**Mitä opin, Mooc palvelumuotoilukurssi**

(Kirjoitusvirheitä on varmasti paljon, tämä johtuu siitä, että minulle tärkeää tietoa tuli paljon ja nopeasti.)

**12.10.2022**

**1.0 Johdanto**

-Tarkastelu ikkunalasimetaforan kautta, hyvä esimerkki siitä, kuinka käyttäjän/asiakkaan ja palveluntarjoajan näkemys laadukkaasta palvelusta eroaa (8% vs. 80%)

Päivän linkit: https://www.bain.com/insights/keeping-up-with-your-customers

**13.10.2022**

**2.1 Onko palvelu + muotoilu = palvelumuotoilu?**

**Palvelut**. Yksinkertaisesti, jos vuorovaikutusta ei tapahdu sinun ja palveluntuottajan välillä, ei myöskään palvelua ole olemassa. Kolmas merkittävä seikka palveluita tarkastellessa on, että ne ovat aikaan sidottuja. Palveluita ei voida säilöä varastoihin odottamaan myyntihetkeä, vaan palvelu tapahtuu sillä nimenomaisella hetkellä, kun vuorovaikutus tapahtuu sinun ja palveluntuottajan välillä. Kiteyttäen voidaan todeta, että palvelut ovat aineettomia ja ajassa tapahtuvia vuorovaikutteisia prosesseja, jotka syntyvät vuorovaikutuksessa sinun ja palveluntuottajan välillä ja tuottavat lähtökohtaisesti sinulle arvoa.

Palvelumuotoilun yksi tehtävä on pyrkiä tuomaan suunnittelun kohde eli palvelu näkyväksi. Näin siitä voidaan keskustella, sitä voidaan kehittää ja siitä voidaan luoda parempia palveluita, jotka tuottavat korkeampaa arvoa sekä käyttäjille että yritykselle itselleen.

-**Muotoilu**. WDO eli World Design Organization (2020) määrittelee muotoilun olevan strateginen ongelmanratkaisuprosessi, joka synnyttää innovaatioita, rakentaa menestyksekästä liiketoimintaa, johtaa parempaan elämänlaatuun innovatiivisten tuotteiden, järjestelmien, palveluiden ja kokemusten avulla. Muotoilija on poikkitieteellinen ammatti, joka hyödyntää luovuutta ja yhteissuunnittelua ongelmanratkaisussa tavoitteenaan tuottaa parempia tuotteita, järjestelmiä, palveluita, kokemuksia ja liiketoimintaa. Muotoilun ydintä on optimistinen tapa katsoa tulevaisuutta ja muuttaa ongelmat mahdollisuuksiksi. Muotoilu luo yhteyttä olemassa olevan ja tulevaisuuden mahdollisuuksien välille. Se yhdistää innovaatiot, teknologian, tutkimuksen, liiketoiminnan ja asiakkaat ja luo uutta arvoa ja kilpailukykyä niin talous-, sosiaali- kuin ympäristösektorillakin. Muotoilu on tarpeen siellä, missä kehitetään, suunnitellaan ja luodaan uutta. Muotoilu tarkoittaa muutosta. On hyödyllistä ajatella muotoilua prosessina, ikään kuin kehittämisen tarinana, joka alkaa jostain ja pysähtyy johonkin, ainakin hetkeksi. Muotoilu ei ole vain lopputulos.

Kiteytyksenä voidaankin todeta, että muotoilijat ovat kuin näkymätön liima eri ammattialojen välillä, sillä heillä on kyky omaksua monenlaista tietoa ja näin syvä ymmärtää ja puhua samaa kieltä eri ammattilaisten kanssa. Tämä yhdistettynä muotoilijan luovaan ongelmanratkaisukykyyn, ihmislähtöisyyteen ja optimistiseen tulevaisuuteen nojaavaan ajatteluun tekee muotoilijasta monipuolisen tiimipelaajan innovaatioprosesseissa, joka voi herätellä luovan ajattelun myös muissa tiimin jäsenissä.

Voimme siis nähdä palvelut vuorovaikutukseen perustuvina arvonluontiprosesseina, joista meillä jokaisella on kokemuksia. Nämä erilaiset kokemukset voidaan ajatella olevan sytyttäjinä hyvien palvelujen kehittämiselle. Muotoilun taas voimme ymmärtää kehittämisen ajattelutapana, prosessina ja menetelminä, jotka kaikki tuovat ihmiset mukaan suunnittelun keskiöön. Tällöin **palvelumuotoilu** tarkoittaa toimintatapaa, jonka avulla voidaan luoda ihmiskeskeisiä ratkaisuja vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin.

Palvelumuotoilu ammentaa aineksia esimerkiksi markkinoinnista, psykologiasta, kognitiotieteistä, luonnontieteistä ja sosiologiasta. Palvelumuotoilussa yhdistyy useita eri muotoilun aloja, kuten käyttäjäkeskeinen suunnittelu (user-centered design), ihmislähtöinen suunnittelu (human-centered design), yhteisöllinen suunnittelu (co-design, participatory design), vuorovaikutussuunnittelu (interaction design) ja muotoilu ajattelu (design thinking).

Yksilöt, yhteisöt ja yritykset, jotka ovat omaksuneet palvelumuotoilun ajattelutavan, nostavat ihmisen luontaisesti keskiöön, vaativat mututuntumalla tehtyjen oletusten sijasta tutkimusta päätösten tueksi, kannustavat nopeiden prototyyppien valmistamiseen ja vaalivat iteratiivisen, eli toistuvan suunnittelun periaatteita jopa niin, että projektin jo valmistuttua heillä on jo mielessään nippu uusia ajatuksia ja oivalluksia seuraavaa iteraatiokierrosta ajatellen.

Palvelumuotoilia etsii tasapainoa teknisten mahdollisuuksien, ihmisten tarpeiden ja liiketoiminnan merkityksellisyyden välillä. Ihminen aina keskiössä.

on tärkeää, että eri ammattialat saadaan mukaan lokeroistaan saman pöydän äärelle ja puhumaan verrattain samaa kieltä. Pääsääntöisesti kaikki ammattialat haluavat tuottaa arvoa ja hyvää palvelua asiakkaalle, joten asiakasnäkökulma, tai muotoilun termein käyttäjänäkökulma, on hyvä yhdistävä tekijä.

Palvelumuotoilua voidaankin pitää toisaalta raja-aitoja purkavana voimana, mutta samaan aikaan se voi toimia näkymättömänä liimana ja yhteisen keskustelun herättäjänä eri ammattialojen välillä. Se tarjoaa eri ammattikuntien yhteiskäyttöön hyödyllisiä työkaluja ja metodeja.

Palvelumuotoilua voidaan myös käyttää yrityksen strategisella tasolla. Tällöin puhutaan palvelumuotoilusta organisaation ja johtamisen näkökulmasta

**Palvelumuotoilutoimisto 31 Volts:**

*”Jos kahdessa vierekkäisessä kahvilassa myydään samaa kahvia samaan hintaan, palvelumuotoilun ansiosta valitset niistä toisen ja palaat sinne vielä uudestaan ja kerrot siitä myös ystävillesi.”*

 Palvelumuotoilu voidaan ajatella ajattelutapana, prosessina, työkalupakkina ja käytännön tekemisenä, mutta ennen kaikkea sen päämääränä on parantaa niin loppukäyttäjien kuin palveluun liittyvien työtekijöiden sekä muiden palvelun kanssa tekemisissä olevien sidosryhmien kokemuksia.

*Esim. Miten päädyit juuri tähän ravintolaan, miten valitsit istumapaikkasi, miten tilaat ruoan, mistä saat tietoa ruokein sisältämistä allergeeneista, kuka otti vastaan tilauksen, miten tilaus päätyi keittiöön, ketkä valmistavat ruoan ja mistä tarvittavat ruoka-ainekset ovat keittiöön päätyneet ja kuka ne on ottanut vastaan, kuka huolehtii ruoan tuomisesta ruokasaliin, kuka on kanssasi syömässä, onko koirasi mukana ravintolassa tai ravintolan ulkopuolella, kuka ottaa maksun ruokailun päätteeksi, mitä tapahtuu ruokailun jälkeen?*

Palveluun liittyy lukuisia määriä liikkuvia osia, joilla kaikilla on oma tärkeä roolinsa palvelukokemuksen synnylle joko suoraan tai välillisesti. Palvelumuotoilijan tehtävä on ymmärtää kokonaisvaltaisesti palvelua ja siihen liittyviä elementtejä, jotta palvelukokemusta voidaan kehittää ja sitä kautta onnistunut palvelukokemus voi syntyä. Apuna palvelun kokoanisvaltaiseen kartoittamiseen voidaan käyttää esimerkiksi service blueprinttiä.

Video: Palvelun kehittämistä muotoilun keinoin, ihminen aina keskiössä ihmistä varten ja ihmisen kanssa. Palvelumuotoilu on yhteistyötä.

**14.10.2022**

**2.2 Palvelumuotoilun historia ja sen kehittyminen**

Yhteiskehittäminen ja käyttäjien osallistaminen muotoiluprosessiin on muodostunut yhdeksi palvelumuotoilun tärkeimmistä kulmakivistä, jolloin ajatuksena on, että muotoilua ei tehdä pelkästään ihmisiä varten vaan ihmisten kanssa.

muotoiluajatteluun (design thinking)

Palvelumuotoilun keskeisimpänä toimintana on alkuajoista lähtien ollut palvelujärjestelmien ja -prosessien sekä palvelukokemusten muotoilu.

Yrityksissä palvelumuotoilu on tukenut erityisesti liiketoiminnan kehittämistä sekä yrityksen kilpailukyvyn kasvattamista.

**2.3 Palvelumuotoilu ja muotoiluajattelu**

Palvelumuotoilu ei kuitenkaan ole sama asia kuin muotoiluajattelu, sillä palvelumuotoilussa keskitytään nimenomaan palveluihin ja aineettomiin kokemuksiin sekä hyödynnetään palvelukehittämiseen soveltuvia menetelmiä.

Muotoiluajattelu on sekä ajattelutapa että metodologia, joka tukee muutosta ja innovaatioiden syntyä. Muotoiluajattelu on ennen kaikkea ihmislähtöinen ajattelutapa, joka rakentuu empatian eli ihmisen ymmärtämisen kautta. Muotoiluajattelu pohjaa yhteissuunnittelun ajatukselle, eli useampi ajattelija ongelmanratkaisussa on vahvempi kuin yksin ratkaisija. Muotoiluajattelussa hyödynnetään vahvasti eri ihmisten erilaisia ja monipuolisia näkökulmia, jotka voivat toimia inspiraation lähteinä toisten ajattelulle ja luovuudelle.

Muotoiluajatteluun sisältyy optimistisuus, jossa uskotaan lähtökohtaisesti, että jokainen voi olla muutoksen tekijä huolimatta haasteen suuruudesta, ajan määrästä tai budjetista.

jokaiseen ongelmaan on olemassa ratkaisu, se pitää vain löytää. Optimistisuus pureutuu myös nykytilanteeseen ajatuksella, että aina voi keksiä paremman ratkaisun nykyiseen tilanteeseen nähden.

Muotoiluajattelu antaa luvan epäonnistua, sillä epäonnistuminen johtaa aina oppimiseen. Muotoiluajattelun tekemisen ytimessä on kokeilevuus, jossa rohkaistaan kokeilemaan, testaamaan, epäonnistumaan ja palautteen perusteella hiomaan suunnitelmaa ja jälleen kokeilemaan ja keräämään palautetta.

iteratiiviseen prosessiin, jossa jokaisella kierroksella tulos on edeltävää parempi ja hioutuneempi. Muotoiluajattelu on ennen kaikkea tekemällä oppimista ja uusien ideoiden löytymistä.

Muotoiluajattelussa luotetaan siihen, että valmista vastausta ei tarvitse olla heti prosessin alussa. Siinä uskaltaudutaan tutkimaan tuntematonta ja luotetaan, että vastaus löytyy ihmisistä itsestään: mitkä ovat ne tavat, toiveet, kokemukset, toimintaympäristöt ja ympäröivät ihmiset ja yhteisöt, jossa ihminen toimii?

**Palvelumuotoilu & muotoiluajattelu yhdessä**

Palvelumuotoilussa keskitytään nimenomaan **palveluihin** ja aineettomiin kokemuksiin sekä hyödynnetään palvelukehittämiseen soveltuvia menetelmiä.  
Tämä yhdistettynä muotoiluajatteluun, jonka onnistunut soveltaminen tuottaa lopulta osuvampia tuotteita ja palveluja, sekä pienentää niiden kehittämiseen liittyviä riskejä on lopputuloksena parhaimmillaan tyytyväinen asiakas ja menestyvä liiketoiminta.

**Muotoiluajattelun keskeisiä kysymyksiä ovat:**

* Mitä asiakkaamme todella tarvitsevat?
* Millaisia mahdollisuuksia meille voisi olla nykyisessä ympäristössä?
* Millaisilla tuotteilla ja palveluilla vastaamme tarpeeseen tai hyödynnämme mahdollisuuden?
* Mikä tuotteidemme rooli on asiakkaidemme elämässä
* Miten meidän tulisi organisoitua, jotta pärjäämme nyt ja huomenna?
* Miten ratkaisu vaikuttaa ympäröivään maailmaan?

Muotoiluajattelun onnistunut soveltaminen tuottaa lopulta osuvampia tuotteita ja palveluja, sekä pienentää niiden kehittämiseen liittyviä riskejä. Lopputulos on siis parhaimmillaan tyytyväinen asiakas ja menestyvä liiketoiminta.

Video 2:

Ajan saatossa palvelumuotoilu on laajentunut, mutta kaikki ei ole palvelumuotoilua, palvelut ovat se raami ja muotoilun menetelmät, visuaaliset elementit auttavat asiakkaan mukaan ottamiseen palvelumuotoilua. Uuden konseptin hiominen on muotoiluajattelun (design thinking) aluetta.

Palvelumuotoilu on ajattelutapapa, työprosessi ja työkalupakki

* **Päivän linkki**: muotoiluajattelun soveltamisesta erilaisissa tilanteissa, <https://thisisdesignthinking.net/design-thinking-stories/>

# 2.4 Pohjoisen näkökulma palvelumuotoiluun

# Oma huomio: Suuri ärsytys..

# Tämä osio tuntui väkisin tehdylle. Mielestäni nimi paikallinen palvelumuotoilu olisi osuvampi nimi. Pohjoisuus ei näkynyt ympäripyöreissä selityksissä selityksissä mitenkään.

# Mielestäni peruste muotoilun yksilöitymiselle ei ole pitkät välimatkat ja sääolosuhteet. Jokaisessa paikassa on omat maantieteelliset ja kulttuurilliset haasteet ja perinteet. Tässä osiossa minusta tuntui, että elämästäni meni osuuden verran aikaa hukkaan.

# Video 1: Arktinen muotoilu (geokgrafinen määritelmä) (pohjoinen muotoilu kulttuurisempi käsite) yksinkertaistettua, selkeää,järkeenkäyvää, luonto maanläheisyys mukana. Molemmissa suunnitellaan ääriolosuhteissa, joten meilä on monenlaista osaamista. (kaikkialla pätee sama)

# Linkittyy alkuperäiskansatietoon, liittyy respectfull- designiin, kunnioitetaan materiaaleja ja resursseja, joita käytetään. (eikä näin kuulu olla aina)

# Video2: Eroaa muusta muotoilusta, arktinen ei millään tasolla lähde massa-ajattelusta tai massamuotoilusta vaan on räätäilytyä ja erityistä sekä kulttuurisensitiivistä (kaikkkiin nykypäivän pohjoisiin kulttuureihin). Tehdään ekologisesti ja sosiaalisesti kestäviä ratkaisuja. Perusteet ja käytänteet samat, kuin muussakin muotoilussa, siinä on vain pohjoinen vivahde.omaa osaamista sisältävä osa-alue.

# Kattokäsitteenä muotoilu, sen alla teollinen-, palvelu-, arktinen-, pohjoinenmuotoilu sama pohja eri vivahteilla.

# Video3: Palvelumuotoilun suhde arktiseenmuotoiluun. Tuottaa ratkaisuja pohjoisen tarpeisiin, ratkaisut inhimillisen kestävyyden näkökulmasta.Perustavanlaatuista palvelumuotoilua.

# Video4: Lapin yliopistossa palvelumuotoilu kulttuurilähtöistä. Horisonttihanke Amas menossa.Ihmiskeskeinen ote palvelumuotoilussa todella vahva. (kuuluisi olla aina)

# 3.0 MUOTOILUN PÄÄPERIAATTEET

Palvelumuotoilu on kokonaisvaltaista suunnittelutyötä. Palvelumuotoilussa tarvitaan joustavaa ajattelua, jossa vaihtelee luova ja analyyttinen ajattelu. Ajattelutapa ammentaa elementtejä vahvasti muotoiluajattelun puolelta. Palvelumuotoilun ydintä on ihmislähtöisyys ja yhteiskehittäminen. Palvelumuotoilua tarkasteltaessa prosessitasolla voidaan huomata siinä vahvaa iteratiivisuutta, jossa toiminta on konkretiaan nojaavaa käytännön tekemistä.

Video: Ketkä ovat palvelumuotoilun keskiössä: Me kaikki, ei vain käyttäjä vaan sidosryhmään kuuluu palvelumuotoilija, käyttäjä, ammattilaiset ja muut ihmiset. Riippuu mikä ilmiö on kehittämisen kohteena.

Esim sairaalassa potilaan kuntoutumiskokemus, Potilas ja kaikki palvelupolun kohtaamiset ja siellä ihmiset eri rooleissa. Saatava kaikki keskustelemaan keskenään. Mikä motivoi, mikä tuntuu hankalallle ja mikä hyvältä. Käyttäjä on se ihminen mutta yleensä niitäkin on useita. Palveluntuottajat ovat myös tärkeitä. Käyttäjä ja työntekijäkokemus. Mietittävä myös käyttäjän arkea, kun pohditaan hänen profiilia.

*Sidosryhmät*: vakuutusyhtiö, perhe, taksi, hinausauto, vuokra-auto, vakuutuksenottaja jne..

Mitä jos keskiössä onkin yhteisö, eikä pelkkä 1 ihminen. Miten erilaista arkea eletään, mikä mahdollista ja mikä ei, mikä innostaa kaikkien arjen parantamiseksi. Ei voi määritellä vain 1 tärkeää ihmistä.

Kehittämistehtävä, KES, mitä ollaan kehittämässä. Sen kautta saadaan tietää, kuka on keskiössä. esim sairaalassa potilas vai työntekijä (turvallisuusasioissa hän)

Monesti palveluita ja niiden käyttäjiä mietittäessä ajatellaan, että käyttäjä on sama kuin palvelun loppukäyttäjä, asiakas tai palvelun kuluttaja. Yrityselämässä asiakas voi olla alihankkija, toinen yritys tai organisaatio. Olipa asiakas sitten yksittäinen ihminen tai organisaatio, on inhimillinen kokemus palvelusta kuitenkin aina keskiössä. Palveluun liittyvät ja toisiinsa vaikuttavat suuri joukko erilaisilla rooleilla varustettuja henkilöitä.

Palvelumuotoilun näkökulmasta katsottuna onkin hyvä puhua nimenomaan ihmislähtöisyydestä, ei käyttäjälähtöisyydestä, sillä silloin keskiöön voidaan sisällyttää sekä palveluntuottaja, henkilökunta, asiakkaat ja käyttäjät sekä muut sidosryhmät, kuten tavarantoimittajat, jotka ovat palveluun kytköksissä ja omalta osaltaan vaikuttamassa kokonaispalvelun tuotantoon ja palvelukokemukseen.

Ihmislähtöisessä suunnittelussa (human-centered design) nimensä mukaisesti lähdetään suunnittelemaan tuotetta tai palvelua ihmisen näkökulmasta. Palvelu syntyy vuorovaikutuksessa ihmisen ja palveluntarjoajan välillä, joten on loogista, että ihminen nähdään tärkeänä osana palvelun tuotantoa ja suunnittelua. Suunnitteluprosessi lähtee empatiasta, jossa pyritään ihmisen tarpeiden ja motivaatioiden syvään ymmärtämiseen. Tarpeita ja motivaatioita katsotaan laajasta perspektiivistä, eli tarkastelu siirtyy yksilötason tarkastelusta laajempiin ihmisryhmiin ja yhteisöihin.

