



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Yhdessä luomista, ymmärrystä ja yhdistelyä -Innovatiiviset tutkimusmenetelmät palvelumuotoilussa

---

Ahvenainen, Mirja

2011 Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Kerava

Yhdessä luomista, ymmärrystä ja yhdistelyä –  
Innovatiiviset tutkimusmenetelmät palvelumuotoilussa

Mirja Ahvenainen  
Käyttäjäkeskeinen suunnittelu  
Opinnäytetyö  
Huhtikuu, 2011

Mirja Ahvenainen

Yhdessä luomista, ymmärrystä ja yhdistelyä - Innovatiiviset tutkimusmenetelmät palvelumuotoilussa

Vuosi

2011

Sivumäärä

97+6

---

Opinnäytetyön aiheena on palvelumuotoilu ja innovatiiviset menetelmät. Tavoitteena oli tutkia, millainen on palvelumuotoilun prosessi, missä sen vaiheissa innovatiivisia menetelmiä voitaisiin käyttää ja mitkä menetelmät olisivat sopivia palvelun kehittämisessä. Lisäksi tavoitteena oli muodostaa visuaalinen tai sanallinen kuvaus luovasta prosessista.

Tutkimuksen lähestymistapa oli kvalitatiivinen. Tutkimusmenetelminä käytettiin teemahaastattelua ja visualisointia. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat palvelumuotoilun asiantuntijat. Teemahaastattelussa ei käytetty tarkkoja kysymyksiä vaan haastateltavan vapaalle puheelle annettiin tilaa. Haastattelut purettiin nauhoilta ja litteroitiin. Sen jälkeen aineisto koodattiin Atlas-ti-analyysohjelmalla. Analyysin tulokset muutettiin tekstin lisäksi visuaaliseen muotoon, kuviksi ja metaforiksi.

Tutkimuksessa paljastui, että innovatiivinen menetelmä on henkilökohtainen käsite. Menetelmä on innovatiivinen tutkijalle, jos se tuo käyttäjän äänen hyvin esille tai auttaa projektia. Innovatiiviset menetelmät eivät ole usein tieteellistä tutkimusta, vaan niiden on tarkoitus olla tutkijan inspiraation lähde. Tutkittaessa havaittiin, että palvelumuotoiluprosessin voi jakaa hyvin eri tavoin. Prosessivaiheiden yhdistäminen on tyypillistä. Oleellista on hahmottaa, missä vaiheissa mikin menetelmä tuo parhaimman hyödyn. Tutkimustulosten mukaan palvelumuotoiluprosessi ei milloinkaan etene lineaarisesti, joten sen kuvaaminen on haastavaa. Tutkimuksen tuotoksena syntyi metafora palvelumuotoiluprosessista, joka voisi helpottaa yhteisen ymmärryksen aikaansaamista eri tieteenalojen kesken. Prosessimetaforan tehtävänä on palvelumuotoilutiedon jalkauttaminen myös erilaisissa koulutusyhteyksissä. Tutkimus tuotti keskusteluun kaksi uudempaa käsitettä: kulutushyödykkeisiin liittyvät tuotehybridit ja ketterät innovatiiviset menetelmät. Niitä tarvitaan ajan säästämiseen ja projektien myymiseen. Yrityksiltä puuttuu palvelumuotoiluprosessin alkuvaiheen osaamista, ja sitä tutkijat myyvätkin eniten, mutta projektin loppuvaiheiden myynti on haastavaa. Yritys jatkaa alkuvaiheiden jälkeen usein itse, joten tutkija ei välttämättä ole mukana koko palvelumuotoiluprosessin ajan. Tutkimus osoitti, että liike-elämä on kiinnostunut innovatiivisista menetelmistä, mutta niiden käyttöä on vaikea myydä päättäjille. Innovatiivisen menetelmäprojektin kestoa on hankalaa perustella, koska liike-elämä vaatii nopeita tuloksia. Tällä hetkellä innovatiiviset menetelmät täydentävät perinteisiä ja soveltavia menetelmiä liike-elämän palvelumuotoiluprojekteissa. Menetelmäkirjo on laaja, ja menetelmien käyttö on kontekstista ja resursseista riippuvaista. Tällä hetkellä palvelumuotoilu on Suomessakin vielä kehittyvä tieteenala.

Tutkimuksen perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että innovatiiviset menetelmät soveltuvat palvelumuotoiluprosessin kehittämiseen, koska menetelmiä voi räätälöidä tarpeen mukaan. Tutkimuksessa vahvistui käsitys, että innovatiivisia menetelmiä käytetään eri nimillä yli tieteenalojen ja että ne tuottavat arvokasta tietoa. Menetelmät tekevät palvelumuotoilusta konkreettista esimerkiksi mallinnuksilla ja prototyypeillä. Tämä tutkimus hyödyttää eniten palvelumuotoiluun tutustuvia opiskelijoita.

Asiasanat: innovatiivisuus, osallistava suunnittelu, palvelumuotoilu, tutkimusmenetelmä

Mirja Ahvenainen

Co-Creation, Understanding and Synthesizing- Innovative Research Methods in Service Design

Year	2011	Pages	97+6
------	------	-------	------

---

The topics of this study are Service Design (SD) and innovative research methods. The objective of this research project was to define the SD process and to determine in which phases of the SD process innovative methods could be used, and which methods would be feasible in developing the service. Another aim was to create a visual or written representation of the creative process.

This study used a qualitative approach. The used research methods were thematic interviews and visualization. The target group of the study was made up of design and business communities and specialists in the field of SD. The questions were not overly detailed, and the subjects were encouraged to talk freely at the thematic interviews. The recordings of the interviews were transcribed and the resulting data was coded with the Atlas.ti data analysis software. The results of the analysis were presented in writing, metaphors and pictures.

One of the findings of this study was that an innovative method is a very personal concept. For a researcher, a method is innovative if it brings out the voice of the user or if it benefits the project. Innovative methods are often not scientific research as such, but their purpose is to act as an inspiration to the researcher. This study revealed that the SD process can be divided in various ways. In practice, the different stages of the process are often combined. It is essential to perceive in which stage the method in question brings the best result. The findings show that it is not easy to describe the SD process because it never proceeds linearly. A result of the study was a metaphor of the SD process, which could help to create a common understanding across different fields of science. The key objective of the process metaphor is to distribute the information about SD in various training occasions. This research also produced two new concepts for discourse: product service hybrids having to do with consumer goods, and agile innovative methods needed in order to save time and to sell the project. The findings also showed that the researcher does not always participate in the whole SD process because the company often continues on its own after the starting phase. Furthermore, it is challenging to sell innovative methods to businesses. As today's business life tends to demand quick results, it is difficult to justify the somewhat long duration of these types of projects. At the moment, innovative methods are used merely to complement traditional and adaptive methods in SD projects. The range of methods is wide and dependent on the context and resources. Today, SD is still a developing field of science in Finland.

The conclusion of this study is that innovative methods are quite suitable for improving the SD process, because the method can be modified according to the need. The view that innovative methods are used across different fields of science and that they produce valuable information was supported by this research. The methods make SD more concrete, for example, by using modeling and prototypes. Students who are familiarizing themselves with SD and user-centered design will benefit the most from this study.

Keywords: innovativeness, participatory design, service design, research method

## Sisällys

1	Tutkimuksen tausta.....	8
1.1	Teoreettinen viitekehys.....	8
1.2	Tutkimuskysymykset, tavoitteet ja rajaukset.....	10
1.3	Tutkimusmenetelmä.....	10
1.4	Käsitteet.....	12
1.5	Analyysi.....	13
2	Palvelumuotoilu.....	15
2.1	Palvelumuotoilun prosessi.....	17
2.2	Yhdessä luominen, iteraatio ja fuzzy front end.....	19
3	Innovatiiviset tutkimusmenetelmät.....	24
4	Haningtonin teoria ja Moritzin malli.....	27
4.1	Haningtonin teoria käyttäjakeskeisistä menetelmistä.....	27
4.1.1	Sovellut menetelmät.....	28
4.1.2	Perinteiset menetelmät.....	28
4.2	Moritzin malli.....	30
4.2.1	Ymmärrä.....	31
4.2.2	Pohdi.....	31
4.2.3	Kehitä.....	32
4.2.4	Seulo.....	33
4.2.5	Selitä.....	33
4.2.6	Toteuta.....	34
5	Analyysi tutkimustuloksista.....	34
5.1	Mitkä innovatiiviset menetelmät sopivat palveluprosessin kehittämiseen?.....	35
5.2	Missä vaiheessa palvelusuunnitteluprosessia innovatiivisia tutkimusmenetelmiä..... voidaan käyttää?.....	43
5.3	Miksi innovatiiviset menetelmät sopivat palveluprosessin kehittämiseen?.....	46
5.4	Luovan palveluprosessin kuvaus.....	49
5.4.1	Menetelmävalinta.....	51
5.4.2	Asiakasymmärrys, konseptointi ja toteutus.....	51
5.4.3	Esineet, konteksti ja tila.....	53
5.4.4	Käyttäjakeskeisyys, jatkuvuus ja nopeat toteutukset.....	54
5.4.5	Iteratiivisuus ja syklisyys.....	54
6	Tärkeät teemat tutkimusaineistosta.....	60
6.1	Menetelmätuntemus on oleellista.....	61
6.2	Subjektiiivisuus.....	63
6.3	Miten innovatiivinen menetelmä määritellään?.....	64
6.4	Ei yksin innovatiivisilla menetelmillä.....	65
6.5	Innovatiiviset työkalut ja asiantuntijat.....	66

6.6	Ketterät menetelmät ja tutkijoiden omat menetelmät palvelumuotoilussa .....	67
6.7	Tutkijoiden erilaiset näkemykset persoonasta ja iteraatiosta .....	69
6.8	Palvelumuotoilu vs. liike-elämän realiteetit .....	72
7	Vinkkejä palvelun muotoiluun ja innovatiivisten menetelmien käyttöön.....	78
8	Kehitys- ja jatkotutkimusehdotukset.....	81
9	Johtopäätökset, yhteenveto ja pohdinta .....	83
	Kuvaluettelo .....	95
	Liitteet .....	97

## 1 Tutkimuksen tausta

Tässä luvussa lukija johdatetaan tutkimusaiheeseen. Luvussa kerrotaan perustelut tutkimusaiheen valinnalle sekä esitellään viitekehys, tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset. Lisäksi määritellään tutkimuksen rajaukset ja käsitteet sekä perustellaan tutkimusmenetelmän valinta.

Haluan tutkia erityisesti innovatiivisia tutkimusmenetelmiä (engl. innovative methods), koska ”innovatiiviset menetelmät” on uusi termi. Valitsin tämän aiheen, koska huomasin, että innovatiivisille tutkimusmenetelmille on annettu monia eri nimiä: osallistuva suunnittelu, käyttäjäkeskeinen suunnittelu, muotoilu ja vuorovaikutus. Mielestäni innovatiivisia menetelmiä kannattaa tutkia, koska niillä voidaan luoda ideoita, malleja, mahdollisuuksia ja uusia palveluja.

Palvelumuotoilussa hyödynnetään käyttäjäkeskeisen tutkimuksen työvälineitä, joihin innovatiiviset menetelmätkin mielestäni kuuluvat. Niillä kerätään useimmiten tietoa palvelun käyttäjästä. Valitsin palvelumuotoilun innovatiivisten menetelmien kontekstiksi. Myös palvelumuotoilua (engl. Service Design) voi pitää uutena käsitteenä. Se tuo erilaisen näkökulman muun muassa palveluympäristön kehittämiseen. Haluan tutkia lisäksi palvelumuotoilun prosessia ja siinä erityisesti huomioon otettavia asioita. Innovatiivisia menetelmiä ja prosesseja on testattu Suomessakin hiljattain. Pidän aihetta ajankohtaisena ja kiinnostavana.

Koska innovatiivisia menetelmiä on paljon, aloin miettiä, mitä menetelmiä voisi käyttää palvelumuotoiluprosessin eri vaiheissa. Siitä tuli samalla ensimmäinen tutkimuskysymykseni. Toinen tutkimuskysymykseni syntyi usein kohtaamastani ajatuksesta, että innovatiivisten menetelmien käyttö olisi perusteltua lähinnä palvelumuotoiluprosessin alussa. Kolmannen tutkimuskysymykseni tarkoituksena on hankkia perusteluja innovatiivisten menetelmien käytölle.

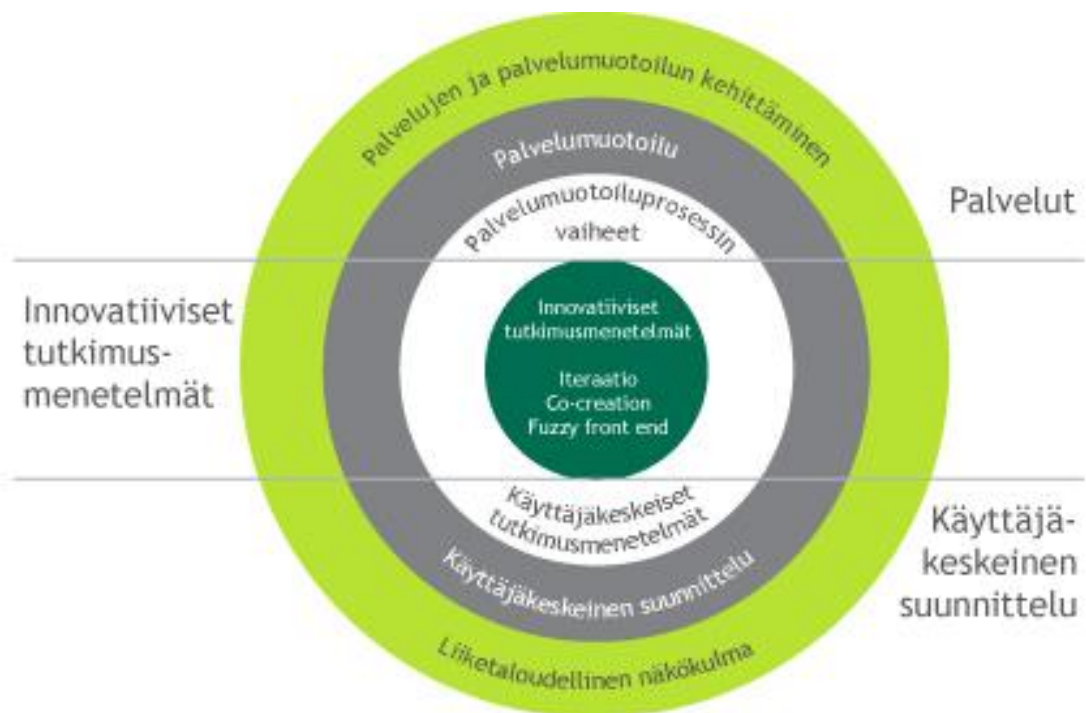
Monet tieteelliset artikkelit ja väitöskirjat tarjoavat jo lukuisia esimerkkejä innovatiivisten tutkimusmenetelmien ja palvelumuotoilun käytöstä. Innoittajana toimii niinkään palvelumuotoilun tuore kirjallisuus.

### 1.1 Teoreettinen viitekehys

Tutkimus on joukko eritasoisia tuntemattomia asioita, joilla ei ole ensi näkemältä selviä yhteyksiä. Viitekehyksellä eli käsitekartalla kuvataan tutkimuksen kohdeilmion näkökulmien jäsentelyä eri kategorioihin tai tekijöihin, joiden kesken voidaan nähdä olevan yhteyksiä. Viitekehystä käytetään siksi, että pitkä sanallinen esitys on usein heikosti hahmotettavissa. Viitekehys tarkoittaa myös sitä, mitä joku on tutkinut jostakin aiheesta eli perehtymistä aikaisempiin

tutkimuksiin. Viitekehysten tarkoitus on siis yhdistää teoria ja empiria ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi.

Kuvassa yksi on esitetty tutkimuksen viitekehys. Palvelumuotoiluprosessin vaiheet ja käyttäjäkeskeiset menetelmät tarkentuvat innovatiivisiin tutkimusmenetelmiin, joiden avulla saadaan tuotettua asiakkaalle hänen arvojensa mukainen arvokas palvelukokemus ja yritykselle liiketaloudellista hyötyä.



Kuva 1: Tutkimuksen viitekehysten fokuksena ovat innovatiiviset tutkimusmenetelmät. Kuva: Ahvenainen & Lipp (2011).

Erityisinä kiinnostuksen kohteina tässä tutkimuksessa ovat haastattelujen osalta suomalaisten palvelumuotoilun kärkinimien kokemukset ja mielipiteet. Olen valinnut työkaluiksi Bruce Hanningtonin (2003) artikkelin käyttäjakeskeisistä menetelmistä ja Moritzin (2005) mallin palvelumuotoiluprosessin vaiheista sekä niissä käytettävistä menetelmistä.

Myös yhteiskehittelyn (engl. Co-creation, palvelukehitys, jota tehdään asiakkaiden kanssa) käsite on uusi palveluiden maailmassa (Keinonen 2009, 142-148; Stickdorn 2010, 39). Tyypillisesti luovan palvelumuotoiluprosessin alussa voi olla määrittämätön suunnitteluongelma, joka tunnetaan käsitteenä fuzzy front end (Rhea 2003). Palvelumuotoilulle on ominaista toistuvien suunnittelukierrosten läpikäyminen, jota kutsutaan iteratiiviseksi työskentelytavaksi.



## 1.2 Tutkimuskysymykset, tavoitteet ja rajaukset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia innovatiivisten tutkimusmenetelmien sopivuutta palvelumuotoiluprosessiin. Erityisenä päämääränä on selvittää, missä palveluprosessin vaiheessa mikin innovatiivinen menetelmä soveltuisi käytettäväksi.

Tutkimuksen tavoitteena on myös saada aikaan kuvaus (kuva tai kirjallinen selostus) luovasta prosessista. Haluaisin tuntea palvelumuotoilun luovan prosessin paremmin, ja visualisointi on luonnollinen tapa havainnollistaa prosessia. Tutkimus pyrkii jalkauttamaan innovatiivisten tutkimusmenetelmien tietoa etenkin opiskelijoille. Arvelen tutkimuksesta olevan hyötyä myös muille, esimerkiksi antropologian ja viestinnän tutkimuksen aloille. Toivon edelleen saavani uutta tietoa innovatiivisista menetelmistä ja palvelumuotoilusta.

Tutkimukselle asetetuista tavoitteista, päämääristä ja pyrkimyksistä voidaan muotoilla seuraavat tutkimuskysymykset: 1) *Mitkä innovatiiviset menetelmät sopivat palveluprosessin kehittämiseen?* 2) *Missä vaiheessa palvelumuotoiluprosessia innovatiivisia tutkimusmenetelmiä voidaan käyttää?* 3) *Miksi innovatiiviset menetelmät sopivat palveluprosessin kehittämiseen?*

Tämä tutkimus perehtyy palvelumuotoiluun yleisellä tasolla, yli eri alojen viitekehyksien. Palvelumuotoilua käsitellään vakiintuneena käsitteenä. Palvelumuotoilussa käytettyjä innovatiivisia suunnittelumetodeja käsitellään tarkimmin. Lisäksi perusteluja innovatiivisten menetelmien käyttöön tutkitaan. Palveluprosessin tutkimisessa keskitytään enemmänkin prosessin konkretisoimiseen (miltä innovatiivinen prosessi näyttäisi), kun suunnitteluongelman ratkaisu vaihe vaiheelta tarkentuu.

## 1.3 Tutkimusmenetelmä

Tässä opinnäytteessä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta, jota tässä työssä raportoidaan. Laadullista tutkimustapaa perustelen sillä, että sen avulla pyritään ymmärtämään ja tulkitsemaan vielä keskeneräisiä, puutteellisia ja tuntemattomia tosielämän merkityksiä, ominaisuuksia ja ilmiöitä. Laadullinen tutkimus on edelleen teoriaa luovaa ja sen aineiston hankintamenetelmiä ovat esimerkiksi teemahaastattelut, kenttämuistiinpanot, ääninauhat ja erilaisten asiakirjojen kerääminen. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2004, 155.)

Laadullinen tutkimus on olemukseltaan induktiivinen eli yksittäisistä tapauksista yleiseen tosi- asiaan johtava. Samoin tutkittavien näkökulma ja narratiivisuus on keskeistä. Tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksella. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan puhua näytteestä, joka tarkoittaa pientä määrää tapauksia, joiden laatu ratkaisee - ei määrä. (Eskola & Suoranta 1999, 14-16, 22.)

Valitsin menetelmäksi teemahaastattelun. Teemahaastattelussa ei edetä tarkkojen, yksityiskohtaisesti valmiiksi pohdittujen kysymysten kautta, vaan haastattelun runko on väljä. Haastattelu kohdentuu tiettyihin ennalta määriteltyihin teemoihin. Aiempien tutkimusten ja aihepiiriin tutustumisen pohjalta valmistellut aihepiirit, teemat, ovat kaikille haastateltaville samoja, vaikka niissä liikutaankin joustavasti ilman tiukkaa haastattelun kulun ohjaamista. (Eskola & Suoranta 1999, 86-87; Hirsjärvi & Hurme 2001, 47-48, 66.) Teemahaastattelu pyrkii huomioimaan ihmisten tulkinnot ja heidän merkityksenantonsa. Ennalta päätetyt teemat pyritään keskustelemaan kaikkien tutkittavien kanssa, mutta haastateltavan vapaalle puheelle annetaan tilaa. Teemahaastattelun luonne on usein vapaamuotoinen keskustelutilanne. Teemoista puhutaan vapaassa järjestyksessä, ja toisten haastateltavien kanssa puhutaan asioista laajemmin kuin toisten. Tutkijan on tarkoitus keskittyä keskusteluun, ja siksi tutkijalla on haastattelussa mukanaan mieluiten lyhyet muistiinpanot käsiteltävistä teemoista, jotta hän keskittyisi keskusteluun eikä papereiden selaamiseen. Teemahaastattelu on sopiva haastattelumuoto esimerkiksi silloin, kun halutaan tietoa vähemmän tunnetuista ilmiöistä ja asioista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tutkimuksessa on tehty laaja palvelumuotoiluun ja innovatiivisiin menetelmiin suuntautunut artikkeli- ja kirjallisuuskatsaus. Perehdyin teoriaan jonkin verran etukäteen ja valitsin ensimmäiset haastateltavat heidän taustansa ja kokemuksensa perusteella, jotta haastattelu voitiin kohdentaa tiettyihin teemoihin. Lähetin kesäkuun puolella välissä kuusi haastattelu-pyyntöä sähköpostitse ja syksyllä vielä neljä kappaletta. Sain lopulta sovittua neljä tapaamista. Lähetin kysymykset ja pyynnön luovan prosessin kuvaamisesta haastateltaville sähköpostitse ennen haastatteluja.

Haastateltavat valitsin niin, että voisin saada sekä tutkimuksen että liike-elämän edustajien vastauksia tutkimuskysymyksiini. Kaikki haastateltavani ovat koulutukseltaan muotoilijoita. Osa heistä työskentelee myös palvelumuotoilutoimistoissa tai opettaa, luennoi ja tutkii palvelumuotoilua korkeakouluissa, yliopistoissa tai liike-elämän palveluksessa. Haastattelujen tarkoituksena oli myös kartoittaa, mitä uusia tai erityisiä asioita palvelumuotoilun alalla on menossa. Haastattelut olivat avainasemassa, koska Suomessa palvelumuotoilijoiden kärkijoukko on vielä hyvin harvalukuinen. Tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. Haastateltavien ajatukset näkyvät voimakkaasti tutkimuksessani.

Tein yhteensä neljä haastattelua, joista kolmessa oli yksi henkilö ja yhdessä kaksi henkilöä haastateltavana. Haastattelut olivat kestoltaan 1,5-2 tuntia. Kerroin haastateltaville myös, ketä muita aioin haastatella tai ketkä ovat lupautuneet haastateltaviksi. Toteutin haastattelut kesällä ja alkusyksystä 2010. Haastattelin ensimmäisenä Kirsikka Vaajakalliota kesäkuun 2010 lopussa. Mikko Koiviston haastattelin 23.8. ja Mikko Jäppisen 31.8.2010. Vaajakallion,

Koiviston ja Jäppisen haastattelin Helsingissä ja Satu Miettisen haastattelin 6.9. Kuopiossa. Kaikki haastattelut toteutettiin kunkin haastateltavan työpaikalla.

Käytin kaikissa haastatteluissa apuvälineenä Moritzin mallia (2005) ja Haningtonin (2003) teoriaa keskustelun ruokkimiseksi. Olin listannut innovatiivisia tutkimusmenetelmiä koskevat kysymykset ja avainsanat paperille ranskalaisin viivoin. Mallit auttoivat keskustelun avaamisessa ja fokusoimisessa tutkimuskysymyksiini, jotka koskivat innovatiivisten menetelmien nimeämistä, innovatiivisten menetelmien kohdentamista tiettyihin prosessin vaiheisiin ja mielipiteitä innovatiivisten menetelmien sopivuudesta palvelumuotoiluun. Pyysin haastateltaviani myös piirtämään tai kuvailemaan luovaa palvelumuotoilun prosessia. Kukaan haastateltavista ei ollut piirtänyt luovaa prosessia etukäteen, joten prosessin kuvaukset syntyivät haastattelujen aikana.

Operationalisoin eli muutin tällä tavoin tutkimusaiheen ja tutkimuskysymykset tutkittavaan muotoon. Äänitin haastattelut digitaalisella nauhurilla ja tein lyhyitä kirjallisia muistiinpanoja. Ensimmäinen haastatteluni oli samalla testihaastattelu. Ensimmäisen haastattelun perusteella karsin haastattelukysymyksiä seitsemästä kolmeen (ks. liite 4) haastattelufokuksen terävöittämiseksi. Karsiminen oli välttämätöntä, koska oli parempi antaa vapaalle puheelle enemmän tilaa, siksi valitsin seuraaviin haastatteluihin vain tutkimuskysymykset. Kolmannessa haastattelussa huomasin, että samat teemat nousevat esille jokaisessa haastattelussa. Sitten tein vielä neljännen haastattelun, ja sen jälkeen saturaatio oli täynnä eli samat teemat toistuivat haastatteluissa jo neljännen kerran.

Teemahaastattelu oli suhteellisen joustava menetelmä, jota pystyin suhteellisen helposti muokkaamaan. Siinä sai runsaasti tietoa ja se mahdollisti uudet tulkinnot, koska haastateltavien vastaukset olivat vapaat. Ihmisten kasvokkain kohtaaminen oli erityisen antoisaa. Haasteena oli teemahaastattelun vaativuus, itse haastattelutilanne vaati hyvää keskittymistä.

#### 1.4 Käsitteet

Käyttäjakeskeisessä suunnittelussa, palvelumuotoilussa ja innovatiivisissa menetelmissä ei ole vielä jäsentynyttä tai vakiintunutta terminologiaa. Tutkimisen tekee haastavaksi menetelmätiedon hajaantuminen eri tieteenalojen julkaisuihin. Lisäksi käsitteet vaihtelevat alasta riippuen. Käyttäjakeskeisen suunnittelun ja palvelumuotoilun kirjallisuudessa esimerkiksi Design sana käännetään sekä suunnitteluksi että muotoiluksi. Käytän innovatiivisuuden synonyymina myös kekseliästä ja luovaa. Useiden termien suomennotuksetkin hakevat vielä lopullista muotoa ja hyväksymistä. Birgit Magerin (2004) mukaan palvelumuotoilua on tutkittu jo vuodesta 1994, mutta yhteinen ymmärrys alan rajaamisesta ja sovellettavista metodeista hakee vieläkin yhteistä linjaa. Termit olen pyrkinyt kääntämään asiantuntijoiden käyttämällä mahdollisilla

suomennoksilla ja/tai lisäämällä sulkeisiin englanninkielisen termin. Tässä tutkimuksessa on myös tekijän vapaasti kääntämiä vieraskielisiä lähteitä, joissa saattaa olla "käännöskukkasia". Tämän tutkimuksen aikana tietooni ei ole tullut muuta palvelumuotoilusta tai innovatiivisista menetelmistä Suomessa tällä tavoin toteutettua opinnäytetyötä: en ainoastaan analysoi, vaan myös visualisoin tutkimustulokseni.

Käyttäjällä tarkoitetaan tässä opinnäytteessä pääasiassa palvelun käyttäjää, joka voi olla asiakkaan asiakas eli loppukäyttäjä tai henkilökunnan jäsen (Miettinen 2010c, 58). Molempien tarpeet voivat vaikuttaa palvelun kehittämiseen. Participatory design (Sanders 2002, 1-2) on käännetty osallistuvaksi tai osallistavaksi suunnitteluksi. Sillä tarkoitetaan useiden toimijoiden välistä kehittämistyötä, jossa hyödynnetään osallistuvan suunnittelun keinoja. Yhdessä luominen (engl. Co-creation) on uusi käsite palvelujen kehittämisessä. Sillä tarkoitetaan, että asiakas ja liikeyritys luovat yhdessä palvelujen arvoa generatiivisen (tuottavan) ajattelun kautta. Co-design on Miettisen (2009) mukaan yhteissuunnittelua, joka tapahtuu palvelusuunnittelun vaiheessa. Sen tavoitteena on varmistaa, että palvelut ovat käyttäjälähtöisiä. En erittele työssäni menetelmiä markkinoinnin, johtamisen, muotoilun, osallistuvan suunnittelun, vuorovaikutussuunnittelun tai toiminnallisen suunnittelun menetelmiin, vaan puhun yleisesti innovatiivisista tai käyttäjäkeskeisen suunnittelun menetelmistä, koska ne ovat mielestäni sama asia.

## 1.5 Analyysi

Tämä luku kuvaa haastattelujen sisällön ensimmäistä analyysia, jonka tarkoituksena on auttaa tekemään systemaattisia havaintoja moniulotteisesta tekstistä ja haastatteluista (kvalitatiivisesta aineistosta). Analyysi on vuoropuhelua tutkimusongelman ja lähdeaineiston välillä, ja sen avulla tutkimusongelman ratkaisu tarkentuu. Analyysilla oli merkittävä rooli tutkimuksessani, koska sen avulla sain tutkimuskysymysteni vastaukset ja asiantuntijoiden näkemykset raportoitavaan muotoon.

Empiirinen aineistoni koostui neljästä haastattelusta (1,5-2h) mp3-muodossa tallennettuna, muistiinpanoistani ja 65 sivun litteroinnista.

Haastatteluaineiston analyysi oli haastavaa, koska siihen ei ole olemassa valmista mallia. Ensimmäisen vaiheen aikana litteroin eli kirjoitin haastatteluaineiston auki nauhoilta. Litterointi aloitin Miettisen haastattelun (2010) jälkeen. Litterointi toimi kaiken pohjatyönä analyysissäni, ja sen aikana tutkimuskysymykset tuli kerrattua moneen kertaan. Kuuntelin haastattelut uudelleen ja huomasin, että erityisesti kysymykset innovatiivisesta menetelmästä ja luovan prosessin kuvaamisesta synnyttivät haastatteluihin vähän pidempiä hiljaisia hetkiä.

Tulkitsin tämän niin, että haastateltavat miettivät innovatiivisen menetelmän määritelmää ja tapaa, jolla voisivat kuvata luovaa prosessia.

Aluksi olin Atlas-ti-ohjelmiston käytön opettelua vastaan. Alkupalvesta 2010 aloitin kuitenkin haastatteluaineiston läpikäymisen Atlas-ti-analyysiohjelman avulla. Atlas-ti on tarkoitettu esimerkiksi litteroidun aineiston käsittelyyn. Atlas-ti-ohjelmassa on se hyvä puoli, ettei sen käyttö ei ole sidottu mihinkään tiettyyn laadullisen analyysin tekotapaan. Loin hermeneuttisen yksikön (HU), kokonaisuuden, joka sisältää kaikki primaaridokumentit (engl. Primary Documents) eli alkuperäisen tutkimusaineiston. Primaaridokumentteina olivat tekstimuotoinen aineisto (ks. liite 3), 4 haastattelua, kuvat ja äänitiedostot. Suunnittelin analyysin tietystä näkökulmasta, tietyn viitekehityksen läpi. Muodostin ja määrittelin tutkimuskysymyksistäni ensimmäiset primaarikoodit. Hyödynsin myös teemahaastattelun teemoja analyysissa, joten lähestymistapani empiirisen aineiston analyysiin oli osittain deduktiivinen. Analyysin aikana muodostin ja erittelin lisää koodeja aineistosta, muun muassa usein esille nousseista asioista tai muista mielestäni tärkeistä löydöksistä (ks. liite 1). Tätä kutsutaan induktiiviseksi koodaukseksi. Käytännössä tein sekä induktiivista että deduktiivista analyysia. Koodauksessa oli suhteellisen suuri työ, koska aineiston sisältö oli asiantuntijoiden ansioista erittäin rikas. Väliillä tuntui, että olisin voinut jatkaa koodausta lähes loputtomiin, niin paljon mielenkiintoisia kommentteja ja yksityiskohtia aineistosta nousi esille.

Toisen haastattelun jälkeen ymmärsin, että innovatiivisuuden käsite on hyvin subjektiivinen eikä sille ole välttämättä yksiselitteistä määritelmää. Tein analyysia varten kaksi uutta primaarikoodia: "Innovatiiviset menetelmät ovat subjektiivisia" ja "Innovatiivisen käsitteen uudelleenmäärittely". Kävin aineiston uudelleen läpi hakien vastausta siihen, mitä innovatiivisuuden käsite tai määritelmä merkitsee tutkijalle ja/tai suunnittelijalle. Samalla etsin mielenkiintoisia innovatiivisten menetelmien käytöstä.

Sekundaaridokumentti on yleisnimi koodeille, muistioille, tekstisegmenteille ja koodien välisille suhteille eli kaikille tutkijan havainnoille primaaridokumenteista (Turunen & Ruohomäki 2001). Liitin muistiot ja kommentit samaan paikkaan, hermeneuttiseen yksikköön, eikä irrallisia muistilappuja tarvittu. Pystyin käsittelemään kaikkien haastateltavien haluttuja vastauksia yhdessä tekstieditorin avulla.

Ohjelman avulla oli suhteellisen vaivatonta poimia raporttiin havainnollistavat lainaukset (sitaatiot, ks. liite 2). Suorat lainaukset sain siirrettyä sellaisenaan valmiiseen tekstiin ja pystyin muokkaamaan tekstiä Word-tekstinkäsittelyohjelmassa. Tulostin paperille haastatteluaineistosta koodaamiani suoria lainauksia, jotka olin liittänyt primaarikoodeihin. Näin pystyin tarkastelemaan tarkemmin koodin sisältöä. Pidin parhaana poistaa lopuksi koodeista esiintymiskertojen määrän, jottei tulisi vaaraa tehdä datasta määrällistä tulkintaa

Olen tehnyt analyysia samalla kun olen kirjoittanut tutkimusraporttiani. Analyysin tekeminen ei ollut minulle selkeä prosessi, kun aloitin sen. Analyysivaiheessa Atlas-ti ohjelmasta oli kyllä kiistatonta hyötyä. Aineistosta tehtävät tulokset olivat paremmin arvioitavissa, ja siksi havaintojen luotettavuutta (reliabiliteetti) ja pätevyyttä (validiteetti) voi pitää hyvänä. Ohjelman käytön hyvä puoli oli, ettei käsiteltävänä ollut isoa paperimäärää, vaan koko aineisto löytyi yhdestä paikasta; hermeneuttisesta yksiköstä.

