



# Muotoiluprosessin kehittäminen Sarake Oy:lle

Essi Jäppinen

2021 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## **Muotoiluprosessin kehittäminen Sarake Oy:lle**

Essi Jäppinen  
Tietojenkäsittely  
Opinnäytetyö  
Huhtikuu, 2021

Essi Jäppinen

**Muotoiluprosessin kehittäminen Sarake Oy:lle**

Vuosi

2021

Sivumäärä

42

---

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää muotoiluprosessi IT-alan yrityksen tuotesuunnittelua varten. Toimeksiantajana oli Sarake Oy, joka on erikoistunut tiedon- ja innovaationhallintaan liittyviin palveluihin. Yrityksen tarjontaan kuuluu alaan liittyviä tuotteita. Tarkoituksena oli luoda toimintamalli, jota käyttämällä yrityksen tuotemuotoilua voi tulevaisuudessa tehdä. Kehittämistehtävä suoritettiin valitsemalla muotoiluprosessin pohjaksi Stanfordin yliopiston kehittämä viisivaiheinen muotoiluajattelumalli, jonka kolmeen ensimmäiseen vaiheeseen valittiin yrityksen käyttöön sopivia palvelumuotoilun menetelmiä.

Opinnäytetyön tietopohjana oli palvelumuotoilu ja Stanfordin yliopiston kehittämä muotoiluajattelumalli. Teoriaosuudessa kuvattiin palvelumuotoilun menetelmiä ja palvelumuotoilun yrityksille tuomaa arvoa sekä Stanfordin muotoiluajattelumallin eri vaiheita.

Kehittämismenetelminä käytettiin benchmarkingia ja asiantuntija-arviota.

Vertailukumppaneiksi valittiin 11 palvelumuotoiluprosjektia, joista poimittiin niissä käytettyjä menetelmiä. Menetelmät valittiin, jos niiden katsottiin kuuluvan Stanfordin mallin Ymmärrä-, Määrittele- tai Ideoi-vaiheisiin, ja ne teemoiteltiin vaiheiden mukaisesti. Löydetyistä menetelmistä valittiin asiantuntija-arviota käyttäen kaksi menetelmää jokaista vaihetta kohti.

Kehittämistyön tuloksena syntyi muotoiluprosessi, johon valitut menetelmät sopivat kohdeyrityksessä käytettäväksi ja voidaan helposti jalkauttaa yritykseen. Prosessissa käytettäväksi palvelumuotoilun menetelmiksi valittiin Ymmärrä-vaiheeseen benchmarking ja haastattelu, Määrittele-vaiheeseen Kuinka voisimme? -kysymys ja polun mallintaminen ja Ideoi-vaiheeseen brainstorming ja storyboard. Prosessiin otettiin lisämenetelmäksi tiedon jäsentelyä helpottava affinity diagram, jota voi käyttää Ymmärrä- ja Ideoi-vaiheissa. Jatkokehitysehdotuksena prosessiin voi lisätä uusia menetelmiä tai kuvata tarkemmin Stanfordin mallin Prototypoi- ja Testaa-vaiheita. Palvelumuotoilun onnistumisen mittaamista voi myös tutkia jatkossa.

Essi Jäppinen

**Creating a Design Process for Sarake Inc.**

Year

2021

Pages

42

---

The goal of this Bachelor's thesis was to develop a design process to be used in the product design work of an IT company. The commissioning company was Sarake Inc., a company specialized in products related to information and innovation management. The company's selection consists of products related to these fields. The purpose was to create a procedure from which the product design team of the company could benefit in the future. The development work was done by choosing the Stanford University Design Thinking Model as the core of the design process. Adequate service design methods were then chosen to the first three of the five stages of the Stanford model.

The theoretical background of the thesis focuses on service design and the design thinking model developed by Stanford University. Different service design methods, the profit of service design to companies and the different stages of the Stanford model were described in the theoretical part of the thesis.

Benchmarking and expert evaluation were selected as development methods. 11 different service design projects were chosen as benchmarking standards, and service design methods used in those projects were picked. Methods were picked if they were considered to belong to the Empathize, Define or Ideate phases of the Stanford model, and they were divided in themes accordingly. Two methods per phase were chosen by using expert evaluation.

As a result of the development work, a design process was created. The methods chosen for the process are adequate for the commissioning company and easy to put into practice. The methods chosen as part of the design process were benchmarking and interviews to the Empathize phase, "How might we" questions and journey mapping to the Define phase, and brainstorming and storyboard to the Ideate phase. Affinity mapping was chosen to the process as an additional method, which can be used in the Empathize and Ideate phases of the project. In the future, the process can be developed further by adding new methods to the process or by describing the Prototype and test phases of the project. Measuring the impact of service design can also be researched in the future.

Keywords: service design, service design methods, design process, Stanford model

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Työn lähtökohdat .....	7
2.1	Kehittämiskohteen kuvaus.....	7
2.2	Kehittämiskysymykset ja -tavoitteet.....	8
2.3	Aihealueen rajaus.....	8
2.4	Keskeiset käsitteet .....	9
3	Palvelumuotoilu.....	10
3.1	Muotoiluajattelu Stanfordin mallin mukaan.....	11
3.2	Palvelumuotoilun menetelmät.....	13
3.3	Palvelumuotoilun hyöty yritykselle.....	15
3.3.1	Palvelumuotoilu ja hyvä asiakaskokemus .....	16
3.3.2	Palvelumuotoilu ja sisäisten prosessien kehittäminen .....	17
4	Kehittämismenetelmät.....	17
4.1	Laadullinen tutkimus.....	18
4.2	Benchmarking .....	19
4.3	Asiantuntija-arvio.....	19
4.4	Tiedon analyysi .....	20
4.5	Reliabiliteetti ja validiteetti .....	20
5	Kehittämiskohteen toteutus.....	21
5.1	Tutkimusmenetelmien valinta .....	21
5.2	Benchmarking-prosessi.....	22
5.3	Tulosten analysointi .....	22
5.4	Valintakriteerit ja asiantuntija-arvio .....	23
5.5	Valitut palvelumuotoilun menetelmät .....	23
5.5.1	Ymmärrä-vaihe .....	24
5.5.2	Määrittele-vaihe.....	26
5.5.3	Ideoi-vaihe .....	28
5.5.4	Lisämenetelmä tiedon jäsentelyyn .....	31
6	Kehittämiskohteen tulokset .....	32
7	Yhteenveto ja johtopäätökset .....	34
8	Jatkokehitysehdotukset.....	35
	Lähteet .....	37
	Kuviot.....	39
	Taulukot.....	39
	Liitteet .....	40

## 1 Johdanto

Innovaatiot ja niiden merkitys yrityksille on ollut esillä jo pitkään, ja nykypäivän yritykselle alkaa olla jopa välttämättömyys ymmärtää palveluiden innovoinnin olevan tärkeä osa menestystä. Innovaation tarve syntyy jatkuvassa ja nopeassa muutoksessa olevasta liike-elämästä, suhdannevaihteluiden selvästä lyhenemisestä ja yleisesti teknologian ja informaation läsnäolosta kaikkialla, jonka takia ideoita on myös helpompi kopioida (Stickdorn, Lawrence, Hormess & Schneider 2019, 10). Yritykset saattavat jopa tuntea painetta luoda innovaatioita. Innovaatioiden nähdään usein liittyvän yrityksen tuotteisiin, mutta ne voivat hyvin liittyä myös sisäisiin prosesseihin, jotka mahdollistavat nämä tuotteet, tai jopa yrityksen liiketoimintamalliin.

Palvelumuotoilu alana auttaa monipuolisesti organisaation prosessien kehittämisessä ja luo hyvän pohjan innovaatiolle perustuvalla toiminnalla (Tuulaniemi 2011, 95). Yrityksen tarjoamat palvelut eivät koostu vain tuotteista, vaan niiden ympärille rakennetusta palvelumallista. Asiakasymmärrykseen perustuen luodut kokonaisvaltaiset palvelut ovat avain yrityksen menestykseen. Nykymaailmassa yritysten on hyvä etsiä jatkuvasti uusia tapoja ymmärtää asiakkaitaan, sillä se tuottaa arvokkaita oivalluksia ja uusia ideoita monipuolisten palveluiden kehittämiseen. Tähän palvelumuotoilu tarjoaa lukuisten menetelmiensä kautta keinot. Kun asiakkaan tarpeet on syvällisesti ymmärretty, luodaan samalla myös oikea pohja innovaatioiden synnylle (Stickdorn ym. 2019, 14).

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka aiheena on kehittää muotoiluprosessi it-alalla toimivan Sarake Oy:n digitaalisten palveluiden suunnittelulle. Muotoiluprosessin pohjana käytetään Stanfordin yliopiston luomaa muotoiluajattelumallia, jonka eri vaiheisiin valitaan toimeksiantajalle sopivat palvelumuotoilun menetelmät. Työn teoriaosuudessa tarkastellaan palvelumuotoilua ja sen tuomaa arvoa yrityksille, muotoiluajattelua ja Stanfordin muotoiluajattelumallin eri vaiheita. Tutkimuksessa käytetään menetelminä benchmarkingia ja asiantuntija-arviota. Benchmarkingilla valitaan vertailukumppaneiksi sopivia palvelumuotoiluprojektia ja poimitaan niissä käytetyt palvelumuotoilun menetelmät. Analyysi tehdään teemoittelemalla löydetyt menetelmät Stanfordin yliopiston kehittämän muotoiluajattelumallin (d.school 2016) vaiheiden perusteella. Löydetyistä menetelmistä valitaan asiantuntija-arviota käyttäen toimeksiantajan käyttöön sopivimmat menetelmät. Kriteereinä on suhteellinen helppokäyttöisyys ja menetelmään käyttöön vaadittava aika. Menetelmiä valitaan kaksi jokaista prosessin vaihetta kohden. Toteutetun tutkimuksen perusteella esitetään Sarake Oy:n käyttöön soveltuva muotoiluprosessi.

## 2 Työn lähtökohdat

Tämä opinnäytetyö kuvaa uuden muotoiluprosessin luomista tiedon- ja innovaationhallintaan liittyvien digitaalisten tuotteiden suunnittelulle. Kyseessä on kehittämistyö, jolla pyritään löytämään sopivat palvelumuotoilun menetelmät muotoiluprosessin eri vaiheisiin. Luodun toimintamallin on tarkoitus toimia pohjana toimeksiantajan uusien tuotteiden suunnittelulle, ja näin luoda pitkäaikaiseksi tarkoitettua pohjaa yrityksen palvelumuotoilulle ja tuotesuunnittelulle. Kehittämistyön tuloksena on tarkoitus saada Sarake Oy:n käyttöön soveltuva muotoiluprosessi.

Tarkoituksena on käyttää muotoiluprosessin pohjana yhtä muotoiluajattelun tunnetuimmista malleista, Stanfordin mallia, ja kuvata sen vaiheiden avulla millaiset palvelumuotoilun menetelmät sopivat yrityksen tuotesuunnittelun eri vaiheisiin. Luotua prosessia voi myöhemmin laajentaa ja sitä hyödyntäen voi rakentaa muita muotoiluun liittyviä toimintamalleja, ja näin perustaa koko yrityksen tuotesuunnittelun suunnitelmallisesti tehdylle palvelumuotoilutyölle.

### 2.1 Kehittämiskohteen kuvaus

Toimeksiantajana toimii IT-alalla toimiva Sarake Oy, joka on erikoistunut tiedon- ja innovaationhallintaan. Sarake on vuonna 2016 perustettu yritys, jonka liikeideana on huolehtia asiakkaidensa tiedosta ja tarjota siihen liittyviä digitaalisia palveluita. Näihin palveluihin kuuluu kahdeksan tuotetta: Sarake Ideabox, Sarake Sign, Sarake Atlas, Sarake Contract, Sarake Doc, Sarake Ark, Sarake Report ja Sarake Reko. Palveluihin kuuluu lisäksi konsultointipalveluita. Yritys on määritellyt tehtäväkseen luoda järjestelmällisyyttä, selkeyttä suuria kokonaisuuksia ja auttaa muita yrityksiä hallitsemaan tietoaan. (Sarake Oy 2020.)

Vuonna 2016 perustetun Sarake Oy:n visiona on olla suositelluin palveluntarjoaja toimialallaan. Missiona on tarjota parasta, jonka on määritelty tarkoittavan lisää arvoa ja hyviä asiakaskokemuksia, asiakkaiden ja työntekijöiden hyvinvointia, ja sosiaalisesti ja eettisesti kestäviä ratkaisuja (Sarake Oy 2020). Yritykselle ei toistaiseksi ole kehittynyt omaa sisäistä toimintamallia tuotemuotoilulle, joten toimeksiantona on kehittää suunnittelutyössä käytettävä muotoiluprosessi. Palvelumuotoiluun panostaminen voi auttaa luodun lisäarvon ja parantuneiden asiakaskokemusten kautta myös yrityksen mission toteuttamisessa.

## 2.2 Kehittämiskysymykset ja -tavoitteet

Opinnäytetyön toimeksiantona oli lisätä yrityksen tietoutta uuden tuotteen suunnittelusta muotoilun näkökulmasta. Toimeksiantajan toiveena oli saada muotoiluprosessi, jota erityisesti yrityksessä muotoilun parissa työskentelevät voisivat seurata työssään. Toiveena oli myös, että syntynyt muotoiluprosessi olisi helposti hahmotettava, jotta tarvittaessa muutkin työntekijät pystyisivät osallistumaan prosessiin. Toimeksiantajan kanssa sovittiin, että mikäli prosessia tarvitsee rajata opinnäytetyön laajuuden puitteissa, työssä keskityttäisiin prosessin alkuvaiheisiin. Toimeksiantajan kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta kehittämiskysymykseksi muodostui, miten yrityksen muotoilijan kuuluisi toteuttaa uuden tuotteen suunnittelu painottaen erityisesti muotoiluprosessin alkupäätä.

Kehittämistavoitteena oli luoda Sarakkeella käytettävä muotoiluprosessi digitaalisen tuotteen suunnittelulle. Tarkoituksena oli kuvata, mitkä palvelumuotoilun menetelmät sopivat käytettäväksi yrityksen tuotesuunnittelussa. Prosessin pohjana oli palvelumuotoilussa yleisesti käytetty Stanfordin muotoiluajattelumalli, jonka eri vaiheisiin nojaten valittiin sopivat palvelumuotoilun menetelmät. Luodussa toimintamallissa keskityttiin palvelumuotoiluprosessin alku- ja keskivaiheeseen, joten painotus oli erityisesti tutkimuksessa, määrittelyssä ja ideoinnissa.