Empaattisessa lähestymistavassa lähdetään ensin keräämään tietoa havainnoimalla käyttäjiä heidän tavallisessa tuotteen tai palvelun käyttö- ja vuorovaikutusympäristössä. Näin pystytään kasvattamaan ymmärrystä palvelun käyttäjistä, heidän kokemuksistaan, käyttäytymistavoistaan, motiiveistaan, tarpeistaan ja toiveistaan. Tiedostettujen tarpeiden ohella pyritään tunnistamaan myös käyttäjän piileviä tarpeita. Piilevät tarpeet ovat tuotteelle tai palvelulle asetettuja vaatimuksia tai uusia ratkaisuja, joita käyttäjät eivät välttämättä itsekään tiedä haluavansa tai osaa nimetä tai edes kuvitella. Empaattinen lähestymistapa mahdollistaa myös ajattelun laajentamisen olemassa olevien tuotteiden ja palveluiden ulkopuolelle.

Video2: Kun törmäät ”portinvartijaan”, joka meinaa jarruttaa muutosta (auktoriteetit tms.) vaaditaan neuvottelutaitoja, sovittelua, kuuntelemista. Huomioitava myös lakien ja sopimusten reunaehdot. Fasilointi-taidot ovat todella tärkeitä (ymmärrys, neuvottelu, kuuntelu =minä😊)

Ihmiset on erimieltä, se hyväksyttävä, yritä sovittaa erilaisa palasia niin, että kokonaisuus olisi hyvä huomioiden eri tarpeet ja näkökulmat joita ihmiset tuovat esiin.

Palvelumuotoilija laittaa omat tarpeensa syrjään, kuuntelee. Kun hän alkaa ymmärtää liikaa asiakkaita, esim miksi jokin on liikaa tai mahdotonta, on hänen astuttava 1 askel taaksepäin ja lähestyttävä asiaa uudelta kannalta, jotta ratkaisuja voidaan saada aikaan. Kuuntelu, ymmärrys, eteenpäin pääseminen. Valita mitä lähdetään kehittämään.

Palvelumuotoilija johtaa prosessia, työpajoja ja muutosta jotta päästään eteenpäin.

Lisämateriaalia:

Ihmislähtöisen suunnittelun metodeja: <https://www.designkit.org/methods>

Ihmislähtöisen suunnittelun esimerkkejä: <https://www.designkit.org/case-studies>

**3.3 Yhteiskehittäminen**

yhteiskehittäminen, joka tarkoittaa, että suunnitteluprosessiin otetaan mukaan sekä asiakas tai palvelun loppukäyttäjä kuin myös palveluntarjoajan näkökulmasta palveluun kytköksissä olevat sidosryhmät. Suunnittelu tapahtuu monialaisissa tiimeissä, joihin osallistuvilla on kaikilla oma näkökulmansa palvelun keskeisestä sisällöstä. Suunnittelupöydän ympärillä voi istua loppukäyttäjiä edustavia henkilöitä, palveluhenkilöstöä, johtajia, eri osastojen henkilöstöä, logistiikkahenkilöstä jne.

Palvelun tuotantoon vieminen onnistuu sujuvammin ja elinkaari on pidempi, kun sekä organisaation eri edustajat että loppukäyttäjät ovat osallistuneet palvelun suunnitteluun.

Suunnitteluprosessiin osallistuminen ei vaadi synnynnäistä luovuutta, vaan mahdollisuutta keskittyä omiin kokemuksiin perustuvien ajatusten selkeyttämistä tähän tarkoitukseen tuotetuilla muotoilun välineillä ja menetelmillä, kuten työpajoilla.

Video1: Yhteiskehittämisessä muistettava millä kentällä on toimimassa. Visuaalisen ja rakentamisen menetelmät, työpajat, prototyypit, tarinankerronta. Määrittely tärkeä mutta ei saa estää toimintaa.

Tuo kivan ja hauskan tavan käsitellä ja työstää muotoilua yhdessä.

Video2:Tutustuminen tärkeä. Selvitä mukana olijoiden odotukset, miksi ovat työpajassa, ettei kukaan tule loukatuksi tai ettei paja etäännytä ihmisiä toisistaan enempää.

**3.4 Konkreettisuus**

Konkreettisuus tai joissain muodoissa myös ’todenperäisyys’ on keskeinen osa palvelumuotoilua. Konkreettisuuden tarkastelu lähtee liikkeelle jo palvelumuotoiluprosessin alussa, jossa palvelutarpeesta ja käyttäjien kontekstista pyritään saamaan niin todenmukainen kuva kuin mahdollista. Taustatutkimuksessa on myös tärkeää, ettei työtä tehdä vain työpöydän ääressä, vaan potentiaalisiin käyttäjiin ja asiakkaisiin pyritään olemaan suoraan yhteydessä esimerkiksi haastatteluiden, kohderyhmä -työskentelyn (focus group) tai osallistavien työpajojen kautta. Käyttäjiä voi myös havainnoida palveluympäristössä tai heitä voi pyytää tekemään muotoilun luotaimen, jolloin kuvatut kokemukset eivät välttämättä liity suoraan tiettyyn palveluun vaan esimerkiksi arkisiin askareisiin.

Palveluprototyypillä tarkoitetaan fyysistä tai digitaalista palvelun mallia, joka voi olla monella tapaa yksinkertaistetumpi lopulliseen palveluun verrattuna, mutta jonka kautta voidaan testata palveluidean arvoa ja sen toimivuutta. Palveluprototyyppejä voidaan tehdä muun muassa palveluvuorovaikutuksen, palvelukokemusten, palveluprosessin, palveluympäristön, palveluekosysteemien, palveluobjektien tai palvelukäyttöliittymien testaamiseen.

Eri vaiheissa palvelumuotoiluprosessia voidaan myös hyödyntää erilaisia ja eri tasoisia prototyyppejä. Esimerkiksi paperista tehdyt prototyypit saavat olla summittaisia ja rosoisia. Tärkeintä on välittää idea suunnitelmasta konkreettisilla esimerkeillä.

prosessin alkuvaiheessa ei ole järkevää käyttää aikaa viimeisteltyjen ja yksityiskohtaisten prototyyppien tekoon, kun testauksella pyritään saamaan palautetta yleisemmän tason palveluideaan. Jokaisen prototyypin yhteydessä on kuitenkin todella arvokasta saada palautetta ja parannusideoita suoraan palvelun käyttäjiltä, ei pelkästään palvelun sidosryhmiltä.

Palveluiden toteutuksessa konkreettisuus näkyy niin fyysisissä kuin digitaalisissakin palveluympäristöissä. Erilaiset palveluelementit, kuten opastukset, ohjeistukset, erilaiset palvelua todentavat symbolit, kuten lääkärin valkoinen takki lääkärin roolin varmentamisessa, ovat osa palvelun konkretisoimista. Myös palvelun arvon todentavat objektit, kuten palvelusta saatu kuitti, ovat osa palvelun konkretisointia. Digitaalisessa palveluympäristössä palveluprosessin selkeä esittäminen ja käyttäjän ohjaaminen palvelun vaiheesta toiseen konkretisoivat palvelua ja sen arvoa.

**3.5 Prosessien interatiivisuus**

Palvelumuotoilun prosessille ominaista on iteratiivisuus eli itseänsä toistava prosessi, joka perustuu toistuvan kokeilun kautta oppimiseen.

Iteratiivisuus tarkoittaa sitä, että prosessissa joudutaan ottamaan välillä askelia taaksepäin, jopa aloittamaan alusta, jotta päästään haluttuun lopputulokseen. Oleellista on se, että jokaisen kierroksen aikana prosessissa tapahtuu adaptaatio eli opitaan edellisen kierroksen virheistä ja saadusta palautteesta. Tällöin suunnitelma hioutuu, paranee ja selkiytyy. Tähän peilaten on ymmärrettävää, että palvelumuotoilun prosessille on ominaista sietää tietämättömyyttä. Testailujen lopputuloksia ei voida tietää etukäteen varmuudella, joten prosessi pidetään avoimena ja toimitaan karttuvan tiedon mukaisesti.

Iteratiiviselle suunnittelulle tyypillisiä ovat nopeat kokeilut, prototypointi ja testaaminen. Matalan kynnyksen prototypoinnit ja testaukset antavat tilaa virheille ja epäonnistumisille, jolloin pystytään nopeasti saamaan palautetta loppukäyttäjiltä ja sidosryhmiltä. Näin virheiden ja ongelmakohtien huomiointi aikaisessa vaiheessa on helpompaa. Palautteen perusteella palvelua lähdetään uudestaan suunnittelemaan, prototypoimaan ja jälleen testaamaan.

Termit **”quick and dirty”** -menetelmästä, joka viittaa nopeaan prototypointiin. Siinä tavoitteena ei ole lopullisen tuotteen tai palvelun visualisointi tai konkretisointi, vaan toimia nopeana välineenä palautteen saamiseksi kehitystä varten.

**”fail fast”** (= epäonnistu nopeasti) on tyypillistä palvelumuotoilun ideologiaa, jossa on positiivinen kaiku sen viitatessa siihen, että virhe johtaa oppimiseen ja kehittymiseen. Uusia palveluja suunniteltaessa ja vanhoja uudelleen kehitettäessä on yrityksen kannalta edullisinta tehdä virheet suunnittelun alkuvaiheessa, jolloin kustannusrakenne on edullisempi.

**Prosessi ei pääty silloin, kun palvelu on valmis lanseerattavaksi. Palvelumuotoilu on jatkuvaa palveluiden kehittämistä, mikä tarkoittaa jo valmiin palvelun ylläpitoa, tarkkailua ja kehitystä hyödyntämällä samaa prosessia ja menetelmiä kuin palvelun suunnittelun aikana. Palvelut ovat ajassa eläviä ja eteneviä tapahtumia, jolloin niitä tulee päivittää ja kehittää ajan mukana.**

**31.10.2022**

**3.6 Joustava ajattelu**

*Divergentti ajattelu on konvergentin vastakohta*, jossa luovuus on tärkeässä roolissa. Divergentille ajattelulle tyypillistä on sujuvuus, joustavuus, ideoiden kehittely ja täsmennykset sekä omaperäisyys. Divergentti ajattelu perustuu intuitioon, mielikuvitukseen ja asioiden vapaaseen yhdistelyyn, joiden avulla lähdetään luomaan useita vaihtoehtoisia ratkaisuja ongelmaan, jossa yhtä oikeaa ratkaisua ei ole. Divergentissä ajattelussa ratkaisua haetaan tarkastelemalla ongelmaa eri lähestymistavoilla ja näkökulmista. Divergentti ajattelu on suunnittelijan työkaluna silloin, kun vastausta ongelmaan tai seuraavaa vaihetta ei vielä tiedetä.

Palvelumuotoilussa tarvitaan molempia ajattelutapoja. Luovaa ajattelua tarvitaan uusien ”laatikon ulkopuolelta” löytyvien ratkaisujen luomiseksi ja analyyttistä otetta tarvitaan puolestaan testaamaan ja arvioimaan kriittisesti luovia ratkaisuja sekä karsimaan parhaimman vaihtoehdon tunnistamiseksi. Yleisesti todettuna ensin vapaasti ideoidaan ja pyritään myllyttämään kaikkein hulluimmatkin ajatukset ilmoille, minkä jälkeen analyyttisesti pyritään luomaan, yhdistelemään ja testaamaan toimivia ja tarkoituksen mukaisia ratkaisuja. **Divergenttiä ajattelua seuraa konvergentti ajattelu.** Koska suunnitteluprosessi on iteratiivinen, molempia ajatustapoja käytetään vaihtelevasti eri prosessin vaiheissa.

lapsilla on erinomaiset valmiudet käyttää divergenttiä ajattelutapaa. Merkittävää myös on, että tämä taito heikkenee merkittävästi ihmisen kasvaessa aikuiseksi, koska aikuiset miettivät liikaa muiden mielipiteitä ja tämä aiheuttaa rajotteita Ehkä meidän tulisikin ottaa mallia lapsilta ja pyrkiä – ainakin hetkellisesti – irrottautumaan normeista ja ”ei tämä voi toimia/onnistua/sopia, koska” -ajatusmalleista. Luovaa ajattelua voi ylläpitää ja kehittää kuten mitä tahansa muutakin taitoa. Tarvitaan vain hieman harjoitusta.

Tehtävä,30 ympyrää minuutissa- tehtävä on Tim Brownin TED-puheessaan Tales of Creativity and Play (2008) esittämä harjoitus

Linkki puheeseen ja videoon 27min <https://www.ted.com/talks/tim_brown_tales_of_creativity_and_play#t-599322>

Piirrä vierustoverisi aikaa 30sek.

**3.7 Kokonaisvaltaisuuus eli holistisuus**

Palvelumuotoilussa pyritään katsomaan palvelua laajasta näkökulmasta ja hahmottamaan sen osia kokonaisuutena. Palvelumuotoilu pyrkii ymmärtämään niin palvelun loppukäyttäjää, kassatyöntekijää, hyllyttäjää, toimistotyöntekijää, johtajaa kuin tavarantoimittajaakin. Palvelumuotoilija pohtii myös niitä käyttäjiä, jotka eivät välttämättä halua käyttää palvelua tai ovat tilanteen pakosta osa palvelua, kuten väsynyt murrosikäinen ruokakaupassa, aviomies naistenvaateosastolla, vauva kahvilassa tai koira kahvilan ulkopuolella.

Suunnitteluprosessin aikana palvelumuotoilija joutuu tasapainoilemaan yksityiskohtien suunnittelun ja kokonaisvaltaisen näkemyksen kanssa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että vaikka suunnittelet jotain palvelun kontaktipisteen yksityiskohtaa, joudut miettimään yksityiskohtia osana palvelupolkua ja kokonaisvaltaista palvelukokemusta. Samoin organisaation sisäisten prosessien suunnittelussa, kuten työntekijöiden vuorovaikutus osana palvelua, joudut ottamaan huomioon koko yrityksen rakenteen.

jokaisella suunnittelun palapelin palasella on oma tärkeä osansa ja vaikutuksensa palapelin kokonaisuuteen ja yhteensopivuuteen. On sanomattakin selvää, että holistinen ote suunnitteluun johtaa myös ongelmien ja paradoksien yhteentörmäykseen. Tämä on myös yksi palvelumuotoilun suunnitteluprosessin realiteetti. Palvelumuotoilija ei pysty lopputuloksessa ottamaan huomioon jokaista eteen tulevaa näkökulmaa ja mielipidettä, jolloin suunnittelutyö tulisi olla saumattomasti sidoksissa päätöksentekoon parhaan mahdollisen lopputuloksen saavuttamiseksi. Kompleksisessa suunnitteluprosessissa päätöksentekoa voi ohjata esimerkiksi projektin budjetti, voimavarat tai asiakkaiden näkemykset.

on tärkeää tarkastella palveluympäristöä laajana kokonaisuutena: mitä kaikkea asiakas voi kokea palvelun aikana joko tiedostaen tai tiedostamattaan? Tällöin esimerkiksi eri aistiärsykkeiden huomioiminen on tärkeää. Palvelukokonaisuutta tarkasteltaessa palvelupolun näkökulmasta on tärkeää huomioida suunnittelussa asiakkaalle tarjottavat useat eri tavat kulkea palvelupolkua ja samalla ottaa huomioon eri sidosryhmät, jotka ovat kytköksissä eri palvelupolkuihin.

Tänä päivänä palvelujen käyttäjät muodostavat käsityksensä palveluntuottajasta yhä enenevissä määrin palvelukokemuksen kautta. Tämän vuoksi on tärkeää, että palveluntarjoaja pystyy toimittamaan arvolupauksensa mukaisia positiivisia kokemuksia uudestaan ja uudestaan. Tämän vuoksi palvelumuotoilijan täytyy ymmärtää palveluntuottajan organisaatiorakennetta, sisäistä toimintakulttuuria ja prosesseja, jotta organisaation toimintakulttuuria, arvoja, asenteita, rakenteita ja toimintamalleja pystytään kehittämään ja sitouttamaan käyttäjälähtöiseksi ja kokonaisvaltaista palvelukokemusta tukevaksi.

**4 Palvelumuotoilun osatekijät**

**4.1 Johdanto aiheeseen**

Palvelu on ajassa etenevä dynaaminen prosessi, ja se koostuu useista toisiaan kiinteästi seuraavista tärkeistä hetkistä, joista muodostuu kokonaisvaltainen palvelupolku ja palvelukokemus. Karkeasti jaoteltuna palvelu voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen eli ennen palvelua, palvelun aikana ja palvelun jälkeen tapahtuvat tapahtumat. Näiden vaiheiden sisällä puolestaan on useita tärkeitä palvelutuokioita ja kontaktipisteitä.

**1.** Mitä tapahtuu ***ennen palvelua?***

* + Syy miksi päätät mennä elokuviin (mainokset, ystävän suositus jne.)
  + Tapa millä etsit tietoa elokuvasta ja näytösajoista (nettisivut, elokuvateatterin infotiski tai palvelunumero jne.)
  + Ostatko tai varaatko palvelun jo etukäteen vai vasta paikan päällä (elokuvateatterin verkkokauppa tai lippuluukku)?
  + Miten menet elokuviin (kävellen, pyörällä, julkisella liikenteellä, omalla autolla)?
  + Tarvitseeko elokuviin menemisessä varautua johonkin (pyöräparkin löytäminen, julkisen liikenteen aikataulu, parkkipaikan löytäminen omalle autolle jne.)?

**2.** Mitä tapahtuu ***palvelun aikana?***

* + Mistä tiedät mistä ovesta mennään elokuvateatteriin?
  + Mistä tiedät miten tiloissa tulee liikkua (missä on lippuluukku, missä on oman elokuvasalisi sijainti, missä ovat tiedot elokuvan aloituksesta, missä ovat vessat, mistä saa syötävää mukaan elokuviin, miten löydät oman paikkasi salissa jne.)?
  + Moniaistiset kokemukset (miltä tilat visuaalisesti näyttävät, miltä ne tuoksuvat, miltä istuinpenkki tuntuu, minkälainen äänimaailma tai valaistus eri tiloissa on jne.)
  + Näetkö muiden elokuvien tai yhteistyökumppaneiden mainoksia?
  + Tarjoaako elokuvateatteri elokuvan aikana mahdollisuuden tilata syötävää tai juotavaa?
  + Miten muiden asiakkaiden toiminta vaikuttaa kokemukseen (puhelimen käyttö elokuvan aikana, äänekäs syöminen tai juominen, äänekäs eläytyminen elokuvaan, liikkuminen elokuvateatterisalissa jne.)?

**3.** Mitä tapahtuu ***palvelun jälkeen*** esim.

* + Miten elokuvasalista pääsee pois ?
  + Keskusteletko tai annatko palautetta elokuvasta jälkeenpäin (ystävien tai perheen kanssa, keskustelufoorumit, arvostelusivustot jne.)?
  + Saitko elokuvateatterissa innostuksen toisen elokuvan katsomiseen ?
  + Saitko elokuvateatterilta jonkun lisäbonuksen esim. alennuskoodin seuraavaan elokuvaan vai käykö elokuvalippusi alennuslipukkeena elokuvateatterin yhteistyökumppanin palveluihin, kuten alennus elokuvan jälkeiseen ravintolakäyntiin?
  + Lähettääkö elokuvateatteri automaattiset viestin puhelimeesi ja pyytää arvioimaan elokuvateatterissa käyntikokemusta?

