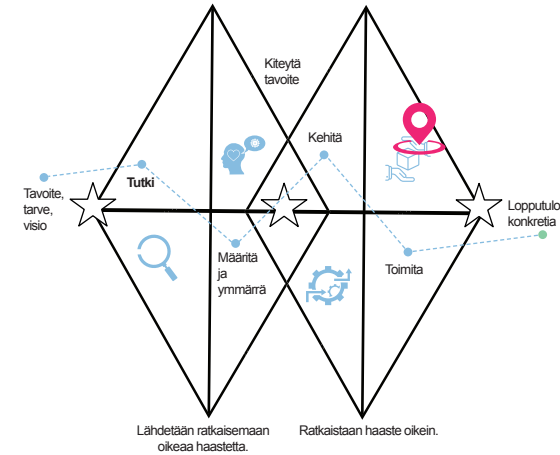
Ratkaisuvaihtoehtoja
Idea
Näkökulmia
Ajatuksia



Lotus Blossom -työkalun tarkoituksena on saada ideaan/palveluun liittyvät asiat ja mahdollisuudet kartoitettua, sekä tuottaa mahdollisimman paljon ideoita. Työkalun avulla saadaan kerättyä ideoita mietittynä eri näkökulmista. Ideoinnissa määrä on tärkeämpi kuin laatu, kaikki ideat ovat yhtä hyviä. Tee Lotus Blossom isolle paperille, voit käyttää apuna post-it -lappuja.

Kun aloitat ideoinnin...

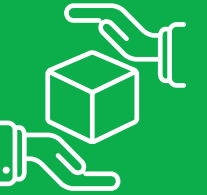
1. Valitse kehitettävä idea.
2. Sijoita se keskelle paperia.
3. Tämän jälkeen kirjoitetaan mieleen tulevat näkökulmat ja ideat kehitettävästä kohteesta sitä ympäröiville terälehdlle.
4. Ja sitten nämä näkökulmat siirretään taas uusiksi aloituspisteiksi.



Hyvä palvelu on ..?

- hyödyllinen, vastaa tarpeeseen, ratkaisee ongelman
- helppokäyttöinen ja saavutettavissa oleva
- johdonmukainen
- tehokas ja tuloksellinen
- merkityksellinen, mieleen jäävä
- proaktiivinen, ennakoi ja tarjoaa aina hieman enemmän kuin asiakas osaa odottaa
- kokonaisuus, joka ottaa huomioon niin asiakkaan kuin myös palveluntarjoajan toiveet, tarpeet ja tavoitteet.

Ideasta konkretiaan: TOIMITA-vaihe



Toimita-vaihe kuvaa palvelumuotoiluprosessin vaihetta, jossa ratkaisuideat jatkjalostetaan käytäntöön. Tällöin ideat voidaan havainnollistaa, testata, arvioida, hyväksyä, hylätä tai jatkokehittää. Tavoitteena on tarkentaa Kehitä-vaiheessa alustavasti mallinnettuja ideoita ja jalkauttaa ne osaksi palvelun tarjoajan toimintaa visualisoimalla ja konkretisoimalla ideat esimerkiksi palvelunäytteen tai konseptin muotoon.

Tässä vaiheessa on hyvä vielä käydä läpi kerättyä tietoa ja ymmärrystä, sekä prosessin alussa asetettuja tavoitteita, ja peilata niitä tulevaan palveluun. On hyvä myös miettiä, millainen on hyvä palvelu, elämyksellinen asiakaskokemus ja miten ne tulevat näkymään kehitetyssä palvelussa.

Kun palvelua lähdetään jalkauttamaan, tulee idea palvelusta olla selkeä niin organisaatiolle kuin asiakkaillekin. Palvelua konkretisoitaessa kannattaa kartoittaa esimerkiksi se, millainen uusi tai uudistettu palvelu on, mitä hyötyä siitä on, miksi palvelu kannattaa valita, mitä resursseja palvelun tuottaminen edellyttää, miten asiakkaat tavoitetaan ja miten kehitetty palvelu 'istuu' palveluntarjoajan kokonaisuuteen.

Seuraavaksi muutamia yleisimpiä Toimita-vaiheen työkaluja tarkemmin.





Markkinointi- tai vuosikello

Markkinointi- tai vuosikellotyökalun avulla on tarkoitus jalkauttaa ideat osaksi kokonaisuutta. Menetelmällä pysytään rytmittämään palvelun toimittamiseen tarvittavat tekemiset osaksi vuosittaista toimintaa visuaalisesti.