Mitä enemmän kävin aineistoa läpi koodaamalla, sitä selkeämmäksi ja kirkkaammaksi tutkimuksen ydinasiat alkoivat muodostua. Analyysi tutkimustuloksista on esitetty luvussa viisi.

## 2 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilun määrittelemisen on tärkeää, koska palvelumuotoilu on tutkimusaiheeni, josta olen puhunut asiantuntijoiden kanssa. Määrittelyt auttavat minua myös tutkimustulosten reflektoinnissa. Palvelumuotoilun määrittely auttaa tässä tutkimuksessa myös Moritzin (2005) palvelumuotoilun prosessimallin hahmottamisessa. Moritzin mallia käsitellään luvussa 3.

Suunnittelutyöhön on lanseerattu uusi käsite palvelumuotoilu, joka tarkoittaa palvelujen innovointia, kehittämistä ja suunnittelua innovatiivisin menetelmin ja käyttäjälähtöisesti. Palvelumuotoilun käsite sisältää sekä palvelun että muotoilun. (Koivisto 2007, 64.)

Palvelumuotoilun avulla asiakkaalle luodaan tämän tarpeiden ja toiveiden mukainen palvelukokemus. Asiakkaan lisäksi suunnittelussa huomioidaan myös palvelun tuottajan näkökulmat. Tavoitteena onkin palvelukokonaisuus, joka on asiakkaan näkökulmasta haluttava ja käytettävä ja palvelun tuottajan näkökulmasta tehokas ja tunnistettava. Palvelumuotoilu voi toimeksiannon mukaan olla joko uusien palvelujen suunnittelua tai olemassa olevien palvelujen kehittämistä. Palvelumuotoilijat hyödyntävät työssään useita eri menetelmiä; he tarkkailevat ja ideoivat tuottaakseen ratkaisuja esiin nousseisiin ongelmiin ja luovat tällä tavoin vaihtoehtoisia versioita tulevasta palvelusta. (Mager 2008; Miettinen & Koivisto 2009, 15-24.)

Palveluelämysten suunnittelu on yksi palvelumuotoilun osa-alue ja tavoite. Henkilökohtaiset elämykset ja kokemukset eivät kuitenkaan ole suunniteltavissa. Sen sijaan suunnittelulla voi vaikuttaa elämysten tuottajiin, palveluympäristöihin ja kohdattaviin vuorovaikutustilanteisiin. Palvelukonseptien ja -prosessien suunnittelun ja muotoilun luonne on immateriaalista sekä käsitteellistä. Yleisesti tunnetaan, mitä palvelu ja suunnittelu ovat tai miten muotoilu yleensä vaikuttaa asioihin ja tuotteisiin. Palvelumuotoilun välinein aineettomista käsitteistä voidaan luoda konkreettisia, näkyviä ja käsin kosketeltavia asioita. (Koivisto 2007, 68.)

Bill Hollinsin (2007, 1) mukaan palvelumuotoilun suunnittelukohteena voi olla sekä konkreettinen että abstrakti asia. Suunnittelu voidaan kohdentaa artefakteihin, palveluviestintään, käyttäytymiseen tai palveluympäristöön.

Palvelumuotoilu on aina liiketoiminnan suunnittelua. Palvelumuotoilulla tarkoitetaan palveluiden kaupallista kehittämistä innovatiivisia menetelmiä hyödyntäen. Palvelukokemus suunnitellaan vastaamaan käyttäjän tarpeita ja palveluntarjoajan liiketaloudellisia tavoitteita. Palvelumuotoilu on myös luovan ajattelun ja organisaatiokyvyn yhdistämistä. Palvelun visualisointi ja konkretisointi auttavat sidosryhmien edustajia ottamaan kantaa palveluun. Palvelumuotoilun keskeinen rooli on tehdä abstraktista palvelusta ymmärrettävää fyysisin visuaalisin keinoin, jolloin palvelu konkretisoituu helpommin kehitettäväksi (Muotoportti 2006).

Palvelumuotoilun tutkimus ja kehitys ovat hajaantuneet eri puolille maailmaa. Todellisia palvelumuotoilun osaajia katsotaan olevan tällä hetkellä vain noin kymmenessä maassa: Suomi on yksi maa näiden joukossa (Liekkinen & Wiik 2009, 23). Muun muassa yhteisen kielen puuttuminen on haitannut palvelumuotoilun esiin tuomista. Monet tieteelliset artikkelit on kirjoitettu italiaksi tai saksaksi, ja niiden kääntyminen englannin kielelle vie aikaa. Siksi alan edistämiseksi ja kehittämiseksi on perustettu yhteisiä alustoja ja yhteistyökanavia keskusteluille. Tällaisia foorumeita ovat esimerkiksi servicedesign.org (Live|Work 2008) ja Palvelumuotoilu.fi-sivusto (2010), joka on määritellyt palvelumuotoilun seuraavasti: "Palvelumuotoilu on ajassa ja paikassa tapahtuvien kokemusten muotoilua, jotka tavoittavat ihmiset erilaisten kosketuspisteiden kautta."

Olen ottanut mukaan myös englanninkielisiä määrittelyjä, jotka olen kääntänyt suomen kielelle. Pidän seuraavaa kahvila-aiheista määritelmää osuvana ja konkreettisena.

"When you have two coffee shops right next to each other, and each sells the exact same coffee at the exact same price, service design is what makes you walk into one and not the other". "Jos kadun varressa on kaksi kahvilaa vierä vieressä ja molemmat myyvät samanlaista kahvia samaan hintaan, asiakas tekee valintansa palvelumuotoilun perusteella". (31 Volts Service Design 2008.)

"Service design is a holistic way for a business to gain a comprehensive, emphatic understanding of customer needs". "Palvelumuotoilu on kokonaisvaltainen tapa hankkia yritykselle kattava ja selkeä näkemys asiakkaan tarpeista". (Frontier Service Design 2010.)

"Service Design as a practice generally results in the design of systems and processes aimed at providing a holistic service to the user". "Palvelumuotoilun lopputuloksena suunnitellaan yleensä järjestelmiä ja prosesseja, joilla pyritään tarjoamaan käyttäjälle kokonaisvaltaista

palvelua”. (The Copenhagen Institute of Interaction Design 2008.)

Palvelumuotoilun hyötyjä ovat

- palvelujen erilaistaminen ja tuottavuuden parantaminen: käytettävyys ja sisäisten prosessien tehostaminen
- asiakastarpeiden ymmärrys
- uusien liiketoimintamahdollisuuksien löytäminen
- piilevien asiakastarpeiden ymmärtäminen
- mahdollisuus radikaalien konseptien suunnitteluun
- asiakaskokemuksen parantaminen: asiakastytyväisyys, suosittelun ja uskollisuuden lisääminen
- palvelujen kehittämisen nopeuttaminen
- kommunikointi ja visuaalisuus auttavat kommunikoinnissa (Miettinen 2010 b.)

Jones ja Samalionis (2008, 20-27) ovat keskustelleet, kuinka vaikeata on löytää radikaaleja innovaatioita ja kuinka haastavaa on saada lanseeratuiksi uusia palveluita. Heidän mukaansa liiallinen keskittyminen tämän hetkiseen todellisuuteen tekee erilaisen maailman visioimisen ongelmalliseksi. Tämän vuoksi palveluja pyritään muotoilemaan usein tulevaisuusvetoisesti.

Palvelumuotoilu on alkanut hiljalleen saada ansaitsemaansa huomiota palveluliiketoiminnan ja palvelujen kehittämisessä. Osallistamalla käyttäjä ja asiakas suunnitteluun uusi teknologia, palvelutarpeet ja uudet ideat voidaan joustavasti kohdata. Palvelumuotoilu yhdistää sosiaalisen, kulttuurisen ja inhimillisen vuorovaikutuksen osatekijät. Kekseliäät tutkimus- ja visualisointimenetelmät toimivat linkkinä erilaisten näkökulmien välillä palvelumuotoilun prosessissa. (Miettinen 2009, 61.)

Palvelumuotoilussa käytetään etenkin tuottavia, arvioivia ja ennustavia innovatiivisia tutkimusmenetelmiä. Prosessi sisältää epäsuorasti ajatuksen jostakin uudesta, ja samassa kehitysprosessissa voidaan käyttää useita erilaisia metodeja uuden tarjoaman konkretisoimiseen. (Miettinen 2009, 62-63.)

## 2.1 Palvelumuotoilun prosessi

Palvelumuotoilun prosessi on tutkimuksessani keskeisellä sijalla, koska prosessin avulla voidaan tarkastella myös innovatiivisten menetelmien käyttöä ja soveltuvuutta prosessin erilaisissa vaiheissa. Prosessit auttavat myös hahmottamaan palvelumuotoilulle olennaisia asioita, kuten käyttäjien osallistamista. Palvelumuotoilun prosessi koostuu asiakasymmärryksestä, konseptoinnista ja mallinnuksesta. Palvelumuotoilun prosessi, menetelmät ja työkalut koros-



tavat hyviä ihmissuhdetaitoja, empatian tuntemista käyttäjiä kohtaan, luovuutta ja kuvallista ajattelua. Suunnittelijat työskentelevät avaintoimijoina ja sovittelijoina palvelumuotoiluhankkeissa kaikkien sidosryhmien välillä. Palvelumuotoilun prosessi on jatkuvaa prosessioppimista.

Olen valinnut tähän lukuun myös palvelumuotoilun kirjailijoiden, tutkijoiden, kuten Shelley Evensonin (2008), tai muotoiluyritysten, kuten Enginen (2009), esille tuomia määrittelyjä tai mielipiteitä, koska nämä ovat erityisesti kehittäneet tai kokeilleet innovatiivisia menetelmiä palvelumuotoiluprosessissa. Menetit paneutuvat palvelukokemuksen kuvaamiseen, suunnitteluun ja visualisointiin. Engine-palvelumuotoilutoimisto näkee palvelumuotoilun prosessin kolmivaiheisena: asiakastarpeen sekä suunnitteluratkaisun tunnistamisena, suunnitteluvaihtoehtojen toteutuksena ja arviointina (Engine 2009). Blackman (2008) puolestaan haluaa tuoda esille näkökannan, että suunnittelijat ovat siirtyneet esineiden suunnittelusta yhä enemmän prosessien ja digitaalisten käyttöliittymien suunnitteluun.

Miettinen (2009) kuvaa, että Magerin (2009) palvelumuotoilun prosessissa on puolestaan neljä vaihetta: palveluratkaisujen etsiminen, uusien ratkaisujen luominen, niiden arviointi ja toteutus. Palveluratkaisujen hakeminen tarkoittaa palvelun kontekstin, liiketoimintaympäristön ja käyttäjien ymmärtämistä. Luomisvaiheessa tehdään yhteissuunnittelua ja toteutetaan suunnitteluratkaisujen visualisoimista ja mallinnusta. Arvioinnissa verrataan palveluprototyyppejä mittareiden avulla. Siinä pyritään näkemään mahdollisen palvelun kannattavuus ja olisivatko luodut palvelut arvokkaita asiakkaille. Mager (2009) ottaa myös käyttöön toteutusvaiheen, jossa IT-ratkaisujen kehitys, palvelun kehitys ja koulutus tapahtuvat. (Miettinen 2009, 11.)

Moritz (2005) vuorostaan määrittelee palvelumuotoiluprosessille kuusi vaihetta: asiakkaan ymmärtäminen, pohdinta eli palvelumahdollisuuksien löytäminen, ideoiden kehittäminen, parhaiden ideoiden valinta, palvelun kehitysideoiden visualisoiminen, palveluratkaisujen selittäminen eli konkretisointi ja toteutus. Mager (2009) ja Moritz (2005) käyttävät menetelmiä, jotka auttavat toimimaan kaikissa mainituissa vaiheissa.

Palvelun käyttö voidaan nähdä aikajanana, joka koostuu useista palvelutuokioista ja kontaktipisteistä, joiden välityksellä palvelu koetaan. Näiden asiakkaan valitsemien ja kokemien pisteiden avulla syntyy palvelupolku, johon vaikuttavat suunniteltu palvelun tuotantoprosessi sekä asiakkaan omat valinnat. (Koivisto 2009, 138, 144.)

Palvelukokemus (engl. Service Experience) rakentuu monista eri kontaktipisteistä, joihin asiakkaan huomio kohdistuu. Kontaktipisteet (engl. Service Touchpoints) ovat siis kaikkea sitä, mitä asiakas voi aistia ja kokea (tangible) palvelua käyttäessään, esimerkiksi konkreettisia tiloja, esineitä, ihmisiä tai vuorovaikutustilanteita. (Moritz 2005.) Tämän vuoksi palvelumuotoilu

toilussa korostuu, että kaikki kontaktipisteet ovat harkittuja palvelun osakokonaisuuksia, jotka muodostavat loogisen ja yhtenäisen palvelukokemuksen. Kenenkään palvelukokemusta ei voi suunnitella etukäteen, koska käyttäjät ovat yksilöitä. Palvelukokemuksen suunnittelulla pyritään luomaan oikeanlainen ympäristö eri toiminnoille ja tapahtumille, jotta kokemusta voidaan ohjata haluttuun suuntaan. (Live|Work 2008; Miettinen & Koivisto 2009, 145-148.)

Yhteenvetona voidaan nähdä, että palvelumuotoilu on moniulotteista suunnittelutyötä. Alla olevassa kuvassa 2, on lueteltu prosessin avainasioita.



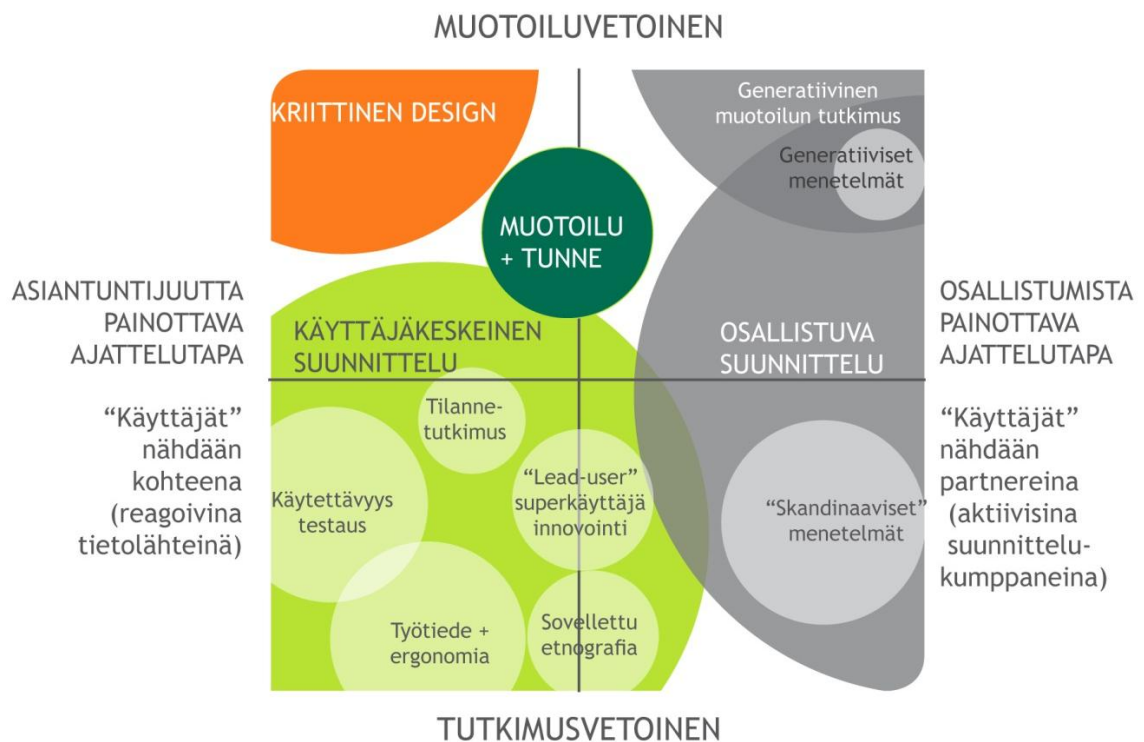
Kuva 2: Palvelumuotoilussa korostuu käyttäjälähtöisyys. (Miettinen & Koivisto 2009, 14.) Kuva: Ahvenainen & Lipp (2011).

## 2.2 Yhdessä luominen, iteraatio ja fuzzy front end

Palvelumuotoiluprosessille ovat tyypillisiä piirteitä co-creation, käyttäjän osallistaminen, iteraatio ja fuzzy front end. Iteraatio on toistuvan suunnittelun prosessi, joka perustuu suunnitteluratkaisujen kehittämisen, kokeilemisen, keskeneräisen työn analysoimisen ja jalostamisen sykliseen prosessiin. Olen halunnut ottaa mukaan nämä toisiinsa liittyvät toiminnot, koska ne yhdistävät käyttäjakeskeisen suunnittelun laajan alueen.

## Yhdessä luominen ja osallistava suunnittelu

Palvelumuotoilun painopiste on muuttunut. Nyt palvelun kehitysprosessi aloitetaan usein ideoiden tasolta, ollaan proaktiivisia, pyritään aktiiviseen ja aloitteelliseen toimintaan. Näin saadaan käyttäjien arvojen ja päätösten mukaisia valintoja, jotka eivät ole riippuvaisia olosuhteista tai muiden mielipiteistä. Ensin yritetään miettiä, mikä voisi olla hyvä, käytettävä ja vastaisi asiakkaan ymmärrykseen. Sen jälkeen ratkaisu prototypoidaan ja vasta sitten tullaan palvelun tai tuotteen tasolle. (Miettinen 2010.)



Kuva 3: Palvelumuotoilussa on olennaista osallistava suunnittelu. (Sanders, L. 2007, 23). Kuvan suomennos Ahvenainen (2011). Kuva: Ahvenainen & Lipp (2011).

Yhdessä luominen (Co-creation) on uusi käsite palvelujen kehittämisessä. Palvelujen arvoa on kasvavassa määrin alettu luomaan yhdessä liikeyrityksen ja asiakkaan kanssa. (Miettinen 2009, 11.) Tästä on kysymys erityisesti avoimen lähdekoodin tuotteissa. Battarbee (2003, 109-113) on tehnyt tutuksi co-experience-käsitteen, joka on sosiaalisen vuorovaikutuksen välityksellä rakennettu (konstruoitu) käyttäjäkokemus. Tuotteet voivat olla osallisena vuorovaikutuksessa. Ne voivat olla subjekti, objekti tai vuorovaikutuksen keino. Sosiaalinen käyttäjäkokemus avaa uusia mahdollisuuksia käyttäjäkokemuksen suunnittelussa. Keskittymällä teknologian rooliin inhimillisessä toiminnassa sosiaalinen käyttäjäkokemus voidaan suunnitella tuotteiden ja palvelujen vuorovaikutuksen avulla (Battarbee & Koskinen 2004, 5-18). Innovoiminen ja uusien kaupallistettavien palvelujen kehittäminen asiakkaan ja käyttäjän välillä mahdollistavat luo-

vat, yhdessä tekemisen (co-creation) prosessit. Yhdessä tekemisen prosessit kuuluvat palvelumuotoilijan arkeen (Miettinen 2010). Prahalad ja Ramaswamy (2004, 8) pohtivat myös yhdessä luomista, co-creation-kokemusta, uutena välineenä luoda arvoa. Luova yhdessä tekemisen prosessi antaa asiakkaalle mahdollisuuden rakentaa yhdessä yrityksen kanssa palvelukokemus, joka sopii hänen kontekstiinsa.

## Iteraatio

Iteratiivinen prosessi tarkoittaa jaksottaista suunnitteluratkaisujen kehittämistä. Suunnitteluratkaisua testataan, arvioidaan ja prototypoidaan. Palautteen pohjalta tehdään uusi suunnitteluratkaisu, kunnes tuotokseen ollaan tyytyväisiä. Järjestelmän, käyttökontekstin ja sidosryhmien vaatimukset jalostavat tuotetta tai palvelua käyttäjäystävällisemmäksi. Iteratiiviset lähestymistavat ovat tärkeitä sekä suunnittelussa että palvelun konseptoinnissa.

Gouldin ja Lewisin (1985) ajatukset muun muassa iteraatiosta ovat hyvin samansuuntaisia kuin ISO 13407 (1999) -standardi. Olen halunnut esitellä molemmat, koska iteratiivinen prosessi auttaa käyttäjien osallistamisessa löydettyjen pullonkaulojen ratkaisemisessa. Iteratiivisen työskentelyn tarkoitus on, että tehdyistä virheistä opitaan ja että tekemällä ja suunnittelemalla uudelleen saadaan haluttu lopputulos.

Hyvän käytettävyyssuunnittelun peruseräpäätteet ovat Gouldin ja Lewisin (1985, 300) mukaan

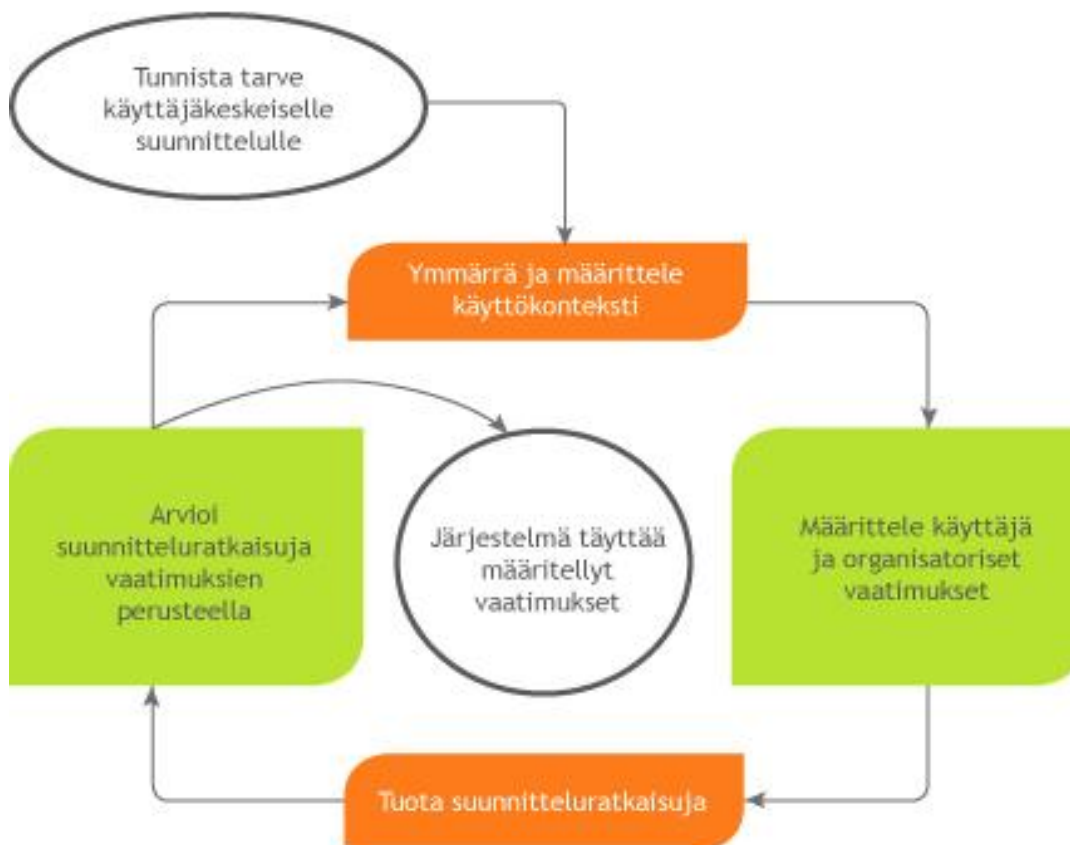
- aikainen ja jatkuva huomion kiinnittäminen käyttäjiin
- varhainen ja jatkuva käyttäjien suorittama testaus
- iteratiivinen suunnittelu

Huomion kiinnittäminen käyttäjiin tarkoittaa käyttäjien ottamista mukaan suunnitteluun, esimerkiksi suunnitteluryhmän tai työpajojen jäseniksi. Osallistaminen voi tapahtua myös havainnointina tai käyttäjiä haastatellen. Käyttäjien suorittamalla testauksella tarkoitetaan muun muassa käytettävyystestejä. Iteratiivisuus tarkoittaa järjestelmän, tuotteen tai palvelun kehittämistä ja testaamista niin kauan, että järjestelmälle asetettuihin käytettävyysovoitteisiin ollaan tyytyväisiä. Testausta suositellaan suoritettavaksi mielellään jo suunnittelun aikaisissa vaiheissa, esimerkiksi tuotetta prototypoimalla tai palvelua mallintamalla.

Seuraavaksi esittelen ISO 13407 -standardin. Olen ottanut sen mukaan tutkimukseen siksi, että käyttäjakeskeisyys on yksi niistä asioista, joka erottaa palvelumuotoilun palvelun suunnittelusta. ISO-standardi on ymmärtääkseni joustava prosessimalli, jonka avulla jokainen yritys voi suunnitella itselleen sopivan palvelumuotoilun prosessin tai käyttää sitä suunnittelun

apuvälineenä. ISO-standardiin kuuluu toistuvien suunnittelukierrosten toteuttaminen ja käyttäjän ottaminen mukaan suunnitteluprosessiin. Jokainen standardin vaihe sisältää myös käytännön suunnittelua tukevaa näkökulmaa (Keinonen & Jääskö 2003, 56).

Käyttäjakeskeisessä suunnittelussa loppukäyttäjät ovat suunnittelun keskipisteenä. Käyttäjän näkökulman hyväksyminen suunnittelun johtajatuksi ja sen johdonmukainen seuraaminen läpi koko prosessin tunnetaan käyttäjakeskeisenä suunnitteluna. Käyttäjakeskeisyyden ohjeistukset ja perussäännöt sopivat useisiin palveluihin ja tuotteisiin, vaikka käsite liitetään usein vuorovaikutuksen ja tietotekniikan suunnitteluun. (Keinonen 2009a, 83.) ISO 13407 (1999, 3-5) määrittelee käyttäjakeskeiselle suunnittelulle seuraavat peruslinjat: käyttäjien aktiivinen osallistuminen, käyttäjävaatimusten ymmärtäminen ja kontekstin kartoittaminen, käyttäjäprofiilin luominen, iteroitavien ja monialaisten suunnitteluratkaisujen tuottaminen ja niiden arviointi. Ohjeistusta voidaan toteuttaa koko palvelun elinkaarelle. Kussakin suunnittelun vaiheessa voidaan käyttää innovatiivisia menetelmiä työvälineinä. (ISO 13407, 1999.)



Kuva 4: ISO 13407 (1999) on käyttäjakeskeisen suunnittelun keskeisin standardi. Kuva: Ahvenainen & Lipp (2011).

ISO-standardin uudistustyö on johtanut uuteen standardiin. Standardin tunnus muuttui, ja siitä tuli osa ISO 9241 -sarjaa: ISO 9241 - 210 (Jokela 2010). Jokela kääntää parhaillaan standardia suomeksi ja suomennoksen on tarkoitus valmistua kevään 2011 aikana (Jokela 2011).

## Fuzzy front end

Käyttäjakeskeisessä suunnitteluprosessissa on tarkoitus haastaa valmiit ratkaisut (Kortesmäki 2005, 113), ja siksi suunnitteluprosessin aluksi pyritään kartoittamaan avoin ja määrittelemätön suunnittelutehtävä sekä tunnistamaan suunnittelun rajoitukset. Rhea (2003) on nimennyt ilmiön nimellä fuzzy front end tai front end innovation, ks. kuva 5. Suunnittelun alkupään sumeissa prosesseissa ei voida soveltaa palvelukehityksen johdonmukaisia prosessimalleja (Rhea 2003, 145-154). Sumeus ei kuitenkaan tarkoita sattumanvaraisuutta: suunnitteluprosessin määrittelemättömästä alusta huolimatta suunnittelun tuloksena on tietty, tarkoin harkittu ja jopa maksimaalinen lopputulos. Fuzzy front end on myös iteratiivisen suunnitteluprosessin kuvaus.

Kirjallisuudesta löytyy erilaisia iteraation viitekehyksiä, joissa on yleensä 3-6 vaihetta, mutta periaatteessa viitekehysten ajattelumalli on melko samanlainen. Neljä iteratiivista vaihetta ovat esimerkiksi tutkiminen, kehittäminen, reflektointi ja käyttöönotto. Palvelumuotoilun kontekstissa ainakin Best (2006); Mager (2009); Miettinen & Koivisto (2010a) ovat esittäneet omat näkemyksensä. Myös palvelumuotoilutoimistot tai yritykset, kuten Designthinkers (2009), Engine (2009), Live|Work (2009) ja, ovat kuvanneet prosessin.



Kuva 5: Kuva suunnittelun hahmottomattomasta alkuasetelmasta, fuzzy front end. (Sanders 2007, 3). Kuva Ahvenainen & Lipp (2011).

Määrittämätön alkupää kehittyi esimerkiksi prototypoinnin ja muiden innovatiivisten menetelmien avulla uudeksi tuotteeksi tai palveluksi.

Stickdorn (2010) on esitellyt hyvin samantapaisen kuvan kuin Sanders (2007). Hänen mielestään palvelumuotoiluprosessi ei ole todellisuudessa lineaarinen, mutta prosessin pääpiirteitä voi luonnostella yllä olevan kuvan tapaan. Hän korostaa, että on tärkeää ymmärtää prosessin iteratiivinen luonne. Se tarkoittaa, että jokainen palvelumuotoiluvaihe saattaa vaatia palaa-

maan takaisin edelliseen vaiheeseen. Joskus on jopa aloitettava koko muotoiluprosessi uudelleen "tyhjästä". Iteroivan työtavan tarkoitus on tavallaan varmistaa, että suunnittelussa tehdyistä virheistä opitaan. (Stickdorn 2010, 125-126.)

Pidän kuvassa 5 esitettyä Sandersin (2007) mallia konkreettisena ja yksinkertaisena, mutta sen soveltamisessa palvelumuotoiluun ja innovatiivisten menetelmien käyttämiseen minua mietityttää se, että suunnittelun loppupää jää ikään kuin avoimeksi. Olen käyttänyt myös tätä mallia inspiraation lähteenä omassa työssäni. Seuraavassa luvussa käsittelen työni tärkeintä tutkimuskohdetta: innovatiivisia menetelmiä.

### 3 Innovatiiviset tutkimusmenetelmät

Valitsin innovatiiviset menetelmät tutkimuskohteekseni, koska sain niihin ensikosketuksen nykyisten opintojeni yhteydessä. Minulla oli aikaisempaa kokemusta ainoastaan workshop-työskentelystä. En tosin ole pitänyt sitä ennen kovin innovatiivisena. Kirjoittaessani artikkelia käyttäjakeskeisestä suunnittelusta tutustuin Haningtonin (2003) ehdotukseen käyttäjakeskeisistä menetelmistä. Koska en ymmärtänyt kaikkia termejä, joita Hanington jaottelussaan oli käyttänyt, päätin tutkia niitä tässä tutkimuksessa perusteellisemmin ja keskittyä erityisesti innovatiivisten menetelmien tarkasteluun.

Tutkimusmenetelmien valinnassa keskeisintä on se, että tiedonhankinta tukee suunnitteluprosessin tärkeimpiä tavoitteita (Hanington 2003). Käyttäjätietoa kerätään käyttäjakeskeisten perinteisten, soveltavien ja innovatiivisten menetelmien avulla. Innovatiiviset menetelmät ovat uskottava ja perusteltu tapa kerätä käyttäjätietoa kekseliäillä tavoilla. Ne ovat luovia, ja niillä on sekä visuaalinen että osallistava luonne. (Miettinen 2009, 65.) Usein innovatiivisilla menetelmillä etsitään jotakin, mitä ei edes tiedetä, ennen kuin se löytyy. Suunnittelutyössä innovatiiviset menetelmät auttavat liikkumaan edestakaisin yksityiskohdan ja kokonaisuuden välillä. Innovaation teoriatausta perustuu kaupallistettavaan tuotekehitysprosessiin. (Miettinen 2010.)

Palvelumuotoilun menetelmät ovat erikoistuneet palvelukokemuksen suunnitteluun, kuvaamiseen ja visualisointiin. Niillä koetetaan myös helpottaa monimutkaisten palveluorganisaatioiden hahmottamista. Palvelumuotoilun menetelmät on jalostettu suurimmaksi osaksi markkinoinnin, muotoilun ja johtamisen olemassa olevista metodeista, mutta myös muutama täysin uusi menetelmä on syntynyt tutkimuksen ja käytännön soveltamisen liittona. (Maffei, Mager & Sangiorgi 2005, 1-9.)

Innovatiiviset menetelmät ovat tärkeässä roolissa palvelumuotoilun prosessissa. Moritz (2005) on määritellyt yhden palvelumuotoilun prosessin vaiheista - asiakasymmärryksen. Tämä tar-

koittaa asiakkaan piilevien ja tietoisten tarpeiden selville saamista ja niistä oppimista. Tässä osassa palvelumuotoilun prosessia luovat menetelmät ovat hyödyllisiä. Muotoiluluotaimet ovat esimerkiksi käyttäjäkeskeinen lähestymistapa inhimillisten ilmiöiden ymmärtämiseen ja suunnittelumahdollisuuksien esiin nostamiseen. Ymmärrysvaiheessa tutkitaan käyttäjän henkilökohtaista kontekstia ja kokemusta. Käyttäjät kirjaavat kokemuksiaan kehityksen kohteena olevasta teemasta kuvien ja tekstin avulla päiväkirjaan. (Moritz 2005, 128.)

Haluan esitellä tässä eri tutkijoiden ja suunnittelijoiden määritelmiä innovatiivisista tutkimusmenetelmistä, koska määritelmät tai jaotelmät kuvaavat hyvin innovaatiolähtöisen toiminnan luonnetta. Voin suositella myös heidän artikkeleitaan ja tuotoksiaan lähdekirjallisuudeksi käyttäjäkeskeisestä suunnittelusta, innovatiivisista menetelmistä ja palvelumuotoilusta.

Fulton Surin mielestä innovatiiviset menetelmät ovat olennainen osa luovaa prosessia. Innovatiiviset menetelmät paljastavat ihmisten käyttäytymismalleja (engl. pattern) ja kokemuksia sekä tutkivat reaktioita itsedokumentoinnin välineisiin, esimerkiksi luotaimiin ja prototyypppeihin. Innovatiiviset menetelmät auttavat suunnittelijan ja tutkijan intuitiota sekä ruokkivat mielikuvitusta. Fulton Suri esittelee innovaatiotoiminnan kolme tutkimustapaa: tuottavat, arvioivat ja ennakoivat tutkimusmenetelmät. (Fulton Suri 2008, 56.)