Tässä palvelu on kuvattu kovin yksipuolisesti palvelun käyttäjän näkökulmasta. Jotta onnistunutta palvelua voidaan lähteä suunnittelemaan, täytyy näkökulman olla laajempi ja palvelu on pystyttävä palastelemaan systemaattisesti pienempiin osiin. Tässä paketissa käydään läpi palvelun perustasot, jossa pureudutaan tarkemmin palvelun kokonaisvaltaiseen tarkasteluun. Lisäksi tarkastellaan kontaktipisteitä, palvelutuokioita ja palvelupolkuja, joiden avulla palvelun suunnittelua pystytään jakamaan pienempiin osiin. Lopuksi tutustutaan service blueprintiin, joka on yksi yleisimmin käytetyistä palvelumuotoilun työkaluista ja jonka avulla pystytään luomaan palvelukokonaisuus näkyväksi.

**4.2 Palvelun perustasot**

Palvelu voidaan jakaa karkeasti kolmeen perustasoon eli etu- ja takaosaan sekä niitä erottavaan seinään. Näistä peruselementeistä muodostuu palvelun kokonaisuus, joka voidaan nähdä myös teatterin tyyppisenä kokonaisuutena. Se muodostuu näyttämön etuosasta (frontstage) ja näyttämön takaosasta (backstage), joiden väliin jää näyttämöverho (line of visibility). **Näyttämöllä etuosassa** toimii palvelun käyttäjä, joka kulkee läpi näyttämön pitkin palvelupolkua. Se on jakautunut useampaan palvelutuokioon. Näyttämön etuosassa oleva käyttäjä näkee palvelusta vain osan: tuotteet, asiakaspalvelijat, käyttöliittymät jne.

**Näyttämön takaosassa** verhon takana piilossa puolestaan tapahtuu kaikki, mikä tekee näyttämön etuosan tapahtumien eli käyttäjälle näkyvän palvelun mahdolliseksi: palvelun prosessit, infrastruktuuri, järjestelmät, teknologiat, käytänteet jne.

**Näyttämöverho** etu- ja takaosan välillä puolestaan toimii palvelun näkyvyyden linjana (line of visibility), joka erottaa käyttäjälle näkyvät ja näkymättömät palvelun osat toisistaan.

**vuorovaikutuksen linja** (line of interaction), joka viittaa käyttäjän ja palveluntuottajan väliseen vuorovaikutukseen (asiakaspalvelijat, digitaaliset palvelut, esitteet, ohjeistukset, kyltit, kuulutukset jne.)

**sisäisen vuorovaikutuksen linja** (line of internal interaction), joka viittaa vuorovaikutustapahtumiin palveluun suoraa vaikuttavan takaosan tekijöiden ja palveluun epäsuorasti vaikuttavien eli palvelun tukipalveluiden välillä.

Palvelumuotoilun ytimessä on suunnitella palvelun käyttäjälle kokonaisvaltainen palvelukokemus, joka muodostuu palvelun etuosassa tapahtuvien osatekijöiden kautta ja jota palvelun takaosassa tapahtuvat osatekijät puolestaan tukevat. Jotta palvelukokemuksen suunnitteluun päästään käsiksi, voidaan kokemus paloitella mainittuihin osatekijöihin*:* palvelupolkuun, palvelutuokioihin ja kontaktipisteisiin*.*

# 4.3 Palvelutuokiot ja palvelupolku

**Palvelutuokiot** ovat palvelun keskeisiä tapahtumia eli osapalveluja, joissa tapahtuu palvelun tuotanto sekä käyttäjän ja palveluntarjoajan välinen vuorovaikutus. Esimerkiksi aikataulujen tarkastaminen aikataulunäytöltä ja lipun ostaminen mobiilisovelluksella ovat esimerkkejä palvelutuokioista.

Kun käyttäjä kulkee läpi palvelutuokioiden, niistä muodostuu palvelukokonaisuus eli **palvelupolku** sekä kokonaisvaltainen palvelukokemus. Huomattavaa on, että käyttäjä kokee palvelupolun moninaiset palvelutuokiot ja niihin sidotut kontaktipisteet yksilöllisesti riippuen siitä, minkälaisia valintoja käyttäjä itse tekee ja minkälaisia vaihtoehtoisia tapoja ja kanavia palveluntuottaja tarjoaa yksittäisten palveluprosessin vaiheiden kuluttamiseen. Esimerkiksi junamatkustamisen palvelupolku voi muodostua hyvin erilaiseksi sen mukaan, ostatko junalipun etukäteen internetistä, juna-aseman automaatista vai suoraan konduktööriltä. Junasta ostettu lippu saattaa kaduttaa siinä vaiheessa, kun kolmannen kerran joudut vaihtamaan paikkaa paikkalipun puuttumisen vuoksi, ja näin ollen palvelukokemuksesta muodostuu omanlaisensa. Palvelumuotoilun suunnittelun pohjaksi pyritäänkin muodostamaan käsitys yleisimmistä käyttäjän toimintamalleista ja tarpeista, jotka vaikuttavat valintoihin palvelua kulutettaessa. Käsitys eri palvelupolkuvaihtoehdoista auttaa ottamaan huomioon kuluttajien erilaiset tarpeet asiakaskokemuksen suunnittelussa.

Dokumentoinnissa voit käyttää apuna ladattavia työkalupohjia, kuten

<https://servicedesigntools.org/tools/journey-map>,

tai palvelupolkujen rakentamiseen tarkoitettuja digitaalisia työkaluja, kuten

[Custellence](https://custellence.com/) tai [Smaply](https://www.smaply.com/).

Palvelupolku ja palvelutuokiot ovat hyvä väline lähteä tarkastelemaan olemassa olevan palvelun rakennetta kriittisesti. Niiden avulla pystytään tunnistamaan käyttäjän kannalta arvokkaat palvelutuokiot sekä palvelutuokiot, joista käyttäjä ei pidä tai jotka eivät tuota arvoa kokonaispalveluun. Niin sanotut turhat rönsyt pyritään karsimaan palvelupolusta ja toisaalta lisäämään sellaisia, jotka nostavat palvelun arvoa. Palvelupolkua voidaan joustavasti muokata joko lisäämällä tai poistamalla palvelutuokioita mihin tahansa palvelupolun vaiheeseen.

Palvelupolkujen ja -tuokioiden avulla voidaan rakentaa myös täysin uutta palvelua, jolloin ne toimivat hyvänä välineenä hahmottaa *palvelun tuotantotapa, rakenne ja päävaiheet.* Palvelupolkua voidaan hyödyntää yksittäisissä käyttäjä tapahtumissa tai tarkastella sen avulla pidempää käyttäjän kehityskaarta. Tietyn palvelun käyttö voi muuttua elämäntilanteiden muuttuessa, kuten lasten saamisen, opiskelun tai eläköitymisen vuoksi.

 Service Design Show: 7 Tips to create customer journey maps that don’t suck [https://www.servicedesignshow.com/customer-journey/best-practices/](https://www.servicedesignshow.com/customer-journey/best-practices/" \t "_blank)

**4.4 Kontaktipisteet**

Jokaisessa palvelutuokiossa on lukuisia kontaktipisteitä, joiden kautta käyttäjä kokee, aistii ja näkee palvelun. Kontaktipisteet ovat kaikilla aisteilla havaittavia (näkö, kuulo, haju, maku, tunto, tasapaino). Palvelutuokioita suunniteltaessa tulee pohtia tarkkaan, mitkä kontaktipisteet ovat palvelunkäyttäjän kannalta tärkeitä sekä tuovat arvoa vähin kustannuksin. Jokainen kontaktipiste tulee suunnitella toisiinsa nähden johdonmukaiseksi, selkeäksi kokonaisuudeksi, joka muodostaa palvelun käyttäjälle yhtenäisen useiden kanavien kautta muodostuvan palvelukokemuksen.

Kontaktipisteet voidaan jakaa neljään eri ryhmään: kanavat, esineet, toimintamallit ja ihmiset.

**Kanavat** viittaavat ympäristöihin, paikkoihin ja tiloihin, joissa asiakkaalle näkyvä palvelun tuotanto tapahtuu. Kanavat voivat olla fyysisiä, kuten juna-aseman odotusaula, lippuluukku tai itse juna, digitaalisia, kuten junalippujen mobiilisovellus, tai aineettomia, kuten junaliikenteen puhelinpalvelu. Täytyy kuitenkin huomata, että useimmat palvelut tuotetaan monikanavaisesti, eli palvelun tuottamisessa hyödynnetään useampia kanavia rinnakkain. Junalipun voi ostaa mobiilisovelluksella etukäteen, juna-asemalta automaatista tai lippuluukulta tai tarvittaessa junasta konduktööriltä. Yksittäistä kanavaa tarkastellessa huomataan, että tämä yksi kanava on kokoelma useista kontaktipisteistä, jotka vaikuttavat osaltaan palvelukokemuksen syntyyn. Esimerkiksi jos ajatellaan juna-aseman odotusaulaa, voidaan todeta kokemuksen koostuvan monesta tekijästä: tilan valaistus (pehmeä, keltaiseen taittava valo vai kylmä ja kova siniseen taittava valo), äänimaailma (kaikuvatko äänet, kuuluuko musiikkia), tuoksut (esim. leijaileeko aulassa olevasta kioskista tuoreen kahvin ja pullan tuoksu), opasteet (tiedätkö, mistä junasi lähtee, mistä löytyy vessa, mistä pääsee laiturille), ja tilan järjestys (minne istut odottamaan, missä lippuautomaatit ovat, joudutko jonottamaan kahvia jonossa, jonka lomitse kulkee jatkuvasti ihmisiä, pääsetkö tarvittaessa omaan yksityisyyteen esim. puhumaan työpuhelua jne.) Digitaalisissa palvelukanavissa oleellista voi olla myös tiedon oikea-aikaisuus ja informaation esittäminen eri palvelun vaiheissa. Tällaisia voivat olla esimerkiksi juna-aikataulujen yllättävistä muutoksista ilmoittaminen juna-aseman näyttötauluilla sekä mobiilisovelluksen kautta ilmoitettuna.

**Esineet** kontaktipisteinä ovat tavaroita tai laitteita, joita käyttäjä käyttää, tarvitsee tai saa omakseen palvelun aikana (esim. lippuautomaatti, mobiilipalvelun sisältävä puhelin, junan istuimet, take away -kahvikuppi, käsienpesuhana). Esineet voivat myös olla palvelun tuotantoon liittyviä, joita palvelun käyttäjä ei itse käytä, mutta joita palvelun tarjoava henkilökunta käyttää (kuten tarjoiluvaunu, lipun tarkastuslaite, työntekijöiden asut). Näillä esineillä on myös oma vaikutuksensa palvelukokemukseen.

**Toimintamallit** määrittävät, mitä yksittäisissä palvelutuokioissa tapahtuu. Palveluiden rutiinit ja prosessit voivat olla hyvinkin tarkkaan mietittyjä yksityiskohtia myöten, kuten se, miten konduktööri tervehtii asiakkaita junavaunuun saapuessaan, miten asiakkaalle viestitään ravintolavaunun linjaston alku- ja päätepisteestä tai missä järjestyksessä junavaunut ovat toisiinsa nähden, kuten lasten leikkivaunun sijaitseminen ravintolavaunun vieressä. Palveluiden pienimpiä yksityiskohtia kutsutaan **palvelueleiksi,** kuten ravintolavaunun työntekijän antama ilmainen karkki lapsiasiakkaalle ostoksen yhteydessä tai junalipun tarkastuksen yhteydessä konduktöörin ilmoittama jatkoyhteyden lähtöraide. Palvelueleen tuottaminen itsessään on palveluntarjoajalle yleensä edullinen tai jopa ilmainen, mutta sillä voi olla suuri merkitys palvelun käyttäjän kokemukseen, ja se saa hänet palaamaan juuri kyseisen yrityksen palveluiden äärelle uudestaan. Kyllä lämmin hymy tai huumorilla höystetty junakuulutus jää mieleen junamatkan jälkeenkin.

**Ihmisillä** on usein tärkeä rooli palvelun tuotannossa. Sekä palveluiden käyttäjiä (asiakkaat) että palveluiden tuottajia (kuten asiakaspalvelijat) voidaan ohjata palvelumuotoilulla. Palvelumuotoilua tehtäessä sekä palveluiden käyttäjille että niiden tuottajille suunnitellaan sopivat roolit osaksi palvelun tuotantoa. Ratkaistaan esimerkiksi se, kuinka suurelta osin asiakaspalvelija huolehtii palvelun tuotannosta ja missä määrin asiakas itse ottaa vastuuta palvelun tuotannosta itsepalvelun muodossa. Palvelumuotoilulla voidaan suunnitella myös asiakaspalvelijoiden keskinäistä rooli- ja vastuunjakoa tai tuottaa heille työkaluja ja ohjeita laadukkaan asiakaspalvelun tueksi. Asiakaspalvelijoille on mahdollista tuottaa myös määrityksiä, millaista vuorovaikutusta asiakkaan kanssa toivotaan (rento, lämmin, virallinen, pidättyvä jne.), jotta palvelutilanne on yrityksen brändin mukainen. Vaikka kenenkään toimintaa tai kokemuksia ei voida ennalta määrittää, palvelumuotoilulla voidaan ohjata palvelun kulkua haluttuun suuntaan ja antaa halutunlaisen palvelukokemuksen syntymiselle suotuisat olosuhteet. Palveluihin linkittyy asiakkaan ja asiakaspalvelijan lisäksi myös muita ihmisryhmiä ja ns. sidosryhmiä. Tällaisia voivat olla esimerkiksi yrityksen eri osastoilla työskentelevät henkilöt sekä muut asiakkaat. Palvelumuotoilulla voidaan vaikuttaa positiivisesti myös asiakkaiden keskinäiseen vuorovaikutukseen esimerkiksi ohjaamalla asiakasvirtoja niin, että palvelu toimii mahdollisimman nopeasti ja joustavasti ilman ristiriitoja ja konflikteja.

 kanavat: juna,

esineet: junan istuimet, lipun tarkastuslaite, työntekijöiden asut, pistorasiat,liukumäki

toimintamallit: miten konduktööri tervehtii asiakkaita junavaunuun saapuessaan, asiakkaan ohjeistus, lämmin hymy

ihmiset: perhe, asiakaspalvelija eli lipuntarkastaja, kanssamatkustajat

# 4.5 Palvelukokonaisuuden näkyväksi tekeminen: service blueprint

Näkymättömän palvelun näkyväksi tekeminen on tärkeää, jotta sitä voidaan tarkastella ja kehittää. Palvelumuotoilussa yksi yleisimmistä työkaluista hahmottaa kehitettävää palvelua kokonaisvaltaisesti on service blueprint. (1984) eli palvelumallin kuvaus, palveluketjuanalyysi tai palvelun prosessikaavio. se on palveluiden kehittämisen menetelmä, jonka avulla pyritään kuvaamaan visuaalisesti palveluun liittyvät osatekijät ja niiden väliset suhteet. Service blueprinttiä voidaan hyödyntää sekä toteutettavan palvelun suunnittelussa että jo olemassa olevan palvelun kehittämisessä.

Palvelun kokonaisvaltaisessa visualisoinnissa tehdään näkyväksi palveluun liittyvät toimijat, monen suuntaiset vuorovaikutussuhteet, yhtä aikaa tapahtuvat toiminnot sekä palveluun liittyvät fyysiset, digitaaliset ja aineettomatkin osatekijät. Service blueprintin vahvuus on, että siinä tehdään näkyväksi sekä käyttäjien että työntekijöiden kohtaamia prosesseja ja niiden välisiä suhteita. Parhaimmillaan se on hyvä työkalu, joka auttaa yritystä havaitsemaan kehityskohteita, palveluprosessien sisäisiä pullonkauloja, tehostamaan monimutkaisia prosesseja ja ennen kaikkea parantamaan käyttäjäkokemusta. Visualisoinnin avulla yritys pystyy hahmottamaan palvelun ko Service blueprintin mahdollistama monipuolinen palvelun tehostaminen ja kehittäminen sekä työntekijä- ja käyttäjätyytyväisyyden nostaminen luonnollisesti avaavat yritykselle mahdollisuuden parantaa palvelun taloudellista hyötyä.konaiskuvaa eli sitä, miten yritys tuottaa palvelua ja miten käyttäjät sitä käyttävät.

Service blueprintissä kuvattavat palvelun osatekijät ovat vahvasti kytköksissä palvelupolkuun ja palvelun kontaktipisteisiin. Service blueprintin teko alkaakin useasti juuri käyttäjän palvelupolun ja siinä tapahtuvien kontaktipisteiden hahmottamisesta. Palvelua visualisoitaessa on hyvä muistaa, että samassa palvelussa voi olla useita erilaisia palvelupolkuja riippuen käyttäjästä ja hänelle tarjotuista palveluvaihtoehdoista. Esimerkiksi ruokaostosten palvelupolku muodostuu hyvin erilaiseksi, jos teet ostokset ostoskärryä työnnellen lähimarketissa, kuin jos olet tehnyt ruokaostostilauksen kotisohvalta ja ostokset ilmestyvät kotiovelle puolessa tunnissa. Tästä johtuen samasta palvelusta voi olla tarpeen toteuttaa useita service blueprinttejä, jotta erilaiset palvelupolut ja siihen liittyvät prosessit tulevat näkyviksi.

# Service blueprinttiin kuvataan palvelun käyttäjän toiminta palvelun aikana mahdollisimman tarkasti eli muodostetaan palvelupolku kontaktipisteineen. Tämän jälkeen lähdetään tarkastelemaan, mitä näissä kontaktipisteissä tapahtuu käyttäjälle näkyvässä (frontstage) ja näkymättömässä (backstage) palveluprosessissa sekä minkälaisia tukitoimintoja nämä prosessit vaativat palvelun eri vaiheissa. Service blueprinttiin kirjataan myös palvelun elementit, joilla on merkitystä palvelussa tapahtuviin prosesseihin joko palveluprosessin etu- tai taka-alalla. Näitä voivat olla esimerkiksi fyysiset ratkaisut, kuten esitteet, opasteet, liput, näytöt, fyysiset ympäristöt ja palautelaatikot, tai digitaaliset ratkaisut, kuten applikaatiot, nettisivut, videot ja verkkofoorumit. Service blueprinttiin voidaan tehdä myös näkyväksi erilaisia tunnekokemuksia siitä, mitä esimerkiksi palvelun käyttäjä tai palvelua tuottava henkilökunta kokee.

**5.1 Prosessin useita muotoja**

Palvelumuotoilun prosessi ei ole lineaarista vaan iteratiivista toimintaa. Iteratiivisuudella viitataan prosessiin, jossa on mahdollisuus palata takaisin edellisiin vaiheisiin ja tehdä prosessin osia useampaan kertaan

Stefan Moritz (2005) on esittänyt kuusivaiheisen prosessin:

1. Asiakasymmärryksen hankkiminen
2. Palvelumahdollisuuksien löytäminen
3. Ideoiden luominen
4. Parhaiden ideoiden arviointi ja edelleen kehittäminen
5. Palveluideoiden visualisointi
6. Konkretisointi ja toteutus

Suunnittelutoimisto Engine (2009) jakaa palvelumuotoiluprosessin puolestaan vain kolmeen vaiheeseen:

1. Asiakastarpeet ja suunnitteluratkaisun tunnistamisen vaiheet ovat palvelun toimintaympäristön, asiakkaan liiketoiminnan ja käyttäjien ymmärtämistä.
2. Suunnitteluvaihtoehtojen toteutusvaiheeseen liittyvät suunnitteluratkaisun tunnistaminen ja luomisvaihe, jotka ovat yhteissuunnittelua sekä prototypointia eli suunnitteluratkaisujen mallintamista ja visualisoimista.
3. Arviointivaihe on palveluratkaisujen arviointia eli koemallien vertaamista mittareita käyttäen. Pyritään todentamaan mahdollisen ratkaisun kannattavuus ja suunniteltujen palvelujen arvo asiakkaalle.

kaikkien prosessien ytimessä olevan ihminen ja ihmisen tarpeiden, toiminnan ja unelmien löytäminen ja ymmärtäminen sekä näiden tietojen käyttäminen uusien tarjoamien löytämiseen ja yritystoiminnan kehittämiseen.

