

Konseptista palveluksi vai hyllyyn pölyttymään?

**Muotoilutyön kehittäminen tukemaan
paremmin palvelun toteutusvaihetta**

Katja Nikkinen

Pro gradu -tutkielma
Palvelumuotoilun monialainen maisteriohjelma
Taiteiden tiedekunta
Lapin yliopisto
Syksy 2024

TIIVISTELMÄ

Lapin yliopisto

Taiteiden tiedekunta

Tutkielman otsikko: Konseptista palveluksi vai hyllyyn pölyttymään? Muotoilutyön kehittäminen tukemaan paremmin palvelun toteutusvaihetta

Kirjoittaja: Katja Nikkinen

Koulutusohjelma: Palvelumuotoilun monialainen maisteriohjelma

Tutkielman tyyppi: Pro gradu -tutkielma

Sivumäärä, liitteet: 120 + 7 (liitteet)

Vuosi: 2024

Tutkimus tarkastelee palvelumuotoilun toteutusvaiheen haasteita ja palvelumuotoilijoiden sekä muotoilutoimistojen mahdollisuuksia parantaa konseptoitujen palveluiden toteutumista. Tutkimuksessa hyödynnettiin laadullisia menetelmiä, kuten teemahaastatteluja ja autoetnografisia muistiinpanoja kehityskohteiden tunnistamiseen ja nykytilan tarkasteluun. Haastatteluaineistoa kerättiin kahdessa vaiheessa: ensimmäisessä haastateltiin henkilöitä, jotka toimivat konsultteina palvelumuotoiluun liittyvissä tehtävissä. Toisessa vaiheessa haastateltiin henkilöitä, joilla oli näkemystä organisaation sisältäpäin siellä tehtävään palvelumuotoiluun. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että palvelumuotoilijoiden tulisi huomioida toteutus jo konseptointivaiheessa, jotta vältettäisiin tilanteet, joissa hyvätkin konseptit jäävät toteuttamatta tai ne muuttuvat merkittävästi toteutusvaiheen aikana. Tärkeä osa huomiointia on palvelumuotoilun tuottaman tiedon saaminen toteutusorganisaation käyttöön. Tutkimus korostaa tarvetta tiiviimmälle yhteistyölle toteutusorganisaatioiden kanssa ja ehdottaa iteratiivisten prosessien sekä osallistavan suunnittelun laajempaa hyödyntämistä. Tulokset viittaavat myös siihen, että palvelumuotoilijoiden tulisi olla mukana projektin kaikissa vaiheissa, ei pelkästään konseptoinnissa, jotta varmistetaan palvelun onnistunut jalkauttaminen. Tutkimus tarjoaa kehitysehdotuksia palvelumuotoilun käytäntöihin ja nostaa esiin jatkotutkimusaiheita, kuten palvelumuotoilun vaikuttavuuden mittaamista sekä muutosjohtamisen, ketterien menetelmien ja palvelumuotoilun yhteensovittamista.

Avainsanat:

palvelumuotoilu, konseptointi, toteutusvaihe, muutosjohtaminen, ketterät menetelmät
palvelukonseptit

X Tutkielma ei sisällä kenenkään muun henkilökohtaisia tietoja kuin kirjoittajan.

ABSTRACT

University of Lapland

Faculty of Art and Design

Thesis title: From Concept to Service or Left to Gather Dust? Enhancing Design Work to Better Support the Implementation Phase of Services

Author: Katja Nikkinen

Degree programme: Multidisciplinary degree programme in Service Design

Thesis type: Master's thesis

Number of pages, appendices: 120 + 7 (attachments)

Year: 2024

The study examines the challenges in the implementation phase of service design and the opportunities for service designers and design agencies to improve the realization of conceptualized services. Qualitative methods, such as thematic interviews and autoethnographic notes, were utilized to identify areas for improvement and to assess the current state. The interview data was collected in two phases: in the first phase, individuals working as consultants in service design-related roles were interviewed. In the second phase, individuals with insights from within the organization regarding in-house service design were interviewed. The study's findings indicate that service designers should consider implementation during the conceptualization phase to avoid situations where even well-developed concepts are not realized or change significantly during the implementation phase. A crucial aspect of this consideration is ensuring that the knowledge generated through service design is effectively transferred to the implementation organization. The study highlights the need for closer collaboration with implementation organizations and suggests a broader use of iterative processes and participatory design. The results also imply that service designers should be involved in all stages of the project, not just in conceptualization, to ensure the successful deployment of the service. The study provides recommendations for improving service design practices and identifies future research topics, such as measuring the impact of service design and aligning change management, agile methods, and service design.

Key words:

service design, conceptualization, implementation phase, change management, agile methods, service concepts

X Thesis does not contain personal data of any other than the data of the author.

Sisältö

1	JOHDANTO	6
1.1	Tutkimuksen taustaa	7
1.2	Tutkimuskohde	9
1.3	Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoitteet	10
1.4	Tutkimuksen käsitteet ja rajaukset	10
1.5	Tiivistelmä tutkimusmenetelmistä	12
1.6	Tutkielman rakenne	14
2	AIKAISEMPI TUTKIMUS JA TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS	15
2.1	Kirjallisuuskatsaus	15
2.2	Tutkimuksen viitekehys	35
2.2.1	Palvelumuotoilun tuplatimanttimalli	35
2.2.2	KUER-malli	37
2.2.3	Ketterän kehittämisen menetelmät	40
3	TUTKIMUSOTE	46
3.1	Tutkimusote ja lähestymistapa	46
3.2	Tutkimusaineiston keruumenetelmät	48
3.2.1	Teemahaastattelut	48
3.2.2	Autoetnografiset muistiinpanot	49
3.3	Aineiston analysointimenetelmät	51
4	TUTKIMUKSEN LÄPIVIENTI JA TULOKSET	53
4.1	Ensimmäinen haastattelukierros	53
4.1.1	Analysoinnin toteuttaminen	54
4.1.2	Tulokset	55
4.1.3	Ensimmäisen kierroksen arviointi	70
4.2	Toinen haastattelukierros	70
4.2.1	Analysoinnin toteuttaminen	71
4.2.2	Tulokset	71
4.3	Autoetnografiset havainnot palvelumuotoiluprojektista	80
5	POHDINTA	82
5.1	Yhteenveto haastattelututkimuksesta	84
5.2	Palvelumuotoilun konsultoinnin kehittäminen	89
5.2.1	Palvelumuotoilijan rooli ja osaaminen	91
5.2.2	Muutosjohtaminen, sidosryhmäviestintä ja osallistaminen	99
5.2.3	Muotoiluvaiheen tuotokset, tiedonsiirto ja päätöksenteon tukeminen	104
5.3	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	111
5.4	Jatkotutkimusaiheet	112
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	114
	LÄHTEET	116
	LIITTEET	121

Kuvat, kuviot, taulukot, liitteet ja lyhenteet

KUVAT

Kuva 1.	Näyttökaappauskuva Mirosta haastatteluaineiston analysoinnista. Kuva: Nikkinen, 2024.	55
---------	--	----

KUVIOT

Kuvio 1.	Pro gradu -tutkimuksen läpivienti ja menetelmät. Laatinut Nikkinen, 2024.	13
Kuvio 2.	Framework of Service Creation Project information flow. (Leinonen & Roto, 2023, s. 13)	28
Kuvio 3.	Initial framework for Service Design Handover to agile UX. (Leinonen & Roto, 2023, s. 15)	29
Kuvio 4.	Tuplatimanttimalli (Design Council, 2015, s. 15)	36
Kuvio 5.	KUER-malli (Weisser & Wagner, 2020, s. 36–37)	37
Kuvio 6.	Scrum-prosessi. (Scrum.org, 2020)	42
Kuvio 7.	SAFe 6.0 “iso kuva” (Scaled Agile Inc., 2024b)	43
Kuvio 8.	Abduktion syklinen prosessi. (Raun, 2017)	47
Kuvio 9.	Haastattelukierrosten eniten mainitut aiheet KUER-malliin merkittynä. (Weisserin, 2018, ss. 164–165, pohjalta muokannut Nikkinen, 2024.)	87

TAULUKOT

Taulukko 1.	Aiempi, aiheen kannalta relevantti tutkimus. Laatinut Nikkinen, 2024.	15
Taulukko 2.	Tiivistetyt 12 oppia (Weisser ym., 2018, ss. 36–39) Suomentanut Nikkinen, 2024.	18
Taulukko 3.	Weisserin 24 vaikuttavaa tekijää (Weisser ym., 2018, s. 38) Suomentanut Nikkinen, 2024.	38
Taulukko 4.	Tutkimuksen haastatteluissa eniten esiin nousseet vaikuttavat tekijät ja niihin liittyvät teemat. Laatinut ja Weisserin ym. (2018) pohjalta kääntänyt Nikkinen, 2024.	88

LIITTEET

Liite 1:	Ensimmäisen haastattelukierroksen kysymykset	121
Liite 2:	Toisen haastattelukierroksen kysymykset	123
Liite 3:	Palvelumuotoilun kehittämisen inspiraatiokysymykset	124

1 Johdanto

Olen taustaltani palveluiden kehittämisen ammattilainen, joka on toiminut ennen palvelumuotoilijan työtä yli 20 vuotta IT-konsulttiyrityksissä erilaisissa rooleissa digitaalisten palveluiden kehittämisessä niiden määrittelystä toteutukseen. Syy, miksi halusin painottaa osaamiseni palvelumuotoiluun, oli siinä, että koin työni vaikuttavuuden pieneksi ollessani mukana vasta vaiheessa, jossa oli jo päätetty, millainen palvelu halutaan kehittää ja lähtökohdat työlle tulivat annettuina – eivätkä välttämättä toteutuksen näkökulmasta sellaisina mitä ajattelimme asiakkaidemme tarvitsevan.

Viime vuosina palvelumuotoilun konsulttina kertyneen kokemuksen myötä olen vastaavasti huomannut, että palvelumuotoiluprojekteissa keskitytään usein vain asiakkaan tilaamaan aiheeseen, tutkitaan sitä ja konseptoidaan sen pohjalta jotain, mistä asiakas toteutustiimeineen pääsee jatkamaan työtään. Ymmärrän hyvin, miksi toteutuksen puolella konsepteja vastaanottaessa herää kysymyksiä – ja aina palvelumuotoilijakaan ei ole enää paikalla vastaamassa niihin. En ole omassa työhistoriassani tehnyt vielä yhtäkään palvelumuotoilun konsultoinnin toimeksiantoa niin, että olisin tavannut konseptin toteutustiimin (muuta kuin tuoteomistajan konseptin luovutushetkellä) tai tietäisin mitä konseptille tapahtui sen jälkeen, kun se valmistui.

Välillä tuntuu, että konsultoivina palvelumuotoilijoina olemme kuin sairaalan ensiapu. Otamme vastaan potilaat ja teemme mitä voimme auttaaksemme. Yritämme ehkä selvittää myös potilaan hoitohistoriaa ja mitä on tapahtunut, mutta kun potilaat siirtyvät meidän käsistämme eteenpäin, emme tiedä autoimmeko heitä parempaan suuntaan, minne he menivät, mitä heille tapahtui tai jäikö potilas edes henkiin.

Tämän pro gradu -tutkimuksen tarkoitus on selvittää, mitkä ovat ne konstit, joilla palvelumuotoilijat ja palvelumuotoilutoimistot voisivat kehittää toimintaansa niin, että toteutusvaihe ei olisi erillinen kokonaisuus, jonka yhteys konseptointiin katkeaa ja siten johtaa joko siihen, että konseptia ei toteuteta, toteutetaan vain osittain tai se muuttuu toteutusvaiheen aikana niin, että se ei enää vastaa alkuperäisiä palvelun käyttäjän tarpeita.

1.1 Tutkimuksen taustaa

Palvelumuotoiluprojekteissa tuotettujen konseptien kohtalon todellisuus on karu eikä palvelun toteutuminen ei ole ruusuista. Vuonna 2015 noin puolet palvelumuotoiluprojekteista jäi Iso-Britanniassa ilman toteutusta (Sangiorgi ym., 2015, viitattu lähteessä Weisser, 2018, s. 10). Myös muutosprojektien osalta onnistuminen organisaatioissa on ollut heikkoa: 70 % projekteista epäonnistuu ja palveluiden sähköistämisen sekä muotoilun projektit eivät etene (Weisser, 2018, s. 25).

Tutkimusta tarkoista määristä palvelukonseptien toteutukselle on kuitenkin vain vähän ja siksi ongelman laajuus ei ole tarkkaan tiedossa (Raun, 2017, s. 15). Vain noin neljä prosenttia palvelumuotoiluprojekteista käytetyistä menetelmistä kuitenkin keskittyvät toteutukseen (Weisser & Wagner, 2020, s. 34). Julkisen sektorin muotoiluprojektien epäonnistuminen innovaatiohankkeissa johtaa ylittyneisiin budjetteihin, venyneisiin aikatauluihin ja tuottaa vain keskinkertaisia tuloksia (Lønvik, 2015, s. 1). Monet palvelukonseptit yksinkertaisesti jätetään toteuttamatta, ja jopa lupaavimpienkin konseptien osalta päätöksen saaminen toteutuksesta voi kestää kuukausia (Leinonen & Roto, 2023, s. 2).

Palvelumuotoilijoiden ja tutkijoiden välillä on yhteisymmärrys siitä, että palvelukonseptien toteuttaminen on merkittävä haaste, eivätkä monet konseptit koskaan realisoitu – ja että palvelumuotoilijoilla on vaikeuksia seurata työtään konseptista toteutusvaiheeseen (Kronqvist ym., 2014, s. 21). Jos palvelumuotoilijat eivät ole toteutuksessa mukana, loistavankin konseptin vaikutukset voivat kuitenkin laimentua jo ennen toteutuksen aloittamista (Leinonen & Roto, 2023, s. 2). Vain noin puolet palvelumuotoilijoista tuntee edes mitään vastuuta toteutusvaiheesta (Weisser & Mager, 2018). Toteutusvaihe on palvelumuotoilun osalta haasteellinen koska siinä pitää yhdistää sekä fyysisiä, teknologisia että ihmisiin liittyviä komponentteja – ja se vaatii organisaatiolta sekä ihmisiltä muutosta (Bækkeli, 2016, s. 1). Toki toteutumattomakin palvelukonseptit voivat myöhemmin nousta uudelleen esille ja inspiroida. (Hansen & Jackson, 2015, ss. 30–31). Usein ne kuitenkin katoavat organisaation sisälle ”konseptihyllylle” ja hyöty saattaa rajoittua projektikokemukseen, joka työstä saatiin (Kronqvist ym., 2014, s. 21; Raun, 2017, s. 8). Seurauksena on, että palvelumuotoiluun tehdyt investoinnit päättyvät

pöytälaatikoihin tai ”yritysviihteeksi” kuten Weisser viittaa Liveworkin toimitusjohtajan Brand Flun kirjoittaneen blogissaan (Weisser, 2018, s. 25).

Siirtyminen palvelumuotoiluprojektin tuottamasta konseptista operatiiviseen toteuttamisen vaiheeseen on kriittinen vaihe ja vaatii organisaatiossa yleensä muutosta. Palvelumuotoilussa tämä siirtymä ja konseptin toteutusvaihe ovatkin osia alueita, jota tulisi kehittää eteenpäin (Lee, 2016, s. 229). Leinonen & Roto (2023, s. 2) kuvaavat ongelmaa: ”Epäonnistuneet vastuun siirrot johtavat vaikeuksiin projekteissa, kun aikaisemmin kertynyt tieto ei ole saatavilla myöhemmin projektiin liittyville henkilöille. Vastuun siirron tehottomuudet voivat ilmetä esimerkiksi hukkaan menneenä työnä virheellisten palveluvaatimusten täyttämisessä, heikkona vastaanottona markkinoilla tai riittämättömänä vastaavuutena käyttäjien tarpeiden ja palvelun toiminnallisuuden välillä. Ei ole selvää, kuinka nämä voitaisiin tehokkaasti välttää palvelun kehitysprojekteissa.” Tiedon siirron ongelmiksi he nimeävät kannustimien tai näkökulmien puutteet, asiakastarpeiden tiedon vaikeasti siirrettävän luonteen, viestinnän inspiroimattomuuden ja se, että viestintä ei ohjaa toimintaan, sekä epäselvyydet viestintäkanavissa (Leinonen & Roto, 2023, s. 10).

Lista syistä, joiden takia palveluiden kehittäminen voi epäonnistua on pitkä ja moniulotteinen. Palvelumuotoilun osalta syinä voivat olla heikot taidot, organisaation ja prosessien huomioon ottamattomuus, liiketoiminnan ymmärtämättömyys, kokemattomuus, C-tason johtajien tavoitteiden yhteensopimattomuus, uskottavuuden puute ja viestinnän puute. Asiakkaan organisaatiossa ongelmat saattavat liittyä priorisointiin ja palvelun yhteensopivuuteen, KPI-mittareiden ristiriitoihin, budjettiin ja kustannuksiin, päätöksentekoon ja hitauteen, työntekijöiden puutteellisiin taitoihin ja prosessiymmärrykseen, ajattelumalleihin, kapasiteetin puuttumiseen sekä muutosvastarintaan ja motivaation puutteeseen. Ulkopuolisia tekijöitä, jotka estävät palvelun onnistumisen saattavat olla esimerkiksi markkinoihin ja kilpailutilanteeseen liittyvät tekijät, teknologia, lainsäädäntö tai ongelmat jakelussa. (Weisser, 2018, s. 157)

Joskus ongelmana on vain yksinkertaisesti se, että organisaatio ei ole valmis toteuttamaan muutosta. Muutoshallinnan tarve ja haasteet saatetaan aliarvioida tai henkilöillä, jotka vastaavat palvelumuotoilukonseptista ei ole auktoriteettia saada

muutosta tapahtumaan. Jos konseptille ei ollut sovittu raameja, joihin se sovitetaan, voi olla, että konseptin toteutus vain tuntuu liian radikaalilta ja riskialttiilta (Kronqvist ym., 2014, s. 22). Hansen ja Jackson kirjoittavat tutkimuksessaan provosoivasti, että organisaation luottamuksen puuttuessa palvelumuotoilijat tuottavat ”halpaa, harmitonta ja hauskaa konseptitaidetta”. He tiivistävät lisäksi, että toteutus ja muutos vasta ovat pelottavia, kalliita ja suuremmat riskit liittyvät niihin (Hansen & Jackson, 2015, s. 130).

Ongelman ratkaisusta on tehty aiempaa tutkimusta, jota avaan tarkemmin alaluvussa [2.1 Kirjallisuuskatsaus](#), mutta tiivistetysti esimerkiksi sekä Weisser ym. (2018, s. 36) että Bækkeli (2016, s. 7) vastaavat haasteeseen kirjoittamalla, että muotoilijoiden tulisi ottaa toteutusvaihe huomioon ja suunnitella tuotoksensa sitä varten heti muotoiluprojektin alusta asti. Muotoilijoilla, jotka haluavat antaa panoksensa innovaatiolle, tulee olla taidot ja työkalut, joilla myös toteuttaa konseptejaan (Bækkeli, 2016, s. 1). Palvelua kehittävän organisaation ja ihmisten, jotka tuottavat palvelua tulee ymmärtää, mitä heidän tulee muuttaa, kuinka tehdä muutos, ja olla motivoituneita muutokseen (Bækkeli, 2016, s. 1).

Kysymys kuuluukin: jos palvelumuotoilutyössä asiakas on se, jota tyypillisesti kuunnellaan, unohdammeko välillä itse palvelumuotoilijana konseptimme ”asiakkaan” eli toteuttajan, jolle se annetaan eteenpäin? Pitäisikö meidän suunnata ajatuksiamme enemmän siihen, että samalla kun ajattelemme loppuasiakasta, palvelisimme myös työllämme myös niitä, jotka loppuasiakkaan palvelun rakentavat? Kuten Weisserin tutkimus tiivistää, ”*designing for impact means designing for implementation*” – muotoilun vaikuttavuus syntyy sen kautta, että muotoillaan toteutusta ajatellen (Weisser ym., 2018, s. 34).

1.2 Tutkimuskohde

Pro gradu -tutkielmani aiheena on selvittää, miten palvelumuotoiluprojekteissa konseptien luonnin yhteydessä voitaisiin jo valmistautua niiden toteutukseen, jotta lopullisesta palvelusta tulisi optimaalinen kaikille osapuolille. Aiemmat tutkimukset aiheesta osoittavat, että erittäin moni palvelukonsepti ”jää hyllyyn” eikä koskaan edes päädy toteutukseen – tai toteutuu erilaisena kuin ajateltiin. Yritän selvittää, onko tilanne Suomessa näin, miksi niin tapahtuu, ja tunnistaa miten

palvelumuotoilutoimistot voisivat lähteä parantamaan tilannetta omalta osaltaan tyypillisimmissä palvelumuotoilutoimeksiannoissaan.

1.3 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoitteet

Tutkimus vastaa pääkysymykseen:

- Mitä palvelumuotoilijat ja palvelumuotoilutoimistot voisivat toiminnassaan kehittää, jotta palvelukonseptointi integroituisi paremmin palvelun toteutukseen?

Tarkentavia alatutkimuskysymyksiä ovat:

- Miten Suomessa on palvelukonseptien muotoilussa otettu toteutus huomioon? Mitkä ovat parhaat käytännöt huomioinnissa?
- Mitkä aiheesta tehtyjen aiempien tutkimusten ehdottamista toimintatavoista ovat sellaisia, että palvelumuotoilijoiden tai palvelumuotoilutoimistojen kannattaisi ottaa niitä käyttöön?

Työn tavoitteena on ymmärtää sekä palvelumuotoilijoiden, että palvelumuotoilua käyttävien (asiakas)organisaatioiden kokemuksia ja parannusehdotuksia tilanteeseen.

Tutkimuksen tulosten avulla on mahdollista kehittää sitä, miten konsultoivat palvelumuotoilijat voivat toimia niin, että heidän (välillä hyvinkin lyhytaikainen) työnsä edesauttaisi konseptin toteutettavuutta parhaalla tavalla. Tulosten avulla palvelumuotoilukonseptoinnin myyntiä, tuotteistusta ja toimeksiantojen tarjouksia voidaan kehittää toteutuksen paremmin huomioiviksi.

Tutkimuksen on lisäksi tarkoitus tuoda tutkittavaa ongelmaa paremmin palvelumuotoilijoiden tietoisuuteen.

1.4 Tutkimuksen käsitteet ja rajaukset

Tässä kappaleessa esittelen tutkimuksen yleisimmät käsitteet tutkimuksessa käytettyjen lähteiden avulla yleistäen.

Palvelumuotoilu on tapa kehittää käyttäjä- ja asiakaslähtöisesti palveluja niin, että muotoilun menetelmiä hyödynnetään palvelukonseptin luomisessa ja johtamisessa. Huolimatta siitä, onko kehitettävä palvelu digitaalinen tai fyysinen, muotoilun tavoitteena on kuvata palvelun tarkoitusta, toimintaa ja miten se vastaa sekä käyttäjien että palvelun tuottajan tarpeisiin. Palvelumuotoilu on yksi tämän tutkimuksen viitekehyksistä, joten sitä on kuvattu tarkemmin vielä alaluvussa [2.2 Tutkimuksen viitekehys](#).

Ketterän kehittämisen menetelmät ovat peräisin ohjelmistomaailmasta, jossa niillä on tarkoitettu sähköisten palveluiden kehittämisen ja tuotannon tapoja. Menetelmät ovat systemaattisia toimintamalleja, joissa pyritään nopeuteen, toimivan palvelun priorisointiin, aktiiviseen viestintään, iteratiivisuuteen, joustavuuteen, loppukäyttäjien osallistamiseen sekä kykyyn reagoida pikaisesti muutoksiin. Ketterät menetelmät ovat osa tämän tutkimuksen viitekehyksiä, joten niitä on kuvattu tarkemmin alaluvussa [2.2 Tutkimuksen viitekehys](#).

Palvelun toteutuksella (*service implementation*) viitataan tässä tutkimuksessa projektin vaiheeseen, jossa suunniteltua (esimerkiksi palvelumuotoilun menetelmien avulla konseptoitua) palvelua aletaan konkreettisesti rakentaa. Usein raja suunnittelun (konseptoinnin, muotoilun) ja toteutuksen välillä voi olla häilyvä, varsinkin jos toteutusta tehdään ketterien menetelmien avulla iteratiivisesti, mutta toisaalta usein myös raja näiden vaiheiden välillä on hyvin selkeä, jos vaiheista vastaavat eri henkilöt tai tiimit.

Tiedonsiirto (*handover*) palvelumuotoilusta tai konseptoinnista toteutukseen tarkoittaa tässä tutkimuksessa sitä, miten palvelun muotoilun ja konseptoinnin aikana kerättyä tietoa välitetään, opetetaan ja viestitään (konsultti)palvelumuotoilijalta toteutuksesta vastaavalle (asiakas-)organisaatiolle. Tiedonsiirron käsitettä saatetaan käyttää muissa konteksteissa myös kuvaamaan vaihetta, jossa rakennettu palvelu siirretään palvelua tuottavalle organisaatiolle, mutta tämän tutkimuksen osalta painotus on siirrossa nimenomaan konseptoinnista toteutusorganisaatiolle.

Muutoshallinta ja -johtaminen viittaa tapoihin ja menetelmiin, joita organisaatio käyttää, kun se kehittää ja ottaa tuotantoon uusia palveluita ja toimintatapoja.

Toisissa yhteyksissä muutoshallinnalla voidaan tarkoittaa esimerkiksi yksittäisten järjestelmämuutosten hallintaa (esim. ITIL-viitekehyksessä) mutta tässä tutkimuksessa sillä viitataan prosessiin, jolla organisaatio muuttaa toimintaansa esimerkiksi sisäisten tai ulkoisten prosessiensa muuttamisen kautta.

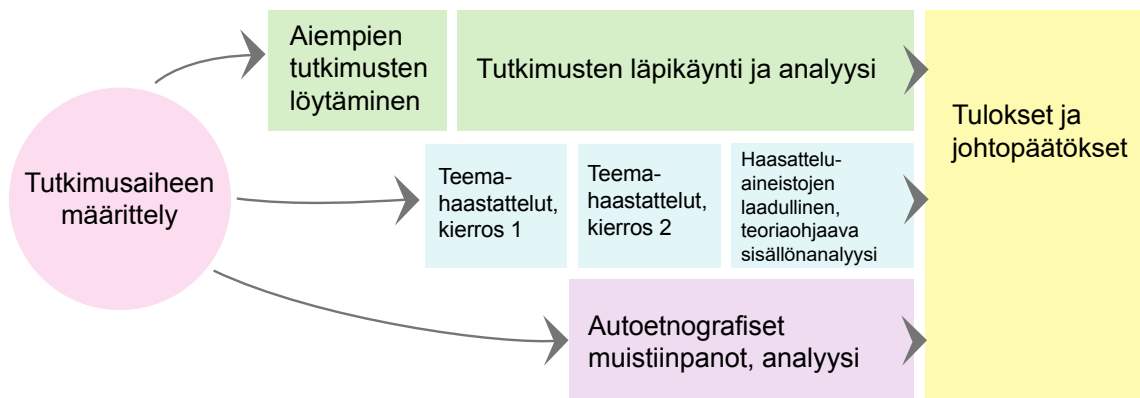
Palvelumuotoilutoimisto on yritys, joka tarjoaa palvelumuotoilua asiakkaille. Tyypillisesti yrityksessä on töissä paitsi palvelumuotoilijoita (*service designer*) myös esimerkiksi liiketoimintamuotoilijoita (*business designer*), käyttökokemussuunnittelijoita (*UX designer*) ja liikkeenjohdon konsultteja (*management consultant*). Yritys voi myös tarjota esimerkiksi palveluiden toteutukseen tarvittavia ammattilaisia (esim. sovelluskehittäjiä, testaajia jne.) tai brändi- ja markkinointiosaamista (esim. visuaalista suunnittelua, markkinointisuunnittelua). Palvelumuotoilutoimisto saattaa myydä asiakkailleen palveluiden kehittämistä monin erilaisin toimeksiannoin, esimerkiksi vain tarjoten yksittäisen ammattilaisen konsulttina asiakkaan tueksi lyhytaikaisesti tai toisessa ääripäässä tehdä kaiken palvelun konseptoinnista aina tuotantoon vientiin asti niin, että projektiin osallistuu monia eri osaamisalueiden ammattilaisia ja toimisto kantaa sopimuksellista vastuuta lopullisesta palvelusta.

Rajaukset

Tutkimus rajautui luonnollisesti aineiston myötä Suomessa toteutettuihin palvelumuotoiluprojekteihin ja organisaatioihin sekä Suomessa työskennelleisiin palvelumuotoilijoihin. Pääsääntöisesti palvelumuotoiluprojektit kohdistuivat digitaalisten palveluiden kehittämiseen, mutta haastateltavissa oli myös henkilöitä, joilla oli kokemusta muistakin palvelumuotoilutoimeksiannoista (esimerkiksi markkinoinnin alueelta).

1.5 Tiivistelmä tutkimusmenetelmistä

Alla oleva [Kuvio 1](#) visualisoi tämän tutkimuksen läpivientiä ja käytettyjä menetelmiä.



Kuvio 1. Pro gradu -tutkimuksen läpivienti ja menetelmät. Laatinut Nikkinen, 2024.

Tämän pro gradu -tutkimuksen pohja perustuu aiheesta tehtyyn aiempaan tutkimukseen (kts. alaluku [2.1 Kirjallisuuskatsaus](#)), joka on merkitty kuvioon vihreällä. Aiemman tutkimuksen merkitys on tälle tutkimukselle suuri, ja siihen on pyritty poimimaan näkökulmia, jotka ovat tutkimuskysymyksen osalta relevantteja.

Tutkimukseen on kerätty aineistoa käyttäen teemahaastatteluja (kuviossa merkitty sinisellä). Haastatteluja tehtiin kaksi abduktiivista sykliä: ensimmäisellä kierroksella neljä, toisella kierroksella kolme. Ensimmäisen kierroksen haastateltavina olivat konsultteina asiakasorganisaatioissa toimivat henkilöt, toisella kierroksella taas henkilöt, joilla oli näkemystä organisaation sisältä siellä tehtävään palvelumuotoiluun. Ensimmäisen kierroksen aikana tehdyt havainnot vaikuttivat vahvasti siihen, millaiseksi toinen kierros haastatteluja muodostui. Haastatteluiden tarkoitus on tuoda tutkimukseen paikallista kontekstia ja auttaa löytämään tutkimuskysymyksiin vastauksia, jotka ovat merkityksellisiä juuri tutkittavassa kontekstissa.

Haastattelut analysoitiin laadullisen sisällön analyysin teoriaohjaavalla menetelmällä, hyödyntäen tutkimuksen viitekehykseksi valittua KUER-mallia (Weisser, 2018), joka kuvaa sitä, miten palvelukonseptin toteutumista voidaan systemaattisesti tukea palvelumuotoiluprojektin aikana. Haastatteluiden havainnoista tehtiin myös toisen viitekehyksen, ketterän kehittämisen menetelmien mukaisia löydöksiä ja kaikkia tuloksia katsotaan palvelumuotoilun viitekehyksen kautta. Haastatteluiden toteutus ja niistä tehdyt löydökset on kuvattu luvussa [4 Tutkimuksen läpivienti ja tulokset](#).

Tutkimuksen aikana kirjasin autoetnografisia muistiinpanoja palvelumuotoiluprojektista (kuviossa merkittynä violetilla), jossa olin palvelumuotoilijan roolissa päivätyössäni. Muistiinpanojen analysoinnin kautta tein nostoja näistä projektimuistiinpanoista ja keskusteluistani kollegoideni kanssa liittyen palvelukonseptien toteutumiseen on tämän tutkimuksen yhteenvedon luvussa [5 Pohdinta](#).

Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset (kuviossa merkittynä keltaisella) perustuvat siis sekä tutkimuksen aikana kerättyihin aineistoihin että aiempaan tutkimukseen. Koska kaikkia näitä työvaiheita on tehty tutkimuksessa rinnakkain, ovat ne vaikuttaneet toisiinsa läpi työprosessin ja sen myötä, kun ymmärrykseni aiheesta on kasvanut.

1.6 Tutkielman rakenne

Tämä tutkielma koostuu kuudesta osasta. Johdannossa kerroin tutkimuksen taustoista, kohteesta ja kerron mitkä ovat tutkimuskysymykseni. Tiivistän myös tutkimuksen käytetyt menetelmät lyhyesti. Toisessa luvussa käyn läpi tutkimusaiheeseen liittyvää aiempaa tutkimusta ja tutkimukseni teoreettisen taustan eli viitekehyksen. Kolmannessa luvussa kuvaan käytetyt tutkimus-, tiedon keruu- ja analysointimenetelmät. Neljännessä luvussa kerron miten tutkimus vietiin läpi ja millaisia tuloksia tutkimuksen eri vaiheista sain. Tutkimuksen ja sen tulosten pohdinta on luvussa viisi, ja siinä myös arvioin tulosten luotettavuutta. Viimeinen, kuudes luku, tiivistää johtopäätökset ja tuo esille aiheita, joista tutkimusta kannattaisi jatkaa. Tutkielman lopusta löytyy lähdeluettelo ja liitteistä tutkimuksessa käytetyt haastattelukysymykset.

2 Aikaisempi tutkimus ja tutkimuksen viitekehys

2.1 Kirjallisuuskatsaus

Tässä luvussa luon katsauksen aiempaan tutkimukseen liittyen palvelumuotoiluprojektien toteutumisen onnistumisen kehittämiseen.

Tietoa aikaisemmasta tutkimuksesta on etsitty tähän tutkimukseen paitsi internetin kautta Googlen Scholar haulla, ResearchGate-palvelusta, Elicit-palvelun tekoälyyn perustuvalla tutkimushaulla, myös sähköisistä tietokannoista kuten Taylor & Francis ja Springer Journals. Tärkeä aiempien tutkimusten löytämisen tapa oli kuitenkin ns. helmenkasvatuksen menetelmä, joka perustuu tutkimusten lähteiden seuraamiseen (Tampereen yliopiston kirjasto, 2024). Aiempi, tähän tutkimusaiheeseen erityisen relevantti tutkimus on koottu alla olevaan taulukkoon.

Taulukko 1. Aiempi, aiheen kannalta relevantti tutkimus.

Laatinut Nikkinen, 2024.

Kirjoittaja	Vuosi	Tutkimus	Menetelmä	Kohde ja löydökset
Almqvist	2017-2020	Väitöskirja + artikkelit	osallistuva havainnointi, haastattelut ja suunnittelututkimukset	Julkiset terveyspalvelut. Parannustarpeet siirtymävaiheissa.
Bækkeliø	2016	Artikkeli	Kirjallisuuskatsaus, palvelumuotoilutyökalujen vertailu	Julkiset palvelut. Tarve huomioida toteutus alusta lähtien.
Jackson ja Hansen	2015	Pro gradu	Haastattelut, toimintatutkimus	Palvelumuotoiluprojektien toteutus. Toteutusvaiheen haasteet ja parannusehdotukset.
Kronqvist, Koivisto, Vaajakallio	2014	Artikkeli	Toimintatutkimus, haastattelut, käyttäjätutkimus	Apteekkipalvelut. Strategisen muotoilun onnistumistekijät ja haasteet.
Lee E.	2016	Artikkeli	Kvalitatiivinen tutkimus, haastattelut	Palvelun siirtymävaiheet. Viestintäaukot suunnittelusta toteutukseen.
Leinonen ja Roto	2022-2023	Artikkelit	Kirjallisuuskatsaus. Kvalitatiivien tutkimus, haastattelut.	Palvelun luovutus käyttäjäkokemusmuotoiluun. Luovutusprosessin haasteet.
Lønvik	2015	Väitöskirja	Kirjallisuuskatsaus, tapaustutkimus	Julkiset palvelut. Ankkuroinnin merkitys toteutuksen onnistumiselle.
Luodemäki ym.	2020	Konferenssipaperi	Toimintatutkimus, haastattelut, kysely, tapaustutkimus	Ohjelmistokehitys. Palvelumuotoilun menetelmien ja työkalujen soveltaminen B2B-sovelluskehitykseen.
Milea	2020	Pro gradu	Multiple case study, havainnointia, dokumenttien hyödyntämistä, 12 yksilö- ja 6 ryhmähaastattelua	IT-konsultointi. Kriittiset menestystekijät ja työkalut palvelumuotoiluprojektissa.

Overkamp	2019	Väitöskirja	Kvalitatiivinen analyysi, haastattelut, aiemmat julkaistut artikkelit	Teollisuus, B2C. Palveluiden implementointi, sen haasteet ja strategiat.
Raun	2017	Väitöskirja	Abduktiivinen tutkimus, case-analyysit ja konseptimalli, haastattelut.	Palvelumuotoilu terveydenhuollossa. Toteutuksen huomiointi. Konsepteja, esimerkkejä, luonnehdintoja sekä tarkennuksia siihen, miten muotoilla palvelun muutosta.
Weisser	2018	Väitöskirja + artikkelit	Kvalitatiiviset menetelmät, haastattelut	Palvelumuotoiluprosessi. Kokonaisvaltainen toteutuksen huomiointi projekteissa.
Yu	2021	Artikkeli	Systemaattinen kirjallisuuskatsaus, haastattelut (18 kpl)	Kirjallisuuteen perustuvan viitekehysten kuvaaminen ja sen validointi haastatteluilla.

Aikaisempi tutkimus ja kirjallisuus osoittavat, että palvelumuotoilulla tuotettujen konseptien ja niihin perustuvien palveluiden toteuttamista on tutkittu monesta eri näkökulmasta. Osa tutkimuksista katsoo ylätasolta koko uusien palveluiden kehittämisen prosessia, ja osa keskittyy tarkallakin tasolla siihen, mitä konseptoinnin ja toteutuksen välisessä nivelvaiheessa tapahtuu. Myös suosituksia siihen, miten asioita kannattaisi tehdä on vastaavasti kuvattu monitahoisesti.

Erityisesti merkittävänä aiempina tutkimuksina aiheesta voidaan pitää Tina Weisserin (2018), Frida Almqvistin (2020), Lotte Raunin (2017), Siri Bjørnsund Lønvikin (2015) ja Tim Overkampin (2019) väitöskirjoja, jotka käsittelevät aihetta kaikkein yksityiskohtaisemmin. Väitöskirjojen lisäksi Jane Hansenin ja Daniel Jacksonin pro gradu -tutkielma (2015) ottaa hyvin laajasti kantaa palvelumuotoiluprosessiin niiden onnistuneen toteutuksen näkökulmasta. Näiden merkittävimpien lisäksi aiheeseen liittyvistä tutkimuksista on julkaistu yksittäisiä artikkeleita ja pro gradu -tutkielmia.

Alla olevissa kappaleissa kerron lyhyesti taustatutkimuksista. Tässä luvussa aiempaa kirjallisuutta käydään läpi yksi tutkimus kerrallaan aloittaen merkittävimmistä. Kirjallisuus on kuvattu tällä tavoin, koska aihe on laaja, ja aiemmat tutkimukset ovat katsoneet aihetta hyvin eri näkökulmista ja laajuudella, että yhteen vetävä läpikäynti olisi mahdollistanut heikommin eri tutkimustulosten vahvuuksien esittämisen. Viittaan aiempien tutkimusten tarkempiin löydöksiin läpi leikkaavalla tavalla luvussa [5 Pohdinta](#), kun arvioin tämän pro gradu -tutkimuksen löydöksiä suhteessa aiempiin havaintoihin.

Tina Weisser ym.