Tuottavat tutkimusmenetelmät luovat Fulton Surin (2008, 56-57) mukaan käyttäjäkeskeistä oivaltamista, tuoreita ideoita, malleja, mahdollisuuksia, haasteita ja potentiaalisia uusia palveluita. Esimerkkejä menetelmistä ovat kontekstikartoitus, muotoiluluotaimet ja roolipelit.

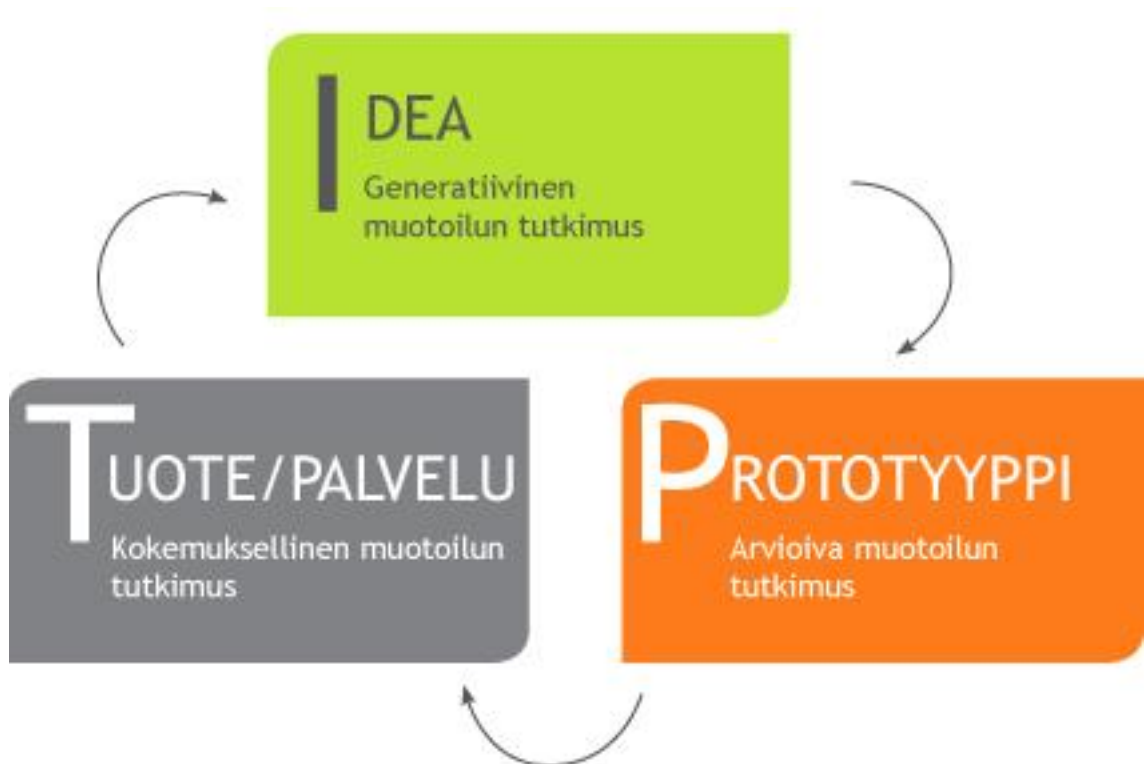
Arvioivia tai muodostavia tutkimusmenetelmiä ovat co-design ja co-discovery. Käytettävyytestin aikana kaksi käyttäjää suorittavat tehtäviä samalla kun heitä tarkkaillaan (Co-discover learning 2011). Niissä saadaan osallistujat mukaan luovaan ja kriittiseen ajatteluun. Välineinä voidaan käyttää luonnoksia, malleja, videoita, prototyypppejä ja jatkuvaa prosessioppimista. Näiden välityksellä määritetään, miten ja kenelle uusi palvelu on kohdistettu. Lopputuloksena saadaan muun muassa animaatioita, visuaalisia suunnitelmia ja konkreettisia prototyypppejä.

Ennakoivissa tutkimusmenetelmissä arvioidaan tulevia mahdollisuuksia ja ideoita sekä uusien mahdollisuuksien laajuutta ja potentiaalia. Tätä voidaan toteuttaa esimerkiksi spekulatiivisen skenaariopohjaisen suunnittelun avulla ja jopa silloin, kun suurinta osaa muuttujista ei vielä tiedetä. (Fulton Suri 2008, 56-57.)

Palvelumuotoilun tutkimuksen painopiste on siirtynyt kokemuksen suunnittelun (engl. experimental design) tutkimuksesta, joka keskittyy ihmisten kokemuksiin tuotteiden käyttämisestä, generoivaan, (engl. generative design) uutta luovaan muotoilun tutkimukseen (ks. kuva 6). Sen tarkoituksena on tuottaa uusia ideoita ja paljastaa uusia tuotemahdollisuuksia suunnitte-



luprosessin alussa. (Sanders 2005.) Esimerkiksi kontekstikartoitus (Sleeswijk, Stappers, van der Lugt & Sanders 2005), joka sisältää useita osallistuvan suunnittelun tutkimusmenetelmiä, ja roolipelit ovat generatiivisia prosesseja.



Kuva 6: Idea, prototyyppi ja tuote -malli. (Sanders 2005). Kuva: Ahvenainen & Lipp (2011).

Miettinen on kehittänyt vuosina 2008-2010 palvelumuotoilun projekteissaan erilaisia tutkimussuunnitelmia ja testannut innovatiivisia menetelmiä sekä palvelumuotoilun prosesseja. Eräs projekti oli uutta vapaa-ajan tuotetta koskeva alueellinen kehityshanke paikallista hiihtokeskusta varten. Toinen tutkimushanke käsitteli hyvinvointia tukevia uusia palvelualustoja ja käyttöliittymiä matkailussa ja vapaa-ajalla. Nämä käytännön kokemukset muotoilun tutkimuksen menetelmistä, käyttäjistä, luovasta yhdessä tekemisen prosessista, prototypoinnista ja palvelutuotteen kehityksestä ovat antaneet hänelle selvän käsityksen päällekkäisyydestä palvelumuotoilun ja muotoilun tutkimuksen menetelmien välillä. (Miettinen 2010a.)

Vuorovaikutussuunnittelun menetelmät ovat myös palvelumuotoilussa käytettyjä soveltavia menetelmiä. Shelley Evenson (2008) pohtii palveluita vuorovaikutuksen kautta. Hän määrittelee palvelun aktiviteetiksi tai tapahtumaksi, joka syntyy tuotteen palveluorganisaation osasten, asiakkaan ja näiden vuorovaikutuksen tuloksena, käyttäen mitä tahansa teknologiaa. Vuorovaikutus voi syntyä koneidenvälisenä, koneen ja henkilön välisenä sekä henkilöidenväli-

senä vuorovaikutuksena. Palvelumuotoilun haasteena on suunnitella järjestelmiä inhimillisen kokemuksen näkökohdista. Vuorovaikutuksen suunnittelun työkalut voivat olla myös innovatiivisia menetelmiä, kuten palvelukokemuksen mallinnus (engl. Experience Prototyping).

Innovatiiviset menetelmät ovat Miettisen (2010) mukaan mielenkiintoinen alue, joka kehittää osallistuvasta suunnittelusta saatavaa kokemusta. Uusia luovia menetelmiä kehitetään jatkuvasti tukemaan palvelumuotoilun prosessia. Seuraava luku johdattaa tutkimaan innovatiivisia menetelmiä teorian ja mallin avulla.

#### 4 Haningtonin teoria ja Moritzin malli

Hanington (2003) on jakanut ihmiskeskeisen suunnittelun tutkimusmenetelmät vuorovaikutteisia järjestelmiä varten. Mielestäni malli on selkeä, muttei suinkaan täydellinen (ks. luku 8). Koska Hanington on kategorisoinut innovatiiviset tutkimusmenetelmät selkeästi omaksi alueekseen käyttäjätiedon keräämistä varten, otin teorian tutkimukseni työkaluksi (ks. kuva 7, s.28). Huomasin myös, että monissa innovatiivisissa artikkeleissa on viitattu tähän teoriaan.

Toiseksi apuvälineeksi olen valinnut Stefan Moritzin (2005) palvelumuotoilun kuusivaiheisen prosessimallin, jota käytin asiantuntijahaastatteluissa keskustelun herättäjänä. Malli ei ollut minulle entuudestaan tuttu, mutta esittelen sen siksi, että siinä selostetaan kussakin prosessin vaiheessa käytettäviä menetelmiä kattavasti.

##### 4.1 Haningtonin teoria käyttäjäkeskeisistä menetelmistä

Palvelumuotoilua voidaan lähestyä useilla menetelmillä. Hanington (2003, 13) on jaotellut menetelmät perinteisiin, soveltaviin ja innovatiivisiin. Innovatiiviset menetelmät soveltuvat erityisen hyvin suunnitteluprosessin alkuun, koska niiden avulla pyritään hankkimaan ymmärrystä ihmisten tunteista, mielihyvästä, arvoista ja unelmista (Hanington 2003, 15). Innovatiiviset menetelmät tuottavat hiljaista tietoa (engl. tacit knowledge), ilmaisevat piileviä tarpeita ja auttavat suhtautumaan käyttäjän kokemukseen empaattisesti. Kysymysten ratkaisemiseksi tarvitaan työkaluja, joita ovat esimerkiksi metaforat ja assosiaatio. Niiden avulla autetaan käyttäjien itseilmaisua ja hyvinkin henkilökohtaisten ja ei-rationaalisten vaikuttimien paljastamista. Innovatiivisia menetelmiä ovat Haningtonin (2003, 13) mukaan luovat ja osallistuvat työtavat, kuten osallistavat suunnittelutyöpajat, kollaasit ja kameratutkimukset. Innovatiivisten työtapojen tuotoksina on tyypillisesti kuvallista ja sanallista tietoa, joka rajaa ja määrittää suunnittelumahdollisuuksia.

Osallistuvassa suunnittelussa käyttäjien ajatukset ja ideat tulevat suunnittelijoiden käyttöön kuvia hyödyntävien työtapojen auttamana. Koska suunnittelun luonne on visuaalista ja inno-

vatiivista, myös suunnitteluun tähtäävän tutkimuksen tulisi Haningtonin (2003, 15) mukaan mahdollistaa samoja ominaisuuksia. Menetelmiä pitää ideoida luovasti tilanteen mukaan, ja suunnittelijat voivat soveltaa tutkimustuloksia suunnitteluratkaisuihin. Tuoreen näkökulman saavuttaminen vaatii suunnittelussa ja menetelmien hyödyntämisessä kokeilevaa asennetta ja rutiinien rikkomista.

Haningtonin (2003) jaottelussa perinteiset menetelmät tuottavat määrällisiä tuloksia ja suuriin ryhmiin sopivia yleistyksiä. Innovatiivisia menetelmiä sovellettaessa kiinnostus kohdistuu pienempiin ryhmiin ja yksilöihin.

Innovatiivisten menetelmien (ks. luku 3) subjektiivinen korostus pyrkii pois stereotyyppioista, jotka helposti kadottavat aineistosta suunnittelijoita innostavat persoonalliset ja poikkeavat tekijät. Suunnittelussa yksittäisen ihmisen tarve tai unelma voi olla suunnittelijan oivalluksen lähde tai inspiraatio. Tuotteen ja palvelun suunnitteluprosessissa kognitiivisen työstämisen kohteena on epätarkasti määritelty ongelma, jonka ratkaisu ei yleensä ole rationaalisesti pääteltävissä. Luovassa prosessissa yhdistyvät suunnittelijan henkilökohtainen kokemus, rajoitteet, tietotaito sekä prosessin muovaamat ajatukset. Käyttäjätieto auttaa suunnittelijaa tarkastelemaan tuotteen käyttöä ylittämällä oman kokemuksensa rajat. Tuotekehitysprojektissa käyttäjänäkökulman esittäminen on usein suunnittelijan vastuulla. (Mattelmäki 2006.)

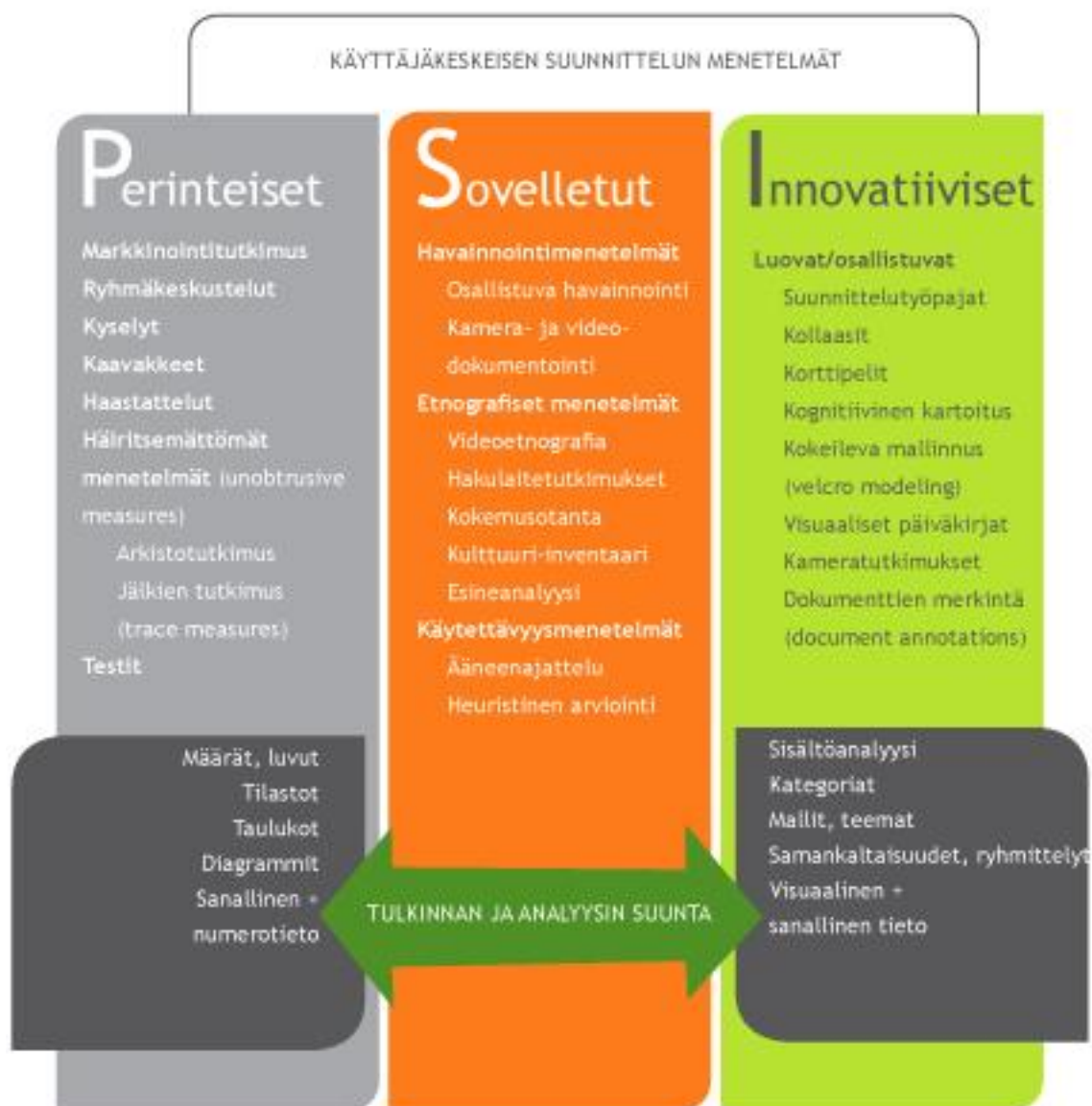
#### 4.1.1 Sovellut menetelmät

Sovelletut menetelmät ovat tyypillisesti ihmistieteistä lainattuja laadullisia menetelmiä (Hanington 2003, 14). Ne tuottavat havainnoivaa tietoa. Niihin kuuluvat havainnoinnin ja etnografian menetelmät sekä ihmisen ja tietokoneen vuorovaikutusta tutkivat työtavat, kuten ääneen ajattelu ja heuristinen arviointi. Käyttäjän toimista tarvitaan usein suoraa havainnointia, mutta sen lisäksi tarvitaan haastatteluja. Tutkijalle tai suunnittelijalle ei aina riitä, että hän näkee jonkun tekevän jotain. Hänen täytyy myös tietää, miksi joku tekee niin. *Etnografia* (engl. *ethnography*) on laadullinen tutkimusmenetelmä, jota käytetään useilla tieteenaloilla tutkimaan erilaisten yhteisöjen kulttuurisia järjestelmiä. Etnografiaa ei voida niinkään ajatella yksittäisenä tiedonkeruumenetelmänä vaan pikemminkin tutkimuksen tyylinä, jonka tavoite on ymmärtää ihmisten toimintaa ja sen sosiaalisia ulottuvuuksia tietyssä ympäristössä. (Vuorinen 2005, 63.) Mukailut menetelmät ovat hyvin yleisiä käyttäjäkeskeisessä tutkimuksessa.

#### 4.1.2 Perinteiset menetelmät

Perinteisten menetelmien hyödyntäminen perustuu usein siihen, että ne vahvistavat tai kumoavat jo tiedettyjä asioita, mutta eivät Haningtonin (2003, 13) mukaan välttämättä tarjoa uusia näkökulmia. Esimerkiksi ryhmähaastattelujen heikkous on se, ettei henkilön kertomus

ostopäätöksistä välttämättä vastaa lainkaan hänen todellista käyttäytymistään, koska ryhmän läsnäolo saattaa vaikuttaa hänen kertomukseensa. Markkinointitutkimusten yleistävä tieto asiakastyytyväisyydestä ei riitä, kun halutaan suunnitella esimerkiksi massaräätälöitäviä ratkaisuja, koska tiedosta ei saada esille yksittäisen asiakkaan tarpeita.

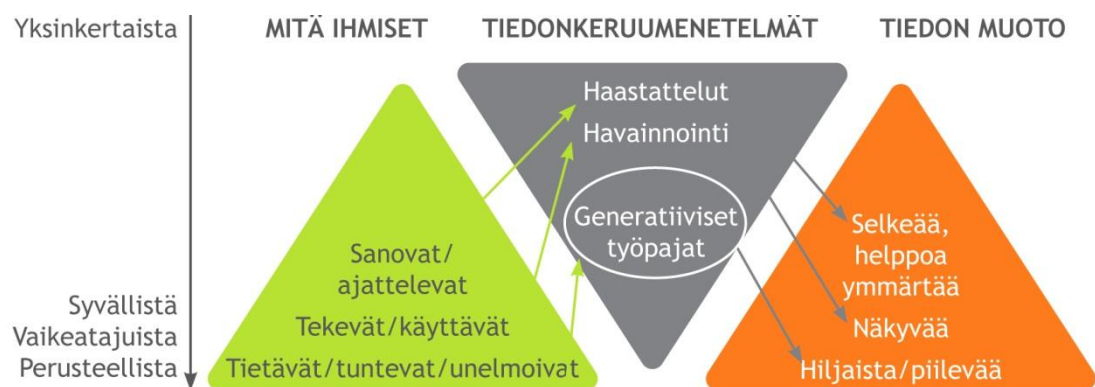


Kuva 7: Käyttäjakeskeisen suunnittelun menetelmät Haningtonin (2003) mukaan. Kuva: Ahvenainen & Lipp (2011).

Perinteisillä menetelmillä saadaan kerättyä eksplisiittistä eli käsitteellistä tietoa, jota voidaan prosessoida ja tallentaa suhteellisen helposti, samoin kuin viestiä ja jakaa. Usein käyttäjätiedon kerääminen ja kontekstiymmärryksen hankkiminen alkavat haastatteluilla.

Perinteisen tutkimuksen ja käyttäjäkeskeisessä suunnittelussa sovellettavan käyttäjätutkimuksen tavoitteet ovat erilaisia. Arvioiva ja kriittisesti tarkasteleva tutkimus tähtää ilmiöiden tunnistamiseen ja niiden selittämiseen. Monet tutkimusmenetelmät perustuvat alkujaan tutkimusasetelmiin, joissa häiritsevät muuttujat on pyritty sulkemaan pois. Suunnittelu sen sijaan on luonteeltaan ennemminkin etsimistä, rajaamista, määrittämistä ja vaihtoehtoisten hyvien ratkaisujen tuottamista. Suunnittelua varten menetelmiä, kuten etnografiaa, sovelletaan tuotekehityksen vaatimalla nopealla rytmillä ihmisten omissa ympäristöissä, työpaikoilla ja kodeissa. Esimerkiksi itsedokumentointia, joka on ollut vakiintunut tutkimusmenetelmä etnografiassa, sosiologiassa sekä lääketieteellisessä tutkimuksessa, käytetään käyttäjävaatimusten määrittämisen sekä teknologian käytön ymmärtämisen apuna. Sovellettua etnografiaa harjoitetaan luonnollisessa kontekstissa, ja prosessi on avoin muutoksille ja täsmennyksille, koska uuden oppiminen vaikuttaa jatkohavaintoihin. Se yhdistelee eri tutkimusmenetelmiä, ja sen tavoite on pikemminkin kokeileva kuin arvioiva. Sen tavoitteena on tunnistaa käyttäjän tai loppukäyttäjän näkökulma. (Hanington 2003, 14-15.)

Myös Sanders (2002) neuvoo tutustumaan käyttäjäkokemukseen: kuuntele, mitä ihmiset sanovat, katso, mitä he tekevät ja anna heille mahdollisuus ilmaista, mitä he ajattelevat ja mistä he unelmoivat. Ihmisiä kuunnellaan tyypillisesti haastatteluissa, heitä katsotaan havainnoiden avulla ja he ilmaisevat itseään erilaisten luovien työtapojen avulla.



Kuva 8: Kokemuksen tiedon eri tasoihin päästään eri tutkimusmenetelmien avulla. Kuva tunnetaan myös nimellä Say-Do-Make (Sanders 2002). Kuva: Ahvenainen & Lipp (2011).

#### 4.2 Moritzin malli

Moritzin malli esittelee kattavasti erilaisia käyttäjäkeskeisen suunnittelun menetelmiä. Prosessimallin selittämisen yhteydessä esitellään kussakin vaiheessa käytettäviä suunnittelu- tai tiedonkeruumenetelmiä. Moritz ei ole erotellut innovatiivisia menetelmiä omaan ryhmäänsä,

kuten Hanington (2003) on tehnyt. Moritzin malli on myös työkalu tutkimustulosten pohtimiseen.



Kuva 9: Stefan Moritzin (2005, 123) esittämä malli palvelumuotoilun suunnitteluprosessista. Kuva: Ahvenainen & Lipp (2011).

#### 4.2.1 Ymmärrä

Ymmärrä-vaiheessa kerätään tietoja loppukäyttäjien tiedostamattomista ja tiedostetuista tarpeista. On tärkeää ymmärtää palvelun käyttöyhteys ja sen tarjoamat mahdollisuudet ja rajoitteet. Ymmärrä-vaiheessa perehdytään lisäksi palveluntarjoajan liiketoiminnan tavoitteisiin ja palvelustrategiaan. Moriz on kuvannut suunnitteluvaiheessa hyödynnettäviä lukuisia erilaisia menetelmiä. Näitä ovat esimerkiksi benchmarking, ääneen ajattelu ja asiantuntija-haastattelut.

Käyttäjän palvelun aikana kohtaamat pisteet, joissa palveluntarjoaja voi epäonnistua, voidaan käydä läpi kriittiset pisteet -tekniikan avulla. Käyttäjätietoa voidaan hankkia niinikään trenditutkimuksilla, asiakassegmentoinnilla ja ekologia-kartalla (engl. Service Ecology Map), jonka avulla osoitetaan kaikki palveluun osallistuvat sidosryhmät, alihankkijat, asiakkaat, palveluun osallistuvat toimijat ja niiden suhteet palveluun. (Moritz 2005, 125-127; Saco & Goncalvez 2008, 12.) Ymmärryksen hankkimiseksi on mahdollista tehdä myös kontekstikartoituksia ja luotaintutkimuksia käyttäjän arjesta. Etnografian menetelmät, esimerkiksi käyttäjien varjostaminen, videoiminen ja valokuvaus, voivat nekin olla suunnittelijalle ja tutkijalle innovatiivisia.

#### 4.2.2 Pohdi

Pohdi-vaiheen aikana kerättyä tietoa esimerkiksi kontekstista, asiakkaista ja rajoituksista analysoidaan ongelmakohtien löytämiseksi ja uusien asiakastarpeiden kartoittamiseksi. Analysoidusta tiedosta muodostetaan näkemyksiä ja suunnitteluvetureita, joiden avulla ohjataan ja määritetään jatkosuunnittelua joko olemassa olevan tai uuden palvelun kehittämiseksi. Pohdi-

vaiheessa valitaan palvelumuotoiluun vaadittavat strategiset näkökulmat sekä määritetään projektin suunta ja laajuus. Niiden pohjalta asetetaan päämäärät ja visio. Moritz nimeää tiedon analysointiin sopiviksi menetelmiksi käyttäjäpersoonien luomisen, samankaltaisuuskaavion (engl. Affinity Diagram) ja kalanruotodiagrammin (engl. Fishbone diagram). Viimeksi mainittu on graafinen tekniikka, jolla määritellään syy- ja seuraussuhteita tietyssä tilanteessa tai ongelmassa. Pohtia voi myös LEGO Serious Playn ja kontaktipisteiden avulla, joiden kautta palvelu koetaan, nähdään ja aistitaan. (Moritz 2005, 129-131; Saco & Goncalvez 2008, 12.)

#### 4.2.3 Kehitä

Kehitä-vaiheessa on tarkoitus ideoida ja innovoida ratkaisuja sekä luoda palvelukonsepteja design driverien ohjaamana. Ideoinnin pohjana ovat asiakkaiden ja loppukäyttäjien todelliset tarpeet. Jokainen palvelukokemuksen yksityiskohta, tila ja elementit kehitetään ja muotoillaan aikaisemmissa vaiheissa selville saadun tiedon ja linjausten mukaan. Ideoinnin apuna voidaan käyttää aivoriihitekniikoita, erilaista visualisointia ja palvelunäytteiden laatimista (engl. Service Evidencing).

Eläytymismenetelmässä henkilö esittää jotain prosessia, toimintaa tai kohtaamispistettä. Se käydään läpi näytellen erilaisia ideoita ja mahdollisia ratkaisuja (engl. Body-storming). Satunnaistaminen on erilaisten ideoiden satunnaista yhdistämistä kokonaisuuksien luomiseksi: ideointi kirjataan paperille ja yhdistetään sitten satunnaisesti. Tarkentamaton ryhmä muodostuu erilaisia ryhmiä edustavista henkilöistä, jotka liittyvät aiheeseen eri tavoin, keskustelevat yhdessä aiheesta ja tuovat siihen uusia, erilaisia näkökulmia (Moritz 2005, 132-135; Saco & Goncalvez 2008, 12.)

Moritz esittää joitakin samoja menetelmiä sekä pohdi- että kehitä-vaiheisiin. Moritzin mallilla on kaksi tehtävää: toimia yleisenä ja yksinkertaisena viitekehyksenä sekä luoda ja vakiinnuttaa uutta palvelumuotoilun ajattelutapaa ja tehdä menetelmiä tunnetuksi. Yksi toteuttamisen työkalu on muun muassa roolikäsikirjoitus, joka esittelee asiakaspalvelijalle erilaisia asiakaspalvelutilanteita ja mahdollisia toimintamalleja niihin. "Roolimäppäys" auttaa asiakaspalvelijaa hahmottamaan oman roolinsa palvelussa. (Saco & Goncalvez 2008, 12.)

Yksi tavallinen kehittämisen ja reflektoinnin menetelmä on skenaario, jolla konseptit ja prototyypit saadaan esitettyä ymmärrettävästi esimerkiksi sarjakuvan avulla. Skenaariot helpottavat keskustelua siitä, miten ihmiset näkevät palvelun tulevaisuudessa.

#### 4.2.4 Seulo

Tuotetut palvelukonseptit ja ideat yhdistetään ja arvioidaan jatkokehitystä varten seulo-vaiheessa. Arviointiin on perusteltua ottaa mukaan henkilöitä, jotka tulisivat käyttämään palvelua. Parhaimmiksi valittuja konsepteja voidaan arvioida esimerkiksi SWOT-analyysin avulla, ryhmähaastattelussa (engl. Focus Group) tai aikaisemmin muodostettujen käyttäjäpersoonien avulla. (Moritz 2005, 136-139.)

Suodattamisen yksi työkalu on esimerkiksi heuristinen arviointi, käytettävyystudion muoto. Siinä käytettävyyssiantuntijat arvioivat palvelun heurististen sääntöjen pohjalta, jotka ovat suunnittelun peukalosääntöjä. Arviointia voidaan käyttää myös prototyypin tai valmiin tuotteen tarkastamiseen tai kilpailevan tuotteen arviointiin.

Persoonat tarkoittavat käyttäjien perustyyppien pohjalta laadittuja kuvitteellisia hahmoja, joiden avulla käydään läpi eri toimintamalleja. Persoonat ovat yksityiskohtaisempia malleja kuin isommat segmenttiryhmit, ja niiden avulla voidaan ymmärtää käyttäjiä yksilöllisemmin. (Moritz 2005, 136-139; Saco & Goncalvez 2008, 12.) Käsittelen persoonaa tässä tämän tutkimuksen alaluvussa 4.10. hieman laajemmin, koska persoonien käyttäminen jakaa tutkijoiden mielipiteitä.

#### 4.2.5 Selitä

Tämän vaiheen tärkein tehtävä on saada syntyneet palveluideat ja konseptit kommunikoiduksi ymmärrettävästi ja havainnollisesti arviointia ja keskustelua varten. Apuna voidaan käyttää esim. paperiprototyyppejä (engl. paper prototyping), skenaarioita, eläytymismenetelmää, kokemuksen mallintamista (engl. experience prototyping), kuvakollaasin tekemistä (engl. collage) ja sarjakuvia (engl. storyboard). (Moritz 2005, 14.)

Selittämisvaiheessa (rationalisointi) ideat ja konseptit "visualisoidaan kaikille aisteille". Prosessit ja mahdolliset skenaariot kuvaillaan yksityiskohtaisesti eri tekniikoita käyttäen. Tämän vaiheen tarkoituksena on palvelukokemuksen hahmottaminen ja testaaminen. (Moritz 2005, 141.)

Selittämisen välineitä ovat kokemusprototyypit, mikä tarkoittaa, että palveluideat testataan oikeassa elämässä. Vertauskuvat auttavat palveluideoiden selittämisessä: ne auttavat usein käyttäjää ymmärtämään palvelun toimintaidean. Sosiaalisten verkostojen kartoittaminen auttaa ymmärtämään asiakkaan elämää. (Moritz 2005, 140-143; Saco & Goncalvez 2008, 12.)



#### 4.2.6 Toteuta

Moritzin mallin kuudennessa ja viimeisessä vaiheessa luotua palvelukonseptia testataan. Toimivan palvelumallin löytymisen jälkeen konsepti määritellään palvelutuotteeksi. Määritettävänä ovat palveluprosessi, palvelupolku (engl. Service Journey) palvelutuokioineen (engl. Service Moment) ja niiden kontaktipisteet. Tämän lisäksi tuotetaan liiketoiminta-, lanseeraus- ja markkinointisuunnitelma sekä työohjeistus henkilökuntaa varten esimerkiksi intranettiin. Henkilökunnan koulutus on myös mukautettava heidän tehtäviään vastaavaksi. Palvelumalli, yksityiskohtainen ja toimenpiteet tarkasti määrittelevä palvelun tuotantokaavio (engl. Service Blueprint) on tässä vaiheessa tärkeä menetelmä. (Moritz, 144-147.)

Haningtonin teorian ja Moritzin mallin arviointia

Mietin, miksi Hanington ei ole maininnut draamaa innovatiiviseksi menetelmäksi. Ehkä hän vain ei ollut tullut ajatelleeksi sitä? Täytyy muistaa, että Haningtonin teoriakin on vain ehdotus. Tieteellisen metodin kulmakiviä ovat esimerkiksi itsekorjaavuus, edistyyvyys ja julkisuus. Nämä kriteerit Haningtonin teoria mielestäni täyttää. Olen ehdottanut Haningtonin (2003) teoriaan (ks. luku 8) lisättäväksi muutamia innovatiivisia menetelmiä. Siihen voisi lisätä suuremman määrän menetelmiä, esimerkiksi Service Design Tools (2009) sivustosta. Jäin miettimään, pitäisikö Haningtonin (2003) teoriaan lisätä vielä käyttäjän itse keksimät menetelmät.

Moritzin mallissa (2005) esiintyvät normaalit projektisuunnittelun tehtävät. Malli esittää kuitenkin kattavasti erilaisia käyttäjakeskeisen suunnittelun menetelmiä ja kokoaa mukavasti yhteen muiden palvelumuotoiluprosessien mallit. Malli konkretisoi ja tukee käytännönläheistä lähestymistapaa palvelumuotoilun prosessiin. Moritzin malli auttoi avaamaan kysymyksiä haastatteluissani, ja se oli apuna ja työvälineenä luovan prosessin kuvauksessa.

## 5 Analyysi tutkimustuloksista

Tässä luvussa esitän vastaukset tutkimuskysymyksiin yksitellen ja sen jälkeen raportoin luovan prosessin kuvauksen. Kuvat ovat tärkeä osa visuaalista analyysiani. Olen toteuttanut ne yhdessä kuvankäsittelyn ammattilaisen kanssa.

Palvelumuotoiluprosessin kuvaaminen osoittautui erittäin haastavaksi tehtäväksi. Sen vuoksi olen valinnut metaforat (kielikuvat) välineeksi selittämään tutkimustuloksiani, koska metafora on helposti kommunikoitava väline. Voin käyttää niitä tulevaisuudessakin konkretisoimaan innovatiivisia menetelmiä ja palvelumuotoilun prosessia.

## 5.1 Mitkä innovatiiviset menetelmät sopivat palveluprosessin kehittämiseen?

Mitkä innovatiiviset menetelmät sopivat palveluprosessin kehittämiseen -kysymys synnytti haastattelujen aikana lisäkysymyksen: Mikä oikeastaan on innovatiivinen menetelmä kullekin tutkijalle ja miten hän määrittelee sen innovatiivisuuden? Toinen tärkeä, haastatteluista esille noussut asia oli se, että palvelumuotoilussa käytetään erittäin harvoin pelkästään innovatiivisia menetelmiä.

