

Muotoilijan tarina

PALVELUMUOTOILUN MAHDOLLISUUKSISTA
MATKAILUN MIKROYRITYKSISSÄ

TIIVISTELMÄ SUOMEKSI

Tiedekunta: Taiteiden tiedekunta

Työn nimi: Muotoilijan tarina palvelumuotoilun mahdollisuuksista matkailun mikroyrityksissä

Tekijä: Kirsti Ikonen

Koulutusohjelma/oppiaine: Palvelumuotoilun monialainen maisteriohjelma

Työn laji: Pro gradu -tutkielma

Sivumäärä, liitteiden lukumäärä: 104 sivua, ei liitteitä

Vuosi: 2023

Tämä on pro-gradu tutkimus, jonka kontekstina ovat matkailun mikroyrittäjät ja kehittämiskohteena yrittäjien liiketoiminta. Näiden kautta tutkimuksessa tarkastellaan tutkimusilmiötä, eli palvelumuotoilua. Suomalaisista yrityksistä yli 93 % on mikroyrityksiä ja luku on vielä suurempi, jos toiminta rajattaisiin vain matkailuun. Matkailuala on todella palveluintensiivinen ja se tarvitsee kompleksisen luonteensa vuoksi palvelumuotoilun tapaista holistista otetta, jotta matkailupalvelusta saataisiin globaalisti kilpailukykyistä.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys lähestyy muotoilutekemistä palvelumuotoilun näkökulmasta ja rajautuu muotoilusprintteihin. Tutkimuksessa tehtiin muotoilusprintit kolmen matkailun mikroyrittäjän kanssa. Tutkimuksessa muotoilusprintti on vain tutkimuksellinen väline, jolla voidaan synnyttää muotoilijan ja yrittäjien kanssa yhteinen muotoilunarratiivi. Tämä narratiivi, ylä- ja alamäkineen, on tutkimuksen todellinen kohde, jonka kautta tutkimuksessa voidaan selvittää yrittäjien haasteita ja tarpeita palvelumuotoiluprosessissa. Tutkimuksen tarkoitus on lisätä ymmärrystä palvelumuotoilusta mikroyrittäjien kontekstissa.

Tutkimus nojaa pragmaattiseen muotoilututkimukseen ja toimintatutkimukseen. Aineiston keräämiseen on käytetty autoetnografiaa ja reflektiivisiä keskusteluita. Narratiivinen analyysi tuottaa aineistosta yrittäjien ylidramatisoidut draamankaaret, joiden onnistumisten ja haasteiden merkityksiä avataan autoetnografisessa tarinassa: muotoilijan matkassa.

Tutkimuksen tuloksessa, autoetnografisessa tarinassa, nousee esille kolme keskeistä haastetta; ajanpuute, yrittäjien erilaiset taustat ja tiimin pienuus. Näistä haasteista kumpusi erilaisia tarpeita, jotka esitetään tutkimuksen lopussa mikroyrittäjien ja muotoilijoiden muistilistana. Mielenkiintoisimmat tarpeet liittyivät etenkin tiimin kokoamiseen, asiantuntijoiden näkemysten tarpeeseen, prototyypin jatkokäytön haasteisiin, sekä muotoilijan roolin korostumiseen. Tutkimuksen tuloksista voidaan todeta, että muotoilu on mahdollista myös matkailun mikroyrityksissä, mutta muotoiluun on kiinnitettävä erityistä huomiota. Muotoilun keskeinen ajattelutapa, yhteissuunnittelu, on erityisen haastavaa mikroyrityksissä. Muotoilijan on kiinnitettävä huomiota tiimin rakentamiseen ja toiminnan muotoiluun niin, että osallistujien vähyyks ei vaikuta lopputulokseen. Myös muotoilija itse joutuu muuttamaan toimintaansa mikroyritysten kontekstissa eri tavalla, kuin mitä isommissa projekteissa mahdollisesti tekisi.

Avainsanat: *Palvelumuotoilu, Muotoilusprintti, Mikroyritykset, Pragmaattinen muotoilututkimus, Toimintatutkimus, Autoetnografinen tarina*

ABSTRACT IN ENGLISH

Faculty: Faculty of Art and Design

The title of the thesis: A designer's story about the possibilities of service design in tourism micro-enterprises

Author: Kirsti Ikonen

Degree programme: Service Design

Type of work: Master's thesis

Number of pages, number of appendixes: 104 pages, no appendix

Year: 2023

This is a Master's thesis based on tourism micro-entrepreneurs as a context of the study, business development as the action of the study and service design as the research phenomenon of the study. More than 93% of Finnish companies are micro-enterprises, and the figure would be even higher if it would be limited to tourism only. Tourism is a service-intensive industry and due to its complex nature, it needs a holistic approach like service design in order to make the tourism service globally competitive.

The theoretical framework of this research approaches design from the perspective of service design and is focusing on design sprints. In this study, design sprints were carried out with three tourism micro-entrepreneurs. The design sprints are only seen as research tools that can be used to create a shared narrative with the designer and the entrepreneurs. This narrative, with its ups and downs, is the real object of the research, through which the challenges and needs of entrepreneurs in the service design process can be discovered. The purpose of this research is to develop understanding of service design in the context of micro-entrepreneurs.

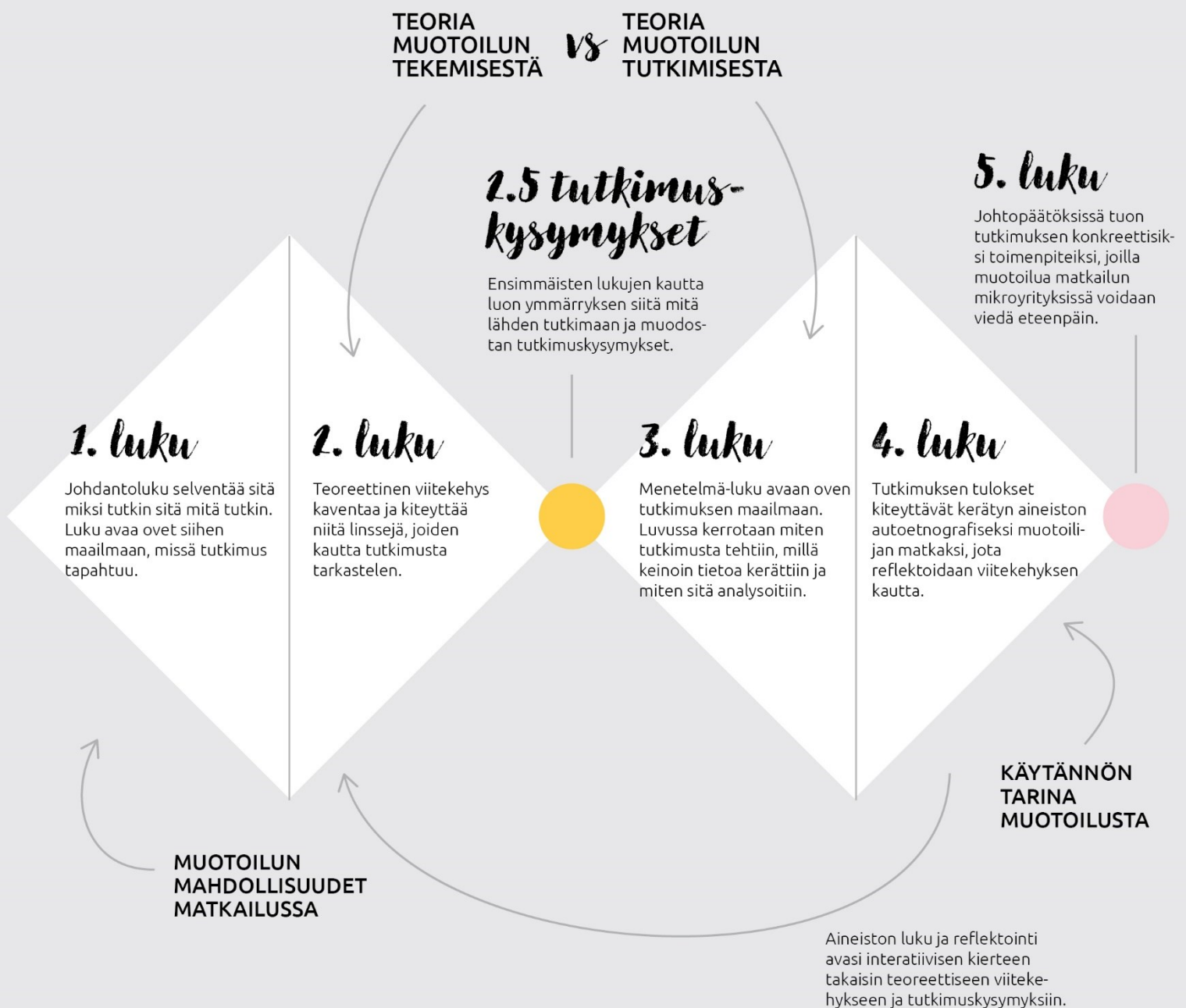
The research is based on pragmatic design research and action research. Autoethnography and reflective discussions have been used to collect the data. Through narrative analysis three dramatic arcs from the entrepreneurs are formed. The meanings of the lows and highs of these dramatic arcs are presented in the autoethnographic story: the designer's journey.

In the result of the research, the autoethnographic story, three key challenges emerge: lack of time, different backgrounds of entrepreneurs and the small number of team members. Various needs emerged from these challenges, which are presented at the end of the study as a checklist for micro-entrepreneurs and designers. The most interesting needs were especially related to assembling the team, the need for experts' views, the challenges of further use of the prototype, and the emphasis on the designer's role. From the results of the research, it can be concluded that design is also possible in tourism micro-enterprises, but special attention must be paid to the design process. The key aspect of service design, co-design, is particularly challenging in micro-enterprises. The designer must pay special attention when building the team and shaping the activity so that the lack of participants does not affect the result. The designer herself also must change her activities in the context of micro-enterprises in a different way than she might do in larger projects.

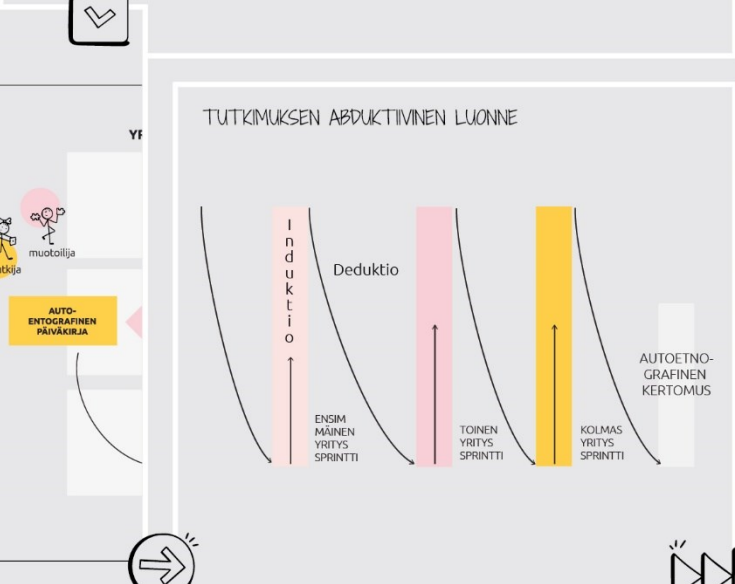
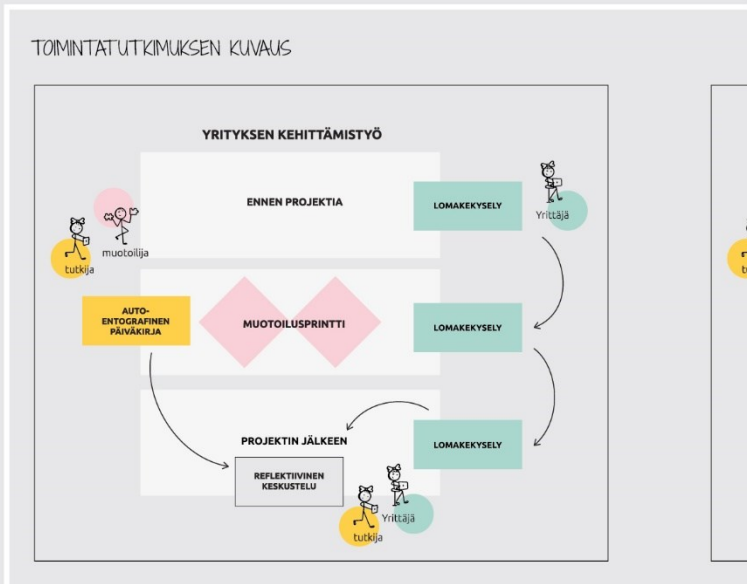
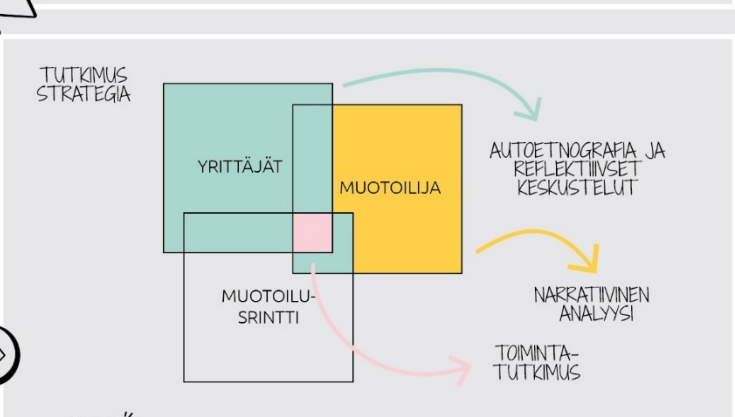
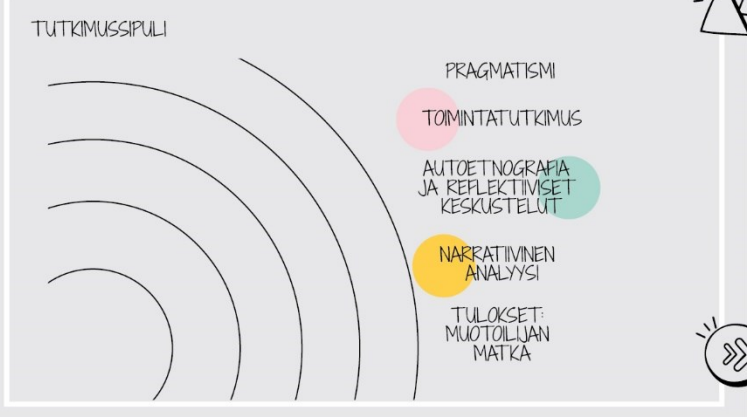
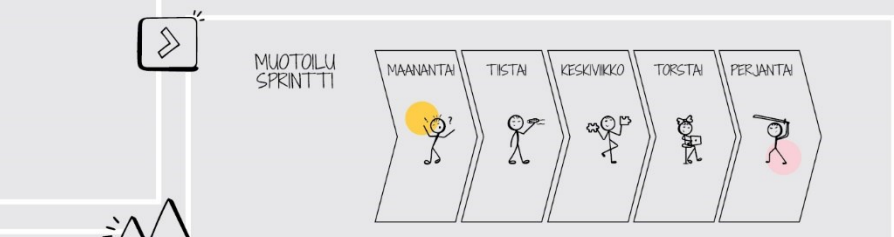
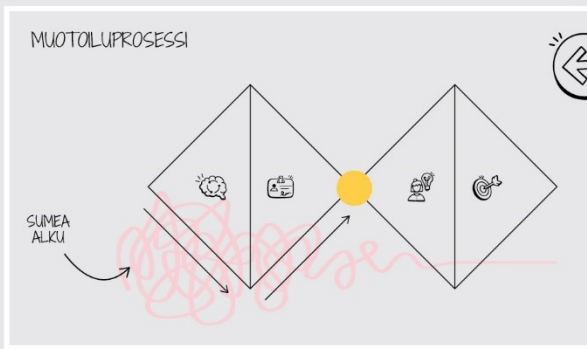
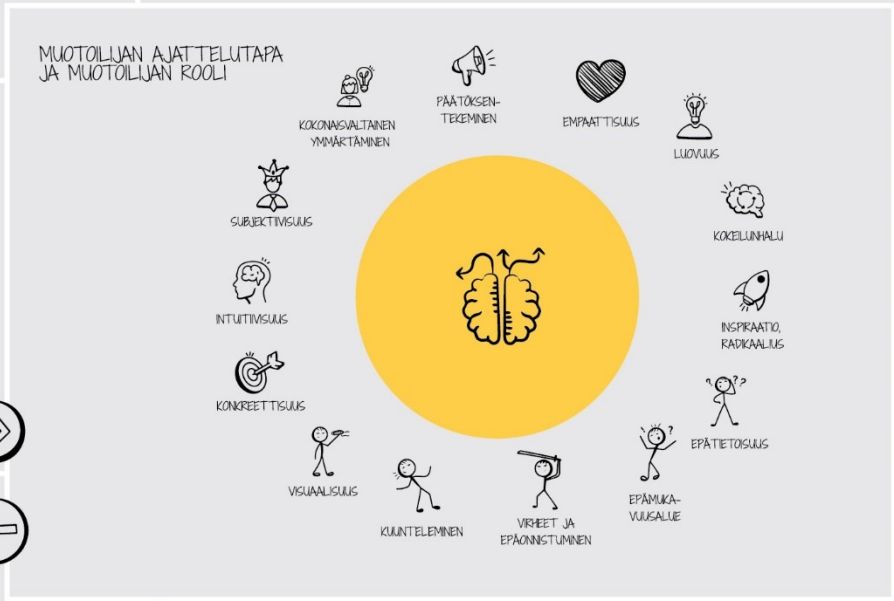
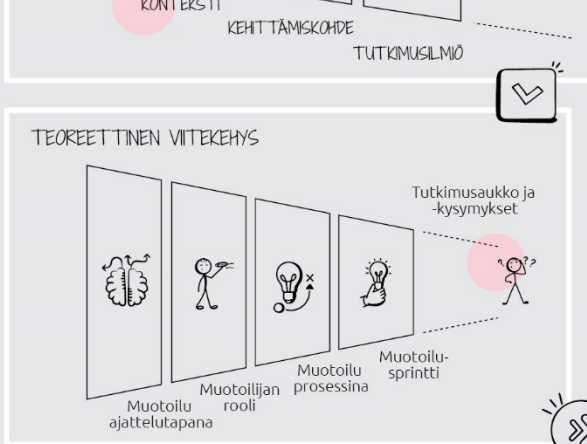
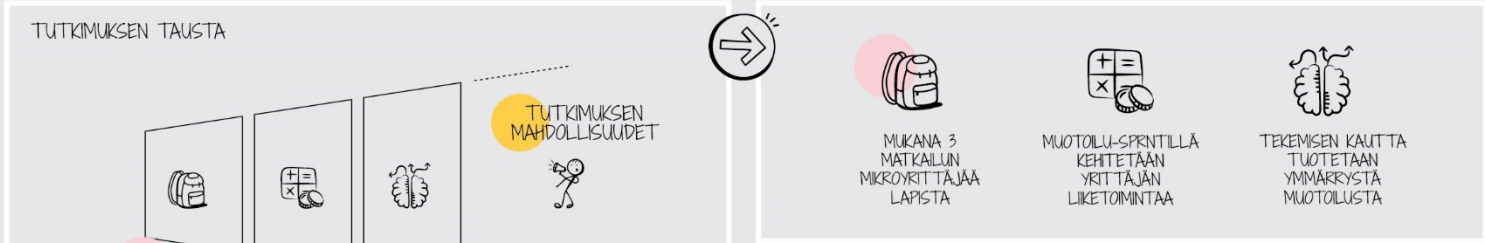
Keywords: *Service Design, Design sprint, Micro-enterprise, Pragmatic design research, Action research, Autoethnographic story*

Esipuhe

Autoetnografiaan nojaava tutkimus on samalla myös matka tutkijaan itseensä; minulle tämä tutkimus on avannut ovet visuaaliseen ajatteluun. Tutkimuksen edetessä olen huomannut jäsentäväni asioita vahvasti visuaalisuuden kautta. Saatan aloittaa haastavan teeman käsittelyn neliöiden ja pallojen kautta ja vähitellen, kun kuva piirtyy tietokoneelle, se jäsentyy myös kirkkaammin mielessäni. Seuraavilla kolmella sivulla esittelen tutkimukseni visuaalisesti. Tutkimukseni tuplatimantti sai alkunsa, kun aloin miettimään miten ja missä kohtaa tutkimusta haluan muotoilusta puhua ja kuvakirjoitus syntyi päähkäillessäni tutkimukseni johtopäätöksiä.

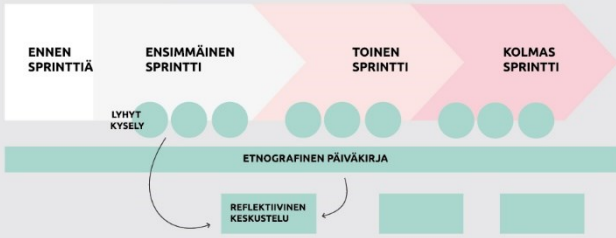


Kuva 1: Tutkimuksen eteneminen palvelumuotoilun tuplatimantti mukaisesti (mukaillen Design Council, 2015).



Kuva 2: Tutkimuksen visuaalinen kuvaus (tutkijan näkemys)

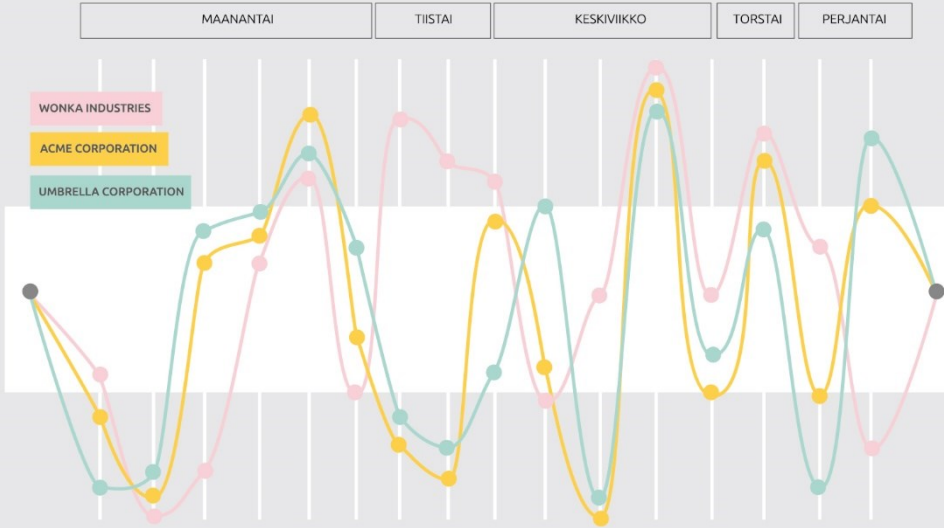
AINEISTON KERUU



AINEISTON ANALYYSIN TASO



YRITTÄJÄJEN DRAMATISOIDUT MATKAT



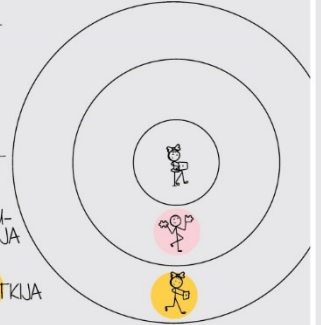
TUTKIJAN ERI ROOLIT



YRITTÄJÄT

PALVELU-MUOTOILUJA

TUTKIJAA



MUOTOILIJAN MATKA: TUTKIJAN AUTOETNOGRAFINEN KERTOMUS JA SEN MERKITYKSET



MATKAILUIN MIKROYRITTÄJÄJEN AIKA ON HYVIN RAJALLISTA, JOKO ON KIIREINEN KAUSI, TAI SITTEEN HE OVAT YKSIN PITÄMÄSSÄ OIVA AUKI



MIKROYRITTÄJILLÄ ON HYVIN ERILAISET TAUSTAT, JA HE TARVITSEVAT ERILAISTA TUKEA. LIIKA OHJAAMINEN VIE KUITENKIN VÄÄRÄÄN SUUNTAAN.

TUTKIMUKSEN LÖYDÖKSET



YRITTÄJÄT TARVITSEVAT VERKOSTON ULKOPUOLISTA NÄKEMYSTÄ.



MIKROYRITTÄJILLÄ, JOILLA EI EHKÄ OLE TYÖNTEKIJÖITÄ, ON HAASTEITA SAADA SPRINTIN TIIMIÄ KASAAN



TIIMIN PIENUUDESTA JA YRITTÄJÄJEN TAUSTOISTA JOHTUEN, MIKROYRITTÄJÄJEN IDEOINTI VOI OLLA HAASTAVAA



PROTOTYYPIN RAKENTAMISESSA EI SAA AJATELLA VAIN HAASTATTELUITA, VAAN FOKUS PITÄÄ OLLA JATKOKÄYTTÖSSÄ

MUOTOILUJA EI SAA OLLA LIIAN KILTTI, VAAN YRITTÄJÄT ON OHJATTAVA MYÖS EPÄMUKAVUUSALUEELLE



MIKROYRITTÄJÄJEN MUOTOILUPROSESSISSA MUOTOILIJAN ROOLI KOROSTUU. MUOTOILUJA EI VOI OLLA VAIN FASILITOIJAA, VAAN HÄNEN ON MYÖS OSALLISTUTTAVA TEKEMISEEN.



HAASTATTELUJEN REKRYTOINNIT ON ALOITETTAVA AIKAINEN, JA HAASTATTELUJEN PALKINTOIHIN ON KÄYTETTÄVÄ LUOVUUTTA



Kuva 2: Tutkimuksen visuaalinen kuvaus (tutkijan näkemys)

Sisällysluettelo

1. JOHDANTO: MUOTOILUN MAHDOLLISUUDET MATKAILUSSA	8
1.1 Matkailun mikroyritykset tutkimuksen kontekstina	12
1.1.1 Matkailuala kasvaa jälleen	13
1.1.2 Matkailu on muutosta arjen normaalista	14
1.1.3 Matkailu on elämysten etsimistä	16
1.1.4 Matkailun mikroyritysten arkea	17
1.2 Liiketoimintamuotoilu tutkimuksen kehittämiskohteena	18
1.2.1 Liiketoiminta ja kehittäminen	19
1.2.2 Muotoilusprintti liiketoiminnan kehittämisen työkaluna	20
1.3 Palvelumuotoilu tutkimuksen ilmiönä	22
1.3.1 Palvelumuotoilu liiketoiminnassa	22
1.3.2 Muotoilun hyödyt ja haasteet	23
2. TEORIAA MUOTOILUN TEKEMISESTÄ	25
2.1 Muotoilu ajattelutapana	26
2.2 Muotoilijan rooli	29
2.3 Muotoiluprosessi	32
2.4 Muotoilusprintti	35
2.5 Tutkimusaukko ja tutkimuskysymykset	39
3. MUOTOILUN TUTKIMINEN	42
3.1. Pragmaattinen muotoilututkimus	42
3.2. Pragmatistinen näkemys tutkijan eri rooleihin	44
3.3. Tutkimusstrategia	45
3.4. Toimintatutkimus	48
3.5. Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineiston kerääminen	51
3.5.1. Autoetnografia ja autoetnografinen päiväkirja	51
3.5.2. Reflektiiviset keskustelut ja lomakekyselyt	54
3.5.3. Aineiston riittävyys ja triangulaatio	57
3.5.4. Tutkimuksen eettisyys	58
3.6. Narratiivinen analyysi	59
3.6.1. Tarinat osana ihmistä	59
3.6.2. Narratiivisuus tieteellisessä tutkimuksessa	61
3.6.3. Narratiivinen analyysi	62

3.6.4. Kertomus ja reflektointi	66
4. TARINA MUOTOILUN TEKEMISESTÄ	69
4.1. Autoetnografinen tarinani: Muotoilijan matka	69
4.2. Tulosten kiteyttäminen: Mitä matkalta opittiin?	83
5. JOHTOPÄÄTÖKSET: MUOTOILUN MAHDOLLISUUDET MIKROYRITYKSISSÄ	86
6. LÄHDELUETTELO	92

Lista taulukoista & kuvista

Taulukko 1. Yrittäjien tarinoiden merkittävät juonenkäänneet	66
Taulukko 2. Kertomuksen juonenkäänneiden merkitykset	68
Kuva 1. Tutkimuksen eteneminen tuplatimantin mukaisesti	3
Kuva 2. Tutkimuksen visuaalinen kuvaus	4-5
Kuva 3. Tutkimuksen konteksti, kehittämiskohde ja tutkimusilmiö	11
Kuva 4. Teoreettisen viitekehyksen kaukoputki	25
Kuva 5. Muotoilijan ajattelutapa	30
Kuva 6. Tuplatimantti ja muotoiluprosessin sumea alku	34
Kuva 7. Muotoilusprintti	36
Kuva 8. Tutkijan eri roolit	45
Kuva 9. Tutkimussipuli ja tutkimusstrategia	48
Kuva 10. Abduktiivisen toimintatutkimuksen malli	49
Kuva 11. Toimintatutkimuksen kuvaus	50
Kuva 12: Aineiston keruun vaiheet	54
Kuva 13: Lyhyet lomakekyselyt involve.me alustalla	56
Kuva 14: Yrittäjien dramatisoidut polut	65
Kuva 15: Analyysin kolme tasoa	67
Kuva 16: Acmen muotoilusprintin toteutus	72
Kuva 17: Umbrellan muotoilusprintin toteutus	72
Kuva 18: Wonkan muotoilusprintin toteutus	72
Kuva 19: Tulosten kiteyttäminen	84
Kuva 20: Muistilista muotoilijoille ja mikroyrittäjille	91

1. Muotoilun mahdollisuudet matkailussa

”Istun kelohirsihuvilassa pitkän pöydän ääressä yhdessä projektikoordinaattorin kanssa. Yksitellen matkailuyrittäjät ovat peruuttaneet tulonsa; työntekijä sairastui, kassakoneet menivät jumiin, juuri saapui tavaraa, joka on pakko selvittää. Lopulta yksikään yrittäjästä ei saapunut ensimmäiseen yhteiseen työpajaan, jossa oli tarkoitus aloittaa yrittäjien palveluiden kehittäminen. Hanke, jossa kehittämistä tehtiin, oli venynyt hankepäätöstä odotellessa. Meidän piti päästä aloittamaan heti kesän jälkeen, niin että ensimmäinen osio saataisiin syksyllä pakettiin, hyvissä ajoin ennen sesongin alkua. Toisin kävi. Lopulta ensimmäinen työpaja oli keskellä pahinta matkailusezonkia. Jo ennen aloitusta yrittäjien houkuttelu mukaan muotoiluprosessiin oli haastavaa. Yksi yrittäjä vastasi, ettei heillä ole mitään kehitettävää eikä uudistettavaa; kaikki on ihan hyvin. Toinen yrittäjä kauhistui oman työn määrää ja totesi että voi tulla mukaan, jos saa valmiit ratkaisut sähköpostiin; hän ei työpajoissa ehtisi roikkua. Kolmas yrittäjä oli innokas kehittäjä ja oli mukana aina kun pystyi, mutta projektin loputtua mitään ei ollut muuttunut arjen toiminnassa; ideoiden saaminen toimintaan asti oli aivan liian haastavaa.”

Ylläkuvattu tarina on fiktiivinen, mutta se kumpuaa lukuisista kohtaamistani tosielämän tapahtumista. Se voisi hyvinkin olla totta. Olen sekä aikaisemmassa akateemisessa tutkimuksessani (Puro, 2010) että työelämässäni viimeiset 20 vuotta tarkastellut luotomatkailua eri näkökulmista. Olen työskennellyt luotomatkailun parissa niin Suomen lapissa kuin Huippuvuorilla, sekä Keniassa ja Australiassa. Nykyään työskentelen omassa yrityksessäni palvelumuotoilijana. Yritykseni missiona on auttaa matkailun pieniä yrityksiä voittamaan tulevaisuuden haasteet muotoiluajattelun avulla. Edellisen tarinan kaltaiset tapahtumat matkailun mikroyrittäjien haasteista palvelumuotoilussa ovat antaneet minulle inspiraation tähän tutkimukseen. Ne saivat minut ajattelemaan syvällisemmin, miten palvelumuotoilua voisi paremmin toteuttaa matkailun mikroyrittäjien kontekstissa.

Tuominen ja Ascencao (2016) luettelevat monia matkailuun vaikuttavia globaaleja tekijöitä: Aasian markkinan voimakas kasvu, tonttien jatkuvasti kohoavat hinnat, ihmisten ikääntyminen, väestön vaurastuminen, ilmastonmuutos ja digitalisoituminen. Lapissa ilmastonmuutos vaikuttaa matkailuun monin tavoin. Jo nyt nähdään alkutalvien leudontuvan ja lumen määrän vähentyvän tärkeän joulusesongin alla. Ilmastonmuutos voi paradoksaalisesti olla myös positiivinen asia matkailun näkökulmasta. Keski-Euroopan paahtavan kuumat kesät ajavat yhä enemmän matkailijoita Pohjois-Eurooppaan nauttimaan hieman viileämmästä kesästä ja ilmansaasteiden kasvaessa isoissa kaupungeissa, houkuttelee Lapin puhdas ilma yhä useampia matkailijoita. Aasian matkailumarkkina tulee kasvamaan nopeasti; ennusteiden mukaan vuonna 2030 yli 50 % matkailun globaalista kasvusta tulee Aasiasta (Tuominen & Ascencao, 2016).

Maailman globaalit muutokset ja trendit voivat kasvaa ja muuttua nopeasti ja niihin varautuminen yritystoiminnassa on tärkeää. Me emme voi olettaa matkailun mikroyritysten kykenevän ratkaisemaan globaaleja kriisejä tai valloittavan Aasian markkinoita yksin, mutta yritysten on kuitenkin oltava valmiina, kun muutos tapahtuu. Ketterän toimintakulttuurin avulla mikroyritykset voivat nopeasti muokata palveluitaan muutosten keskellä. Tällaisen ketterän kulttuurin muodostamisessa juuri palvelumuotoilu voi olla avainasemassa.

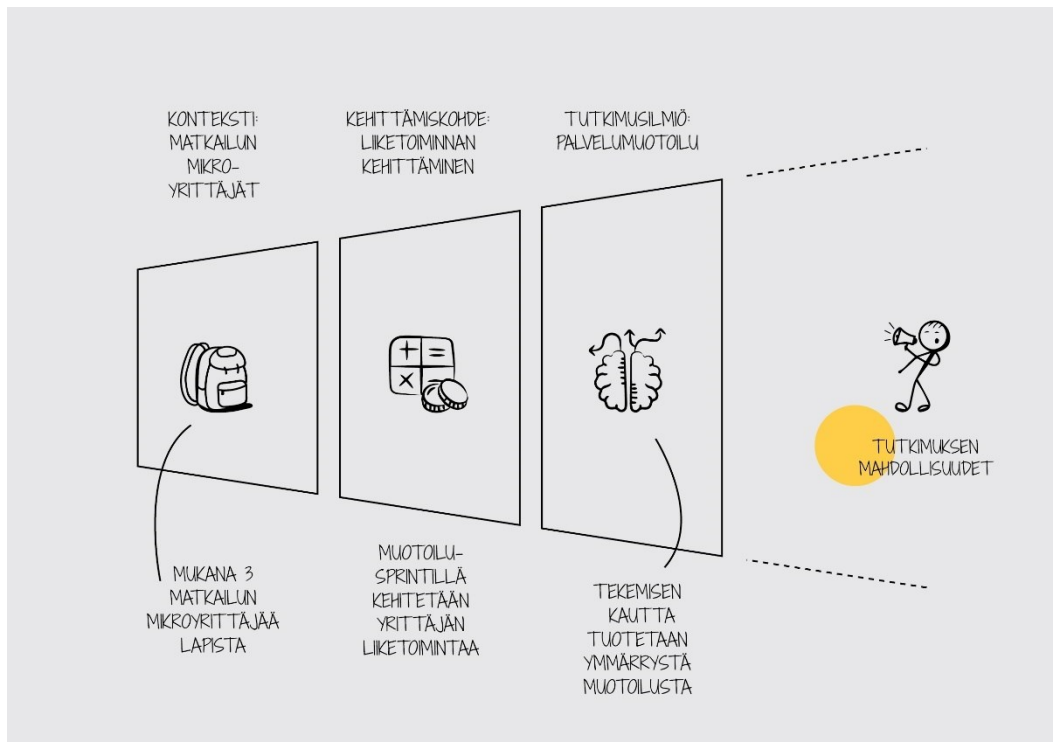
Uskon, että muotoilun mahdollisuudet mikroyrityksissä voivat olla huomattavat. Kykyä ja kypsyyttä toteuttaa muotoilua organisaatiossa voidaan mitata Danish Design Council (2001) suunnitteleamalla muotoilun tikkaat-työkalulla (*englanniksi design ladder*). Mikroyrityksissä ei ole siloja ja jos yrittäjä pystyy sisäistämään palvelumuotoilun, voi yritys kehittyä näillä muotoilun tikkailla huomattavasti isompia yrityksiä nopeammin. Kun ottaa huomioon mikroyrittäjien suuren määrän matkailukentällä, voisivat mikroyritykset olla matkailualalla palvelumuotoilun uusi aalto. Sen sijaan, että palvelumuotoilua ajetaan isoissa organisaatioissa siloihin, voisi palvelumuotoilua levittää mikroyrittäjien kentälle ja saada aikaan huomattavasti isomman vaikutuksen etenkin matkailun viitekehyksessä, jossa toimitaan kansainvälisessä kilpailussa. Pienistä puroista muodostuu iso virta, ja koska matkailun kentällä on runsaasti mikroyrittäjiä, jotka tuottavat suuren osan

matkailun elämyksistä, voisi palvelumuotoilulla olla suuri vaikutus siihen, mihin suuntaan Lapin matkailu kehittyy.