## 2.3 Aihealueen rajaus

Aihealue rajattiin niin, että opinnäytetyössä määriteltiin Sarakkeella käytettävät palvelumuotoilun menetelmät Stanfordin d.schoolin muotoiluajattelumallin kolmeen ensimmäiseen vaiheeseen. Vaiheet ovat Ymmärrä (*Empathize*), Määrittele (*Define*) ja Ideoi (*Ideate*). (d.school 2016.) Opinnäytetyöstä jätettiin pois Stanfordin mallin kaksi viimeistä vaihetta, Prototypoi (*Prototype*) ja Testaa (*Test*), joten työ ei käsittele käyttöliittymäsuunnittelua eikä käytettävyydestä. Rajaus tehtiin siksi, että it-alan muotoiluprosessissa Stanfordin mallin Prototypoi- ja Testaa-vaiheisiin liittyy osittain myös arkkitehdin, ohjelmistokehittäjän ja testaajan työnkuvat, joten prosessin loppuvaiheet katsottiin olevan järkevintä määritellä yhteistyössä yrityksen muiden osastojen kanssa. Rajaus oli luonteva myös opinnäytetyölle sopivan laajuuden suhteen.

Palvelumuotoilussa käytettäviä menetelmiä on runsaasti, joten kaikkia olemassa olevia menetelmiä ei ollut mahdollista käydä teoriaosuudessa läpi. Esitellyiksi menetelmiksi valittiin palvelumuotoiluprosessin alku- ja keskivaiheissa tyypillisesti käytettyjä menetelmiä.



## 2.4 Keskeiset käsitteet

<b>Affinity diagram</b>	Tiedon jäsentelyn tekniikka, jossa ideana on ryhmitellä ideoita tai irrallisia havaintoja. Data voi olla peräisin tutkimuksesta tai ideointityöpajasta. Sopii käytettäväksi useissa muotoiluajattelumallin vaiheissa.
<b>Asiantuntija-arvio</b>	Menetelmä, jossa tutkimuskohteen arviointi perustuu tutkijan asiantuntijuuteen kyseisestä alasta. Tutkimuskohteesta tehtyjä havaintoja peilataan tutkijan omaan tietämykseen.
<b>Benchmarking</b>	Menetelmä, jossa tutkitaan vertailukumppaneiden hyväksi havaittuja toimintatapoja ja otetaan niitä soveltaen käyttöön omassa kehityskohteessa.
<b>Design sprint</b>	Googlen kehittämä, viisipäiväinen prosessi, jolla saadaan nopeasti testattua uusia ideoita ja ratkaistua suuria haasteita nopean prototypoinnin ja testauksen avulla.
<b>Muotoiluajattelu</b>	Metodologia, joka tarjoaa prosessipohjan ja luovan lähestymistavan ongelmanratkaisuun. Enemmän kehittämisväline, kuin tarkkaan noudatettava prosessi.
<b>Palvelumuotoilu</b>	Samanaikaisesti sekä prosessi, että useista eri osaamisaloista syntynyt työkalu- ja menetelmävalikoima. Palvelumuotoilun voi nähdä myös ajattelutapana, työkalupakkina, monitieteellisenä kielenä tai johtamismallina.
<b>Palvelumuotoilun menetelmät</b>	Alalla käytettävä laaja kirjo työkaluja ja menetelmiä, jotka auttavat luomaan kokonaisvaltaisia ja yhtenäisiä palveluita. Menetelmät tulevat useilta eri aloilta ja niitä voi käyttää tutkimukseen, luomiseen, prototypointiin ja testaamiseen.
<b>Prototypointi</b>	Kokeileva prosessi, jossa ideoita laitetaan konkreettiseen muotoon. Muoto voi olla paperimalli, digitaalinen tuotos tai esine. Prototyypin avulla muotoiluideoita voi helposti testata käyttäjillä.

### Stanfordin malli

Stanfordin yliopiston d.schoolin kehittämä muotoiluajattelumalli, joka koostuu viidestä vaiheesta: Ymmärrä, Määrittele, Ideoi, Prototypoi, Testaa.

## 3 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilusta on lukuisia eri määritelmiä ja suurelle yleisölle on usein syystäkin epäselvää, mitä palvelumuotoilu on ja mitä kaikkea se pitää sisällään. Vaikka palvelumuotoilun määrittelyminen ei ole yksiselitteistä, siitä puhuttaessa toistuu kuitenkin aina tietyt käsitteet: ihmislähtöisyys, sujuvan asiakas- tai käyttäjäkokemuksen luominen, yhteiskehittäminen, kokonaisvaltaisuus, ja tiettyjen palvelumuotoilun alalle tyypillisten menetelmien käyttö. Tunnetuimpia näistä menetelmistä ovat muun muassa brainstorming, käyttäjäpersoonat ja asiakaspolku. (Stickdorn ym. 2018, 21.)

Lukuisat määritelmät palvelumuotoilusta johtuvat osaltaan siitä, että alaa voi lähestyä monesta eri näkökulmasta. Stickdorn ym. (2018, 21-22) ovat jaotelleet erilaisia tapoja, joilla palvelumuotoilua voi lähestyä: palvelumuotoilu voidaan nähdä ajattelutapana, prosessina, eräänlaisena työkalu- ja menetelmäpakkina, monitieteellisenä kielenä tai johtamismallina. Tuulaniemen määritelmässä toistuvat samankaltaiset elementit. Hän kuvaa palvelumuotoilun eri osaamisalojen välillä olevaksi yhteiseksi kieleksi, jonka tarkoituksena on saada aikaan mahdollisimman toimiva palvelu. Hän sanoo myös palvelumuotoilun olevan samanaikaisesti sekä prosessi, että useista eri osaamisaloista muodostuva työkalu- ja menetelmävalikoima (Tuulaniemi 2011, 27-58). Stickdorn ym. (2018, 19-20) ovat esittäneet myös havainnollistavamman määritelmän. Vierekkäin on kaksi kahvilaa, jotka myyvät täsmälleen samaa kahvia täsmälleen samaan hintaan. Palvelumuotoilulla saa aikaan sen, että asiakas kävelee nimenomaan toiseen näistä kahviloista, palaa sinne yhä uudelleen ja kertoo siitä vielä kavereilleen.

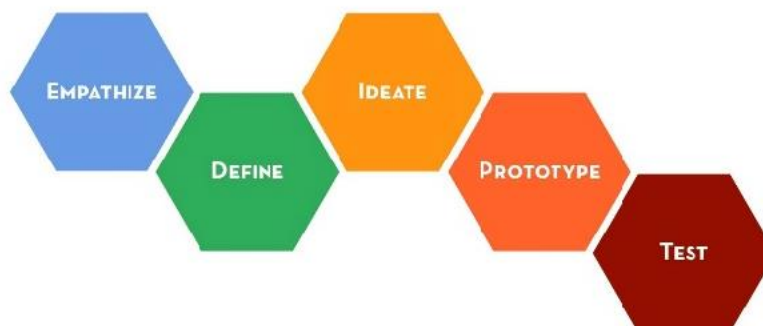
Palvelumuotoilu on alana laaja ja siihen liittyy useita eri osa-alueita, kuten käyttökokemussuunnittelu (*UX design*), kokemussuunnittelu (*experience design*), ihmislähtöinen suunnittelu (*human-centered design*), käyttäjälähtöinen suunnittelu (*user-centered design*), muotoiluajattelu (*design thinking*), kokonaisvaltainen UX (*holistic UX*) ja moderni markkinointi (*modern marketing*). Joidenkin mielestä kaikki edellä mainitut ovat erillisiä aloja, toisten mielestä kaikki kuuluvat palvelumuotoilun alle sen takia, että kaikkien päämääränä on edistää sujuvien palveluiden luomista (Stickdorn ym. 2018, 20). Selvää on joka tapauksessa, että alan ammattilaistenkin puhuvat palvelumuotoiluun liittyvistä käsitteistä eri tavoin ja että osa-alueiden välillä on paljon päällekkäisyyksiä.

Tärkeintä palvelumuotoilua määriteltäessä on ymmärtää, minkä tyyppisistä asioista koko käsite muodostuu, ja miten sitä voi katsoa monesta eri näkökulmasta. Kuten Tuulaniemi (2011) toteaa, määrittelyn ei ole tarkoituskaan olla yksiselitteistä, vaan tuoda uusia ajatuksia ja ennennäkemättömiä tulokulmia koko palvelukulttuuriin ja sen kehittämiseen. Stickdorn ym. (2018, 27) kiteyttävät palvelumuotoilun olevan ihmislähtöinen, poikkitieteellinen, iteratiivinen ja yhteistyöhön perustuva lähestymistapa, jossa tutkimuksen, prototypoinnin ja helppokäyttöisten aktiviteettien ja visualisointityökalujen avulla saadaan luotua palveluita, joissa kohtaavat liiketoiminnan, käyttäjän ja muiden sidosryhmien tarpeet.

### 3.1 Muotoiluajattelu Stanfordin mallin mukaan

Palvelumuotoilussa ongelmaa lähestytään muotoilijalle ominaisella tavalla, ja pohja käytettävään prosessiin tulee muotoiluajattelusta. Muotoiluajattelu eli *design thinking* on luova lähestymistapa ongelmanratkaisuun. Se on systemaattinen ja yhteisöllinen lähestymistapa ongelmien identifiointiin ja niiden ratkaisemiseen. Se ei ole varsinaisesti lineaarinen prosessi, vaan ongelmaa lähestytään iteraatioiden kautta. (Griffin, Luchs, Luchs & Swan, 2015.) Myös Miettinen (2014, 31) kuvaa muotoiluajattelun olevan ennemminkin kehittämisen väline, kuin tarkkaan noudatettava prosessi.

Muotoiluajattelumalleja on lukuisia, niistä tunnetuimpia ovat Design Council UK:n tuplatimantti (*double diamond*) ja Stanfordin yliopiston d.schoolin viisivaiheinen malli. Tässä tutkimuksessa käytetään Stanfordin d.schoolin mallin (kuvio 1) mukaista muotoiluajattelumallia.



Kuvio 1: Stanfordin muotoiluajattelumalli

Stanfordin yliopiston alaisuudessa toimiva Hasso Plattner Institute (yleisemmin tunnettu nimellä d.school) on kehittänyt muotoiluajattelumallin, joka koostuu viidestä vaiheesta: *Empathize*, *Define*, *Ideate*, *Prototype*, *Test*. Vaikka malli kuvataan lineaarisena, se perustuu

iteraatioihin. (d.school 2016.) Olen itse suomentanut Stanfordin mallin vaiheiden nimet, suomeksi vaiheita kuvataan tässä tutkimuksessa nimillä Ymmärrä, Määrittele, Ideoi, Prototypoi ja Testaa.

Ymmärrä-vaiheeseen kuuluu tarkkailu, osallistuminen ja käyttäjän kuunteleminen. Siinä tarvitaan kykyä ymmärtää käyttäjää ja asettua käyttäjän asemaan. Empatia määritellään ihmislähtöisen muotoiluprosessin keskeisimmäksi asiaksi. (d.school 2016; Interaction Design Foundation 2020c.)

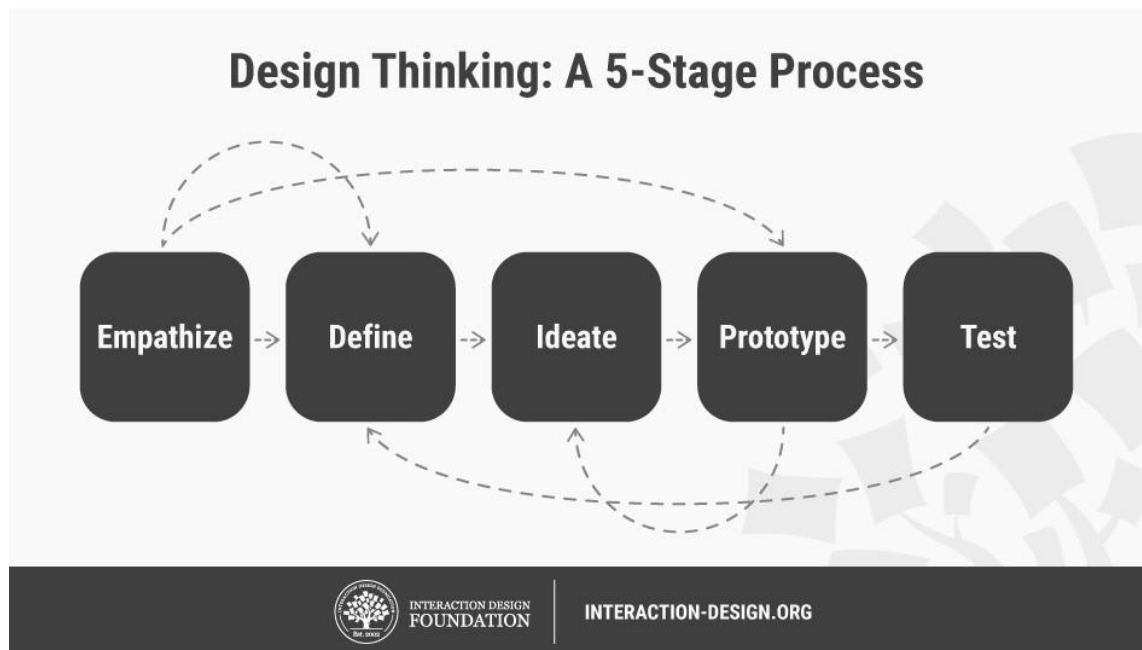
Määrittele-vaiheessa analysoidaan edellisessä vaiheessa tehdyt havainnot. Vaiheen aikana kuuluu tarkkailla, toistuvatko esimerkiksi jotkut tietyt käyttäytymis- tai ajatusmallit. Yleisesti tarkoituksena on selvittää asioita, joita Ymmärrä-vaiheessa opittiin käyttäjästä. Määrittelyn tuloksena muodostuu käsitys siitä henkilöstä, kenelle ollaan suunnittelemassa. Määrittele-vaiheessa täytyy tiivistää ja valita ne käyttäjän tarpeet, jotka halutaan täyttää ja ilmaista Ymmärrä-vaiheessa esiin tulleet oivallukset. Näiden yhdistelmänä saadaan näkökulma, jossa yhdistyy käyttäjä, tarpeet ja oivallukset. (d.school 2016; Interaction Design Foundation 2020c.)

Ideoi-vaiheessa keskitytään tuottamaan ideoita. Tässä vaiheessa on tarkoitus saada aikaan laajasti sekä konsepteja että mahdollisia ratkaisuita. Ideointivaihe toimii pohjana seuraavalle vaiheelle, ideoinnin on tarkoitus toimia sekä polttoaineena että materiaalipankkina prototypoinnille. Ideointitekniikoita on lukuisia, kuten brainstorming, mindmapit ja visualisointi. Ongelmasta ja käyttäjästä saatu ymmärrys yhdistetään omaan mielikuvitukseen, jotta saadaan aikaan ratkaisukonsepteja. (d.school 2016; Interaction Design Foundation 2020c.)