Haastateltavien mielestä sopivia kekseliäitä menetelmiä palveluprosessin kehittämiseen ovat ne

- joissa osallistaminen on keskeistä ja prototypointi kuuluu olennaisesti asiaan
- joilla on visuaalinen luonne
- joissa voidaan pyrkiä yllätyksiin, jotta sekä käyttäjä että suunnittelija yllättyisivät suunnitteluprosessissa jollain tavalla
- joiden kysymykset ovat joskus outoja, avoimia ja kummallisia, jotta ne tarjoaisivat uuden näkökulman ja sitä kautta voisivat avata assosiaation tai ajatuksen
- joilla pääsee paremmin kiinni käyttäjän maailmaan ja arvoihin
- joiden avulla saa aikaan enemmän vuoropuhelua käyttäjän kanssa
- joita voi yhdistellä ja soveltaa, esimerkiksi tarinankerronta yhdistetään usein profiileihin
- jotka saavat aikaan luovia ideoita, oivalluksia ja inspiraatiota.

Ymmärrysvaiheessa (ks. kuva 1) tulee esille kehitysideoita, pullonkauloja, mahdollisuuksia, uusia ideoita, nousevia kaavoja tai käyttäytymismalleja. Haetaan asiakas- ja käyttäjäymmärrystä ja mietitään, mitä voisi olla paremmin: nostetaan korostetusti esille käyttäjien tarpeet. Erityisesti ollaan kiinnostuneita käyttäjän piilevistä, tiedostamattomista tarpeista.

Innovatiivisilla menetelmillä etsitään ymmärrystä siihen, miten prosessit pitäisi yrityksessä hoitaa. Menetelmävalikoima on ymmärrysvaiheessa laajempi, jos kysymyksessä on täysin uuden palvelun suunnittelu. Haastattelu, havainnointi ja työpajat ovat niin ikään tärkeimpiä ja hyväksi havaittuja sekä turvallisia menetelmiä ymmärrysvaiheessa, esimerkiksi syy- ja seura-

ussuhteiden selvittämiseen. Ymmärrä -vaihe on pitkälti asioiden selville saamista. Se on myös oppimista asiakkaista, palveluntarjoajasta, kontekstista ja erilaisista näkemyksistä.

Vaikka ymmärrysvaiheessa menetelmiä on runsaasti, haastateltavien mukaan ei pidä automaattisesti ajatella, että ymmärrysvaihe olisi aina tärkein tai kriittisin. Usein palvelumuotoilun loppuvaiheet ovat haasteellisia, koska siellä idea myydään päättäjille ja yrityksen henkilökunnalle. Usein edessä on muutosvastarinta.

Seuraavilla sivuilla (36-41) on mainittu kaikki ne menetelmät, jotka tulivat mainituiksi kaikissa neljässä haastattelussa. Olen jaotellut ne oman näkemykseni mukaisesti Moritzin mallin (2005) vaiheisiin (ymmärrä, pohdi, kehitä, seulo, selitä, toteuta). Halusin raportoida menetelmät kuvien avulla, koska tuloksena voi nähdä, kuinka vaihtelevaa menetelmien nimeäminen on. Tahdoin lisäksi kokeilla, miten menetelmien luettelointi eri vaiheisiin onnistuu. Tehtävä osoittautui melko aikaa vieväksi, koska hyvin monet menetelmät sopivat useisiin vaiheisiin.

# 1. Ymmärrä

Palveluekologia

Trenditutkimukset  
*Etnografian menetelmät, esimerkiksi tarinanker-  
 ronta, storytelling group*  
**Luotaimet (Design Probes) luotainpaketit, nettiin tehty  
 luotaintehtävä, kuvalliset postikortit, kuvakollaasit,  
 valokuvatehtävät, päiväkirja**  
 Havainnointi  
 Draama, voidaan esittää esim. nykyinen palvelu

## Mystery Shopping

Ekologiakartta

Pelit, design peli, pankkipeli, muotoilu-  
 peli, videokorttipeli, roolipeli, projek-  
 tisuunnittelupeli, hahmopeli, tarinapeli,  
 kuluttajapeli

Palvelupolku  
*Video draamallisena  
 ja tarinallisena*

Kontekstikartoitus (Context Mapping)

Tutkijan itse keksimät menetelmät

Olemassaolevan palvelupolun kartoitus

Osallistavan suunnittelun työpajat,  
 workshopit, työpajasarjat

## Pelit

Varjostaminen  
 Kokemuksen prototypointi

Haastattelut, asiantuntijahaastattelut,  
 ryhmähaastattelut  
 Prototypointi, esim paperiprototyypit



*Innovatiivisten menetelmien arsenaali  
 on uskomattoman laaja*

Kuva 10: Ymmärrysvaiheessa menetelmiä voidaan käyttää yleensä vapaammin. Kuva: Ahvenainen & Lipp (2011).

Haastatteluissa ymmärrysvaiheen tärkeiksi menetelmiksi katsottiin haastattelut, havainnointit ja työpajat. Myös palvelupolun kartoittaminen on tärkeää. Monet tutkijat käyttävät usein haastattelun ja havainnoinnin lisäksi esimerkiksi luotaimia tai draamaa.

## 2. Pohdi



Kuva 11: Pohtimalla määritetään strateginen suunta. Kuva: Ahvenainen & Lipp (2011).

Haastatteluissa tutkijat kertoivat käyttävänsä melko perinteisiä keinoja pohtimiseen ja sisälön analyysiin: esimerkiksi työpajoja ja affinity diagrammeja.

## 3. Kehitä



Kuva 12: Kehittämistyö on innovointia konseptointia varten. Kuva: Ahvenainen & Lipp (2011).

Kehittämistyötä tehdään osallistavissa työpajoissa, joissa ideointi on keskeisellä sijalla. Haastateltavien mukaan kehittämissivaiheessa tarvitaan erityisesti menetelmäosaamista.



## 4. Seulo



*Palvelukonseptit ja ideat yhdistetään jatkokehitystä varten*

Kuva 13: Seulonnassa arvioidaan parhaita palvelukonsepteja. Kuva: Ahvenainen & Lipp (2011).

Haastatteluissa tuli ilmi, että seulotuista prototyypeistä ja ideoista selitetään parhaat esimerkiksi persoonien avulla. Työpajat ja yhdistely ovat tyypillisiä seulomismenetelmiä.

## 5. Selitä



Kuva 14: Palveluideat kommunikoidaan visuaalisesti selittäen. Kuva: Ahvenainen & Lipp (2011.)

Haastateltavien mukaan konsepteja voidaan esittää esimerkiksi draaman, profiilien ja skenaarioiden avulla. Selitä-vaihe on haasteellinen, koska siinä konkretisoidaan ja myydään ideat toteutusta varten.



## 6. Toteuta



Kuva 15: Toteuta vaiheessa palvelu on valmis. Menetelmien käyttö on rajatumpaa. Kuva: Ahvenainen & Lipp (2011.)

Kun palvelu on valmis, se toimitetaan ja otetaan käyttöön. Käytettävät menetelmät vähenevät radikaalisti. Usein valmista palvelua myös testataan käytössä. tutkijoiden mielestä ohjeiden tuottaminen ja roolien kuvaaminen, esimerkiksi asiakaspalvelua varten, ovat tärkeitä.

## 5.2 Missä vaiheessa palvelusuunnitteluprosessia innovatiivisia tutkimusmenetelmiä voidaan käyttää?

Palvelumuotoiluprosessin vaiheisiin jakaminen riippuu paljon palvelusta. Miettisen (2010) mukaan alkuvaiheilla on jo pitkä historia muotoilun tutkimuksen menetelmissä ja muotoiluajattelussa. Vaajakallion (2010) mielestä alkupään vaiheita ei pysty erottelemään tai erottamaan tarkasti, koska ne menevät osittain päällekkäin. Hän kuvailee, että esimerkiksi ymmärrysvaiheessa tulee usein esille jo kehitysideoita, pullonkauloja sekä mahdollisuuksia. Vaajakallio (2010) kertoo, että kolme alkuvaihetta ymmärrä, pohdi ja kehitä voivat yhdistyä hänen tutkimuksissaan yhteen pakettiin.

Koivisto (2010) selostaa, että palvelumuotoiluprosessin alussa haetaan ymmärrystä isommalla joukolla, esimerkiksi henkilökunnan osallistamisella, koska alussa pitää tutkia laajemmin. Vaajakallio (2010) korostaa, että alkuvaiheessa mietitään, mitä voisi olla, mitä haluttaisiin paremmin, ja sieltä nousevat korostetusti esille tarpeet. Innovatiivisia menetelmiä voi soveltaa laajimmin prosessin alussa, mutta ne sopivat usein moniin prosessin vaiheisiin.

Alkuosan tutkimukset tehdään suhteessa palvelun ekosysteemiin (engl. Service Ecology). Tällä tarkoitetaan palvelun ympärille muodostuvaa sidosryhmä- ja vuorovaikutusverkostoa. Jäppinen (2010) viittaa, että alkuvaiheessa luovilla menetelmillä etsitään ymmärrystä siihen, miten prosessit pitäisi yrityksessä hoitaa, mutta ne voivat hänen mukaansa olla myös keino prototypoida uutta tapaa toimia tietyssä tilassa. Jäppinen (2010) jatkaa, että alussa asiat ovat irrallisia, kehittämissä vaiheissa ideat voidaan piirtää sarjakuviksi, sen jälkeen seulotaan prototyypeistä hyvät vaihtoehdot, sitten tehdään yhdistelmiä eli syntetisoidaan loppuratkaisua ja lopuksi voidaan selittää ratkaisua käyttäjäpersoonien näkökulmasta.

Ymmärrä-pohdi-kehitä -vaiheet tuottavat Koiviston (2010) mukaan asiakasymmärrystä, uusia ideoita, nousevia kaavoja tai käyttäytymismalleja, aihioita, jotka toistuvat sekä auttavat löytämään tuotekehityksen haasteita ja mahdollisuuksia. Vaajakallio (2010) selventää ajatusta ja tulkitsee, että tämä on ihmiskeskeistä ymmärrystä ja näitä menetelmiä käyttämällä saa "massaa". Mieltinen (2010) esittää seuraavissa vaiheissa käytettävien arvioivien tai muokkaavien menetelmien, joilla "massasta" eli suuresta määrästä ideoita saadaan muodostettua luonnoksia tai suunnitelmia: konsepteja tai prototyyppisiä.

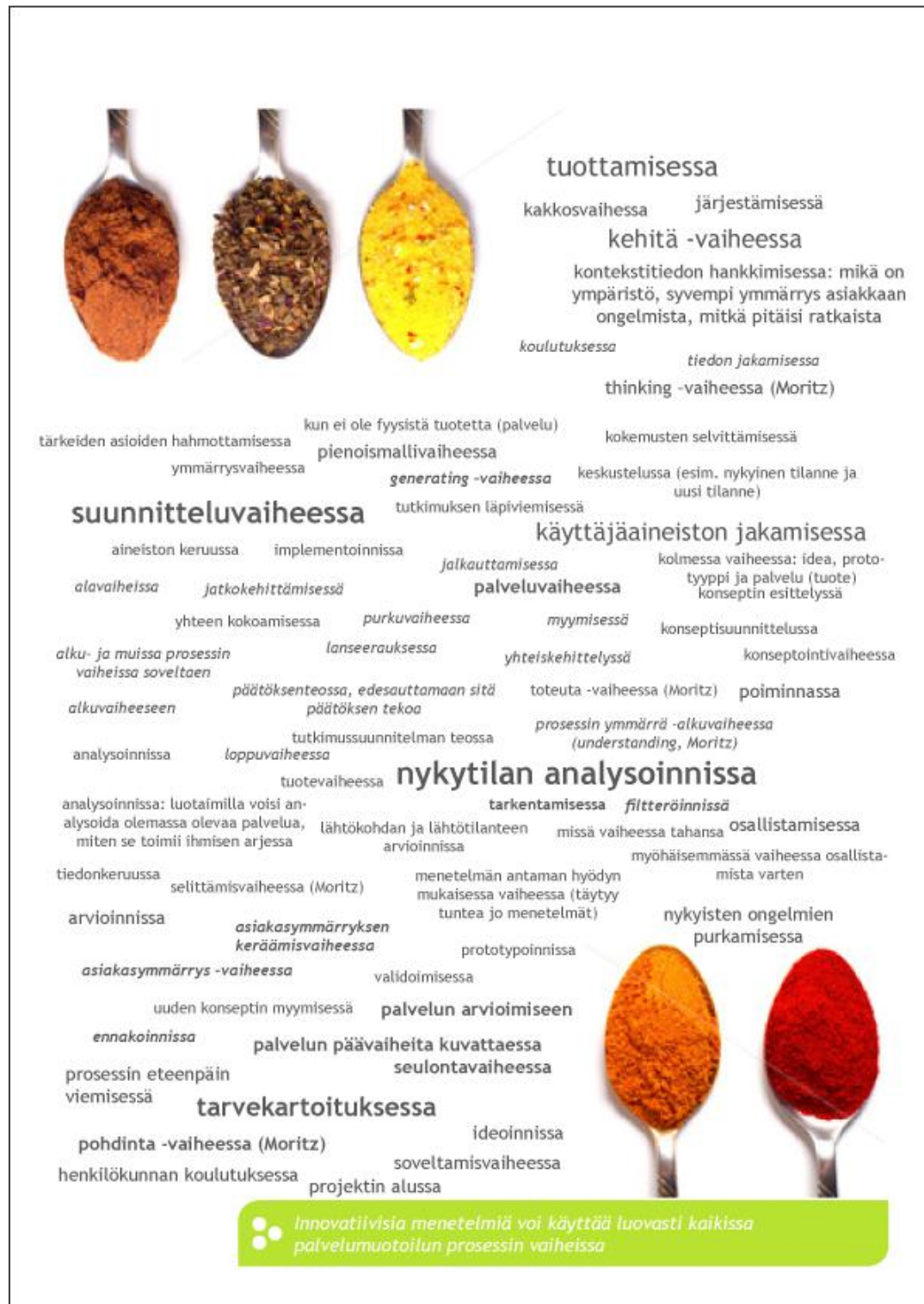
Alkuvaiheessa tunnistettu businessmahdollisuus on Mieltisen (2010) mukaan helpompi viedä yrityksessä käytäntöön. Loppuvaihe on paljon haasteellisempi ja siihen tarvitaan hänen mielestään paljon enemmän kehitystyötä palvelumuotoilussa: *"Kun lähdetään toimimaan liiketalouden tai julkishallinnon rajoissa, niin siellä tulee vastaan henkilökunnan tai johdon muutosvastarinta."* Analyysin eli tulkinnan tavoitteena on löytää työpajoissa tuotetusta mate-

riaalista tekijöitä, jotka eivät ilman apuvälineitä tule huomioiduiksi (Hultcrantz & Ibrahim 2002, 1-70; Miettinen 2010;). Analyysi ja tulkinta kuuluvat Miettisen (2010) mielestä pohdi-vaiheeseen. Ensin on kerätty tietoa ja tuotettu listaus alustavista ideoista. Pohdi-kehittä-alue vaatii palvelumuotoilijalta laajaa osaamista, erityisesti menetelmäosaamista. Hänen pitää tuntea toki muitakin menetelmiä kuin pelkästään palvelumuotoilun menetelmiä. Miettinen jatkaa, että konseptoinnissa toteutetaan ideointi ja osallistavat työpajat ovat kehittämisvaihetta. Jäppisen ja Koiviston (2010) mukaan joissakin palvelun suunnittelutapauksissa voidaan hypätä johonkin tiettyyn kohtaan: jos pohdinta on jo tapahtunut, niin palvelussa voidaan keskittyä suoraan kehitykseen.

Loppuvaiheiden (seulo, selitä ja toteuta) täytyy integroitua voimakkaasti yrityksen omaan toiminta-ajatukseen ja toimintaympäristöön. Loppuvaiheita tulee johtaa yrityksen sisältä. Seulo- ja selitä -vaiheissa pystytään hyödyntämään esimerkiksi draaman keinoja, kun mietitään minkälaisia palveluprosessit voivat olla ja miten ne esitettäisiin. Haasteellisimmat ovat seulo-, selitä- ja toteuta-vaiheet. Jos yrittää muuttaa yrityksen toimintatapoja käyttäjälähtöisemmiksi, on hyödynnettävä työkaluja, joilla sitoutumisen ja palvelukulttuurin muutoksen saa aikaan. Loppuvaiheiden läpivieminen on huomattavasti haastavampaa kuin alkuvaiheen suunnitteluongelman etsintä. (Miettinen 2010.)

Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että innovatiivisia menetelmiä voi, ja pitääkin käyttää joustavasti palvelumuotoiluprosessin kaikissa vaiheissa. Tämän kysymyksen raportointi oli haastavaa, koska sekä tutkijat ja että suunnittelijat voivat nimetä palvelumuotoiluprosessin vaiheet hyvin eri tavalla. Osa tutkijoista näkee palvelumuotoiluprosessin kolmivaiheisena ja osa puhuu alku-, keski- ja loppuvaiheesta. Miettinen (2010) esimerkiksi käyttää mielellään ”Idea-prototyyppi-tuote” -mallia joka esiteltiin kuvassa 6. Osa taas kuvailee vaihetta siitä saatavan tiedon mukaan, esimerkiksi ymmärrys-tehtävän kautta. En ole laittanut vaiheita raportointia varten erityiseen järjestykseen, niiden määrä ja kuvaukset puhukoot puolestaan. Tuloksista voi huomata, että vaiheidenkin nimeäminen on luovaa, subjektiivista ja projektin luonteen mukaista.

Mielestäni tutkijan ja suunnittelijan uran alussa on perusteltua käyttää ajan säästämiseksi esimerkiksi Moritzin mallia työkaluna ja oman työn tukena. Mallit auttavat fokusoimaan ja säästävät aikaa ja vaivaa. Toisaalta mallien käyttö edellyttää niihin tutustumista etukäteen. Ei ole olemassa mitään kiveen kirjoitettua sääntöä siitä, että määrättyssä palvelumuotoilun vaiheessa pitäisi käyttää juuri jotain tiettyä innovatiivista menetelmää. Haastatteluissa nousi esille kuitenkin kysymys, ovatko innovatiiviset menetelmät joskus prosessin lopussa turhan vaivalloisia. Vaikka luotaimia pystyisi käyttämään palvelumuotoiluprosessin loppuvaiheissa, tiedon voisi saada helpommin. Olen kerännyt tutkimuksessani nimetyt vaiheet kuvaan 16.



Kuva 16: Palvelumuotoilussa on tavallista, että prosessin vaiheet sekoittuvat, eikä niitä voi tarkasti erottaa. Kuva Ahvenainen & Lipp (2011).

### 5.3 Miksi innovatiiviset menetelmät sopivat palveluprosessin kehittämiseen?

Innovatiiviset menetelmät ovat keino etsiä sujuvia, helppoja, käytännöllisiä ja hyödyllisiä työtapoja. Miettinen (2010) painottaa, että menetelmien pitää olla raportoitavia, dokumentoitavia ja läpinäkyviä, jotta niitä pystytään toistamaan. Aineiston on oltava sellaista, että yrittäjä pystyy tekemään sille, mitä haluaa. Koiviston (2010) mielestä etuna suunnittelijalle on, että hän pääsee ehdottamaan radikaaleja ratkaisuja. Menetelmien tiedon muoto on inspiroivaa ja sykähdyttävää kysymyksiä kosketuspinnassa, ja hänen mukaansa se sopii erityisesti muutosmahdollisuuksien hakemiseen. Vaajakallio (2010) lisää, että monikerroksisessa tiedossa voivat olla mukana myös käyttäjän vanhempien, sukulaisten ja työkaverien näkemykset. Irrallinen tieto voidaan jäsentää innovatiivisesti. Miettisen ja Vaajakallion (2010) mukaan innovatiivisten menetelmien kirjo on hyvin laaja. Vaajakallio jatkaa, että mahdollisuus käyttää paljon erilaisia menetelmiä saman asian tutkimiseen on usein tarpeen, koska lähtökohta konseptisuunnittelussa saattaa olla hyvin avoin.

Vaajakallio (2010) edelleen täsmentää, että tietyillä menetelmillä saa tietynlaista tietoa: joillakin ymmärrystä, toisilla pohdintaa ja kehittä-vaiheen menetelmillä jo konseptitason asioita. Ideoiden toteuttamiseen voidaan käyttää luovia työtapoja. Menetelmät ovat hänen mukaansa vapaampia, leikkisiä, luovia, vapauttavia, ehkä jopa vähän hullujakin. Kuvilla ja visuaalisilla elementeillä saadaan esille abstraktien asioiden "fiiliksiä". Koivisto (2010) täsmentää, että innovatiiviset menetelmät sopivat tulevien trendien tunnistamiseen, uusien teknologioiden löytämiseen, asiakkaiden käyttäytymisen ymmärtämiseen, konseptiaihoiden luomiseen sekä aikaiseen testaukseen liiketoimintapäätöksen tueksi. Vaajakallion (2010) kokemuksen mukaan hahmomallin (mock-up tai prototyyppi) tai muun käsin kosketeltavan välineen mukaanotto auttaa soveltamaan luovan työskentelyn menetelmiä. Myös pilaileminen (tuotteen käyttö arvaamattomilla ja huvittavilla tavoilla) ja roolien näytteleminen, jos tuotetta yleensä käyttää vähintään kaksi ihmistä samanaikaisesti, voi auttaa projektia tarkoituksenmukaisesti.

Jäppinen (2010) kertoo esimerkin tutkimusmenetelmien räätälöimisestä: "Jos pyytää esimerkiksi lasta dokumentoimaan itseään, eikä hän osaa kirjoittaa, niin dokumentointivälineet tulee suunnitella siten, että lapsi pystyy kirjoittamatta dokumentoimaan omaa tekemistään" (suunnittelijan tai tutkijan pitää keksiä muita tapoja, millä lapsi saadaan kertomaan itsestään tai palvelun käytöstä). Jäppinen jatkaa edelleen menetelmistä, että perinteinen etnografia pyrkii ymmärtämään, minkälainen joku kulttuuri tai ihminen jossain on. Jäppinen, Koivisto, Miettinen ja Vaajakallio (2010) ovat kaikki samaa mieltä, että tällaisissa luovemmissa menetelmissä pyritään ennemminkin kuvittelemaan, miten joku asia voisi olla. Luovat tutkimusmenetelmät tarjoavat tutkijalle ja suunnittelijalle antoisan empaattisen lähestymistavan käyttäjän maailmaan.



Kuva 17: Innovatiiviset menetelmät ovat aina mittatilaustyötä. Kuva: Ahvenainen & Lipp (2011).

Koivisto (2010) tuo esille erilaisten käyttäjien ja sidosryhmien osallistamisen palvelutuotteen kehittämiseen, koska siten saadaan syvempää ymmärrystä asiakkaan ongelmista. Voidaan vaikka analysoida, miten olemassa oleva palvelu toimii ihmisen arjessa. Luotaimilla päästään tutkimaan vaikeammin saavutettavia kohteita, kuten koteja, joita tutkija tai suunnittelija ei aina pääse havainnoimaan. Näin saadaan ymmärrystä pidemmän aikajakson tapahtumista ja kehitettävästä palvelusta. Luovat menetelmät sitovat monta vaihetta yhteen tiedonkeruun, - käsittelyn ja tiedon eteenpäinviemisen ideoiksi ja ovat "oikein käytettyinä" tehokkaita. Niiden avulla saadaan myös konkreettista palautetta. (Koivisto 2010.)

Vaajakallio (2010) muistuttaa, että innovatiivisissa menetelmissä ollaan kiinnostuneita erityisesti yksilöistä ja erikoisista asioista. Ne inspiroivat uusia näkemyksiä ja ajatuksia, uusia ratkaisuja verrattuna siihen, että yritetään tehdä yleistyksiä, jotka pyrkivät keskinkertaistamaan kaiken; silloin jää "suola ja kardemumma pois". Vaajakallio (2010) on sitä mieltä, että jos haluaa saada tulokseksi, "että 500-1000 ihmistä on tätä mieltä", ei kannata lähteä tutkimaan innovatiivisilla menetelmillä.

Asiakasprofiileilla saadaan Jäppisen (2010) näkemyksen mukaan eri tasoja asiakasstrategiaan. Jäppinen, Koivisto ja Miettinen sekä Vaajakallio (2010) korostavat profiilien merkitystä suunnittelun apuvälineinä. Profiilit liittyvät käyttäytymiseen, esimerkiksi motivaatioon, arvoihin, kulttuuriin ja tavoitteisiin. Näin profiileista saadaan designdrivereita eli ne muuttuvat työka-

luiksi ja kommunikaatiovälineiksi projektiin. Ne auttavat samalla arvioimaan projektin laajuutta.

Innovatiiviset menetelmät ovat lisämausteita käyttäjätiedon hankkimisessa perinteisten ja soveltavien menetelmien rinnalla. Useimmiten niillä täydennetään perinteisiä ja soveltavia menetelmiä. Jäppisen (2010) mielestä yhdistely on paras tapa. Hän tulkitsee suunnittelutyön syntetisoinniksi, eri asioiden yhdistelyksi. Luovat menetelmät tukevat ja vahvistavat suunnittelua ja antavat irti ottoja ja spontaaneja tarve- ja tuoteideoita, joita ei yleensä muilla keinoin saa. Koivisto (2010) tietää kokemuksesta, että palvelumuotoilija oppii eri toimialojen käytäntöjä, joista voi muodostaa analogioita (vastaavuuksia, samankaltaisuuksia).

Luovat menetelmät eivät Vaajakallion (2010) näkemyksen mukaan aina tarkoita kaksivuotista projektia, vaan projekti voidaan aloittaa pienestä ja mennä katselemaan, miten joku tekee asioita. "Viedään vaikka parit pienet postikortit tai jotkut kuvat" mukana, joiden avulla käyttäjä voi kertoa mieltymyksistään. Hän kertoo esimerkin, kuinka käyttäjältä voidaan kysyä hänen harrastuksestaan, joka ei välttämättä liity suoraan palvelun kehittämiseen. Se voi kuitenkin antaa käyttäjästä paremman käsityksen. Luovat menetelmät ovat Vaajakallion mielestä melko tehokkaita, jos niitä käyttää oikein. Esimerkiksi peleissä voidaan tuoda monta ihmistä tutkimaan yhtä asiaa. Samalla kertaa saadaan monta käyttäjänäkökulmaa, monta asiantuntijamielipidettä ja ehkä myös yritysjohdon mielipide. Tämä tekee niistä hänen mielestään kustannustehokkaita. Vaajakallio ehdottaa, että menetelmiä pitäisi ryhtyä kokeilemaan "hands-on": *"Aina voi lukea ja lukea, katsoa ja oppia, mutta niitä vaan pitää ryhtyä kokeilemaan."* (Vaajakallio 2010.)

Palvelumuotoilun kekseliäissä menetelmissä voidaan käyttää työvälineinä paperia, värikyniä ja erilaisia kuvia siitä, mikä liittyy palvelun kontaktipisteisiin. Miettinen (2010) vahvistaa, että tietenkin voidaan piirtää myös uusia kuvia, jos ei ole valmista aiheeseen sopivaa kuvaa. Vaajakallio (2010) tietää kokemuksesta, että innovatiivista menetelmää voi ja pitääkin tarvittaessa vaihtaa kesken tutkimuksen. Koivisto (2010) puolestaan raportoi, että menetelmillä voidaan saada runsaasti materiaalia: esimerkiksi yhdessä tapaustutkimuksessa tuli 400 ideaa ja niistä seulottiin 30 konseptia. Aineiston on kuitenkin oltava Miettisen (2010) mielestä uskottavaa ja lisäksi sellaisessa muodossa, että yrittäjä pystyy käsittelemään sitä haluamallaan tavalla. Luovilla menetelmillä oppii näkemään kokonaisen palvelupolun. Miettinen jatkaa, että on olemassa paljon hyvin konkreettisia apukeinoja, joiden avulla työntekijöitä voi auttaa ymmärtämään palvelupolkua. Asiantuntijoiden tieto ja kontekstiymmärrys saa näin uudenlaisia ulottuvuuksia.

Koiviston ja Miettisen (2010) mielestä on kuitenkin hyvä huomata, että palveluprofiilit, palvelupolku ja saatu asiakasymmärrys eivät ole projektikohtaisia, vaan ne ovat hyödynnettävissä

koko organisaation käyttöön, esimerkiksi markkinoinnin ja asiakaspalvelun tarpeisiin. Koivisto katsoo, että palvelumuotoilu voi auttaa myös johtamista, esimerkiksi tuottamalla opetusmateriaaleja ja kehittämällä henkilökunnan palkitsemis- ja motivointitapoja: *"Tämä on vielä niin uusi ala, ettei selkeitä rajoja ole vielä olemassa"*.

#### 5.4 Luovan palveluprosessin kuvaus

Palveluprosessit määrittävät palvelun tuottamistavan. Palvelun kaikki prosessit ja rutiinit voidaan määrittää hyvin tarkasti. Palvelumuotoilussa prosessi on tärkeä kontaktipiste, jonka kautta palvelu koetaan, aistitaan ja nähdään. Muut haastatteluissa esille tulleet kontaktipisteet ovat tilat, ihmiset ja esineet. Haastattelujen aikana korostui, että prosesseja tarvitaan erityisesti palvelun tuotteistamiseen ja kehittämiseen: esimerkiksi kokemuksen mallintamiseen tai esiselvitys- ja kenttätyöhön. Tavoitteena on käyttäjän palvelukokemuksen parantaminen. Menetelmät ovat välineitä ja tutkimustapoja, joiden avulla voidaan suunnitella ja muotoilla kontaktipisteet ja päästä haluttuihin suunnittelun tavoitteisiin. Käyttäjän tarpeet ovat suunnitteluprosessin lähtökohtana. Seuraavan sivun kuvassa 9 on tiivistettynä palvelumuotoilun tavoitteita.



## Suunnittelun tavoitteet ovat:

- toiminnallisuus
- käytettävyys
- haluttavuus
- ergonomia, ekologia, esteettinen miellyttävyys  
kaikki yllämainitut vaikuttavat käyttäjän palvelukokemukseen
- hyödyllisyys
- käytettävyys, johdonmukaisuus, haluttavuus, tuloksellisuus, tehokkuus, erottuvuus
- vastata asiakkaan todellisia tarpeita ja tuottaa heille arvoa
- helppokäyttöisyys ja ymmärrettävyys kilpailijoista erottuminen

Kuva 18: Palvelun kehittämisellä on käyttäjäkeskeiset tavoitteet (Engine Group 2006; Holmlid 2005,64; Mager 2004, 60). Kuva: Ahvenainen & Lipp (2011).

Tämän luvun tärkeiden asioiden konteksti on ollut palvelun muotoilu (palvelun kehittäminen), jota tutkijat ovat tehneet liike-elämän ja tutkimuksen parissa. Olen poiminut tämän luvun viiteen alalukuun haastatteluissa esiintyneitä tärkeitä teemoja. Eniten materiaalia syntyi iteraatiosta, siksi sen osuutta on korostettu tämän luvun viimeisessä alaluvussa.

Tämän luvun kuva ovat syntyneet haastatteluissa tehdyn yhteissuunnittelun tuloksena. Aloin piirtää kuvaa tai prosessia ja asiantuntija jatkoi siitä visuaalisesti ja/tai sanallisesti. Valokuvan tuotokset jälkeinpäin. Olen vienyt osan valokuvaamistani piirroksista liitteiksi, joihin tekstissä viitataan. Osa valokuvista on esitetty tässä luvussa, samoin kuin ideoimani kuviot alkuperäispiirrosten tai sanallisen kuvauksen pohjalta. Koska palvelumuotoilu on vielä kehit-

tyvä tieteenala, palvelumuotoilun prosessista ja siinä käytettävistä menetelmistä on monia erilaisia malleja. Tämän vuoksi haluan esittää lopussa yhteenvetokuvan palveluprosessin kulmakivistä ja prosessiin kuuluvista asioista.

Menetelmävalinta johdattaa seuraavassa alaluvussa luovan prosessin kuvaamiseen. Menetelmä on tutkijan valitsema näkökulma prosessin kehittämiseksi.

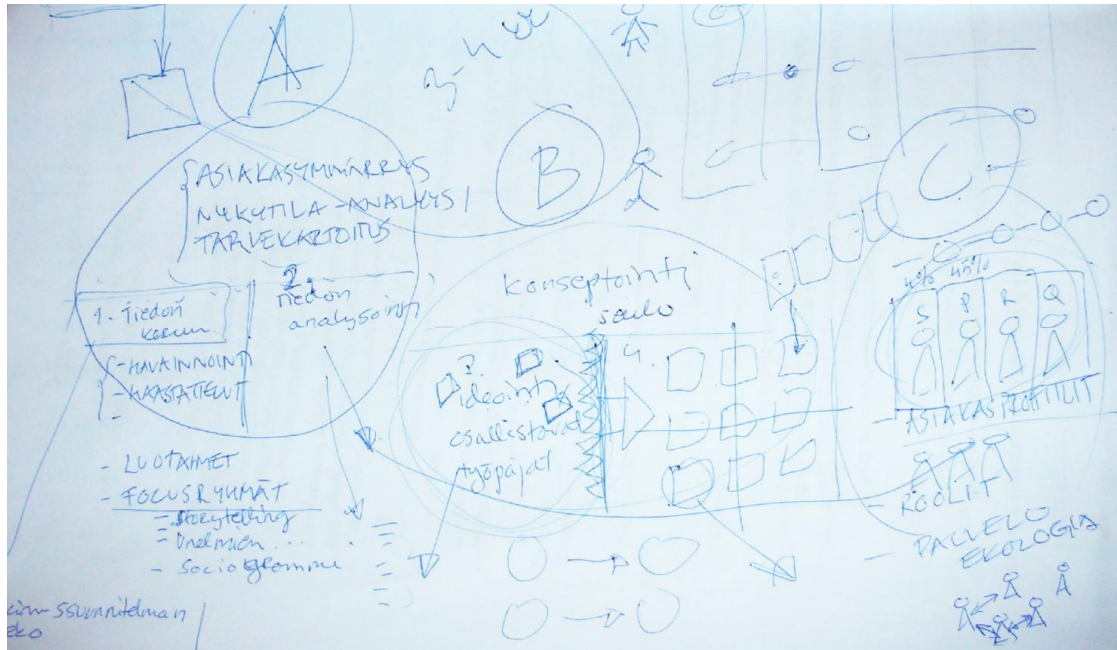
#### 5.4.1 Menetelmävalinta

Miettisen (2010) mukaan prosessissa ei käytetä kaikkia menetelmiä, vaan niistä valitaan osa. Hän jatkaa, että prosessi täytyy yleensä typistää eikä kaikissa kohdissa pysty välttämättä osallistamaan käyttäjiä. Menetelmien avulla käyttäjät herkistetään suunnitteluprosessille ja heidän hiljainen tietonsa ja alitajuiset ajatuksensa saadaan paljastettua. Menetelmien pitäisi olla sellaisia, että ne herättävät empatiaa eivätkä ole liian vaativia. *"Pidän hyvänä jakaa kolmeen nämä menetelmät: uutta tuottavat, arvioivat ja kokemukselliset"*, sanoo Miettinen. (Miettinen 2010.)