Tutkimukseni keskeiset teoriat kumpuavat juuri palvelumuotoilusta. Tässä tutkimuksessa en pyri erottelemaan palvelumuotoilua ja muotoiluajattelua toisistaan, vaan näen molemmat ihmiskeskeisinä toimintatapoina (mm. Brown 2008; Tuulaniemi, 2011; Stickdorn ym., 2018). Sen sijaan puhun joko yleisesti muotoilusta tai tarvittaessa täsmällisemmin palvelumuotoilusta ja lähestyn muotoilua etenkin ajattelutapana muotoilijan tekemisen kautta. Lue lisää palvelumuotoilusta ajattelutapana luvusta 2. Merkittävimmäksi muotoilun menetelmäksi tutkimuksessani nousee muotoilusprintti (*englanniksi design sprint*), jossa nojaan etenkin Knappin, Zeratskyn ja Kowitzin (2016) alkuperäiseen sprinttimalliin. Lue lisää muotoilusprintistä luvusta 2.4. Tutkimuksessani muotoilusprintit toteutetaan kolmen matkailun mikroyrittäjän kanssa, jotka toimivat tutkimuksen kontekstina. Muotoilusprinttien tavoitteena on liiketoiminnan kehittäminen, joka on tutkimuksen kehittämiskohde. Muotoilusprinttien avulla luomme yrittäjien kanssa yhteisen narratiivin, muotoilun tarinan, jota tarkastelemalla pyrin hahmottamaan tutkimusilmiötä, eli palvelumuotoilua ja sen mahdollisuuksia matkailun ja mikroyrittäjyyden kontekstissa. Katso kuva 3.

Tähän tutkimukseen ovat voimakkaasti vaikuttaneet sekä Mira Alhonsuon väitöstutkimus (2021a) muotoilusprinttien merkityksestä palvelumuotoilu-prosessin alkuvaiheessa että Ilkka Kettusen väitöstutkimus (2013) muotoiluprosessin mielekkyydestä. Alhonsuon väitöstutkimus johdatti minut muotoilusprinttien äärelle ja valoi uskoa, että pystyn tuottamaan merkityksellistä aineistoa myös lyhyempien muotoiluprosessien kautta. Kettusen tutkimus taas ohjasi minut muotoilun tarinallisuuden äärelle, avasi ovet autoetnografian mahdollisuuksiin ja muovasi aineiston käsittelyn tasojeni. Lisäksi olen ammentanut paljon tietoa Marc Stickdornin teoksista (mm. Stickdorn & Frischhut, 2012; Stickdorn & Zehrer 2009; Stickdorn, 2009), joissa hän löytää rajapinnan matkailun ja palvelumuotoilun välille ja esittää muotoilun mahdollisuuksia matkailun kentällä. Stickdornin innoittamana lähdin tutkimuksen alussa miettimään mitä

palvelumuotoilu matkailun kentällä voisi tarkoittaa ja miten sitä voisi toteuttaa matkailun mikroyrityksissä.



Kuva 3: Tutkimuksen konteksti, kehittämiskohde ja tutkimusilmiö (tutkijan näkemys).

Stickdornin lisäksi esimerkiksi Lapin yliopistosta on syntynyt useampia pro-gradu tutkimuksia palvelumuotoilusta matkailussa (mm. Eloranta, 2014; Kılıçkap, 2019; Kumpulainen, 2013). Useimmat matkailun muotoilututkimukset keskittyvät pieniin ja keskisuuriin yrityksiin ja erilaisiin hankkeisiin, joissa muotoilua tuotetaan tukirahoituksella. Kun otetaan huomioon, että pienten ja keskisuurten yritysten yläraja on 250 työntekijää, on haarukka etenkin Lapin syrjäkylässä asuvalle ja työskentelevälle tutkijalle korkean kuuloinen. En usko, että edes alueen isoin matkailutyöllistäjä Lapland Hotels pääsee tuohon lukuun vakituisten työntekijöiden osalta. Puhuttaessa siis pienten ja keskisuurten yritysten muotoiluprosessista voi skaala olla varsin kirjava. Kiinnostukseni oman yritykseni kautta on pienten matkailuyritysten auttamisessa, ja tästä syystä halusin omissa tutkimuksessani keskittyä juuri matkailun mikroyrityksiin, joissa voi yleisen määritelmän mukaan olla enintään 10 työntekijää.

Aikaisemmissa matkailun muotoilun tutkimuksissa on keskitytty joko asiakaskokemuksen parantamiseen (mm. Stickdorn & Frischhut, 2012) tai uuden

palvelun kehittämiseen (mm. Eloranta, 2014; Kumpulainen, 2013). Lähtökohta on muotoilulle tyypillisesti käyttäjäkeskeinen. Itse kuitenkin lähestyn muotoilun ja matkailun viitekehystä ajattelemalla mitä yrittäjät, eivät niinkään käyttäjät, tarvitsevat. Mikäli pystyn ymmärtämään yrittäjien haasteita ja tarpeita, pystyn paremmin rakentamaan prosessin, joka hyödyttää juuri matkailun mikroyrittäjiä. Totta kai onnistuneen prosessin seurauksena myös käyttäjä hyötyy paremmasta lopputuloksesta, mutta tämä ei ole minun tutkimukseni keskiössä. Sen sijaan haluan ymmärtää, mitä yrittäjät palvelumuotoilun prosessissa tarvitsevat ja miten muotoilija voi auttaa näissä tarpeissa. Mikroyritysten palvelumuotoilu tarvitsee vielä paljon tutkimusta ja kerättyä dataa muotoilun mahdollisuuksista mikroyritysten kentällä, mutta onnistuessaan se voi antaa mikroyrityksille etulyöntiaseman. Olkoon tämä tutkimus yksi askel lähemmäksi tätä tavoitetta.

Miettinen (2021, s. 9) nostaa esille tarpeen vahvistaa suomenkielistä muotoilusanastoa. Myös muut tutkijat (mm. Oförsagd, 2021; Rontti, 2021; Van Oosterom, 2009) korostavat muotoilun selkokieliisyyden tärkeyttä. Itse olen huomannut saman omassa työssäni. Englanninkieliset sanat juurtuvat nopeasti uuden muotoilijan sanastoon. Suomentaminen on välillä haastavaa ja vaikka sanat saisi suomennettua, eivät ne välttämättä tarkoita yrittäjille mitään. Muotoilusta kansankielellä puhuminen on tärkeää, jotta muotoilu voi juurtua yritystoiminnan arkeen (Esim. Van Oosterom, 2009, s. 164–165). Pysin tässä tutkimuksessa puhumaan muotoilutermeistä vain suomeksi ja esitän englanninkielisen vastineen suluissa asiasta ensimmäisen kerran puhuttaessa. Pysin myös parhaani mukaan selkokieliiseen tekstiin, mutta tässä paras arvioija on lukija itse.

1.1. Matkailun mikroyritykset tutkimuksen kontekstina

Tämän tutkimuksen kontekstina toimivat matkailun mikroyritykset. Selkeärajainen konteksti auttaa tutkimusta keskittymään tarkemmin ja auttaa tutkimustulosten merkitysten ymmärtämisessä. Vaikka tutkimuksen konteksti on matkailualalla, ei se tarkoita, etteikö tutkimuksen tuloksia voisi tarkastella myös muiden toimialojen näkökulmasta. Onkin syytä huomioida, että kontekstistaan huolimatta, tämä ei ole

matkailututkimus. Tässä luvussa avaan matkailun ja mikroyritysten käsitteitä. Luvun tarkoitus on antaa kuva matkailun moniulotteisesta luonteesta sekä niistä haasteista, joiden kanssa matkailuyrittäjät painivat.

1.1.1 Matkailuala kasvaa jälleen

Matkailu on yksi maailman suurimmista palvelualoista (Eloranta, 2014) ja se kattaa noin 8 % maailman työllisyydestä (Kılıçkap, 2019, s. 7). Euroopan näkökulmasta matkailulla on merkittävä taloudellinen ja työllistävä vaikutus etenkin harvaan asutuilla ja alikehittyneillä alueilla (Eurostat, 2023).

Vuonna 2019 Suomessa rekisteröitiin 7,1 miljoonaa ulkomaalaista matkailijaa ja yhteensä heidän matkailuvientinsä arvo oli 5,3 miljardia. Pienimmät majoituspaikat eivät joudu rekisteröimään yöpymisiään, joten todellisuudessa majoittuneita on vielä enemmän. Yhteenlaskettuna kotimaisten matkailijoiden kanssa Suomen matkailun kokonaiskysyntä vuonna 2019 oli 16,3 miljardia. Matkailualalla toimi vuonna 2019 lähes 29 000 yritystä, joista suurin osa oli pieniä tai keskisuuria yrityksiä. Yhteensä nämä matkailuyritykset työllistivät 154 000 työntekijää. Muihin aloihin verrattuna matkailu on samaa kokoluokkaa kuin metsäteollisuus ja suurempi kuin elintarviketeollisuus. (Visit Finland, 2023.) Lapissa ja syrjäseuduilla matkailun aluetaloudellinen merkitys kuitenkin korostuu. Esimerkiksi Utsjoella lähes puolet yrityksistä toimii matkailualalla (Eloranta, 2014, s. 12).

Keväällä 2020 COVID-19 pandemia sulki matkailun globaalisti ja matkailijamäärät romahtivat radikaalisti. Muutaman hiljaisemman vuoden jälkeen matkailu on taas lähtenyt kasvuun Lapissa. Vuonna 2022 Lapissa päästiin jo pandemiaa edeltäviin lukuihin ja vuoden loppupuolisko jopa ylitti vuoden 2019 luvut. Matkailu on Lapissa piristynyt ennätystahtiin ja paremmin kuin ennustuksissa osattiin odottaa. Suomen matkailun kasvu ei kuitenkaan ole ollut tasaista ja etenkin pääkaupunkiseutu on edelleen jäljessä pandemiaa edeltäviä lukuja. Venäjän sota on haastanut matkailualaa, sillä sekä venäläisten turistiviisumien rajoittaminen että Aasian lentojen uupuminen vaikuttavat voimakkaasti pääkaupunkiseudun ja myös muun Suomen matkailuun. (Keränen, 2023.)

Vaikka matkailu on taas kasvussa, on pandemia ollut matkailualalle hyvä osoitus resilienssin ja muutoskyvykkyyden tarpeesta. Dimanchen, Keupin ja Prayagin mukaan (2012, s. 23) matkailu on globaali ilmiö, johon vaikuttavat globaalit trendit. Seuraava globaali muutos voi hyvinkin olla kulman takana ja matkailuyritysten tulee kyetä muuntumaan uusien haasteiden edessä. Pääkkösen (2021, s. 271) mukaan kriisistä selviäminen tarvitsee luovuutta. Näen, että palvelumuotoilu on hyvä keino tuoda muutoskyvykkyyttä ja ketteryyttä liiketoimintaan. Mikroyritykset ovat luonnostaan ketteriä niiden kevyen organisaatorakenteen vuoksi; mikroyrittäjä istuu samaan aikaan usealla tuolilla (Pyykkö, 2010, s. 47; Kallio, Ripatti & Tanni, 2002, s. 136). Oikean suunnan päättäminen voi kuitenkin olla mikroyrittäjille haastavaa (Pyykkö, 2010, s. 51–54). Palvelumuotoilu voisi tarjota prosessin ja tavan suunnitella ja testata uusia palveluita ketterästi ja nopeasti, sekä auttaa yrittäjiä päätöksen tekemisessä.

1.1.2 Matkailu on muutosta arjen normaalista

Suomen tilastokeskus (2023) määrittää matkailun seuraavasti: *”Matkailu on toimintaa, jossa ihmiset matkustavat tavanomaisen elinpiirinsä ulkopuolella olevaan paikkaan ja oleskelevat siellä yhtäjaksoisesti korkeintaan yhden vuoden ajan vapaa-ajanvieton, liikematkan tai muussa tarkoituksessa.”* Määritelmän mukainen liikkuminen pois omasta tavanomaisesta elinpiiristään tuo matkailun keskiöön vierauden määritelmän vastakohtana tuttuudelle (Suvantola, 2002). Ilman ymmärrystä omasta kodista ja kotipaikasta ei matkailukokemuksen keskeistä toiseuden tunnetta voisi syntyä. Toiseuden tunne taas on keskeinen tekijä matkailuelämyksen syntymisessä.

Toisaalta matkustamista voidaan tarkastella muutoksen kautta. Matkailijat matkustavat kokeakseen muutosta ja etsiäkseen jotain uutta ja erilaista (Prayag, Dimanche & Keup, 2012, s. 36). On olemassa normaalielämä, jokapäiväinen arki. Arjen vastakohtana on matkustaminen, joka rikkoo arjen rutineja ja tuo mukanaan jotain erilaista. Moderni teknologia haastaa tätä sosiaalitieteiden näkemystä, sillä virtuaalisia matkailupalveluita voidaan nykyään kuluttaa puhelimella ja tietokoneella mukavasti kotisohvalta (Prayag ym., 2012, s. 36-37). Tässä työssä en

kuitenkaan tutki virtuaalimatkailua ja hyväksyn matkailun sen perinteisessä määritelmässä (Tilastokeskus, 2023).

Matkailupalvelu koostuu useasta eri palveluntarjoajasta, jotka yhdessä muodostavat matkailijan kokeman palveluketjun. Matkailupalveluita kehitetään valitettavan usein vain yhden palveluntarjoajan näkökulmasta ja unohdetaan, että matkailukokemukseen liittyy usean eri toimijan palvelut. Yksittäinen tuottaja ei koskaan voi yksin vaikuttaa siihen, millaiseksi matkailijan kokemus kohteesta muodostuu. Palvelumuotoilu on hyvä keino ylittää tällainen siiloutunut ajattelutapa. Dimanchen ym. (2012, s. 26) mukaan juuri palvelumuotoilu voi auttaa muodostamaan saumattoman palvelukokemuksen. Tässä tutkimuksessa en kuitenkaan keskity siilojen purkamiseen tai kokonaisvaltaisen matkailukokemuksen ymmärtämiseen vaan pyrin ymmärtämään yksittäisten yrittäjien haasteita ja mahdollisuuksia palvelumuotoilun prosessissa. On tärkeää tietää, mitä mikroyrittäjät ajattelevat ja tarvitsevat, jotta palvelumuotoilua voidaan onnistuneesti Dimanchen ym. (2012, s. 26) mallin mukaisesti käyttää kohdealueiden mikroyrittäjälähtöisessä kehittämistyössä.

Palveluketjun kautta matkailu voidaan nähdä prosessina, johon liittyy lukuisia toimijoita eri toimialoilta. Yksi keskeisimmistä toimijoista on kuljetusala. Matkailijat tarvitsevat sekä kuljetuksen kohdealueelle että kohdealueen sisällä. Toinen matkailulle välttämätön toimiala on majoituspalvelut. Ellei kyseessä ole päivämatka, tarvitsevat matkailijat jonkin paikan yöpymiseen. Majoituksen muoto voi olla yhtä lailla viiden tähden iglu, kuin ruohokenttä omalle teltalle. Kolmantena toimialana on ruokapalvelut. Matkailijat tarvitsevat ruokaa. Ruokapalvelut käsittävät sekä ravintolat että kahvilat, mutta myös paikalliset ruokakaupat voivat palvella matkailijoiden ravinnontarpeita. Neljäs matkailulle keskeinen toimiala käsittää aktiviteetit, sillä aktiviteetit ovat usein suurin syy matkakohteen valinnassa. Se, millaista aktiviteettia matkailija haluaa, riippuu henkilöstä. Toisille erämaan hiljaisuuden kuunteleminen on tarpeeksi tekemistä viikoksi, toinen kaipaa vauhtia ja jännitystä moottorikelkkailusta tai laskettelusta. Viides matkailun toimiala on vähittäismyynti, kansankielellä shoppailu. Se voi jollekin olla matkan päätarkoitus, mutta etenkin Lapin kontekstissa se näyttäytyy enemmän

lisäpalveluna. Yhdessä nämä viisi toimialaa muodostavat matkailijan kokemuksen kohdealueesta. (Dimanche ym., 2012, s. 25–26.)

1.1.3 Matkailuelämyksiä etsimässä

Kuten yllä kuvatuista palveluketjusta voi huomata, muodostuu matkailukokemus kokonaisvaltaisesti usean eri toimijan tuottamana. Palvelutiheyden ja ketjuuntumisen lisäksi matkailualaa kuvaa kokemuksellisuus. Dimanche ym. (2012, s. 23) mukaan matkailun keskiössä on tuottaa matkailijoille ja turisteille kokemuksia, jotka ovat samanaikaisesti sekä fyysisiä, sosiaalisia ja psykologisia. Tämä kuvaa hyvin matkailupalvelun kokonaisvaltaisuutta, monikerroksellisuutta ja haasteellisuutta.

Lapin viitekehyksessä matkailu on pääsääntöisesti vapaa-ajan matkailua, johon liittyy Stickdornin ja Zehrerin (2009, s. 3) mukaan paljon odotuksia. Vapaa-ajan matkailija sijoittaa matkaansa rahan lisäksi vähäisiä lomapäiviään, ja odotukset onnistuneelta lomalta ovat yleensä korkeat. Odotuksiin vaikuttaa etenkin muiden matkailijoiden kertomukset ja tarinat sekä yritysten markkinointimateriaali ja kuvat kohteesta. Jos nämä eivät jostain syystä vastaa todellista kokemusta, on matka kokonaisuudessaan mahdollisesti pettymys. (Stickdorn & Zehrerin, 2009; Stickdorn, 2012.)

Edellisessä luvussa käsitellyn toiseuden käsitteen kautta voidaan päästä kiinni matkailijan tavoittelemaan elämyksellisyyteen. Matkailija matkustaa pois omasta arjestaan kokeakseen jotain elämyksellistä, uutta ja ihmeellistä. Matkailija haluaa siis tehdä matkakokemuksestaan elämyksen. Mutta voiko yritys tarjota matkailijalle elämyksen? Lyhyesti vastattuna ei voi. Kokemus on kaikille kokijoille yhteinen, kun taas elämys on subjektiivinen ja syntyy kokemisen hetkellä. Pine ja Gilmore (2011) määrittävät elämyksen merkittävänä, positiivisena ja ikimuistoisena kokemuksena, joka voi tuottaa kokijalleen henkilökohtaisen muutoksen. Kokemuksen on siis oltava osallistava, syvä ja vaikuttava, jotta se voi tuottaa matkailijalle elämyksen. Lopulta vain matkailija itse voi määrittää onko kokemus tuottanut elämyksen.

Matkailu on palveluintensiivinen ala. Matkan palvelukokemus syntyy usean, mahdollisesti toisistaan täysin erillään olevan, palveluntarjoajan kautta. Matkailutuottajat toivovat synnyttävänsä voimakkaita elämyksiä, mutta samalla näiden elämysten syntymistä ei kuitenkaan voida taata. Miten ihmeessä matkailussa voidaan ikinä onnistua? Stickdorn (2012) näkee palvelumuotoilun yhdeksi keskeiseksi ratkaisuksi matkailun haasteissa. Palvelumuotoilun kokonaisvaltaisen otteen avulla matkailun eri toimijat ja kokemukset saadaan nivottua yhteen ja kehitettyä kokonaisvaltaisesti. Matkailun kenttä rakentuu kuitenkin mikroyrittäjistä, joille tällainen ihmislähtöinen kehittäminen ei ole lähtökohtaisesti tuttua.

1.1.4 Matkailun mikroyritysten arkea

Eurooppalainen määritelmä mikroyrittäjyydestä on varsin yksiselitteinen. Mikroyritykseksi lasketaan sellainen yritys, joka työllistää alle 10 ihmistä ja jonka liikevaihto on enintään 2 miljoonaa (Rytinki, Ala-Rämi, Forsten-Astikainen, Kurikkala & Halonen, 2020, s. 139). Tilastokeskuksen (2020) mukaan suomalaisista yrityksistä 93 % on mikroyrityksiä ja nämä mikroyritykset työllistävät 22 % suomen kokonaistyöllisyydestä. Mikroyritysten yhteenlaskettu liikevaihto on 71 miljardia euroa, eli lähes 17 % Suomen yritysten kokonaisliikevaihdosta (Tilastokeskus 2020). Tilastoista voidaan nähdä, että mikroyritykset ovat merkittävä työllistäjä ja arvonluoja Suomessa. Tästä huolimatta, kun mikroyrittäjistä puhutaan kansankielellä, ne usein liitetään startuppien innovaatioihin tai taloudellisessa paineessa niskalimassa raataviin yksinyrittäjiin. Näiden ääripäiden välissä on kuitenkin monta mikroyrittäjän muotoa.

Matkailualalla on tyypillisesti paljon pieniä yrityksiä. Tämä johtuu Stickdornin ja Zehrerin (2009, s. 2) mukaan etenkin liiketoiminnan aloittamisen helppoudesta. Heidän mukaansa useimmat matkailuyritykset tarvitsevat alkuvaiheessa vain vähän pääomaa tai kassavirtaa ja palvelua voi helposti pyörittää yrittäjän hartiapankin voimin. Matkailutoiminnan aloittaminen nähdään siis helppona. Samalla matkailuyrittäjien yrittämisen taustalla voivat vaikuttaa esimerkiksi elämäntapaan tai harrastuksiin liittyvät tekijät. Yritystoimintaa saatetaan siis tehdä intohimo edellä. Mikroyrityksiin painottuvaa matkailualan kenttää kuvastaakin

heikko talouskasvu, hidas kansainvälistyminen ja matala koulutustaso. Tämä taas johtaa selkeään kilpailuhaittaan isompiin yrityksiin nähden. Mikroyrittäjillä on selkeästi heikommat taloudelliset puskurit ja vähäinen osaaminen liiketoiminnan kehittämisessä (Stickdorn & Zehrer, 2009, s. 2–3.).

Mikroyrityksillä on myös etunsa. Stickdornin ja Zehrerin (2009, s.2–3) mukaan monet matkailijat suosivat pieniä matkailupalveluita, sillä he kokevat saavansa aidompia kokemuksia ollessaan vuorovaikutuksessa paikallisten kanssa. Samalla mikroyritysten luontainen ketteryys auttaa yrityksiä jatkuvaan laadun kehittämiseen. Stickdorn ja Zehrer (2009, s. 3) näkevätkin juuri mikroyrittäjien systemaattisen laadun kehittämisen tapana päihittää kilpailussa jopa isojen ketjujen palvelut. Mikroyrittäjien ketteryyteen vaikuttaa etenkin niiden kevyt organisaatorakenne ja juuri ketteryys on välttämätöntä globaalien muutosten edessä (Stickdorn, 2012, s. 48–49).

Matkailualan yrityksille on yhteistä aika- ja henkilöressurssien rajallisuus. Ainakin osittain tämä johtuu matkailun sesonkiluonteisuudesta. Vain harvassa luontomatkailuun painottuvassa kohteessa, kuten Lapissa, on onnistuttu saavuttamaan ympärivuotista toimintaa. Sesongilla yrittäjän ja työntekijöiden aika on kortilla, sillä silloin asiakasvirta on voimakkainta ja energia menee päivittäisen toiminnan pyörittämiseen. Aikaa ei ole kehittämistyöhön eikä muuhunkaan ylimääräiseen toimintaan. Yrittäjät saattavat kaudella painaa ympäripyöreää päivää ja täyttä viikkoa. Kauden loputtua, kun asiakasvirta loppuu lähes seinään, pitää henkilöresursseja karsia. Yrittäjä jää usein yksin pitämään ovia auki, vastaamaan puhelimeen ja valmistelemaan tulevaa kautta. Kauden ulkopuolella aikaa kehittämistyölle on hieman enemmän, mutta samalla yrittäjä saattaa olla kaudesta hyvin uupunut ja energiaa riittää vain välttämättömään. Kehittämistyö on aina toissijaista ja nähdään ylimääräisenä työnä, jolle aikaresurssin löytäminen on haastavaa.

1.2. Liiketoimintamuotoilu tutkimuksen kehittämiskohteena

Kuten edellisessä luvussa kuvattiin, ovat matkailun mikroyritykset tutkimuksen kontekstina. Tässä luvussa määrittelen tarkemmin tutkimuksen kehittämiskohdetta

eli matkailun mikroyrittäjien liiketoimintaa. Matkailua ja mikroyrittäjyyttä voisi tarkastella usealta kannalta kuten työntekijäkokemuksen tai esimerkiksi johtajuuden näkökulmasta. Nämä ovat tärkeitä asioita sekä yritysten että matkailualan kehittymiselle. Oma luontainen toimikenttäni on kuitenkin liiketoiminnan ja etenkin palveluiden kehittämisessä. Kun liiketoiminnan kehittäminen laitetaan muotoilun kontekstiin, puhutaan liiketoiminnan muotoilusta tai liiketoimintamuotoilusta (*englanniksi Business Design*). Tässä luvussa tarkastelen mitä liiketoimintamuotoilu tarkoittaa matkailun mikroyrityksille sekä valotan syitä miksi valitsin muotoilusprintin liiketoiminnan kehittämisen työkaluksi.

1.2.1 Liiketoiminta ja kehittäminen

Vakiintuneen käsityksen mukaan yritysten liiketoiminnan tavoitteena on tuottaa kassavirtaa palveluiden tai tuotteiden myynnin kautta. Kassavirtaa tarvitaan, jotta yritys pysyy pystyssä ja tuottaa omistajilleen voittoa. Liiketoimintaa kehitetään, jotta saataisiin asiakkaille toimivia ja mieluisia palveluita ja tuotteita ja näin pysyttäisiin kovenevassa kilpailussa mukana. Liiketoiminnallisesti katsottuna kehittämisen tavoitteena on, että kehittämiseen käytetty summa saataisiin maksamaan itsensä takaisin korkojen kera, jolloin kassavirta ja omistajien voitot kasvavat. (Rontti 2021, s. 304.)

Kun liiketoiminnan kehittäminen yhdistetään muotoiluajatteluun, syntyy liiketoimintamuotoilua, jossa ihminen on suunnittelun keskiössä. Yrityksen pääasiallinen tavoite on arvon tuottaminen asiakkaalle, ja arvoa tuottaakseen yrityksen on oltava asiakaslähtöinen (Tuulaniemi, 2011). Oförsagd (2021) korostaa, että asiakaslähtöisyys ja Rontin (2021) ja Pääkkösen (2021) mainitsema perusoletus voiton tekemisestä eivät ole toisiaan poissulkevia asioita, vaan enemmänkin toisinpäin. Tyytyväiset asiakkaat tuottavat enemmän voittoa yritykselle.

Kuinka yrityksen arvo ja asiakaslähtöisyys liittyvät toisiinsa? Oförsagd (2021, s. 333) avaa asiakasarvon käsitettä, jolla hän tarkoittaa koko asiakaskaskunnan yhteenlaskettua elinkaariarvoa. Elinkaariarvolla (*englanniksi Customer Lifetime*

Value) tarkoitetaan koko sitä arvoa, jota asiakas tulee antamaan yritykselle. Oförsagdin (2021, s. 333) mukaan arvoa voidaan kasvattaa joko tekemällä nykyisten asiakkaiden kanssa enemmän kauppaa, tai hankkimalla lisää asiakkaita.

Perinteisesti Lapin matkailussa palaavien asiakkaiden, eli nykyisten asiakkaiden, arvoa ei olla nähty kovin suurena. Lappi ulkomaalaisten silmin on näyttäytynyt kerran elämässä kokemukselta, jonne ei palata enää uudestaan. Tämä käsitys on hiljalleen murenemassa, kun esimerkiksi englantilaismatkailijat tulevat ensimmäisen pakettimatkinsa jälkeen seuraavana vuonna omatoimilomalle. Kokemus, joka asiakkaalle on muodostunut palvelua käytettäessä, on kaikista keskeisin asiakassuhteen pitämisessä (Oförsagdin 2021, s. 334). Matkailijan näkökulmasta edellisen kerran kokemukset sekä kohdealueesta että yksittäisistä palveluntarjoajista ratkaisevat uudet ostopäätökset. Liiketoimintamuotoilussa keskeiseksi muodostuukin asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen ja asiakaskokemuksen kehittäminen, jolloin yrityksen mahdollisuudet säilyttää nykyiset asiakkaat ja myydä heille enemmän tuotteita kasvavat.

Matkailijoiden ostopäätöksiin vaikuttavat voimakkaasti tuttavien suositukset, mutta myös tuntemattomien kirjoitukset erilaisilla alustoilla. Vaikka matkailija ei palaisi kohteeseen tai kyseiselle palveluntarjoajalle, hän saattaa kotonaan saada useat tuttavansa innostumaan kohteesta ja suositella palvelua erilaisilla alustoilla (Stickdorn ja Zehrer 2009). Positiivinen palvelukokemus on etenkin matkailussa liiketoiminnan muotoilun ydintä.

1.2.2 Muotoilusprintti liiketoiminnan kehittämisen työkaluna

Tässä tutkimuksessa on mukana kolme matkailun mikroyritystä, joiden liiketoimintaa kehitetään liiketoimintamuotoilun lähtökohdista muotoilun menetelmillä. Erilaisia tapoja liiketoiminnan kehittämiseen muotoilun keinoin on useita ja usein sopiva toimintatapa riippuu yrityksen haasteesta, jota halutaan ratkaista. Perinteinen palvelumuotoilun tuplatimantti (Design Council, 2005) olisi ollut varsin sopiva menetelmä liiketoiminnan kehittämiseen (lue lisää luvusta 2.3). Tuplatimantti on usein syvällinen, mutta samalla aikaa vievä prosessi. Tutkimuksen aikataulun kannalta oli kuitenkin tärkeää saada kehittämisprosessit tehtyä

nopealla aikataululla, jolloin niiden väliin jää aikaa reflektoinnille toimintatutkimuksen tavoitteiden mukaisesti. Mietin pitkään, mikä olisi oikea tapa lähestyä muotoilua matkailun mikroyrityksissä. Lopulta päädyin liiketoiminnan kehittämiseen muotoilusprintin avulla (*englanniksi design sprint*). Sprintti on viisipäiväinen, nopea ja tehokas prosessi, jossa aikapaineistetusti ratkotaan haasteita tai kehitetään uusia palveluita muotoilun avulla (lue lisää luvusta 2.4).

Alhonsuo (2021a, s. 76) toteaa muotoilusprintin hyväksi ja helpoksi tavaksi tutustua muotoiluun ja kerätä ymmärrystä siitä, mitä muotoilulla voidaan saavuttaa tai tavoitella. Hän viittaa sprinttiin muotoilumaistaisena, eräänlaisena pintaraapaisuna muotoilun maailmaan ja menetelmiin. Olen Alhonsuon kanssa samaa mieltä. Yksinään muotoilusprintti ei sukella syvälle muotoiluun, mutta aloituksena ja ymmärryksen kasvattajana se toimii hyvin. Väitöstutkimuksessaan Alhonsuo (2021a) toteaa muotoilusprintin toimivan hyvänä aloituksena muotoiluprosessin sumeassa alussa. Juuri Alhonsuon väitöstutkimus inspiroi ja vakuutti minut ottamaan muotoilusprintin menetelmäksi omassa tutkimuksessani. Alhonsuon tutkimuksen tulokset loivat minuun uskoa, että myös kevyemmällä ja pintapuolisemmalla tutkimuksella pystyn tuottamaan merkityksellistä tietoa muotoilusta.

Muotoilusprintti on intensiivinen ja nopeatempoinen prosessi (Alhonsuo, 2021; Knapp ym., 2016). Omassa tutkimuksessani tämä intensiivisyys näyttäytyy dualistisessa roolissa. Samalla positiivisena, sillä itse muotoiluprosessi saadaan tuotettua nopeasti ja se mahdollistaa minulle kolmen prosessin läpiviennin lyhyessä ajassa. Samalla intensiivisyys on myös haaste tutkimukselle. Muotoilusprintin tapaisessa intensiivisessä prosessissa ei koskaan voida päästä kovin syvälle kehitettävään asiaan. Intensiivisen luonteen vuoksi sprinttiä on helppoa kritisoida sen pintapuolisuudesta; sprintissä on mahdotonta sukeltaa syvyyksiin (Alhonsuo, 2021a, s. 76). Alhonsuo (2021a, s. 77) kyseenalaistaakin muotoilusprintin kyvyn tuottaa palveluinnovaatioita, jotka olisivat valmiita jalkautukseen. Myös esimerkiksi Rontti (2021) ja Oförsagd (2021) toteavat samaa: yksittäinen sprintti on vain yksi muotoiluprosessin vaihe. Näistä haasteista ja kritiikeistä huolimatta olen valmis kokeilemaan muotoilusprinttiä

liiketoimintamuotoilun menetelmänä. Uskon, että kiireisille yrittäjille aikapaineistuksesta ja selkeästä prosessista voi olla hyötyä.

1.3. Palvelumuotoilu tutkimuksen ilmiönä

Edellisissä luvuissa kävin läpi matkailun mikroyritykset tutkimuksen kontekstina ja liiketoimintamuotoilun tutkimuksen kehittämiskohteenä. Näiden lukujen tavoitteena oli antaa kuva siitä, millaisessa toimintakentässä tutkimukseni tapahtuu. Tässä luvussa keskityn tutkimuksen ilmiöön, eli palvelumuotoiluun. Tarkemmin palvelumuotoilu teoreettisena viitekehyksenä käydään läpi seuraavassa luvussa (luku 2). Tässä luvussa pyrin valottamaan, miten muotoilu linkittyy matkailun mikroyrityksiin ja millaisia haasteita tai mahdollisuuksia palvelumuotoilu tarjoaa tässä kontekstissa.

Suomella on pitkät perinteet muotoilussa ja muotoilu usein ilmentyy tunnettujen muotoilijoiden kautta. Jos kadulla kysyy ohikulkijoilta mitä muotoilu on, saattaa monen vastaus olla Alvar Aalto. Muotoilu terminä kantaakin näiden sankarimuotoilijoiden taakkaa. Muotoilun myyminen yrityksille on haastavaa juuri tästä syystä, sillä ihmiset näkevät muotoilun edelleen pitkälti fyysisen muodon tuottamisena (Oförsagd, 2021, s. 329.). Palveluiden muotoilu näyttäytyy tätä vastaan abstraktina ja epämääräisenä sekä riskialttiina yrityksen liiketoiminnalle. Todellisuus, jonka tutkimukset paljastavat, kertoo toista tarinaa.

1.3.1. Palvelumuotoilu liiketoiminnassa

Magerin (2009) mukaan UK Design Councilin vuonna 2005 tekemässä tutkimuksessa jopa 41 prosenttia kaikista tuotantoon perustuvista yrityksistä pitivät muotoilua merkittävänä tekijänä liiketoiminnassaan ja yritykset, jotka käyttivät muotoilua osana liiketoimintaansa, olivat 200 % menestyneempiä osakemarkkinoilla. Samassa tutkimuksessa osoitettiin, että jokaista muotoiluun sijoitettua sataa puntaa kohden yrityksen liikevaihto kasvoi 225 puntaa (Design ROI, 2012. s. 60).

Design ROI (2012, s. 60) tutkimusraportin mukaan ne yritykset, jotka panostavat voimakkaammin muotoiluun pärjäävät myynnin kasvussa, tuotteiden vientiosuudessa ja markkina-arvossa muita yrityksiä paremmin. Samassa raportissa (Design ROI, 2012, s. 61) havaittiin että liikevaihto kasvoi yli 20 prosenttia niissä yrityksissä, jotka investoivat muotoiluun ja yli 40 prosenttia, mikäli muotoiluun panostettiin jatkuvasti.

Muotoilun hyödyt ovat siis varsin kiistattomat. Samalla kuitenkin vain kuusi prosenttia palveluita tuottavista yrityksistä näki muotoilulla olevan mitään roolia liiketoiminnassa (Mager, 2009). Kun huomioidaan, miten paljon palveluala on vuosien saatossa kasvanut ja näyttää kasvavan edelleen, ja miten muotoilun merkitys on kasvanut samaan aikaan, voidaan olettaa muotoilun merkityksen vain voimistuvan etenkin palvelusektoreilla tulevina vuosina.

Oförsagd (2021, s. 332) mukaan uusista yrityksistä vähintään 50 % kuolee ensimmäisten vuosien aikana. Ratkaisuksi tähän hän esittää muotoilua ja ketterää kehittämistä, jotka kasvattavat todennäköisyyttä yrityksen selviytymisessä. Kun samalla voimme todentaa mitä hyötyjä muotoilu tuottaa ja toisaalta näemme, miten kilpailussa kentässä elämme, luulisi muotoilun myymisen ja aloittamisen olevan todella helppoa. Muotoiluinvestoinnissa yritys satsaa alkuvaiheessa ymmärryksen kasvattamiseen ja ketterään kehittämiseen, joka kasvattaa todennäköisyyttä yrityksen myöhemmälle menestykselle. (Oförsagd, 2021, s. 332.)