British Design Councilin vuonna 2004 lanseeraama tuplatimanttimalli (Double diamond model), jossa prosessi jakaantuu nimensä mukaisesti kahteen suurempaan vaiheeseen eli timanttiin. *Ensimmäisen timantin aikana* keskitytään löytämään ja määrittelemään todellinen suunnittelun kohde ja kommunikoimaan se ymmärrettävästi. *Toisessa timantissa* puolestaan keskitytään kehittämään ja tuottamaan tunnistettuun ongelmaan tai mahdollisuuteen parhaiten sopiva ratkaisu.

Tuplatimantin suunnitteluperiaatteissa painottuu palvelua käyttävien ihmisten tarpeiden, vahvuuksien ja toiveiden ymmärtäminen. Lisäksi niiden avulla voidaan muodostaa yhteinen ymmärrys todellisesta suunnittelukohteesta ja jakaa ajatuksia ja ideoita. Suunnitteluperiaatteissa korostuu myös yhteiskehittäminen ja muiden ajatuksista ja toiminnasta inspiroituminen. Tuplatimantin suunnitteluperiaatteissa nojataan vahvasti iteratiiviseen toimintamalliin, jossa pyritään tunnistamaan virheet mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Näin voidaan minimoida riskejä ja saada varmuutta suunnitteluratkaisuille.

**5.2 Tuplatimanttiprosessimalli**

**1. Löydä, discover**. Ensimmäisessä vaiheessa pyritään löytämään suunnitteluhaaste sekä kartoittamaan mahdollisuudet, ongelmat ja tarpeet. Ensimmäisen timantin Ne tulee huomioida koko suunnittelun ajan ja samalla tulee määrittää joitain suunnittelua rajaavia reunaehtoja. Ensimmäisessä vaiheessa rakennetaan rikas tietopohja suunnittelulle tunnistamalla palvelun kontekstia, käyttäjätarpeita sekä palveluntarjoajan liiketoiminnallisia tavoitteita ja reunaehtoja.

Prosessin alkuvaiheessa on realistista todeta, että harvemmin prosessi käynnistyy puhtaasti käyttäjään, kuluttajaan tai asiakaskuntaan tutustumalla. Todellisuudessa prosessin nollapisteessä palvelumuotoilijan täytyy ensin muodostaa ymmärrys palvelua tuotavan yrityksen tavoitteista ja toimintakulttuurista. Tässä prosessin lähtöpisteessä muodostetaan ensin käsitys suunnitteluhaasteesta, johon palvelumuotoilijan toivotaan keskittyvän. Yleensä tämä tarkoittaa palveluntarjoajan omaa näkemystä vallitsevasta ongelmasta tai kehityskohteesta. Tämä yrityksestä lähtöisin olevan ongelman määrittely voi olla vääristynyt tai puutteellinen asiakkaan näkökulmaa ajatellen ja palvelumuotoilijan tehtävänä on kääntää yrityksen näkökulma määriteltyyn ongelmaan käyttäjän näkökulmasta käsin.

Tässä vaiheessa alkaa todellisten suunnittelukohteiden tunnistaminen. Kohteet voivat olla samoja palveluntarjoajan muodostamien ongelmakohtien kanssa käyttäjän näkökulmasta katsottuna, mutta sieltä voi löytyä myös paljon muita suunnittelua kaipaavia kohteita. Ne voivat olla juurisyitä alkuperäiselle ongelmalle tai täysin uusia tunnistamattomia tarpeita. Nämä aiemmin tunnistamattomat tarpeet voivat sisältää myös paljon liiketoimintapotentiaalia. Löydä-vaiheessa muodostettavaa tietoa voidaan kerätä palveluntarjoajan ja loppukäyttäjän lisäksi myös palveluun kytköksissä olevilta sidosryhmiltä.

Löydä-vaiheessa suunnittelijat käyttävät divergenttiä, luovaa ajattelua ja koettavat tarkastella asioita tuorein silmin, havainnoida asioita ja inspiroitua uusista näkökulmista. He keräävät oivalluksia, luovat mielipiteitä havaitsemistaan asioista ja tekevät päätöksiä siitä, mitkä ovat uusia ja mielenkiintoisia asioita, jotka inspiroivat uusiin ideoihin. Tärkeää on huomata, että inspiraatiot, mielipiteet, ideat ja oivallukset perustuvat aitoon tietoon, jota on kerätty määrällisin ja/tai laadullisin menetelmin.

Määrälliset menetelmät voivat olla esimerkiksi laajempien tietomäärien, kuten sosiaali- ja taloustrendien, analyysejä. Tiedon keräämiseen käytettävät laadulliset menetelmät voidaan jakaa puolestaan kolmeen kategoriaan: *1) perustutkimukseen, 2) kontekstuaaliseen tutkimukseen ja 3) eksploratiiviseen tutkimukseen*.

**Perustutkimuksella** kerätään ihmisten itsensä sanoittamaa, eksplisiittistä tietoa, jota saadaan esimerkiksi haastatteluilla, ryhmäkeskusteluilla ja kyselyillä. Huomattavaa on, että näin kerätty tieto on tietoa siitä, mitä ihminen osaa, muistaa ja ennen kaikkea mitä haluaa itsestään kertoa. Perustutkimus on yleinen tapa hahmottaa asiakasymmärrystä, mutta suunnittelun tueksi kerätty data voi jäädä kuitenkin pintapuoliseksi ja esimerkiksi latentit eli piilevät tarpeet voivat jäädä huomaamatta. Siksi perustutkimuksen rinnalle on hyvä ottaa myös kontekstuaalisen ja eksploratiivisen tutkimuksen menetelmiä.

**Kontekstuaalisessa tutkimuksessa** painotus on havainnoitavassa tiedossa, jossa tutkija tarkastelee esimerkiksi sitä, miten ihmiset käyttäytyvät ja toimivat sekä miten erilaiset tilanteet ja ympäristöt vaikuttavat toimintaan. Havainnointia voidaan tehdä sekä aidossa toimintaympäristössä että testi- tai laboratorio-olosuhteissa.

**Eksploratiivisella tutkimuksella** voidaan kerätä piilevää tietoa, joka ei ole sanoilla eli implisiittisesti ilmaistavaa tietoa. Eksploratiivisessa tutkimuksessa ihminen itse tuottaa materiaalia erilaisin projektiivisin menetelmin, kuten luotaimilla ja make tools -työkaluilla. Projektiivisina menetelminä voidaan käyttää esimerkiksi päiväkirjoja, muistiinpanoja, valokuvia, videoita, kollaaseja, piirroksia tai annettujen ohjeiden mukaan luotua tarinankerrontaa. Näitä tuotoksia analysoimalla tutkijat saavat tietoa ihmisten tunteista, ajatuksista, kokemuksista, unelmista ja peloista. Tuotokset voivat antaa myös tietoa ihmisten tavoista ymmärtää asioita, tapahtumia ja paikkoja, ja niistä voidaan havainnoida myös sitä, miten ihminen voi käsittää asioita väärin. Ennen kaikkea eksploratiivisten tutkimusmenetelmien kautta voidaan löytää tuntemattomia, määrittelemättömiä ja odottamattomia tarpeita, joita ihminen ei osaa sanoittaa tai ei tiedä edes olevan.

Määrällisten ja laadullisten tutkimusmenetelmien avulla palvelumuotoilija pystyy tutkimaan ja muodostamaan ymmärryksen niin palvelun loppukäyttäjien kuin palveluntarjoajan ja palvelun sidosryhmissä toimivien henkilöiden toiminta- ja ajatusmalleista. Tämän vaiheen tutkimukset tuottavat laajan tietopohjan ja ymmärryksen suunnittelun kohteesta, ja ne antavat tietoa ja inspiraatiota suunnittelutiimille koko suunnitteluprosessin ajan.

***2. Määritä, define***. Määritä-vaiheessa puolestaan pyritään analysoimaan, ymmärtämään ja samaan selkoa ensimmäisen vaiheen löydöksistä ja kanavoimaan ne käytännön tehtäviksi. Tässä vaiheessa vallitsee analyyttinen konvergentti ajattelu.

Tämän vaiheen tavoitteena on tiivistää löydökset ja pyrkiä rajaamaan olennaisin ongelma tai mahdollisuus, johon seuraavassa vaiheessa ryhdytään ideoimaan ratkaisua. Huomionarvoista on, että tämän vaiheen tuotos voi olla myös syvällinen ymmärrys palvelun asiakkaiden tarpeista ja käyttäytymismalleista tai vaatimusmäärittelyt kehitettävälle ratkaisulle.

Tämän vaiheen analyysin ja tulkinnan tukena voi käyttää esimerkiksi samankaltaisuuskaaviota (affinity diagram). Myös aivoriihet, design briefit ja käyttäjäpersoonien (personas) luominen ovat tämän vaiheen toimivia menetelmiä.

***3.Kehitä, develop.***

Kolmannessa vaiheessa ollaan jälleen divergentin ajattelun äärellä, sillä kehitä-vaihe painottuu ratkaisujen kehittämiseen, prototypointiin, testaamiseen ja iterointiin. Kehitä-vaiheessa ideoidaan vaihtoehtoisia ratkaisumalleja ja konsepteja hyödyntäen ensimmäisessä timantissa syntynyttä tietopohjaa sekä erilaisia ideointimenetelmiä. Tärkeää tässä vaiheessa on ajattelun ja luovuuden edistämiseksi visualisoida ja simuloida kokemuksia sekä rakentaa prototyyppejä. Tässä prosessin vaiheessa toiminta on erityisen iteratiivista, sillä konsepteja testataan ja pyritään saamaan palautetta asiakkailta, henkilökunnalta ja muilta sidosryhmiltä.

Prototypoinnista puhuttaessa palveluiden yhteydessä on hyvä huomata, että aineettomien palveluiden prototypointimenetelmät poikkeavat fyysisten tuotteiden prototypoinnista (lisää prototypoinnista paketin 3 luvussa [3.4 Konkreettisuus](https://blogi.eoppimispalvelut.fi/johdatuspalvelumuotoiluun/lesson/3-4/)). Palveluiden prototypoinnissa niiden aineeton luonne luo omat haasteensa, sillä palvelun prototyyppiä ei voida nostaa loppukäyttäjän, henkilökunnan tai sidosryhmien eteen pöydälle tarkasteltavaksi ja arvioitavaksi. Palvelu tapahtuu vuorovaikutuksessa käyttäjän ja palvelun tuottajan välillä, joten käyttäjän tulisi saada selkeä ymmärrys kehityksessä olevasta tulevaisuuden palvelusta. Tässä vaiheessa olisi tärkeää päästä käsiksi palveluun liittyviin kokemuksellisiin ja tunnenäkökulmiin, joita tuskin pystyy saavuttamaan pelkän palvelun kuvauksen kautta. Miten siis prototypoida palvelua ja ymmärtää sen palvelukokemusta, jos sitä ei ole vielä olemassa? Tulevaisuuden palvelun esittämisellä käyttäjälle kuvakäsikirjoituksen (storyboards), sarjakuvan, videon tai kuvasarjan avulla voidaan saavuttaa tunnetason sitoutumista, mutta silti palveluun sisältyvän vuorovaikutuksen ja siinä tapahtuvien kokemusten tavoittaminen on vaikeaa.

Jotta kokemuksia voitaisiin kerätä, on tärkeää pyrkiä prototypoimaan palveluita niiden luonnollisessa ympäristössä tai todellisuutta lähellä olevissa olosuhteissa. Työpajat. Palvelumuotoilu hyödyntää erilaisia teatterimaailmasta tuttuja näyttämö- ja roolipelaamisen menetelmiä. Näiden avulla pystytään luomaan palvelutilanteita, joista saatujen palautteiden avulla pystytään sisällyttämään tärkeitä henkilökohtaisessa palvelukokemuksessa syntyviä tunnetason näkökulmia suunnitteilla oleviin palveluihin. Leikkimielinen lähestymistapa tuo esiin käyttäjien hauskat ja tunnetason sitoumukset palveluihin, mutta se on myös vahva menetelmä testata aineettomia palvelukonsepteja edullisesti sekä mahdollistaa palvelukonseptin nopean iteratiivisen uudelleen kehityksen ja testaamisen.

Koska palvelukonsepteja ei aina pystytä testaamaan niiden oikeassa ympäristössä, täytyy palveluympäristö simuloida palvelunäyttämön kautta. Palvelunäyttämöllä ei tarkoiteta tässä pitkälle vietyä ympäristöä ja rekvisiittaa, vaan tässäkin nopeilla yksinkertaisilla projisoiduilla taustoilla ja muutamalla rekvisiittavaatekappaleella ja -tavaralla saadaan luotua tarvittava näyttämö palvelun testaamiseksi. Tätä vaihetta voidaan verrata tuotemuotoilun prototypointiin, jossa otetaan huomioon, että testattava prototyyppi ei ulkomuodollisesti vaikuta liian valmiilta tuotteelta. Pitkälle viimeistelty tuoteprototyyppi voi virheellisesti viestittää käyttäjälle, että tuotteessa on kaikki suunnitelmat jo lyöty lukkoon, jolloin loppukäyttäjä ei osaa välttämättä nähdä enää ”laatikon ulkopuolelle” ja antaa luovuudelle tilaa. Näin myös palvelumuotoilussa voidaan pitää hyvänä asiana, että luotu palvelunäyttämö ei ole liian viimeistelty, sillä silloin luovuus, hetkessä ideoiminen ja kehitys pystyy vapaammin olemaan läsnä kehitystyössä.

**4.Tuota, deliver** vaiheessapainotus on pyrkiä rajaamaan ja tunnistamaan edellisessä vaiheessa syntyneistä ideoista ne vaihtoehdot, jotka vastaavat edellisissä vaiheissa tunnistettuihin tarpeisiin ja asetettuihin tavoitteisiin. Tässä vaiheessa konseptit viedään lopulliseen testaukseen, ja niitä testataan loppukäyttäjien, henkilökunnan ja muiden sidosryhmien kanssa. Tärkeää on myös analysoida näitä loppuvaiheen konsepteja teknisen toteutettavuuden ja taloudellisen kannattavuuden näkökulmista. Tavoitteena on, että vaiheen lopuksi tuotetaan palvelusta määritelty idea tai konsepti, jonka pohjalta pystytään tekemään päätös luodun ratkaisun tuotantoon viemisestä.

**5.3 Mitä tapahtuu tuplatimanttiprosessin jälkeen?**

Tuplatimantti prosessi on iteratiivinen, ja aiempiin vaiheisiin voidaan aina palata ja yksittäistä vaihetta voidaan toistaa, jotta saavutetaan toimiva lopputulos. lopputuloksena voi syntyä palvelukonsepti, joka päätetään hylätä, tai toisaalta palvelukonsepti, josta voidaan todeta, että tuotetussa ratkaisussa on hyviä elementtejä toteutettaviksi, mutta se vaatii vielä hiontaa. Tällöin palataan timantin alkupäähän. Huomionarvoista kuitenkin on, että edellisessä prosessissa idea on jo jalostunut eikä prosessia tarvitse aloittaa puhtaalta pöydältä. Tässä on juuri iteratiivisen prosessin ydin, eli se on itseään toistava mutta kehittyvä, jolloin prosessin tulos on aina edellistä hioutuneempi.

Kolmas vaihtoehto on, että Tuota-vaiheessa syntynyt palvelukonsepti on niin onnistunut, että se päätetään viedä suoraan tuotantoon. Tällöin aloitetaan palvelukehitysprosessi, jossa kehitetään ja hiotaan palvelun eri elementit ja niiden yksityiskohdat lanseerausvalmiiksi palveluksi. Tässäkin kehitystyössä hyödynnetään tuplatimanttimallia, jolloin palvelukokonaisuuden eri elementtien suunnittelua ja kehitystyötä tehdään konseptin asettamissa reunaehdoissa.

Palveluntuottajan näkökulmasta on tärkeää huomioida, että uuden palvelukonseptin toteuttaminen vaatii muutosprosessia. Muutosten onnistunut hallinta toteutuu yksinkertaisen ja helpon pääperiaatteen kautta eli muutosten *suunnittelu, toteuttaminen* ja *tarkistaminen.*

**Muutoksen suunnittelun** tulisi perustua edellisten vaiheiden kautta tuotetulle ja testatulle johdonmukaiselle palveluratkaisulle. Uuden palvelun selkeä kommunikoiminen on tärkeää, ja sen tulisi sisältää palveluun liittyvät tunnepuolen näkökulmat eli halutut käyttäjäkokemukset. Loppukäyttäjien ohella myös palveluun liittyvät työntekijät ja muut sidosryhmät ovat tärkeitä toimijoita palveluprosessissa. Heidän motivaationsa ja sitoutuneisuutensa ovat äärimmäisen tärkeitä, jotta palvelu saadaan toteutettua kestävällä tavalla. Tämä on yksi syy siihen, miksi työntekijöitä on hyvä sitouttaa palvelumuotoilun prosessiin alusta lähtien. Työntekijöiden asiantuntijuuden ja näkemysten sivuuttaminen suunnitteluprosessissa voi kostautua myöhemmin, sillä työntekijöiden ymmärrys ja konseptin tukeminen ovat tärkeitä palvelun onnistumisen kannalta. Palvelun kommunikointi työntekijöille voidaan tehdä monin eri työkaluin aina ohjeistuksista kuvakäsikirjoituksiin, sarjakuviin ja videoihin. Parhaimmassa tapauksessa työntekijät osallistuvat tiettyjen palvelun osatekijöiden prototypointiin, jolloin he saavat selkeän ymmärryksen konseptista. Organisaation tasolla on puolestaan tärkeää pitää yllä hyvää vuorovaikutusta kehitystiimi ja johdon välillä, jolloin palvelun parannetut prosessit ja palveluratkaisut kiinnittyvät organisaation päätöksentekoon.

**Muutosten toteuttaminen** nojaa siihen, että johto on sitoutunut palvelukonseptiin eivätkä he säikähdä mahdollisia muutosprosessin aikana ilmeneviä ongelmia. Työntekijöitä tulee tukea muutoksen toteutuksen aikana ja siinä ilmeneviin ongelmiin tulee reagoida nopeasti ja luovasti. Toteutuksessa ilmenee aina ennalta arvaamattomia asioita, jotka aiheuttavat kitkaa, mutta mitä enemmän prosessin alkuvaiheessa on pystytty hyödyntämään eri resursseja, sitä sulavammin muutosprosessi luultavammin myös tapahtuu.

**Muutosten tarkistaminen** viittaa tulosten tarkasteluun eli siihen, millaisia vaikutuksia palvelun muutokset ovat saaneet aikaan. Parhaimmillaan palveluun tehdyt muutokset saavat aikaan positiivisia tuloksia, esimerkiksi asiakastyytyväisyyden kasvua tai toiminnan tehostumista, mutta voi myös olla, että uusia tarpeita tai kehityskohteita nousee esiin. Näin ollen iteratiivinen prosessi jatkaa tästä kulkuaan ja aloittaa uuden kierroksen, jossa puolestaan arvioidaan muutosten aiheuttamaa kehitystä. Palvelut ovat dynaamisia, ajassa eläviä prosesseja, jotka ovat herkkiä yhteiskunnassa tapahtuville muutoksille. Näin ollen mikään palvelu ei tule koskaan täysin valmiiksi, vaan vaatii seurantaa ja jatkuvaa kehitystä.

Palvelukehitys on kiinteä osa organisaation toiminnan kehittämistä. Tämä vaatii usein muutosprosessia, joka edellyttää työntekijöiden, organisaatiojohdon ja muiden sidosryhmien tiivistä sitoutumista, jotta palveluratkaisut voidaan toteuttaa halutulla tavalla. Palvelumuotoilijalle tämä prosessi merkitsee yhteistyön fasilitoimista, eri sidosryhmien tarpeiden ymmärtämistä ja huomioonottamista osana muutosprosessia, sekä palveluratkaisun sijoittamista osaksi organisaation toimintaa.