Esimerkiksi profiileista tutkitaan Koiviston (2010) mukaan, kuinka iso ryhmä niihin kuuluu ja mitkä ovat heidän kulutustottumuksensa. Tällöin saadaan tietää, onko kohderyhmä taloudellisesti merkittävä. Joskus tietty asiakasprofiili ei ole taloudellisesti kovin kannattava, mutta jos siihen kuuluu paljon potentiaalia, joka on todettu kvalitatiivisen tutkimuksen kautta, niin siihen panostaminen kannattaa. Koivisto jatkaa: *"Olen käyttänyt esimerkiksi välineenä itse keksimääni työpaikkahakemusta, missä on muuttuvia kohtia ja sitten tämä tyyppi täyttää sen. Kuvaa ja miettii sitä omaa rooliaan. Tavallaan hakisi vastaavaan tehtävään toisen henkilön"*. (Koivisto 2010.)

#### 5.4.2 Asiakasymmärrys, konseptointi ja toteutus

Lähtölaukaus palvelun kehittämiseen tulee Koiviston (2010) kokemuksen mukaan usein yhä markkinointitutkimuksen puolelta: palvelu ei myy, tilalle on tullut uusi palvelu, kilpailu on koventunut tai uusi teknologia on tullut markkinoille. Jokin alkusysäys on yleensä aina. Tällöin pitää miettiä uusi kohderyhmä. Koivisto jatkaa, että asiakasymmärryksellä voi olla monta nimeä, esimerkiksi nykytilan analyysi tai tarvekartoitus. Normaali kesto asiakasymmärrystutkimukselle, nykytila-analyysille ja konseptoinnille on noin 3-4 kk. Palveluliiketoiminnassa ei Koiviston mukaan ole juurikaan ollut konseptointia, vaan sitä aletaan hänen mukaansa tarvita vasta nyt. (Koivisto 2010.)



Kuva 19: Nykytila-analyysissa voidaan tehdä esimerkiksi sosiogrammeja, jos halutaan ymmärtää palveluun liittyviä sosiaalisia verkostoja. Koiviston (2010) piirros, 31.8.2010.

Koivisto (2010) kuvailee, että kuvassa oleva palvelun kehitysprosessi on jaettu vaiheisiin tiedonkeruu, konseptointi, ideointi ja filtteröinti toimeksiantajan kanssa. Tiedon analysoinnin tuloksena saadaan profiilit ja roolit. Koivisto kertoo: *"Jos on palvelu yrityksessä in-house-palvelunkehittäjänä, pystyy aika vapaasti hallitsemaan sitä prosessia. Kun työskentelee konsulttina, joka tekee tarjouksia ja ehdottaa tietynlaista metodiikkaa, on huomioitava asiakkaan budjetti ja käytettävissä oleva aika. Täytyy myös miettiä, onko kysymyksessä osapalvelu, rajatumpi vaihe siitä palvelusta vai iso palvelu."* (Koivisto 2010.)

Kartoituksessa pyritään Vaajakallion (2010) mukaan ymmärtämään, mitä tekijöitä, toimijoita, laitteita, ihmisiä ja muita asioita palvelun muotoiluun ylipäätään kuuluu. Myös niiden suhteita voidaan ehkä alkaa jo miettiä. Tämän jälkeen pitäisi tulla tutkimus ja sen fokuksen löytäminen. Kartoitettua kokonaisuutta aletaan katsoa "linssin", esimerkiksi tietyn käyttäjäryhmän, läpi. Tutkitaan, mikä on oleellista, kun asiat on ensin priorisoitu.

Designprosessissa kuvataan Jäppisen (2010) mukaan asiakkaan tila ja ongelma sekä niiden lisäksi "asiakkaan asiakkaan" ongelma. Sitten pohditaan asioita yhdessä ja rajataan, mitä projektissa pitäisi ratkaista. Sen jälkeen tehdään kehitystyötä, josta muodostetaan ensimmäiset hypoteesit, jotka myöhemmin seulotaan. Tässä vaiheessa vaihtoehtoja voidaan tutkia asiakkaiden kanssa eli validoida ne. *"Oleellista on hahmottaa prosessin kulkua"*, tiivistää Miettinen (2010).

Koivisto (2010) kertoo, että konsepti on jo pidemmälle viety palvelun kuvaus, josta voidaan tehdä skenaario, sarjakuva tietystä vaiheesta, tai palvelunäyte: fyysinen, konkreettinen malli, mock-up, palvelusta. Se voi olla esimerkiksi asiakkaan maksusta saama kuitti. Voidaan tehdä luonnos, mitä kuitissa lukee, mainosjuliste palvelusta tai pohjapiirros, jossa julkaistaan uudenlainen asiakaskulku. Jos kyseessä on online-palvelu, voidaan luonnostella tietokonekäyttöliittymä. Kun yritysjohto on valinnut kiinnostavat konseptit, lähdetään keräämään lisäymmärrystä.

Suunnittelija liikkuu Vaajakallion (2010) mukaan tavallaan käyttäjänäkökulman ja oman prosessinäkökulmansa välimaastossa miettien, mitä palvelun "touchpointit" ovat. Tällöin pitää olla jo jotain aineistoa, jota käydään läpi. Saatavilla on oltava joko luotain, haastattelu tai sellaista materiaalia, joka kertoo ja kuvaa. "*Tämä on pohdi-kehittä-vaihetta*", Vaajakallio sanoo.

Prosessi lähtee palvelulähtöisyydestä, sanoo Koivisto (2010). Miettisen (2010) mukaan prosessin täytyy integroitua seulo- ja selitä-vaiheissa yrityksen omaan toiminta-ajatuksen ja ympäristöön, toteuta vaihe on jo valmis tuote. Kun palvelu on suunniteltu ja olemassa, se siirtyy organisaation vastuulle ja muuttuu normaaliksi työkseen siellä (Koivisto 2010).

#### 5.4.3 Esineet, konteksti ja tila

Miettinen (2010) kertoo palvelumuotoilun toimeksiannosta, jonka tavoitteena oli hotellin aulatilanteen kehittäminen. Välineinä käytettiin pienoismallia ja draamaa. Pienoismalli auttoi hahmottamaan, millä tavoin palveluprosessit toimivat jossain tilassa, mitä ne vaativat siltä ja miten ne voitaisiin suunnitella toisella tavalla. Sitä kautta saatiin hiljaista tietoa siitä, mikä toimii ja mikä ei. Pienoismalli on Miettisen mukaan konseptin esittelyä. Se antaa asiantuntijalle tai käyttäjälle keinon pukea asiat sanoiksi, ja se on hyvin konkreettinen väline. "*Prototypoidaan uutta tapaa toimia siellä tilassa*", Miettinen selittää.

Prosessissa pitäisi Vaajakallion (2010) mukaan ymmärtää fyysisen tilan merkitys palvelulle ja se, miten teknologia sitoutuu siihen. Kun otetaan mukaan uusi kohderyhmä, esimerkiksi lapset ja näiden näkemykset, pitää miettiä, miten tilan suunnittelu heihin vaikuttaa. Tavallaan se on yksi iso projekti, jota parannetaan ja muokataan: siihen vaihdetaan joku osanen, ei luoda kokonaan uutta. Harvemmin on varaa tai tarvetta tehdä kaikki uudelleen. Esimerkiksi palvelukokonaisuuksiin kuuluu niin monta osa-aluetta, että sellaisen laittaminen kerralla kuntoon on aina valtava projekti. Kokonaisuuteen kuuluvat sekä huonekalut, tilat, ihmiset että teknologiat, vuorovaikutus, palveluprosessit ja systeemit.

#### 5.4.4 Käyttäjäkeskeisyys, jatkuvuus ja nopeat toteutukset

Palvelumuotoilussa prosessi on (Miettisen 2010) erityisesti yhteiskehittelyä, missä osallistetaan loppukäyttäjät ja sidosryhmät palvelutuotteen kehittämiseen. Lisäarvo tulee muun muassa käyttäjäkeskeisestä lähestymistavasta, joka kantaa koko prosessin yli. Oleellista on saada käyttäjän ääni kuuluviin. Palvelussa sovelletaan usein jatkuvan kehityksen mallia ja pyritään joustaviin ja nopeisiin palvelun toteutuksiin. Palveluprosessin kehittäminen on Vaajakallion (2010) mielestä haastavaa koska siinä hajottaa ja rakentaa samanaikaisesti. Kehitysprosessissa voidaan irrottautua todellisuudesta esimerkiksi roolien avulla. Miettisen (2010) mukaan täytyy myös muistaa pysyä liiketalouden rajoissa ja tuotetun materiaalin pitää olla sellaista, että yritys pystyy sitä itsenäisesti käyttämään.

Vaajakallio (2010) korostaa, että palveluissa pitää jatkuvuus olla mukana. ”Miten sitä palveluissa kuvaisikaan, kun en ole miettinyt”, jatkaa Vaajakallio pohtien. Tuotteessa tavallaan voi tehdä useamman tuotekehityskerroksen. Jos laitat kännykän myyntiin, samaan aikaan tulee usein jo tuotekehitys kännykkä kaksi. Se ei vaikuta tähän vanhaan, vaan tietyllä tapaa tulee uusi tuote jossain vaiheessa tilalle tai rinnalle eri malli.”

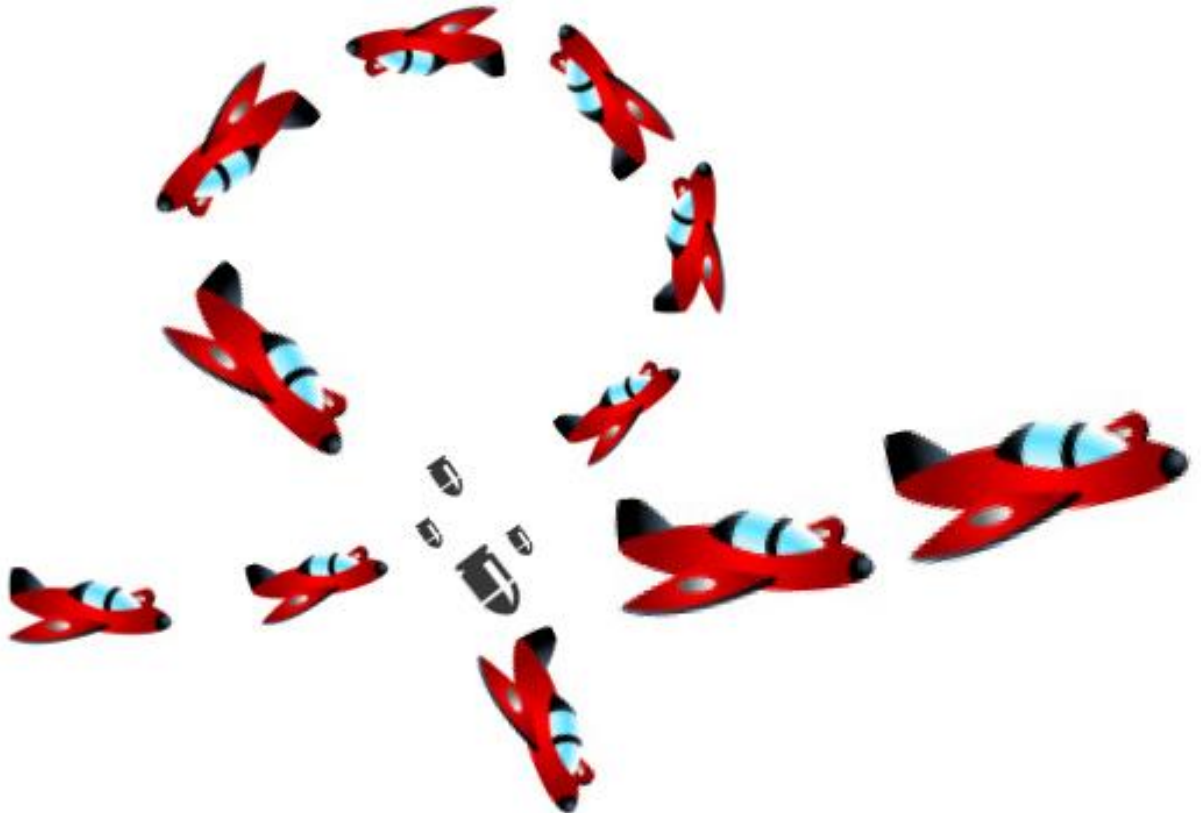
Vaajakallio (2010) pohtii: ”Jos minun pitäisi sanallisesti kuvata prosessia, niin välillä tutkii iso, välillä pieni joukko, mutta se menee koko ajan eteenpäin (ks. liite 6). En ole oikeastaan koskaan koettanut piirtää sitä, kun se on niin hankalaa. Se menee täältä laajemmasta kohti keskiötä, matkalla on jotain missä ihmiset kohtaavat”. Vaajakallio jatkaa, että muutama asia voi kulkea rinnakkain. Samaan aikaan kerätään palautetta, testataan, että palvelusta tuli sellainen kuin halutaan, muokataan sitä tarpeen mukaan ja aletaan jo miettiä seuraavaa vaihetta. Eri vaiheet täytyy sovittaa toistensa kanssa, ettei palveluun tule sopimattomia palasia.

#### 5.4.5 Iteratiivisuus ja syklisyys

Palvelumuotoilussa mietitään iteratiivisesti. Se tarkoittaa Jäppisen (2010) mukaan sen pohtimista, onko jokin asia hyvä vai ei. Iteratiivinen prosessi auttaa Miettisen (2010) mielestä käyttäjien osallistamisessa ja löydettyjen ongelmien ratkaisemisessa. Tämä soveltuu hänen mielestään hyvin palvelumuotoilun prosessiin, jossa käyttäjäkeskeisten suunnitteluratkaisujen kehittämisen ja testaamisen työkalut ovat aktiivisessa käytössä. Prosessi ei ole koskaan lineaarinen, vaan se on enemmänkin syklinen, kertoo Jäppinen (2010). Hän selventää vielä edelleen: ”Tehdään, opitaan, ideoidaan ja huomataankin, että tarvitsee testata vielä lisää ja palataan takaisin tänne ymmärrysvaiheeseen. Iteratiivinen prosessi tekee tavallaan sellaisen silmukan sinne taakse”. Taaksepäin palaaminen on Jäppisen mukaan tyyppillistä palvelumuotoilussa. Aluksi käydään asiakkaan kanssa läpi tavoitteet, pyritään yhteisymmärrykseen ja sen jälkeen tehdään ensimmäiset luonnokset. Asiakas voi todeta, että ”*tuoltahan se oikeasti*

*näyttäisi, ei tämä voi näin olla!" " Olen usein kuvannut silmukan lentämistä asiakkaalle. Lennämme silmukan ja sitten ammutaan omaa lentokonetta pyrstöön", sanoo Jäppinen.*

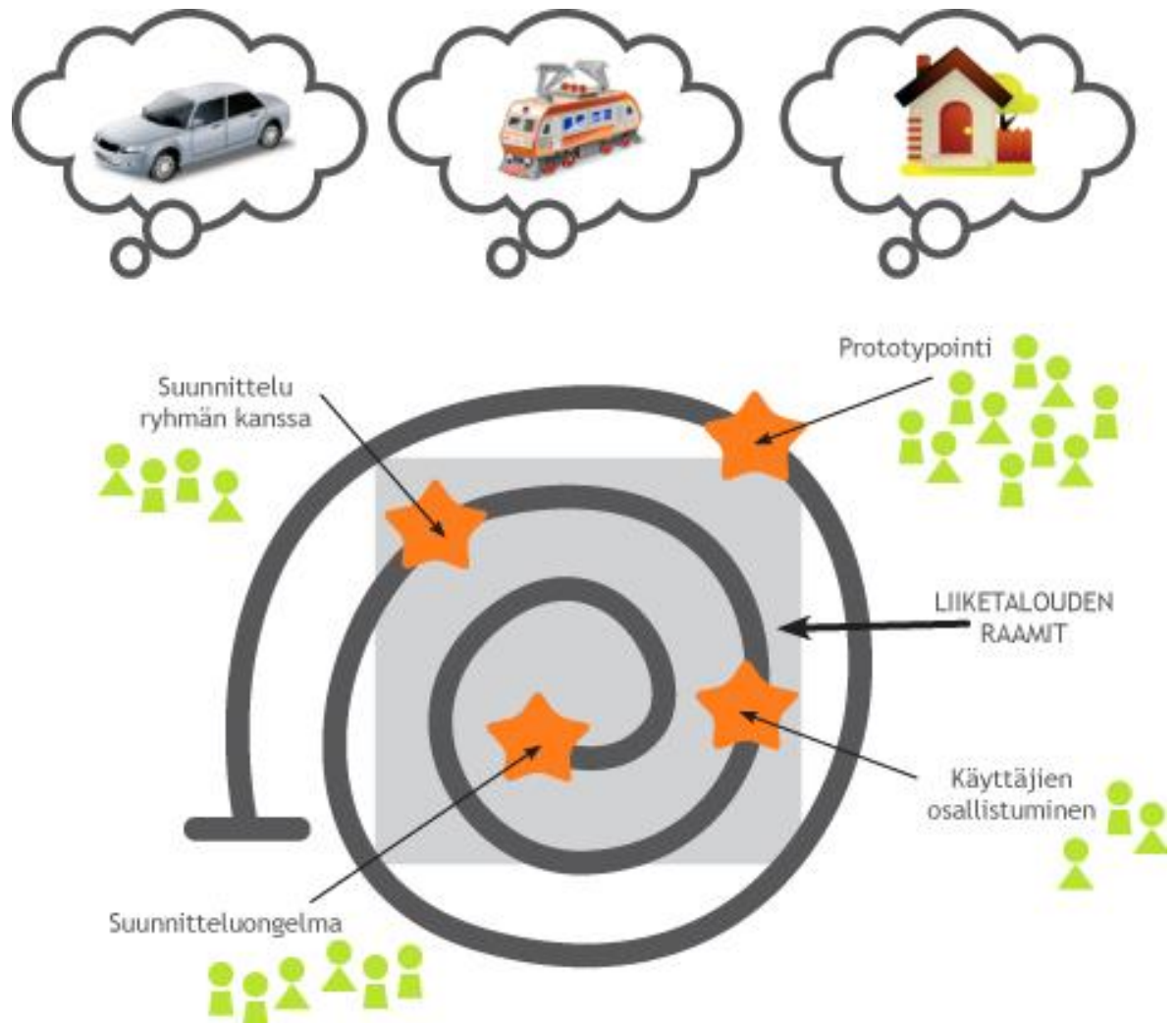
Olen piirtänyt kuvan 20 Mikko Jäppisen haastattelun jälkeen esittääkseni tuloksen, prosessin visuaalisessa muodossa.



Kuva 20: Tässä kuvassa ammutaan ensimmäinen suunnitteluoletus alas. (Jäppinen 2010). Kuva: Ahvenainen & Lipp (2011).

Miettinen (2010) kertoo iteratiivisen näkemyksen perustuvan Gouldin ja Lewisin teoriaan vuodelta 1985: *" Prosessi etenee samantapaisesti käytettävyyden ISO-standardin mukaan. Alussa on suunnitteluongelma (kuva 21), sitten tehdään iteratiivisia kierroksia. Ensin tehdään esimerkiksi sidosryhmähaastatteluita ja niistä saa jo jonkun alkuidean, mikä se ratkaisu voisi olla. Seuraavana voisi olla kokous suunnitteluryhmän kanssa, ja alkuidea on jo tässä pikkuisen pidemmällä. Täällä voidaan osallistaa käyttäjiä ja saada jo fiksumman käsityksen siitä, mikä se palveluongelman ratkaisu voisi olla. Jatketaan tätä kierrosta eteenpäin ja tässä kohdassa tehdään vaikka jo prototypointia ja seuraavassa vaiheessa suunnittelu alkaa olla jo vieläkin pidemmällä. Näitä iteratiivisia kierroksia käydään läpi tämän ISO-standardin mukai-*

sesti, osallistaen käyttäjiä ja arvioiden ratkaisua niin kauan kuin ollaan siihen lopputulokseen tyytyväisiä.”



Kuva 21: Iteratiivisessa prosessissa käyttäjän osallistaminen on olennaista. Kuva: Ahvenainen & Lipp (2011).

Miettinen (2010) jatkaa: "Mitä enemmän näitä iteratiivisia kierroksia on, sitä parempi ratkaisu yleensä on. Tietenkin sinne voidaan piirtää liiketaloudelliset raamit. On huomioitava, että joskus pystytäänkin tekemään vaikka vain kaksi iteratiivista kierrosta, eikä niitä pystytäkään tekemään loputtomiin. Jos budjetti ei riitä, täytyykin ehkä jo tuottaa muutamassa iteratiivisessa kierroksessa se tuotos. Kun yrittää muodostaa sen suunnitteluongelman ja saa yritykseltä toimeksiannon, joutuu monesti miettimään, miten siitä saa formuloitua suunnittelu-briefin. Soveltaisin tätä jotenkin briefin muodostamiseen. Malli on tuohon hyvä, vaikka ei

*sitä välttämättä ole ihan siihen tarkoitettu. Joutuu kuitenkin yrityksen kanssa tekemään sopimuksen, määrittelemään sen, että yleensä se suunnitteluongelma ei välttämättä hahmotu ihan yhdessä kierroksessa. Voi mennä parikin tapaamiskertaa, että saadaan sopimus aikaiseksi."*

Olen muokannut Miettisen (2010) kanssa läpikäymääni spiraalikuva (liite 5) lisäämällä osallistavan suunnittelun vaiheisiin tähtisymbolin, jotta kuvaa olisi helpompi ymmärtää. Tähti kuvaa, että ideoita syntyy useassa palvelun suunnittelun vaiheessa. Jokaisessa vaiheessa (tähdessä) voidaan tehdä omia iteratiivisia kierroksia esimerkiksi prototypointia. Tämä malli on ideaalinen, koska käytännössä ideat eivät synny ainoastaan käyttäjien kanssa työpajoissa tai testauksen aikana, vaan ideat voivat tulla mieleen ennen sessioita tai sessioiden jälkeen esimerkiksi kotona, junassa tai autoa ajaessa. Nämä uudet ideat tulevat esille seuraavissa työpajoissa.

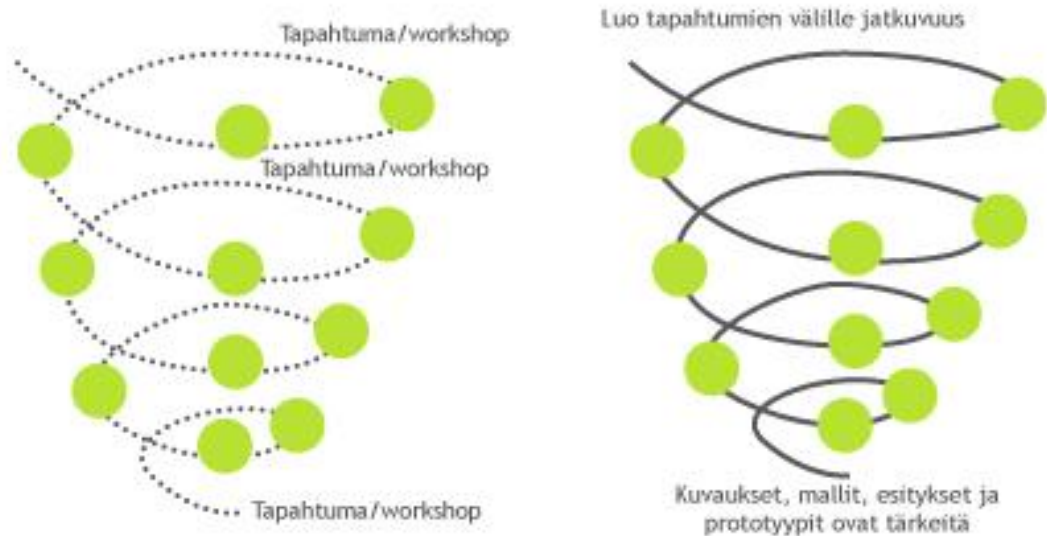
Jokaisen tähtikuvion tilalle voisi piirtää myös pienen spiraalin, joka jokaisessa yhteissuunnittelun vaiheessa kiertyy sisältä ulospäin. Olen myös lisännyt tähtien kohdalle eri määrät käyttäjiä, koska osallistettavien henkilöiden määrä vaihtelee suunnittelun eri vaiheissa. Usein alussa suunnitellaan isommalla joukolla. Koska palvelumuotoilun projekti päättyi joskus, mielestäni on hyvä, että spiraali päättyy "tappiin", joka symboloi loppumista.

Vaajakallio (2010) pohtii prosessia Gouldin ja Lewisin (1985) esittämän ajatuksen pohjalta: *"Jos minun pitäisi sanallisesti kuvata prosessia, niin välillä tutkii iso, välillä pieni joukko, mutta se menee koko ajan eteenpäin. En ole oikeastaan koskaan koettanut piirtää sitä, kun se on niin hankalaa. Se menee täältä laajemmasta kohti keskiötä, matkalla on jotain missä ihmiset kohtaavat"*.

Iteratiivisessa suunnittelussa ensimmäisen suunnitteluversion ei oleteta olevan paras mahdollinen. Suunnitelmaa parannetaan pienin askelin. Metodista kutsutaan myös inkrementaaliseksi (engl. incremental). Spiraalikuviolla voidaan kuvata projektin kulkua. Iterointi soveltuu hyvin suunnitteluprosessin loppuvaiheisiin, kun jo vähintään yksi ratkaisuehdotus on olemassa ja näyttää siltä, että sitä tarvitsee vielä parannella.

Vaajakallio (2010) havainnollistaa prosessin kuvaamista Eva Brandtin (2010) esittämän kuvan pohjalta (ks. kuva 22): *"Ajatuksena on, että korostetaan iteratiivista kehää, mikä ei ole koskaan suora ja eri eventtien välillä tapahtuu aina erilaista aineiston keruuta tai analysointia. Workshopit ovat pisteitä, niissä tietty ryhmä käy läpi materiaalia."*





Kuva 22: Brandtin mukaan (2010) luova prosessimalli etenee joustavasti, välissä on esimerkiksi workshoppeja ja asiantuntijahaastatteluja tai muita luovia sessioita. Kuvan suomennos Ahvenainen (2011). Kuva: Ahvenainen & Lipp (2011).

Miettinen (2010) tuo esille oman näkökulmansa: *"Ymmärrän iteraation eri tavalla. Kun ajattellaan innovaation teorian taustaa, niin se perustuu kuitenkin enemmän kaupallistettavaan tuotekehitysprosessiin. Jos lähtee tästä keräämään aineistoa, niin minun mielestäni tämä on analyysia ja testausta, mutta tämä on minun oma tulkinta. Jos täällä keräät, niin joudut ikään kuin palaamaan taaksepäin ja analysoit sen kerätyn aineiston. Tässä kohdassa löydät jotain uutta ja lähdet taas kehittämään sitä ja sen takia joudut aina palaamaan taaksepäin. Et etsi koko ajan jotain uutta, vaan joudut välillä arvioimaan ja testaamaan."*

Brandtin (2010) malli on auttanut minua ymmärtämään luovaa prosessia ja olen käyttänyt sitä oman metaforani luomiseen. Mielestäni mallista välittyvä joustavuus visuaalisesti, mutta kritisoin mallia, koska siinä prosessi ei näytä loppuvan koskaan, vaan se jää ikään kuin avoimeksi. Palvelu on elävä tuote, joka muuttuu koko ajan, mutta palvelumuotoilun projektit loppuvat joskus. Miettisen ja Jäppisen (2010) mukaan tietoa ei kannata kerätä "ikuisesti", vaan se pitää viedä nopeasti käyttäjien arkeen.

Olin asettanut tämän tutkimuksen tavoitteeksi saada aikaan kuvauksen palvelumuotoilun prosessista. Pohdittuani asiaa päätin olla keksimättä uutta mallia, koska en onnistunut tuottamaan mitään sellaista, jota ei olisi jo keksitty. Opin myös kokemuksesta, että visualisointi on huomattavan haastavaa, jos ei osaa käsitellä kuvia tai jos piirtäminen ei ole itselle luontainen tapa esittää asioita. Päädyin esittämään palvelumuotoilun prosessin viinipullometaforalla,

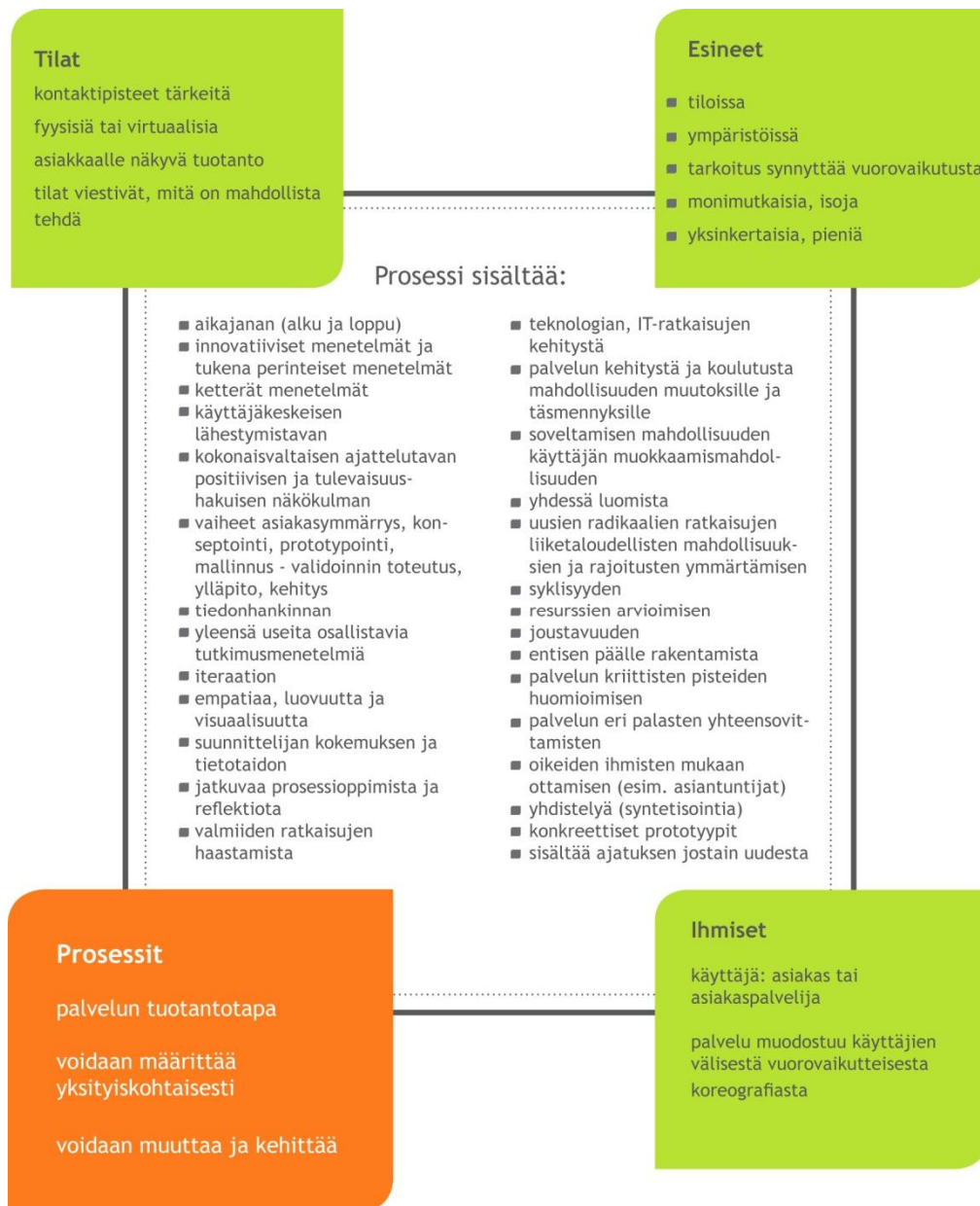
joka löytyy alta. Idea ei ole ainutlaatuinen, mutta toivon sen toimivan esimerkkinä, jonka voisi muistaa palvelumuotoilusta puhuttaessa.



Kuva 23: Ahvenaisen metafora. Kuva: Ahvenainen & Lipp (2011).

Palvelumuotoilussa on Miettisen (2010) mukaan oleellista hahmottaa ensiksi pullonkaulat, joita lähdetään avaamaan. Kun pullosta ottaa korkin pois korkinavaajalla, palvelu vapautuu kehitettäväksi. Korkki kuvaa palvelun kehitysprosessin kriittisiä alkuvaiheita ja pullonavaajan korkkiruuvi iteratiivista prosessia, joka etenee joustavasti. Koska palvelun kehitys ja muotoilu päättyvät aina johonkin vaiheeseen, olen halunnut kuvata yhden kehitysvaiheen loppua avaajan kädensijalla. Korkinavaaja on myös metafora, se on työkalu samoin kuin innovatiiviset menetelmät ovat palvelumuotoilussa.

Koska prosessissa on laaja asiakokonaisuus, esitän yhteenvedona kuvan 24, johon on kerätty palvelumuotoilun kulmakivet ja prosessin sisältämiä osatekijöitä ja vaiheita.



Kuva 24: Palvelumuotoilun rakennuspalikat. (Maffei et al. 2005, 5; Saffer 176-193). Kuva: Ahvenainen & Lipp (2011).

## 6 Tärkeät teemat tutkimusaineistosta

Olen poiminut tähän lukuun seitsemän tärkeäksi katsomaani teemaa tutkimusaineistostani. Nämä teemat ovat nousseet usein esille tutkimukseni aikana: menetelmätuntemuksen oleellisuus, subjektiivisuus, innovatiivisen menetelmän määrittely, innovatiivisten menetelmien toimivuus haastattelujen ja havainnoinnin lisämenetelminä ja ketterät menetelmät. Alaluvs-

sa 6.7 tutkijoiden näkemyksiä iteraatiosta ja persoonista. Viimeiseen alalukuun 6.8. olen kerännyt otteita palvelumuotoilun teorian ja käytännön kohtaamisesta.

### 6.1 Menetelmätuntemus on oleellista

Tutkimuksen tuloksena on korostunut, että palvelumuotoilijalla pitää olla laaja menetelmäosaaminen. Miettisen (2010) mielestä menetelmiä pitää toki tuntea laajemmaltikin kuin vain pelkät innovatiiviset menetelmät: *"Palvelumuotoilun ero tavalliseen palvelun suunnitteluun tulee siitä, että ymmärrät asiakkaan tarpeen ja nostat sieltä ne kehitysideat, koska muutenhan se olisi vain dokumentointia. Jos ymmärrät menetelmän taustan, niin silloin osaat soveltaa sitä."*

Projektin luonne vaikuttaa menetelmän valintaan. Koivisto (2010) tarkentaa, että joskus tuotetaan vain palveluideoita. On olemassa joku konsepti, mutta yritystäkään ei välttämättä ole vielä olemassa. Koiviston (2010) mielestä palvelun kehittäminen on liiketoiminnan kehittämistä, kun taas tuotteen suunnittelu on useimmiten yksittäisen tuotteen suunnittelua. Jäppinen (2010) puhuu "start-upeista", joissa on vielä oleellisempaa, että ensimmäinen askel on järkevä ja että se tehdään minimihyvin, jotta projekti lähtisi "lentoon". Mietitään, miten projekti siitä paranisi, laajenisi ja mikä sen palvelun roolikartta (roolimäppi) olisi. Vaajakallio (2010) lisää, että menetelmien käyttö eli välineet pitää suunnitella miettien, tuottavatko ne lisäarvoa. Oleellista on miettiä myös ympäristö eli konteksti: *"Jos menee tiettyyn ympäristöön tekemään tutkimusta, tärkeää on se, millä tavalla menee."* (Vaajakallio 2010.)