Koska palvelumuotoilu on toiminnan kentällä vielä varsin tuntematon, saattaa siihen liittyä kohtuuttomia odotuksia. Yritykset saattavat odottaa, että lyhyellä muotoiluprosessilla luodaan menestystarinoita käden käänteessä. Oförsagdin (2021, s. 332) mukaan palvelun kehittäminen vaatii sekä aikaa että systemaattisuutta ja harvoin viiden päivän sprintillä saadaan valmista palvelua. Viidessä päivässä voi kuitenkin saada valmiiksi palvelukonseptin, jolla voidaan testata markkinapotentiaalia.

1.3.2 Muotoilun hyödyt ja haasteet

Design ROI tutkimusraportti (2012, s. 18) näkee muotoilun yhtenä ongelmana vakiintuneiden määritelmien puutteen, joka haastaa muotoilun ymmärrettävyyttä.

Muotoilusta puhutaan sekä prosessina että lopputuloksena eikä aina ole selvää kummasta on kyse. Palvelumuotoilijat usein näkevät prosessin voimakkaampana kuin lopputuloksen, mutta samalla juuri lopputulos on asiakkaan näkökulmasta tärkeämpi. Haasteena voi olla, että muotoilusta tulee itseisarvo, joka määräytyy tekemisen, ei lopputuloksen kautta (Oförsagd, 2021, s. 330).

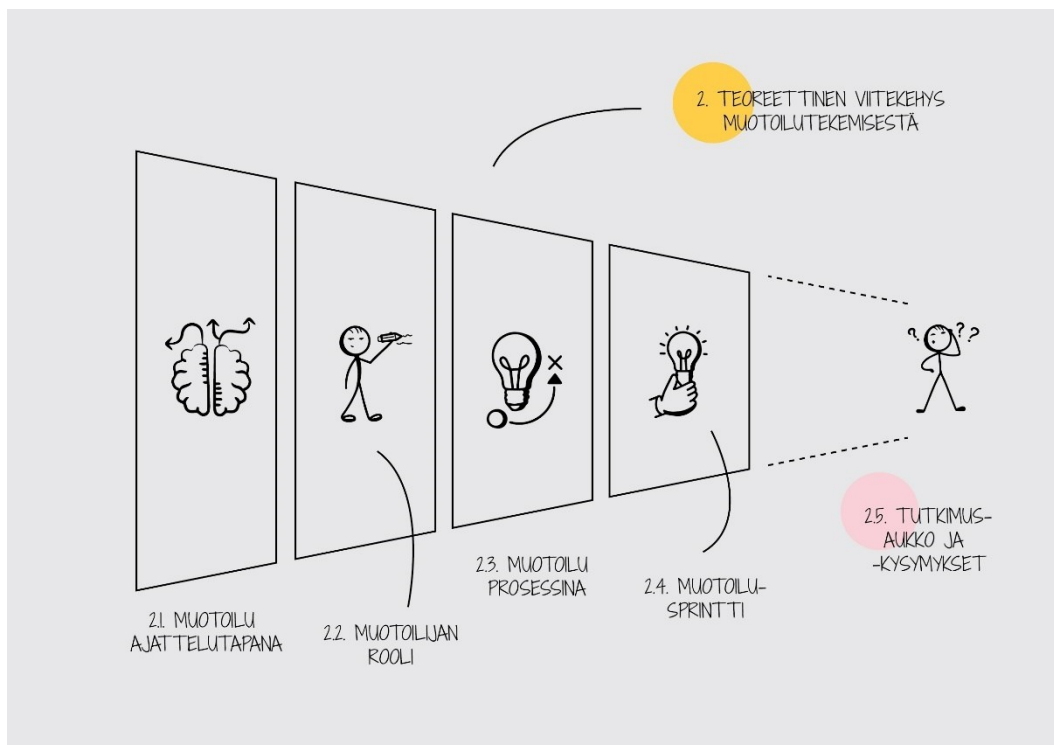
Palvelumuotoilun hyödyistä matkailuyrityksissä Segelström ja Holmid (2012, s. 20) mainitsevat etenkin yrityksen kyvyn kilpailla laadulla hinnan sijasta sekä johdonmukaisen ja tasalaatuisen palvelun läpi kaikkien kosketuspisteiden. Useat yrittäjät eivät silti näe tärkeänä kehittää palveluitaan ja tarjoamaansa asiakaskokemusta. Syyksi minulle on useasti kerrottu, ettei yrityksen tarvitse kehittyä, sillä asiakkaita tulee ikkunoista ja ovista. Tällä hetkellä Lapin matkailulla meneekin hyvin, mutta kuten aikaisemmissa kappaleissa on käyty läpi, globaalit muutokset saattavat tapahtua nopeasti ja silloin yrittäjien on oltava valmiina. Muotoilun avulla voidaan ymmärtää muuttuvan maailman trendejä ja ihmisten tarpeita (Oförsagd, 2021, s. 330).

Suurin syy siihen, että yritykset eivät käytä muotoilua on yksinkertainen; yritykset mieltävät pärjäävänsä aivan hyvin ilmankin (Design ROI, 2012, s. 40). Tämä osoittaa selkeästi, että yritykset eivät ymmärrä muotoilua ja sen hyötyjä. Tutkimusraportin mukaan lukuisat yritykset pitävät muotoilua edelleen vain esteettisenä toimintana, jonka avulla tuotetaan kauniita tuotteita. Toisaalta muotoilun vastaisuus voi liittyä myös yritysten mukavuushalukkuuteen. Muotoilu tuo mukanaan toiminnan muutosta, joka voi kiireiselle yrittäjälle näyttäytyä raskaana.

Design ROI tutkimusraportti (2012, s. 40) nosti etenkin pienten ja keskisuurten yritysten muotoilun haasteeksi sen, etteivät ne tiedä mistä aloittaa. Pienillä ja keskisuurilla yrityksillä, joilla ei ole aikaisempaa muotoilukokemusta, ei ole muotoiluverkostoa, jonka puoleen kääntyä ja jo aloittaminen nähdään ylivoimaisen vaikeana. Samalla mitä konkreettisemmin muotoilun hyödyistä voidaan kommunikoida, sitä matalampi on kynnys yrittäjille lähteä testaamaan muotoilupalveluita (Design ROI, 2012).

2. Teoreettinen viitekehys muotoilutekemisestä

Miettinen (2021, s. 17) jaottelee muotoilun muotoilutekemiseen ja muotoilun tutkimukseen. Tässä luvussa tarkastelen muotoilutekemistä teoreettisen viitekehysten valossa. Luvussa kolme syvennyn muotoilun tutkimukseen. Muotoilun ympärille rakennettu teoreettinen viitekehysni kaventaa ja kiteyttää niitä linsejä, joiden kautta tutkimusta tarkastelen. Aloitan teoreettisen viitekehysten tarkastelun muotoilun syvästä päästä; niistä ajattelutavoista, jotka ohjaavat muotoilutoimintaa. Sen jälkeen tarkastelen muotoilijan roolia ja muotoilun prosesseja. Lopuksi syvennyn muotoilusprinttiin, joka on toimintatutkimukseni menetelmä. Kuvassa 4 kuvatun teoreettisen kaukoputken kautta rajaan ja tarkennan ensimmäisessä luvussa kuvaamaani tutkimukseni toimintakenttää. Rajauksen avulla pystyn viimeisessä luvussa määrittämään tutkimukseni tutkimusaukon ja tutkimuskysymykseni.



Kuva 4: Teoreettisen viitekehysten kaukoputki (tutkijan näkemys)

2.1 Muotoilu ajattelutapana

Jos palvelumuotoilijoilta kysyttäisiin mitä palvelumuotoilu on, saataisiin joukko hyvin erilaisia vastauksia. Stickdornin, Hormessin, Lawrencen ja Schneiderin (2018, s. 18–21) mukaan riippuu kuulijan tulokulmasta, ovatko palvelumuotoilun moninaiset määritelmät oikeita vai mahdollisesti harhaanjohtavia. Stickdornin ym. toteamus antaa minulle vapauden muodostaa oma näkemykseni palvelumuotoilusta, joka ei ole sen enempää oikea kuin muidenkaan määritelmät, mutta kuvastaa palvelumuotoilua kuten itse sen näen ja koen. Samalla heidän toteamuksensa saa minut epävarmaksi. Miten me palvelumuotoilijat voimme myydä omia palveluitamme asiakkaille, jos emme voi edes olla samaa mieltä siitä, mitä palvelumuotoilu on? Koen, että tämä paradoksi on sekä palvelumuotoilun vahvuus että heikkous.

Palvelumuotoilun määritelmien kirjon laajuudesta voi päätellä, että palvelumuotoilu taipuu moneksi (Stickdorn ym., 2018; Lewrick ym., 2018; Tuulaniemi, 2011). Ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa tehdä palvelumuotoilua ja jokainen muotoilija soveltaa palvelumuotoilua omalla tavallaan asiakkaan tarpeista ja haasteista riippuen. Palvelumuotoilulla on mahdollisuus ratkaista haastavia ongelmia erikokoisissa ja näköisissä organisaatioissa tai yhteiskunnassa (Stickdorn ym., 2018, s. 18–19). Palvelumuotoilu toimii yhtä lailla yhden pienen palvelutuokion jumppaamiseen (Tuulaniemi, 2011, 79), kuin yhteiskunnallisesti merkittävien ilkeiden ongelmien ratkaisemiseen (esim. Suoheimo, 2020). Juuri tämä on mielestäni palvelumuotoilun vahvuus: palvelumuotoilua pystytään käyttämään oikeastaan millä vain elämänalueella ja minkä tahansa ongelman ratkaisuun. Tätä kautta on helppoa ymmärtää, että näin laajamittaista ja kaikenkattavaa toimintaa on mahdotonta kuvata yhdellä tavalla. Yksinkertaisesti ei ole olemassa yhtä selkeää kuvausta, joka pystyisi kattamaan palvelumuotoilun kaikki aspektit (Stickdorn ym., 2018, s. 21).

Samalla juuri tämä kaikenkattavuus ja jokapaikanhöylänä oleminen on myös palvelumuotoilun heikkous. Miten yritykset voivat osata ostaa palvelumuotoilua, jos siitä ei osata edes alan sisällä puhua yhteneväisesti? Näistä haasteista huolimatta uskallan lähteä rajaamaan omaa näkemystäni palvelumuotoilusta. On

kuitenkin syytä muistaa, että tämä on vain minun näkemykseni ja lähestyn sitä oman tutkimukseni kontekstissa. Palvelumuotoilua voidaan määritellä myös monella muulla tavalla. Juuri palvelumuotoilun laajuuden vuoksi näen, että palvelumuotoilu on ennen kaikkea ajattelutapa, jonka juuret juontavat muotoiluajattelusta. Tässä tutkimuksessa en pyri tarkemmin erottelemaan palvelumuotoilua ja muotoiluajattelua toisistaan, mutta karkeasti rajaten voidaan muotoiluajattelu nähdä tapana ajatella luovasti (Brown, 2008) ja palvelumuotoilu tapa toteuttaa tätä ajattelutapaa (Tuulaniemi, 2011, s. 68). Stickdorn ym. (2018, s. 21) pitävät palvelumuotoilun ajattelutapaa ihmiskeskeisenä ja yhteiskehittävänä sekä käytännönläheisenä. Omassa tutkimuksessani etenkin ihmiskeskeisyys ja yhteiskehittäminen nousevat ajattelutavan keskiöön. Koen, että nämä käsitteet kulkevat vahvasti käsikädessä.

Usein ihmiskeskeisyys nähdään synonyymina kuluttajalle tai käyttäjille (esim. Hämäläinen, Vikka & Miettinen, 2016; Kettunen, 2021, s. 122). Itse näen, että ihmiskeskeisyys käsittää kaikki muotoiluprosessiin jollain tavalla linkittyvät ihmiset, olivat he sitten käyttäjiä, asiakkaita, yrittäjiä, työntekijöitä, asiantuntijoita tai vaikka toisia muotoilijoita. Minun muotoilun ajattelutavassani ihminen, riippumatta millä tuolilla hän istuu, asetetaan muotoilun keskiöön. Stickdorn ym. (2018, s. 18–20) näkevät palvelumuotoilun keskeisenä tavoitteena parempien palveluiden kehittämisen. Parantamisella palvelumuotoilun konseptissa he tarkoittavat hyödyllisempiä, käyttökelpoisempia, haluttavampia ja tehokkaampia palveluita. Samalla he toteavat palvelumuotoilun tasapainoilevan käyttäjien tarpeiden ja yritysten rajoitteiden välillä. Jotta parempia palveluita pystyttäisiin luomaan, pitää muotoilijan osata empaattisesti lähestyä kaikkia palvelun vaikutuspiirissä olevia ihmisiä, ei vain käyttäjiä. Muotoilijan tulee ymmärtää omaa asiakastaan, yrittäjää, siinä missä yrittäjän asiakasta. Ja juuri tämän takia näen, että ihmiskeskeisyys ei voi rajoittua vain palvelun käyttäjiin.

Muotoilussa ihmiskeskeisyyttä voidaan toteuttaa eri tavoin ja eri tasoilla. Toisinaan ihmiset voivat olla aktiivisia osallistujia prosessissa, joskus heidän toimintaansa ja tapojaan voidaan tarkkailla etäämmältä (Lehto, 2016, s. 10). Se, miten ja millä tasolla ihmiskeskeisyyttä toteutetaan, riippuu aina muotoiluhaasteesta ja

asetelmasta. Ei ole olemassa yhtä valmista mallia, jota voisi kopioida kaikkiin prosesseihin. Keskeistä ihmiskeskeisydessä on etenkin empaattisuus (esim. Gasparini, 2015). Palvelumuotoilussa käytetään useita empaattisuuteen nojaavia menetelmiä, joiden avulla pystytään hahmottamaan piilossa olevia asioita, joita ei muuten tulisi näkyville (Miettinen, 2016, s. 27–30).

Kuten ihmislähtöisyydestä voidaan päätellä, palvelumuotoilun tavoitteena on ottaa asiakkaat ja sidosryhmät mukaan suunnitteluprosessiin (Stickdorn, 2019, s. 38–39). Tätä voidaan kutsua yhteissuunnitteluksi tai yhteiskehittämiseksi. Tässä yhteydessä en määrittele tarkemmin yhteissuunnittelun ja yhteiskehittämisen välisiä eroja. Keskeistä on, että yhteissuunnittelu tai -kehittäminen on yhteistoimintaa, jonka tavoitteena on palvelun kehittäminen eri sidosryhmien kanssa monipuolisesti (Mattelmäki, 2007).

Koen, että ihmiskeskeisyys kulkee käsikädessä yhteissuunnittelun kanssa, eikä yhteissuunnittelua voisi olla ilman ihmiskeskeisyyttä. Jokainen ihminen katsoo ympäristöään omasta tulokulmastaan, omien sosiaalisten linssiensä ja kokemustensa kautta. Yhteissuunnittelun keskiössä onkin eri asioiden tarkastelu erilaisista tulokulmista ja erilaisten näkökulmien yhteen tuominen (Mattelmäki & Vaajakallio, 2016, s. 77). Yhteissuunnittelu saatetaan nähdä kapea-alaisesti vain ideointina tai kommentointeina, mutta sillä voidaan saavuttaa kuitenkin paljon enemmän. Mattelmäki ja Vaajakallio (2016, s. 81) nostavat esille yhteissuunnittelun parantavan yhteistyötä, avaavan uusia näkökulmia, kehittävän ymmärrystä, keräävän lisätietoa, ja luovan uusia verkostoja.

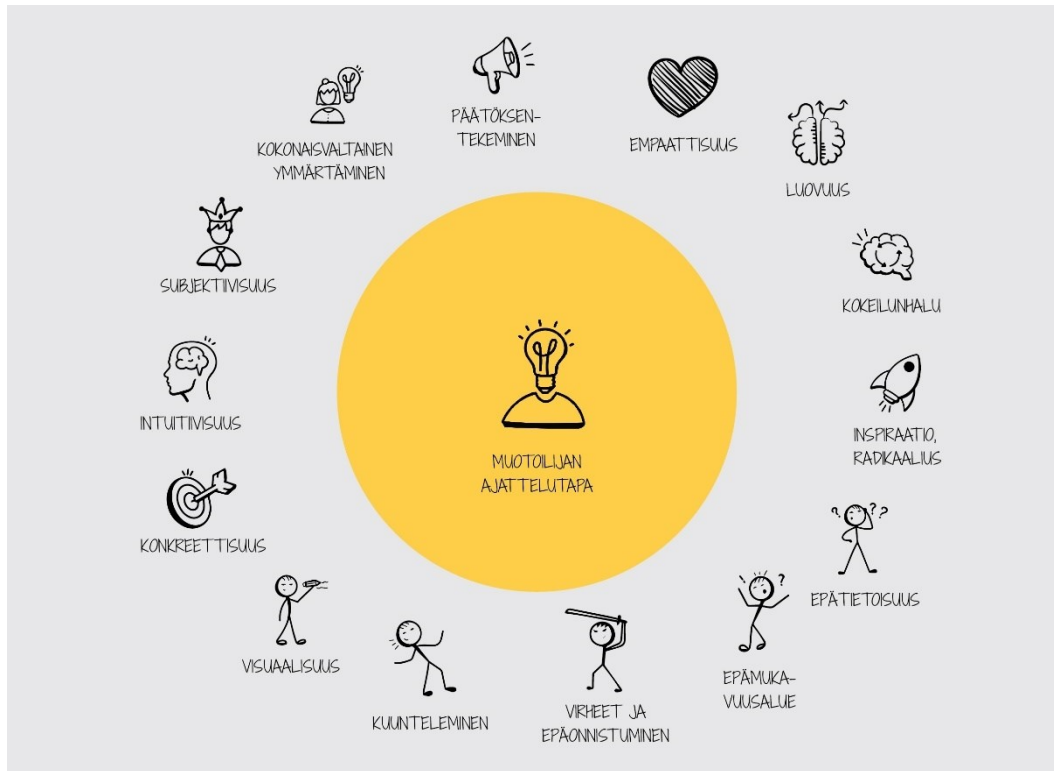
Hyysalo (2021, s. 52) näkee yhteissuunnittelun yhdeksi palvelumuotoilun keskeisimmistä lähestymistavoista. Itse koen yhteissuunnittelun yhtenä palvelumuotoilun supervoimana. Sen lisäksi, että yhteissuunnittelu auttaa rikkomaan eri tahojen välisiä muureja ja kasvattaa ymmärrystä toisten näkökulmista, se avaa oven luovien ideoiden syntyyn. Yhteissuunnittelussa saadaan tuotua yhteen erilaisia ihmisiä, joiden ideoista voidaan yhteiskehittämisellä jalostaa uusia innovaatioita.

Liitän yhteissuunnittelun myös sitouttamiseen. Yhteissuunnitteluun osallistuvat tahot sitoutuvat paremmin lopputulokseen (Hyysalo, 2021; Oförsagd, 2021). Sitouttamalla sekä yrittäjä että työntekijät ja loppukäyttäjät saadaan palvelun jalkauttaminen jouhevammaksi ja palvelun elinkaari pidemmäksi. Mikroyrittäjien kontekstissa näen yhteissuunnittelun sitouttamisen näkökulmasta perinteisen konsultointitoiminnan vastakohtana. Perinteisesti konsultti nähdään yrityksen ulkopuolisena toimijana, joka analyttisesti ja etäältä arvioi tehtävänantoa (Hannabuss, 1998, s. 379). Konsultti on oman alansa asiantuntija (Kaikkonen, 2016, s. 5) ja muodostaa toimeksiannon jälkeen analyttiseen ajatteluun perustuvan ratkaisun ongelmaan. Tämän lopputuloksen konsultti jakaa yritykselle, joka joko hyödyntää sitä tai sitten ei. Toimeksiannon epäonnistuminen kasvaa, kun konsultti toimii yksin ja arvioi yrityksen tarpeita ja haasteita vain omasta näkökulmastaan. Näen, että yhteissuunnittelun periaate pakottaa yrittäjän osallistumaan itse prosessiin, mutta myös aktiivisesti miettimään keitä muita prosessiin voisi tuoda mukaan ja mikä heidän panoksensa prosessissa voisi olla.

2.2. Muotoilijan rooli

Muotoilijan tehtävänä ei ole enää 2020-luvulla vain kauniin tuotteen tai toimivan palvelun suunnittelu, vaan muotoilijan tavoitteena on mahdollistaa ihmisille toimintatapa, jonka avulla ihminen voi tunnistaa omat toiveensa ja tarpeensa (Frascara, 2002). Miettisen (2021, s. 15) mukaan muotoilijan tärkein rooli on ihmisten ymmärtäminen ja juuri ihmiset tulisi aina olla muotoilijan tekemisen keskiössä. Kuten edellisessä luvussa kävin läpi, minun tutkimuksessani ihminen ei ole vain käyttäjä, vaan myös muotoilijan asiakas, eli tässä tapauksessa yrittäjä. Alhonsuon (2021a, s. 37) mukaan muotoilijan toimintaan vaikuttaa etenkin muotoilun ajattelutapa, jota Alhonsuon mukaan tulisi pyrkiä siirtämään myös muille osallistujille. Edellisessä luvussa käsittelin muotoilun ajattelutavan ytimenä ihmiskeskeisyyttä ja yhteiskehittämistä. Tässä luvussa rajaan tätä muotoilun teoreettista viitekehystä lisää, oman näkemykseni mukaisesti ja tähän

tutkimukseen sovitetusti, ja esitän muotoilijan ajattelutavasta yksinkertaistetun kuvan tiivistämään näkökulmaani lukijalle. Katso kuva 5.



Kuva 5: Muotoilijan ajattelutapa (tutkijan näkemys)

Muotoilija käyttää erilaisia muotoilun menetelmiä kerätäkseen tietoa käyttäjiltä ja asiakkailta. Kuuren (2022, s. 115) mukaan muotoilun menetelmillä voidaan rikkoa ihmisten haitallisia käsityksiä ja auttaa osallistujia paremmin tuntemaan itseään. Empatia on muotoilijalle tärkeä keino ymmärtää toisia ihmisiä, mutta myös itseään. Keskeisimpiä teemoja muotoilijan työkalupakissa tulisivin olla Miettisen, Rontin, Kuuren ja Lindströmin (2012) mukaan juuri empatia, optimismi ja yhteistyöhön kannustaminen.

Muotoilija ymmärtää ihmisiä etenkin yhteiskehittämisen kautta. Kuten King (2009) toteaa, muotoilijan tärkein tehtävä on nauttia yhteissuunnittelusta. Nauttiminen on tässä yhteydessä avainsana. Kun muotoilija rentoutuu ja nauttii prosessista, uskaltavat ihmiset avautua ja kertoa myös pintaa syvemmistä haasteista ja tarpeista. Kuure (2022, s. 119) näkee, että etenkin työpajoissa muotoilua ei tuota yksittäinen ihminen tai muotoilun ammattilainen, vaan muotoilua tehdään

ryhmässä. Nykypäivänä muotoilu tulisikin nähdä yhteisöllisenä yhdessä tuottamisena yksittäisen sankarimuotoilijan sijasta.

Kuuren (2022, s. 115) mukaan muotoilija saattaa ajoittain joutua oman mukavuusalueensa ulkopuolelle. Tätä ei tulisi nähdä huonona asiana, sillä muotoilijoiden tulisi olla kokeilunhaluisia ja radikaaleja. Heidän tulisi ylittää mielikuvituksen rajat (Mager, 2009, s. 38). Tällaista luovaa ja inspiroivaa lähestymistä ei voida tehdä, jos jatkuvasti muotoillaan vain omalla mukavuusalueella. Samalla epämukavuusalueella toimiminen ja kokeilunhalukkuus johtavat vääjäämättä myös umpikujiin. Muotoiluprosessissa pitää pystyä tekemään virheitä ja epäonnistua täydellisesti (Sukowski & Amersdoffer, 2012). Vain tällä tavalla muotoilija pystyy oppimaan ja kasvamaan. Epäonnistumisten tavoittelu avaa oven myös epätietoisuudelle. Van Oosteromin (2009, s. 167) mukaan muotoilijan tulisi myöntää, ettei tiedä kaikkea. Myöntämällä tietämättömyytensä muotoilija voi lopettaa puhumisen ja aloittaa kuuntelemisen, joka on muotoilijan leipälaji.

Alhonsuon (2021a, s. 78) mukaan intensiivisissä muotoiluprosesseissa, kuten muotoilusprintissä, fasilitaattorin rooli korostuu ja muuttuu jopa kriittiseksi. Palvelumuotoilija ei ole enää vain asiantuntija, joka muotoilee asiakkaalle valmiin ratkaisun, vaan muotoilija, joka ohjaa sidosryhmiä yhteiskehittämisessä (Alhonsuo 2021a, s. 37). Muotoilijan on osattava astua fasilitaattorin rooliin. Fasilitaattorin keskeisin tehtävä on auttaa ryhmää työskentelemään yhdessä. Fasilitaattori voidaan nähdä neutraalina, demokraattisena henkilönä, joka ei ota osaa ratkaisuihin tai päätöksiin. Alhonsuon (2021a, s. 48) mukaan fasilitaattorin tulee ohjata ja hallita muotoiluprosessia, eikä vaikuttaa päätöksentekoprosessiin. Hyvä fasilitaattori osaa hyödyntää ryhmän taitoja ja vie ryhmää tuloksellisesti kohti hyviä ratkaisuja, joihin kaikki osallistujat ovat valmiita sitoutumaan (Nummi, 2018, s. 32–37). Fasilitoinnin menetelmät ovat tärkeitä etenkin yhteissuunnittelussa, jossa kaikkien ääni on tärkeää saada kuuluviin. Mielestäni muotoilija on kuitenkin enemmän kuin vain työtä ohjaava fasilitoija.

Useat muotoilijat ajattelevat ja työskentelevät visuaalisesti (Miettinen, 2009; Mager, 2009) ja visuaalisuus on yksi muotoilijoiden keskeinen toimintatapa.

Muotoilijan on visualisoitava kerättyä aineistoa ja tietoa niin, että sitä on helppoa tulkita ja jatkokehittää. Viimeistään tässä kohtaa muotoiluprosessia, muotoilija tuo vääjäämättä omat näkemyksensä osaksi prosessia. Muotoilija päättää mitä osia aineistosta hän korostaa visualisoidessaan ja mitä jättää taka-alalle. Pääkkönen näkeekin muotoiluun liittyvän tiedon subjektiivisena; se ei ole vain dataa ja informaatiota, vaan siinä on mukana inhimillistä kokemusta ja hiljaista tietoa (Pääkkönen, 2021, s. 271–273). Tätä subjektiivista tietoa muotoilijan on reflektoitava, nojaten omaan intuitioonsa (Miettisen, 2021, s. 15), ja reflektoinnin kautta muotoilijan tulee tehdä oma tulkintansa (Kılıçkap, 2019, 63).

Näin ollen muotoilija ei voi olla puolueeton osa muotoiluprosessia, vaan hän tuottaa ja tulkitsee aineistoa omista lähtökohdistaan pohjautuen omaan kokemukseensa (Miettinen, 2021, s. 15). Pääkkönen (2021, s. 271) näkee muotoilijan strategina. Muotoilija tekee strategisia päätöksiä ja näillä päätöksillä on kauaskantoiset vaikutukset, ei pelkästään muotoiluprosessissa, vaan yrityksen liiketoiminnan kehittämisessä. Segelströmin ja Holmidin (2012, s. 21) mukaan muotoilijoiden on tärkeää ymmärtää palvelun kaikki näkökulmat kokonaisvaltaisesti, jotta he voivat tehdä tietoihin perustuvia päätöksiä. He selkeästi näkevät muotoilijat myös päätöksentekijöinä. Itse koen, että muotoilija tasapainoilee demokraattisen fasilitoinnin ja intuitiivisen päätöksenteon välillä. Usein muotoilijan on otettava askel taaksepäin ja annettava toisten puhua ja kertoa oma näkemyksensä, jonka jälkeen muotoilija voi tulkita aineistoa omista lähtökohdistaan luovasti ja radikaalisti.

1.3. Muotoiluprosessi

Muotoilusta puhutaan sekä prosessina että lopputuloksena (Design ROI, 2012, s. 80). Stickdorn ym. (2018, s. 21) määrittelevät muotoilu sanan verbiksi ja sitä kautta näkevät muotoilun tekemisenä. Tuulaniemi (2011, s. 64) erottaa palvelumuotoilun ja muotoilun toisistaan toteamalla, että muotoilun lopputulosta voidaan kutsua muotoiluksi (*englanniksi design*), kun taas palvelumuotoilun lopputulos on palvelu. Hän näkee, että palvelumuotoilu on enemmän tekemistä ja prosessi kuin mitä

esimerkiksi tuotemuotoilu on. Myös Kettunen (2021) näkee että juuri muotoiluprosessi on se, mitä muotoiluyritykset myyvät, ei lopputulos.

Itse koen, Kettusta, Tuulaniemeä ja Stickdornia ym. mukailleen, että palvelumuotoilussa tulisi keskittyä etenkin tekemiseen, jolloin muotoiluprosessin merkitys korostuu. Tässä tutkimuksessa tarkastelen muotoiluprosessin aikana esille nousseita haasteita ja onnistumisia, en niinkään muotoilutoiminnan kautta syntyneitä lopputulosta, vaikka lopputuloksen merkitys asiakkaalle on ilman muuta kiistaton. Näin ollen muotoilutekeminen ja muotoiluprosessi korostuvat tutkimuksessani.

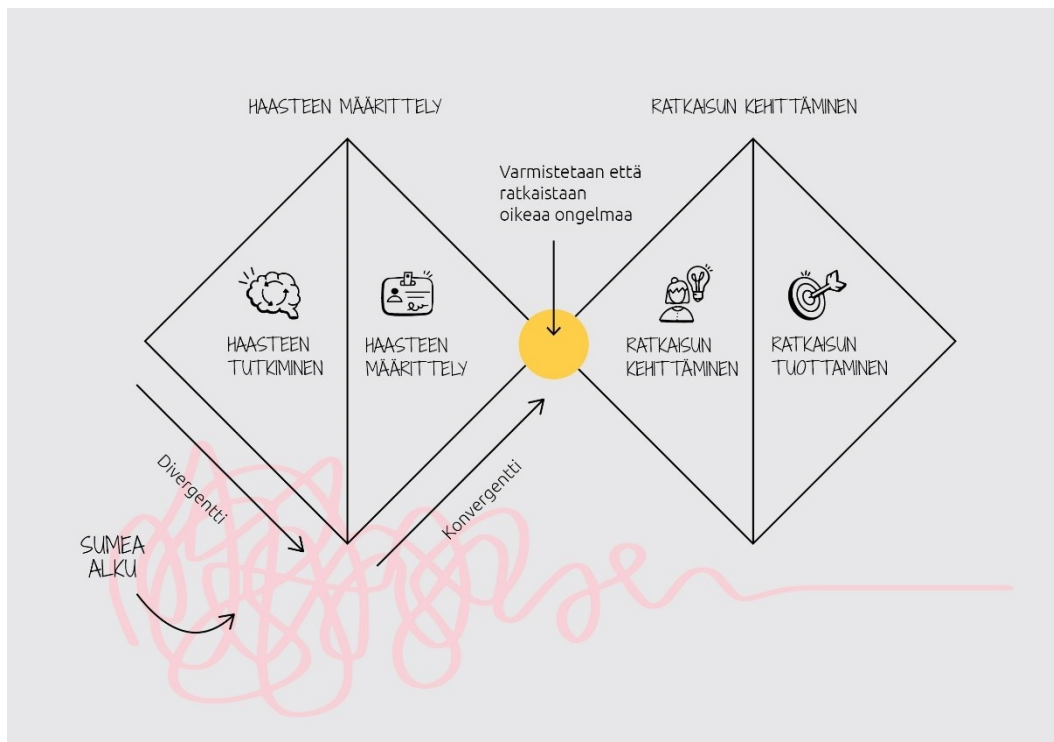
Muotoiluprosessi on syklinen prosessi, jossa tehdään useita iteraatioita, eli toistoja uuden tiedon synnyttämiseksi ja päätösten vahvistamiseksi. Syklisyys voidaan nähdä vastakohtana perinteiselle lineaariselle prosessille, jossa edetään suoraviivaisesti (Sukowski & Amersdoffer, 2012). Syklisen muotoiluprosessin tavoitteena on ymmärtää paremmin muotoiluhaastetta, tunnistaa vaihtoehtoisia etenemistapoja ja ratkaisuja sekä ymmärtää käyttäjiä. Syklisyydessä korostuu etenkin syvällisen ymmärtämisen merkitys ja prototyyppien rakentaminen sekä niiden testaaminen (Rontti, 2021, s. 305).

Alhonsuon (2021a) väitöstutkimuksessa nousee esille muotoiluprosessin sumea alkuvaihe (*englanniksi fuzzy front end*) ja sen merkitys muotoiluprosessin onnistumiselle. Sandersin (2010) mukaan muotoiluprosessin alkuvaiheessa muotoilijat kokeilevat selvittää, mikä on todellisuudessa oikea haaste, joka ylipäättään halutaan ratkaista. Prosessin alussa ei siis tiedetä, mitä tuleman pitää ja siksi prosessia on mahdotonta selittää suoraviivaisesti. Tämä tekee prosessin alusta sumean.

Clatworthy (2013) mukaan muotoiluprosessin alku on projektin onnistumisen kannalta kuitenkin merkittävä. Hänen mukaansa isoimmat päätökset tehdään juuri prosessin alussa ja ne vaikuttavat koko projektin onnistumiseen. Hänen mukaansa projektin alussa tiimi tutustuu toisiinsa, mutta myös kerää ymmärrystä muotoiluhaasteesta ja projektin yksityiskohdista. Mitä parempi yhteistyö ja ymmärrys projektista muodostuu heti alussa, sitä onnistuneemmaksi projekti

muodostuu. Lisäksi asiakkaan näkökulma pitää saada prosessiin mukaan heti alussa, jotta prosessia ei aleta viemään väärään suuntaan. Alhonsuo (2021a, s. 42) painottaakin muotoiluprosessin alun merkitystä ja näkee, että siihen tulisi käyttää sekä aikaa että huomiota.

Tunnetuin ja varmasti käytetyin palvelumuotoilun prosessimalli on brittiläisen Design Councilin (2005) lanseeraama tuplatimantti (*englanniksi double diamond*) (Miettinen 2021, s.19). Tuplatimantti muodostuu kahdesta peräkkäisestä vaiheesta; ensin pyritään hahmottamaan oikea ongelma ja sitten keksimään siihen ratkaisu (Lewrick ym., 2020, s. 22). Menestyksekkäs muotoiluprosessi rakentuu divergentin ja konvergentin toiminnan vuoropuhelusta. Divergenssissä vaiheessa tietoa tai ideoita kerätään luovien ja avoimien menetelmien kautta laajalla skaalalla. Konvergenssissa vaiheessa puolestaan kerättyä tietoa arvioidaan analyttisesti ja kiteytetään. Molemmissa vaiheissa on omat ajattelutapansa ja menetelmänsä ja usein ihmiset ovat vahvempia jommassakummassa toiminnassa. Onnistuneessa muotoiluprosessissa tarvitaan molempia vaiheita ja ihmisiä. (Stickdorn ym., 2018, s. 85–90.)



Kuva 6: Tuplatimantti ja muotoiluprosessin sumea alku (mukaiillen Design Council, 2005)

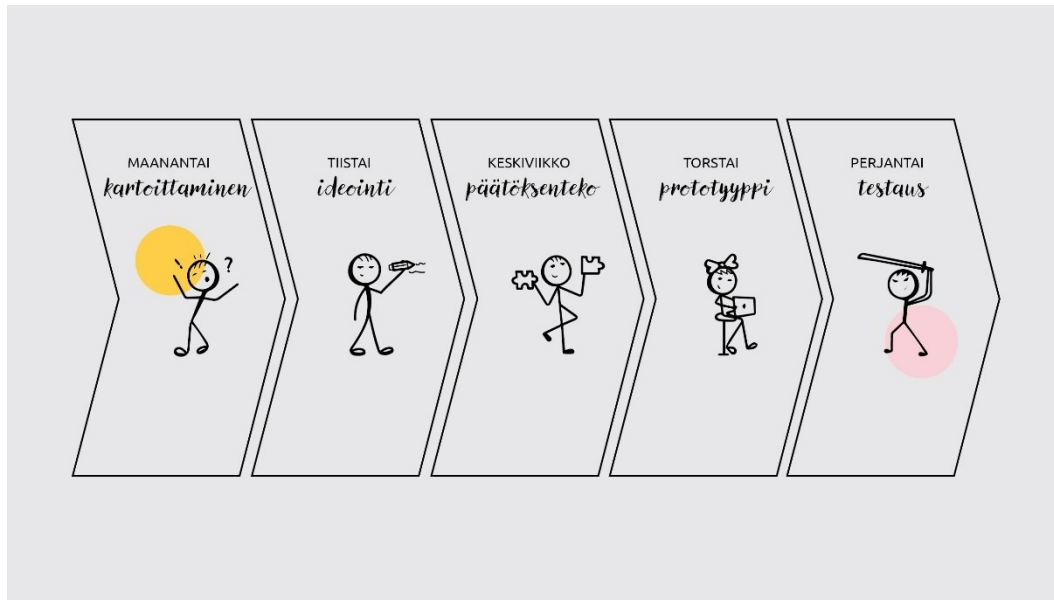
Tuplatimantin ensimmäinen osa, haasteen määrittely, on usein muotoiluprosessin aikaa vievin osuus. Riittävän tiedon kerääminen on haastavaa ja voi olla vaikeaa nähdä milloin tietoa on tarpeeksi, jotta voidaan olla varmoja, että ratkaistaan oikeaa asiaa (Leskelä, 2019). Haasteen tutkiminen saattaa herkästi paisua iteratiivisessa prosessissa isommaksi kuin suunniteltu, jolloin projektin loppupuolella on väistämättä kurottava aika kiinni. Alhonsuo (2021a) väitöskirjassaan ehdottaakin, että ennen tuplatimantin ensimmäistä osaa tehdään organisaation eri sidosryhmiä osallistava muotoilusprintti. Alhonsuo (2021a, s. 46) näkee, että hyppääminen suoraan muotoiluprosessiin, etenkin sen sumean alun vuoksi, voi olla muotoilua tuntemattomille osallistujille outoa ja jopa turhauttavaa. Ratkaisuksi tähän Alhonsuo tarjoaa muotoilusprinttiä, joka auttaa muotoiluprosessin sumean alkuvaiheen selkeyttämisessä.