Tina Weisser on tehnyt väitöskirjatutkimuksen vuonna 2018, jossa hän käsittelee esteitä palvelumuotoiluprojektien implementoinnille, niiden optimoinnin potentiaalia ja niitä muotoilun toteutettavuuteen vaikuttavia tekijöitä, jotka palvelumuotoilijoiden pitäisi ottaa huomioon. Kyseessä oli 3-vuotinen tutkimus, jossa hän teki 34 asiantuntijahaastattelua palvelumuotoilijoiden ja organisaatiokonsulttien kanssa sekä kuusi työpajaa, joissa käsiteltiin löydöksiä eteenpäin. Tutkimuksessa oli mukana lisäksi palveluja tarjoavia yrityksiä ja erityisesti komplekseja projekteja. Tutkimusstrategiana oli aineistolähtöinen teoria (grounded theory). Tutkimuksessa tunnistettiin 24 palvelumuotoiluprojektin tuotosten implementointiin vaikuttavaa tekijää sekä malli, joka kuvastaa prosessia ja kahtatoista yleistä oppia. Lisäksi tutkimuksessa kehitettiin työpajakonsepti, joka voi auttaa orientoimaan, analysoimaan ja refleктоimaan palvelumuotoilukonseptien toteutusprojekteja. Weisserin (2018) tutkimuksessaan tuottamaa KUER-mallia käytetään yhtenä tämän tutkimuksen viitekehysistä, joten kerron siitä tarkemmin alaluvussa [2.2 Tutkimuksen viitekehys](#).

Weisser on julkaissut yhdessä kollegojensa kanssa myös tutkimusartikkelin Touchpoint-lehdessä liittyen aiheeseen. Vuonna 2018 julkaistussa artikkelissa ”*Successfully Implementing Service Design Projects - Essential preconditions and influencing factors*”, Weisser kollegoineen tiivistää ja julkaisee englanninkielisenä Weisserin saksankielisen väitöstutkimukseen liittyneitä tuloksia. (Weisser ym., 2018) Weisser myös on pitänyt kollegansa Birgit Magerin kanssa Service Design Networkin konferenssissa esityksen, joka perustuu Weisserin väitöskirjan löydöksiin. (Weisser & Mager, 2018)

Weisserin ym. (2018, s. 35) artikkelissa keskustellaan väitöskirjan tulosten lisäksi esimerkiksi siitä, mikä on palvelumuotoiluprojektin onnistumisen määritelmä. Kysymykseen vaikuttaa paljon se, ovatko palvelumuotoiluprojektin tulokset prosessi- vai tulosorientoituneita vai näiden yhdistelmä. Prosessitulokset voivat olla esim. muotoilu- tai muutosprosessin kehittymistä, kun taas tulosorientoituneet tavoitteet voivat olla esimerkiksi liikevoitto tai asiakastyytyväisyys. Näin ollen sekä onnistumisen että epäonnistumisen syyt ja mittarit vaihtelevat suuresti – ja myös onnistumisen määritelmä (Weisser ym., 2018, s. 35).

Artikkeli sisältää myös väitöstutkimuksen 12 keskeistä oppia, joiden on tarkoitus auttaa palvelumuotoilijoita saavuttamaan parempi ymmärrys siitä, miten systeemisessä järjestelmässä, jossa he työskentelevät erilaiset sosiologiset ja psykologiset ryhmät kohtaavat ja miten he voivat rikastuttaa projektityötä. Weisserin opit on vapaasti suomennettuina tiivistetty alla olevaan taulukkoon.

Taulukko 2. Tiivistetyt 12 oppia (Weisser ym., 2018, ss. 36–39)

Suomentanut Nikkinen, 2024.

1 Kuusi tärkeintä perustekijää Seuraavat kuusi hygieniatekijää ovat olennaisia onnistuneelle toteutukselle: 1) toteutuskypsyys, 2) vaatimustenmukaisuus / C-tason tuki, 3) toteutuksen hallinta kaikissa vaiheissa, 4) väliaikainen projektiorganisaatio, 5) osastojen / yksikköjen välinen henkilöstön osallistuminen ja 6) henkilöstön kapasiteetti.	2 Toteutus alkaa ensimmäisestä päivästä Toteutuksen perusta luodaan jo sopimuksen selkeyttämisvaiheessa, jossa tulisi tarkastella miten kohdan 1 edellytykset täyttyvät. Iteratiivinen palvelumuotoiluprosessi edellyttää 'iteratiivista sopimista'. Muutosprosessit vievät aikaa ja siksi konseptointiin tulee liittää mittarointia sekä testausta ja se tulee ankkuroida organisaation arjen toimintoihin.
3 Asiakasorganisaatioita ei voi kontrolloida lineaarisesti, ja ne ovat aina kontekstisidonnaisia Asiakasorganisaatio on "elävä systeemi", jolla on mm. oma historiansa ja kulttuurinsa. Tietämys on olennaista rakentaa organisaation ymmärryksen (mm. odotukset, odotettu vastustus) pohjalta. Organisaatiota ei voi kontrolloida ulkopuolelta tai pelkistää koneistoiksi.	4 Systeemilogiikkaa vastaan työskentely synnyttää vastarintaa Kun ulkoiset palvelumuotoilijat työskentelevät asiakasorganisaation työntekijöiden kanssa, tulee selväksi, että erilaiset 'maailmat' (kielet, termit, kulttuurit ja työskentelymenetelmät) kohtaavat tilapäisesti. On normaalia, että työntekijät tuntevat vastarintaa vieraita asioita kohtaan. Tuntematon vaarantaa jokaisen totutun ja voi synnyttää pelkoja.
5 Ihmisten ja systeemien asioille antamat merkitykset ohjaavat ihmisiä Konkreettiset prototyypit voivat auttaa työntekijöitä ja johtajia ymmärtämään sekä rationaalisesti että emotionaalisesti uuden palvelumuotoilukonseptin mahdollisuudet ja riskit. Prototyypaus ja tarinankerronta ovat perustavanlaatuisen tärkeitä: niillä on voimaa tehdä abstraktista elävä kuvaa ei-asiantuntijoille ja tukea sosiaalisia vuorovaikutusprosesseja. Käytännössä prototyyppien on tehtävä idean 'merkitys' sovellettavaksi organisaatioon, jotta epävarmuutta voidaan vähentää.	6 Kyky luoda yhteys Jotta ihmiset voivat ymmärtää toisiaan, on suositeltavaa selventää yhteinen sanasto. Ulkopuolisten palvelumuotoilijoiden tulisi myös kehittää tuntuma olemassa olevaan yrityskulttuuriin, jotta he eivät ole tahattomasti ärsyttäviä ja käsittämättömiä. Kyky kommunikoida johtajien kanssa on olennainen edellytys.

7 Läheisyys – etäisyys -dilemma

Palvelumuotoilijoiden on osallistavissa työtavoissa työskenneltävä lähellä organisaation työntekijöitä, mutta riittävän välimatkan päässä, jotta eivät uppoa asiakkaansa ongelmiin. Väliaikainen projektiorganisaatio toimii tähän hyvänä kehyksenä, ja tarjoaa työntekijöille mahdollisuuden varhaiseen osallistumiseen ja oivalluksiin, mutta myös rakentaa yhteistä ymmärrystä. Ilman sisäisten työntekijöiden osallistamista palvelumuotoilijat voivat törmätä vastustukseen.

8 Systeeminen logiikka = selviytyminen

Jos järjestelmiä (asiakkaita) kohdataan niiden ulkoisella kuvalla (käyttäjätutkimustuloksilla), joka yleensä sisältää paljon negatiivisia näkökohtia ja laajan kokoelman epäonnistumisia, työntekijöiden keskuudessa voi levitä puolustava asenne, koska tätä voidaan pitää hyökkäyksenä olemassa olevaa järjestelmää vastaan. Järjestelmä pyrkii suojelemaan itseään ja palauttamaan tasapainonsa 'selviytyäkseen'. On raportoitu, että palvelumuotoiluprojektit pysähtyvät usein tai menettävät tarvittavan prioriteetin asiakkaalle juuri tässä vaiheessa

9 Jokainen osallistaminen on väliintulo

Jokainen tehtävä palvelumuotoiluprojektissa, kuten sidosryhmähaastattelut tai yhteissuunnittelutyöpajat, ovat interventioita, väliintuloja. Vaikutus voi kuitenkin tulla näkyväksi tai havaittavaksi asiakasorganisaatiossa vasta myöhemmin. Tämä korostaa toimijoiden ja toimintojen vahvaa verkottumista sekä ei-toivottujen seurausten syntymistä.

10 Riskien minimoiminen

Johtajia on tuettava päätöksenteossa ja riskien arvioinnissa. Kehitetyn konseptin ennustaminen taloudellisesti merkitykselliseksi markkinoilla, tyydyttäväksi käyttäjän näkökulmasta ja menestyksekkääksi organisaatiolle taitojen, palkkioiden ja yleisten olosuhteiden osalta halutussa aikakehyksessä, on osoitettava toistuvasti prosessin aikana. Mitä paremmin järjestelmälogiikkaa, kulttuuria ja riippuvuuksia ymmärretään, sitä paremmin ylimmän johdon voi vakuuttaa.

11 Kolmiulotteinen konsultointi

Ideaalitapauksessa palvelumuotoilijat tukevat kolmella tavalla: prosessi-, asiantuntija- ja ajattelutapakonsultteina. Jos palvelumuotoilijat eivät ole vastuussa tai eivät halua hallita prosessia, on kyseenalaista, onnistuuko myöhempi toteutus.

12 Valmistaudu projektivaiheiden rajoihin!

Palvelumuotoilijoille, jotka jättävät prosessin varhaisessa vaiheessa koska he ovat keskittyneet vain konseptityöhön, on ratkaisevan tärkeää ajatella eteenpäin ja valmistautua projektivaiheiden rajoihin, jotta konsepti ei päätyisi ”yritysviihteeksi”.

Kokonaisuutena Weisserin väitöskirjatutkimus on hyvin perusteellinen ja siitä voidaan tulkita, että palvelumuotoilu on monimutkainen kokonaisuus, jossa on hyötyä taidoista, joita tyypillisesti löytyy projektinhallinnasta, muutosjohtamisesta, ketteristä menetelmistä, liikkeenjohdosta tai palveluiden toteuttajilta. Tutkimus herättää kysymyksen siitä, onko kaikkiin tunnistettuihin vaatimuksiin vastaaminen mahdollista.

Frida Almqvist

Frida Almqvist (2020) on tehnyt väitöskirjan "*Service design in the later project phases*" liittyen palvelumuotoiluprojektien myöhempisiin vaiheisiin. Työssä korostetaan, että palvelumuotoilu on yleisesti keskittynyt projektien alkuvaiheisiin, mutta loppuvaiheet, kuten suunnitelmien toteutus ja lopullinen käyttöönotto, ovat

jääneet vähemmälle huomiolle. Almqvist on tutkinut asiaa etenkin julkisen terveydenhuollon kontekstissa Norjassa. Almqvistin väitöskirjaan liittyy neljä julkaisua. Almqvistin tutkimus perustuu kirjallisuuskatsauksiin, yhteensä 20 haastatteluun sekä 13 kehitysprosessiin, joita hän on ollut muotoilemassa tai havainnoinut (Almqvist, 2020, s. 39).

Almqvist havaitsi, että on olemassa vaara siitä, että projekti voi myöhemmissä vaiheissa ajelehtia pois päin siitä, mitkä olivat kerätyn käyttäjätiedon mukaan alkuperäiset, tunnistetut käyttäjien tarpeet (Almqvist, 2017, s. 5). Hän havaitsi myös että, palvelumuotoilun *handover* eli tiedonsiirto palvelumuotoilukonsulteilta asiakkaille on kriittinen projektin myöhemmissä vaiheissa (Almqvist 2020 s.6). Palvelumuotoilun tiedonsiirron (*handoverin*) Almqvist kuvaa olevan koko projektin ajan jatkuvaa ja koostuvan sekä aktiviteeteistä kuin myös näistä muotoiluvaiheen lopputuotoksista (Almqvist, 2018, s. 671).

Almqvist lajittelee muotoiluvaiheen tuotokset projektidokumentaatioon ja palvelukonsepteihin sekä *handoverin* aktiviteetteihin. Almqvistin (2020, s. 93) nimeämät yleisimmät muotoiluprojektien tuotokset ovat:

- **Palvelukonseptin lopputuotokset:** palvelun mallinnus (*service blueprint*), muotoiluperiaatteet (*design principles*), käyttäjäpolku (*user journey*), skenaariot (*scenarios*), kuvakäsikirjoitus (*storyboard*), sarjakuvaromaani (*graphic-novel*), tunnelmataulu (*moodboard*), määrittely (*specification*), prototyyppi (*prototype*), valokuva tai valokuvakirja (*photo novel*), palveluympräistön kartta (*service ecology map*), julistus (*manifesto*), elokuva (*film*) ja ohjeistus (*guidelines*).
- **Projektidokumentaatio:** dokumenttielokuva (*process film*), prosessivalokuva (*process photo*), toimijaverkoston kartta (*actor map*), persoonat (*personas*), systeemikartta (*system map*) ja GIGA-kartoitus (*GIGA-map*).
- **Tiedonsiirron aktiviteetit:** pilotointi (*pilot*), GIGA-kartoitustyöpaja (*GIGA-mapping workshop*), palvelun mallinnuksen työpaja (*blueprinting workshop*), palvelun kulun simulointi (*desktop walkthrough*) ja prototypointi (*prototyping*).

Näiden kolmen ryhmän lisäksi Almqvist esittelee "palvelumuotoilun tiekartan" käsitteen, joka on suunniteltu auttamaan suunnittelijoita ja asiakkaita hallitsemaan paremmin siirtymää konseptista toteutukseen. Tiekartta tarjoaa välineitä ja menetelmiä, jotka tukevat projektien hallintaa ja tähtäävät sujuvaan siirtymään palvelun käytäntöön viemisessä. Tämä malli auttaa projektitiimejä visualisoimaan projektin eri vaiheet ja edistää selkeiden suunnitelmien kehittämistä palvelun jalkauttamiseksi. (Almqvist, 2018, s. 669).

Palvelumuotoilun tiekartan käyttöönotto ei ainoastaan paranna projektien lopputulosta vaan myös lisää palvelumuotoilun strategista arvoa organisaatioille. Tiekartta auttaa toteuttavia tiimejä vastaanottamaan ja hyödyntämään muotoilun materiaaleja (Almqvist, 2020, s. 128). Väitöskirjan liitteenä Almqvist tarjoaa ohjeet tiekarttatyöpajan valmisteluun, fasilitointiin, sisältöön ja formaattiin sekä kolme erilaista mallipohjaesimerkkiä tiekartalle. Almqvistin suositus on pitää tiekarttaan liittyen useampia sessioita, yhdessä eri sidosryhmien kanssa (Almqvist, 2020, s. 98).

Väitöskirja kehottaa palvelumuotoilijoita, projektijohtajia ja päätöksentekijöitä uudelleenarvioimaan palvelumuotoilun integraatiota laajempiin kehityshankkeisiin ja pohtimaan, kuinka palvelumuotoilun metodologiat voivat tukea koko organisaation kehitystä. Tutkimus viittaa myös tarpeeseen jatkuvasta tutkimuksesta ja kehityksestä palvelumuotoilun alueella, jotta voidaan varmistaa sen tehokas soveltaminen ja vaikutus yhteiskunnallisessa kontekstissa (Almqvist, 2020, s. 98). Väitöskirjansa lopuksi Almqvist ehdottaa, että jatkotutkimusta kannattaisi tehdä palvelumuotoilun myöhemmistä vaiheista sekä erityisesti palvelumuotoiluun sopivien tiekarttojen kehittämisen osalta (Almqvist, 2020, s. 140).

Lotte Raun

Lotte Raunin väitöskirja "*Designing for Service Change*" (2017) käsittelee sitä, kuinka muotoilijat voivat ottaa sairaalan palvelun toteutusvaiheen huomioon jo palvelumuotoiluprojektin aikana ja miten tämä vaikuttaa projektien onnistumiseen. Raunin väitöskirja on abduktiivinen tutkimus, jossa aineistoina käytetään neljän tapaustutkimuksen analyysseja, konseptimallia ja haastatteluja. Tutkimuksen kohteena ovat olleet Skandinaviassa sijaitsevat sairaalat. Raun tarjoaa

tutkimuksensa tuloksena neljä erilaista tuotosta, jotka tarjoavat konsepteja, esimerkkejä, luonnehdintoja sekä tarkennuksia siihen, miten muotoilla palvelun muutosta. (Raun, 2017)

Tutkimuksen päätulokset ja johtopäätökset tarjoavat useita keskeisiä havaintoja. Tuloksissa korostuu se, että muotoilijoiden tulee ottaa huomioon toteutus koko projektin ajan, alusta alkaen: toteutuksen huomiointi ei voi alkaa vasta kun muotoilun lopputulos on selvillä (Raun, 2017, s. 80).

Raunin lopputulokset ovat tiivistettynä (Raun, 2017, s. 259):

- Projektin toteutuksen lähtötilanne vaikuttaa palvelun luontiin joko haastavasti tai mahdollistavasti. Projektin toteutusta mahdollistavia asioita:
 - Projektia tukevat henkilöt, joilla on muodollinen valta sekä mahdollisuus ja kyvyt toteuttaa palvelumuutoksia.
 - Projektin omistajuus on henkilöillä, joilla on muodollinen valta sekä mahdollisuus ja kyvyt toteuttaa palvelumuutoksia.
 - Projektiryhmällä on kyky tehdä päätöksiä sekä osaamista ja resursseja toteuttaa palvelumuutoksia.
 - Projektin laajuus on kapea, konkreettinen ja liittyy vain muutamiin ihmisiin yhden osaston sisällä.
- Projektin toteutuksen strategia huomioidaan alusta asti ja sen avulla huolehditaan siitä, että ehdotetut muutokset palveluun ovat organisaation toteutettavissa (feasible) ja ihmiset ovat sitoutuneita ja he ovat kyvykkäitä toteuttamaan muutokset. Projektin toteutusta mahdollistavat seuraavat toimintatavat:
 - Muotoilijat tutkivat, haastavat ja määrittelevät, mitä olemassa olevaan palveluun liittyvää voidaan muuttaa, ja tässä yhteydessä tunnistavat muutokset, jotka ovat realistisia ehdottaa.
 - Muotoilijat ehdottavat konkreettisia ja mieluummin vähittäisiä muutoksia, jotka voidaan toteuttaa nykyisissä olosuhteissa organisaatioissa, sen sijaan että ehdotettaisiin abstrakteja tai radikaaleja muutoksia tulevaisuudelle.

- Muotoilijat hyödyntävät sairaalan edustajia sekä heidän tietämystään ja kokemustaan arvioidakseen, ovatko ideat toteuttamiskelpoisia vai eivät.
- Muotoilijat orientoituvat organisaatioon ja aktiivisesti pohtivat, ketkä organisaatiosta ovat relevantteja ottaa mukaan projektiin.
- Muotoilijat yrittävät varmistaa, että mukana olevat sidosryhmät tuntevat omistajuutta projektiin ja ovat tukevia, motivoituneita ja omistautuneita ehdotettujen muutosten toteuttamiselle.
- Muotoilijat yrittävät luovuttaa projektin ja projektin tulokset organisaatiolle tavalla, joka vastaa paikallisiin olosuhteisiin ja mahdollistaa ehdotettujen palvelumuutosten jatkokehittämisen ja toteuttamisen.

Siri Bjørnsund Lønvik

Siri Bjørnsund Lønvik on kirjoittanut väitöskirjan *“Anchoring of Service Design Projects for Successful Implementation: How Service Design Can Learn from Change Management”* (Lønvik, 2015), jossa aiheena on muutosjohtamisessa käytetyn ankkuroinnin käsitteen tuominen palvelumuotoilun käytänteisiin. Ankkurointi on jatkuva ja huolellisesti suunniteltava aktiviteetti, jonka avulla perustetaan ja linjataan projektin tavoitteita organisaation kulttuuriin, tarpeisiin ja tavoitteisiin (Lønvik, 2015, s. 1).

Tutkimus on tapaustutkimus, joka hyödyntää kirjallisuuskatsausta. Tutkimuksen tuloksena on uusi lähestymistapaehdotus aiheeseen sekä kuvaus siitä, miten lähestymistapaa käytettiin eräässä projektissa Norjan julkisella sektorilla (Lønvik, 2015, s. 1).

Lønvikin mukaan palvelumuotoiluprojektien haasteena on usein se, että ne eivät sisällä riittävästi muutosjohtamisen elementtejä, mikä voi johtaa projektien epäonnistumiseen toteutusvaiheessa. Hän korostaa, että palvelumuotoilu tulisi nähdä osana laajempaa muutosprosessia, joka vaatii jatkuvaa yhteistyötä, selkeitä kommunikointikanavia ja organisaation laajuisen sitoutumisen (Lønvik, 2015, s. 2). Lønvikin näkemyksen mukaan palvelumuotoilijoiden tulisi tästä syystä myös ymmärtää muutoshallintaa paremmin. Tutkimuksen tuloksissa korostuvat

sidosryhmien osallistaminen, jatkuva ja avoin kommunikointi, toteutusvaiheen hallinta ja se, että organisaation muutoksen täytyy syntyä sen sisältä päin (Lønvik, 2015, s. 9).

Tim Overkamp

Tim Overkampin väitöskirja *"How Service Ideas Are Implemented: Ways of Framing and Addressing Service Transformation"* tutkii palveluideoiden toteuttamisen haasteita raskaan liikenteen ajoneuvojen teollisen tuotannon ja yritysten välisen liiketoiminnan kontekstissa (Overkamp, 2019, s. 233). Kyseessä on laadullinen analyysi, jonka aineistoina toimivat haastattelut ja tutkijan aiemmat julkaisemat tapaustutkimukset ja niihin liittyvät artikkelit (Overkamp, 2019).

Overkamp lajittelee tutkimuksessaan palvelun kehittämisen kahteen eri ryhmään, joissa Tyyppi 1 on tilanne, jossa palvelu käsitetään artefaktina. Tutkijan mukaan Tyyppi 1 on tyypillinen palvelunkehitysprojekti, jossa on erillisiksi tunnistettavat konseptointi- ja toteutusvaiheet. Tyyppin 2 palvelukehittämisessä on kyse palvelusta, joka on käytännössä pitkäaikaisena prosessina kehittyvä arvon tuottamisen ketju, jota edistetään iteratiivisesti (Overkamp, 2019, ss. 22, 213).

Tutkija tulkitsee, että suurin osa tähänastisesta tutkimuksesta liittyen muotoiluprojektien toteutuksen onnistumiseen koskee Tyyppin 1 projekteja (Overkamp, 2019, s. 233). Näiden osalta tutkimus keskittyy lähinnä soveltamaan aiempien tutkimusten oppeja. Tutkija myös haastaa palvelumuotoilijoita arvioimaan konseptointivaiheessa sitä, mitkä ovat konseptin toteutuksen seuraukset organisaatiossa (Overkamp, 2019, s. 34). Hänen mukaansa toteutuksen huomiointi jo aiemmassa vaiheessa ei tarkoita sitä, että helppo toteutus olisi tavoite, mutta konseptin aiheuttamia seuraamuksia tutkimalla voidaan etukäteen arvioida, onko vaikeampi toteutusvaihe vaivan väärti suhteessa palvelun tuottamaan arvoon (Overkamp, 2019, s. 35). Ajatus konseptin seuraamusten käsittelystä on mielenkiintoinen tapa osallistamiselle. Tutkijan mukaan erityisen tärkeää on organisaatiosta tulevan palautteen ja myös kysymysten kuuntelu, jotta muotoilijat ymmärtävät, mistä ollaan seuraamuksissa huolissaan (Overkamp, 2019, s. 142).

Tutkimuksen Tyyppin 2 palvelumuotoiluprojektit eivät istu samaan muottiin kuin yleisemmät, Tyyppin 1 projektit, koska niissä ei ole tunnistettavaa toteutusvaihetta,

joka perustuisi konseptissa etukäteen tuotettuun kuvaukseen eikä toteutuksen työtä ole irrotettavissa suunnittelun työstä. Tyypin 2 palvelumuotoiluprojekti on erilainen, sillä siinä toteutus tapahtuu palvelun eri osapuolien roolien ja suhteiden kautta, yhteistä arvoa luoden (Overkamp, 2019, s. 23). Tyypin 2 palvelukehityksessä tutkija suosittelee palvelumuotoilijan toimimista yhteistyön fasilitoijana, rooliteorian käyttämistä palvelun kehityksen tukena, prototypointia sekä osallistamiseen perustuvaa yhteiskehittämistä (Overkamp, 2019, s. 186).

Yksi tutkimuksen keskeisistä havainnoista on, että palvelumuotoilu ei ole pelkästään luovaa suunnittelua vaan vaatii myös järjestelmällistä lähestymistapaa palvelun eri vaiheiden hallintaan ja kehittämiseen. Overkamp korostaa, että on tärkeää ymmärtää palveluiden kokonaisvaltainen elinkaari, mukaan lukien asiakkaiden ja muiden sidosryhmien osallistuminen palvelun kehitysprosessiin (Overkamp, 2019).

Tutkimuksessa pohditaan myös, kuinka palvelumuotoilijat voivat toimia sillanrakentajina eri osastojen, teknologian ja asiakaskokemuksen välillä. Tutkija esittelee case-tutkimuksia, joissa hän analysoi onnistuneita ja haastavia palvelutransformaatioita, ja osoittaa, kuinka kriittinen rooli palvelumuotoilulla on organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. (Overkamp, 2019)

Daniel Jackson ja Jane Hansen

Daniel Jacksonin ja Jane Hansenin pro gradu -tutkielma "*Service Design as a Service: Why projects don't get past implementation and what can we do about it*" keskittyy siihen, kuinka palvelumuotoilijat voisivat paremmin saada muotoilun tulokset toteutukseen asti suurissa organisaatioissa. Tutkimuksen laadullisena aineistona on 64 ihmisen haastattelut lukuisilta palvelumuotoilun näkökulmilla 30 eri yrityksestä, sekä viiden projektin ja yhdentoista työpajan varjostamista, ja kaksi tutkijoiden itse pitämää työpajaa. Aineistoa on kerätty sekä Norjassa ja USA:ssa (Hansen & Jackson, 2015, s. 14).

Tutkimuksen päätavoitteena oli selvittää, miksi palvelumuotoiluprojektit eivät usein etene toteutusvaiheeseen suurissa organisaatioissa ja miten tätä ongelmaa voidaan käsitellä. Tutkijat peräänkuuluttavat palvelumuotoilun mittaamista ja tulosten keräämistä – todisteita sille, että palvelumuotoilu kannattaa. Heidän mukaansa projekteille tulisi tehdä jälkiseurantaa ja mittaaminen lisäisi luottamusta

palvelumuotoiluun. Niin kauan, kun numeroilla ei voida todistaa palvelumuotoilun toteutuksen onnistumista tai epäonnistumista, mielipiteet ovat spekulointia. (Hansen & Jackson, 2015, ss. 30–31)

Tutkimuksen lähtökohtana oli tutkia, miten palvelumuotoilijat voivat parantaa suunnittelemaansa palveluita niin, että ne olisivat asiakkaille helpompia käyttää. Lopulta tutkijat päätyivät siihen tulokseen, että ongelma on syvempi kuin pelkästään käyttöliittymän helppous, ja se johtuu toteuttamiskelpoisuuden ja elinkelpoisuuden systemaattisen arvioinnin puutteesta. Tutkimuksessa kävi ilmi, että palvelumuotoiluprojektien pääasialliset esteet liittyvät organisaation sisäisiin haasteisiin, kuten innovaatioiden omaksumisen kypsyttämiseen ja kokemattomuuteen palvelumuotoilijoiden oikeaoppisessa hyödyntämisessä. Tutkijat eivät syytä käyttäjiä vaan näkevät, että palvelumuotoilun puutteelliset toteutukset ovat oire palvelumuotoilun heikkouksista. Heidän mukaansa ongelman ratkaiseminen on palvelumuotoilijoiden vastuulla. (Hansen & Jackson, 2015, s. 9)

Tutkimuksen tuloksena on kuvattu uudistettu palvelumuotoilun prosessimalli. Prosessimallissa on tunnistettu, että projektissa tulisi olla erillinen muutospäällikkö (*change manager*), joka toimii palvelumuotoilijan rinnalla. Asioita, joita tutkijat ehdottavat prosessiin mukaan, ovat mm. alkuvaiheessa projektin määrittelyssä neuvoteltava ”kunnianhimon taso”, mitä projektilla haetaan ja sen sovittaminen käytettävissä oleviin resursseihin. Tutkimusvaiheessa selvitettäväksi kuvataan myös tarkemmin organisaatiota ymmärtävien kysymysten esittäminen, ei vain käyttäjien kuunteleminen. Myös mitattavissa olevan tavoitteen määrittäminen on tutkimusvaiheen tehtävä. Tutkijat ovat tunnistaneet oma vaiheen vain proof-of-conceptin (PoC) toteuttamiselle, jotta voidaan arvioida ja päättää, onko ratkaisu sopiva haluttuun tavoitteeseen nähden. Palvelun muotoilemisen vaiheessa tutkijat ehdottavat tehtävän mm. liiketoiminnan arvontuoton ja toteutuksen kustannusten analysointia sekä ratkaisun arviointia suhteessa käytettävissä olevaan aikatauluun. Handoverin sijaan tutkijat ehdottavat vaihetta, jossa suunnitellaan ja valmistellaan muutosta sekä suunnitellaan toteutusvaihetta. Lopuksi tutkijoiden ehdotus on, että erillisenä vaiheena tehdään lopputuloksen mittausta ja palvelun muokkausta syklisesti kunnes se vastaa toivottua lopputulosta. (Hansen & Jackson, 2015, ss. 62–63)

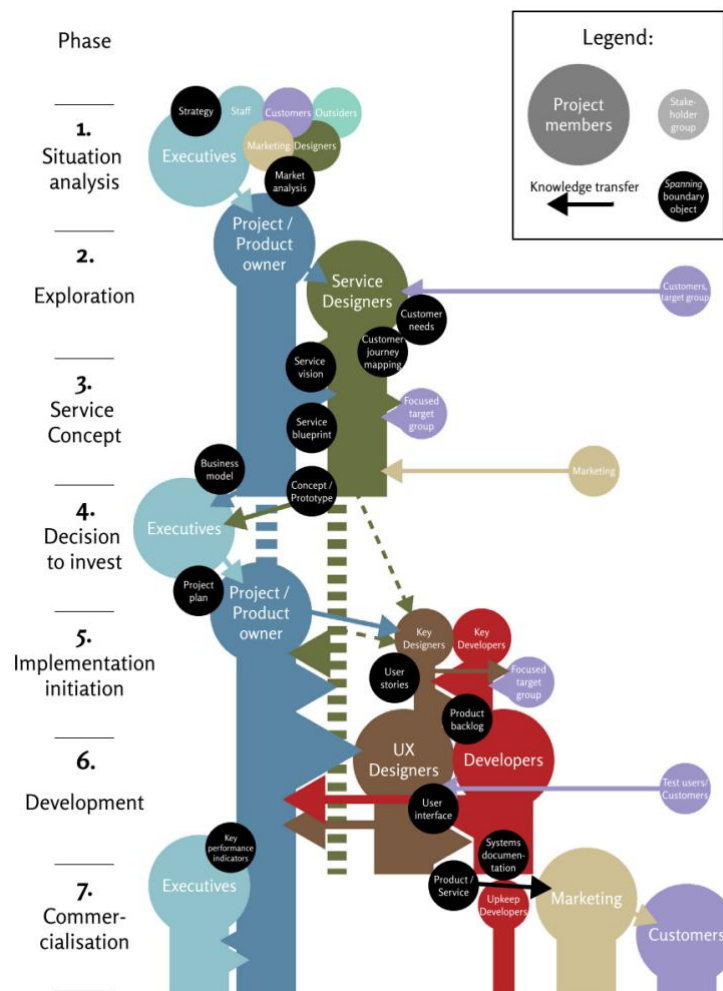
Viimeisenä tutkijat vielä soveltavat prosessimalliinsa Kotterin kahdeksan askeleen muutosprosessia. Mallissa on huomioitu toimenpiteet, joilla toteutusvaihe voidaan paremmin huomioida ja tunnistettu vastuulliset henkilöt kullekin toimienpiteelle. Muutoshallintaan yhdistävän lopullisen prosessin vaiheet ovat vapaasti käännettyinä (Hansen & Jackson, 2015, s. 66):

1. Luo tai löydä mahdollisuudet
2. Rakenna ohjaava koalitio
3. Vahva ryhmä, jolla on mandaatti muutokseen
4. Tutki ja muotoile palvelu yhdessä koalition ja organisaation kanssa
5. Poista esteet ja suunnittele muutos
6. Lanseeraa ratkaisu
7. Muuta helppoja asioita, aloita muutos
8. Hyödynnä liikevoimaa, muuta vaikeita asioita
9. Arvioi ja varmista muutos
10. Arvon saavuttaminen

Aarne Leinonen ja Virpi Roto

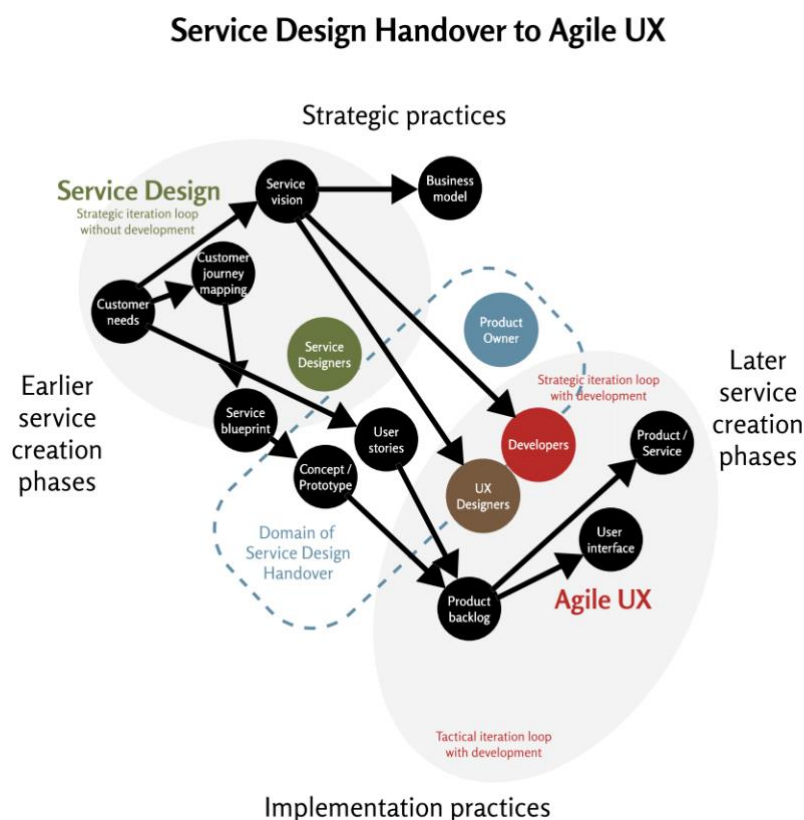
Aarne Leinosen ja Virpi Roton (2023) systemaattinen kirjallisuuskatsaus ”*Service Design Handover to user experience design – a systematic literature review*” käy läpi 41 tutkimusta koskien sitä, miten palvelumuotoilusta tehdään tiedonsiirto (*handover*) käyttäjäkokemuksen muotoiluun (*UX design*). Tutkimuksen tuloksena kuvataan viitekehykset sille, miten tieto kulkee palvelumuotoilusta toteutukseen (tietovirta) ja miten tiedonsiirto tapahtuu.

Tietovirran viitekehyksessä (kts. [Kuvio 2](#)) Roto ja Leinonen tuovat visuaalisesti esille eri toimijoiden osallistumisen ja tärkeimmät objektit, joita kuljetetaan tiedon virrassa yli projektin vaiherajojen (Leinonen & Roto, 2023, s. 13).



Kuvio 2. Framework of Service Creation Project information flow.
(Leinonen & Roto, 2023, s. 13)

Tutkijat kuvaavat, kuinka tiedonsiirrot ovat yleensä lyhyitä ja tapahtuvat toisistaan erillään olevien projektivaiheiden välissä monessa kohtaa projektia. Vaikeimpana kuiluna tiedon siirtymisen osalta he näkevät tilanteet, joissa päätöksenteko konseptin valmistumisen jälkeen viivyttää toteutuksen alkua (Leinonen & Roto, 2023, ss. 14–15). Tutkijat esittävät tutkimuksessaan parhaita käytäntöjä tiedon siirrolle palvelumuotoilusta ketterään käyttäjäkokemuksen suunnitteluun (*agile UX*). Parhaat käytännöt on kuvattu visualisoidun tiedonsiirron (*handover*) avulla sekä auki kirjoitettuina suositeltuina toimintastrategioina. Viitekehyksessä tunnistetaan tuoteomistajan (*Product Owner*) rooli keskeiseksi tiedon siirrossa, sillä hänen toimialueensa ulottuu molempiin kehiin, niin palvelumuotoiluun kuin kehittämiseen. (Kts. [Kuvio 3.](#)) Suositellut toimintastrategiat tutkijat tiivistävät neljään: viestinnän laadun parantaminen, viestinnän määrän kasvattaminen, viestintätarpeen kiertäminen (uudelleenmiettimällä roolitukset) ja tiedon siirtymisen onnistumisen varmistaminen (Leinonen & Roto, 2023, s. 15).



*Kuvio 3. Initial framework for Service Design Handover to agile UX.
(Leinonen & Roto, 2023, s. 15)*

Viorica Milea

Viorica Milean (2020) pro gradu -tutkielmassa "*Critical success factors in service design projects for IT consultancy company*" käsitellään palvelumuotoilun kriittisiä menestystekijöitä IT-konsultointiyrityksissä. Kyseessä on laadullinen monitapaustutkimus (multiple case study), jonka aineistona on käytetty havainnointia, projektidokumentteja sekä 12 yksilöhaastattelua ja kuutta ryhmähaastattelua, jotka suoritettiin sekä asiakasyritysten että konsulttiyrityksen edustajien kanssa. Tutkimuksen tapaukset valittiin niiden ainutlaatuisuuden ja tulosten vaihtelevuuden perusteella, jotta voitiin tutkia sekä onnistuneita että epäonnistuneita projekteja. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat palvelumuotoiluprojektien onnistumiseen IT-alan konsultointiympäristössä, ja millainen rooli palvelumuotoilumenetelmillä on projektien toteutuksessa. Tuloksena tutkimuksesta voidaan sanoa, että palvelumuotoilu auttaa paitsi kehittämään uusia palveluita, myös valmistelee organisaatiota niihin. Täten palvelumuotoilijoilla on rooli paitsi uuden palvelun kehittämisessä, myös siinä että organisaatio valmistautuu tuottamaan uutta palvelua. (Milea, 2020)

Milea kuvaa tutkimuksensa taustoituksessa yhteenvedon aiemmissa tutkimuksissa havaituista kriittisistä menestystekijöistä uuden palvelun kehittämiseksi. Yhteenvedon mukaan ensisijaisia tekijöitä ovat selkeät tavoitteet (ymmärrys uudesta teknologiasta, selkeästi määritellyt tavoitteet ja suunnat, liiketoiminta ja IT-strategioiden linjaaminen, hallintamalli). Toiseksi tärkeimpiä menestystekijöitä ovat prosessit (yhteissuunnittelun integrointi projektinhallintaan, suunnittelu ja seuranta, lopputuotosten toteutus) ja tiimi (tulosten tulkintakyky ja taitotaso). Kolmanneksi tärkeimpinä Milea listaa kommunikaation (luottamus, yhteisen arvon tuottaminen, läpinäkyvyys) sekä kulttuurin (vastuu yhteissuunnittelusta, johtamistyyli). Muita mainittuja menestystekijöitä ovat tärkeysjärjestyksessä johdon tuki, asiakkaan / työntekijöiden osallistuminen (yli siilojen), resurssit, selkeät roolit, sisäistetty motivaatio (merkityksellisyys) sekä markkinaorientoituminen (lanseeraus, käyttöönotto). (Milea, 2020, s. 20)

Milean varsinainen tutkimustyö ei ota konkreettisella tasolla kantaa siihen, miten voitaisiin parantaa palvelumuotoiluprojektin toteutumisen onnistumista. Milean

tutkimuksen tuloksilla on täten vain vähän merkitystä oman tutkimuksen kannalta, vaikka Milean tekemä taustoitus aiheelle on mielenkiintoinen ja relevantti.