Prototypoi- eli prototypointivaiheessa aletaan iteratiivisesti tuottamaan konkreettisia ehdotuksia, jotka vievät lähemmäksi lopullista ratkaisua. Aikaisessa vaiheessa prototypointia on tärkeää tuottaa helppoja ja nopeita malleja, joiden avulla saadaan hyödyllistä palautetta kollegoilta ja käyttäjiltä. Prototyyppi voi olla mitä vaan, minkä kanssa käyttäjä voi olla interaktiossa: seinällinen post-it-lappuja, yksinkertainen laite, roolileikki tai storyboard. Ideana on tuottaa käyttäjälle kokemus. Yhden prototyypin parissa ei tulisi käyttää liikaa aikaa. (d.school 2016; Interaction Design Foundation 2020c.)

Testaa- eli testausvaiheessa haetaan käyttäjältä palautetta tehdyistä prototyypeistä. Tässä vaiheessa on uudelleen mahdollisuus empatian avulla asettua käyttäjän rooliin. Palvelua testatessa kannattaa yrittää luoda mahdollisimman todenmukainen käyttötilanne. Testausvaiheessa tarkennetaan prototyyppejä ja opitaan lisää käyttäjästä. Testatessa ei kuuluisi selittää prototyypin toimintaa käyttäjälle, vaan antaa hänen kokeilla sitä ja tehdä samalla mahdollisesti myös virheitä. On hyvä antaa useita prototyyppejä, jotta saadaan parempi pohja vertailulle. (d.school 2016; Interaction Design Foundation 2020c.)

Yleisesti Stanfordin mallia käytettäessä kannattaa iteroida prosessi läpi useaan kertaan. Kannattaa myös iteroida eri vaiheiden välillä ja niiden sisällä (d.school 2010). Interaction Design Foundation (2020a) on kuvannut tyypillistä eri vaiheiden välistä iterointia demonstroimalla, kuinka esimerkiksi Ymmärrä-vaiheesta voi suoraan siirtyä prototypoimaan, Prototypoi-vaiheesta takaisin ideoimaan tai Testaa-vaiheesta takaisin ongelman määrittelyyn. Iteraatiot eri vaiheiden välillä on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2: Iteraatiot Stanfordin mallissa Interaction Design Foundationin mukaan

### 3.2 Palvelumuotoilun menetelmät

Palvelumuotoiluun liittyy olennaisena osana erilaiset menetelmät, joita on mahdollista käyttää muotoiluprosessin eri vaiheissa. Osa tulee suoraan muilta aloilta, kuten tuotemuotoilusta tai sosiologiasta, osa taas on palvelumuotoilun kehityksessä syntyneitä menetelmiä ja työkaluja. Runsas määrä keskenään hyvinkin erilaisia menetelmiä saattaa hämmentää, varsinkin jos palvelumuotoilu ei ole alana tuttu. Yleisenä ohjenuorana Polaine, Løvlie, Reason & Thackara (2013, 48) toteavat, että mikä tahansa menetelmä, joka auttaa ymmärtämään ihmisten motivaatioita ja käyttäytymistä paremmin, sopii hyvin palvelumuotoiluprojektissa käytettäväksi menetelmäksi.

Menetelmien suuren määrän takia esimerkiksi Stickdorn ym. (2018, 37) jaottelevat ne työkaluihin ja menetelmiin. Vaikka menetelmien ja työkalujen taustat saattavat olla muualla kuin muotoilussa, niitä on selkeyden takia hyvä kutsua palvelumuotoilun menetelmiksi

(Tuulaniemi 2011, 67). Koska määrittelytapoja on useita, myös tässä tutkimuksessa käytetään yleiskäsitteenä palvelumuotoilun menetelmiä, vaikka osa onkin Stickdornin ym. määritelmän mukaan luokiteltavissa työkaluiksi. Kaikkia palvelumuotoilun menetelmiä ei ole mahdollista käydä läpi tässä tutkimustyössä. Alla olevassa taulukossa (taulukko 1) on esitetty Stanfordin mallin kolmessa ensimmäisessä vaiheessa tyypillisesti käytettäviä menetelmiä.

PALVELUMUOTOILUN MENETELMÄT	
YMMÄRRÄ	
Haastattelu	Haastattelu palvelumuotoilumenetelmänä voi kohdistua sopivaan sidosryhmän jäseneseen, esimerkiksi käyttäjään, kolleegaan tai ulkopuoliseen asiantuntijaan. Haastattelulla saa selville kohteen odotuksia, kokemuksia, huolia tai muita ideoita.
Benchmarking	Benchmarkingissa eli vertailuanalyysissä ideana on poimia vertailukumppaneilta hyväksi havaittuja tapoja toimia ja ottaa niitä soveltaen käyttöön omassa kehittämiskohteessa. Vertailukumppaneita voivat olla esimerkiksi muut organisaatiot, jotka ovat onnistuneet tutkittavan asian parissa.
Käyttäjäpersoonat	Käyttäjäpersoonat ovat kuvitelluista käyttäjistä tehtyjä profiileja. Käyttäjäpersoonana edustaa tiettyä ihmisryhmää, jolla on samat intressit, yhteiset toimintatavat, tai muita demografisia tai maantieteellisiä yhtäläisyyksiä. Niitä on suositeltavaa tehdä 3-7 kappaletta.
MÄÄRITTELE	
Kuinka voisimme? (How might we?)	Kuinka voisimme? -tekniikan avulla tarkennetaan ja rajataan ongelmaa aiemmin kerätyn aineiston perusteella. Ideana on muodostaa kysymys, joka kiteyttää ongelman ja auttaa myös sen ratkaisemisessa prosessin seuraavassa vaiheessa, esimerkiksi työpajan yhteydessä. Kysymyksenasettelun pohjaksi on olemassa valmiita, ohjeistavia mallipohjia.
5 x miksi	5x miksi -tekniikan ideana on löytää ongelman alkulähde ja paneutua sen syihin kysymällä viisi kertaa miksi -kysymys. Menetelmällä päästään pureutumaan syvälle ongelman juuriin.

Polun kuvaaminen ( <i>Journey mapping</i> )	Polun kuvaamisella eli journey mappingilla kuvataan usein käyttäjäpolkua ( <i>user journey</i> ) tai asiakaspolkua ( <i>customer journey</i> ). Se visualisoi prosessin, jonka henkilö käy läpi saavuttaakseen tietyn päämäärän palvelun avulla. Yksi polun kuvaamisen osa on kipupisteet eli <i>pain points</i> , joita voi käyttää myös irrallisena menetelmänä kuvaamaan niitä kohtia, joissa käyttäjä tai asiakas kohtaa todennäköisesti ongelmia.
IDEOI	
Brainstorming	Brainstorming on ryhmäharjoitus, jonka ideana on tuottaa runsaasti ideoita. Metodissa käytetään yksinkertaisia sääntöjä, joiden tarkoituksena on auttaa osallistujia olemaan produktiivisia, eituomitsevia ja tuottamaan ideoita laajalla skaalalla.
Tiedon jäsentely ( <i>Affinity diagram</i> )	Tiedon jäsentelyssä ideana on ryhmitellä tietoa tai ideoita, jos analysoitavana on suuri määrä dataa. Data voi olla peräisin esimerkiksi tutkimuksesta tai ideointityöpajasta. Tiedon jäsentely - tekniikka sopii käytettäväksi myös aikaisemmissa prosessin vaiheissa.
Storyboard	Storyboardissa ideana on tehdä kuvakäsikirjoitus palvelusta, eli kuvata sen eri vaiheet sarjakuvamaisilla ruuduilla. Piirustustaidolla ei ole väliä, vaan tehokkuus perustuu ajatusten visualisointiin, joka on monille luonteva tapa viestiä.
Storytelling	Storytelling on menetelmä, jolla tarinallistetaan ideoita eri tavoin. Toteutuksen voi tehdä täysin sanallisesti tai visualisoinnin avulla. Visualisoinnin muoto voi olla valokuva, video, storyboard eli kuvakäsikirjoitus tai piirustus.

Taulukko 1: Palvelumuotoilun menetelmiä Stanfordin mallin vaiheiden mukaan

(Design Kit 2020; Designorate 2021; d.school 2020a; Hubspot 2020; IMPROVment 2015; Interaction Design Foundation 2020b; Nielsen Norman Group 2020; This Is Service Design Doing 2020a; This Is Service Design Doing 2020b; This Is Service Design Doing 2020c.)

### 3.3 Palvelumuotoilun hyöty yritykselle

Palvelumuotoilu tuo laajasti erilaisia hyötyjä yritykselle muun muassa asiakasymmärryksen syventämisen ja sisäisten prosessien kehittämisen muodossa, mutta ytimekkäästi voisi

kuvailla, että sen käyttö yrityksessä lisää sekä asiakkaan että organisaation tyytyväisyyttä. Lähestymistavan monipuolisuus auttaa yrityksiä toimimaan nyky maailmassa, jossa teknologia- ja tuotantolähtöisestä ajattelutavasta on siirrytty tarve- ja asiakaslähtöiseen näkökulmaan. Kokonaisvaltaisesti katsottuna palvelumuotoilun tuoma hyöty on se, että sen tarjoamalla työkaluilla voi yhdistää asiakasnäkökulman ja liiketoiminnan tarpeet. (Tuulaniemi 2011, 94-100.)

Monipuolisista hyödyistä yksi liiketoiminnan kannalta kiinnostavimmista on palvelumuotoilun kehityskustannuksiin tuoma säästö. Koska palvelumuotoilussa käytetään muotoilijalle tyypillistä lähestymistapaa prototyyppien ja testaamisen muodossa, on kehitettyjen konseptien luominen ja testaaminen nopeaa (Stickdorn ym. 2018, 14). Palveluiden sisältö pystytään testaamaan asiakkaalla toimivaksi ennen kuin tuotantoon tehdään suurempia investointeja, ja huonoksi todetut konseptit voi hylätä jo varhaisessa vaiheessa. Kehittämisen ja tuotantokustannukset alenevat, kun muotoilu on liitetty prosessiin jo alusta alkaen (Tuulaniemi 2011, 98).

### 3.3.1 Palvelumuotoilu ja hyvä asiakaskokemus

Liiketoiminnan menestyksessä keskeinen tekijä on organisaation syvälinen ymmärrys asiakkaistaan, ja palvelumuotoilu tarjoaa monipuolisuutensa ansiosta erinomaisen lähtökohdan yrityksen asiakasymmärrykselle. Palvelumuotoilun menetelmillä pystytään löytämään oikea ongelma ratkaistavaksi tutustumalla syvälinen tutkittavan kohteen näkökulmaan. Kaiken lähtökohdana on käyttäjän tai asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen, ja vastauksia mitä- ja miksi-kysymyksiin lähdetään etsimään erityisesti laadullisen tutkimuksen menetelmillä. Kun tarpeet ymmärtää syvälinen eikä heti muodosta liian nopeita ratkaisuja, luodaan edellytykset myös oikeanlaisten innovaatioiden synnylle. (Stickdorn ym. 2018, 14; Tuulaniemi 2011, 96) Palvelumuotoilu lisää huomattavasti yrityksen asiakasymmärrystä: se tarjoaa prosessin ja työkalut ideoimiseen, visualisointiin ja palvelun arvioimiseen. Yritys menestyy, kun se on palvelumuotoilun avulla omaksunut syvälinen ymmärryksen asiakkaistaan.

Palvelumuotoilulla voi kehittää yrityksen tarjoamaa asiakaskokemusta innovoimalla sen avulla täysin uusia palveluita. Palvelumuotoilu auttaa uuden palvelun kehittämisessä, sillä palvelumuotoiluprosessiin kuuluvat prototyyppi ja testaus auttavat huomattavasti vähentämään uuden tuotteen riskejä. Palvelumuotoilulla tehdään näkymätön näkyväksi, sillä se tarjoaa keinot palvelun vaiheiden visualisointiin ja kuvaamiseen hyvin varhaisessa kehitysvaiheessa. Palvelumuotoilulla voi myös parantaa jo olemassa olevien palvelujen asiakaskokemusta: sen avulla pystytään mallintamaan ja visualisoimaan palvelun palveluekosysteemi. Palveluekosysteemiin kuuluvat kaikki palveluun liittyvät toimijat, organisaatiot, ympäristö ja kontaktipisteet. Palvelumuotoilun tarjoamia työmenetelmiä voi



niin ikään käyttää yrityksen ja asiakkaan yhdessä tehtävään kehitystyöhön. (Stickdorn ym. 2018, 14; Tuulaniemi 2011, 99-100.)

### 3.3.2 Palvelumuotoilu ja sisäisten prosessien kehittäminen

Palvelumuotoilu tuo selkeää hyötyä organisaation sisäisten prosessien kehittämiseen. Palvelumuotoilun tuoma tehokkuus syntyy siitä, kun yrityksessä omaksutaan muotoiluprosessien ajattelutapa ja työnkulku ja yhdistetään niiden iteratiiviseen lähestymistapaan joustavat ja kevyet työkalut. Kun iteraatioita painotetaan tutkimuksessa, prototypoinnissa ja jopa toteutuksessa, projektit perustuvat vahvasti todellisuuteen. Pohjana on tutkimus ja testaus, ei kenenkään yksittäisen henkilön mielipide. Monia vaihtoehtoja voi rohkeasti kokeilla, eikä kaikkea tarvitse saada kerralla oikein. (Stickdorn ym. 2018, 14.)

Palvelumuotoilu mahdollistaa organisaatiossa kaikkien ihmisten välisen yhteistyön, vaikka he toimisivat erilaisissa tehtävissä ja tulisivat erilaisista taustoista. Palvelumuotoilun tarjoamat työkalut tuovat tiimeille helpon tavan kommunikoida ja mallintaa vaikeita kokonaisuuksia. Palvelumuotoilussa käytetyt menetelmät ovat kevyitä, nopeita ja osallistujalle helposti omaksuttavia. Vaikka ne näyttäisivät ensikatsomalta yksinkertaisilta, niiden tarkoituksaan ei ole sisältää kerralla koko monimutkaista palveluekosysteemiä, vaan tarkastella monimutkaista kokonaisuutta erilaisten asiakas- tai käyttäjänäkökulmien läpi. Lähestymistavan tehokkuus piilee siinä, että kehitystiimi pystyy helpommin käsittelemään kompleksisia kokonaisuuksia, kun niitä katsotaan sekä käytännöllisellä, että ihmislähtöisellä lähestymistavalla. (Stickdorn ym. 2018, 13-15.)