**6.1 Työpajan päääelementit**

Yhteiskehittämisellä saadaan esimerkiksi otettua mukaan suunnitteluun sellaisia sidosryhmiä, jotka eivät välttämättä muuten voisi osallistua palvelumuotoilun prosessiin laajemmassa mittakaavassa. Usein yhteiskehittämistä toteutetaan erilaisten työpajojen muodossa. Palvelumuotoilua opeteltaessa on siis syytä myös paneutua työpajojen toteutukseen, jotta työtavasta tulee itselle luontevaa.

On kuitenkin tärkeää ymmärtää työpajoihin vaikuttavat tekijät, jolloin voidaan realistisesti arvioida työpajan toteutusta ja suunnitella työpajan kulku ja materiaalit asianmukaisesti. Työpajojen järjestäminen on aikaa vievää, ja on syytä huomioida, missä vaiheessa palvelumuotoiluprosessia työpajoja on järkevää käyttää. Työpajoja ei kannata järjestää vain niiden itsensä vuoksi, vaan työmuodolla niin kuin millä tahansa muullakin työskentelytavalla tulisi olla selkeä tavoite ja käyttötarve. On tärkeää määritellä jo etukäteen työpajan tavoite eli mitä sen aikana tehdään tai saadaan valmiiksi. Se antaa raamit työpajan tarkempaan suunnitteluun.

**Työpajojen etuja:**

- Sille on määritetty selkeästi aika, jolloin kehittämistä tehdään yhdessä.

- Työpajaan on kutsuttu tietyt ihmiset, joiden asiantuntijuus ja erilaiset näkökulmat hyödyttävät kehittämistä.

- Työpajalle määritellään tavoite, jota kohti työskennellään.

***Tavoite:*** Työpajan luonne riippuu siitä, mikä työpajan tavoite on: uuden palvelun tuottaminen, olemassa olevan palvelun kehittäminen, ongelmanratkaisu, toiminnan tehostaminen jne. Tavoite vaikuttaa siihen, keitä työpajaan osallistuu, miten työpajatoiminta aikataulutetaan, millaisessa tilassa työpaja järjestetään ja millaisia menetelmiä työpajassa käytetään.

Työpajojen tavoitteena ei ole välttämättä vain tuottaa irrallisia kehitysideoita tai parantaa palveluita, vaan niiden tavoitteena voi olla myös osallistujien sitouttaminen uusiin palveluihin tai esimerkiksi palveluiden testaamiseen. Jos olet itse mukana kehittämässä palvelua ja sen elementtejä, on muutokset ja uudet toimintatavat helpompi hyväksyä ja toteuttaa omassa työssä esimerkiksi asiakaspalvelijana. Tämän takia työpajassa myös osallistujien sitouttaminen on olennaista (engagement and adaptation).

***Varattu aika:*** Työpajojen malleja voi olla monia, ja ne voivat olla viikon kestäviä, kerran kuussa pidettäviä, yhden päivän mittaisia tai pop-up-tyylisiä, jolloin osallistuja voi piipahtaa sisään antamaan näkemyksiään asiasta. Yhteiskehittäminen on kuitenkin selkeintä, kun työpajalle on määritetty selkeä aika, milloin yhteiskehittäminen alkaa ja loppuu. Tällöin saadaan osallistujien huomio keskittymään kyseessä olevaan asiaan.

Työpajojen järjestämisessä kannattaa myös pohtia, missä vaiheessa palvelumuotoiluprosessia ja kenelle työpaja järjestetään. Sinällään työpajoja voidaan järjestää mihin tahansa vaiheeseen projektia, mutta ajankohta vaikuttaa työpajan rakenteeseen, tavoitteeseen, osallistujiin sekä tarvittavaan aikaan.

Pari päivää (intensiivinen desing sprintti) vs esim vuoden projekti. Pidemmässä syntyy luottamussuhde ja se syväluottamuksen suoma tulos on hedelmällistä.

Pikaisessa voi jäädä fiilis, että haavat revittiin auki, mutta ratkaisuja ei saatu aikaan. Tässä tulee vastaan myös eettiset rajat, joita ei saa ylittää.

**Osallistujat:** työpajan vetäjästä eli fasilitoijasta sekä osallistujista, jotka tuovat esille omasta näkökulmastaan palvelun kehittämiseen liittyviä huomioita ja tuottavat sisältöä ohjatusti yhdessä muiden kanssa työpajan aikana. Osallistujia voivat olla muun muassa palveluntarjoajan edustaja, kuten yrityksen toimitusjohtaja, vastaava esimies tai muu johtavassa asemassa oleva henkilö, asiakasrajapinnassa työskentelevä työntekijä tai asiakaspalvelija, muut henkilöt, joiden työhön palvelu vaikuttaa, asiakas, joka maksaa palvelusta, ja palvelun loppukäyttäjiä edustava henkilö.

Käytännössä työpajoihin kannattaa osallistaa taustoiltaan heterogeeninen joukko, jotta palvelua suunniteltaessa pystytään suunnittelun kohdetta tarkastelemaan mahdollisimman monesta näkökulmasta. Työpajoihin osallistuminen myös sitouttaa sidosryhmiä muotoiluprosessiin, mikä myötävaikuttaa projektin edistymiseen ja konseptien toteutettavuuteen. Esimerkkinä voidaan ajatella työpajaa, jonka aikana kehitetään uusi innovatiivinen palvelu, joka vaatii investointeja. Esimies ei ole ehtinyt osallistumaan työpajaan, minkä vuoksi hän ei näe palvelun kautta saatavia hyötyjä. Suunniteltu palvelu ei päädy tuotantoon. Tämän esimerkin avulla voidaan todeta, että liiketoiminnan näkökulmaa edustavan esimiesasemassa olevan henkilön osallistuminen työpajoihin on olennaista, jotta palveluun tuotetut tulokset ja kehitysideat voidaan viedä rakenteellisina muutoksina yrityksen tai organisaation toimintaan.

Asiakasrajapinnassa työskenteleviltä henkilöiltä puolestaan saadaan arvokasta tietoa palvelun toiminnallisuudesta: miten asioita toteutetaan tällä hetkellä ja mihin tekijöihin voidaan palvelumuotoilun kautta realistisesti vaikuttaa. Palveluun voi liittyä myös muita osastoja tai työntekijöitä, jotka eivät suoranaisesti tuota palvelua, mutta palvelu on epäsuorasti linkittynyt heidän työhönsä. Tässä asemassa olevat henkilöt voivat tuoda työpajaan myös oleellista sisältöä ja ideoita palvelukehitykseen omasta näkökulmastaan.

Huomioitavaa on sidosryhmäyhteistyön laajuus eri sektoreilla ja toisaalta oikeiden sidosryhmien tunnistamisen merkityksellisyys. Mielenkiintoinen on myös näkökulma sidosryhmien tunnistamisen ja osallistamisen vastuusta palvelumuotoiluprosessiin, kun palvelumuotoilija toimii yrityksen sisällä tai vastaavaksi yrityksen ulkopuolelta tulevana konsulttina.

Työpajaan kutsuttavia henkilöitä kartoittaessa *on hyvä ottaa huomioon, että palvelun maksava asiakas ja loppukäyttäjä voivat olla eri henkilöitä. Esimerkiksi lapsille suunnatun vauhtipuiston loppukäyttäjä on lapsi, mutta maksaja on yleensä lapsen vanhempi*. Koululaisille suunnatun mobiililaitteella toimivan oppimispelin loppukäyttäjä on lapsi, mutta välillisesti sitä käyttää myös opettaja ja maksaja on kunta.

On myös osallistujaryhmiä, joiden osallistaminen työpajaan vaatii tarkempaa eettistä tarkastelua. Tällaisia ryhmiä ovat esimerkiksi lapset ja nuoret, vähemmistökulttuuriin kuuluvat sekä haavoittuvassa asemassa olevat henkilöt, kuten sairaanhoidon asiakkaat. *Kaikilta osallistujilta ryhmästä riippumatta on pyydettävä suostumus työpajaan osallistumiseen ja erityisesti dokumentointilupa (kuvat, videot, äänitys)*. Haavoittuvammassa asemassa olevien henkilöiden osallistamiseen voidaan vaatia myös esimerkiksi hyväksyntä organisaatiolta, huoltajalta tai korkeakoulun eettiseltä lautakunnalta, mikäli työpaja liittyy tutkimukseen.

Sidosryhmien verkosto on massiivinen, esim sairaalassa eri alueiden sairaalart, kuntoutuksen ammattilaiset, sosiaalipalveluiden ammattilaiset. Jos liikaa sidosryhmiä voi ola fiksumpaa rajata pikkupaloja joita tarkastella niitä pienissä paloissa.

Lonkkaleikkaus loppukäyttäjän näkökulmasta, ikäihmiset. Päivytyksessä vaikka minkälaisia ihmisiä ja ketä siinä sitten huomioidaan.

Konsulttityössä tilataan jokin työ ja silloin palvelumuotoilija on sidosryhmän jäsen, tekee tilauksesta jotain mistä saa maksun. Konsultti ei voi vaikuttaa sidosryhmiin, mutta voi muistuttaa siitä, ketä ryhmässä kannattaisi olla. Usein keissi ja budjetti on ennalta määritelty. Sisäinen palvelumuotoilija organisaatiossa on helpompi olla, koska tunnet tyypit.

Esim kirjastopalveluissa sidosryhmät voi olla pieniäkin ja löydetään laadukkaita rakaisuja.

Yksityisellä sektorilla sidosryhmienverkostt mittavia ja se riippuu missä vaiheessa projektia ollaan. Aluksi laaditaan projektiryhmä, jossa on asiantuntijoita eri yksiköistä, it-asiantunt, prosessias t, johtaotasontyypit, insnöörit, markkinointi strategiapuolelta, jonkun tuotantoprosessin asiantuntija….esim 30 eri henkilöä eri osastoilta. Alkaessa voi olla tiimi, jota täydennetään ajan saatossa ja verkosto kasvaa kun kehitys etenee ja palvelun tapeet määriytyvät.

Tuotantovaiheessa palvelumuotoilija saattaa pudota pois ja tulla konsultteja mukaan. Haastavaa homaa kun paljon sidosryhmiä.

**Roolit:** Palvelumuotoilijan rooli on usein toimia työpajan fasilitoijana, ja työpajassa voi olla myös useampia fasilitoijia. Erityisesti isommissa ryhmissä voi työpajan vetämisen kannalta olla hedelmällistä muodostaa fasilitointitiimi. Tällöin työpajalla on pääfasilitoija, joka huolehtii kokonaisuudesta, sekä apufasilitoijat, jotka avustavat pienryhmiä tai vetävät osan työpajan tehtävistä. Muita rooleja voivat olla esimerkiksi dokumentoija, esittelijä, ”puheenjohtaja” tai aikataulusta huolta pitävä henkilö. Jos työpajaan osallistuu useampi järjestäjä, on työpajan onnistumisen kannalta tärkeä sopia selkeästi roolituksista etukäteen, jotta kaikille on selvää, millaisia vastuutehtäviä heille kuuluu työpajan suunnittelussa, työpajan aikana ja työpajan jälkeen.

Jos työpajan osallistujat ovat kokeneita työpajatoimijoita ja hallitsevat monia menetelmiä, voivat osallistujat itseohjautua työpajan järjestämisen suhteen, jolloin erillistä fasilitoijaa ei välttämättä tarvita. Tämä on harvinaista, ja yleensä työpaja hyötyy fasilitoinnista, sillä tällöin myös kokeneet työpajatoimijat pääsevät nauttimaan vapaasta osallistumisesta ilman varsinaista vetovastuuta.

##### **Työpajan tila ja etätyöpaja** Työpaja mielletään usein fyysiseksi työpajaksi, jossa osallistujat ovat samassa tilassa. Tilaksi kannattaa valita mahdollisimman muokattava ja neutraali tila, johon kenelläkään ei liity erillisiä tunnetiloja. Muokattavuus helpottaa erilaisten toimintojen tekemistä. Työtilaa valitessa voi kiinnittää muokattavuuden lisäksi huomiota valaistukseen, akustiikkaan ja yksityisyyteen. Työtilan tulisi mahdollistaa työrauha, joten jo oven sulkeminen ja ”Työpaja käynnissä, ethän häiritse” -lappu pitää työpajan ulkopuoliset henkilöt ja keskeytykset poissa.

Jos työpajatilassa on ikkunoita, joiden takana kulkee ihmisiä, voi ikkunoiden peitoksi asettaa esimerkiksi julistepohjia silmänkorkeudelle. Tällöin vältytään uteliailta katseilta, ja samoja julisteita voidaan hyödyntää esimerkiksi post-it- ja kirjoitusalustoina, jotka työpajan päätteeksi voidaan kerätä talteen. Kevyet, liikuteltavat huonekalut sekä baarijakkara ja korkea pöytä -tyyppiset yhdistelmät helpottavat tilan muokattavuutta ja ihmisten sujuvaa liikkumista tilassa. Työpajoihin saapuvat osallistujat voidaan myös osallistaa tilan muokkaamiseen, mikä osaltaan alustaa yhteistekemiseen ja tilan kokemiseen mukavana. Usein on kuitenkin ajallisista syistä järkevää valmistella työpajatila ja materiaalit etukäteen, jolloin itse työpajatekemiselle jää kaikki aika.

Työpajoja voidaan myös toteuttaa verkossa etäyhteyden kautta. Tällöin digitaaliset työkalut mahdollistavat reaaliaikaisen työpajatoiminnan ja kommunikaation. Etätyöpaja ei poista työpajan roolituksia, vaan fasilitoinnin roolista tulee entistä tärkeämpi, jotta etäyhteydellä osallistuvat saadaan luontevasti mukaan työpajan toimintaan. Työpajan sujuvuuden kannalta tavoiteltavaa on saada joko kaikki osallistujat samaan tilaan fyysisesti tai järjestää koko työpaja verkon kautta. Työpajan vetämisen, osallisuuden ja tulosten kannalta haastavin tilanne on se, että osa on paikan päällä ja osa etänä, jolloin kaikki eivät välttämättä pysty aktiivisesti osallistumaan kaikkiin toimintoihin. Työpajan seuraaminen voi myös häiriintyä huomion jatkuvassa vaihtamisessa fyysisen ja digitaalisen tilan välillä.

Lapin yliopisto käyttää mm legopalikoilla, muovailuvahoille jne jne varustettua SINCO-tilaa, josta on luotu myös mukana kuljetettava ”matkalaukkuversio”. Tarvittaessa SINCO-työpaja voidaan siis luoda mihin tahansa tilaan hieman suppeammalla mutta toimivalla välineistöllä.

Lisätietoa työtilasta SINCOn verkkosivuilta [www.sinco.fi.](http://www.sinco.fi.)

Eettiset asiat työpajoissa. Kannattaa ottaa yhteispelisäännöt puheeksi heti aluksi, jottei kukaan oleta mitään ja toiminta on luottamuksellista.

Kaikkia voi jännittää, mutta uusilla kerroilla yhteisen luottamuksen kanssa työskentely on mukavaa, antoisaa ja terapeuttista. Aineiston kerääminen ja työpajat voivat olla toisille ainoa paikka kertoa tuntemuksistaan.

* 1. **Työpajojen suunnittelu ja fasilointi**

**Huomioitavaa: -** työpajan aihe ja sen konteksti

* osallistujien työpajatyöskentelytaso (mitä sidosryhmiä on mukana ja miten hyvin he voivat hahmottaa kompleksisia ongelmia)
* ongelman tai haasteen haastavuustaso.
* **Mahdollisia tulevia haasteita:**
* kommunikointiongelmat osallistujilla, joilla ei ole muotoilutaustaa
* osallistujien ongelmat ymmärtää ja hahmottaa työpajan sisältöä
* epäonnistumisen tai väärien vastauksien pelko (passivoi osallistujia)
* pienryhmissä ei ole rooleja tai ryhmän sisäistä rakennetta
* ”vaikeat osallistujat”, jotka kyseenalaistavat ja haastavat menetelmiä ja työpajan sisältöä.

Kommunikointiin vaikuttavat kulttuuriset, sosiaaliset ja psykologiset tekijät. Kommunikoinnin toimivuus on aina tilanteesta riippuvaista, ja sen onnistuminen on monen tekijän summa. Helposti nähtäviä vaikuttajia ovat esimerkiksi sosiaaliset roolit, hierarkia (esimies, työntekijä), suhteet (puoliso, ystävät, työkaverit) sekä ihmisten luonne, tausta ja kokemushistoria.

Roolien vaikutus. Huomioitava, että kaikki saavat suunvuoron ja kaikki viihtyvä. Jos mukana esim potilaat ja läääkärit, niin saadaanko tasapainoinen työskentely. Dominoiva saatava antamaan tilaa muille ja hiljaisten äänet kuuluviin.

Älä aliarvioi osallistujia, ole avoin etenemisen suhteen, alussa tieto siitä miksi täällä ollaan, mitä tehdään ja mitä tappahtuu, selkeyttää.

**Ennen työpajaa:** Osallistujilta ei yleensä vaadita valmisteluihin osallistumista, mutta esimerkiksi aiheeseen virittäytymiseen voi käyttää pientä etukäteistehtävää, joka liittyy osallistujien omaan osaamiseen ja työhön. Tällä tavoin he voivat jo etukäteen miettiä omaan työhönsä liittyviä osa-alueita työpajan sisältöihin liittyen. Järjestäjän etukäteisvalintoihin kuuluu työpajan aikataulutus, menetelmien valitseminen, menetelmiin tarvittavien materiaalien hankkiminen (menetelmäpohjat, fyysiset materiaalit, taustakuvat jne.), esitysten valmistelu, varasuunnitelmien ja ‑menetelmien valmistelu, tarvittavat dokumentaatiovälineet sekä työpajatilan järjestely.

Koska työpajarakenteita ja tapoja toteuttaa työpajoja on monia, on vaikeaa sanoa yleispätevää ohjetta sille, miten työpaja tulisi toteuttaa. Voidaan kuitenkin todeta, että työpajan alku on hyvin tärkeä osallistujien sitouttamisessa ja työpajatavoitteista kommunikoitaessa. Työpajan alussa on hyvä käydä läpi työpajatoiminnan yhteisiä sääntöjä. Nämä kannattaa määritellä työpajan tavoitteiden ja käsiteltävän aiheen pohjalta siten, että työpajassa mukana oleminen tuntuu osallistujista mahdollisimman luontevalta.

* **Työpajan sääntöjä:** *Rohkea ja runsas ideointi tuottaa hedelmää (realistista arviointia varten on aikaa varattuna, annetaan nyt ideoiden lentää).*
* *Kaikkien mielipiteet ovat yhtä arvokkaita (ei keskeytetä toisia, vaan annetaan kaikkien puhua).*
* *Keskustelemme asioista ja niiden kehittämisestä, emme siitä, kuka on oikeassa.*
* *Työpajassa vältetään sanaa ”Ei”, sen sijaan ”Kyllä, ja” -muoto tuottaa uusia ajatuksia.*

**Työpajan alussa** on hyvä tähdentää työpajan tavoitetta, jotta kaikilla on yhteinen ymmärrys siitä, mitä työpajassa tullaan tekemään: mikä on työpajan tavoite, millä tehtävillä/menetelmillä ja aikataululla sitä kohti mennään ja mitä taustatietoa osallistujien tulisi ymmärtää, jotta työpajan eteneminen olisi sujuvaa. Etenkin jos työpajaosallistujat ovat vieraita toisilleen, on tärkeää varata aikaa esittäytymiselle sekä kevyemmälle ”jään murtamistehtävälle” (ice-breaker), jolloin osallistujat pääsevät helpommin passiivisen kuuntelijan roolista aktiiviseksi työpajaosallistujaksi.

**Hyviä esimerkkejä lämmittelyyn:**

<https://www.thisisservicedesigndoing.com/methods/yes-and-warm-up>

<https://www.sessionlab.com/blog/icebreaker-games/>

**Aloituksen jälkeen** voi suunnitella erilaisia menetelmiä työpajan tavoitteen toteuttamiseen. Valittavien menetelmien kirjo on laaja, ja valmiita malleja on myös paljon tarjolla. Oleellista onkin hahmottaa valittujen menetelmien antamat hyödyt työpajan tavoitteen saavuttamiseen. Työpajan kulkua voi ajatella kuvana, joka askel kerrallaan täyttyy yksityiskohdilla sitä mukaa, kun työpaja etenee menetelmästä ja aktiviteetista toiseen.