Tiekartta

Tiekartta (eli työkalu ideoiden käyttöönottoon) on visualisointi siitä, miten palvelumuotoilulla kehitetty palvelu saadaan osaksi arkea. Työkalu auttaa hahmottamaan ja aikatauluttamaan kaikki toimenpiteet, jotka pitää tehdä, jotta maaliin päästään sekä mitä sidosryhmiä tarvitaan palvelun tuottamiseen.



Konsepti

Konsepti tarkoittaa palvelun kokonaiskuvausta tai luonnosta, jossa käydään yksityiskohtaisesti läpi palvelun keskeinen idea. Konseptiin kootaan palvelun ydin ja sisältö eri näkökulmista. Palvelukonseptoinnilla on tarkoitus rakentaa yhteinen näkemys palvelusta (kenelle palvelu on tarkoitettu, mitä hyötyä siitä on, miten palvelua käytetään, mitä resursseja tarvitaan kaiken tämän tuottamiseksi).



Palveluketjuanalyysi (Service Blueprint)

Palveluketjuanalyysi on visualisointi, jossa näkyy niin asiakkaan kuin palveluntarjoajan toimet. Se on kuin palvelupolku, joka on viety astetta pitemmälle. Tällä työkalulla voidaan kartoittaa niin asiakkaalle näkyvät toimet kuin palveluntarjoajan toiminta palvelua tuotettaessa.



Liiketoimintamallinnuspohja

Liiketoimintamallinnuspohja on visuaalinen työkalu liiketoimintamallien suunnitteluun ja konkretisointiin. Tähän työkaluun kannattaa yhdistää asiakasarvo- ja empatiakartta-työkalut, jolloin pohjaan saadaan mukaan myös empatia ja palvelun käyttämiseen liittyvät tuntemukset sekä arvot.



Konkretisointi



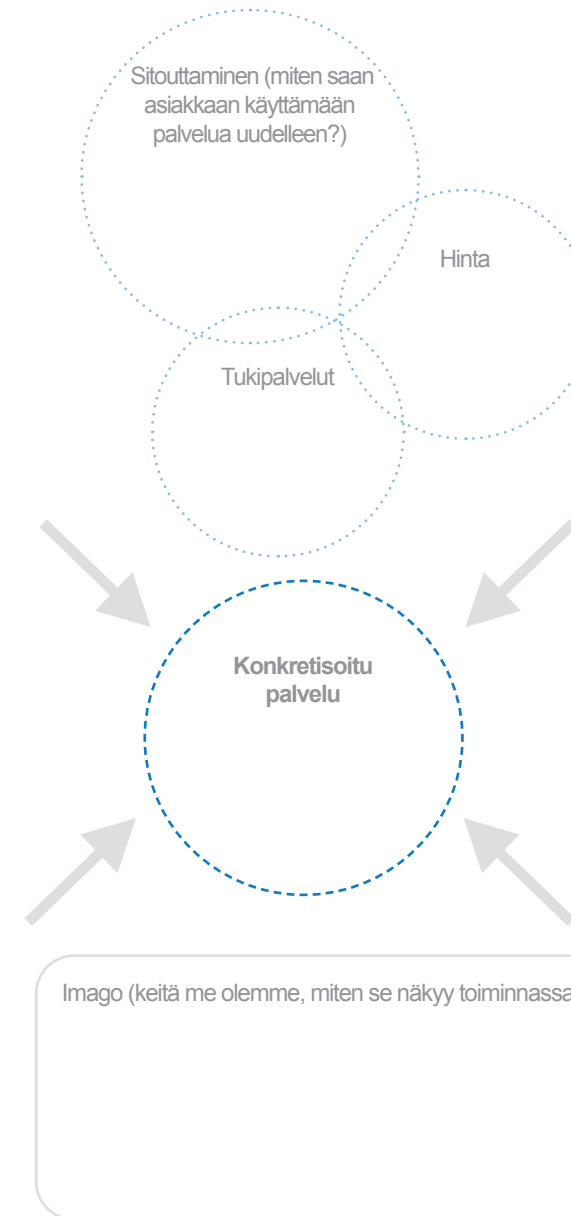
Asiakas



Tarve / Ratkaisu / Hyöty



Sisältö



Idean konkretisointi ja asiakaslähtöinen tuotteistaminen auttavat idean jalkauttamisessa.