## 4 Kehittämismenetelmät

Tämä opinnäytetyö on tyypiltään tutkimuksellinen kehittämistyö. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä lähtökohtana on pyrkiä ratkaisemaan käytännössä esiin nousseita ongelmia, kehittämään jo olemassa olevia käytäntöjä tai luomaan uutta tietoa työelämän käytännöistä. Kehittämisen kohteena olevasta asiasta kerätään systemaattisesti ja kriittisesti arvioimalla tietoa. Tietoa kerätään sekä käytännöstä että teoriasta. Toisin kuin tieteellisessä tutkimuksessa, tutkimuksellisen kehittämistyön ideana ei ole luoda uutta teoriaa tai testata olemassa olevia teorioita. Tieteellisellä tutkimuksella ja tutkimuksellisella kehittämistyöllä on muitakin selkeitä eroja: tutkimuksellisessa kehittämistyössä voi käyttää monipuolisesti erilaisia menetelmiä, ja tutkija on usein tavalla tai toisella vuorovaikutuksessa kehitettävän kohteen kanssa. Tieteellisessä tutkimuksessa taas noudatetaan tieteellisen tutkimuksen traditiota ja yleisesti hyväksytyjä menetelmiä, eikä tutkijalla ei välttämättä ole vuorovaikutusta kehitettävän kohteen kanssa. Tutkimuksellista kehitystyötä tehdessä pitää kiinnittää huomiota menetelmien valitsemiseen. Koska tutkijalla on käytettävänään niin laaja

kirjo erilaisia menetelmiä, on tärkeää yrittää poimia juuri ne menetelmät, joilla päästään parhaiten haluttuun lopputulokseen. (Moilanen, Ojasalo & Ritakoski 2014, 17-18.)

#### 4.1 Laadullinen tutkimus

Tutkimusmenetelmät jaetaan yleensä määrällisiin (kvantitatiivinen) ja laadullisiin (kvalitatiivinen) menetelmiin. Laadullisissa menetelmissä pyritään saamaan esille erilaisia näkökulmia ja asetelmia, joista aihetta voi tarkastella. Toisin kuin määrälliset menetelmät, ne eivät perustu siihen, missä määrin tai kuinka usein joku tietty ilmiö toistuu. Koska laadullisessa tutkimuksessa saadaan esiin muutakin kuin numeraalista tietoa, sillä saadaan hyvin esille täysin uutta ja erilaista tietoa.

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tyypillisesti tarkastelemaan tutkittavaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta. Laadullinen tutkimus pitää sisällään lukuisia eri tutkimusmenetelmiä. Yhtäläistä näille menetelmille on se, että ne pyrkivät tekemään johtopäätöksiä aineistosta käsin. (Pusa & Juuti 2020, 9-14.) Laadullinen tutkimus vastaa kysymyksiin mitä, miksi ja kuinka (Tuulaniemi 2011, 144).

Laadullista tutkimusta määrittelevät tietyt ominaispiirteet. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan oma rooli korostuu: hän on itse tutkimuksensa tärkein työväline. Vaikka muita työvälineitä olisi käytössä, tutkija on suunnitellut avoimia tutkimuskysymyksiä käyttäen valitsemansa menetelmät. Laadullisissa tutkimuksissa käytetään usein useampaa kuin yhtä menetelmää. Tutkijan tehtävänä on järjestää eri menetelmillä saatu tieto yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. (Creswell & Poth 2018, 68-69.) Tässä tutkimuksessa laadullisen tutkimustavan hyöty perustuu juuri sen kykyyn tuottaa uutta ja erilaista tietoa.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan täytyy asemoida itsensä osaksi tutkimusta. Tutkijan oma tausta vaikuttaa tutkimuksen sisältöön, joten tutkijan on hyvä avata oma taustansa ja yleisesti suhteensa tutkimukseen. Tutkijan on silti tärkeää pystyä tarkastelemaan tutkimuskohdetta kohteen näkökulmasta, oma asemointi tehdään vain avoimuuden ja läpinäkyvyyden takia. Yhtenä tärkeimmistä asioista laadulliseen tutkimukseen liittyen Creswell & Poth mainitsevat kokonaisvaltaisen selonteon tärkeyden. Tutkijan on hyvä yrittää ymmärtää monitahoisesti ratkaistavaa ongelmaa. Näin voi tehdä muun muassa avaamalla erilaisia näkökulmia, identifioimalla useita vaikuttavia tekijöitä ja yleisesti piirtämällä laajan kokonaiskuvan aiheesta. Laadullisessa tutkimuksessa tyypillistä on myös se, että lopputulos muotoutuu vähitellen, joten kaikkia prosessin vaiheita ei pysty määrittelemään etukäteen. (Creswell & Poth 2018, 68-69.)

## 4.2 Benchmarking

Benchmarking eli vertailuanalyysi on menetelmä, jolla pyritään tutkimaan ja ymmärtämään vertailukumppaneiden menestyksen avaimia kehittämiskohteena olevassa asiassa. Perusideana benchmarkingissa on muilta oppiminen. Vertailukumppaneita voivat olla kilpailijat, muiden alojen organisaatiot, oman yrityksen muut osastot tai toimialan tilastolliset keskiarvot tai standardit. Ideana on poimia hyväksi havaittuja tapoja toimia ja oppia muiden menestyksen syitä, ja ottaa niitä soveltaen käyttöön omassa kehittämiskohteessa. Benchmarking on erittäin käyttökelpoinen menetelmä toimintamallien ja työtapojen kehittämisessä. (Moilanen ym. 2014, 186.)

Benchmarkingin etenemistä voidaan kuvata kolmivaiheisena prosessina: ensin identifioidaan kehittämistä kaipaava kohde. Tämän jälkeen etsitään sopivat vertailukumppanit, esimerkiksi organisaatiot, jotka ovat onnistuneet tutkittavan asian parissa. Lopuksi kerätään tietoa siitä, millä tavoin vertailukumppanit ovat päässeet onnistuneeseen lopputulokseen. Apuna tiedonkeruussa voi olla monenlainen tiedonhankinta, esimerkiksi tiedon kerääminen kirjoista tai internetistä. (Moilanen ym. 2014, 186.)

Benchmarkingia käytettäessä on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että löytää sopivan vertailukohteen. Myös aiheen rajaaminen ja oman toiminnan jäsentäminen ja kuvaaminen ovat tärkeitä asioita kehitettäessä benchmarkingilla (Seppänen-Järvelä 2005, 3.) Menetelmää käytettäessä on tärkeää osata poimia sellaiset toimintatavat, jotka sopivat juuri kehittämiskohteeseen. Toisille yrityksille toimivat tavat eivät aina ole toimivia kehityskohteen kannalta. Tuloksia on hyvä tarkastella sekä kriittisesti että luovasti, jotta löytää omalle kehittämiskohteelle sopivat toimintatavat. (Moilanen ym. 2014, 186.)

## 4.3 Asiantuntija-arvio

Asiantuntija-arviossa ideana on, että tutkimuskohteen arviointi perustuu tutkijan asiantuntijuuteen kyseisestä alasta. Tutkija käy tutkimuskohdetta läpi peilaten sitä omaan tietämykseensä, ja tekee sen perusteella havaintoja. Pohjana on sekä asiantuntijalle kertynyt osaaminen omassa työssään toimiessaan, että perusosaaminen omasta alastaan. Tärkeää on, että tutkija toimii tavalla tai toisella tutkimuskohteeseen liittyvällä alalla ja hänelle on muodostunut siitä kokemuspohjaa. Menetelmä perustuu asiantuntijan omaan osaamiseen, eikä siinä käytetä mitään tiettyä mallia tai muistilistaa pohjana. (Sinkkonen, Nuutila & Törmä 2009, 287-296.)

Asiantuntija-arviota voi menetelmänä soveltaa erilaisiin tutkimuskohteisiin, joista yksi tyypillisimmistä on käytettävyyden arviointi. Käytettävyydsarvioinnin yhteydessä asiantuntija-arvio toteutetaan niin, että tutkija omaa asiantuntijuuttaan hyödyntäen käy läpi tuotetta, esimerkiksi käyttöliittymää, raportoiden sieltä löytyneitä virheitä ja antaen niille

korjausehdotuksia. Koska pohjana on asiantuntijalle kertyneen kokemuksen lisäksi perusosaaminen omasta alasta, käytettävyydestä tutkimuksen yhteydessä tämä voi olla esimerkiksi perusosaaminen ihmisen tiedonkäsittelyn rajoituksista. Jokaisella asiantuntija-arviota tekevällä on oma tyylinsä suorittaa asiantuntija-arvio, mutta usein käytetty tapa on ottaa asiaryhmä kerrallaan analysoitavaksi. (Sinkkonen ym. 2009, 287-296.)

#### 4.4 Tiedon analyysi

Yksi tyypillisimmistä tiedon analyysiin käytettävistä menetelmistä laadullisessa tutkimuksessa on sisällönanalyysi. Laadullisessa tutkimuksessa tiedon analyysitavat voidaan karkeasti ottaen jakaa kahteen eri ryhmään. Ensimmäisessä ryhmässä analyysi perustuu johonkin tiettyyn teoriaan tai epistemologiseen asemaintiin, toisessa ryhmässä analyysiin voidaan soveltaa monenlaisia teoreettisia tai epistemologisia lähtökohtia. Sisällönanalyysi kuuluu jälkimmäiseen ryhmään, jota ei ohjaa pelkästään yksi teoreettinen viitekehys. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 78.)

Kun tarkastellaan laadullista tutkimusta sisällönanalyysin tarjoamasta laajasta teoreettisesta kehyksestä, voidaan katsoa analyysin etenemisessä olevan neljä eri vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa täytyy päättää mikä on se asia, joka kerätyssä aineistossa kiinnostaa. Toisessa vaiheessa aineisto käydään läpi ja merkitään ne asiat, jotka sisältyvät ensimmäisessä vaiheessa päätettyyn kiinnostuksen kohteeseen. Kolmannessa vaiheessa valitaan, miten aineisto järjestetään: se voidaan esimerkiksi luokitella, teemoitella, tai tyypitellä. Neljännessä vaiheessa kirjoitetaan yhteenveto tutkimuksesta. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 78.)

Tässä tutkimuksessa aineistosta kerätty tieto järjestetään teemoittelemalla. Teemoittelu on laadullisessa tutkimuksessa käytetty aineiston järjestämisen muoto, jossa tutkimusaineistosta yritetään hahmottaa keskeisiä teemoja (Jyväskylän yliopisto 2020). Ideana on ensin pilkkoa ja ryhmitellä aineisto erilaisten aihepiirien mukaan. Kun aineisto on saatu alustavasti luokiteltua, sitä on mahdollista vertailla tutkien tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa. Tässä tutkimustavassa teeman sisältö on tärkeämpi kuin lukumäärät. (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2020.)

#### 4.5 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tieteellistä tutkimusta mitataan tyypillisesti reliabiliteetilla (mittauksen luotettavuus) sekä validiteetilla (mittarin tarkkuus). Kehittämispohjaisissa töissä mahdollisten menetelmien kirjo on laaja, ja niissä suositellaan käytettävän monenlaisia menetelmiä, myös sellaisia, joita ei yleensä käytetä tieteellisessä tutkimuksessa. Sen takia reliabiliteetti ja validiteetti on perusteltava hyvin, vaikka niiden määritelmä olisikin erilainen, kuin perinteisessä tieteellisessä tutkimuksessa. Kehittämistyössä määrällisten ja laadullisten menetelmien ero ei

ole niin selkeä kuin tutkimuksellisessa työssä, sillä menetelmä on ennemminkin väline, jonka avulla luodaan uusia käytäntöjä. (Ojasalo, Koskelo & Nousiainen 2015, 105.)

Laadullisessa työssä on tärkeää kuvata tutkimusprosessi hyvin ja antaa selkeät perustelut sille, miksi tiettyyn lopputulokseen on päädytty (Ojasalo ym. 2015, 105). Valituista menetelmistä benchmarkingin eli vertailuanalyysin yhteydessä reliabiliteetti syntyy siitä, että pohjustustyö on tehty perusteellisesti. (Ojasalo ym. 2015, 186). Asiantuntija-arviossa luotettavuus perustuu asiantuntijan perustietoihin ja kokemukseen omasta alastaan (Sinkkonen ym. 2009, 295-296), ja siksi metodia käytettäessä on hyvä perustella, mihin tutkijan asiantuntijuus perustuu. Koska sekä asiantuntija-arvio että benchmarking ovat laadullisia menetelmiä, tutkimuksen validiteetti syntyy ennen kaikkea siitä, että tutkimusprosessi kuvataan hyvin ja lopputulos perustellaan selkeästi.

## 5 Kehittämiskohteen toteutus

Opinnäytetyön tutkimusosassa valitsin ensin tutkimusmenetelmät ja suoritin benchmarking-prosessin. Tämän jälkeen määrittelin tiedon analysointitavan ja menetelmien valintakriteerit ja toteutin valintaprosessin asiantuntija-arvion näkökulmasta. Kävin läpi tutkimuksessa löydetyt menetelmät seuraten Stanfordin mallia vaihe vaiheelta ja valitsin menetelmistä jokaista vaihetta kohti vähintään kaksi Sarakkeen käyttöön sopivaa menetelmää. Lopuksi tein yhteenvedon valituista menetelmistä ja kehitin niiden perusteella tuotesuunnitteluun sopivan muotoiluprosessin.

### 5.1 Tutkimusmenetelmien valinta

Koska kyseessä on laadullinen tutkimus, tutkijalla on käytettävänä laaja kirjo erilaisia menetelmiä. Laadullisessa tutkimuksessa ja tarkemmin ottaen tutkimuksellisessa kehittämistyössä on tärkeää kiinnittää huomiota oikeanlaisten menetelmien valintaan. Koska muotoiluprosessille ei ollut aiempaa pohjaa tai toimintamallia, valitsin toiseksi tutkimusmenetelmäksi benchmarkingin eli vertailuanalyysin, jotta pääsin tutustumaan vertailukumppaneiden palvelumuotoiluhankkeissa käyttämiin menetelmiin.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on yleensä vuorovaikutuksessa kehittämiskohteen kanssa ja tutkijan on hyvä asemoida itsensä. Toiseksi tutkimusmenetelmäksi valitsin asiantuntija-arvion, koska toimin itse yrityksessä palvelumuotoilijana. Asiantuntijuuteni perustuu siis työskentelyyn palvelumuotoilun parissa. Työkokemuksen pohjana on design sprint-projekteihin osallistuminen ja työskentely alalla, nimenomaan toimeksiantajayrityksessä. Perusosaaminen alasta on tullut alan opintojen myötä. Asiantuntija-arviota käyttäen pystyin muodostamaan menetelmien valinnalle sopivat kriteerit ja tein lopullisen päätöksen muotoiluprosessiin valittavista menetelmistä. Näin käytin asiantuntija-arviota hyödyntäen

poimin yritykselle parhaiten sopivat palvelumuotoilun menetelmät. Menetelmä soveltuu hyvin käytettäväksi yhdessä benchmarkingin kanssa, sillä vertailukohteisiin tutustussa on tärkeää osata poimia juuri kehittämiskohteeseen sopivat tavat.