Menetelmätyyppejä on useita, ja ne liittyvät muotoiluprosessin eri vaiheisiin. Esimerkkejä menetelmätyypeistä ovat *energian nostattajat* (energizers), *empatiatyökalut* (empathy tools), *pelilliset menetelmät* (gamification tools), *prototypoinnin menetelmät* (prototyping), *ideointimenetelmät* (ideation), *keholliset menetelmät* (embodied methods) ja *arviointimenetelmät* (evaluation). Taidelähtöiset menetelmät auttavat kehittämään työskentelytapoja, jotka helpottavat kommunikoinnin vaikeuksien ylipääsemistä. Tällaisia ovat esimerkiksi menetelmät, jotka hyödyntävät musiikkia, performanssia, taidetta tai luovaa kirjoittamista, tai liikkumiseen pohjautuvia menetelmiä, kuten teatteria.

Yksi yhteinen nimittäjä työpajamenetelmillä kuitenkin on: osallistavuus. Osallistavien menetelmien avulla saadaan erilaiset osallistujat mukaan ja erilaisten ihmisten ääni kuulumaan kehittämisessä. Usein ekstroverteillä on tapana olla enemmän esillä, jolloin introvertit voivat jäädä heidän varjoonsa. Osallistavien menetelmien kautta saadaan uusia ja erilaisia lähestymistapoja tuttuihin haasteisiin – *usein työskentelyä helpottaa, kun asiaa voi katsoa hiukan uudesta näkökulmasta.*

Työpajan aikana yksi ohjaavimmista tekijöistä on työpajan *fasilitointi*. Työpajan fasilitointi on tärkeä osa työpajaa, sillä työpajan osallistujat seuraavat fasilitoijan antamaa esimerkkiä innostumisen, sitoutumisen ja energian myötä. Fasilitoijan tehtävänä on luoda luottamuksellinen ja positiivinen ilmapiiri, jossa osallistujat uskaltavat tuoda esille *omia mielipiteitään ilman kritiikkiä*.

Osallistujien luontevaa toimintaa edesauttaa tieto siitä, että kaikki sisältö ja ideat ovat hyväksyttyjä eikä ”vääriä vastauksia” ole. Osallistujia passivoiva epäonnistumisen pelko tai ryhmän sisällä vallitseva vahva hierarkia tai näkymättömät valtasuhteet voivat olla suuria haasteita työpajan onnistumiselle, ellei niihin puututa heti työpajan alussa. Joskus tällaisten tekijöiden hahmottaminen on kuitenkin vaikeaa, varsinkin jos työpajaan osallistuva ryhmä on fasilitoijalle tuntematon. Siksi *on hyvä tehdä työpajalle varasuunnitelmia, joiden kautta työpajan etenemisen voi taata, jos kaikki menisikään alkuperäisen suunnitelman mukaan.*

**Fasilitoijan tehtävä:** Pitää työpajan osallistujat aiheessa, jolloin hänen täytyy ymmärtää, mikä tuotetussa sisällössä on oleellista ja milloin poiketaan aiheesta. Hän pitää ryhmän energiatasoa yllä, aloittaa eri aktiviteetit omalla esimerkillään, ohjeistaa ja ohjaa tehtävissä, hallitsee ajankäyttöä työpajasuunnitelman mukaan, dokumentoi ja konkretisoi työpajan sisältöjä, ratkaisee ristiriitatilanteita ja auttaa osallistujia kokoamaan ja arvioimaan työpajan tuotoksia. Tärkeintä fasilitoijalle on saada osallistujat fokusoitumaan käsillä olevaan aiheeseen ja sitoutumaan yhteiseen tekemiseen.

Fasilitoija voi määritellä omaa rooliaan myös seuraavien parametrien kautta ja työpajan luonteen, aiheen ja tavoitteen perusteella pyrkiä säätämään omaa toimintaansa työpajaan sopivaksi:

1. Kommunikaatio: selittävä vs. kuunteleva

2. Valta: ohjaileva vs. ei-ohjaileva

3. Soveltaminen: tiukka vs. joustava

4. Epäkohdat: välttää konflikteja vs. nostetaan konfliktit esille

5. Kontrolli: keskitetty vs. hajautettu

6. Tekeminen: tekee itse vs. antaa ryhmän tehdä

7. Fasilitointi: tekee fasilitoinnin vs. antaa ryhmän fasilitoitua itse

8. Työskentely ja aikataulu: strukturoitu vs. ei-strukturoitu

9. Työpajan aihe: ei tunne aihetta vs. on aiheen asiantuntija

Hyvän palvelumuotoilijan ominaisuudet ja roolit:

Muuntautumiskykyinen, hyvä kuuntelija, aistiva, ei liikaa omaa persoonaa alussa. Ennakkoluulojen karsiminen pois ja kuunneltava heti alussa. Mieti minkä verran kerrot itsestäsi, ettei antamaasi tietoa kaiveta esiin sinua vastaan, rajojen vetäminen. Sosiaalinen pelisilmä. Jos nousee surullisia asioita, yritä poistaa taakka harteiltasi, osattava jättää työ työksi. Summa, T. & Tuominen K. (2009).

**Luennointi ei kuulu fasilitoijan rooliin!.**

Fasilitaattorin työkirja. Saatavilla <https://www.globaalikasvatus.fi/sites/default/files/attachments/fasilitaattorin-tyokirja-menetelmia-sujuvaan-ryhmatyoskentelyyn.pdf>

* 1. **Design sprintit**

Design sprintit ovat intensiivisiä ja yleensä viiden päivän mittaisia pienen tiimin suunnitteluprosesseja. Design sprinteissä hyödynnetään muun muassa muotoiluajattelua tunnistamaan todellisia palvelutarpeita ja sovelletaan muotoilusta tuttuja nopeita tiedonkeruun, suunnittelun ja prototypoinnin menetelmiä. Design sprintin prosessissa uutta tietoa kerätään, analysoidaan ja tarkennetaan nopeasti, minkä pohjalta tehdään lyhyessä ajassa luovaa ideointia, prototypointia ja testausta loppukäyttäjien kanssa.

Karkeasti design sprint -prosessin voi jakaa viiteen vaiheeseen: 1. tiedon keruu, 2. ideointi, 3. prototypointi, 4. testaus ja 5. konseptin esittely ja mahdollisesti myös käyttöönotto. Design sprint -prosessi voidaankin ajatella tiivistettynä, lyhytkestoisena palvelumuotoilun projektina, sillä prosessi ja menetelmät ovat samanlaisia. Design sprintit ovat hyödyllisiä myös pidemmissä projekteissa, jolloin projektin aikana voidaan toteuttaa useita sprinttejä. Tällöin jokaisessa sprintissä keskitytään johonkin tiettyyn palvelun osaan tai kokemukseen. Design sprinttien välissä on kuitenkin tärkeää tehdä katsaus kokonaisvaltaiseen palvelukokemukseen sekä arvioida edellisten sprinttien vaikutukset ennen kuin seuraava aloitetaan.

Prosessin lyhyen aikajänteen huomioon ottaen design sprintissä on tärkeää pystyä rajaamaan suunnittelun kohde hyvin tarkasti, jotta lyhyessä ajassa voidaan tuottaa konkreettisia tuloksia. Työskentely sprintin aikana voi olla todella tehokasta, koska se antaa tiimin työskentelylle selkeät raamit prosessivaiheineen ja aikataulutuksineen ja mahdollisuuden keskittyä intensiivisesti rajattuun suunnittelun kohteeseen, kuten tiettyyn palvelukokemuksen vaiheeseen tai palveluidean testaamiseen.

Design sprint -prosessin tavoitteena ei ole tuottaa valmista ja viimeisteltyä konseptia, vaan tuottaa lyhyessä ajassa uusia ideoita ja näkökulmia olemassa olevaan ongelmaan. Näin kehitystyötä voidaan jatkaa sprintin jälkeen rikkaammalla materiaalilla. Uusien ideoiden kehittämisen lisäksi design sprint voi tuoda epäsuoraa arvoa yritykselle kasvattamalla ymmärrystä muotoiluajattelusta ja muotoilun menetelmistä, jotka puolestaan voivat vaikuttaa muutoksiin yrityksessä itsessään. Design sprinttejä voidaankin pitää ketteränä menetelmänä jalkauttaa tietoa palvelumuotoilusta ja muotoiluajattelusta yrityksiin.

Design Sprints (2020). Google Design Sprint Kit: Design Sprint Methodology. <https://designsprintkit.withgoogle.com/methodology/overview>

**1. Ymmärrä (UNDERSTAND)**

Ymmärrä-vaiheessa pyritään jakamaan tietoa ja näkökulmia design sprinttiin osallistujien kesken, jotta saadaan yhteinen ymmärrys ongelmakentästä mahdollisimman monipuolisesti eri näkökulmista katsottuna.

**2. Määrittele (DEFINE)**

Määrittele-vaiheessa arvioidaan ensimmäisessä vaiheessa saatu tieto ja pyritään tarkentamaan suunnittelun fokusta määrittelemällä tietty konteksti ja haluttu lopputulos mahdollisten ratkaisujen kautta.

**3. Ideoi (SKETCH)**

Ideoi-vaiheessa design sprint -tiimi tuottaa ja jakaa yksilöinä suuren määrän ideoita. Ideoiminen aloitetaan hakemalla inspiraatiota esimerkiksi tutkimalla vaihtoehtoisia ratkaisuja muissa tilanteissa. Yksilöideoinnin jälkeen design sprint -tiimi yhdessä ryhmänä kaventaa ideat yhteen, hyvin perusteltuun ideaan per henkilö.

**4. Päätä (DECIDE)**

Päätä-vaiheessa design sprint -tiimi tekee lopullisen päätöksen suunnittelun suunnasta tai prototypoitavasta konseptista. Jokainen tiimin jäsen jakaa ja esittelee oman ratkaisuehdotuksensa, ja tiimi pyrkii löytämään yhteisen mielipiteen seuraavassa vaiheessa prototypoitavasta ideasta.

**5. Prototypoi (PROTOTYPE)**

Design sprint -tiimi työskentelee yhdessä luodakseen aiemmassa vaiheessa valitun konseptin prototyypin. On tärkeää huomata, että design sprintissä ”prototyyppi” on keveämpi versio tavanomaisen tuotekehityksen prototyyppiin nähden. Prototyypin voi ajatella olevan eräänlainen väline hypoteesin testausta varten. Nopean aikataulun vuoksi ei ole siis tarpeen rakentaa viimeisteltyä toimivaa prototyyppiä yksityiskohtineen ja vaiheineen.

**6.Arvioi (VALIDATE)**

Viimeisessä vaiheessa viedään edellisen vaiheen tuotoksena syntynyt prototyyppi käyttäjien arvioitavaksi. Tässä vaiheessa kerätään tietoa ja palautetta prototyypin kanssa vuorovaikutuksessa olevilta käyttäjiltä. Tässä vaiheessa voi myös suorittaa sidosryhmän ja teknisen toteutettavuuden arviointia. Design sprint päättyy arvioituun konseptiin, joka joko hyväksytään sellaisenaan tai sen työstämistä jatketaan palautteen perusteella.

**Video**: 5pv, pieni tiimi kehittää tarkasti määriteltyä aihetta. esim keskussairaalan ajanvarausjärjestelmä, mukana terveydenalan ammattilaiset, jotka tietävät arjesta paljon. Tehdään yleensä yrityksen sisällä. Eri maiden järjestelmät rikastuttavat, jos on muista maista osallistujia. Tuotetaan paljon dataa, kun prosessi on intensiivinen. Tulee paljon hyvä löydöksiä, vaikka vain yhtä pääaihetta lähdettäisi jatkokehittämään. Tulokset ei valmita palveluratkaisuja vaan raakileita. Isoin juttu mikä jää käteen on oppi ja tiedonjako. Vaatii fasilijoijalta paukkuja tsempata mukana ja osattava ylläpitää hyvää henkeä, kun tulee alamäkiä. Moniosaava tiimi tukee työskentelyä. Kun tiimi väsyy tulee usein paremppia ideoita, kun turhat jutut karsiutuu pois ja halutaan eteenpäin.

Tuote on jo jollain tapaa käytössä ja sitä halutaan parantaa. Fokus oltaa selkeä, esim testaaminen.

**2.11.2022 7.1 Digitalisaatio**

Palveluiden kontekstissa digitalisaatio liitetään usein siirtymiseen fyysisistä palveluista palveluelementtien tarjoamiseen digitaalisten kanavien kautta. Digitalisaatio ei silti välttämättä tarkoita ihmisten välisen kommunikaation korvaamista digitaalisilla palvelukanavilla, kuten mobiilisovellutuksilla ja verkkoon sijoittuvilla itsepalveluratkaisuilla. Sen sijaan niin sanotut monikanavaiset palvelut, jotka yhdistävät fyysistä palvelua digitaaliseen palveluun, voivat mahdollistaa asiakkaiden kohtaamisen kattavimmin.

Digitaalisuus näkyy palveluissa ja on normaali osa palvelusysteemeitä. Ideointi, prototypointi, käyttäjätutkimukset esimerkiksi voivat kaivata hyvää lisää digitalisoinnista.

Se luo palveluun lisää älykkyyttä ja antaa palveluntarjoajalle keinoja toteuttaa palvelut laadukkaammin ja tarkennetummin, vaikka palvelutuokio itsessään tapahtuisikin ihmisten välisen kommunikaation kautta. Tällaisesta ratkaisusta ovat esimerkkeinä monet asiakashallintajärjestelmät, joiden avulla asiakaspalvelija voi käyttää ajankohtaista tietoa toteuttaakseen asiakaspalvelutilanteen parhaalla mahdollisella tavalla.

haetaan paitsi toiminnan tehostamista ja prosessien automatisointia, myös laajennetun tietomäärän hyödyntämistä, palvelujärjestelmien linkittämistä toisiinsa, parempaa palvelulaatua sekä parempaa saavutettavuutta digitaalisten kanavien kautta niin organisaation sisällä kuin organisaation ja asiakkaiden välillä. Digitalisaatiomurroksen katsotaan usein olevan myös edellytys organisaation selviytymiselle kasvavassa markkinakilpailussa palveluiden saralla.

Palvelukehityksessä digitalisaatio näkyy erilaisten teknologioiden käyttöönotossa niin palvelun kontaktipisteiden toteutuksessa kuin palvelun taustajärjestelmissä. Digitalisaatiolla on myös vaikutuksensa palvelumuotoilutoimintaan, sillä sekä muotoilutyökalut kuin palvelumuotoiluprosessin läpivieminen sisältävät usein digitaalisten työkalujen hyödyntämistä.

**7.2 Digitaalisuus osana palvelua**

Palvelu harvoin toteutuu vain yhden kontaktipisteen kautta vaan ne muodostuvat monen erilaisista elementeistä, joten variaatioita palvelujen toteutukseen on monia. Palvelupolkuun voidaan sisällyttää palvelukanavia, jotka mahdollistavat vaihtoehtoisia tapoja tarjota palvelua asiakkaille. Tällöin digitaaliset palveluratkaisut voivat joko toimia omana palvelukanavanaan, tai digiratkaisu on rakennettu osaksi laajempaa

Digitaalisuus voidaan nähdä joko etuna tai rajoittavana tekijänä palvelulle: jotta digitaalista palvelua voidaan kuluttaa, se vaatii käyttäjältään mahdollisuuden käyttää digitaalisia kanavia, kuten internetyhteyden ja esimerkiksi älypuhelimen tai tietokoneen. Tämä jo itsessään rajaa käyttäjäkuntaa pois palvelun piiristä. Toisaalta digitaalisilla palveluilla voidaan saavuttaa laajempi käyttäjäkunta, kun palvelu ei ole fyysiseen paikkaan ja aikaan sidottua. Näin myös liiketoimintaa voidaan kehittää ja laajentaa sekä luoda vaihtoehtoisia ratkaisuja eri käyttäjäryhmille

Palvelumuotoilun yhtenä tavoitteena on tehdä palvelusta kouriintuntuvaa ja konkreettista. Digitaalisissa palveluissa konkreettisuus toteutetaan eri tavoin kuin fyysisessä ympäristössä tapahtuva palvelu, sillä visuaaliset ja ääntä hyödyntävät käyttöliittymät tuovat palvelun toteuttamiseen erilaisen alustan. Täysin digitaalisessa ympäristössä tapahtuvan palvelun konkreettisuuden toteuttaminen on haastavaa, mutta usein digitaaliset kontaktipisteet ovat osa laajempaa palvelupolkua, joka sisältää myös muiden palvelukanavien kautta tapahtuvaa kommunikaatiota. Tällöin palvelun tarjonnan variaatiot ovat suuremmat.

Digitaalisissa palveluissa vuorovaikutus palvelun tarjoajan ja palvelun käyttäjän välillä muuttuu: henkilökohtaisen palvelukontaktin sijaan asiakkaita palvellaan digitaalisten kanavien kautta, jolloin teknologia toimii välikätenä palvelun arvon tuottamisessa. Tällöin myös esimerkiksi asiakkaiden todellisten tarpeiden ymmärtäminen voi olla haasteellista, kun suora kontakti puuttuu. Digitaalisten palveluiden kontekstissa onkin oleellista, että inhimilliset tarpeet pysyvät palvelun kehittämisen ja toteuttamisen keskiössä. Teknologia edellä tapahtuvaa kehittämistä tulee välttää, sillä teknologia itsessään ei takaa hyvän palvelun tuottamista, vaan se on tapa yhdistää teknologia käyttäjän tarpeisiin vastaamiseen merkityksellisellä tavalla.

*”Digitaalinen palvelumuotoilu sijoittuu teknologiaohjautuvan kehittämisen ja asiakaslähtöisen palvelumuotoiluajattelun yhtymäkohtaan.”* (Rytilahti et al., 2016)

Digitalisointi tuo lisää mahdollisuuksia ja ei vähennä palveluita eikä ihmistenvälistä asiakaspalvelua, kun se on yhdistelmä montaa palveluelementtiä. Luo turvaa palveluiden taustalla, kun on olemassa myös uusia kanavia (esim 24h tavoitettavissa oleva assistentti (typerä robotti-chat) jonka avulla kerätään tietoa mitä tarvitaan).

Digitaalisissa palveluissa ainakin osa kontaktipisteistä toteutetaan digitaalisten kanavien kautta. Kontaktipisteiden ja palvelukanavien muotoilemisessa on otettava huomioon palvelun kokonaisuus ja muotoilukokemuksen luominen kokonaisvaltaisesti. Tällöin tärkeää ei ole niinkään palvelun digitaalisuus, vaan käyttäjän tarpeisiin vastaaminen. Mikäli digitaalisia palveluelementtejä sisällytetään palveluun, tulee niiden yhteyttä tarkastella muihin palveluelementteihin, kuten muutoinkin palveluita kehitettäessä.

**Esimerkkejä digitaalisista kontaktipisteistä** ovat *verkkosivut, mobiilisovellukset, some- ja chat-kanavien kautta tapahtuvat palvelut, kuten chatbotit, älylaitteet ja -tuotteet, automaattiset puhelinvastaajat, ja esimerkiksi ääniliittymien kautta tapahtuvat palvelut, kuten digitaaliset assistentit*, jotka toimivat tekoälyavusteisesti. Ruokakaupassa itsessään voi olla vaihtoehtoisia tapoja esimerkiksi ostosten maksamiseen, kuten itsepalvelukassat. Myös ruokatilauksia voi tehdä ruokakaupan verkkosivuilta tai kaupan tarjoaman mobiilisovelluksen kautta.

Vaikka palvelujärjestelmissä hyödynnettävä teknologia ei ole asiakkaalle näkyvää, sillä voi olla olennainen rooli palvelukokemuksen tuottamisessa, sillä järjestelmissä olevat puutteet voivat heti vaikuttaa negatiivisesti palvelun sujuvaan tuottamiseen. *Palvelujärjestelmien älykkyyden lisääminen vaikuttaa myös palvelukokemuksen paranemiseen*. Palveluprosessien automatisointi puolestaan *nopeuttaa* esimerkiksi palvelun reagoivuutta ja palvelun arvon tuottamista.