Jos tutkija on ammattitaitoinen, hän voi Vaajakallion (2010) mukaan jättää "tylsimmän näköisen" materiaalin käsittelemättä kokonaan analyysivaiheessa. Vaajakallio tietää kokemuksesta, että uusien menetelmien testaaminenkin voi olla itseisarvo. Hän jatkaa, että innovatiiviset menetelmät eivät ole akateemista tutkimusta, vaan ne tukevat tiedon keruuta ja tiedon analysointia.

Vaajakallio (2010) havainnollistaa esimerkin avulla: *"Yleistyksen eivät ole tietyllä tapaa mahdollisia, mutta aika samanlaisia me ihmiset kuitenkin suurimmaksi osaksi olemme: kaksi kättä, jalkaa ja silmää. -- Eivät ihmiset niin erilaisia ole, että heille kaikille pitäisi suunnitella oma palvelu. On hyvä ymmärtää, että on olemassa erilaisia ryhmiä, mutta jos joku tykkää jostakin, niin yleensä joku muukin tykkää siitä samasta. Kaikkea ei tarvitse olla testattuna viidellä sadalla tai tuhannella ihmisellä--". Luotaimissa saturaatio on noin kuuden kohdalla. Innovatiivisia menetelmiä käyttäessä, esimerkiksi peleissä voi olla aika jännää huomata, että lopputulokset voivat olla samansuuntaisia, vaikka pelitilanteet ovat olleet eri lailla vedettyjä."*

Jäppinen (2010) kertoo esimerkin, miten tutkimus ja juuri tietty menetelmä voivat auttaa huomaamaan, että varsinainen ongelma ei ehkä olekaan verkkopalvelussa, vaan jossain muualla. Hän jatkaa kertomalla, miten eräs vakuutusyhtiö oli saanut huonoa palautetta verkkopalvelusta. Pian tutkimuksessa selvisi, että vakuutusyhtiön terminologia oli huomattava haaste. Se ei ollut suoranaisesti verkkopalvelun ongelma, vaan se oli koko liiketoiminnan pullonkaula. Jäppisen kertoman mukaan siitä luotiin miniprojekti, koska terminologiaongelma oli selvitettävä, ennen kuin voitiin suunnitella uusi verkkopalvelu. Terminologia vaikuttaa kaikkeen, kun aletaan muotoilla ydintuotetta, jota verkkopalvelun pitää myydä. Ydintuotteen muokkaaminen vaikuttaa jokaiseen palvelukanavaan. Terminologiaa muutettaessa puhelinmyyjät ja fyysisen palvelun konttorin myyjät pitäisi Jäppisen mielestä ottaa projektiin mukaan. Olennaista on, että omaa suunnittelutyötä pyritään jatkuvasti validoimaan, koska tutkimus on niin integroitunutta siihen. Validointi tarkoittaa Jäppisen näkökulmasta sitä, että käyttäjät ovat testanneet palvelua, ei sitä, että se on suunnittelijan mielestä hyvä.

Koivisto (2010) uskoo, että ei ole olemassa mitään "step-by-step"-menetelmää, vaan hänen mukaansa design thinking määrittää suunnittelijan ja/tai tutkijan ajattelutapaa. Siihen hän esittää kuuluviksi iteratiivisuuden, käyttäjälähtöisyyden, prototypoinnin, asioiden näkyväksi tekemisen ja osallistamisen. Miettinen (2010) katsoo, että on myös tärkeää ymmärtää, että innovatiivisista menetelmistä ei käytetä yhden vaiheen tai projektin aikana kaikkia mahdollisia, vaan niistä valitaan vain osa. Vaajakallio (2010) huomauttaa, että luovemman yhteistyöjutun toteuttaminen ei yleensä edes kannata, ennen kuin olet tutustunut johonkin havainnoinnalla ja juttelemalla.

Nyt vasta ymmärrän, kuinka tärkeitä on osata soveltaa menetelmiä. Menetelmälistaa ei pidä käsitellä ohjekirjana vaan enemmänkin työkalupakkina, josta valitaan aina käyttötarkoitukseen sopiva väline. Jollei tiedä, mihin ja miksi työkalua on käyttämässä, on parasta olla käyttämättä sitä, ellei sitten kokeile sitä rohkeasti tyyliin: *"Jonkun on näytettävä tietä"*.

Palvelumuotoilun näkökulmana ei ole pelkästään palvelujen kehittäminen. On olemassa paljon kulutushyödykkeitä, joihin palvelut liittyvät. Koiviston (2007) ja Miettisen (2010) mukaan tämä tarkoittaa palvelumuotoilussa sitä, että tuotekonseptia kehitetään samanaikaisesti palvelun kanssa. Tällaisia tuotteita ovat esimerkiksi iPod ja iTunes sekä Soneran laajakaista ja siihen liittyvä Koti TV -palvelu. Miettinen (2010) arvelee palveluiden liittyvän kulutushyödykkeisiin tulevaisuudessa yhä enemmän. *"Puhutaan tuotehybrideistä"*, jatkaa Miettinen ja tuo esille, että hybridejä on jo markkinoilla esimerkiksi Applen tuotevalikoimassa ja Philipsin hyvinvointituotteissa.

## 6.2 Subjektiivisuus

Subjektiivisuuden käsite nousi hyvin voimakkaasti tutkimushaastatteluisissa esille. Subjektiivisuudella tarkoitan tässä kappaleessa tutkijoiden/suunnittelijoiden henkilökohtaisia mielipiteitä ja tulkintaa innovatiivisista menetelmistä tai palvelumuotoilusta.

Onko elämystalouden näkökulma oleellista palvelumuotoilussa?

Miettisen (2010) mielestä palvelumuotoilua pitäisi viedä enemmän innovaatiojohtamisen suuntaan kuin elämystalouden suuntaan. Miettisen siteeraamassa Pinen ja Gilmoren (1999) elämystalousteoriassa on voimakas tuotteistamisen ja lavastamisen näkökulma. Miettinen painottaa, että jos pyritään käyttäjälähtöisiin prosesseihin, palvelua ei pidä jakaa näyttämölle ja takahuoneeseen. Lisäksi Miettinen korostaa, että käyttäjakeskeisessä suunnittelussa ei haeta lavastamisnäkökulmaa vaan helppoja, hyödyllisiä, sujuvia ja käytännöllisiä toimintatapoja.

Toteutuuko käyttäjakeskeisyys julkisen puolen palvelumuotoilussa?

Julkisella palvelupuolella osallisuus on Miettisen (2010) mukaan koko ajan välillistä. Kun valtuusto päättää, niin silloin käyttäjiä on kuunneltu. Se ei kuitenkaan kerro, kuinka palvelu oikeasti ruohonjuuritasolla toteutuu. Miettinen jatkaa, että julkisten palvelujen kohdalla ollaan ennemminkin siinä vaiheessa, että on oleellista ajatella käyttäjälähtöisyyden olevan vielä eri tasoilla. Miettinen kertoo Turcka Keinosen kirjoittaneen aiheesta hyvän artikkelin. Miettinen (2010) siteeraa Keinosen (2008) artikkelia, joka esittelee ensimmäisenä usability-tason: *"Se on perinteinen käyttäjän tohtori-lääkäri-suhde, jossa käyttäjältä tiedustellaan, onko tämä hyvä, sitten tehdään erilaisia testejä, joista käyttäjä kertoo mielipiteensä. Participatory design on toinen taso, jossa tulee mukaan käyttäjän osallistaminen, jopa päätöksen tekoon ja palvelun kehittämiseen. Kolmantena tulee käyttäjän hallinnoimat järjestelmät, esimerkiksi open source tai vastaavanlainen ratkaisu."* (Keinonen 2008, 216-217.)

Onko tarinankerronta innovatiivinen väline?

Narratiivin tutkimus on Suomessa Miettisen (2010) mukaan erittäin pitkällä. Narratiivi eli kertomus on Miettisen (2010) mielestä hyvin pitkälle etnografian väline. Hän selvittää, että melkein kaikilla innovatiivisilla menetelmillä on tausta syvemmillä, jonkun tieteen alueella: tarinankerronta (engl. Storytelling) ja narratiivi polveutuvat esimerkiksi etnografian tutkimuksesta.

Ovatko innovatiiviset menetelmät kulttuurisia?

Jäppinen (2010) arvioi, että pelien voisi kuvitella toimivan hyvin Saksassa, koska siellä pelataan lautapelejä. Hänen mukaansa innovatiiviset menetelmät voivat olla tällä tavalla kulttuurisia. Kulttuurisia eroja voi löytyä myös eri sukupolvien ja eri koulukuntien edustajien välillä. Vaajakallio (2010) kertoo, että joskus yrityksessä voi vallita kulttuuri, että ihmiset eivät "koulutuksen" ansiosta valita pienistä ongelmista. Keskustelemalla ja kysymyksiä tarkentamalla voi hänen mukaansa yllättäen saada eriäviä mielipiteitä. Pitkän aikavälin kokemus voi paljastaa mielenkiintoisia asioita.

Onko Moritzin malli käyttökelpoinen palvelumuotoilun projekteihin?

Moritzin malli on Jäppisen (2010) mielestä ylätasoinen kuvaus. Hän ei usko mihinkään geneeriseen malliin, jolla kaikki ongelmat ratkeavat, koska heidän asiakkaansa ovat hyvin erilaisia ja projektit poikkeavat paljon toisistaan.

6.3 Miten innovatiivinen menetelmä määritellään?

Innovatiivisen menetelmän uudelleenmäärittely oli yksi tärkeimmistäni löydöksistäni tässä tutkimuksessa. Kaikki tämän tutkimuksen haastateltavat halusivat kysyä minulta samaa: Onko menetelmän innovatiivisuus oleellista, vai onko tärkeämpää löytää menetelmiä, jotka vievät projektia eteenpäin?

Miettinen (2010) pohti innovatiivisen menetelmän määritelmää. Eräs määritelmä tulee hänen mukaansa Haningtonin (2003) artikkelin kuvasta. Hanington on tehnyt esimerkin, miten menetelmiä voi kategorisoida. Sitä ovat käyttäneet muun muassa Mattelmäki (2006) ja Miettinen (2009). Miettisen (2010) mukaan innovatiivisilla menetelmillä tarkoitetaan, että ne ovat menetelmiä, joita voi soveltaa innovatiivisesti. Jäppinen ja Koivisto (2010) korostavat, että innovatiivisuuden taito tulee eniten esille siinä, mitä tutkimustiedolla tehdään, miten se jäsennetään ja miten sen avulla löydetään olennainen auttamaan suunnitteluprojektia.

Koivisto (2010) uskoo, että innovatiivisuus ei ole kiinni menetelmästä, vaan pikemminkin kokemuksesta ja lähestymistavasta tutkimukseen ja suunnitteluun. "Se on asenne", jatkaa Vaajakallio (2010). Koivisto toteaa, että "menetelmät ovat tärkeitä, mutta mikä on innovatiivista suunnittelijalle tai tutkijalle, on aika henkilökohtaista". Koivisto tuo esille, että esimerkiksi maailmanlaajuinen suunnittelu- ja muotoilutoimisto IDEO jakaa kaikki keksimänsä menetelmät muiden käyttöön. Koivisto siteeraa IDEOn Tim Brownin (2008) julki tuomaa suunnittelua, jossa korostetaan, että menetelmän käyttö ole itseisarvo, vaan luovuus ja kekseliäisyys syntyvät tietynlaisesta suunnittelukulttuurista ja monitieteellisestä näkökulmasta.

Koiviston mielestä innovatiivisten menetelmien kriteerinä on luovuus sekä suunnittelijan inspiraation ohjaaminen ja kasvattaminen. Hän esittää, että ei pidä ajatella menetelmäkeskeisesti, vaan miettiä, miten menetelmä soveltuu tiedon tarpeeseen. *"Kun on käyttänyt esimerkiksi luotaimia monta vuotta, niin ei voi enää välttämättä sanoa, että ne ovat minulle innovatiivisia"* (Koivisto 2010).

Vaajakallio (2010) muistuttaa, että kekseliäiden menetelmien käyttö ei ole akateemista tutkimusta, vaan suunnittelija käyttää niitä välineenä saadakseen ymmärrystä etenkin hänelle tuntemattomista asioista. Vaajakallion (2010) mukaan menetelmät ovat keinoja, joilla päästään lopputulokseen. Lisääarvoa innovointiin ja ideointiin tuo Koiviston (2010) mielestä erilaisten asioiden yhdisteleminen, kun on oppinut eri toimialojen käytäntöjä.

#### 6.4 Ei yksin innovatiivisilla menetelmillä

Sovelletut ja innovatiiviset menetelmät menevät lomittain ja päällekkäin. Storytelling on Miettisen (2010) mukaan narratiivin perusmenetelmä, mutta monien tutkijoiden mielestä tarinoiden käyttö on innovatiivista. Kaikissa osallistavissa menetelmissä on alkuvaiheessa perusteltua käyttää haastattelua ja/tai havainnointia esimerkiksi syy-seuraus-suhteiden selvittämiseksi. Palvelumuotoiluprosessissa perinteiset tutkimusmenetelmät tukevat suunnittelu-prosessia.

Tutkimuksen edetessä näkökulma innovatiivisten menetelmien roolista palvelumuotoilussa vain korostui. Niitä käytetään lähes aina yhdistäen ne haastatteluihin ja havainnointiin. Tämä oli minulle yllätys. En tiennyt ennen tutkimusta, ettei innovatiivisia tutkimusmenetelmiä yleensä käytetä yksinään vaan että paras tapa on yhdistellä eri menetelmiä.

Miettisen (2010) mielipide on, että pelkästään innovatiivisilla menetelmillä tutkimisessa ei ole mitään järkeä. Hänen näkemyksensä mukaan palvelumuotoilussa perinteinen tutkimusmenetelmäpakki on innovatiivisten menetelmien rinnalla. Mieltinen huomauttaa, että palvelumuotoilun tarkoitus ei ole tutkia yksin innovatiivisilla menetelmillä; jopa tilastotieto voisi olla hänen mukaansa sille pohjana. Jäppisen, Koiviston, Miettisen ja Vaajakallion mielestä (2010) eri menetelmien yhdistelmät toimivat parhaiten: vapaat, leikkimieliset, luovat ja rennot yhdistelmät tuovat vähän eri näkökulmia. Melkein kaikkien haastateltavien mielestä havainnointi on usein ensimmäinen vaihe. Haastattelut toteutetaan esimerkiksi aina luotaimien kanssa, koska halutaan varmistaa, mitä käyttäjä luomuksillaan, merkinnöillään ja muistiinpanoillaan tarkoittaa. Luotaimissa on oleellista, että ne eivät ole käyttäjälle liian raskaita toteuttaa.

Vaajakallio (2010) on samalla linjalla Miettisen (2010) kanssa innovatiivisten menetelmien käytöstä. Hänen mielestään luovempi yhteistyö ei kannata, ennen kuin on tutustunut johonkin



havainnoimalla ja juttelemalla. *”Etsit mitä - jos, mitä - jos, näkökulmia, et vain yritä ymmärtää, mitä he tekevät samaan aikaan, entäs, jos he tekisivätkin toisin?”* Vuoropuhelua tapahtuu koko ajan tutkijan itsensä ja hänen näkemänsä välillä. Myös Koivisto ja Jäppinen (2010) ovat sitä mieltä, että palvelumuotoilussa käytetään vielä aika perinteisiä menetelmiä.



Kuva 25: Innovatiiviset menetelmät ovat haastattelujen, havainnoinnin ja työpajojen lisämausteita. Kuva: Ahvenainen & Lipp (2011).

## 6.5 Innovatiiviset työkalut ja asiantuntijat

Innovatiiviset työkalut toimivat parhaiten silloin, kun suunnittelijalla tai tutkijalla on käytössään asiantuntijoita, joilla on kontekstin ymmärrystä. Miettisen (2010) mielestä asiantuntijoiden käyttäminen on ideaalinen ja innovatiivinen työväline. Hän perustelee näkemystään sillä, että asiantuntijoiden etuna on palveluprosessin tuntemus, joten tieto saadaan välittymään heiltä muille suunnitteluryhmäläisille nopeammin. *”Siinä tullaan yhteissuunnittelussa hyvin hedelmälliselle alueelle. On erittäin tärkeää saada olennaisimmat ihmiset mukaan suunnitteluprosessiin.”*

Miettinen (2010) kertoo, että palvelumuotoilussa joutuu hahmottamaan palvelupolun usein ensimmäisenä, jos haasteena on kehittää yrityksen palvelua. Hahmottamisen jälkeen tarvitaan haastattelut ja havainnoinnit. Asiantuntijat haastatellaan aidossa ympäristössä, kävellen palvelupolku heidän kanssaan läpi.

Draaman käyttäminen on Miettisen (2010) mielestä erittäin hyödyllistä, kun siihen osallistuu ryhmä, jolla on kontekstitietoa. Silloin saadaan tietoa, miten palveluprosessi etenee, ja ryhmäläiset saavat draaman avulla tilaisuuden heittäytyä johonkin uuteen. Session jälkeen voidaan miettiä, onko perusteltua ottaa kyseinen materiaali aineistojen purkamiseen.



Kuva 26: Asiantuntijan kanssa käydään palvelupolku läpi nopeasti palvelumuotoiluprosessin alussa. Kuva Ahvenainen & Lipp (2011).

Olen samaa mieltä asiantuntija-avun tehokkuudesta. Käytin tässä työssä asiantuntijoita lähteenäni ja huomasin, miten rikasta aineistoa heiltä voi vähässä ajassa saada. Oikeiden ihmisten ottaminen mukaan projektiin on ensiarvoisen tärkeää.

#### 6.6 Ketterät menetelmät ja tutkijoiden omat menetelmät palvelumuotoilussa

Selvästi on vallalla ajatus, että innovatiivisista menetelmistä pyrkii tulemaan ketterämpiä (engl. Agile) menetelmiä. Koska projektin resurssit ovat usein rajalliset, tietoa pitää saada nopeasti ja aika pitää käyttää tehokkaasti.

Toisen haastattelun jälkeen ymmärsin, että ketterämmille innovatiivisille menetelmille on todellakin tarvetta, koska liike-elämä vaatii palvelumuotoilussa nopeita ratkaisuja. Ketterät menetelmät olivat Miettisen (2010) mielestä ehdottomasti tärkein löydökseni. Liike-elämässä on tärkeää täyttää toimeksiantajan vaatimukset jo suunnitteluprosessin aikaisissa vaiheissa ja pystyä tarjoamaan sekä esittelemään uusia konsepteja palvelusta. Ketteryys tarkoittaa myös sitä, että muuttuvat vaatimukset voidaan hyväksyä myös palvelukehityksen loppuvaiheessa. Ketterät menetelmät tuovat palvelun muutokset nopeasti käyttöön toimeksiantajan ja asiakkaan kilpailueduksi. Jatkuva huomion kiinnittäminen palvelun laatuun ja hyvään suunnitteluun lisää ketteryyttä. On taito maksimoida sen työn määrä, jota ei tarvitse tehdä.

Palvelumuotoilun ketterät menetelmät ovat eri asia kuin ohjelmistokehityksessä käytettävät ketterät menetelmät. Miettisen (2010) mukaan isoista menetelmistä muotoutuu nopeampia versioita. Palvelumuotoilussa esimerkiksi tarinankerrontaa ja draamamenetelmiä voidaan käyttää ketterällä tavalla. Koivisto (2010) huomauttaa, että tutkijat kehittävät myös omia menetelmiä raskaiden menetelmien vastapainoksi, esimerkkinä haastattelupelit. Koivisto ja Jäppinen (2010) ovat samaa mieltä siitä, että menetelmistä voidaan ottaa eri palasia mukaan haastatteluun ja tehdä siitä esimerkiksi enemmän pelillinen. Mukana voi olla pelilautoja, jotka toimivat keskustelun tukena. Lisäksi voidaan suorittaa erilaisia priorisointitehtäviä ja piirtää visuaalisia karttoja, joilla saadaan paremmin selville, miten käyttäjä näkee maailmaa. Miettinen (2010) lisää, että ketterät tavat ovat sellaisia, joilla käyttäjän ääni kuuluu ripeästi. Palvelumuotoilussa otetaan mieluiten eteenpäin vietäviksi ideat, jotka ovat helpoimpia ja nopeimpia toteuttaa, jotta palveluprosessi pysyy joustavana ja menee koko ajan eteenpäin. *"Siksi tietoa ei kannata keräillä"*, korostaa Miettinen.

Miettinen (2010) kertoo, että julkisen puolen palveluiden kehittämisessä ollaan vasta siinä, että yritetään tunnistaa ketterät tavat, joilla käyttäjän ääni kuuluisi. Miettinen korostaa, että hänen mielestään persoonia ja profiileita voidaan pitää ketterinä menetelminä. Ne eivät ole hänen mukaansa kovin hohdokkaita menetelmiä, ja ne perustuvat melko perinteiseen tiedonkeräykseen, mutta ovat kuitenkin nopea keino saada päättäjille tietoa käyttäjistä.

*"Enginen sivuilla on myös ketteriä metodeja"*, esittelee Miettinen (2010). Ketteriä tapoja ovat esimerkiksi Storyboarding ja Service Prototyping. Ketteriin tapoihin ei ole Miettisen mielestä olemassa oikeita vastauksia, koska niitä joutuu aina soveltamaan. *"Menetelmien ketteryydestä tulee olemaan oikeasti hyötyä palvelumuotoilussa"*, tiivistää Miettinen.



Kuva 27: Ketterät menetelmät keventävät palvelumuotoiluprosessia. Kuva: Ahvenainen & Lipp (2011).

"This is Service Design Thinking -foorumilla pyritään keräämään ketteriä keinoja. Ihmiset ovat lahjoittaneet sinne ketteriä menetelmiä", kertoo Miettinen (2010). Sieltä löytyvät esimerkiksi Social Media Tools, Companionship Walkthrough, Mock-up Service Safari ja Photo prototyping. *"Esimerkiksi tässä menetelmässä, Desktop Walkthrough, on yritetty hahmottaa palvelupolku tilassa ja ottaa siitä kuvia. Ihmiset kehittävät omia innovatiivisia menetelmiä, miten voi soveltaa jotain"*, sanoo Miettinen ja arvioi, että innovatiivinen alue tulee olemaan hedelmällinen ketteryyden ja soveltamisen mahdollisuuksien ansiosta.

#### 6.7 Tutkijoiden erilaiset näkemykset persoonasta ja iteraatiosta

Monet tutkijat pitävät Alan Cooperia (2004) persoona -käsitteen luoja. Persoonat ovat käyttäjäkuvauksia kuvitelluista henkilöistä, jotka perustuvat erilaisiin tutkimuksessa tunnistettuihin käyttäytymismalleihin. Suunnittelijoiden saattaa olla helpompaa omaksua persoonien kautta käyttäjätutkimuksen tulokset, samaistua käyttäjän asemaan ja ymmärtää paremmin heidän tunteitaan. Persoonien etuna on, että niitä voidaan muodostaa jo suunnittelun alkuvaiheessa ja korjata ja täydentää projektin edetessä ja tietojen karttuessa. (Cooper 2004, 158, 166-176.) Persoonien vahvuus on Hyysalon (2009, 91) mukaan siinä, että niiden avulla on helppo suunnata huomiota siihen, mitä tiedetään ja mitä ei.

Persoonat saattavat kuitenkin luoda mielikuvia, jotka yleistävät ja yksinkertaistavat yksilön tai ryhmän yleisten ominaisuuksien mukaisiin luokkiin. "Persoonien vaarana voi olla stereotyyppien luominen fokuosoinnissa, mikäli kenttätutkimusta ei ole tehty kunnolla." (K. Battarbee, henkilökohtainen tiedonanto 25.5.2010.) Nykyään on pyrkimässä vallalle suuntaus, että persoonat olisi parempi suunnata enemmän toimintaan kuin tavoitteisiin. Niiden tulisi keskittyä enemmän esimerkiksi arjen käytäntöjen (engl. behaviour patterns) suunnitteluun, koska palvelun arvo muodostuu niissä. (A. Kankainen, henkilökohtainen tiedonanto 25.5.2010.) Cooper (2004), Mattelmäki (2006, 114) ja Sinkkonen ym. (2002, 49-52) tarjoavat lisää tietoa persoonien luomisen eduista ja tekniikasta.

Olen kokeillut persoonien luomista muutaman kerran. Persoonien kuvaamisessa visuaalisuus on mielestäni olennaista. Persoonat voi kuvailla sanallisesti ilman kuvia, mutta kuvien käyttäminen on usein hausempaa ja konkreettisempaa: kuva kertoo enemmän kuin tuhat sanaa.

Koivisto ja Jäppinen (2010) ovat samaa mieltä profiileista. Heidän mielestään profiilit ja persoonat ovat vähän eri asia. Profiilin hyvä puoli on, että se ei kuvaa persoona, vaan se kuvaa tiettyä ryhmää, joka konkretisoidaan vaikka hahmoksi. Profiilit kertovat, miten ihmiset käyttäytyvät. Ne antavat myös tietoa ryhmän kulttuurista, motivaatioista ja tavoitteista. Ne ilmaisevat odotukset, joista kumpuavat erilaiset tavat tehdä asioita. Lisäksi ne kertovat, mitä käyttäjien maailmassa ja ihmisten arjessa tapahtuu: *"Profiileista tehdään arkkityyppejä ja profiileiden kautta kerrotaan tarinat."*

Miettinen (2010) ei yhdy Koiviston ja Jäppisen ajatukseen persoonasta. Hän ei näe asiaa niin, että persoona olisi jotenkin kuvitteellinen. Mieltiselle profiili tarkoittaa laajaa kuvausta persoonasta, mutta lisäksi persoona edustaa hänelle todellista käyttäjää. *"Olemme käyttäneet persoona ja profiileita paljon. Se ei ole kovin hohdokus menetelmä, --. Se on kuitenkin nopea keino saada informoitua päättäjäporukalle, kuka se käyttäjä on. Persoonat ja profiilit ovat innovatiivisia. Usein organisaatio sanoo tuntevansa käyttäjän, mutta heidän tietonsa perustuu tilastotietoon. Heiltä puuttuu empatia käyttäjää kohtaan sen persoonan tai profiilin kautta."*



Kuva 28: Persoonat tai profiilit ovat nopeita menetelmiä eläytyä käyttäjän maailmaan (Miettinen 2010). Kuva: Ahvenainen & Lipp (2011).

#### Iteraation kulkusuunta

Tutkimuksen aikana iteraation kulkusuunnasta tuli esille kaksi erilaista näkökulmaa. Miettisen (2010) mielestä iteraation spiraalimainen kehä kulkee sisältä ulospäin. Vaajakallion (2010) mukaan kehän piirtäminen aloitetaan ulkoapäin ja suunnittelu päättyy spiraalin keskiöön.

Itse piirtäisin spiraalin sisältä ulospäin, koska suunnittelukierroksia on helpompi piirtää lisää, jos aloittaa piirtämisen sisältä ulospäin. Tarkistin vielä molempien tutkijoiden haastattelujen litteroinnista, että heidän mielipiteensä olivat erilaiset. Tähän erilaiseen tulkintaan saattoi vaikuttaa, että esimerkiksi Moritz on määritellyt näkökulman, jossa palvelumuotoilu on ikään kuin rajapintana ja välittäjänä keskellä, organisaation ja asiakkaan välissä (Moritz, 150). Holmlid ja Evenson (2008) sekä Mager (2004) ovat myös kuvanneet palvelumuotoilua ulkoa sisäänpäin tapahtuvaksi: "*outside-in perspective*". Huomasin, että mallit menevät helposti

sekaisin. Niiden kanssa pitää olla tarkkana, koska monet mallit saattavat olla hyvin samantapaisia. On myös tärkeää miettiä, missä kontekstissa malleja tarkastellaan.

#### 6.8 Palvelumuotoilu vs. liike-elämän realiteetit

Toimeksiantaja-asiakas päättää aina omien resurssiensa puitteissa, missä ajassa palvelumuotoilu toteutetaan. Tutkijoilla voi olla hyvin erilaiset intressit kuin yrityksellä. Todellisuudessa palvelua muotoiltaessa käytetään melko perinteisiä menetelmiä. Palvelumuotoilun prosessissa aika, raha, resurssit, osaaminen ja palvelumuotoilun ideaaliprosessin pilkkoutuminen näyttelevät merkittäviä osia.

*Businessmaailmassa on hirveän vaikea perustella mitään kolmen vuoden projekteja. Jos pääsee start-upiin, on paljon laajempi skaala, mihin voi vaikuttaa, --. Tällöin voi vaikuttaa tuotteeseen ja laajuuteen, muotoiluprojekti on silloin ihan erilainen. Palvelumuotoilijan on pyrittävä tekemään innovatiivisesti, mutta tavallaan koko ajan liiketoiminnan rajoissa. (Jäppinen 2010.)*

*Kaikki on tosi mielenkiintoista, mutta aina on mietittävä realistisia vaihtoehtoja. Businessmaailmassa on hirveän vaikea perustella mitään useamman vuoden projekteja. Usein palvelun kehittämisprojektin loppupää on asiakkaan mielestä ihan erillinen projekti. (Koivisto 2010.)*

Konsulttina tai palvelumuotoilijana ei pyritä siihen, että tehdään yliopistotason tutkimusta, joka olisi täysin validia. Enemminkin pyritään sellaiseen tutkimukseen, joka vie suunnittelijan kohteena olevaan palvelumaailmaan ja antaa hänelle ymmärrystä siitä. Palvelumuotoilun projekteja on hankala myydä menetelmien tai prosessin vaiheiden kautta.

*On haastavaa myydä palvelumuotoilun prosessia vaiheittain. Toimeksiantajat näkevät, että ideointi on oleellista, mutta he katsovat, että tutkimus kuuluu pakettiin, eivätkä he haluaisi maksaa siitä. (Vaajakallio 2010.)*

*Palvelua myytäessä ja selitettäessä on usein vaikea osoittaa, että tämän keskustelun pieni asia yhdistyi lopulta tähän--"tätä ei olisi tullut ilman tätä", millä konkreettisesti -- myyt ja perustelet sen ajatuksen. Se on vielä vaikeampaa, kun on pienet otannat." (Vaajakallio 2010.)*

*Luotaimia on myyty luotaimien nimellä, mutta yleensä palvelumuotoilun projekteja ei ole myyty menetelmien kautta (Jäppinen 2010).*

Palvelumuotoilu on ollut Suomessa vasta muutamia vuosia niin kutsuttu "hypetysalue". Yrityscaset myydään helposti alkuvaiheen prosesseiksi.

*-- tämä on täysin luonnollista, koska yrityksiltä itseltään puuttuu tämä alkuvaiheen tutkimusosaaminen (Miettinen 2010).*

*--esimerkiksi design peleissä nämä kaksi vaihetta, tutkimus ja ideointi ovat käytännössä yhtä ja samaa eikä niitä voi oikein erottaa toisistaan (Vaajakallio 2010).*



Kuva 29: On normaalia, että palvelumuotoilun käytännöt törmäävät teorian kanssa. Kuva: Ahvenainen & Lipp (2011).

Yrityksellä ei ole tavallisesti käyttäjän osallistamiseen tarvittavia resursseja. Näin ollen tutkimuksen alku on helpompi myydä yritykseen käytännön syistä. Tutkija ja/tai suunnittelija voi hankkia käyttäjätiedon sellaisessa muodossa, että yritys pystyy käyttämään sitä jatkokehityksessä. Asiakas voi jatkaa prosessin joko yksin loppuun tai antaa mainostoimiston toteuttaa siitä loput.

*On aina haaste, uskaltaako yritys uskoa "kuuden otannan" tulokset, tuhannen otannan sijasta.--palvelumuotoilutoimisto x tekee niin, että he yrittävät tehdä tällaisen pienemmän laadullisen tutkimuksen, jota he yrittävät laajentaa survey-tutkimuksella --. Se toimii tavallaan myyntikeinona --. Toimeksiantajan talon sisällä --suunnittelija ja tutkija ovat yleensä eri osastoilla --sisäiset tutkijat ovat --eniten skeptisiä palvelun muotoilua kohtaan: he --saattavat haluta*



*tulokset raakadatana Excelistä, eli he eivät ymmärrä laadullisen tutkimuksen tarkoitusta!* (Jäppinen 2010.)

Yrityksen johtoporras ei monesti tiedä, miten sen henkilökunta toteuttaa palveluja. Palvelumuotoilijan pitää saada myös henkilökunta ymmärtämään palvelumuotoiluprosessia. On todettu, että on parempi tehdä epätäydellisiä palveluita nopeasti ja päästää ne ihmisten ilmoille ja ymmärtää, että se on yksi vaihe palvelun kehittämistä. Sitten palvelua mitataan ja analysoidaan aidon ymmärryksen saamiseksi, ja katsotaan, miten palvelu toimii asiakkaan kanssa. Loppuasiakas ei välttämättä aina ole projektissa mukana.

Palvelut ovat yksinkertaisimmillaankin niin monimutkaisia systeemejä, että suunnittelupöydällä ja suunnitteluryhmässä luodaan vain hypoteeseja, joita pitäisi ripeästi törmäyttää asiakkaan aidon arjen kanssa. Palvelun testauksessa saadaan kyselemällä aina osviittaa, miten on onnistuttu.

*Palvelun käytettävyys on loppupeleissä ihan eri asia, kun asiakas toimii omalla ajallaan ja omalla rahallaan. Palvelussa ei ole mitään täysin valmista lopputulosta. Palvelu kehittyy ja muuttuu siellä taustalla koko ajan. Fyysisellä tuotteella on aina joku lopputulos: uusia väri vaihtoehtoja tai uusi päivitetty versio, se on jo silloin tietyllä tavalla uusi tuote.* (Jäppinen 2010.)

Palvelun kehittäminen on liiketoiminnan kehittämistä, kun taas tuotteen suunnittelu on useimmiten yksittäisen tuotteen suunnittelua.

*Palvelumuotoilussa lähdetään palvelulähtöisyydestä, menetelmät pitäisi olla sellaisia, että ne herättävät empatiaa. Tosin tuotteeseenkin voi liittyä businessmalli, jos se on Product Service System ja tuotteen ympärille piirretään erilaisia palveluja.* (Koivisto 2010).

*Palvelumuotoilu on erityisesti radikaalien, uusien konseptien luomisen apuväline, eikä se ole niinkään sen päivittäisjohtamisen apuväline (työntekijöiden päivittäistä ohjaamista, tukemista, palautteenantoa, valmentamista, delegointia ja yhdessä tekemistä).* (Koivisto 2010).

Voiko raa'asti vetää johtopäätöksen, että silloin, kun käyttäjien osallistaminen on tärkeää, niin ehkä siihen on ihan käytännön syy?

*-- onhan pitkään ilman mitään palvelumuotoiluakin näin tapahtunut, jos ajatellaan vaikkapa Suomen isoimpia yrityksiä, vaikkapa Konetta ja Nokiaa” (Miettinen 2010).*

Tutkimuksen kuluessa ymmärsin, että palvelumuotoilija osallistuu useimmin projektin alkuvaiheisiin, yleensä konseptointivaiheeseen asti. Tämän jälkeen alkaa tavallaan toinen projekti, joka myydään erikseen. Usein palvelumuotoilija ei tiedä, mitä yritys projektin alkuvaiheessa kerätylle käyttäjätiedolle teki, käytettiinkö sitä mitenkään hyväksi tai oliko siitä mitään hyötyä. Harva palvelumuotoilija pääsee toteuttamaan esimerkiksi Moritzin mallin kaltaista ideaaliprosessia kokonaisuudessaan. Jäin miettimään, onko palvelumuotoilu oikeasti radikaalien innovaatioiden toteuttamista, jos palvelua kuitenkin kehitetään useimmiten pienissä pa-loissa.

Kokosin loppuyhteenvedoksi kaksi analyysikuvaavaa, joihin olen koontanut erilaisia kuvailevia sanoja tai ilmaisuja, jotka olen poiminut litteroidusta aineistostani eli haastatteluista. Sanat tai sanonnat kuvaavat, millaista palvelumuotoilun ja innovatiivisten menetelmien käyttäminen on asiantuntijoiden kuvailemana. Kuvat ilmaisuineen löytyvät seuraavilta kahdelta sivulta.



Kuva 30: Palvelumuotoilu on hajottamista ja rakentamista: Kuva Ahvenainen & Lipp (2011).



Kuva 31: Innovatiivisten menetelmien käyttö on käyttäjän äänen esille tuomista. Kuva: Ahvenainen & Lipp (2011).

## 7 Vinkkejä palvelun muotoiluun ja innovatiivisten menetelmien käyttöön

Tähän lukuun on poimittu haastatteluissa esille tulleita käytännön vinkkejä ja suosituksia palvelumuotoilusta ja innovatiivisilla menetelmillä tutkimisesta. Vinkit ja suositukset havainnollistavat innovatiivisten menetelmien käyttöä ja tarjoavat konkreettisia esimerkkejä palvelumuotoiluun tutustuville.

Oleellista on saada oikeat ihmiset mukaan projektiin. Vaajakallio (2010) kertoo, että Co-design Design Factory -projektissa haluttiin mennä tekemään työpajasarjoja eri koulujen välille. Hän jatkaa projektiryhmän tienneen, että ei ole tarpeeksi aikaa eikä rahoitusta. Design Factorylaisia ei saatu ideoimaan workshoppeja, joten ne toteutettiin oman tiimin voimin. Tiimi oppi paljon uusia asioita toteuttaessaan työpajoja: sen mielestä oli ideoiden hukkaan heittämistä, kun ei ollut rahoitusta ideoida kaikkia dokumentoituja ideoita eteenpäin prosessissa. Tämä on esimerkki siitä, kuinka tärkeätä on saada osallistettua oleellisemmat ihmiset suunnitteluprosessiin.

Tutkijan roolin pitäisi olla keskeinen käyttäjätiedon keruussa. Vaajakallion (2010) mukaan Storytelling Group on Focus Groupin tapainen, mutta vähän luovempi tapa kertoa yhdessä tarinoita ryhmässä. Se on käyttäjätiedon keruuta ja Vaajakallion mielestä on oleellista, että suunnittelija on mukana ohjailemassa ja tarkentamassa prosessia kaivattuun suuntaan. Tarinankerrontaa voi tehdä myöhemmissäkin tutkimusvaiheissa, esimerkiksi antamalla valmiita elementtejä tarinaan.

Prototyypit auttavat prosessin hahmottamisessa. Miettinen (2010) kertoo palvelumuotoilun toimeksiannosta, joka oli hotellin aulatilán kehittäminen. Välineinä käytettiin pienoismallia ja draamaa. Pienoismalli auttoi hahmottamaan, millä tavoin palveluprosessit toimivat jossain tilassa, mitä ne vaativat siltä ja miten ne voitaisiin suunnitella toisella tavalla. Sitä kautta saatiin hiljainen tieto siitä, mikä toimii ja mikä ei. Pienoismalli on konseptin esittelyä. Se antaa asiantuntijalle tai käyttäjälle keinon tuoda, pukea sanoiksi asiat ja se on hyvin konkreettinen väline.

Draamaa ja persoonia voidaan käyttää ketterällä tavalla. Miettinen (2010) kertoo projektista Kunnonpaikassa. Siellä osallistettiin paikan päällä henkilökuntaa. Pyrittiin ratkaisemaan ongelma, kuinka asiakkaan palvelupolku saataisiin kokonaiseksi, koska se katkesi eri yksiköiden välissä. Miettinen kokee draaman auttavan konkretisoimaan ihmisten välisiä prosesseja, käytännön tapahtumatasolla. Draamaa voi käyttää soveltaen. Miettinen kertoo, että hän usein joutuu rajaamaan ajan siihen tilanteen läpikäymiseen, vaikkapa palvelun myymiseen asiakkaalle, noin kolmeen minuuttiin. Palvelun kehitystiimin kanssa tehtävä draama ei saa olla Miettisen mielestä liian vaativaa. Persoonia voidaan hyödyntää draamamenetelmissä. Muuta-

man persoonakortin kanssa pääsee eläytymään jo siihen persoonaan. Persoonakortissa voi olla esim. ikä ja ammatti, sukupuoli ei ole niin oleellinen koska kortit usein arvotaan. Voit olla esimerkiksi vaikka myyntijohtaja Mehmed. Draama on empatian työkalu. Persoonan kautta yritetään mieltä, millaista tämän salesmanagerin elämä on, millainen hänen terveydentilansa on, keitä kuuluu hänen perheeseensä ja mitä mielenkiinnon kohteita hänellä on. Persoonakorteissa ei usein "lyödä persoona lukkoon", koska se on keino eläytyä sen tietyn ihmisen elämään: joutuu miettimään, mikä se businessmanager oikeasti on. Persoonakorteissa "kuvat" auttavat erityisen paljon.

Menetelmän valinta kannattaa mieltä kohderyhmän mukaan ja palvelumuotoiluprosessin alussa on mahdollista käyttää monia menetelmiä. Miettinen (2010) kertoo, että Palvelumuotoilua ikääntyville -hankkeessa tehtiin videon avulla videopersonia. Hänen mukaansa on tärkeää huomioida kohderyhmä tarkasti ennen tutkimuksen tekemistä, jotta voi valita oikean menetelmän tutkimusvälineeksi. Hän kertoo, kuinka videolla voi joskus saada käyttäjän äänen mukaan. Ikääntyneitä ei aina pystytä osallistamaan suunnittelutyöhön, mutta heidän äänensä voidaan saada esiin videopersonan kautta. Tällöin videon käyttäminen voi Miettisen mielestä olla innovatiivista. Normaalisti video on hänen mukaansa perinteisesti hyvin dokumentoiva.

Vaajakallio (2010) kertoo, että palvelumuotoilun projektin alku voi olla määrittämätön, jos kysymyksessä on täysin uusi palvelu. Silloin on mahdollisuus käyttää paljon erilaisia menetelmiä, jos lähtökohta on konseptisuunnittelussa hyvin avoin. Peleihin tarvitaan Vaajakallion mukaan kuitenkin materiaalia. Hän kertoo, että kun erästä tutkimusta varten ideoitiin kesällä peliä, konsepti oli niin avoin, että peli jäi vielä aika hataralle tasolle, eikä päästy kunnolla alkuun. Vasta syksyn aikana, kun toimeksiantajalla tarkentui palvelukonsepti, oli mahdollista tehdä peli valmiiksi.

Tutkijan roolit voivat olla monenlaisia ja useat toimijat voivat tuoda uusia businessmahdollisuuksia. Vaajakallio (2010) kommentoi, että suunnittelijan työ on erilaista, jos voi osallistua palvelumuotoiluprosessiin alusta loppuun. Yhdessä projektissa meillä oli alusta loppuun konseptien kehittäminen. Oli paljon helpompi mieltä, minkälaisia sessioita, kuvauksia ja visualisointeja tekisi, esimerkiksi persoonavihkoset. Menetelmien käyttöä on Vaajakallion mielestä haasteellista mieltä, se riippuu hänen mukaansa vähän siitä, onko itse suunnittelijana, tutkijana vai esimerkiksi luovan yhteistyön fasilitaattorina.

Palvelumuotoilussa tutkija ja suunnittelija ovat usein Jäppisen (2010) mielestä samassa persoonassa. Hänen mielestään suunnittelu on helpompaa, jos sama henkilö suunnittelee ja tutkii. Jäppinen sanoo haluavansa hämärtää ja kannustaa kaatamaan raja-aitoja, että yksi tutkii ja toinen suunnittelee. Vaatimus meidän yrityksen kaikille suunnittelijoille on, että he osallistuvat tutkimuksiin. Kun tehdään suunnittelutyötä, hänen on vaikea erottaa, mikä on suunnit-

telua ja mikä on tutkimustyötä. Meillä kaikki vaiheet ovat vähän kaikkea, sen takia on vaikea erotella, mikä on tutkimusta ja miten se eroaa suunnittelusta.

Palvelumuotoilija on usein konsultti. Jäppinen (2010) kertoo, että joskus asiakas haluaa tietyn kompetenssin omaan tiimiinsä. Hän on työskennellyt muutaman kuukauden yrityksessä x ja hänellä oli tehtävä yrityksen sisällä, mutta se ei ole kovin tavallista. Normaalisti muutama suunnittelija vierailee yrityksessä. (Jäppinen 2010.) Koiviston ja Vaajakallion (2010) mielestä palvelun muotoileminen voi olla haastavaa, jos palveluun vaikuttaa monta eri toimijaa. Lentokenttä on esimerkki ympäristöstä, missä useiden eri toimijoiden kontaktipisteet vaikuttavat asiakkaan palvelukokemukseen. Joskus kannattaa ehdottaa toiselle toimijalle, että vaikka se ei ole meidän business, saataisiinko kuitenkin tuoda yksi ihminen tänne meidän asiakkaita varten. Tai voitaisiinko miettiä, jonkin kohdan parantamista, yhteisten business - to - business kiinnekohtien löytämiseksi. Esimerkiksi Finnairin tuottamaan palvelukokemukseen vaikuttavat myös muina toimijoina Tulli ja Ilmailuhallitus. (Vaajakallio 2010.)

Palvelun monikanavaisuus on otettava huomioon suunniteltaessa palvelukokemusta. Jäppinen (2010) kertoo, että käytännössä he ehdottavat asiakkaalle projekteja, mitkä kannattaisi tehdä seuraavaksi. Esimerkiksi tyyliin: seuraavaksi voisi tehdä muutokset, jotta saadaan seuraavat vaiheet onnistumaan. " Jos esimerkiksi tulemme kanavaan konttorissa, otamme kantaa siihen, miten palvelukokemus laajenee, kun tullaan digitaaliseen kanavaan."

Keskittymällä fyysisiin tapahtumiin palveluntarjoajien tai käyttäjän arjessa voidaan Koiviston (2010) mielestä parantaa palvelukokemuksia. Esimerkkeinä silmälasien käyttö tai työnkuvan tutkiminen. Tutkija tai suunnittelija ei voi olla seuraamassa koko päivän ajan palvelun käyttäjää. Palvelu voi olla myös niin henkilökohtainen, ettei sitä voi havainnoida, paisi jos käyttäjä suostuu siihen. Tällaisissa tapauksissa päiväkirja toimii usein parhaiten.

Resurssit, etenkin asiakkaan, määräävät, missä laajuudessa palvelua muotoillaan. Jos asiakas on tilannut pienen inkrementaalisen muutoksen olemassa olevaan palveluun, niin sitä voidaan Jäppisen (2010) mukaan avata laajemminkin tarpeen mukaan. Mutta se ei ole sitä, mitä tilataan. Asiakas suostuu maksamaan tiettyyn pisteeseen asti, joten Jäppisen mukaan pitää toimia annettujen resurssien puitteissa.

Jäppinen (2010) kertoo, että palvelumuotoilijat kehittävät konseptin, kuinka palvelun pitäisi muuttua. " Jos on konseptoitu tiloja, ei suunnitella kuitenkaan niitä huonekaluja. Palvelumuotoilijalta tulee designdriverit, miten se sisustus pitää suunnitella", sanoo Jäppinen.

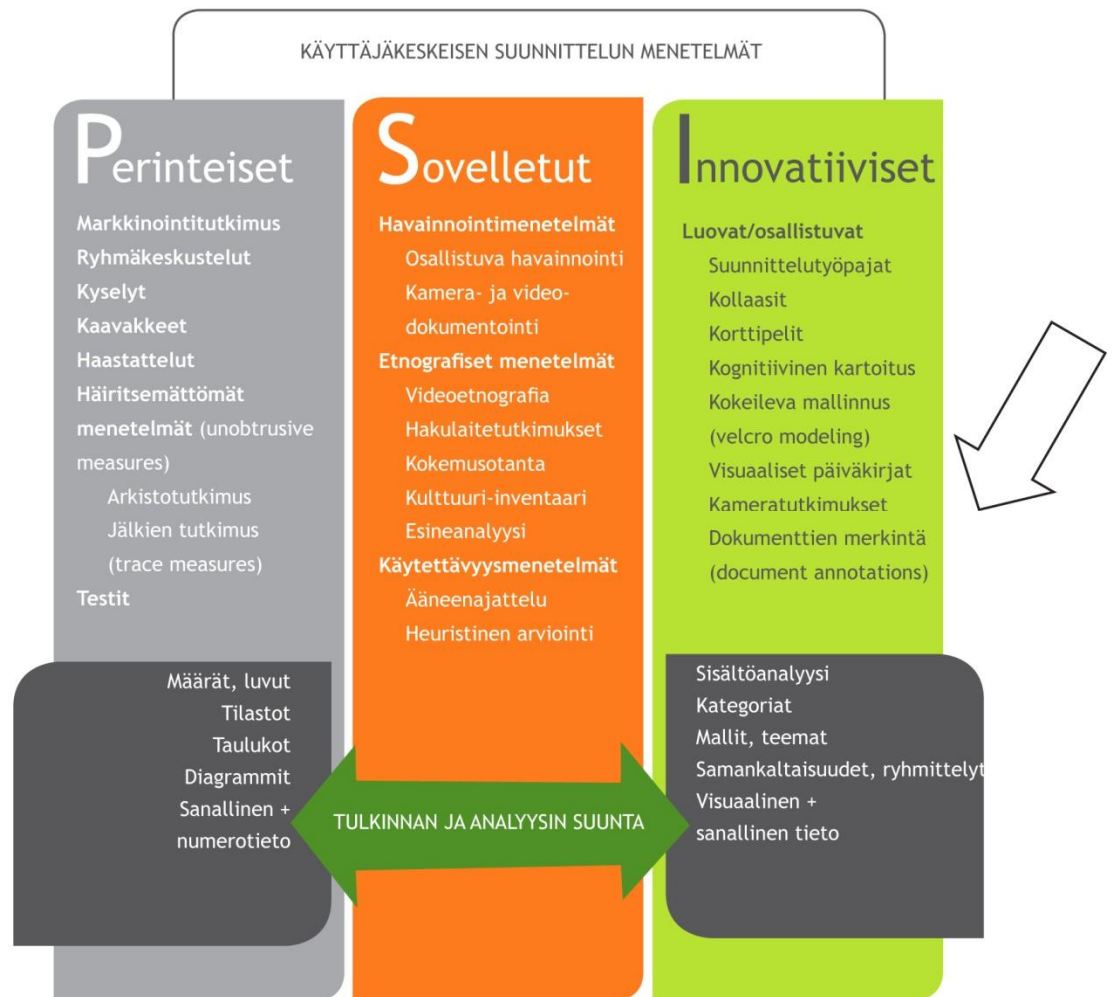
Keskittyminen muutamiin designvetureihin on suositeltavaa. Jäppinen (2010) kertoo, että eräällä kauppakettijalla on yli miljoona asiakasta, joita tutkittiin läpi Suomen. Ongelmana oli,

että kenttätutkimuksen aikana sai erittäin paljon tietoa irrallisina pätkinä. Hänen mukaansa innovatiivisuuden taito tulee esille siitä, miten löytää olennaisen. Hän kertoo olleensa pelkistämässä Suomen päivittäisasiain profiilit kolmeen. Ne löytyvät kaikista ihmisistä. Näin saatiin selvitettyä designdriverit, jotka autoivat päivittäisasiain suunnittelua kyseisessä projektissa.

## 8 Kehitys- ja jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyön aihetta etsiessäni huomasin, että Hanington ei ollut maininnut ryhmittelyssään esimerkiksi draamamenetelmiä. Tämän johdosta aloin tutkia hänen ryhmittelyään käyttäjäkeskeisistä menetelmistä tarkemmin. Kävin Miettisen (2010) kanssa haastattelun aikana Haningtonin teoriakuvan läpi (ks. kuva 12). Hän suomensi ja tulkitsi minulle innovatiiviset menetelmät. Suunnittelutyöpajat ovat osallistavan suunnittelun työpajoja, ns. workshoppeja, tai työpajasarjoja. Kollaasi (engl. collage) on tekniikka, jossa eri materiaaleja yhdistetään liimaamalla ne samaan teokseen. Korttipelit voivat olla esimerkiksi muotoilupelejä, videokorttipelejä tai persoonakorttipelejä. Kognitiivisella kartoituksella tarkoitetaan kontekstikartoitusta (engl. context mapping), joka on yhdistelmä erilaisia tutkimusmenetelmiä, esimerkiksi luotaimia, haastatteluja, kuvakollaaseja ja miellekarttoja. Kokeileva mallinnus (engl. velcro modeling) on erinäköisten laitteiden prototyyppien muovailemista tarranauhan avulla. Visuaaliset päiväkirjat ja kameratutkimukset ovat luotaimia. Document annotations tarkoittaa dokumenttien merkintää, pöytäkirjojen läpikäymistä. Pöytäkirjojen läpikäyminen ei vaikuta ensi kuulemalta kovin innovatiiviselta, mutta voi se sitäkin olla, jos se toteutetaan oikealla tavalla. Huomasin, että Haningtonin on jaotellut menetelmiä kategorioihin kahdella tavalla: nimeämällä yksittäisen menetelmän (esim. kokeileva mallinnus) tai nimeämällä ylemmän luokan (esim. suunnittelutyöpajat).





Kuva 32: Haningtonin teoria (2003). Kuva Ahvenainen & Lipp (2011).

Ehdotus innovatiivisten menetelmien lisäämisestä Haningtonin (2003) teoriaan

Haningtonin teoriaan voisi mielestäni lisätä innovatiivisia menetelmiä, esimerkiksi draamamenetelmät ja tarinankerronnan, vaikka se onkin narratiivin perusmenetelmä. Myös pienoismallit ja animaatio ansaitsisivat paikkansa, koska ne ovat hyvin visuaalisia ja luovia menetelmiä. Tulevaisuuden tutkimusmenetelmien pitäisi olla innovatiivisten menetelmien laatikossa, koska skenaariot ja tulevaisuusverstaat ovat jo nykyisin paljon käytettyjä menetelmiä. Mutta tulevaisuuden tutkimusmenetelmistä tarvitaan kuitenkin vielä enemmän tutkimusta, jotta ne sopisivat hyvin palvelumuotoiluun. Parempi nimi innovatiivisille menetelmille saattaisi olla innovointia ja yhteistoimintaa tukevat menetelmät. Olen käynyt samannimisen opintojakson käyttäjätarkenteisen suunnittelun opinnoissani ja pidän nimeä hyvänä.

## Jatkotutkimusaiheita

Yksi ehdotus olisi, että tämän tutkimuksen tiimoilta pidettäisiin työpaja, johon osa haastatelluista tutkijoista osallistuisi. Työpajassa voitaisiin edelleen kehittää metaforia tai kuvia, joita olen ideoinut tähän tutkimukseen analyysia varten. Mielenkiintoinen asia olisi tarkastella metaforien käyttöä koulutuksellisissa yhteyksissä. Myös niiden, joita olen luonut tässä tutkimuksessa. Toinen jatkotutkimusehdotukseni on, että joku kehittäisi myynnin liiketoimintamallin palvelumuotoiluprosessiin. Se voisi olla joko oma malli tai sen voisi yhdistää vaikka Moritzin malliin. Paljon on puhetta siitä, että yrityksillä on kiinnostusta menetelmiin, mutta ne eivät ole valmiita maksamaan menetelmien käytöstä eli tutkimuksesta, jolla käyttäjätieto saadaan esille. Liiketoimintamallissa (engl. Business model) yhdistyvät asiakkaan tarpeet ja yrityksen tarjoamat ratkaisut. Liiketoimintamallissa voisi olla monia innovaatioita ja keinoja kilpailuedun kehittämiseen.

Tutkimuksen alussa luulin, että palvelumuotoilusta on vähän kirjallisuutta. Enää en voi väittää niin, koska markkinoilla on nyt useita palvelumuotoilun julkaisuja. Kolmanneksi tutkimusaiheeksi ehdotan, että joku tekisi laajan katsauksen palvelumuotoilun kirjallisuudesta.

## 9 Johtopäätökset, yhteenveto ja pohdinta

Palvelumuotoilulla tarkoitetaan palvelun kehittämistä innovatiivisilla menetelmillä, joissa korostetaan muuan muassa asiakkaan käyttökokemuksen ymmärtämistä. Palvelumuotoilulla toivotaan saatavan aikaiseksi helppokäyttöisiä, esteettisiä, johdonmukaisia ja lisäarvoa tuottavia palveluita. Palvelumuotoilussa on olennaista proaktiivisuus, joka tarkoittaa, että palvelun loppukäyttäjä osallistuu aktiivisesti suunnitteluprosessiin. Palvelumuotoilussa ajatellaan positiivisesti mitä - jos -tavalla eli pohditaan, miten asiat voisivat olla tulevaisuudessa. Palvelumuotoilun painopiste on siirtynyt kokemuksellisesta suunnittelusta yhä enemmän uutta tuottavaan (generatiiviseen) suunnitteluajatteluun. Tutkimustietoa ei kannata keräillä ikuisesti, vaan se on parempi viedä nopeasti käyttäjien arkeen.

Tutkimuksessa haluttiin tehdä empiirinen tarkastelu palvelumuotoilun asiantuntijoiden mielipiteistä, jotta saataisiin selville palvelumuotoilun nykytilaa sekä uutta tietämystä ja osaamista. Asiantuntijoiden ajatukset näkyvät voimakkaasti tutkimuksessani. Tulokset tuottivat kaksi uudempaa käsitettä palvelumuotoilun keskusteluun: tuotehybridit ja ketterät innovatiiviset menetelmät. On olemassa runsaasti erilaisia kulutustavaroita, joihin palvelut tulevat liittymään yhä kiinteämmin. Niitä kutsutaan tuotehybrideiksi. Ketterät menetelmät ovat pyrkimässä vallalle, koska käytettävissä oleva aika ja raha rajoittavat innovatiivisilla menetelmillä tutkimista liike-elämän projekteissa. Monesti analyysi on haastavaa ja vie paljon aikaa. Kette-

rät menetelmät ovat tutkimukseni olennaisin löydös. Tämän tutkimuksen tulokset ovat yhteneväisiä menetelmäkirjallisuuden kanssa, koska olen haastatellut tutkijoita ja muotoilijoita. Tulokset olisivat toisenlaisia, jos haastateltavat olisivat tulleet liiketaloustieteen puolelta.

Tämän tutkimuksen tärkeimpänä tavoitteena on ollut tutkia innovatiivisten menetelmien käyttöä palvelumuotoilussa. Visualisoinnilla olen tiivistänyt, mitä menetelmiä kannattaa käyttää missäkin vaiheessa. On kuitenkin tiettyjä perusmetodeja, jotka palvelevat hyvin tietyissä palvelumuotoiluprosessin vaiheissa. Esimerkiksi työpajat, haastattelut, havainnointit ja luotaimet toimivat hyvin palvelun muotoilun alussa, esimerkiksi ymmärrys-vaiheessa. Myös palvelupolun hahmottaminen on kehityksen alkuvaiheessa tärkeää. Draama sopii kehittämisen ja kommunikoinnin välineeksi. Prototyypin käyttö sopii sekä alku- että loppuvaiheisiin. Persoonat ja profiilit ovat myös monikäyttöisiä: niiden avulla voidaan esimerkiksi kertoa tarinoita tai antaa informaatiota käyttäjistä. Vaiheiden yhdistäminen on yksi tutkimuksen päätuloksista. Usein alkuvaiheet yhdistyvät yhdeksi kokonaisuudeksi, eikä niitä voi välttämättä erottaa toisistaan.

Tutkimuksen perusteella voi nähdä, että innovatiivisissa menetelmissä käytetään voimakkaasti luovuutta. Prosessiin kuuluvat ymmärrys, yhteiskehittely, visuaalisuus, konkreettisuus ja prototyypit. Innovatiivinen menetelmä on persoonakohtainen käsite. Menetelmän innovatiivisuus tulee tutkijalle muun muassa siitä, miten hyvin se tuo käyttäjän äänen esille tai miten se auttaa projektia. Palvelumuotoilijan tehtävä on toimia asiakkaiden tarpeiden ja käyttäytymisen tulkkina sekä mallintaa asiakkaiden kokemuksia. Suunnittelun lähtökohtana ovat usein yksilön tiedostamattomat tarpeet.

Liike-elämän kiinnostus innovatiivisia menetelmiä kohtaan on herännyt, mutta niiden käyttöä on vaikea myydä ja perustella harvalukuiselle päättäjäjoukolle. Etenkin innovatiivisen menetelmäprojektin pitkä kesto tekee myymisestä hankalaa, koska liike-elämä vaatii tehokkuutta ja nopeita tuloksia. Alussa suunnitteluongelma voi olla niin avoin, ettei sen kuvausta voi vielä välttämättä liittää minkään projektin tarjoukseen.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että liike-elämän palvelumuotoilun projekteissa innovatiiviset menetelmät ovat tällä hetkellä perinteisten ja soveltavien menetelmien kanssa käytettäviä täydentäviä menetelmiä. Menetelmät tekevät palvelumuotoilun konkreettiseksi ja käytännönläheiseksi. Menetelmästä on lähes "loputon" ja menetelmien käyttäminen riippuu kontekstista, olosuhteista, resursseista ja projektista. Palvelumuotoilun käyttäjätutkimuksessa on pieni otanta, kun käytetään innovatiivisia menetelmiä. Mutta se tuottaa usein monivivahteista aineistoa, joka inspiroi tutkijaa ja suunnittelijaa.

Mitkä innovatiiviset menetelmät sopivat palvelumuotoiluun? Siitä ei ole mitään kiveen kirjoitettua sääntöä. On kuitenkin suositeltavaa käyttää apuvälineenä esimerkiksi Haningtonin (2003) teoriaa, koska siinä on hyvä perusehdotus menetelmien jaottelusta ja siitä näkee missä muodossa analyysi raportoidaan. On oleellista hahmottaa, missä vaiheissa kunkin menetelmän käyttö antaa parhaimman hyödyn. Moritzin malli on käytännönläheinen: siitä voi poimia suoraan menetelmiä, joita on jo testattu tietyissä palveluprosessin ja projektin vaiheissa. Moritzin mallia voidaan toteuttaa joko joustavassa järjestyksessä tai vaikkapa työstäen kahta vaihetta samanaikaisesti, eli prosessi on iteratiivinen. Lisäksi menetelmät valitaan ja räätälöidään aina toimeksiannon mukaisesti. Moritz tarjoaa yhteyden tietyn suunnitteluvaiheen ja menetelmän välillä. Visualisoinnit ovat panokseni Moritzin mallin laajentamiseen. Haastatteluvieni tulkinnat ja näkökulmat ovat auttaneet siinä. Visualisoinnit voisi printata ja niitä voisi käyttää mahdollisesti esimerkiksi opetuksen apuvälineenä.

Tutkimus on vahvistanut käsitystäni, että innovatiivisia menetelmiä voidaan käyttää ja käytetään yli eri tieteenalojen. Usein menetelmät on vain nimetty eri tavoilla. Palvelumuotoilun ”omia” tai uusia menetelmiä on kuitenkin vain muutamia, esimerkiksi sidosryhmäkuvaus, käyttöympäristökuvaus ja palvelukokemuskartta.

Yhteenvetona voitaisiin nähdä, että innovatiivisten menetelmien käyttö palvelumuotoilussa on perusteltua, koska ne auttavat mm. erilaistamaan palvelua. Tutkijoiden oli helppo ymmärtää ja soveltaa Moritzin mallia (2005) ja Haningtonin (2003) teoriaa, vaikka kaikki eivät olleet käyttäneetkään niitä työkaluinaan. He ymmärsivät Moritzin (2005) mallin vaiheiden päällekkäisyydet sekä soveltavien ja innovatiivisten menetelmien päällekkäisyydet Haningtonin (2003) teoriasta, koska osallistava suunnittelu ja iteratiivinen työtapa ovat olleet heille tuttuja muotoilun puolelta jo pidemmän aikaa.

Tutkiessani palveluprosessin vaiheita havaitsin, että suunnitteluprosessi voi alkaa ja jakautua eri tavoin. Siinä voi olla esimerkiksi kolme vaihetta, alkuvaihe ja ymmärrysvaihe jne. Monet tutkijat tekevät alkuvaiheen vaiheita (konseptointia) eniten, koska yrityksiltä puuttuu usein tätä osaamista. Monet tutkijat tai suunnittelijat eivät läheskään aina ole koko prosessin ajan mukana. Moritzin malli voidaankin nähdä ideaalimallina, jossa suunnittelija ja tutkija olisivat mukana prosessissa koko sen ajan. Palvelua voidaan parantaa ja kehittää muotoilun avulla kaikissa asiakkaan kokemissa prosessin vaiheissa asiakastytyväisyyden ja liiketoiminnan kannattavuuden lisäämiseksi. Vaikka palvelumuotoiluprojektin alkuvaiheita myydään eniten, se ei tarkoita automaattisesti sitä, että projektin alku olisi tärkein. Haastavampaa on projektin loppuvaiheiden myyminen yrityspäätäjille.

Haastattelujen suurin yllätys oli se, että Suomessa ei vielä juurikaan tutkita pelkästään innovatiivisilla menetelmillä. Sain myös laajan kokonaiskuvan innovatiivisten menetelmien käyt-

tämisestä liike-elämän palvelumuotoiluprojekteissa. Paljon tuli opittua soveltamisen haasteellisuudesta: pitää tuntea menetelmät ja tietää, mistä ne tulevat. Vasta sitten niitä voi tehokkaasti soveltaa. Innovatiivisuuden käsitteen määritelmä muuttui tässä projektissa: kriteerinä ei ole pelkästään se, että sen poimii ”Haningtonin laatikosta”, vaan Innovatiivisuus on myös hyvin henkilökohtainen käsite tai jopa asenne. Tutkimus tuotti tulokseksi kaksi uudempaa käsitettä, hybridit ja ketterät menetelmät palvelumuotoilussa. Lisäksi sain luotua palvelumuotoiluprosessista metaforan.

Tutkimustulokset osoittavat, ettei luovan palvelumuotoiluprosessin kuvaaminen ole välttämättä helppoa asiantuntijoillekaan, jos toimeksianto piirtämiseen tulee haastattelun yhteydessä. Tämä johtuu siitä, että palvelu on elävä tuote ja sen kuvaaminen on projektikohtaista. Prosessia on hankala kuvata, koska se ei ole koskaan valmis: palvelumuotoilun prosessi ei koskaan etene lineaarisesti.

Onnistuin mielestäni kohtalaisesti luovan palvelumuotoilun prosessimallin kuvaamisessa. Toisaalta moni ansioitunut tutkijakin pohtii samaa. Elävää, muuttuvaa prosessia on todella hankala kuvata. Luovan palvelumuotoiluprosessin kuvaaminen oli ehdottomasti haastavin tutkimuskohde tässä työssä. Minun olisi kannattanut tutustua aikaisempiin prosessin kuvauksiin tarkemmin, ennen kuin otin sen tavoitteekseni tähän opinnäytetyöhön. Olen kuitenkin tyytyväinen, että sain sekä kirjallisia että visuaalisia kuvauksia yhteispiirtämisen tuloksena. Sain kokeilla visualisointia ja yhteissuunnittelua käytännössä. Lopuksi kehitin viinipullometaforan, joka esiteltiin kuvassa 23. Metafora on hieman naiivi väline, mutta se on tulevaisuudessa käyttökelpoinen, koska metaforat muistetaan helpommin kuin prosessikaaviot.

Löysin tutkimuksen aikana yhden vuorovaikutussuunnittelijan tekemän kuvauksen, jonka ajatukset ovat samansuuntaisia tutkimuksestani saatujen prosessin kuvauksien kanssa.

Moggridgen (2007) kuvaama luova prosessi on monimutkainen, eikä se etene järjestelmällisesti myötäpäivään. Moggridgen ajatus on myös metafora ja se voi edustaa tutkimustuloksiani, koska hänen luomansa metafora auttaa ymmärtämään iteratiivista prosessia.



Kuva 33: Luovan prosessi on kuin pelaisi flipperää, missä pallo ponnahtelee nopeasti yllätyksellisiin suuntiin. (Moggridge 2006, 729.) Kuva: Ahvenainen & Lipp (2010).

Tutkimuksen aikana tuli selvästi ilmi, että palvelumuotoilutoimistoissa suunnittelija ja tutkija ovat useimmiten yksi ja sama henkilö, mutta asiakkaan organisaatiossa tutkija ja suunnittelija työskentelevät eri osastoilla, eivätkä välttämättä puhu "samaa kieltä". Yliopisto tai korkeakoulumaailmassa voidaan tietysti tehdä sekä puhdasta tutkimusta että suunnittelua. Myös siellä suunnittelijan tai tutkijan rooli on monipuolistunut. Vielä on vähän osajia, joilla on sekä muotoilijan ja/tai tutkijan koulutus tai lisäksi tietotekninen koulutus, jota tänä päivänä tarvitaan palvelumuotoilussa yhä enemmän. Esimerkiksi Valtonen (2007) on esitellyt tutkimuksessaan huomion teollisen muotoilijan roolin monialaistumisesta. Nykyisin muotoilijat suunnittelevat yritysten prosesseja, toimivat tutkijoina ja edistävät kuluttajatutkimusta. Palvelumuotoilun realiteettina opin, että palvelumuotoilun projekti on lisäksi luopumisen projekti. Palvelun kehittäminen on usein palvelumuotoilijan kannalta tiettyjen vaiheiden projekti, varsinkin jos hän on konsultti. Palvelumuotoilun tulokset ovat yritykselle läpinäkyviä, mutta palvelumuotoilija ei aina tiedä, mitä hänen keräämällään tiedolla yrityksessä loppujen lopuksi tehtiin.

Palvelumuotoilu ei ole pelkästään mikään asiantuntijoiden pelikenttä, vaan se on monitieteellinen asiantuntijuuden alusta. Jos yhteissuunnittelu ei tunnu luontevalta, on hankala tehdä töitä palvelumuotoiluprojektissa, koska prosessi vaatii jatkuvaa tiedon jakamista ja reflektointia. On vielä huomattava, että monet tietotekniikkasuunnittelijat, suunnittelutoimistot

sekä julkiset laitokset muotoilevat palveluita, vaikka heillä ei ole siihen välttämättä muotoilun tai käyttäjakeskeisen suunnittelun koulutusta.

Koska Laureassa työskennellään Learning by Developing (Kallioinen 2008, 6) -mallin mukaisesti, osa tuloksistani ja johtopäätöksistäni on visualisointeja. Kehittäessäni nämä visualisoinnit opin rinnakkain yhdistelemään oman aiheeni ymmärrystä ja kuvallisia elementtejä. Tämä tutkimus voi auttaa käyttämään ja kartoittamaan erilaisia tutkimusmenetelmien käyttömahdollisuuksia. Uskon, että tämä tutkimus inspiroi eniten opiskelijoita tai eri alojen ammattilaisia, jotka ovat aloittamassa innovatiivisten menetelmien käyttöä.

## Kiitokset

Haluan kiittää erityisesti Satu Miettistä, Mikko Koivistoa, Mikko Jäppistä ja Kirsikka Vaajakalliota asiantuntijahaastatteluista. Kiitän myös Outi Cavén-Pöysää ja Mariana Salgadoa tutkimukseni ohjauksesta. Kiitokset kuvien yhteissuunnittelusta saa Mervi Lipp.



## Lähteet

- 31 Volts Service Design. 2008. One line of Service Design by Marc Fonteijn. Viitattu 22.3.2011. <http://www.31v.nl/2008/03/on-line-of-service-design/>
- Battarbee, K. & Koskinen, I. 2004. Article 4. Co-Experience: User-Experience as Interaction. In Co-experience: Understanding User Experiences in Social Interaction. 2004. Academic dissertation. Publication series of the University of Art and Design Helsinki A 51. Second edition.
- Battarbee, K. 2003. Defining Co-Experience. University of Art and Design Helsinki. ACM New York, NY, USA. 2003.
- Blackman, K. 2008. Designing for Services: design thinking and operations management - converging of parallel worlds? Teoksessa Designing for Service - Multidisciplinary Perspectives: Proceedings from the Exploratory Project on Designing for Services in Science and Technology-based Enterprises, Said Business School. Kimbell, L. & Seidel, V. P. (Eds.) University of London. Viitattu 14.3.2011. [http://www.servicedesignnetwork.org/fileadmin/sdn\\_webmedia/pdf/Designing\\_for\\_Services.pdf](http://www.servicedesignnetwork.org/fileadmin/sdn_webmedia/pdf/Designing_for_Services.pdf)
- Cooper, A. 2004. The Inmates Are Running the Asylum: Why High-Tech Products Drive Us Crazy and How to Restore the Sanity. Sams Publishing - Pearson Education.
- Best, K. 2006. Design Management. Managing Design Strategy. Process and Implementation. Lausanne: AVA Publishing SA.
- Brandt, E. 2010. Challenges in co-design. Aalto workshop: Service Design Service Masters' Day, 21/9 2010.handout.pdf.
- Brown, T. 2008. Design Thinking by Tim Brown. Harvard Business Review. June 2008, 84-92.
- Co-Discover Learning. 21.2.2011. Viitattu 15.3.2011. <http://www.usabilityhome.com/Codiscov.htm>
- Designthinkers. 2009. DT5 Steps Service Innovation Method. Viitattu 11.3.2011. <http://www.designthinkers.nl>
- van Dijk, G. Raijmakers, B. & Kelly, L. 2010. This is Service Design Thinking. BIS Publishers. Amsterdam. The Netherlands.
- Engine. 2009. Viitattu 27.02.2011. <http://www.enginegroup.co.uk/>
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1999. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 3. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino, 1999.
- Evenson, S. 2008. A Designer's View of SSME. Teoksessa Service Science, Management and Engineering. Education for the 21st Century. B. Hefley and W. Murphy (Eds.) Service Science: Research and Innovations in the Service Economy. Vienna: Springer.
- Frontier service design. 2010. About Service Design. Viitattu 22.3.2011. <http://www.frontierservicedesign.com/about-us/about-service-design>
- Gould, J.D, & Lewis, C. 1985. Designing for Usability: Key Principles and What Designers Think. Communications of the AC, Vol.28, No 3, March 1985, 300 - 311.
- Fulton Suri. J. 2008. Informing Our Intuition: Design Research for Radical Innovation. Rotman

Magazine, Winter 2008. pp. 53 -55.

Hanington, B. 2003. Methods in the Making. A perspective on the State of Human Research in Design. Massachusetts Institute of Technology. Design Issues: Volume 19, Number 4, 9-18.

Hirsjärvi, S. & Hurme H. 2001. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Kirjayhtymä.

Hollins, B. 2007. What is service design 27.9.2007. Viitattu 21.3.2011.  
[http://droom.zaacht.com/wpcontent/uploads/2007/10/service\\_design\\_by\\_bill\\_hollins.pdf](http://droom.zaacht.com/wpcontent/uploads/2007/10/service_design_by_bill_hollins.pdf)

Holmlid, S. & Evenson, S. 2008. Bringing Service Design to Service Sciences, Management and Engineering.  
<http://www.ida.liu.se/divisions/hcs/ixs/publications/fulltext/2008/HolmlidEvensonSSME.pdf>

Hultcrantz, J. & Ibrahim, A. 2002. "Contextual Workshops: User Participation in the Evaluation of Future Concepts". In the Proceedings of Participatory Design Conference 2002. Malmö.

Hyysalo, S. 2009. Käyttäjä tuotekehityksessä. Tieto, tutkimus, menetelmät. Taideteollisen koulun julkaisu B97. [www.taik.fi/kirjakauppa](http://www.taik.fi/kirjakauppa). Helsinki.

ISO 13047.1999. Human centered-design processes for interactive systems. International Standard EN/ISO 13407:1999.

Jokela, T. 2010. Joticon. Uusi standardi: ISO 9241-210 "Human-centred design for interactive systems" (2010). Viitattu 15.3.2011.  
<http://www.joticon.fi/ISO13407.html>

Jokela, T. 2011. ISO 9241-210 Human-centred design for interactive systems. Mitä se on? Viitattu 14.3.2011. <http://iso9241-210.blogspot.com/>

Jones, M. & Samalionis, F. 2008. From Small Ideas to Radical Innovation. Design Management Review. Winter 2008.

Kallioinen, O. (toim.) 2008. Oppiminen Learning by Developing -toimintamallissa. Laurea Publications A•61. 2008. Vantaa. Edita Prima Oy. Helsinki.

Keinonen, T. & Jääskö, V. (toim). 2003. Tuotekonseptointi, Helsinki: Teknologiateollisuus.

Keinonen, T. 2008. User-Centered Design and Fundamental Need. Proceedings: NordicCHI 2008, October 20-22, 2008.

Keinonen T. 2009a. Käyttäjakeskeinen muotoilu. Aav, M., Keinonen, T., Kähönen, H., Mäyrä, F., Naukkarinen, O., Peltonen, M., Rynnänen, T., Valtonen, A., Vapaasalo, T. & Vihma, S. (toim.) Teoksessa Suomalainen muotoilu - Kohti kestäviä valintoja. Helsinki: Weilin+Göös.

Keinonen, T. 2009. "Design Contribution Square". Advanced Engineering Informatics. 23 (2009), 142-148.

King, O. 2009. Methods and Processes of Service Design. King, O. and Mager, B. In Touchpoint. The Journal of Service Design. Volume 1. No 1. April 2009. Service Design Network. 20 - 30.

Koivisto, M. 2007. Mitä on palvelumuotoilu? - Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa. Taiteen maisterin lopputyö.

Koivisto, M. 2009. Designing Services with Innovative Methods. Teoksessa Miettinen, S. and Koivisto, M. Eds. Publication series University of Art and Design Helsinki B 93. Kuopio Acad-

emy of Design. Taitemia Publication Series 33. Otava.

Kortesmäki, T. 2005. Käyttäjälähtöisyys tuotekehityksen kulmakivenä. de Mooij, M., Kortesmäki, T., Lammi, M., Lautamäki, S., Pekkala, J. & Sinkkonen, I. (toim.) Teoksessa Kompassina asiakas Kokemuksia ja näkemyksiä käyttäjälähtöisyydestä. Helsinki: Teknologiateollisuus.

Laurel, B. 2003. (toim.) Design Research methods and perspectives. MIT Press, Cambridge, MA.

Leinonen, T. 2010. Designing Learning Tools. Methodological Insights. Doctoral dissertation. Aalto-yliopisto. Taideteollinen korkeakoulu. Julkaisut.

Liekkinen, M. & Wiik, R. 2009. Palvelumuotoilun osaajat. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Live|Work. 2007. Viitattu 15.3.2011.  
<http://www.livework.co.uk/>

Live|Work 2008. servicedesign.org. 2011. Viitattu 15.3.2011.  
<http://www.servicedesign.org/>

Live|Work. 2011. Service Thinking. Viitattu 15.3.2011.  
<http://www.livework.co.uk/articles/service-thinking>

Maffei, S., Mager, B. & Sangiorgi, D. 2005. Innovation through service design. From research theory to a network of practice. A user's driven perspective. Joining Forces. September 22-24., 2005. University of Art and Design Helsinki.

Mager, B. 2004. Service Design: a Review Köln: Köln International School of Design.

Mager, B. 2009. Service Design as an Emerging Field. In Miettinen, S. and Koivisto, M. Eds. (2009): Designing Services with Innovative Methods. Publication series University of Art and Design Helsinki B 93. Kuopio Academy of Design. Taitemia Publication Series 33. Otava.

Mattelmäki, T. 2006. Muotoiluutaimet. Helsinki: Teknologiateollisuus.

Miettinen, S. 2009. Designing Services with Innovative Methods. Teoksessa Miettinen, S. and Koivisto, M. Eds. Publication series University of Art and Design Helsinki B 93. Kuopio Academy of Design. Taitemia Publication Series 33. Otava.

Miettinen, S. & Koivisto, M. Eds. 2009. Designing Services with Innovative Methods. Publication series University of Art and Design Helsinki B 93. Kuopio Academy of Design. Taitemia Publication Series 33. Otava.

Miettinen, S. 2010a. Hyvinvointia edistävät käyttöliittymät ja palvelualustat matkailussa ja vapaa-ajassa. Savonia - Ammattikorkeakoulu. Kuopion Muotoiluakatemia.

Miettinen, S. 2010b. Palvelumuotoilun hyödyt. Palvelumuotoilu. Välineitä käyttäjälähtöisyyteen ja yhteiskehittelyyn. 29.9.2010. Viitattu 21.3.2011.  
<http://www.slideshare.net/samietti/palvelumuotoilu>

Miettinen, S. 2010c. This is Service Design thinking. Basics-Tools-Cases. BIS Publishers. Amsterdam. The Netherlands.

Moggridge, B. 2007. INTERACTION DESIGN: PRINCIPLES & PRACTICES.  
(or how to make stuff that people will need, want, and love).  
Experience Prototyping Techniques (Nov 13, 15).  
<http://www.slideshare.net/whatidiscover/experience-prototyping-techniques>

Moritz, S. 2005. Service Design. Practical access to an evolving field. Köln International School of Design.

Muotoportti. 2006. Muotoportin painopistealueet. Lahden ammattikorkeakoulu.  
<http://www.lamk.fi/muotoilu/palvelut/eu/muotoportti/>

Palvelumuotoilu.fi. Viitattu 16.11.2010.  
<http://www.palvelumuotoilu.fi/>

Pine, J. B. II & Gilmore, J.H . 1999. The Experience Economy. Boston: Harvard University Press.

Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. 2004. Co-creation experiences: The next practice in value creation. Journal of interactive marketing. Volume 18. Number 3. Summer 2004.

Rhea, D. 2003. Bringing Clarity to the "Fuzzy Front End" . A predictable process for Innovation. Laurel, B. (toim.) Design Research methods and perspectives. MIT Press, Cambridge, MA, 145-154.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 27.2.2011. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.  
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>

Saco, R.M. & Concalves, A.P. Service Design: An Appraisal. Design Management Review. Winter 2008. DMI. Design Management Institute. pp. 10-19.

Sanders, E. B.-N. 2002. From User-Centered to Participatory Design Approaches. SonicRim. In Design and the Social Sciences. J. Frascara (Ed.), Taylor & Francis Books Limited, 2002.

Sanders, E. 2005. Information, Inspiration and Co-Creation. 1.10.2010.  
[http://www.maketools.com/articlespapers/InformationInspirationandCocreation\\_Sanders\\_05.pdf](http://www.maketools.com/articlespapers/InformationInspirationandCocreation_Sanders_05.pdf)

Sanders, L. 2007. Designing with Your users: Generative Tools for Collective Creativity. Viitattu 10.1.2011. <http://www.slideshare.net/whatidiscover/designing-with-your-users>

Service Design Tools. 2009. Roberta Tassi. Communication methods supporting design process. Viitattu 1.4.2011. <http://www.servicedesigntools.org/repository>

Sleeswijk Visser, F., Stappers, P.J., van der Lugt, R. & Sanders, E.B.N. 2005. Contextmapping: Experiences from Practice. CoDesign: International Journal of CoCreation in Design and Arts, Vol. 1 No. 2, Taylor and Francis 2005, 119 - 149.

Stickdorn, M. 2010. This is Service Design Thinking. BIS Publishers. Amsterdam. The Netherlands.

The Copenhagen Institute of Interaction Design. 2008. What is Service Design? Viitattu 22.3.2011. <http://www.designcouncil.org.uk/about-design/Types-of-design/Service-design/What-is-service-design/>

Julkaisemattomat lähteet:

Jäppinen, M. & Rönholm, R. Taiteen Kandidaatin ja Taiteen Maisterin haastattelut. 31.8.2010. Palmu Inc. Helsinki.

Koivisto, M. 2010. Taiteen Maisterin haastattelu. 23.8.2010. YATTA OY. Helsinki.

Miettinen, S. 2010. Taiteen Tohtorin haastattelu. 6.9.2010. Kuopion Muotoiluakatemia. Savonia - Ammattikorkeakoulu. Kuopio.

Vaajakallio, K. 2010. Projektipäällikön/tutkijan haastattelu. 29.6.2010. Aalto Yliopisto. Taiteellinen korkeakoulu, muotoilun laitos. Helsinki.

## Kuvaluettelo

Kuva 1: Tutkimuksen viitekehysten fokuksena ovat innovatiiviset tutkimusmenetelmät. Kuva Ahvenainen & Lipp (2011). .....	9
Kuva 2: Palvelumuotoilussa korostuu käyttäjälähtöisyys. (Miettinen & Koivisto 2009, 14.) Kuva: Ahvenainen & Lipp (2011).....	19
Kuva 3: Palvelumuotoilussa on olennaista osallistava suunnittelu. (Sanders, L. 2007, 23). Kuvan suomennos Ahvenainen (2011). Kuva: Ahvenainen & Lipp (2011). .....	20
Kuva 4: ISO 13407 (1999) on käyttäjakeskeisen suunnittelun keskeisin standardi. Kuva Ahvenainen & Lipp (2011). .....	22
Kuva 5: Kuva suunnittelun hahmottumattomasta alkuasetelmasta, fuzzy front end. ...	23
Kuva 6: Idea, prototyyppi ja tuote -malli. (Sanders 2005). Kuva: Ahvenainen & Lipp (2011). .....	26
Kuva 7: Käyttäjakeskeisen suunnittelun menetelmät Haningtonin (2003) mukaan. Kuva: Ahvenainen & Lipp (2011). .....	29
Kuva 8: Kokemuksen tiedon eri tasoihin päästään eri tutkimusmenetelmien avulla. Kuva tunnetaan myös nimellä Say-Do-Make (Sanders 2002). Kuva: Ahvenainen & Lipp (2011). .....	30
Kuva 9: Stefan Moritzin (2005, 123) esittämä malli palvelumuotoilun suunnitteluprosessista. Kuva: Ahvenainen & Lipp (2011). .....	31
Kuva 10: Ymmärrysvaiheessa menetelmiä voidaan käyttää yleensä vapaammin. Kuva: Ahvenainen & Lipp (2011). .....	37
Kuva 11: Pohtimalla määritetään strateginen suunta. Kuva: Ahvenainen & Lipp (2011). .....	38
Kuva 12: Kehittämistyö on innovointia konseptointia varten. Kuva: Ahvenainen & Lipp (2011). .....	39
Kuva 13: Seulonnassa arvioidaan parhaita palvelukonsepteja. Kuva: Ahvenainen & Lipp (2011). .....	40
Kuva 14: Palveluideat kommunikoidaan visuaalisesti selittäen. Kuva: Ahvenainen & Lipp (2011.) .....	41
Kuva 15: Toteuta vaiheessa palvelu on valmis. Menetelmien käyttö on rajatumpaa. Kuva: Ahvenainen & Lipp (2011.) .....	42
Kuva 16: Palvelumuotoilussa on tavallista, että prosessin vaiheet sekoittuvat, eikä niitä voi tarkasti erottaa. Kuva Ahvenainen & Lipp (2011).....	45
Kuva 17: Innovatiiviset menetelmät ovat aina mittatilaustyötä. Kuva: Ahvenainen & Lipp (2011). .....	47
Kuva 18: Palvelun kehittämisellä on käyttäjakeskeiset tavoitteet (Engine Group 2006; Holmlid 2005,64; Mager 2004, 60). Kuva: Ahvenainen & Lipp (2011).....	50

<u>Kuva 19: Nykytila-analyysissa voidaan tehdä esimerkiksi sosiogrammeja, jos halutaan ymmärtää palveluun liittyviä sosiaalisia verkostoja. Koiviston (2010) piirros, 31.8.2010.</u>	<u>52</u>
<u>Kuva 20: Tässä kuvassa ammutaan ensimmäinen suunnitteluoletus alas. (Jäppinen 2010). Kuva: Ahvenainen &amp; Lipp (2011).</u>	<u>55</u>
<u>Kuva 21: Iteratiivisessa prosessissa käyttäjän osallistaminen on olennaista. Kuva: Ahvenainen &amp; Lipp (2011).</u>	<u>56</u>
<u>Kuva 22: Brandtin mukaan (2010) luova prosessimalli etenee joustavasti, välissä on esimerkiksi workshoppeja ja asiantuntijahaastatteluja tai muita luovia sessioita. Kuvan suomenkos Ahvenainen (2011). Kuvan toteutus: Ahvenainen &amp; Lipp (2011).</u>	<u>58</u>
<u>Kuva 23: Ahvenaisen metafora. Kuva: Ahvenainen &amp; Lipp (2011).</u>	<u>59</u>
<u>Kuva 24: Palvelumuotoilun rakennuspalikat. (Maffei et al. 2005, 5; Saffer 176-193). Kuva: Ahvenainen &amp; Lipp (2011).</u>	<u>60</u>
<u>Kuva 25: Innovatiiviset menetelmät ovat haastattelujen, havainnoinnin ja työpajojen lisämausteita. Kuva: Ahvenainen &amp; Lipp (2011).</u>	<u>66</u>
<u>Kuva 26: Asiantuntijan kanssa käydään palvelupolku läpi nopeasti palvelumuotoiluprosessin alussa. Kuva Ahvenainen &amp; Lipp (2011).</u>	<u>67</u>
<u>Kuva 27: Ketterät menetelmät keventävät palvelumuotoiluprosessia. Kuva: Ahvenainen &amp; Lipp (2011).</u>	<u>69</u>
<u>Kuva 28: Persoonat tai profiilit ovat nopeita menetelmiä eläytyä käyttäjän maailmaan (Miettinen 2010). Kuvan toteutus Ahvenainen &amp; Lipp (2011).</u>	<u>71</u>
<u>Kuva 29: On normaalia, että palvelumuotoilun käytännöt törmäävät teorian kanssa. Kuva: Ahvenainen &amp; Lipp (2011).</u>	<u>73</u>
<u>Kuva 30: Palvelumuotoilu on hajottamista ja rakentamista: Kuva Ahvenainen &amp; Lipp (2011).</u>	<u>76</u>
<u>Kuva 31: Innovatiivisten menetelmien käyttö on käyttäjän äänen esille tuomista. Kuva: Ahvenainen &amp; Lipp (2011).</u>	<u>77</u>
<u>Kuva 32: Haningtonin teoria (2003). Kuva Ahvenainen &amp; Lipp (2011).</u>	<u>82</u>
<u>Kuva 33: Luovan prosessi on kuin pelaisi flipperiä, missä pallo ponnahtelee nopeasti yllätyksellisiin suuntiin. (Moggridge 2006, 729.) Kuva: Ahvenainen &amp; Lipp (2010).</u>	<u>87</u>

## Liitteet

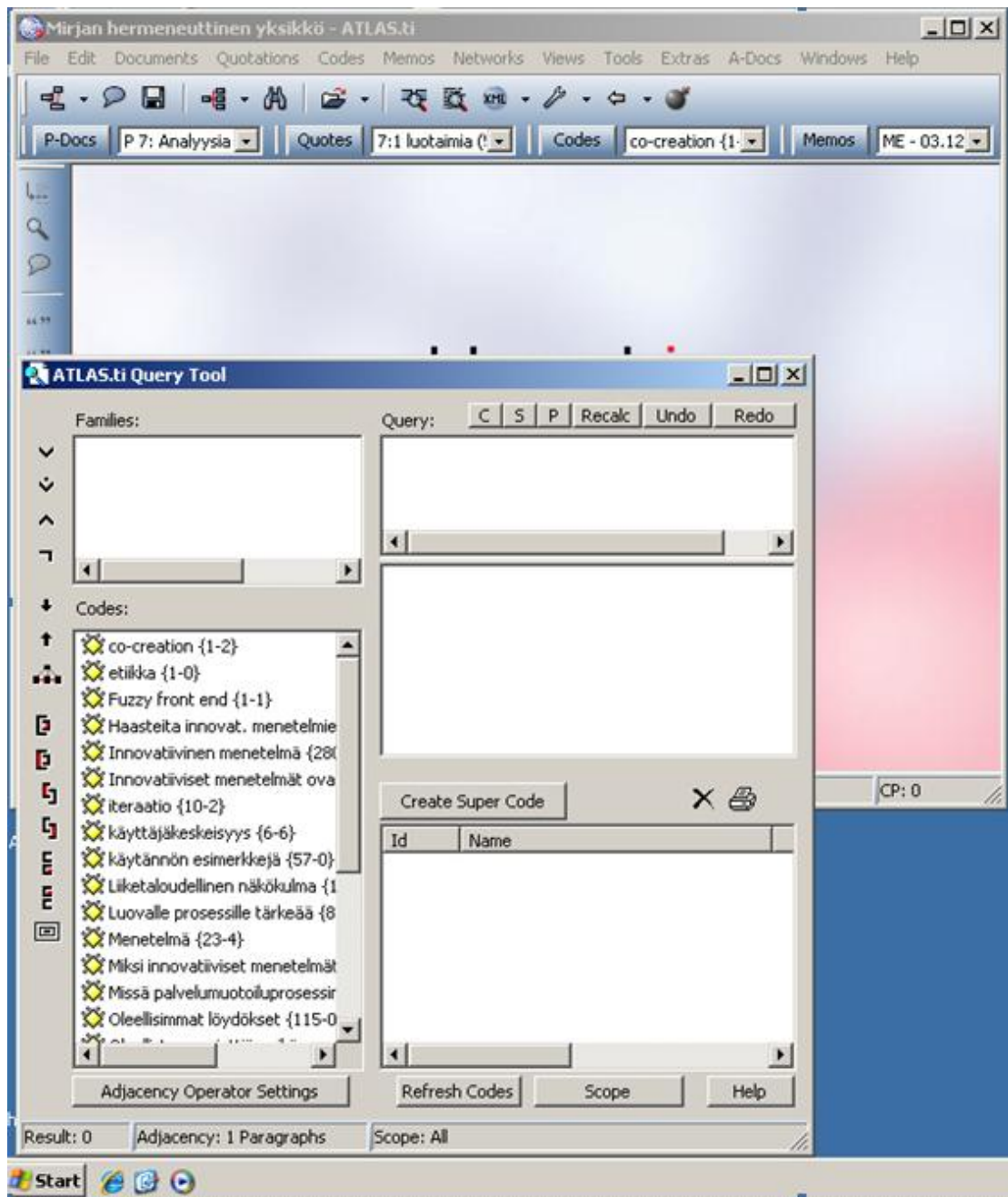
<u>Liite 1: Kuva Atlas-ti ohjelmasta poimituista koodauksista. Koodaus on vielä tässä vaiheessa kesken. ....</u>	<u>98</u>
<u>Liite 2: Kuva hermeneuttisesta yksiköstä ja siihen merkityistä lainauksista. Tulostettu 9.11.2010. ....</u>	<u>99</u>
<u>Liite 3: Kuva litteroidun tekstin analysoinnista Atlas-ti -ohjelmalla. Mukana koodaukset ja sitaatiot. Tulostettu 3.12.2010.....</u>	<u>100</u>
<u>Liite 4: Perustietokysymykset.....</u>	<u>101</u>
<u>Liite 5: Miettisen (2010) &amp; Ahvenaisen hahmotelma luovasta prosessista. Piirretty 6.9.2010. ....</u>	<u>102</u>
<u>Liite 6: Vaajakallion (2010) hahmotelma Eva Brandtin (2010) luovan prosessin mallista. Piirretty 29.6.2010.....</u>	<u>103</u>

---



Liitteet

Liite 1: Kuva Atlas-ti ohjelmasta poimituista koodauksista. Koodaus on vielä tässä vaiheessa kesken.



Liite 2: Kuva hermeneuttisesta yksiköstä ja siihen merkityistä lainauksista. Tulostettu 9.11.2010.

Quotation Manager [HU: Mirjan hermeneuttinen yksikkö]

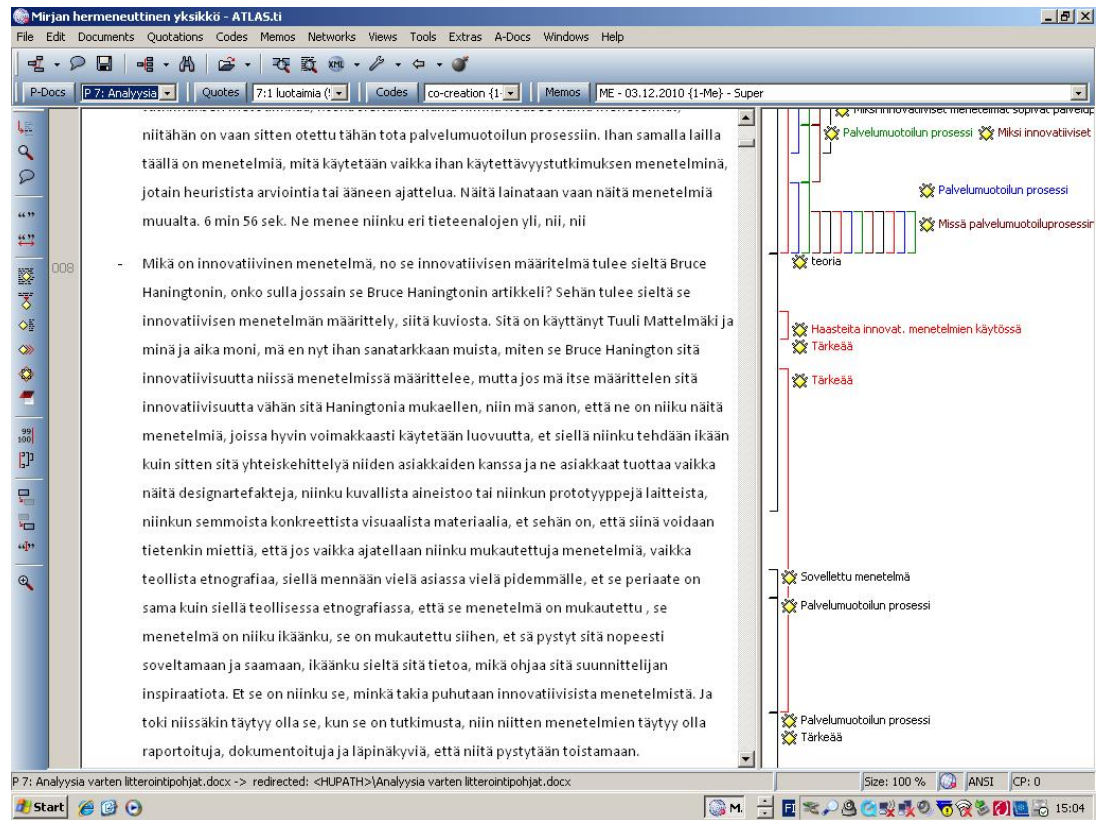
Quotations Edit Miscellaneous Output View

Id	Name	Size	Start	Density	Author	Created	Modified
7:1	luotainia	1	5	2	Super	09.11.20...	09.11.20...
7:2	kontekstikartoitusta	1	5	1	Super	09.11.20...	09.11.20...
7:3	kokemuksen prototyypointia	1	5	1	Super	09.11.20...	09.11.20...
7:4	työpajat	1	5	1	Super	09.11.20...	09.11.20...
7:5	Make Tools	1	5	1	Super	09.11.20...	09.11.20...
7:6	draamaa	1	5	1	Super	09.11.20...	09.11.20...
7:7	yhteiskehittelystä	1	7	2	Super	09.11.20...	21.11.20...
7:8	eihän nämä ole mitään Moritzin..	1	9	1	Super	09.11.20...	09.11.20...
7:9	arsenaali on ihan mieleton	1	9	2	Super	09.11.20...	15.11.20...
7:10	et sinä käytä niitä kaikkia me..	1	7	2	Super	09.11.20...	21.11.20...
7:12	sehän on varmaan just oleellis..	1	7	1	Super	09.11.20...	09.11.20...
7:13	heuristista arviointia	1	9	2	Super	09.11.20...	09.11.20...
7:14	Mikä on innovatiivinen menetel..	1	10	0	Super	09.11.20...	09.11.20...
7:15	innovatiivisuutta vähän sitä H..	1	10	0	Super	09.11.20...	09.11.20...
7:16	menetelmiä, joissa hyvin voima..	1	10	0	Super	09.11.20...	09.11.20...
7:17	menetelmä on mukautettu , se m..	1	10	1	Super	09.11.20...	09.11.20...
7:18	tietyillä menetelmillä saa sit..	1	9	1	Super	09.11.20...	09.11.20...
7:19	teollista etnografiaa	1	10	2	Super	09.11.20...	09.11.20...
7:20	toki niissäkin täytyy olla se,..	1	10	1	Super	09.11.20...	09.11.20...
7:21	tutkimusta, niin sitten menet..	1	10	1	Super	09.11.20...	09.11.20...
7:22	Fulton Surin tästä kolmesta ta..	1	13	1	Super	09.11.20...	09.11.20...
7:23	palvelupolun	1	17	1	Super	09.11.20...	09.11.20...
7:24	innovatiivisia voisi käyttää l..	1	18	2	Super	09.11.20...	09.11.20...
7:25	menetelmät aikaa vieviä	1	19	3	Super	09.11.20...	03.12.20...
7:26	näistä selvästi pyrkii tulemaa..	1	20	2	Super	09.11.20...	09.11.20...
7:27	shadowing	1	20	2	Super	09.11.20...	09.11.20...
7:28	haastattelu	1	21	2	Super	09.11.20...	09.11.20...
7:29	havainnointi	1	21	2	Super	09.11.20...	09.11.20...
7:30	touchpointseista	1	22	1	Super	09.11.20...	09.11.20...
7:31	palvelupolun	1	22	1	Super	09.11.20...	09.11.20...
7:32	haastatteluun	1	22	1	Super	09.11.20...	09.11.20...
7:33	havainnointin	1	22	1	Super	09.11.20...	09.11.20...
7:34	context mapping on sitä kongit..	1	23	1	Super	09.11.20...	09.11.20...
7:35	luotaintehtävä	1	23	3	Super	09.11.20...	09.11.20...
7:36	luotainpaketin	1	23	1	Super	09.11.20...	09.11.20...

1307 Quotations [1] 7:1 All Id - Index (eg. 2:33)

Start M. 15:06

Liite 3: Kuva litteroidun tekstin analysoinnista Atlas-ti -ohjelmalla. Mukana koodaukset ja sitaatiot. Tulostettu 3.12.2010.



#### Liite 4: Perustietokysymykset

Nimi, oppiarvo, työtehtävä, titteli?

Mitä innovatiivisia tutkimusmenetelmiä olet käyttänyt palveluprosessin tutkimisessa?

Minkälaisissa tutkimuksissa, projekteissa, työtehtävissä?

Milloin?

Haastattelukysymykset 29.6. klo 14.00

Missä palvelu/palvelumuotoiluprosessin vaiheessa mitään innovatiivisia tutkimusmenetelmiä voidaan käyttää?

- 1) Miksi innovatiiviset menetelmät sopivat palveluprosessien kehittämiseen?
- 2) Miksi valitsit juuri kyseisen menetelmän tutkimukseesi/tutkimuksiisi?  
Mistä tiedät, että juuri tämä menetelmä on oikea väline?
- 3) Mihin palvelumuotoiluprosessin vaiheeseen olet käyttänyt tutkimusmenetelmääsi?
- 4) Mitkä ovat mielestäsi tutkimusmenetelmäsi hyvät /huonot puolet?
- 5) Missä palvelu/palvelumuotoiluprosessin vaiheissa tutkimusmenetelmääsi ei ole mielekästä/sopivaa  
käyttää ja miksi?
- 6) Miten purat tutkimusaineistoasi, miten teet tutkimustulokset konkreettiseksi?
- 7) Voiko innovatiivista tutkimusmenetelmää vaihtaa kesken tutkimuksen?  
(Tapahtuuko tällaista koskaan? Mitä tästä seuraa? tms.)
- 8) Mitä muuta haluaisit kertoa minulle innovatiivisen tutkimusmenetelmän käytöstä?

Liite 5: Miettisen (2010) & Ahvenaisen hahmotelma luovasta prosessista. Piirretty 6.9.2010.



Liite 6: Vaajakallion (2010) hahmotelma Eva Brandtin (2010) luovan prosessin mallista. Piirretty 29.6.2010.