## 5.2 Benchmarking-prosessi

Tutkimuksen aluksi lähdin benchmarking-menetelmän mukaisesti etsimään tietoa onnistuneista palvelumuotoilun caseista ja toimintamalleista tutkien palvelumuotoilua käsittelevää kirjallisuutta ja hakien tietoa internetistä. Pidin lähtökohtana valita mukaan vähintään 10 vertailukohdetta. Vertailukumppaneiden etsimiseen tuotti jonkin verran haasteita, sillä läheskään kaikki yritykset eivät avaa tarkasti palvelumuotoiluprojekteitaan. Projekteja esitellään usein vain suurpiirteisesti. Sopivat kohteet löytyivät tutkien alan kirjallisuutta ja yritysten internetiin julkaisemia projektikuvauksia. Vertailukumppaneiksi valikoitui lopulta 11 palvelumuotoilua tarjoavaa yritystä tai organisaatiota, jotka olivat kuvanneet yksityiskohtaisesti palvelumuotoiluprojektejaan. Koska Sarakkeen tuotteet ovat digitaalisia palveluita, valitsin vertailukumppaneiksi sellaisia palvelumuotoiluprojekteja, joissa kuvataan digitaalisen palvelun kehittämiseen liittyvää muotoiluprosessia. Valitut projektit ovat joko digitaalisten palveluiden kehittämisprojekteja, tai useamman osa-alueen kokonaisuuksia, joihin sisältyy digitaalisen palvelun kehittäminen. Näistä tapauksista hain käytännössä hyväksi havaittuja palvelumuotoilun menetelmiä.

Benchmarkingia käytettäessä oman toiminnan jäsentäminen ja kuvaaminen on tärkeää, joten pyrin kuvaamaan tutkimusprosessia mahdollisimman tarkasti ja jäsennellysti. Vertailukumppaneiden projekteista poimitut menetelmät on kuvattu taulukossa (liite 1), ja tutkimusprosessi käydään läpi vaihe kerrallaan seuraten Stanfordin mallia. Jokaisen vaiheen yhteydessä esittelen vertailukumppaneiden käyttämät menetelmät ja kerron jokaisen valitun menetelmän kohdalla, miksi se on valittu osaksi Sarakkeen muotoiluprosessia.

## 5.3 Tulosten analysointi

Etenin tutkimuksessa laadullisen tutkimukseen tiedon analysointiin käytettävän sisällönanalyysin mukaisesti ja analysoin kerätyn tiedon teemoittelemalla. Päätin ensin aineistossa kiinnostavan asian, joka tässä tapauksessa on vertailukumppaneiden käyttämät palvelumuotoilun menetelmät. Kävin aineiston läpi ja poimin käytetyt palvelumuotoilun menetelmät. Aineiston järjestämistavaksi valitun teemoittelun mukaisesti ryhmittelin vertailukumppanin palvelumuotoiluprojektissa käyttämät menetelmät sijoittamalla ne johonkin Stanfordin mallin vaiheeseen. Poimin menetelmän mukaan aineistoon, jos katsoin sen kuuluvan muotoilujattelumallin Ymmärrä-, Määrittele- tai Ideoi-vaiheen alle. Tulokset löytyvät kokonaisuudessaan liitteestä 1.

Päätin valita kehitettävän uuden muotoiluprosessin joka vaiheeseen kaksi palvelumuotoilun menetelmää. Näin menetelmät on helppo jalkauttaa yritykseen, ja tarvittaessa opastaa muita työntekijöitä niiden käyttöön. Muotoiluprosessiin voi myöhemmin lisätä muita menetelmiä, kun yrityksessä on ensin sisäistetty kunnolla valitut menetelmät.

#### 5.4 Valintakriteerit ja asiantuntija-arvio

Määrittelin toimeksiantajalta saadun ohjeistuksen perusteella kaksi kriteeriä niille menetelmille, jotka poimin benchmarkingilla löydetyistä caseista. Valitsemissani menetelmissä pidin ensisijaisena kriteerinä helppokäyttöisyyttä. Palvelumuotoilun menetelmissä on suuria eroja siinä, kuinka paljon aikaa ja osaamista menetelmän käyttö vaatii. Tiettyjen palvelumuotoilun menetelmien omaksuminen vaatii huomattavasti aikaa, ennen kuin niitä osaa onnistuneesti käyttää ja voi näin ollen lisätä palvelumuotoilijan menetelmäkirjastoon. Sarakkeen muotoiluprosessin peruspilareiksi valittujen menetelmien on hyvä olla sellaiset, että niitä pystyy tarvittaessa käyttämään muutkin kuin palvelumuotoiluun syvällisemmin perehtyneet työntekijät. Toiseksi kriteeriksi valitsin metodiin vaaditun ajan, eli priorisoin nopeammin toteutettavia metodeja. Työn realiteetit on otettava huomioon: projekteissa alkuvaiheen suunnittelulle ja valmistelulle aikaa ei ole yleensä loputtomasti, joten metodin on hyvä olla suhteellisen nopeasti toteutettava.

Koska toimin yrityksessä palvelumuotoilijana, pystyin asiantuntija-arviota käyttäen arvioimaan viime kädessä menetelmien sopivuutta toimintaympäristöön. Lopullisen valinnan suoritin asiantuntija-arvion toimintatapoja soveltaen, sillä pystyin arvioimaan menetelmien sopivuutta kehittämiskohteeseen asiantuntijuuteni perusteella. Benchmarking-metodia käytettäessä on tärkeää tarkastella tuloksia sekä kriittisesti että luovasti, sillä toisille yrityksille sopivat toimintatavat eivät aina ole toimivia kehittämiskohteen kannalta. Etenin menetelmien valintaprosessissa ottaen asiaryhmän kerrallaan analysoitavaksi, kuten asiantuntija-arviota käyttäessä yleensä tehdään. Analysoin löydetyt menetelmät käymällä ensin läpi Ymmärrä-vaiheen, sitten Määrittele-vaiheen ja lopuksi Ideoi-vaiheen. Valitsin jokaiseen vaiheeseen toimeksiantajalle ja toimeksiantajan työympäristöön sopivimmat menetelmät, jotka lisäksi täyttivät asettamani valintakriteerit.

#### 5.5 Valitut palvelumuotoilun menetelmät

Seuraavaksi käyn läpi Stanfordin mallin kolme ensimmäistä vaihetta. Jokaisen vaiheen kohdalla kertaan vaiheen tarkoituksen osana muotoiluajattelumallia, esittelen vertailukumppaneiden kyseisessä vaiheessa käyttämät menetelmät ja kerron, mitkä palvelumuotoilun menetelmät olen valinnut kyseiseen vaiheeseen osaksi Sarakkeen muotoiluprosessia. Perustelen jokaisen menetelmän valinnan peilaten niitä asettamiini valintakriteereihin.

### 5.5.1 Ymmärrä-vaihe

Stanfordin mallin ensimmäisessä eli Ymmärrä-vaiheessa muodostetaan käsitys käyttäjästä tai tutkimuskohteesta. Tässä vaiheessa tärkeintä on kyky asettua käyttäjän asemaan ja ymmärtää tutkittavaa kohdetta. Ymmärrä-vaiheessa oli vertailukumppaneiden projekteissa käytetty menetelminä haastattelua ja syvähaastattelua, markkina-analyysia, havainnointia, design sprintia, käyttäjäpersoonia ja taustatutkimusta benchmarkingin avulla. Kaikki löydetty menetelmät on esitetty alla olevassa taulukossa (taulukko 2).

Yritys: Case / Toteuttaja	Ymmärrä-vaiheessa käytetyt menetelmät
Lassila & Tikanoja: Raksanappi / Lassila & Tikanoja (inhouse-tiimi) & SC5	Design Sprint Haastattelut Käyttäjäpersoonan luominen
Vatanen: Remonttiplus / Vatanen (inhouse)	Markkina-analyysi Käyttäjätutkimus
Raisioaqua: Kasvuvoima / Gofore	Haastattelut Havainnointi
Savon Voima: Asiakashankintataktiikat / CGI Next	Markkina-analyysi Toimintaympäristön analyysi Haastattelut
Kesko: Easton Helsinki -konsepti / Kuudes Helsinki	Haastattelut Havainnointi Benchmarking
MaaS Global: Whim /Shape Helsinki & MaaS Global	Haastattelut Havainnointi
YIT: Case YIT / CGI	Haastattelut
Groundswell: sisäinen digitalisaatioprojekti / Groundswell	Käyttäjäpersoonat Sidosryhmä- ja käyttäjähaastattelut
Nimeämätön toimeksiantaja: Future of Public Transport in local city / Deloitte Digital	Kickup workshop: odotukset, riskit, Future State elaboration Taustatutkimus kohteena olevasta alasta (julkinen liikenne) Käyttäjätutkimus Benchmarking
Meeting Scheduling Service (MSS) / Aalto yliopisto & Steeri	Aihealueen ymmärrys tutkimuksen kautta
Nimeämätön toimeksiantaja: teollisuusalan yrityksen digitalisaatioprojekti / North Highland	Service Blueprint (nykytilan kartoitus) Haastattelut Tiedonkeruu / tutkimus

Taulukko 2: Ymmärrä-vaiheen menetelmät



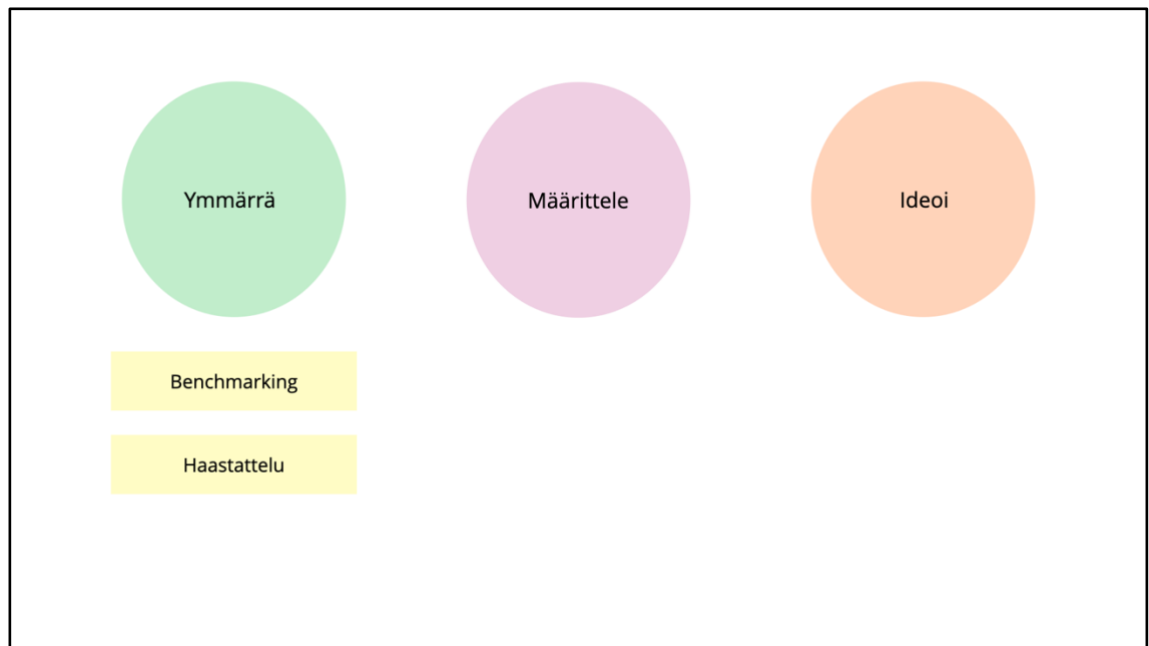
Ensimmäiseksi Ymmärrä-vaiheen menetelmäksi valitsin haastattelun. Haastattelun tarkoitus palvelumuotoiluprojektin yhteydessä on saada selville haastattelun kohteen odotuksia, kokemuksia, huolia tai muita ideoita. Se voi kohdistua sopivaan sidosryhmän jäseneseen, esimerkiksi käyttäjään, kolleegaan tai ulkopuoliseen asiantuntijaan. Palvelumuotoilija suunnittelee haastattelun jokaiseen projektiin sopivaksi. Ideana on käyttää avoimia kysymyksiä, jolloin tutkimustuloksena saadaan laadullista tietoa. Osana Sarakkeen muotoiluprosessia haastattelu voisi kohdistua yksinkertaisimmillaan palvelun potentiaaliseen käyttäjään, mutta sovellusmahdollisuuksia on monia.

Haastattelu valikoitui sen perusteella, että se on helpoin tapa saada selville tutkittavan kohteen ajatuksia. Oli kohteena sitten potentiaalinen käyttäjä, sidosryhmän edustaja tai organisaation työntekijä, haastattelulla saa esille aiheeseen liittyviä huomioita, haasteita ja ongelmia. Pidän tärkeänä sitä, että Ymmärrä-vaiheessa on käytössä metodi, joka tuo esille muidenkin kuin palvelumuotoilijan tai muun suunnitteluprojektiin osallistujan ajatuksia aiheesta. Haastattelu on kohtalaisen helppo toteuttaa myös sellaiselle ihmiselle, joka ei ole syvemmin perehtynyt palvelumuotoiluun. Moneen muuhun käyttäjätutkimukseen liittyvään menetelmään verrattuna se on verrattain nopea, erityisesti suhteutettuna siihen, että se tuottaa kallisarvoista tietoa ja näkemystä käyttäjän tai muun aiheeseen liittyvän henkilön ajatusmaailmasta.

Valitsin toiseksi menetelmäksi benchmarkingin eli vertailuanalyysin. Benchmarkingissa ideana on poimia vertailukumppaneilta hyväksi havaittuja tapoja toimia ja ottaa niitä soveltaen käyttöön omassa kehittämisskohteessa. Vertailukumppaneita voivat olla esimerkiksi muut organisaatiot, jotka ovat onnistuneet tutkittavan asian parissa. Sarakkeen muotoiluprosessin Ymmärrä-vaiheen menetelmänä sitä voi käyttää esimerkiksi kartoittamaan muita suunniteltavaa tuotetta vastaavia tuotteita.