Kun aloitat konkretisoinnin...

1. Valitse palvelu, jota konkretisoit.
2. Tee jokaisesta palvelusta oma konkretisointi.
3. Ota huomioon niin asiakkaan näkökulma kuin omat tavoitteesi.
4. Hyödynnä jo aikaisempia harjoituksia, kuten palvelupolku ja käyttäjäpersoona -menetelmiä
5. Voit yhdistää tähän myös markkinointikello -työkalun.

Testaus (mistä tiedän, että palveluni toimii?)

Ostopäätös (miten autan ostopäätöksessä, miten herätän luottamusta, mielenkiintoa?)

Miten palvelu lanseerataan?
(Jalkautus, markkinointi, aikataulu)

(Miettinen, 2011; Stickdom ym., 2018; British Design Council 2019.)

Lähteet

Miettinen, S. (2011). Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen, Teknologiainfo Teknova Oy.

Stickdorn, M., Lawrence A., Hormess M., Schneider J. (2018). This is Service Design Doing. Edited/Collected/Written/Designed by Marc Stickdorn et.al., O'Reilly Media, Inc.

British Design Council: Double Diamond. Osoitteessa: <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond> Lainattu 300919.

Jääskeläinen et al. (2014). Arvoa palveluntuotannon mittareista. Osoitteessa: https://www.lut.fi/documents/10633/30059/LSI_Arvoa_palvelutuotannon_mittareista/d644d35f-e0e3-4ad1-bf77-0163e969265e Lainattu 300919.

Pitkänen, A. (2012). Design ROI -Mitattavaa Muotoilua. Osoitteessa: <https://issuu.com/anttipitkanen/docs/designroi-mitattavaamuotoilua> Lainattu 300919.

Laurea Trendikirjasto (2019). Osoitteessa: <http://trendikirjasto.laurea.fi> Lainattu 270919.

Hiltunen, E. (2017). Mitä tulevaisuuden kuluttaja haluaa. Trendit ja ilmiöt. Docendo.

De Bono, E. (1990). Kuusi ajatteluhattua. MARK kustannus.

Seidelin, C. & Moeslund Sivertsen, S. (2019). Using Service Design in Start-ups. Learning from SMEs. Touchpoint. Vol. 11 No. 1 – July 2019. Osoitteessa: <https://www.service-design-network.org/touchpoint/vol-11-no1-service-design-for-innovation-and-start-ups/using-service-design-in-start-ups> Lainattu 211019.

SDT – Service Design Toolkit. (2010-2012). Himosmaailma -esimerkki Osoitteessa: <http://sdt.fi/himosmaailma.html> Lainattu 211019.

Sketchin (2015). Integrated Hiking Platform Transforms Access to Swiss Ticino Trails. 25 February 2016. Osoitteessa: <https://www.service-design-network.org/case-studies/15-ways-to-experience-hiking-in-ticino> Lainattu 211019.

Linkkejä ja luettavaa

Hänninen, H., Karppinen, H., Leppänen, J.. 2011. Suomalainen metsänomistaja 2010. Metlan työraportteja / Working Papers of the Finnish Forest Research Institute 208. 94 s. ISBN 978-951-40-2317-0. <https://jukuri.luke.fi/bitstream/handle/10024/536116/mwp208.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Luonnonvarakeskuksen metsänhoitotilastot: https://statdb.luke.fi/PXWeb/pxweb/fi/LUKE/LUKE__04%20Metsa__02%20Rakenne%20ja%20tuotanto__12%20Metsanhoito-%20ja%20metsanparannustyot/?tablelist=true&rxid=c460f971-9c68-431e-a0c8-34698e0a0663.

Apua ideointiin ja innovointiin. Innokylä -avoin innovaatioyhteisö: <https://www.innokyla.fi>.

Tuulanniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Talentum media.

Korkiakoski K. & Gerdt B. 2016. Ylivoinmainen asiakaskokemus. Alma Talent.

Ahvenainen P., Gylling J., Leino S. (2017). Viiden tähden asiakaskokemus. Tee asiakkaistasi faneja. Kauppakamari.

Sitran Megatrendikortit: <https://www.sitra.fi/uutiset/uudet-megatrendikortit-ovat-taalla-nappaa-omasi/>.

Koivisto M., Säynäjäkangas J. Forsberg S. (2019). Palvelumuotoilun Bisnekirja. Alma Talent.