Digitaalisen teknologian kehittyessä ja monipuolistuessa palvelujärjestelmien rakentamisessa on käytettävissä laaja kokoelma ratkaisuja, joilla palvelun toimintoja voidaan tuottaa: data-analytiikka antaa keinoja tulkita palvelun taustalla olevaa dataa. Koneoppiminen mahdollistaa laajan tietomäärän nopean hyödyntämisen sekä reaaliaikaisen oppimisen palvelun taustalla. Laskennalliset algoritmit tukevat digitaalisen palvelun toimintojen tuottamista ja palveluprosessin eri vaiheiden automatisointia. Algoritmiset ratkaisut mahdollistavat muun muassa myös ennustavien mallien käytön osana palveluita. Luonnollisen kielen prosessointi puolestaan antaa pohjan konepohjaisille chat- ja äänikäyttöliittymille kuten digitaaliset assistentit.

Ruokaostoksilla digitaaliset taustajärjestelmät vaikuttavat palvelukokemuksen muodostumiseen. Asiakkaan tekemistä ruokaostoksista voidaan asiakkaan luvalla kerätä käyttödataa esimerkiksi kanta-asiakasjärjestelmien kautta. Kun suuren asiakasmäärän käyttödataa tarkastellaan laajemmin, voidaan esimerkiksi tuotteiden menekkiä ennustaa tiettynä ajankohtana tietyssä ruokakaupassa. Tällöin tuotteiden logistiikkaa voidaan ennakoida ja tuotteita tilata oikea määrä ennusteen mukaan. Tämä mahdollistaa sen, että tuotteita todennäköisemmin riittää kaikille niitä tarvitseville ja täten myös asiakaskokemus kaupassa on parempi.

Kun digitaalisia palveluita rakennetaan suuremmiksi kokonaisuuksiksi, voidaan puhua palveluekosysteemeistä. Palveluekosysteemi ei välttämättä rajaudu yhden palveluntarjoajan palveluihin, vaan se voi koostua useamman organisaation muodostamasta palveluekosysteemistä, jossa yksittäiset palvelut linkittyvät toisiinsa ja tukevat kokonaisvaltaista käyttäjäkokemusta.

Palveluiden digitaalisuus mahdollistaa monimuotoisten palveluekosysteemien muodostamisen, sillä palvelut eivät enää ole aikaan ja paikkaan sidonnaisia ja ne ovat helposti saavutettavissa. Palvelujärjestelmien synkronointi organisaation sisällä on myös organisaation oman edun mukaista, sillä yhtenäisellä palveluekosysteemillä vältetään myös turhaa toimintojen päällekkäisyyttä ja varmistetaan yhdenmukainen palvelutarjonta asiakkaan suuntaan. Organisaatioiden välille muodostuvat palveluekosysteemit antavat uusia mahdollisuuksia laajentaa palvelutarjoomaa oman organisaation ulkopuolelle ja muodostaa partnerisuhteita, jotka ovat yhtä lailla hyödyllisiä kaikille osapuolille.

Yhtenä mahdollisena skenaariona älyjääkaappi voi tunnistaa puuttuvat tuotteet ja viedä ne asiakkaan mobiililaitteen ruokaostoslistaan. Lista puolestaan latautuu suoraan ruokakaupan verkkokaupan ostoskoriin ehdotukseksi, jonka asiakas voi käydä hyväksymässä ja tilaamassa. Maksu tapahtuu suoraan asiakkaan tililtä, ja ruokaostokset kuljetetaan asiakkaan kotiovelle.

**7.3 Digitaalisuus osana palvelumuotoiluprosessia**

**LÖYDÄ, MÄÄRITTELE, KEHITÄ, TUOTA**

Esimerkiksi digitaalisilla viestintäkanavilla voi olla suuri merkitys palvelumuotoilutyön tulosten jakamisessa sekä työstä viestimisessä. Digiratkaisut tuovat myös työkaluja yhteiskehittämiseen ja mahdollistavat esimerkiksi työpajojen järjestämisen etänä laajemman käyttäjäryhmän kanssa.

**Digitaalinen palveluprosessi,**

**Löydä-** vaihe**.** Palvelumuotoiluprosessin ensimmäisessä vaiheessa keskiössä on asiakasymmärryksen muodostaminen sekä palvelukontekstin ymmärtäminen niin palvelun tarjoajan kuin sosioekonomisen ympäristön näkökulmasta. Asiakasymmärryksen muodostamisessa perinteisiä palvelumuotoilun keinoja ovat laadullisen tutkimuksen keinot, kuten haastatteluiden tekeminen, havainnointi tai luotainten käyttäminen. Digitaalisten työkalujen hyödyntäminen asiakastutkimuksessa voi näkyä esimerkiksi etähaastatteluiden tekemisenä, digitaalisten luotainten käyttämisenä esimerkiksi älypuhelimilla ja chat-sovelluksilla sekä digipohjaisten kyselyiden tekemisenä.

Digitaaliset työkalut antavat myös mahdollisuuksia kerätä numeerista dataa, kuten statistiikkaa ja digipalvelun käyttötietoja. Myös edistyneemmät keinot, kuten tiedonlouhinta (data mining), antavat keinoja laajemman tietoperustan hyödyntämiseen palvelun ulkopuolelta. Tällaiset menetelmät auttavat esimerkiksi palvelun kontekstin ymmärtämisessä, palveluun vaikuttavien ulkoisten tekijöiden kartoittamisessa sekä kilpailevien palveluiden ymmärtämisessä. Digitaalisuus antaa siis keinoja yhdistää laadullista ja numeerista dataa tehokkaammin, ja esimerkiksi koneoppimisen hyödyntäminen tehostaa datan analysointia.

**Määrittele**-vaiheessa tärkeää on varmistua siitä, että muotoiluongelma määritellään todellisten käyttäjätarpeiden mukaan: keskitytään ”oikean ongelman” ratkaisemiseen. Digitaalisuuden näkökulmasta tässä prosessivaiheessa tehdään myös valinta siitä, millaisia palvelukanavia sisällytetään palvelukehitykseen. Usein palvelun laajuus määrää sen, millä tavoin palvelu voidaan toteuttaa ja millaisia toimintoja palveluun halutaan sisällyttää. Palvelun vaatimukset rajaavat myös teknologisia valintoja palvelumuotoiluprosessin edetessä.

Mikäli palvelun tuottaminen vaatii edistyneiden teknologioiden, kuten koneoppimisen ja laskennallisten mallien, käyttöä, tässä prosessin vaiheessa voidaan myös määritellä, millaista dataa on käytettävissä mallien pohjalla. Jotta digitaalisia prosesseja palvelun taustalla voidaan tehostaa tai automatisoida, vaatii se ensin palveluprosessin digitalisointia ja järjestetyn datan keräämistä. Kyseessä ei ole niinkään asiakas- tai käyttäjädata, vaan data, jota voidaan hyödyntää laskennallisten mallien opettamisen pohjana.

**Kehitä-**vaiheeseen kuuluu useampia työvaiheita. Erityisesti tämä prosessin vaihe on hyvin iteratiivinen, ja vaiheet ideoinnista kehittämiseen, prototypontiin ja testaamiseen kiertävät aina siihen pisteeseen, kunnes palvelu on valmis julkaistavaksi ja käyttöönotettavaksi. Digitaalisilla työkaluilla voidaan tehostaa ja nopeuttaa palvelun kehittämistä. Esimerkiksi ideoinnissa voidaan hyödyntää hahmontunnistusta käyttäjädatan pohjalta luomaan ymmärrystä käyttäjien toiminnasta ja heidän tarpeistaan. Myös monia muotoiluprosessiin kuuluvia tehtäviä, kuten luonnosten digitointia, voidaan jo automatisoida, kun käytettävissä on kuvantunnistusohjelma.

Prototypoinnissa digitaalisia työkaluja on käytetty jo pitkään. Esimerkiksi aikaisten rautalankamallien nopea linkittäminen interaktiiviseksi testikäyttöliittymäksi on nopea tapa luoda prototyyppejä testattavaksi käyttäjien kanssa. Myös palveluiden testaamisessa voidaan hyödyntää etätyökaluja, ja yhteiskehittämissessioita ja työpajoja voidaan tehdä teknologia-avusteisesti joko yhdessä tilassa ollessa, mutta myös etätyökalujen kautta.

Kun palveluteknologia sisältää esimerkiksi koneoppimista tai tekoälyä yleensä, on palvelumuotoiluprosessissa hyvä ottaa teknologia käyttöön mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ja luoda alustavia prototyyppejä oikealla teknologialla. Tällöin käsitys teknologian mahdollisuuksista ja rajoitteista selkiytyy palvelukehitystiimille jo varhaisessa vaiheessa ja vältytään viemästä eteenpäin konsepteja, joita ei voida teknisesti toteuttaa palvelun käyttöönoton aikajänteellä.

**Toteuta**- vaihe. Palveluiden käyttöönotossa muotoiltu palvelu tuodaan osaksi organisaation palveluprosesseja, -järjestelmiä ja toimintakulttuuria. Digitaalisten palveluiden taustalla on usein laaja järjestelmä, joka takaa palvelun toiminnan. Tällöin on ensin varmistuttava, että prosessit toimivat halutulla tavalla ennen kuin palvelu asetetaan asiakkaiden saataville. Vaikka palvelu olisikin täysin digitaalinen, on myös muistettava tukipalvelut ja asiakaspalvelu, jotka mahdollistavat vikatilanteiden hoitamisen. Nämä tulisi olla myös osa palvelujärjestelmien muotoilua.

Palvelun käyttöönoton jälkeen palvelun ylläpitäminen on myös palvelumuotoilun kannalta mahdollisuus kerätä digitaalisen palvelun käyttödataa. Datan kautta voidaan hahmottaa, mitkä palvelun toiminnoista koetaan haastaviksi ja missä palvelun vaiheessa on mahdollisesti aukkoja. Ongelmakohtiin voidaan siten tarttua mahdollisimman aikaisessa vaiheessa ja palvelua voidaan kehittää eteenpäin.

**Video:**

Tuoko teknologia haasteita. Useampia huomioitavia asioita muotoilussa, mutta avaa paljon mahdollisuuksia kuin pelkkien perinteisien työkalujen avulla tehtynä. Voidaan kehittää ketterästi koko palvelupolku. Opitaan käyttäjien tavoista ja haasteista, palveluiden haasteet helppo tunnistaa ja jatkuvaan kehitykseen hyvä, kun uusia asioita tulee koko ajan (kun kerätään dataa, jota muotoilija pystyy yhdistämään muihin tietokanaviin) Etenkin alussa ja lopussa datan käytön merkitys on suuri.

Edistyneiden teknologioiden kuten koneoppimisen hyödyntäminen osana palvelua vaatii asiakasdatan sijaan opetusdataa palvelun toimintoja varten!

# 8.1 Tarpeet palvelumuotoilun hyödyntämiselle organisaatiossa

Palvelumuotoilun hyödyntämistä varten organisaatioissa tulisi olla johtotasolla ymmärrys siitä, mitä palvelumuotoilu on*, missä ja milloin siitä on hyötyä, millä tasoilla sitä voi hyödyntää ja miten esimerkiksi loppukäyttäjän rooli vaikuttaa palveluiden kokemiseen*. Yritys- ja organisaatiokontekstissa *loppukäyttäjällä* tarkoitetaan tuotteen tai palvelun käyttäjää, kun taas *asiakkaalla* viitataan esimerkiksi organisaation sisäistä henkilöä tai ryhmää, tai toista organisaatiota.

Palvelumuotoiluun voi vaikuttaa esimerkiksi organisaation koko ja sen siiloutuneet rakenteet, palveluiden kompleksisuus, palveluhaasteen rajaaminen organisaation palvelukontekstista, se, onko kyseessä julkinen vai yksityinen organisaatio, tai kehittämiseen osallistuvan sidosryhmän koko. Ensiarvoisen tärkeäksi tulee myös muotoiluhaasteen rajaaminen tarpeeksi selkeästi, sillä usein organisaatioissa on monitahoisia palvelukonteksteja, joissa on useammassa kohdassa tarvetta palvelukehitykselle.

Palvelumuotoilun käyttöön organisaatioissa on vaikuttanut liiketoiminnan muutos tuotelähtöisestä ajattelusta (goods-dominant logic) palvelulähtöiseen ajatteluun (service-dominant logic). Tavaroiden omistamisesta on käytännössä siirrytty tarpeiden tyydyttämiseen eri palveluiden kautta. Palvelun laatu ja se, miten hyvin omat tarpeensa saa tyydytettyä, vaikuttaa suoraan siihen, mihin yritykseen asiakkaat palaavat, tai mitä palvelua he suosittelevat eteenpäin.

Palvelulähtöisestä ajattelusta on vielä edetty askel eteenpäin asiakaskeskeiseen ajatteluun (customer-dominant logic), joka tuo vielä enemmän paineita organisaatioiden palveluiden ja asiakaskokemuksen kehittämiseen. Asiakaskeskeisen ajattelun ydin on siinä, ettei luoda vain haluttavia palveluita, vaan keskitytään siihen, millaisia tavoitteita asiakkaat haluavat palveluilla saavuttaa ja millaisia tarpeita heidän täytyy saada tyydytettyä, jotta he kokevat tavoitteidensa tulleen saavutetuiksi.

Asiakkaan rooli palvelussa korostuu, ja organisaation toiminnan keskiössä pitäisi olla asiakkaan tavoitteiden täyttäminen. Tämän pitäisi vaikuttaa strategisella tasolla organisaation päätöksiin, johtamiseen sekä toiminnan ja palveluiden kehittämiseen. Asiakkaan tarpeiden täyttäminen mahdollisimman pienellä vaivalla ei ole riittävää vahvan asiakassuhteen synnyttämiseksi, vaan asiakkaan tavoitteet tulee täyttää yli odotuksien kestävän asiakasuskollisuuden saavuttamiseksi.

Asiakastyytyväisyyden osalta on ymmärrettävä, että samalla palvelulla aikaisemmin saavutettu hyvä tulos muuttuu ajan myötä huonoksi tulokseksi, sillä aiemmin uusi ja mielenkiintoinen palvelu muuttuu ajan myötä samanlaisten palveluiden standarditasoksi. Tämän takia organisaatioiden tarjoamien palveluiden jatkuva kehittäminen on olennaisessa roolissa asiakastyytyväisyyden saavuttamiseksi ja säilyttämiseksi. Jatkuvassa kehittämisessä korostuu myös oikeanlaisen asiakaspalautteen kerääminen ja palvelukokemuksien ymmärtäminen, jolloin muuttuviin tarpeisiin voidaan reagoida nopeammin ja paremmin.

Organisaation tulisi toimia sitä tavoitetta kohti, että se pystyy hallitsemaan ja toistamaan asiakkaille tarjottavia palveluita, niiden yksityiskohtia sekä niistä saatuja kokemuksia ja tunnetiloja. Asiakkaalle voidaan tuottaa tiettyä palvelua tietyin ehdoin, mutta asiakas itse vaikuttaa siihen, miten hän sen kokee ja millaisia tunteita se herättää hänessä. Asiakkaita on erilaisia, mutta palvelua tuotettaessa tulisi huomioida, mitä asiakas tekee palvelun aikana, mikä on asiakkaalta vaadittavan toiminnan taso ja miten asiakkaan toiminta saadaan ”onnistumaan”.

Esimerkiksi terveydenhuollossa on pohdittu, voidaanko puhua enää potilaista vai ovatko palvelun käyttäjät asiakkaita tai potilasasiakkaita. Potilas sanana luo mielikuvia passiivisesta toiminnan kohteesta, jolle lääkärit ja hoitohenkilökunta tekevät toimenpiteitä. Potilas voi olla tajuton tai liikuntakyvytön, tai hänelle voidaan tehdä erilaisia toimenpiteitä leikkauksista verikokeisiin. Terveydenhuollossa oleva asiakas sen sijaan on vuorovaikutteinen toimija, jota varten terveydenhuollon palveluita tuotetaan ja jolle lääkärit ja hoitohenkilökunta ovat asiakaspalvelijoita, joiden toiminta vaikuttaa asiakkaan kokemukseen ja sen laatuun. Asiakas on vahvassa vuorovaikutuksessa hoitohenkilökunnan kanssa, on mukana tekemässä omaan hoitoonsa liittyviä päätöksiä ja pystyy omalla toiminnallaan vaikuttamaan palvelun kulkuun ja lopputulokseen. Asiakas tarvitsee kuitenkin olennaisen tiedon, jotta voi tehdä terveydellisistä näkökulmista oikeita ratkaisuja, selkeän palvelupolun, joka johtaa hänet terveyspalveluiden eri toimijoiden läpi, sekä luottamusta herättävää kohtelua hoitohenkilökunnalta, jotta hän on vakuuttunut saamistaan ohjeista.

Asiakkaan roolin muutos vaikuttaa palveluiden luonteeseen ja siihen, miten niitä kannattaa kehittää, suunnitella tai luoda. Positiivinen asiakaskokemus on monen tekijän kokonaisuus, jossa asiakkaalla itsellään on vahva rooli, mutta jota ei voida saavuttaa ilman positiivista työntekijäkokemusta. Työntekijöiden rooli palvelumuotoilun tulosten implementoinnissa niin asiakasrajapintaan, toimintaa ohjaavalle tasolle kuin strategiselle tasolle on tärkeä huomioida. Tätä kuvataan tarkemmin seuraavassa luvussa.

Jyrämä, A. & Mattelmäki, T. (eds.) (2015). Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin. Aalto-yliopisto. Saatavilla: <https://shop.aalto.fi/media/filer_public/48/47/484746bf-4a1f-4f8e-9370-2d22c36b2cab/palvelumuotoilu.pdf>

# 8.2 Palvelumuotoilun sijoittuminen organisaatioon

# Palvelumuotoilun hyödyntämiselle on monia eri syitä, ja niin myös palvelumuotoilun sijoittumisessa organisaatioon on monia variaatioita. Palvelumuotoilua voi tehdä sekä yrityksen sisällä työskentelevä palvelumuotoilija että yrityksen ulkopuolinen konsultti. Kummassakin tavassa on puolensa, ja niiden tunnistamisesta on etua tuloksien saavuttamisessa. Siinä, missä yrityksen sisällä oleva palvelumuotoilija tuntee hyvin organisaation, sen sidosryhmän ja toiminnan, voi siitä olla jopa haittaa, sillä omaan työhön voi olla vaikea saada etäisyyttä. Ulkopuolinen konsultti voi taas tuoda uutta ja raikasta näkökulmaa asioihin, mutta ei välttämättä ymmärrä syvempiä syy-yhteyksiä organisaation toiminnassa. Uuden näkökulman takia voi ajoittain olla hyödyllistä hankkia ulkopuolista konsultointiapua, vaikka organisaatiossa olisi oma palvelumuotoilija.

Video: In-house vs konsultti palvelumuotoilu: Konsulttipalvelut aika rajattuja keissejä, jotka on jossain tietyssä vaiheessa isompaa prosessia. In house skaala voi olla paljon laajempi tai keskitytään jonkin osaston tai koko yrityksen toimintaan kattava näkökulma ja laaja skaala.