Mikä on onnistumisen määritelmä, on Milean koko tutkimuksen tulosten arvioinnin kulmakivi. Milea itse kirjoittaa, että projektin menestyminen on vaihteleva käsite ja riippuu kunkin yksilön määritelmästä onnistumiselle. Parhaana käytäntönä konsulttiyrityksille hän ehdottaa, että projektien alussa sidosryhmien kanssa tulisi määritellä menestyskriteerit projektille, eikä niiden tulisi olla vain taloudellisia mittareita (Milea, 2020, s. 111).

Eunji Lee

Eunji Leen tutkimus "*Service Design Challenge: Transitioning From Concept to Implementation*" (2016) tarkastelee siirtymiä palvelukonsepteista toteutukseen palveluiden kehittämisessä. Tutkimuksessa haastateltiin 12 henkilöä, jotka työskentelevät palveluorganisaatioissa ja palvelumuotoilutoimistoissa Norjassa. Tulokset paljastavat suuren viestintäkuilun palvelukonseptien ja niiden toteutuksen välillä, erityisesti palveluorganisaatioiden sisällä. Ratkaisuksi viestintäkuiluun tutkimuksessa ehdotetaan muotoiluajattelun vahvistamista organisaatioiden sisällä ja parempien työtapojen ja työkalujen käyttöä palvelun määrittelyssä. (Lee, 2016)

Tutkija pitää tärkeänä, että palvelukonseptit määritellään tarkasti ja että niiden käytännön toimivuus ja tekniset rajoitukset otetaan huomioon. Kehitettyjen ratkaisujen avulla pyritään luomaan siltoja suunnittelijoiden ja kehittäjien välille ja edistämään yhteistä ymmärrystä ja vähentämään väärinymmärrysten riskiä (Lee, 2016, s. 238).

Tutkimus suosittelee, että palvelumuotoilun osaamista vahvistetaan organisaatioissa kouluttamalla henkilöstöä palvelumuotoiluajattelussa, ottamalla palvelumuotoilijoita mukaan projektin määrittely- ja toteutusvaiheisiin tai palkkaamalla talon sisälle palvelumuotoilijoita, jotka voivat vaikuttaa suoraan palvelun määrittelyyn ja toteutukseen. Tämä auttaa kaventamaan kuilua suunnittelijoiden ja kehittäjien välillä, mikä puolestaan parantaa palveluprojektien onnistumisen mahdollisuuksia (Lee, 2016, s. 237).

Maria Bækkeli

Maria Kristine Bækkelién (2016) artikkelissa "*Service design implementation and innovation in the public sector*" tutkitaan onnistuneen palvelumuotoilun toteuttamisen haasteita ja palvelumuotoilijoiden mahdollisia rooleja innovoinnissa julkisella sektorilla. Kyseessä on kirjallisuuskatsaus ja tutkimuksessa myös vertaillaan eri palvelumuotoilutyökaluja. Tutkimuksen löydöksenä on, että toteutus tulee huomioida alusta lähtien, ja palvelumuotoilun tulisi huomioida rajoitteet palvelun toteutukselle. Ratkaisuna tutkimuksessa ehdotetaan osallistamisen käyttöä, service blueprintin ja prototypoinnin käyttöä palvelun konkretisoinnissa (Bækkelién, 2016, s. 8).

Tutkija tuo esille, että palvelumuotoilu on julkisella sektorilla hyvä menetelmä, mutta toteutusvaihe tarkoittaa usein muutoksia organisaatiolle, ja ne voivat olla haasteellisia, sillä kyse on yksilötason toiminnan muutoksista. Tämä vaatii palvelumuotoilijoilta paitsi luovia taitoja myös kykyä ymmärtää ja hallita muutosprosesseja (Bækkelién, 2016, s. 1). Tutkimuksessa korostetaan myös, että palvelumuotoilijoiden tulisi kehittää ja parantaa toteutustaitojaan (Bækkelién, 2016, s. 2).

Juha Kronqvist, Mikko Koivisto ja Kirsikka Vaajakallio

Artikkelissaan "*Going all the Way: Key factors for successful implementation of strategic service design*" Juha Kronqvist, Mikko Koivisto ja Kirsikka Vaajakallio (2014) kuvaavat sitä, kuinka palvelumuotoilijat voivat pitää tulokset kasassa siirtyessään strategiselta tasolta palvelumuotoilun tuottaman konseptin toteutukseen. Kyseessä on tapaustutkimus uudesta apteekkipalvelusta Helsingissä. (Kronqvist ym., 2014) Tutkijoiden pääjohtopäätös on, että palvelumuotoilijoiden tulisi osata hallita muutosprosessia (Kronqvist ym., 2014, s. 22).

Eun Yu

Eun Yun (2021) tutkii artikkelissaan "*Design for Service Implementation: Proposing a Service Implementation Framework and Exploring Design Practices*" palveluiden toteutusprosessien monimutkaisuutta. Artikkelin yhdistää systemaattisen kirjallisuuskatsauksen ja haastattelut. Tutkijan näkemys on, että konseptin linjaaminen toteutukseen on kriittistä (Yu, 2021, s. 908). Yu ehdottaa tutkimuksensa kirjallisuuskatsauksen tuloksena teoreettista viitekehystä palveluiden toteutuksen

ymmärtämiseksi neljällä eri järjestelmätasolla (*"service system elements"*) ja kolmella käytännön tarkoituksella (*"the purpose of practice indicates the condition that service implementation practices intend to achieve"*) (Yu, 2021, s. 913). Viitekehyksen tarkoitus on auttaa ymmärtämään palveluiden toteutusta kokonaisvaltaisemmin (Yu, 2021, s. 908). Käytännön osuudessa tutkija haastatteli 18 palvelumuotoilun ammattilaista Etelä-Koreassa, pyrkien sijoittamaan heidän kokemuksensa ehdotettuun viitekehykseen ja selvittämään, miten he edistävät palveluiden toteuttamista omassa työssään (Yu, 2021, s. 909).

Haastattelujen perusteella monet muotoilijat kohtaavat haasteita eri organisaatioiden välisen yhteistyön ja eri tasojen integroinnin kanssa. Yksi keskeinen löydös on, että palveluiden onnistunut toteutus vaatii paitsi muotoilijoiden teknistä ja operatiivista kyvykkyyttä, myös taitoa ymmärtää ja motivoida ihmisiä muutokseen organisaation sisällä (Yu, 2021, s. 926). Tutkija myös toteaa, että tietoa palvelukonseptien toteutuksesta ja muotoilukäytänteistä on tarjolla vain hajanaisesti (Yu, 2021, s. 926).

Tutkimus osoitti, että muotoilijoiden panos keskittyy suhteessa enemmän muutoksen esteiden poistamiseen organisaation ja yksilön tasolla kuin prosessi- tai systeemisellä tasolla (Yu, 2021, s. 925). Yhteiskehittäminen monen eri yrityksen kesken onnistui parhaiten, jos käytettävissä oli liiketoiminnan todisteita, kuten kustannus-/hyötyarvioita, mutta muotoilijat harvoin käyttivät näitä liiketoiminnan taitoja. Koska muotoilijoiden osallistuminen oli rajallista, ei heillä ollut mahdollisuutta osallistua arjen liiketoimintaan toteutusvaihetta ajatellen. Haastateltujen muotoilun käytänteet olivat rajallisia suhteessa lopputuotosten operatiivisen ja teknisen soveltamisen tarpeeseen (Yu, 2021, s. 926).

Jemina Luodemäki, Jouni Similä ja Hannu Salmela

Jemina Luodemäki, Jouni Similä ja Hannu Salmela (2020) tarkastelevat tutkimuksessaan *"Implementing Service Design Methods and Tools into Software Development"*, miten palvelumuotoilun menetelmiä voidaan soveltaa ohjelmistokehityksessä. Tutkimuksessa on kyse yritysten välisen liiketoiminnan (B2B) tapauksena suomalaisessa ohjelmistokehitysyhtiössä, joka käyttää ketteriä kehitysmenetelmiä ja tarjoaa SaaS-palveluita henkilöstöhallintoon,

mutta jolla ei ole kokemusta palvelumuotoilusta. Tutkimuksen tavoitteena on kokeilla palvelumuotoilun menetelmiä ja työkaluja ohjelmistokehityksessä ja tunnistaa niiden mahdolliset hyödyt ja haasteet (Luodemäki ym., 2020, s. 19).

Tutkimuksessa palvelumuotoilun menetelmiä otettiin käyttöön erityisesti tutkimus- ja ideointivaiheessa, eikä niinkään prototypointi- tai toteutusvaiheessa. Käytännössä sovellettuja menetelmiä olivat esimerkiksi Service Design Sprint, työpöytä tutkimus, puolistrukturoidut haastattelut, avain havainnot (*key insights, finding ja mapping*), 5 why's, äänestämisen ja priorisoinnin menetelmiä, "*How might we..?*" -kysymykset, brainwriting ja brainstorming, miellekartat, persoonat ja rautalankamallit (Luodemäki ym., 2020, s. 22).

Vaikka tutkimus ei sinänsä tarkastele sitä, miten palvelumuotoilun toteutusta voitaisiin parantaa, kääntää se pöydän toisin päin ja tutkii sitä, miten palvelumuotoilu voidaan yhdistää jo olemassa olevaan toteutuskäytäntöön ja tekee myös mielenkiintoista vertailua ketterien menetelmien ja palvelumuotoilun välillä. Tästä näkökulmasta tutkimus tarjoaa muutaman hyvän havainnon liittyen omaan tutkimukseeni.

Tutkimuksessa havaitaan, että palvelumuotoilun käyttöönottaminen voi vaatia muutosjohtamista (Luodemäki ym., 2020, s. 20). Onnistuessaan se voi kuitenkin auttaa pienentämään kuilua kehittäjien ja käyttäjien välillä (Luodemäki ym., 2020, s. 19). Tutkimuksessa myös todetaan, että ketterän ohjelmistokehityksen periaatteet, kuten jatkuva muutokseen sopeutuminen ja iteratiivinen kehitys, tukevat palvelumuotoilun periaatteita. Asiakkaan osallistaminen on molempien lähestymistapojen keskeinen periaate, ja palvelumuotoilun työpajat voivat mahdollistaa asiakkaan aktiivisen osallistumisen muotoiluprosessiin (Luodemäki ym., 2020, s. 20).

Palvelumuotoilun tuomina hyötyinä todettiin mm. sisäisen motivaation parantuminen, asiakasymmärryksen lisääntyminen, asiakasarvon tuottamisen kasvu, parantunut asiakastyytyväisyys (Luodemäki ym., 2020, s. 23). Todennetut haasteet puolestaan olivat ajan puute, sitoutumisen puute, oikeiden henkilöiden osallistamisen haasteet ja muotoilun pitäminen jatkuvana toimintatapana (Luodemäki ym., 2020, s. 23). Kriittisinä tekijöinä onnistumiselle pidettiin erityisesti

pilottiprojektia, jolla muotoilun käyttö käynnistetään. Muita tekijöitä olivat valmistelun tärkeys, sopivien muotoilun työkalujen ja menetelmien tunnistaminen, sprinttihaasteen rajaukset, priorisointi, kevyiden ratkaisujen tunnistaminen ja konkreettisten tulosten ja löydösten tarjoaminen (Luodemäki ym., 2020, s. 24).

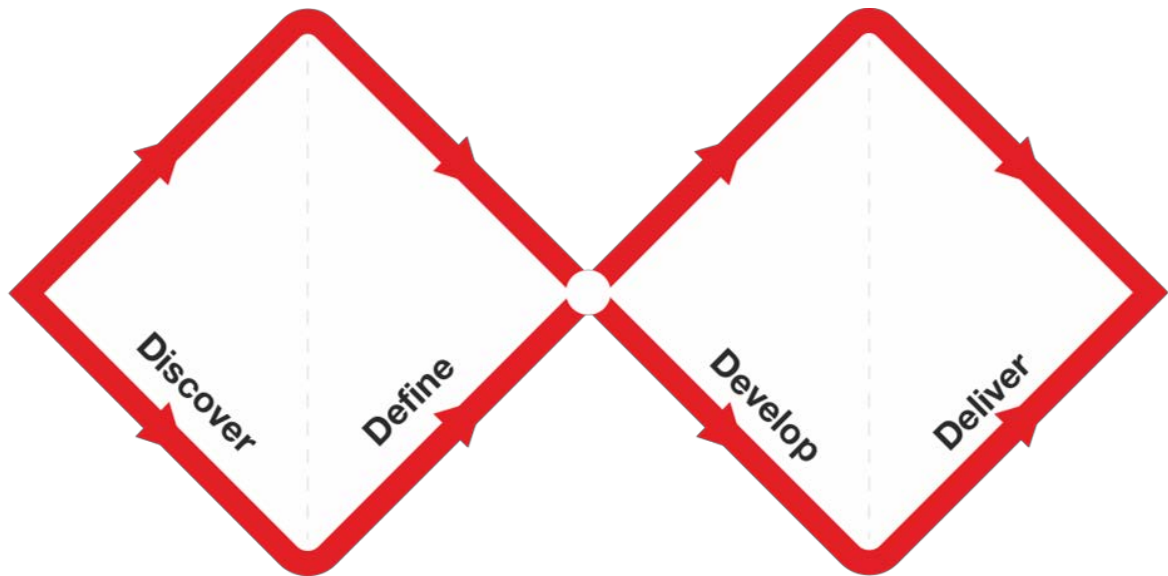
2.2 Tutkimuksen viitekehys

Seuraavissa alaluvuissa esittelen tutkimuksessa käytetyt viitekehykset. Tätä tutkimusta tarkastellaan erityisesti palvelumuotoilun näkökulmasta. Tutkimuksessa hyödynnetään myös Tina Weisserin (2018) luomaa KUER-viitekehystä palvelumuotoilun toteutuksen huomiointia koskien. Kolmantena viitekehystenä tutkimuksessa toimii ketterien menetelmien viitekehykset, jotka keskittyvät vahvasti etenkin toteutusvaiheen kuvaamiseen.

2.2.1 Palvelumuotoilun tuplatimanttimalli

Tämän tutkimuksen kohteena on palvelumuotoilu ja siihen liittyvät käytänteet, ja siten siihen liittyvä yleinen palvelumuotoilua kuvaavan tuplatimantin teoria toimii tämän tutkimuksen viitekehystenä.

Palvelumuotoilun tarkoitus on luoda hyödyllisiä, haluttuja ja käyttäjien tarpeisiin keskittyneitä palveluita (Stickdorn & Schneider, 2011, s. 31). Palvelumuotoilun prosessia on kuvattu monilla eri tavoilla, mutta yleisesti viitattu malli on ns. ”tuplatimantti”, jonka Design Council on kehittänyt vuonna 2015. Mallissa palvelumuotoilu jaetaan neljään vaiheeseen, jotka ovat vapaasti suomennettuina: löydä, määritä, kehitä ja toimita (Design Council, 2015, s. 15). Kaksi ensimmäistä mallin vaihetta tunnetaan myös termillä ”*fuzzy frontend*”, sillä ne tyypillisesti sisältävät ad-hoc-tyyppistä päätöksentekoa sekä epämääräisiä prosesseja (Montoya-Weiss & O’driscoll, 2000, s. 143).



Kuvio 4. Tuplatimanttimalli (Design Council, 2015, s. 15)

Tuplatimantti-mallin ensimmäinen vaihe on ymmärrystä aiheesta laajentava eli divergentti, jolloin tietoa ja ideoita vasta kerätään. Toinen vaihe on konvergentti, eli keskittyvä, eli sen aikana kerättyä tietoa analysoidaan ja arvioidaan. Ensimmäisen timantin jälkeen prosessissa tehdään päätös siitä, mikä on muotoilun avulla ratkaistava ongelma. Kolmas, jälleen divergentti vaihe keskittyy ratkaisun kehittämiseen laaja-alaisesti ja kokeillen. Viimeisessä vaiheessa ratkaisu tuotetaan, eli voimavarat keskitetään jälleen konvergentin mallin mukaan valittuun toteutustapaan. Tuplatimanttimalli on kuitenkin keskittynyt palvelumuotoilun konseptoinnin vaiheeseen. Mallin viimeisessä vaiheessa tuotettu lopputulos on kuvattu sisältävän prototyypin, mutta varsinainen palvelun tuottaminen tapahtuu vasta tuplatimantin jälkeen. (Design Council, 2015, s. 16)

Palvelumuotoilu nähdään usein rajautuvana vain palvelun konseptointiin, kuten tuplatimanttimallikin. Uuden palvelun kehittämisen näkökulman tulisi olla holistisempi, jotta voitaisiin nähdä paremmin mikä on palvelumuotoilun vaikutukset, ja voitaisiin ymmärtää paremmin sitä, mitkä ovat konseptiin ja asiakasymmärrykseen liittyvän tiedon siirtymisen merkitykset (Leinonen & Roto, 2023, s. 2). Tästä syystä palvelumuotoilun viitekehys ei yksinään riitä tässä tutkimuksessa palvelumuotoilukonseptien toteutumisen tarkasteluun, vaan tarvitaan myös malleja, jotka katsovat kokonaisuutta ja varsinaista toteutusvaihetta.

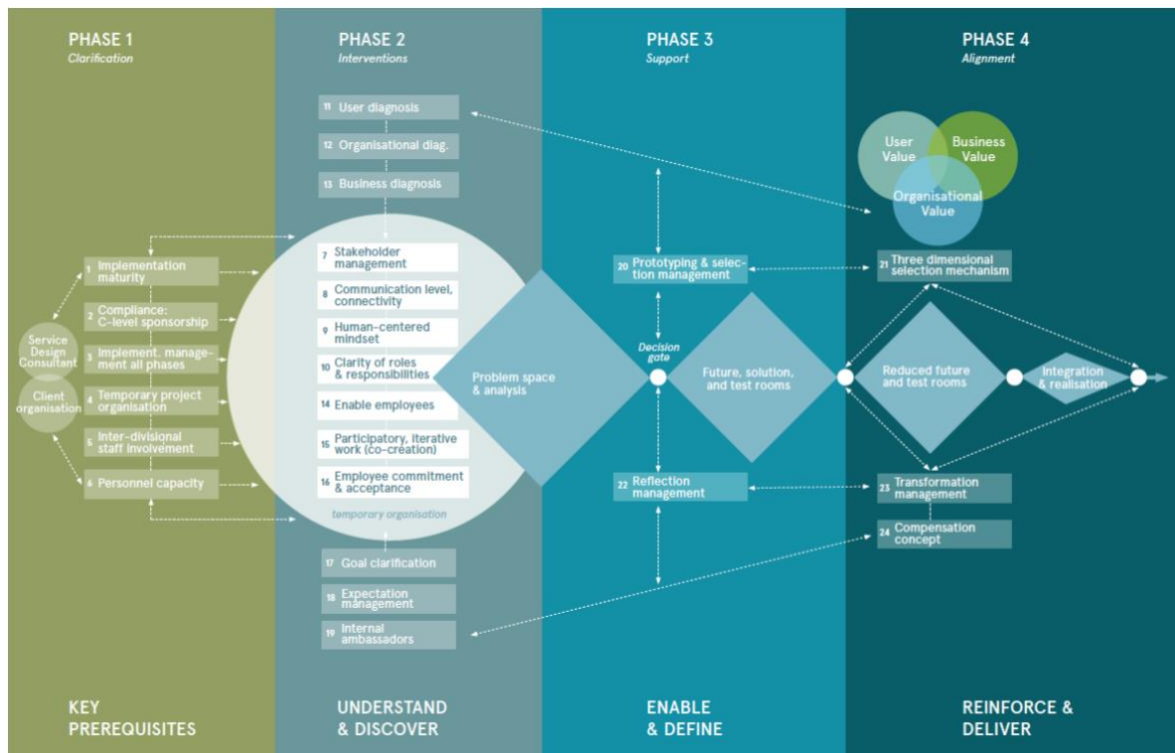
2.2.2 KUER-malli

Väitöstutkimuksensa lopputuotoksena Weisser (2018) kuvaa nelivaiheisen "KUER"-mallin. Tätä mallia käytetään tässä tutkimuksessa operatiivisena työkaluna, jonka rakennetta hyödynnetään tutkimuksen aineiston analysoinnissa.

KUER-mallin nimi tulee vaiheiden nimien alkukirjaimista:

1. vaihe: **K**ey prerequisites – keskeiset perusedellytykset
2. vaihe: **U**nderstand and discover – ymmärrä ja löydä
3. vaihe: **E**nable and define – mahdollista ja määritä
4. vaihe: **R**einforce and deliver – vahvista ja toimita

Alla oleva [Kuvio 5](#) esittelee KUER-mallin ja sen neljä vaihetta. Vaiheisiin on kohdistettu 24 vaikuttavaa tekijää, jotka Weisserin tutkimuksen mukaan määrittävät palvelumuotoiluprojektin toteutumisen onnistumista (Weisser ym., 2018). Vaikka KUER-mallin visualisointi on lineaarisen näköinen, tulee kuitenkin muistaa, että vaiheiden ei tarvitse seurata toisiaan, vaan kehittäminen voi olla iteratiivista ja siihen vaikuttavat esimerkiksi palautekierrokset (Weisser ym., 2018, s. 36).



Kuvio 5. KUER-malli (Weisser & Wagner, 2020, s. 36–37)

KUER-mallin kuvasta on tunnistettavissa palvelumuotoiluprojektin tuplatimantti-malli (vaiheissa 2 ja 3), mutta Weisser laajentaa kuvaan isosti näkymään myös palvelumuotoiluvaihetta edeltävää aikajanaa ja peräti 19 tutkimuksessa tunnistetuista vaikuttavista tekijöistä sijoittuu vaiheisiin 1 ja 2, joissa vain konseptiin keskittyvä (ulkoinen, konsultti-) palvelumuotoilija vasta saapuu paikalle. Samoin tuplatimantin jälkeiseen toteutusvaiheeseen 4 tutkimuksessa tunnistetaan kolme vaikuttavaa tekijää – näin jättäen kapeasti toimivan palvelumuotoilijan tontille vain kaksi vaikuttavaa tekijää. Alla olevassa taulukossa vapaasti suomennettuna ja tiivistettynä tutkimuksen 24 vaikuttavaa tekijää. Systeeminen lähestymistapa auttaa palvelumuotoilijoita ymmärtämään toteutusprosessia sekä eri elementtien vuorovaikutusta. (Weisser, 2018)

Tutkimus tuo kuitenkin hyvin näkyväksi sen, miksi (ulkopuolinen) palvelumuotoilija voi tuntea itsensä kyvyttömäksi vaikuttamaan siihen, mitkä ovat hänen luomansa konseptin toteuttamisen onnistumismahdollisuudet.

Taulukko 3. Weisserin 24 vaikuttavaa tekijää (Weisser ym., 2018, s. 38)

Suomentanut Nikkinen, 2024.

Selkeyttäminen / Tärkeimmät perustekijät		
1	Implementointikypsyys	Eri osaamisten välinen vuorovaikutus (prosessit), ihmiskeskeinen kulttuuri ja kokemus toteutuksen kanssa molemmin puolin (ulkoinen konsultti ja asiakasorganisaatio).
2	Johdon tuki ja C-tason sponsorit	Varmista, että henkilöstöllä on lupa käyttää aikaansa ilman päivittäisen liiketoiminnan ja muiden sitoumusten aiheuttamia ristiriitoja. Varmista lupa perustaa tilapäinen organisaatio, sisällyttä avainhenkilöt ja budjetit.
3	Toteutuksen hallinta kaikissa vaiheissa	Ota toteutus huomioon alusta alkaen, sisältäen kaikki neljä vaihetta iteratiivisesti. Ota huomioon vastarinnan aallot. Perusta pitkäaikaisia projektien välisiä yhteistyösuhteita, koska "palvelumuotoilutyö ei koskaan pääty".
4	Tilapäinen organisaatio	Perusta turvallisia tiloja (sopivia luovalle tiimityöskentelylle, testilaboratorioita). Rohkaise innostumaan ja luo yhteinen kieli. Tue raikasta, ajattelua, joka ei perustu organisaatioon, ja integroi mukaan "outside-in" näkökulma.
5	Henkilöstön osallistuminen yli osastorajojen	Osallista kaikki projektin kannalta olennaiset työntekijät alusta alkaen. Vahvista ja kunnioita tiimihenkeä, tiimin dynamiikkaa ja yksilöiden välisen järjestelmän logiikkaa. Pyri tunnistamaan ja tuomaan näkyväksi nykyisiä, osastojen välisiä kuiluja.
6	Henkilöstön kapasiteetti	Varmista, että sopivilla työntekijöillä on riittävä kapasiteetti yli osastojen ja osaamisrajojen (huomioiden päivittäiset muut velvollisuudet).

Väliintulot, interventiot / Ymmärrä ja löydä		
7	Sidosryhmien hallinta	Tunnista kaikki tärkeät sidosryhmät, sekä organisaation sisällä että ulkopuolella, ja ota heidät mukaan koko prosessin ajan. Käytä työkaluina sidosryhmäkartoja, voimakenttä analyysia (force field) tai tunteita mittaavia sääpuntareita (emotional weather maps) prosessin ohjaamiseen.
8	Viestinnän perustaso	Luo ymmärtämisen ja yhteyden perustaso: selvennä palvelumuotoilun termejä ja organisaation (mukaan lukien osastot) käyttämiä termejä. Laadi helppotajuinen sanasto.
9	Ihmiskeskeinen ajattelutapa	Kehitä innovatiivista ajattelutapaa. Periaatteet: avoin mieli muutoksille ja kokeiluille, empatia käyttäjiä kohtaan ja epälineaarinen ajattelu. Muuta ideat havainnollisiksi visualisoinnin kautta ja edistä toiminnan kulttuuria.
10	Roolien ja vastuiden selkeys	Määrittele roolit ja vastuut kaikille osallistujille (sekä sisäisille että ulkoisille tiimeille) koko kehitys- ja toteutusprosessin ajalle.
11	Käyttäjädiagnostiikka	Tunnista, tarkista ja integroi käyttäjien todellisia tarpeita ja reaaliaikaista palautetta koko projektin keston ajan.
12	Organisaation diagnostiikka	Ymmärrä ja ylläpidä sisäistä etnografiaa, monimutkaisuutta, dynamiikkaa, logiikkaa, kulttuuria, sääntöjä, työskentelymenetelmiä, valtasuhteita ja prosesseja. Pyri ymmärtämään, miksi työntekijät kokevat vastarintaa.
13	Liiketoimintadiagnostiikka	Ymmärrä ja arvioi liiketoiminnan draivereita, strategiaa, visiota, kilpailijoita, liiketoimintasuunnitelmia jne. Ymmärrä ja arvioi järjestelmän monimutkaisuutta. Tee potentiaali ja saavutettavat hyödyt nopeasti mitattaviksi ("pikavoitot").
Tuki / Mahdollista ja määritä		
14	Työntekijöiden valtuuttaminen	Palvelumuotoilun menetelmien valmennus ja koulutus. Osaamisen siirto (keskittyen käyttäjälähtöisyyteen). Prosessituki ja konsultointi tarvittaessa. Aloita tiimin valmentaminen tukitoiminnoiksi.
15	Osallistava ja iteratiivinen työskentely (yhteiskehittäminen)	Osallistuva työskentely väliaikaisessa organisaatiossa ja sen ulkopuolella (eri alojen ja osastojen integrointi). Työntekijöiden motivoiminen kehittämään ideoita ja ottamaan niistä omistajuutta.
16	Työntekijöiden sitoutuminen ja hyväksyntä	Kasvata energiaa muutokselle, riskiystävällisyydelle ja avoimuutta uusille ideoille. Mahdollinen kehitys, motivaatio, optimismin tunne, 'alhaalta ylöspäin' innostus.
17	Tavoitteen kirkastaminen	Sovita strategia, visio ja potentiaaliset ratkaisut yhteen. Erottele lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet. Luo muutostiekartat tarpeeksi ajoissa. Tee tavoitteet näkyviksi ja konkreettisiksi väliaikaisessa ja pääorganisaatiossa.
18	Odotusten hallinta	Tunnista ja synkronoi projektin tukijoiden odotukset, prioriteetit, tavoitteet ja aikataulut. Huomioi organisaation mahdollisuudet ja kyvyt. Tee näkyväksi realistiset odotukset ja eri näkökulmat.
19	Sisäiset lähettiläät	Nimeä, kouluta ja valtuuta sisäiset lähettiläät väliaikaisessa organisaatiossa, motivoi heitä inspiroimaan ja motivoimaan muita pääorganisaatiossa konkreettisten prototyyppien ja selkeiden visualisointien avulla.

Linjaus / Vahvista ja toimita		
20	Prototypointi ja valinnan hallinta	Prototyypit mahdollistavat merkityksellisen valinnan. Pikavoitot tukevat prosessia. Selvitä, kuka päättää mistä ja miksi. Riskiä pienennetään realistisella vertailulla ratkaisuvaihtoehdoista päätöskohdissa.
21	Kolmiulotteinen valintamekanismi	Päätössolmukohdassa verrataan ja sovitetaan yhteen KPI:t, liiketoimintasuunnitelma, organisaation kyvyt, käyttäjien tarpeet ja kaikkien osallistujien lisäarvo. Prototyypit ja liiketoimintasuunnitelmat tekevät hyödyistä konkreettisia ja todisteet toimitetaan.
22	Pohdinnan hallinta	Pohdintatyötä ohjaa yksi tai useampi vastuullinen henkilö. Kriittinen, iteratiivinen linjaaminen tavoitteista, strategiasta, eroista, prosessista, statuksesta, henkilöstön tunnetilasta ja resursseista. Työkaluna esimerkiksi ristiinvaikutusanalyysi (cross-impact analysis).
23	Muutoksenhallinta	Arvioi uusien konseptien vaikutus organisaation tarvitsemaan liikkeeseen, ponnisteluihin, vaatimuksiin, työntekijöihin, rakenteisiin ja resursseihin ajoissa. Työkaluna esimerkiksi migraatiomatriisit.
24	Palkitsemiskäytännöt	Palkkiot ja tunnustukset työntekijöille on räätälöity. Pyri ymmärtämään, harkitsemaan ja aktivoimaan työntekijöiden motivaatiota.

KUER-mallin kuusi ensimmäistä tärkeintä perustekijää ovat ns. hygieniatekijöitä, jotka tulisi varmistaa jo sopimusvaiheessa, ja loput 18 muuta tekijää tulisi ideaalisti toteutua projektissa, mutta ne eivät ole kaikki pakollisia (Weisser ym., 2018, s. 35).

2.2.3 Ketterän kehittämisen menetelmät

Tässä alaluvussa esittelen ketterään kehittämiseen liittyvät tärkeimmät viitekehykset. Tämän tutkimuksen tuloksia on yhdistetty ketterän kehittämisen menetelmiin, ja siten se toimii kolmantena viitekehyksenä tässä tutkimuksessa.

Ketteriä kehittämismenetelmiä käytetään usein (etenkin digitaalisten) palveluiden toteutuksessa. Menetelmien taustat ovat erityisesti ohjelmistokehityksessä, vaikka nykyään niitä käytetään organisaatioissa muissakin toiminnoissa. Ketterän kehittämisen menetelmät ovat tärkeitä palvelumuotoiluprojektien kontekstissa, sillä erittäin usein ne kuvastavat sitä toimintatapaa, mihin palvelumuotoiluprojektien luomien konseptien toteuttajatiimit ovat tottuneet toimimaan, ja niiden kautta on esimerkiksi mahdollista tunnistaa toteutusvaiheen rooleja, joissa olevia henkilöitä tulisi osallistaa jo palvelun konseptointivaiheen aikana. Monet ketterät työtavat

tukevat toisiaan sen sijaan että sulkisivat toisiaan pois, ja siksi organisaatioilla on mahdollisuus räätälöidä niistä itselleen sopivin tapa toimia.

Ketterät menetelmät tulivat suurempaan kansan tietoisuuteen *Ketterän ohjelmistokehityksen julistuksen* myötä vuonna 2001. Tuolloin joukko alan pioneereja kokoontui yhteen ja yhdessä he kuvasivat visionsa sille, miten ohjelmistokehitystä voitaisiin toteuttaa kevyemmin ja ketterämmin organisaatioissa. (Agile Alliance, 2001)

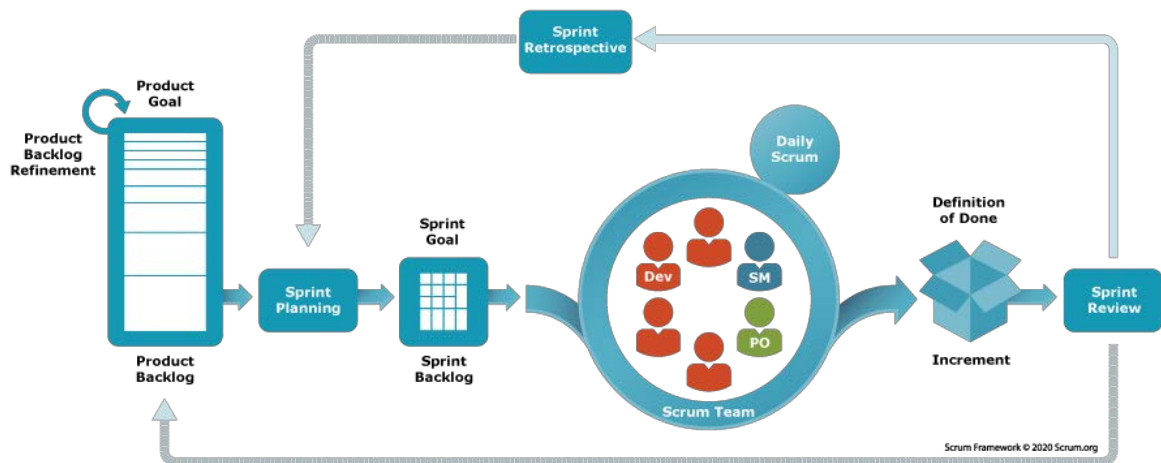
Viimeisen yli kahdenkymmenen vuoden aikana on erilaisia uusia ketteriä viitekehyksiä kehitetty monia. Näitä ovat esimerkiksi DevOps, jossa yhdistetään palveluiden kehitys- ja tuotantoprosessit, skaalautuvat viitekehykset kuten Scaled Agile Framework eli SAFe sekä Large Scale Scrum eli LeSS. Menetelmistä on myös kehittynyt erilaisia hybridejä (esim. erittäin yleisesti käytetty scrumban, joka yhdistää scrum ja kanban -menetelmiä tai Lean UX (*user experience*), jossa keskitytään ketterällä ja vahvasti iteroivalla ja priorisoivalla työtavalla kehittämään käyttäjälähtöisiä ratkaisuja. (Kirpitsas & Pachidis, 2022)

Tässä tutkielmassa ketteriä menetelmiä käsitellään karkeasti katsoen sen tarkemmin niitä erottelematta. Menetelmän käytön kannalta merkittävää on, nähdäänkö se sellaisena, joka ohjaa koko organisaation tapaa toimia (ja myös tehdä palvelumuotoilua) kuten esimerkiksi SAFe, vai vain tiimin tasolla, kuten esimerkiksi usein scrum.

Scrum on varmasti tunnetuin ketteristä menetelmistä. Se perustuu ajatukseen tiimistä, joka yhdessä suunnittelee ja toteuttaa kehitystä lyhyissä sprinteissä. Scrum-prosessi on kuvattu alla. (Kts. [*Kuvio 6 Scrum-prosessi.*](#)) Tiimiläisillä on menetelmässä omat tarkat roolit, ja kehitettävän sisällön vastuu (tuoteomistaja, Product owner, PO) on siinä erotettu tiimin rutiineja fasilitoivasta vastuusta (Scrum master, SM) sekä tuottavasta vastuusta (kehittäjä, developer, Dev). (Schwaber & Sutherland, 2020)

Scrum itsessään ei ota kantaa siihen, miten toteutettava palvelu tai tuote määritellään tai muotoillaan prosessina, mutta tuo käytännön työkaluja siihen, miten tieto sisällöstä tuodaan toteuttavien tiimiläisten luo ja miten tietoa jaetaan niin tiimin sisällä kuin sidosryhmien kanssa esimerkiksi backlogin parantamiseen liittyvissä

kokouksissa ja demoissa. Koko scrum-tiimi toimii hyvin tiiviissä yhteistyössä, ja oletus on, että toteutusvaiheessa tiimillä on yhteinen tavoite (sprint goal), joka koostuu määritellyistä, käyttäjälähtöisistä sisällöistä (käyttäjätarinat, user stories), joita ollaan valmiita priorisoimaan, tarkentamaan ja parantamaan kunnes ne palvelevat tarkoitustaan optimaalisesti. (Schwaber & Sutherland, 2020)



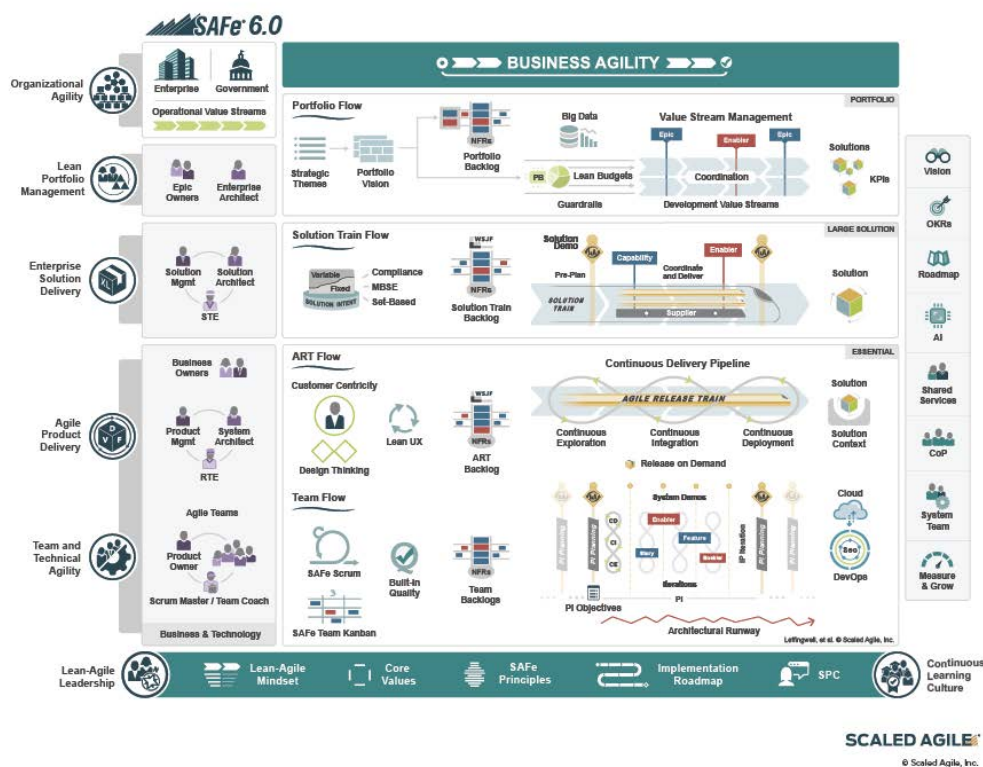
Kuvio 6. Scrum-prosessi. (Scrum.org, 2020)

SAFe eli Scaled Agile Framework on viitekehys, jonka Dean Leffingwell kehitti suuria organisaatioita varten vuonna 2011 ja viitekehystä on siitä lähtien kehitetty eteenpäin niin, että sen uusin version tämän tutkielman kirjoitushetkellä on v.6.0. SAFe on massiivinen ohjeisto, jossa kuvataan koko organisaation kehityksen rakenne aina yrityksen strategian ja kehitysportfolioon tasolta yksittäisen kehitystiimin jäsenen tehtäviin asti. Viitekehys on suunniteltu kehitysorganisaatioille, joissa on vähintään 50 henkeä. (Scaled Agile Inc., 2024c)

Palvelumuotoilua SAFe ei tunne sellaisenaan, mutta versiossa 5.0 SAFe-malliin tuli mukaan asiakaskeskeisyys (*customer centricity*) ja muotoiluajattelu (*design thinking*), joita edustaa SAFen "isossa kuvassa" tuplatimantin näköinen ikoni (Kts. [0](#)). SAFen tuotekehityksen malli perustuu vahvasti tuotehallinnan rooleihin ja rakenteisiin (esim. asiakasrajapinnassa toimivien liiketoimintaomistajan eli business ownerin ja tuotepäällikön eli product managerin rooleihin), sekä tiimitasolla perinteisiin scrum-rooleihin kuten tuoteomistajan vastuisiin kehitettävän palvelun

vision ja tavoitteiden kommunikoinnissa. Sen mitä muotoiluajattelu tuo palvelumuotoilun puolelta malliin, on ajatuksia siitä, että ratkaisujen kehittämistä tehtäisiin tuplatimantti-mallin mukaisesti (eli tunnistaen ja tutkien ensin ongelmaa ja sen jälkeen ideoiden ja lopulta keskittyen oikeaan ratkaisuun) ja muotoilun muiden työkalujen kuten esimerkiksi persoonien, käyttäjäpolkujen, tarinakarttojen (story maps) ja empatiakarttojen käytön suunnitteluun. Kuten muutkin ketterät menetelmät, SAFe myös suosii prototyyppien ja kokeilujen tekemistä, mikä on muotoilun näkökulmasta myös suositeltu työtapo. (Scaled Agile Inc., 2024a)

Se, missä SAFe jättää ison aukon on, että se ei kuvaa, kuka näitä muotoiluajattelun ja asiakaskeskeisyyden tehtäviä ja työkaluja käyttäisi ja missä vaiheessa kehitystä. Seurauksena palvelumuotoilijan voi olla vaikea tunnistaa paikkaansa SAFe-viitekehyksessä.