2.4 Muotoilusprintti

Alkuperäisenä muotoilusprinttinä pidetään usein Google Venturessa kehitettyä viisipäiväistä sprinttimallia, jonka tärkeimmät ominaisuudet ovat aikapaineistus, monialainen tiimi ja yksin ideointi (Knapp ym., 2016). Muotoilusprintti yhdistää Lean-menetelmien ketteryyttä ja muotoiluajattelun innovatiivisuutta (Correioa & Fleury, 2019, s. 29). Kuten Alhonsuo (2021a) väitöstutkimuksessaan, myös Correio ja Fleury (2019) näkevät muotoilusprintin soveltuvaksi parhaiten uuden tuotteen tai palvelun alkutaipaleelle, muotoiluprosessin sumean alkuvaiheen kirkastamiseen. Heidän mukaansa muotoilusprintti on parhaimmillaan isojen projektien alussa, ensimmäisenä askeleena, ennen kuin varsinainen kehitystyö edes alkaa. Tällöin voidaan tunnistaa ja välttää projektiin liittyvät epävarmuudet (Alhonsuo, 2021a; Correio & Fleury, 2019).

Sprintin tavoitteena on tunnistaa asiakkaan näkökulmasta oikea haaste ja muotoilla siihen toimiva ratkaisu (Rontti, 2021, s. 309). Alkuperäisessä sprintissä (Knapp ym., 2016) varsinaiselle ongelman hahmottamiselle ja asiakasnäkökulman keräämiselle on kuitenkin varattu vain yksi päivä. Sen sijaan ideointi, prototyypin rakentaminen ja testaaminen korostuvat alkuperäisessä sprintissä (katso kuva 7).

Verrattaessa tuplatimanttiin voidaan huomata, että muotoilusprintti hyppää nopeasti yli tuplatimantin ensimmäisen osan, haasteen määrittelyn ja sukeltaa syvemmälle toiseen timanttiin, eli ratkaisun kehittämiseen.



Kuva 7: Muotoilusprintti (mukaillen Knapp ym., 2016)

Muotoilusprintti menetelmänä on houkutteleva sen nopeuden vuoksi. Tutkimukseni aikataulu oli rajallinen, ja lyhyet sprintit mahdollistaisivat usean prosessin läpiviennin. Pohdin kuitenkin paljon sprintin käyttökelpoisuutta, mikäli yrityksille haluttaisiin opettaa enemmän muotoiluajattelusta ja ihmiskeskeisestä suunnittelusta. Alhonsuon artikkelit (Alhonsuo ym., 2020a; Alhonsuo ym., 2020b) kuitenkin painottivat oppimisen olevan keskeisessä roolissa sairaalaympäristön muotoilusprinteissä, joten pystyin luottavaisin mielin testaamaan sitä myös mikroyrittäjien konseptissa.

Leskelä (2017) erottelee toisistaan ilmiösprintin ja kehityssprintin. Hänen mukaansa Google Venturen alkuperäinen sprintti (Knapp ym., 2016) on kehityssprintti, joka toimii parhaiten digitaalisen palvelun kehittämisessä. Omassa tutkimuksessani muotoilusprintit sijoittuvat tähän kehityssprinttien luokkaan, mutta koska vetämissäni sprinteissä kehitettiin fyysisiä palveluita, jouduin soveltamaan Google Venturen alkuperäistä sprinttimallia (Knapp ym., 2016) palvelumuotoilun lähtökohdista. Seuraavaksi tarkastelen muotoilusprinttiä teoreettisesta näkökulmasta ja pyrin hahmottamaan mitkä elementit sprintissä ovat keskeisiä ja miten ne haastavat matkailun mikroyrittäjiä.

Tärkein sprintin ominaisuus on aikapaineistus (Banfield, 2015; Knapp, 2016; Leskelä, 2017). Kun aikaraja hämmöittää lähellä, pakottaa se keskittymään vain olennaiseen. Aikaa ei ole uppoutua lillukanvarsiin ja työ etenee vauhdilla. Perinteisessä työskentelymallissa produktiivinen työ keskeytyy erilaisiin kokouksiin ja sähköposteihin. Tällainen pirstaloitunut työskentely haastaa keskittymistä ja tuottavuutta. Ihmisellä kestää keskimäärin 23 minuuttia palautua takaisin aiheeseen keskeytymisen jälkeen. Alkuperäinen sprintti (Knapp, 2016) on viisipäiväinen tarkoituksella. Viisi päivää on riittävän pitkä aika, jotta sprintissä ehditään rakentamaan prototyyppi ja testaamaan se. Samalla se on riittävän lyhyt, jotta sen saa varattua tiimin kiireisestä kalenterista. Muut työt voivat odottaa yhden viikon. Kun välipäiviä ei ole, pysyy fokus jatkuvasti sprintin aiheessa. (Knapp ym., 2016, s. 38–45.) Lyhyessä sprintissä aika on kortilla, joten Knapp ym. (2016, s. 41) ovat ehdottomia, että kaikki laitteet, kuten puhelimet ja tietokoneet, suljetaan sprintin ajaksi. Leskelän (2017, s. 70) mukaan juuri puhelittomuus on osallistujille usein kaikista kipein kohta, mutta hänen mukaansa tällä vältetään turhat keskeytykset. Sprintin aikapaineistuksen takia sprintissä ei ole aikaa turhille keskeytyksille. Sprinttipäivä kestää kuusi tuntia, ja sen ajan jokaisen osallistujan tulisi pystyä osallistumaan täysillä. Leskelän (2017, s. 70) mukaan useimmille tällainen rauhoittuminen on lopulta varsin positiivinen kokemus.

Aikapaineistuksen lisäksi toinen sprintin tärkeä aspekti ovat ihmiset. Muotoilusprintin tiimillä on ratkaiseva merkitys sprintin onnistumisessa (Stenius, 2022; Magistretti ym., 2020; Leskelä, 2017). Knappin ym. (2016) mukaan keskeisessä roolissa sprintissä on etenkin päättäjät, jolla on usein syvällinen tieto sprintin haasteesta, vahvoja mielipiteitä aiheesta ja reunaehdot palvelulle. Päättäjän ei välttämättä tarvitse olla toimitusjohtaja, mutta päättäjällä on oltava valta viedä päätetty palvelu tuotantoon asti. Jos päättäjät puuttuu, on suuri riski, että sprintissä rakennettu palvelu hylätään loppumetreillä. Muotoilusprintissä ideaali osallistujamäärä on seitsemän tai vähemmän (Knapp, 2016; Leskelä, 2017; White, 2020). Jos ihmisiä on enemmän, sprintin tekeminen hidastuu. Tiimiin on syytä valita sellaisia ihmisiä, jotka työskentelevät sprintissä kehitettävän palvelun kanssa, mutta Knappin ym. (2016) mukaan sprintistä saa eniten irti, jos tiimiin

sekoitetaan myös muiden osastojen asiantuntijoita, joilla on näkökulma sprintin haasteeseen. He kuvaavat varsin tarkasti millaista osaamista sprinttiin tulisi valita; talous, markkinointi, asiakaskokemus, muotoilu, tekninen sekä logistiikka. Sekä Knapp ym. (2016) että Leskelä (2017) korostavat monialaisen tiimin merkitystä sprintin onnistumisessa. Heidän mukaansa sprintin tiimistä pitää löytyä riittävästi erilaista osaamista, että tiimi voi ratkaista annetun haasteen. Knapp ym. (2016) painottaa tiimin rakennuksessa yrityksen sisäisiä asiantuntijoita. Leskelä (2017) sen sijaan korostaa yrityksen ulkopuolisen näkemyksen tuovan sprinttiin kaivattua syvällistä tietoa, etenkin sprintin alkuvaiheessa. (Knapp ym., 2016, s. 29–37; Leskelä, 2017, s. 67–74; White, 2020)

Muotoilusprintin etuna on se, että yrittäjän on pakko osallistua tekemiseen. Konsultti ei voi tehdä sprinttiä yksin. Perinteiseen konsultointiin tottuneille yrittäjille tällainen yhteissuunnittelu ei kuitenkaan ole välttämättä luontevaa. Miten helposti yrittäjät suostuvat sitoutumaan viikon mittaiseen sprinttiin? Löytyykö heiltä siihen aikaa ja haluja? Sprintti ei onnistu ilman hyvää tiimiä, ja juuri osallistujat määrittelevät sprintin lopputuloksen. Miten tiimi saadaan kasaan mikroyrittäjien konseptissa, jossa yrittäjä saattaa olla yrityksen ainoa työntekijä, ja kun rahaa ulkopuolisten asiantuntijoiden palkkaamiseen ei välttämättä ole?

Kolmas muotoilusprintin tärkeä ominaisuus on ideointi. Mahtavat ideat harvoin syntyvät tyhjistä, ja kuten Brown (2008) toteaa, suuret innovaatiot vaativat kovaa työtä. Parhaimmat innovaatiot usein rakentuvat olemassa olevien ideoiden päälle, joten Knapp ym. (2016, s. 96) suosittelevat vanhojen ideoiden uudelleen järjestelemistä ja kehittämistä. Heidän alkuperäisessä sprinttimallissaan luonnostelu tehdään yksin. Knapp ym. (2016, s. 107) vertaavat ryhmäideointia yksilökeskeiseen ideointiin ja osoittavat tutkimusten valossa yksilöiden pystyvän tuottamaan enemmän ideoita, jotka ovat sekä parempia että innovatiivisempia. He kritisoivat aivoriihen kaltaisia menetelmiä, missä ideoita huudellaan vuorotellen ilmaan ja uskovat, että luonnostelu on paras ja nopein tapa muokata abstraktit ideat konkreettisiksi ratkaisuuksi. (Knapp ym., 2016, s. 103–123.) Sprintissä, jossa on seitsemän osallistujaa, syntyy Knapp ym. (2016) mallin mukaisesti seitsemän

ratkaisuideaa. Mutta mitä, jos osallistujia on huomattavasti vähemmän? Syntykö ideoita silloin riittävästi?

Epäonnistuminen on ihmisille luontaisesti epämiellyttävää. Meitä opetetaan pienestä pitäen välttämään epäonnistumista ja mikäli epäonnistumme, tulisi meidän kokeilla piilotella epäonnistumistamme. Muotoilussa epäonnistuminen kuitenkin nostetaan positiiviseen valoon. Mitä nopeammin me epäonnistumme, eli pystymme osoittamaan jonkin palvelun tai sen osan olevan sopimaton haasteen ratkaisussa, sitä nopeammin pääsemme eteenpäin ja kehittämään, mahdollisesti, onnistunutta palvelua (Van Oosterom, 2009). Knapp ym. (2016) puhuvat muotoilusprintin supervoimasta nähdä tulevaisuuteen. On paljon parempi käyttää viisi päivää palvelun kehittämiseen ja huomata sen jälkeen, että ratkaisu ei toimi, kuin kehittää palvelua kuukausia tai vuosia vain epäonnistuakseen markkinoilla.

1.5. Tutkimusaukko ja tutkimuskysymykset

Useat tutkijat (mm. Miettinen, 2016; Lehto, 2016; Stickdorn & Frischhut, 2012) peräänkuuluttavat muotoilun tutkimuksen soveltamista myös pienille ja keskisuurille yrityksille (pk-yrityksille) sopivaksi. Omassa tutkimuksessani olen halunnut erottaa pk-yritykset mikroyrityksistä, sillä näillä on mittakaavallisesti valtavan iso ero. Suurimmat pk-yritykset voivat työllistää jopa 250 ihmistä, siinä missä isoimmat mikroyritykset työllistävät enintään 10 ihmistä. Suomalaisista yrityksistä yli 93 % on mikroyrityksiä ja vaikka selkeää tilastoa ei ole, niin epäilen että luku on vielä suurempi, jos yritystoiminta rajattaisiin vain matkailuun. Matkailu on lisäksi todella palvelutiheä ala ja se tarvitsee kompleksisen luonteensa vuoksi palvelumuotoilun tapaista holistista otetta (Stickdorn & Frischhut, 2012). Kuitenkin, jotta matkailupalvelusta saataisiin globaalisti kilpailukykyistä (Lehto, 2016), tarvitaan juuri matkailun mikroyrityksille soveltuvia muotoiluprosesseja ja -menetelmiä.

Siitä huolimatta, että tarve palvelumuotoilulle pienissä yrityksissä on huomattu aikoja sitten, uusia muotoilun tutkimuksia mikroyrittäjien saralle on ilmestynyt hitaasti. Palvelumuotoilun tieteellinen tutkimus kehittyy edelleenkin etenkin

isojen projektien tai hankkeiden kautta. Esimerkkinä vaikka Hyysalon (2021) vetämä muotoiluprosessi Oodi-kirjastolle, Alhonsuon (2021a) tutkimus muotoilusprinteistä sairaalaympäristössä tai Hietasen (2021) kirjoitus muotoilusta Helsingin kaupungin rakennushankkeissa ja suunnitteluprosesseissa. Vain harva tutkimus keskittyy tarkastelemaan muotoilun mahdollisuuksia mikroyrityksissä. Tähän haasteeseen haluan omalla tutkimuksellani tuoda uutta käytännöllistä ja teoreettista tietoa.

Kuten Alhonsuo (2021a) väitöskirjassaan toteaa, voidaan muotoilusprinttejä käyttää etenkin kehitysprojektin alussa. Hänen mukaansa muotoilusprintit soveltuvat hyvin muotoiluprosessin sumean alkuvaiheen kirkastamiseen, jonka jälkeen on suoraviivaisempaa aloittaa tuplatimantin mukainen muotoiluprosessi. Omassa, ajallisesti rajatussa tutkimuksessani, en pysty tekemään usean kuukauden muotoiluprosesseja. Alhonsuon tutkimusten (Alhonsuon 2021a, Alhonsuo ym. 2020a; Alhonsuo ym. 2020b) mukaan muotoilusprintti on kuitenkin yritykselle hyvä keino hahmottaa muotoiluprosessi pienoiskoossa, kasvattaa osallistujien ymmärrystä muotoilusta sekä oppia uusia asiakaskeskeisiä toimintatapoja ja siten muokata yrityksen kulttuuria kohti ihmiskeskeisempää toimintaa. Nojaten Alhonsuon löydöksiin uskallan valita yksittäiset muotoilusprintit toimintatutkimukseni pohjaksi. Tutkimuksessa teen kolme muotoilusprinttiä kolmen matkailun mikroyrittäjän kanssa. Koska en jatka tutkimusta yrittäjien kanssa sprinttien jälkeen, en voi tässä tutkimuksessa arvioida miten hyvin sprintin tulokset toimivat yrityksissä. Olisin varmasti saanut paljon kokonaisvaltaisemmat tutkimustulokset, jos olisin tehnyt koko muotoiluprosessin muotoilusprintistä tuplatimantin kautta palvelun lopulliseen lanseeraukseen, mutta tähän en tutkimukseni aikataulussa pystynyt. Teen siis tietoisin rajauksin ja jätän muotoilun lopputuloksen tarkastelun ulkopuolelle. Tässä yhteydessä on hyvä todeta, että lopputulos on kuitenkin se, joka asiakasta kiinnostaa ja näin ollen lopputulos on asiakkaan ostopäätöksen kannalta merkittävä. Tässä valossa tiedostan tutkimukseni valinnan rajallisuuden ja hyväksyn sen vaikutukset tutkimukseni tuloksiin.

Rajatessani lopputuloksen ulos tutkimuksestani, keskittyä katseeni enemmän muotoiluprosessiin. Tutkimukseni ei kuitenkaan keskity hiomaan oikeanlaista muotoilusprinttiä mikroyrittäjille. Muotoilusprintti on yksinkertaisesti minulle tutkimuksellinen väline, jolla pääsen synnyttämään yrittäjien kanssa yhteisen muotoilunarratiivin. Tämä narratiivi, kaikkine ylä- ja alamäkineen, on tutkimukseni todellinen kohde. Haluan tässä tutkimuksessa selvittää, miten muotoiluprosessi, tässä tapauksessa muotoilusprintti, vaikuttaa sekä yrittäjiin että muotoilijaan. Haluan selvittää millaisia haasteita ja onnistumisia tälle matkalle mahtuu. Tarkastelemalla haasteiden ja onnistumisten laajempia merkityksiä matkailun ja mikroyrittäjien kontekstissa sekä peilaamalla merkityksiä tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen, toivon löytäväni sellaisia asioita ja elementtejä, joita sekä mikroyrittäjät että mikroyrittäjille muotoiluprosessia tekevät muotoilijat voivat hyödyntää jatkossa uusissa muotoiluprosesseissaan.

Yllä kuvatun tutkimusaukon ja tutkimuksen rajauksen kautta muodostan tutkimukseni päätutkimuskysymyksen seuraavasti: **Millaiset mahdollisuudet palvelumuotoilulla on matkailun mikroyrityksissä?** Päätutkimuskysymystä lähestyn kahden alatutkimuskysymyksen kautta: **Millaisia haasteita matkailun mikroyrityksillä on palvelumuotoilussa? Mitä matkailun mikroyritykset tarvitsevat palvelumuotoilun prosessissa?**

3. Muotoilun tutkiminen

Tässä luvussa käyn läpi pragmaattisen muotoilututkimukseni luonnetta ja sitä, miten muotoilututkimuksen ja pragmatismien periaatteet ovat vaikuttaneet omaan tutkimukseeni. Sen jälkeen avaan tutkimusstrategiaani tutkimussipulin (Saunders & Tosey, 2012) käsitteen kautta ja kuvaan muotoilusta kumpuavaa toimintatutkimustani sekä käyttämiäni tutkimusmenetelmiä ja keräämääni aineistoa. Lopuksi esittelen tekemäni narratiivisen analyysin.

3.1. Pragmaattinen muotoilututkimus

Samoin kuin tarinan kerronta, niin myös muotoilun taito on osa ihmisluontoa. Muotoilun juuret juontavat aikaan ennen nykyihmistä. Kehitimme isot aivot, jotta voimme tuottaa esineitä ja puheen taidon, jotta voimme siirtää tämän taidon jälkipolville. (Kettunen, 2021.) Kuitenkin vasta teollinen aikakausi toi muotoilun osaksi liiketoimintaa (Segelström & Holmid, 2012, s. 16). Aluksi muotoilu oli erottumiskeino lähinnä koristelun kautta ja tapa tuottaa visuaalisesti miellyttäviä muotoja. Muotoilu nähtiin tuotemuotoilun tai muotisuunnittelun kaltaisina aloina, joiden tarkoitus oli tuottaa fyysistä muotoa asioille ja esineille. Vasta myöhemmin syntyivät käsitteet käytettävyydestä ja ergonomiasta. (Mager, 2009; Siller & Zehrer, 2012.) Vähitellen syntyi käsitys ihmiskeskeisestä suunnittelusta (*englanniksi Human-centered design*), josta kehittyi yksi muotoilun keskeisimmistä käsitteistä (Miettinen, 2021, s. 15).

Palveluiden yleistyessä syntyi tarve muotoilla muutakin kuin tuotteita ihmiskeskeisesti. Haluttiin muotoilla konkreettisten asioiden rinnalla abstrakteja prosesseja (Siller & Zehrer, 2012). Syntyi tarve palvelumuotoilulle. Kun palvelumuotoilu ensimmäisen kerran 90-luvulla ilmestyi akateemiseen maailmaan, pidettiin sitä eräänlaisena outolintuna. Muotoilu oli totuttu näkemään tapana tuottaa jotain esteettisesti kaunista, eikä palvelumuotoilu istunut tähän näkemykseen. Sen sijaan, että muotoilussa olisi opetettu vain teknistä osaamista, haluttiin palvelumuotoilun myötä tuoda akateemiseen maailmaan

kokonaisvaltaisempaa muotoilun opetusta, jossa painoarvo on analyyttisessä ajattelussa. (Mager, 2009, s. 32–33.) Palvelumuotoilu tieteenalana pohjautuuikin holistiseen ajatteluun, jossa palveluiden kokonaisvaltainen ymmärtäminen on tärkeää.

Palvelumuotoilu on monitieteellistä (Mager, 2009; Ojasalo & Ojasalo, 2009; Siller & Zehrer, 2012). Riippuen palvelumuotoilijasta usein hänen toinen jalkansa on jossain muussa tieteessä, esimerkiksi antropologiassa, teollisessa muotoilussa, psykologiassa, tai kuten minulla, matkailumaantieteessä. Eri tieteenaloilta tulevia palvelumuotoilijoita yhdistää kuitenkin usein ajatus siitä, että ihmiskeskeisillä menetelmillä voidaan parantaa asiakkaan kokemusta (Segelström & Holmid, 2012, s. 16). Ihmiskeskeisen lähestymistavan keskeisiä menetelmiä ovat yhteissuunnittelu ja yhteiskehittäminen. Ne kumpuavat toimintatapoina teollisesta muotoilusta (Miettinen, 2021, s. 20) ja niistä on kehittynyt myös palvelumuotoilun kulmakiviä. Palvelumuotoilu tieteenalana onkin ankkuroitu vahvasti ihmiskeskeisen muotoilun tulokulmaan, sillä saadakseen kokonaisvaltaisen kuvan palvelusta tulee palvelumuotoilijan ymmärtää ja usein myös vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen (Mager, 2009, 38).

Palvelumuotoilun työkalut ovat osittain samat kuin muilla tieteenaloilla ja osa työkaluista ja menetelmistä on kehitetty palvelumuotoilussa. Palvelumuotoilun prosessi ei poikkea paljoa muista ihmiskeskeisten tieteenalojen prosesseista, mutta palvelumuotoilussa on muutamia haasteita, joita ei muilla tieteenaloilla ole. Suurelta osin nämä haasteet liittyvät palvelukokemuksen kompleksisuuteen. Palvelumuotoilijoiden haasteena on moniulotteisen palvelun esittäminen ymmärrettävästi ja selkeästi. (Segelström & Holmid, 2012, s. 18.) Palvelumuotoilijan yksi keskeinen haaste onkin palvelun konkretisointi ja visualisointi.

Minulle tutkijana palvelumuotoilu tieteenalana näyttäytyy ennen kaikkea monitieteisenä, ihmiskeskeisenä ja holistisena. Tutkimuksellisesti minulle palvelumuotoilussa keskeistä on yhteiskehittäminen ja konkretisointi sekä visualisointi. Tämä on varsin karsittu lista ja mukaan olisi varmasti voinut nostaa

monia muitakin asioita, mutta pidän omassa tutkimuksessani ohjenuorana ja tienviittana näitä asioita.

Monitieteellisyys tutkimuksessani näkyy sekä matkailutieteen että autoetnografian opeissa. Ihmiskeskeinen suunnittelu näkyy tutkimuksen asettelussa, jossa yrittäjän tarpeet ja haasteet on nostettu keskiöön. Holistinen ote ja yhteiskehittäminen näkyy tutkimukseni toimintatutkimuksen luonteessa, joka on sekä kokonaisvaltainen että osallistava. Konkretisointi näkyy tutkimuksen johtopäätöksissä, jossa työstän tutkimukseni tulokset ymmärrettäväksi muistilistaksi mikroyrittäjille ja muotoilijoille.

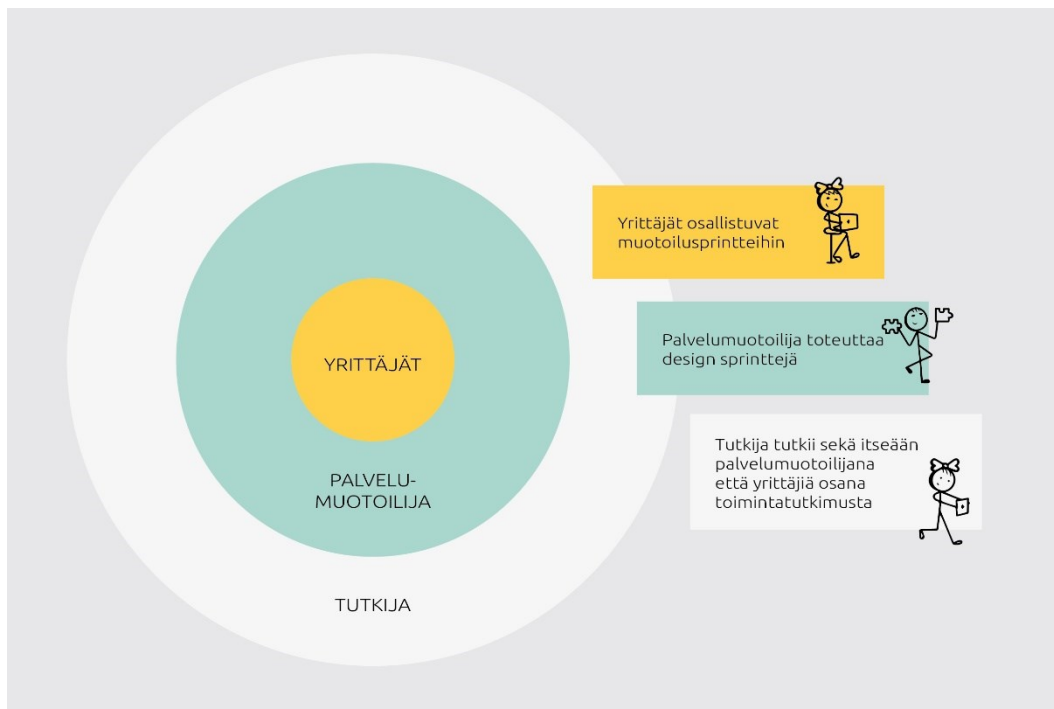
Miettisen (2021, s. 17) mukaan muotoilututkimuksessa voidaan tarkastella muotoilijan ja käyttäjän välistä suhdetta, käyttäjien ja tuotteiden välistä suhdetta tai muotoilijan ja tuotteiden välisiä prosesseja. Oma tutkimukseni sijaitsee jossain ensimmäisen ja viimeisen vaihtoehdon välimaastossa. Tutkimukseni tarkastelee ensi sijassa minun, eli muotoilijan ja muotoilunostajan, eli yrittäjän, välisiä suhteita ja merkityksiä. En siis sukella syvälle kehitettävän palvelun käyttäjän päähän, enkä myöskään syvälle prosessin maailmaan, vaikka molemmat näkökulmat kulkevatkin mukana tutkimuksessa osana muotoilutoimintaa.

3.2. Pragmatistinen näkemys tutkijan eri rooleihin

Yhdistän muotoilun tutkimukseeni kiinteänä osana pragmaattiseen tutkimukseen. Miettinen (2021, s. 17–18) erottelee muotoilun tutkimuksessa kaksi erilaista strategiaa; muotoilutoimintaan perustuvan strategian (*englanniksi research through design*) sekä muotoilua ilmiönä tarkastelevan strategian (*englanniksi research into design*). Itse näen, että näiden kahden ero on etenkin toiminnassa. Ensimmäisessä tutkija on kaksissa saappaissa, sekä toimijana mukana muotoiluprosessissa että tutkijana tarkastelemassa sitä. Jäljimmässä strategiassa tutkija tarkastelee muotoilua kauempaa, mahdollisesti haastattelee muotoilua tehneitä tahoja. Miettisen (2021, s. 18) mukaan muotoilutoimintaan perustuvaa strategiaa kuvaavat hyvin tapaustutkimukset, toimintatutkimukset ja etnografiset menetelmät, jotka auttavat tarkastelemaan muotoilutoimintaa.

Miettisen kuvaama muotoilun toimintaan perustuva tutkimusstrategia linkittyy mielestäni hyvin pragmatismiin oppeihin, jossa tieto ei ole tutkittavan päässä, josta sen voisi vapaasti poimia, vaan se syntyy tekemällä ja sitä kautta ymmärtämällä. Tätä tekemistä voi ymmärtää vain olemalla mukana toiminnassa. Tällöin tutkijan ei olekaan tarkoitus eristää itseään tutkittavasta ilmiöstä, vaan päinvastoin päästä mahdollisimman syvälle toimintaan mukaan. (Kilpinen, Kivinen & Pihlström, 2008.)

Koska tutkimukseni sijoittuu Miettisen (2021) kuvailemaan muotoilutoimintaan perustuvaan tutkimusstrategiaan, asettaa se minut tutkijana useampiin saappaisiin. Omassa tutkimuksessani istunkin kahdella eri tuolilla; ensinnäkin olen palvelumuotoilija, joka tuottaa yrittäjälle muotoilusprintin ja toisaalta olen tutkija, joka tutkii sekä omaa että yrittäjien tekemistä. Katso kuva 8.



Kuva 8: Tutkijan eri roolit (tutkijan näkemys)

3.3. Tutkimusstrategia

Saunders ja Tosey (2012) avaavat artikkelissaan tieteenfilosofiasta ja metodologiasta kumpuavan tutkimussipulin käsitettä. Tutkimussipulin eri kerrokset ovat heidän mukaansa vuorovaikutuksessa keskenään. Ulkokerrokset vaikuttavat sisäkerrokseen ja sisäkerrokset ulkokerrokseen. Kuvassa 9 määrittelemäni oma tutkimussipulini ohjaa oman tutkimukseni kulkua. Tutkimus on lähtenyt

liikkeelle muotoilututkimuksen ja pragmatismien määritelmien kautta. Tutkimukseni alussa olen miettinyt paljon, mikä on oma suhtautumiseni todellisuuden käsitteeseen ja miten haluan todellisuutta määrittää. Pragmatismi (Kilpinen ym., 2008.) ja muotoilututkimus toiminnan kautta (Miettinen, 2021) tuntuivat itselleni luontevimmalta tavalta määrittää todellisuutta ja niinpä asetin sen tutkimukseni pohjaksi.

Seuraavaksi mietin, millaisen tutkimusstrategian haluan rakentaa, jotta pystyn onnistuneesti vastaamaan tutkimuskysymyksiini. Mietin pitkään, onko tutkimukseni yksimenetelmäinen vai monimenetelmäinen laadullinen tutkimus (Saunders & Tosey, 2012). Lopulta vasta kenttätutkimuksen ja analyysin jälkeen pystyin kunnolla määrittelemään autoetnografian roolin tutkimuksessani. Näen, että toimintatutkimus määrittää tutkimustani voimakkaammin kuin autoetnografia, jonka miellän kriittiseksi osaksi toimintatutkimuksen menetelmiä, mutta ei tutkimustani määrittäväksi tekijäksi. Näin ollen tutkimusstrategiani on laadullinen yksimenetelmäinen tutkimus, jossa keskitytään toimintatutkimukseen. Toimintatutkimuksessa aineistoa kerätään autoetnografisen päiväkirjan ja reflektiivisten keskusteluiden kautta. Kerätty aineisto analysoidaan narratiivisen analyysin avulla ja tulokset esitetään autoetnografialle tyypillisesti tutkijan kertomuksena.

Haastavaa itselleni tutkimuksen rakentamisessa oli muotoilusprintin rooli. Muotoilututkimuksessa usein menetelmät sekä niiden arviointi ovat keskiössä (Miettinen, 2021 s. 17), mutta omassa tutkimuksessani haluan menetelmän tai prosessin sijasta tutkia sekä muotoilijan että yrittäjien tuntemuksia prosessissa. Tässä tutkimuksessa en siis ole ensisijaisesti ratkaisemassa, millaisia menetelmiä mikroyrittäjät tarvitsevat, enkä miettimässä millaista palvelua asiakkaat tarvitsevat, vaan ymmärtämässä miten yrittäjät sekä muotoilija mieltävät muotoiluprosessin ja sen haasteet tai onnistumiset.

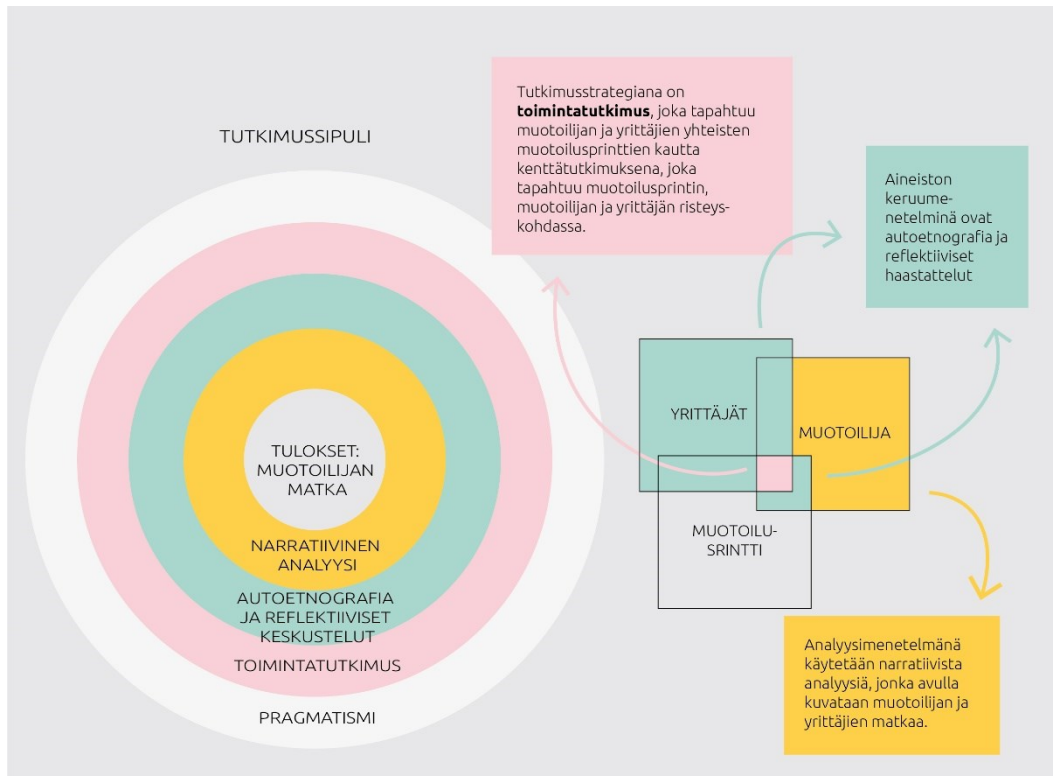
Kuvassa 9 on esitetty tutkimussipulin eri vaiheiden merkitys tutkimuksessa (Saunders & Tosey, 2012). Tutkimus koostuu kolmen eri tahon välille; muotoilijan, yrittäjien ja muotoilusprintin. Tutkimusstrategian keskiössä on toimintatutkimus

eli kenttätutkimus, joka tapahtuu muotoilusprintin, muotoilijan ja yrittäjän risteyskohdassa. Tämä näkyy kuvassa 9 vaaleanpunaisena.

Toimintatutkimuksessa aineisto kerätään autoetnografisen päiväkirjan ja reflektiivisten keskusteluiden kautta. Autoetnografinen päiväkirja syntyy muotoilijan ja muotoilusprintin rajalla, johon yrittäjät vaikuttavat osallistumalla kenttätutkimukseen. Myös muotoilijan aikaisempi kokemus ja näkemykset vaikuttavat autoetnografisen päiväkirjan sisältöön. Reflektiiviset keskustelut tapahtuvat yrittäjän ja muotoilijan risteyskohdassa, johon etenkin kenttätutkimus vaikuttaa. Yrittäjä tuo keskusteluun mukanaan omia kokemuksiaan ja todellisuuden näkemyksiään, samoin kuin muotoilija. Tämä näkyy kuvassa 9 vihreällä värillä.

Analyysimenetelmänä käytetään narratiivista analyysiä, jonka avulla kuvataan muotoilijan ja yrittäjien matkaa. Narratiivinen analyysi on tutkijan tulkintaa yrittäjien reflektiivisessä keskustelussa sanotuista asioista ja peilausta muotoilijan päiväkirjan merkintöihin. Yhdistettynä näistä muodostetaan ymmärrys yrittäjien matkasta, joka kuvataan yrittäjien dramatisoituna matkana. Narratiivisen analyysin avulla luodaan tutkijan kertomus, muotoilijan matka, joka kuvaa yrittäjien ja muotoilijan taivalta muotoilusprinttien läpi. Tarinassa korostetaan niitä kohtia, jotka yrittäjien dramatisoidussa matkassa korostuivat ja näitä kohtia reflektoidaan merkityksenannon ja teoreettisen viitekehyksen kautta.

Muotoilusprintin rooli tässä tutkimuksessa on synnyttää yhteinen narratiivi. Muotoilusprintti tai sen mallin kehittäminen ei siis ole tutkimuksen keskiössä. Muotoilusprintti nähdään keinona tuottaa ymmärrystä sekä muotoilijalle että yrittäjälle, jota sitten analysoidaan narratiivin kautta.