Palvelumuotoilun sijoittuminen organisaation eri tasoille on olennainen osa palvelumuotoilun käyttöä käytännön työssä, ja sen määrittely helpottaa kehittämistä ja siihen liittyvän sidosryhmän rajaamista. Kehittäminen voi liittyä suoraan asiakasrajapinnan tasolle, systemaattiselle tasolle tai strategiselle tasolle kuten kuvassa 8.1 on esitetty. Asiakasrajapinnan tasolla ovat yksittäiset palvelut ja niiden yksityiskohdat sekä asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen vuorovaikutus asiakaskokemuksen eri vaiheissa ja kosketuspisteissä, mitkä vaikuttavat asiakkaan kokemaan lopputuotteeseen. Systemaattisella tasolla ovat palveluiden ja asiakaskokemusten kehittämisen standardit, ohjeistukset, logiikat ja työkalut, jotka määritellään koko organisaation työntekijöiden käyttöön ja toimintaan. Strategisella tasolla tarkoitetaan yrityksen palveluliiketoiminnan, asiakaskokemuksen ja palvelutarjooman kehittämisen visioita ja tavoitteita sekä suurempia linjauksia, joita yrityksen toimintaan liittyy.

määritellä, millaisesta kehittämisestä on kyse eli mikä on kehittämisen kohde valitulla tasolla. Kehittäminen eroaa paljon riippuen siitä, onko kyseessä palveluprosessien ja kontaktipisteiden kehittäminen vai kokonaisvaltainen palvelutuotteiden tai -tarjooman kehittäminen. Palveluiden viestintään, myyntiin ja markkinointiin liittyvää kehittämistä voidaan tehdä myös palvelumuotoilun kautta, mutta missään nimessä ei tule unohtaa yrityksen sisäisen toiminnan tai prosessien kehittämistä. Jos organisaatio käyttää johtotasolla palvelumuotoilua, on mahdollista myös organisaation koko liiketoiminnan kehittäminen läpileikkaavana prosessina.

Ei ole kuitenkaan yksinkertaista hahmottaa, mitä vaikutuksia palvelumuotoilulla voidaan saavuttaa organisaatiossa. Palvelumuotoilutoiminta voi olla yksittäisiin palveluihin keskittyvää, mutta palvelumuotoilun menetelmiä ja toimintatapoja voidaan hyödyntää myös erilaisissa interventioissa, jotka pyrkivät muovaamaan organisaation toimintakulttuuria ja pidemmälle vietynä jopa organisaatiomuutosta

Palvelut ovat riippuvaisia organisaatioiden sisäisistä elementeistä, ja palvelumuotoilijan tulee havainnoida, mikä on heidän asemansa ja roolinsa organisaatiossa.

Organisaation elementtien kautta on helpompi ymmärtää, miten syvälle muotoilulla kannattaa yrittää vaikuttaa piileviin tasoihin. Helpoiten muutos tapahtuu fyysisissä asioissa ja asiakasrajapinnan käyttäytymisessä. Mitä syvemmälle organisaation elementteihin mennään, sitä enemmän se vaatii myös jokaiselta työntekijältä oman toiminnan arvioimista ja itsensä tarkastelua ulkopuolisin silmin. Muutos tapahtuu aina sisältäpäin, ja tällöin eri sidosryhmien sitoutuminen ja osallistuminen kehittämiseen on olennaista.

Palvelumuotoilua voidaan hyödyntää organisaatioissa monin eri tavoin ja monella eri tasolla. Muotoilun kypsyystasot (design maturity) kuvastavat organisaation kykyä hyödyntää muotoilua osana organisaation toimintaa. Palvelumuotoilun tai muotoilun käyttöä yleensä, voi verrata tikapuihin tai askelmiin, joita pitkin muotoilu vakiinnuttaa asemansa organisaation toiminnassa. Muotoilun tikkaat (design ladder) on yksi keino kuvastaa organisaation kypsyyttä muotoilun hyödyntämisessä. Varsinkin pitkään toimineissa organisaatioissa on havaittavissa tiettyjen askelmien läpikäyminen ennen kuin palvelumuotoilu saavuttaa vakiintuneen aseman organisaatiossa. On myös mielenkiintoista seurata, kuinka muotoiluvetoiset start-up-yritykset toimivat, kun muotoiluajattelu on ollut toiminnan läpileikkaavana osana aina bisnesideasta lähtien.

**1.Muotoilua ei ole**

Muotoilu on näkymätön osa organisaation toimintaa, jolloin tuotteiden tai palveluiden kehitystä hoitaa joku muu kuin koulutettu muotoilija. Ratkaisut tehdään organisaation sisäisen käsityksen mukaan hyvistä toiminnoista ja estetiikasta sen sijaan, että käyttäjän näkökulmaa asiasta selvitettäisiin.

**2.Muotoilu muodon annossa, palveluiden ja/tai tuotteiden muotoilussa (operatiivinen taso)**

Muotoilu nähdään pelkästään lopullisen muodon annon vaiheena ilman, että siihen liittyy syvempää merkitystä käyttäjälähtöisyyden tai toiminnallisuuden kautta. Palvelumuotoilussa tämä vastaisi palvelutilojen suunnittelua ja päälle liimattua estetiikkaa aikaisemmin määritellyn palvelun osana. Yksittäisen palvelun tai tuotteiden kehittämisessä yksittäistä palvelumuotoilua.

**3.Muotoilu prosessina (taktinen taso)**

Muotoilu on lähestymistapa kehityskohteeseen, ja se integroidaan kehitysprosessiin varhaisessa vaiheessa. Lopullista ratkaisua ohjaa ongelman asettelu ja käyttäjien hyödyntäminen. Ongelmanratkaisussa osallistetaan laajasti sidosryhmiä eri aloilta, kuten prosessiteknikot, materiaaliteknikot, markkinoinnin asiantuntijat ja hallintohenkilöt.

**4.Muotoilu strategiana (strateginen taso)**

Muotoilija työskentelee yrityksen omistajien tai johdon kanssa yhdessä muotoillen liiketoimintakonseptin kokonaan tai osittain uusiksi. Strategisessa lähestymisessä painopiste on muotoiluprosessin suhde organisaation visioon, haluttuihin liiketoiminta-alueisiin ja tulevaisuuden arvoketjuihin.

Palvelumuotoilun niin kuin muun muotoilutoiminnankin kautta muokataan organisaation todellisuutta, ja monet suunnitteluperiaatteet, menetelmät ja käytännöt voivat olla tiedostamatta osa organisaation päivittäistä toimintaa. Palvelumuotoilijoiden haaste ei ole se, että organisaatioilta puuttuu suunnittelun käytäntöjä, vaan haaste on ennemmin siinä, että organisaatiot hyödyntävät muotoiluajattelua, eri käytäntöjä ja menetelmiä hallitsemattomasti. Harva näistä on organisaation tietoisesti soveltamia tai toimintatavoilta läpinäkyviä ja vakiintuneita.

Muotoilun maturiteettiaste on suhteessa myös siihen, miten palvelumuotoilu näkyy yrityksessä henkilöresurssien osana.

*Palvelumuotoilun ollessa ydinosaamista tai integroituna strategiselle tasolle muotoilun merkitys ymmärretään ja yrityksestä löytyy in-house-muotoilijoita tai muotoilutiimi tai muotoilu kuuluu osaksi johtoporrasta.*

Jos asiaa tarkastellaan organisaation näkökulmasta, palvelumuotoilun vakiinnuttaminen läpileikkaavaksi toiminnaksi ei tapahdu hetkessä. Palvelumuotoiluun on helpompi lähteä tutustumaan pienin askelin lisäten sen laajuutta ja käyttöä. Ensimmäinen askel on kiinnostuksen herääminen, josta on helppo lähteä kokeilemaan esimerkiksi konsultaationa yksittäisiä palvelumuotoiluprojekteja, joissa projekti on vielä hyvin rajattu. Seuraavana askelmana on lähteä kehittämään sisäistä osaamista ja omistajuuden vahvistamista kouluttamalla henkilökuntaa tai rekrytoimalla alan asiantuntijoita. Tulee ymmärtää, millaiseen rooliin ensimmäinen in-house-palvelumuotoilija tulee, sillä hän voi toiminnallaan viedä organisaation maturiteettiastetta eteenpäin ja toiminta vaatii vahvaa palvelumuotoilun eteenpäin viemistä. Neljännellä askelmalla organisaatiossa hyödynnetään jo laajemmin palvelumuotoilua ja kasvatetaan sen käyttöä useampiin yksiköihin. Viimeisenä on palvelumuotoilun vakiintuminen organisaation läpileikkaavaksi ajattelu- ja toimintatavaksi.

# 8.3 Palvelumuotoilu julkisella ja yksityisellä sektorilla

Julkisella ja yksityisellä sektorilla on huomattavan paljon samankaltaisuuksia. Niiden on kehitettävä toimintaansa ja palveluitaan palvellakseen asiakkaitaan heidän tarpeensa täyttävällä tavalla ja kokonaisvaltaisesti tuottaakseen olemassa olevilla resursseilla tilanteeseen sopivaa tehokasta, käytännöllistä ja tavoitellun kokemuksen tuottavaa palvelua. Tämä on lainalaisuus organisaatioiden olemassaolon ja toiminnan kannalta niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla. Palveluiden luonteesta on huomioitava juuri niiden jatkuva muuttuminen. Maailma muuttuu ajan myötä, mikä vaikuttaa suoraan myös palveluiden tuottamiseen ja muutostarpeeseen, jolloin jonkin palvelun täysin valmiiksi saaminen ei ole realistinen vaihtoehto.

Julkisella sektorilla ei kuitenkaan ole resursseja palvelukehitykseen samalla tasolla kuin yksityisellä sektorilla, kun verrataan kehittämiskapasiteettia käyttäjäkunnan laajuuteen. In-house-palvelumuotoilijat julkisella sektorilla voivat tuoda samanlaista vakautta organisaation muotoiluosaamiseen ja -kapasiteettiin kuin yksityisen sektorin organisaatioissakin. Palvelumuotoilun osaamisella voidaan muodostaa kokonaisvaltainen käsitys palvelutarjoomasta ja käyttäjien palvelutarpeista. Kun nämä eivät kohtaa, on palvelukehitykselle selkeä tarve ja kohde.

Julkisten palveluiden kehittämiselle tulee painetta niin yhteiskunnalta, kansalaisilta kuin päättäjiltäkin. Yhteiskunta kohtaa yhä enemmän ilkeitä ongelmia (wicked problems), joihin ei ole olemassa yhtä ja selkeää ratkaisua. Tällaisia ovat esimerkiksi työttömyys, syrjäytyminen ja kansakunnan ikääntyminen. Viheliäiset ongelmat ovat luonteeltaan laajoja ja hyvin kerroksellisia, jolloin selkeiden ratkaisujen löytäminen on haastavaa tai jopa mahdotonta. Ratkaisuja kohden voidaan kuitenkin edetä askel kerrallaan, kun ratkaisuja ovat rakentamassa eri alojen asiantuntijat yhdessä. Tällaisessa yhteiskehittämisessä palvelumuotoilulla on suuri rooli kompleksisten aiheiden konkretisoimisessa, yhteiskehittämisen fasilitoinnissa ja systemaattisessa ongelmanratkaisussa, jota palvelumuotoiluprosessi ja -menetelmät tukevat. Kehittämisen haasteena voivat kuitenkin olla julkisten organisaatioiden sisäiset ja niiden väliset siilot ja byrokraattiset rakennelmat.

Kuten yrityskontekstissa, myös julkisissa palveluissa palvelumuotoilun tarve voi olla laaja. Julkisten palveluiden muotoilun tikkaat (kuva 8.5.) kuvaavat kolmea eri tasoa muotoilun kohteen näkökulmasta:

**Taso 1.** ”Muotoilu yksittäisiin ongelmiin” kuvaa muotoilun hyödyntämistä ongelmanratkaisuun erillisinä ja yksittäisinä projekteina, jolloin muotoilutoiminta itsessään ei rakennu osaksi organisaatiota. Muotoilun haasteet voivat olla laajoja ja käsitellä haastavia aiheita, kuten ikääntyneiden nälkiintyminen, työttömyys tai poliisiväkivalta.

**Taso 2**. ”Muotoilu kykynä” kuvaa tasoa, jossa julkisen sektorin työntekijät työskentelevät tiiviisti yhdessä muotoilijoiden kanssa ja ovat myös itse omaksuneet muotoilun toimintatapoja ja menetelmiä omaan työhönsä.

**Taso 3.** ”Muotoilu päätöksenteon politiikan käytänteenä” kuvaa vaihetta, jossa julkisen sektorin päätöksenteossa käytetään aktiivisesti muotoilua, usein muotoilijoiden fasilitoimana, ratkaisemaan poliittisen päätöksenteon haasteita. Tällöin muotoilun hyödyt voidaan nähdä yhtenäisen prosessin tukemisessa päätöksenteosta käyttöönottoon, matalakustanteisissa iteraatiokierroksissa, joissa saadaan osallistettua oikeita käyttäjiä, tavassa hahmottaa palveluiden kokonaiskuvaa sekä tavassa yhdistää sidosryhmät organisaatiorajojen ylitse.

Video: Asiakas ei ole objekti vaan subjekti. Julkisella puolella herättävää johdolla idea, voisiko tästä olla meille apua (jos nähdään konkreettisia esimerkkejä) muutos lähdettävä työntekijöistä ja sitten mietitään loppukäyttäjän mukaan ottamista. Palvelu suunnitellaan loppukäyttäjälle. Julkisella halutaan haukata liian iso pala säästösyistä ja siten tulos kärsii.Tiimin sisällä voi olla pelko ottaa mukaan loppukäyttäjät esim. potilaat alusta asti, mutta kun niin tehdään huomataan, että se kannattaa. Sama ongelma myös yksityisellä puolella. Yksityisellä samat pelot ”mikä maine me saadaan, jos me näytetään tätä asiakkaalle” jos asiakkaalle näytettävä työ on liian hiottu, asiakas ei taas uskalla sanoa enää mitään kun kaikki on niin loppuun asti viilattu.

Julkisella ja yksityisellä sektorilla voidaan molemmissa käyttää organisaation sisäistä eli niin sanottua in-house-palvelumuotoilijaa tai palvelumuotoilun konsulttipalvelua. Näiden eroissa on tärkeää juuri aihealueiden rajaus. Konsulttipalveluita on helpompi resursoida selkeästi rajattuun ongelmaan tai haasteeseen, jossa voidaan nähdä myös selkeä aika ja prosessi, joiden rajoissa konsultti toimii. In-house-palvelumuotoilija voi tarttua huomattavasti isompiin prosesseihin, missä on hyötyä organisaation ja eri toimijoiden laajemmasta tuntemisesta. In-house-palvelumuotoilijan työhön vaikuttaa se, toimiiko hän tietyllä osastolla organisaatiossa vai mahdollisesti koko organisaation kattavassa tiimissä. In-house- ja konsulttipalveluiden yhteistyön kautta voidaan saavuttaa parempia tuloksia, kun laajemmasta kehityskohteesta osataan irrottaa osa-alueita tai selkeästi rajattuja projekteja, joihin kaivataan tuoreempaa näkökulmaa. Olennaisinta on osata tilata palvelumuotoilua ja kyky nähdä sen hyödyt eri toimialoilla ja esimerkiksi sisäisten prosessien kehittämisessä.

Organisaation sisäisten prosessien kehitys voi usein olla elinehto hyvän palvelukokemuksen tuottamiselle.

Kuvitellaan tilanne, jossa asiakas hakee pankilta lainaa asunnon remontoimiseen, jonka hän mielellään aloittaisi jo viikon sisällä. Hän lukee pankin verkkosivuilta, että lainahakemukset tulee aina tehdä kasvotusten tapahtuvassa tapaamisessa. Asiakas löytää asiakaspalvelunumeron, jonka kautta hän saa varattua tapaamisen viiden päivän päähän, sillä tätä ennen ei vapaita aikoja ole hänen lähikonttorissaan.

Tapaamisessa asiakasta pyydetään täyttämään lomakkeita, joissa kysytään hänen taustatietojaan ja tietoja haettavasta lainasta. Asiakas saa lomakkeet täytettyä ja lainan hakemisesta keskusteltuaan hänelle kerrotaan päätöksen tulevan 1–2 viikon sisällä, sillä päätöksen tekee toinen henkilö ja osasto pankin sisällä. Asiakas joutuu siis odottamaan vielä 1,5 viikkoa ennen kuin päätös lainan hyväksymisestä saapuu postitse. Tämän jälkeen kuluu vielä kaksi vuorokautta ennen kuin lainaraha on siirretty asiakkaan tilille.

Edellä kuvattua kuvitteellista palveluprosessia voi verrata tilanteeseen, jossa pankin järjestelmät on digitalisoitu, mikä mahdollistaa lainahakemuksen täytön pankin verkkopalvelussa sekä automaattisen hakemus- ja hyväksyntäprosessin. Tällöin asiakas saisi vastauksen jopa saman päivän aikana, ja ainoastaan ongelmatilanteissa on tarvetta olla yhteydessä asiakaspalveluun.

Deloitte listaa artikkelissaan ”Service design in government” (2019) joitakin tunnistettuja haasteita palvelumuotoiluprojektin toteutuksessa julkisella sektorilla: rajoittunut ymmärrys loppukäyttäjistä ja heidän tarpeistaan, palveluiden hajautuneisuus ja huono kommunikaatio eri toimijoiden välillä, digitaalisten palvelualustojen riittämättömyys, palvelureagoinnin hitaus sekä kompleksinen ja raskaasti säädelty toimintaympäristö. Monet näistä haasteista pätevät yhtä lailla myös yksityisen sektorin organisaatioihin riippuen organisaation koosta ja toimialasta. Olipa konteksti mikä tahansa, palvelumuotoilijalta vaaditaan laajaa ymmärrystä omasta toimintaympäristöstään sekä sen haasteista ja mahdollisuuksista palvelumuotoilutoiminnalle.

Mitä suurempi sidosryhmä on, sitä haastavampaa on kommunikointi ja narujen käsissä pitäminen. Haastavaa sovittaa kaikkien aikataulut yksiin.

Projektien kesto voi vaihdella niin julkisella kuin yksityisellä sektorilla. Laajojen prosessien kehittämiseen voi kulua useita vuosia kehittämisestä implementointiin ja niissä voidaan käyttää eri sidosryhmiä eri vaiheissa. Siten palvelumuotoilun tarvekin voi olla vaihteleva projektin edistymisestä riippuen: palvelumuotoilijan rooli voi olla olennaisempi kehittämisvaiheessa ja implementoinnin osalta voidaan tarvita enemmän teknistä osaamista. Yleensä ottaen on kuitenkin suositeltavaa, että palvelumuotoilu jatkuu osana palvelukehitystä myös implementoinnin vaiheessa, sillä monet toteutuksen haasteet voivat ilmentyä vasta tässä vaiheessa huolellisesta suunnittelusta huolimatta. Palvelumuotoilijalla on usein laajin ymmärrys asiakkaan näkökulmasta, tarpeista ja palvelukokemuksesta, ja se tulisi liittää implementointiin.

Julkisten palveluiden osalta on huomioitava vahvasti niihin liittyvien palveluiden muuttamisen hitaus. Siinä, missä yritykset voivat melko vapaasti järjestää palvelukehityksensä sellaisessa muodossa kuin haluavat, on julkisten palveluiden kehittämiseen liittyvä byrokratia ja päätäntäprosessit hitaampia ja jäykempiä. Palvelumuotoilu voikin parhaimmillaan antaa eväitä nopeiden kokeilujen tekemiseen ja prosessien ketterään kehittämiseen myös julkisten palveluiden osalta. Palvelumuotoilu mahdollistaa kaikkien sidosryhmien asettumisen tasavertaisiksi kehittäjiksi osana yhteiskehittämisprosessia, ja näin osa hierarkkisista ja organisaation rakenteiden aiheuttamista haasteista voi väistyä palvelukehityksen tieltä.

Rae, J., Fishman, T., Chew, B., Doyle, A. T. & Nelson, C. (6 June 2019). Service design in government. Deloitte Insights. Saatavilla: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/public-sector/implementing-service-design-in-government.html>

Työ- ja elinkeinoministeriö & opetus- ja kulttuuriministeriö (2013). Muotoile Suomi – kansallinen muotoiluohjelma. Ehdotukset ohjelman strategiaksi ja toimenpiteiksi. Saatavilla: <https://tem.fi/documents/1410877/2901871/Kansallinen%20muotoiluohjelma/57768a95-f3a9-4397-88a4-6cdae8f20e01>

Video: Kun palvelumuotoilija lähtee projektista lähtee myös syvätietämys asiakkaasta mukaan.