Kuvio 7. SAFe 6.0 “iso kuva” (Scaled Agile Inc., 2024b)

Lean UX ja Agile UX ovat esimerkkejä ketteristä työskentelymalleista, joissa on pyritty yhdistämään ketteriä työtapoja ja muotoilun periaatteita ja muotoiluajattelua (*design thinking*). Yhteistä näille on keskittyminen enemmän prosessiin kuin

dokumentaation tuottamiseen, käyttäjä-/asiakaskeskeisyys, yhteistyöskentely toteutuksen kanssa, käyttäjätarinoiden käyttö, nopeat palautekierrokset sekä työskentely iteratiivisissa sykleissä. Molemmissa malleissa myös otetaan sidosryhmät vahvasti mukaan kehittämiseen. (Boswell, 2024)

Tiedon siirtyminen palvelumuotoilun konseptivaiheesta on mahdollista näissä työsektelymalleissa tehdä saumattomammin, kun työtä tehdään vaiheissa limittäin, samanaikaisesti. Palvelumuotoilijan rooli on mahdollista nähdä kokonaisvaltaisempana, ja rinnalla voidaan jo tehdä yksittäisten palvelun kosketuspisteiden (*touchpoint*) tarkempaa käyttöliittymien ja käyttäjäkokemuksen (UX) suunnittelua (Leinonen & Roto, 2023, s. 2).

Ketterien kehitysmenetelmien ja palvelumuotoilun suhde sisältää paljon potentiaalia. Luodemäki ym. vertailevat (2020) tutkimuksessaan ketteriä menetelmiä ja palvelumuotoilua ja toteavat myös, että samankaltaisuuksien kautta voidaan luoda synergiaetuja. Molemmat korostavat yhteistyötä ja sidosryhmien kanssa työskentelyä sekä kestävällä tavalla rakennettua iteratiivista työtapaa. Siinä missä palvelumuotoilu keskittyy ihmisiin ja käyttäjiin erityisesti, ovat myös ketterät menetelmät ihmiskeskeisiä ja asiakkaan tyytyväisyyteen perustuvia periaatteiltaan, sekä korostavat jatkuvaa oppimista organisaatiossa. Molemmat myös omalla tavallaan tukevat ajatusta muutoksen käsittelystä: ketterät menetelmät perustuvat ajatukseen jatkuvasti muuttuvista vaatimuksista, ja palvelumuotoilu taas pyrkii käyttäjän palautteen integrointiin koko muotoilun prosessin ajan. Molemmat menetelmät myös tunnistavat priorisoinnin tärkeyden, on se sitten ratkottavan ongelman valitsemista tai MVP-sisällön (*minimum viable product*) määrittelyä. (Luodemäki ym., 2020, ss. 20–21)

Vaikka tämä tutkimus ei keskity siihen, miten palvelumuotoiluprojektit viedään läpi, haluan myös todeta, että ketteriä menetelmiä voidaan käyttää myös palvelumuotoiluprojekteissa työtapoina (esim. scrum tai kanban). Palvelumuotoilussa voidaan myös hyödyntää ketterien viitekehysten menetelmiä. Esimerkiksi Knapp ym. (2016) tunnetuksi tuoman ”*design sprint*” -muotoilumenetelmän tausta juontaa juurensa ketteristä menetelmistä.

Ketterien menetelmien ja KUER-mallin yhteys kuvataan Weisserin väitöskirjassa erityisesti ohjelmistokehityksen kontekstissa. Weisserin mukaan ketterillä kehitysmenetelmillä voidaan pyrkiä varmistamaan, että projektin aikana voidaan tehdä nopeita muutoksia, iteratiivista kehitystä sekä tehdä työnteosta joustavaa. Näin voidaan vähentää projektin riskejä ja nopeuttaa kehitysprosessia reaaliaikaisen testauksen ja "pikavoittojen" avulla (Weisser, 2018, ss. 24, 219).

3 Tutkimusote

Tässä luvussa kuvaan tutkimusotteen ja lähestymistavan, sekä kerron mitkä olivat tutkimuksessa käytetyt aineiston keruumenetelmät.

3.1 Tutkimusote ja lähestymistapa

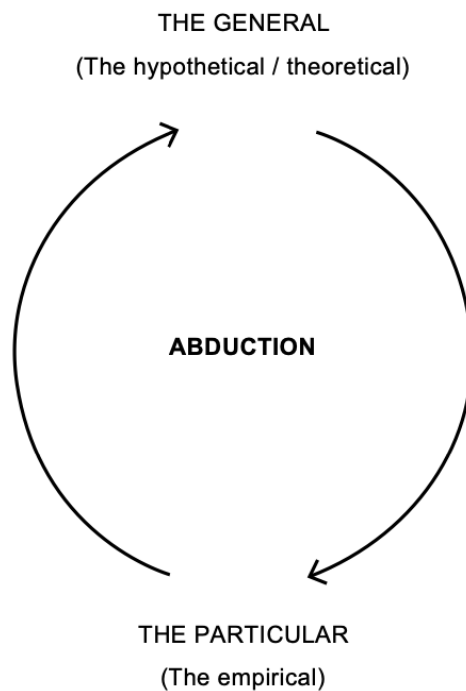
Tämä pro gradu -tutkimus noudattaa pragmatismien filosofiaa, jossa tutkimus on relevanttia vain, jos se tukee käytäntöä. Pragmatismissa teoria, konseptit, ideat, hypoteesit ja tutkimuksen tulokset eivät ole abstraktissa muodossa vaan, ne ovat osa ajattelua ja toimintaa. Pragmatismissa tutkimus alkaa ongelmalla ja pyrkii tuomaan käytännön ratkaisuja siihen. (Saunders ym., 2023, s. 153)

Tutkimuksen toteutustapa on syklejä toistava (iteratiivinen) ja siinä opitaan tekemisen kautta. Tutkimuksen teorian ja aineiston suhde on abduktiivinen, sillä tutkimuksen tulokset muodostuvat aineiston ja teoreettisen viitekehyksen perusteella niin, että teoreettinen viitekehys ohjaa tutkimuksen etenemistä sykleissä (Saunders ym., 2023, s. 158). Eteneminen tutkimuksessa noudattaa hermeneuttista kehää eli tutkijan ymmärrys tutkimuksen kohteesta syvenee vähitellen, sitä kautta, että tutkija jäsentää ja oivaltaa aihetta yhdistäen aiempaa ymmärrystään ja uutta tietoa ja tulkitsee tilanteet oman ymmärtämistapansa kautta oman näkemyksensä mukaisesti. (Alanen, 2014, s. 39).

Abduktiivisessa tutkimuksessa teoreettinen ymmärrys asettaa oletuksia sille, mitä tutkimuksessa etsitään. Tämän kautta tarkoituksena ei ole avoimesti löytää asioita, jotka ovat tutkimuskysymyksiin liittymättömiä, mutta toisaalta tarkoituksena ei myöskään ole vain testata olemassa olevaa teoriaa tiukoilla rajoituksilla tavoitteena löytää yksi ainoa vastaus. Tutkimus pyrkii siten löytämään loogisimman ratkaisun ja käytännöllisimmän selityksen ilmiölle, jota se tutkii, ja myös tunnistamaan puutteita teoriassa liittyen tehtyihin löydöksiin. (Thompson, 2022)

Abduktiivinen tutkimustapa myös tukee iteratiivista ja rekursiivista työtapaa. Alla oleva [Kuvio 8](#) visualisoi, miten tutkimustapa mahdollistaa tutkimuksen kulkemisen yleisen, hypoteesien ja teorian (general) ja sekä empiirisen, tarkemman tutkimuskohteen tutkimisen välillä. Tässä tutkimuksessa abduktiivisia syklejä

toteutettiin kaksi, ja ne koostuivat aineistonkeruusta haastattelujen avulla ja haastattelujen analysoinnista seuraavan syklin suunnittelua varten.



Kuvio 8. Abduktion syklinen prosessi. (Raun, 2017)

Tutkimuksen strategiana on toimintatutkimus, sillä tutkimuksen tarkoituksena on tutkimuksen aikana muuttaa todellisuutta ja olla kiinnostunut siitä, miten asioiden pitäisi olla, eikä vain miten ne ovat. (Ojasalo ym., 2015, s. 58) Tässä tutkimuksessa muutos tulee esimerkiksi haastateltavien ja tutkijan palvelumuotoilukollegoiden osallistamisella tutkimukseen ja vaikuttamalla ihmisten ajatteluun.

Tutkimuksen lähestymistapa on konstrukttiivinen, eli tutkimustieto muodostuu tutkimusprosessin aikana. Tutkimuksen tarkoituksena on luoda konkreettinen tuotos, jonka luomiseen tarvitaan sekä teoreettista tietoa että uutta tietoa, ja siten tavoitteena on saada käytännön ongelmaan ratkaisu, joka on teoreettisesti perusteltu (Ojasalo ym., 2015).

Tutkimus on toteutettu monimenetelmällisenä laadullisena ja soveltavana tutkimuksena. Kyseessä on aikahorisontin osalta poikittaistutkimus, joka tutkii kohdetta tietyssä ajanhetkenä useilla eri tavoilla. Tutkimuksessa käytetyt

aineistonkeruu menetelmät (haastattelut ja autoetnografiset muistiinpanot) on kuvattu tarkemmin alaluvussa [3.2 Tutkimusaineiston keruumenetelmät](#).

Tutkimuksen aineiston analysointitekniikkana käytetään laadullista, teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, joka on kuvattu tarkemmin alaluvussa [3.3 Aineiston analysointimenetelmät](#).

Tutkimuksen viitekehyksinä käytetään palvelumuotoilun yleistä teoriaa, aineiston analysoinnin osalta Tina Weisserin kehittämää KUER-mallia ja tulosten tulkinnan osalta myös ketterän kehittämisen menetelmiä. Viitekehykset on kuvattu alaluvussa [2.2 Tutkimuksen viitekehys](#).

3.2 Tutkimusaineiston keruumenetelmät

Tutkimuksessani käytetään yleisiä laadullisen tutkimuksen kentällä käytettyjä aineiston keräämisen menetelmiä eli haastatteluja ja erilaisia muita tutkimuksen kohdetta dokumentoivia menetelmiä. Esittelen seuraavissa alaluvuissa nämä menetelmät tarkemmin.

Aineiston keräämiseen liittyen tutkimuksessa tein erilaisia rajoituksia. Nämä rajoitukset liittyvät esimerkiksi valittuun näkökulmaan. Tällainen raja on esimerkiksi se, miten haastateltavat on valittu, eli esimerkiksi onko haastateltava konsulttina vai organisaatiossa sisällä toimiva palvelumuotoilija. Kerron näistä rajoituksista tarkemmin luvun [4 Tutkimuksen läpivienti ja tulokset](#) sisällä, jossa kerron tutkimuksen läpiviennistä. Otan myös valittuihin näkökulmiin kantaa arvioidessani tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta alaluvussa [5.3 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus](#).

3.2.1 Teemahaastattelut

Tässä tutkimuksessa käytettiin teemahaastatteluja laadullisen aineiston keräämisen menetelmänä, koska niissä voidaan tarkentaa ja syventää keskustelua ja siten saada esille ihmisten tulkintoja keskustelunaiheesta sekä merkityksiä, joita haastateltavat antavat asioille (Sarajärvi & Tuomi, 2018, luku 3.1.1). Teemahaastattelujen (eli ns. puoli- tai semistrukturoitujen haastattelujen) tarkoitus on, että eri haastatteluja ohjaavat samat kysymysrakenteet, mutta haastattelija voi

silti kysyä myös haastateltavalta lisäkysymyksiä aiheesta. Koska teemahaastattelun kysymysasetanta ei ole tällöin täysin sama kaikissa haastatteluissa, kerätyn aineiston haasteena voi olla vertailu, sillä jokainen haastattelu on erilainen (Portigal, 2013, s. 8). Haastatteluun valittu rakenne ja aiheet perustuvat tutkimuksen viitekehykseen ja tutkimuskysymyksiin ja niiden tarkoitus on löytää vastauksia tutkimukselle asetettuihin tavoitteisiin. (Sarajärvi & Tuomi, 2018, luku 3.1.1). Teemahaastatteluille on ominaista, että jokin näkökulma on siinä lukittu, mutta eivät kaikki. Teemahaastattelulle vaihtoehtoisia tapoja ovat täysin strukturoidut haastattelut, joissa kysymykset toistetaan identtisinä ja täysin vapaamuotoiset syvähaastattelut. (Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku 4.2.3).

Tässä tutkimuksessa haastatteluja tehtiin kahdessa eri syklissä, jolloin molemmilla haastattelukierroksilla haastattelujen kysymysrakenteet olivat erilaiset. Yksi seitsemästä haastatteluista toteutettiin kasvotusten, muut etäyhteydellä. Haastattelut tallennettiin ja käydyt keskustelut litteroitiin eli muutettiin tekstiksi automatiikkaa (Microsoft Teams ja Word) hyödyntäen. Haastattelujen kysymysrungot löytyvät tämän tutkimuksen liitteistä ([Liite 1: Ensimmäisen haastattelukierroksen kysymykset](#) ja [Liite 2: Toisen haastattelukierroksen kysymykset](#)).

3.2.2 Autoetnografiset muistiinpanot

Autoetnografia on omaelämäkerrallinen tutkimusmenetelmä, jossa tutkija kirjoittaa tai muuten tuottaa tutkimukseen aineistoa omista kokemuksistaan. Aineistoa analysoimalla syntyy tutkimustietoa, joka on samalla paitsi tutkijan omaa kokemusta ja siten ainutlaatuista, myös samalla yleistä ja yleistettävää (Uotinen, 2014, s. 221).

Olen sisällyttänyt tutkimukseen myös tutkijana oman näkökulmani ja kokemuksiani palvelumuotoilijan roolissa muistiinpanojen muodossa. Tämän autoetnografian tutkimusmenetelmän avulla pyrin tuomaan konkretiaa ja lisäämään ymmärrystä siitä, miltä palvelumuotoilun toteutuksen huomiointi ja sen kehittäminen muotoilijan arjessa näyttävät. Tämä henkilökohtainen tarkastelu pyrkii auttamaan laajemmin kokemuksen ja kulttuurin ymmärrystä, kun kirjoittamisen kokemuksen kautta myös toisten ymmärtäminen tulee mahdolliseksi. Kirjoittaminen tukee myös oman

ajattelun syventämistä silloin kun muistiinpanoissa ei ole kyse vain muistelusta, vaan myös oivallusten kirjaamisesta (Ellis ym., 2011, ss. 738–747).

Autoetnografian tarkoitus tässä tutkimuksessa on kuitenkin vain tuoda lisänäkemystä tutkimuksen tuloksiin ja tutkimuksenaikaisiin havaintoihin, eikä erityisesti toimia tutkimuksen päämenetelmänä. Yksi autoetnografian käytön riskeistä onkin se, että menetelmä vie tutkijan keskittymisen liikaa hänen kokemuksiinsa, ja siten autoetnografinen aineisto ei pysty yksinään kuvaamaan muuta kuin tutkijan henkilökohtaista näkemystä ilman laajempaa kontekstia tai päämäärää (Chang, 2008, ss. 55–56). Tässä tutkimuksessa autoetnografisia muistiinpanoja on kirjattu nimenomaan aiheista, jotka liittyvät tutkimuskysymyksiin. Selkeät kysymykset ja tavoite tutkimukselle mahdollistavat sen, että kokemuksista voidaan tunnistaa ja huomioida ne asiat, jotka liittyvät tutkimuksen kontekstiin ja siten estävät sattumanvaraista ja harhailevaa muistelua. (Uotinen, 2014, s. 231).

Autoetnografiset muistiinpanot keskittyvät tässä tutkimuksessa kokemuksiini palvelumuotoiluprojektista, jota olin osana muotoilutiimiä tekemässä alkuvuodesta 2024. Projektissa luotiin kansainvälisesti toimivalle asiakkaalle uutta verkkokauppaa, jonka tarkoitus on tavoittaa täysin uusia asiakasryhmiä. Palvelun myötä myös yrityksen omat prosessit ja tapa tarjota palvelujaan asiakkaalle tulevat muuttumaan. Palvelumuotoilutoimeksiantomme keskittyi konseptointivaiheeseen, ja konsulttipalvelumuotoilutiimimme sopimus oli suunniteltu päättyvän ennen toteutusvaihetta. Asiakasorganisaatiolla oli jonkun verran myös omaa palvelumuotoiluosaamista, mutta tarkoitus oli samalla lisätä kokemuksia ja ymmärrystä siitä. Tässä tutkimuksessa kokemuksistani kostuva aineisto kuvaava esimerkinomaisesti käytännön tilanteita tutkimusaiheen piirissä ja tuo siten konkreettisen palvelumuotoilijan näkökulman tutkimusaiheeseen suoraan ”kentältä”.

Palvelumuotoiluprojektikokemuksen lisäksi kirjasin muistiinpanoja myös keskusteluista, joita olen käynyt muiden palvelumuotoilun ja palvelukehittämisen ammattilaisten kanssa liittyen palvelumuotoiluprojektien toteutuksen haasteisiin ja siihen, miten palvelumuotoilutoimistossa voitaisiin parantaa toteutusvaiheen huomiointia asiakastoimeksiannoissa. Näistä muistiinpanoista tuon erityisesti näkökulmaa siihen, miten tämän tutkimuksen tuloksia voitaisiin hyödyntää jatkossa.

3.3 Aineiston analysointimenetelmät

Tutkimuksen **haastatteluilla** kerätty aineisto analysoitiin laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysin metodin avulla. Kyseessä on menetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä joko yksittäisenä metodina tai väljempänä kehyksenä (Sarajarvi & Tuomi, 2018, luku 4). Menetelmää voidaan käyttää niin kirjoitettujen tekstien, haastattelujen, nauhoitetun puheen kuin tekstiä, ääntä ja kuvaa sisältävien aineistojen analyysiin. Laadullinen sisällönanalyysi on lähellä teemoittelua ja siinä keskitytään siihen, mistä asioista ja aiheista aineisto kertoo, kuitenkin systemaattisesti analysoimatta esimerkiksi tekstin ilmaisullista muotoa (Vuori, 2021).

Sisällönanalyysi toteutettiin teoriaohjaavana analyysinä, jossa teoria toimi analyysin apuna, mutta analyysi ei pohjaudu suoraan teoriaan. Analyysistä on tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus, mutta suhde siihen ei ole teoriaa testaava, vaan tarkoitus on tehdä uusia havaintoja (Sarajarvi & Tuomi, 2018, luku 4.2). Menetelmässä kyse on hermeneuttisista kehistä, joissa tutkija toimii oman sosiaalisen ja/tai kulttuurisidonnaisen ymmärryksensä pohjalta (Krippendorff, 2013, s. 17). Koska sisällönanalyysin avulla voidaan luoda toistettavia päätelmiä, toimi menetelmä erityisen hyvin tutkimukseen, jossa haastatteluaineistoja kerätään abduktiivisina sykleinä (Krippendorff, 2013, s. 18).

Teoria, joka toimi analyysin apuna, on tämän tutkimuksen viitekehykseksi valittu KUER-malli (kts. [2.2.2 KUER-malli](#)). Se ei kuitenkaan sanellut aineistonkeruun sisältöä (esimerkiksi haastattelujen rakennetta).

Teoriaohjaavan analyysin päättelyn logiikka on usein abduktiivista päättelyä, jossa tutkimuksessa vaihtelevat aineistolähtöisyys ja valmiit teoriat, ja tutkija yhdistelee näitä toisiinsa eri tavoin (Sarajarvi & Tuomi, 2018). Tässä tutkimuksessa yhdistely on tehty tutkijan parhaan asiantuntemuksen pohjalta aiheeseen ja KUER-malliin liittyen. KUER-malli mahdollistaa lisäksi kokonaisuuden nivomisen palvelumuotoilun kontekstiin.

Teoriaohjaava analyysi mahdollistaa KUER-mallin vaikuttavien tekijöiden merkittävyyden arvioinnin tämän tutkimuksen kontekstissa. Tieto mahdollistaa työn keskittymistä merkityksellisiin teemoihin ja toimii aineiston jatkotyöstämisen tukena.

Kommenttien strukturointi KUER-malliin tarjoaa myös mahdollisuuden tarkastella molempia tutkimuksia kriittisesti. Merkittävää aineistossa oli myös tunnistaa, mitkä KUER-mallin tekijät eivät nouse haastatteluissa esiin ja tunnistaa siihen mahdollisia syitä (esim. onko kyseinen tekijä itsestäänselvyys vai haastateltavan kannalta täysin merkityksetön).

Autoetnografinen aineisto analysoitiin tunnistamalla muistiinpanoista kommentteja ja oivalluksia, jotka liittyvät haastattelujen ja aikaisemman teorian havaintoihin. Tarkoitus on tuoda muistiinpanoista konkreettisia havaintoja näkyväksi teorian ja tulosten yhteyteen lähinnä tutkimuksen tulosten pohdintaan luvussa [5 Pohdinta](#).

Autoetnografisia muistiinpanojani tuon esille kuvatessani, miten muotoilun konsulttiyrityksessä toimintatapoja voitaisiin kokemusteni perusteella kehittää. Muistiinpanot toimivat tässä tutkimuksen osuudessa enemmän dokumentoivina ja kertovat lukijalle tarinaa siitä, miten yrityksessä päätettiin aihetta lähestyä.

4 Tutkimuksen läpivienti ja tulokset

4.1 Ensimmäinen haastattelukierros

Ensimmäisellä haastattelukierroksella aloitin tutkimuksen hahmottamalla, miten palvelumuotoilun parissa työskentelevät ammattilaiset kokevat konseptien kulun toteutukseen ja palvelumuotoilijan roolin siinä. Kierroksen haastattelukysymyksissä kartoitettiin haastateltavan palvelumuotoilun taustaa, sitä miten he näkevät palvelumuotoilijan roolin (milloin se alkaa, mitä tapahtui ennen sitä ja mihin se loppuu), näkemyksiä konseptien toteutumisesta sekä siitä, mitä taitoja palvelumuotoilijalla tulisi olla, jotta konseptien toteutuminen mahdollistuisi paremmin. Haastattelukysymykset löytyvät tutkimuksen liitteistä. (Kts. [Liite 1: Ensimmäisen haastattelukierroksen kysymykset.](#))

Kierroksella haastattelin neljää ammattilaista, jotka kaikki työskentelevät tällä hetkellä konsultteina palvelumuotoilua tarjoavassa yrityksessä. Kaikilla haastatelluilla on kokemusta eri alojen palvelumuotoilutoimeksiannoista. Osalla haastatelluista oli kokemusta myös in-house-tyyppisistä rooleista, vaikka pääpaino haastateltujen työssä on ollut konsultoinnissa. Haastateltujen nimikkeet olivat:

- H1: "Design Lead"
- H2: "Principal Designer"
- H3: "UX lead"
- H4: "Senior Service Designer"

Osalla haastateltavilla oli ollut rooleja, jossa he toimivat "design lead" -roolissa eli he olivat asiakasorganisaatioissa myös melko pysyvissä tehtävissä ja näkemässä sekä in-house- että konsulttipalvelumuotoilijoiden tekemien töiden kokonaisuuksia. Halusin haastatteluun henkilöitä, jotka eivät toimi vain puhtaasti palvelumuotoilijana, vaan rooleissaan ovat olleet myös lähellä toteutusvaihetta. Tällä valinnalla mahdollistin sen, että sain haastateltavilta laajasti tietoa siitä, miten he ovat nähneet toteutuksen ja konseptoinnin yhteistyön hyödyt, haitat ja parhaat käytännöt. Koin tärkeäksi haastatella henkilöitä, joilla on ymmärrystä myös toteutusvaiheesta, ei

vain palvelumuotoilun konseptivaiheesta. Haastateltavat valikoituivat oman verkostoni ja verkostostani saamieni suositusten perusteella.

Kolme haastatteluista tehtiin Teams-kokouksina etäyhteydellä, yksi kasvotusten. Haastattelut kestivät kukin noin tunnin. Kaikki haastattelut tallennettiin ja litteroitiin (eli muunnettiin tekstimuotoon) analysointia varten.

4.1.1 Analysoinnin toteuttaminen

Haastatteluaineisto analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin menetelmää käyttäen (kts. [3.3 Aineiston analysointimenetelmät](#)). Käytännössä haastattelujen aineistoista tunnistin aihekokonaisuuksia (esimerkiksi haastattelukysymyksiä hyödyntämällä), joita eri haastateltavat olivat nostaneet esiin. Aiheet lajittelin Miro-taululle eri väristen lappujen avulla. Kun aiheeseen oli tullut useita kommentteja, jotka tukevat toisiaan (eli aihe on alkanut satureitua) annoin aiheelle otsikon. Tämän jälkeen kävin aiheet läpi analysoinnin teoriaksi valitsemaani KUER-mallia vasten ja tunnistin mihin sen 24 merkittävästä tekijästä aihe kohdistui ja merkitsin kommentit ko. tekijä alle taulukkoon. (KUER-malli on esitelty tämä tutkimuksen viitekehyksiä esittelevässä alaluvussa [2.2.2 KUER-malli](#).)

Haastattelukommenttien teemoittelussa sekä KUER-malliin tunnistamisessa haasteellista oli se, että aihekentällä moni kommentti liittyy moneen näkökulmaan. Esimerkiksi kommentit liittyen osallistuviin henkilöihin voidaan tulkita olevan kommentteja väliaikaiselle organisaatiolle, osallistamiselle, resurssien varaamiselle ja laajalle henkilöstön mukaan ottamiselle – kaikki riippuen näkökulmasta.

Koska haastatteluja tehtiin kierroksittain, arvioin ensimmäisen haastattelukierroksen lopuksi myös sitä, miten aineiston analyysimenetelmä palveli tutkimusta ennen päätöstä toisen haastattelukierroksen analyysimenetelmästä. Päädyin käyttämään KUER-mallin mukaista analysointimenetelmää myös 2. haastattelusykliä, sillä sen avulla pystyisin vertailemaan eri kierrosten havaintoja, ja luomaan yhteisen kontekstin tulosten esittämiselle. Huolimatta haasteista KUER-mallin käytössä, se kuitenkin toi analyysiin ja siten tutkimuksiin rakenteen, joka istuu hyvin myös palvelumuotoilun viitekehyksen kontekstiin ja on siten tulosten lukijalle luonteva.

Alla oleva [Kuva 1](#) näyttää visuaalisesti, miten laadullisen sisällönanalyysin prosessi eteni ylhäältä yksittäisistä haastatteluista aiheiden tunnistamisen kautta ja alimmaisena näkyväksi KUER-mallin mukaiseksi tunnistamiseksi.

Haastattelukommentit per kysymys:



Haastattelukommentit teemoiteltuina:



Kuva 1. Näyttökaappauskuva Mirosta haastatteluaineiston analysoinnista.

Kuva: Nikkinen, 2024.

4.1.2 Tulokset

Tulosten avulla pystyn rakenteellisesti dokumentoimaan mitä tyypillisesti konsulttina toimiva palvelumuotoilija näkee missäkin vaiheessa palvelun kehittämisen prosessia. Näin voidaan myös lisätä ymmärrystä siitä, mitkä asiat ovat konsulttina toimivan palvelumuotoilijan sekä konsultointia myyvän palvelumuotoilutoimiston

vaikutuspiirissä, mitkä ongelmakohdat korostuvat näissä näkökulmissa ja mitkä ovat mahdolliset "sokeat pisteet" joihin olisi hyvä jatkossa kiinnittää enemmän huomiota.

Alla ensimmäisen haastattelukierroksen löydökset purettuna tarkemmin Tina Weisserin KUER-mallin mukaisiin vaiheisiin. (KUER-malli on esitelty tämä tutkimuksen alaluvussa [2.2.2 KUER-malli.](#))

Vaihe 1: Tärkeimmät perustekijät

Haastatteluissa perusedellytysten alle tunnistettavat aiheet saivat kaiken kaikkiaan eniten kommentteja keskusteltaessa palvelumuotoilukonseptin toteutumiseen vaikuttavista aiheista.

Väliaikaisen projektiorganisaation osalta haastateltuja pohditutti erityisesti palvelumuotoilijan vastuut, roolin tyypillisesti lyhyt kesto sekä se, onko palvelumuotoilijan työn päättyessä olemassa organisaatiota ja osaamista jatkaa työtä.

"(Vaikka oma roolini loppui) meidän alkuperäisestä tiimistä oli sitten UI suunnittelija ollut mukana loppuun asti, sellainen viestinviejä." (H2)

Vastaavasti riskinä nähtiin myös se, jos toteutuksesta vastaavia henkilöitä ei ole mukana jo projektin alusta.

"Nyt oon projektissa, jossa ollaan tehty konsepti, viedään se toteutukseen ja julkaistaan ensi vuoden alussa, jolloin myös (asiakkaan organisaatioon) PO rekrytoidaan vasta. Auttamatta liian myöhään." (H4)

Ideaaliksi koettiin se, että organisaatiossa olisi pysyvyyttä ja tekemisen eri osa-alueet olisi katettu alusta loppuun asti.

“Mun kokemuksella projekteista, joissa olen ollut, konseptivaiheessa on (ollut hyvä kun on) ollut mukana sekä palvelumuotoilija, UX designer että se arkkitehti.” (H4)

Haastatteluissa ei noussut esiin kommentteja liittyen väliaikaisen organisaation toimintaedellytysten luomiseen liittyen, kuten työtilojen, työskentelytapojen ja -menetelmien, kulttuurin tai sääntöjen, turvallisen tilan tai työskentelytahdin osalta, vaikka Weisser myös näitä tuo esille tutkimuksessaan (Weisser, 2018, s. 172). Saattaa olla, että palvelumuotoilijat pitävät näitä asiakkaalta annettuina tulevana asioina (esim. työskentelytilat), tai sitten oman työnsä osalta verrattain pysyvinä (esim. kulttuuri, työskentelymenetelmät), jolloin niihin kiinnitetään vähemmän huomiota.

Toteutuksen huomiointi kaikissa projektin vaiheissa tuli esille kommentteissa vahvasti sen kautta, että palvelumuotoilijan tulisi ottaa toteutus huomioon omassa konseptointityössään. On ymmärrettävää, että haastatellut ottivat kantaa lähinnä projektivaiheeseen, jossa he olivat itse tyypillisesti mukana.

”Itse kuitenkin aina yritän ottaa kaikessa huomioon sen, että tulos on helppo devata myös, että se kuuluu myös priorisointiin. Voisin kuvitella, että muutkin miettii niin.” (H3)

Toteutuksen jatkuva huomiointi, ja siten myös projektin lopullinen onnistuminen, on haastateltavien kommenttien perusteella oletettavasti todennäköisempää projekteissa, jotka ovat tiiviitä, joilla on tarkempi, konkreettisempi tavoite ja aikataulu, ja jonka suunnittelussa on siten jo huomioitu myös toteutuksesta vastaavien henkilöiden resursointi. Esimerkiksi tällainen projekti voisi olla jo olemassa olevan palvelun lisäkehittäminen.

“Kyllähän se fakta on, että vaikka sulla on joku hyvä visio tai tai vaikka jo konsepti, joka vastaisi johonkin oikeaan ongelmaan, niin sen jälkeen kun sä lähdet sitten sitä toteuttamaan, niin onhan se nyt ihan valtavan

pitkä matka. Ja miten niinku miljoona trade offia ja päätöstä joudutaan vielä tekemään ennen kuin se joku tuote on oikeasti valmis.” (H2)

Tähän teemaan liittyi vahvasti myös kommentit siitä, miten paljon palvelumuotoilijalla on tarvetta ymmärtää toteutusta ja ”tekniikkaa”.

”Olisi varmaan hyvä, että olisi ymmärrys siitä, että mitä sitten yleensä tyypillisesti niinku mainstream keississä tapahtuu, tai mitä on ne eri vaihtoehdot mitä tämän jälkeen tapahtuu, että olisi selkeä kuva, että mitä ihmettä varten mä teen näitä dokumentteja.” (H4)

Osana toteutuksen ymmärrystä haastateltavilta tuli myös kommentteja siitä, että olisi hyvä laajentaa osaamista siitä, miten oman työnantajan (konsulttiyrityksen) toteutustiimit tekevät työtä, tai miten ketteriä menetelmiä käytetään ja koulutetaan omassa organisaatiossa.

“..varmaan sitten se pamukin tarvitsisi vähän ehkä semmoista agility ymmärrystä... että ei se yhtään haittaa jos pamu ymmärtää vaikka scrummaroinnin päälle tai vähän ymmärtää miten ne devajaat tekee.”
(H3)

Weisserin mukaan toteutuksen huomioimiseen liittyy myös näkökulmat siitä, miten organisaatiossa luodaan pysyviä yhteistyömalleja ja siten myös huomioidaan organisaatiossa mahdollisesti nousevaa vastarintaa (Weisser, 2018, s. 154). Nämä eivät erityisesti nousseet haastatteluissa esille, mutta voi olla, että ulkopuolisen, lyhyemmällä toimeksiannolla työskentelevän palvelumuotoilijan tehtävien osalta pitkäjänteinen työ organisaatiossa ja mallien kehittäminen ei ole fokuksessa.

Johdon tuki ja C-tason sponsorit perusedellytyksenä näyttäytyi konseptin tekemistä ohjaavana voimana ja sen puuttuminen tai strategian muuttuminen riskinä.

”Jos on niin, että on mandaatti tehdä ja ensinnäkin että se johdon, että se johdon visio saadaan kaivettua selville, että se on selvä ja joskushan se nimenomaan sitten vaatii sitä, että no, ensin pitää puhua sen johdon kanssa, että mitä te haluatte: mitä te näette että 5 vuoden päästä niinku ollaan ja miksi, ja minkälaisen roadmapin te näette.” (H2)

Vaikka johtajat eivät itse olisi vahvasti mukana, pitäisi ainakin heiltä olla valtuudet asiakkaan edustajalla, jotta konseptilla voisi olla toteutumisen mahdollisuudet.

”Alkuvaiheessa pitäisi olla sellainen hahmo, joka tuntee omistajuutta ja joka voi olla alusta asti mukana niin että oikeasti tuntee projektin, eikä se ole vain konsulttien siilossa tai kuplassa tekemiä juttuja.” (H4)

Implementointikypsyysteen liittyvät kommentit haastatteluissa koskivat lähinnä sitä, millainen ymmärrys, kokemus ja osaaminen toteutuksesta oli sekä palvelumuotoilijoilla (tyypillisesti ulkopuolisilla konsulteilla) että asiakasorganisaatiossa. Myös asiakasorganisaation muotoilun kypsyystasolla on merkitystä palvelun kehittämisprojekteissa.

”Ehkä se (palvelumuotoilijan osaamisportfolio tai se osaaminen pitääkin olla vähän laajempaa [...]) että ymmärtää tavallaan sitä digipalvelun elinkaarta ja kehittämistä ja tällaista.” (H1)

”Jos palvelumuotoilija lähdetään tuomaan (projektiin), niin sehän jo tavallaan vaatii huomattavasti korkeammankin designin ymmärtämiseen kuin se, että lähdetään tuomaan UX. Koska se on niin hämäistä se palvelumuotoilu.” (H3)

Henkilöstön osallistumiseen yli osastorajojen sekä henkilöstön kapasiteettiin liittyvät kommentit nivoutuvat paljolti yhteen. Palvelumuotoilijan kannalta on

merkittävää, että asiakasorganisaatiossa on huolehdittu siitä, että osallistujilla on mahdollisuus osallistua, ja että heidät on valittu projektiin riittävän monipuolisesti.

„..varmistetaan jo alussa se (asiakkaan edustajien allokaatio), että sitten kun tarvitaan, niin sitten saadaan ne ihmiset paikalle, ja he jo tietää mistä on kyse. Että sitten ei tarvitse kertoa kaikkea alusta ja sitten ollaan myös niinku murrettu se mahdollinen niinku vastarinta siihen, että joku konsultti pyytää taas jotain.” (H4)

Tulkitsen haastatteluista, että palvelumuotoilijat eivät koe, että heillä olisi (ulkopuolisina konsultteina) mahdollisuutta vaikuttaa asiaan, vaan nämä tulevat usein asiakasorganisaatiosta annettuina.

”On niitä onnistumiscaseja, missä yhtäkkiä tähdet onkin kohdallaan, että molemmat tiimit tekee samaa asiaa.” (H1)

Vaihe 2: Ymmärrä ja löydä

Sidosryhmien hallintaan liittyviä kommentteja tuli esiin haastatteluissa yllättävän vähän. Kukaan haastatelluista ei maininnut, että sidosryhmien tietoinen hallinta olisi toteutuksen kannalta välttämätön tehtävä. Haastateltavat tunnistivat toki, että yhteistyön tekemisen ja tukemisen merkitys on suuri projektin onnistumiselle.

”Sellaista tietynlaista sosiaalista vuorovaikutusta tää koko touhu niinku on. Luottamushan siinä on yks merkittävä ja sen synnyttämistä ja sen tukemista eri toimijoiden välillä.” (H2)

Weisserin mukaan sidosryhmien hallinnassa olisi hyvä paitsi tunnistaa ja osallistaa sidosryhmiä, myös tehdä tietoista odotusten hallintaa sekä viestintää heidän kanssaan. (Weisser ym., 2018, s. 38).

Viestinnän perustason osalta tavoite olisi luoda ymmärrystä palvelumuotoiluun organisaatiossa ja löytää yhteinen kieli sanaston avulla (Weisser ym., 2018, s. 38). Kieli on kuitenkin kahdensuuntainen asia, jossa pyritään lisäämään ymmärrystä eri osapuolten välille.