Kuva 9: Tutkimussipuli ja tutkimusstrategia (Mukaillen Saunders & Tosey, 2012)

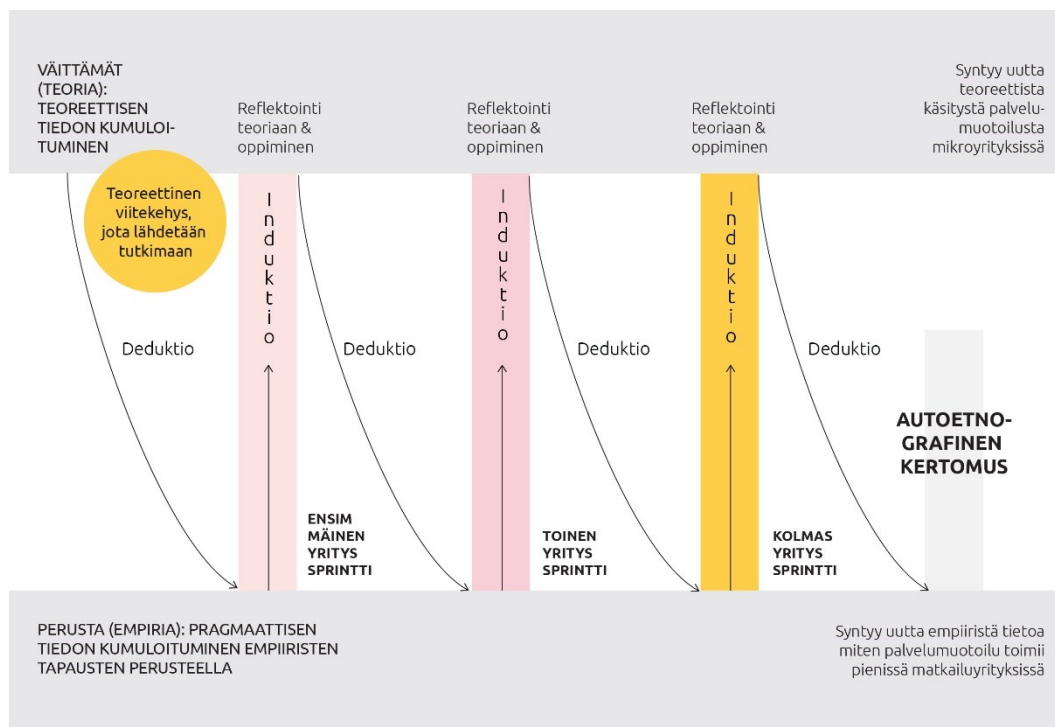
3.4. Toimintatutkimus

Juuti ja Puusan (2020) mukaan toimintatutkimus yhdistää käytäntöä ja teoriaa. Tästä syystä toimintatutkimus on mielestäni erinomaisen hyvä pari sekä muotoilutoimintaan perustuvalla tutkimuksella että pragmatismille. Samoin kuin pragmatismissa myös toimintatutkimuksessa nähdään tärkeänä, että sekä toimijat että tutkijat osallistuvat yhdessä tekemiseen ja kävelevät koko prosessin läpi käsi kädessä (Puusa & Juuti, 2020). Kuten kuvasta 10 voi huomata minun toimintatutkimukseni koostuu kolmesta yritystapauksesta, jotka seuraavat toisiaan. Mietin pitkään, voiko tutkimukseni olla toimintatutkimusta, onko se kolme tapaustutkimusta peräkkäin, vai mahdollisesti jotain muuta. Kriittiseksi tekijäksi muodostui Puusan ja Juutin (2020) mainitsevat reflektointi ja oppiminen. Tapaustutkimuksessa kolme erillistä tutkimusta tuottaisivat erillistä tietoa, jota sitten tapausten jälkeen analysoitaisiin yhdessä. Tässä tutkimuksessa halusin tehdä reflektiiviset keskustelut jokaisen yritystapauksen jälkeen, jotta voisin reflektoida kokemuksia teoriaan ja kehittää seuraavaa yritystapausta oppimisen pohjalta.

Vaikka yrittäjät eivät siirtyneet seuraavaan tapaukseen mukanani, näen, että heidän oppinsa ja kokemuksensa siirtyivät minun mukanani.

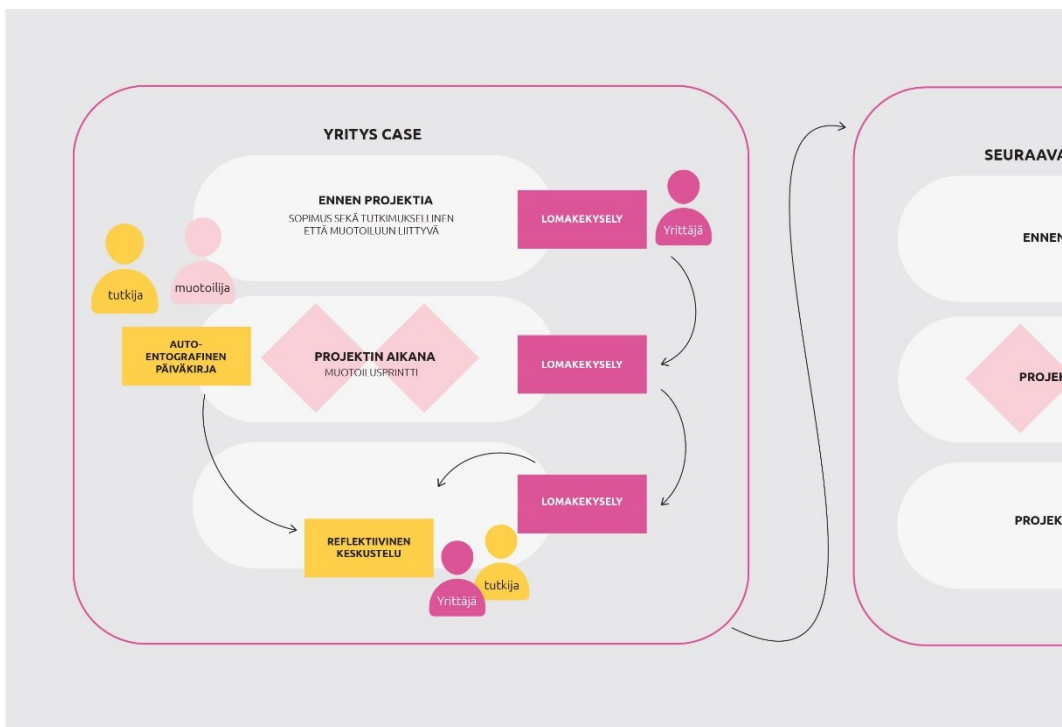
Puusan ja Juutin (2020) mukaan toimintatutkimukseen kytkeytyy aina uuden oppimista ja oivaltamista. Tutkimuksen alussa ajattelin, että saisin aineiston analysoitua aina kunkin tapauksen jälkeen ja peilattua sitä teoriaan oppimisen korostamiseksi. Todellisuudessa en saanut tätä tehtyä. Pohdin vesittäkö tämä toimintatutkimuksen kokonaan. Analysointivaiheessa, lukiessani autoetnografista päiväkirjaani läpi, huomasin, miten paljon olen reflektoinut sekä sprinttien aikana että kunkin keskustelun jälkeen ja miten olen peilannut oppimaani seuraavaan prosessiin. Sekä oppimista että oivaltamista on selkeästi syntynyt sprinttien aikana ja se on siirtynyt mukanani sprintistä toiseen. En siis miellä, Puusan ja Juutin (2020) ohjeiden vastaisesti, yrittäjien lyhyemmän osallistumisen vaikuttaneen toimintatutkimukseen liian negatiivisesti.

Puusan ja Juutin mukaan (2020) toimintatutkimus jäsentyy eräänlaisena reflektiivisenä spiraalina, jossa suunnittelu, toiminta, havainnointi, reflektio ja toiminnan muuttaminen vuorottelevat jatkuvasti. Minun tutkimuksessani voidaan nähdä kolme tällaista kierrettä, kolmen yrittäjän kanssa. Katso kuva 10.



Kuva 10: Abduktiivisen toimintatutkimuksen malli (mukaillen Smeds 2018).

Puusan ja Juutin (2020) mukaan keskeistä toimintatutkimuksessa on säilyttää tasapaino toiminnan kehittämisen ja tutkimuksen välillä. Toimintaa ei voi tehdä tutkimus edellä, mutta samalla tutkimuksen on oltava vahvasti läsnä tutkimuksessa. Puusan ja Juutin (2020) mukaan tutkimuksessa mukana olevista toimijoista tulee tutkimuksen edetessä voimakkaammin omaa työtään refleктоivia henkilöitä. Tätä jatkuvaa reflektionia pyrin voimistamaan yrittäjien lyhyillä kyselylomakkeilla jokaisen päivän jälkeen. Yhtä lailla Puusa ja Juuti (2020) näkevät, että tutkijalle kehittyä tutkimuksen edetessä oma henkilökohtainen suhde tutkittavaan prosessiin. Pragmatismien mukaisesti tätä subjektiivisuutta ei tarvitse piilotella, vaan se tallennetaan tutkijan autoetnografiseen päiväkirjaan. Toimintatutkimuksen eteneminen eri menetelmien kautta on kuvattu kuvassa 11.



Kuva 11: Toimintatutkimuksen kuvaus (tutkijan näkemys)

Puusan ja Juutin (2020) mukaan toimintatutkijan tulee pitää tarkkaa kirjaa tekemisistään ja havainnoistaan. Koska toimintatutkija pyrkii pääsemään sisälle tutkimuksen kohteena olevan työyhteisön paikalliseen teoriaan, on hänen edettävä jokseenkin samaan tapaan kuin etnografista tutkimusta tekevän tutkijan. Omassa tutkimuksessani otin tutkimusmenetelmäksi sekä autoetnografisen päiväkirjan että reflektiiviset haastattelut ja tutkimuksen tulokset esittelen

autoetnografisen kirjoituksen muodossa. Seuraavassa luvussa käyn läpi autoetnografista tutkimusmenetelmää ja reflektiivisiä keskusteluita.

3.5. Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineiston kerääminen

Tutkimukseni menetelmät, autoetnografinen päiväkirja ja reflektiiviset keskustelut, nojaavat pitkälti autoetnografiaan. Autoetnografiassa, jossa tutkimus linkittyy vahvasti tutkijan omaan elämään, kuten minulla omaan ammattiini muotoilijana, tulee tutkijan käyttää reflektiivisyyttä arvioidessaan avoimesti miten omat tutkimukselliset valinnat ovat vaikuttaneet aineiston tuottamiseen ja analyyseihin. Toivon, että tämä kappale antaa hyvän kuvan siitä, mitä menetelmiä olen tutkimuksessani käyttänyt ja miksi.

3.5.1. Autoetnografia ja autoetnografinen päiväkirja

Muotoilututkimus on monitieteistä tutkimusta, ja myös oma tutkimukseni sivuaa matkailutieteen lisäksi organisaatiotutkimusta ja etnografiaa. Etnografia nähdään muotoilututkimuksen yhtenä keskeisenä metodina (Segelström & Holmlid, 2012; Kettunen, 2013), jonka avulla pystytään saavuttamaan kokonaisvaltainen ja syvä ymmärrys tutkimusilmiöstä (Creswell, 2014). Muotoilussa puhutaankin usein menetelmistä, jotka auttavat muotoilijaa pääsemään jäävuoren pohjalle syvällisen tiedon äärelle, ohi jäävuoren huipulla olevan, näkyvän ja helposti saavutettavan tiedon. Hyvin toteutettu autoetnografinen tutkimus voi tuottaa juuri tällaista aineistoa, jossa päästään kiinni syvälliseen tietoon, sellaiseen, jota ei muuten saavutettaisi (Moisander & Valtonen, 2006, s. 64).

Yksi etnografian kritiikeistä liittyy tutkijan rooliin, joka on usein toiminnassa näkymätöntä ja mahdollisimman piilotettua. Samalla kuitenkin oletetaan, että etnografinen tutkija pääsisi sosiaalisten rakenteiden taakse ja ymmärtäisi toiminnan merkityksiä. Lisäksi etnografiassa haasteena on tutkijan valta ja auktoriteetti. Etnografinen tutkimus, joka ulkoistaa tutkijan tutkittavan ilmiön ulkopuolelle, asettaa tutkijan valta-asemaan ja auktoriteettiseen valtaan. (Tienari & Kiriakos, 2020.)

Autoetnografit halusivat rikkoa näitä etnografian perinteisiä asetelmia, astua suoraan tekemisen kentälle ja osallistua itse toimintaan. Autoetnografia syntyi tutkijoiden tarpeesta tunnistaa, että he ovat kiinteä osa sitä, mitä he tutkivat, ja että tutkija vääjäämättä vaikuttaa kenttätutkimukseen tavalla tai toisella. Etäisyyden ja puolueettomuuden karsiutuessa autoetnografiassa keskiöön nousivat henkilökohtaisuus ja tarinallisuus. Empatia nähtiin keskeisenä keinona sekä tehdä että ymmärtää tutkimusten ilmiöitä. (Adams ym., 2014, s. 10–13.) Empatia, osallistuminen, tarinallisuus ovat kaikki myös muotoilun keskeisiä käsitteitä ja näen, että autoetnografia soveltuukin hyvin muotoilun tutkimukseen.

Autoetnografin on oltava rohkea ja hyväksyttävä ennakoimattomuus, sillä juuri rohkeus ja epätietoisuus tuottavat lopulta parhaat oivallukset. Autoetnografin on myös hyväksyttävä vaikeudet ja pelon tunne, sillä juuri vaikealta tuntuvat asiat ovat autoetnografiassa yleensä ne kaikista kiinnostavimmat ja olennaisimmat. Se, että jokin asia tuntuu pelottavalta käsitellä, voi olla kriittinen avain ymmärryksen lisäämiseksi. Autoetnografin pitäisikin rohkeasti edetä siihen suuntaan, mikä tuntuu vaikealta tai jopa pelottavalta. (Tienari & Kikaro, 2020.) Näen vahvan yhteyden autoetnografian ja muotoiluajattelun välillä. Myös muotoiluajattelussa koetaan, että epätietoisuudesta syntyy kiteytettyjä ideoita ja vaikeiden asioiden haastaminen ja pelon voittaminen tulisi olla arkipäivää. Koen, että onnistuessani autoetnografina vahvistan myös omaa muotoilijan identiteettiäni. Tämä huomio vahvisti käsitystäni siitä, että autoetnografia on juuri oikea tutkimusote omassa tutkimuksessani.

Autoetnografiassa keskeistä on kenttätutkimus (Hylland, 2004; Kettunen 2013) ja myös oma tutkimukseni tapahtuu kentällä yrittäjien kanssa yhteisissä muotoilusprinteissä. Kentällä autoetnografi on samanaikaisesti sekä subjekti, joka on mukana toiminnassa, että objekti, joka tarkkailee toimintaa (Moisander & Valtonen, 2006, s. 64). Kentällä tutkija on osa tutkimaansa ryhmää (Kettunen, 2013, s. 68) ja hän käyttää omaa sosiaalista asemaansa kerätäkseen aineistoa ja rakentaakseen tulkintaansa (Ellis & Bochner, 2000). Minä muotoilijana, subjektina rakensin sosiaalisen aseman suhteessa yrittäjiin muotoiluprosessin kautta, jota sitten tutkijana, objektina tarkkailin ja tulkitsin.

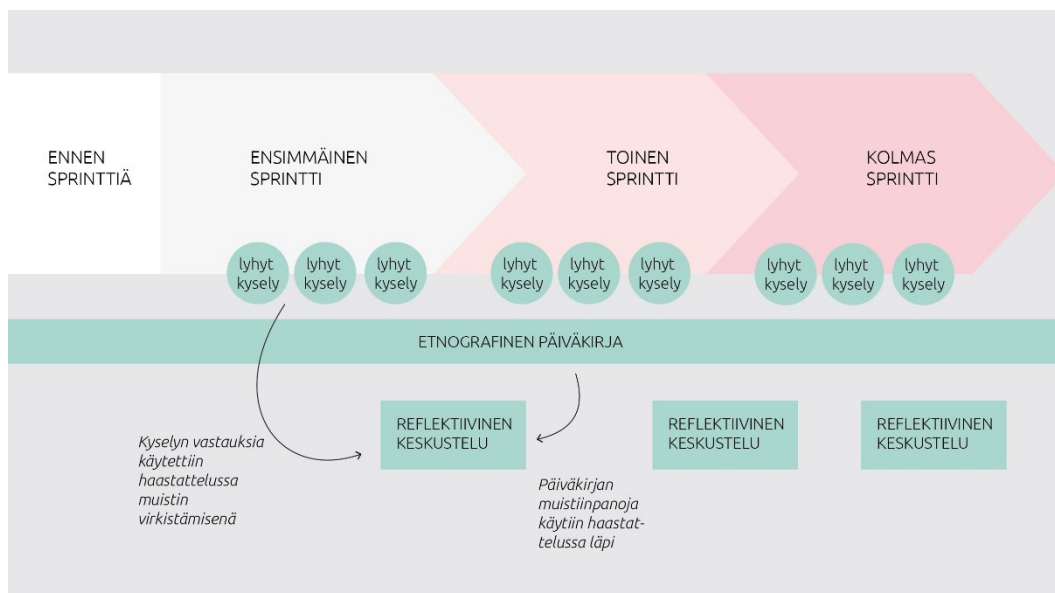
Meillä kaikilla on aistiva keho, jonka kautta tulkitsemme ympäristöä ja myös autoetnografi käyttää omaa kehoaan tuottaakseen tietoa kentältä, jota hän sitten tutkimuksen kautta sanallistaa (Spry, 2001). Voisi ajatella, että autoetnografian kenttätutkimus sijaitsee hänen oman kehonsa ja tuotetun kirjoituksen rajalla. Autoetnografiassa postmoderni etnografia yhdistyy autobiografiaan, joka tuottaa uuden tavan kirjoittaa tutkimuksesta (Reed-Danahay, 1997, s. 2–3). Kirjoituksensa kautta tutkija vie lukijan matkalle sellaiseen paikkaan, mihin hänellä muuten ei olisi pääsyä (Behar, 1997, s. 14).

Tutkijan oman kokemuksen tarinallistaminen, eli tutkimuksen tekstityö, onkin yksi autoetnografian kulmakivistä. Autoetnografia käsittää hyvin analyttisen, mutta samaan aikaan henkilökohtaisen kertomuksen tutkimusilmioista. Kertomuksen tarkoituksena on selittää itseä toisille. (Kettunen, 2013, 68–69.) Avoimuus onkin autoetnografiassa tärkeää. Tutkijan on pystyttävä tarkastelemaan ja kertomaan avoimesti omasta toiminnastaan ja kokemuksistaan. Tienari ja Kikaro (2020) kuitenkin varoittavat, ettei tiedon paljastaminen saa olla itsearvo, vaan heidän mukaansa avoimuudella tulee pyrkiä tutkimusilmion syvempään ymmärtämiseen. Tutkijan tulisi siis miettiä hyödyntääkö tiedon paljastaminen tutkimusta eteenpäin? Kirjoittaessani muotoilijan matkasta mietin monessa kohtaa, miten asioista tulisi kertoa. Kerronko liikaa omista haasteistani muotoilijana? Tekeekö teksti minut huonommaksi muotoilijaksi? Uskon kuitenkin, että avoimuus omista rajoitteistani tekee minut paremmaksi muotoilijaksi, ei huonommaksi.

Tienarin ja Kikaron (2020) kuvaama autoetnografinen prosessimalli on toimiva myös omaan tutkimukseeni. Heidän ohjettaan seuraten kirjoitan ensin itselleni vapaammin kaikista prosessiin liittyvistä havainnoista ja tunteista. Heidän mukaansa kirjoittamista helpottaa ajatus, että vapaammin kirjoitettu teksti on materiaalia, jonka lopullista käyttöä ei kirjoittaessa tarvitse tietää. Tärkeintä on tuottaa henkilökohtaista tekstiä. Voin siis kirjoittaa vapaata tajunnan virtaa välittämättä kirjoitusvirheistä tai hiomattomasta muodosta. Aloitin etnografisen päiväkirjan kirjoittamisen jo ennen toimintatutkimuksen alkua ja jatkoin sitä läpi kaikkien sprinttien. Joskus kirjoitin myös sprinttien välipäivinä, kun mielessäni

syntyi reflektiota sprintin onnistumisista ja haasteista. Yhteensä kirjoitin noin 40 sivua päiväkirjaa koko prosessin aikana.

Tienarin ja Kikaron (2020) ohjeiden mukaisesti tutkimuksen edetessä hioin tekstiä tiiviimmäksi ja valikoin siitä osia jaettavaksi. Omassa toimintatutkimuksessani tämä jakaminen tapahtui reflektiivisissä keskusteluissa yrittäjien kanssa. Ennen jokaista haastattelua lyhensin ja tiivistin päiväkirjani muistiinpanoja kyseisen sprintin osalta. Saatoin alleviivata, korostaa tai värittää joitain kohtia, joihin halusin yrittäjän kanssa keskittyä. Seuraavassa luvussa käsittelen käytyjä reflektiivisiä keskusteluita metodologian ja aineiston näkökulmasta ja valotan, miksi kutsun niitä keskusteluiksi haastatteluiden sijasta.



Kuva 12: Aineiston keruun vaiheet (tutkijan näkemys)

3.5.2. Reflektiiviset keskustelut ja lomakekyselyt

Tarkoitukseni oli rakentaa Puusan (2020, s. 108–109) kuvaama malli reflektiivisistä haastatteluista, jolloin ensimmäisen haastattelun jälkeen syntynyttä analyysiä olisi syvennetty vielä toisella haastattelukerralla. Tällöin yrittäjillä olisi ollut aktiivisempi rooli tutkimustulosten syntymisessä. Tällainen haastattelumenetelmä on mielestäni kiinnostava ja auttaisi myös aineiston triangulaatiossa, kun analyysin tulokset eivät olisi vain tutkijan omaa tulkintaa. Mutta valitettavasti yrittäjillä oli niin kiireinen aikataulu, etteivät toiset haastattelut olleet mahdollisia. Tästä syystä kutsunkin menetelmää reflektiiviseksi keskusteluksi haastattelu-termin sijasta.

Myös Puusa (2020) näkee, että haastattelut ovat kuin keskusteluita, joilla on etukäteen asetettu tavoite. Keskustelu tapahtuu kuitenkin aina tutkijan aloitteesta, ja siksi se on usein tutkijan johdattamaa. Tutkija ohjaa keskustelua asettamalla kysymyksiä, mutta Puusan (2020) mukaan hänen tulee pidättäytyä ohjaamasta keskustelua liikaa. Joskus Puusan mukaan riittää, että tutkija antaa vain aiheen. Halusin pitää haastattelun todella keskustelevana, jonka suunnan ohjaa yrittäjän huomiot ja havainnot sekä omat haasteeni ja onnistumiseni. Jokainen haastattelu oli näin ollen hyvin erilainen. Keskusteluiden strukturointiasteen voidaankin nähdä olevan hyvin pieni (Puusa, 2020, s. 101–102).

Minulla ei siis tutkimuksessani ollut kysymysrunkoa keskusteluiden tueksi, vaan keskustelun pohjana toimi oma autoetnografinen päiväkirjani sekä yrittäjän lomakevastaukset. Rakensin yrittäjille involve.me alustalle lyhyen kyselyn, jonka jaoin heille puhelimeen jokaisen yhteisen sprinttipäivän loppuksi. Optimoin kyselyt mahdollisimman kevyeksi, jotta yrittäjä jaksaisi vastata niihin kunkin työpäivän jälkeen. Katso kuva 13. Tutkimuksen aikana mietin, olisiko sama lomake hieman muunneltuna pitänyt antaa myös muille osallistujille, mutta lyhyen lomakkeen vastaukset itsessään eivät olleet tutkimuksen tulosten kannalta merkittäviä. Oikeastaan itsenäisinä vastauksina ne olivat varsin huonoja. Lomakkeen kysymysten tarkoitus ei ollut tuottaa varsinaisesti tietoa, vaan varmistaa että yrittäjä päivän loputtua reflektoi tekemistä päässään ja tekee itselleen lyhyet muistiinpanot päivästä. Reflektiivisessä keskustelussa yrittäjä sitten itse avasi omia muistiinpanojaan ja selitti, mitä oli missäkin kohdassa tuntenut ja ajatellut. Lomakyselyn pääasiallinen tarkoitus oli virkistää yrittäjän muistia.



Kuva 13: Lyhyet lomakekyselyt involve.me alustalla

Reflektiiviset keskustelut pyrittiin tekemään mahdollisimman nopeasti sprintin jälkeen, jotta sprintin kokemukset olisivat yrittäjällä tuoreena mielessä. Ensimmäiset haastattelut onnistuivat tekemään parin viikon sisällä sprintistä, mutta viimeisen sprintin jälkeen vierähti melkein kuukausi, ennen kuin saimme yrittäjän kanssa haastatteluajan sovittua. Kaksi haastattelusta tehtiin fyysisenä haastatteluna, yksi oli etänä. Onnistunutta analyysiä ja johtopäätöksiä varten haastattelut tulee nauhoittaa (Puusa, 2020, 99–100). Kaikki kolme haastattelua nauhoitettiin Teamsin kautta ja ne kestivät tunnista puoleentoista tuntia.

Yhteistä haastatteluille oli prosessi ja metodilähtöisyys. Tämä johtui pitkälti oman päiväkirjani luonteesta, jossa muotoilijana purin tunteitani etenkin menetelmien onnistumisesta ja epäonnistumisesta. Huomasin tämän asian jo ensimmäisessä haastattelussa, mutta en halunnut sitä korjata, sillä näin, että se on osa prosessia. Muotoilijana nämä olivat niitä asioita, jotka kiinnostivat minua. Vasta tulosten reflektointivaiheessa pureuduin syvällisesti asioiden merkityksiin ja näen kulttuurisen ja sosiaalisen merkityksen myös omassa arkipäiväisessä toiminnassani.

Puusa (2020, s. 101–102) näkee haastattelun joustavana menetelmänä, sillä tutkija voi pyytää haastateltavaa selittämään ja tarkentamaan sanomaansa sekä kiinnittämään huomiota keskustelijan kehon kieleen. Haastatteluiden syvällisempi tieto näkyi erittäin hyvin, kun vertasi haastatteluiden aineistoa lomakkeiden aineistoon. Lomakkeiden vastaukset itsenäisenä tietona eivät olisi tuottanut mitään uutta tutkimusilmiöstä. Vastaukset olivat varsin ympäröityjä ja stereotyyppisiä. Niiden tutkimuksellinen merkitys tuli esille vasta reflektiivisen keskustelun myötä, kun pyysin yrittäjiä kuvaamaan mitä hän oli tuntenut ja ajatellut kunkin muistiinpanon kohdalla.

3.5.3. Aineiston riittävyys ja triangulaatio

Milloin aineistoa on tarpeeksi? Tätä kysyvät itseltään varmasti kaikki tutkijat ainakin jossain kohtaa tutkimuksensa aikana. Usein puhutaan aineiston saturaatiosta, eli kylläntymisestä. Tuomin ja Sarajärven (2018, s. 74) mukaan saturaation tunnistaa siitä, kun aineisto alkaa toistaa itseään eikä uutta tietoa synny enää. Heidän mukaansa kuitenkin kylläntyminen on mahdollista vain, jos on selvillä mitä aineistolla halutaan selvittää.

Saturaation perusajatus on, että riittävä määrä aineistoa pystyy tuomaan esille totuuden tutkittavasta ilmiöstä. Ja kuten Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 74) toteavat, saturaation käsite on osassa laadullisia tutkimuksia haastava. Heidän mukaansa saturaatio toimii laadullisessa tutkimuksessa vain, jos laadullisen tutkimuksen aineiston tavoitteena on tuottaa samuutta, erilaisuuden vastakohtana. Tällöin esimerkiksi teemahaastattelu olisi osuva analyysimenetelmä, jolla samankaltaisia luokkia voitaisiin nostaa esille. Kuitenkin Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 76) mukaan, jos tutkimuksesta hakee erilaisuutta, on saturaation käsite haastava.

Omassa tutkimuksessani en hae aineiston saturaatiota. Tutkimukseni ei pyri muodostamaan absoluuttista totuutta muotoilun mahdollisuuksista mikroyrityksissä, vaan haluan ymmärtää millaisia merkityksiä muotoilija sekä yrittäjät liittävät muotoiluun mikroyritysten kontekstissa. En siis pyri löytämään universaalia totuutta, vaan näyttämään yhden näkökulman. Autoetnografisen tutkimuksen yhtenä haasteena pidetään sen subjektiivisuutta (Tienari & Kiriakos,

2020). Miten tutkija pystyy arvioimaan aineistoaan objektiivisesti, kun se on hänen itsensä tuottamaa? Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 125) mukaan minkään tutkimuksen menetelmät eivät koskaan ole neutraaleja ja kaksi tutkimusta samasta aiheesta voivat tuottaa hyvinkin erilaiset lopputulokset. Heidän mukaansa triangulaatio on yksi keino vastata tähän haasteeseen.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 125) jatkavat triangulaation auttavan tutkijaa leventämään ja syventämään tutkimustaan, sillä triangulaatio pakottaa ottamaan huomioon useamman näkökulman. Heidän (2018, s. 126) mukaansa triangulaatiolla voidaan siis tavoitella tutkittavan ilmiön kattavampaa ja kokonaisvaltaisempaa ymmärrystä. Omassa tutkimuksessani pyrin trianguloimaan aineistoani Tuomin ja Sarajärven (2018, s. 126) esimerkin mukaisesti.

Tutkimukseni pohjana on toimintatutkimus, johon olen valinnut mukaan kolme yritystä. Tutkimus olisi varmasti ollut mahdollista toteuttaa vain yhden yrityksen kanssa, mutta aineistoon liittyvän triangulaation (Denzin, 1978) mukaisesti halusin aineistoon laajuutta ottamalla erilaisia yrityksiä ja erilaisia liiketoiminnan haasteita tarkastelun kohteeksi. Aineistoon liittyvä triangulaatio (Denzin, 1978) näkyy myös siinä, että voimakkaasti autoetnografiaan nojaavassa tutkimuksessa syvennän omaa aineistoani ja ajatuksiani reflektiivisillä keskusteluilla. En siis nojaa vain omiin tuntemuksiini ja havaintoihini, vaan reflektoin niitä yrittäjien kanssa käytävissä reflektiivisissä keskusteluissa. Tuomin ja Sarajärven (2018) mallin mukaisesti levennän siis tutkimustani useammalla yritystapauksella ja syvennän sitä useammalla aineistonkeruutavalla.

3.5.4. Tutkimuksen eettisyys

Tuomin ja Sarajärven (2018, s. 150–157) mukaan tutkijan tulee aina noudattaa hyviä tutkimustapoja ja avoimuutta. Vilkan (2015, s. 41) mallin mukaisesti tarkastelin tutkimuksen eettisiä näkökulmia kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Tutkimuksiin osallistuville yrityksille annettiin etukäteen tieto tutkimuksen luonteesta ja aineiston käsittelystä sekä salassapidon alaisista asioista. Tutkimus aloitettiin vasta kun yrittäjä oli ymmärtänyt ja suostunut aineiston käsittelyn

ehtoihin. Aineisto säilytetään GDPR-lain mukaisesti salasanalla suojattuna ja aineistoon pääsee käsiksi vain tutkija ja tarvittaessa tutkimuksen ohjaajat.

Yrittäjät eivät tutkimuksen aikana joutuneet käsittelemään oman elämänsä kannalta arkaluonteisia asioita, vaikka reflektiivisessä haastattelussa omia haasteita ja vajaavaihtuuksia tulikin esille. Tutkimuksen kehityksen kohteena olevat liiketoimintaan liittyvät uudet ideat ja kehityskohteet ovat salassapitovelvollisuuden alaisia. Tästä syystä yritykset on esitetty tässä tutkimuksessa anonyymeinä. Heille on annettu keksitty nimi sekä toimiala. Yritysten tarkemmat kuvaukset voit lukea kappaleesta 4.1. Tutkimuseettisten syiden takia tutkimuksen tuloksena syntynyt narratiivinen tarina on kuvattu yhtenä matkana, kolmen tarinan sijasta, jolloin yksittäisen muotoilusprintin erottaminen tuloksista on mahdotonta.

3.6. Narratiivinen analyysi

Tässä kappaleessa käyn läpi tekemäni narratiivisen analyysin. Analyysi rakentuu kolmelle tasolle. Ensimmäinen taso on kenttätyö, toinen taso on kertomus ja kolmas taso on tulkinta. Samalla kun kerron miten olen analyysiä rakentanut läpi näiden kolmen tason, avaan vääjäämättä oven tutkimukseni tuloksiin; draaman kaariin (kuva 13), juonen käänneisiin (taulukko 1) ja esille nousseisiin merkityksiin (taulukko 2). Nämä voidaan määrittää tutkimukseni nouseviksi tuloksiksi. Tutkimukseni lopullinen tulos on luvussa 4.1 kuvattu autoetnografinen kertomus yrittäjien ja muotoilijan yhteisestä matkasta. Kuten Tienari ja Kiriakos (2020) toteavat, autoetnografista tutkimusta ei ole olemassa ilman kirjoitusta, ja minulla tämä kirjoitusmatka tiivistyy tutkimuksen tuloksissa muotoilijan kertomuksena.

3.6.1 Tarinat osana ihmistä

Ihmiset ovat aina olleet luonnostaan tarinankertojia. Cortazzin (1993, s. 1) mukaan tarinallisuus on ihmismielen luonnollinen toiminta. Alkujaan tarinat ovat olleet meille selviytymiskeino, tapa siirtää tärkeää tietoa sukupolvelta toiselle. Kun ihmiset aikanaan keksivät tulen, loi se luonnollisen paikan tarinankerronnalle. Nuotion valo mahdollisti tarinankerronnan kulttuurin kehittymisen ja

representaatioiden, kuten luolamaalausten, tekemisen jälkipolville. McAdamsin (1997) mukaan me olemme syntyneet narratiivisiksi ja meille on luonnollista kertoa tapahtumista tarinoiden kautta. Meidän aivomme rakastavat hyviä tarinoita. Puusan ym. (2020, s. 206) mukaan tarinat ovat erottamaton osa ihmismieltä ja auttavat meitä ymmärtämään ja selittämään ympäröivää maailmaan. Tarinat auttavat meitä keskittymään ja me muistamme tarinoiden kertoman viestin paremmin. Meille on luonnollista kertoa tapahtumista tarinoiden kautta. (Gallo, 2018).

Ei siis ihme, että tarinoita löytyy kaikilta elämän osa-alueilta. Yritykset eivät välttämättä ensisilmäyksellä vaikuta tarinankerronnan luonnollisilta paikoilta. Toisin kuin vaikka baarit ja kahvilat, joissa ihmiset tapaavat ja vaihtavat kuulumisia ja tarinoita. Yritykset vaikuttavat kahviloihin nähden persoonattomilta ja virallisilta. Yritykset nähdään faktapohjaisina paikkoina, joissa ihmiset ovat liian kiireisiä jakaakseen toisilleen tarinoita. Tästä huolimatta kaikki, jotka ovat olleet jossain yrityksessä töissä, tietävät että yritysten käytävillä, kahviautomaatilla ja kokoushuoneissa kerrotaan lukemattomia tarinoita. Työntekijät kertovat toisilleen tarinoita, jotka muovaavat yrityksen sisäistä kulttuuria huomaamatta. Johtajat tai konsultit kertovat inspiroivia tarinoita kannustaakseen ja rohkaistakseen työntekijöitä tai inspiroidakseen asiakkaita. Yritykset tuottavat tietoisesti tarinoita erilaisten markkinointikanavien, kuten sosiaalisen median ja esitteiden kautta. Tarinat ovat olleet osa yritysten toimintaa niin kauan kuin yrityksiä on ollut olemassa, ja siitä huolimatta vasta 1970-luvulla organisaatioteoreetikot alkoivat tutkia tarkemmin narratiiveja osana organisaatioiden kehitystä. (Gabriel 2015, s. 277; Rauhala & Vikström, 2014)

Czarniawskan (1998, s. 2) mukaan tarinan sen kaikista yksinkertaisimmassa muodossaan tulee sisältää jokin alkutilanne ja sitä seuraava tapahtuma sekä tapahtuman seurauksena syntynyt asiantila. Kalliomäki (2018) listaa rakenteen ja juonellisuuden lisäksi kronologisuuden sekä toimijan tarinan tärkeiksi elementeiksi. Kalliomäen ja Czarniawskan määritelmät ovat ehkä kapea-alaisia, sillä toiset tutkijat, kuten Puusa ym. (2020) tai Barthes (1990), pitävät kaikkea ihmisten välistä vuorovaikutusta narratiivisuutena. Ehkä sisällön sijaan pitäisi

tarkastella tarinan tarkoitusta. Heath ja Heath (2010) puhuvat tarinoiden viihdyttävyydestä. Heidän mukaansa tarinoiden on vedottava tunteisiin, jotta ne jäävät ihmisten mieliin. Kun lapsi pyytää kertomaan tarinan, pyytää hän viihdyttämistä, ei kertomaan elämänohjeita, vaikka samalla hän saattaa huomaamattaan saada arvokkaan oppitunnin elämästä.