Valitsin menetelmän sen takia, että se tuottaa lisätietoa tutkimuskohteesta ja samalla myös markkinatilanteesta. Se on helppo toteuttaa eikä sen toteutus vaadi paljon aikaa. Yrityksen kehittämien tuotteiden aihealueista ei välttämättä ole uutta, ajankohtaista tietoa. On myös tärkeää ymmärtää, ketkä ovat tutkitun aihealueen tärkeimmät kilpailijat ja minkälaisia palveluita he tarjoavat. Taustatutkimus aiheesta benchmarkingin avulla sopii hyvin käytettäväksi kohdeyrityksessä, sillä varsinkin uuteen tuotteeseen liittyvästä aihepiiristä on hyvä tehdä kattava taustatutkimus selvittämällä, miten vastaavat asiat on toteutettu muualla.

Ymmärrä-vaiheen menetelmiksi valitsin haastattelun ja taustatutkimuksen benchmarkingin avulla (kuvio 3).



Kuvio 3: Muotoiluprosessin Ymmärrä-vaiheeseen valitut menetelmät

### 5.5.2 Määrittele-vaihe

Määrittele-vaiheessa tiivistetään ja ilmaistaan ne oivallukset, jotka on saatu Ymmärrä-vaiheessa. Tässä vaiheessa on tärkeää syventyä siihen, mitä edellisen vaiheen aikana nousi pinnalle. Voi tutkia, jos esimerkiksi tietyt ajatus- tai toimintamallit nousevat esiin, ja määrittellä ratkaistava ongelma niiden pohjalta. Määrittele-vaiheessa oli käytetty vertailukumppaneiden projekteissa menetelminä asiakas- ja käyttäjäpolkua (*customer journey map* tai *user journey map*) ja kipupisteitä (*pain points*), riskianalyysiä, käyttäjäpersoonia, aiheeseen sopivia työpajoja, tiedon jäsentelyä (*affinity diagram*) tai Kuinka voisimme? -kysymyksiä (*How might we? -statement*). Benchmarkingilla löydetty Määrittele-vaiheen menetelmät on esitetty alla olevassa taulukossa (taulukko 3).

Yritys: Case / Toteuttaja	Määrittele-vaiheessa käytetyt menetelmät
Lassila & Tikanoja: Raksanappi / Lassila & Tikanoja (inhouse-tiimi) & SC5	Palvelupolun mallintaminen
Vatanen: Remonttiplus / Vatanen (inhouse)	Riskianalyysi Haastattelu
Raisioaqua: Kasvuluotain / Gofore	Prosessin mallinnus
Savon Voima: Asiakashankinta-taktiikat / CGI Next	Kohderyhmän rajausta Asiakaspolun mallintaminen ja polun vaiheisiin liittyvät tarpeet ja kipupisteet Työpajat (ymmärryksen syventäminen)

MaaS Global: Whim /Shape Helsinki & MaaS Global	Asiakaspolun mallintaminen (mukana myös kipupisteet) Haastattelut eri sidosryhmille
YIT: Case YIT / CGI	Kipupisteet
Groundswell: sisäinen digitalisaatioprojekti / Groundswell	Asiakaspolku Kipupisteet
Nimeämätön toimeksiantaja: Future of Public Transport in local city / Deloitte Digital	Asiakaspolku Affinity mapping Käyttäjäpersoonat
Meeting Scheduling Service (MSS) / Aalto yliopisto & Steeri	Tiedon jäsentely / affinity diagram (tiedonkeruun tuloksista) Workshop: Halutun tilan kartoitus
Nimeämätön toimeksiantaja: teollisuusalan yrityksen digitalisaatioprojekti / North Highland	Workshop: keskeisten ominaisuuksien määrittely How might we -kysymykset

Taulukko 3: Määrittele-vaiheen menetelmät

Valitsin ensimmäiseksi Määrittele-vaiheen menetelmäksi Kuinka voisimme? -menetelmän (*How might we?*). Kuinka voisimme? -tekniikan avulla tarkennetaan ja rajataan ongelmaa aiemmin kerätyn aineiston perusteella. Ideana on muodostaa kysymys, joka kiteyttää ongelman ja auttaa myös sen ratkaisemisessa prosessin seuraavassa vaiheessa, esimerkiksi työpajan yhteydessä. Kysymyksenasettelun pohjaksi on olemassa valmiita, ohjeistavia mallipohjia. Osana Sarakkeen muotoiluprosessia Kuinka voisimme-kysymystä käytetään muodostamalla kysymys Ymmärrä-vaiheessa saadusta oivalluksesta tekemällä siitä ”Kuinka voisimme...” -alkuisen kysymyslauseen. Kuinka voisimme-kysymyksen on oltava riittävän laaja, jotta siihen löytyy useita mahdollisia ratkaisuja. Kysymyksenasettelu ei kuitenkaan saa myöskään olla liian laaja, joten kysymyksen oikeanlaiseen muodostamiseen on syytä kiinnittää huomiota.

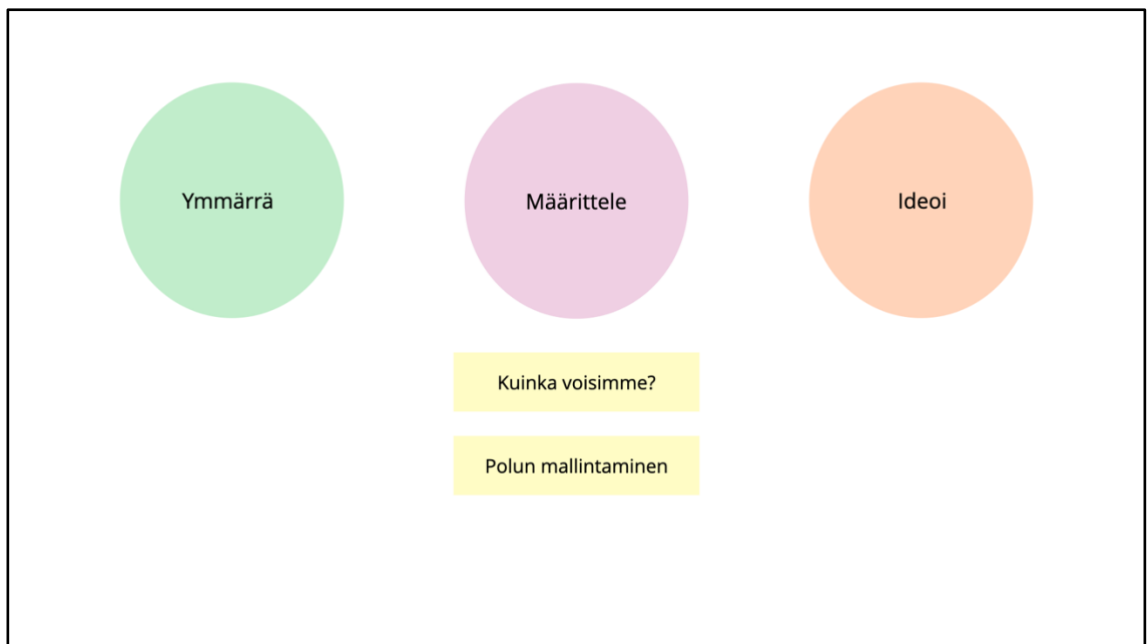
Se sopii tähän vaiheeseen siksi, että se auttaa muodostamaan ongelman, jota lähdetään ratkaisemaan. Kuinka voisimme? -lause on kohtalaisen helppokäyttöinen, vaikkakin sen käytössä on kiinnitettävä erityistä huomiota siihen, että ratkaistavasta ongelmasta muodostetaan sopivan laajuinen määritelmä. Kuinka voisimme? -lauseen käytössä on hyvä perehtyä lyhyesti kysymyksen muodostamiseen liittyviin asioihin ennen kuin sen ottaa käyttöön. Kokonaisuudessa menetelmän käyttöön ei kulu paljon aikaa. Ongelmallisten asioiden miettiminen ja kysymysmuotoon asettaminen auttaa huomattavasti hahmottamaan ratkaistavaa ongelmaa. Hyvin muodostettu Kuinka voisimme? -lause antaa erinomaisen lähtökohdan ideointivaiheen aloittamiselle, sillä sen perusteella voi lähteä toteuttamaan ideointia monella eri tapaa.

Toiseksi menetelmäksi valitsin polun mallintamisen (*journey mapping*). Polun kuvaamisella eli journey mappingilla kuvataan usein käyttäjäpolkua (*user journey*) tai asiakaspolkua (*customer journey*). Se visualisoi prosessin, jonka henkilö käy läpi saavuttaakseen tietyn päämäärän palvelun avulla. Yksi polun kuvaamisen osa on kipupisteet eli *pain points*, joita voi käyttää

myös irrallisena menetelmänä kuvaamaan niitä kohtia, joissa käyttäjä tai asiakas kohtaa todennäköisesti ongelmia. Osana Sarakkeen muotoiluprosessia polun mallintaminen kannattaa ottaa aluksi käyttöön valmiin mallipohjan avulla. Käyttäjä- ja asiakaspolkumallipohjissa on jonkin verran vaihtelua, mutta kaikkia yhdistää käyttäjän odotusten, mahdollisuuksien, tarpeiden ja tunteiden kuvaaminen käyttäjän edessä kohti tiettyä päämäärää. Polun yksityiskohtaisuus on hyvä määritellä aina tilanteen mukaan.

Menetelmä sopii Määrittele-vaiheeseen sen takia, että se on erinomainen keino käyttäjän toiminnan pohtimiseen ja mallintamiseen. Menetelmänä käyttäjä- tai asiakaspolku vaatii jonkin verran perehtymistä sen oikeanlaiseen käyttämiseen, mutta sen tarjoamat hyödyt käyttäjän eri vaiheiden hahmottamiseen ovat kiistattomat. Käyttäjä- tai asiakaspolun mallintamiseen on myös olemassa lukuisia valmiita pohjia, joten se helpottaa huomattavasti metodin toteutusta käytännössä. Käyttäjäpolun tekeminen ei vaadi muiden kuin palvelumuotoilijan aikaa, joten se on myös kohtuullisen nopeasti toteutettava.

Valitsin Määrittele-vaiheen menetelmiksi polun mallintamisen ja Kuinka voisimme -kysymyksen (kuvio 4).



Kuvio 4: Muotoiluprosessin Määrittele-vaiheeseen valitut menetelmät

### 5.5.3 Ideoi-vaihe

Ideoi-vaiheessa keskitytään tuottamaan ideoita. Tarkoitus on tuottaa laajasti sekä konsepteja että mahdollisia ratkaisuja. Vertailukumppaneiden käyttämät menetelmät Ideoi-vaiheessa

olivat brainstorming, storytelling, palvelupolut, tiedon jäsentely, visualisointi ja yhteiskehittäminen. Ideoi-vaiheen menetelmät on esitetty alla olevassa taulukossa (taulukko 4).

Yritys: Case / Toteuttaja	Ideoi-vaiheen menetelmät
Lassila & Tikanoja: Raksanappi / Lassila & Tikanoja (inhouse-tiimi) & SC5	Erlaiset ideointimenetelmät (brainstorming, storytelling)
Vatanen: Remonttiplus / Vatanen (inhouse)	Kollaasi
Savon Voima: Asiakashankinta-taktiikat / CGI Next	Visualisointi (yhteiskehittämisen työpajan yhteydessä)
Kesko: Easton Helsinki -konsepti / Kuudes Helsinki	Visualisointi (konseptikehittämisen työpajan yhteydessä)
MaaS Global: Whim /Shape Helsinki & MaaS Global	Suunnittelutyöpajat Palvelupolkujen ja kosketuspisteiden hahmottaminen
YIT: Case YIT / CGI	Brainstorming
Nimeämätön toimeksiantaja: Future of Public Transport in local city / Deloitte Digital	Affinity diagram (aiheena sisäisessä työpajassa kerätyt haasteet ja ratkaisut)
Nimeämätön toimeksiantaja: teollisuusalan yrityksen digitalisaatioprojekti / North Highland	Storytelling Brainstorming

Taulukko 4: Ideoi-vaiheen menetelmät

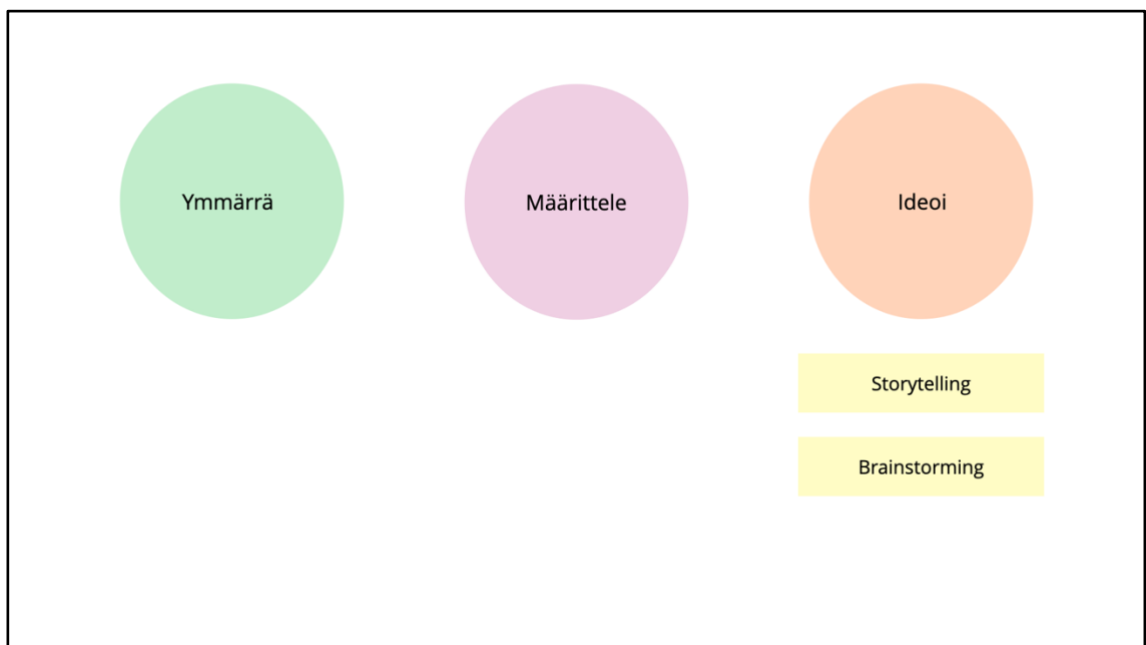
Ensimmäiseksi Ideoi-vaiheen menetelmäksi valitsin brainstormingin. Brainstormingin ideana on yksinkertaisesti tuottaa runsaasti ideoita. Menetelmässä tärkeää on, että osallistujia kannustetaan olemaan produktiivisia ja että ilmapiiri ei ole tuomitseva. Tärkeää on, että ideoita tuotetaan laajalla skaalalla. Osana Sarakkeen muotoiluprosessia menetelmän voi ottaa aluksi käyttöön hyvin yksinkertaisella tavalla, jossa jokainen osallistuja kirjoittaa paperille esimerkiksi viisi eri vastausta Määrittele-vaiheessa muodostettuun Kuinka voisimme? -kysymykseen.

Brainstorming on erinomainen keino tuoda esiin monenlaisia ideoita, myös sellaisia, jotka eivät ole toteuttamiskelpoisia. Tällaisten ideoiden pohjalta saattaa syntyä jokin kehityskelpoinen ajatus, joka muuten olisi saattanut jäädä toteuttamatta. Brainstormingin voi järjestää sisäisenä ideointisessiona organisaation työntekijöiden kesken, tai jos mukaan on mahdollista saada sidosryhmiä tai käyttäjiä, heidät on myös mahdollista ottaa mukaan ideointityöpajaan. Brainstorming on yksinkertaisimmassa muodossaan yksi helpokäyttöisimmistä ideointimenetelmistä, ja myös suhteellisen nopeasti toteutettava. Aikaa kuluu eniten siihen, että useiden ihmisten on oltava paikalla samaan aikaan. Näin on kuitenkin lähes kaikissa ideointimenetelmissä.

Toiseksi menetelmäksi valitsin storytellingin, jossa tarkoitus on tarinallistaa ideoita eri tavoin. Toteutuksen voi tehdä täysin sanallisesti tai visualisoinnin avulla. Visualisoinnin muoto voi olla valokuva, video, storyboard eli kuvakäsikirjoitus tai piirustus. Valitsin tarkemmaksi toteutustavaksi storyboardin, jossa ideana on tehdä kuvakäsikirjoitus omasta ideasta, eli kuvata sen eri vaiheet sarjakuvamaisilla ruuduilla. Piirustustaidolla ei ole väliä, vaan tehokkuus perustuu ajatusten visualisointiin, joka on monille luonteva tapa viestiä. Osana Sarakkeen muotoiluprosessia sitä voi käyttää ideoidun konseptin esittämiseen nopeilla, yksinkertaisesti piirretyillä vaiheilla.

Storytelling sopii tähän vaiheeseen sen takia, että idean tarinallistaminen on tehokas tapa saada omia ajatuksia kommunikoitua. Storytellingin toteutustavoista storyboard on helppo omaksua, ja se on myös kätevästi toteutettavissa esimerkiksi organisaation sisäisen ideointityöpajan yhteydessä. Menetelmä on helppokäyttöinen ja se on helppo selittää osallistujille. Samoin kuin brainstormingissa, aikaa kuluu eniten siihen, että useiden ihmisten on oltava paikalla samaan aikaan, mutta itse aktiviteetin toteutukseen ei kulu paljon aikaa. Menetelmän käyttötavaksi tarkensin storyboardin, mutta storytellingin muita muotoja pystyy hyvin soveltamaan tähän vaiheeseen. Muotoiluprosessia jalkauttaessa on kuitenkin hyvä olla tarkemmin määritelty storytellingin muoto, eli tässä tapauksessa storyboard.

Valitsin Ideoi-vaiheen menetelmiksi brainstormingin ja storytellingin (kuvio 5).



Kuvio 5: Muotoiluprosessin Ideoi-vaiheeseen valitut menetelmät

### 5.5.4 Lisämenetelmä tiedon jäsentelyyn

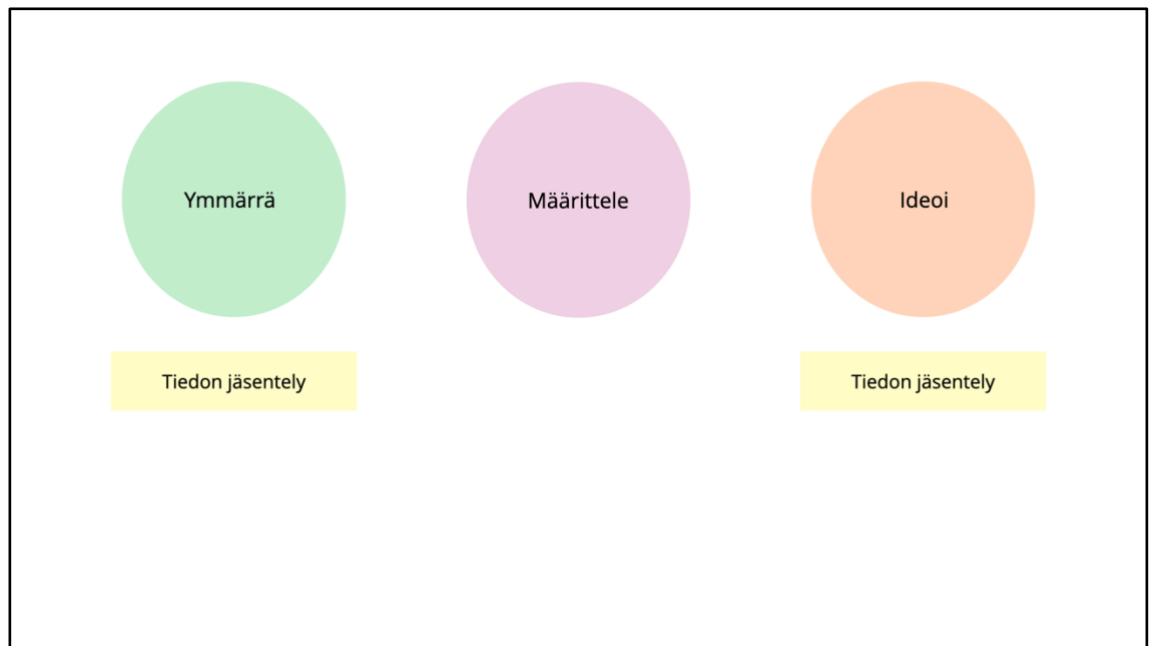
Kun olin valinnut jokaiseen Stanfordin mallin vaiheeseen kaksi menetelmää, tulin siihen tulokseen, että on hyvä lisätä Sarakkeen muotoiluprosessiin vielä yksi menetelmä. Kuviossa 6 on esitetty sketsien muodossa hahmotelmaani prosessiin valittavista menetelmistä.



Kuvio 6: Sketsit menetelmien valintaprosessista

Sekä Määrittele- että Ideoi-vaiheessa nousi esiin *affinity diagram*, tiedon jäsentely. Päätin valita muotoiluprosessin mukaan vielä tämän ylimääräisen menetelmän, joka auttaa kerätyn aineiston analysoimisessa. Affinity diagram on tutkimuksen perusteella usein käytetty palvelumuotoilun caseissa ja se on menetelmänä helppokäyttöinen. Valitsin sen Sarakkeen muotoiluprosessiin siksi, että sitä voi käyttää kahdessa prosessin eri vaiheessa: sen avulla voi jäsentellä sekä Ymmärrä-vaiheessa haastattelulla ja benchmarkingilla saatua tietoa, että ideointivaiheessa brainstormingilla saatua tietoa.

Tiedon jäsentely on erinomainen keino hyvin monenlaisin tavoin kerätyn tiedon jäsentelyyn. Se auttaa ryhmittelemään saatavilla olevasta aineistosta kokonaisuuksia ja selkeyttää näin esiin nousseita asioita. Se helppo toteuttaa, sillä ei vaadi syvällistä perehtymistä. Toteutus ei vaadi myöskään paljon aikaa. Menetelmää voi käyttää Ideoi-vaiheen lisäksi käyttää Ymmärrä -vaiheen lopussa tai Määrittele-vaiheen alussa. Olen prosessissa sijoittanut sen Ymmärrä ja Ideoi-vaiheiden alle (kuvio 7), mutta on hyvä pitää mielessä, että sen voi mieltää kuuluvaksi myös Määrittele-vaiheeseen.

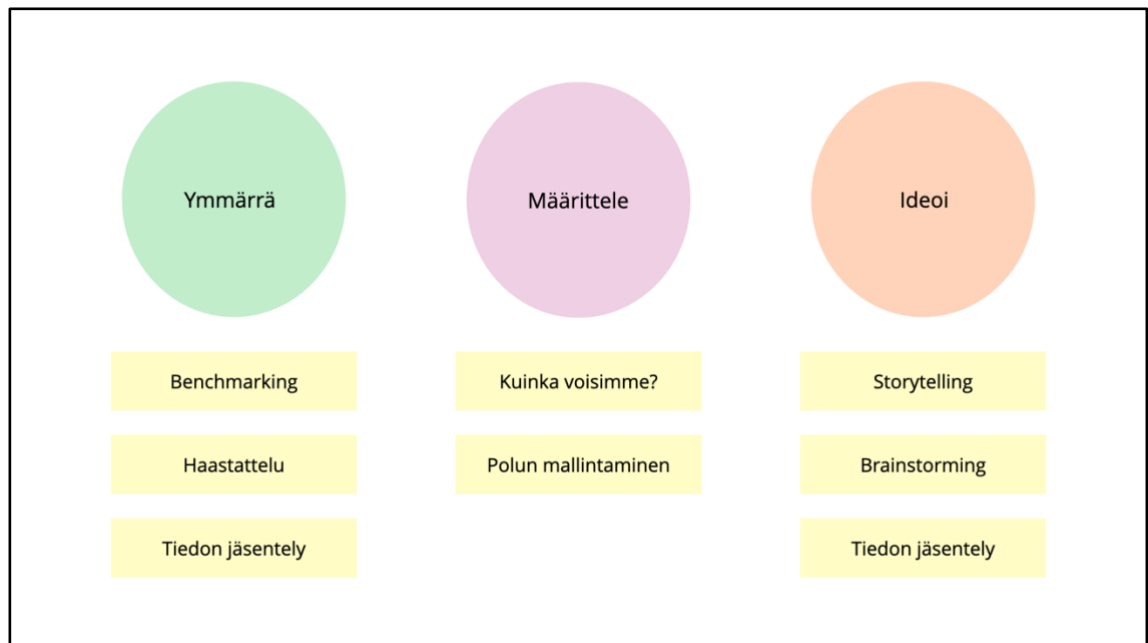


Kuvio 7: Muotoiluprosessiin valittu lisämenetelmä

## 6 Kehittämiskohteen tulokset

Kehitystyön tuloksena on luotu muotoiluprosessi Sarakkeelle, jossa Stanfordin muotoilujattelumalliin pohjaten on löydetty jokaiseen muotoiluprosessin vaiheeseen soveltuvimmat palvelumuotoilun menetelmät. Ymmärrä-vaiheeseen valitut menetelmät ovat haastattelu ja benchmarking, Määrittele-vaiheeseen valitut menetelmät ovat polun mallintaminen ja Kuinka voisimme? -kysymykset ja Ideoi-vaiheeseen valitut menetelmät ovat brainstorming ja storyboard. Lisämenetelmäksi on valittu affinity diagram, jota voi käyttää sekä Ymmärrä- että Ideoi-vaiheissa. Kehitetty prosessi on kuviossa 3.





Kuvio 8: Sarake Oy:lle luotu muotoiluprosessi

Muotoiluprosessin tuomat hyödyt yritykselle ovat arvioni mukaan lisääntynyt ymmärrys palvelumuotoilusta, palvelumuotoilun menetelmistä ja niiden käytöstä. Prosessi tuo myös selkeän toimintamallin tuotemuotoilun parissa työskenteleville. Prosessin on pidetty yksinkertaisena, jotta muotoiluajattelumallin käyttö hahmottuu mahdollisimman hyvin. Prosessiin valitut menetelmät ovat helposti ymmärrettävä, joten niiden jalkauttaminen yritykseen pitäisi sujua kohtalaisen helposti. Prosessia on mahdollista laajentaa lisäämällä siihen muita palvelumuotoilun menetelmiä osaamisen karttuessa. Prosessia pystyy myös soveltamaan jo olemassa olevan tuotteen uudistamiseen siihen valittujen menetelmien monipuolisuuden ansiosta. Näin luodusta prosessista on hyötyä myös olemassa olevien tuotteiden uudistamisen tai jonkin tuotteen tietyn osion parantamisen yhteydessä.

Haasteina kehitetyssä muotoiluprosessissa saattaa olla sen sovittaminen yhteen yrityksen muiden sisäisten prosessien kanssa. Jalkauttamisen yhteydessä prosessi on hyvä käydä läpi myös niin myyntiprosessien kuin ohjelmistokehitysprosessien näkökulmasta. Osastojen on hyvä yhdessä käydä läpi muotoiluprosessi kaikkien sisäisten prosessien näkökulmasta, jotta sen eri vaiheet voi hahmottaa peilaten niitä myynti- ja ohjelmistokehitysprosesseihin. Myös ennen kokonaisen tuotesuunnitteluprosessin läpiviemistä ei voi täysin tietää, miten valitut menetelmät soveltuvat käytäntöön. Siksi prosessia voi olla hyvä tarkentaa käytön myötä. Prosessirunko on tätä ajatellen yritetty luoda selkeäksi ja helppokäyttöiseksi. Siinä käytetyt menetelmät taipuvat moneen, mutta valittuja menetelmiä saattaa joutua tarkentamaan.

Muotoiluprosessia jalkauttaessa on tärkeää käydä se tarkasti läpi siihen käytännön työssä osallistuvien työntekijöiden kanssa. Siihen valitut menetelmät on hyvä avata tarkasti ja käydä

yhdessä läpi niiden käyttö. Jalkauttamisen yhteydessä voi myös käydä vastata mahdollisiin kysymyksiin, jotta prosessin olisi mahdollisimman selkeä kaikille.

Prosessia avatessa on hyvä muistaa tarkentaa, että vaikka prosessi on kuvattu lineaarisena, se on enemmänkin kehittämisväline kuin tarkkaan suoritettava prosessi. Iteraatioita on hyvä tehdä sekä vaiheiden välillä, että yksittäisten vaiheiden sisällä. Vaikka prosessi on ensisijaisesti sisäistä tuotesuunnittelua ajatellen tehty, siitä voi olla myös hyötyä esimerkiksi asiakkaan kanssa tehtävässä kehittämistyössä.

## 7 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda muotoiluprosessi toimeksiantajan eli Sarake Oy:n sisäistä tuotesuunnittelua varten. Kehittämistyön tuloksena syntyi toimeksiannon mukaisesti toimintaympäristöön soveltuva muotoiluprosessi, joka toimii pohjana yrityksen tuotesuunnittelulle.

Opinnäytetyö on tehty Sarakkeen tilaamana kehittämistyönä. Yrityksessä oli tarve luoda sisäiselle tuotemuotoilulle prosessi, jota seuraamalla sekä yrityksen palvelumuotoilijat, että tarvittaessa muutkin työntekijät pystyvät vaihe vaiheelta viemään eteenpäin tuotesuunnittelua. Muotoiluprosessin pohjana on Stanfordin muotoiluajattelumalli, jonka kolmeen ensimmäiseen vaiheeseen on kuvattu Sarakkeen tuotemuotoilussa käytettävät palvelumuotoilumenetelmät. Kehitetty muotoiluprosessi löytyy liitteestä 2.

Kehittämistyön lähestymistavoiksi valittiin benchmarking ja asiantuntija-arvio. Benchmarkingilla poimittiin sopivat palvelumuotoilutapaukset, joista koottiin teemottelemalla Stanfordin mallin kolmessa ensimmäisessä vaiheessa käytettyjä menetelmiä. Löydetyistä palvelumuotoilun menetelmistä valittiin asiantuntija-arviota käyttäen kaksi sopivaa menetelmää yhtä Stanfordin mallin vaihetta kohti. Ymmärrä-vaiheeseen valittiin menetelmiksi haastattelu ja benchmarking, Määrittele-vaiheeseen valittiin käyttäjäpolku ja Kuinka voisimme? -menetelmä, ja Ideoi-vaiheeseen valittiin brainstorming ja storyboard. Lisämenetelmänä valittiin mukaan useassa eri vaiheessa hyödyllinen menetelmä, eli tiedon jäsentely.

Toimeksiantona oli luoda Sarakkeelle muotoiluprosessi, josta on tulevaisuudessa hyötyä yrityksen tuotesuunnittelussa. Luodun muotoiluprosessin hyötynä on, että se tarjoaa yritykselle jatkossa hyvän pohjan suunnitelmallisesti tehtävälle palvelumuotoilutyölle. Prosessin kuvaaminen ja siinä käytettävien menetelmien esittely luo lisää yhteisymmärrystä erityisesti palvelumuotoilun parissa työskenteleville, mutta myös koko yrityksen henkilökunnalle. Muotoiluprosessin peruspilareiksi on tarkoituksella valittu suhteellisen helppokäyttöisiä palvelumuotoilun menetelmiä, jotta sitä pystyy tarvittaessa käyttämään

myös muut kuin yrityksen palvelumuotoilijat. Prosessin eri vaiheisiin voi lisätä osaamisen karttuessa muitakin palvelumuotoilun menetelmiä. Haasteina prosessin käyttöönotossa voi olla sen sovittaminen yrityksen muihin sisäisiin prosesseihin. Tämän yhteisymmärryksen luomiseen on hyvä panostaa jalkauttamisvaiheessa.

Kehitetty muotoiluprosessi tuottaa parhaimmillaan hyötyä yritykselle lisääntyneen asiakasymmärryksen ja palvelumuotoilun käytäntöjen juurruttamisen muodossa. Se saattaa myös ajan mittaan auttaa alentamaan tuotanto- ja kehityskustannuksia. Muotoilulle on prosessin myötä selkeä pohja, jonka perustalle voi rakentaa lisää ja jota voi laajentaa haluamiinsa suuntiin. Palvelumuotoilun poikkitieteellisyydestä johtuen ongelmanratkaisumallia ja esiteltyjä menetelmiä voi käyttää yrityksessä muuhunkin kuin tuotesuunnitteluun. Palvelumuotoilun tarjoamalla työkaluilla yritys pystyy yhdistämään asiakasnäkökulman ja liiketoiminnan tarpeet. Kehitettyä muotoiluprosessia käyttämällä yritys pääsee syventämään asiakasymmärrystään ja kehittämään monipuolisesti sisäisiä prosessejaan. Yritys pääsee näin myös lähemmäs missiotaan sekä hyvien asiakaskokemusten että organisaation hyvinvoinnin muodossa.

## 8 Jatkokehitysehdotukset

Kun luotu muotoiluprosessi on otettu käyttöön yrityksessä ja valitut menetelmät on sisäistetty, muotoiluprosessiin voi hyvin lisätä muita palvelumuotoilun menetelmiä. Menetelmiä voi poimia olemassa olevasta tutkimustulostaulukosta, tai taulukkoa voi kasvattaa etsimällä uusia, yrityksen muotoiluprosessiin sopivia menetelmiä. Prosessin eri vaiheisiin voi lisätä uusia menetelmiä, kun palvelumuotoiluosaaminen yrityksessä karttuu. Prosessiin voi seuraavassa vaiheessa myös liittää sopivia UX-menetelmiä, eli erityisesti käyttäjäkokemuksen parantamiseen soveltuvia menetelmiä.

Prosessiin valittuja menetelmiä voi myös syventää ja kehittää niistä Sarakkeen omia versioita sen sijaan, että pohjaisi niitä olemassa oleviin malleihin tai tekniikoihin. Koska prosessiin on valittu polun mallintaminen yhdeksi menetelmäksi, voisi esimerkiksi olla hyödyllistä kehittää oma käyttäjäpolkukanvaasi juuri Sarakkeen käyttöön. Kun menetelmiä on sovellettu käytäntöön, muodostuu parempi kuva siitä, minkälainen polun mallinnus toimii parhaiten kohdeympäristössä.

Stanfordin mallin kahta viimeistä vaihetta, Prototypoi ja Testaa, ei käsitelty tässä tutkimuksessa. Näissä vaiheissa käytettäviin menetelmiin voisi jatkossa syventyä, jolloin yritys voisi syventää myös käyttöliittymäsuunnitteluun ja käytettävyydestäukseen liittyvää osaamistaan. Kyseisten vaiheiden kehittämistä on järkevintä tehdä yhteistyössä yrityksen muiden osastojen kanssa, sillä it-alan yrityksessä vaiheisiin liittyy myös ohjelmistokehittäjien,

arkkitehtien ja testaajien työ. Jatkokehityskohteeksi sopii myös palvelumuotoilun tuoman arvon mittaaminen, sillä palvelumuotoilun onnistumista on vaikea mitata. Näitä mittareita voi syventyä kehittämään ja tutkia tarkemmin, miten onnistunutta asiakaskokemusta mitataan.

## Lähteet

### Painetut

Creswell, J. W. & Poth, C. N. 2018. Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches. Fourth edition. Los Angeles: SAGE Publications, Inc.

Griffin, A.; Luchs, M.G.; Luchs, M.I.; Swan, S. 2015. Design Thinking: New Product Development Essentials from the PDMA. Hoboken: John Wiley & Sons.

IMPROVment, j. 2015. Ideapakka: Palvelumuotoilu. Helsinki: IMPROVment.

Miettinen, S. (toim.). 2014. Muotoiluajattelu. Helsinki: Teknologiateollisuus.

Moilanen, T., Ojasalo, K. & Ritakoski, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. SanomaPro.

Ojasalo K., Koskelo M. & Nousiainen A. 2015. Foresight and Service Design Boosting Dynamic Capabilities in Service Innovation. In: Agarwal R. ym. (toim.). The Handbook of Service Innovation. London: Springer-Verlag.

Polaine, A., Løvlie, L., Reason, B., Thackara, J. 2013. Service Design: From Insight to Implementation. Rosenfeld Media.

Seppänen-Järvelä, R. 2005. Vertaismenetelmät kehittävän arvioinnin välineinä. Helsinki: Stakes.

Sinkkonen, I., Nuutila, E., Törmä, S. 2009. Helppokäyttöisen verkkopalvelun suunnittelu. Helsinki: Tietosanoma.

Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M. E. & Schneider, J. 2018. This is service design doing: Applying service design thinking in the real world : a practitioner's handbook. First Edition. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, Inc.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuulaniemi, J. (2011). Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

### Sähköiset

d.school 2020a. "How might we" questions. Viitattu 20.11.2020.

<https://d.school.stanford.edu/resources/how-might-we-questions>

d.school 2020b. Resources. Viitattu 20.11.2020. <https://dschool.stanford.edu/resources>

d.school 2016. Stanford Webinar - Design Thinking = Method, Not Magic. Viitattu 20.11.2020.

<https://www.youtube.com/watch?v=vSuK2C89yjA>

Design Kit 2020. Storyboard. Viitattu 4.10.2020.

<https://www.designkit.org/methods/storyboard>

Designorate 2021. No good service design without storytelling. Viitattu 7.1.2021.  
<https://www.designorate.com/storytelling-importance-in-service-design/#:~:text=In%20service%20design%2C%20storytelling%20is,experience%20during%20the%20design%20process.&text=It%20can%20be%20used%20in,etc.>

Hubspot 2020. How to create an effective customer journey map. Viitattu 4.10.2020.  
<https://blog.hubspot.com/service/customer-journey-map>

Interaction Design Foundation 2020a. 5 Stages in the Design Thinking Process. Viitattu 14.10.2020. <https://www.interaction-design.org/literature/topics/design-thinking>

Interaction Design Foundation 2020b. Affinity Diagrams - Learn How to Cluster and Bundle Ideas and Facts. Viitattu 14.12.2020. <https://www.interaction-design.org/literature/article/affinity-diagrams-learn-how-to-cluster-and-bundle-ideas-and-facts#:~:text=The%20Affinity%20Diagram%20is%20a,%E2%80%9Cspace%20Saturate%20and%20Group%E2%80%9D.>

Interaction Design Foundation. 2020c. Design Thinking. Viitattu 14.10.2020.  
<https://www.interaction-design.org/literature/topics/design-thinking>

Jyväskylän yliopisto. 2020. Teemoittelu. Viitattu 14.12.2020.  
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/teemoittelu>

Kajaanin ammattikorkeakoulu. 2020. Teemoittelu. Viitattu 14.12.2020.  
<https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Laadullisen-analyysi-ja-tulkinta/Teemoittelu>

Nielsen Norman Group. 2020. Journey mapping. Viitattu 23.11.2020.  
<https://www.nngroup.com/articles/journey-mapping-101/>

Sarake Oy 2020. Yrityskuvaus. Viitattu 20.10.2020. [www.sarake.fi](http://www.sarake.fi)

This is Service Design Doing. 2020a. Brainstorming. Viitattu 23.11.2020.  
<https://www.thisisservicedesigndoing.com/methods/brainstorming>

This is Service Design Doing. 2020b. Creating personas. Viitattu 14.12.2020.  
<https://www.thisisservicedesigndoing.com/methods/creating-personas-2>

This is Service Design Doing. 2020c. In-depth interview. Viitattu 14.12.2020.  
<https://www.thisisservicedesigndoing.com/methods/in-depth-interview>

## Kuviot

Kuvio 1: Stanfordin muotoiluajattelumalli.....	11
Kuvio 2: Iteraatiot Stanfordin mallissa Interaction Design Foundationin mukaan .....	13
Kuvio 3: Muotoiluprosessin Ymmärrä-vaiheeseen valitut menetelmät.....	26
Kuvio 4: Muotoiluprosessin Määrittele-vaiheeseen valitut menetelmät .....	28
Kuvio 5: Muotoiluprosessin Ideoi-vaiheeseen valitut menetelmät.....	30
Kuvio 6: Sketsit menetelmien valintaprosessista .....	31
Kuvio 7: Muotoiluprosessiin valittu lisämenetelmä .....	32
Kuvio 8: Sarake Oy:lle luotu muotoiluprosessi .....	33

## Taulukot

Taulukko 1: Palvelumuotoilun menetelmiä Stanfordin mallin vaiheiden mukaan .....	15
Taulukko 2: Ymmärrä-vaiheen menetelmät .....	24
Taulukko 3: Määrittele-vaiheen menetelmät.....	27
Taulukko 4: Ideoi-vaiheen menetelmät .....	29

## Liitteet

Liite 1: Löydetyt menetelmät vaiheittain .....	41
Liite 2: Sarake Oy:lle kehitetty muotoiluprosessi .....	42



## Liite 1: Löydetyt menetelmät vaiheittain

	Stanfordin mallin vaihe		
Yritys: Case / Toteuttaja	Ymmärrä	Määrittele	Ideoi
Lassila & Tikanoja: Raksanappi / Lassila & Tikanoja (inhouse-tiimi) & SCS	Design Sprint	Palvelupolun mallintaminen	Erilaiset ideointimenetelmät
	Haastattelut Käyttäjäpersoonan luominen		
Vatanen: Remonttiplus / Vatanen (inhouse)	Markkina-analyysi	Riskianalyysi	Kollaasi
	Käyttäjätutkimus	Haastattelu	
Raisioaqua: Kasvuluotain / Gofore	Haastattelut	Prosessin mallinnus	
	Havainnointi		
Savon Voima: Asiakashankinta-taktiikat / CGI Next	Markkina-analyysi	Kohderyhmän rajausta	Visualisointi (yhteiskehittämisen työpajan yhteydessä)
	Toimintaympäristön analyysi	Asiakaspolun mallintaminen ja polun vaiheisiin liittyvät tarpeet ja kipupisteet	
	Haastattelut		
Kesko: Easton Helsinki - konsepti / Kuudes Helsinki	Haastattelut		Visualisointi (konseptikehittämisen työpajan yhteydessä)
	Havainnointi		
	Benchmarking		
MaaS Global: Whim /Shape Helsinki & MaaS Global	Haastattelut	Työpajat (ymmärryksen syventäminen)	Suunnittelutyöpajat
	Havainnointi	Asiakaspolun mallintaminen (mukana myös kipupisteet)	
		Haastattelut eri sidosryhmille	Palvelupolkujen ja kosketuspisteiden hahmottaminen
YIT: Case YIT / CGI	Haastattelut	Kipupisteet	Brainstorming
Groundswell: sisäinen digitalisaatioprojekti / Groundswell	Käyttäjäpersoonat	Asiakaspolku	
	Sidosryhmä- ja käyttäjähastattelut	Kipupisteet	
Nimeämätön toimeksiantaja: Future of Public Transport in local city / Deloitte Digital	Kickup workshop: odotukset, riskit, Future State elaboration	Asiakaspolku	Affinity diagram (aiheena sisäisessä työpajassa kerätyt haasteet ja ratkaisut)
	Taustatutkimus kohteena olevasta alasta (julkinen liikenne)	Affinity mapping	
	Käyttäjätutkimus	Käyttäjäpersoonat	
	Benchmarking		
Meeting Scheduling Service (MSS) / Aalto yliopisto & Steeri	Aihealueen ymmärrys tutkimuksen kautta	Affinity diagram (tiedonkeruun tuloksista)	
		Workshop: Halutun tilan kartoitus	
Nimeämätön toimeksiantaja: teollisuusalan yrityksen digitalisaatioprojekti / North Highland	Service Blueprint (nykytilan kartoitus)	Workshop: keskeisten ominaisuuksien määrittely	Storytelling
	Haastattelut	How might we -kysymykset	Brainstorming
	Tiedonkeruu / tutkimus		

## Liite 2: Sarake Oy:lle kehitetty muotoiluprosessi