”Mä aina sitä ränttään, että kun designerit on niin super omassa kuplassaan ja sitten designerit puhuu kaikista design maturiteetista ja kaikesta, ja kun kukaan ei ymmärrä designii, ja itketään sitä, mutta sitten ei mekään ihan hirveästi oikeasti olla kiinnostuneita muiden tekemisestä.” (H3)

Haastatteluissa tuli esille sanaston luominen palvelumuotoilun ja toteutuksen välillä – joka on ehkä hieman eri asia kuin mitä Weisser tarkoittaa. Esimerkiksi sähköisen palvelun luonnissa toteutusvaihe sisältää paitsi koodausvaiheen, myös palvelun käyttöönoton organisaatiossa ja näissä sanastotarpeet voinevat olla eri.

”..design tiimi saa vähän ymmärrystä siitä, ... että onko tää maaperä hedelmällinen niille konsepteille ja millä tavalla me osataan lähestyä (teknisiä ihmisiä) ja millä tavalla pystytään puhumaan.” (H4)

Ihmiskeskeisen ajattelutavan osalta vain pari haastateltavaa kertoi siitä, miten merkityksellistä on saada asiakasorganisaatioon istutettua kulttuuria, joka on avoin muutoksille ja kokeiluille sekä ajattelee asiakaslähtöisesti.

”(Pyritään luomaan) usko ja rohkeus siihen, että ’no, OK me ei ihan tarkkaan vielä tietää mitä tää meinaa ja miten se tulee, mutta tää kuulostaa tässä voisi olla jotain’, että katsotaan että sitten sille annetaan myös chanceja, mahiksia.” (H3)

Roolien ja vastuiden selkeyden osalta haastattelut keskittyivät lähinnä palvelumuotoilijaan, tuoteomistajaan (tai projektipäällikköön tms.) sekä ’teknisiin

ihmisiin' eli toteutuksesta tietäviin henkilöihin, kuten arkkitehteihin ja UX-suunnittelijoihin. Monet kommentit liittyivät siihen, miten nämä henkilöt joustavat rooleissaan ja toimivat toistensa tukena.

"UXeillakin pitää mun mielestä olla tavallaan ymmärrystä siitä, että miten hyödyntää palvelumuotoilun työkaluja tai metodeja siinä, että he saa taas sitten sieltä asiakkaista siinä omassa työssään niin paljon irti, ettei se aina vaadi sitä, että sulla on ne siilot mistä sitten pitää tilailla (tekijöitä)." (H1)

Palvelumuotoilijan roolin osalta nähtiin vastuiksi tuoda näkyviin asiakasymmärrystä ja toimia tuoteomistajan tukena. Roolilla nähtiin arvoa toteutusvaiheessa ja sen ajateltiin voivan toimia hyvin joustavasti toteutuksen tukena.

"Mitä paremmin se (palvelumuotoilija) on siinä PO:n arjessa ja ongelmassa kiinni, ja sen apuna, niin sen parempi." (H3)

Tuoteomistajan (tai sitä vastaavan) roolin tärkeys tuli esille siinä, että hänen koettiin olevan se "lankoja käsissään pitävä" henkilö, jonka olisi hyvä olla mukana alusta asti, ja joka toimisi ikään kuin palvelumuotoilijan parina, ja jolla olisi valtuudet ajaa projektia toteutuksessa eteenpäin oikealla tavalla ja ajoituksella.

"On iso vastuu tuoteomistajalle (toimia asiakasarvon vartijana ja) päättää, että käytetään tutkimusta tänä vuonna, tai puolen vuoden sisällä tai parissa kuukaudessa." (H1)

Käyttäjädiagnostiikka eli ymmärrys siitä mitä käyttäjät, loppuasiakkaat tarvitsevat tuntui sijoittuvan haastatteluissa aivan projektin tekemisen alkuun, kun päätetään mihin suuntaan työ on lähdössä.

”Että OK, no onko meillä niinku dataa? Miten te olette päätyneet tämmöiseen visioon ja millä perusteella te näette että (tehdään) tää toteutus? Että OK, olisiko meidän syytä tehdä jonkun näköistä käyttäjälähtöistä muotoilua tähän esimerkiksi, että me saadaan validoitua näitä teidän visioita?” (H2)

Käyttäjien tarpeita ja palautteita tulisi palvelun kehityksessä tunnistaa, tarkistaa ja integroida jatkuvasti. (Weisser, 2018, s. 125). Mahdollisesti syy siihen, miksi tämä aihe ei noussut haastatteluissa projektin alkuvaihetta enempää esille on siinä, että kyse on palvelumuotoilijan ”arjesta”, perustaidoista ja -tehtävistä, ja sellaisenaan niitä mainittiin haastatteluissa.

Organisaation diagnostiikka näkyi haastatelluille henkilöille lähinnä valtasuhteiden ja päätöksenteon kautta.

”Voi olla, että se (asiakkaan vastuuhenkilö) on tosi pro tyyppi, mutta sillä ei ole valtaa tarpeeksi ja se joutuu taistelemaan siellä sisällä ja sittenhän (palvelumuotoilijan) tehtävä on yrittää auttaa häntä, jotta hän pystyisi loistamaan siellä.” (H2)

Liiketoimintadiagnostiikka eli asiakkaan liiketoiminnan strategian ja vision ymmärtäminen herätti haastatelluissa paljon ajatuksia, varsinkin kokemuksista, joissa palvelumuotoilun toimeksianto oli ollut laaja tai avoin, ja silloin myös suunnan hakeminen työn aikana nousee merkittävään rooliin. Haastateltavat eivät tuoneet esiin, että olisivat kokeneet kilpailijoiden tai liiketoimintalaskelmien suoraan olleen merkittäviä tekijöitä toteutuksen onnistumisen näkökulmasta.

”Avoin projekti olisi voinut päättyä myös siihen, että mietittiin näitä x määrää asioita, mutta lopputulos on, että ei kannata tehdä mitään, vaikka ne toisi asiakasarvoa, mutta eivät liiketoiminnallista arvoa tai sovi yrityskenttään tai teknologiaan.” (H4)

Vaihe 3: Mahdollista ja määritä

Työntekijöiden valtuuttaminen eli palvelumuotoilun menetelmien valmentaminen ja kouluttaminen ei noussut haastatteluissa esille toteutuksen onnistumiseen vaikuttavana tekijänä, vaikka yksi haastateltavista tunnisti, että on olemassa riski, että asiakkaalla ei ole osaamista viedä työtä eteenpäin palvelumuotoilijan lähdön jälkeen.

”Eihän siellä ihmisillä ei välttämättä ole minkäänlaisia edellytyksiä jatkaa sitä työtä.” (H3)

Osallistava ja iteratiivinen työskentely (yhteiskehittäminen) tuli esiin lähinnä, kun keskustelin yhden haastateltavan kanssa hänen onnistuneista palvelumuotoilukokemuksistaan ja niissä käytetyistä menetelmistä. Voi olla, että palvelumuotoilijoille on itsestään selvää, että yhteiskehittämisen menetelmiä käytetään ja että niissä on mukana asiakasorganisaatiosta henkilöitä. Toinen haastateltava totesi, että asiakkaan työntekijöiden mukaan ottaminen mahdollisesti luo parempaa jalkautumista ja jatkuvuutta asiakasorganisaatioon. En tiedä voidaanko tulkita, että palvelumuotoilijat keskittyvät niin paljon loppuasiakkaaseen, että asiakasorganisaation osallistaminen toteutuksen onnistumisen varmistamisen näkökulmasta jää vähemmälle huomiolle.

Työntekijöiden sitoutuminen ja hyväksyntä sisältää KUER-mallissa muutosenergian ja riskinottamisen, motivaation ja optimismin, alhaalta suuntautuvan innostuksen ja potentiaalin kehittämisen (Weisser ym., 2018, s. 38). Haastatteluissa ei tullut esille erityisesti ajatuksia liittyen tähän vaikuttavaan tekijään.

Tavoitteen kirkastamisella KUER-malli tarkoittaa sitä, että potentiaaliset ratkaisut linjataan strategiaan ja visioon lyhyelle ja pitkälle aikavälille. Samalla luodaan muutospolut kohti tavoitteita ja tehdään tavoitteet näkyväksi (Weisser ym., 2018, s. 38). Kaikki haastateltavat toivat esiin ajatuksia liittyen tähän vaikuttavaan tekijään. He toivat esille tavoitteiden merkityksen pitkällä ja lyhyellä tähtäimellä, ja näkivät toteutuksen onnistumiseen vaikuttavina tekijöinä tiekarttojen tai seuraavien

askelmerkkien suunnittelun. Haastatteluissa palvelumuotoilijoita kohtaan tulleesta kritiikistä kuitenkin tulkitsen, että nämä käytännöt eivät välttämättä ole jokapäiväisiä.

”Mä olen joskus miettinyt, että katsooko palvelumuotoilijat asioita vähän silleen ideologisten silmälasien läpi. Että OK, se käyttäjä on tosi, tosi tärkeä ja meidän pitää huolehtia käyttäjistä ja se on totta, mutta jos katsoo koko asiakasorganisaatiota, niin niillä on sitten ne omat bisnestavoitteensa, jotka raivaa tekemistä.” (H2)

Odotusten hallintaa käsiteltiin haastatteluissa välillisesti, etenkin negatiivisten kokemusten ja riskien kautta. Haastateltavat kertoivat näkemyksiään siitä, miten palvelumuotoilun lopuksi tulokset eivät olleet vastanneet johdon odotuksia.

”Voi olla, että lopussa huomataan että ollaan asiakkaan kanssa tehty jotain jotain mahtavaa, ja sitten kun mennään esittelemään sitä organisaation johdolle, niin sitten siellä tulee hirveä taistelu siellä johdon sisällä. Että, että ’eihän me nyt tämmöisiä’, ’eihän me nyt voida noita käyttäjiä tälleen kuunnella’ tai että ’täähän vaatisi vaikka minkälaisia resursseja ja rahaa menee sinne sun tänne’.” (H2)

Haastateltavien yleinen näkemys tuntui olevan, että rajoitukset tulisi ottaa huomioon konseptoinnissa, ja ehdottivat että siksi esimerkiksi toteutusvaiheen ”tekniset ihmiset” olisi hyvä ottaa mukaan jo varhaisessa vaiheessa projektiin ja aloittaa keskustelu ajoissa rajoitteiden tunnistamiseksi. Aina tämä ei kuitenkaan onnistu, ja siihen vaikuttaa myös annetun toimeksiannon avoimuus.

”Todellisessa maailmassa, jos me halutaan tähän todelliseen maailmaan suunnitella niitä palveluita, niin sitten pitää kyllä ottaa huomioon todellisen maailman reunaehdot. Mutta kyllä sitä päätyy tekemään sellaisia just utopistisia konsepteja, joilla ei ole sitten elinkelpoisuutta tai jotka on elinkelpoisia tosi pitkän ajan päästä, tai on

tosi kalliita toteuttaa koska pitää investoida niin paljon tai tehdä uutta teknologiaa.” (H4)

Pohdimme myös yhdessä sitä, mikä on vapaan ideoinnin ja rajoitteiden tasapaino. Välillä haastateltavien mukaan toimeksiantona halutaan ”villiä ideointia” ja välillä taas tarkkaan jo etukäteen tunnistettua lopputuotosta, jonka pitää osua annettuihin raameihin (esim. teknologia).

”Koen että se on vähän sellaista haihattelua (että teknologisia rajoitteita ei tarvitsisi huomioida).” (H4)

Sisäisillä lähettiläillä KUER-mallissa tarkoitetaan organisaation sisällä olevia muutosagentteja, jotka voivat vaikuttaa palvelun toteutumisen onnistumiseen motivoimalla muita työntekijöitä hyväksymään ja omaksumaan tulevia muutoksia sekä juurruttamaan niitä arkeen (Weisser ym., 2018, s. 38). Haastateltavat eivät tuoneet esille näkemyksiä siitä, että heidän työssään tämä vaikuttava tekijä olisi merkittävä projektin osallistumisen kannalta. Saattaa olla, että syy siihen on siinä, että muutoshallinta ja palvelun käyttöönotto eivät välttämättä ole vaiheita, joissa ulkopuolinen palvelumuotoilija olisi mukana.

Vaihe 4: Vahvista ja toimita

Prototyyppi ja valinnan hallinta tuli haastatteluissa esille lähinnä, kun keskusteltiin palvelumuotoilijan taidoista. Prototyypit tai visualisoidut tuotokset eivät nousseet esiin, kun keskusteltiin siitä, millä asioilla on merkitystä palveluiden toteutuksen kannalta. Osittain voi olla, että palvelumuotoilijat joko pitävät päätöksenteon tueksi tuotettuja, visualisoituja lopputuotoksia itsestään selvyyksinä, tai prototyyppi voidaan nähdä esimerkiksi jo UX-suunnittelijan vastuulle kuuluvana asiana.

”Onko se prototyyppi mitä sä väännät – tai väännetään UXin kanssa – onko se sellainen, että se annetaan koodareille käteen?” (H4)

Kolmiulotteinen valintamekanismi on Weisserin valitsema nimi kokonaisuudelle, jossa päätöksenteko tehdään konseptin liiketoiminta-arvon, käyttäjäarvon ja organisaatiolle tuottavan arvon perusteella. Tämän mallin tarkoitus on auttaa varmistamaan, että tehty ratkaisu on tasapainossa ja täyttää sekä liiketoiminnan tarpeet että käyttäjien odotukset, mutta on myös organisaation näkökulmasta toteutettavissa. (Weisser ym., 2018, s. 36). Haastatteluissa nähtiin, että palvelumuotoilijat voivat tukea päätöksentekoa.

”Pamuilla on kuitenkin sitä priorisointitaitoa ja ne osaa tehdä jonkun impact matriisin.” (H3)

Haastatteluissa ei tullut suoria kommentteja siitä, mihin päätökset pitäisi perustaa tai millaisella tavalla ne tulisi asiakasorganisaatioissa tehdä. Sen sijaan haastatellut toivat esille, että päätöksenteossa usein ongelmana on aika, eli toteutus saattaa tulla vasta paljon konseptoinnin jälkeen ja tilanteeseen liittyy riskejä. Tauon etenemisessä saattaa aiheuttaa haastateltavien mukaan esimerkiksi hidas päätöksenteko tai esimerkiksi toteutusvaiheen erillinen kilpailutus. Tauko saattaa paitsi katkaista tiedonkulun siitä, mitä konseptivaiheessa oli opittu, mutta myös aika saattaa mennä konseptin ohi ja tarpeet muuttuvat. Molemmat näistä riskeistä vaarantavat konseptin toteutuksen lopullisen onnistumisen. Yksi haastateltavista toi esille, että toteutuksen resursointi heti alusta projektiin vähentää konseptin ja toteutuksen väliin jäävää aikaa ja siten parantaa onnistumista. Useampi haastateltava toi esille, että konsultointiyrityksen olisi hyvä myydä konseptoinnin yhteydessä myös toteutus asiakkaalle. Tällä tavoin voitaisiin ehkä myös samalla tavoin vahvistaa toteutuksen onnistumismahdollisuuksia.

”Isommassa organisaatiossa sitä voi helposti olla, että se väli just siihen toteutukseen on se vuosi ja sitten mä jo kyseenalaistan siinä vaiheessa sen, että onko se itse asiassa enää validia tietoa, että vuodessa tapahtuu niin paljon jo asioita ihmisten käytöksessä ja palveluissa ja tämmöisessä että jotenkin sitten miettii, että onko se järkevää siinä vaiheessa lähteä edes toteuttamaan mitään.” (H1)

Haastatteluissa nousi myös päätöksentekoon liittyen esille varsinkin ketterissä menetelmissä paljon käytetyn MVP:n (*Minimum Viable Product*) toteutus. Tällä tarkoitetaan usein sitä, että ensimmäisenä konseptista toteutetaan pienin mahdollinen kokonaisuus, joka kuitenkin täyttää käyttäjän tärkeimmät tarpeet. Yksi haastateltava toi esille, että MVP-lähestyminen päätöksenteossa voi johtaa siihen, että MVP:n jälkeen toteutus loppuu, kun tärkein tavoite on saavutettu.

Pohdinnan hallinta on Weisserin KUER-mallissa paljon muiden kohtien kanssa ristikkäisyyttä sisältävä vaikuttava tekijä. Weisserin mukaan kyseessä on prosessi, jossa yksi tai useampi henkilö vastaa projektin kaikissa vaiheissa säännöllisestä ja kriittisestä pohdinnasta. Tämä sisältää tavoitteiden, strategian, prosessien, tilan ja resurssien iteratiivisen arvioinnin ja tarkistuksen. Tavoitteena on varmistaa, että projekti pysyy linjassa alkuperäisten tavoitteiden kanssa ja että mahdolliset poikkeamat tai ongelmat tunnistetaan ja käsitellään ajoissa (Weisser, 2018, s. 189).

Haastatteluissa ei tällaista käytäntöä noussut esiin, enkä itse ole siihen näin kuvattuna törmännyt. Haastatteluissa kuitenkin nousi esiin monia teemoja, jotka liittyvät samaan aiheeseen tai ongelmiin, joita pyritään ratkaisemaan. Yksi noussut teema oli mittaaminen: miten voisimme saada tietoa siitä, olivatko tehdyt ratkaisut tai konseptit onnistuneita ja miten ne toteutettiin ja toteutuivat.

”Onnistuttaisiin mittaamaan ja sellaista niin tuloksia sillä, että olisi myös se data siitä, että OK tää homma toimii ja sitten tosta ruvetaan skaalaan sitä, että viedään sitten hommaa eteenpäin.” (H3)

Toinen noussut teema oli toteutettavuuden arviointi ja validointi: mistä tiedämme, että suunniteltu konsepti on (liiketoiminta-arvon, asiakasarvon ja organisaatiolle tuottavan arvon) tasapainossa.

”Teknisten ihmisten kanssa keskustelun jälkeen sitten me pystyttiin arvioimaan myös sen teknisen toteutuksen ja teknologioiden tavallaan hintalappu.” (H4)

Kolmas teema liittyen vielä toteutettavuuteen oli, että miten tietoa saadaan siirrettyä eteenpäin konseptivaiheesta niille henkilöille, jotka osallistuvat palvelun toteutukseen. Tämän osalta eri haastatellut näkivät erilaisia vaihtoehtoja: yksi koki, että projektit pitäisi suunnitella niin, ettei handovereja tarvitsisi tehdä, vaan tiedon pitäisi siirtyä ilman niitä. Toinen ehdotti, että handoveriin pitäisi panostaa enemmän ja tehdä se omana vaiheenaan. Tiedon siirtäminen ja pohdinta yhdessä toteutuksesta vastaavien henkilöiden kanssa on toteutettavuuden onnistumisen kannalta tärkeää.

Mun mielestä ehkä tärkein siihen onnistumiseen on se just, että vältetään sellaisia handover tyyppisiä tilanteita.” (H1)

Muutoksenhallinta näkyi haastateltaville vain siltä osin kuin se koski keskusteluja siitä, mitä konseptointivaiheen jälkeen tulisi tapahtua. Tulkitsen keskusteluista, että palvelumuotoilijoiden rooli ulkopuolisena konsulttina usein päättyy, ennen kuin asiakasorganisaatiossa aloitetaan muutoshallinnan suunnittelu.

”Kyllähän sen palvelumuotoilijan pitäisi lopulta olla aika sillain projektimanageri myös, että sä teet sen selvityksen, ja sitten sä myös katsot sen loppuun asti sen homman, että se toteutuu. Musta tuntuu, että kovin moni pamu ei ehkä tee sellaista. Tai jopa ehkä ei halua tehdä sellaista, että se tietenkin vaatii sitten vähän erilaista osaamispakkaa.”

(H3)

Palkitsemiskäytännöillä Weisser tarkoittaa työntekijöille suunnattuja räätälöityjä palkitsemis- ja tunnustusmenetelmiä, joiden tavoitteena on ymmärtää, huomioida ja aktivoida työntekijöiden motivaatiota, jotta heidät saadaan sitoutumaan paremmin muutoksen läpiviemiseen ja uusien konseptien toteuttamiseen (Weisser ym., 2018, s. 39). Oletettavasti, koska kyse on ymmärtääkseni tyypillisesti palvelua kehittävän organisaation käytännöistä, ei tämä aihe noussut esiin haastatteluissa.

4.1.3 Ensimmäisen kierroksen arviointi

Ensimmäisen kierroksen haastattelujen myötä aloin myös laajemmin tunnistamaan sitä, että tarvitsen työhöni ”asiakasnäkökulman” eli olisi erittäin tärkeää saada seuraaville kierroksille mukaan myös henkilöitä, jotka ovat olleet vastaanottamassa palvelumuotoilun tuottamia konsepteja konsulteilta. Samoin olisi hyvä kuulla henkilöitä, jotka asiakkaan roolissa tilaavat konsulttipalvelumuotoilijoilta palvelumuotoilutöitä.

Pohdin myös paljon sitä, kenelle tämän tutkimuksen tulisi tuottaa arvoa: palvelumuotoiluprojektin myyjälle, tilaajalle vai palvelumuotoilijalle itselleen? Itsestään selvää oli, että ihannetilanteessa voisin luoda muutosta siihen, miten konseptien toteutuksista vastaavat henkilöt kokevat palvelumuotoilun lopputuotokset.

4.2 Toinen haastattelukierros

Toisella haastattelukierroksella tarkoitus oli selvittää tarkemmin, miltä palvelumuotoiluprojektien toteutuminen näyttää palvelumuotoilua tilaavan tahon silmistä, ja millaisia kokemuksia heillä on siitä, miten toteutusta voitaisiin valmistella paremmin.

Haastattelukysymyksissä kartoitettiin ensin vastaajan taustaa, ja sen jälkeen sitä, kuinka haastateltavan kokemat palvelumuotoilutyöt ovat päättyneet. Haastateltavaa pyydettiin kertomaan tarina kokemastaan muotoiluprojektista ja tunnistaman kriittisiä tekijöitä onnistumiselle. Lopuksi haastateltavia pyydettiin kertomaan kokemuksistaan ja toiveistaan liittyen erityisesti konsulttina toimivien palvelumuotoilijoiden työtä koskien ja kuvaamaan millainen heidän mielestään olisi ideaali muotoiluprojekti. Haastattelukysymykset ovat tarkemmin luettavissa tämän tutkimuksen lopussa olevasta liitteestä. (Kts. [Liite 2: Toisen haastattelukierroksen kysymykset](#).)

Kierroksella haastattelin kolmea ammattilaista, jotka joko työskentelevät tällä hetkellä tai ovat työskennelleet erityisesti aiemmin organisaatioissa rooleissa, joissa

heillä on ollut vahva osallisuus palvelumuotoilu-toimeksiannoissa. Haastateltavien nimikkeet, ja toimialat, joiden näkökulmasta he vastasivat haastatteluun, olivat:

- H5: "Head of Product & Demand Management", finanssialan ohjelmistoyritys
- H6: "UX Lead", vakuutusalan palveluyritys
- H7: "Customer Experience Manager", julkiset organisaatiot

Haastateltavat valikoituivat oman verkostoni kautta henkilöinä, joilla on laaja näkemys aiheeseen usean vuoden ajalta. Kaikki haastateltavat olivat työskennelleet erityisesti sähköisten palveluiden kehityksessä, ja yhdellä heistä oli erityisesti kokemusta varsinkin tuotelähtöisestä kehittämisestä.

Kaikki haastattelut tehtiin Teams-kokouksina etäyhteydellä ja niiden kunkin kesto oli noin 45 minuuttia. Kaikki haastattelut tallennettiin ja litteroitiin.

4.2.1 Analysoinnin toteuttaminen

Toisella haastattelukierroksella analysoinnin tein muuten samoin kuten kierroksella yksi (kts. [3.3 Aineiston analysointimenetelmät](#)), mutta aiheiden teemoittelun tein kevyemmin, sillä pystyin kokemuksellani sujuvasti jo suoraan tunnistamaan haastattelukommentit KUER-mallin 24 vaikuttavan tekijän mukaisesti sopiviksi ryhmiksi. (KUER-malli on esitelty tämä tutkimuksen alaluvussa [2.2.2 KUER-malli](#).) Analysoinnin jälkeen tein vertailua ensimmäisen ja toisen kierrosten tulosten välillä.

4.2.2 Tulokset

Alla olevissa alakappaleissa kerron tarkemmin, millaisia kommentteja kukin KUER-mallin mukaisista vaikuttavista tekijöistä sai.

Vaihe 1: Tärkeimmät perustekijät

Kuten ensimmäisellä haastattelukierroksella, myös toisella kierroksella tämä kokonaisuus tuli vahvimmin esiin haastatteluissa.

Implementointikypsyysteen liittyen haastateltavilla oli hyvin erilaisia kokemuksia. Yhden haastateltavan organisaatiossa kypsyys oli korkeampi ja muotoilu oli laajemmin käytössä, toisella organisaation kypsyys oli hänen aikanaan

organisaatiossa noussut huomattavasti ja kolmannen näkemyksen mukaan kypsyys vaihteli erittäin paljon eri organisaation osissa ja tekemisissä. Myös kokemus siitä, saatiinko konsepteja tehtyä toteutukseen asti, vaikutti vaihtelevan suoraan verrannollisesti haastateltavien kokemukseen muotoilun kypsyudesta. Kaikissa organisaatioissa tehtiin asioita sen eteen, että muotoilusta tulisi paremmin osa palveluiden kehittämistä.

”(Palvelun kehittämisen malli) on usein jatkuvassa muutoksessa, että se ei ikään kuin, se ei edes ehdi juurtua sellain siellä organisaatioon.” (H6)

Organisaatioilla oli myös hyvin erilaisia lähtökohtia palveluiden kehittämiseen – yhdessä tehtiin tarkemmin rajattua tuotteen kehittämistä, toisessa välillä hyvinkin laajoilla tehtävänannoilla yleistä tutkimusta, jonka pohjalta vasta ajateltiin löytyvän kehitettävät aihiot.

”Kyllä se (palvelumuotoilu) on mun mielestä meillä jotenkin lyönyt itsensä läpi toimintatapana ja oikeasti semmoisena skillinä, mille on tän tyyppisessä liiketoiminnassa tosi paljon tarvetta.” (H5)

Johdon tuki ja C-tason sponsorit saivat vain yksittäisiä kommentteja, päällimmäisenä huolena ollen se, miten johdon saisi mukaan kehittämiseen, sitoutumaan ja luottamaan konseptoinnin tuloksiin.

”Miten voidaan johtoakin sitouttaa yksittäisiin palvelumuotoilun projekteihin?” (H6)

Toteutuksen hallinta kaikissa vaiheissa tunnistettiin haastateltavien keskuudessa kokonaisuudeksi, jossa jos ei hallinta, niin vähintään toteutuksen huomiointi alusta asti on tärkeää. Kuulosti siltä, että organisaatioissa, joista haasteltavat kertoivat kokemuksiansa, on enemmän poikkeus kuin sääntö, että toteutus ja konseptointivaiheet olisivat kiinteä jatkumo. Tyypillisesti

palvelumuotoilun tuloksilla on päätöspiste, jonka jälkeen toteutus alkaa ja se, kuinka toteutusta on otettu huomioon konseptivaiheen aikana, vaihteli kokemuksissa erittäin suuresti.

”Jos ajatellaan, että se palvelumuotoilun tuplatimantti tapahtuu irrallaan siitä operatiivisesta tekemisestä, siis siitä varsinaisesta toteutusporukasta tai niistä ihmisistä, jotka tietää ne ihan oikeasti tän hetken reunaehdot ja vallitsevan tilanteen vaikka teknisen kehittämisen osalta, niin se voi jäädä tosi irralliseksi, ja sitten se voi jäädä niin ylätasolle, että ei vaan siitä synny sitten sitä roadmappia tulevaisuuteen.” (H7)

Tilapäisen organisaation aihepiiri sai paljon kommentteja haastatteluissa, ja kaikki haastateltavat tunnistivat, että palvelun kehityksessä on tarve yhdistää muotoilijan rinnalle toteutus- ja liiketoimintaosaamista. Yhdessä organisaatioista oli pääasiassa ns. in-house-palvelumuotoilijoita, muissa tyypillisesti lisäksi konsultteja. Eräässä organisaatiossa muotoilun käyttö oli aloitettu konsulttien ”opastuksella” ja kun itsevarmuutta oli kertynyt, oli siirrytty in-house-palvelumuotoilijoihin, jotta kerätty ymmärrys säilyisi paremmin talon sisällä. Keskustelujen pohjalta kuitenkin kuulosti siltä, että usein in-house-palvelumuotoilijatkin tekevät laajasti toimeksiantoja organisaatioiden sisällä, ja toimivat siten ”sisäisinä konsultteina”, joiden oma kotiyksikkö on todennäköisesti muualla kuin missä palvelun kehitystä tehdään. Kaksi haastateltavista toi esille, että palvelumuotoilun ”omistajuuden” määrittely onkin välillä haastavaa organisaation sisällä.

”Mä näen itse niin, että oli se sitten in-house tai konsultteja niin se on kuitenkin konsultteja, että ne on sisäisiä konsultteja tai ulkoisia konsultteja. Ja mä oon oman roolini nähnyt hyvin monesti just että mä oon ollut sisäinen konsultti, mutta se omistajuus siitä on kuitenkin aina siellä palvelun omistajalla.” (H7)

Henkilöstön osallistuminen yli osastorajojen sekä henkilöstön kapasiteetti tulivat esille erityisesti yhden haastateltavan esiin nostamien ikävien kokemusten kautta.

”Liiketoimintaakin sitten jossain vaiheessa vähän häipyi sit jollain liikaa taka-alalle ja ikään kuin jätti sitten sen siellä projektiryhmälle.” (H6)

”Tää menee niinku niin arkipäiväisiin asioihin kuin, että kuinka paljon sulla on aikaa ja niinku kapasiteettia paneutua sen asian omistajana tai just tilaajana.” (H6)

Vaihe 2: Ymmärrä ja löydä

Sidosryhmien hallintaan suoraan liittyviä kommentteja tuli hyvin vähän. Enemmän kommentit liittyivät osallistamiseen. Yksi haastateltava tunnisti, että sidosryhmien hallinnassa oli sisäisellä organisaatiolla erityinen rooli, jos käytettiin konsultti-palvelumuotoilijoita, sillä organisaatiossa oli tapana suhtautua konsulteilta tuleviin viesteihin passiivisemmin kuin organisaation omilta työntekijöiltä.

Viestintään tai **ihmiskeskeiseen ajattelutapaan** ja sen kehittämiseen en tunnistanut haastatteluista erityisesti kommentteja. Kukaan haastatelluista ei tuonut esille ongelmaa yhteisen sanaston puuttumisesta tai esimerkiksi innovatiivisen ajattelun kehittämisen tarpeesta. Haastateltavat eivät erityisesti myöskään tuoneet esille tarpeita liittyen **roolien ja vastuiden selkeyttämiseen**, sillä kommentit liittyivät lähinnä vain siihen, keitä projektissa pitäisi ylipäänsä olla mukana. Haastateltavat eivät myöskään maininneet tarpeita liittyen **organisaation diagnostiikkaan**. Voi olla, että koska he olivat jo organisaation sisällä, ei heille näkynyt se, että konsultti-palvelumuotoilijalla voisi olla tarve ymmärtää organisaation lähtökohtia paremmin.

Käyttäjadiagnostiikkaan eli siihen, miten ymmärretään käyttäjien todellisia tarpeita, sen sijaan tuli monta kommenttia. Haastateltaville asiakasymmärryksen kerääminen on osa konseptointia. Välillä asiakaspalautteet ovat lähtöpiste koko konseptille, välillä taas aloitetaan enemmän avoimelta pöydältä.

”...Palautteita lähdettiin sitten katsomaan läpi tai tää muotoilija lähti katsomaan läpi. Meillä tulee aika paljon asiakaspalautetta ja kehitysideoita ja ehdotuksia ylipäättään. Samaan asiaan liittyviä palautteita oli aika paljon. Niiden perusteellahan sitten aika nopeasti (muotoilija) teki ihan siis konseptikuvia...” (H5)

”Ikään kuin vaan oli vähän semmoinen olo että no jotain halutaan niinku se (asiakastarve) selvittää ja jotain uutta pitäisi nyt ehkä kehitellä.” (H6)

Liiketoimintadiagnostiikka eli ymmärrys siitä, mitkä ovat liiketoiminnan ajurit ja strategia, tuli esille hyvin tärkeänä osa-alueena ja haastateltavat kommentoivat sitä paljon. Yhteys strategiaan ja liiketoiminnan kanssa käytävä keskustelu tuntuivat olevan haastatelluille yksi avaimista onnistumiseen konseptoinnissa. Haastateltavat tunnistivat hyvin, että palvelumuotoilija tarvitsee työssä tuekseen liiketoiminnan ymmärrystä, koska tyypillisesti hän ei ole sen asiantuntija.

”Meillä on aika paljon siinä lain ja säädösten kontekstissa toimimista ja silleen ehkä vähän tietyllä tavalla luovuutta rajoittavia asioita.” (H5)

Haastateltavat toivat myös esille, että liiketoimintaa on tärkeä haastaa ja liiketoiminnan tarpeet sekä niiden takana olevat rajoitukset tulisi selvittää hyvin.

”Samaan tapaan kuin sä ikään kuin vähän asiakkailta keräät ymmärrystä, niin samaan tapaan ikään kuin sun pitäisi olla siinä organisaatiossa vähän sellaisella tutkivalla otteella liikkeellä.” (H6)

Vaihe 3: Mahdollista ja määritä

Osallistava ja iteratiivinen työskentely (yhteiskehittäminen) tuli esille muutamissa haastateltavien kommentaareissa. Osallistaminen tuli esille muotoilun tuotosten validointina, kannan ottamisena ja sen myötä tehtävänä konseptin iteroitina. Kukaan haastateltavista ei ottanut sen tarkemmin kantaa osallistamisen

tapoihin. Osallistettaviksi ryhmiksi nimettiin oman organisaation asiantuntijat, asiakkaat ja kumppanit.

”Niitä (wirejä) lähdettiin sitten validoimaan sekä sisäisesti meidän ... asiantuntijoiden kanssa, että sitten ... asiakkaiden kanssa.” (H5)

Työntekijöiden sitoutuminen ja hyväksyntä on hyvin lähellä osallistamisen teemaa. Tähän liittyen kaikki haastateltavat tunnistivat tarpeen saada toteutuksessa olevia henkilöitä sitoutettua palvelun kehittämiseen jo ennen konseptoinnin päättymistä ja jakaa ymmärrystä heidän kanssaan.

”Se suurin palaute mitä tässä on historiassa tullut, on se, että välttämättä kehitys ei saa ehkä tarpeeksi tietoa niistä taustoista, että mitä varten tätä kehitetään, että mitä tällä tavoitellaan. Sieltä ei nyt tule sitten pelkästään se konsepti, vaan sieltä tulee se koko businessstarve ja koko asiakastarve ja muut perustelut sille hommalle.” (H5)

Tavoitteen kirkastaminen keräsi myös monta kommenttia haastatteluissa. Haastateltavat toivat esille sen, että pienempi työkokonaisuus (*scope*) parantaa toteuttamisen mahdollisuuksia.

”Me yritetään lähtökohtaisesti pitää se konseptin scouppi niin pienenä, että se päästään toteuttamaan ikään kuin sellaisenaan. Sillä me varmistetaan myös se, että me saadaan siitä se arvo mitä me ollaan haluttu.” (H5)

Vastaavasti liian korkean tason visiointia tuottavat konseptit nähtiin vaikeina saada toteutetuiksi.

”Mentiin just nimenomaan metsään siinä, että siellä konseptioitiin niin visiotasoisia asioita osittain, että tota ne ei varmaan tänä päivänäkään ole vielä päässyt toteutuspöydälle.” (H7)

He toivat myös esille tapauksia, joissa toteutettiin konseptivaihtoehtoja, joita voitiin validoida. Haastateltavat toivat esille tarpeen tarkistaa matkan varrella, onko konseptin suunta oikea. Yksi haastateltavista toi erikseen vielä esille, että erityisesti julkishallinnon projekteissa olisi kunnianhimoisten konseptien sijaan tärkeää muistaa tehdä sellaiset lopputuotokset, joita voidaan lähteä viemään heti toteutukseen ja luoda stepit eteenpäin.

Odotustenhallintaan liittyviä kommentteja kertyi jonkun verran – monet niistä tosin sitä kautta, että ne kertoivat mahdollisesti pettäneen odotustenhallinnan kokemuksista. Organisaatioissa oli selvästi koettu tilanteita, joissa rajoitteiden ymmärtäminen epäonnistui puolin tai toisin. Yksi haastateltu kuvasi tilaajan odotusten hallinnan vaikeutta näin:

”Sattui ehkä sellaisia tilanteita, että osallistettiin tosi paljon siellä toimialoja ja ihmisiä. Mutta kun hekään ei ollut välttämättä siis ollenkaan tehneet ketterää kehittämistä ja ... siinä vaiheessa kun konseptoinnissa syntyy prototyyppejä, joita testataan ja sieltä syntyy hyviä ideoita. Niin tota miten tuoda se ymmärrys sitten heille, että 'hei, että tää ei olekaan ehkä nyt sitten se mikä sitten toteutuu koskaan'.”
(H7)

Tosiaan kuitenkin välillä myös konseptointi ei ollut ymmärtänyt liiketoiminnan odotuksia konseptille.

”...odotustenkin hallintaa – että mitä mitä tässä nyt oikeasti voidaan voidaan tota tällä aikataululla nää resursseilla tehdä, ja mitä sitten kenties jää myöhempään, ja onko se OK vai eikö se ole OK.” (H6)

Kukaan haastatelluista ei tuonut esille **työntekijöiden valtuuttamiseen** liittyviä tarpeita esim. kouluttaa organisaatiota palvelumuotoilun menetelmiin, siirtää osaamista, tukea tai valmentaa työntekijöitä. Haastateltavat eivät myöskään maininneet **sisäisten lähettiläiden** tunnistamiseen ja käyttöön liittyviä asioita keskusteluissamme.

Vahvista ja toimita

Prototypointi ja valinnan hallinta tuli esille muutamassa kommentissa, mutta senkin vaikutus näytti olevan toteutumisen puolesta ja sitä vastaan. Siinä missä toiselle prototyyppi nostaa liikoja odotuksia, toiselle se toimii hyväksynnän porttina toteutusvaiheeseen.

”He (liiketoiminta) oletti, että kun se on se ollut se prototyyppi joka oli tosi kivan näköinen ja sitten kun sitä testattiin ja käyttäjille niin sen sen semmoinen me sitten saadaan joku päivä.” (H7)

Kolmiulotteinen valintamekanismi on tapa tehdä päätöksiä konseptin liiketoiminta-arvon, käyttäjäarvon ja organisaatiolle tuottavan arvon perusteella. (Weisser ym., 2018, s. 36). Päätöksenteko näyttäytyi haastateltaville hyvin eri tavoin. Osalle päätöksenteko siitä, lähteekö konsepti toteutukseen, oli epäselvää tai näkymätöntä, osassa projekteja se taas oli ollut hyvin selkeää ja esillä. Päätöksiä tehtiin eri tasoilla – tuoteomistajan, liiketoiminnan ja palvelun omistajan, ohjausryhmien tai hankejohtojen. Myös konseptien yli katsovaa kokonaispäättöksentekoa kaipasi yksi haastatelluista.

”(Muista konsepteista) ei niistä välttämättä sillä tavalla oikein tiennytään, että meneekö ne sitten (toteutukseen). Ehkä kuuli jossain vaiheessa myöhemmin, että ’OK, tätä on nyt mietitty vähän eteenpäin’ että tai ’tätä ei ole mietitty viettävän eteenpäin’.” (H6)

Päätöksentekoon liittyi monia sivujuonteita. Päätöksenteko voi olla sitä, että tehdään priorisointia, pilkkomista tai määritellään MVP (*minimum viable product*) eli

pienin mahdollinen, mutta riittävä, tuotekokonaisuus. MVP saattoi myös olla kokonaisuus, joka jäi pysyvästi lopulliseksi palveluksi.

”..oli se ajatus että tehdään MVP toteutus ekaksi ja sitten seuraavat vaiheet, mutta kun se on se todellisuus on kuitenkin sitten se, että ne rahat on aina rajalliset. Ja sitten niitä kehitettäviä aihioita ja asioita on ihan hirvittävä määrä. ... Useassa palvelussa oli sitten se MVP ratkaisu siis vuosikausia siellä, kun ei päästy tekemään sitä seuraavaa vaihetta.”

(H7)

Yksi haastateltavista toi myös esille, että olisi hyvä, että niistä konsepteista, jotka eivät etene toteutukseen saataisiin palautetta, jotta voitaisiin oppia. Ongelmiksi nimettiin myös tekemisen siiloutuminen ja niiden omat budjetit, sekä se, että jos palvelumuotoilija ei ole enää paikalla ”puolustamassa” konseptia, voi toteutus itse päättää ottaa konseptista vain osan toteutukseen.

”Tai sitten sieltä otetaan vaan joku osa (konseptista) keskustelematta oikeastaan sitten enää palvelumuotoilijoiden kanssa ja sitten siitä syntyy vähän sellanen torso.” (H7)

Pohdinnan hallintaa ei kukaan haastatelluista tuonut esille, että olisi tehty systemaattisesti, mutta yleisesti kriittistä, linjaavaa keskustelua kaivattiin. Haastateltavat selvästi toivat esille tarpeen saada tietoa toteutukseen vaikuttavista rajoituksista ja riippuvuuksista.

”(Jos ei yksityiskohtia ole huomioitu) konsepti saattaa paisua yhtäkkiä mittasuhteiltaan tosi isoksi tai sitten päätty takaisin piirustuspyydälle.”

(H5)

*”Semmoinen kriittinen tavallaan arviointi niinku koko ajan –
niin mun mielestä sitä pitäisi olla paljon.” (H6)*

“Iso osa meidän konsepteista tällä hetkellä vähän pendaa joko liiketoiminnallista tai teknisistä syistä.” (H5)

Muutoksenhallinta eli konseptien vaikutus organisaation tarvitsemaan liikkeeseen, ponnisteluihin, vaatimuksiin, työntekijöihin, rakenteisiin ja resursseihin ei tullut esille haastatteluissa. Kaikki haastateltavat keskittyivät havainnoissaan konseptin ja (tekni- sen) toteutuksen vaiheisiin, mutta eivät ottaneet kantaa sinänsä palveluiden käyttöönottoon, lanseeraamiseen tai tuotannon pyörittämisen rakentamiseen.

Myöskään **palkitsemiskäytännöt** eivät nousseet haastatteluissa esille.

4.3 Autoetnografiset havainnot palvelumuotoiluprojektista

Autoetnografisia muistiinpanoja kertyi palvelumuotoiluprojektin osalta noin kolmen kuukauden ajalta. Kirjoitin Effie-työkaluun muistiinpanojani, havaintojani ja oivalluksiani lähinnä hetkistä, jotka linkittyivät tämän tutkimuksen aiheeseen ja hetkistä, jolloin huomasin turhautuvani tai jopa provosoituvani jollain tavalla siitä, miten projektissa käsiteltiin (tai yleensä jätettiin käsittelemättä) konseptin pohjalta työn alle tulevaa toteutusvaihetta.

Projekti, josta kirjoitin muistiinpanoja, oli hyvin normaali palvelumuotoiluprojekti, jossa kehitettiin asiakkaalle laajennusta heidän nykyiseen palveluvalikoimaansa. Projektissa tunnistin jo alusta, että toteutukseen linkittyminen tuntui samalla sekä vaikealta että helpolta: käytössä oli toteutuksen kanssa yhteisiä työkaluja, mutta lopullisen toteutuksen teknologiaa meillä ei ollut käytettävissä, vaikka siitä oli jo aiempia demoja. Toteutuksen ja sitä edustavien tuoteomistajien tai arkkitehtien mukaan saaminen oli haasteellista, vaikka sitä asiakkaalta pyysimme – ja tiimimme ei sisältänyt ketään toteutuksesta. Myös liiketoiminnan ymmärryksen rakentaminen palvelun osalta oli monimutkaista ja ehkä asiakas ei itsekään tuntenut loppuasiakkaitaan riittävän hyvin, mikä teki tiedon saamisesta vaikeaa. Tutkimusnäkökulma kuitenkin tarjosi tarkan linssin, jonka läpi seurasin projektin etenemistä – ja näin, miten vaikeaa toteutukseen vaikuttaminen ulkopuolisen palvelumuotoilijan roolista välillä on.

Kirjasin myöhemmin vielä toisen kokonaisuuden muistiinpanoja keskusteluistani kollegoideni ja esihenkilöideni kanssa liittyen siihen, miten palvelumuotoilun kehittämistä voitaisiin lähteä edistämään. Nämä keskustelut vahvistivat näkemystäni siitä, että havainnot, joita olin tehnyt haastatteluissa sekä aiemmasta tutkimuksesta, olivat oleellisia, sillä ne olivat tunnistettavissa myös heidän kokemuksellaan. Keskusteluja kävin yhteensä neljä, yhteensä seitsemän eri henkilön kanssa. Keskusteluissa pohdimme asiaa esimerkiksi palvelumuotoilijoiden taitojen, muotoiluprojektien sisältöjen, roolituksen ja myynnin näkökulmista.

En ole muistiinpanoja teemoitellut tai muilla tavoin systemaattisesti analysoinut, vaan ne toimivat oman ajatteluni ja pohdintani tukena ja kuvaavat sitä, miten ajatteluni kehittyi projektin aikana, ja miten keskustelut kollegoiden kanssa peilasivat tutkimukseni aikaisia havaintoja.

Autoetnografisia huomioita olen nostanut näkyviin seuraavaan lukuun, [5 Pohdinta](#). Huomiot on kirjattu tekstin joukkoon omina, vihreällä korostettuina kappaleinaan.

5 Pohdinta

Tässä tutkimuksessa olen selvittänyt sitä, miksi palvelumuotoilukonseptit eivät onnistu toteutuksessa ja miten tilannetta voitaisiin parantaa. Iso osa kysymystä on palvelumuotoilulle asetetun tavoitteen määrittelyssä – oli kyse sitten palvelumuotoilutoimeksiannosta, sisäisestä kehittämisen tehtävästä tai yksittäisen palvelumuotoilijan määritelmästä omalle ammatti-identiteetilleen. Jos tartumme oletuksena jo liian kapeasti palvelumuotoilutekemiseen, emme näe palvelun kehittämisen kokonaisuutta ja osaa katsoa ulos- ja eteenpäin.

Onko mielikuvissamme palvelumuotoilulla ja palvelun kehittämisellä samat tavoitteet? Jos sanotaan, että palvelumuotoilu on onnistunut, voiko silti palvelu epäonnistua – tai toisinpäin? Mistä tiedämme, onnistuimmeko vai emmekö?

..sitten todettiin vaan että tää (palvelu) ei tule onnistumaan kahteen vuoteen, kun ei rajapinnat ole valmiina. (H7)

Tutkimuksessani, kun pyysin haastateltavia kertomaan, millainen on heidän kokemuksensa ja näkemyksensä onnistuneesta palvelumuotoiluprojektista, sain vastaukseksi monenlaisia kuvauksia. (Varsinaista määritelmää onnistumiselle en haastatteluissa kysynyt.) Onnistuminen tuli esille seuraavien asioiden kautta:

- budjetti ja aikataulu pitivät
- sopivan kokoinen projekti
- toteutus / teknologian näkökulma tekemiseen mukana jo alusta
- päätäntävaltaa
- oikeat ihmiset mukana
- luottamus
- tehtiin liiketoimintalaskelmat
- riittävästi resursseja
- luotiin pysyviä toimintatapoja
- keskusteltiin johdon kanssa
- tiedettiin tavoitteet, uskottiin projektiin ja oltiin rohkeita

No en mä ole ikinä ollut onnistuneessa projektissa.

Mä oon sivusta seurannut. (H3)

Palvelun menestyminen ja onnistuminen on ideaalisti sitä, että se on toteutettu ja on osa organisaation arkipäivää, ja sillä tuotetaan asiakkaalle arvolupaus, joka voidaan todentaa mittareiden avulla (tehokkuus, asiakashyöty ja -tyytyväisyys, ROI). Tavoitteet, joita on haluttu saavuttaa voivat olla erilaisia, ja ne tyypillisesti keskittyvät joko prosessin kehittämiseen (esimerkiksi palvelumuotoilun käytön aloittaminen) tai lopputuloksiin (esimerkiksi uuden palvelun tuottama asiakastyytyväisyys). (Weisser, 2018, s. 154)

Onnistuneen muotoilun tuloksissa tyypillisesti yhdistyvät ihmiset, teknologia ja liiketoiminta. Muotoilun tyypillisinä tavoitteina ovat haluttavuus (*desireability*), tekninen, organisatorinen ja logistinen toteutettavuus (*feasibility*) ja ratkaisun kannattavuus (*viability*) (Hansen & Jackson, 2015, s. 51). Ratkaisun tulisi siis vastata käyttäjien tarpeisiin, olla houkutteleva ja brändiin sopiva. Sen pitäisi olla myös rakennettavissa ja tulisi ymmärtää mitä sen toteuttaminen tarkoittaa. Näiden päälle ratkaisun tulisi olla kustannustensa väärä ja kannattava (Hansen & Jackson, 2015, ss. 53–57). Listaan voidaan tarvittaessa lisätä vielä sosiaalisesti ja ekologisesti kestävä (*social and environmental sustainability*) (Hansen & Jackson, 2015, s. 40).

Jos tavoitteemme ovat edellä listattuja, kun määrittelemme mitä muotoilulla tavoitellaan, voimmeko silloin luoda konsepteja, jotka ottavat kantaa lähinnä vain käyttäjän tarpeisiin? Tämän tutkimuksen tulosten mukaan emme voi. Palvelumuotoilijoiden tulisi tehdä konseptointivaiheessa toimia, joilla he voivat varmistaa sitä, että konsepti on toteutettavissa organisaation kontekstissa annetussa ajassa (Raun, 2017, s. 81). Organisaatio on se, jolla on tieto ja resurssit, vaikka käyttäjä on se, joka päättää, onko palvelu menestys vai ei: palvelumuotoilijalle on siis riski keskittyä liikaa palvelun käyttäjään organisaation sijaan (Lønvik, 2015, ss. 4–5).

5.1 Yhteenveto haastattelututkimuksesta

Tässä alaluvussa tiivistän yhteenvedon tärkeimmistä havainnoista tutkimuksen haastattelukierroksilta. Tämän jälkeen vertailen haastattelukierrosten tuloksia keskenään. Lopuksi tiivistän ketterien kehittämismenetelmien näkökulmasta merkittävimmät päätelmäni.

Yhteenvetona ensimmäisen haastattelukierroksen tuloksista tulkitseen seuraavaa:

- Haastateltavien näkökulmat palvelumuotoilun ja toteutuksen suhteeseen olivat samansuuntaisia, ja painottuivat erityisesti toteutuksen, konseptoinnin ja liiketoiminnan yhteistyön kipupisteisiin
- Palvelumuotoilijoiden taitojen osalta eniten keskusteluun nousi toteutuksen ymmärtäminen. Toteutuksen huomioinnin, sen ajoissa mukaan ottamisen ja yhteisen kielen löytämisen arvioitiin olevan todennäköisempää, jos palvelumuotoilijoilla olisi enemmän ymmärrystä toteutusvaiheesta.
- Muita taitoja, joita palvelumuotoilijoille heidän perustaitojensa lisäksi kaivattiin, olivat projektinvetäminen, käytettävyys ja käyttäjäkokemuksen (UX) osaaminen, myyntitaidot sekä yleisesti palvelujen kehittämisen elinkaaren ymmärtäminen
- Projektiorganisaatioon kohdistuvat, tyypillisesti asiakkaan asettamat, rajoitteet koettiin haasteellisiksi, esim. toteutuksen osallistumisen rajoittaminen, puuttuvat roolit, henkilöstön käytettävissä olevan työajan vähyys sekä muut kiireet
- Palvelumuotoilijan roolin päättymisen ja sen lopussa tehtävä handover koettiin olevan suuria riskejä toteutuksen onnistumiselle. Palvelumuotoilijan nähtiin usein jäävän toteutusvaiheen ulkopuolelle ja uuden konseptin juurtumisen asiakasorganisaatioon löyhäksi.
- Palvelun kehittämisen tauottaminen konseptin ja toteutuksen välissä (esim. kilpailuttamisen tai riippuvuuksien vuoksi) on riski toteutuksen onnistumiselle (monilla eri tavoilla)
- Asiakasorganisaatiolta kaivattiin johtoa myöden projektiin sitoutumista, osallistumista (esim. pitkäaikaiset roolit, sidosryhmien hallinta, viestintä), aktiivista päätöksentekoa, resursseja ja valtuutusta projektille tehdä asioita.

- Ideaalisti asiakkaan johdolta löytyisi muotoilun ymmärrystä ja organisaatiosta ennestään kokemusta muotoilun käytöstä. Kypsyystason vaikutus nähtiin suureksi.
- Haastateltavat toivat esille, että palvelumuotoilijoita olisi hyvä haastaa katsomaan asioita kriittisesti asiakkaan liiketoiminnan ja asiakasorganisaation kyvykkyyksien ja rajoitusten osalta, sillä myös ne vaikuttavat siihen, onko tuotettu konsepti toteutettavissa.
- Haastatteluista jäi mielikuva, että palvelumuotoilijat eivät ehkä näe riittävän hyvin sitä, mitkä mahdollisuudet heillä olisi parantaa toteutuksen onnistumista – he tekevät sen, mitä on sovittu toimeksiannossa
- Palvelumuotoilukonsultoinnin myynnissä olisi hyvä pystyä ottamaan kantaa tai tarjoamaan ratkaisuja asiakkaalle myös palvelun toteutukseen ja muutoksenhallintaan

Yhteenvedona toisen haastattelukierroksen tuloksista tulkitseen seuraavaa:

- Organisaatioiden, joissa haastateltavat olivat työskennelleet, muotoilun käyttö oli hyvin erilaista, eri kypsyysvaiheissa ja myös organisaatioiden kehittämisen tavat ja prosessit vaihtelivat todella paljon.
- Päätöksenteko, sisältäen budjetoinnin ja tekemisen priorisoinnin, oli haastateltavien organisaatioissa erittäin merkittävä tekijä muotoilun toteutuksen kannalta ja päätöksenteon tavat ja läpinäkyvyys vaihtelivat paljon.
- Haastateltavien organisaatioissa painottui keskimäärin enemmän tällä hetkellä in-house-palvelumuotoilijoiden käyttö. Konsulttien kautta haettiin lisäkäsia tai -oppia organisaatioon.
- Muotoilun ja liiketoiminnan yhteen tuominen tunnistettiin jokaisessa haastattelussa merkittäväksi tekijäksi onnistumiselle.
- Palvelumuotoilijoita ei tyypillisesti käytetty enää muotoillun palvelun toteutusvaiheessa systemaattisesti. Toisissa organisaatioissa (in-house) muotoilijalla säilyi yhteys kuitenkin toteutusprojekteihin, mutta tyypillisemmin se katkesi.
- Onnistuneiden konseptien tekemiseen koettiin tarvittavan paljon sekä käyttäjäymmärrystä että erityisesti liiketoimintaymmärrystä, joista

jälkimmäisen koettiin voivan olevan haasteellinen palvelumuotoilijalle ja tarvitsevan vahvaa tukea organisaation sisältä

- Palvelumuotoilun tuotosten toteutukseen päätyminen aste vaihteli todella paljon organisaatioittain ja kehittämisen prosessin kypsyiden mukaan. Melko tyypillistä organisaatioissa kuulosti olevan se, että muotoilun ja toteutuksen välissä on eräänlainen katkos, ei tosin aina.
- Konseptoinnin oikea-aikaisuus, päätöksenteon toimivuus ja oikeiden ihmisten riittävän osallistuminen nousivat myös vaikuttaviksi tekijöiksi palvelun toteutukseen siirtymisen onnistumiseksi

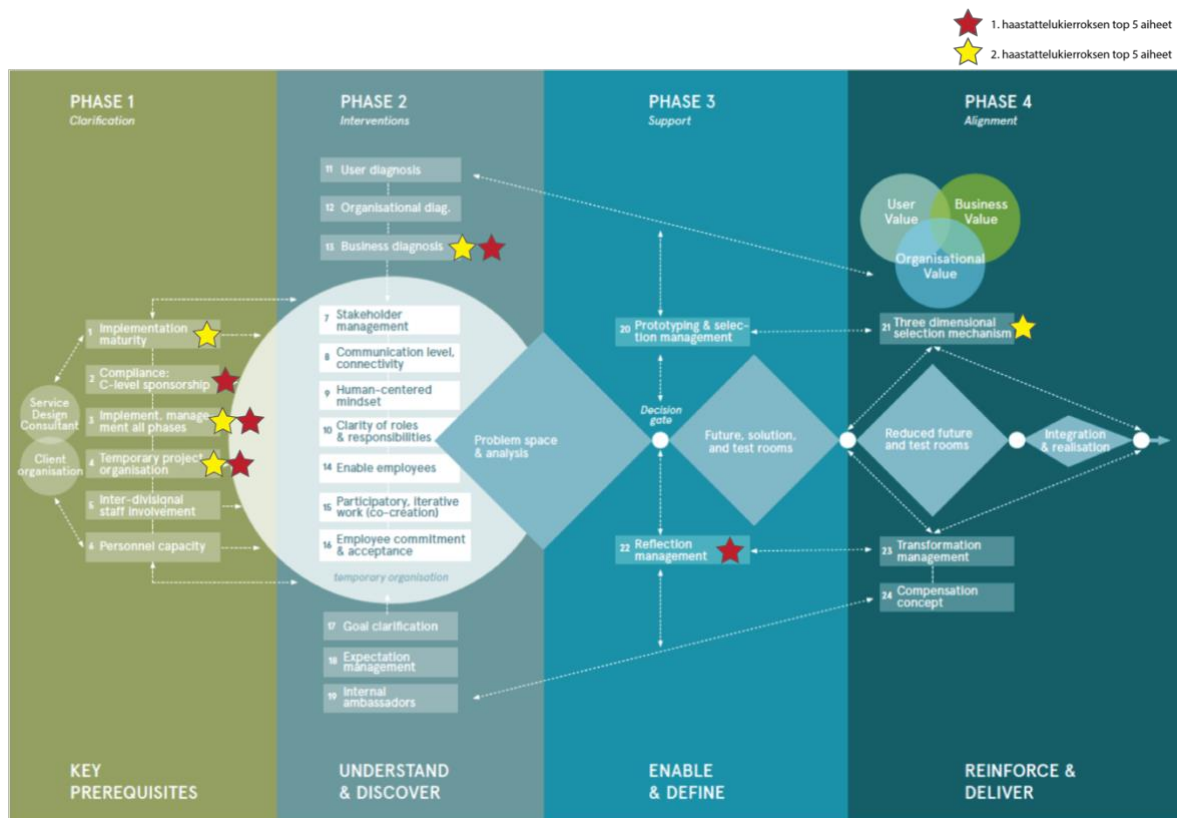
Tutkimuksen 1. ja 2. haastattelukierrosten tulosten vertailu

Haastatteluissa oli erilaiset rungot eri kierroksilla, mutta aiheet käsittelivät samoja teemoja – miten onnistuminen ja epäonnistuminen toteutuksessa näkyi. Kun haastatteluissa nousseet havainnot olin tunnistanut KUER-malliin, näin selvästi eron siinä, mihin vaikuttaviin tekijöihin haastateltavien kommentit kohdistuivat.

Ensimmäisen kierroksen haastateltavat eli konsultteina muotoilua katsovat henkilöt toivat esiin eniten aiheita liittyen toteutuksen huomioimiseen kaikissa projektin vaiheissa (eli muotoilutyön jatkuvuuteen), tilapäiseen projektiorganisaatioon (eli tyypillisesti muotoilijan roolin lyhyeen keston ja asiakkaan osallistumiseen) ja pohdinnan hallintaan (eli siihen miten muotoilun tuotosta arvioidaan organisaatioon sopivaksi).

Toisella haastattelukierroksella olleet henkilöt, jotka olivat katsomassa muotoilua organisaation sisältä, toivat eniten esille aiheita, jotka liittyivät organisaation implementointikypsytyteen (esim. konsulttien ja in-house-tekemisen malliin, organisaation kulttuuriin, prosesseihin ja muotoilukypsytyteen), päätöksentekoon (esim. asiakkaiden, liiketoimintatavoitteiden ja organisaation kyvykkyyden yhteensovittaminen) sekä tilapäiseen projektiorganisaatioon (esim. muotoilutyön jatkuvuuteen).

Alla oleva [Kuvio 9](#) visualisoi KUER-mallista ne vaikuttavat tekijät, joihin haastatteluaiheet eniten kohdistuivat. Konsulttipalvelumuotoilijoiden (1. kierros) viisi eniten keskusteltua aihetta on merkitty kuvaan punaisella tähdellä, in-house-näkökulman (2. kierros) vastaavasti keltaisella tähdellä.



Kuvio 9. Haastattelukierrosten eniten mainitut aiheet KUER-malliin merkittynä.
(Weisserin, 2018, ss. 164–165, pohjalta muokannut Nikkinen, 2024.)

Merkittävinä eroina tulkitsen, että konsulttiroolissa muotoilijoina toimineet nostivat esiin huomattavasti enemmän havaintoja liittyen johdon tuen ja budjetin saamiseen työlle, kun taas sisäisestä näkökulmasta johdon roolia mainittiin haastatteluissa lähinnä päätöksenteon näkökulmasta. Toinen aihe, mistä konsultin roolissa toimivat mainitsivat selvästi enemmän, oli roolien ja vastuiden määrittely ja siinä erityisesti tuoteomistajan ja UX-suunnittelijan roolit. Odotusten hallinta ja työntekijöiden sitoutuminen ja hyväksyntä sen sijaan nousivat enemmän esille haastatteluissa sisäisten työntekijöiden kanssa.

Kaiken kaikkiaan haastatteluissa eniten haastateltavien antamat kommentit KUER-mallin mukaiset vaikuttavien tekijöiden aihepiirit molemmilla kierroksilla yhteenlaskettuina eniten kommentoitujen mukaan järjestettynä alla, kts. [Taulukko 4](#). Taulukkoon on valittu kuusi eniten kommentoitua tekijää, koska ne erottuivat selvästi eniten kommentoituina muista tekijöistä.

Taulukko 4. Tutkimuksen haastatteluissa eniten esiin nousseet vaikuttavat tekijät ja niihin liittyvät teemat. Laatinut ja Weisserin ym. (2018) pohjalta kääntänyt Nikkinen, 2024.

Sija	#	Vaikuttava tekijä	Teemat
1	4	Tilapäinen organisaatio	Projektille on perustettu väliaikainen organisaatio, ydintiimi, jossa on huomioitu tarpeelliset roolit, ja jossa ulkopuoliset roolit toimivat tukena. Rooleissa esim. muotoilijat, projektipäällikkö, teknologia-asiantuntija ja prosessikonsultti. Yhteisen työn tavat ja tilat.
2	3	Toteutuksen hallinta kaikissa vaiheissa	Tuki ja rakenteet toteutuksen huomioinnille alusta alkaen. Pitkäaikaiset yhteistyösuhteet. Palvelumuotoilun istuttaminen jatkuvaksi toiminnaksi. Muutosvastarintaan varautuminen.
3	1	Implementointikypsyys	Palvelua kehittävän sekä palvelumuotoilua tekevän organisaation maturiteetti. Palvelumuotoilutaidot, menetelmien osaaminen. Kokemus palvelukehittämisestä ja käyttäjäkeskeisestä kulttuurista.
4	2 1	Kolmiulotteinen valintamekanismi	Konseptien priorisointi, rajaaminen ja karsiminen. Todellisen ja tavoitellun arvon arviointi organisaation, taloudellisen ja käyttäjän kokeman arvon näkökulmasta. Aikaikkunan huomiointi arvolle. Hyötyjen konkretisointi. Todisteiden esittäminen.
5	2 2	Pohdinnan hallinta	Jatkuva prosessi, jossa tuetaan konseptin orientoitumista ja kehittämistä kohti haluttuja tavoitteita. Kriittinen arviointi. Tavoitteiden, strategian, prosessin, tilanteen ja resurssien iteratiivinen vertailu.
6	1 3	Liiketoimintadiagnostiikka	Asiakasorganisaation ja sen sisäisen tilan ymmärrys sen liiketoiminnan kontekstissa. Strategia, KPI:t, liiketoimintamalli. Visio, missio, tavoitteet, brändi, historia, hankkeet, periaatteet ja suunnitelmat.

Haastattelukierrosten tulokset ketterien kehittämismenetelmien silmin

Haastattelukierros herätti paljon ajatuksia liittyen siihen, miten ketterät menetelmät ratkaisevat samoja haasteita, joita palvelumuotoilulla tai erilliseksi jäävällä konseptointivaiheella kuulostaa olevan. En halua sanoa, että ketterillä menetelmillä voitaisiin ratkaista palvelukonseptien toteutumiseen liittyvät ongelmat tai, että ketterien menetelmien käyttö olisi täysin ongelmatonta. Ketterien kehittämismenetelmien kokonaisuus on hyvin laaja, ja tapoja käyttää ja soveltaa niitä on todella paljon. Se, mitä ketterillä menetelmillä kuitenkin on, ja mikä tuntuu palvelumuotoilusta puuttuvan, on rakenne ja prosessi, joka on kuvattu tarkemmin kuin epämääräinen tuplatimanttimalli.

Palvelumuotoilun haasteista tutkimuksen perusteella ovat mm. tiimitys, osallistuminen ja roolitus – sekä palvelumuotoilijan osaaminen. Ketterissä menetelmissä on tarjottu selkeitä ehdotuksia siihen, mitkä roolit organisaatiosta tai tiimistä tulisi löytyä ja mitä heidän vastuulleen kuuluu. Esimerkiksi scrumissa tämä tulee esille siinä, että ”arjen pyörittäminen” on scrum master -roolilla, mutta sisällöllinen vastuu tuoteomistajalla (PO, *product owner*). Tämä työnjako on formaalisti kuvattu ja se edistää dialogia tiimissä. Päätöksenteko ja priorisointi on valtuutettu tuoteomistajan vastuulle – hän toki kuulee muita sen tueksi. Tulevat toteutustyöt kuvataan backlogille, ja kaikki tulevat työt käydään etukäteen niiden toteutuksesta vastaavien tiimiläisten kesken kriittisesti ja uteliaana arvioiden niitä. Toteutustehtävien kuvaamisen tapa on ideaalisti standardoitu (käyttäjätarinat jne.). Töiden koko arvioidaan yhdessä ja ennen toteutusta työsuunnitelma tehdään sprintille yhdessä niin, että koko tiimi voi sitoutua siihen. Ketterien menetelmien tavoite on koostaa tiimit moniosaajista, jolloin tiimi voi sitoutua yhteiseen tavoitteen ja käyttää henkilöiden osaamista joustavasti.

Mitä palvelumuotoilun prosessi voisi siis oppia ketteristä menetelmistä? Olisiko aika kehittää palvelumuotoilun prosessista parempi, muodollisempi – ja koko palvelun kehittämisen kaaren huomioivampi? Tai voisivatko ketterät menetelmät kehittyä huomioimaan paremmin konseptoinnin ja muotoilun roolia kehityksessä?

Kritisoin scrumia ja SAFEa ja kaikkia noita (...), ku niissä se muotoilu ei ole niin isossa roolissa, kun sen pitäisi olla nykypäivänä. PO:lla ei ole aikaa olla tekemässä esimerkiksi haastatteluja tai mitään tällaista, että siellä pitäisi olla sitten se aina muotoilija olemassa tällaisessa tilanteessa, niin muotoilija pystyisi perustelemaan, mistä oikeasti se arvo tulee ja se voi ollakin ihan just eri (näkemys) kuin vaikka nyt sillä PO:lla ja kehittäjätiimillä. (H1)

5.2 Palvelumuotoilun konsultoinnin kehittäminen

Tässä luvussa vastaan päätutkimuskysymykseen, joka on: ” Mitä palvelumuotoilijat ja palvelumuotoilutoimistot voisivat toiminnassaan kehittää, jotta

palvelukonseptointi integroituisi paremmin palvelun toteutukseen?”. Tarkentavat alakysymykset pääkysymykselle ovat: ” Miten Suomessa on palvelukonseptien muotoilussa otettu toteutus huomioon? Mitkä ovat parhaat käytännöt huomioidussa?” sekä ” Mitkä aiheesta tehtyjen aiempien tutkimusten ehdottamista toimintatavoista ovat sellaisia, että palvelumuotoilijoiden tai palvelumuotoilutoimistojen kannattaisi ottaa niitä käyttöön?”.

Ehdotan, että Suomessa toimivien palvelumuotoilijoiden ja palvelumuotoilijoiden kannattaisi keskittyä kehittämään toimintatavoissaan aiheita, jotka nousivat eniten esille tämän tutkimuksen aineiston analysoinnista sekä aiempien tutkimusten suosituksista.

Merkittävimmiksi nousseet aiheet ovat:

- Palvelumuotoilijan rooli ja osaaminen
- Muutosjohtaminen, sidosryhmäviestintä ja osallistaminen
- Muotoiluvaiheen tuotokset, tiedonsiirto ja päätöksenteon tukeminen

Yllä mainitut aiheet ovat selvästi tässä tutkimuksessa haastateltavien omassa työarjessaan Suomessa havaitsemia asioita, ja sekä työntekijä- että asiakasnäkökulmasta tärkeitä kokonaisuuksia. Aiheet nousivat esille merkittävänä myös aiemmasta tutkimuksesta. Aiheista on jätetty pois näkökulmat, joihin ulkopuolisella palvelumuotoilijalla tai palvelumuotoilutoimistolla ei ole suurta vaikutusvaltaa, vaan ne kuuluvat työn tilaaja-asiakkaan vastuulle (esim. organisaation sisäiset toimintatavat).

Alla olevissa kappaleissa käyn läpi ehdottamiani teemoja lähemmin ja esitän tutkimukseni tulosten ja aiemman kirjallisuuden pohjalta näkökulmia, joita kehittämiseen voitaisiin tuoda. Ei ole realistista olettaa, että kehittämisessä olisi mahdollista paneutua kaikkiin teemoihin ja niihin esitettyihin näkökulmiin, mutta tarjoan tässä työssä laajemman ehdotuksen, josta on mahdollista poimia aiheita esimerkiksi liiketoiminnan operatiivisten synergioiden mukaan.

Kehittämiseen siemeniksi tarkoitetut inspiraatiokysymykset on seuraavissa alaluvuissa eroteltu omiksi kohdikseen.

5.2.1 Palvelumuotoilijan rooli ja osaaminen

Tässä alaluvussa käyn läpi tutkimuksen tulosten ja aiempien tutkimusten pohjalta sitä, mitä palvelumuotoilijan rooliin ja osaamiseen liittyviä asioita kannattaisi kehittää.

Palvelumuotoilijan rooli ja sen kesto

Palvelumuotoilijoiden roolit usein keskittyvät projektien alkuvaiheisiin, ja vain harvat osallistuvat myöhempisiin toteutusvaiheisiin (Almqvist, 2017, s. 2528; Lee, 2016, s. 236; Lønvik, 2015, s. 8; Overkamp, 2019, s. 38). Useat aiemmat tutkimukset vahvistavat sen, että palvelumuotoilutoimistot yleensä osallistuvat vain ideointivaiheeseen sekä käyttäjien tarpeiden tunnistamiseen (Almqvist, 2020, s. 83). Myös tässä pro gradu -tutkimuksessa tehdyt haastattelut ja autoetnografiset muistiinpanot tukevat tätä havaintoa.

Yksi muotoilukonseptien toteutumisesta vahvistava näkökulma on palvelumuotoilijan pitäminen mukana projekteissa konseptointivaiheen jälkeen, toteutuksen ajan (Almqvist, 2018, s. 2531). Almqvistin näkemys on, että muotoilijan rooli on toimia käyttäjän ja organisaation välisenä välittäjänä, ja tätä roolia tarvitaan myös projektin myöhemmissä vaiheissa esimerkiksi käyttäjien näkemysten tuomiseen päätöksentekoon (Almqvist, 2018, s. 2530).

Ulkoisen palvelumuotoilutoimiston näkökulmasta koko projektin ajan osallistumiseen liittyy haasteita, sillä toimeksianto on saatettu tehdä vain konseptointivaiheelle – erinäisistä syistä, mutta usein oletettavasti taloudellisin perustein, puolin tai toisin. Asiakas ei välttämättä näe muotoilua tehtävänä, joka tehtäisiin yhdessä asiakasorganisaation kanssa, eikä siten ole varannut siihen resursseja riittävästi (Lønvik, 2015, s. 8). Toimeksianto saatetaan tehdä kiireessä ja toteutusvaiheen budjetoinnin ollessa epäselvä ja konseptityötä ohjaava budjetti voi olla epämääräinen – niinkin että se johtaa lopputuotokseen, joka ei ole toteutettavissa (Kronqvist ym., 2014, s. 22). Asiakas saattaa myös jakaa riskiä tilaamalla muotoilutyötä monelta toimijalta (Kronqvist ym., 2014, s. 22). Hansen ja Jackson toteavatkin tutkimuksessaan, että ulkoisen palvelumuotoilijan myyminen koko prosessin ajaksi voi olla vaikeaa. (Hansen & Jackson, 2015, s. 36) Myös tässä tutkimuksessa tehdyt havainnot tukevat tätä näkemystä. Overkamp (2019, s. 39)

esittää kuitenkin aiheellisesti kysymyksen, että miten, jos muotoilijoita ei huomioida osana palvelun toteuttamista, he osaisivat sitoutua sen huomiointiin ja antaa panoksensa sille.

Yksi vaihtoehto olisi käyttää palvelumuotoilutoimeksiannoissa 'iteratiivista sopimista', joka voisi luoda mahdollisuuden joustavasti sopia palvelumuotoilijan osallistumisesta projektiin (Weisser ym., 2018, s. 39). Jos pidemmän toimeksiannon myynti asiakkaalle onnistuu, niin toteutusvaiheessa palvelumuotoilijan tehtäviin voisi kuulua ainakin toteutusvaiheen strategian fasilitointiin liittyvät tehtävät (Overkamp, 2019, s. 43). Palvelumuotoilijoiden kannattaisi myös pohtia roolia muutoksen fasilitoijana, kun uuden palvelun toteutusta tehdään (Lønvik, 2015, s. 8).

Kronqvistin tutkimuksessa ehdotetaan, että varmistakseen konseptien hallinnan säilymisen, muotoilutoimistojen pitäisi olla valmiita tarjoamaan tiimejä, joissa on laajempi osaaminen mukana, tai käyttämään alihankkijoita osaajaverkostonsa laajentamiseen ja lisäksi muotoilutoimistojen pitäisi varmistaa mukana olonsa yli konseptivaiheen (Kronqvist ym., 2014, s. 22).

Kollega totesi keskustelussamme, että olisihan se varmaan asiakkaille aivan tajuunanjäyävä kokemus, jos voitaisiin laittaa sellainen dynaaminen tiimi missä meillä olisi kaikki roolit mitä me tarvitaan siihen tekemiseen – tarkoittaen, että henkilöillä olisi laajempaa osaamista jokaisella, eikä vain iso tiimi ja pirstaloituneet osaamiset. (Muistiinpano 3.6.2024)

Palvelumuotoilijan rooliin liittyy lisäksi riski liiasta itsenäisyydestä, jolloin muotoilijoista tulee yksin käyttäjäymmärryksen ”omistajia”, koska ympärillä ei ole isompaa tiimiä (Almqvist, 2017, s. 2529). Myös tämä näkökulma nousi esille tämän tutkimuksen haastatteluaineistoissa.

Ei ehkä ollut sitten liiketoiminnan edustajaa sitten aktiivisesti mukana niin jätti (muotoilijan) vähän itsekseen siellä tekemään. (H6)

Milea viittaa tutkimuksessaan asiakasorganisaation ja muotoilutoimiston yhteistyösuhteen rakentamisen prosessiin, jossa siirrytään alussa tyypillisestä itsenäisestä, erillään tapahtuvasta toteuttamisesta ensin tiiviimpään kumppanuusmalliin ja sen jälkeen fasilitoivaan malliin. Kumppanuusvaiheessa työskennellään selvästi yhdessä jakaen tietoa, kunnes lopulta fasilitoivassa yhteistyössä asiakkaalla on jo kyvykkyys olla johtava toimija muotoiluprosessissa ja ulkoinen palvelumuotoilija siirtyy rooliin, jossa hän valmentaa ja tukee asiakasta muotoilun työkalujen ja periaatteiden käyttöön (Milea, 2020, s. 28). Myös Weisser toteaa tutkimuksessaan, että koko palvelujen kehittämisen tiimin rooli on muuttumassa pelkästä ratkaisujen suosittelijoista enemmän organisaation valmentajaksi (Weisser, 2018, ss. 32–33). Tässä tutkimuksessa ei noussut ehdotettu näin laajoja rooleja palvelumuotoilulle, mutta itse pidän siitä, miten tämä ajattelumalli vertautuu lähes suoraan siihen, miten ketterien menetelmien valmentajien (agile coachien) nähdään toimivan organisaatioiden sisällä.

Aiemmissa tutkimuksissa on tunnistettu esimerkiksi tuoteomistajan (Product Owner) roolin tärkeys palvelumuotoilijan rinnalla asiakasorganisaatiossa. Rooli tuli esille myös tämän pro gradu -tutkielman haastatteluissa merkittävänä onnistumisen tekijänä. Rooli on keskeinen erityisesti tiedon siirrossa, sillä tuoteomistajan toimialueensa ulottuu molempiin kehiin, niin palvelumuotoiluun kuin kehittämiseen (Leinonen & Roto, 2023, s. 8). Toinen ehdotettu vastinpari palvelumuotoilijalle voisi olla erillinen muutospäällikkö (change manager), joka toimii palvelumuotoilijan rinnalla (Hansen & Jackson, 2015, ss. 62–63). Tämän tutkimuksen haastatteluissa nousi esiin usein myös UX-suunnittelijan (UX designer) rooli palvelumuotoilutyön tuotosten vastaanottajana ja osin myös rinnalla kulkijana. Tutkimustenkin mukaan UX-suunnittelijan roolia käytetään viestinviejänä eteenpäin projektissa (Leinonen & Roto, 2023, s. 11). Jos palvelumuotoilijan täytyy irrottautua projektista, niin se tulisi tehdä niin, että organisaatio ottaa vastuun vaiheittain vastaan ja samalla toteutuksen roolia laajennetaan (Raun, 2017, s. 233).

Palvelumuotoilijan rooliin ja sen keston liittyviä kehittämisen kysymyksistä tärkeimpiä on listattu alla. Laajempi lista kehittämisen inspiraatiokysymyksistä on koottu tutkimuksen liitteeksi. (Kts. [Liite 3: Palvelumuotoilun kehittämisen inspiraatiokysymykset](#).)

- Onko olemassa tapoja huolehtia rahoituksesta palvelumuotoilijan edes osaikaiselle roolille projektin myöhempiin vaiheisiin?
- Millainen on keskustelu aiheesta asiakkaan kanssa myyntineuvottelutilanteissa – ja onko tuo keskustelu erilainen riippuen asiakasorganisaation muotoilukypsyudesta? Millaisilla materiaaleilla tätä keskustelua voitaisiin tukea?
- Miten palvelumuotoilutoimeksiannoissa voitaisiin varmistaa, että asiakasorganisaatiosta löytyy sopiva vastinrooli, joka osallistuu riittävän suurella panoksella tekemiseen ja toimii myös tiedon kuljettajana eteenpäin, jos palvelumuotoilijan rooli keskittyy vain konseptointivaiheeseen?

Palvelumuotoilijan taidot

Palvelumuotoilijan roolin jatkumisen varmistaminen toteutusvaiheelle ei yksinään riitä varmistamaan palvelukonseptin toteutumista. Palvelumuotoilijoiden tulee laajentaa taitojaan, menetelmäosaamistaan sekä muuttaa lähestymistapaansa tehtäviinsä, jos toiveena on parantaa konseptien toteutumisessa onnistumista (Weisser ym., 2018, s. 34). Toteutusvaiheen mielessä pitäminen heti palvelumuotoiluprojektin alusta alkaen on toteutumisen onnistumisen kannalta avainasia (Bækkeli, 2016, s. 1; Overkamp, 2019, s. 40; Yu, 2021, s. 911). Palvelukonsepti ja sen toteutus tulee harkitulla tavalla linjata suhteessa toisiinsa (Yu, 2021, s. 908). Etenkin tämän pro gradu -tutkimuksen ensimmäisellä haastattelukierroksella tämä nostettiin tärkeäksi tekijäksi, jotta konsepti linkittyisi toteutukseen.

On toki heti aluksi todettava, että aina palvelumuotoilutyön alussa ei tunnisteta mitään tullaan toteuttamaan (esimerkiksi kun työn alla on ns. *wicked problem* eli vaikea, ”viheliäinen” ongelma) tai esimerkiksi tiedetä edes, ollaanko toteuttamassa digitaalista vai fyysistä palvelua. Näissä tilanteissa palvelumuotoilijat eivät pysty etukäteen tunnistamaan millaisia vaatimuksia toteutus asettaa palvelulle, esimerkiksi IT:n tai talouden näkökulmasta, ja myös yhteyshenkilöt osaamisalueille ovat eri. Onkin ristiriitaista olettaa, että tällöin palvelumuotoilijat voisivat ottaa kantaa toteutukseen, kun toteutuksesta ei vielä tiedetä mitään (Raun, 2017, s. 80). Tämä näkökulma nousi esiin myös tässä tutkimuksessa, ja haastateltavilta nousi

kommentteja siitä, että mitä epämääräisempi toimeksiannon tavoite alussa on, sitä todennäköisemmin toteutukseen on hankala ottaa kantaa.

Kuten aiemmat tutkimukset, myös tämä tutkimus toi esille tarpeen palvelumuotoilijan moniosaajuudesta. Palvelumuotoilijan osallistuessa toteutusvaiheeseen tulee hänen taitojensa olla hänelle vaiheeseen tunnistettuihin tehtäviin riittävät – ja juuri siksi toteutusvaiheen tehtävät tulisi tunnistaa etukäteen (Almqvist, 2018, s. 2530).

Palvelumuotoilijoita on kritisoitu toteutusvaiheen ymmärtämättömyydestä ja siihen liittyvien taitojen puutteesta – ja tämä on nähty syyksi myös sille, miksi osa konsepteista ei johda todellisiin muutoksiin tai jäävät pöydälle (Almqvist, 2018, s. 667, 2020, s. 76; Bækkeli, 2016, s. 1; Raun, 2017, s. 72). Myös tämän pro gradu -tutkimuksen haastattelut vahvistavat näkemystä, että kokemuksena on, että palvelumuotoilijoilla ei välttämättä ole ymmärrystä siitä, mitä toteutusvaiheessa tulee tapahtumaan. Useat tutkimukset ovat myös vahvistaneet, että palvelumuotoilijat itse kokevat toteutusvaiheen haastavana (Almqvist, 2020, s. 76). Palvelumuotoilijoita myös on kritisoitu siitä, että heidän taitonsa keskittyvät luovuuteen ja empatiaan enemmän kuin uusien ratkaisujen toteuttamiseen (Lønvik, 2015, s. 4) Heillä ei välttämättä ole taitoja, joita tarvitaan toteutusvaiheessa, eikä palvelumuotoilutoimistollakaan välttämättä ole tarjota kaikkia tarvittavia taitoja asiakkailleen (Kronqvist ym., 2014, s. 22).

Konseptin toteutettavuuden näkökulmasta palvelumuotoilijoiden tulisi osata heti projektin alusta asti ottaa huomioon rajoituksia, jotka vaikuttavat toteutukseen (Bækkeli, 2016, s. 7). Tämän tutkimuksenkin haastatteluissa tuli selvästi ilmi, että lopputuloksena syntyvän konseptin pitäisi olla toteutettavissa olemassa olevien rajoitteiden puitteissa. Kuitenkin näiden rajoitteiden tunnistaminen ja huomioon ottaminen vaativat erilaisia taitoja palvelumuotoilijalta.

Yksi esimerkki aiemmissa tutkimuksissa ehdotetuista lisätaidoista on liiketoimintaosaaminen, joka nousi esiin myös tämän tutkimuksen haastatteluissa. Palvelun liiketoiminnan kannattavuuden laskeminen on mahdollista, mutta usein tämä tietotaito puuttuu (Overkamp, 2019, s. 228). Asiakkaiden näkökulmasta tuotettujen ratkaisuehdotusten tulisi olla konkreettisia ja olemassa olevien

taloudellisten resurssien puitteissa (Almqvist, 2020, s. 89). Jos konseptin ideat eivät ole realistisia ja laadukkaita, on riskialtista koittaa vakuuttaa päätöksentekijöitä sen toteuttamisen kannattavuudesta (Hansen & Jackson, 2015, ss. 35–39).

Kollega totesi pamujen liiketoimintaymmärryksestä juttellessamme, että ”kuulen pamuilta, että ’mä en sit ymmärrä näitä numeroita’ ja sit johdon konsultti tulee tekemään ne arviot”. (Muistiinpanoni 20.6.2024)

Palvelumuotoilun teorian voidaan nähdä osittain yhdistävän liiketoimintaosaamista muotoiluun esimerkiksi markkinoinnin ja brändäyksen osalta ja rohkaisevan liiketoiminnan osallistamiseen, mutta esimerkiksi palvelumuotoilun työkalujen ja menetelmien osalta liiketoimintanäkökulma saattaa jäädä esimerkiksi ”business model canvas” -työkalun varaan (Hansen & Jackson, 2015, s. 48). Asiakkaan ymmärtämisen lisäksi liiketoimintaymmärrys tarkoittaa sitä, että palvelumuotoilija ymmärtää myös organisaatiota sekä sen palveluntuotantoa (Hansen & Jackson, 2015, s. 42). Palvelumuotoilijoilla ei välttämättä kuitenkaan ole riittäviä taitoja ymmärtää edes organisaation olemassa olevaa palvelukehittämisen kulttuuria tai muotoilun perinteitä (Kronqvist ym., 2014, s. 22).

Liiketalouden puolella, kun tehdään näitä kustannusarvioita, kuulemma aina ajatellaan, että ”tekniikka saadaan aina ratkaistua”. Ja siksi sitä ei tarvitse vissiin sitten murehtia. (Muistiinpanoni 20.6.2024)

Tutkimuksessaan Hansen & Jackson (2015, s. 41) olivat havainneet, että jotkut palvelumuotoilutoimistot olivat ryhtyneet lisäämään omaa liiketoimintaosaamistaan palkkaamalla enemmän liiketoiminta-asiantuntijoita, toiset lähettämällä muotoilijoitaan opiskelemaan liiketoimintaa. Syy tarpeeseen heidän näkemyksensä mukaan oli se, että vaikka asiakkaalla olisi liiketoimintaosaajia, tulee muotoilutiimillä olla näkemys siitä, onko konsepti asiakkaan toteutettavissa ja miten kehittämisen aikana voidaan tehdä oikeanlaisia kompromisseja (Hansen & Jackson, 2015, s. 48).

Koska palvelumuotoilijoiden rooliin kuuluu yhteistyön rakentamista, sillojen purkamista, työskentelytapojen rakentamista sekä tavoitteiden asettamista, olisi

hyvä, että heillä olisi myös taitoa käyttää joitakin klassisia projektihallinnan menetelmiä, kuten priorisointia, tiekarttojen suunnittelua ja projektisuunnittelua (Milea, 2020, s. 16). Tämän tutkimuksen pohjalta tulkitsen, että projektinhallintataidoilla palvelumuotoilija pystyy tukemaan asiakasta toteutusvaiheen suunnittelussa.

Palvelumuotoilijoiden työn parantamiseksi ehdotetaan aiemmassa tutkimuksessa myös parempia työtapoja ja työkaluja (Lee, 2016, s. 228). Palvelumuotoilun perinteisessä, tuplatimantilla kuvatussa, prosessissa toteutusvaiheen osalta ei tarkalleen määritellä milloin vaihe päättyy ja mikä olisi vaiheen lopputuotos – onko se testattu palvelukonsepti, pilotoitu palvelu vai täysin toteutettu palvelu (Almqvist, 2020, s. 23). Tutkimuksessaan Almqvist (2020, s. 24) myös epäilee, että tuplatimantin kapea näkemys toteutusvaiheesta johtaa myös siihen, että palvelumuotoilun rooli palvelun kehittämisen aikana nähdään lyhyeksi.

Joskus toteutusvaihe kuvataan tuplatimantin perään kolmanneksi timantiksi, mikä antaa käsityksen, että toteutus tapahtuu kaiken palvelumuotoilun jälkeen, ja että sitä varten palvelumuotoilijat tekevät tiedon siirron (*handoverin*) asiakas- tai toteutusorganisaatiolle, joka jatkaa yksityiskohtien viilaamista ja tekee varsinaisen toteutuksen (Overkamp, 2019, s. 38). Palvelumuotoilu voidaan siis näin myös nähdä ”portinvartijana” joka on integroitu palvelukehittämisen prosessiin tuottamaan sille sisältöä (Milea, 2020, s. 110). Paremmat työkalut ja -tavat voisivat ollakin sitä, että integroisimme palvelumuotoilun menetelmät paremmin toteutukseen asti. Tapoja tehdä tätä voisi olla luomalla ja löytämällä toteutuksen kanssa yhteisiä toimintamalleja, metodeja ja dokumentointityökaluja, jotka tukevat toteutusta paremmin ja luovat sillan sen kuilun yli, joka muotoilun ja toteutuksen välillä on (Lee, 2016, ss. 234, 228).

Palvelumuotoilutoimiston näkökulmasta voisi kuvitella, että palvelumuotoilun tulosten mittaaminen olisi tärkeää, jotta tätä tietoa voitaisiin myös hyödyntää uusien toimeksiantojen myynnissä. Kuitenkin kvantitatiivista tietoa palvelumuotoilun tuloksista tuntuu olevan vaikea löytää, ja palvelukehityksen saavutusten mittaaminen olisi tärkeää (Bækkeli, 2016, s. 7; Hansen & Jackson, 2015, ss. 30–31).

Konkreettisilla tiedoilla voitaisiin luoda luottamusta muotoilua kohtaan ja monille asiakkaille olisi positiivinen asia, että palvelumuotoilutoimisto palaisi asiaan ja seuraisi sitä, mitä tapahtuu – ja he saattaisivat olla myös kiinnostuneita muotoilijoiden lisäpanoksesta, jos palvelua pitää muokata (Hansen & Jackson, 2015, ss. 30–31).

Palvelumuotoilijan taitoihin liittyviä kehittämisen kysymyksistä tärkeimpiä on listattu alla. Laajempi lista kehittämisen inspiraatiokysymyksistä on koottu tutkimuksen liitteeksi. (Kts. [*Liite 3: Palvelumuotoilun kehittämisen inspiraatiokysymykset*](#).)

- Miten palvelumuotoilutoimisto voisi rakentaa muotoilijoidensa osaamista niin, että se vastaisi paremmin toteutusvaiheessa tarvittavia taitoja?
- Miten palvelumuotoilijoiden osaamista voitaisiin vahvistaa liiketoimintanäkökulman osalta palvelumuotoilutoimistossa?
- Keitä tarvittaisiin tukemaan palvelumuotoilijoita, tai valmentamaan heitä?
- Miten palvelumuotoilijoiden toimeksiannoissa on kuvattu lopputuotos, jota tavoitellaan? Onko se myös palvelumuotoilutoimiston kokemuksella riittävä tukemaan toteutusta, jos toimeksianto ei sisällä toteutukseen osallistumista? Miten lopputuotoksen päästään ja miten sen kehittämistä voitaisiin tehdä yhdessä toteutuksen kanssa?
- Kannattaako tuplatimanttimalia käyttää kuvaamaan myytäviä palvelumuotoilutoimeksiantoja vai voisimmeko tarjota asiakkaalle realistisemman kuvan koko palvelun kehittämisen prosessista ja siitä, mitä palvelumuotoilu voi tarjota?
- Myydäänkö asiakkaalle vain palvelumuotoilua palvelevia työmenetelmiä vai voitaisiinko niitä muuttaa toteutukseen paremmin istuviksi?
- Tiedämmekö, mitä toimeksiannon jälkeen palvelulle tapahtui, jos palvelumuotoilijamme poistui paikalta? Toteutettiinko palvelua? Menestyikö se – ja millä mittareilla? Millainen siitä tuli? Kuinka hyvin konsepti oli toteutettavissa?
- Miten voisimme jatkossa varmistaa, että asetamme yhdessä konkreettisia ja toimivia tavoitteita palvelukehitykselle tai -muotoilulle?

5.2.2 Muutosjohtaminen, sidosryhmäviestintä ja osallistaminen

Ehkä tärkeimmäksi palvelumuotoilijan osaamisen kehittämisen alueeksi toteutusvaiheen realisoitumisen näkökulmasta nousee aiemmissa tutkimuksissa muutosjohtaminen. Tässä pro gradu -tutkimuksessa muutosjohtaminen nousi haastatteluissa vain epäsuorasti (esim. osallistamisen ja sidosryhmien kanssa työskentelyn kautta) esille, mutta tulkitseen, että syy siihen on haastateltavien oman roolin ja näkökulman rajauksessa: he eivät tyypillisesti olleet osa toteuttavaa tai palvelua käyttöönnottavaa organisaatiota. Myöskään haastattelukysymykset eivät suoraan ohjanneet tarkastelemaan muutoshallinnan näkökulmaa. Aiempi tutkimus kuitenkin selittää hyvin miksi muutoshallinta nivoutuu suoraan palvelun toteutumisen onnistumiseen, alusta asti, ja siksi nostan tässä siihen liittyviä kokonaisuuksia esille.

Palvelumuotoilun konseptin toteuttaminen johtaa aina muutokseen organisaatiossa ja siten ihmisten toiminnan muutokseen: palvelumuotoiluprojekteja voitaisiin jopa käsitellä yhden tyyppisinä muutosprojekteina (Lønvik, 2015, s. 1). Palvelukonseptin avulla sekä organisaation että ihmisten tulisi ymmärtää mikä tulee muuttumaan, kuinka muutos tehdään ja henkilöstöä tulisi voida myös sen avulla motivoida muuttumaan (Bækkeli, 2016, s. 1). Palvelumuotoilijoilla on jo nyt rooli muutoshallinnassa, sillä henkilöstön kokemus muutoksesta vaikuttaa muutoksen onnistumiseen ja palvelumuotoilijat voivat vaikuttaa siihen, millainen tuo kokemus on (Hansen & Jackson, 2015, s. 47).

Palvelumuotoilijat voivat parhaimmillaan toimia muutosagentteina, rakentaa prosesseja odotustenhallintaan sekä kehittää toteutusvaiheelle hallintamalleja, jotka mahdollistavat uusia muotoilukäytäntöjä, joilla voidaan tukea osallistavaa kulttuuria (Milea, 2020, ss. 16, 28). Palvelumuotoilijoiden tulisikin ottaa muutosjohtamisen näkökulmia huomioon jo konseptointivaiheessa (Raun, 2017, ss. 82, 88). Kronqvistin ym. (2014, s. 25) mukaan menestyvät palvelumuotoilijat kykenevät hallitsemaan muutosprosesseja, heidän ydintaitonsa liittyvät muutoksen johtamiseen monin tavoin, ja he toimivat yhdessä eri tasoilla toimivien päättäjien, työntekijöiden ja asiakkaiden kanssa, rakentaen samalla pitkäaikaisia strategisia kumppanuuksia.

Keskustelussamme kollega nosti esiin, että yksi vaihtoehto olisi lähteä tekemään muutosasiantuntijan ja pamun kanssa parina asiakkaalle sitä työtä, ja sitä aloitettaisiin ensin sillä, että määriteltäisiin se tuleva muutos, että mitä se on.
(Muistiinpanoni 20.6.2024)

Weisserin ja Wagnerin yhteisartikkeli nimeää muutosjohtamisen tärkeimpinä teorioina palvelumuotoilijan näkökulmasta seuraavat: itsemääräämisteorian (*self-determination theory*, kirjoittajina Ryan & Deci vuonna 2017), psykologisen turvallisuuden (*psychological safety*, kirjoittajana Amy Edmondson vuonna 2018) ja kognitiiviset vinoumat (*cognitive bias*, kirjoittajina Daniel Kahneman vuonna 2011 ja Kahneman D., Slovic P., sekä Tversky, A. vuonna 1982). (Weisser & Wagner, 2020)

Sidosryhmäviestintä

Muutoshallinnassa iso merkitys on viestinnällä, ja konkreettisesti tämä tulee esiin siinä, että palvelukehityksen onnistuminen vaatii toimivaa kommunikaatiota ja yhteistä luotua ymmärrystä muotoilun ja toteutuksen välillä – ja välillä tämä koetaan myös viestinnän suurimmaksi ongelmakohtaksi (Lee, 2016, s. 236). Muotoilijoiden käyttämät sanat ja lopputuotokset eivät ole aina toteutukselle selviä (Almqvist, 2020, s. 95). Muotoilijoiden kannattaisi parantaa viestinnän laatuaan, kasvattaa sen määrää, miettiä roolitusten kautta viestintätarpeen kiertämistä ja varmistaa, että tiedon siirtyminen on onnistunut (Leinonen & Roto, 2023, s. 15).

Oman kokemukseni mukaan usein ulkopuolisen palvelumuotoilijan (vain konseptointiin keskittyvissä) toimeksiannoissa viestintä tuloksista ja työn etenemisestä, pois lukien konseptin esittely sen valmistuessa, jää asiakkaan vastuulle. Palvelumuotoilijalla voi olla oman tehtävänsä puitteissa viestintää toki konseptoinnin aikana eri sidosryhmien kanssa, mutta ulkopuolisen roolinsa vuoksi se rajoittuu tunnistettuihin henkilöihin, joiden kanssa konseptointia tehdään, eikä välttämättä ulotu vahvasti toteutusorganisaatioon.

Muutosviestintään liittyviä kehittämisen kysymyksistä tärkeimpiä on listattu alla. Laajempi lista kehittämisen inspiraatiokysymyksistä on koottu tutkimuksen liitteeksi. (Kts. [Liite 3: Palvelumuotoilun kehittämisen inspiraatiokysymykset.](#))

- Miten voisimme varmistaa, että palvelumuotoilijoilla on perusosaaminen ja ymmärrys muutoshallinnan ja -johtamisen perusteista? Miten voimme varmistaa, että tämä osaaminen on palvelun kehittämisen ryhmässä riittävän korkea?
- Miten palvelumuotoilijoina parannamme viestintäämme, lisäämme sen määrää ja varmistamme, että viestit on ymmärretty? Kenelle viestimme?
- Mitä lopputuotoksissamme tulisi parantaa tai mihin keskittyä, jotta niiden sisältämä viesti olisi ymmärrettävissä oikein?

Henkilöstön ja johdon osallistaminen muutokseen

Viestinnän lisäksi toinen muutoshallintaan vahvasti kuuluva strategia liittyy organisaation osallistamiseen muutokseen. Palvelumuotoilijan työkalupakissa osallistamisen menetelmät ovat tuttuja, ja osallistamme usein varsinkin palvelun käyttäjiä projektin alkuvaiheessa (Almqvist, 2017, s. 2528). Muutoshallinnan näkökulmasta olisi hyvä tehdä kuitenkin laajempaa sidosryhmien (muidenkin kuin vain loppukäyttäjien) hallintaa, joka tarkoittaisi paitsi osallistamista, myös odotusten hallintaa sekä viestintää ryhmien kanssa. Ehdotettuja konkreettisia työkaluja, joita tähän voitaisiin käyttää ovat esimerkiksi sidosryhmäkartoitus (*stakeholder mapping*), voimakenttäanalyysi (*force field analysis*) tai tunneilmastokartat (*emotional weather maps*) (Weisser ym., 2018, s. 38).

Osallistaessa organisaation työntekijöitä samalla muotoilijat jalkauttavat organisaatioon muotoilun toimintamallia, työkaluja ja omistajuutta tulevasta palvelusta (Bækkeli, 2016, s. 7). Jokainen toimenpide, työpaja ja työntekijähaastattelu on itsessään merkityksellinen ja vaikuttava teko muutoksessa (Weisser, 2018, s. 173). Osallistamalla laajasti henkilöstöä, voimme myös purkaa organisaation siiloja muutosta ennakoiden (Milea, 2020, s. 16). Muutoksen ja uuden luonnin kannalta osallistamisen monimuotoisuus ja aktiivisuus ovat välttämättömiä, ja sillä että osallistamisessa yhdistetään erilaisia tavoitteita voi olla hyvinkin muutosta ja innovaatiota ruokkivia vaikutuksia. (Raun, 2017, s. 97)

Sytä siihen, miksi palvelumuotoilija jättäisi esimerkiksi muiden osallistamisen väliin, kun kyse on käyttäjien kanssa työskentelystä, voivat olla esimerkiksi ajan ja resurssien puute, tai epävarmuus siitä, miten loppukäyttäjät saattaisivat reagoida

muiden henkilöiden mukana olemiseen (Almqvist, 2017, s. 2529). Saattaa myös olla, että asiakas, joka on tilannut palvelumuotoilun, ei tiedä keitä tosiasiallisesti tulisi osallistaa, ja siten riski siitä, että osallistamatta jätetyt henkilöt myöhemmin torppaavat projektin toteutuskelvottomana heidän näkökulmastaan (Hansen & Jackson, 2015, s. 41).

Palvelumuotoilun käytännöissä on sen ihmiskeskeisyydestään huolimatta aukko sen osalta, että miten muotoilijat voisivat varmistaa, että sekä työntekijät että johto on sitoutettu palvelun kehittämiseen ja ovat sen toteuttamisessa mukana, tai miten ihmisten kanssa muotoiluprosessin aikana muutosta käsitellään (Raun, 2017, s. 94). Kuitenkin, jos sidosryhmien ei ole osallistettu ja he eivät siten näe, miten nykytilasta siirrytään tulevaisuuden tavoitteeseen, heidän voi olla vaikea sitoutua mahdollomaan ja suuren panostuksen vaativaan tavoitteeseen (Overkamp, 2019, s. 39).

Laajalla osallistamisella voidaan auttaa organisaation sisällä olevia sidosryhmiä linjaamaan tavoitteensa ja ankkuroida palvelukonseptia eri organisaation tasoille niin, että konsepti on mahdollista toteuttaa (Lønvik, 2015, s. 5). Palvelua tuottavan organisaation tulisi olla motivoitunut tekemään muutos oikealla tavalla, ja sidosryhmien osallistamisella voidaan luoda tarvittava laaja-alainen tuki suotuisalle päätöksenteolle (Lønvik, 2015, s. 4).

Varsinkin palvelun kehittämiseen kokonaisuutena osallistuvia henkilöitä tulisi ottaa mukaan muotoilun aktiviteetteihin heti alusta asti (Almqvist, 2018, s. 2530). Asiakkaiden henkilöitä kannattaa ottaa mukaan muotoilutiimin jäseniksi, jolloin he ovat mukana kaikessa haastatteluista ideointiin ja vastuuta heitä raportoimaan omaan yksikköönsä, jotta he luovat muutosvoimaa enemmän kuin projektitiimi yksin voisi saada aikaan (Hansen & Jackson, 2015, s. 36).

Meidän palvelukonsepti alkaa konkretisoitua oikeiden polkujen suuntaan ja haluaisimme pitää ideointityöpajan. Ehdotin, että mukaan otettaisiin toteutuksen puolelta myös edustajia. Asiakkaan projektipäällikkö oli tästä hyvin skeptinen ja kertoi, että toteutuksen toimittajaa ei ole vielä kilpailutettu/valittu. Toteutuksen

teknisen PO:n kalenteri on kuulemma täynnä, joten ehkä ei tässä vaiheessa vielä kannata ottaa häntäkään mukaan. (Muistiinpanoni 15.2.2024)

Raun (2017, s. 233) ehdottaa tutkimuksessaan, että sidosryhmiä osallistettaisiin ideoiden toteutuskelpoisuuden arviointiin jakamalla varhaisia luonnoksia, palautekeskusteluja järjestämällä, konseptimateriaalia organisaatioon jakamalla ja prototyyppien kokeiluilla. Osallistettavia ovat erityisesti ihmiset, joilla on mandaatti tai mahdollisuus sekä kyvyt toteuttaa muutoksia. Osallistamisen avulla luodaan sitoumusta toteutusvaiheeseen, eli siihen, että toteutus on tulossa, nykyisen palvelun ongelmista on yhteinen käsitys ja omistajuus projektista sekä ideoista ei ole yksin konseptioijalla. Kokonaisuutena osallistamisella varmistetaan positiivista asennetta palvelun kehittämisprojektia kohtaan organisaatiossa (Raun, 2017, s. 233). Palvelun tuotannon (*front stage*) asiantuntijoiden osallistamista voidaan myös kuvata palvelukonseptin ”seuraamusten” yhdessä tunnistamisena ja arvioimisena (koska palvelumuotoilija ei siihen yksin pystyisi) – ja samalla organisaatiota valmistellaan muutokseen (Overkamp, 2019, s. 43).

Olemassa olevan palvelun tukitoiminnon (*backstage*) mukaan ottaminen seuraamusten läpikäyntiin auttaa muokkaamaan konseptia sellaiseksi, että toteutus voidaan tehdä onnistuneesti (Overkamp, 2019, s. 137). On tärkeää paitsi kuulla palautetta mitä eri sidosryhmillä on konseptista, myös erityisesti kuulla millaisia kysymyksiä heillä on palvelusta (Overkamp, 2019, s. 140). Usein osallistettavilla sidosryhmillä on kyky tunnistaa seuraamuksia oman toimintansa lisäksi muiden toimintaan (Overkamp, 2019, s. 181).

Sitten niiden palautteiden perusteella mitä sieltä asiakkaalta ja mitä sisäisesti tuli, niin sitten sitä konseptia tietysti iteroitiin ja jatkokehitettiin.

(H5)

Palvelumuotoilun tuotoksilla on transformationaalinen eli muuttava rooli, ja siten palvelumuotoilu voi muuttaa myös organisaatiota (Luodemäki ym., 2020, s. 20). Muutokset voivat kohdistua tietojärjestelmiin (software tai hardware), työntekijöihin tai organisaation rakenteisiin sekä palvelua tuottaviin resursseihin, toimijoihin ja

teknologioihin (Yu, 2021, s. 908). Luonteensa vuoksi palvelumuotoilulla on rooli muutoksen johtamisessa; organisaation valmistelussa siihen, uusien rutiinien ja prosessien rakentamisessa käyttäjäkeskeisellä, ketterällä ja yhteistyöhön perustuvalla tavalla (Milea, 2020, s. 110). Muutosta varten jokainen organisaatio tarvitsee oman muutossuunnitelmansa (Milea, 2020, s. 28). Palvelumuotoiluprojektia voidaan käyttää muutosprosessina, jolloin muutos saadaan ankkuroitua organisaatioon paremmin (Lønvik, 2015, p. 12).

Henkilöstön ja johdon osallistamiseen liittyviä kehittämisen kysymyksistä tärkeimpiä on listattu alla. Laajempi lista kehittämisen inspiraatiokysymyksistä on koottu tutkimuksen liitteeksi. (Kts. [Liite 3: Palvelumuotoilun kehittämisen inspiraatiokysymykset](#).)

- Voimmeko varmistaa sen, että konseptointivaiheessa panostetaan myös muutosjohtamisen näkökulmasta tehtävään sidosryhmien osallistamiseen (eikä vain käyttäjien)?
- Osallistammeko projekteissa tarpeeksi palvelua toteuttavaa ja tuottavaa organisaatiota, jotta saamme konseptista paremman ja ymmärrämme konseptin vaikutuksia tarkemmin?

5.2.3 Muotoiluvaiheen tuotokset, tiedonsiirto ja päätöksenteon tukeminen

Kuten aiemmissa tutkimuksissa, nousi myös tässä tutkimuksessa esille muotoilun tuotosten ja kerätyn tiedon siirtäminen toteuttavalle organisaatiossa. Näiden aiheiden lisäksi käsittelen tässä alaluvussa päätöksenteon tukemista, sillä se liittyy läheisesti konseptointivaiheen tiedon siirtymiseen organisaation käyttöön.

Muotoiluvaiheen tuotokset

Palvelumuotoilutoimeksiannoissa, joissa muotoilijan työ keskittyy vain konseptointivaiheeseen, on tiedonsiirto (handover) palvelumuotoilukonsulteilta asiakkaille kriittinen tehtävä (Almqvist, 2020, p. 6). Tietoa kadotetaan tässä pisteessä erityisen paljon, jos toteutuksen alku viivästyy johdon tehdessä arvioitaan konseptista ennen päättäessään toteutuksen käynnistyksestä (Leinonen & Roto, 2023, pp. 14–15). Nämä näkökulmat tulivat vahvasti esille myös tämän tutkimuksen tuloksena.

Palvelumuotoilussa käytetyt menetelmät ja työkalukirjastot eivät ole selkeitä sen suhteen, miten toteutus tulisi ottaa huomioon lopputuotoksissa, pois lukien prototyyppien käytön – joista niistäkin on erilaisia näkemyksiä siitä, missä kohtaa projektia niitä kannattaisi käyttää (Bækkeli, 2016, p. 7). Tiedon vastaanottajilla voi olla erilaisia haasteita ottaa vastaan ja hyödyntää lopputuotoksia eikä keskustelua etukäteen siitä, mitä tuotokset ovat, välttämättä käydä (Almqvist, 2018, p. 673).

*Asiakkaalta oli tullut viestiä, että ”Stintin jälkeen pitää olla niin valmista design kamaa, jotta voidaan seuraavaksi siirtyä sitä implementoimaan ilman tarkentavaa design vaihetta”. Meille pamuille on nyt aika epäselvää mitä tuo tarkoittaa.
(Muistiinpanoni 5.1.2024)*

Vastaanottajat, jotka eivät ole olleet mukana konseptoinnissa voi ymmärtää määritykset eri tavalla, tai dokumentoinnin tapa ei palvele heitä parhaalla tavalla, jos heillä on esimerkiksi tarve saada lopputuotoksista erityisesti selville, mitä heidän pitää kertoa tulevista muutoksista palvelun tuottajille tai henkilöstölle (Lee, 2016, p. 234). Esimerkiksi viestintämateriaalit sidosryhmille koskien tulevaa muutosta voivat olla hyödyllisiä (Raun, 2017, p. 233). Lopputuotosten tulisi konkretisoida ja visualisoida mahdollisimman hyvin tulevaa palvelua sekä muutosta nykytilasta, ja ideaalisti myös sisältää uuden toimintamallin harjoittelua (Bækkeli, 2016, s. 8; Raun, 2017, s. 80). Tiedon siirtymistä ja harjoittelua tukevat konkreettisesti erityisesti toiminnalliset prototyypit (Raun, 2017, p. 233).

*Jos se lopputulos oli se powerpointti, niin saattaa olla,
ettei ihan hirveästi tapahdu. (H3)*

Teknisten ja operatiivisten rajoitteiden keskustelemisessä kannattaa käyttää apuna konkreettisia menetelmiä ja työkaluja, joilla kuvataan ja määritellään palvelua (Lee, 2016, p. 238). Yksinkertaisesti lopputuotosten muoto voi myös olla vastaanottajille liian joustamaton: PDF-tiedostoihin tehdyt pitkät kuvaukset ja monimutkaiset visualisoinnit eivät välttämättä taivu konseptin tarvitsemiin päivityksiin, joita tulee vastaan myöhemmin (Hansen & Jackson, 2015, pp. 35–39).

Muotoiluvaiheen lopputuotoksiin liittyvistä kehittämisen kysymyksistä tärkeimpiä on listattu alla. Laajempi lista kehittämisen inspiraatiokysymyksistä on koottu tutkimuksen liitteeksi. (Kts. [Liite 3: Palvelumuotoilun kehittämisen inspiraatiokysymykset](#).)

- Voimmeko varmistaa toteutusorganisaatiolta etukäteen, millaisia lopputuotoksia heidän mielestään muotoilusta pitäisi syntyä?
- Miten lopputuotosten määrittely tehdään myyntitilanteessa asiakkaan kanssa?
- Voisimmeko testata lopputuotoksia toteutuksesta vastaavan tahon kanssa varmistaaksemme, että ne ovat ymmärrettäviä?

Tiekartat

Erityisen vaikeaa lopputuotosten vastaanottajille voi olla ymmärtää, mistä toteutus tulisi aloittaa muutos konseptista toteutunutta palvelua kohti (Almqvist, 2020, p. 89). Suurin osa palvelumuotoilun menetelmistä tuottaa lopputuotoksia, joissa keskitytään siihen, mitä halutaan tavoitella palvelulla, mutta ei siihen miten siihen päästäisiin, tai miksi (Almqvist, 2020, p. 93). On melko tyypillistä, että palvelumuotoilun tiedonsiirto ei sisällä mitään suunnitelmaa toteutukselle (Almqvist, 2018, p. 674, 2020, p. 90). Harvoilla palvelumuotoilutoimistoillakaan on vakiintunutta lähestymistapaa sille, miten konseptin toteutus tulisi suunnitella (Almqvist, 2018, p. 674). Seurauksena tiedon kadottamisesta voi olla, että palvelu toteutetaan lopulta melko erilaiseksi kuin mitä se konseptoinnissa kuviteltiin (Lee, 2016, p. 234).

Yksi monissa aiemmissa tutkimuksissa todettu toteutuksen tukemisen muoto on tiekartan luominen toteutusvaiheelle yhdessä asiakkaan kanssa. Tiekartan luominen on strateginen suunnitteluprosessi, joka tähtää siihen, että palvelukonseptin vastaanottajat ovat paremmin valmistautuneita aikaan sen jälkeen, kun palvelumuotoilijakonsultti on poistunut projektista ja siten se on tavallaan yksi tiedon siirtämisen väline, joka voi toimia jopa yksityiskohtaisena toteutussuunnitelmana organisaatiolle (Almqvist, 2018, p. 675).

Keskusteltiin asiakkaan palkkaamien toteutusteknologiakonsulttien kanssa. Meidän palvelukonseptin pitäisi olla valmis kolmen viikon päästä. Mulle heräsi kysymys, että kukakohan tekee sen teknisen toteutussuunnittelun tälle – selvästi ei nämä konsultit. Ne sanoivat, että "We don't want to get in the way. That's why this meeting is happening now and not some weeks earlier." (Muistiinpanoni 4.3.2024)

Palvelumuotoilun tiekartan käyttöönotto ei ainoastaan paranna projektien lopputulosta vaan myös lisää palvelumuotoilun strategista arvoa organisaatioille (Almqvist, 2020, p. 128). Toteutusvaihetta koskevien keskusteluiden käynnistäminen sekä toteutuksen vahva integrointi konseptointivaiheen prosesseihin jo varhain on välttämätöntä myöhempien ongelmien välttämiseksi (Jones ym., 2014, s. 22). Jo itse prosessi, jossa toteutusvaiheen tiekarttaa käydään läpi ja keskustellaan, on arvokas, sillä sen kautta osallistujat luovat yhteistä ymmärrystä tulevasta (Almqvist, 2020, p. 96). Almqvist on liittänyt omaan väitöstutkimukseensa (2020) mukaan luomansa ohjeistuksen sille, miten tiekarttaprosessi organisaation kanssa voidaan viedä läpi: se sisältää ohjeet valmisteluun, fasilitointiin, sisältöön ja formaattiin sekä 3 erilaista mallipohjaesimerkkiä. Suositeltu prosessi sisältää useampia sessioita, yhdessä eri sidosryhmien kanssa ja sen lopputuotoksiin vaikuttaa luonnollisesti projektin luonteesta (Almqvist, 2020, p. 98). Tässä tutkimuksessa havaintoni oli, että tiekarttoja tehdään palvelumuotoilutoimeksiannoissa ilmeisesti jonkun verran, mutta luultavasti niiden laajuus tai niihin asiakkaan – varsinkaan toteutusorganisaation – osallistaminen on vähäisempää kuin Almqvistin esittämässä mallissa.

Tiekarttatyö on erityisen hedelmällistä pidemmissä ja monimutkaisemmissa kehitysprojekteissa; usein käydyt keskustelut useiden sidosryhmien kanssa paitsi vaikuttavat konseptiin sitä parantaen, myös lisäävät konseptin omistajuuden tunnetta organisaatiossa ja siten lisäävät sen toteutumisen todennäköisyyttä (Almqvist, 2020, pp. 100, 102). Tutkimuksessa todettiin myös, että tiekarttaa ei tulisi kehittää ja toimittaa asiakkaalle vasta juuri ennen kuin palvelumuotoilijakonsultti poistuu projektista, vaan niiden kehittäminen tulisi alkaa varhain ja sitä tulisi tehdä jatkuvana työnä (Almqvist, 2020, p. 90).

Kritiikkinä tiekarttojen tekemiselle voidaan käyttää yleistä havaintoa, että suunnitelmat eivät välttämättä pidä aikaa, kun maailma muuttuu. (Almqvist, 2020, p. 132) Lisäksi tiekarttatyö, kuten muutkin yhteiskehittämisen menetelmät voivat olla aikaa vieviä, joten jotta tiekarttatyöllä olisi merkittäviä vaikutuksia, tulee organisaation sijoittaa siihen aikaa, rahaa ja työntekijöitä. (Almqvist, 2020, p. 134)

Tiekarttoihin liittyviä kehittämisen kysymyksistä tärkeimpiä on listattu alla. Laajempi lista kehittämisen inspiraatiokysymyksistä on koottu tutkimuksen liitteeksi. (Kts. [Liite 3: Palvelumuotoilun kehittämisen inspiraatiokysymykset.](#))

- Miltä näyttäisi palvelumuotoilutoimiston ideaali tiekarttaprosessi?
- Miten asiakasta osallistamalla, yhdessä rakennetuista, toteutusvaiheeseen kantaa ottavista tiekartoista saataisiin vakiintunut osa konseptointitoimeksiantoa?

Tiedon siirtäminen (handover) konseptoinnista toteutukseen

Pahimmillaan palvelumuotoiluvaiheen keräämän tiedon siirto yhdeltä tiimiltä toiselle on projektin ”kuolinkello”, kun merkittävä määrä tietoa katoaa henkilöiden vaihtuessa – jopa tietoa siitä, mikä on projektin tarkoitus (Hansen & Jackson, 2015, ss. 35–39). Tämä tutkimus tukee havaintoa siitä, että tiedon siirtymisen merkitys on erittäin suuri palvelun kehittämisen onnistumiselle.