3.6.2. Narratiivisuus tieteellisessä tutkimuksessa

Ottaen huomioon tarinoiden voiman ja merkityksen ihmisten kulttuurisessa kontekstissa, minusta on yllättävää, ettei niitä käytetä näkyvämmiin muotoilun tutkimuksessa. Narratiivit vaikuttavat kuulijaan huomattavasti voimakkaammin ja syvällisemmin kuin mikään datapohjainen tieto (lähde). Muotoilun menetelmissä tarinallisuus näkyy esimerkiksi käyttäjäprofiilien tai asiakaspolkujen muodossa, mutta tieteellisissä tutkimuksissa narratiivisuus ei ole ylikorostettuna. Narratiivit kuitenkin sopivat muotoilun tutkimukseen erinomaisesti niiden sisältämän rikkaan ja syvällisen tiedon vuoksi.

Tieteellisessä kirjallisuudessa puhutaan sekä narratiivisesta tutkimusotteesta että narratiivisesta analyysistä (Cortazzi, 1993; Czarniawska, 1998; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006; Gabriel, 2015; Puusa ym., 2020). Osa tutkijoista on jopa tunnistanut narratologian omaksi tutkimusalakseen (Cortazzi, 1993, s. 2). Puusa ym. (2020, s. 206) näkevät narratiivisen tutkimusotteen väljänä viitekehyksenä, jonka kautta ymmärretään ja tulkitaan ihmisten toimintaa. Tässä viitekehyyksessä narratiivit nähdään olennaisena ja irrottamattomana osana ihmisyyttä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Tässä tutkimuksessa hyväksyn narratiivisuuden sen laajimmassa merkityksessä, ihmisten välisenä kommunikaationa ja vuorovaikutuksena ja näen tarinat luonnollisena osana ihmisten olemusta ja luonnollisena tuloksena ihmisten välisessä toiminnassa.

Narratiivinen tutkimusote soveltuu Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan hyvin tutkimuksiin, joissa ollaan kiinnostuneita yksilöiden vapaasti kertomista asioista, tarinoista omasta elämästään. Cortazzi puolestaan (1993, s. 2) näkee narratiivisen tutkimusotteen keinona raottaa ikkunaan ihmismieleen tai ihmisten kulttuuriin. Gabrielin (2015, s. 276) mukaan narratiivinen lähestymistapa

soveltuu etenkin syvemmän ymmärryksen saavuttamiseksi. Cortazzi (1998) kuitenkin painottaa, että narratiivisessa tutkimusotteessa on hyväksyttävä se, ettei tutkija koskaan voi päästä käsiksi kaikkeen siihen tietoon ja tulkintaan, joita osallistujilla on.

Useat tutkijat (Cortazzi, 1993; Czarniawska, 1998; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006; Gabriel, 2015; Puusa ym., 2020) puhuvat kenttätutkimuksesta osana narratiivista tutkimusotetta. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) puhuvat valmiista kulttuurituotteista, joita tutkija voi kerätä kenttätyössä. Czarniawska (1998) mainitsee organisaatioiden jäsenten haastattelut hyväksi välineeksi narratiivisen aineiston tuottamisessa. Cortazzi (1993) viittaa opettajien tuottamiin tarinoin osana narratiivista analyysiä. He kaikki viittaavat pääsääntöisesti kentällä jo olevan informaation hankintaan erilaisin menetelmin.

Tutkimukseni analyysin kohteena olevat tarinat eivät kuitenkaan ole organisaatioiden olemassa olevia tarinoita. Ne eivät ole vuosien saatossa organisaation kulttuurin muovaamia kertomuksia. Minun analysoimani tarina on syntynyt osana tätä tutkimusta. Astuessani tutkimukseni kenttätyöhön, olen aloittanut mikroyrittäjien kanssa matkan, joka reflektiivisten haastatteluiden kautta on saanut tarinallisen ulkoasunsa. Onko tutkimukseni täten narratiivisen tutkimuksen ulkoreunalla? Gabrielin (2015, s. 276) mukaan tutkija itse voi myös olla narratiivin rakentaja ja kertoja. Myös Kettunen (2013) käyttää kenttätutkimusta autoetnografisen tarinan muodostamiseksi, vaikka ei narratiivisuudesta puhukaan. Kettusen esimerkkiä seuraten käytin toimintatutkimukseen painottuvaa kenttätutkimusta yhteisen narratiivin muodostamiseksi. Tämä yhdessä koettu narratiivi sanallistettiin sekä tutkijan autoetnografisen päiväkirjan että reflektiivisten haastatteluiden kautta.

3.6.3 Narratiivinen analyysi

Puusan ym. (2020, s. 218) mukaan narratiivisen analyysin tavoitteena ei ole paljastaa absoluuttista totuutta tutkittavasta ilmiöstä, vaan valottaa totuuden rakentumista narratiivien kautta. Narratiivisessa analyysissä on syytä huomioida, että tarinat sisältävät paljon epäselvyyksiä ja tulkinnanvaraisuuksia (Czarniawska,

1998) ja analyysi on aina tutkijan subjektiivista tulkintaa tilanteesta. Puusa ym. (2020, s. 218) toteavat narratiivisen tutkimuksen pohjana olevan useamman totuuden ja todellisuuden hyväksymisen. Heidän mukaansa narratiivisessa lähestymistavassa ei tarinoiden ajatella olevan eksakti kuvaus tapahtuneesta, vaan subjektiivinen näkemys. Puusan ym. (2020, s. 213) mukaan narratiivisessa analyysissä oikean ja väärän sijasta tärkeämpää on hyvin perusteltu aineiston tulkinta. Eri menetelmien valintaan vaikuttaa se, mitä halutaan tietää.

Czarniawskan mukaan (1998, s. 4) ihmisten toimintaa on mahdotonta ymmärtää, jos sivuutetaan ihmisten tarkoitusperät. Toisaalta on mahdotonta ymmärtää ihmisten tarkoitusperiä, jos sivuutetaan ne puitteet, joissa tarkoitusperät syntyvät. Tässä tutkimuksessa narratiivi nähdään keinona antaa yrittäjien ja muotoilijan tarkoitusperille ne puitteet, jossa niitä tulee tulkita. ”Tämä on aivan mahdotonta” ei merkitse mitään, jos ei ymmärretä niitä taustoja, joissa haaste on tullut vastaan.

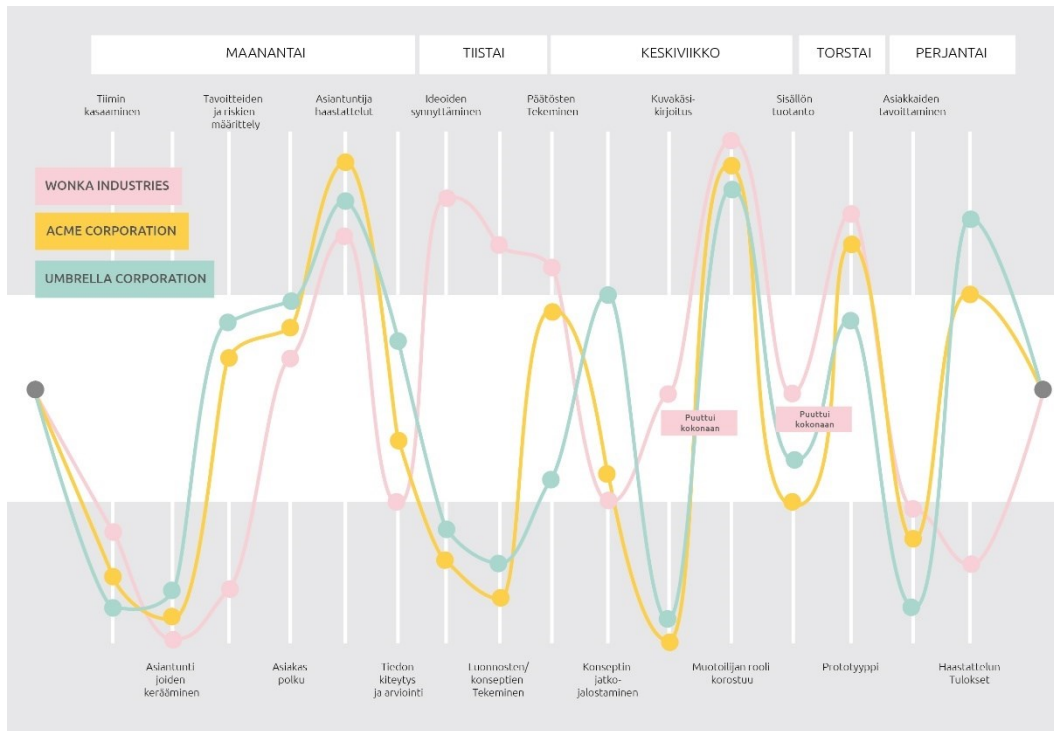
Aloitin aineistoni analyysin Puusan ym. (2020) ohjeiden mukaan aineiston avoimella lukemisella. Tässä kohtaa narratiivinen tutkimus poikkeaa esimerkiksi sisällön analyysistä, jossa Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 117–137) mukaan tärkeää on ensin valita minkä linssien kautta aineistoa aletaan lukemaan ja vasta sitten aloittaa aineiston läpikäyminen. Kävin aineistoa läpi kerta toisensa jälkeen avoimin mielin. Ensimmäiset kerrat olivat haastavimpia, sillä keskityin enemmän omaan ääneeni ja virheisiin, joita olin haastatteluissa tehnyt. Oma helmasyntini tuntuu olevan kärsimättömyys odottaa hiljaisuudessa toisen vastausta (Leskelä, 2020; Knapp ym., 2016). Laitoin haastattelunauhoitteet pyörimään kuulokkeista kävelylenkillä. Metsän hiljaisuudessa oli hyvä tehdä tuttavuutta sekä oman vajaavaisuuden että yrittäjien tarinoiden kanssa. Useamman läpikäynnin jälkeen osasin päästää omasta itsekritiikistä irti ja keskittyä paremmin haastateltavien sanomisiin. Kuten Puusa ym. (2020, s. 213) kehottavat, annoin aineiston puhua puolestaan.

Czarniawskan (1998, s. 2) mukaan tarinassa on lista tapahtumia, mutta vasta kun juoni asetetaan paikalleen, syntyy tapahtumista mielekäs tarina. Tämän juonen asettamisen Czarniawska näkee tutkimuskentässä haasteellisena ja useille tutkijoille jopa nolona. Kun olin käynyt kaikki haastatteluaineistot läpi useita

kertoja, huomasin aineiston voimakkaan ajallisen narratiivisuuden. Czarniawskan innoittamana päätin muokata ajallisista tapahtumista juonen avulla ymmärrettävän tarinan.











Aluksi nostin haastatteluissa esille nousevia asioita aikajanelle. Tavoitteenani oli hahmottaa tarinan juoni ja draaman kaari. Tarinan aikajana oli samaan aikaan sekä yksi pitkä muotoilijan kulkema taival että kolme lyhyttä yrittäjien kokemaa polkua. Aikajanan yläpuolelle nostin niitä asioita, joita muotoilija ja yrittäjät pitivät positiivisina. Asioita, joista puhuttiin iloisesti tai onnistumisen kautta. Aikajanan alapuolelle kirjasin asioita, jotka olivat tuntuneet negatiivisilta tai vaikeilta, ja asioita, joita ei ollut ymmärretty. Tulkitsin myös hiljaisuutta tai epävarmoja ”joo-o” tai ”ei” lausahduksia oman viitekehäkseni kautta. Olinhan ollut läsnä ja osallisena siinä tarinassa, jota yrittäjät haastatteluissa tulkitsivat. Minulla oli sisäpiirin tietoa siitä, miten yrittäjät olivat missäkin tilanteessa käyttäytyneet (Tienari & Kiriakos, 2020).

Puusan ym. (2020, s. 213) mukaan organisaatiotutkimuksen näkökulmasta tarinan juonen käännteet ovat mielenkiintoisia. Isot muutokset ovat käännekohtia, joihin ihmiset refleктоivat voimakkaampia merkityksiä. Narratiivisessa analyysissä kannattaa kiinnittää huomiota siihen, millaiset tekijät vaikuttavat juonen käännöksiin (Puusa ym., 2020, s. 213). Kun olin saanut mielestäni kaikki merkitykselliset asiat tuotua aikajanelle, piirsin tarinat visuaaliseksi matkaksi, draaman kaareksi, jossa oli sekä alamäkiä että ylämäkiä ja käännekohtia. On hyvä huomioida, että yli dramatisoin tarinat tarkoituksella, jotta juonen käännteet tulisivat paremmin esille. Korkeimmat huiput ja matalimmat pisteet eivät siis välttämättä tuntuneet yrittäjästä yhtä dramaattisilta kuin miltä visuaaliset tarinat näyttävät. Kun olin saanut yrittäjien polut visualisoitua paperille, sijoitin ne päällekkäin eroavaisuuksien tai samankaltaisuuksien löytämiseksi. Piirsin polkujen päälle kaksi viivaa. Ylemmän viivan yläpuolelle jäivät ne asiat, jotka yrittäjät olivat kokeneet erittäin onnistuneiksi ja positiivisiksi. Alemman viivan alapuolelle jäivät ne asiat, jotka olivat yrittäjistä tuntuneet erittäin haastavilta tai vaikeilta. Katso kuva 14.



Kuva 14: Yrittäjien dramatisoidut polut

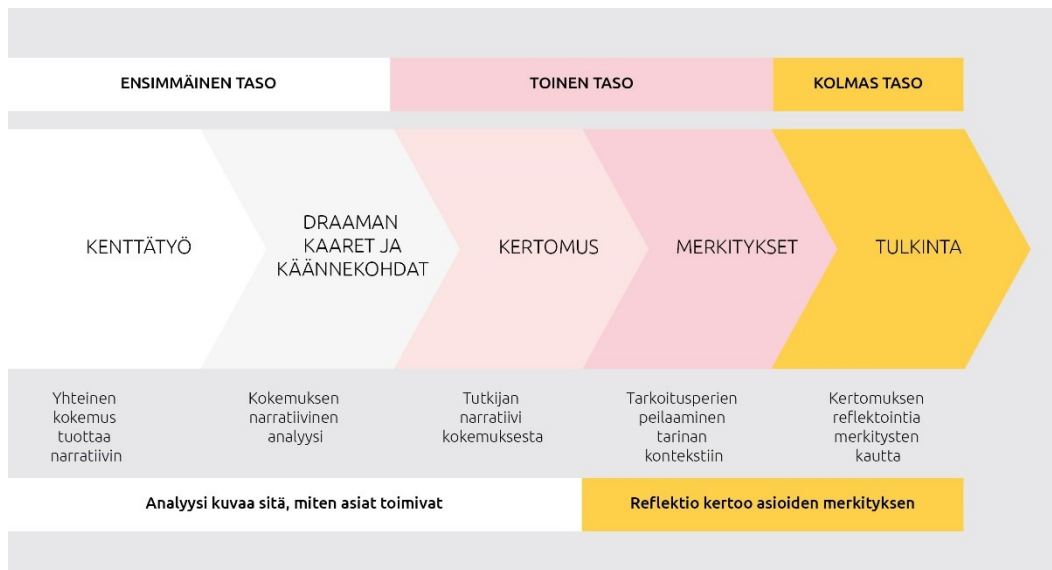
Merkittäviä juonenkäänteitä piirtyi polulle yhteensä 10 kappaletta. Seuraavaksi paneuduin näiden juonenkäänteiden syvällisempään analyysiin. Czarniawskan (1998, s. 5) mukaan merkityksellistäminen koostuu yrityksistä yhdistää uusi tapahtuma juoneen, jonka seurauksena se tulee ymmärrettäväksi suhteessa juonen tapahtumiin. Luin aineistoa uudestaan läpi näiden käännekohtien osalta. Mitä yrittäjät sanovat haastavista asioista? Entä onnistumisista? Entä mitä minä itse olin päiväkirjan muistiinpanojen mukaan ajatellun eri kohdissa? Koostin eri käännekohtista ensimmäisen tason analyysitaulukon. Katso taulukko 1.

	AIHE		AIHE	
ENNEN	MIKROYRITTÄJILLÄ EI OLE AIKAA.		TIIMIEN KASAAMINEN ON HAASTAVAA.	
MA	KUN TAVOITTEIDEN MÄÄRITTELY HAASTAVAA, VOI MUOTOILJA JOUTUA SANOITTAMAAN PALJON.		ASIAKAS TUNTIJAHAASTATTELUT KOETTIIN HYVINÄ, MUTTA HAASTAVINA REKRYTOIDA.	
TI	IDEOINTI KOETTIIN SEKÄ HELPPONA ETTÄ HAASTAVANA		MUOTOILJA EI SAA OLLA LIIAN KILTTI	
KE	MUOTOILJA HYPPÄÄ FASILITOIJASTA TEKEMÄÄN SISÄLTÖÄ.		KUVAKÄSIKIRJOITUS OLI YKSI HAASTAVIMMISTA MENETELMISTÄ SPRINTISSÄ.	
TO & PE	MUOTOILJAN TEKEMÄÄ PROTOTYYPPIÄ PIDETTIIN HYVÄNÄ ASIAANA.		ASIAKKaidEN SAAMINEN HAASTATELUIHIN OLI KAIKILLE YRITTÄJILLE VAIKEAA.	

Taulukko 1: Yrittäjien tarinoiden merkittävät juonenkäänneet

3.6.4 Kertomus ja reflektointi











Kettusen (2013, s. 73) mukaan autoetnografiassa on ensin kokemus, joka on kenttätyö. Kenttätyön jälkeen tulee kertomus, joka on tutkijan tulkintaa kokemuksesta ja lopuksi tulkinta, joka on kertomuksen reflektointia (Katso kuva 15). Minun kenttätyöni, toimintatutkimus yrittäjien kanssa, tuotti kokemuksen kautta narratiivisen tarinan. Tätä tarinaa olen edellisessä alaluvussa narratiivisen analyysin kautta jäsentänyt draaman kaariksi ja merkittäviksi käännekohtiksi. Tässä alaluvussa siirryn aineistoni analyysin toiseen vaiheeseen, joka organisoii ja selittää ensimmäisen tason kertomusta. Kirjoittaminen on autoetnografille tärkeä työväline, jonka avulla hän lukee ja tulkitsee omaa kertomustaan ja esittää ymmärryksensä ja valitsemansa näkökulman tutkittavasta ilmiöstä (Kettunen, 2013, s. 74).



Kuva 15: Analyysin kolme tasoa (mukailen Kettunen, 2013)

Kertomuksessa en kerro yrittäjien kokemuksia omina tarinoinaan, vaan tuon heidän esille nostamiaan asioita osaksi omaa kertomustani. Käyn läpi omaa päiväkirjaani yhä uudestaan peilaten sitä analyysitaulukkoon ja yrittäjien dramatisoituihin matkoihin. Yhdistämällä omat muistiinpanoni ja yrittäjien tarinat kirjoitan oman näkemykseni kollektiivisesta kokemuksestamme. Kuten Kettunen (2013, s. 74) toteaa, kirjoittamisen kautta kenttämuistiinpanoni saavat merkityksen. Kertomuksessa työstin yhden tarinan, jossa punoin kolmen yrittäjän tarinat yhdeksi matkaksi. Tarinan kertojana olen minä, muotoilija, ja tarinan nimeksi annoin muotoilijan matka. Tarinan kokonaisuudessaan voi lukea seuraavassa luvussa.

Kettusen (2013, s. 73) mukaan kertomus vaatii laajemman sisällöllisen yhteyden, teoreettisen viitekehyksen, tullakseen etnografiaksi ja erottuakseen journalismista tai muistelmista. Vasta tulkinta muuntaa kertomuksen kulttuurisesti merkitykselliseksi selitykseksi ja antaa sille kulttuurisen kontekstin. Toisin kuin aineisto, kertomus ei puhu puolestaan, vaan sille tulee Kettusen (2013, s. 73) mukaan antaa kulttuurillinen merkitys. Analyysini kolmas vaihe on merkitysten ymmärtäminen ja kulttuurisen kontekstin hahmottaminen. Taulukon 2 merkitykset olen tuonut osaksi kertomustani refleктоimalla käännekohtien merkityksiä ja etsimällä taustalla vaikuttavia kulttuurisia merkityksiä. Kertomuksen ja reflektiot voit lukea seuraavan kappaleen narratiivista.

	MERKITYS		MERKITYS	
ENNEN	Aikapulaan vaikuttaa sekä yrittäjän roolin korostuminen mikroyrityksessä että matkailun sesonkiluonteisuus		Mikroyrittäjien pienet tiimit tai tiimien puuttuminen kokonaan asettaa mikroyrittäjät hyvin erilaisiin lähtökohtiin muotoilusprintissä.	
MA	Samalla kun mikroyrittäjiä on kannustettava tekemään omia päätöksiä, on heitä myös tuettava muita voimakkaammin päätöksentekoprosessissa.		Yrittäjät näkivät asiantuntijoiden antaman panoksen tärkeänä, sillä heillä ei ole isoa tiimiä tuottamassa tietoa, jolloin verkoston merkitys korostuu.	
TI	Tiimin merkitys ideoinnissa on merkittävä. Yksin ideointi on todella vaikeaa ja ainakin tulokset ovat yksipuoleisia.		epämukavuusalueelle meneminen ja pienoinen tuskan hiki voivat olla ne avaimet, joilla saadaan synnytettyä jotain uutta.	
KE	Mikroyrittäjä tarvitsee enemmän tukea. Tällöin muotoilija ei voi olla vain fasilitoija, vaan muotoilijan on hypättävä tekemiseen mukaan.		Haasteeseen vaikuttaa testaamis-orientoitunut malli, jolloin prototyyppeä ohjaa onnistuneiden haastatteluiden tavoittelu.	
TO & PE	Mikroyrittäjien tiimin pienuus ja osaamisen suppeus vaikuttaa siihen että heillä ei ole osaamista tai aikaa prototyypin tekemiseen.		Taustalla vaikuttaa sekä sesonkiluonteisuus, että yrittäjän kyky nähdä haastatteluiden tärkeyttä, jolloin hän ei osaa antaa haastatteluille riittävän isoa palkintoa.	

Taulukko 2: Juonenkäänteiden merkitykset.

4. Tarina muotoilun tekemisestä

Tässä luvussa kuvaan muotoilijan matkaani läpi kolmen muotoilusprintin. Tarinassa valotan kolmen yrittäjän kertomuksia siitä, miten he ovat kokeneet muotoilusprintin mikroyrittäjinä sekä kuvaan omia tuntemuksiani matkalla. Kertomalla yhden tarinan kolmen sijasta haluan korostaa niitä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia, joita yrittäjät ja minä muotoilusprintin aikana koimme ja merkityksellistää näitä kokemuksia.

Autoetnografilla on riski unohtaa kertomuksen kulttuurinen ilmiö, jolloin teksti muodostuu nautinnonhaluiseksi ja narsistiseksi kertomukseksi tutkijasta: etnografi kaivelee omaa napaansa. (Kettunen, 2013, s. 74). Poistaakseen tätä riskiä, Kettunen nojautuu analyyttiseen autoetnografiaan ja tarkastelee muotoiluprosessia Weickin (1995) merkityksellistämisperspektiivin kautta. Kettusen (2013) mukaan aineisto ei itse ”puhu puolestaan”, vaan sille tulee antaa kulttuurillinen merkitys. Hän tuo analyyttiseen autoetnografiseen kirjoitukseensa mukaan reflektiot, joita hän peilaa teoreettiseen keskusteluun. Omassa tutkimuksessa, Kettusen inspiroimana, tuon tarinan keskellä esille keskeisiä tarinan taustalla vaikuttavia kulttuurisia merkityksiä, jotka erottavat autoetnografisen kirjoitukseni journalismista tai muistelmista.

4.1. Muotoilijan matka

4.1.1 Yrityksiä metsästämissä

Viikon päästä alkaa kesäloma, ajamme Etelä-Suomeen ja pakkaamme elämämme purjeveneeseen. Sitä ennen minun pitää kuitenkin saada auki tutkimukseni yrityshaku. Minun on päätettävä millä kriteereillä yrityksiä haen. Otanko yritystapauksista maksun vai teenkö ilmaiseksi? Mihin yrittäjän tulee sitoutua? Mitä hänen pitää tietää prosessista ennen hakua? Kun kehitysprojekti nähdään sijoituksena, niin siihen sitoudutaan yrityksen puolelta paremmin. Toiset yritykset pitävät yllä kovia hintoja, jotta voivat varmistaa myös ylimpien johtajien osallistumisen prosessiin ja yrityksen sitoutumisen. Ilmainen palvelu voidaan

helposti mieltää arvottomaksi tai ainakin vähemmän arvokkaaksi, kuin mikäli sillä olisi hintalappu.

Pitkän pohdinnan jälkeen päätin pitää yritystapaukset ilmaisina. Tämä johtuu pitkälti siitä, että minulla ei ole vielä nimeä tai tunnettavuutta palvelumuotoilijana, jolloin maksullisten tapausten myyminen osana tutkimusta voisi osoittautua haasteelliseksi. Tämä kuitenkin aiheuttaa haasteen sitoutumisessa, sillä ilmaiseen kehitystyöhön saatetaan suhtautua välinpitämättömästi ja se saatetaan herkästi jättää vähälle huomiolle, jos tulee muita liiketoiminnallisia haasteita ja kiireitä. Tätä ongelmaa olen pyrkinyt ratkaisemaan korostamalla yrittäjän sitoutumisen tärkeyttä sekä tärkeyttä pystyä sitouttamaan sidosryhmät ja asiakkaat prosessiin.

Yrityshakua varten loin hakulomakkeen involve.me alustalle. Jaoin hakulomaketta verkostojeni kautta koko Lapin alueelle sekä sosiaalisen median että sähköpostin kautta. Tavoitteenani oli löytää yrityksiä oman yritystoimintani ulkopuolelta, jolloin minuun muotoilijana ei liittyisi ennakko-oletuksia. Laitoin haun vetämään, pakkasin laukkuni ja lähdin tyytyväisenä kesälomalle.

4.1.2 Vain yksi yritys!

Laineet lyövät veneen laitaan ja aurinko heijastuu kirkkaana vedestä. Istun purjeveneen kannella ja kokeilen saada yhtä muotoilusprintistä kiinnostunutta yrittäjää kiinni. Ahvenanmaan pohjoispuolen kalliosaarilla ei ole kentästä tietoaakaan. Joudun soutamaan rantaan ja kiipeämään korkeimman kukkulan päälle. Pahimmassa tapauksessa joutuisin kiertämään saaren etelärannalle, josta ehkä olisi yhteys mantereen linkkimastoihin. Onpa hankalaa! Pitkä kesäloma tekee veronsa ja joudun aloittamaan yritysten tavoittelun kesken loman, sillä vastauksia kesäkuussa tekemääni kyselyyn on tullut tasan yksi. Mitä ihmettä? Katselukertoja on reilusti yli sata. Kyse ei siis ole näkyvyyden puutteesta.

Hakemusten vähyys yllätti täysin ja vei uskoa palvelumuotoilun mahdollisuuksiin liiketoimintamallina. Miksi yritykset eivät ole kiinnostuneita? Tätä pohdin vielä illalla, kun aurinko laskeutui horisontin taakse ja kylmä tuuli puhalsi pohjoisesta. Kun vihdoin seuraavalla viikolla saavutin muutamia yrittäjiä puhelimitse, selvisi että yrittäjät näkivät sitoutumisen viideksi päiväksi hyvin raskaana.

Taustalla vaikuttavat merkitykset: Yrittäjiä oli haastavaa saada muotoiluprosessiin viideksi päiväksi, sillä heillä ei yksinkertaisesti ole samaa aikaresurssia kuin isommissa yrityksissä. Aikapulaan vaikuttaa sekä yrittäjän roolin korostuminen mikroyrityksessä että matkailun sesonkiluonteisuus, joka tekee kehittämistyöstä vielä haastavampaa. Wonkan yrittäjä toteaa: "Viisi päivää ei ole sinänsä, mutta se ajankohta. Jos tämä olisi tehty kesä-heinäkuussa, niin mehän oltaisiin voitu tehdä työpajoja miten vain. Sesonkiin ei vain mahdu kehitystyötä, mutta en minä näe, että olisin voinut prototyypissä tai haastatteluissa auttaa. Meikäläinen haastattelemassa, ei todellakaan"

Lopulta muokkasin kriteereitä. Vähensin yrittäjältä vaadittuja päiviä viidestä päivästä kolmeen päivään ja päätin, että voisin tehdä yksinäni kaksi viimeistä päivää. Prototyypin rakentaminen voisi muutenkin olla yrittäjälle haastavaa ja asiakashaastattelut voisin tarvittaessa nauhoittaa yrittäjälle.

4.1.3 Kolmen koplak: tutkimuksen yritykset

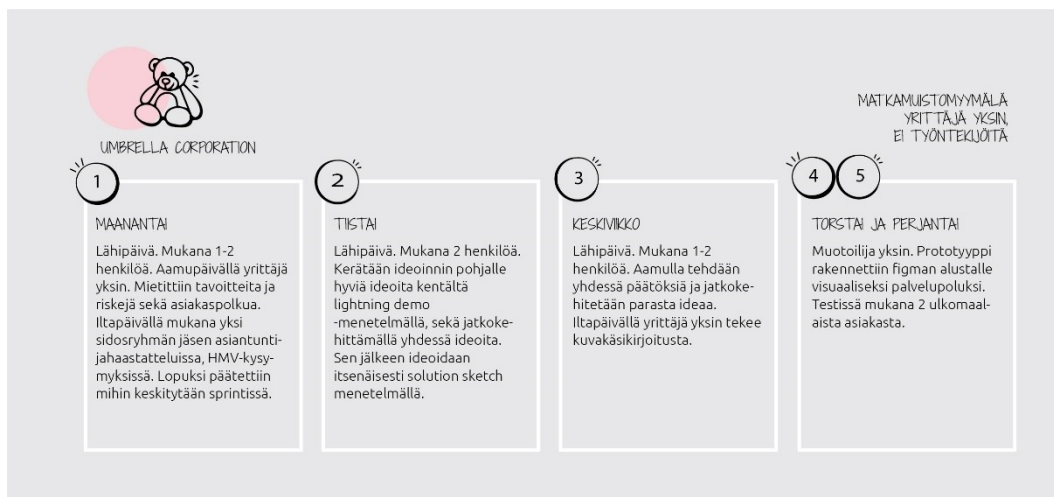
Vaikka lyhensin yrittäjien osuutta muotoilusprintissä, ei kiinnostuneita yrityksiä lopulta ollut montaa. Olin valmistautunut siihen, että mikäli yrityksen kehityshaaste ei soveltuisi tutkimuksen viitekehykseen, voisin toteuttaa tutkimuksen vain kahdella yrityksellä tai jatkaa tarvittaessa hakuaikaa. Lopulta löysin kolme yritystä, jotka kaikki olivat tutkimuksen näkökulmasta soveltuvia, yrittäjät vakuuttivat sitoutuneisuuttaan ja yrityshaasteet olivat tutkimuksen tavoitteen mukaisia.

Tutkimuksessa mukana olevat yritykset on nimetty keksityillä nimillä ja olen antanut heille keksityn toimialan liikesalaisuuksien suojaamiseksi. Ensimmäinen yritys, kutsutaan yritystä nimellä Acme Corporation, on pieni majoitusyritys Lapissa, joka tarjoaa majoituskokemuksiaan pääosin ulkomaalaisille asiakkailleen. Acmella on sesongilla töissä yleensä neljä työntekijää. Sesonkien ulkopuolella yrityksessä on töissä vaihtelevasti yksi työntekijä yrittäjän lisäksi. Yrityksellä on yrittäjän lisäksi kolme osakasta, jotka eivät osallistu päivittäiseen toimintaan. Toinen yritys, kutsutaan tätä yritystä nimellä Umbrella Corporation, on pieni matkamuistomyymälä Lapin alueella. Yrityksessä ei ole vakinaisia työntekijöitä omistajaa lukuun ottamatta. Kolmas yritys, kutsutaan yritystä nimellä Wonka

Industries, on pieni perheomisteinen ohjelmopalveluyritys Lapissa. Yrityksessä on sesongilla töissä kaksi henkilöä yrittäjän ja tämän vaimon lisäksi.



Kuva 16: Acme Corporation muotoilusprintin toteutus



Kuva 17: Umbrellan muotoilusprintin toteutus



Kuva 18: Wonkan muotoilusprintin toteutus

Kaikilla yrittäjillä oli selkeitä haasteita tiimien kasaamisessa. Acmella oli todella osaava tiimi, mutta koska osakkaat tekivät päivätöikseen muita töitä, ei heillä ollut mahdollisuutta ottaa koko kolmea päivää vapaaksi. Lopulta Acmen osakkaat sekä yksi työntekijä osallistuivat sprinttiin vaihtelevasti kahdesta päivästä puolikkaaseen päivään. Acmen yrittäjä toteaa: *”Kun meillä on yrittäjiä osakkaina, joilla kaikilla on vähän kiire ja tämä ei ole kaikille se ykkösjuuttu, niin olen itse positiivinen, kuinka ihmiset lähtivät mukaan. Toinen vaihtoehto olisi ollut, että mä olisin ollut kokonaan yksin.”* Umbrellalla taas ei ollut työntekijöitä ollenkaan. Lopulta yrittäjä löysi sidosryhmänsä kautta henkilön, joka osallistui muotoilusprinttiin kaksi päivää yrittäjän rinnalla. Wokkalla joulusesonki oli niin lähellä, että työntekijöiden oli pakko tehdä kauden aloitukseen liittyviä töitä, eivätkä he voineet osallistua kuin ideointipäivään.

Taustalla vaikuttavat merkitykset: Sukowski ja Amersdoffer (2012) korostavat monimuotoisten tiimien merkitystä juuri matkailupalveluiden kehittämisessä. Knappin ym. (2016) kuvaamassa sprinttimallissa tiimin kokoamisen haasteena nähdään enemmänkin tiimin suuruus kuin pienuus. Muotoilusprintti on suunniteltu isolle yritykselle, joissa kokonaisia tiimejä voidaan sitouttaa viikoksi sprinttiin. Tällainen toimintamalli ei yksinkertaisesti ole toimiva mikroyrittäjien kontekstissa. Mikroyrittäjien pienet tiimit tai tiimien puuttuminen kokonaan asettaa mikroyrittäjät hyvin erilaiseen lähtökohtaan muotoilusprintissä.

4.1.4 Sunnuntai: Viimeisellä minuutilla

Päivää ennen sprinttiä olisi ollut täydellinen sää tunturissa, mutta tietenkin minulla on kauhea kiire. Tuntuu, että sprintin suunnittelu junnaa edelleen paikallaan ja sprintti on jo huomenna. Miten tässä taas näin kävi? Tulostan vielä illalla materiaaleja ja piirrän pohjia valmiiksi. Enkö minä ikinä opi olemaan ajoissa? Vai onko kyseessä ehkä se, että tuppaan aina viilaamaan kaikkea loputtomiin?

4.1.5 Maanantai: Suunta on päätetty!

Tänään on ensimmäinen sprinttipäivä. Mitä enemmän sprinttejä tekee, sitä vähemmän niitä jännittää, mutta huomaan, että sprintin ensimmäiseen päivään liittyy silti oma latauksensa. Ensimmäisen päivän tunnelma antaa suunnan lopuille

sprinttipäiville. Ja harvoin aloitus menee kuin Strömsössä. Aikataulumuutokset eivät olleet päätyneet yrittäjän kalenteriin asti, ja hän soitti aamulla kiireessä, että pitää vielä käydä mutka työpaikalla. Sprintin alussa vastaan tuli teknisiä haasteita. Yksi osallistuja ei päässyt etäyhteydellä mukaan ja toisella oli ongelmia Miron kanssa. Aikataulut venyivät ja paukkuivat heti alussa. Koska sprintti on tarkoituksella todella aikapaineistettu, sain fasilitoijana tehdä kovasti työtä, että menetetty aika saatiin jostain takaisin. Aikataulun kireminen sai minut hosumaan ja etenemään liian nopeasti. Olen sprinttien aikana harjoitellut hiljaisuuden hyväksymistä, mutta kun on aikataulusta jäljessä, niin hiljaisuus tuntuu todella painostavalta.

Ensimmäisen päivän tärkein tavoite on asettaa suunnittelulle raamit. Joillekin mikroyrittäjille tämä on todella helppoa, sillä heillä on selkeä kuva uudesta palvelusta, jota he haluavat sprintin kautta testata. Tällöin tavoitteiden ja riskien määrittely onnistuu yrittäjältä helposti jopa yksinään muotoilijan fasilitoidessa ajatuksenjuoksua. Kuten Umbrellan yrittäjä toteaa: *”Se oli itsellään jo aika selkeästi mielessä, että mitä mä haluan hakea.”* Mikäli yrityksessä on useita yrittäjiä, niin päätöstentekijöiden osallistuminen ja samalla sitoutuminen maanantain päätöksiin on jatkon kannalta keskeistä. Maanantain fasilitoitu keskustelu ja yhteisen näkemyksen pakottaminen voi jopa olla parasta antia yrittäjille. Acmen osakkaiden suurimmat innostumiset liittyivät juuri maanantain keskusteluihin: *”tämä on mahtavaa, että saamme yhdessä pohdittua näitä asioita!”* Joskus taas yrittäjät, etenkin yksin ollessaan, eivät saa ollenkaan kiinni tavoitteiden ja riskien sanallistamisesta ja tällöin muotoilijan rooli alkaa korostua. Avuliaana kokeilin auttaa Wonkan yrittäjää, jonka kanssa mietimme tavoitteita ja riskejä kaksin, mutta auttamisen sijasta saatoin johdattaa yrittäjää väärään suuntaan.

Taustalla vaikuttavat merkitykset: Mikroyrittäjät voivat olla taustaltaan monenlaisia. He ovat huomattavasti heterogeenisempi joukko, kuin esimerkiksi isompien yritysten johtajat, joilla on usein samanlaista koulutustaustaa ja johtamisosaamista. Mikroyrittäjät voivat olla mitä tahansa peruskoulunkäyneistä väitelleisiin tohtoreihin ja kokeneista yritysjohtajista käytännön työmiehiin. Samalla kun mikroyrittäjiä on kannustettava tekemään omia päätöksiään, on heitä myös tuettava muita

voimakkaammin päätöksentekoprosessissa. Kuitenkin, jos muotoilija liian voimakkaasti sanoittaa tavoitteita yrittäjän puolesta, voi riskinä olla, että tavoitteet ovat muotoilijan näkemyksiä, ei yrittäjän. Tällöin yrittäjä tuntee herkemmin ulkopuolisuutta prosessiin ja omistajuus jää roikkumaan ilmaan.

Kun tavoitteet ja riskit oli saatu päätettyä, oli aika siirtyä palvelupolun kimppuun. Jo ensimmäisessä sprintissä palvelupolku yhdistettynä asiantuntijahaastatteluihin (Knapp ym. 2016) toimi niin hyvin, että käytin sitä läpi kaikkien sprinttien. Tämä oli ainoa asia, joka oli kaikissa sprinteissä sama. Ensin loimme palvelupolun luonnoksen suunnitellusta palvelusta. Palvelupolun ei ollut tarkoitus olla yksityiskohtainen, vaan sen oli tarkoitus toimia pohjana asiantuntijahaastatteluissa. Polun avulla asiantuntijat saivat selkeän käsityksen siitä, mitä me olemme sprintissä ratkaisemassa. Aluksi esittelin haastateltaville palvelupolun pääpiirteittäin ja sen jälkeen avasin heille oven kommentoimaan polkua. Asiantuntijat saivat keskittyä polulla siihen kohtaan, joissa he näkivät eniten sanottavaa. Tämä oli varsin valaisevaa, koska näin pystyttiin näkemään, mitkä kohdat asiantuntijoiden mielestä tarvitsivat eniten huomiota.

Asiantuntijahaastattelut olivat kaikkien yrittäjien mukaan sprintin parasta antia. Tämä on varsin ristiriitaista siihen nähden, että juuri asiantuntijoiden hankkiminen sprinttiin oli kaikille yrittäjille haastavaa ja ehkäpä epämiellyttävää. He eivät tienneet ketä kysyä, ja kun ohjeistin sellaisten yritysten tai asiantuntijoiden puheille, joilla voisi olla keskeistä tietoa sprintin haasteesta, eivät yrittäjät olleet kovin innokkaita lähestymään näitä ihmisiä. Lopulta kaikki yrittäjät päätyivät hakemaan asiantuntijoita lähipiiristään.

Taustalla vaikuttavat merkitykset: Knapp ym. (2016) kuvaamassa muotoilusprintissä asiantuntijat ovat osa yrityksen henkilöstöä. He ovat sellaisia ihmisiä, joilla voisi olla sprintin haasteeseen jotain sanottavaa, mutta jotka syystä tai toisesta eivät pääse sprinttiin paikalle. Heidät on Knapp ym. (2016) sanoin, saatettu rajata sprintin tiimistä pois, sillä sprintissä ei saa olla liikaa ihmisiä. Tämä on todella kuvaavaa, kun sitä peilataan mikroyrittäjän maailmaan. Mikroyrittäjillä ei ole olemassa mitään loputonta työntekijäpankkia, josta nostaa työntekijöitä sprinttiin tai rajata heitä ulos tarpeen mukaan. Saatikka valita sopivimpia haastatteluihin. Yrittäjät

kuitenkin näkivät asiantuntijoiden antaman panoksen tärkeänä. Ehkäpä juuri siksi, että heillä ei ole isoa tiimiä tuottamassa tietoa, jolloin hyvän verkoston merkitys korostuu.

4.1.6 Tiistai: Liian kiltti muotoilijaksi?

Muotoilusprintin toinen päivä ei lähtenyt parhaalla tavalla liikkeelle. Heräsin päänsärkyyn ja apteekki ei ollut aamulla auki. Onneksi kahvi ja ajomatka yrittäjän luokse auttoivat. Kun saavuin perille, päänsärky oli väistynyt. Yrittäjä oli luvannut, että paikalla olisi joku avaamassa oven, mutta istuin autossa odottamassa. Sisään päästyäni selviää, että paikassa ei ole televisiota tai näyttöä. Eli joudumme kaikki lukemaan pohjustuksen minun tietokoneeltani. Haastavasta aloituksesta huolimatta ideointipäivä meni hyvin. Käytin pohjana Edward De Bonon (1973) ideoinnin teoriaa. Painotin, että näitä asioita ei ole tarkoitus muistaa, vaan teorian on tarkoitus auttaa osallistujia ymmärtämään, miten ideat syntyvät ja antaa oikeutus epäluovuudellemme. Me ihmiset emme vain luonnostamme ole luovia. Luovuuden eteen pitää tehdä töitä. Saan selkeästi vakuutettua kuulijani, että tiedän mitä teen. Tästä tulee hyvä filis.

Tiistain ideointipäivä on yksi minun lempipäivistäni sprintissä. Päivä on muihin päiviin nähden helppo, koska yrittäjät ideoivat paljon itsekseen. Paljon tuskaisempi päivä on osallistujille. Kaksi yrittäjää kuvasi tiistain iltapäivän olotilaa sanoilla ”takki oli aivan tyhjä”. Samaan hengenvetoon yrittäjät toteavat ideoiden synnyttämisen olevan sprintin keskeisintä antia ja ideoinnista puhuttiin todella positiivisesti. Kahdessa sprintissä teetätin päivän lopussa osallistujilla lopulliset luonnokset (*englanniksi solution sketch*), jotka olisivat mahdollisimman käyttökelpoisia seuraavan päivän päätöksenteon pohjana. Tämä osoittautui molemmille yrittäjille todella vaikeaksi. Pystyin yrittäjien kasvoilta lukemaan, että luonnosten tekeminen ei ollut yrittäjän omalla mukavuusalueella.

Tiimin merkitys etenkin ideointipäivässä korostui yrittäjien puheissa. Kaikki yrittäjät olivat sitä mieltä, että tiistai ei olisi onnistunut ilman muita osallistujia. Tässä olen täysin samaa mieltä. Kun katsoin yrittäjien tuskailua luonnosten kanssa, eivät he olisi yksin saaneet kovin kummoisia tuloksia pöydälle. Silti juuri ihmisten osallistaminen oli yksi isoimmista haasteista sprinttiä suunniteltaessa. Yhdellä

yrittäjällä ei ollut lainkaan työntekijöitä ja hän joutui etsimään sopivia sidosryhmiä sprinttiin mukaan. Toisessa sprintissä oli mukana osakkaita sekä yksi työntekijä. Kolmannessa sprintissä oli mukana työntekijöitä, mutta vain ideointipäivänä.

Taustalla vaikuttavat merkitykset: Jos ideoinnin määritteli akselilla yksin yhdessä, niin Knapp ym. (2016) kuvaama lopulliset luonnokset -malli menisi akselin yksin päätyyn. Ryhmässä tapahtuva aivoriihi taas menisi yhdessä päätyyn. Edward De Bono (1973) toteaa, että ideat eivät synny ryhmässä vaan aina yksilön päässä, eikä aivoriihi menetelmänä oikeastaan ole kovin tehokas. Yksilölle pitää antaa mahdollisuus tuottaa uusia ideoita ja sitten syntyneitä ideoita voidaan jatkokehittää yhdessä. Samoin Knapp ym. (2016) mallissa konsepteja hiotaan yksin, jotta jokainen saa mahdollisuuden viilata omaa timanttiaan. Tiimin merkitys ideoinnissa onkin merkittävä. Yksin ideointi on todella vaikeaa ja ainakin tulokset ovat todella yksipuolisia. Kuten Umbrellan yrittäjä toteaa *”Jos joutuisi yksin ideoimaan niin olisi aika pitkälti laput silmillä.”* Mitä enemmän ideointiin saadaan erilaisia näkökulmia, sitä enemmän saadaan erilaisia ideoita pöytään, joista voidaan valita tai yhdistellä paras konsepti. Mikroyrityksissä tiimit ovat kuitenkin pieniä, ja tämä haastaa riittävän laadukkaan ideoinnin.

Kolmannessa sprintissä, välttääkseni yrittäjän tuskastumisen, kokeilin toista lähestymistapaa. Tiimin kanssa ideoimme ensin paljon ideoita. Äänestyksen ja yrittäjän lopullisten valintojen jälkeen aloimme yrittäjän kanssa yhdessä luomaan konsepteja. Tämä ei selkeästi toiminut. Omissa muistiinpanoissani kuvaan ideointipäivää onnistuneeksi, jopa parhaaksi kaikista sprinteistä. Miksi? Koska se oli niin mukava kaikille. Kukaan ei rypistellyt tuskaisena kulmia tai puhissut turhautuneena luonnoksen kimpussa, mutta todelliset tulokset saatoin nähdä vasta sprintin jälkeen. Työntekijät olivat kyllä sitoutuneita ja innostuneita, mutta heidän puuttumisensa päätöksenteosta aiheutti kritisointia sprintin jälkeen. *”Wonkan yrittäjä: siitä (päättöstentekemisestä) on keskusteltu jälkeinpäin. Sehän oli kyllä hyvä, mutta sitten kun oli se äänestys niin meidän työntekijämme sanoi, että siinä oli pari muutakin ideaa, jotka olisi voinut nostaa ylemmäs. Sellaisia, jotka olisivat toteutettavissa. Kuten ne lumiveistokset.”*

Taustalla vaikuttavat merkitykset: Olen muotoilijana ehkä liian kiltti. Yritän kovasti lievittää yrittäjän kipuja ja turhautumista muotoiluprosessissa.

Haluan, että yrittäjä tykkää minun kanssani työskentelystä. Todellisuudessa juuri epämuokavuusalueelle meneminen ja pienoinen tuskan hiki voivat olla ne avaimet, joilla saadaan synnytettyä jotain uutta. Suomessa on totuttu ostamaan konsultointipalvelua, jossa yrittäjä ostaa toisen henkilön mielipiteen. Saatuaan raportin, yrittäjä on samaa mieltä tai eri mieltä, riippuen tapauksesta ja toimii sen perusteella. Muotoilu ei toimi näin. Muotoilijan ei olisi tarkoitus tuottaa yrittäjälle mielipidettä, vaan vastaus pitäisi löytää yhdessä. Wonkan tapauksessa tämä sitoutumisen haaste näkyi sprintin jälkeen. Kehittämisen kohteena olleet palvelut eivät enää sprintin jälkeisessä haastattelussa olleet ajankohtaisia, vaan yrittäjä oli jo ehtinyt aloittaa aivan uuden projektin. *”Wonkan yrittäjä: Meille kun tulee sellainen 50 hengen kota. Se on nyt päätetty. Meidän on pakko aloittaa miettimään laajennustarpeita.”* Toiminnan fokus oli muuttunut täysin kuukaudessa.

4.1.7 Keskiviikko: Fasilitoija hyppää muotoilijan saappaisiin

Kun keskiviikkona ripustin ideoita seinälle mietin, miten mikroyritysten tiimien pienuus heijastuu ideoinnin kautta suoraan päätöksentekoon. Tiistaina ideoita oli syntynyt vähän ja ne jäivät varsin keskeneräisiksi. Tämä puolestaan teki päätöksenteosta sekä vaikeaa että helppoa, riippuen miten asiaa katsoo. Helppoa siinä mielessä, että oli vähän ideoita mistä valita, vaikeaa siinä mielessä, että päätöksen tekeminen on tärkeä osa prosessia, jossa ideoiden läpikäynti, äänestäminen ja keskusteleminen ovat osa lopullisen idean kirkastamista.

Kun yrittäjä yhdessä osallistujien kanssa oli päättänyt, mitkä olivat parhaita ideoita, rakensimme yrittäjän kanssa valituista elementeistä visuaalisen kuvakäsikirjoituksen. Keskiviikkona iltapäivällä yrittäjä oli prosessin haastavimmassa vaiheessa, oman tarinansa syvimässä kuopassa. Jos yrittäjillä oli ollut takki tyhjänä tiistain jälkeen, niin keskiviikkona iltapäivästä yrittäjät ovat entistäkin tuskaisempia. Umbrellan yrittäjä tiivistä asian: *”Keskiviikko oli tosi haastava.”* Tiistain ideointi oli kyllä raskasta ja aivoja kuluttavaa, mutta samalla se oli yrittäjille jossain määrin ymmärrettävä konsepti. He tietävät mitä ideointi on. Sen sijaan ideoiden tiivistäminen ja konkretisoiminen kuvakäsikirjaksi oli heille paljon epämääräisempää.

Ennen kuvakäsikirjoituksen aloitusta yrittäjän kanssa oli mietitty, millaista prototyyppiä halutaan testata. Tämän jälkeen ideointi siirtyi itse palvelukonseptista kohti prototyypin suunnittelua. Keskiöön nousevat ajatukset siitä, millainen prototyyppi saisi asiakkaat reagoimaan aidosti, millaisen prototyypin voi toteuttaa annetussa ajassa ja haastatteluiden puitteissa. Enää ei siis keskitytty itse palveluun tai tuotteeseen vaan enemmän haastatteluiden toteuttamiseen. Tämä on tärkeää onnistuneiden haastatteluiden saavuttamiseksi, mutta samalla se siirtää fokusta mikroyrittäjien näkökulmasta väärään asiaan: Prototyyppi rakennetaan asiakashaastatteluita varten, ei yrittäjien jatkokehitystä silmällä pitäen.

Taustalla vaikuttavat merkitykset: Kun verrataan Knapp ym. (2016) kuvaamiin yritystapauksiin, prototyyppivaiheen jälkeen esimerkkiyrityksillä ei ole mitään haasteita luoda prototyypistä liiketoiminnan kuvausta, liiketoimintamallia tai visuaalista esitystä mahdollisille rahoittajille. Mikroyrittäjillä kuitenkin on. Heillä ei ole osaamista tai resursseja yrityksessä tuottaa esimerkiksi digitaalisesta prototyypistä visuaalista liiketoimintasuunnitelmaa.

Kuvakäsikirjoituksen tekemisessä ei ollut mukana muita kuin minä ja yrittäjä. Ensimmäisessä muotoilusprintissä Acmen kanssa keskiviikkoiltapäivä oli itselleni käännekohta, jossa astuin voimakkaammin fasilitoijan kengistä ulos ja ammensin muotoilijan kokemustani prosessiin. Tämä syntyi hieman vahingossa ja huomaamatta. Jäätyämme yrittäjän kanssa kahden, oli yrittäjältä loppunut puhti. Näin hänen silmistään epätietoisuutta ja epävarmuutta. Hän ei ymmärtänyt kuvakäsikirjoitusta ollenkaan, eikä ymmärtänyt, miksi sitä teimme. Asettamani kysymykset eivät tuottaneet mitään järkeviä vastauksia. Acmen yrittäjä toteaa: *”Jos tästä keskiviikkoiltapäivästä puhutaan, niin mun keskittymiskyky ei riittänyt. Kun taustalla on kaksi päivää alla intensiivistä miettimistä, niin keskiviikko oli mulle yksinkertaisesti liikaa.”* Huomasin, että jäisimme paikallemme polkemaan, ellen hyppäisi yrittäjän avuksi. Jälkeenpäin mietin, miten oma osallistumiseni muokkasi lopputulosta. Ohjasinko sitä liikaa omilla visioillani? Mutta, kun aamulla tehdyt päätökset olivat kirkkaana seinällä, saatoin yrittäjän tukena toteuttaa näitä päätöksiä kuvakäsikirjoituksen kautta. Keskiviikon iltapäivällä jokainen yrittäjä oli

sitä mieltä, että muotoilijan apu oli enemmän kuin tervetullutta. Acmen yrittäjä tiivistää keskiviikon iltapäivän tunnelman: *”Se sun apu keskiviikkona oli todella suotavaa, ja todella hyvä että otit roolia enemmän. Paljon parempi kuin se että olisit pysynyt vain fasilitoijana ja vierestä katsojana. Mulla olisi luultavasti kasetti hajonnut.”*

Taustalla vaikuttavat merkitykset: Haastavaksi kuvakäsikirjoituksen tekemisen teki se, etteivät yrittäjät ymmärtäneet miksi tarinakäsikirjoitusta tehdään. *Umbrellan yrittäjä:* *”Ehkä se oli haastavaa juuri siksi, että en ymmärtänyt mihin kuvakäsikirjoitusta käytetään.”* Tähän vaikuttaa edellisessä kohdassa kuvattu haastatteluorientoitunut malli (Knapp ym., 2016), jolloin prototyyppiä ohjaa onnistuneiden haastatteluiden tavoittelu. Yrittäjien epätietoisuus taas johtaa siihen, että yrittäjä tarvitsee enemmän tukea. Tällöin muotoilija ei voi olla vain fasilitoija, joka ohjaa yrittäjän työskentelyä, vaan muotoilijan on hypättävä tekemiseen mukaan. Knapp ym. (2016) kuvaavat muotoilusprintin vetäjää fasilitoijaksi, jonka on pysyttävä erossa tekemisestä ja päättämisestä. Fasilitoijan on oltava demokratian mahdollistaja, joka pysyy erossa post-it lapuista ja vain mahdollistaa toisten toiminnan (Nummi, 2022). Mikroyrittäjien konseptissa tämä ei välttämättä ole mahdollista.

4.1.8 Torstai: ohjenuoralla muotoilua

Sprintin neljäntenä päivänä intensiivistä työskentelyä oli takana jo kolme päivää. Onneksi tänään ei tarvitse fasilitoida ketään. Paitsi ehkä itseäni ja tällä hetkellä omat voimani tuntuvat olevan aivan lopussa. Keitän aamukahvin ja katson pitkään ikkunasta ulos lumista maisemaa. Työn aloittaminen tuntuu ylivoimaisen vaikealta ja sohva kutsuu houkuttelevasti. Nyt pitäisi alkaa tuottamaan jotain luovaa ja konkreettista ja saada prototyyppi puserrettua valmiiksi kahdeksassa tunnissa. Huh! Kun lopulta sain kahvin juotua ja istuuduttua tietokoneelle, eteni päivä vauhdilla. Huomasin, että tuhersin jotain yksityiskohtaa taas aivan liian kauan. Useampaan otteeseen mietin, voiko näin perfektionistinen muotoilija ikinä onnistua muotoilusprintissä. Wonkan prototyypin tuottaminen tuntui kaikista helpoimmalta. Uskoin sen johtuvan suureksi osaksi siitä, että olin jo tehnyt kaksi sprinttiä pohjalle ja tunsin prosessin paremmin. Jälkikäteen arvioidessa tajusin, että helppous saattoi johtua kuvakäsikirjoituksen puutteesta.

Kukaan yrittäjistä ei varsinaisesti halunnut tulla mukaan tekemään prototyyppiä, heillä ei ollut siihen aikaa ja useimmat näkivät itsensä olevan enemmän tiellä kuin hyödyksi proton tekemisessä. *Wonkan yrittäjä: "Jos itte olisin liika osallistunut, niin siitä ei olisi tullut mitään."* Yrittäjien puuttuessa toimi kuvakäsikirjoitus hyvänä ohjenuorana prototyypin rakentamiselle. Teippasin isolle paperille piirretyn kuvakäsikirjoituksen seinälle ja saatoin siitä seurata prototyypin runkoa. Mitä yksityiskohtaisemman käsikirjoituksen olimme saaneet yrittäjän kanssa edellisenä päivänä tehtyä, sitä parempana ohjeistuksena ja ajansäästäjänä se toimi. Työstäessäni prototyyppiä mietin, tuonko liian vahvasti esille omia näkemyksiäni. Kun kysyin asiaa yrittäjiltä, heidän mielestään onnistuin hyvin kuvaamaan heidän tavoitteitaan. *Wonkan yrittäjä: "Ei ollut yhtään huonoa, että sinun kädenjälki näkyi prototyypissä, se oli vain hyvä"*

Taustalla vaikuttavat merkitykset: Muotoilijan tekemä prototyyppi nähtiin positiivisena. Mikroyrittäjien konseptissa tähän vaikuttaa etenkin tiimin pienuus ja osaamisen suppeus. Mikroyrittäjät kokevat, että heillä ei ole osaamista tai aikaa prototyypin tekemiseen. Knapp ym. (2016) kuvaaman muotoilusprintin tiimissä on erilaista osaamista, joilla yhdessä on sekä visuaalinen, että tekninen osaaminen digitaalisen tai fyysisen prototyypin tekemiseen. Mikroyrittäjien sprinteissä tällainen tiimi loistaa poissaolollaan, jolloin muotoilijan rooli vääjäämättä korostuu ja se nähdään vain positiivisena.

4.1.9 Perjantai: haastatteluiden haasteet

Ensimmäiset haastattelut ovat takana. Puristan tiukasti silmät kiinni. Hengitän syvään. En usko, että ensimmäiset haastattelut olisivat voineet mennä yhtään huonommin. Kuinka tässä näin kävi? Oliko prototyyppi epäonnistunut vai enkö ehkä osaa haastatella? Yrittäjä osallistui viimeiseen haastatteluun ja huomasi saman kuin minä. Haastateltavat olivat prototyypin kanssa eri paria. Yrittäjä oli löytänyt verkostoistaan hyvältä kuulostavan listan ihmisiä, mutta vasta haastatteluiden edetessä huomasin, että haastateltavat eivät olleet palvelun potentiaalisia käyttäjiä. Haastateltavat olivat yritysjohtajia, jotka rahoittajamaisesti arvioivat palvelun kuluttamisen sijasta konseptin esittelyä. Sinänsä yritysjohtajien

käyttö haastateltavina ei ole väärin, mutta tällöin prototyyppi on vastattava heidän näkökulmaansa.

Olin jo ennen sprinttiä pyytänyt yrittäjää etsimään sopivia haastateltavia omista verkostoistaan. Silti sprinttiviikon lähestyessä haastateltavien lista oli tyhjä. Asiakkaiden kysyminen haastateltavaksi ei selkeästi tuntunut yrittäjistä luonnolliselta. Umbrellan yrittäjän kanssa testasimme sprinttiviikon aikana lomaketta, jonka kautta voi ilmoittautua haastatteluun. Vaikka palkinto oli hyvä, ei sosiaalisen median kanavista löytynyt yhtään haastateltavaa. Lopulta haastattelupäivä venyi viikoksi ja silti saimme vain kaksi haastattelua kasaan. Tästä on jo sprinttimäinen tehokkuus kaukana. Wonkan sprintissä haastattelut tehtiin yrityksessä paikan päällä. Tämä oli varmasti helpoin tapa tavoittaa potentiaalisia käyttäjiä, mutta toisaalta yrityksessä piipahtavat asiakkaat eivät olleet kovin halukkaita pitkiin haastatteluihin. Tästä syystä jouduin lyhentämään haastatteluita, jotta sain piipahtavat asiakkaat istumaan haastateltavaksi.

Se miten paljon yrittäjiä kiinnostivat haastatteluiden tulokset, oli suorassa yhteydessä yrittäjien sitoutumisen tasoon. Umbrellan yrittäjä, jonka sprintissä oli lopulta saatu haastateltua vain kaksi asiakasta, näki tulokset todella kiinnostavana ja oli valmis ostamaan lisäpalveluna loput haastattelut sesongilla. Hän oli myös ainoa yrittäjä, joka oli valmis asettamaan haastatteluiden palkkiot oikealle tasolle.

"Se kiinnostaa, että onko ihminen oikeasti valmis ostamaan. Jos haastateltavat sanovat, että onpa tämä hieno ja kiva, mutta kun kysytään että olisiko valmis ostamaan, niin en mä ehkä. Jos kolme viidestä sanoisi näin, niin silloin alkaa mietityttämään, että onko tämä järkevää." (Umbrellan yrittäjä)

Taustalla vaikuttavat merkitykset: Mikroyrittäjien sprinteissä testiasiakkaiden etsiminen etukäteen näyttäytyi haastavana. Taustalla vaikuttaa matkailun sesonkiluonteisuus. Hiljaisella sesongilla, jolloin useimmiten kehitystyötä tehdään, ei ole asiakkaita paikalla. Asiakkaiden tavoittaminen kotimaastaan ei ole helppoa, eikä välttämättä suju hetkessä. Tästä syystä haastatteluiden rekrytointiin tulisi varata riittävästi aikaa. Toinen tekijä, joka vaikeuttaa asiakkaiden sitoutumista, on palkkion suuruus. Mikäli yrittäjä ei näe haastatteluiden tärkeyttä, ei hän osaa antaa haastatteluille

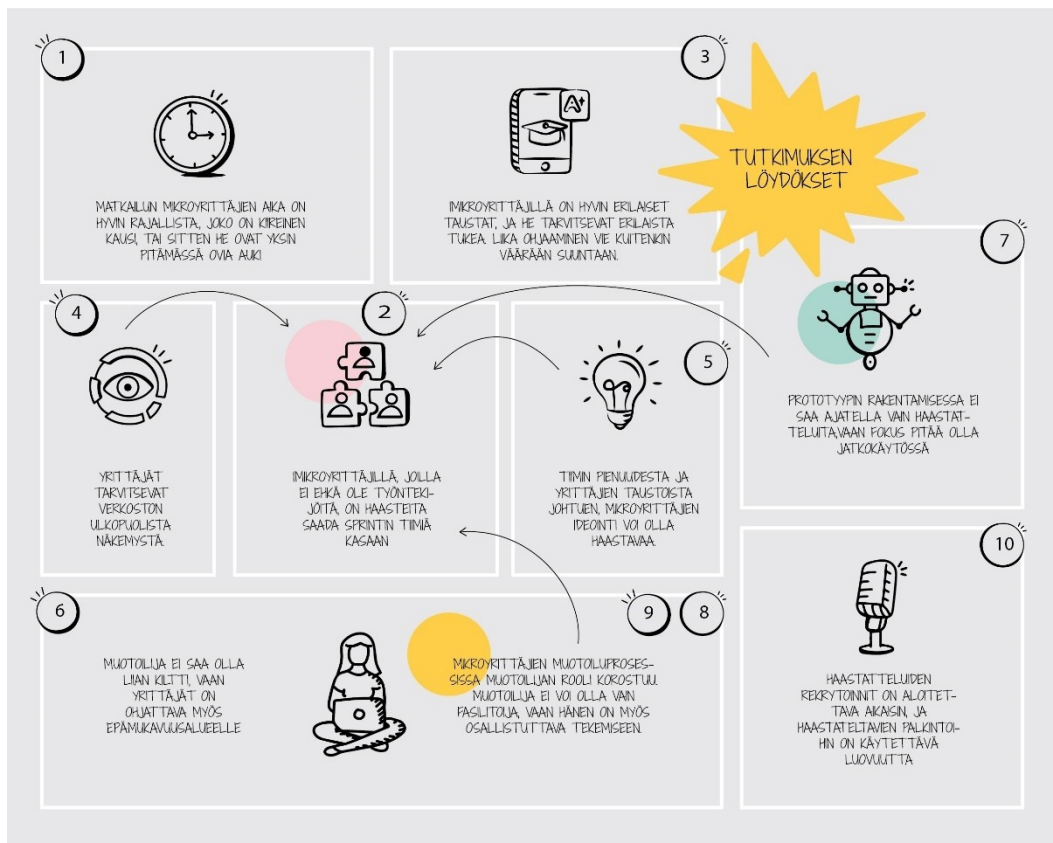
riittävän isoa palkintoa. Sadan euron palkinto puolentoista tunnin haastattelusta olisi varsin sopiva. Kaikki haastattelut yhteenlaskettuna tämä tekee 500 euroa, joka mikroyrittäjälle saattaa olla iso raha.

4.2. Tulosten kiteyttäminen: Mitä matkalta opittiin?

Edellisessä luvussa kerroin yrittäjien ja minun yhteisen tarinamme, muotoilijan matkan, jossa avasin narratiivisen analyysin kautta esille nousseita merkityksiä. Tässä luvussa kiteytän tuon matkan kymmeneen keskeiseen löydökseen. Katso kuva 19.

Ensimmäinen muotoilijan matkalla esille noussut merkitys liittyi yrittäjien ajan rajallisuuteen. Yrittäjiä oli haastavaa rekrytoida viideksi päiväksi muotoiluprosessiin ja tämä korostui mitä lähempänä sesonkia oltiin. Vaikka yrittäjä näki osallistumisen mahdollisena, eivät he pitäneet itseään tärkeinä prototyypin rakentamisessa tai haastatteluissa.

Toinen matkalla esiin tullut merkitys oli tiimin kokoamisen haasteet. Isojen yritysten sprinteissä ihmisten ulosrajaamista pidetään haastavampana kuin osallistujien haalimista kokoon (Knapp ym., 2016). Mikroyrittäjät joutuivat kuitenkin tekemään paljon työtä, että saivat yhdenkin ihmisen kanssaan edes osaksi aikaa. Tässä suhteessa mikroyrittäjät ovatkin hyvin erilaisessa asemassa isoihin yrityksiin nähden. Kolmantena merkityksenä nousi mikroyrittäjien moninainen tausta. Yrittäjät eivät ole homogeeninen joukko, vaan yrittäjien taustat ja osaaminen vaihtelevat paljon. Muotoilijan on tasapainoiltava mikroyrittäjien kanssa voimakkaammin auttamisen ja liiallisen osallistumisen kanssa.



Kuva 19: Tutkimuksen löydökset

Neljäs esille noussut merkitys oli ulkopuolisen näkemyksen tärkeys. Yrittäjät näkivät ulkopuolisten asiantuntijoiden tuomat näkökulmat todella arvokkaina ja tärkeinä ja he kokivat, että saivat paljon informaatiota ja inspiraatiota ulkopuolisilta asiantuntijoilta. Tämä liittyy kiinteästi tiimien pienuuteen. Mikrotyrittäjien tiimit ovat pienet ja yrittäjällä on riski kulkea laput silmillä, jolloin ulkopuolista, neutraalia näkemystä arvostetaan. Viides matkan aikana esille tullut merkitys oli ideoinnin haasteet, joka myös linkittyy pieniin tiimeihin. Pienellä porukalla erillisiä ideoita syntyy vähemmän. Yrittäjän yksinään tekemä ideointi olisi todella haastavaa.

Kuudes esille noussut merkitys liittyi etenkin minuun muotoilijana. Tiivis yhteistyö yrittäjän kanssa saattaa johtaa siihen, että muotoilijana ei halua viedä yrittäjää epä mukavuusalueelle. Haluan, että yrittäjä tykkää tehdä kanssani töitä ja kokee prosessin mukavaksi. Mukavuus ei kuitenkaan johda timanttisiin tuloksiin, vaan usein varsin keskinkertaisiin ideoihin. Seitsemäs merkitys muotoilijan matkalla oli prototyyppin jatkokehittämisen haasteet. Haastattelu-orientoituminen ohjaa prototyyppin rakentamista sellaiseen muotoon, että sillä saadaan mahdollisimman

hyvin aitoa palautetta haastatteluissa. Tämä ei kuitenkaan ole yrittäjille prototyypin jatkokehittämisen kannalta helppoa, sillä mikroyrittäjillä, toisin kuin isoissa yrityksissä, ei ole osaamista digitaalisen prototyypin muuttamiseen esimerkiksi liiketoimintasuunnitelmaksi.

Kahdeksas ja yhdeksäs merkitys liittyvät molemmat muotoilijan roolin korostumiseen. Mikroyrittäjien muotoilusprintissä muotoilijan oli astuttava perinteisen fasilitaattorin mallista voimakkaammin muotoilijaksi, joka ei pelkästään ohjaa toimintaa vaan osallistuu tekemiseen. Mikroyrittäjien konseptissa muotoilijan on tasapainoiltava ketterästi fasilitaattorin ja muotoilijan roolien välillä. Tiimin pienuus ja osaamisen suppeus vaatii muotoilijan osaamisen hyödyntämistä. Mikroyrittäjän tiimissä ei välttämättä ole vaadittavaa visuaalista tai teknistä osaamista prototyypin tekemiseen tai haastatteluiden suorittamiseen.

Kymmenes matkalla esille noussut merkitys oli haastateltavien rekrytointi. Matkailun sesonkiluonteisuus haastaa asiakkaiden löytämisen, mutta myös mikroyrittäjillä voi olla vaikeuksia sitoutua taloudellisesti riittävän suuriin haastattelupalkkioihin. Rahan käyttäminen on suorassa suhteessa siihen miten tärkeänä yrittäjät pitävät haastatteluiden vastauksia.

5. Keskustelua ja johtopäätökset: Muotoilun muutosmahdollisuudet mikroyrityksissä

Tutkimukseni päätavoite oli selvittää palvelumuotoilun mahdollisuuksia matkailun mikroyrityksissä. Muotoilun luonteen vuoksi en tutkimuksen alussa epäillyt, etteikö muotoilu taipuisi mikroyrittäjien kentälle, mutta oletin että joitain muutoksia matkalla mahdollisesti tarvittaisiin. Monet tutkijat (mm. Miettinen, 2016; Lehto, 2016; Stickdorn & Frischhut, 2012) ovat peräänkuuluttaneet tarvetta kehittää palvelumuotoilua myös pienille ja keskisuurille yrityksille, mutta tästä huolimatta muotoilututkimuksia mikroyrittäjien kentältä on ilmestynyt hitaasti. Näen, että tutkimukseni vastaa tähän tutkijoiden esille nostamaan tarpeeseen ja tuottaa uutta käytännöllistä ja teoreettista tietoa mikroyrittäjien ja muotoilun kentälle. Tutkimukseni tulokset osoittivat selkeästi, että palvelumuotoilu on mahdollista myös mikroyrittäjille, mutta muotoiluprosessin rakentamiseen mikroyritysten kontekstissa on kiinnitettävä erityistä huomiota.

Ymmärtääkseni paremmin tutkimukseni päätavoitetta, muotoilun mahdollisuuksia matkailun mikroyrityksissä, tarkastelin alatavoitteina mikroyrittäjien ja muotoilijan onnistumisia ja haasteita. Halusin selvittää, mikä muotoiluprosessissa tuntui vaikealta ja mikä helpolta. Missä koimme onnistumisen tunteita ja missä kohtaa syntyi harmaita hiuksia? Lähestyin päätutkimuskysymystä siis inhimillisten asioiden kautta. Autoetnografinen lähestyminen teki mikroyrittäjien ja muotoilijan muotoiluprosessista näkyvän, ja meidän yhteisistä kokemuksistamme ymmärrettävämmän. Tästä huolimatta pelkkä inhimillinen ymmärrys ei vielä auta näkemään kokonaiskuvaa, vaan halusin kaivautua syvemmälle ja kysyä miksi. Miksi jokin asia tuntui vaikealta tai helpolta? Kysymällä miksi pääsin tutkimuksessani pintaa syvemmälle ja pystyin tarkastelemaan esille nousseisiin tunteisiin liittyviä merkityksiä. Näin sain kiinni niistä juurisyistä, jotka vaikuttivat muotoiluprosessin taustalla.

Tutkimuksen tuloksissa nousi esille kolme haastetta, jotka vaikuttivat muotoiluprosessiin; ajanpuute, yrittäjien erilaiset taustat ja tiimin pienuus. Näistä haasteista kumpusi merkityksenannon kautta erilaisia tarpeita, joita matkailun

mikroyrittäjien muotoiluprosessissa tulisi huomioida. Katso kuva 20. Muotoilututkimuksen kannalta mielenkiintoisimmat haasteet ja tarpeet liittyivät etenkin tiimin kokoamiseen, asiantuntijoiden näkemysten tarpeeseen, prototyypin jatkokäytön haasteisiin, sekä muotoilijan roolin korostumiseen. Seuraavaksi tarkastelen näitä löydöksiä suhteessa aikaisempaan tutkimukseen ja kirjallisuuteen ja nostan esille asioita, joilla näen olevan tieteellisen tutkimuksen kannalta sekä uutuusarvoa että painoarvoa.