Esittelimme tekemämme konseptin tänään noin 20 kuulijalle. Mukana oli – ensimmäistä kertaa – kaveri, joka selvisi olevan tuoteomistaja yhdelle, isolle osalle konseptiamme. Hän kiitteli asiakkaan näkökulman esiin tuomisesta ja halusi, että nyt tehtyjä tuotoksia olisi mahdollisuus hyödyntää jo heidän tekemänsä kehityksen muokkaukseen. Asiakkaan projektipäällikkö totesi, että "aina mä unohdan kutsua hänet" selittelynä siihen, miksi henkilöä ei oltu kutsuttu mukaan aiemmin. Esittelyn jälkeen ekaa kertaa keskusteltiin handoverista, tuotosten paketoinnista – koska ja kenen kanssa sitä tehdään – mutta entäs keiden kanssa käydään läpi ehdotustamme MPVn scopesta? (Muistiinpanoni 26.3.2024)

Tiedon siirto voidaan kuitenkin toteuttaa jatkuvana prosessina, joka sisältää erilaisia tehtäviä ja tuotoksia (Almqvist, 2018, p. 668). Tällöin jokainen vuorovaikutustilanne,

myös epäviralliset keskustelut, työpajat ja esitykset palvelumuotoilijoiden ja heidän asiakkaidensa välillä nähdään tietoa siirtävinä hetkinä, kun ymmärrystä, tuloksia ja muuta tietoa luodaan ja käsitellään (Almqvist, 2020, p. 85). Jatkuvassa mallissa siirtyvä tieto saattaa näkyä vastaanottajalle myös muodollisina dokumentteina, siirtyvinä tuotoksina, päätöksinä tai epävirallisena tietona (Leinonen & Roto, 2023, p. 2). Tyypillisesti lopputuotokset ovat projektin dokumentaatiota (tiivistelmä mitä projektissa on tähän mennessä tapahtunut), palvelukonseptin dokumentteja (määrittäviä tulevista ratkaisusta) tai tiekarttoja (Almqvist, 2018, p. 669).

Kenties paras tapa vähentää tiedonsiirrosta johtuvia haittoja on huolehtia, että palvelumuotoilijoiden ja toteutusvaiheen henkilöiden suhde luodaan sellaiseksi, että formaalia tiedonsiirtoa ei edes tehdä. Organisaatioissa, joissa palvelun ratkaisun toteutusta fasilitoivat palvelumuotoilijat, on tutkitusti parempi ymmärrys siitä, miten konsepti tulee toteuttaa. Palvelumuotoilijat voivat myös fasilitoida samalla koko organisaation muutosta. (Overkamp, 2019, p. 40).

*Kun toteutus on mukana, ei ole välissä sellaista päätöksentekoaikaa.
Ollaan muotoilijat paikalla tekemässä sellaista pidempää handoveria.*

(H4)

Tiedonsiirtoon liittyviä kehittämisen kysymyksistä tärkeimpiä on listattu alla. Laajempi lista kehittämisen inspiraatiokysymyksistä on koottu tutkimuksen liitteeksi. (Kts. [Liite 3: Palvelumuotoilun kehittämisen inspiraatiokysymykset.](#))

- Miltä jatkuva tiedonsiirto näyttäisi järjestelmällisesti rakennettuna toimintatapana palvelumuotoilutoimiston toimeksiannoissa?
- Miten palvelumuotoilijat siirtyvät jatkuvan handoverin arkikäyttöön?

Päätöksenteon tukeminen

Palvelumuotoilun avulla tuotetun konseptin toteutuminen edellyttää sitä, että organisaatio uskoo konseptiin, ja tekee palvelun kehittämisen aikana päätöksiä, jotka johtavat palvelun lopulliseen toteutumiseen. Palvelumuotoilijan rooli ja konseptin kehittämisen vaihe vaikuttavat siihen, millainen pohja päätöksenteolle luodaan. Konseptin toteutumisen edellytys on, että projektissa on mukana ryhmä

ihmisiä, joilla on kyvyt ja resurssit toteuttaa palvelun vaatimat muutokset (Raun, 2017, p. 214)

Palvelun kehittäminen myöhemmissä vaiheissa voi ajelehtia pois siitä, mitkä olivat kerätyn käyttäjätiedon mukaan alkuperäiset, tunnistetut käyttäjien tarpeet, jos päätökset eivät enää perustu tietoon, jota konseptointivaiheessa oli kerätty (Almqvist, 2020, pp. 77–79). Tällöin lopullinen käyttäjän palvelukokemus ei enää vastaa ajateltua, kun konseptointivaiheen löydöksiä ei tuoda päätöksenteon tueksi tai tuodaan vain osittain (Almqvist, 2017, p. 2530). Päätöksenteko voi ohjata kehitystä eri suuntaan myös siksi, että toiset asiat koetaan organisaatiossa tärkeämmiksi kuin käyttäjien tarpeita koskevat löydökset, ja tämän vuoksi eri näkökulmia edustavia sidosryhmiä tulee osallistaa ja pyrkiä saamaan heitä jakamaan tietoa tavoitteistaan ja odotuksistaan (Almqvist, 2020, p. 82).

*„jos on hyvä vuoropuhelu ja yhteys niin pystyy vakuuttamaan
kenet tahansa, että ”näin kannattaa tehdä”.
Kyllä ne sitten tekee oikeita päätöksiä. (H7)*

Palvelumuotoilun konseptointivaiheessa on oikea paikka tunnistaa myös mitä seuraamuksia organisaatiolle palvelun kehittäminen tuo, jotta tämän tiedon avulla voidaan tehdä paremmin tiedostettuja päätöksiä siitä, miten jatkaa konseptin ja palvelun kehittämistä. (Overkamp, 2019, p. 149) On kuitenkin huomioitava, että konsulttipalvelumuotoilijan ulkopuolinen näkökulma saattaa kuitenkin olla virheellinen tai epätäydellinen ja siksi muotoilijan voi olla vaikea tunnistaa kaikkia muotoilupäätösten vaikutuksia, varsinkaan pitkällä tähtäimellä (Overkamp, 2019, p. 206).

Päätöksenteon tukeminen tarkoittaa myös konseptin vaatiman riskin kommunikointia, ja esimerkiksi myyvää puhetta palvelukonseptin puolesta silloin kun sen toteutukselle tarvitaan rahoitusta. (Hansen & Jackson, 2015, pp. 35–39) Siiloutuneissa organisaatioissa konseptin toteutus usein vaatii usean yksikön välistä yhteistyötä, ja huolehtimista siitä kaikki ovat valmistautuneet ryhtymään yhteiseen kehitysprosessiin. (Jones ym., 2014, s. 22)

Päätöksenteon tukemiseen liittyviä kehittämisen kysymyksistä tärkeimpiä on listattu alla. Laajempi lista kehittämisen inspiraatiokysymyksistä on koottu tutkimuksen liitteeksi. (Kts. [*Liite 3: Palvelumuotoilun kehittämisen inspiraatiokysymykset*](#).)

- Miten palvelumuotoilutoimeksiannoissa voitaisiin tunnistaa tilanteita, joissa tarvitaan asiakasorganisaation tukemista?
- Mitkä ovat tavat, joilla konsultoiva palvelumuotoilija voi toimia päätöksenteon tukena ja varmistaa sen, että päättäjillä on kyky tehdä tietoisia päätöksiä?

5.3 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksessani olen seurannut hyvää tieteellistä käytäntöä ja eurooppalaisen tutkimuseettisen ohjeistuksen peruseriaatteita eli luotettavuutta, rehellisyyttä, arvostusta ja vastuunkantoa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023, p. 11) Tutkimus noudattaa tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023)

Tutkimuksessa on henkilötietojen käsittelyssä noudatettu tietosuojavaltuutetun toimiston ohjeita. Henkilötietoja on tutkimuksessa kerätty ja käsitelty asianmukaisesti ja rajoitetusti vain käyttötarkoituksen mukaisesti.

Osallistuminen tutkimukseen oli täysin vapaaehtoista haastateltaville. Tutkimuksen haastateltavilta keräsin kirjalliset suostumukset haastatteluihin. Suostumuksessa on myös yksilöity mistä tutkimuksesta on kyse, tutkimuksen tarkoitus sekä aineiston käsittelyn ja säilyttämisen periaatteet. Tutkimuksen päätyttyä lähetän tiedon aineiston tuhoamisesta ja työn valmistumisesta.

Haastateltaville lähetettiin etukäteen tiedoksi haastattelun runko ja heille annettiin myös mahdollisuus keskeyttää haastattelu omalla päätöksellään. Haastatteluissa kerätyt aineistot pseudonymisoitiin analysoinnin ajaksi ja tutkimuksen tuloksissa esitetyt esimerkit haastatteluista on anonymisoitu.

Tutkimukseni pohjalla käytetään monia aiemmin tehtyjä tutkimuksia aiheesta, jota tutkin lisää. Aiemmat tutkimukset ovat jo tuottaneet tuloksia eri näkökulmista ja erilaisilla painotuksilla. Tutkimukseni validiteettia lisää tulosaineiston

saturoituminen, joka tulee ilmi siinä, että tuloksissani on samoja havaintoja kuin aiemmissa tutkimuksissa. Tutkimukseni myös tukee samoja käsitteitä ja ilmiöitä, joita on jo aiemmin tutkittu, vaikka tuokin niihin paikallisen kontekstin ja konkreettisen näkökulman.

Luotettavuus laadullisen tutkimuksen näkökulmasta perustuu tutkimuksessani siihen, että tutkimusaineistot on kerätty suoraan henkilöiltä, jotka itse osallistuvat palvelumuotoilutoimeksiantoihin. Luotettavuutta ja tulosten sovellettavuutta rajaavat toki haastateltavien rajallinen lukumäärä ja se, että tutkimus on tehty Suomen kontekstissa. Olen myös tutkijana sekä autoetnografisessa että tapaustutkimustutkimuksen toteutuksessa luonnollisesti itse osa prosessia, jossa tulkiten tutkimusaineistoja, esimerkiksi sen kautta, että itse olen kokenut toteutusvaiheen näkökulmasta konseptien handovereihin ja tiedonkulun katkeamiseen liittyviä ongelmia ja siten saatan havaita asioita, joita vain konseptointiin osallistuneet palvelumuotoilijat eivät havaitsisi. Tutkimuksen luotettavuutta olisi voinut parantaa myös vielä lisäämällä haastattelukierroksia niin, että niissä olisi katettu paremmin vielä muita kohderyhmiä, esim. toteutuksessa toimivia henkilöitä.

Tässä tutkimuksen kirjallisessa osuudessa olen kuvannut tarkasti, miten aineisto on kerätty ja analysoitu, ja tuodaan esille lainauksia suoraan aineistoista. Tutkimuksen kuvauksessa olen pyrkinyt johdonmukaisuuteen myös siinä, miten kuvaan aineiston suhdetta aiempaan tutkimukseen.

5.4 Jatkotutkimusaiheet

Tämän tutkimuksen luonnollisia jatkotutkimusvaiheita olisi tässä tutkimuksessa ehdotettujen kehityskohteiden käyttöönottoaminen ja niiden vaikuttavuuden tutkiminen. Ylipäänsä palvelumuotoilun vaikuttavuuden mittaaminen on aihe, josta pitäisi pystyä luomaan ohjenuoria ja arkeen istuvia käytäntöjä ammattilaisten käyttöön.

Olisi myös mielenkiintoista tutkia, miten asiakasorganisaatioiden toimintaan voitaisiin vaikuttaa niin, että ne tukisivat paremmin palvelumuotoilua ja palvelukonseptien toteutuksen läpivientiä. Muotoiluajattelulla ja käyttäjälähtöisellä

toimintatavalla on tässä iso rooli, ja tämä tutkimus liittyy läheisesti myös organisaatioiden muotoilukypsyys arviointiin, ja sen myötä myös siihen miten palvelumuotoilutoimistot voivat parhaiten palvella eri kypsyyden tasoilla olevia asiakkaitaan parhaiten.

Tälle tutkimukselle läheistä olisi myös tutkia paitsi ketterien menetelmien ja palvelumuotoilun rajapintoja tarkemmin (esim. ketterä design, DesignOps), niin myös tutkia sitä, miten muutosjohtaminen ja palvelumuotoilu voisivat paremmin tukea toisiaan. Näissä molemmissa aiheissa myös palvelumuotoilijoiden taidot ovat avainroolissa, ja olisi mielenkiintoista kartoittaa tarkemmin mitä palvelumuotoilijan työkalupakkiin tulevaisuudessa tulisi kuulua.

6 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoite oli tutkia sitä, miten palvelumuotoilijat ja palvelumuotoilutoimistot voisivat kehittää toimintaansa niin, että palvelumuotoilutoimeksiannoissa paremmin tuettaisiin tyypillisesti asiakkaan organisaation vastuulle jäävää palvelun toteutusvaihetta.

Palvelun kehittämisen onnistuminen riippuu siitä, mitä tavoitteita kehittämiselle on asetettu ja tavoitteiden tulisin olla kaikille osapuolille selvät. Tutkimuksen tuloksena löydettiin kehittämiskohteita, jotka erityisesti kohdistuvat palvelumuotoilijan rooliin ja osaamiseen, muutosjohtamiseen, sidosryhmäviestintään ja osallistamiseen sekä muotoiluvaiheen tuotoksiin, tiedonsiirtoon ja päätöksenteon tukemiseen. Kehitysehdotukset on tunnistettu asiakasorganisaation ulkopuolisesta näkökulmasta.

Palvelun toteutus on monimutkaista ja haastavaa, ja palvelumuotoilulla on suuri mahdollisuus vaikuttaa toteutumiseen ja lopullisen palvelun onnistumiseen. Tämä vaatii kuitenkin muutoksia siihen, miten palvelumuotoilijat toimivat työssään ja miten palvelumuotoilutoimistot toimivat – ja miten asiakkaat, jotka ostavat palvelumuotoilutyötä mieltävät yhteistyön ja muotoilijan roolin.

Kävin ensimmäisen keskustelun muotoilijoiden yksikön esimiehen kanssa tutkimusaiheestani toukokuussa 2024. Kesän aikana keskusteluja laajennettiin niin, että mukaan tulivat myös toteutusnäkökulma, ja kokeneemmat palvelumuotoilijat. Keskustelut ovat olleet hedelmällisiä, että olimme samaa mieltä ongelmasta ja siitä että asialle voitaisiin lähteä tekemään muutosta. Samaan aikaan yrityksessä oli käynnissä kehitystehtäviä, joiden tuotokset voivat vaikuttaa saman haasteen ratkaisuun (esim. palvelumuotoiluprojektien myynnin kehittäminen). Voisimme kuitenkin laajentaa palvelumuotoilijoiden osaamista, luoda osaamispolkuja ja vahvistaa moniosaavien tiimien käyttöä. Tutkimustyö voitaisiin sitoa yhtenä näkökulmana mukaan käynnissä olevaan ”työkirjaan” jota yksikössä työstettiin palvelumuotoiluun liittyen. Myynnin ja tarjooman osalta voitaisiin kehittää materiaaleja, tarkistuslistoja tai muita hyvien käytäntöjen kehittämistä. Tutkimuksen tuloksista pitäisin yrityksen sisäisen tiedonjakotuokion, jotta voimme lisätä palvelumuotoilijoiden ymmärrystä toteutuksen asettamista haasteista.

Tämä tutkimus tarjoaa paljon materiaalia palvelumuotoilutyön kehittämiseksi ja toimii pohjana, jolta on hyvä laajentaa ja konkretisoida sitä, miten nämä muutokset saadaan käyttöön arkipäivässä tavalla, joka on optimi sekä palvelumuotoilutoimiston, asiakkaan ja itse palvelumuotoilijan näkökulmasta. Palvelumuotoilu on kehittyvä ja muuttuva ala, jonka tulevaisuudesta on hyvin erilaisia näkemyksiä. Tämä tutkimus laajentaa siten myös alan sisäistä ja kriittistä keskustelua siitä mihin suuntaan palvelumuotoilua viedään.

Lähteet

- Agile Alliance. (2001). Ketterän ohjelmistokehityksen julistus. Saatavilla 26.4.2024.
<https://agilemanifesto.org/iso/fi/manifesto.html>
- Alanen, P. (2014). Hermeneuttinen kehä ja kokeellinen tutkimus. Kustannus HD.
- Almqvist, F. (2017). The fuzzy front-end and the forgotten back-end: User involvement in later development phases. *Design Journal*, 20:sup1, S2524–S2533. <https://doi.org/10.1080/14606925.2017.1352765>
- Almqvist, F. (2018). Service design in the later project phases: Exploring the service design handover and introducing a service design roadmap. *ServDes2018 - Service Design Proof of Concept Politecnico di Milano*, 667–678.
https://www.researchgate.net/publication/327720666_Service_design_in_the_later_project_phases_Exploring_the_service_design_handover_and_introducing_a_service_design_roadmap
- Almqvist, F. (2020). Service design in the later phases: Exploring user insights, handovers, and service design roadmapping in the transition from service concept to implemented service [The Oslo School of Architecture and Design]. <https://www.researchgate.net/publication/342276891>
- Boswell, A. (13.2.2024). Agile UX vs Lean UX. Lyssna. Saatavilla 4.6.2024.
<https://www.lyssna.com/blog/agile-ux-vs-lean-ux/>
- Bækkeli, M. K. (2016). Service design implementation and innovation in the public sector. *Proceedings of NordDesign 2016, NTNU, Trondheim, Norway*.
<https://www.ntnu.no/documents/10401/1264435841/Artikkel+Maria+Kristine+Bækkeli.pdf>
- Chang, H. (2008). *Autoethnography as Method* (1st edition, ss. 43–56). Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781315433370>
- Design Council. (2015). *Innovation by design: How design enables science and technology research to achieve greater impact*. Saatavilla 3.6.2024.

<https://www.designcouncil.org.uk/fileadmin/uploads/dc/Documents/innovation-by-design.pdf>

Ellis, C., Adams, T. E., & Bochner, A. P. (2011). Autoethnography: An Overview. *Forum: Qualitative Social Research Sozialforschung*, 12(1).

<http://dx.doi.org/10.17169/fqs-12.1.1589>

Hansen, J. P. L., & Jackson, D. S. (2015). Service Design as a Service - Why projects don't get past implementation and what we can do about it. *Saatavilla* 23.4.2024. <https://www.makeitbetter.no/diploma>

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2022). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö (e-kirja). Gaudeamus.

Kirpitsas, I. K., & Pachidis, T. P. (2022). Evolution towards Hybrid Software Development Methods and Information Systems Audit Challenges. *Software*, 1(3), 316–363. <https://doi.org/10.3390/software1030015>

Knapp, J., Zeratsky, J., & Kowitz, B. (2016). *Sprint: How to solve big problems and test new ideas in just five days*. Simon and Schuster.

Krippendorff, K. (2013). *Content Analysis. An Introduction to Its Methodology* (3. painos). Sage Publications.

Kronqvist, J., Koivisto, M., & Vaajakallio, K. (2014). Going all the Way: Key factors for successful implementation of strategic service design. *Touchpoint, the journal of service design*, 6(2), 21–25. https://issuu.com/touchpoint_journal/docs/touchpoint_6-2/s/10577567

Lee, E. (2016). Service Design Challenge: Transitioning From Concept to Implementation. Conference: Service Design Geographies. *ServDes2016 Conference*, 228–240. <https://ep.liu.se/ecp/125/019/ecp16125019.pdf>

Leinonen, A., & Roto, V. (2023). Service Design Handover to user experience design – a systematic literature review. *Information and Software Technology*, 154. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2022.107087>

- Luodemäki, J., Similä, J., & Salmela, H. (2020). Implementing Service Design Methods and Tools into Software Development – A case study: Service Design sprint. ICSEA 2020 : The Fifteenth International Conference on Software Engineering Advances.
- Lønvik, S. B. (2015). Anchoring of Service Design Projects for Successful Implementation: How Service Design Can Learn from Change Management. Norwegian University of Science and Technology.
<https://www.ntnu.edu/documents/139799/1270604448/TPD4505.siri.lonvik.pdf/8482a64d-197d-4096-adb8-159297498ea7>
- Milea, V. (2020). Critical success factors in service design projects for IT consultancy company [Aalto University].
https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/123456789/45038/1/master_Milea_Viorica_2020.pdf
- Montoya-Weiss, M. M., & O'driscoll, T. M. (2000). From Experience: Applying Performance Support Technology in the Fuzzy Front End.
- Ojasalo, K., Moilanen, T., & Ritalahti, J. (2015). Kehittämistyön menetelmät (e-kirja). Sanoma PRO.
- Overkamp, T. (2019). How Service Ideas Are Implemented: Ways of Framing and Addressing Service Transformation [Linköping University]. Teoksessa Linköping Studies in Science and Technology.
<https://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:liu:diva-157107>
- Portigal, S. (2013). Interviewing users: how to uncover compelling insights. Rosenfeld Media.
- Raun, L. (2017). Designing for Service Change – A study on how designers address implementation during service design projects for hospitals. Aalborg Universitetsforlag. <https://doi.org/10.5278/vbn.phd.tech.00017>
- Sarajärvi, A., & Tuomi, J. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (e-kirja). Tammi.

- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). Research Methods for Business Students (9. painos). Pearson Education.
- Scaled Agile Inc. (2024a). Design Thinking. Saatavilla 26.4.2024.
<https://scaledagileframework.com/design-thinking/>
- Scaled Agile Inc. (2024b). SAFe 6.0. Saatavilla 26.4.2024.
<https://scaledagileframework.com/>
- Scaled Agile Inc. (2024c). Welcome to Scaled Agile Framework® 6.0! Saatavilla 26.4.2024. <https://scaledagileframework.com/about/>
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). The 2020 Scrum Guide. Saatavilla 26.4.2024. <https://scrumguides.org/scrum-guide.html>
- Scrum.org. (2020). What is Scrum? Saatavilla 26.4.2024.
<https://www.scrum.org/resources/what-scrum-module>
- Stickdorn, M., & Schneider, J. (2011). This is Service Design Thinking. John Wiley & Sons.
- Tampereen yliopiston kirjasto. (2024). Tiedonhaun opas: Tiedonhaun suunnittelu. Saatavilla 2.3.2024. <https://libguides.tuni.fi/tiedonhaun-opas/haun-suunnittelu>
- Thompson, J. (2022). A Guide to Abductive Thematic Analysis. Qualitative Report, 27(5), 1410–1421. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2022.5340>
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2023). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja, 2. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf
- Uotinen, J. (2014). Autoethnography in media studies – Digitalization of television in Finland, or carrying home cardboard boxes. Teoksessa F. Darling-Wolf (Toim.), International Encyclopedia of Media Studies, Vol VII: Research Methods in Media Studies (ss. 217–235). Malden: John Wiley & Sons.

- Vuori, J. (2021). Laadullinen sisältöanalyysi. Teoksessa J. Vuori (Toim.), Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja].
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metodimaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/>
- Weisser, T. (2018). Systemische Betrachtung der Einflussfaktoren bei der Implementierung von Produkt und Service Design-Systemen.
<https://opus.hbk-bs.de/frontdoor/index/index/docId/241>
- Weisser, T., Jonas, W., & Mager, B. (2018). Successfully Implementing Service Design Projects - Essential preconditions and influencing factors. Touchpoint, the journal of service design, 10(1), 34–39.
<https://theservicedesignstudio.com/wp-content/uploads/2019/11/Implementing-Service-Design.pdf>
- Weisser, T., & Mager, B. (2018, lokakuuta 11). Birgit Mager & Tina Weisser: 24 Success Factors for Brilliant Implementation. Saatavilla 3.6.2024.
<https://youtu.be/Gx5uEIH-808>
- Weisser, T., & Wagner, E. (2020). Change Fundamentals Autonomy for Service Designers – How to influence human behaviour. Touchpoint, the journal of service design, 11(3), 69–73.
- Yu, E. (2021). Design for Service Implementation: Proposing a Service Implementation Framework and Exploring Design Practices. Design Journal, 24(6), 907–930. <https://doi.org/10.1080/14606925.2021.1945211>

Liitteet

Liite 1: Ensimmäisen haastattelukierroksen kysymykset

Taustakysymykset:

- Palvelumuotoilun taustasi (työkokemus ja koulutus)?
- Oletko erikoistunut johonkin tietyn tyyppiseen työhön palvelumuotoilun alalla?
- Toimitko palvelumuotoilijana yleensä ulkopuolisen konsultin roolissa vai enemmän in-house? (Ts. oletko pysyvä vai väliaikainen henkilö organisaatiossa?)

Tutkimusaiheeseen liittyvät kysymykset:

- Mitä asioita ja päätöksiä asiakas/tilaaja, on tyypillisesti tehnyt siinä vaiheessa, kun palvelumuotoilija pääsee tekemiseen mukaan?
- Missä vaiheessa palvelumuotoilijan rooli projektissa tyypillisesti päättyy? Mitkä ovat asioita, joissa hän on vielä mukana – ja missä ei?
- Millä tavoin kokemuksesi mukaan palvelumuotoilun tilaajat nyt huolehtivat konseptien toteutuksen onnistumisesta? Eli siitä että palvelumuotoilun tuotokset eivät jää hyllyyn vaan tulevat toteutetuiksi?
- Millä konkreettisilla asioilla voitaisiin parantaa palvelumuotoilun lopputuotosten toteutumisasastetta?
- Mitä taitoja mielestäsi palvelumuotoilijoilla tulisi olla, jotta he voisivat paremmin vaikuttaa siihen, että palvelumuotoilun tuotokset johtavat halutun muutoksen toteutumiseen organisaatiossa tai palvelussa?

Lisäkysymykset (sen mukaan miten aikaa riittää):

- Mitkä pisteet ovat kriittisiä kehitysprosessin kokonaisuuden onnistumisen kannalta, jotta palvelumuotoilun kautta asetetut tavoitteet voisi onnistua?
- Mitkä asiat mielestäsi estää pamu-vaiheen viestin menemistä hyvin perille toteutukseen?
- Miten projekteissa voitaisiin vähentää mahdollista hukkaa, joka johtuu siitä, että palvelumuotoilun viesti ei mene toteutukseen perille?

- Miten pamu voisi parantaa kehitystiimien osallistumista paremmin mukaan jo konseptointivaiheessa? Mitä esteitä tähän liittyy? Missä kohtaa tämä keskustelu pitäisi aloittaa ja kenen toimesta?
- Ajatuksia siitä, miten ketterissä kehittämisen organisaatioissa pamu sijoittuu kehittämisen prosessiin?
- Miten organisaation rakentuminen vaikuttaa pamu-konseptien toteutumiseen ja saadaanko ihmisiä käyttöön projektissa tarpeeksi laajasti?
- Vaikuttaako se onko organisaatiossa monta toimijaa? Sopimukset?
- Entä päätöksenteon roolitus – kuka päättää ja kenellä on valtaa, kun keskustellaan siitä, miten pamut voivat olla projektin käytettävissä? Tai devaajat pamuvaiheessa käytettävissä?
- Tarina, missä pamun rooli on toiminut tosi hyvin ja lopputulos on suunnilleen sitä mitä tavoiteltiin?
- Mitkä tarinassa olivat ne onnistumisen kulmakivet?

Liite 2: Toisen haastattelukierroksen kysymykset

Taustakysymykset:

- Kerro hieman taustastasi ja nykyisestä työtehtävästäsi
- Miten työssäsi näkyvät / ovat näkyneet erilaiset palveluiden konseptointi- / palvelumuotoiluprojektit?
- Onko organisaatioissa, joissa olet ollut konseptointi- / palvelumuotoiluprojektien kanssa tekemisissä, ollut määritelty prosessi palvelumuotoilulle / konseptoinnille? Mikä on ollut näiden organisaatioiden ”muotoilun kypsyysaste”?
- Onko konseptointi- / palvelumuotoiluprojekteissa, joita olet työssäsi havainnoinut tai joihin olet osallistunut, ollut mukana in-house- vai konsulttimuotoilijoita /-konseptoijia – vai molempia?

Tutkimusaiheeseen liittyvät kysymykset:

- Miten ne konseptointi- / palvelumuotoiluprojektit, joita olet ollut havainnoimassa tai joihin olet osallistunut, ovat päättyneet? Saatiinko liiketoiminnalle tuloksena sitä mitä alun perin oli ajateltu (eli tyypillisesti joko uusi tai uudistettu palvelu)?
- Miten monet näkemistäsi konseptointi- / palvelumuotoiluprojekteista on päättynyt ”hyllylle”, ja miten monet päätyvät toteutukseen (kokonaan tai osittain)?
- Kerro esimerkki tyypillisestä näkemästäsi konseptointi- / palvelumuotoiluprojektista: mistä ajatus lähti, mikä oli konseptoinnin osuus, mitä tapahtui sen jälkeen?
- Mitkä mielestäsi ovat kriittisiä tekijöitä sille, että konsepti oikeasti toteutuu? Keiden vastuulla tai vaikutusalueella nämä asiat ovat? Onko jokin asia erityisesti mielestäsi se heikoin lenkki, joka pettää?
- Jos sinulla on kokemusta konsulttipalvelumuotoilijoiden / -konseptoijien kanssa työskentelystä, niin miten näet, että he voisivat parhaiten vaikuttaa siihen, että konsepti aikanaan tulee toteutetuksi?
- Millainen olisi mielestäsi ideaali palvelumuotoilu- / konseptointiprojekti ja sen lopputulos? Miten se menisi?

Liite 3: Palvelumuotoilun kehittämisen inspiraatiokysymykset

Alla listattuja, tämän tutkimuksen myötä nousseita kysymyksiä voidaan käyttää palvelumuotoilutoimiston toiminnan ja palvelumuotoilijan työnkuvan kehittämisen apuna, ja ne voivat inspiroida katsomaan kutakin kehittämisen aihealuetta toteutuksen onnistumisen näkökulmasta.

Kysymykset on koottu tässä tiiviiksi listaksi, ja tärkeimmät kysymykset on esitetty myös tutkimuksen luvussa [5 Pohdinta](#), mutta alla oleva lista sisältää kaikki kehittämisen inspiraatiokysymykset.

Palvelumuotoilijan rooli ja sen kesto

Miten palvelumuotoilutoimisto voisi luoda muotoilijoiden toimeksiannoista pidempiä, niin että ne ulottuisivat toteutusvaiheeseen?

Onko olemassa tapoja huolehtia rahoituksesta palvelumuotoilijan edes osa-aikaiselle roolille projektin myöhempiin vaiheisiin?

Millainen on keskustelu palvelumuotoilijan roolin osallistumisesta toteutusvaiheeseen asiakkaan kanssa myyntineuvottelutilanteissa – ja onko tuo keskustelu erilainen riippuen asiakasorganisaation muotoilukypsyystä? Millaisilla materiaaleilla tätä keskustelua voitaisiin tukea?

Miten suurten asiakasorganisaatioiden sisällä jo pidemmissä toimeksiannoissa konsultoivina palvelumuotoilijoina toimivat henkilöt voisivat itse tunnistaa ja vaikuttaa palvelumuotoilijoiden roolin ja sen keston määrittämiseen?

Palvelumuotoilutoimistot erikoistuvat toimimaan eri tavoin, eikä kokonaisen projektitiimin, joka on työssä mukana alusta loppuun, myyminen ole aina mahdollista, järkevää tai asiakkaan toivomus, mutta pitäisikö sitä tehdä kuitenkin useammin? Mitä se vaatisi?

Miten voitaisiin varmistaa, että palvelumuotoilija on osa projektitiimiä, jossa on myös pysyviä rooleja, jotka jatkuvat toteutusvaiheeseen?

Miten muotoilijan rooli istutetaan ketteriä menetelmiä käyttävien organisaatioiden työtapaan? Miten muotoilija toimii esim. SAFen tuotehallinnan kanssa yhteistyössä? Miten muotoilija jakaa aikaansa eri tiimien välillä?

Onko palvelumuotoilutoimiston mahdollista tunnistaa asiakkaiden kanssa tätä toimintamallia ja siirtyä vaihe vaiheelta malliin, joka palvelee myös asiakkaan muotoilukypsyyskasvattamista optimaalisella tavalla?

Miltä näyttää palvelumuotoilutoimeksianto, jossa palvelumuotoilija toimii valmentajan tavoin ja auttaa sitä valmistautumaan toteutusvaiheeseen?

Miten palvelumuotoilutoimeksiannoissa voitaisiin varmistaa, että asiakasorganisaatiosta löytyy sopivat vastinroolit, jotka osallistuvat riittävän suurella panoksella koko projektin tekemiseen ja toimivat myös tiedon kuljettajana eteenpäin, jos palvelumuotoilijan rooli keskittyy vain konseptointivaiheeseen?

Voisiko UX-suunnittelijan avulla paikata tiedostetummin mahdollisia aukkoja tietämyksen siirtymisessä eteenpäin? Mitä tämä vaatii yhteistyöltä?

Palvelumuotoilijan taidot

Miten palvelumuotoilutoimisto voisi rakentaa muotoilijoidensa osaamista niin, että se vastaisi paremmin toteutusvaiheessa tarvittavia taitoja?

Miten palvelumuotoilijoiden ymmärrystä toteutusvaiheesta voitaisiin lisätä? Mitä toteutuksen ymmärtäminen tarkoittaa? Miten yhteinen kieli luodaan?

Tietävätkö palvelumuotoilijat mitä ovat ketterät menetelmät ja esimerkiksi backlogit (ml. epic, feature) ja käyttäjätarinat, jotka ovat yleisesti nykyään käytössä erityisesti digipalveluiden toteutustilanteissa?

Mikä on taso, mille palvelumuotoilijan pitäisi pystyä ottamaan liiketoimintarajoitteet huomioon ja ymmärtää liiketoimintaa sekä taloutta? Missä määrin hänen tulisi osata business designia tai strategista palvelumuotoilua? Miten palvelumuotoilijoiden osaamista voitaisiin vahvistaa liiketoiminnan osalta?

Keitä tarvittaisiin tukemaan palvelumuotoilijoita, tai valmentamaan heitä?

Miten palvelumuotoilutoimeksiannon alussa voitaisiin varmistaa, että asiakas jakaa tietoa konsultille liiketoimintansa ja organisaationsa periaatteista?

Miltä projektinhallinnan perusteiden osaaminen näyttäisi palvelumuotoilutyössä? Mistä työkaluista olisi palvelumuotoilijoille erityisesti hyötyä?

Miten palvelumuotoilijoiden toimeksiannoissa on kuvattu lopputuotos, jota tavoitellaan? Onko se (myös palvelumuotoilutoimiston kokemuksella) riittävä tukemaan toteutusta, jos toimeksianto ei sisällä toteutukseen osallistumista?

Miten parhaiten toimivien lopputuotosten kehittämistä voitaisiin tehdä yhdessä toteutusorganisaation kanssa?

Kannattaako tuplatimanttimaalia käyttää kuvaamaan myytäviä palvelumuotoilutoimeksiantoja vai voisimmeko tarjota asiakkaalle realistisemman kuvan koko palvelun kehittämisen prosessista ja siitä, mitä palvelumuotoilu voi tarjota?

Myydäänkö palvelumuotoilutoimeksiannoissa vain konseptointia palvelevia työmenetelmiä? Mitkä menetelmät palvelisivat toteutusvaihetta parhaiten?

Asiakas- ja työntekijätyytyväisyyttä sekä palvelumuotoilutoimeksiantojen taloudellista kannattavuutta mitataan, mutta tiedämmekö, mitä toimeksiannon jälkeen palvelulle tapahtui, jos palvelumuotoilijamme poistui paikalta? Toteutettiinko palvelua? Menestyikö se – ja millä mittareilla? Millainen siitä tuli? Kuinka hyvin konsepti oli toteutettavissa?

Jos toimeksiannossa kyseessä oli olemassa olevan palvelun parantaminen, tiedämmekö, paljonko käyttäjien kokemus parantui, entä kannattavuus?

Olisiko palvelumuotoilutoimiston mahdollista kerätä tietoa toteutusten onnistumisesta? Jos ei, niin miksei? Saammeko palautetta oikeista asioista?

Miten voisimme jatkossa varmistaa, että asetamme yhdessä konkreettisia ja toimivia tavoitteita palvelukehitykselle tai -muotoilulle jo projektin alussa?

Muutosviestintä

Millaisia viestinnän työkaluja ja menetelmiä voisimme vahvistaa asiakkaille käyttöön, joiden tiedämme toimivan hyvin toteutuksen tukena?

Miten voisimme varmistaa, että palvelumuotoilijoilla on perusosaaminen ja ymmärrys muutoshallinnan ja -johtamisen perusteista? Miten voimme varmistaa, että tämä osaaminen on palvelun kehittämisessä riittävän korkea?

Miten palvelumuotoilijoina parannamme ja lisäämme viestintäämme ja varmistamme, että oikeat kohderyhmät ovat ymmärtäneet viestimme?

Miten voisimme paremmin tukea asiakasta omassa muutosviestinnässään?

Mitä lopputuotoksissamme tulisi parantaa tai mihin keskittyä, jotta niiden sisältämä viesti olisi ymmärrettävissä oikein?

Henkilöstön ja johdon osallistaminen muutokseen

Tiedostammeko ja tunnistammeko muotoillessa, että osallistamisen yksi näkökulma on muutoksenjohtamisen tuki – eli henkilöstön ja johdon muutosvalmiuden ja muutoksen vaikutusten ymmärryksen kasvattaminen? Ja siten palvelun onnistumisen todennäköisyyden parantaminen?

Voimmeko varmistaa sen, että konseptointivaiheessa panostetaan myös muutosjohtamisen näkökulmasta tehtävään sidosryhmien osallistamiseen (eikä vain käyttäjien)?

Osallistammeko projekteissa tarpeeksi palvelua toteuttavaa ja tuottavaa organisaatiota, jotta saamme konseptista paremman ja ymmärrämme konseptin vaikutuksia tarkemmin?

Muotoiluvaiheen tuotokset, tiedonsiirto ja päätöksenteon tukeminen

Voimmeko varmistaa toteutusorganisaatiolta etukäteen, millaisia lopputuotoksia heidän mielestään muotoilusta pitäisi syntyä?

Miten varmistamme, että prototyyppejä, uuden palvelun harjoittelua ja mahdollisimman konkreettisia service blueprinttejä käytetään toimeksiannoissa? Onko meillä toimivat parhaat käytännöt, joita kannattaisi hyödyntää?

Miten lopputuotokset määritellään myyntitilanteessa asiakkaan kanssa?

Testaammeko lopputuotoksia toteutuksesta vastaavan tahon kanssa varmistaaksemme, että ne ovat ymmärrettäviä?

Varmistammeko, että lopputuotoksia on mahdollista helposti jatkojalostaa senkin jälkeen, kun ne kuvanneet muotoilijat ovat poistuneet projektista?

Miten huolehdimme siitä, että tietoa siirretään riittävän laajalle ryhmälle?

Tiedon siirtäminen (handover) konseptoinnista toteutukseen

Miltä jatkuva tiedonsiirto näyttäisi järjestelmällisesti rakennettuna toimintatapana palvelumuotoilutoimiston toimeksiannoissa?

Miten palvelumuotoilijat siirtyvät jatkuvan handoverin arkikäyttöön?

Miten konseptointivaiheen läpinäkyvyyttä voitaisiin lisätä?

Tiekartat

Miltä näyttäisi palvelumuotoilutoimiston ideaali tiekarttaprosessi? Voisiko se olla kiinteä osa jokaista konseptointitoimeksiantoa? Voisiko sen jopa "tuotteistaa" osaksi toimeksiantoja?

Voidaanko tiekartta-ajattelua yhdistää ketterien menetelmien käyttöön? Esim. SAFe-mallissa on myös tiekartta, joten voisiko Almqvistin (2020) väitöskirjansa liitteenä kuvaamaa mallia soveltaa siihen?

Voivatko ketterien menetelmien MVP-ajattelu (*minimum viable product*) ja backlogien priorisointi olla vaiheita tiekarttatyössä?

Päätöksenteon tukeminen

Miten palvelumuotoilutoimeksiannoissa voitaisiin tunnistaa tilanteita, joissa tarvitaan asiakasorganisaation tukemista?

Mitkä ovat tavat, joilla konsultoiva palvelumuotoilija voi toimia päätöksenteon tukena ja varmistaa sen, että päättäjillä on kyky tehdä tietoisia päätöksiä?

Tunnistammeko palvelumuotoilutoimeksiannossa päätöksentekijät ja päätöksiin vaikuttavat henkilöt? Suunnittelemmeko tavat, miten heidät otetaan kukin mukaan konseptointiin ja viestintäämme?