Yhteiskehittäminen on keskeistä palvelumuotoilussa ja sen hyödyt ovat kiistattomat (mm. Mattelmäki & Vaajakallio, 2016; Hyysalo, 2021; Kuure, 2022). Yhteiskehittämisessä keskeistä on etenkin tiimi (mm. Kuure, 2022; Alhonsuo, 2021), ja juuri tiimin kasaaminen nousi tässä tutkimuksessa esille yhtenä isoimpana haasteena. Jopa pienen ja lyhytaikaisen muotoilutiimin kokoaminen oli mikroyrittäjille haastavaa, etenkin jos yrittäjä tekee töitä yksin tai työntekijät olivat töissä vain sesongilla, jolloin kehittämistyötä ei usein keretä tekemään. Tutkimuksessa nousikin esille luovuuden merkitys tiimien kasaamisessa. Sidosryhmät, naapuriyritykset tai kanta-asiakkaat voivat olla myös mahdollisia osallistujia. Myös seuraavassa kohdassa kuvatut asiantuntijat voivat täydentää pientä tiimiä. Haasteista huolimatta muotoilijan on kannustettava yrittäjää kokoamaan mahdollisimman osaava tiimi. Yksi yrittäjä tiivistä tämän hyvin: *”Tiimin merkitys on iso. Mieluummin kuuntelee muitakin mielipiteitä ja kysyy mitä mieltä muut ovat. Ne ihmiset, jotka ovat siellä asiakasrajapinnassa tekemässä sitä työtä, niin niiden kokemukset ovat kaikista tärkeimmät. Ja jos työntekijät eivät olisi mukana, niin sen (idean) joutuisi myymään heille uudestaan.”*

Useat muotoilijat (mm. Knapp ym., 2016; Leskelä, 2017) pitävät asiantuntijoiden käyttämistä osana muotoilusprinttiä tärkeänä. Knapp ym. (2016) mukaan asiantuntijat ovat yrityksen henkilöstöä, sellaisia työntekijöitä, joita ei syystä tai toisesta ole otettu sprinttiin mukaan. Tutkimuksessani kuitenkin nousi selkeästi esille, että mikroyrittäjillä ei ole tällaista työntekijäpankkia, josta voisi rajata ulos tai ottaa mukaan tiimiläisiä tarpeen mukaan. Tutkimuksessani asiantuntijat olivat yrittäjien verkostoista löytyviä asiantuntijoita. Leskelän (2017) mukaan ulkopuolisten toimistojen ammattilaiset tulevat mielellään muotoilusprinttiin

jakamaan osaamistaan, vaikka vain lyhyeksi ajaksi. Saman huomasin omassa tutkimuksessani. Asiantuntijat, jotka kutsuttiin paikalle, olivat todella iloisia, että heidän näkökulmistaan oltiin kiinnostuneita. Yksi yrittäjä totesi jälkeenpäin: *”Vaikka olisikin omia työntekijöitä, niin voisi silti olla hyvä, että siellä olisi ainakin yksi ulkopuolinen.”* Yrittäjät näkivät asiantuntijoiden antaman panoksen tärkeänä. Ehkäpä juuri siksi, että heillä ei ole isoa tiimiä tuottamassa tietoa, jolloin hyvän verkoston merkitys korostuu. Samalla yrittäjät pitivät asiantuntijoiden rekrytointia haastavana, hankalana ja jopa kiusallisena. He hakivat asiantuntijoita vain lähipiiristään ja vaikka ehdotin muita, heille tuntemattomia asiantuntijoita, ei näistä usein innostuttu. Tämä on selkeä ristiriita, joka nousi tutkimuksessa esille. Se saattaa liittyä verkostoitumisen haasteisiin, mutta tässä tutkimuksessa en pystynyt syvemmin kaivautumaan tähän löydökseen. Jatkotutkimuksen kannalta tämä esille noussut ristiriita on kuitenkin varsin mielenkiintoinen ja tutkimisen arvoinen.

Knapp ym. (2016) sprinttimallissa prototyyppien tarkoitus on saada mahdollisimman aito testitilanne syntymään. He puhuvat kultakutri pisteestä (*englanniksi goldilocks*), jossa prototyyppi on kehitetty juuri niin pitkälle, että se synnyttää asiakkaisissa aitoja reaktioita, mutta ei yhtään pidemmälle, jolloin aikataulut eivät veny ja pauku. Prototyypin tekemisen keskiössä on tällöin mahdollisimman hyvä ja aito testitulos. Knapp ym. (2016) kuvailemista yritystapauksissa yrityksillä ei ollut mitään haasteita jatkaa kehittämistyötä digitaalisen verkkosivun tai pahvisen robotin prototyypeistä. Oma tutkimukseni osoitti tämän lähestymistavan haasteellisuuden mikroyrittäjien kontekstissa. Matkailun mikroyrityksillä, johtuen sekä tiimien pienuudesta että yrittäjien erilaisista taustoista, ei ole samanlaisia resursseja. Mikäli prototyyppi on pahvinen esine, tai monimutkainen digitaalinen polku alustalla, jota yrittäjä ei tunne, ei yrittäjä osaa jatkokehittää sitä esimerkiksi liiketoimintasuunnitelmaksi. Tutkimuksessa nousi selkeästi esille, että pelkät haastattelutulokset eivät riitä mikroyrittäjille sprintin tulokseksi, vaan he tarvitsevat myös sprintissä syntyneitä visuaalisuutta jatkokäyttöön. Ratkaisuna tähän voi olla esimerkiksi prototyypin

suunnittelu valmiiksi jatkokäyttöä silmällä pitäen, tai ylimääräisen sprinttipäivän lisääminen.

Perinteisessä sprinttimallissa muotoilija on sprintissä aina fasilitaattori (mm. Knapp ym., 2016; Ahonsuo, 2021a). Ahonsuon (2021a, s. 48) mukaan fasilitaattorin rooli muotoilusprintissä on ennen kaikkea metodologinen ja hänen mukaansa fasilitaattorin tulee ohjata ja hallita prosessia, eikä vaikuttaa päätöksentekoprosessiin. Samaa korostaa myös Knapp ym. (2016) omassa sprinttikuvauksessaan. Tässä tutkimuksessa tämänlainen lähestyminen osoittautui haasteelliseksi ja jopa mahdottomaksi. Tutkimukseni osoitti, että mikroyrittäjien sprintissä eteen tuli väistämättä vaiheita, joissa yrittäjä oli yksin ja työ ei vain edennyt ilman lisäkäsiä. Tällöin muotoilijan on astuttava fasilitaattorin kengistä muotoilijan rooliin. Aikaisemmat tutkimukset osoittavat, että muotoilijan tulee tehdä päätöksiä (mm. Pääkkönen, 2021; Segelströmin & Holmidin, 2012) perustuen omaan kokemukseensa ja intuitioonsa (Miettinen, 2021, s. 15), ja että muotoilija tekee väistämättä valintoja, kun muokkaa aineistoa visuaalisesti ymmärrettäväksi. Kaikki nämä ovat subjektiivisia asioita, joissa muotoilijan omat näkemykset ja mielipiteet tulevat esille. Tutkimukseni osoitti, että mikroyrittäjien muotoilusprinteissä tällaista osallistumista ei kannata karttaa, mutta muotoilijan tulee olla tarkkana missä kohtaa hän astuu tekemiseen mukaan. Tutkimuksessa nousi esille, että muotoilija ei voi sanoittaa yrittäjän puolesta liikaa päätöksenteon hetkellä, sillä muuten on vaarana, että yrittäjä ei sitoudu prosessiin. Jos päätöksen tekeminen tai suunnan valitseminen on haastavaa, on syytä pysähtyä ja keskustella yrittäjän kanssa mikä tuntuu haastavalta. Voi olla, että yrittäjällä ei ole selkeää visiota kehitettävästä tuotteesta, ja hän tarvitsee sprintin sijaan erilaista apua kehittämiseen.

Pohjautuen tutkimukseni tuloksiin näen, että muotoilu matkailun mikroyrittäjien kontekstissa on mahdollista, mutta haastavampaa kuin mitä se mahdollisesti olisi isommissa yrityksissä. Tutkimukseni osoitti selkeästi, että muotoilun keskeinen ajattelutapa, yhteiskehittäminen, on erityisen haastavaa yrityksissä, joissa ei välttämättä ole muita kuin yrittäjä töissä. Muotoilijan onkin kiinnitettävä erityistä huomiota tiimin rakentamiseen ja toiminnan muotoiluun niin, että osallistujien

vähyyks ei vaikuttaisi lopputulokseen. Tutkimuksessa nousi esille myös muotoilijan rooli. Muotoilija itse joutuu muuttamaan toimintaansa mikroyritysten kontekstissa eri tavalla, kuin mitä isommissa projekteissa mahdollisesti tekisi. Myös mikroyrittäjien toimintaympäristön haasteellisuus näkyi tutkimuksen tuloksissa. Koska mikroyrittäjillä on vähän työntekijöitä, jää yrittäjä yksin muotoilun tulosten kanssa. Tämä tulisi huomioida jo prosessia suunniteltaessa. Tutkimukseni tulokset ovat askel lähemmäksi mikroyrittäjien muotoilun ymmärtämistä sekä muotoilutekemisen että muotoilun tutkimisen kentällä. Koska aikaisempaa tutkimusta matkailun mikroyrittäjien muotoilusta ei ole tehty, ja muotoilun tutkimus mikroyrittäjien kentällä on muutenkin vähänlaista, on tutkimukseni tuloksilla selkeästi kysyntää ja uutuusarvoa.

Toivon tutkimuksellani olevan vaikutusta siihen, että palvelumuotoilu matkailun mikroyrityksissä alkaisi yleistymään. Lapin matkailun kentällä tämä voisi tarkoittaa huimaa kansainvälistä kilpailukykyä, kun usein matkailun helminä pidetyt pienet palvelut kehittyisivät ja saisivat enemmän näkyvyyttä. Matkailun kentällä, jossa mikroyrityksiä on paljon, voisivat mikroyritykset olla palvelumuotoilun uusi aalto. Tämä tutkimus on kuitenkin vasta pieni askel kohti tällaista haavetta. Tämä ei ole vielä kattava ratkaisu ongelmaan, mutta valottaa sitä toimintakenttää, jossa mikroyritykset toimivat ja antaa suuntaviivoja siihen, miten muotoilua matkailun mikroyritysten kanssa voisi toteuttaa. Edistääkseni tutkimukseni tulosten siirtymistä kentälle ja voimistaakseni tulosten vaikutusta matkailun kentällä loin tuloksista muistilistan, jonka toivon olevan konkreettinen apu sekä muotoilijoille että mikroyrittäjille heidän seuraavassa muotoiluprosessissaan. Katso kuva 20. Muistilistaan olen koonnut tutkimukseni tulokset ymmärrettäväksi ohjenuoraksi muotoilijoiden käyttöön. Toivon kuitenkin, että muotoilijoiden lisäksi myös mikroyritykset kiinnostuisivat lukemaan ohjeet, sillä muotoiluprosessin onnistuminen on yhtä lailla kiinni muotoilijasta kuin yrittäjästä itsestään.

Tutkimuksen tulokset valoivat uskoa siihen, että muotoilulla on paikkansa matkailun mikroyrityksissä, mutta jatkotutkimuksia tarvitaan. Sukowski ja Amersdoffer (2012, s. 124) mukaan vain harva matkailuyritys käyttää palvelumuotoilua, sillä pienillä yrityksillä ei ole resursseja palkata ulkopuolista

muotoilijaa. Koska tutkimukseni yritystapaukset olivat ilmaisia, en pystynyt tarkastelemaan tätä näkökulmaa tutkimuksessani. Tämä olisi kuitenkin yksi keskeisistä asioista, joihin tulisi hakea vastausta, jos muotoilua matkailun kentällä haluttaisiin kasvattaa. Tässä tutkimuksessa en myöskään tarkastellut sprintissä syntyneiden ideoiden jatkokehitystä tai jalkauttamista, enkä muotoilun oppimista tai yrittäjän kykyä nousta muotoilun tikkailla. Pitkäkestoisempi tutkimus, jossa muotoilua mikroyrittäjien kanssa tehtäisiin pidempään voisi olla hyvä seuraava askel. Näin päästäisiin yksittäisistä muotoilusprinteistä muotoilun oppimiseen ja muotoilun tekemisen jalkauttamiseen mikroyrityksissä, sekä ymmärtämään niitä syitä, joiden kautta muotoilu investointina voisi vakuuttaa mikroyrittäjät. Itseäni kiinnostaisi lisäksi tutkia verkostojen ja ulkopuolisten asiantuntijoiden merkitystä mikroyrittäjien palvelumuotoilussa, sillä näistä syntyi mielenkiintoinen ristiriita tutkimuksen tuloksissa.

Tutkimuksessani keskityin tarkastelemaan muotoilusprinttejä matkailun kontekstissa. Vaikka rajasin tutkimuksen matkailuun, uskon että tutkimuksen tulokset ovat yleistettävissä myös muille toimialoille. Tutkimuksessa käytin muotoilusprinttiä muotoilun menetelmänä. Nojauduin tutkimuksessa vahvasti Knapp ym. (2016) alkuperäiseen muotoilusprinttimalliin, jota muovasin yritysten tarpeiden mukaan. Muotoilulle on tyypillistä, että muotoilun menetelmiä sovelletaan aina yrityksen ja ratkaistavan haasteen näkökulmaan sopiviksi. Muotoilun menetelmiä on yhtä monta kuin on muotoilijoitakin; jokainen tekee muotoilua omista lähtökohdistaan ja omien ajattelutapojensa kautta. Uskonkin, että vaikka tutkimuksen tulokset viittaavat muotoilusprinttiin, ovat ne yleistettävissä ja vapaasti muokattavissa myös muihin muotoilun menetelmiin. Autoetnografiaan painottuva toimintatutkimukseni on hyvin subjektiivinen. Se, miten hyvin onnistuin muotoilijana, on vääjäämättä vaikuttanut muotoiluprosesseihin ja sitä kautta tutkimuksen tuloksiin. Toinen muotoilija olisi voinut tehdä hyvin erilaisia ratkaisuja prosessin ja menetelmien suhteen. Näin ollen esille olisi voinut nousta toisenlaisia haasteita ja onnistumisia. Lisäksi se, miten minä tutkijana olen itseäni ja yrittäjiä tarkastellut, on vahvasti subjektiivista. Joku toinen olisi voinut hyvinkin nostaa esille eri asioita.

1



ÄLÄ TEE OSALLISTAVAA KEHITTÄMISTYÖTÄ KESEKELLÄ SESONKIA.

2



KÄYTTÄKÄÄ TIIMIN KASAAMISEEN SEKÄ AIKAA ETTÄ LUOVUUTTA. SIDOSRYHMISTÄ, NAAPURIYRITYKSISTÄ, KANTA-ASIAKKAISTA TAI VAIKKA KUNNASTA VOI LÖYTYÄ HYVIÄ OSALLISTUJIA, JOILLA ON KIINNOSTUSTA KEHITTÄÄ SPRINTIN HAASTETTA. ÄLKÄÄ LUOVUTTAKO TIIMIN SUHTEEN. TIIMI ON TÄRKEÄ!

MUISTILISTA MIKROYRITTÄJILLE JA MUOTOILIJOILLE

3



PIENTÄ TIIMIÄ KANNATTAA VAHVISTAA ASiantuntijoilla, jotka voivat olla haastateltavina, tai heitä voi sitouttaa, vaikka koko päiväksi. Etsikää asiantuntijoita myös oman verkoston ulkopuolelta.

HUOMIOI TIIMIN KASAAMISEN HAASTEET

4



ETENKÄÄN IDEOINNISSA, ÄLKÄÄ MENKÖ SIELTÄ MISSÄ AITA ON MATALIN. JOS TEKEMINEN ON KOKO AJAN VAIN KIVAA, EIKÄ YHTÄÄN TUSKAISTA, EI HYVIÄ IDEOITA PÄÄSE SYNTYMÄÄN. EI SITÄ TURHAAN SANOTA, ETTÄ PAINEESSA NE TIMANTITKIN SYNTYVÄT.

MUOTOILIJAN ROOLI KOROSTUU

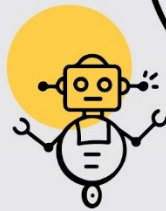
5



MIKROYRITYSTEN SPRINTISSÄ MUOTOILIJA HARVOIN VOI OLLA VAIN FASILITOIJAA. MIKÄLI TARVE VAATII, VOI MUOTOILIJA ROHKEASTI OSALLISTUA TEKEMISEEN.

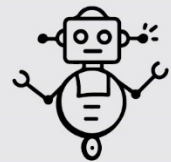
SUUNNITTELE PROTOTYYPPI TULEVAA KÄYTTÖÄ VARTEN

7



PROTOTYYPEJÄ RAKENTAESSA PITÄKÄÄ KATSE HORISONTISSA. MIETTIKÄÄ MIKÄ HYÖDYTTÄÄ YRITTÄJÄÄ SPRINTIN JÄLKEEN. SUUNNITELKAA PROTOTYYPPI NIIN ETTÄ SE AUTTAA YRITTÄJÄÄ SPRINTIN JÄLKEEN.

8



MIKÄLI TÄMÄ EI OLE MAHDOLLISTA, NIIN LISÄTKÄÄ SPRINTTIIN YKSI YLIMÄÄRÄINEN PÄIVÄ, JOSSA PROTOTYYPPISTÄ KEHITETÄÄN ESIMERKIKSI POWERPOINT ESITYS.

6



MUOTOILIJAN ON KUITENKIN SYYTÄ VARMISTAA, ETTÄ TÄRKEIMMÄT PÄÄTÖKSET OVAT YRITTÄJÄN ITSE SANOITTAMIA. JOS SANOITTAMINEN ON VAIKEAA, NIIN OTTAKAA TAUKO JA POHTIKAA MIKSI.

9



REKRYTOIKAA TESTAAJAT VALMIIKSI JO ENNEN SPRINTTIÄ. SESONGIT ON HYVÄ HUOMIODA JA MIETTIÄ MITEN ASIAKKAAT SAISI KIINNOSTUMAAN. JOS RAHALLINEN PANOS EI OLE YRITTÄJÄLLE MAHDOLLINEN, OLKAA LUOVIA. PARHAITA TESTATTAVIA OVAT POTENTIAALISET ASIAKKAAT, MUTTA TESTAUSTA VOI TARVITTAESSA TEHDÄ MYÖS SPRINTTITIIMISSÄ TAI ASiantuntijoiden kanssa.

6. Lähdeluettelo

- Adams, T., Holman, J., Stacy, L. & Ellis, C. (2014). *Autoethnography*. ProQuest Ebook Central: Oxford University Press.
- Alhonsuo, M. (2021a). *Early phase of healthcare-related service design*. Väitöstutkimus. Lapin Yliopisto, Taiteiden tiedekunta, Palvelumuotoilu.
- Alhonsuo, M. (2021b). Design Sprint -prosessi osana terveystalouden kehittämistä. Teoksessa S. Miettinen (toim.), *Muotoilun avaimet älykkääseen teollisuuteen ja liiketoiminnan ketterään kehittämiseen* (s. 70–79). Helsinki: Teknologiateollisuus.
- Alhonsuo, M., Hookway, S., Sarantou, M., Miettinen, S., & Motus, M. (2020a). Healthcare design sprints: What can be changed and achieved in five days? Teoksessa S. Boess, M. Cheung, & R. Cain (Toim.), *Synergy – DRS International Conference 2020, August 11–14, 2020*. doi:10.21606/drs.2020.
- Alhonsuo, M., Sarantou, M., Hookway, S., Miettinen, S., & Motus, M. (2020b). Participation of healthcare representatives in health-related design sprints. Teoksessa J-F. Boujut, G. Cascini, S. Ahmed-Kristensen, G. V. Georgiev, & N. Iivari (Toim.), *Proceedings of the Sixth International Conference on Design Creativity (ICDC 2020), August 26–28, 2020* (s. 44–51). doi:10.35199/ICDC.2020.06
- 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*. Väitöstutkimus. Oslo School of Architecture and Design, Oslo, Norway. Haettu 9.5.2023 osoitteesta: <https://aho.brage.unit.no/aho-xmlui/handle/11250/2657504>.
- Banfield, R., Lombardo, T. & Wax, T. (2015). *Design Sprint: a practical guidebook for building great digital products*. Sebastopol: O'Reilly Media.
- Barthes, R. (1990). Introduction to the structural analysis of narratives. Teoksessa R. Barthes (toim.), *Image, Music, Text: Essays* (SIVUT). Glasgow: William Collins.

Behar, R. (1997). *Outline of a theory of practice*. Cambridge: Cambridge University Press.

Bono, E. (1973). *Lateral thinking: creativity by step by step*. New York: Harper & Row.

Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review*. 2008(6), 1–9.

Haettu 1.12.2022 osoitteesta:

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=32108052&site=ehost-live>

Clatworthy, S. (2013). *Design support at the front end of the New Service Development (NSD) process*. Väitöstutkimus. The Oslo School of Architecture and Design. Haettu 5.5.2023 osoitteesta: <https://aho.brage.unit.no/ahoxmlui/handle/11250/93069>

Correio, L. & Fleury, A (2019). Design Sprint versus Design Thinking: A comparative analysis. *GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, 14(5), 23–47.

Cortazzi, M. (1993). *Narrative Analysis*. London: The Falmer Press.

Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Czarniawska, B. (1998). *A narrative approach to organization studies*. Qualitative research methods series 43. London: Sage Publications.

Danish Design Council (2001). The Design Ladder: Four steps of design. Haettu 15.5.2023 osoitteesta: https://issuu.com/dansk_design_center/docs/design-ladder_en

Denzin, N. (1978). *The research art*. New York: McGraw-Hill.

Design Council (2005). *The double diamond design process model*. Design Council

Design ROI (2012). Mitattavaa Muotoilua -tutkimusraportti. Haettu 18.4.2023 osoitteesta: <https://dokumen.tips/documents/design-roi-mitattavaa-muotoilua.html?page=1>

Dimanche, F., Keup, M. & Prayag, G. (2012). What is tourism? Teoksessa Stickdorn M. ja Frischhut B. (eds.) *Service Design and tourism. Case Studies of Applied Research on mobile Ethnography for tourism destinations* (s.22-33). Nordstedt: Books on Demand.

Ellis, C. & Bochner, A. (2000). Autoethnography, personal narrative, reflexivity. Researcher as subject. Teoksessa N. Denzin & Y.S. Lincoln (toim.), *Handbook of Qualitative research* (s. 733-768). Thousands Oaks CA: Sage

Eloranta, J. (2014). *Vietävän hyviä matkailupalveluita. Tapaustutkimus palvelumuotoilun käytöstä turisteille suunnattujen matkailuautojen vuokrapalveluiden kehittämisessä*. Pro gradu -tutkielma. Lapin yliopisto, Taiteiden tiedekunta, Teollinen muotoilu

Eurostat (2023). Matkailu. Haettu 18.4.2023 osoitteesta:
<https://ec.europa.eu/eurostat/web/tourism/overview>

Frascara, J. (2002). People-centered design: Complexities and uncertainties. Teoksessa J. Frascara (Toim.), *Design and the social sciences: Making connections* (s. 33–39). New York, NY: Taylor & Francis.

Gabriel, Y. (2015). Narratives and stories in organizational life. Teoksessa A. De Fina & A. Georgakopoulou (toim.), *The Handbook of Narrative Analysis* (s. 275-292). Chichester: Wiley.

Gallo, C. (2018). *The Storyteller's Secret: How TED Speakers and Inspirational Leaders Turn Their Passion into Performance*. London: Macmillan.

Gasparini, A. (2015). Perspective and Use of Empathy in Design Thinking. A paper presented at Advancements in Computer-Human Interaction, Lisbon February 2015. Haettu 15.5.2023 osoitteesta:
https://www.researchgate.net/publication/273126653_Perspective_and_Use_of_Empathy_in_Design_Thinking

Hannabuss, S. (1998). Counselling approaches and the workplace. *Library Management*, 18(8), s. 373-379.

Heath C. & Heath D. (2010). *Made to Stick. Why some ideas survive and others die*. New York: Random House International Edition.

Hietanen, P. (2021). Muotoilu rakentamisessa – kokemuksia Helsingin kaupungilta. Teoksessa S. Miettinen (toim.), *Muotoilun avaimet älykkääseen teollisuuteen ja liiketoiminnan ketterään kehittämiseen* (s. 51–69). Helsinki: Teknologiateollisuus.

Hylland Eriksen, T. (2004). *Toista maata? Johdatus antropologiaan*. Helsinki: Gaudeamus.

Hyysalo, V. (2021). Ala laputtaa! – kevyt ja helposti monistettava menetelmä osana Oodin yhteiskehittämistä. Teoksessa S. Miettinen (toim.), *Muotoilun avaimet älykkääseen teollisuuteen ja liiketoiminnan ketterään kehittämiseen* (s. 51–69). Helsinki: Teknologiateollisuus.

Hämäläinen, Vikka & Miettinen, S. (2016). Asiakasymmärryksen ja käyttäjätiedon hankkiminen. Teoksessa S. Miettinen (toim.), *Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen* (s. 60–75). Helsinki: Teknologiaiinfo Teknova.

Juuti, P. & Puusa, A. (2020). Toimintatutkimus. Sekä toimintaa että tutkimusta. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 267–281). Helsinki: Gaudeamus.

Kaikkonen, V. (2016). *Konsultin vastuu ja riskinhallinta*. Pro gradu -tutkielma. Lapin yliopisto, Oikeustieteellinen tiedekunta, Velvoiteoikeus.

Kallio, J., Ripatti, E. & Tanni, K. (2008). *Oma yritykseni*. Helsinki: Tietosanoma.

Kalliomäki, A. (2014). *Tarinallistaminen - Palvelukokemuksen punainen lanka*. Helsinki: Alma Talent.

Kettunen, I. (2013). *Mielekkyyden muotoilu*. Väitöskirja, Lapin yliopisto, taiteiden tiedekunta. Kuusamo: Aatepaja.

Kettunen, I. (2021). Muotoilun ammatilliset ulottuvuudet. Teoksessa S. Miettinen (toim.), *Muotoilun avaimet älykkääseen teollisuuteen ja liiketoiminnan ketterään kehittämiseen* (s. 118–132). Helsinki: Teknologiateollisuus.

Keränen, F. (2023). Turismibisnekseen repesi kuilu (17.2.2023). *Suomen Kuvalehti*, s. 9.

Kılıçkap, H. (2019). *Designing Tourism Services for Sustainable Development in Finnish Lapland Using Service Design Tools*. Pro gradu -tutkielma. Lapin yliopisto, Taiteiden tiedekunta, Arctic Art and Design.

Kilpinen, E., Kivinen, O. & Pihlström, S. (2008). Pragmatismi filosofiassa ja yhteiskuntatieteissä. Helsinki: Gaudeamus.

King, O. (2009). Methods and process of service design. *The journal of service design, Service Design Network*, 1(1).

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

Kumpulainen, N. (2013). *Palvelumuotoilun ideointimenetelmät luontolähtöisten matkailupalvelutuotteiden kehittämisessä*. Pro gradu -tutkielma. Lapin yliopisto, Taiteiden tiedekunta, Teollinen muotoilu.

Kuure, E. (2022). *Service Design Workshops in Design Practice*. Väitöstutkimus. Lapin Yliopisto, Taiteiden tiedekunta, Palvelumuotoilu.

Lehto, P. (2016). Alkusanat. Teoksessa S. Miettinen (toim.) *Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen* (s. 8–11). Helsinki: Teknologiaiinfo Teknova.

Leskelä, M. (2019). *Bisnesantropologia ja muut ihmistieteet strategiatyössä*. Helsinki: Alma Talent.

Leskelä, M. (2017). Ihmisoivallus. Protoomo. Haettu 5.5.2023 osoitteesta: <http://bit.ly/ihmisoivallus>

Lewrick, M., Link, P. & Leifer, L. (2020). *The Design Thinking Playbook*. Englanti: John Wiley Sons

- Mager, B. (2009). Service design as an Emerging Field. Teoksessa S. Miettinen & M. Koivisto (Toim.) *Designing Services with Innovative Methods* (s. 27–43). Helsinki: University of Art and Design.
- Magistretti, S., Dell’Era, C. & Doppio, N. (2020). Design sprint for SMEs: an organizational taxonomy based on configuration theory. *Management Decision*, 58(9), 1803-1817. <https://www.emerald.com/insight/0025-1747.htm>
- Magistretti, S., Trabucchi, D., Dell’Era, C., & Buganza, T. (2019). A new path toward a hybrid model. *Research-Technology Management*, 62(5), 30–37.
- Mattelmäki, T. & Vaajakallio, K. (2016). Yhteissuunnittelu ja palveluiden ideointi. Teoksessa S. Miettinen (toim.) *Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen* (s. 76–97). Helsinki: Teknologiainfo Teknova.
- Mattelmäki, T. (2007). Yhteis- ja osallistuvasuunnittelu. Teoksessa E. Kaasinen ja L. Norros (toim.) *Ekologinen lähestymistapa älykkään ihminen-teknologia vuorovaikutuksen kehittämisessä* (s. 231–236). Tampere: Teknologiainfo Teknova.
- McAdams, D. (1997). *The stories we live by: personal myths and the making of the self*. New York: Guilford Press.
- Miettinen, S. (2021). Johdanto. Teoksessa S. Miettinen (toim.), *Muotoilun avaimet älykkääseen teollisuuteen ja liiketoiminnan ketterään kehittämiseen* (s. 8–13). Helsinki: Teknologiateollisuus.
- Miettinen, S. (2021). Ihminen ja muotoilu. Teoksessa S. Miettinen (toim.), *Muotoilun avaimet älykkääseen teollisuuteen ja liiketoiminnan ketterään kehittämiseen* (s. 14–23). Helsinki: Teknologiateollisuus.
- Miettinen, S., Rontti, S., Kuure, E., & Lindström, A. (2012). Realizing design thinking through a service design process and an innovative prototyping laboratory – Introducing Service Innovation Corner (SINCO). Teoksessa P. Irasena, J. Tangsantikul, & D. Durling (Toim), *Research: Uncertainty Contradiction Value – DRS International Conference 2012* (s. 1204–1214). Haettu 5.5.2023 osoitteesta: <https://dl.designresearchsociety.org/drs-conference-papers/drs2012/researchpapers/89/>

Miettinen, S. (2016). Palvelumuotoilu – yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista. Teoksessa S. Miettinen (toim.) *Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen* (s. 21–42). Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Miettinen, Satu (2009). Designing services with innovative methods. Teoksessa S. Miettinen & M. Koivisto (toim.), *Designing Services with innovative methods* (s. 10-27). Helsinki: University of Art and Design.

Moisander, J. & Valtonen, A. (2006). *Qualitative marketing research: A cultural approach*. London: Sage

Nummi, P. (2022). Ammattifasilitaattorin käsikirja. Helsinki: Grape People.

Nummi, P. (2018). *Fasilitoivan johtamisen käsikirja. 9 avainhetkeä*. Helsinki: Almatalent

Oförsagd, J. (2021). Ihmislähtöinen ketteryys mahdollistaa selviytymisen ajassamme. Teoksessa S. Miettinen (toim.), *Muotoilun avaimet älykkääseen teollisuuteen ja liiketoiminnan ketterään kehittämiseen* (s. 329–337). Helsinki: Teknologiateollisuus

Ojasalo, K. & Ojasalo J. (2009). Developing service design education. Teoksessa S. Miettinen & M. Koivisto (toim.), *Designing Services with Innovative methods* (s. 98-123). Helsinki: University of Art and Design.

Puusa, A. (2020). Haastattelutyytit ja niiden metodologiset ominaisuudet. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 103–117). Helsinki: Gaudeamus.

Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 75–85). Helsinki: Gaudeamus.

Puusa, A., Hänninen, V. & Mönkkönen, K. (2020). Narratiivinen lähestymistapa organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 216–227). Helsinki: Gaudeamus.

Pine, J. & Gilmore, J. (2011). *The experience economy*. Boston: Harvard Business Review Press.

Prayag, G., Dimanche, F. & Keup, M. (2012). Designing Tourism Services. Teoksessa Stickdorn M. ja Frischhut B. (eds.) *Service Design and tourism. Case Studies of Applied Research on mobile Ethnography for tourism destinations* (s.36-47). Nordstedt: Books on Demand.

Puro, K. (2010). *Matkaesitteiden visuaaliset representaatiot ja alueelliset mielikuvat. Tapaustutkimus Lapin neljästä matkailukeskuksesta*. Pro gradu -tutkielma. Helsingin Yliopisto, Geotieteiden ja maantieteenlaitos, Matkailumaantiede.

Pyykkö, M. (2011). *Minustako yrittäjä?* Helsinki: WSOYpro.

Pääkkönen, T. (2021). Liiketoiminnan muotoilu. Teoksessa S. Miettinen (toim.), *Muotoilun avaimet älykkääseen teollisuuteen ja liiketoiminnan ketterään kehittämiseen* (s. 270–279). Helsinki: Teknologiateollisuus

Rauhala, M. ja Vikström, T. (2014). *Storytelling työkaluna - vaikuta tarinoilla bisneksessä*. Helsinki: Alma Talent.

Reed-Danahay, D. (1997). *Auto/ethnography: Rewriting the self and the social*. Oxford: Berg.

Rontti, S. (2021). Muotoilu ja lean startup -filosofia uuden palvelukonseptin kehityksessä – case Kaleva Media. Teoksessa S. Miettinen (toim.), *Muotoilun avaimet älykkääseen teollisuuteen ja liiketoiminnan ketterään kehittämiseen* (s. 304–318). Helsinki: Teknologiateollisuus

Rytinki, M., Ala-Rämi, K., Forsten-Astikainen, R., Kurikkala, H. & Halonen, S. (2020). Mikroyritysten sosiaalisen median kanavat. *Informaatiotutkimus* 39, 2–3, s. 138–139.

Sanders, E. (2010). Stepping stones across the gap. Teoksessa J. Halse, E. Brandt, B. Clar, & T. Binder (Toim.), *Rehearsing the future* (s. 116–120). Copenhagen: The Danish.

Saaranen-Kauppinen, A. ja Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto
Haettu 3.2.2023 osoitteesta: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>

Saunders, M., & Tosey, P. (2012). The layers of research design. *Rapport*, Winter 2012/2013, 58–59.

Segelström, F., & Holmid, S. (2012). What is service design? Teoksessa M. Stickdorn & B. Frischhut (toim.) *Service Design and tourism. Case Studies of Applied Research on mobile Ethnography for tourism destinations* (s. 16-21). Nordstedt: Books on Demand GmbH.

Siller, H., & Zehrer, A. (2012). Preface. Teoksessa M. Stickdorn & B. Frischhut (toim.) *Service Design and tourism. Case Studies of Applied Research on mobile Ethnography for tourism destinations* (s. 7-9). Nordstedt: Books on Demand GmbH.

Smeds, R. (2018). TU-E6080 Diplomityöseminaari. Simlab. Aalto Yliopisto.
https://mycourses.aalto.fi/pluginfile.php/622502/mod_resource/content/1/TU-E6080%20aloituskalvot%20kev%C3%A4t2018.pdf

Spry, T. (2001). Performing Autoethnography: An Empodied Methodological Praxis. *Qualitative Inquiry*, 7(6), 706-732.

Stenius, S. (2022). *Ready, steady, go! Virtually sprinting towards service innovations*. Pro gradu -tutkielma. Lapin yliopisto, Taiteiden tiedekunta, palvelumuotoilu.

Stickdorn, M., Hormess, M., Lawrence, A. & Schneider, J. (2018). *This is service design doing*. Sebastopol: O’Riley Media.

Stickdorn, M & Scheider, J. (2019). *This is service design thinking*. Amsterdam: BIS Publisher.

Stickdorn, M. (2019). 5 principles of service design thinking. Teoksessa M. Stickdorn & J. Scheiner (toim.), *This is Service Design Thinking* (s. 34-45). Amsterdam: BIS Publisher.

Stickdorn, M. (2012). Why tourism needs service design? Teoksessa Stickdorn M. ja Frischhut B. (Toim.) *Service Design and tourism. Case Studies of Applied Research on mobile Ethnography for tourism destinations* (s. 48-50). Nordstedt: Books on Demand.

Stickdorn, M. & Frischhut, B. (2012). *Service Design and Tourism. Case studies of applied research projects on mobile ethnography for tourism destinations*. Nordstedt: Books on Demand.

Stickdorn, M. (2009). Service Design in Tourism. Teoksessa S. Miettinen & M. Koivisto (toim.), *Designing Services with Innovative methods* (s. 246-265). Helsinki: University of Art and Design.

Stickdorn, M. & Zehrer, A. (2009). *Service Design in tourism: Customer experience driven destination management*. Proceedings of the First Nordic Conference on Service Design and Service Innovation.

Sukowski, D. & Amersdoffer, D. (2012). Outlook to the future. Teoksessa Stickdorn M. ja Frischhut B. (Toim.) *Service Design and tourism. Case Studies of Applied Research on mobile Ethnography for tourism destinations* (s. 118-129). Nordstedt: Books on Demand.

Suoheimo, M. (2020). *Approaching Wicked Problems in Service Design*. Väitöstutkimus. Lapin Yliopisto, Taiteiden tiedekunta, Palvelumuotoilu.

Suvantola, J. (2002). *Tourist's Experience of Place*. Hampshire: Ashgate Publishing.

Tienari, J. ja Kiriakos, C. (2020). Autoetnografia. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 282–295). Helsinki: Gaudeamus.

Tilastokeskus (2020). Yritysrekisteri. Haettu 18.4.2022 osoitteesta:
<https://www.stat.fi/tup/yritysrekisteri/index.html>

Tilastokeskus (2023). Käsitteet, matkailu. Haettu 17.4.2023 osoitteesta:
<https://www.stat.fi/meta/kas/matkailu.html>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuominen, P. & Ascencao, M. (2016). The hotel of tomorrow. A service design approach. *Journal of Vacation Marketing*, 22(3), 279–292.

Tuulaniemi, J. (2011). *Palvelumuotoilu*. Hämeenlinna: Talentum

Van Oosterom, A. (2009). Who we think we are? Teoksessa S. Miettinen & M. Koivisto (toim.), *Designing Services with Innovative methods* (s. 162-179). Helsinki: University of Art and Design.

Vilka, H. (2015). *Tutki ja kehitä*. Juva: PS-kustannus.

Visit Finland (2023). Suomen matkailudata. Haettu 17.4.2023 osoitteesta <https://www.visitfinland.fi/suomen-matkailudata#stored>

White, S. (2020). *What is a design sprint? A 5-day plan for improving products and services*. Framingham: Foundry. Haettu 5.5.2023 osoitteesta: <https://www.proquest.com/trade-journals/what-is-design-sprint-5-day-planimproving/docview/2384644887/se-2?accountid=11989>

Weick, K. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage.